

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK SATIN ALMA  
DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ: BEŞ YILDIZLI OTEL  
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Hande UYAR**

**Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN**

**ARALIK - 2015**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

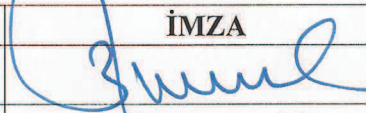



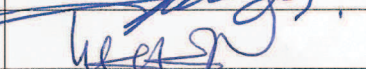
OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK SATIN ALMA  
DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ: BEŞ YILDIZLI OTEL  
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Hande UYAR

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Bu tez 21/12/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. İbrahim ZENGİN (Anımsan)	Başarılı	
Prof. Dr. Said KINIR	Başarılı	
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Başarılı	
Doç. Dr. Nihal SİTÇEMİR	Başarılı	
Doç. Dr. Saban ESEN	Başarılı	

Bu alışma 2014-60-02-019 proje numarası ile Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma  
Projeleri Komisyonu Başkanlığı tarafından desteklenmektedir.

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Hande UYAR**

**21/12/2015**



## ÖNSÖZ

Çalışmanın ortaya çıkması ve şekillenmesinde büyük katkıları bulunan, master dönemimden bu yana her zaman desteklerini gördüğüm değerli danışman hocam Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN başta olmak üzere değerli hocalarım Prof. Dr. Orhan BATMAN ve Doç. Dr. Nihal SÜTÜTEMİZ'e; yüksek lisans eğitimime başladığım günden beri akademisyen olarak yetişmemde çok büyük katkıları bulunan Prof. Dr. Muhsin HALİS, Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK ve Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY'a; akademik yaşamım boyunca kilometlerce uzağımda olsa bile her zaman destek ve yardımlarını gördüğüm değerli meslektaşım Öğr. Gör. Gül ERKOL'a; göstermiş oldukları sabır ve anlayışla beni her zaman destekleyen kızkardeşlerim Esin UYAR MALKOÇ ve Sezin UYAR'a, özellikle de dualarını benden hiç esirgemeyen canım annem Minire UYAR'a sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca bu çalışmanın anket kısmına yaptıkları katkılardan dolayı tüm otel yönetici ve satınalma müdürlerine de teşekkürlerimi bir borç bilirim.

**Hande UYAR**

**21/12/2015**

# İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR .....	v
ŞEKİL LİSTESİ .....	vi
TABLO LİSTESİ .....	vii
ÖZET .....	ix
SUMMARY .....	x
GİRİŞ .....	1
<b>BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL PAZARLAR VE ÖRGÜTSEL SATIN ALMA.....</b>	<b>11</b>
1.1. Örgütsel Pazarlar (Endüstriyel Pazarlar).....	11
1.1.1. Örgütsel Pazar Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	11
1.1.2. Örgütsel Pazarların Özellikleri ve Tükeci Pazarlarıyla Karşılaştırılması .....	18
1.1.3. Örgütsel Pazarların Sınıflandırılması.....	22
1.1.4. Örgütsel Pazarlar ve Satınalma .....	24
1.1.4.1. Klasik Satınalma.....	25
1.1.4.2. Stratejik Satınalma ve Gelişim Aşamaları.....	26
1.2. Örgütsel Satınalma Kavramı, Önemi ve Gelişimi.....	30
1.2.1. Örgütsel Satınalma Özellikleri.....	41
1.2.2. Örgütsel Satınalma Yöntemleri.....	42
1.2.2.1. İhtiyaca Göre Satınalma .....	43
1.2.2.2. Piyasa Şartlarına Göre Satınalma .....	43
1.2.2.3. Spekülatif Satınalma.....	44
1.2.2.4. Numune Üzerinden Satınalma.....	44
1.2.2.5. Kapalı Zarf Usulü ile Satınalma .....	44
1.2.2.6. Peşin Alış İşlemi.....	44
1.2.2.7. Merkezi Satınalma Yöntemi.....	45
1.2.2.8. Online Sipariş ile Satınalma.....	46
1.2.3. Örgütsel Satınalma Çeşitleri .....	56
1.2.3.1. İlk Kez Satınalma (Yeni İş-Görev Tipi Satınalma).....	56
1.2.3.2. Doğrudan (Rutin-Otomatik) Yeniden Satınalma.....	57
1.2.3.3. Değiştirilmiş (Modifiye) Tekrar Satınalma .....	58

1.2.4. Satınalma ve Tedarikçi İlişkileri .....	60
1.2.4.1. Satınalma-Tedarikçi İlişki Türleri .....	65
1.2.4.2. Satınalma-Tedarikçi İlişki Kalitesi Boyutları.....	69
1.2.5. Örgütsel Satınalma Modelleri .....	71
1.2.5.1. Webster –Wind Örgütsel Satınalma Modeli (Genel Yaklaşım) .....	73
1.2.5.2. Sheth Örgütsel Satın Alma Modeli.....	76
1.2.5.3. Anderson ve Chambers Örgütsel Satın Alma Modeli .....	80
1.2.5.4. Choffray ve Lilien Örgütsel Satınalma Modeli .....	80
1.2.5.5. Diğer Satınalma Modelleri.....	80
1.2.6. Örgütsel Satınalma Süreci.....	81
1.2.6.1. İşletme İhtiyaçlarının Belirlenmesi .....	84
1.2.6.2. Ürün Özelliklerinin (Spesifikasyonlarının) Belirlenmesi:.....	85
1.2.6.3. Örgütsel Satınalmada Satınalma Merkezinin Oluşturulması ve Satınalma Karar Sürecinde Yer Alan Kişiler .....	87
1.2.6.4. Tedarikçi Seçimi ve Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Yöntemler....	92
1.2.6.5. Tedarikçilerin (Satıcıların) Analizi.....	107
1.2.6.6. Satın Almanın Gerçekleştirilmesi.....	107
1.2.7. Örgütsel Satınalma ve Satınalma Davranışını Etkileyen Faktörler .....	108
1.2.7.1. Davranış Etkileyiciler .....	108
1.2.7.1.1. Kişisel Motivasyon.....	108
1.2.7.2.2 Rol Alguları.....	108
1.2.7.2. Satınalma Davranışını Etkileyen Faktörler .....	109
1.2.7.2.1. Çevresel Etmenler .....	110
1.2.7.2.2. Örgütsel Etmenler.....	112
1.2.7.2.3. Kişilerarası Etmenler .....	112
1.2.7.2.4. Bireysel Etmenler .....	112
1.2.8. Satınalma Politika ve Prosedürleri.....	115

## **BÖLÜM 2: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SATINALMA VE**

### **SATINALMA DAVRANIŞLARI ..... 116**

2.1. Konaklama İşletmelerinde Satınalma ve Satınalma Yönetimi.....	120
2.2. Konaklama İşletmelerinde Satınalma Organizasyonu .....	122
2.2.1. Bağımsız Otel İşletmelerinde Satınalma Organizasyonu.....	124

2.2.2. Zincir Otel İşletmelerinde Satınalma Organizasyonu.....	127
2.2.3. Satınalma Departmanında Çalışan Personelin Meslek Profilleri.....	130
2.2.3.1. Satınalma Müdürü /Yöneticisi Meslek Profili.....	131
2.2.3.2. Satınalma Sorumlusunun Meslek Profili.....	133
2.2.3.3. Satınalma Görevlisinin Meslek Profili .....	134
2.3. Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Mal ve Hizmet Tedariki ve Satınalma Uygulamaları.....	134
2.3.1. Departman Talepleri .....	136
2.3.2. Satın Alma Talepleri .....	137
2.3.3. Yiyecek ve İçecek Kontrol Sisteminin (Sürecinin) Anlamı ve Amaçları: Depolama ve Dağıtım Kontrolü.....	138
2.3.3.1. Yiyecek- İçecek Maliyet Kontrolünün Özellikleri .....	139
2.3.3.2. Yiyecek- İçecek Maliyet Kontrolünün Aşamaları.....	141
2.3.4. Depo Talepleri .....	144
2.3.4.1. Depodan Mal Çıkartmanın Önemi ve Kontrolü .....	148
2.3.4.2. İçecek Maliyet Kontrol Süreci.....	157
2.3.4.3. Tesellüm İşlemleri ve Ay Sonu Sayımları.....	160
2.3.5. Tedarikçi / Hizmet Sağlayıcılar Listesinin Oluşturulması.....	170
2.3.6. Ürün ve Taleplerle İlgili Fiyat Mutabakat İşlemleri .....	171
2.3.7. Değerlendirme ve Numune Talebi .....	171
2.3.8. Tekliflerin Alınması ve Değerlendirilmesi .....	172
2.3.9. Dönemsel Sözleşmelerin Yapılması .....	173
2.3.10. Otel İşletmesi- Tedarikçi Arasında Doğruluk -Dürüstlük Gereksinimleri.	173
2.3.11. Otel İşletmeleri Tarafından Alınacak Diğer Önlemler .....	174
2.4. Satınalma İşlemlerinde Sözleşme Yönetimi .....	175
2.4.1. İşletmelerin Uygulamada Gerçekleştirdikleri Sözleşme Türleri.....	177
2.4.2. Satınalma Sözleşmelerinde Bulunması Gereken Unsurlar .....	178
<b>BÖLÜM 3: YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>183</b>
3.1. Araştırmanın Yöntemi, Kısıtı ve Veri Toplama Yöntemleri .....	183
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	187
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	188

3.4. Araştırma Anketinin Güvenilirliği .....	190
3.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular.....	191
3.5.1. Demografik Veriler ve Bulgular .....	191
3.5.2. İşletmeye Yönelik Bulgular ve Değerlendirilmesi.....	196
3.5.3. Hipotezlere Ait Bulgular ve Değerlendirilmesi .....	204
3.5.3.1. Ki-Kare Testleri.....	204
3.5.3.2. Satınalma ile İlgili İfadeler Faktör Analizi Sonuçları ve Değerlendirilmesi.....	211
3.5.3.3. Regresyon Analizleri .....	215
3.5.4. Hipotezlerin ve Test Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	219
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>221</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>232</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>248</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>272</b>

## KISALTMALAR

<b>B2B</b>	: Business to Business (Örgütten Örgüte)
<b>B2C</b>	: Business to Customer (Örgütten Tüketiciye)
<b>SAS</b>	: Purchase Order (Satınalma Siparişi)
<b>SAT</b>	: Purchase Requisition (Satınalma Talebi)
<b>MTO</b>	: Make to Order (Siparişin Hazırlanması)
<b>SRM</b>	: Supplier Relationship Management (Tedarik Zinciri Yönetimi)
<b>TZY</b>	: Tedarik Zinciri Yönetimi
<b>OSMED</b>	: Otel Satınalma Müdürleri Derneği
<b>TMSO</b>	: Toplam Sahip Olma Maliyeti
<b>MP</b>	: Matematiksel Programlama
<b>AHS</b>	: Analitik Hiyerarşi Yöntemi
<b>AAP</b>	: Analitik Ağ Prosesi Yöntemi
<b>PAR STOK</b>	: Minimum ve Maksimum Stok Seviyeleri
<b>TİY</b>	: Tedarikçi İlişkileri Yönetimi
<b>FB</b>	: Food & Beverage (Yiyecek&İçecek)
<b>BAP</b>	: Bilimsel Araştırma Projesi
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1</b>	: Sektörler Bazında Satınalma Hacminin Oranı .....	15
<b>Şekil 2</b>	: Örgütsel Pazarlar İçin Malların Sınıflandırılması .....	17
<b>Şekil 3</b>	: B2B Pazarlara Hizmet Veren Organizasyon Yapısı .....	21
<b>Şekil 4</b>	: Satınalma Değişkenleri .....	34
<b>Şekil 5</b>	: Malzeme Hareket Raporu.....	50
<b>Şekil 6</b>	: Ambar Talep Fiş Girişi.....	52
<b>Şekil 7</b>	: Alıcı-Tedarikçi İş İlişkisi Kavramsal Model.....	64
<b>Şekil 8</b>	: Alıcı-Tedarikçi İlişkileri Modeli .....	69
<b>Şekil 9</b>	: Webster ve Wind'in Satın Alma Modeli.....	75
<b>Şekil 10</b>	: Algılama Süreci.....	77
<b>Şekil 11</b>	: Karar Verme Süreci.....	91
<b>Şekil 12</b>	: Tedarikçi Seçim Süreci .....	97
<b>Şekil 13</b>	: Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Yöntemler.....	104
<b>Şekil 14</b>	: AHP ile AAP Arasında Farklılık.....	106
<b>Şekil 15</b>	: Webster ve Wind'in Örgütsel Satınalma Davranışı Modeli .....	111
<b>Şekil 16</b>	: Küçük-Bağımsız Otel İşletmelerinde Satınalma Organizasyonu.....	124
<b>Şekil 17</b>	: Orta Ölçekli Otel İşletmelerinde Satınalma Organizasyon Şeması .....	125
<b>Şekil 18</b>	: Büyük -Bağımsız Otel İşletmelerinde Satınalma Organizasyon Şeması.....	126
<b>Şekil 19</b>	: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Satınalma Departmanı Organizasyon Şeması .....	127
<b>Şekil 20</b>	: Zincir Otel İşletmelerinde Satınalma Organizasyonu .....	129
<b>Şekil 21</b>	: Rutin Alım Süreci .....	138
<b>Şekil 22</b>	: Malzeme İstek Fişi .....	151
<b>Şekil 23</b>	: Yiyecek Deposu Çıkış Prosedürü.....	152
<b>Şekil 24</b>	: İçecek Maliyet Kontrolü Malzeme Akış Şeması.....	158
<b>Şekil 25</b>	: Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Sözleşmesi Yönetim Süreci.....	181
<b>Şekil 26</b>	: Ankete Katılanların Eğitim Durumu Pasta Grafik .....	193
<b>Şekil 27</b>	: Araştırmanın Modeli .....	195
<b>Şekil 28</b>	: Kullanılan Satınalma Programının Entegre Çalıştığı Birimler .....	201



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Satın Almada Hedefler .....	18
<b>Tablo 2</b> : Endüstriyel Pazarların Tüketici Pazarları ile Karşılaştırılması I.....	22
<b>Tablo 3</b> : Tüketici Pazarları ve Endüstriyel Pazarların Karşılaştırılması II.....	22
<b>Tablo 4</b> : Satınalma Stratejilerinin Girdileri .....	28
<b>Tablo 5</b> : Satınalma Gelişiminde Aşamalar .....	30
<b>Tablo 6</b> : Satınalma İşlevi Tarihsel Süreç.....	32
<b>Tablo 7</b> : RMOS Satıcı Sözleşmeleri Tablosu.....	54
<b>Tablo 8</b> : Fiyat Karşılaştırma Tablosu .....	55
<b>Tablo 9</b> : Örgütsel Satınalma Türlerinde Farklılıklar .....	59
<b>Tablo 10</b> : Rekabetçi (Batı Usulü) ve İşbirliği (Japon Usulü) Modellerinin Karşılaştırılması.....	68
<b>Tablo 11</b> : Endüstriyel Satınalma Davranış Modellerinin Tarihsel Gelişimi .....	72
<b>Tablo 12</b> : Örgütsel Satınalma Davranışını Etkileyen Modeller.....	73
<b>Tablo 13</b> : Ürün ve Örgüte Yönelik Birlikte-Bağımsız Karar Verme .....	78
<b>Tablo 14</b> : Endüstriyel Satınalma Davranışı.....	81
<b>Tablo 15</b> : Operasyonel Satınalma Süreci .....	84
<b>Tablo 16</b> : Satınalma Süreci.....	86
<b>Tablo 17</b> : Tedarikçilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterler .....	92
<b>Tablo 18</b> : Satınalma /Tedarik Yönetiminin Gelişim Aşamaları .....	94
<b>Tablo 19</b> : Tedarik, Tedarikçi Yönetimi ve Satınalma Arasındaki İlişkiler .....	96
<b>Tablo 20</b> : Farklı Örgütsel Birimlerin Satınalmadaki Rolü .....	114
<b>Tablo 21</b> : Yiyecek ve İçecek Kontrol Sistemi.....	144
<b>Tablo 22</b> : Ambardan Malzeme Çekim Saatleri .....	150
<b>Tablo 23</b> : Depo Günlük Çıkış Saatleri .....	151
<b>Tablo 24</b> : ABC Otel Outlet Minimum- Maksimum Stok Miktarları.....	161
<b>Tablo 25</b> : Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Satınalma Sürecinin Modellenmesi .....	166
<b>Tablo 26</b> : Baldo Pirinç Ürün Spesifikasyonu .....	168
<b>Tablo 27</b> : Sözleşme Türleri ve Yönetim Farklılıkları.....	178
<b>Tablo 28</b> : Araştırmaların Sınıflandırılması.....	183
<b>Tablo 29</b> : 5'li Likert Tipi Sorular Cevap Kodları .....	186
<b>Tablo 30</b> : Türkiye’de Bulunan Beş Yıldızlı Tesislerin Sayısı.....	187

<b>Tablo 31</b> : Araştırmalar İçin Güven Seviyesi ve Kabul Edilebilir Hataya Göre önceden rneklem Büyüklüğü Hesaplama Tablosu.....	188
<b>Tablo 32</b> : T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü 31 Ağustos 2015 Tarihi İtibariyle Güncel Beş Yıldıızlı Turizm İşletme Belgeli Tesisler Listesi.....	189
<b>Tablo 33</b> : Güvenirlilik Analizi Tablosu.....	191
<b>Tablo 34</b> : Otel Yöneticilerinin Demografik Bilgilerine Yönelik Frekans Tablosu....	192
<b>Tablo 35</b> : Otel Yöneticilerinin İşletme Hakkında Verdikleri Bilgilere Yönelik Frekans Tablosu.....	196
<b>Tablo 36</b> : Otel Satınalma Departmanında Kullanılan Otomasyon Programına Yönelik Dağılım- Memnuniyet Düzeyi Tablosu .....	201
<b>Tablo 37</b> : Yiyecek-İçecek Satınalım Sürecini Yürüten Kişi/Birimler.....	202
<b>Tablo 38</b> : İşletmenin Hukuki Statüsü- Satınalma Süreçlerini Takip Eden Personel Normallik Sınaması .....	209
<b>Tablo 39</b> : Satınalma İle İlgili İfadeler KMO ve Bartlett's Testi .....	211
<b>Tablo 40</b> : Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans .....	212
<b>Tablo 41</b> : Satınalma İle İlgili İfadeler Faktör Rotasyon Matrisi (Rotated Component Matrix) .....	213
<b>Tablo 42</b> : Satınalma İle İlgili İfadeler Güvenirlilik Tablosu .....	214

**Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü** **Doktora Tez Özeti**

**Tezin Başlığı:** Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Satınalma Davranışlarının Belirlenmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

**Tezin Yazarı:** Hande UYAR

**Danışman:** Doç.Dr. Burhanettin ZENGİN

**Kabul Tarihi:** 21 Aralık 2015

**Sayfa Sayısı:** x (ön kısım) + 247 (tez) + 24 ek

**Anabilimdalı:** Turizm İşletmeciliği **Bilimdalı:** Turizm İşletmeciliği

Günümüzde özellikle üretim işletmelerinin ihtiyaç duydukları mamul, yarımamul ve hammaddeleri sağlayan tedarikçilerden, istedikleri ürünlerin istenilen kalite, miktar, fiyat ve zamanda temin edebilmeleri, üretimlerini doğrudan etkileyen bir husustur. Bunun farkına varan işletmeler hem operasyonel hem de mâli performanslarını arttırmak amacıyla satınalma süreçlerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Ayrıca işletmeler, iş yaptıkları piyasalarda rekabet gücü elde etmenin yolunun iyi bir satınalma sistemi kurmaktan geçtiğinin de farkına varmışlardır.

Literatür incelendiğinde tedarik ve/veya satınalma faaliyetleri ile ilgili çalışmaların genelde üretim işletmeleri üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki günümüzde, dünyaki ekonomik gelişmelere paralel olarak hizmet sektörü de katma değerini arttırmaktadır. Öyle ki ülkemizde, hizmet sektörünün yüzde %65'lik bir orana sahip olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde satınalma faaliyetlerine yönelik çalışmaların kısıtlı olması bu tezin ana çıkış noktasını oluşturmuştur.

Bu araştırma ile ülkemizde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin satınalma davranışlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bilindiği üzere beş yıldızlı otel işletmeleri yılın 365 günü, 24 saati farklı birimlerde yeme-içme hizmeti veren işletmelerdir. Bu durum bize otel işletmelerinin büyük ölçeklerde, sürekli olarak yiyecek-içecek hammaddesi satın aldıklarını göstermektedir. Öyle ki beş yıldızlı bu tesislerde yılda 30.000 farklı ürün için 25-50 milyon TL arası bir harcama yapıldığı yapılan görüşmelerle tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otel işletmeleri için yiyecek-içecek satın alımlarının üzerinde önemle durulması gereken bir konu olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. OSMED tarafından düzenlenen "Satınalma -Gastronomi Teknik Sektör Buluşması"nda satınalma müdürleri ile yarı-yapılandırılmış mülakat yapılarak başlangıç öntest uygulaması sonuçlandırılmıştır. Öntest sonrası ankette yapılan düzeltmelerden sonra anket 321 otel işletme yöneticilerine ulaştırılmıştır. Anket çalışması sonucu elde edilen verilere ilişkin yapılan analizlerde verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiş, bu nedenle verilerin analiz edilmesinde non-parametrik testlerden yararlanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre otel işletmelerinde satınalma departmanlarının genelde etkin bir organizasyon birimine sahip olmadığı, satın alma merkezlerinin uygun şekilde yapılandırılmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca otel işletmelerinin kendini ispat etmiş tedarikçi firmalarla işbirliği içerisinde olmaları gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Pazar, Örgütsel Satın Alma, Otel İşletmelerinde Satın Alma, Yiyecek-İçecek Tedariki

**Sakarya University Institute of Social Sciences      Abstract of PhD Thesis**

**Title of the Thesis:** : Determining the Food& Beverage Procurement Behaviors of Hotel Businesses: A Study on Five Star Hotel Businesses

**Author:** Hande UYAR

**Supervisor:** Assoc.Prof. Burhanettin ZENGİN

**Date:** 21 December 2015

**Nu. of pages:** x (pre text) + 247 (main body) +24 (app)

**Department:** Tourism

Management

**Subfield:** Tourism Management

Today, procurement of goods, semi-products and raw materials from suppliers with the desired quality, amount, price and in the desired time are factors that directly effect the production in manufacturing companies. Companies recognizing this case, started putting more emphasis on their procurement processes in order to increase their operation and financial performance. In addition, companies also recognized that the way to get a competitive advantage in the markets they exist requires setting up a good procurement system.

When the literature is reviewed, it is seen that the studies on supply or procurement activities generally focus on manufacturing companies. However, that the service sector in world economy increases its added value parallel to the developments in the world's economy should not be forgotten. In fact, it is known that the services sector has a share of 65% in our country. Accordingly, limited number of studies focusing on the procurement activities of hotel businesses in services sector main starting point of this dissertation.

The purpose of the study is to examine the procurement behaviours of five-star hotel businesses active in Turkey. As is known, five-star hotel businesses are businesses that provide food& beverage services in different departments for 24 hours a day in 365 days of the year. This shows that hotel businesses constantly procure food& beverage raw materials on a large-scale. In fact, the interviews carried out show that in these five-star facilities an amount of 25-50 million Turkish Liras is spent annually for 30.000 different products. With this view, It can be possible to say that food & beverage procurements in hotel businesses is an important issue to be considered.

Both qualitative and quantitative research methods are used in the study. Semi-structured interviews were made with procurement managers during "Procurement-Gastronomy Technical Sector Meeting" organized by OSMED and thus, the pre-test was completed. Later, the questionnaire revised following the revisions of the pre-test was administered on 321 hotel business managers. The analysis of the data revealed that the data do not show a normal distribution, so non-parametric tests were used in the analyses conducted.

According to results; It was determined that the procurement departments of hotel businesses did not have a competent organizational structure mostly and procurement centers did not make suitably constructed. Also, It was concluded that hotel management should work with good qualified procurement managements.

**Keywords:** Organizational Market, Organizational Procurement, Procurement in Hotel Businesses, Food& Beverage Supply

## GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin, mal ve hizmet üretiminde kullandıkları hammadde, mamul ve yarı mamuller için alınan satınalma kararları işletme kârlılığını direkt etkileyen bir faktördür. Bunun bilincine varan işletmelerde satınalma departmanının önemi artmış ve bu işletmelerde satınalma birimleri oluşturulmaya başlanmıştır. Örgütsel satınalma; örgütsel satınalma davranışlarının dinamiklerini anlayabilmek, örgütsel pazarlarda kârlı alanları belirleyebilmek, bu alanlardaki satınalma etkilerini saptayabilmek ve örgütsel alıcıların ihtiyaçlarına doğru cevap vererek, etkili ve efektif yöntemlere erişebilmek adına oldukça büyük önem taşımaktadır (Yılmaz, 2004: 2).

Satınalma kısaca; bir işletmenin ihtiyaç duyduğu üretim öğelerinin istenilen miktar, kalite, maliyet ve zamanda işletmeye tedarik edilmesidir (Heinritz,1971:123). Dolayısıyla bir işletmenin mal ve hizmet üretebilmesi için satın alımda bulunması şarttır. Öyle ki, bir işletme, başarılı bir satınalma süreci geçirmez ise hedeflediği kalitede ürün ve hizmet üretimini gerçekleştirmesi mümkün olmayacaktır. Bununla birlikte, günümüz yoğun rekabet ortamında işletmelerin, varlıklarını devam ettirebilmesi, çoğunlukla maliyetlerini kontrol altına almasıyla mümkündür. Maliyetleri kontrol altına almanın ilk adımı ise hedeflenen kalitede üretilmesi düşünülen ürünlerin birim maliyetlerinin kontrol altına alınmasıdır. Dolayısıyla işletmeler, birbiri ile aynı ya da benzer iş yaptıkları piyasalarda rekabet gücü elde etmek istiyorlarsa iyi bir satınalma sistemi kurmalı ve bu sistemin işlerliği konusunda çaba sarf etmelidir.

Karakış'a göre (2007:11) satınalma fonksiyonu, malzeme ve hizmetlerin doğru kalitede, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru fiyatla ve doğru kaynaktan sağlanması için çalışan bir işletme aktivitesidir. Malzeme ve/veya hizmet satınalma işlemleri, siparişlerin karşılanması için üretimin aksamamasının yanı sıra tedarikçi süreci, söz konusu satılan mal ve/veya hizmetler içerisinde maliyet açısından da son derece önemli bir konumdadır. Bu bağlamda, işletmeler hem operasyonel hem de mâli performanslarını arttırmak adına bu fonksiyona giderek daha fazla odaklanmaktadırlar.

Satınalmayla ilgili olarak ilk akademik yayın 1933 yılında Harvard Üniversitesinden Howard T. Lewis tarafından ortaya konulmuştur. Harvard Üniversitesi uzun zamandır satınalma yönetimi ile ilgilenmektedir. Üniversite bu konuda ilk kursunu 1917-1918

öğretim yılında açmıştır. Bugün Harvard Business Review'da konu hakkında pek çok makale yayınlamakta ve bunu bir Harvard geleneği olarak devam ettirmektedir.

Satınalma ile ilgili olarak işletme faaliyetlerinin devam ettirilebilmesi için gerekli olan hammadde, malzeme, araç ve gereçlerin satın alınması, tedarik edilmesiyle ilgili bir tanımlama yapılmış olsa da, zamanımızda satınalma faaliyetlerindeki teknikler çok gelişmiştir. Bununla birlikte satınalma, araştırma ve geliştirme, planlama ve kontrol gibi fonksiyonları da içerdiği için işletmelerde satınalma faaliyetlerinden çok, bir satınalma yönetiminden söz etmek çok daha doğru olacaktır (Serarslan, 1997: 52).

### **Araştırmanın Planı**

Bu çalışma, kavramsal çerçeve ve saha araştırması ile birlikte toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci ve ikinci bölümleri, araştırmanın uygulama kısmını destekler nitelikte yapılmış olan kaynak taramasından oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel pazar kavramına değinilerek, tüketici pazarlarından farklı olarak örgütsel pazarların ne gibi özelliklerinin bulunduğu, örgütsel pazar çeşitleri ile örgütsel pazar-satınalma arasındaki ilişki konusunda bilgi verilmiştir. Sonrasında örgütsel satınalma ve satınalma yöntemleri hakkında açıklayıcı bilgiler verilerek, işletmelerin satınalma tercihlerini nasıl yaptıkları, örgütsel satın almada kullanılan örgütsel modellerin neler olduğu, satınalma sürecinin hangi aşamalardan oluştuğu konularına değinilmiştir. Çalışmada örgütsel pazarlarda satınalma ve satınalma yöntemleri, satınalma-tedarikçi ilişkileri, örgütsel satınalma süreci ile örgütsel satınalma modelleri hakkında bilgilere de yer verilmiştir.

İşletmelerde satınalma karar vericilerin kimler olduğu ve bu kişilerin karar vermedeki etkileri tedarikçiler açısından çok önemlidir. Dolayısıyla bu çalışmada tedarikçilerin karar vericiler hakkında bilgi sahibi olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte karar vericilerin satınalma üzerindeki davranışsal etkilerinin satınalma kararına yön verdiği, bu nedenle kişisel motivasyon ve rol algılarının satınalma üzerindeki etkili olduğu kanısına varılmıştır. Örgütsel satınalmada davranışsal etkilerin yanısıra çevresel, örgütsel, kişilerarası ve bireysel etmenlerin de örgütsel satınalma davranışını etkilediği belirlenmiş, bu nedenle örgütsel satınalma davranışını etkileyen bu faktörlerin neler olduğu da araştırılmıştır.

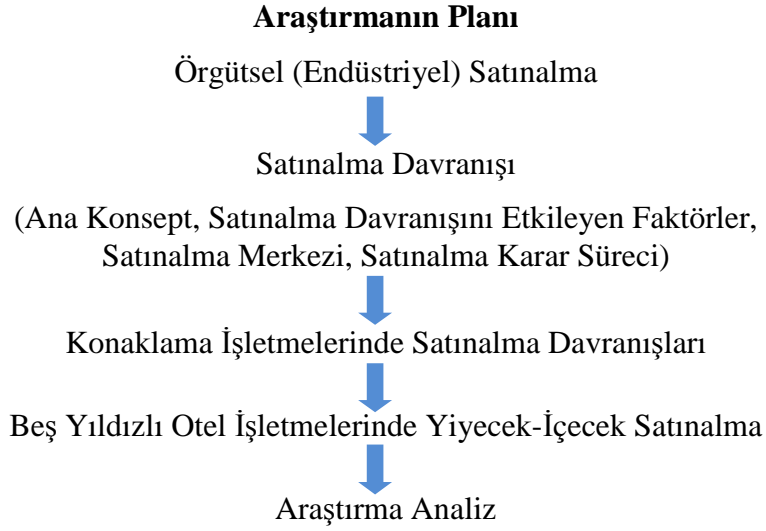
İşletmelerin örgütsel satınalma sürecinin en önemli boyutlarından biri de alıcı-tedarikçi ilişkileridir. Günümüz yoğun rekabet ortamı içerisinde hem alıcı işletmelerin hem de tedarikçi firmaların kazan&kazan anlayışı çerçevesinde ilişkilerini yürütme gerekliliğinin farkında olmaları, uzun vadeli iş ilişkileri sürdürebilmenin önemli bir koşuludur. Bu nedenle alıcı-tedarikçi ilişkilerini belirleyen kalite, bağlılık, bilgi paylaşımı, ağızdan ağıza iletişim gibi ilişki türleri ve boyutları ele alınmıştır. İşletmelerin satınalma konusunda vermeleri gereken en önemli karar hangi satıcı ile çalışacakları konusudur. Doğru tedarikçi ile işbirliği içerisinde çalışmak isteyen işletmelere bu konuda yardımcı olan birtakım yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler, tedarikçi seçiminde işletmenin doğru karar vermesini sağlayacak olan yöntemlerdir.

Çalışmanın ikinci bölümünde konaklama işletmelerinde satınalma ve satınalma yönetiminin önemi üzerinde durulmuş, gün içerisinde yüzlerce kalem malzemenin bilgisinin ulaştığı konaklama işletmeleri için satınalma departmanının nasıl organize olduğu, tesis büyüklüklerine göre ele alınmıştır. Sonrasında ülkemizde satınalma biriminin en yoğun çalıştığı beş yıldızlı tesislerde satın alınan gıda malzemeleri, teknik malzemeler ve linen malzemeler olarak üçe ayrılmış, bu malzemeler içerisinde en yoğun ve en sık satın alımın yapıldığı, ayrıca personel giderleri ile birlikte otel işletmesi için en önemli gider kalemlerinden birini oluşturan gıda malzemeleri satınalma faaliyetleri üzerinde durulmuştur. Beş yıldızlı otel işletmelerinde mal ve hizmet tedarik-satınalma işlemlerinin bir süreç içerisinde gerçekleştirildiği ve bu sürecin departman talepleriyle başlayıp, ürün ya da ürünlerin tesise gelmesi ve ödemenin yapılmasıyla birlikte tekrar başlayan, diğer bir deyişle sarmal olarak devam eden bir süreç olduğu kanısından hareketle otel satınalma faaliyetleri hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak otel işletmelerinin yiyecek- içecek malzemesi sözleşme ve protokollerini nasıl gerçekleştirdikleri, yiyecek-içecek sözleşme süreci modellenerek açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise beş yıldızlı otel işletmelerinin satınalma davranışları hakkında elde edilen bulgular, kavramsal çerçeve paralelinde incelenmeye çalışılmış; araştırmanın uygulama kısmını oluşturan beş yıldızlı otel işletmelerinin satınalma davranışları ile işletmede miktar ve meblağ olarak en fazla satın alımı yapılan gıda maddeleri hakkında



elde edilen sonuçlar değerlendirilerek, bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara katkı sağlanmaya çalışılmıştır.



### **Araştırmanın Konusu**

Konaklama işletmelerinin etkin bir şekilde faaliyetlerini devam ettirebilmelerinin ön koşulu, ihtiyaç duydukları ürünlerin istenilen zamanda, istenilen miktarda, kalite ve özelliklerle teminini sağlamaktır. Bir otel işletmesi için satınalma her ne kadar kolay bir süreç gibi düşünülse de yılda ortalama 30.000 farklı ürünün, çok farklı tedarikçilerden temin yoluna gidilmesi söz konusu olabilmektedir. Her bir tedarikçi ile sözleşme yapılması zorunluluğu ve bu işlemlerin yılın 365 günü sürekli olarak gerçekleştiriliyor olması, satınalma işlemlerinin çok daha karmaşıklık arz ettiğini bize göstermektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinin en fazla ve en sık tüketimini gerçekleştirdiği yiyecek- içecek maddelerinin satınalma davranışları bu tezin ana çalışma konusunu oluşturmuştur.

Günümüzde pazarların karmaşıklığı, fiyatlardaki ve para değerlerindeki değişkenlikler vb. çevre faktörleri satın almanın önemini arttırmıştır. Dilimize yerleşmiş olan "bir mal ya da hizmet alırken kazanılır."özdeyişi istenilen ürünün, istenilen zamanda ve şartlarla satın alımının işletme kârlılığını direkt etkileyen bir fonksiyon olduğunu bize göstermektedir.İşletmelerde ihtiyaçların karşılanması esnasında doğru verilmiş satınalma kararlarının işletmeyi daha kârlı hale getirdiğinin farkına varılmasıyla satınalmanın önemi artmış ve işletmelerde ayrı karar verme birimi olarak satınalma bölümleri oluşturulmuştur. Satınalma, işletme yönetiminin üretim ve satışla birlikte

önemli işlevlerinden birini oluşturmaktadır.

Bir örgütsel satın almacı, organizasyon içinde ve dışında birçok gücün etkisi altındadır. Bu güçlerin varlığından haberdar olmak, satıcıyı her bir etki ve olaya karşı yeni bir strateji kurmaya yöneltmektedir. Bu tür stratejik planlar yapılırken satıcı, ilişkide bulunduğu firmaların en çok hangi güçlerin (çevresel, grup, birey vb.) etkisinde kaldığının analizini yapmalı, satınalma sürecinde kimlerin hangi rollerde olduğunu keşfetmeli ve satınalma kararını verirken bu karar merkezini kimlerin oluşturduğunu en ince ayrıntısına kadar öğrenmelidir.

Satınalma, uzun yıllar boyunca pazarlama, ar-ge, finans ve üretim fonksiyonları yanında arka plana bırakılmış ve ihmal edilmiştir. Oysa doğru ürünün, doğru zamanda, doğru tedarikçiden satın alınması demek, doğru işletme girdileri ile hedeflenen mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek demektir. Yani, bir işletmede doğru satınalma politikasının olması, satın almanın diğer fonksiyonların yaptıklarından daha büyük bir etkiye sahip olacağını göstermektedir.

Hem ürün hem de hizmet üretilen ağırlama endüstrisinde, satınalma yapmayan tek bir işletme veya birim hemen hemen yoktur. Örneğin bir otel müdürü işletmesinde ihtiyaç duyulan çamaşır deterjanının ne miktarda, en iyi fiyata nereden satın alınacağını bilmelidir. Bir otel zincirinin muhasebe sorumlusu, şirketinin hangi dönemlerde ne tür indirim avantajları yakalayabileceğini, satınalma anlaşmalarının içeriğini iyi bilmelidir. Bu örnekler bize, satınalma fonksiyonunun ağırlama endüstrisinde çok kritik bir rol oynadığını ve satınalma faaliyetlerinin birçok birimle birlikte kolektif çalışma gerektiren bir faaliyet olduğunu göstermektedir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde yılda 30.000 adet farklı ürün için ortalama 25-50 milyon TL arası bir tutar tedarikçi firmalara ödenmektedir. Dolayısıyla bu rakamlar satınalma faaliyetlerinin otel işletmeleri için son derece önemli bir fonksiyon olduğunu bize göstermektedir. Birçok kişi satınalma faaliyetini sadece bir ürün ve hizmete yapılan ödeme olarak tanımlamaktadır. Otel profesyonelleri içinse bu tanım çok kısıtlı bir tanımdır. Çünkü burada yapılan tanım, satınalma fonksiyonunun kapsamı hakkında açıklayıcı bir bilgi vermemektedir. Dolayısıyla satınalma fonksiyonunu açıklayan seçim ve tedarik kavramlarını da satınalma kavramı ile birlikte kullanmakta yarar vardır.

Seçim, bir dizi alternatif arasından birini tercih etmek olarak ifade edilebilir. Tedarik ise, ürün ve hizmetler ile ilgili olarak bunların çeşitlerinin belirlenmesi, spesifikasyonlarının tespiti, sevkiyat, depolama, alım sözleşmeleri gibi birçok faaliyeti içeren bir süreçtir. Tedarik aktiviteleri aslında satınalma yöneticisinin işindeki bir dizi ayrıntılar (nuts and bolts)'dır. Satın almacılar departmanların nelere ihtiyaç duyduklarını belirledikten sonra ihtiyaçlarına cevap verebilecek tedarikçileri üst yöneticilerle birlikte tespit etmelidir.

Otel işletmelerinde satınalma faaliyetinin önemi, müşteri beklentileri, rekabet koşulları, teknolojinin gelişimi, maliyet ve müşteri odaklılık arasında denge kurulması zorunluluğu gibi nedenlerle giderek artmaktadır. Otel işletmelerinde satınalma departmanın kilit rolü, beklenen misafir sayısına göre sipariş edilebilecek en fazla yiyecek-içecek ve diğer ürünlerin yanı sıra misafir tarafından talep edilen malzemeler ile otel faaliyetlerinin yürütülmesinde kullanılacak diğer malzemeleri belirlemekten ve uygun maliyetlerle temin etmekten geçmektedir (Angelo ve Vladimir, 2001: 131).

Dolayısıyla, üretim işletmeleri olarak otel işletmelerinin organizasyonel (örgütsel) ürün satın alımları, mobilya, dekorasyon malzemeleri, soğutma araçları, temizlik malzemeleri, tesisat ve donanım malzemeleri gibi üretilen ürün ve hizmete kısmen dâhil olan ile yiyecek-içecek maddeleri gibi ürüne tamamen dâhil olan işlenmiş ve yarı işlenmiş malları içermektedir (Tektaş ve Kavak, 2010: 52). Zengin'e (2001) göre bir otel işletmesinde yiyecek-içecek birimi ve kalınacak odalar için gerekli endüstriyel ürünler en önemli ve en sık alınan ürünlerdir.

Bilindiği üzere seyahat eden kişi için konaklama ne ölçüde önemli ise, yeme-içme de o ölçüde önemlidir. Bu, turist açısından olduğu kadar işletme içinde büyük önem taşımaktadır. Bir otel işletmesinde yiyecek-içecek bölümünün önemi, yiyecek-içecek satışlarının toplam gelire olan katkısıyla ölçülebilir. Tatil köyleri ve beş yıldızlı otellerde odalardan sağlanan toplam gelirin %50-55'ini, yiyecek-içecek gelirleri ise %30-35 'ini oluşturmaktadır. Öyle ki şehir içi otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümünden elde edilen gelirin odalar bölümünü, ziyafet organizasyonları dolayısıyla geçtiği de görülmektedir. Konaklama işletmesinin, türüne ve uzmanlık alanına göre toplam gelirin % 50-60 oranında satınalma departmanı tarafından kullanılmaktadır. Otelin departmanları arasında en büyük oranda ise yiyecek-içecek malzemeleri

satınalma ve personel giderleri tarafından kullanılmaktadır. Otel işletmesinin her bir alanında yiyecek-içecek hizmeti verildiği için yiyecek-içecek departmanı için gerçekleştirilen satın alımların otel gelirlerinin büyük bir oranında kullanılması olağandır. Yani işletmeler elde ettikleri gelirlerin büyük bir kısmını yiyecek-içecek tedarikinde kullanmaktadır. Bu nedendir ki, büyük hacimli otel işletmelerinde yiyecek-içecek tedariki, gıda ve içecek üretim ve tedarik işletmelerinin pazar alanı açısından kayda değer bir potansiyel arz etmektedir.

### **Araştırmanın Önemi**

Dünyada ve ülkemizde büyük bir hızla gelişen bir sektör olan turizm endüstrisinde oteller konukların konaklama, yeme-içme, eğlence, toplantı, spor, sağlık vb. gibi ihtiyaçlarının karşılandığı yaşam alanları haline gelmiştir. Bu işletmeler günümüzde sadece seyahat eden insanlara hizmet etmemektedir. Bunun dışında bölge veya yöre insanı da otellerin sundukları her türlü ürün ve hizmetten yararlanmaktadır. Alınan ürün ve hizmetlerin başında ise yeme-içme hizmetleri gelmektedir. Öyle ki bu otel işletmelerinde farklı milletlere ait mutfaklar ve içecekler sunulmakta, bu da önemli oranda maliyet unsuru oluşturan bu yiyecek ve içeceklerin satınalma sürecini daha etkin yönetebilmek amacıyla etkin bir sistem kurmayı gerektirmektedir. Ülkemizdeki beş yıldızlı otel işletmelerinde;

- Yalnızca satınalma faaliyetlerini inceleyen,
- Beş yıldızlı otel işletmelerinin satınalma biriminin sorumluluğu altında olan faaliyet ve süreçlerin neler olduğunu inceleyen ve belirleyen,
- Beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek satınalma süreçlerini karşılaştıran,
- En ideal yiyecek ve içecek satınalma modelinin hem bağımsız hem de zincir otel işletmelerinde nasıl olması gerektiği hakkında bilgi veren,
- Bağımsız ve zincir otel işletmelerinin yiyecek-içecek satınalma süreçleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların neler olduklarını araştıran,
- Satınalma karar sürecine katılan ve/veya katılması gereken yöneticiler ve sorumluluk düzeylerinin neler olması gerektiğini tespit eden,

- Satınalma birimi tarafından kullanılan en yaygın otomasyon sistemleri ile bu sistemleri kullanmanın işletmeye kazandırdığı faydaları araştıran,
- Yiyecek-içecek hammadde standartlarının neler olması gerektiğini belirleyen ve bu standartlara uygun üretim yapıp yapmadıklarını kontrol eden,
- Yiyecek-içecek tedarikçileri ile olan ilişkilerde dikkate alınması gereken unsurlar hakkında detaylı bilgi veren,
- İdeal bir satınalma sözleşmesi hazırlamada dikkate alınması gereken unsurlar ve sözleşmelerin hukuki içeriklerinin tespitini yapan (anlaşmazlık, sözleşmelerin feshini gerektiren hususlar, ödeme yöntemleri vb.) bir çalışmanın yapılmamış olması bu tezi özgün kılmaktadır. Bu çalışma, ülkemizde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama tesislerinin satınalma birimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu tespit etmek, ideal bir satınalma birimi ve sistemi oluşturmak, satın alma biriminin/departmanının tedarikçileri ile ideal ve uzun süreli ilişkiler kurabilmenin önemi belirtmek ve etkin yönetilmez ise işletme kârlılığını olumsuz yönde etkileyecek olan yiyecek-içecek maddelerinin satın alma süreci hakkında bir model oluşturulması açısından önemlidir.

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma ile ülkemizde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek satınalma davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Diğer bir deyişle yazında daha çok imalat sektörü ağırlıklı olarak incelenen satınalma, alıcı-tedarikçi ilişkileri, hizmet sektöründe yer alan otel işletmeleri açısından değerlendirilmiştir. Otel işletmelerine yönelik çalışmaların kısıtlı olması bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır.

- Çalıştırdıkları personel sayısı, sahip oldukları yatak kapasitesi ile küçük bir kasaba görünümünde ve kasaba nüfusuna sahip olan bu işletmelerde satınalma süreci oldukça karmaşık bir süreçtir. Başta misafirlerin ihtiyaçları olmak üzere beş yıldızlı bir otel işletmesindeki her türlü ihtiyaç ne zaman, nasıl ve ne miktarda karşılanmaktadır?
- Beş yıldızlı otel işletmelerinde satınalma süreci nasıl işlemektedir?

- Beş yıldızlı otel işletmelerinde satınalma kararları kimler tarafından verilmektedir? Bu kararların verilmesinde zincir ve bağımsız otel işletmeleri arasında farklılıklar var mıdır? Varsa nedenleri nelerdir?
- Ülkemizde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri satınalma faaliyetlerinde hangi otomasyon programlarını kullanmayı tercih etmektedir?
- Otel işletmelerinde yiyecek-içecek hammadde satın alım işlemleri kim/kimler tarafından yürütülmektedir?
- Tedarikçilerle olan ilişkilerde hangi konular dikkate alınmaktadır? Satınalma işlemlerinde dikkate alınan husuların önem düzeyleri nelerdir?
- Yiyecek-içecek satın alımlarında hangi ödeme yöntemlerini kullanmayı tercih etmektedirler?
- Yiyecek-içecek satınalma için tercih ettikleri satınalma yöntemleri nelerdir?

Kısaca, satınalma süreci otel işletmelerinde nasıl yönetilmektedir? Sistem nasıl işlemektedir? İşletmeler arasında bu sürecin yönetilmesinde farklılıklar var mıdır? Otel işletmeleri tedarikçileri ile nasıl bir iş ilişkisi içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir? Bu soruların yanıtları aranarak satınalma sürecinin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için bir satınalma modeli oluşturulmuştur.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün 31 Ağustos 2015 yılı verilerine göre ülkemizde, Turizm İşletme Belgeli Beş Yıldızlı 612 adet tesis bulunmaktadır. Bu işletmelerin 510 tanesi otel, 64 tanesi tatil köyü, 28 tanesi termal otel, 8 tanesi otel+golf tesisi, 1 tanesi otel +kongre ve sergi merkezi ile bir tanesi de personel eğitim merkezi olarak faaliyet göstermektedir.

Ülkemizde faaliyet gösteren otel ve otel+golf tesisi, tatil köyü, termal otel, personel eğitim merkezi ve otel+kongre ve sergi merkezi olarak sınıflandırılan beş yıldızlı konaklama işletmelerinin alıcı-tedarikçi ilişkilerini incelemeye yönelik tanımlayıcı nitelikte bir araştırma yürütülmüştür. Bu bağlamda Türkiye'de faaliyet gösteren Beş yıldızlı ve Turizm İşletme Belgeli Tesisler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırma'da nicel ne nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. 12-15 Aralık 2015 tarihleri arasında OSMED (Otel Satınalma Müdürleri Derneği) tarafından düzenlenen "Satınalma-Gastronomi Teknik Sektör Buluşması"na katılım sağlanmış olup, bu organizasyona katılan satınalma müdürleri ile yarı-yapılandırılmış mülakat yapılarak başlangıç öntest uygulaması sonuçlandırılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat soruları hazırlanırken yazında bu konu hakkında hazırlanmış ölçek ve mülakat sorularından yararlanılmıştır.

Bilindiği gibi, bir ölçeği hazırlayan kişi ile sorulara cevap veren kişiler arasında problem olabilecek unsurların olup olmadığının değerlendirilmesi ve problemlerin neler olabileceğinin belirlenmesi amacıyla anket uygulamamsından önce bir pilot test uygulaması yapılır (Altunışık, 2008: 8). Böylelikle soruların anlaşılır olup olmadığı, cevapsız kalan soruların oranı belirlenerek sağlıklı veri elde edilmesi için gerekli düzeltmeler yapılabilmektedir. Bununla birlikte Boyd, vd., 1989; Churchill ve Iacobucci, 2002)'a göre anketlerin değerlendirilmesine yönelik başlangıç öntest uygulamaları kişisel görüşmeler (mülakatlar) yoluyla yapılmalıdır ki, "Satınalma -Gastronomi Teknik Sektör Buluşması' 'bu bağlamda (anketin hazırlanması konusunda) iyi bir veri sağlama aracı olmuştur. Ayrıca anketi cevaplayan görüşmecilerin satınalma müdürleri olması, anketlerde uygulanacak öntestlerin ankette yer alan problemlerin daha kolay ortaya çıkarılmasına yardımcı olmuştur. Öntest sonucunda anket tekrar ele alınmış, anlaşılmayan kelimeler anketten çıkarılmış, seçenekler tekrar gözden geçirilerek eksiklikler giderilmiş, ankette önyargı içeren sorular düzeltilerek ankete son şekli verilmeye çalışılmıştır. Son olarak hazırlanan anket için ilgili akademisyenlerin görüşleri alınmış, bu görüşler doğrultusunda ankete son hali verilmiştir. Elde edilen veriler anketi cevaplayan otel yöneticilerinin demografik özellikleri ile çalıştıkları işletmeye yönelik bulgular için frekans tabloları hazırlanmış, araştırma hipotezleri ki-kare, regresyon ve faktör analizlerine tabi tutulmuştur.



# BÖLÜM 1: ORGANİZASYONEL (ÖRGÜTSEL PAZARLAR) VE ÖRGÜTSEL SATIN ALMA

**“ İşletmeler satın almada bulunmazlar. İlişkiler kurarlar.”**  
*Charles S.Goodman*

## 1.1. Örgütsel Pazarlar (Endüstriyel Pazarlar)

Çalışmanın bu bölümünde endüstriyel pazarlar, endüstriyel pazarlama, örgütsel pazarların özellikleri ile çeşitleri üzerinde durularak bunlar hakkında bilgi verilecek; sonrasında ise örgütsel satınalma modelleri ve örgütsel satınalma davranışını etkileyen faktörler incelenecektir.

### 1.1.1. Örgütsel Pazar Kavramı, Tanımı ve Önemi

Çağdaş pazarlamada satınalma faaliyetleri endüstriyel (örgütsel-organizasyonel) satınalma ve tüketici satınalma olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Endüstriyel satınalma ise üretici veya iş pazarı, sanayi pazarı, sanayi satışları pazarı veya toplu pazarlar olarak tanımlanan pazarlardaki satınalma faaliyetlerini incelemektedir. Örgütsel (organizasyonel) satınalma kavramı farklı büyüklüklere sahip ve formel olarak faaliyetlerine devam eden işletmelerin ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetleri, önceden belirledikleri spesifikasyonlar doğrultusunda sağlayabilecek olan tedarik kaynaklarının araştırılması ve belirlenmesi sürecini ifade etmektedir. Dolayısıyla endüstriyel satınalma, işletmelerin mal ya da malzeme üretebilmek amacıyla gereksinim duydukları hammadde ve hizmetlerin satın alınması sürecini tanımlarken ve daha çok üretim işletmelerini kapsarken, örgütsel satınalmanın hizmet işletmelerini kapsayan ilişkiler bütünü olduğunu ifade etmek doğru olacaktır. Bu çalışma, bir hizmet sektörü olan turizm sektöründeki otel işletmelerine yönelik olduğundan örgütsel (organizasyonel) pazar, örgütsel (organizasyonel) satınalma kavramları kullanılması uygun görülmektedir.

İşletmeler bütünleşik pazarlama anlayışı içerisinde faaliyetlerini sürdürseler de günümüzde ürettikleri ürün ve hizmetleri tüketici odaklı üretmek durumundadırlar. Dolayısıyla bu işletmelerin tüketicilerin mal ve hizmetlerini tercih edecekleri pazarlama çalışmaları yürütmeleri gerekmektedir. İşletmelerin son kullanıcıların satınalma

davranışlarını bilmelerinin yanında her bir işletmenin endüstriyel pazarlar içerisinde yer aldığı ve bu pazarlarda ise kendilerinin birer müşteri olduğu söylenebilir. Bu bağlamda endüstriyel müşteri olarak işletmelerin çok farklı miktar ve çeşitte hammadde satın aldıkları, satıcılar-tedarikçiler ile aralarındaki ilişkileri düzenleyen finans kuruluşları, devlet gibi taraflarla ilişkiler içerisinde oldukları gözlenmektedir.

Yazın incelendiğinde nihai tüketiciye mal ve hizmet üreten işletmelerin, işlemek ve üretmek üzere birçok mamul ve yarı mamül, bunları üreten işletmelerden tedarik ettikleri görülmektedir. Satın alması konumunda olan işletmeler (account'lar) ile kendilerine hammaddeleri tedarik eden üretici-aracı-tedarikçilerden oluşan bu pazara endüstriyel pazarlar veya örgütsel pazarlar denilmektedir. Her ne kadar yazında çoğunlukla endüstriyel pazar kavramı kullanılsa da endüstriyel pazar kavramının daha çok üretim işletmeleri ile üretici-tedarikçi ilişkilerini kapsadığı; hizmet işletmeleri için ise örgütsel pazar kavramının daha uygun bir kullanım olduğu görülmektedir.

Az önce de değinildiği üzere pazarlama sisteminde nihai tüketicilerin dışında başka alıcılar da mevcuttur. Nihai alıcılar dışında kamu kurum ve kuruluşlarına bağlı işletmeler, sanayi işletmeleri, oteller vb. hizmet işletmeleri gibi birçok alıcı işletme bulunmaktadır. Son tüketiciler dışında kalan ve son tüketicilerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla ürün ve hizmet satın alanların oluşturduğu pazarlara örgütsel pazar ve bu pazardaki satınalma faaliyetlere endüstriyel pazar (örgütsel pazar) adı verilmektedir (Balta, 2006: 4).

Endüstriyel pazarlarla ilgili farklı tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Haas'a göre endüstriyel pazar; mal ve hizmetleri üretim sürecinde kullanmak veya tekrar satmak üzere satın alan endüstriyel ya da örgütsel tüketicilerden oluşmaktadır. Diğer bir tanıma göre endüstriyel pazarlar ürün ve hizmetlerin işletmeler, hükümetler veya kurumlar tarafından alındığı pazarlardır. Başka bir deyişle diğer ürünlerin üretim süreçlerine girmesi, bu süreçlerde kullanılması ve tüketilmesi veya yeniden satılması amacıyla pazarlanan ürün ve hizmetlerin değişiminin yapıldığı pazardır (Arıcı, 2010: 2).

Endüstriyel veya örgütsel pazarlama, mal ve hizmetlerin, bunları kendi üretim faaliyetlerinde kullanmak üzere veya tekrar satarak kâr elde etmek amacıyla satın alan örgütlere pazarlanması sürecindeki faaliyetlerinin toplamından oluşmaktadır (Industrial Review Board, 1954:153).Endüstriyel pazarlarda yer alan taraflar; endüstriyel (örgütsel)

alıcılar-tüketiciler –ki bunlar, ticari mal ve hizmet satan işletmeler, devlet, kamu kurumları, eğitim kurumları, sağlık kurumları, diğer resmi kurumlar olabilir-; mamül-yarı mamül ürün üreten üreticiler, toptancı ve perakendeci aracı firmalardır.

Endüstriyel alıcıları; mal ve hizmet üreticileri (sınai işletmeleri, lokantalar, oteller vb.), tekrar satmak üzere satın alanlar (toptancı ve perakendeciler), devlet birimleri (askeriye, okullar, hastaneler, belediyeler vb.) ve kâr amacı gütmeyen kurum, kuruluşlar (vakıflar, dernekler) olarak sınıflandırabiliriz (Arabacı, 2010: 17).

Endüstriyel pazarlama tanımı pazarlama tanımı ile paralellik arz etmektedir. Şöyle ki, endüstriyel pazarlama; endüstriyel alıcı ve satıcıları bir araya getiren, örgütsel alıcıların (örgütsel tüketicilerin) ihtiyaç duydukları mal ve hizmetlerin üretilmesi, fiyatlandırılması, tekrar ve tekrar talep edilmesi ve dağıtımının gerçekleştirilmesi faaliyetlerini içeren bir süreçtir.

İşletmelerin operasyonlarını yerine getirmelerine yardımcı olan ürün ve hizmetlerin pazarlanması da endüstriyel pazarlama faaliyeti kapsamına girmektedir. Örneğin, Mc Donald's ürünlerinin servisinde kullandığı baskılı ambalajları için tonlarca kâğıt sipariş etmektedir. Mc Donald's ve benzeri firmaların bu devasa kullanımları büyük bir endüstriyel pazar oluşturmaktadır (Arabacı, 2010: 4). Bunun yanında Ülker Gıda, ürettiği ürünlerini bir taraftan nihai tüketicilere sunulmak üzere distribütörlerine, bakkal ve marketlere satarak, diğer taraftan aynı ürünleri büyük ambalajlarda pastanelere, kafelere, otellere vb.yerlere de vererek büyük bir endüstriyel satış gerçekleştirmektedir (Radikal Gazetesi, E.T: 27.05.2009).

Her ne kadar yazında ve akademisyenlerce çoğunlukla nihai tüketicilere (alıcılara) yönelik çalışmaların yürütülmüş olduğu görülse de endüstriyel pazarların büyük bir ekonomik değişim ve dönüşüme yol açtıkları bilinmektedir. Mucuk, konu ile ilgili olarak bütün üretilen malların %50'sinin, tarımsal ürünlerin %80'inin, madenlerin, deniz ve orman ürünlerinin neredeyse tamamına yakınının bu pazarlarda işlenmek üzere satıldığını belirtmektedir.

Satılma, hemen hemen tüm şirketler için hayati derecede stratejik bir öneme sahiptir. Bunun nedeni firmanın sahip olduğu kaynakların önemli bir bölümünün satılma tarafından yönlendirilmesidir. Tedarikçilerden satın almalar pek çok firmanın tüm

maliyetlerinin yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Verimli satınalma bilinci olarak firmanın maliyetleri açısından önemlidir. Ayrıca firmanın tekliflerinin rekabetçi olmasını sağladığı için de önemlidir. Endüstriyel satınalma davranışı, diğer bölümlerden izole edilmemiş bir şekilde, endüstriyel bir karar alma perspektifiyle değerlendirilmelidir. Satınalma kararının olduğu andan itibaren sıkı bir izlemeye geçilmesi, örgütteki kritik karar noktalarını ve ihtiyaç duyulan bilgileri açığa çıkarmaya yardımcı olacaktır. Satınalma planlaması ve sistemine uygun nitelikte ve ekonomik sipariş hacimlerine uygun özellikte bir nakliyat ve stoklama işlevi yürütmek gerekir (Arıcı, 2010: 9).

Kişisel satınalmaya göre uzmanlaşma gerektiren endüstriyel satınalma, anlık ve duygusal karar vermenin aksine rasyonel karar verme sürecidir. Bu pazardaki alıcıların kapasitesi satıcılardan (tedarikçilerden) daha büyük ölçeklidir. Alıcılar yüksek miktarlarda satınalma gerçekleştirdiklerinden satıcılar, perakende pazarından elde ettikleri kazançtan çok daha fazlasını daha kısa sürede kazanabilmektedirler. Bu nedenle endüstriyel pazarlarda yer alan müşteriler ile olan ilişkiler çok önemlidir ve bu müşteriler ile sürekli iletişim halinde olmak gerekir.

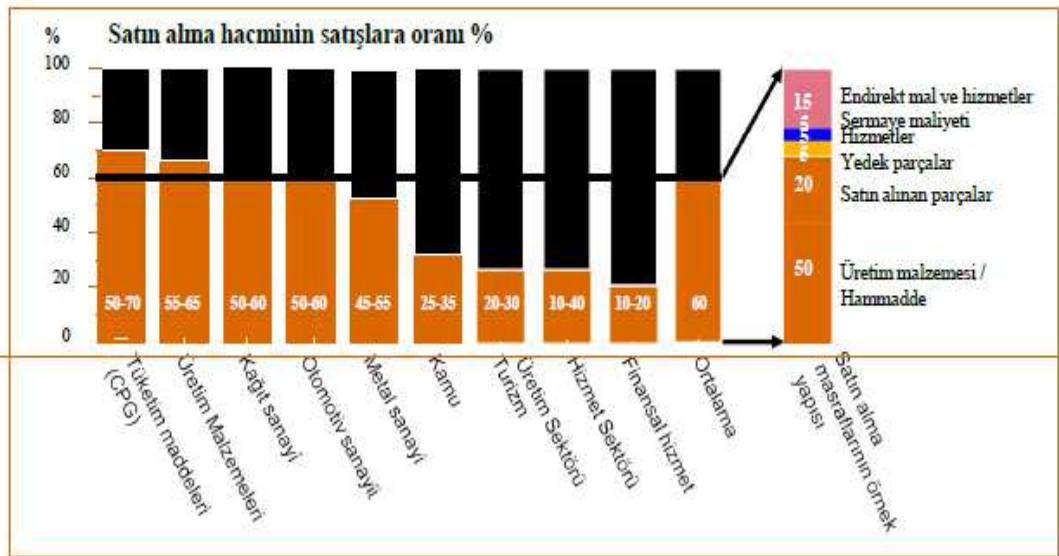
Satınalma neden, ne zaman oluşur, tedarikçiler nasıl seçilir, satın almayı kim yapar, bir ürün ya da hizmet diğerlerine neden tercih edilir gibi sorular satınalmanın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Satınalma sürecini bu sürece katılan insanlar daha karmaşık hale getirir. Şirketlerdeki grup satınalma kararları, etkileşim modelleri, satınalma süreçleri, anlaşmazlık çözüm mekanizmaları ve birkaç diğer bileşenle tanımlanabilmektedir (Arıcı, 2010: 8).

İşletmeler arasındaki ilişkilerin ve endüstriyel pazarlamanın karmaşıklığı aşağıda verilen özelliklerden anlaşılabilir (Arslan, 2014: 10-11):

- Birbiri ile rekabet eden birçok tedarikçi aynı zamanda işbirliği içine girerek ürün ve hizmetleri birlikte geliştirip sunarlar.
- Bazı üreticiler rakiplerinden ürün alırlar ve/veya onlara ürün satarlar.
- Bazı üreticiler hiçbir şey üretmeyip tüm sattıklarını başka tedarikçilerden satın alırlar.

- Bazı işletmeler ürünlerini kendileri tasarlar; bazıları tasarımı başkalarından satın alırlar; diğerleri ise hiçbir tasarım bilgi ve becerisine sahip olmayıp, tasarımlarını tamamen müşterilerinin istekleri doğrultusunda yaparlar.
- Bazı işletmeler müşterileri için tasarım temin ederler. Söz konusu müşteriler ise bu tasarıma uygun ürün üreterek kendi müşterilerine satarlar.

Satın alma ile ilgili maliyetler, toplam giderlerin %70'ine ulaşabilmektedir..



Şekil 1: Sektörler Bazında Satınalma Hacminin Oranı

**Kaynak:** IX.Çözüm Ortaklığı Platformu, Satınalma Yönetimi,07/10/2010.

- Birçok perakendeci kendi ürünlerini kendi tasarlar, ürünlerin nasıl yapılacağını tedarikçiye belirtir ve tedarikçinin işçilerinin çalışma koşullarını belirler.
- Birçok üretici, toptancı ve perakendecilere satış yaptığı gibi doğrudan son kullanıcıya ve/veya nihai tüketicilere de satış yapar.
- Birçok perakendeci ürünlerini kendi marka ismi altında satmakta, bunların tasarımını kendisi yapmakta ve bu ürünlerle ilgili gerekli üretim anlaşmalarını yapmaktadır. Bu perakendeciler aslında birer "fabrikasız üreticilerdir".

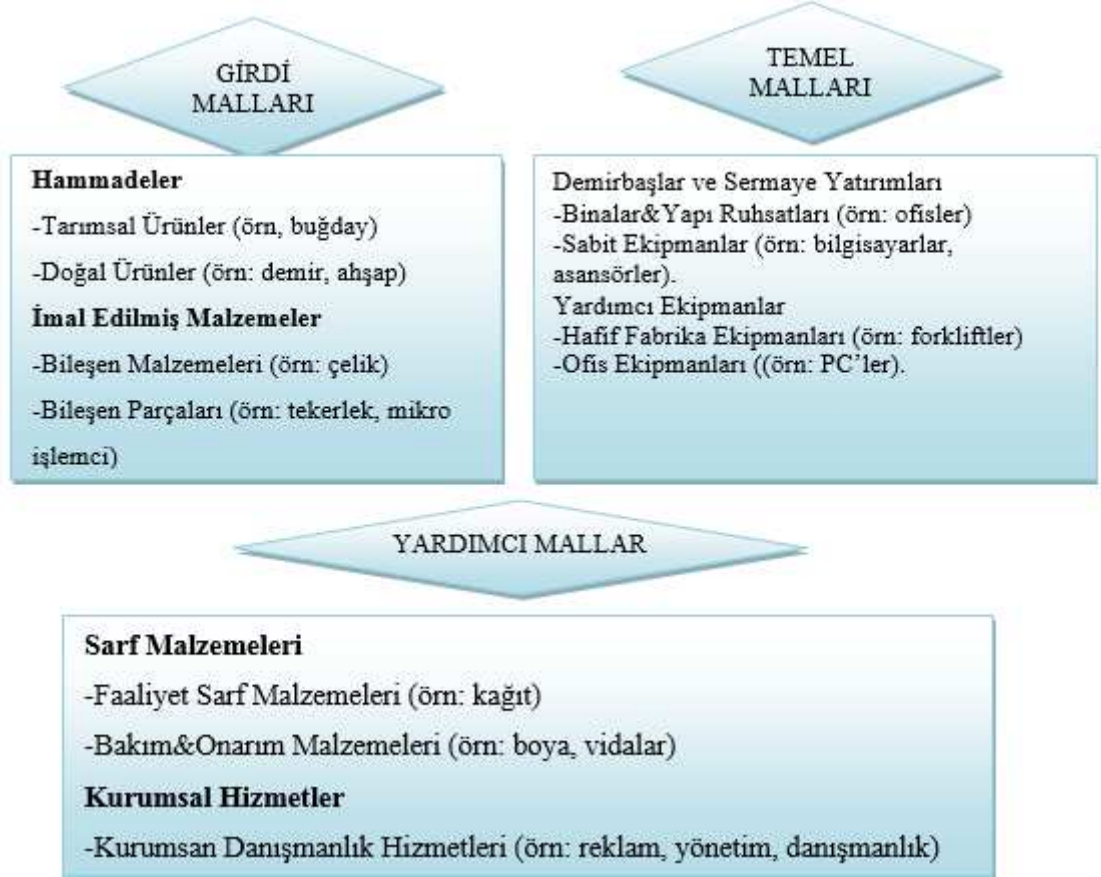
- Birçok işletme müşterilerine ürün satmamakta, fakat onlara bu ürünlerle ilgili hizmetler sunmaktadır.
- Bazı müşteriler tedarikçilerinden temin ettikleri ürünleri başka müşterilere satarak onlara (tedarikçilerine) rakip haline gelirler.

Tüm bu özellikler endüstriyel pazarlama faaliyetlerinin tüketici pazarlama faaliyetlerine göre çok daha fazla oyuncunun yer aldığı ve daha karmaşık bir sürece sahip olduğunu göstermektedir (Arslan, 2014: 10 - 11).

Günümüzde, yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye çalışan işletmeler, ihtiyaçlarını tam olarak karşılayacak ve tekrar üretime girdiğinde ortaya çıkacak olan ürüne artı değer katacak mamul ve yarı mamul ürünleri satınalma çabası içerisinde. Dolayısıyla bu ürünlerin fiyatı, ürünlere ulaşılabilirlik, ürünü satan satıcıların güvenilirliği, tam zamanında üretim için uygun şart, koşul ve zamanda teslimat ile satış sonrası sunulan hizmetler işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır ve işletmeler bunu yaratmanın peşindedir. Örgütsel pazarlarda satın alınan ürünler girdi malları, temel mallar ve yardımcı mallar olmak üzere üç temel grupta gruplandırılabilir. Endüstriyel pazarlarda yer alan üretim-hizmet işletmelerinin ihtiyaç duyacağı mallar bu üç grubun altında kategorize edilmiştir.

Örgütsel karakteristiklerinin dışında her firma faaliyetlerine devam etmek için malzeme, ürün, hizmet satın alması yapar. ABD'deki istatistiklere göre üretilen malların satışı karşılığında kazanılan her bir doların en az yarısı ile üreticilerin sattıkları ürünü üretmek için gerekli malzeme, hizmet ve ekipman alımı yapılmaktadır (Porter, 2002: 183). Bu durum bize örgütsel pazarların tüketici pazarlarına nazaran büyüklük olarak küçük ancak hacim olarak büyük bir pazar olduğuna işaret etmektedir.

Bu nedenle bu firmalar ile satın alan firmaların bulunduğu pazarlar olan örgütsel pazarlar, tüketici pazarlarından daha büyük hacimli ve daha büyük oranda satın almaların gerçekleştiği pazarlar olmalarından ötürü büyük önem taşır. Tedarikçi firmalar olarak nitelendirebileceğimiz örgütsel satıcıların hedef pazarlarında kimlerin olduğu ve bu alıcıların istek, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olabileceğini tespit etmiş olmaları üretecekleri ürünler açısından önemlidir. Bir başka deyişle örgütsel satıcıların örgütsel müşterilerini tanıyor olmaları gerekmektedir. Bu müşterilerin örgütsel yapılan-



**Şekil 2:** Örgütsel Pazarlar İçin Malların Sınıflandırılması

**Kaynak:** Kotler,1980.

malarını, satın alma miktar ve zamanlarını, satın alma merkezlerinin olup olmadığını, satın alma merkezinde yer alan üyeleri, bu üyelerin özelliklerini, bu üyelerin satın alma kararı vermedeki etkilerini, büyüklüklerini, ürünler için belirledikleri spesifikasyonların neler olduklarını, ödeme güçlerini, hangi dönemlerde satınalma gerçekleştirdiklerini, ürün transferinde ne tür standartlar bekledikleri, satınalma ve stok yapma politikalarını ve ileride ne tür ürünlere ihtiyaç duyacaklarını tespit etmek demek örgütsel satın alıcılarla uzun vadeli ve sürekli bir ilişki içerisinde faaliyetlerine yön vermeleri anlamına gelecektir.

Örgütsel pazarlarda yer alan satıcılar (tedarikçi firmalar), bu ürünleri talep eden alıcı firmaların ne amaçla satınalma gerçekleştirdiklerini ve örgütün hangi amaçlarına ulaşmayı hedeflediklerini iyi anlamalıdır. Zira bazı örgütler için satın alacakları ürünlerin kaliteli olmaları önemli iken, bazıları için ucuz ve çabuk ulaşılabilir ürünler



olması önemli olabilir. Hannon (2005: 146), satın almada hedefleri aşağıdaki gibi belirtmiştir:

**Tablo 1**  
**Satın Almada Hedefler**

AMAÇLAR	TANIM
Kesintisiz malzeme akışı	Örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi için malzemelerin ve hizmetlerin kesintisiz akışı
Envanter yönetimi	Minimum envanter yatırımı
Kaliteyi geliştirme	Ürün ve hizmetleri dikkatlice değerlendirip seçerek kaliteyi sağlama ve geliştirme
Tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesi ve yönetilmesi	Rekabetçi tedarikçilerin bulunması ve tedarik zincirinde verimliliği arttıran ilişkilerin kurulması
Toplam maliyetin minimize edilmesi	İhtiyaç bulunan ürün ve hizmetlerin mümkün olan en uygun fiyatlarla satın alınması
İdari maliyetlerin azaltılması	Planlanan satın alma faaliyetlerinin en düşük idari maliyetler ile gerçekleştirilmesi
Firmanın rekabetçi pozisyonun güçlendirilmesi	Tedarikçi zinciri maliyetlerinin düşürülerek ve tedarikçilerin yeteneklerinden faydalanılarak firmanın pazardaki firmanın pazardaki rekabetçi pozisyonunun güçlendirilmesi

**Kaynak:** Hannon, 2005: 21-24.

### 1.1.2. Örgütsel Pazarların Özellikleri ve Tükeci Pazarlarıyla Karşılaştırılması

Tüketici pazarlarına mal ve hizmet üretmek isteyen işletme ya da kamu kurumlarının ihtiyaç duyduğu hammadde, mamul veya yarımamulleri tedarik eden tedarikçilerle biraraya geldikleri pazarlar örgütsel pazarlardır. Dolayısıyla bu pazarların kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır.

Örgütsel pazarlar genellikle kümelenme (clustering) olarak ifade edilen ve işletmelerin belirli alan ve bölgelerde toplandığı yerlerde bulunurlar. Bu durum, pazara yakınlık olarak da ifade edilir. Böylelikle alıcı işletmeler ile daha yakın ilişkiler kurulabilirler. Ayrıca bu durum tedarikçilerin satış maliyetlerinde azalmaya neden olacaktır. Ancak endüstriyel işletmeler için ifade edilen bu durum dağıtım ve hizmet sektöründe aynı değildir. Şöyle ki, dağıtım ve hizmet sektörüne ürün tedarik eden tedarikçiler endüstriyel pazarlardaki gibi organize sanayi bölgesi adı verilen yerlerde kümelenmezler.

Endüstriyel pazarlarda alıcı işletme sayısı az olduğundan satın almada kişisel ilişkiler önemli rol oynar. Böylelikle alıcılar ile tedarikçiler birbirini daha iyi tanır. Örgütsel mal ve hizmet pazarlamacıları tüketim malı pazarlamacılarına nazaran daha az sayıda alıcı

işletme ile çalışır (Stan ve diğerleri, 1994: 192). Böylelikle alıcı ve tedarikçi işletme arasında güven ilişkisine dayalı bir süreç başlar. İlişkisel pazarlama olarak ifade edebileceğimiz bu iş ilişkisi birçok tedarikçinin stratejik pazarlama faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır.

Endüstriyel pazarlarda satın alınacak mal ve hizmet miktarı ne kadar fazla ve ne kadar yüksek meblağlar içeriyorsa alım kararı verecek kişi sayısı da o kadar fazla olacaktır. Dolayısıyla işletmelerde sadece satınalma karar komisyonlarının kurulduğu görülmektedir.

Endüstriyel alımlarda büyük miktarlarda ve sürekli satın alım gerçekleştirildiği için endüstriyel mal ve hizmetlerin tutundurma faaliyetlerinin temeli kişisel satıştır (Pride ve Ferrell, 1997: 159). Endüstriyel pazarların birçok özelliği konusunda çoğunlukla bir ittifak vardır. Birçok yazar endüstriyel pazarlarla ilgili birbirine benzer ifadeler kullandıkları görülmektedir. Bu ifadelerin bir kısmında endüstriyel pazarların yapısı incelenirken, diğer kısmında ise alıcı-tedarikçi ilişkileri ve davranışlarına yer verilmektedir. Endüstriyel pazarların en önemli özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Tek, 2013: 230-231, Mucuk, 2010: 84):

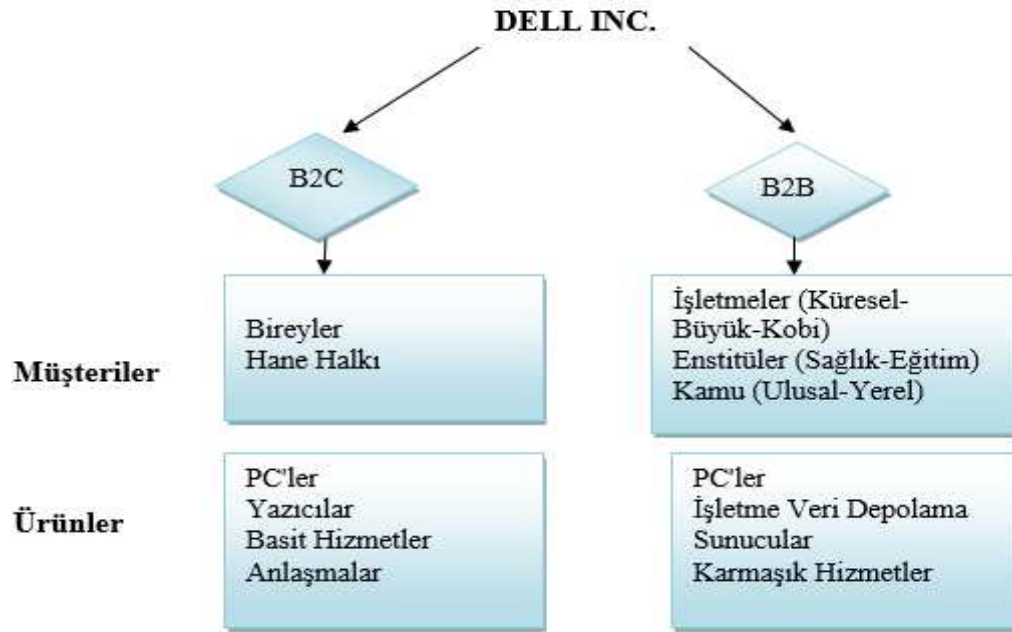
- Alıcı ve satıcıların sayısı azdır. Endüstriyel pazarlarda alıcı ve satıcı sayısı az olmasına rağmen bu alıcılar önemli ve yüksek miktarlarda satın alım yapmaktadırlar.
- Endüstriyel firmaların belirli bölgelerde kümелendikleri (clustering) görülür. Bunun iki nedeni bulunmaktadır. Bunlar; hammaddeye ve alıcılara yakınlıktır.
- Alıcı firmaların ürün ve hizmet talebi türetilmiş taleptir. Yani tüketicilerin nihai ürüne olan talebi hammadde ve hizmet talebini direkt etkilemektedir.
- Endüstriyel ürün ve hizmetlere olan talebin fiyatı inelastiktir. Alıcı firmalar üretecekleri ürünün hammadde fiyatlarındaki artıştan tüketicilerin nihai ürün fiyatlarındaki artış kadar etkilenmezler.
- Endüstriyel mallara olan talep dalgalı bir seyir izlemektedir. Bu mallara olan talebin artması demek üretim hacminin de arttığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu durum milli gelirden daha büyük bir artışa ortaya koyacaktır. Ayrıca

nihai tüketici talebindeki değişmeler yatırım malları üzerinde de olumlu bir etki yaratacaktır.

- Endüstriyel ürünlerin satın alınması ile ilgili işletmelerde çoğunlukla bu işi profesyonel olarak yürüten kişilerden oluşan birimler oluşturulmuştur.
- Satın alma işlemi rasyoneldir. Nitelik ve nicelik olarak ne kadar büyük oranlarda satın alım gerçekleşirse, satın alma merkezinde karar verici sayısı da o oranda artacaktır.
- Endüstriyel pazarlarda bilgi seviyesi tüketici pazarlarına göre daha yüksektir.
- Endüstriyel pazarlarda tedarikçi firmaların ürünlerini direkt olarak alıcı firmalara ulaştırmayı yeğledikleri yani doğrudan dağıtım yapmayı uygun gördükleri görülmektedir.
- Alıcı firmalar tüketim mallarına nazaran yüksek miktarlarda satın alım gerçekleştirirler. Bu firmaların ürün satın alma sıklığı da azdır. Ancak bu durumun otel işletmelerinde gıda maddeleri satın alımları dışındaki linen ve teknik malzemeler için geçerli olduğu söylenebilir.
- Endüstriyel işletmeler arasında karşılıklı alışveriş ilişkisi mevcuttur. Bu durum haksız rekabet ortamı oluşturabilir.
- Satış çabalarında ağırlıklı olarak kişisel satış kullanılır.
- Alıcı-tedarikçi arasındaki güvenilir bir ilişki kuruluyor olması önemli bir husustur.
- Endüstriyel ürünlerin alımı bireysel olarak değil, bir grup oluşturularak yapılır. Endüstriyel ürün alımının bireysel olarak değil, bir grup tarafından yapılmasının nedeni, bu tür alımların genellikle önemli ve büyük, dolayısıyla riskli olmasından kaynaklanır. Endüstriyel ürünlerin alımı bir grup tarafından yapıldığından bu risk paylaşılır. İşletmelerde alım yapan bu gruplara satın alma komitesi veya komisyonu ya da satın alma merkezi denilmektedir (Arslan, 2014: 30).
- Endüstriyel alıcılar profesyoneldir.

- Endüstriyel alımlarda tek bir müşteri bile çok önemlidir. Hatta tek bir müşteri, işletmenin toplam satışlarının büyük bir kısmının alıcısı olabilir.
- Genelde bireysel bir endüstriyel alım, işletmenin diğer alımlarından yalıtılamaz (Ford v.d., 2006: 42-44).

Dell Inc.'nın örgütsel satıcıdan tüketiciye (B2C) ve örgütsel satıcıdan örgütsel müşteriye (B2B pazarlara) hizmet veren organizasyon yapısı şekil 3'de gösterilmektedir:



**Şekil 3:** B2B Pazarlara Hizmet Veren Organizasyon Yapısı

**Kaynak:** Hutt ve Speh, 2007.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere Dell Inc. Firmasının hem nihai, hem de endüstriyel tüketicilerden oluşan büyük bir pazar portföyü bulunmaktadır. Dell Inc. Firması ürün segmentini bu iki farklı grubun istek ve ihtiyaçlarına göre oluşturacaktır.

Endüstriyel pazarlar alıcılar ile tedarikçiler arasında daha yakın ilişkilerin görüldüğü, tüketiciler göre çok daha büyük miktarlarda satın alımların yapıldığı, satınalma kararı verilmesine birden çok kişinin karar verildiği endüstriyel pazarlarda süreç tüketici pazarlarına göre daha karmaşıktır.

Örgütsel pazarların özellikleri değerlendirildiğinde aslında tüketici pazarlarından farklı kılan taraflar da belirlenmiş olur. Ancak, alım miktarı, coğrafi dağılım, talep esnekliği

**Tablo 2**  
**Endüstriyel Pazarların Tüketici Pazarları ile Karşılaştırılması I**

ENDÜSTRİYEL PAZARLAR	TÜKETİCİ PAZARLARI
Endüstriyel pazarlar az sayıda, büyük alıcılara sahiptir.	Tüketici pazarları çok sayıda, küçük alıcılara sahiptir.
Endüstriyel alıcılar belirli coğrafik bölgelerde toplanırlar, kümelenirler. (Clustering)	Nihai tüketiciler ülkenin her bölgesine dağılmışlardır.
Endüstriyel ürünlere olan talep inelastiktir.	Tüketim ürünlerine olan talep elastiktir.
Endüstriyel ürünlere olan talep dalgalanır.	Tüketim ürünlerine olan talep oldukça sabittir, dalgalanmaz.
Endüstriyel alıcılar daha rasyonel hareket ederler.	Nihai tüketiciler daha duygusal hareket ederler.
Endüstriyel alıcıların bilgi düzeyi yüksektir.	Nihai tüketicilerin bilgi düzeyi düşüktür.
Endüstriyel pazarlamada tutundurma aracı olarak kişisel satış yaygındır.	Tüketicilere yönelik pazarlamada tutundurma aracı olarak reklam daha yaygındır.
Endüstriyel pazarlamada alımlar doğrudan (aracısız) yapılır.	Tüketicilere yönelik pazarlamada alımlar aracı kullanılarak yapılır.
Endüstriyel satın almada karşılıklı alışveriş ilkesi vardır.	Tüketicilerin alımında karşılıklı alışveriş ilkesi yoktur, tüketici istediği perakendeciden rahatlıkla alım yapar.
Endüstriyel ürünlerin alımı grup olarak yapılır.	Tüketim ürünlerin alımı bireysel yapılır.

**Kaynak:** Arslan, M.,(2014), Endüstriyel Pazarlama Rekabetsel Yaklaşım, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

ve dalgalanması, satın alma davranışları, kullanılan tutundurma yöntemleri gibi konular incelendiğinde yukarıdaki gibi bir tablo karşımıza çıkacaktır.

**Tablo 3**  
**Tüketici Pazarları ve Endüstriyel Pazarların Karşılaştırılması II**

TÜKETİCİ PAZARLARI	ENDÜSTRİYEL PAZARLAR
Satın alma sürecinde daha az zaman harcanır.	Satın alma sürecinde daha fazla zaman harcanır, daha fazla ihtiyaç vardır.
Kararlar çoğunlukla kişisel verilir.	Kararlar bir grup insan tarafından verilir.
Satın alma miktarı düşüktür.	Satın alma miktarı yüksektir. Satın alma daha karmaşık bir süreçtir.
Segmentlere ayırma coğrafik, demografik ve psikografik faktörler bağlıdır.	Satın alma yaklaşımında bölümlere ayırma karar vericilerin karakterleri ve durumsal faktörlere bağlıdır.
İlişkiler daha soyuttur.	Satın alıcı ve tedarikçiler arasında yakın ilişkiler görülür.

**Kaynak:** Organizational and Consumer Buying Comparison (Kotler,1997; Webster&Wind).

### 1.1.3. Örgütsel Pazarların Sınıflandırılması

Örgütsel pazarlar tüketici pazarlarından birçok yönde ayrıştığı gibi örgütsel pazarları da tek bir pazar olarak görmek doğru olmayacaktır. Çünkü örgütsel pazarlar içerisinde yer alan işletmeler de kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu doğrultuda kâr amacı güden işletmelerdeki satınalma faaliyetleri ile kâr amacı gütmeyen kurum ve devlet birimlerindeki satınalma faaliyetleri birbirinden

çok farklıdır. Tek (1997: 228-229)'e göre örgütsel pazarlar dört sınıfa ayrılmaktadır. Bunlar:

- Örgütsel (Endüstriyel) pazarlar,
- Aracı pazarları,
- Hükümet pazarları ve
- Kâr amaçsız (kurumsal) pazarlardır.

Üreticiler pazarı olarak ifade edebileceğimiz endüstriyel pazarlar başka ürünlerin üretiminde bir kâr elde etmek amacıyla ürün satan kişilerden oluşan pazardır (Balta, 2006: 37). Burada satınalma faaliyetleri, üretimin devam etmesi ve başka ürünlerin üretimi amacıyla yapılır. En büyük ve en fazla çeşitlilik gösteren pazar türüdür. Bu pazarı orijinal ürün ve ekipman üreticileri pazarı ve işletmeler pazarı olmak üzere iki sınıfa ayırmak mümkündür. Orijinal parça üreticileri İngilizce'de Original Equipment Manufacturer (OEM) olarak ifade edilmektedir. Örneğin, Arçelik, Bosch gibi firmalar Endel A.Ş.'den büyük miktarda kablo satın alarak, bu kabloları nihai ürün üretiminde kullanmaktadırlar. Dolayısıyla bu pazardaki üretici firmalar ile alıcı firmaların oluşturduğu bu pazara orijinal parça üreticileri pazarı denilmektedir (Arabacı, 2010: 10). Bir diğer örgütsel pazar türü olan işletmeler pazarı, işletmelerin üretim faaliyetleri dışında rutin olarak gerçekleştirmek zorunda olduğu diğer faaliyetleri gerçekleştirebilmek amacıyla satın alım yaptığı pazarlardır. Yani işletmenin mal ve hizmet üretimi dışında yer alan diğer ürünlerin satın alımını ifade eder. Bu satın alımlar işletmenin günlük faaliyetlerini yerine getirmesi açısından gereklidir.

İşletmeler pazarı, belirli bir değer katarak satın aldıkları ürünleri tekrar satan işletmelerden oluşan pazarlardır. Bu pazarlara satıcı pazarları veya toptancı ve perakendeciler pazarı da denilmektedir. Bu pazarlara sigorta şirketleri, bankalar, danışmanlık şirketleri örnek verilebilir (Arslan, 2014: 17).

Devletin kamu ihtiyaçlarını yerine getirmek amacıyla gerçekleştirdiği her türlü alım işlemlerini içeren pazarlara ise devlet/hükümet pazarları adı verilmektedir. Avrupa Birliği'ne üye birçok ülke yol, köprü yapımı, sağlık, elektrik santralleri için satın alımda bulunmaktadır (Doole, 2005: 43). Görüldüğü üzere bu alımlar çok büyük alımlardır ve

devlet dışında başka bir güç tarafından alınması çok zordur. Bununla birlikte devlet, kamu işlerinin yürütülmesi amacıyla bilgisayardan kâğıda kadar birçok çeşitte satın alım yapmaktadır. Ancak devlet pazarlarında bürokrasinin yoğun olması, satın alımların ihale usullerine uygun yapıyor olması ve alım sürecinin uzun sürmesi satıcıları bu pazarlara girme konusunda caydırıcı olabilmektedir. TEMA Vakfı, Kızılay Derneği, Mehmetçik Vakfı gibi kâr amacı gütmeyen dernek, vakıf gibi çeşitli toplumsal kuruluşların satın alım işlemleri bu pazarlarda gerçekleşmektedir.

#### **1.1.4. Örgütsel Pazarlar ve Satınalma**

Örgütsel pazarlar, tüketici pazarlarından farklı özelliklere sahip olan pazarlardır. Bu farklılıklar talebin yapısından, pazarın yapısından ve alıcıların özelliklerinden meydana gelebilir. Bu farklılıkların anlaşılması, uygun pazarlama stratejileri geliştirilerek uygulanabilmesi açısından önem arz etmektedir (Tektaş, 2009: 5). Örgütsel pazarlarda talep türev veya birleşik taleptir. Bununla birlikte talebin fiyat esnekliği de bu pazarlarda düşüktür. Bu kavramlar ise şöyle açıklanabilir:

- **Birleşik Talep:** Bir mala olan talebin farklı kullanım alanlarından kaynaklandığı durumları ifade eder. Örneğin deri talebinin ayakkabı, çanta, deri elbise üretimi için talep edilen deri miktarlarından oluşması ya da saç levha talebinin kaporta, teneke kutu ve dayanıklı tüketim malları gibi sektörlerin taleplerine ayrılabilmesi gibi (Seyidoğlu, 1992: 84).
- **Türev/ Türemiş Talep:** Bir malın talebinin ‘‘türemiş’’ olması, o malın doğrudan doğruya tüketilmek amacıyla değil, fakat tüketilebilecek başka mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak üzere talep edildiğini gösterir. Bunun klasik bir örneği, üretim faktörleri talebidir. Emek, sermaye ve doğal kaynaklar, başka mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak üzere talep edilirler. Yoksa bunlar genellikle doğrudan doğruya insan ihtiyaçlarını karşılamazlar (Seyidoğlu, 1992: 89).
- **Talebin Fiyat Esnekliği:** Fiyat, tüketici pazarlarının aksine örgütsel pazarlarda işletmelerin öncelikle dikkat ettikleri bir kriter değildir. Satın alınacak ürünün kalitesi, üretime uygunluğu, tedarik zamanı, mamulün bulunabilirliği gibi kriterler alıcı işletmeler için çoğu zaman fiyata göre daha ön planda olan kriterlerdir. Alıcı işletmeleri satın aldıkları ürünü kendi üretimlerinde kullanacakları için bu ürünün

işletmeye geç gelmesi veya istenilen kalitede ürün gelmemesi üretimi aksatacaktır. Bu nedenle, fiyatta meydana gelen bir birimlik artışın talepte yol açtığı değişim olarak ifade edilen talebin fiyat esnekliği oranı örgütsel pazarlarda çok düşüktür (Hutt ve Speh, 1985:7).

#### **1.1.4.1. Klasik Satınalma**

Bu tür bir satınalma, işletmeler için satınalma ihtiyaçlarının ortaya çıkması ile başlayan, bu ihtiyaçların özelliklerine uygun mal ve hizmet üreten tedarikçilerin belirlenmesi ile devam eden, siparişler verildikten sonra bu siparişlerin kontrolü ve faturanın kesilmesi ile son bulan basit bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bu bakış açısı satınalma işlemine klasik bir bakış açısıdır. Bu bakış açısına göre satınalma departmanı ve satınalmacılar kendilerinin yalnızca aşağıdaki modelin takip edilmesinden sorumlu oldukları kanısındadırlar. Bunlar (Pinkerton, 1986: 233-236):

- İhtiyaçların ortaya çıkması,
- İhtiyaç duyulan ürünlerin özelliklerinin tespiti,
- Tedarikçilerin seçimi,
- Fiyat başta olmak üzere diğer konularda tedarikçilerle mutabakata varılması,
- Siparişlerin verilmesi,
- Ürünlerin işletmeye gelmesi ve fatura ve diğer kontrollerinin yapılması,
- Dosyalama işlemi ve evrakların arşive kaldırılmasıdır.

Klasik satınalmada alıcı ile tedarikçi arasında tamamen bağımsız bir ilişki söz konusudur. Satınalma işlemi yalnızca alış-verişten ibarettir. Alıcı-tedarikçi arasında sürekli bir ilişkiden bahsedilemez. Alıcı firmalar satın alımlarda fiyat üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Klasik bakış açısına göre kâr, en ucuz satın alımla gerçekleşir. Bu nedenle alıcılar tedarikçileri birbirine rakip yaparak fiyat düşürme amacı güderler. Klasik satın almada diğer bir durumda, tedarikçilerle sürekli ve yakın ilişkinin tehlikeli görülmesidir. Tedarikçi ile belli bir mesafede ilişki kurulması, bir sonraki alımda onlara bağımlı olmadan başka tedarikçilerle çalışmak anlamına gelecektir (Aylanç, 2004:219-220).



Klasik görüŖe göre satın almacılar, tedarikçilerin kendilerine yakın olması gerektiğini düşünürler. Böylelikle ulaşım maliyetleri düşecek, bu ise birim satınalma fiyatına yansıtacaktır. İşletmenin depolama şartları da uygunsa organizasyonun işlem sayı ve maliyetleri artacaktır. İşletmelerin çok farklı ürün segmentine sahip, farklı tedarikçilerle çalışma istekleri, her bir tedarikçinin iş hacminin düşmesine, işletmede de iş yapısının daha kompleks bir yapıya dönüşmesine neden olacaktır.

#### **1.1.4.2. Stratejik Satınalma ve Gelişim Aşamaları**

Örgütsel pazarlarda yer alan alıcı işletmeler, satınalma gerçekleştirirken geleceğe yönelik satın alma stratejileri geliştirmek durumundadırlar. İşletmelerin faaliyetlerine devam edebilmeleri için ihtiyaç duydukları mal ve hizmetlerin sürekliliği, bu mal ve hizmetlerin kalite standartlarında satın alınması ve bu standartların devamlılığı, işletmenin bir satınalma politikası oluşturması diğeri bir ifade ile uzun vadede uygulayabileceği satınalma stratejilerini bugünden geliştirebiliyor olması, devingen piyasa koşullarına daha rahat ayak uydurabileceği anlamına gelmektedir.

İşletmelerin yatırımlarını arttırarak büyüyebilmeleri üretimlerini arttırmalarına, dolayısıyla daha fazla ürün ve hizmet satın alımlarına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler fiziksel olarak da büyüyebilmek için stratejik planlama yaparken satınalma departmanının planlarıyla örtüşen plan ve stratejiler geliştirmelidirler (Sollish ve Semanik, 2005: 6). Bir işletmenin lojistik yetenekleri işletmenin pazar ve mâli performansını arttıracak yollardan biridir ve zaman temelli rekabetçi stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kritik bir yetenektir (Acar ve Zehir, 2009).

Stratejik satınalma; işletmenin geleceğe yönelik belirlediği amaçlara ulaşabilmesini sağlayacak, üretimi etkin kılacak, maliyetlerin minimize edilmesini sağlayacak ürün ve hizmetlerin kalite, özellik, fiyat, miktar, ödeme planı, ödeme biçimi, uygun tedarikçi gibi fonksiyonları göz önüne alınarak işletmenin diğeri stratejik planlarıyla örtüşen bir satınalma planlaması yapmasıdır. Bu doğrultuda işletmelerin pazarda rekabet avantajı sağlayabilmesi için geleceğe yönelik planlamalarında satınalma rekabet önceliklerini belirlemesi gerekmektedir.

İşletmeler birbirleriyle düşük maliyet veya ürün farklılaşması uygulayarak rekabet edebilirler. Her ikisi için mücadele etmek isteyen işletmeler uzun soluklu planlar ortaya

koyarak bunu başarabilir. Aşağıdaki tabloda maliyet farklılaşması elde edebilmek için gerekli rekabet öncelikleri gösterilmektedir. Önceliğini düşük maliyetten yana belirleyen üretici bir firma için ürün girdilerinin mümkün olan en uygun fiyatlarla temin edilmesi satınalma ve rekabet stratejisinin en önemli bağlantısıdır (Yurdakul, 2015: 43).

Satın almanın stratejik açıdan gelişmesine birçok faktör hız vermiştir. Bu faktörlerden bazıları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Quayle, 2006: 125):

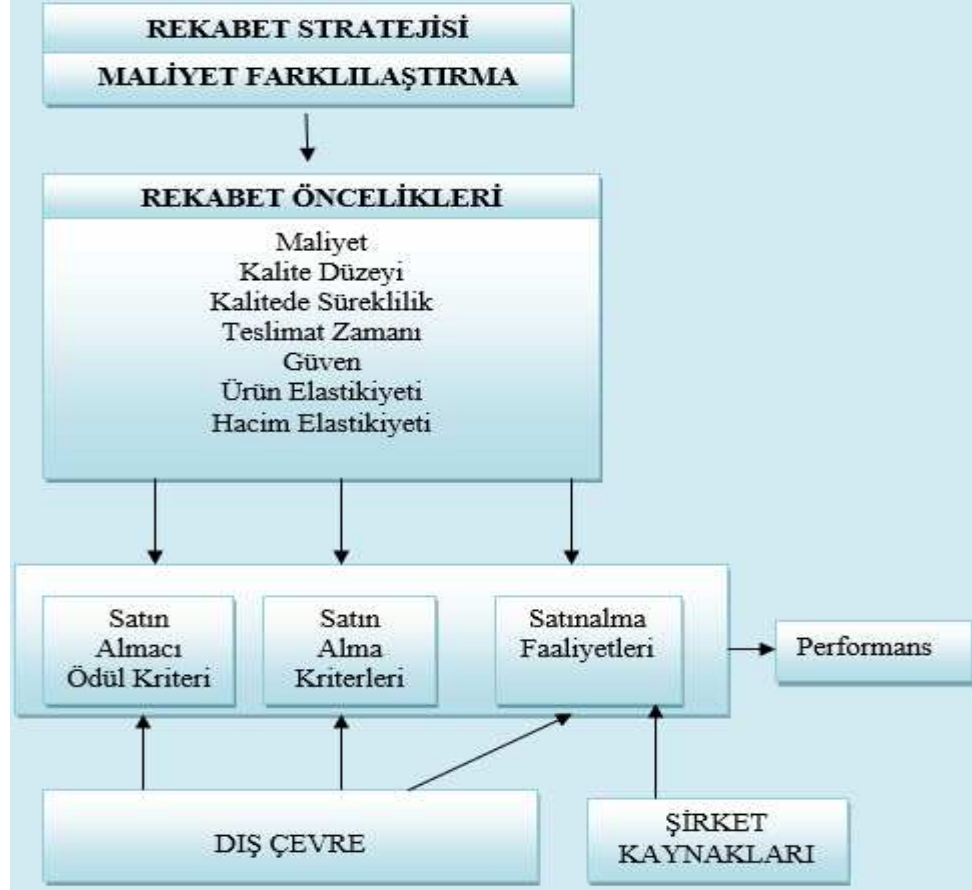
- Yüksek fiyatlar ve enflasyonu kontrol altında tutma ihtiyacı, satınalma fonksiyonunun daha uzun vadeli planlanıp uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir.
- Stok yatırımlarını daha etkin bir şekilde kontrol altında tutma ihtiyacı, optimum miktarın belirlenmesi ve sipariş parti büyüklüklerine karar vermede satın almanın önemini ortaya çıkarmıştır.
- Kârlılıkta, özellikle de satınalma yoğunluklu ve malzeme maliyetlerinin toplam maliyetin yüksek bir yüzdesini oluşturduğu firmalarda satın almanın önemi daha fazla anlaşılmıştır.
- Malzeme sıkıntısı, tedarik süresinin dikkate alınması ve sipariş parti büyüklükleri satınalma tarafından daha titiz bir takibi zorunlu kılmıştır.

Satın alma stratejileri ile ilgili uzun vadede şu sorunlarla karşılaşılabilir (Quayle, 2006: 131).

- **Enflasyon:** Stratejik düşünmeyi ve geleceğe dönük planlar yapmayı engelleyebilir.
- **Fiziksel Eksiklikler, zafiyetler:** İşletmede alt yapı eksiklikleri, şirket içi fiziksel sorunlar uzun vadede çözülemez ise planlanan hedeflerin gerçekleşmesi mümkün değildir.
- **Enerji darboğazları:** Dünyada ve ülkede meydana gelen enerji krizleri ve bu konudaki fiyat dalgalanmaları uzun vadeli ve stratejik hareket etmeyi engelleyebilir.
- **Tedarik zinciri entegrasyonu:** Tedarik zincirini oluşturan halkalardan biri veya birkaçında meydana gelecek sıkıntılar, işletmelerin stratejik davranamamasına

neden olabilir.

**Tablo 4**  
**Satınalma Stratejilerinin Girdileri**



**Kaynak:** Yurdakul, 2015: 42.

### ***Toplam Maliyet Kavramı***

Toplam Maliyet Kavramı ile ürünün birim satınalma fiyatı dışında, ürünü elde etmek için katlanılan vergi, stopaj, transfer ile üretimde kullanılabilecek kadar geçen sürede (stoklama maliyetleri) katlanılan maliyetlerin toplamı ifade edilmektedir. Yani toplam maliyet sistemi yaklaşımı “sahip olmanın toplam maliyeti” kavramına temel oluşturmaktadır. Sahip olmanın toplam maliyeti, tedarikçi ve müşteri faaliyetlerinin, ürün ya da hizmetin yaşam döngüsü boyunca sebep olacağı maliyetlerdir (Hutt ve Speh, 2007: 154).

Satın alma yöneticilerinin ürünün yalnızca birim satınalma fiyatına değil, ürüne sahip olmanın kendisine ne kadar bir maliyet yükleyecek olmasına dikkat etmesi gerekir. Navlun (taşıma) maliyeti, işletmenin marjinal maliyetleri gibi maliyet kalemleri ürünün

birim maliyeti dışında oluşan maliyet kalemleridir. Firmaların farklı satınalma gelişmişlik düzeylerinde olduğunu ve bu gelişmişlik düzeylerine uygun satınalma gerçekleştireceği varsayımını ele alan Anderson ve Katz (1998), firmalara maliyetlerini azaltma ve cirolarını arttırma yolları önermektedir.

**Birinci Seviye Olan Kaldıraçlı Satın Alma (Daha Az Maliyetle Satın Al !):** Birçok firma birinci seviye satınalma yaklaşımını uygulamakta ve merkezi karar verme mekanizması ile satınalma maliyetlerinde tasarruf sağlayabilmektedir. Merkezi karar verme mekanizması ile firmalar farklı lokasyonları için alım miktarlarını birleştirmekte ve en iyi fiyat ve koşulları sunan tedarikçilerle çalışmak için yeterli pazarlık gücünü yaratabilmektedir (Altıok, 2009: 22).

**İkinci Seviye Olan Bağlı Satın Alma (Daha İyisini Satın Al!):** Satınalma gelişmişliğinin bir sonraki aşaması, satın alan örgütün tedarik zincirine dışarıdan bakışı ve tedarikçileriyle karşılıklı fayda sağlayacak ilişkiler kurmaya başlamasıdır. İhale süreçlerini daha düzenli hale getirerek, teslimatlarda ve bilgi akışında optimizasyon sağlayarak ve etkin üretim yapmaları için tedarikçilerine gerekli bağlılığı göstererek firmalar maliyetlerinde tasarruf sağlayabilirler. Seviye birden seviye ikiye geçmekle maliyetlerdeki tasarruf oranı %5'den %25'e kadar yükselebilmektedir (Altıok, 2009: 22).

**Üçüncü Seviye Olan Değerli Satın Alma (Daha İyisini Kullan!):** Bu seviyede örgütler tedarikçilerine en kısa sürede ulaşabilmeyi, üretim süreçlerine tedarikçilerini de dâhil etmeyi ve tedarikçilerinin kolaylıkla anlayabileceği ürün spesifikasyonları oluşturarak işletmeye katma değer sağlamayı çalışmaktadırlar.

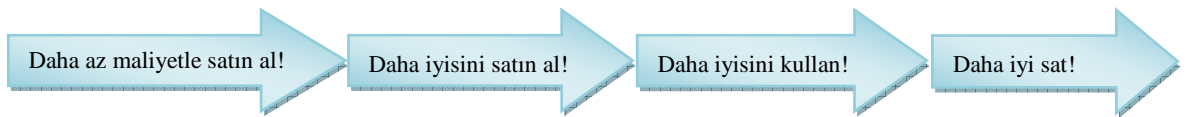
**Dördüncü Seviye Olan Bütünleşik Satın Alma (Daha İyi Sat!):** Dördüncü seviye gelişmişlik, örgütün belirli bir ürün ya da hizmet satınalma kararının ciroya belirli bir etkisi olduğu ve yüksek derecede iş riski içerdiği durumlarda ortaya çıkar. Bu tür durumlarda, doğru ürün ve hizmet seçimi ve önemli tedarikçiler ile riskin paylaşılması kurumsal stratejinin başarısında etkilidir (Altıok, 2009: 22).

**Satın alma Kategorileri:** Bu aşamada her firma satın aldığı ürün kalemlerini kategorilere ayırarak en fazla kazanç elde etmek istediği ürünlerin hammaddelerini satınalma eğilimindedir.

**Tablo 5**  
**Satınalma Gelişiminde Aşamalar**

<b>Satın Almada Kaldıraç Etkisi</b>	<b>Bağlı Satın Alma</b>	<b>Değerli Satın Alma</b>	<b>Bütünleşik Satış</b>
Hacim Birleştirilmiş tedarik Altyapı organizasyonu	Tedarikçi-Müşteri Entegrasyon/Bağlı Maliyetler Minimizasyon	Değer Yönetim/Optimizasyon	Ticari Sinerji
<b>Kaldıraç Alanları:</b> -Tedarikçinin sabit giderlerinden tam olarak faydalanma, -Rekabetçi tedarik altyapısını keşfetme, -Müşterinin payını arttırma, -İyileştirilmiş pazarlık ve Sözleşme yeteneği, -Sözleşme şartlarının kapsamını genişletme.	<b>Kaldıraç Alanları:</b> -Geliştirilmiş koordinasyon, tahmin tutarlılığı ve tahmin edilebilirlik, -Lojistik akışlarda optimizasyon /katma değerli roller, -Ticari işlemlere ait düzenli bilgi akışı, -İsraf yaratan/katma değeri olmayan faaliyetlerin elenmesi, -Tedarikçi maliyetlerinde iyileştirmeler, -Tedarikçi yatırımlarını desteklemek	<b>Kaldıraç Alanları:</b> -Çözüm tasarımı geliştirme süreçlerine tedarikçilerin erken ve etkin katılımı, -Karmaşıklığı azaltılmış /basitleştirilmiş spesifikasyonlar, -Yanıt verme sürelerinin kısaltılması, -Rasyonel talepler, -Tüketim oranlarının kontrolü, -Toplam maliyet verimlilik hedeflerini sağlamak üzere performans teşvik programları.	<b>Kaldıraç Alanları:</b> -Firmanın farklı ürünlerinin/hizmetlerinin ve kanal portfolyosunun bütünleştirilmesi, -Yaratıcı risk paylaşımının tanıtılması, -Tedarikçinin yeteneklerinin ve potansiyelinin keşfedilmesi, -Karmaşık kanal ilişkilerinin yönetimi, -Değer zincirinde yer alan altyapı ve operasyon altyapılarından karşılıklı olarak faydalanılması

**ETKİ**



**Maliyetleri Azaltma ve Ciroyu Arttırma Yolları**

**Kaynak:** Anderson, Matthew G. ve Katz, Paul B., 1998. Strategic sourcing, *International Journal of Logistics Management*, 1-13.

**1.2. Örgütsel Satınalma Kavramı, Önemi ve Gelişimi**

Günümüzde rekabetin küreselleşmesi ile birlikte işletmelerin temel amacı olan, varlıklarını sürdürmeleri ve büyümeleri çok zor bir hal almıştır. Bu bağlamda, işletmelerin zorlu rekabet koşullarında etkin bir "Satınalma Yönetimi" her zamankinden daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü satınalma yönetimi, işletmelerin rekabet avantajı sağlamlasında stratejik bir öneme sahiptir (Koçoğlu ve Avcı, www.acarindex.com.)

Satınalma işlevi, aslında insanlık tarihi kadar eskidir. İlk defa, insanın kendi elinde bulunan bir eşyanın bir başkasınıniki ile değiştirdiği an başlamıştır. İster kişisel ihtiyaçlar olsun, ister organize edilmiş faaliyetler için olsun, satınalma insan mutluluğu için önem taşıyan, daima temel bir işlev olmuştur. Satınalma işlevini, herhangi bir araç ile bir şeyi elde etme olarak da tanımlayabiliriz. Mal ve hizmet üretimi için gerekli malzemeyi ve hizmetleri sağlama işini bu kapsamda ele alabiliriz (Akyıldız, 200: 4).

Satınalma işlevinin işletmelerde önem kazanmaya başlaması, endüstri devrimi dönemine denk gelmektedir. Bu da bize, seri üretim gerçekleştiren fabrikalarda hammadde, mamul ve yarı mamule olan ihtiyaçların tedarikinin işletmelerce sorun olarak algılanması ve ihtiyaçların satın alınması konularına daha fazla eğildiklerini göstermektedir. Literatürde farklı birçok satınalma tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- İşletme ihtiyaçlarının (talep sahibi/iç müşteri gereksinimleri) karşılanması amacıyla teknik özellikleri tanımlanmış istenilen kalitedeki ürünlerin doğru tedarikçilerden doğru zaman ve maliyetle tedarik edilmesidir (Monczka ve diğerleri, 2009: 39).
- Satınalma neyin, ne zaman, ne kadar satın alacağına karar verme, satınalma, satış işlemini gerçekleştirme ve belirlenen kalite ve miktarın teslim alınmasını sağlama işlemlerinden oluşan sistematik bir süreçtir (Burt, 1984: 89).
- Satınalma, bir şirketin para kazanması için gerekli olan mal ve hizmetlerin temin edilmesi işlemidir (Vaughn, 1976: 105).
- Satınalma, işletmenin ihtiyacı olan ürün ve hizmetlerin en uygun maliyetle ve güvenilir kaynaklardan temin edilmesidir (Scheuing, 1984: 4).
- Satınalma, ihtiyacı öğrenme, tedarikçi seçme ve belirleme, fiyat konusunda uzlaşma sağlama ve teslimatı takip etme faaliyetlerinin gerçekleştiği bir süreçtir (Leenders ve diğ., 2002: 92). Satın alma tarihsel yedi temel süreç içerisinde ele alınabilir:

**Tablo 6**  
**Satınalma İşlevi Tarihsel Süreç**

DÖNEM	DÖNEMİN ÖNE ÇIKAN ÖZELLİKLERİ
<b>1900 öncesi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-1832 'de Charles Babbage "Makine ve İmalat Ekonomisi" üzerine adlı kitabında satınalma kavramının önemine değinmiştir.</li> <li>-1866 yılında Pensilvanya Railways'in organizasyon yapısında Tedarik Bölümü altında satınalma fonksiyonun ilk defa organizasyonel bir bölüm olarak yerini aldığı görülmektedir.</li> <li>-1887 yılında Marrshal M.Kirkman'ın <i>Demiryolu Malzemelerinin Taşınması, Satın Alınması ve Kullanımı</i> adlı kitabını yayınlanmıştır.</li> <li>-1890 yılında yayınlanan Railroad Gazette adlı demiryolu gazetesinde satın alma sorumlularının görevleri, sorumlulukları, standartlaştırmanın faydaları, envanter çalışmaları ve değer analizi gibi konularda çeşitli yazılar yayınlanmıştır (Leenders and Fearon,2008:18).</li> </ul>
<b>1900-1939</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bu dönemde demiryolları dışındaki şirketler de satınalma fonksiyonuna değinmeye başlamıştır.</li> <li>-1905 yılında <i>The Book on Buying</i> adlı çalışma yayınlanmıştır. Çalışmada satınalma çeşitleri, satınalma ilkeleri ile satınalma sürecinde kullanılan formlar ve satınalma süreç prosedürleri yer almaktadır.</li> <li>-Satınalma kavramı 1.Dünya Savaşı ile birlikte özellikle savaş malzemelerinin tedarik edilmesi ile ilgili olarak çok fazla önem kazanmıştır. Bu önem, günümüzdeki üretimde kullanılan malzemelerin satın alınmasının temelini oluşturmaktadır ( Karakış, 2007: 13).</li> <li>-1915 yılında <i>National Association of Purchasing Agents</i> (NAPA) kurulmuştur.</li> <li>-1927 yılında <i>Purchasing Agent</i> adlı ulusal düzeyde yayınlanan aylık dergi çıkarılmaya başlanmıştır.</li> <li>-1933 yılında Profesör Howard T.Lewis 'in hazırladığı ders notları Harvard Üniversitesi işletme öğrencilerine okutulmaya başlanmıştır.</li> </ul>
<b>1940-1946</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-1933'te 9 tane yüksekokul satınalma ile ilgili dersler vermeye başlamış, bu sayı 1945'de 49'u bulmuştur (Karakış,2007: 14).</li> <li>-Bu dönemdeki satınalma taleplerinin %76'sının ürün spesifikasyonu ve özelliklerinden yoksun olduğu görülmektedir. Bu ise işletmelerde satınalma departmanı ile diğer departmanların sürekli diyalog içerisinde olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Karakış, 2007: 14).</li> </ul>
<b>1947-1959</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Üniversitelerde satınalma içerikli dersleri bölümlerde okutulmaya başlandı.</li> <li>-Dünya'da uluslararasılaşmanın başladığı bu dönemde satınalma fonksiyonu işletmeye negatif değer yaratan bir fonksiyon olarak görülmüş olmasına rağmen satınalma konusunda yazılan makale sayısında bir artışın meydana geldiği görülmektedir.</li> <li>-Ford Motor Company satınalma analiz bölümü kuran ilk özel kuruluştur.</li> </ul>
<b>1960-1969</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bu dönem malzeme yönetimi üzerinde durulan bir dönemdir. Malzeme yönetiminde başarılı olabilmenin yolunun, satınalma ile ilgili bütün süreçlerin doğru yönetilmesine bağlı olduğu vurgulanmıştır. Dolayısıyla bu dönemde fiyat anlaşmalarının yapılması, karşılık kazanma ilkesi ile sözleşmelerin hazırlandığı görülmektedir.</li> <li>-Bu dönemde ilk defa tedarikçi ilişkileri kavramından söz edilmeye başlanmıştır (Karakış,2007: 14).</li> </ul>

**Tablo 6'nun Devamı**

<b>1970-1999</b>	<p>-Bu dönemde küresel rekabetin yoğun ve hızlı yaşanıyor olması, işletmeleri düşük maliyetli mal ve hizmet üretimine odaklanmaları, satınalma fonksiyonunun önemini daha da arttırmıştır.</p> <p>-Yine bu dönemle birlikte internet kullanımının yaygınlaşması tedarikçilerin önemi artmış, tedarikçilerle daha hızlı ilişkiler kurulmaya başlanmıştır.</p>
<b>2000'li Yıllar</b>	<p>-Bu dönem tedarikçi ilişkilerinin yoğunlaştığı, tedarikçi ilişkileri, sipariş, değerlendirme, bilgi paylaşımı gibi konularda e-tabanlı uygulamaların ivme kazanmaya başladığı bir dönemdir.</p> <p>-E-Tabanlı Uygulamalar tedarikçi seçiminde, değerlendirilmesine, sipariş izlemeye kadar tüm süreçlerde tam bir entegrasyon desteği vermektedir (Erdal, 2011: 19).</p> <p>-İşletmeler daha fazla oranda ürün ve tedarikçi araştırabilme imkânına kavuşmuş, kurumsal kaynak planlaması uygulamaları hız kazanmıştır (Erdal, 2011: 18).</p> <p>-Yeşil satınalma, yeşil tedarik zinciri yönetimi gibi konularda günümüzde işletmelerin önem verdiği konulardır.</p>

- Tedarik Yönetimi Enstitüsü'ne (ISM) göre satınalma, ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetlerin işletmeye tedarik edilmesi olarak örgütün temel bir fonksiyonudur (Erdal, 2013: 2).
- Satınalma, firmanın temel destek ve faaliyetlerini en iyi şartlarda yapabilmesi, sürdürülebilmesi ve yönetebilmesi için, gerekli malzeme, hizmet, yetenek ve bilginin dış kaynaklardan sağlanmasıdır (Weele, 2002: 156).
- Satın alma;
  - Doğru ürün ve hizmetlerin,
  - Doğru miktarda,
  - Doğru tedarikçiden,
  - Doğru kalitede (kullanıcı ihtiyaçlarını karşılayan doğru spesifikasyon),
  - Doğru fiyatta,
  - Doğru zaman ve yerde teslim alınması ve
  - Doğru alıcıya teslim edilmesidir (Erdal, 2013: 3).

Endüstriyel müşteri olarak ifade edebileceğimiz işletmelerin talep, istek, beklenti ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak ürün ve hizmetlerin tedarikçi firmalarda bulunmasına doğru ürün adı verilir. İşletmenin vereceği en önemli karar, standartlarına



uygun mal ve hizmet tedarik etmektir. İşletmelerin öncelikle bu standartları karşılayabilecek tedarikçilerin kimler olduğunu ve nerede kümendiklerini tespit etmesi gerekir (Timur ve diğ., 2013: 51). Zira zamanında teslim edilmeyen ürünler, üretimi aksatarak siparişlerin zamanında teslim edilememesine buda nihai müşteri memnuniyetsizliğine neden olacaktır.

Alım kararlarının verilmesinde ürün teslimatının nasıl, nerede ve ne zaman yapılacağına ilişkin ayrıntılı belgelerin ve talimatların hazırlanması oldukça önemlidir (Timur ve diğ., 2013: 51). İşletmelerin özellikle yüksek miktarlardaki satın alımlarında satınalma yeri tahsisi ve ürünlerin hemen ilgili depo ya da üretim merkezlerine akışını sağlayacak bir sisteme sahip olması gerekmektedir.



Şekil 4: Satınalma Değişkenleri

**Kaynak:** Tony Hines (2004) Supply Chain Strategies Customer-Driven And Customer-Focused, Linacre House, Jordan Hill, Oxford, Elsevier, Butter World, Heinemann, Amsterdam, S.169.

Alıcının katlanacağı maliyetler ve sonuçta elde edeceği kârlılık üzerinde, alımda doğru yerin bulunması ve bu sayede ürünlerin doğru fiyattan elde edilmesi önemli bir etki yaratır. Satın alma görevlilerinin ürünün doğru fiyatla elde edilmesini sağlamada iyi bir müzakere süreci becerisine sahip olmaları gerekmektedir.

Başka bir deyişle satınalma sürecinin müzakere aşamasına ilişkin beceri, satınalma sorumlularını için önkoşuldur. Satınalma sürecindeki müzakereler, teslim günü, imalat zamanı, kalite, miktar ve indirimler gibi çok sayıdaki önemli alım değişkeninden oluşmaktadır. Ancak, fiyat her zaman diğer değişkenlere göre önemli bir faktör olmuştur ve satınalmadan sorumlu kişiler fiyat ve diğer faktörler arasındaki kıyaslamalarda değişimi gerçekleştirirken çok dikkatli olmak zorundadır (Timur ve diğ., 2013: 51).

Satın alıcı pozisyonunda olan işletmelerin satın almanın altı doğrusu olarak bilinen kavramlara ilave olarak tedarikçi firmanın itibarı, duyarlılık ve güvenilirliği konularını da dikkate almasında yarar vardır.

Bu kavramlardan ilki tedarikçilerin itibarıdır. İtibar genel olarak " bir kişi veya olayın başkaları tarafından kıymetlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Bakan ve Kalender, 2007: 347). Bu bağlamda Arapça bir kelime olup, değerli ve güvenilir, itibar ve saygınlık anlamında kullanılmaktadır (TDK Türkçe Sözlük, 1992: 737).

İtibar kelimesi işletmeler nezdinde "kurumsal itibar" kavramıyla değerlendirilmektedir. Kurumsal itibar, işletme çalışanlarının, müşterilerinin, yöneticilerinin, tedarikçilerinin, yatırımcıların ve genel olarak tüm toplum ve diğer paydaşlarının nezdinde iyi veya kötü, zayıf veya güçlü olması demektir (Fombrun, 1996: 37). Bu doğrultuda kurumsal itibar kavramı örgütün geçmişinin değerlendirilmesi neticesinde varılan bir karar olup, örgütün geleceğini olumlu veya olumsuz etkileyecektir (Gümüş ve Öksüz, 2009).

Kurumlar ürettikleri hizmet ve ürünler ile dış paydaşları ile ilişki içindedirler. Bu ilişkinin sürekli ve olumlu olması kurumun varlığını devam ettirebilmesi için zorunluluk gerektirmektedir. Paydaşların kaliteli ürün ve hizmetlerle karşı karşıya kalması kurumun dış ve iç paydaşlar tarafından tercih edilebilirliğini cazip hale getirecektir. Hizmet kaliteli olarak algılandığında paydaşların kuruma bakış açıları da farklılaşmakta ve kurumun ürün ve hizmetleri ile olumsuz deneyimleri de kurumsal

itibarın zedelenmesine neden olmaktadır (İcil, 2008: 23). Bu doğrultuda tedarikçilerin, çalıştıkları firmalar ve diğer paydaşları ile olan ilişkilerinin güven, saygı, değer ve sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirmeleri, itibarlarını dolayısıyla ilişkilerinin sürdürülebilirliğini arttıracaktır.

Carruthers'e göre (2003: 18), örgütlerin itibar sahibi olması bankada parası olmasına benzemektedir. Şöyle ki, itibarınızın iyi olması demek, hesabınızda sürekli paranız olduğu anlamına gelir. Sürekli hesabınızda para olduğunda, yani itibarınızla ilgili herhangi bir olumsuz durum yaşadığınızda zarar görebilirsiniz ancak iflas etmezsiniz. Hesabınızda para biriktiğinde yani itibarınız yükseldiğinde bu durum ise size iyi eleman, sermaye veya müşteri olarak geri dönecektir. Böylelikle rekabet avantajı sağlıyorsunuz.

Tedarikçi itibarından sonra dikkate alınması gereken bir diğer doğru ise duyarlılıktır. Timur ve diğerleri (2013: 52)'ne göre duyarlılık; tedarikçinin alıcıya dönüşüne ilişkin geçen zamanı işaret etmektedir. Örneğin, bir ürünün üretimi, kullanıma hazırlanması ve teslimi vb. İşletme bir tedarikçiden ilk satınalma işlemini yaptığında, yalnızca ilk siparişi için yenileme durumunun değil, talebe cevap verme süresinin de gözden geçirilmesi her zaman önemlidir.

Her firmanın amaçlarından birisi de müşterilerine karşı güvenilir olabilmektir. Güvenilirlik, firmanın verdiği sözleri yerine getirebilme yeteneğidir ve istenilen ürünlerin doğru zamanda, istenilen kalitede, istenilen miktarda yerine getirebilmesi ve müşterinin doğru bilgilendirilmesi gibi ölçütleri içerir (Kumar vd., 1995: 54; Biong ve Selnes, 1997: 37). Yukarıda da belirtildiği üzere satın almanın temel amacı, doğru malzeme, ürün ve hizmetlerin, istenilen zamanda, istenilen miktarda, işletme spesifikasyonlarını en iyi karşılayan tedarikçiden, en uygun fiyata satın alınmasıdır. Ancak bu tanımı detaylandırarak olursak (Baily ve Farmer, 1990: 182):

- İşletmenin ihtiyaç duyduğu malzeme ve hizmetlerin sürekli bir akış halinde organizasyona sağlamak,
- Mevcut kaynaklarla etkin ilişkiler kurarak veya gerekli durumlarda kullanılmak üzere alternatif kaynaklar bulmak ve geliştirmek suretiyle malzeme ve hizmet sağlama işleminin sürekliliğini garanti altına almak,

- İşletmenin sermaye kaynaklarının harcanması karşılığında satın alım ve tedarik anlamında mümkün olan en iyi değeri yaratmak,
- Stokları yönetmek suretiyle müşterilere en düşük maliyette mümkün olan en iyi hizmeti vermek,
- Organizasyonun bir bütün olarak daha verimli ve etkin olarak faaliyet gösterebilmesi için diğer bölümlerle bilgi ve tecrübe paylaşımına dayanan kooperatif ilişkiler kurmak,
- Yukarıda sözü edilen amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için personel, politika, prosedür ve organizasyonel yapı oluşturmak ve geliştirmek,
- Pazardaki en iyi tedarik kaynaklarını seçmek,
- Yeni ürün tasarımı ve geliştirilmesi süreçlerinin verimliliğini arttırıcı katkılarda bulunmak,
- İşletmenin maliyet yapısını korumak,
- Doğru miktar /tutar dengesini oluşturmak ve geliştirmek,
- Tedarik faaliyetleri ile ilgili pazardaki trendleri izlemek,
- Ekonomik anlamda performans arttırmak isteyen tedarikçilerle etkin ve uzlaşmacı ilişkiler kurmak suretiyle orta /ve/veya uzun vadeli fayda sağlamak, satınalma yönetiminin çok daha geniş kapsamlı incelenmesi gereken bir konu olduğunu bize göstermektedir.

Bunların dışında Cesur (1998), farklı sektörlerde yer alan firmaların satınalma konusundaki amaçlarını şu şekilde sıralanabilir:

- Üretimin akıcılığının ve firmaya devamlı malzeme ve servis akışının sağlanması,
- Malzeme veya hizmetin her ne sebeple olursa olsun gecikmeden yerine ulaşması,
- Tedarikçi ile iyi ilişkiler kurulması ve devamlılığının sağlanması. Ayrıca bununla sınırlı kalmayıp alternatifler üretilmesi. Üretim için gerekli olan ihtiyaçların yurtiçi ve yurt dışı pazarda detaylı olarak araştırılması ve fiyat tespitleri,

- Fiyat kıyaslanmasının yapılması ve küçük alımların mümkün olduğunca yurtiçi pazardan yapılması,
- Rekabeti arttırmak amaçlı alımlar yapılması. Arz-talep etkilerinin satın almacının kontrolünde olması. Fazla miktarda kullanılan malzeme ve hizmet için pazarlıklar yapılarak fiyat düşürülmesi ve düşük fiyat için öneriler getirilmesi,
- Envanter yatırımının kontrolü ve kayıpların en alt düzeye çekilmesi,
- Stok kontrolünün en efektif şekilde yapılması ve maliyetin düşürülmesi,
- Stoklara para harcanmasının önlenmesi ve malzeme kayıplarının engellenmesi,
- Güvenilir ve güçlü tedarik kaynaklarının sağlanması. Satınalma piyasasının takibi ve tedarikçilerden haberdar olunması. Bu koşul ile güvenilir firmalardan hizmet veya malzeme alımlarının yapılması,
- Şirket bünyesindeki diğer birimler ile iyi ilişkiler sağlanması ve böylelikle diğer birimlere bilgi aktarımı yapılması. Şirket bünyesindeki diğer departmanların piyasadaki ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilendirilmesi,
- Satınalma ile ilgilenecek personeller yetiştirilmesi ve bu personelin bilgilendirilmesi,
- Doğru zamanda doğru alımlar yapılması ve firmanın rekabet gücünün artırılması.

Satınalma bazı durumlarda girdi stoklarına mal temin etme ile ilgili hale gelmektedir. Stokların mevcut olduğu sistem yapılarında satınalma fonksiyonu, işletme yönetiminin sorumluluk alanının bir parçasını oluşturmasında, müşteriler ve girdi stokları arasındaki bağlantıyı kurmakla ilgili olacaktır. Bazı durumlarda stoklar için girdi sağlama sorumluluğu bu stokların bakımı ve gözetimi konusunda da bir miktar sorumluluğu beraberinde getirir.

Bazı durumlarda ise stoklara duyulan ihtiyaçlar belirlenecek, böylece satınalma fonksiyonu tarafından icra edilen satınalma ihtiyaçlarını belirlemek gerekecektir. Yine bu girdi stokları konusunda sorumluluğun kime ait olduğunu tartışmak önemli değildir. Yukarıdaki amaçlardan hareketle, etkin bir satınalma süreci yönetiminden sağlanacak başlıca yararlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Wild, 1989: 512-513):

- Kullanılan hammadde ve girdileri ucuz fiyatlarla sağlamak,
- Hızlı bir stok devir hızını gerçekleştirmek,

- Girdilerin sürekliliğini sağlamak,
- Girdi takviyeleri için gerekli süreleri azaltmak,
- Taşıma masraflarını azaltmak,
- Malzeme eskimelerini azaltmak,
- Satıcılarla ilişkileri geliştirmek,
- Daha iyi kalite kontrolü sağlamak,
- Etkili bir yönetim oluşturmak ve işletme çabalarını en aza indirmek,
- İşletme yöneticileri için yeterli bilgi kaynağı sağlamak.
- Satın alma, işletmenin rekabet edebilirliğine maliyet avantajı sağlamanın dışında farklı yararlar da sağlamaktadır. Bunlar (Van Weele, 2005: 211):
- Kalite maliyetlerinde düşüş,
- Üretim standardizasyonu sağlama,
- Stoklarda düşüş,
- Esnekliğin artırılması,
- Satın alma sinerjisi sağlamaya teşvik etme.

Satınalma fonksiyonu tarihsel gelişiminden de görülebileceği üzere özellikle son yıllarda işletmeler için giderek önem kazanmaktadır. Bu konuda, üretim şirketlerinin maliyet yapısı üzerine yapılan bir araştırma satın almanın organizasyonlar için son derece önemli bir fonksiyon olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu araştırmaya göre satılan malların maliyetinin içerisindeki en büyük payın satın alınan malzeme ve/veya hizmetlere ait olduğu belirlenmiştir (Karakış, 2007: 17). Hande Yavuz, Capital dergisi (2008) tarihli yazısında işletmelerde satınalma birimi ve bu birimi yöneten yöneticilerin önemini ifade eden yazısında şunları ifade etmiştir:

*"Artık kâr elde etmenin yolu satın alırken de kazanmaktan geçiyor. Satınalma yöneticilerinin asıl işi, işe bunu mümkün kılmak. Kimi uzmanlar onlara bu nedenle "paranın esas patronları" diyor. En önemlisi; en iyi ürünü, en uygun fiyattan, en hızlı*

*şekilde elde eden satın almacılar şirketlerini rekabette de bir adım öne geçiriyor. Şirket cirolarının büyük bölümünü oluşturan satınalma maliyetlerini ise tedarikçileri iyi analiz ederek, ürün maliyetlerini yakından takip ederek kısıyorlar. Bu sayede kızışan rekabet ortamında şirketlerine avantaj sağlıyorlar. Satın almacıların her birinin izlediği taktik ve yöntem farklı... Ortak noktaları ise şirket karlılıklarında her geçen gün artan bir öneme sahip olmaları."*

*"Satınalmanın şirket süreçleri içindeki önemi her geçen gün artıyor. Geçmişten beri pek çok firmanın satınalma sürecini iyi yönetemediği için sorunlar yaşadığını görüyoruz. Şirketin ürettiği ürünün hammaddesinin tedarikinden, ürünün yapılış aşamasına ve sonunda da müşteriye ulaşmasına değin süren karışık ve zor bir süreç aslında bu. Oturmuş bir satınalma süreci bu karmaşık sistemi, şirket için avantaj haline getirebilir. "Bu sözler tedarik zinciri yönetimi konusunda dünyaca ünlü uzmanlardan Prof. Dr. Douglas Lambert'e ait. Ona göre, şirketler artık sadece pazarlama ve satış departmanlarına yatırım yaparak rekabette öne geçemeyeceklerinin bilincinde. Bu nedenle de satınalma yöneticilerine daha fazla önem veriyorlar."*

*"Türkiye'de de satınalma departmanlarının önemi giderek artıyor. Uzmanlara göre ise bunun nedeni, para çıkışı gibi görülen satınalma sürecinin maliyetlerde büyük avantaj yaratacak bir süreç olabileceğinin anlaşılması. İşte bu nedenle bu süreci yöneten satınalma patronları şirketler için kritik önem taşıyor. Hatta onlar artık "paranın esas patronları"olarak görülüyor. Satın almacıların en büyük amacı ise tüm masrafı çıkardıktan sonra aradaki brüt kârdan şirkete para kazandırmak."*

McIvor ve diğerlerine göre (1997: 165-179); satınalma fonksiyonu, son yirmi yıldır organizasyonlarda önemli bir yer edinmeye başlamıştır. Satınalma fonksiyonunda meydana gelen önemli değişiklikler ise;

- Birçok organizasyonda satınalma fonksiyonu stratejik bir rol almaya başlamıştır.
- Gelişmekte olan bir görünüm sergileyen satınalma fonksiyonu, organizasyon içerisinde pazarlama, insan kaynakları, finans ve üretim-operasyon birimleriyle eşit düzeyde öneme sahip bir fonksiyondur.

- Satınalma, geleneksel alıcı ile tedarikçi arasındaki düşmanca yaklaşımdan giderek tedarikçilerle işbirliğine dayalı bir yaklaşıma yönelmiştir.
- Juran, daha önceleri satın almacılar ile tedarikçilerin birbirlerine muhalif olduklarını, hatta satın almacıların tedarikçileri girdi kontrolü esnasında hatalı ürünleri saklamaya çalışan potansiyel suçlular olarak gördüklerini söyler. Bugün ise anahtar kelimenin "ortaklık" olduğunu, iki tarafın da karşılıklı yarar sağlamak için birbiriyle yakın ilişkiler içinde olmaları gerektiğini vurgular.
- Satınalma veya satınalma kararına stratejik gerekliliklerden dolayı daha fazla önem verilmektedir.
- Satınalma, işlemin rekabetsel pozisyonunu destekleyecek tedarikçi gelişimi ve seçimi için, stratejik işbirliği sağlamada anahtar bir rol oynamaktadır.
- Satınalma sürecinde gerçek maliyetlerin etkilerinin anlaşılması, maliyetlerin düşürülmesindeki başarıya büyük katkı sağlamaktadır.
- Satınalma fonksiyonundaki değişim, profesyonel satın almanın eğitim ve gelişiminde de önemli etkilere sahiptir.

Satınalma faaliyeti işletmenin mal ve hizmet üretimini gerçekleştirebilecek hammaddelerin satın alınmasına yönelik bir faaliyettir. Bu nedenle gereksinimlerin neler olduğunun, miktarı ve kalitesinin doğru olarak belirlenmesini, böylelikle işletme nakit akışının kontrol altına alınmasını zorunlu kılar. Örneğin sığış tabağında kullanılan domatesin, sos yapımında kullanılan domatesle aynı kalitede olmasının gerekmediği vb. Yine bir evrakın birinci hamur kâğıt yerine, ikinci hamur kâğıda basılması önemini değiştirmiyorsa, isteğin belirlenmesinde bu konunun dikkate alınması gibi. Bu demektir ki, satın alınacak mallarla ilgili amaç ve özelliklerin doğru belirlenmesi, kalite ve maliyeti doğrudan etkileyen bir faktördür.

### **1.2.1. Örgütsel Satınalma Özellikleri**

Bir organizasyon içerisinde satınalma faaliyetlerinin, maliyetlerin kontrol altına alınması ve operasyonel etkinliklerin sağlanması olmak üzere iki önemli fonksiyonu bulunmaktadır. İşletme yöneticileri doğru tedarikçilerle çalışarak şirketlerini rekabetten



büyük ölçüde koruyabilirler. Doğru malzemeleri istedikleri fiyata alarak büyük ölçüde rekabet avantajı elde eden işletmeler, iyi satın almalar ile operasyonel sorunlara da sağlıklı çözümler üretebilirler.

Örgütsel satınalma yapan üst yöneticiler, satınalmanın sadece maliyet düşürücü değil, aynı zamanda işletme kârlılığını destekler nitelikte olduğunu unutmaması gerekir. Ayrıca üst yöneticilerin de satınalma sürecine dâhil olması satın almanın artan önemini bize göstermektedir (Aylanç, 2004: 129). İşletmelerde etkin bir satınalma yapılması gerekir. Şayet yapılmazsa bu durum üretimi yapılan mal ve hizmetlere olan talebi düşürecek, bu durum ise uzun dönemli müşteri ilişkilerine zarar verecektir (Bloomberg, 2002: 11-13).

### **1.2.2. Örgütsel Satınalma Yöntemleri**

Endüstriyel diğer bir deyişle örgütsel satınalma, satınalma merkezi tarafından belirlenen ürün ve hizmetlerin, alternatif tedarikçiler arasından önceden belirlenen kriterler doğrultusunda seçiminin yapıldığı bir karar verme sürecidir. Bu süreç her işletmede farklı prosedür ve uygulamalara sahiptir. Bu uygulama ve prosedürler işletmelerin büyüklüklerine, satınalma kararında bulunan kişi sayılarına, işletmenin yönetim anlayışına, işletmenin birden çok şubesinin olup olmamasına göre farklılık gösterecektir. Endüstriyel (Örgütsel) Satınalma Yöntemleri;

1. İhtiyaca Göre Satın Alma,
2. Piyasa Şartlarına Göre Satın Alma,
3. Spekülatif Satın Alma,
4. Pazarlık Yolu ile Satın Alma,
5. Numune Üzerinden Satın Alma
6. Kapalı Zarf Usulü
7. Peşin Alış İşlemi
8. Merkezi Satın Alma Yöntemi:
9. Satın Almada Teknoloji Uygulamaları (İnternet /Portal Üzerinden Satın Alma) olarak

sınıflandırılabilir.

Günümüzde birlikte çalışma konusunda mutabakata varmış satıcı ve tedarikçiler öncelikle sözlü ve yazılı olarak birbirleriyle karşılıklı güven ortamı içerisinde çalışacaklarına dair söz vermelidirler. Sonraki süreç ise bilgisayar ortamında yürütülebilecektir.

### **1.2.2.1. İhtiyaca Göre Satınalma**

İşletmeler satınalma gerçekleştirirken yukarıdaki yöntemlerin bir veya birkaçını farklı ürün kalemleri için tercih edebilirler. İhtiyaca göre satınalma daha çok küçük işletmelerin başvurduğu bir yöntem olup, ürün veya hizmete ihtiyaç hissedildiği an satınalma gerçekleştirilir. Otel İşletmelerinden örnek verecek olursak, bir, iki veya üç yıldızlı otel işletmelerinin ihtiyaç hissettikleri an ürünleri perakende olarak temin etmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Bu uygulama işletmede hiç stok bulundurmadan ve JIT (just in time) olarak ifade edilen tam zamanında üretim yöntemi için ideal bir satınalma yöntemidir. Ancak işletmeler bu durumda fiyat indirimleri ve promosyonlardan yararlanamayacaklardır. Hammadde birim fiyatları yüksek olacağı içinde bu durum maliyetleri yükselterek işletmelerin fiyat rekabeti sağlamalarını engelleyecektir.

### **1.2.2.2. Piyasa Şartlarına Göre Satınalma**

Piyasa şartlarına göre satınalmada fiyat işletmeler için belirleyici bir unsurdur. Şöyle ki; işletme ihtiyaç duyduğu ürünlerin fiyatları düşüşe geçtiği anda yüksek miktarda satınalma ile piyasada fiyatlar en düşük seviyeye ulaştığı anda satın almak isteyecektir. Bu yöntem, işletmenin stoklama politikası ile doğrudan ilgili bir durumdur. Zira ihtiyaca göre satın almanın aksine stoklarla çalışan ve stoklama alanlarına sahip olan işletmeler için ideal bir yöntemdir. Beş yıldızlı tatil köyleri, özellikle bazı yiyecek-içecek kalemlerinin -kuru baklagiller, un, alkollü, gazlı içecekler vb gibi-satın alımlarını sözleşmeli alımlar olarak tabir edilen toplu alımlar gerçekleştirerek fiyat indirimlerinden azami yararlanmak istemektedirler. Stoklama maliyetlerinden ise anlaşmaları fiyatların en düşük seviyede olduğu dönemlerde yaparak, ürünlerin işletmeye ihtiyaç duyuldukça gönderilmesi maddesini sözleşmeye ekleterek kurtulmak istemektedirler. Böylelikle ürünler kendileri adına tedarikçilerin depolarında bulundurulmakta ve depolama

maliyetleri böylelikle minimize edilmektedir.

#### **1.2.2.3. Spekülatif Satınalma**

Spekülatif satınalma ise fiyatların yine düşük olduğu dönemlerde ihtiyaç fazlası olsa bile satın alma yapılmasını belirten bir yöntemdir. Pazarlık yolu ile satınalma, işletmelerin üretecekleri mal ve hizmetlerin spesifikasyonlarını (özelliklerini) belirleyerek, bu spesifikasyonlar doğrultusunda satıcı firmalardan aldıkları teklifler doğrultusunda başlattıkları bir satınalma türüdür.

#### **1.2.2.4. Numune Üzerinden Satınalma**

Numune üzerinden satınalma, teslim işlemi zor olan ürünler için, tesadüfi seçilen bir ürünün kontrolü ile ürünün tamamı hakkında fikir edinilmesi ve satın almaya karar verilmesi işlemidir. Örneğin, otel işletmelerinde sebze ve meyveler kabul örnekleme yolu ile kalite kontrolünden geçmekte ve sebze ve meyvelerin istenilen kalite özelliklerine sahip olup olmadıkları belirlenmektedir. Otel işletmelerinde bu satınalma yönteminin kullanımı oldukça yaygındır. Oteller her seferinde aynı renk, koku, tat ve lezzette yiyecek-içecek üreterek işletmelerinde standardizasyonu sağlama çabası içerisinde olduklarından üzerinde önemle durdukları bir satınalma yöntemi olduğu söylenebilir.

#### **1.2.2.5. Kapalı Zarf Usulü ile Satınalma**

Kamu kurum ve kuruluşları başta olmak üzere fabrikalar, okullar, hastaneler ve üniversitelerde uygulanan bir satınalma yöntemidir. Bunu dışında otel işletmeleri de bu yöntemi tercih edebilir. Bu yöntemde belirlenen süre içerisinde istenilen belgeleri hazırlayan firmalar kapalı zarf ile tekliflerini bildirirler. Teklifler toplandıktan sonra en uygun teklifi veren satıcı ile belirlenen sözleşme şartları çatısı altında belirli süreliğine çalışılır.

#### **1.2.2.6. Peşin Alış İşlemi**

İş hacimleri az olan küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinin toptancı genellikle de perakendecilerden ürünlerini peşin ödeyerek, az miktarda ürün tedarikinde bulunması yöntemidir. Bu yöntemin en önemli özelliği, küçük işletmelerin istedikleri zaman istedikleri ürünleri, istedikleri perakende ya da toptancıdan tedarik edebilmesidir. Ancak

alınan ürünün özellikleri tedarikçi değişikçe değişeceğinden kalite standardizasyonunun yakalanması güç olacaktır.

#### **1.2.2.7. Merkezi Satınalma Yöntemi**

İşletmelerde kararların büyük bir çoğunluğunun merkezden verildiği örgüt yapılarında görülen bir satınalma yöntemidir. Dolayısıyla birden fazla üretim yeri olan işletmeler, tek elden büyük miktarlarda satın alım gerçekleştirerek hem kalite standardizasyonu sağlamak hem de toplu alım avantajlarından yararlanmak isterler. Handfield ve diğ. (2009)'e göre merkezi yapılanma sayesinde farklı bölümlerden gelen satınalma talepleri birleştirilerek bir seferde fazla miktarda satınalma yapılabilir. Yüksek miktarda satınalma gerçekleştiren alıcı firmalar tedarikçilerden daha fazla iskonto elde ederek nakliye giderlerinin de düşmesini sağlayabilirler. Diğer bir kazanç noktası ise operasyonel işlem sayısındaki azalmadır. Her bölüm/bölgenin/grubun aynı malzemeyi kendi başına satın almak istemesi durumunda tüm satınalma süreçleri (tedarikçi arama, seçme, pazarlık, faturalama vb.) her bir bağımsız satınalma işlemi için işletilecektir. Merkezi yapılanma sayesinde, satınalma sorumluları aynı konu ile ilgili birçok talebi yerine getirecek olup, satın almaya ait önemli bazı konularda (satınalma pazarlığı, küresel kaynak taraması, yasal uygulamalar, kalite yönetim sistemleri, tedarikçi geliştirme, toplam maliyet analizi vb.) uzmanlıklarını geliştirebilirler.

Bu usulü zincir konaklama ve yeme-içme işletmeleri tercih etmektedirler. Bu usule göre kurulan merkezi satınalma departmanı işletmelerden gelen talepleri toplar, değerlendirir ve satınalma işlemini gerçekleştirir. Bu usulde satın alınan istekler ya merkezi satınalma departmanı tarafından ilgili işletmelere gönderilir ya da satıcıların talep edilen malzemeleri ilgili işletmelere teslim etmesi sağlanır. Merkezi satınalma sisteminde de dezavantaj ve avantajları bulunmaktadır.

#### **Merkezi Satınalmanın Avantajları:**

- Büyük miktarlarda satın alım yapıldığı için birim fiyatlar üzerinde pazarlık yapabilme imkânı elde edilir.
- Büyük miktarlarda alımdan dolayı pazardaki tüm tedarikçiler hakkında bilgi sahibi olma ve tedarikçi seçme şansına sahip olunur.

- Satınalma spesifikasyonlarının belirlenmesinde öncelik haklarına sahiptirler.
- Satınalma maliyet ve giderleri diğer satınalma yöntemlerine göre önemli ölçüde azalır.
- Satın alınan ürünlerin dağıtımı ve taşınmasında tasarruf sağlanabilir.
- Satın alınacak ürünlerin alımından önce kalite testi yapılabilir, böylelikle farklı ürünler hakkında bilgi edinilebilir.
- Büyük miktarlardaki satın alımlarda satınalma merkezi ve satıcılar denetlenebilir.
- Büyük miktardaki satın alımlarda satınalma kararını alan satınalma merkezi ile tedarikçilerin denetimi gerçekleşir.

#### **Merkezi Satınalmanın Dezavantajları:**

- Zincire bağlı işletmeler düşük miktarda stoklama yapacakları için olağanüstü durumlarda güç duruma düşebilirler.
- Zincire bağlı birimlerin standart mönü ve reçetelerle çalışacaklarından, mönülerini geliştirebilme veya değiştirebilme özgürlüklerine sahip olamayacaklardır.
- İşletmeler merkez tarafından belirlenen tedarikçilerle çalıştığı için işletmenin bulunduğu bölgedeki tedarikçilerin sunduğu fiyat avantajlarından yararlanamayacaklardır.
- Dağıtımlar merkezden gerçekleşeceğinden dağıtım problemleri ortaya çıkabilir, bu durum işletme için ayrıca bir maliyet yükü oluşturabilecektir.

#### **1.2.2.8. Online Sipariş ile Satınalma (İnternet / Portal Üzerinden Satınalma)**

İnternet ve portal aracılığı ile satınalma işlemleri özellikle son yıllarda hızlı bir şekilde artmakta ve giderek daha da önemli hale gelen satınalma yöntemlerinden biri sayılmaktadır. İnternet kullanımının yaygınlaşması sonrasında gerek son kullanıcı düzeyinde gerekse endüstriyel anlamda bu yol ile satınalma yapılması söz konusu olabilmektedir.

İnternet tabanlı olan portal gibi platformlarda şirketler bilgi işlem malzemeleri, fabrika sarf malzemeleri, kırtasiye gibi ortak alımlar gerçekleştirebilmektedir. Tamamen internet üzerinde gerçekleştirilen satın almalar şirketlere maliyet avantajının yanısıra işgücü kaybının önlenmesi, zaman tasarrufu, bilgi birikimi ve şeffaflık gibi faydalar da sağlamaktadır (Karakış, 2007: 102-103). Az önce de değinildiği üzere tedarikçilerle ilişkilerde teknoloji uygulamalarının kullanımı son dönemlerde hızlı bir şekilde gelişmektedir. Bugün, teknolojiadaki farklı uygulamalar distribütör ve satın almacılarla yürütülen ticari ilişkilerde kullanılmaktadır. Teknoloji uygulamaları satınalma, tedarik, teslim alma, depolama, üretim gibi süreçlerde işletmelere kolaylık sağlamaktadır (Feinstein and Stefanelli, 2008: 16).

Ağırlama endüstrisinde çalışan ve ağırlama operatörlerinin kullandıkları teknolojiler;

- Faks Makinesi,
- Kişisel Bilgisayarlar,
- POS Sistemleri,
- Bar Code Okuyucular,
- Üretim Tanımlama ve Spesifikasyonları
- Envanter ve Depolama Yönetimi ve
- Internettir.

Günümüzde özellikle otel işletmelerinin farklı birimleri için geliştirilmiş birçok farklı yazılım programı bulunmaktadır. Bu programlar otelin büyüklüğüne, outletlerinin sayısına, yönetim şekline göre hazırlanmakta, otel yöneticileri farklı departmanlardaki bilgilere ortak bir portal yardımıyla ulaşabilmektedir.

Örneğin Protel firması tarafından geliştirilen MC (Materials Control) stok kontrol ve maliyet yönetimi programı, gerçek zamanlı stokların kontrolü ve maliyetlerin yönetilmesini sağlayarak, her bir satınalma sürecini kolaylaştırmaktadır. Sipariş alımı, satınalma, teslim ve teslim bilgilerinin otomasyon programınca eş zamanlı takibini yaparak, otel işletmelerinin satınalma iş yükünü azaltmaya yardımcı olmaktadır. Sipariş süreçlerini kontrol ederek stok kontrolünü sağlamaktadır ([www.protel.com.tr](http://www.protel.com.tr)).

Materials Control'ün faydaları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (www.protel.com.tr):

**1) Verimlilik Artışı:**

- Nakit akışını gözlemleme,
- En düşük ve en yüksek stok miktarlarının belirlenerek, fazla stokla çalışmanın önüne geçilmesi,
- Ürün alımında birden fazla karar verme, diğer bir deyişle onay seviyesi belirleyebilme,
- Satış analizlerinden envanter listelerine kadar farklı birçok analiz raporu çıkarabilme,
- Tedarikçilerle business to business (B2B) arayüze sahip olması,
- Muhasebe sistemleri ile entegre çalışmaya, fatura giriş vb.işlemlerin tekrarlanmaması,
- Ay sonu işlemlerini ve muhasebe süreçlerini kolaylaştırma.

**2) Satınalma:**

- Tüm departmanların satınalma talep ve istek ve süreçlerine cevap verebilme,
- Tedarikçiler ile yapılan dönemsel anlaşmalarla belirlenen fiyatların takibi,
- Ziyafet, banket ve davet mönülerinin malzeme ihtiyacini davetli sayısına göre hesaplanması,
- Minimum/Optimum stok seviyelerinin belirlenmesi ve buna göre satınalma siparişi önerme,
- Satınalma taleplerinin e-posta, faks yoluyla sistem üzerinden tedarikçilere ulaştırılabilmesi,
- Verilen sipariş ile gelen malzeme arasındaki fiyat ve miktar farklılıklarının takibi, rapor alınması,

### 3) *Malzeme Yönetimi:*

- Zincir işletmenin her bir işletmesi için alış fiyatları ve maliyetleri farklı olsa da, maliyetleri ve son fiyatları lokasyon bazında veya merkezi olarak takip etme,
- Menü mühendisliği özelliği ile maliyetlerin kontrol altına alındığı, kârlılık oranlarının hesaplandığı bir kontrol süreci oluşturma.
- Maksimum stok miktarı olmaması için maksimum ve minimum stok takibini gerçekleştirme ve bu iki durum için de ilgilileri e-posta ile uyarma.
- Her bir outlette bulunan MicroPOS cihazından yapılan satışları stok yönetimine aktarma. Böylelikle satılan her bir yiyecek veya içecek kalemleri içerisinde yer alan hammaddelerin stoklardan düşüşünün sağlanması.

### 4) *Stok Kontrolü:*

- Stoklardaki zayii ve üretimdeki fire miktarları kayıt altına alınarak, gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olma,
- Stoktaki malzemelerin son kullanma tarihlerini takip etme,
- İşletmeye özel barkod oluşturulması,
- İrsaliye ve faturaların ayrı ayrı takip edilmesi,
- Her bir ambar, işletme ve portfolyo bazında tüm stok bilgilerini gösterir.

Diğer bir örnek ise Asya Soft tarafından geliştirilen stok&cost ve satınalma programlarıdır.

**Stok programı;** ürün ve hizmet satın alımı gerçekleştiren firmaların her türlü faaliyetini (ticari ve mali faaliyetlerini) bilgisayar ortamında takip edebilecekleri bir programdır. Bu program ile firmanın stoklarını, satın alım işlemlerini takip edebilmesi ve istenildiği takdirde raporlandırma yapılabilmesi mümkündür. Sistem muhasebeyle tam entegre çalışmaktadır. Ayrıca program tek başına kullanılabilceği gibi muhasebe birimiyle arayüz yardımıyla bağlı olarak çalışabilmektedir. Asyasoft stok programı, üretilen ürünlerin reçetelerinin hazırlanarak bu reçetelerde bulunan hammaddelerin her bir mamul veya yarı mamul satımında stoklardan düşmesine de imkân sağlamaktadır.



Tarihler Arası Malzeme Hareket Raporu

Dosya Arama ve filtreleme Gözetim Grafik Ayarlar Yardım

Excel1 Excel2

Tarihler Arası Malzeme Hareket Raporu  
Stok Kodu/Ad : 01602002 DOMATES Birim : KG  
Devir Tarihi : 30/09/2010 Bakiye Tarihi : 31/12/2010 Ambalaj Analizi : 33-33 Dep. Analizi : - Ref. Analizi : 000-000

Fis t	Tarih	Fis No	Sip	Giren Miktar	Cikan Miktar	Ortalama Tutar	T u t a r	Kalan Miktar	Kalan Tutar	AK	Anl
Dep.C	08/10/2010	401120	006		207,000	2,8000	579,60			33	000
Teset	11/10/2010	102476	007	300,000		3,2000	960,00	300,000	960,00	33	000
Dep.C	11/10/2010	401145	007		300,000	3,2000	960,00			33	000
Teset	14/10/2010	102486	023	277,000		4,5000	1.246,50	277,000	1.246,50	33	000
Dep.C	14/10/2010	401146	023		277,000	4,5000	1.246,50			33	000
Teset	19/10/2010	102475	010	104,000		5,3000	551,20	104,000	551,20	33	000
Dep.C	19/10/2010	401147	010		104,000	5,3000	551,20			33	000
Teset	22/10/2010	102570	017	126,000		5,3900	679,14	126,000	679,14	33	000
Teset	26/10/2010	102681	001	224,000		4,9500	1.108,80	350,000	1.207,94	33	000
Dep.C	26/10/2010	401216	001		224,000	4,9500	1.108,80	126,000	679,14	33	000
Teset	28/10/2010	102790	001	263,000		3,3200	873,16	309,000	1.552,30	33	000
Dep.C	28/10/2010	401256	001		263,000	3,3200	873,16	126,000	679,14	33	000
Dep.C	29/10/2010	401242	009		126,000	5,3900	679,14			33	000
Teset	03/11/2010	102021	001	100,000		1,2000	120,00	100,000	120,00	33	000
Teset	04/11/2010	102022	001	10,000		1,2300	12,30	110,000	132,30	33	000
Devir											
Teset				1.897,000		3,5945	6.818,85				
Dep.I											
Sat.I											
Dep.C					1.207,000	3,7417	6.686,55				
Sat.I											
Tr(-)											
Tr(+)											
Amb.C											
Amb.C											
Kalan				110,000		1,2027	132,30				

F2-Kapdet F3-Tekrar ara F6-Yeni arama

Şekil 5: Malzeme Hareket Raporu

Kaynak: www.akinsoft.com.tr., ET: 31.08.2015, (www.asyasoftware.com.tr).

Ayrıca;

- Sınırsız kullanıcı ve çok seçenekli yetkilendirme,
- Programın tüm işletmelere uyarlanabilmesi,
- Program sayesinde stok hareketlerini muhasebeleştirilebilme,
- Koltukaltı tüketim maliyet analizlerinin yapılabilmesi,
- Detaylı log raporlarının alınabilmesi,
- Cost mutabakat raporlarının alınması,
- POS cihazları ile entegre edilebilmesi,
- Stok-muhasebe mutabakalarının yapılması işlemleri gerçekleştirilebilir  
([www.asyasoft.com.tr](http://www.asyasoft.com.tr)).

Bununla birlikte;

- Stok hareket fiş girişinde ürün girişi yapılırken aynı zamanda ürünü çıkış, yapılmasına olanak sağlayan çıkış hanesi,
- Market satış bölümü/Ncr yazar kasa entegrasyonu,
- Muhasebe cost tüketim mahsubu,
- Otel gramaj analiz raporu,
- Dönemsel karşılaştırmalı tüketim analiz raporu,
- İşletme tüketim raporu,
- Yazar kasa entegrasyonu,
- El terminali sayım girişi entegrasyonu işlemleri gerçekleştirilebilmektedir.

Programın, stoklarla ilgili işlemler dışında farklı uygulamaların yapılmasına da olanak sağladığı görülmektedir. Bunlar;

- Cari işlemler,
- CRM ( Müşteri İlişkileri Yönetimi),
- İrsaliye işlemleri,
- Teklif ve Sipariş,
- Banka İşlemleri,
- Transfer işlemleri,

**Ambar Talep Fiş Girişi**

Talep:  
 Fiş No: 104370  
 Tarih: 02/12/2010 Zaman: 09:45  
 Fiş Tipi: AB ->Orjinal Talep  
 Ambar: 01 ANA DEPO  
 T.S.Çevir Depo: 001 ANA MUTFAK  
 Referans: 000 RESORT

Ambar Personel: CENG  
 AS: CENGİZ  
 Servis: NUBAT  
 Zaman: 09:45  
 Teslim Alan Personel:

Sıra	S Kodu	Bir	Stok Adı	Miktar	Acıklama	D Miktar	D Tutar	D Tarih	D Zaman	D Kullan
001	10009001	KG	PILIC BÜTÜN	16.000		16.000	63,20	02/12/2010	14:37:45	SLM
002	10010003	KG	DIANA 5'LI SET	12.000		12.000	296,80	02/12/2010	14:37:46	SLM
003	10042006	KG	BULGUR PILAVLAH	12.000		12.000	11,75	02/12/2010	14:37:46	SLM
004	10009002	KG	YOGURT NÖRMAN	10.000		10.000	16,57	02/12/2010	14:37:47	SLM
005	10009002	KG	SALCA DOMATES	5.000		5.000	16,87	02/12/2010	14:37:48	SLM
006	10020004	KG	MAKARNALARINA	5.000		5.000	5,90	02/12/2010	14:37:49	SLM
007	10039032	KG	MİHİ PANCAR ÇAM	6.000		6.000	42,00	02/12/2010	14:37:50	SLM
008	10039033	KG	SUTLU YAĞLI TO	10.000		10.000	11,34	02/12/2010	14:37:51	SLM

**BAŞLAMA** 454,51    **SONA ERİME** 4,30  
**NET ÖLÇÜM** 00    **SON ÖLÇÜM** 2,27  
**ORTALAMA** 454,51

**10009001**    **10010003**    **10042006**    **10009002**    **10020004**    **10039032**    **10039033**

F2 -> Kaydet    F3 -> Tüm Fişler    F4 -> Satır Sil    F5 -> Yeni Fiş    F6 -> Çıkış Fiş Yap    F7 -> Yazdır    Menü De

F1 -> Kod Ara    F2 -> Kaydet    F3 -> Tüm Fişler    F4 -> Satır Sil    F5 -> Yeni Fiş    F6 -> Çıkış Fiş    F7 -> Yazdır

Şekil 6: Ambar Talep Fiş Girişi

Kaynak: www.akinsoft.com.tr., ET: 31.08.2015.

Asyasoft Satınalma Modülü etkin tedarik işlemlerini yöneterek, maliyetlerde tasarruf sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Satınalma modülü ile aşağıdaki uygulamalar gerçekleştirilebilmektedir ([www.akinssoft.com.tr](http://www.akinssoft.com.tr))

- Ambar talep formlarının işlenmesi,
- Departman talep formlarının girilmesi,
- Otomatik tesellüm formunun hazırlanması,
- Yetkilendirme seviyeleri,
- Stok ile entegre çalışma ve stok kontrolü,
- Fiyat karşılaştırma ve son alıcı bilgilerine kolayca ulaşılabilmesi,
- Otomatik çıkış fişi,
- Teklif kıyaslama raporu,
- Departman bazında alım raporu,
- Sipariş iptalleri ve kapanan dosyaların takip edilebilmesi,
- Onaylanan satın alma siparişlerinin otomatik olarak e-mail aracılığı ile tedarikçilere gönderilebilmesi,
- Satınalma siparişlerinin otomatik olarak tesellüme çevrilmesi,
- Sipariş onaylama yetki ekranı.

Bu programların dışında Akdeniz Üniversitesi, Kampüsü, Teknokent Ar-ge binasında faaliyetlerini sürdüren, HOTECH Bilişim Ticaret AŞ. RMOS Otel Yönetim Sistemi Rmos Satın Alma Sistem Otomasyonu Satınalma Programını geliştirmiştir. Program otel işletmelerinin satınalma departmanının ihtiyaç duyduğu şu konular üzerinden otellere destek vermeye devam etmektedir:

- Satınalma ile ilgili her türlü analiz ve istatistiklerin yapılması,
- Tedarikçilerden faks, e-mail, web tabanlı teklif taleplerinin alınması,
- Karşılaştırmalı teklif analizlerinin yapılması,
- Satınalma sözleşmelerinin fiyat, miktar ve ödeme kontrolleri,
- Otomatik depo girişi, fatura, talep depo çıkış çevrimleri,
- Hammadde hareket analizleri

RMOS Satınalma programı satınalma modülü aşağıdaki uygulamalara sahiptir (<http://wiki.amonra.com.tr>):

Satınalma:

- Satıcı sözleşmeleri,
- Sözleşme Kontrol Tablosu,
- Ana depodan talepler,
- Satınalma talepler,
- Fiyat karşılaştırma,
- Satıcı Siparişleri,
- Satınalma onay listesi,
- Bekleyen siparişler,
- Satınalma fişleri,
- Satınalma raporlar.

**Tablo 7**  
**RMOS Satıcı Sözleşmeleri Tablosu**

The screenshot shows the 'Satıcı Sözleşmesi' (Supplier Contract) screen in the RMOS software. The interface is divided into several sections:

- Menu Bar:** Standart, Stok, Cari, Muhasebe, Operasyon, Satın Alma, Bütçe-Finans, İ.K.
- Navigation Panel:** Satıcı Sözleşmeleri (highlighted), Sözleşme Kontrol Tablosu, Ana Depodan Talep, Ana Depodan Talepler, Satın Alma Talep, Satın Alma Talepleri, Satıcı Fiyat Talep, Satıcı Fiyat Teklifi, Fiyat Karşılaştırma, Satıcı Sipariş, Satıcı Siparişleri, Bekleyen Siparişler, Şablon Liste, Zimmet Fişi, Tüm SA Fişleri, SA Onay Listesi, Fişler, Stok, SA Raporlar.
- Contract Details:** Tarih: 20/06/2010, Satıcı: TEMEL TICARET, Bas. Tarihi: 01/06/2010, Bit. Tarih: 31/12/2010, Uyan Tarihi: 29/12/2010, Bütçe: 0.00, K.No: 1, Aktif: . Açıklama: ÖDEME 60 GÜN. Bağlayıcı: . Sablon: .
- Material Table:**

Malzeme	Stok Grubu	Malzeme	Fiyatlandırma
Stok Kodu	Stok Adı	BİRİM- MIKTAF	Fiyat Dövi Kur İnd <sup>1</sup> İnd <sup>2</sup> İnd <sup>3</sup> KD <sup>1</sup> Tutar Marka Not Tes. Gun
* 20.12.001	KOLA KUTU	Adet 50,000.	0.00 TL 1.0000 0 0 0 18 0.00
- Summary:** 1 0.00
- Additional Fields:** Not: , Odeme Notu: , Kur Türü: MERKEZ, Ciro İnd%: 0.00, Kur Günü: Fatura Tarihi, Kalan Bütçe T.: 0.00
- Footer:**  Sürekli, TEMEL TICARET, Diğer..., Satır Sil, Taslak Hazırla, Yazdır, Tamam, Yazgeç

Örneğin Tablo 7’de sistemin satıcı sözleşmeleri ekranı görülmektedir. Bu alan firmalar

ile yapılan sözleşmelerin girilerek, sözleşme koşullarının kontrol edildiği alandır. Ekranda satırlardan malzemelere dair bilgiler girilir, (birim, miktar, döviz kuru, indirim) ödeme zamanı belirlenir, aktif seçeneği işaretlenerek sözleşme tamamlanmış olur. Ekranda görülen bağlantı butonu ile çalışılacak tedarikçi bu sözleşmeye bağlanır. Yani belirlenmiş malzemeler için satıcı olarak sözleşmedeki firma belirlenecektir. Diğer bir örnek de fiyat karşılaştırma ekranıdır. Bu ekrandan satıcılardan alınan fiyat teklifleri karşılaştırılabilir. Her bir ayrı renk, her bir ayrı firmanın fiyat tekliflerini göstermektedir. İstenirse uygun fiyat seç butonu seçilir. Ekranı gelen en uygun toplamı hesapla denilerek bilgisayar otomatik olarak en uygun fiyatı daha doğrusu teklifi seçmiş olacaktır.

Yukarıda verilen örnek programlar dışında Electra Otel Yönetim Sistemi satınalma modülü, Ladin Otel Programı stok-satınalma modülü, Sentez Yazılım ERP Tedarik Zincir Yönetimi, LOGIN Yazılım satınalma modülü, 54 farklı ülkede, içlerinde Marriot, Starwood,Loews, Fairmont,Ritz Calton ve Jumeirah gibi büyük otel gruplarının satınalma ve işletme kontrol çözümlerini gerçekleştiren Adaco.net gibi farklı yazılımlar karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 8**  
**Fiyat Karşılaştırma Tablosu**

Malzeme						Seçilen				A001			A002													
Stok Kodu	Stok Adı	Oran	Oran Adı	Birim	Son Algı Fiyat	Son Satıcı	Onay	Seçim	Miktar	Fiyat	Tutar	Firma	Marka	Not	Seç	Miktar	Fiyat	Toplamı	Marka	Not	Seç	Miktar	Fiyat	Toplam	Ma	Not
101003	DANA BONFILE FİTİLİ	101	DANA ETL. KG		22.18	A001	15		22.00	1.00	22.00	A001				22	1.00	22.00				22	2.00	44.00		
101004	DANA BUT HİSA KEMİ	101	DANA ETL. KG		19.00	A003			33.00	2.00	66.00	A001				33	2.00	66.00				33	3.00	99.00		
101007	DANA DÖS KHYMA	101	DANA ETL. KG		12.25	S001			44.00	3.00	132.00	A001				44	3.00	132.00				44	4.00	176.00		
101011	DANA KONTRAFİLE	101	DANA ETL. KG		17.00	S001			55.00	4.00	220.00	A001				55	4.00	220.00				55	5.00	275.00		
101014	DANA OSSOBUCO	101	DANA ETL. KG		9.50	S001			66.00	5.00	330.00	A001				66	5.00	330.00				66	6.00	396.00		
102005	KUZU BONFILE	102	KUZU ETL. KG		21.00	S001	10		77.00	6.00	462.00	A001				77	6.00	462.00				77	7.00	538.00		
104007	PILİÇ BAĞET	104	PILİÇ ETLİ KG		5.15	A001			20.00	7.00	140.00	A001				20	7.00	140.00				20	8.00	160.00		
104009	PILİÇ COP SIS	104	PILİÇ ETLİ KG		6.95	S001			50.00	8.00	400.00	A001				50	8.00	400.00				50	9.00	450.00		
105007	DANA DİL	105	SAVADATL KG		9.75	S001			88.00	9.00	792.00	A001				88	9.00	792.00				88	10.00	880.00		
111009	SALM BUFE	111	SAPINOTEL KG		1.00				40.00	10.00	400.00	A001				40	10.00	400.00				40	11.00	440.00		

### 1.2.3. Örgütsel Satınalma Çeşitleri

Örgütsel alıcıların satın aldıkları şeyler örgütler tarafından doğrudan doğruya veya dolaylı olarak kullanılır veya örgütün amaçlarına erişmek için yeniden satın alınır. Örneğin Divriği demir madenlerinden çıkarılan demir cevheri, Ereğli Demir Çelik fabrikalarına getirilmekte, burada teneke, soğuk, sıcak çekilmiş sac, levha, boru bandı, ingot, pik, blum kütük vb ürünlerine dönüştürülmekte, bunlar da çeşitli endüstrilere girdi olarak satılmaktadır. Hizmet sektörü de, örneğin bankalar bilgisayar satıcıları için, işyerleri "hazır tabldot yemek fabrikaları", " tüm işletmeler güvenlik sistemleri, temizlik, sigorta hizmetleri, danışmanlık" için büyük pazarlar oluşturmaktadır. Firmaların güvenlik, ulaşım, temizlik ve hatta lojistik gibi destek hizmetlerini başka uzmanlaşmış firmalardan satın almaları ve bazen üretimi bile onlara yaptırmalarına, başka deyişle taşeron kullanmalarına batıda işletme dışı kaynaklardan yararlanma (outsourcing), contracting out denilmektedir (Tek, 1997: 228). İşletmeler satınalma davranışında ilk kez satınalma, doğrudan yeniden satın alma (rutin satın alma) ve değiştirilmiş (modifiye edilmiş) tekrar satınalma olmak üzere üç farklı satın alma davranışı sergilerler.

#### 1.2.3.1. İlk Kez Satınalma (Yeni İş - Görev Tipi Satınalma)

Yeni iş (görev) tipi satınalma olarak ifade edebileceğimiz bu satınalma türü, işletmeye ilk kez alınacak mal veya hizmet satın alınması halinde başvuru olan bir satınalma türüdür. Yeni görev satınalma makine, teçhizat ve bu gibi durumlarda özellikle büyük yatırım gerektiren durumlarda uygulanan bir satınalma türüdür. Bu satınalma, fazlasıyla araştırma ve resmi bir karar verme süreci gerektiren, satınalma karar vericilerin olduğu bir satınalma türüdür. Otelcilik sektöründe yeni bir otel inşaatı sırasında sıklıkla kullanılan bir satınalma yöntemidir.

Otel işletmeleri yastık kılıfından bilgisayara, restoran mobilyalarından otomasyon sistemine kadar farklı kalemlerde büyük miktarlardaki satınalma işlemlerini ilk kez bu süreçte gerçekleştirirler. Ayrıca bir otel işletmesi otelinde renovasyona başladığında, örneğin odalardaki televizyonları LCD televizyonlara dönüştürdüğünde veya odalardaki minibarların kontrolü için bartech adı verilen otomasyon programını kullanmaya karar verdiğinde gerçekleştirdiği satınalma yeni iş-görev tipi satın almadır.

Bu satınalma durumunda daha önce ortaya çıkmayan bir talep ya da sorun vardır. Satın almaya ilişkin alıcı işletmenin bir deneyimi yoktur ya da çok sınırlı bir deneyimi vardır. Satın alma süreci içinde çok fazla bilgiye gereksinim duyulur. Sorunun çözümüne ve arz edenlere ilişkin alternatifler araştırılır. Bu satınalma durumu daha sonraki rutin satın almalar için bir temel niteliğindedir (Başta, 2006: 65). İlk kez satın alınan ürünler işletmeye ne kadar fazla maliyet yüklerse, bu ürünün satın alınma kararını veren kişi sayısı da o kadar fazla olacaktır. Çünkü ürünün üretimde kullanılamaması veya kullanım yararının düşük olma riski yüksek olacaktır.

### **1.2.3.2. Doğrudan (Rutin - Otomatik) Yeniden Satınalma**

Direkt yeniden satınalma olarak da ifade edebileceğimiz bu satınalma türü en basit ve en yaygın olarak kullanılan satınalma türüdür. Bu satınalma sürekli olarak aynı tedarikçiden satın alınan ürünleri içermektedir. İşletmeler direkt yeniden satın almayı, üretimde kullandıkları ürünler/hammaddelerle ilgili bir tecrübeleri olduğunda, yeni satın alacakları ürünü tanıdıklarında, bilgi ve deneyimleri olduğunda, devam eden ihtiyaçlarını karşılamada ve sürekli çalıştıkları tedarikçiler olduğunda tercih etmektedirler. Otomasyona sahip olan işletmeler otomatik olarak satınalma direktifi vererek direkt yeniden satın almayı kolaylıkla gerçekleştirebilirler. İşletmeler bu satınalma türünü hem basit hem de hızlı bir satınalma türü olduğu için tercih etmektedirler. Ayrıca direkt yeniden satınalma daha az personelle çalışmayı gerektirmektedir. Direkt yeniden satınalma, ihtiyaç duydukları ürünlerin hızlıca tekrar satın alınması adı verilen tam zamanında stok/envanter sistemini uygulayan işletmeler arasında yaygın olarak kullanılır (Peter-Donnelly, 2001: 63).

Bu satınalma türü işletmelerin faaliyetlerine devam etmede en çok tercih ettikleri satınalma türüdür. Alıcı firmalar, ürün ve hizmetleri bildikleri veya daha önce iş yaptıkları tedarikçilerden tedarik ederler. Daha önce tedarikçi ile çalışıldığı için ve ortada özenle hazırlanmış bir sözleşme olduğu için satınalma işlemi daha kolaydır. Tedarikçilerle tekrar biraraya gelerek sözleşme koşulları ve diğer konularda müzakereler düzenlenmektedir (Karakış, 2007: 08). Bu satınalma türünde satınalma elemanı veya departmanı önceden mal ve hizmet satın aldıkları tedarikçilere önceden yapılmış sözleşmeler doğrultusunda ürün siparişini geçerler. Rutin satın alımlarda satınalma sürecine katılan kişi sayısı azdır. İşletmeler satışa sundukları mal ve



hizmetlerde kalitede sürekliliği sağlayabilmek için bu satınalma türünü sıklıkla kullanmaktadırlar.

### **1.2.3.3. Değiştirilmiş (Modifiye) Tekrar Satınalma**

Düzeltilmiş, gözden geçirilmiş yeniden satınalma, değiştirilmiş sipariş veya geliştirilmiş satın alma olarak da ifade edilmektedir. Değiştirilmiş tekrar satınalma durumu iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Birincisi, işletmenin ihtiyaç duyduğu bir ürünün mevcut tedarikçiden temin edilmesi, diğeri ise yeni bir tedarikçiden ürünün tedarikiğidir. Bilinen tedarikçi ile bir anlaşmazlığa düşüldüğünde veya ürünlerle ilgili daha iyi alternatiflerin oluştuğu koşullarda bu satınalma türü tercih edilir (Karakış, 2007: 108). Bu satınalma türü tedarikçiler için bir fırsat niteliğindedir. Dolayısıyla tedarikçiler işletmelerin satın aldıkları ürünleri tekrar gözden geçirmeyi bir fırsat olarak görmelidir.

İşletmelerin iş portföylerinde sürekli çalıştıkları tedarikçiler bulunmaktadır. Bu tedarikçilerin her bir ürün için en az üç farklı tedarikçi olması, üretimde bir aksaklık yaşanmaması açısından önemlidir. İşletmeler, satışa sundukları mallar için tedarikçiler tarafından gönderilen numuneleri, hizmetler içinde fiziksel kanıtları en iyi şekilde pazarlayabilmelidirler. Bu doğrultuda işletmeler herhangi bir ürüne ihtiyaç duyduklarında, bu ürünü kendilerine sağlayacaklarına inandıkları ve iç tedarikçiler olarak nitelendirebileceğimiz tedarikçilerinden alma isteğinde olacaklardır.

Karşılıklı güven olgusuna dayanan bu satınalma için mevcut tedarikçi ile çalışma isteği gayet tabiidir. İşletme yeni bir ürün talep ettiğinde -ki bu ürün, üretimde çalışan kişilerin fikir ve öneri doğrultusunda talep edilen bir ürün olacaktır-tedarikçi firma bu ürünü üretme girişiminde bulunacak, bu durum tedarikçilerin ar-ge çalışmalarını yönlendirecektir. İç tedarikçiler böylelikle işletmenin istek, beklenti ve taleplerini karşılayabilecek, karşılıklı bir etkileşimle faaliyetlerine devam edebileceklerdir. Yeniden satınalma için işletmeler iç ve dış tedarikçi kaynaklarını kullanırlar. Yeni ürünü ile iç tedarikçi bu ürününü rutin satın almaya çevirmeye çalışmalıdır.

Tüketici satın alımlarından farklı olarak gününüzde tedarikçi firmaların bir satış danışmanı vasıtasıyla ürün ve hizmetleri hakkında bilgi vermek için işletmeleri bizzat ziyaret ettikleri görülmektedir. Dış tedarikçiler olarak adlandırılan bu satıcı firmaların, işletmelere her yönden cazip teklifler sunmaları ve ürünlerinin diğer rakip ürünlerden

hangi yönleriyle güçlü olduklarını ispatlamaya çalışmaları gerekmektedir. İşletmeler genellikle dış kaynak firma ile çalışmak istemezler. Bunun en önemli nedeni bilinmeyen bir firma ile karşılaşabilecekleri riskleri üzerlerine almak istememeleridir. Fakat dış kaynaklı firma, işletme ihtiyaçları hakkında önceden bilgi sahibi olur ve bu ihtiyaçları tam anlamıyla karşılayacak ürünleri kendilerinin ürettiği hakkında işletmeye inandırırsa durum tedarikçi lehine dönebilecektir.

**Tablo 9**  
**Örgütsel Satınalma Türlerinde Farklılıklar**

Satın Alma Türü	Zorluk/Güçlük	Zaman Aralığı	Tedarikçi Sayısı
Direkt Satın Alma	Basit	Kısa	Bir
Değiştirilmiş Yeniden Satın Alma	Makul Ölçüde	Orta	Birkaç
Yeni Görev Satın Alma	Karmaşık	Uzun	Birçok

**Kaynak:** Peter-Donnelly: Preface to Marketing Management, Eighth Edition, The McGraw-Hill Companies, 2001).

Değiştirilmiş satınalma, satın almanın bazı yönlerinin belirsiz olduğu durumlarda kullanılan bir satınalma türüdür. Bu satınalma türü, satınalma yapmadan önce bazı alternatiflerin göz önünde bulundurulması halinde uygulanır (Peter-Donnelly, 2001: 63).

Organizasyon içerisinde satınalma sürecini etkileyen başlıca spesifik faktörler vardır. Bunlar; yönlendirme, işletme büyüklüğü ve işletmenin merkezileşme derecesidir. Yönlendirme organizasyon içerisinde satınalma kararlarını etkileyen en baskın fonksiyondur. Örneğin, eğer organizasyon teknoloji ağırlıklı bir organizasyonsa, mühendis personelin satınalma kararlarını veriyor olması olağandır. Aynı şekilde organizasyon üretim ağırlıklı bir işletme ise üretim personelinin satınalma kararlarında ağırlığının olması da olağandır. Organizasyonun büyüklüğü de satınalma sürecini etkileyecek bir süreçtir. Organizasyon büyükse satınalma kararı, bir karar verme organı tarafından alınacaktır. Küçük işletmelerde ise satınalma kararı daha çok bağımsız olarak verilebilen bir karardır.

Satınalma sürecini etkileyen bir diğer faktör de işletmenin merkezileşme derecesidir. Merkezileşme derecesi kararların yalnız mı yoksa birlikte mi verileceğini etkileyecektir. Yüksek oranda merkezileşmiş organizasyonların satınalma kararını daha az kurul kararıyla verdikleri görülür. Sonuç olarak, özel sektördeki teknoloji veya üretim

yönelimli işletmeler daha bağımsız karar verme eğilimindeyken, büyük işletmeler, devlet işletmeleri ve merkezileşme oranı yüksek olan işletmeler daha çok bir karar verme organı ile satınalma kararı verme eğilimindedir (Peter-Donnelly, 2001: 66).

Büyük ölçekli (4 ve 5 yıldızlı) otel işletmelerinde örgütsel satınalma sözleşmeli alımlar ve rutin alımlar olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleştirilmektedir. Sözleşmeli alımlar yıllık olarak alımı yapılan ve belli büyük kalemleri oluşturan yiyecek-içecek, temizlik, kırtasiye gibi mal ve malzemeleri kapsamaktadır. Rutin alımlar, depolarda mevcut olmayan veya par stok seviyesinin altına düşen malzemeler için tedarikçilerden istenen teklifler doğrultusunda, önceden belirlenen ürün spesifikasyonların uygun olarak gerçekleştirilen satın alımlardır.

Her iki satınalma türünde de istenen malzemenin özelliklerine (spesifikasyonlarına) göre en az dört teklif değerlendirme formuna geçirilir ve bu teklifler muhasebe (mali işler) müdürü-genel müdürün onayına sunulur. Onayı verilen firmaya satınalma sipariş teyid formu gönderilir ve konfirme etmesi istenir. Piyasada yapılan araştırmada yalnızca bir kişinin elinde bulunan işlerin ihtiyaç duyulan zamanda teslimi için ise fiyat konusunda anlaşma yapılarak alım yapılmaktadır.

#### **1.2.4. Satınalma ve Tedarikçi İlişkileri**

Günümüz yoğun rekabet ortamında gerek mal ve hizmet üreten işletmeler müşterilerin taleplerini doğru yönetebilmek, gerekse mal ve hizmet satın aldıkları tedarikçilerle güven ilişkisine dayalı bir ortam yaratabilmek için farklı yönetim anlayışlarından yararlanmaktadırlar. İşletmeler için bu süreç CRM (Consumer Relationship Management) Müşteri İlişkileri Yönetimi olarak ifade edilirken, tedarikçilerle olan ilişkiler ise SRM (Supplier Relationship Management) Tedarikçi İlişkileri Yönetimi olarak ifade edilmektedir.

Günümüzde alıcı ve tedarikçi firmaların kazan&kazan (win&win) anlayışı içerisinde birlikte çalışmaları, ortak hedefler doğrultusunda birbirlerinin kaynak ve yeteneklerinden yararlanmaları önemlidir. Zira birbirlerinden maksimum düzeyde yarar sağlamaları, birbirlerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerine göre donanımlarını, süreç ve yöntemlerini yenilemeleri, alıcıların işlem maliyetlerinin azalması ile maksimum verim sağlamalarına, tedarikçilerin ise sattıkları ürün ve hizmetlere kolaylıkla alıcı

bulmalarına neden olacaktır. (Bennet ve Gariel, 2001: 122). Alıcı konumundaki işletmeler ile satıcı konumundaki tedarikçilerin stratejik işbirliği kurmak istemelerinin altında birbirlerinden elde etmek istedikleri bu yarar/ fedakârlık oranı yatmaktadır (Sharma ve Sheth, 1997: 122). Tedarikçi İlişkileri Yönetimi, alıcı ile tedarikçiler arasındaki tüm ilişkilerin yönetilmesiyle ilgilenen, tedarik zincirinin bir parçasıdır (Eulâlio ve diğ., 2006: 178-183).

Tedarikçi ilişkileri yönetimi, tedarik zinciri yönetimi süreçlerinden biridir ve işletmelerin tedarikçileri ile ilişkilerini nasıl geliştireceğini tanımlamaktadır. TİY aslında müşterilerle olan ilişkilerin incelendiği müşteri ilişkileri yönetiminde müşteriler yerine işletme-tedarikçi ilişkilerini inceleyen bir yönetim biçimidir. İşletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirebilmesinin yanında tedarikçileriyle olan ilişkilerini de geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler önemli iş ilişkileri bulunan tedarikçilerle yakın ilişkiler kurma meyilindeyken, diğerleri ile daha rutin ilişkiler kurma meyilindedir. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde ise en önemli konulardan biri de ürün/hizmet sözleşmelerinin yapılması, yürütülmesi ve yönetilmesi işi olarak değerlendirilmektedir (Özdemir, 2004: 87-96).

Bir işletme, tedarikçileriyle doğru bir ortaklık kurmadığı ve onlarla kalite, temin zamanı ve maliyet konusunda anlaşamadığı sürece dünya çapında bir üretici olamamaktadır. Bunun en güzel örneklerinden bir tanesi Xerox'un tedarikçileriyle ilişkilerini değiştirme sürecinde görülmektedir. Xerox, 1980'de 500 tedarikçi ile satınalma işlemlerini merkezi hale getirmiştir. 1985'te Xerox'un tedarikçilerinin yaklaşık yüzde 75'i bir belge ile tasdik edilmiş, böylece giriş denetimleri gereksiz hale getirilmiştir. Xerox'un sattığı ürünlerin yüzde 90'ından fazlasını tedarikçilerin yüzde 75'i üretmektedir. Ayrıca Xerox, denetime giren ve girmeyen parçalardan kaynaklanan problemlerin titiz bir şekilde kaydını tutarak ve denetime giren parçalarda daha fazla problem olduğunu bulmuştur. İşletme, tedarikçilerinin sayısını 300'e indirerek bu işletmelerin 225'ine onay vermiştir. 1985'te satınalma sürecinin gelişimini, belirlemesi ve tedarikçileri ile ilişkilerini değiştirmesi Xerox'a, Purchasing Magazine tarafından her yıl verilen Medal of Professional Excellence (Profesyonel Üstünlük Madalyası) kazandırmıştır (Hay, 2000: 27).

Alıcı firmaların tedarikçilerle olan ilişkileri iki kısımda incelenebilir. Bunlar: Yeni

tedarikçi geliştirme süreci ve mevcut tedarikçi ile iş ilişkileri sürecidir.

**a)Yeni Tedarikçi Geliştirme Süreci:** Dwyer ve arkadaşları (1987: 55) bu süreci beş aşamada değerlendirmiştir. Bu aşamalar; dikkat, keşif, genişletme, bağlılık ve çözülme aşamalarıdır. Bu aşamalar işletmenin hedef tedarikçi ile kuracağı ilişkiyi hangi aşamaya kadar taşıyabileceğini ifade etmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

- **Dikkat Aşaması:** Bu aşama, her iki tarafın birbiri ile iş ortağı olup olmayacağı konusunda bir karara varmak istediği, bu doğrultuda birbirlerinin ilgisini nasıl çekebileceği ile ilgili sorulara yanıt aramaya çalıştıkları aşamadır. Taraflar arasında bir etkileşim henüz yoktur. Ancak taraflar birbirleri hakkında bilgi toplamaya çalışırlar. Bu aşamada özellikle firmalar iş yapacakları diğer firmaların potansiyel iş davranışlarını incelemeye çalışırlar. Yine taraflar tek taraflı bir ilişki ile kendilerini konumlandırarak cazibelerini arttırmaya çalışırlar (Solmaz, 2012: 109-110).

Büyük ölçekli konaklama tesisleri mevcut ürün ve hizmet standardizasyonlarını devam ettirebilmek için genellikle piyasada gerek marka olarak gerekse ürün kalitesi olarak kendini ispat etmiş olan firmalarla çalışmayı tercih etmektedirler. Ancak bu durum tesislerin piyasaya yeni ürün sunmuş tedarikçileri tanımak istemeyecekleri anlamına gelmemelidir. Zira piyasaya yeni ürün ve hizmet sunmuş veya piyasaya yeni girmiş tedarikçilerin kendilerini tesislere doğru tanıtmaları, lansman günleri düzenleyerek hedef pazar işletme yöneticilerini davet etmeleri veya EMITT gibi fuar organizasyonlarına katılmaları tedarikçilere önemli fırsatlar sunacaktır. Örneğin her yıl OSMED (Otel Satın Alma Müdürleri) tarafından gerçekleştirilen OSMED PLATFORMU'na Antalya ve çevresi başta olmak üzere konaklama tesislerinin satınalma müdürleri katılmakta, tedarikçi firmalar ise açtıkları standlar ile ürün tanıtlarını gerçekleştirmektedirler. Böylelikle ilk sıcak temas alıcı işletme -tedarikçi arasında ilk sıcak temas başlamış olmaktadır.

- **Keşif Aşaması:** İş ilişkisine girecek olan tarafların birbirini tanımaya, ölçmeye ve denemeye yönelik faaliyetleri gerçekleştirdiği aşamadır. Bu aşamada ilişkinin tarafları ilk olarak karşılıklı değişimin muhtemel faydalarını, zararlarını ve

kendilerine getireceği yükü tanımlamaya çalışırlar. Firmalar arasındaki deneme satın almaları bu aşamada gerçekleştirilir. Yine bu dönemde firma tedarikçilerine yönelik olarak birtakım özel düzenleme isteklerinde bulunma gibi bazı davranışlar sergilerler. Bu davranışların amacı, tedarikçilerle kayda değer bir ilişki kurulup kurulamayacağını test etmektir (Solmaz, 2010: 109-110).

Fuar, lansman, tesis ziyareti ile başlayan ilk sıcak temasın ardından ilişki boyutunun en önemli boyutlarından biri olan güven boyutunun oluşturulmaya çalışıldığı dönemdir. Bu aşamada alıcı ve tedarikçi firmalar karşılıklı menfaatlerinin ne derece örtüştüğünü değerlendirmektedirler.

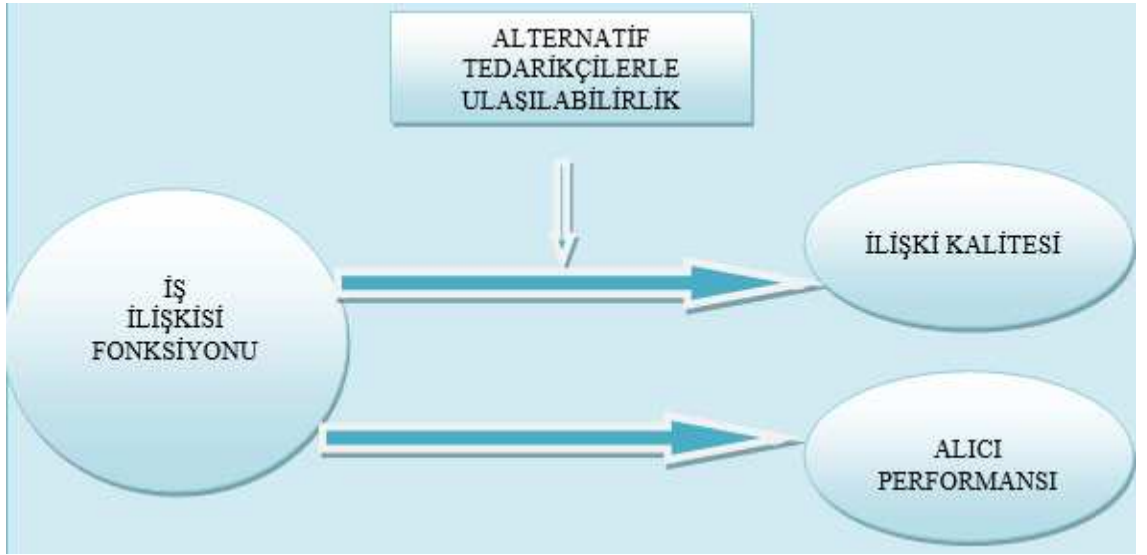
- **Genişletme Aşaması:** Alıcı-tedarikçi iş ilişkisinin arttığı aşamadır. Bu dönemde firma ürünlerinin işletme ihtiyaçlarını karşılama oranı yüksektir. Bununla birlikte alıcı-tedarikçi arasında karşılıklı güven esasına dayalı sağlıklı bir iletişim ağı kurulmuştur. Alıcı firma- tedarikçi arasında ilişki kalitesi yüksek düzeydedir. Tedarikçi firmadan yüksek miktarlarda ürün talebinde bulunulan bir dönemdir. Bu dönem tedarikçi firma ile alıcı firma arasında bağların güçlendiği ve sürdürülebilir ilişkilerin kurulduğu bir dönemdir.
- **Bağlılık Aşaması:** Bu aşamada, her ne kadar alıcı-tedarikçi arasında resmi kanallar çerçevesinde ilişkiler sürdürülse de, ürün tedarigi, teslim ve ödeme işlemlerinde informal ilişkilerle sistematik bir şekilde faaliyetlerin devam ettirildiği görülmektedir.

**b) Mevcut Tedarikçi ile İş İlişkisi:** Alıcı işletme ilişki kalitesi iyi veya çok iyi olan tedarikçilerle uzun süreli iş yapma isteği içerisinde olacaktır. Ancak bu durum alıcı firmanın piyasada daha farklı imkânlar sunan tedarikçiler ile çalışmak istemeyeceği anlamına gelmez. Song ve diğerleri (2012: 290), aşağıda oluşturdukları kavramsal modelde mevcut tedarikçi ile olan ilişki kalitesinin alıcı firmanın ürün ve hizmet üretim performansını direkt etkilediğini ifade etmektedir.

Anderson ve diğerleri (1994: 288) iş ilişkisi performansını etkileyen fonksiyonların aktiviteler, aktörler ve kaynaklar olduğunu belirtmişlerdir. Anderson ve diğerlerine göre iş ilişkileri bu üç bileşene göre temel (birincil) veya ikincil fonksiyonlar olmak üzere ayrılmaktadır. Song ve diğerleri (2012: 288), iş ilişkisi fonksiyonlarını; maliyet azaltma,

kalite, hacim ve korunma fonksiyonları olarak tanımlamaktadır. Her ne kadar alıcı firmalar alıcı-tedarikçi ilişkilerinde fiyatların düşürülmesi konusunda hassas olsalar da, fiyat alıcı firmanın alternatif tedarikçileri değerlendirmesinde önemli bir etkidir (Ravald ve Grönroos, 1996: 123). Alıcı firmanın odaklandığı temel konu, kayda değer bir kalite oranında düşük fiyata satın alım olacaktır.

Uzun dönemli alıcı- tedarikçi ilişkisinde tedarikçi firma alıcı işletme ile fiyat konusunda uzun dönemli bir konsensus yapacaktır. Alıcı firmanın iş ilişkisinde üzerinde ehemmiyetle duracağı bir diğer konu da üreteceği ürün ve hizmetlerin kalitesini doğrudan etkilecek olan ürün ve hizmetlerin kalitesidir.



**Şekil 7:** Alıcı-Tedarikçi İş İlişkisi Kavramsal Model

**Kaynak:** Yongtao Song, Qin Su, Liu and Tieshan Wang,(2012), Impact of Business Relationship Functions on Relationship Quality and Buyer's Performance, Journal of Business &Industrial Marketing, Volume:27, Number:4, 286-298.

Eğer tedarikçilerden alınan ürünler güvenilir ve kullanımı kolay ürünler olursa bu durum üretim etkinliğini geliştirecek, dolayısıyla maliyetler düşecektir. Böylelikle yüksek kalitede ürün ve hizmet üretimini destekleyen tedarikçilerle uzun soluklu iş ilişkileri kurulacaktır.

Herhangi bir üretim sisteminin etkili bir şekilde çalışması, sisteme uygun girdilerin güvenilir kaynaklardan elde edilmesini gerektirir (Yongtao ve diğ., 2012: 288). Alıcı firmaların bu doğrultuda değerlendirdiği iş ilişki fonksiyonu hacim fonksiyonudur.

Şöyle ki, alıcı firmanın iş hacmine paralel olarak talep edeceği yüksek miktardaki ürün talebinin tedarikçi tarafından karşılanabiliyor olması uzun vadeli iş ilişkisi için önemli bir unsurdur. Alıcı firmalar talep ettikleri ürünlerin istenilen zamanda ve istenilen miktarda kendilerine teslim edilmesini beklerler. Böylelikle alıcılar üretememe ve satamama risklerini minimize edebileceklerdir. Bu durum iş ilişkisinde korunma fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişkinin kalitesi aralarında uzun dönemli iş ilişkisi kurmada önkoşuldur. İşletmeler arasındaki ilişkinin kalitesi ile ilgili açıklamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Öncelikle tarafların birlikte, işbirliği içerisinde çalışmaya isteklerinin olması gerekir.
- Samimiyet, açıklık, dürüstlük, sözleşme şartlarına uyum ve iletişim ilişki kalitesini pozitif yönlü etkileyecektir.
- Kazan-kazan anlayışı her iki tarafın benimsediği bir anlayış olmalıdır.
- İlişki kalitesinde güven, ortak amaç doğrultusunda hareket etme, uzun dönemli ilişki kurma isteği, alıcı memnuniyeti, profesyonel yaklaşım, istenilen kalitede ürün tedarigi, sonuç odaklı bakış açısına sahip olma, yetenekli ve tecrübeli personel, etkili iletişim, öneri ve tavsiyelere açıklık, sözünde durma gibi ilişki kalitesini belirleyen faktörlere ne derecede itimat edildiği önemlidir.

Yeni tedarikçi geliştirme ve mevcut tedarikçi iş ilişkilerinin hangi değişkenlere göre değerlendirileceği ile ilgili yazında birçok çalışma bulunmaktadır. İlişki kalitesi boyutları olarak ifade edilen ilişki kalitesi, güven, taahhüt ve sözler, işbirliği, yatırımlar, teknoloji paylaşımı, karşılıklı amaçlar, karşılıklı tutum ve ar-ge, iletişim, bilgi paylaşımı, coğrafi yakınlık, fiyat desteği, fırsatçılık, devam beklentisi, satıcının deneyimi, kaynak paylaşımı, risk indirimi değişkenleri birçok yazar tarafından farklı modeller ile ele alınmıştır.

#### **1.2.4.1. Satınalma-Tedarikçi İlişki Türleri**

Tedarik Zinciri Yönetiminde (TZY'de) alıcı işletmeler ile tedarikçi firmaların birbirlerine bakış açıları önemli bir yer tutmaktadır. Şöyle ki, alıcı-tedarik arasındaki ilişkiler geleneksel (rekabetçi) ve işbirliğine bağlı ilişkiler olmak üzere iki grupta



değerlendirilebilir. Uygulamada bu ilişki türlerinin tek başına kullanılmadığı, hatta her iki model etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Eğer firmalar daha çok rekabetçi bir yapıyla ilişkilerini sürdürmek isterlerse rekabetçi, işbirliğine bağlı ilişkiler sürdürmeye daha yakınlarsa işbirlikçi bir yapı ile faaliyetlerini sürdürürler. Ayrıca rekabetçi yaklaşım daha çok batı tarzı tedarikçi ilişkilerini tanımlarken, işbirlikçi model ise Japonya'daki tedarikçilerin ilişki tarzını tanımlamaktadır (Güleş, 1999a: 47).

Rekabetçi Modelde işletmelerin tedarikçilere karşı yürüttükleri yaklaşımlar şöyle özetlenebilir (Güleş ve diğ., 2009) :

- Rakip tedarikçilerle çalışarak fiyatları düşürmek ve tedarik sisteminin devamlılığı,
- Belli sayıda tedarikçilerle çalışmak için birçok tedarikçiden az miktarda satınalma,
- Birbirleriyle rakip olan tedarikçilerle kısa vadeli anlaşmalar yapmak ki bu durum tedarikçilere yeterince güven olmamasından kaynaklanmaktadır.
- Her bir tedarikçiye onları disiplin altına tutmak amacıyla belirli miktarda iş verilmesi,
- Sözleşmelerin kısa vadeli olması, uzun soluklu ilişkilerin genellikle kurulamaması, kurulsada çok nadir ilişkiler kurulması,
- Tedarikçilerle bilgi paylaşımının söz konusu olmaması. Alıcı firmaların istediği şekil, miktar, renk, yapı ve ölçüde ürünlerin tedariki yapılması. Bu konularda tedarikçilerin yetki kullanmasına izin verilmemesi,
- Alıcı-tedarikçi firmalar arasında formal ilişkiler dışında bir iletişimin olmaması,
- Tarafların birbirlerine güven telkin etmemeleri, karşılıklı müzakerelerin azlığı, risklerin paylaşılmaması ve tasarım hakkında bilgi paylaşımı olmamasıdır.

Geleneksel tedarikçi ilişkilerinde fiyat egemen bir yaklaşım söz konusudur. Fiyat, geleneksel ilişki yaklaşımı seçimi kriterlerinde baskın bir unsurdur (Toni ve Nassimbeni, 1999: 602). Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesi firmaları arasındaki rekabeti arttırmıştır. Şiddetli rekabet ortamında maliyetlerini kontrol altına alarak piyasada faaliyetlerine devam edebileceğini anlayan işletmeler, çalıştıkları tedarikçi

firmalarla geleneksel rekabetçi bir ilişkiden çok işbirliğine dayalı bir ilişki kurma eğilimindedirler. Kısacası kazan-kaybet (win&lose) anlayışından çok kazan-kazan (win&win) anlayışını benimsemektedirler. Alıcı-tedarikçi arasında gerçekleşecek karşılıklı stratejik destekler sayesinde işletmeler daha etkin üretim gerçekleştirebilecektir. Alıcı-tedarikçi arasındaki ortak yaşam sayesinde de alıcı firmalar ile yan sanayileri de birbirlerini destek verebilecek, böylelikle ürettikleri son ürün, ürüne ait tasarım prosesleri bu firmalara aktarabileceklerdir (White, 2000: 6-8).

Japon usulü alıcı -tedarikçi ilişkilerini tanımlayan işbirliği modelinde formal ve informal iletişim kanalları açıktır. Satın almacı firma yalın üretim anlayışı doğrultusunda belirli bir ürünle ilgili çalıştığı tedarikçi sayısını mümkün olduğunca azaltmak ister. İlişkiler, dolayısıyla yapılan sözleşmelerin süreleri orta veya uzun vadeli. Her iki tarafın işbirliği güven esası üzerinedir. Hazırlanan sözleşmeler kesin uyulması gereken şartlardan ziyade her an değiştirilebilir, güncellenebilir şekilde hazırlanır ve karşılıklı görüşmelerle değiştirilebilir niteliktedir. Sorunların giderilmesinde çözümcül bir yaklaşım sergilenmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda Güleş, (1997b: 7) rekabetçi ve işbirliği modeli ile aşağıdaki gibi bir karşılaştırma yaparak farklı unsurlarla her iki modeli değerlendirmiştir.

Shapiro'nun (1985: 10) belirttiği gibi, işbirliği ilişkisi, yüksek kalite ile hızlı ve güvenilir girdi tedarikini garanti edebilen tedarikçiler ile alıcılar arasında uzun vadeli olan ve karşılıklı bağımlılığa dayanan bir ilişkinin oluşturulmasına bağlıdır. Bu yapıdaki bir ilişkiye sahip işletmelerin ana amacı, sıfır hatalı mamul üretimini minimum toplam üretim maliyeti ile gerçekleştirebilmektir. Mohanty ve Gohan (2012: 323), alıcı-tedarikçi ilişkilerinin karşılıklı ihtiyaç, yarar ve beklentilerin ortak paylaşımlar doğr Onlara göre tedarik zincirindeki en önemli unsur alıcı-tedarikçi ilişkileridir. Sağlıklı, sürdürülebilir ve etkili bir ilişki kurulabilmesi, tedarikçi zinciri yönetiminin ön koşuludur. Alıcı-tedarikçi ilişkileri ile ilgili yapılmış maksimizasyon, yatırım, mevzuata uygunluk gibi çalışmalar ilişkinin gücünü vurgulayan çalışmalar olmuştur. ultusunda anlaşılması üzerine kurulduğunu ifade etmiştir

**Tablo 10**  
**Rekabetçi (Batı Usulü) ve İşbirliği (Japon Usulü) Modellerinin Karşılaştırılması**

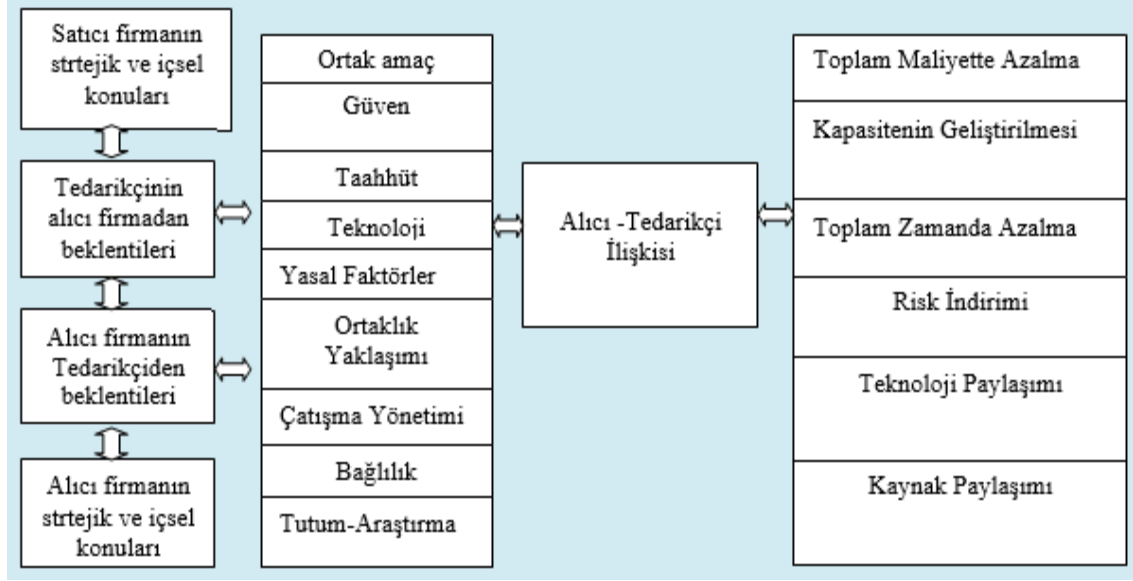
UNSURLAR	REKABETÇİ	İŞBİRLİKÇİ
Tedarikçilerin Sayısı	Çok	Az
Ticari İlişkilerin Süresi	Kısa	Uzun
Sözleşmelerin Süresi	Kısa Vadeli	Orta /Uzun Vadeli
Tedarikçi Seçim Kriteri	Fiyat	Kalite, Fiyat vs.
AR-GE'ye Katılım	Az veya Hiç	Çok
Fiyatlandırma Stratejisi	Rekabetçi	Hedef Fiyatlandırma
Fiyat Değişimleri	Artma	Azalma
Hata Yüzdesi	Yüksek	Düşük
Kalite Geliştirme	Düşük	Yüksek
Bilgi Alışverişi	Düşük	Yüksek
Risk Paylaşımı	Düşük	Yüksek
Teknolojik Destek	Düşük	Yüksek
Karşılıklı Güven ve Bağımlılık	Düşük	Yüksek

**Kaynak:** Güleş, 1999b: 7.

Alıcı işletmelerin en önemli rollerinden biri de tedarikçileriyle karşılıklı beklentilerini geliştirecek ve aralarında bir denge oluşturacak şekilde ilişkilerin yürütülmesini sağlamaktır.

Önceki çalışmalarda alıcı-tedarikçi ilişkilerinde önemli olan unsurların; güven, karşılıklı beklenti, anlama, iletişim, kişilerarası ilişki, işbirliği, ortak yaklaşım, sipariş yönetiminde dürüstlük, çatışma yönetimi, tedarikçinin teknik kapasitesi, tedarikçinin arge gücü ve güç bağımlılığı olduğunu belirtilmiştir (Mohanty ve Gohan, 2012: 323).

Alıcı firmalar, toplam maliyetlerinin azaltılmasına yardımcı olan, teknoloji ve kaynak paylaşımı yapan, işletme büyüme hedefi koyduğunda kapasite geliştirmesine destek sağlayacak tedarikçilerle işbirliği içerisinde olmak isteyeceklerdir. Bununla birlikte her iki tarafın karşılıklı çıkar ve beklentileri uyumlu olduğu sürece iş ilişkilerine devam edecektir. Aşağıdaki şekil alıcı-tedarikçi ilişkilerini özetlemektedir (Mohanty ve Gohan, 2012: 285);



**Şekil 8:** Alıcı-Tedarikçi İlişkileri Modeli

**Kaynak:** Mohanty ve Gohan, 2012.

#### 1.2.4.2. Satınalma-Tedarikçi İlişki Kalitesi Boyutları

İşletmelerin tedarikçileri olan ilişkilerinde dikkate aldığı birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; güven, bağlılık, ağızdan ağıza iletişim ve bilgi paylaşımı gibi faktörlerdir. Bir işletme sadece bir boyutu ile alıcı-tedarikçi ilişkisini değerlendirmemelidir. Ancak alıcı-tedarikçi ilişkisinde bazı boyutların diğer alıcı-tedarikçi ilişkisine göre daha ağır basabileceği de unutulmamalıdır. (Johnson, 1999; Lages ve diğ., 2005; Palmatier ve diğ., 2006). Alıcı-tedarikçi ilişkisinin boyutları veya ilişki kalitesinde rol oynayan etmenler aşağıdaki gibidir:

**Güven:** Güven, açıklanması ve tanımlanması biraz güç ancak herkes tarafından anlaşılabilir bir kavramdır (Taylor, 1989: 63). Birçok yazar güven kavramını farklı boyutlarda ele almıştır. Yönetim başta olmak üzere ekonomi, sosyoloji, psikoloji gibi farklı disiplinlere konu olmuş olan güven kavramı Worchel (1979) tarafında üç grupta incelenmiştir. İlk kişilik kuramcılarının görüşüdür. Kişilik kuramcılarının göre güven, bireyin geçmişteki psikolojik ve sosyal gelişimi doğrultusunda gelişen bir olgudur. Burada güven kavramı, bireyin inanç ve beklentilerinde kişilik bulur. Sosyologlar ve ekonomistler ise güven kavramını daha çok kurum içi, kurumlar arası ve kişinin kurumdaki ilişkilerinde kuruma yansıttığı bir olgu olarak değerlendirmişlerdir. Sosyal

psikoloji kuramcıları ise kişiler arası ilişkiler üzerinden güven kavramını açıklamaya çalışmışlardır. Onlara göre, kişilerin diğer kişiler üzerinde veya kişilerin gruplar üzerindeki ilişkilerinde güven önemli bir husustur. Kişinin insan ilişkilerini güçlendirir veya bir anda yok eder.

Güven, ilişki kalitesinin önemli bir bileşeni olarak kabul edilir (Morgan ve diğ, 1994). Birçok faktör alıcı-tedarikçi ilişkisinin kalitesine katkıda bulunabilir. Crosby ve diğerleri için (1990), ilişki kalitesini iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar, güven ve memnuniyettir. Güven ayrıca, ilişki başarısını belirlemede kritik bir bileşen olarak değerlendirilmektedir. Güvenin ayrıca riski azalttığı ve işbirliğini arttırdığına inanılmaktadır. Güven, alıcı-tedarikçi arasındaki ilişkileri güçlendirmek, satınalma işlemlerini kolaylaştırmak, karşılıklı olarak maliyetleri düşürmek, her iki tarafın zorlu piyasa koşullarında kabiliyetlerini geliştirmek amacıyla iş ilişkilerinin geliştirilmesini ve performanslarının arttırılmasına olanak sağlayan en önemli ilişki boyutu kavramlarından birisidir (Şengün, 2007: 12).

Güven, bir tarafın diğer tarafa duyduğu güvenirlilik ve dürüstlüğüne olan inancın sürekliliği olarak tanımlanmaktadır. Anderson ve Weitz'e göre (1998: 312) güven, alıcı işletmelerin ihtiyaçlarının bugün ve gelecekte de çalışmayı düşündükleri tedarikçi firma tarafından karşılanabileceğine olan inançlarıdır. Alıcı-tedarikçi arasında karşılıklı güvenin oluşabilmesi için öncelikle her iki tarafın sözleşmede belirtilen koşulları tam olarak yerine getirmesi, ilişkilerin sağlıklı yürütülebilmesi konusunda tarafların yetkinliklere sahip olması ve tarafların birbirlerine karşı her zaman açık ve net olmaları gerekmektedir.

**Bağlılık:** Bağlılık, taraflar arasında kalıcı bir ilişki kurulabilmesi için istekli olmalarını ifade etmektedir. Bağlılık kavramı ilişkinin önem düzeyinin belirlenmesi ile gelecekte kaliteli ilişkiler kurulabilmesi ölçütü olarak değerlendirilmektedir. Belirsiz çevre, ilişki normları, performans gibi faktörler alıcı-tedarikçi ilişkilerini etkilemektedir. Bununla birlikte tedarikçi davranışları ve bağlılığı aradaki ilişkinin süresini belirleyecektir. İlişkisel bağlılık, her iki tarafın iş ilişkisini devam ettirme isteği ve arzusu olarak tanımlanabilir.

Bağlılık kavramı iki şekilde incelenebilir. Bunlar; duygusal (affective) ve hesaplayıcı (calculative) bağlılıktır. Eğer tedarikçi ve alıcı karşılıklı olarak birbirleriyle iş yapmaya

hevesli ve istekli ise, aralarında oluşan bağıllık duygusal bağıllık olacaktır. Burada iş ilişkisini kuran çalışanların uyum içerisinde çalışıyor olması, doğru iletişim kurabiliyor olmaları önemli bir etkidir. Hesaplayıcı bağıllıkta ise tarafların pragmatist (yararcı) bir bakış açısına sahip oldukları görülmektedir. Şöyle ki, her iki taraf çıkarlarının uzlaştığı ölçüde iş ilişkisine devam eder. Aksi bir durumda sözleşmenin ilk fırsatta feshi söz konusu olacaktır.

Aksoy'a göre (2006: 82) alıcı firma ile tedarikçi firma arasındaki ilişkinin geleneksel, rekabetçi yönü her ikisinin de maliyet-fayda üzerinde odaklanmalarından kaynaklanmaktadır. Yani her ikisi de yapılan ticaretten ne kadar kazanç elde edeceğini ve ne kadar harcama yapacağını hesaba katar. Öyle ki eğer elde edecekleri kazanç katlanacakları maliyetten yüksek ise iş yapmaya devam edeceklerdir. Aksi durumda, ilişkilerine son vereceklerdir.

***Ağızdan Ağıza İletişim:*** Ürün ve hizmetlerin değerlendirilmesinde ilgili olan müşteri ve diğer taraflar arasındaki informal ilişkilerin tamamını ifade eder.

***Bilgi Paylaşımı:*** Bilgi paylaşımı, tarafların ihtiyaç duydukları bilgileri, işleri kolaylaştırmak adına karşılıklı olarak birbirlerini sunmalarını ifade eder. Yağcı'ya göre (2009: 138) çoğu araştırmacılar kusursuz tedarik zinciri için anahtarın, tedarik zincirindeki her bir basamakta çarpıtılmamış ve güncel pazarlama verisini kullanılabilir kılmak olduğunu öne sürmektedirler. Kullanılabilir bilgiyi alarak ve onu tedarik zincirindeki diğer gruplara görünür yaparak, müşteriler hakkındaki veriler bir rekabetçi avantaj kaynağı olarak kullanılabilir. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde sağlıklı bir bilgi akışı her iki tarafın mağdur olmaması açısından çok önemlidir.

***Diğer Boyutlar:*** Satınalma-tedarikçi ilişki boyutları ile ilgili olarak karşımıza her ne kadar yukarıdaki boyutlar sıklıkla çıksa da bu boyutların dışında müşteri odaklılık, çatışma, tedarikçinin deneyimi, etik değerler gibi ilişki kalitesini etkileyen diğer boyutlar da bulunmaktadır.

### **1.2.5. Örgütsel Satınalma Modelleri**

Endüstriyel satınalma yazınının gelişmesinde dört temel modelin katkısı olduğu bilinmektedir. Bunlar aşağıda da açıklanacağı üzere; Webster ve Wind'in Endüstriyel diğer bir deyişle Örgütsel Satın Alma Davranışı Modeli (WW Modeli, 1972), Sheth'in

Endüstriyel Alıcı Davranışı Modeli (1973), Anderson ve Chambers Modeli (1985) ve Choffray ve Lilien'in Endüstriyel Pazar Analizi Modelidir (1980).

Tek bir işletme içinde bile satınalma kararı ve bu kararın verilmiş şekli hiçbir zaman aynı olmamaktadır, hatta tıpa tıp aynı türdeki alımlar için bile iki farklı işletme benzer satınalma davranışını belirli kalıplara oturtup, belirli modellerle ifade etmeye çalışmışlardır (Arslan, 1999: 30-31). Bu modeller; Robinson, Faris ve Wind (1967), Webster ve Wind (1972), Sheeth (1973) Hakansson (1982), Anderson ve Chambers (1985) ve Choffray ve Lilien modelidir.

**Tablo 11**  
**Endüstriyel Satınalma Davranış Modellerinin Tarihsel Gelişimi**

YIL	SATIN ALMA MODELİ	ENDÜSTRİYEL SATIN ALMAYA KATKILARI	ODAK NOKTALARI
1967	Farris, Robinson ve Wind Modeli	Endüstriyel satın alma süreçlerini ortaya koymuşlardır.	Satınalma türü
1969	Howard ve Sheth Modeli	Endüstriyel satınalma davranışları üzerine ilk modeldir.	İşletmenin büyüklüğü Satınalma çeşidi
1972	Webster ve Wind Modeli	Endüstriyel satınalma davranışları üzerine ilk genel model olma özelliğini taşımaktadır. Satın alma merkezi kavramından ilk kez bu modelde bahsedilmektedir.	Algılanan risk, Zaman baskısı Hizmet kalitesi Hizmet performansı
1973	Sheeth Modeli	Howard ve Sheth'in satınalma davranış modeli Sheeth tarafından geliştirilmiştir. Sheeth modeline endüstriyel satınalma ilgili süreçleri eklemiştir.	İşletmenin büyüklüğü Satın alma çeşidi Enformasyon Riskin nasıl algılandığı Zaman baskısı Çevresel faktörler Hizmet performansı Hizmet kalitesi
1980	Choffrey ve Lilien Modeli	Şu ana kadar oluşturulmuş olan endüstriyel davranış modellerine karar verme ünitesini eklemiştir.	Fiyat Riskin nasıl algılandığı Satınalma türü Çevresel faktörler Zaman baskısı
1985	Anderson ve Chambers Modeli	Endüstriyel satın almada motivasyonun yeni ve belirleyici etmen olduğunu tespit etmişlerdir.	Eğitim Kişilik Motivasyon
1996	Johnson ve Lewin Modeli	Webster ve Wind (1972), Sheth (1973) ve Choffray ve Lilien'in	Satınalma karakteristikleri Örgüt karakteristikleri

Tablo 11'in devamı

		(1980) modellerinin temel parametrelerini bir araya getirerek, daha birleşik bir endüstriyel satın alma modeli ortaya koymuşlardır.	Grup karakteristikleri Bireysel karakteristikler
--	--	---	---

Yukarıdaki tablo bize endüstriyel satınalma davranış modellerinin tarihsel gelişimi, endüstriyel satın almaya katkıları ile odak noktaları hakkında bilgi vermektedir (Baştuğ ve Deveci, Beykoz Akademi Dergisi, 2013: 77-102).

**Tablo 12**  
**Örgüsel Satınalma Davranışını Etkileyen Modeller**

Değişken Grubu	Satınalma İle İlgili Kısım	Satınalma İle İlgili Olmayan Kısım
Bireysel	Düşük fiyatla ürün elde etme isteği	Kişisel değer yargıları, inançlar, tutumlar
Sosyal	Ürünün niteliklerini belirlemeye yönelik yapılan grup toplantıları ve grup oluşumları	İnformal iş görüşmeleri
Örgütsel	Yöresel tedarik tercihlerine ilişkin politikalar	Alıcıların örgüt kültürü
Çevresel	Fiyat değişikliklerine ilişkin beklentiler	Seçim yılındaki politik iklim

**Kaynak:** www.notoku.com. E.T. 12.10.2015.

#### 1.2.5.1. Webster –Wind Örgütsel Satınalma Modeli (Genel Yaklaşım)

Webster ve Wind tarafından ortaya konulan bu model, bu konuda yapılan ilk çalışmalaradır. Genel yaklaşım olarak da ifade edilen model, diğer modellerin geliştirilmesinde de kaynak olma rolü üstlenmiştir ve genel niteliklere sahip olduğu için diğer modellere rahatlıkla uyarlanabilir. Yaklaşım, işlevsel bir model oluşturmak için gereken ayrıntılarla birlikte belirli bir satınalma durumunu tanımlamaktadır. Frederick Webster ve Yoram Wind'e göre satınalma işlemi, işletmenin satın alınması gerekli ürün ve hizmetlere olan ihtiyacın hissedilmesiyle başlar. Bu model, işletme birimlerinde çalışan ve karar verme sürecine katılan kişilerin iletişim halinde verdikleri bir dizi karar niteliğindedir. Frederick Webster ve Yoram Wind bu satınalma karar sürecine dâhil olan kişilerin ortak bir amaç için bir araya geldiklerini ifade etmektedir. Bu gruba göre örgütsel satınalma davranışı bir grup davranışdır. Dolayısıyla tedarikçilerin örgütsel satınalma davranışlarını grup davranış ve kararları şeklinde değerlendirmesi gerekir (Balta, 2006: 50).

Görüldüğü üzere Webster ve Wind bu modeli işletme ayırt etmeksizin tüm işletmeler

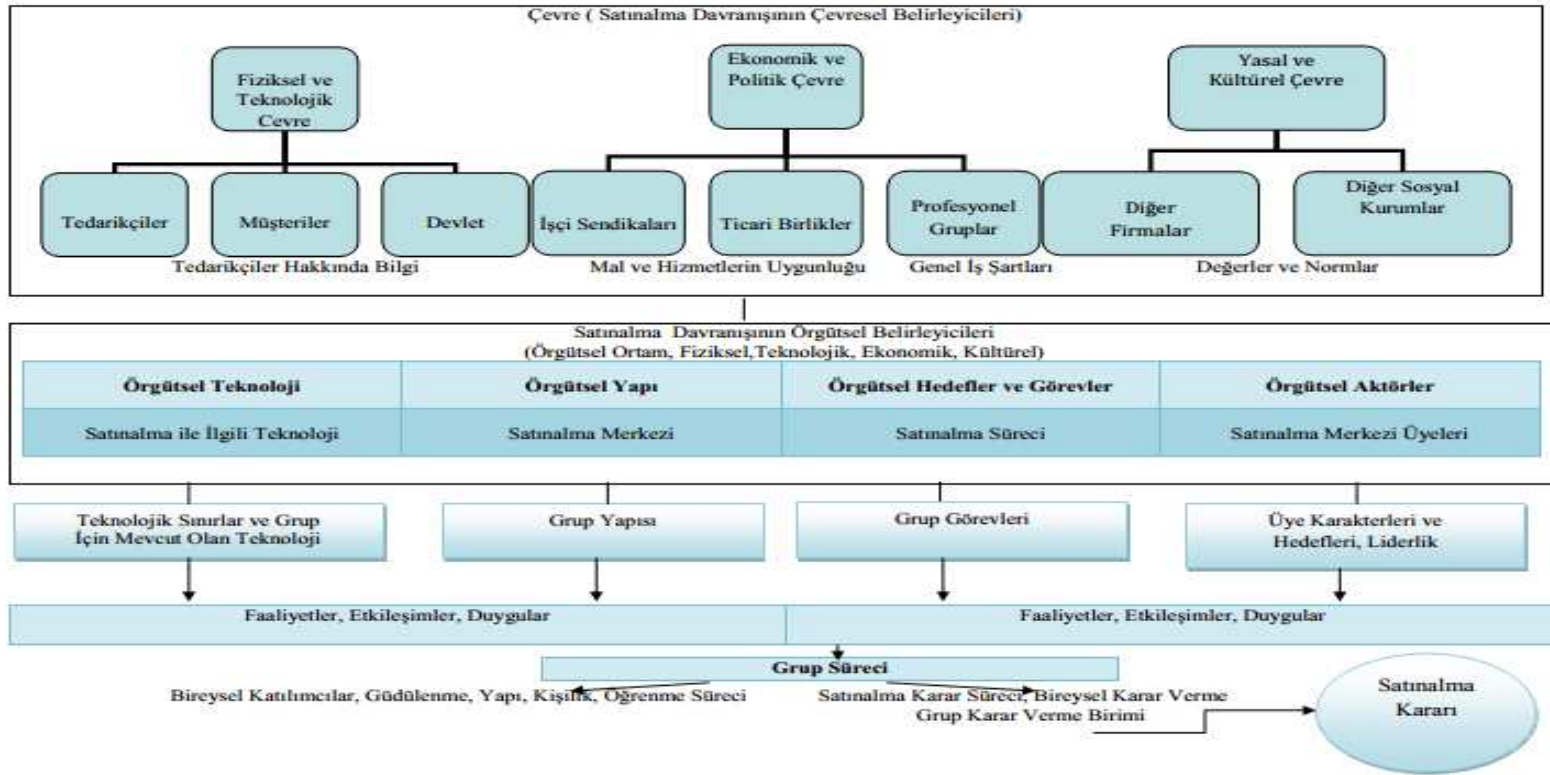


için geliştirmiştir. Dolayısıyla özel durum satın almalar için bu model yetersiz kalmaktadır. Bununla birlikte bu model örgütsel satınalma davranışının çevresel ve örgütsel belirleyicilerini birlikte göstermesi ile satınalma merkezi kavramını yazına kazandırması ve bu birim hakkında ayrıntılı bilgi veriyor olması açısından diğerk modellere bir alt yapı olma niteliğı taşımaktadır.

Webster ve Wind modelinde, öncelikle çevresel belirleyicilerinin satınalma davranışı üzerindeki etkilerini açıklamıştır. Bunlar; fiziksel çevre,teknolojik çevre, ekonomik çevre, politil çevre, yasal ve kültürel çevre belirleyicileridir. Tedarikçiler hakkında bilgi sahibi olabilmeyi pazarlama iletişimi ile açıklayan Webster ve Wind, işletmenin yakın çevresinde bulunan müşterileri, tedarikçiler ve devlet hakkında işletmeye sürekli ve sağlıklı bilgi akışının olması gerektiğine vurgu yapmışlardır.

Satınalma davranışının örgütsel belirleyicilerinin ise; örgütsel teknoloji, örgütsel yapı, örgütsel hedefler ve görevler ile örgütsel aktörlerden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Örgütlerin satınalma ile ilgili teknolojiden faydalanmaları gerektiğini, bununla birlikte satınalma merkezi üyelerinin güdülenme, bilişsel yapı, kişilik ve öğrenme süreçleri ile algılanan rollerin satınalma kararlarında önemli etkisi bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte işletme yöneticileri arasındaki etkileşimler de satınalma kararlarında etkilidir.

Örgütlerde satınalma kararları bireysel veya grup karar verme olmak üzere iki şekilde verilmektedir. Hangi mamül, yarı mamül veya ürünler için kararların nasıl alınacağı belirlenmelidir.



**Şekil 9:** Webster ve Wind'in Satın Alma Modeli

**Kaynak:** Webster, 1979: 35.

### 1.2.5.2. Sheth Örgütsel Satın Alma Modeli

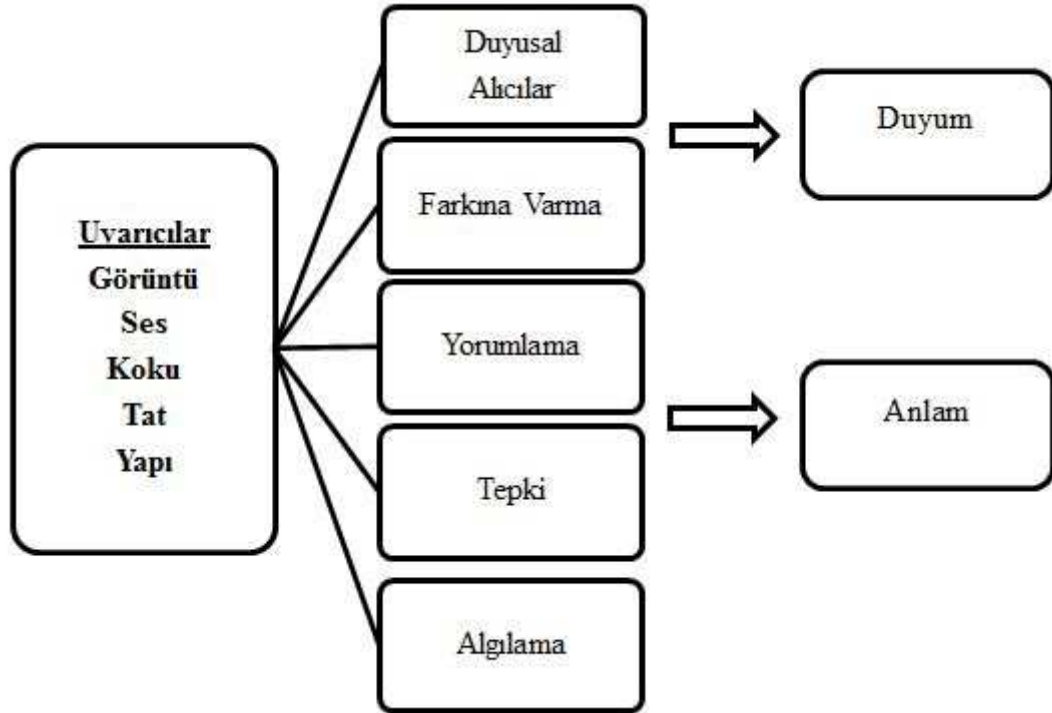
Sheth tarafında ortaya konulan bu modelde, satınalma davranışı üç farklı yönü ile karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; karar vericilerin psikolojik durumları, sürece katılım koşulları ve karar vericilerdir. Fikirleri, yaşam tarzı ve riski nasıl algıladıkları bu modelin üzerinde durduğu stratejik kavramlardır (Balta, 2006: 53-54). Tüketici psikolojisi ve sosyal psikoloji çalışmaları karar vericilerin psikolojilerinin farklı yönlerini kapsayacak boyutlar modele dâhil edilmektedir. Bunlar beklentiler; birlikte-bağımsız karar verme ve etkileyen faktörler; çatışma ve çözümlenmesi; durumsal faktörlerdir (Sheth, 1973; Webster ve Wind: 1972b).

**Beklentiler:** Beklentiler, "alternatif tedarikçilerin ve markaların satınalma kararında belirlenen hedefleri tatmin edebileceğine ilişkin algılanan potansiyelleri" olarak tanımlanmaktadır (Sheth, 1973: 51). Bu tanım bir bakıma alternatif tedarikçilerin özelliklerini belirlemektedir. Bu özellikler ürün kalitesi, tedarik zamanı, satış sonrası hizmet, fiyat uygunluğu gibi, daha belirgin hedeflerin yanı sıra, tedarikçinin yerleşim yeri, büyüklüğü, satış elemanının kişiliği, teknik becerisi ve bilgisi gibi daha zımni hedefleri de içeriyor olabilir. Satınalma biriminde yer alan her bireyin kendi birimi ile ilgili farklı beklentileri olacaktır. Örneğin, kullanıcılar teslimat zamanına önem verirken, satınalma birimi fiyata önem verebilir. Bu nedenle, beklentiler, satınalma biriminde çatışmaya neden olabilecek bir faktördür. Model, bu farklı beklentileri oluşturabilecek beş süreci içermektedir. Bunlar: Bireylerin geçmişleri, bilgi kaynakları, aktif araştırma, algılama, geçmiş satın almalar sonunu oluşturan tatmindir (Sheth, 1973: 456).

Sheth'in yukarıda belirtmiş olduğu ve beklentiler başlığı altında inceleyebileceğimiz, satın alma faaliyetlerini direkt etkileyen unsurlardan ilki, bireylerin geçmiş yaşantılarıdır. Satınalma sürecine dâhil olan kişilerin farklı eğitim, tecrübe, hayat tarzı ve geçmişe sahip olmaları, bu kişilerin değerlendirmelerinin de farklı olacağı anlamına gelmektedir. Şöyle ki; satınalma biriminde çalışanlar satın alınacak ürünlerin fiyat unsuru üzerinde yoğunlaşırken, ürünü kullanacak olan birim amiri ürünün ne zaman teslim edileceği veya kullanım kalitesi-kolaylıkları üzerinde yoğunlaşacaktır.

Bilgi kaynakları, tedarikçilerin kimler olduğu, nerede faaliyetlerini sürdürdükleri, tedarik kaynaklarının işletmeye uzaklığı, sundukları ürünler ile onlara nasıl ulaşılacağı ile ilgili konuları kapsamaktadır. Günümüzde fuarlar, konferanslar, sektörel dergiler, internet dergi ve reklamları aracılığı ile tedarikçilerle iletişim kurulabilmektedir. Tedarikçilerle ilgili bilgi toplama olarak nitelendirilen aktif araştırma, işletmelerde satınalma biriminin temel görevlerinde biri olmaktadır. Tedarikçilerle ilgili hazırlanacak bilgi depoları (arşivler) geçmiş dönemlerde yapılan anlaşmalar ile gelecekte yapılacak anlaşmalar için satınalma birimine yol gösterici olacaktır. Sonuç olarak işletmelerin tedarik kaynaklarını araştırmasının yanında onlarla ilgili bilgileri sistematize etmesi de önemli bir husustur.

Schiffman ve Kanuk'a göre algılama, "bireyin dış dünyayı anlamlandırmak ve anlamlı kıldığı herşeyi kendi içinde uyumlu bir hale koyabilmek için dışarıdan gelen uyarıcıları seçme, düzenleme ve yorumlama sürecidir. Yani algılama dış dünyayı nasıl gördüğümüz ve anlamlandırdığımızla ilgilidir.



**Şekil 10:** Algılama Süreci

**Kaynak:** İslamoğlu, A., H., ve Altunışık, R., (2013), Tüketici Davranışları, Beta Yayınları, 4.Baskı, s: 96.

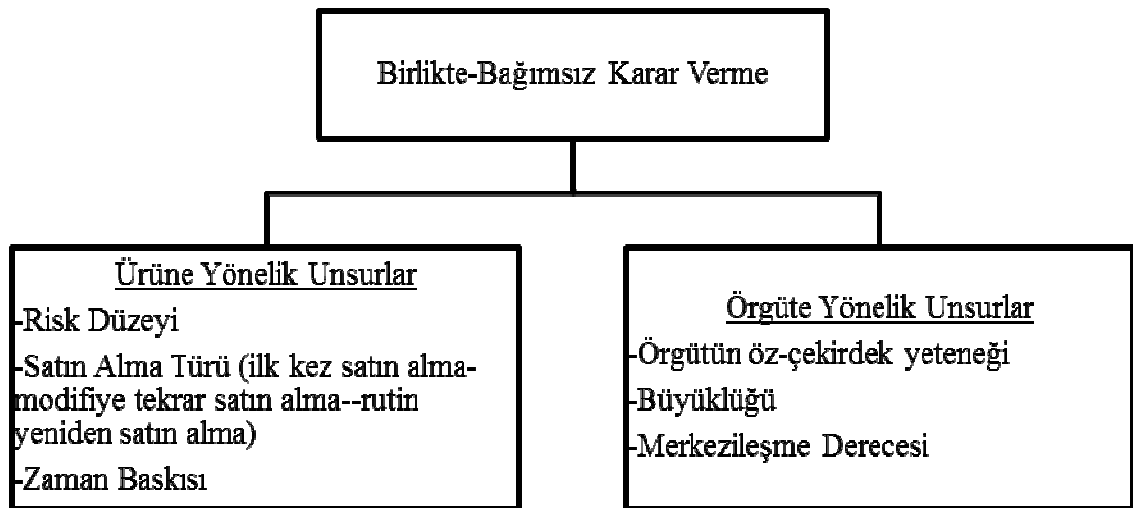
Tedarikçilerden ürün ve hizmet talep eden işletmeleri diğer bir deyişle ürün ve hizmet satın alan kişileri tüketici olarak değerlendirirsek tipik bir algılama sürecinin aşağıdaki gibi gerçekleştiğini görebiliriz.

Alıcılar, tedarikçilerden elde ettikleri bilgileri duyu organları yani duyuşsal alıcıları vasıtasıyla farkına vararak, bu bilgileri geçmiş deneyimleri, beklenti ve kişisel özellikleri ağırlıklı olarak anlamlandırarak ve bu yorumlamalarına bağılı olarak içselleştireceklerdir. Bu bağlamda davranış geliştirecek olan alıcılar için bilgiyi nasıl algıladıkları ve buna göre nasıl bir satınalma davranışı geliştirecekleri önemli bir husustur.

Alıcıların geçmiş satın almaları doğrultusunda tedarikçi firma veya markaya karşı algısı, satın alma birim çalışanlarının beklenti düzeyleri de tatmin ve tatminsizlik yaratabilecek hususlardır.

***Birlikte-Bağımsız Karar Verme:*** Tüm endüstriyel satınalma kararları farklı birimlerde farklı kişilerin katılımı ile gerçekleşmeyebilir. Bazı durumlarda satınalma yetkisi bir birime hatta bir kişiye verilebilir. Bu nedenle, tedarikçiler için, satınalma kararının birlikte mi yoksa bağımsız mı verileceğı ve hangi birimin karar vereceğı bilgisi önem taşımaktadır (Tektaş, 2009: 43).

**Tablo 13**  
**Ürün ve Örgüte Yönelik Birlikte-Bağımsız Karar Verme**



İşletmeler büyüdükçe satın alınacak ürün ve hizmetlerin miktarları, dolayısıyla ürün ve hizmetlere ödenecek meblağlar da artacaktır. Bu nedenle işletmeler satınalma kararını

bir birim ya da kişiye vermektten çok satınalma karar birimi tarafından verilmesi gerektiği konusunda hem fikirdirler. Böylelikle riskin azaltılması ve riskin satınalma merkezi elemanları arasında paylaşılması söz konusu olacaktır. Rutin satın alımlar, değiştirilmiş tekrar satınalma ve ilk satın alımlara göre de satınalma kararı farklılık gösterecektir. Şöyle ki, satınalma birimi rutin satın alımlar ile tekrar satın alımları satınalma birimine devrederken ilk kez satın alımların satınalma merkezi tarafından yapılmasında fayda vardır. Eğer ürün veya hizmetin hemen alınması gerekiyorsa satınalma kararı ilgili birime devredilebilir.

Bilindiği üzere bazı işletmeler üretim ağırlıklı işletmeler iken bazıları üretim veya hizmet ağırlıklı işletmelerdir. Bu nedenle bu işletmelerdeki satınalma karar mekanizmaları farklılık göstermesi olağandır. Örneğin, üretim ağırlıklı işletmelerde üretim biriminin satınalma kararını verdiği, hizmet işletmelerinde ise bu kararın satınalma departmanı tarafından gerçekleştiği, yine kamuda da satınalma departmanlarının satınalma işlemini yoğunlukla gerçekleştirdiği bilinmektedir. Zincir veya birkaç yerde şubesi- üretim merkezi bulunan işletmelerin hammadde teminini bir merkezden gerçekleştirdiği, bu işletmelerin ise daha çok büyük ölçekli işletmeler olduğu söylenebilir.

**Çatışmanın Çözümlemesi:** Örgütte, satınalma karar vericilerinin satınalma sürecinde farklı düşünüyor olmaları ve farklı kararlar vermeleri sonucunda çatışma yaşanması normaldir. Bu çatışmaların kişiselleştirilmeden sonlandırılabilmesi ve bir uzlaş sağlanarak ortaya rasyonel bir kararın çıkabilmesi konusunda üst yönetime önemli görevler düşmektedir.

**Olağanüstü Durumlar:** Sheth işletmelerin dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdürdüğünü, iç ve dış çevredeki değişimlerden direkt etkilendiğini ifade etmektedir. Kontrol altına alınması zor olan dış çevre faktörleri enflasyon-devalüasyon gibi ekonomik krizler, yangın,deprem gibi felaketler, salgın hastalıklar, pazarın daralması vb. durumlar gösterilebilir. İç faktörlere ise grev,örgütsel birleşme ve anlaşmalar, makinelerin arızalanması gibi durumlar örnek gösterilebilir. Bu gibi kriz dönemlerinde işletmenin nasıl bir duruş sergileyeceği de örgütsel satınalma karar sürecini etkileyecektir.

### 1.2.5.3. Anderson ve Chambers Örgütsel Satın Alma Modeli

Baştuğ ve Deveci'ye (2013) göre endüstriyel satın almada motivasyon yeni bir belirleyici faktördür. Burada sözü edilen motivasyon, satınalma süreci içerisinde bulunan kişilerin içsel ve dışsal ödüller yardımıyla tatmin edilmesi ile kişinin işe olan ilgisidir.

### 1.2.5.4. Choffray ve Lilien Örgütsel Satınalma Modeli

Balta (2006: 57-58)'ya göre, Choffray ve Lilien geliştirdikleri modelle, işletmenin deneyimsiz olduğu yeni ürünlerin satın alınması için karar veren bir işletmenin satınalma merkezini incelemektedirler. Yeni ürünün benimsenmesi, örgütsel satın almada çok önemli araştırma alanlarından biridir. Choffray ve Lilien, örgütsel tercihleri ortaya çıkaran, çok kişinin katıldığı karar verme süreçlerine ilişkin dört farklı model geliştirmişlerdir. Bunlar :

- **Ağırlıklandırılmış olasılık modeli:** Satınalma merkezinde kişinin sahip olduğu gücü yansıtan ağırlıkların ele alındığı modeldir.
- **Orantı modeli:** Bütün üyelerin eşit ağırlığa sahip olduğu modeldir.
- **İşbirliği modeli:** Satınalma merkezinin tüm üyelerinin anlaşma içinde olmasını ifade eden bir modeldir.
- **Kabul edilebilirlik modeli:** Yapılan tercihin her bir üyenin tercihlerinden en az birini rahatsız etmesine ilişkin bir modeldir.

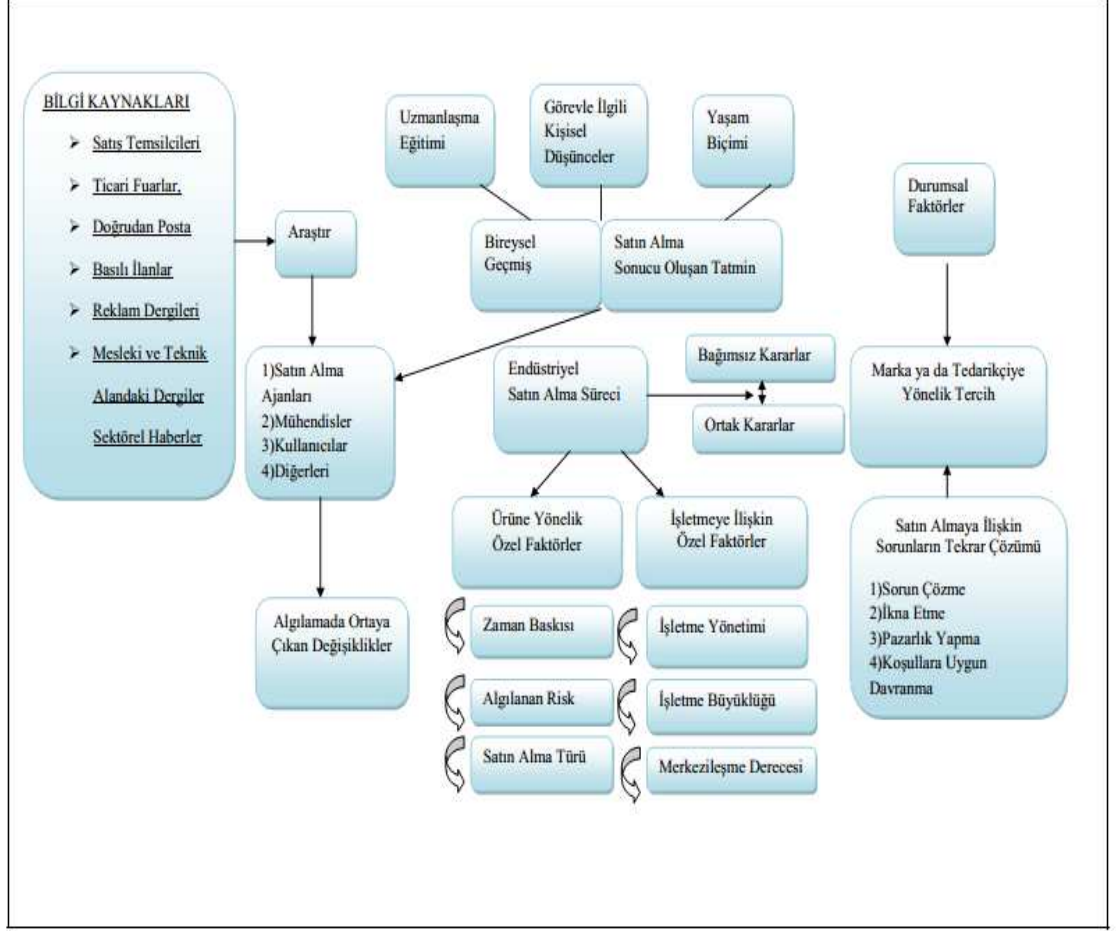
### 1.2.5.5. Diğer Satınalma Modelleri

Yukarıda belirtilen modellerin dışında yazında kabul görmüş başka satınalma modelleri de bulunmaktadır. 1967 yılında, Farris, Robinsın ve Wind'in satınalma türlerine odaklandıkları çalışmalarında, endüstriyel satınalma süreçlerine odaklanmışlardır. Johson ve Lewin (1996), satın almanın karakteristik özellikleri üzerinde durmuşlar, Webster ve Wind, Choffray ve Lilien ile Sheeth'in ortaya koydukları modelleri bir araya getirerek bütünleşik bir örgütsel satın alma modeli ortaya koymuşlardır.

Hillier (1975), satın almada ortak karar verme, ortak karar verme koşullarının yaratılması konularına odaklanırken; Newal (1977), alıcıların özellikleri, riskin bireysel

ve örgütsel olarak satınalma davranışı üzerindeki etkileri üzerine odaklanmıştır.

**Tablo 14**  
**Endüstriyel Satınalma Davranışı**



**Kaynak:** Balta, Nezihe Figen, (2006),Endüstriyel Pazarlama ,Nobel Yayınevi.

### 1.2.6. Örgütsel Satınalma Süreci

Örgütler, üretecekleri ürün ve hizmetlerin dışında, faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için gerekli olan malzeme, makine ve hizmetleri de almak durumundadırlar. Örneğin işletmeye kurulacak kamera güvenlik sistemi, fotokopi makinesi, telefon şebekesi, fotokopi kağıdı vb. gibi ihtiyaç duyulan birçok ürün ve hizmetler için de satınalma gerçekleştirirler. Dolayısıyla örgüte alınacak ürün ve hizmetler; üretimde kullanılanlar ve yönetimde (işletmede) kullanılanlar olmak üzere ikiye ayrılabilir.



Bunun yanında üretimin devam edebilmesi için rutin satın alınan ürünler (hammadde) ile üretim hacminin artırılması sonucu ilk kez satın alınacak hammadde, makine, teçhizat ve hizmetler olarak da bir sınıflandırma yapabilir. Satın alma davranışının belirli bir fiyattan mal ve hizmet alışverişi gibi fiziksel bir icraatten öte bir süreç olduğu görülmektedir. Bu süreç bir ürün veya tedarikçi seçimiyle son bulan ve belirli bir mantık çerçevesinde ilerleyen ardışık aşamalardan oluşmaktadır (Altıok, 2009: 25).

Endüstriyel satınalma süreci, ayrıntılı ve yoğun bir analiz gerektiren bir süreçtir. Çünkü, endüstriyel satınalma genellikle birçok kişinin birlikte karar vermesini gerektiren, insanlar ve endüstriyel amaçlar arasında interaktif bir etkileşimin gerektirdiği kompleks bir süreçtir. Dahası endüstriyel satınalma kararları daha fazla bilgi, uzun bir değerlendirme süreci ve üretim performansı hakkında belirsizliği içerir. İşletmeler satın alacakları ürünlerle ilgili mutlak/belirlenmiş metotlar uygularlar ve yetenekli kişileri istihdam ederler (Loginova, 2011: 16).

Örgütsel satınalma süreci ile ilgili farklı kaynaklarda farklı sınıflandırmalar karşımıza çıksa da aşağıdaki faaliyetleri kapsadığı görülmektedir (Karakış, 2007: 106):

- Alımı yapılacak ürünlerin sahip olması gereken özelliklerin -her bir ürün için - tespit edilmesi.Ürün spesifikasyonlarının oluşturulması,
- İşletmeye uygun tedarikçi seçimi,
- Sözleşme şartlarının belirlenmesi amacıyla muhasebe&finans, işletme ve hukuk birimleriyle istişare yapılması,
- Ürün siparişlerinin kullanılan sistem üzerinden, mail veya faks yoluyla verilmesi,
- Siparişi verilen ürünlerin izlenmesi ve kontrolü,
- Satınalma birimi tarafından siparişi verilen ürünlerle ilgili sürecin takip edilmesi (teslim ve teslim işlemleri, eksik, yanlış, hatalı ürün raporlaması, iadesi, tedarikçilerin değerlendirilmesi, verilerin dosyalanması).

İşletmelerin ürün ve hizmet satın alımlarıyla ilgili tek bir formattan bahsedemsek de satın alma süreci şu konuları içermektedir (Hass, 992: 174):

- Belirli bir ürün ve hizmetlerin ilave edilmesiyle birlikte operasyonda belirecek problemlerin üstesinden gelinebileceğine inanır.
- Departman amiri, talep ettiği spesifikasyonların tanımlı olduğu talep formunu doldurarak satın alınacak ürün ve hizmetin ihtiyacı karşılayacağına ve problemin çözülmesi gerektiğine inanır.
- Departman amiri, talep formunu satın alma müdürüne gönderir.
- İstenilen spesifikasyonlara uygun olarak satınalma departmanı tedarikçi kaynakları araştırır.
- Tedarikçiler belirlenir, spesifikasyonlara uygun olarak teklifler istenir, bu teklifler işletmeye ulaşır ve tekliflerle ilgili fiyat, teslimat, hizmet ve diğer konular işletme tarafından analiz edilir.
- Teklifler üretim maliyetlerine göre karşılaştırılır. Eğer işletme seçtiği teklife göre üretimini ekonomik olarak gerçekleştiriyorsa ürün için satınalma süreci sonlandırılır. Ancak, tam tersi bir durumda satınalma süreci devam eder.
- Kaynak veya kaynaklar önerilen tekliflere göre seçilir.
- Sipariş verilir ve siparişin birer kopyası muhasebe, siparişi isteyen departman ve diğer ilgili departmanlara gönderilir. Ürün sevk edildikten, ulaştıktan ve kullanıldıktan sonra ilgili departman ile sürekli iletişim halinde olunur ve satın alınan ürünün departmanın ihtiyaçlarını çözüp çözmediği tespit edilir.

İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirmesinde çok çeşitli satınalma süreçleri olsa da yukarıda verilen süreç ürün ve hizmetlerin satın alınmasında uygulanabilir bir süreçtir.

Endüstriyel satınalma süreci birbirini izleyen dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Peter-Donnelly, 2001: 71-72):

- 1) İşletmenin İhtiyaçları,
- 2) Ürün Özellikleri (Spesifikasyonları),
- 3) Satın Alma Merkezi,

- 4) Tedarikçi Seçimi ve Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Yöntemler,
- 5) Satıcıların (Tedarikçilerin) Analizi,
- 6) Satın Almanın Gerçekleştirilmesi.

Operasyonel anlamda satınalma süreci ise şu aşamalardan oluşmaktadır:

**Tablo 15**  
**Operasyonel Satınalma Süreci**

Talebin Alınması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPR (Internal Purchasing ) ile talep satınalma bölümüne gönderilir.</li> <li>• Satınalma, talebi inceler ve kabul veya reddeder.</li> </ul>
Piyasa Araştırması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünle ilgili piyasa araştırması yapılır.</li> <li>• Alınacak ürünün fiyat/maliyet analizi için veriler toplanır ve analiz sonucunda uygun fiyat bulunur.</li> </ul>
Satınalma Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünün maliyeti ve piyasa gerçekleri göz önünde bulundurularak en uygun alım yöntemine karar verilir.</li> <li>• İhale yöntemi, fiyat teklifi toplama yöntemi, doğrudan alım, belirli tedarikçiler arasından alım</li> </ul>
Tedarikçilerin Bulunması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün ilk defa alınacaksa uygun tedarikçiler, seçme ve değerlendirme kriterlerine göre belirlenir.</li> <li>• Belirlenen uygun tedarikçilerden fiyat teklifleri alınır.</li> </ul>
Müzakere ve Pazarlık	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müzakere, önceden başlatılmış ve süregelen bir süreçtir. Pazarlık aranan hususlara konulan son noktadır.</li> </ul>
Sözleşmenin Yapılması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sözleşme yapım ve yönetimi: İmza safhasına kadar olan sürecin yönetimidir.</li> <li>• Sözleşme idaresi: İmza safhasından sonra sözleşme hükümlerinin yönetimidir.</li> </ul>
Siparişlerin Verilmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satın alma sipariş formu tedarikçiye gönderilir ve alındığı teyit edilir.</li> <li>• Sipariş formu sözleşmenin bir özetidir ve sözleşmenin yapılmadığı durumlarda onun yerine geçer.</li> </ul>
Ürünlerin Teslimatı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sözleşmede yazan tüm hükümler aranmalıdır. Teslimat esnasında yapılmayan kontrolün telafisi zordur. Teslim alınan ürünler kalite kontrolüne kadar bir yerde muhafaza edilir.</li> </ul>
Kalite Kontrol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İkiye ayrılır: 1) Tedarikçi seçimine kadar,</li> <li>• 2) Ürün teslimatından sonraki safha.</li> </ul>
Kabul Sonrası İşlemler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünle ilgili işlemler.</li> <li>• Süreçle ilgili işlemler.</li> </ul>

#### 1.2.6.1. İşletme İhtiyaçlarının Belirlenmesi

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürmelerini sağlayacak birçok ürün ve hizmete ihtiyaç duyarlar. Örneğin imalatçılar üretim kapasitelerini arttıracak ve talebi karşılayabilecek yeni makinelerin satın alınmasına; perakendeciler içinde buldukları pazarı daha iyi anlamalarını sağlayabilmek için pazar araştırma şirketlerine; devlet talebin karşılanmasını sağlayabilmek için bilgisayarlara; hastaneler hastaları için daha konforlu

yataklar satın alırlar. Bu ihtiyaçların tanımlanmasıyla birlikte işletmelerin istek ve yetenekleri onları satınalma işleriyle karşı karşıya bırakır. Direkt tekrar satın almada, satınalma süreci bir telefon görüşmesi, veya bilgisayarın birkaç tuşuna basarak gerçekleştirilecek satınalma talebi, ödemenin hazırlanması ve teslimattan oluşur. Modifiye edilmiş tekrar satınalma veya yeniden satınalma süreçleri ise daha kompleks süreçlerdir.

#### **1.2.6.2. Ürün Özelliklerinin (Spesifikasyonlarının) Belirlenmesi:**

Satınalma sürecinin önemli bir basamağı olan satınalma spesifikasyonlarının belirlenmesi demek satın alınacak ürünün niteliklerinin belirlenmesi demektir. İşletmenin satın almayı düşündüğü ürünün nitelikleri, boyutu, içeriğinde bulunan materyaller, performansı vb. niteliklerin belirlenmesidir. Birimler tarafından ürün spesifikasyonları belirlenip yazılı hale getirildikten sonra satınalma departmanı ürün/ürünlerin işletmeye maliyeti hakkında bir değer analizi gerçekleştirir (Heintrz, Farrel,Smith,1986). Bu analiz doğrultusunda satınalma karar sürecinin devam edilip edilmeyeceğine karar verilir.

Ürün şartnamesi olarak da ifade edebileceğimiz bu spesifikasyonlar, alıcı işletmenin ihtiyaç ve isteğine bağlı olarak iki türlü hazırlanabilir. Bazı şartnameler detaylı ve içerikli iken, bazıları kısa ve yalın olur. Alıcı işletme tam olarak nasıl bir ürün alacağına karar verdiyse, alım çok riskliyse veya satın alınacak parça/malzeme (hammadde) üretilen bir ürünün parçası olacaksa genelde detaylı bilgi verilir. Bazen şartnamede, özellikle sipariş üzerine parça alınacağı zaman, ürün malzemesinin ne olacağından, ürünün tam olarak ölçülerine, ağırlığına, rengine, şekline ve diğer tüm özelliklerine kadar detaylı bilgi verilebilir.

Kısa ve yalın şartnamelerde ise endüstriyel alıcı çok genel olarak ihtiyacını belirtir, nadiren birkaç temel özelliğe değinir. Örneğin, bir işletmenin fabrikasını temizlemek için endüstriyel deterjan satın almak isteği ortaya çıktığında, detaylı şartname hazırlayan alıcı, deterjanın temizlik gücü, kıvamı, rengi, şekli, miktarı, kokusu, paket büyüklüğü, teslimat tarihi ve yeri gibi bilgileri detaylı olarak şartnamede verirken, yalın olarak hazırlanan şartnamede sadece fabrikada kullanılmak üzere endüstriyel deterjan alınacağı, teslimat yeri ve tarihi belirlenir (Arslan, 2014: 91).

**Tablo 16**  
**Satınalma Süreci**

Spesifikasyonların	Tedarikçi	Satın alma	Sipariş	Teslimat	Değerlendirme
<p>Spesifikasyonların tanımlanması</p> <p>-Fonksiyonel Özellikler</p> <p>-Teknik Değişiklikler</p> <p>-Tedarikçi hakkında bilgi verme</p> <p>-Fonksiyonel Özellikler</p>	<p>-Uygun tedarikçinin Seçimi</p> <p>-Tedarikçinin <u>Öndeğerlendirimi</u></p> <p>esi</p> <p>-Fiyat önerilerini Talep etme</p> <p>-Tedarikçi seçim önerisi</p>	<p>-Kontratın hazırlanması</p> <p>-Anlaşma uzmanlığı</p> <p>-Müzakere uzmanlığı</p> <p>-<u>Satınalma anlaşması</u></p>	<p>-Sipariş rutini oluşturma,</p> <p>-Sipariş rutinini geliştirme,</p> <p>-Sipariş verme</p> <p>-Sipariş formu</p>	<p>-Teslimat rutini oluşturma</p> <p>-Teslimat sorun giderme</p> <p>-Teslim zamanı listeleri</p> <p>-Faturalar</p>	<p>-Tedarikçiyi değerlendirme</p> <p>-Derecelendirme</p> <p>-<u>Tercih edilen tedarikçi listesi</u></p>

**Kaynak:** Van weele, 2002.

Şartnamelerin hazırlanmasında satınalma merkezi üyelerinden etkileyici ve kullanıcının rolü yüksektir. Hatta ürün şartnamelerinin bu iki kişi tarafından hazırlanıyor olduğunu söylemek yanlış olmaz. Örneğin otel işletmelerinde mutfağa satın alınacak olan etin ne tür bir et olacağı, etin kemikli yoksa kemiksiz mi olacağı, hayvanın hangi bölümünden olacağı, miktarı vb. gibi özelliklerin belirlenmesi işi aşçıbaşındadır. Ürünün teknik (şartname, spesifikasyonları) özelliklerinin belirlenmesinde değer mühendisliği adı da verilen değer analizi yönteminden yararlanılmaktadır.

İşletmeler satın alacakları ürünlere yönelik nitelikleri belirledikten sonraki aşama tedarikçi seçimidir. Bu aşamada işletmenin her bir ürün için üç veya dört tedarikçiden fiyat, kalite, lojistik ve diğer konular için teklif alması beklenir. Teklifleri değerlendiren işletme teknik ve ticari açıdan uygun gördüğü tedarikçi ile anlaşma yoluna gidecektir.

Tedarikçi ile ürün alımı öncesi bir sözleşme yapılması gerekmektedir. Bu sözleşmeler ise işletmelerin hukuk müşavirleri tarafından incelendikten sonra karşılıklı olarak imzalanarak yürürlüğe konulur. Değer analizi talep edilen ürünün üretim için optimum bir ürün olup olmadığının tespiti ve satın alımına karar verilmesi amacıyla kullanılan bir yöntemdir.

Albert'a (1985: 21) göre değer analizi bir ürünün, bir fikrin veya hizmetin sürüm ve verimliliğini artırmak amacıyla, ürünün, hizmetin veya fikrin kalite ve maliyetini etkileyen parçalarının dikkatlice incelendikten sonra, maliyetleri en aza indirecek üretim yöntem ve standartların belirlenmesi demektir.

Albert (1985: 21), değer analizi ile aşağıdaki soruların cevaplarının arandığını ifade etmiştir:

- Malzeme yardımcı değer olarak kullanılır mı?
- Kullanırlık oranı maliyet teşkil eder mi?
- Bütün özelliklere ihtiyaç var mı?
- Amaçlanan kullanım için daha iyi bir şey var mıdır?
- Kullanılabilir parçası daha düşük bir maliyetli metodla yapılabilir mi?
- Kullanılacak standart bir ürün bulunabilir mi?
- Kullanılacak miktarı düşürmek için doğru teçhizatlar yapılabilir mi?
- Diğer bir güvenilir tedarikçi daha az fiyata ürünü sağlayabilir mi?
- Herhangi bir ürünü daha az fiyata alabilir mi?

### **1.2.6.3. Örgütsel Satınalmada Satınalma Merkezinin Oluşturulması ve Satınalma Karar Sürecinde Yer Alan Kişiler**

Fisher'a göre (1976) endüstriyel satınalma veya organizasyonel satınalma 3 elementten meydana gelmektedir. Bunlar;

**a) Yapı:** Karar verme sürecine katılanlar

**b) Süreç:** Bilginin toplanması, analizi ve değerlendirilmesi,

**c) İçerik:** Sürecin farklı basamaklarında, satınalma kararı verenlerin sürecin farklı basamaklarında seçim kriterlerini kullanmasıdır.

Endüstriyel (organizasyonel) satın almanın ana karakteristiği bir grup aktivitesi olmasıdır. İşletmelerde farklı departmanlarda çalışan yöneticiler ürün ve hizmet üretim kalitesine katkı sağlayacak hammadde/ hizmetlerin satın alınması için karar aldıkları merkezlere satınalma merkezi denmektedir.

Satınalma merkezi kavramı endüstriyel işletmelerde daha çok orta ve büyük ölçekli işletmeler için kullanılan bir kavramdır. Öyle ki, büyük miktarlarda mal ve hizmet

üreten işletmelerde bu üretimi gerçekleştirecek ürün ve hizmetlerin alımının bazı spesifikasyonlara bağlı olduğu ve yüksek miktarda satın alım gerçekleştiği için, satınalma kararının bir kişi ya da departman işi olması muhtemel değildir. Bu nedenle işletmelerde konusunda uzman personelden oluşan bir grup olan satınalma merkezleri oluşturulmuştur. Satınalma merkezi işletmede bir departman veya ayrı birim olarak düşünülmemelidir. Çünkü satınalma merkezi fiziki bir oluşum değildir. İşletmenin farklı satınalma amaçları için bir araya gelinerek ürün hakkında fikir-bilgi ve görüş alışverişinin yapıldığı gruplardır.

Diğer bir deyişle Balta'ya göre (2006: 38) satınalma merkezi, işletme içinde satınalma bölümünü de kapsar. Satınalma merkezi, gerçekte endüstriyel (örgütsel) şema içerisinde yer almayan ancak iletişim ve iş akışlarıyla fark edilen, açıkça tanımlanmamış bir hayalet yapıdır. Varlığı bilinir, ancak çoğu kez kolaylıkla fark edilmez.

Tedarikçilerin işbirliği içerisinde oldukları işletmelerin satınalma merkezinde bulunan grup üyelerini hangi konuların etkilediği hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bunun yanında grubu oluşturan üyelerin statüleri, bilgi ve tecrübeleri, sahip oldukları yetkiler, grubu etkileme düzeyleri, satınalma kararının verilmesindeki rolleri hakkında da bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Konu ile ilgili olarak grup üyelerini hangi konular etkiler? Bununla ilgili olarak aşağıdaki soruların cevaplandırılmasında yarar vardır:

- Satınalma merkezinin üyeleri kimlerden oluşmaktadır?
- Grup üyeleri ne tür kararlar almaktan sorumludurlar?
- Alınacak ürünler grup üyelerini ne derecede etkileyecektir?
- Kullandıkları tedarikçi değerlendirme kriterleri nelerdir?

Satınalma merkezinde yer alan çalışanlar, işletme içindeki ana görevlerini sürdürürken, belirli aralıklarla bir araya gelip toplantı yaparlar ve satınalma işlemi için gerekli faaliyetleri yürütürler. Satınalma merkezinin bir başka özelliği ise, grupta yer alan kişilerin işletme içinde farklı birimlerde görev yapıyor olmasıdır. Endüstriyel satınalma işlemindeki temel amaç, satın almada en doğru kararın verilmesi olduğundan farklı birimlerde çalışan kişilerin uzmanlıklarından yararlanılmaya çalışılır. Tipik bir

satınalma merkezinde, teknik bir kişinin (mühendis veya teknisyen), mali işlerle (muhasabe,finansman) ilgili bir kişinin, satın alma biriminden bir kişinin (satınalma elemanı veya satın alma müdürü), orta/üst düzey bir yöneticinin bulunması olağandır. Söz konusu çalışanların ilgi alanları, uzmanlıkları ve satın alma işleminde dikkat ettikleri noktalar farklı olduğundan, satınalma kararı daha etraflıca değerlendirilerek verilmiş olur (Arslan, 2014: 65).

Satınalma merkezinde yer alan grup üyelerinin kimlerden oluştuğu, bu kişilerin kişisel rolleri ve kararların etkileyen faktörlerin neler olduğunun tanımlanması gerekmektedir. Bununla birlikte tedarikçilerin satınalma merkezi grup üyelerini etkilemek ve onların profesyonel-kişisel ihtiyaçlarının neler olduğunu tespit etmesi satınalma sürecini kolaylaştırıcı olacaktır.Bilindiği üzere satınalma sürecine dahil olan kişiler kişisel rollerinin, sosyal pozisyonlarının ve kişisel bakış açılarının etkisi altındadırlar.

### ***Başlatıcı (Öncü-Öncül) Olan Kişiler***

Satınalma sürecini başlatan, ürün veya hizmete ihtiyaç duyan ürünü kullanacak olan kişi yada birimdir. Dolayısıyla kullanıcı (user-initiator ) başlatıcı da olabilir. Satın alınacak ürün ya da hizmette bulunması gereken özellikleri bilen ve ürün şartnamesinin hazırlanmasında çok büyük rolü bulunan kişidir. Örneğin bir otel işletmesinde mutfağa alınacak yiyecek ve içeceklerin ne tür özelliklere sahip olması gerektiği ile ilgili yiyecek-içecek satınalma spesifikasyonları aşçıbaşı veya sous chef tarafından hazırlanır.

### ***Etkileyen Kişiler***

Balta'ya göre (2006: 42), bu kişi yada kişiler hangi ürünün, ne miktarda ve kimden satın alınacağı ile ilgili bilgi sahibi olan kişilerdir.Yani ihtiyacın şiddetini ortaya koyan satınalma merkezi üyesidir. Eğer çok yüksek oranda maliyet olan bir ürün satın alımı yapılacaksa bu kişi yada kişiler yönetim kurulu üyeleri veya hisse senedi sahipleri olabilir. Etkileyici rolünde olanlar genellikle ürünün satın alımı ile işletmenin hangi ihtiyacının karşılanacağı hakkında bilgi sahibi olan işletme yöneticileridir.



### ***Satın Alıcılar***

Ürün yada hizmetin siparişinin verilmesi, tedarik kaynaklarının araştırılması, satınalma sürecinin takip edilmesi, satınalma anlaşmalarının (sözleşmelerinin) hazırlanması, satınalma pazarlıklarının /müzakerelerinin yürütülmesi, siparişin verilmesi ve sevkiyatın doğru zamanda, doğru şekilde işletmede gerçekleştirilmesi, diğer departmanlarla aktif iletişimin sağlanması, talep mail-mektuplarının hazırlanması gibi sorumlulukları bulunan kişilerdir. Bu kişiler her ne kadar tedarikçi seçemeseler de satın alınacak ürün ve hizmeti veren tedarikçilerin kimler olduğunu tespit etme ve tedarikçi yönlendirme güçleri olduğu söylenebilir. Görüldüğü üzere satınalma departman yöneticisi bu görevi üstlenmektedir. Gerek satınalma merkezi üyesi olarak gerekse departman olarak satın almanın özellikle beş yıldızlı otel işletmeleri açısından çok büyük bir önemi bulunmaktadır. Şöyle ki, güney sahillerinde faaliyet gösteren büyük ölçekli (genellikle beş yıldızlı) otel işletmelerinin bir yılda ortalama 30.000 farklı kalem ürün satın aldıkları, günde ortalama 800 kalem ürünün bilgisini satınalma tarafından toplandığı ve yılda ortalama 30-50 milyon TL'lık satınalma yapıldığı satın alma müdürleri ile yapılan birebir görüşmeler sonucunda tespit edilmiştir.

### ***Karar Vericiler***

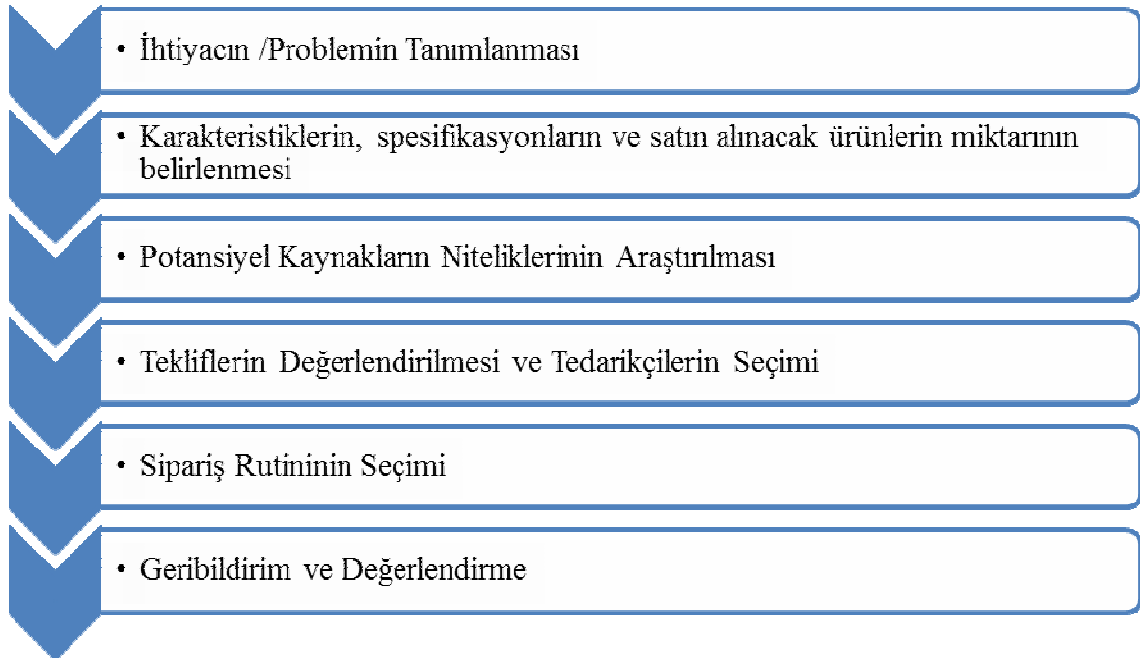
Bir satınalma sürecinde en son kararı veren kişilerdir. Hazırlık safhasındaki bilgilere göre, satınalma komitesindeki diğer üyelerin değerlendirmelerini aldıktan sonra hangi ürünün hangi satıcıdan alınacağına karar verirler (Bagozzi, 253). Büyük ölçekli otel işletmelerinde bu işlem daha çok genel müdür veya genel müdür yardımcısı tarafından yürütülmektedir.

### ***Yönlendirici (Yardımcı Personel-Kilit Adam) Kişiler***

İngilizce gatekeeper olarak nitelendirilen bu personel, satınalma merkezinde yer alan üyelere bilgi akışının sağlanması konusunda temel bir rol oynar. Bu kişi özellikle yönetici, sekreter veya ofis yöneticisidir. Tüm yazışmalar hakkında gatekeeper aracılığıyla işletmeye bilgi verilir. Rollerini çok önemlidir. Pazarlamacıların satınalma merkezinde mutlaka bu kişi ile kontak halinde olması gerekmektedir (Loginova, 2011: 21). Otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde bu kişi satınalma sorumlusu, müdürü veya çalışanı görevinde olan kişidir.

Balta'ya göre satınalma birimi ürün, tedarikçi ve pazarla ilgili güncel bilgiler ile pazarda oluşan eğilimleri üst yönetime aktararak, son kararlara daha fazla katkıda bulunurlar. Tüketici satınalma davranışında olduğu gibi endüstriyel satınalma davranışında da satınalma işleminin bir kişi tarafından gerçekleştirilmediği, satınalma kararında etkili diğer kişilerin olduğu söylenebilir. Az önce de değinildiği üzere bu kişiler başlatıcı-öncü (initiator), etkileyici (influencer), kullanıcı (user), karar verici (decider), satın alıcı (buyer) ve yönlendirici (kontrolör-gate keeper)'dır.

Konuyu bir örnek ile açıklayacak olursak; bir otel işletmesinin yiyecek-içecek (F&B) Müdürü restoranların yemek sonrası çay/kahve servis yükünü hafifletmeleri için çay/kahve makinelerinin alınması gerektiğini belirtmiş olsun. Burada öncü-başlatıcı F&B müdürü olacaktır. Çay/kahve makinelerinde servisi gerçekleştirecek olan servis elemanları kullanıcı rolündedir. Hangi marka ve fiyatta çay/kahve makinesinin satın alınması gerektiği konusunda araştırma yapan, yönlendiren ve satınalma işlemini başlatan kişi satınalma müdürü olacaktır. Satınalma müdürünü hangi tür özelliklere sahip bir makine alınacağı konusunda başka bir departman müdürü etkileyebilir ki bu kişi etkileyicidir.



**Şekil 11:** Karar Verme Süreci

Çay/Kahve makinelerinin satın alınması konusunda olur verecek olan kişiler finans müdürü ve genel müdür olacaktır ki bu kişiler karar vericiler olacaktır. Yine ürünlerin

satın alınabilmesi ile ilgili her türlü bilgi akışının gerekli kişi ve departmanlara iletilmesi ile üretim işletmeleri için tedarikçinin sunduğu ürüne ilişkin bilgilerin doğru satın alma merkezi üyesine iletilmesi konusunda yönlendirici olan kişi kontrolör yani satın alma birimi olacaktır. Satınalma merkezi tarafından tedarikçilerin değerlendirilmesinde kullanılan kriterler ekonomik ve duygusal kriterler olmak üzere 2 farklı grup olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 17**  
**Tedarikçilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterler**

EKONOMİK	DUYGUSAL
Ücret	Prestij
Teslimat	Kişisel Risk İndirimi
Verimlilik- Maliyete Karşı Gelirler	Ofis Politikaları
Yaşam Döngüsü Maliyetleri	Sakin Yaşam
Güvenilirlik	Memnuniyet
Dayanıklılık-Sağlamlık	Karşılıklık
Geliştirilebilme	Güven
Teknik -Ticari Yardım	Uygunluk
Kalite	Sağlıklı İletişim

Tedarikçileri seçmek ve değerlendirmek için satınalma departmanları kendi metotlarını oluşturabilir. Bunun için bilgisayar programlarından yararlanarak da istedikleri raporlara rahatlıkla ulaşabilmektedirler. İşletmelerin tedarikçileri değerlendirirken daha rasyonel sonuçların elde edilebileceği ekonomik kriterleri tercih ettikleri görülmektedir. Tedarikçi değerlendirmede kullanılan birçok kriter bulunmasına rağmen tedarikçi seçim ve değerlendirmesinde üç ana kriter söz konusudur. Bunlar; kalite, fiyat ve teslimattır.

#### **1.2.6.4. Tedarikçi Seçimi ve Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Yöntemler**

Wordnet'e göre (2009) tedarik, kelime anlamı olarak ele alındığında İngilizce karşılığını fiili olarak "temin etmek, sağlamak "anlamlarına ve isim olarak "satım amacıyla mal ya da hizmet temin etmek, herhangi bir nesnenin kullanım için uygun olan miktarı" anlamlarına gelmektedir. Tedarik sözcüğü Türkçede; araştırıp bulma, sağlama ve elde etme olarak kullanılmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2010).

Tedarik fonksiyonu, üretimi yapılacak ürünlere dair hammaddelerin neler olduğu, hangi tedarikçilerden tedarik edileceği, bu hammaddelerin depolanması ve işletme birimlerine

gönderilmesi ile nihai ürünlerin hangi dağıtım kanalları ile nihai tüketicilere nasıl ulaştırılacağı sorularına yanıt aramaktır. Diğer bir ifade ile tedarik fonksiyonu, satınalma, tesis içi malzeme taşıma ve dağıtım kavramlarının, sistem yaklaşımı içerisinde yeni bir platform oluşturması ile şekillenmektedir. Bu sistemin yönetim fonksiyonu ile bütünleşik bir yapı oluşturması durumunda ise tedarik zinciri yönetimi kavramı ortaya çıkmaktadır (Şenol, 2003: 426).

İşletmelerin satınalma süreci büyük işletmelerle küçük işletmeler arasında çalışan sayısı, kaynakların kullanılabilirliği ve şirket kültürü gibi konularda farklılık göstermektedir (Loginona, 2011: 15).

Satınalma ve Tedarik Yönetimi'nin geçirdiği aşamalar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere tedarik fonksiyonu yıllar içerisinde reaktif bir yapıdan stratejik tedarik yönetimine geçiş sürecindedir. Reaktif bir yapıda sadece işletmelerin ihtiyaç duydukları mamul, yarı mamul ve hammaddelerin temin edilmesi olarak düşünülen tedarik kavramı, iletişim teknolojilerindeki gelişme, işletmelerdeki yönetim anlayışının değişmesi, rakip firmaların artması, hammadde maliyetinin ürün satışlarında büyük yer tutması ve rekabetçi bir piyasada varlık gösterebilmenin yolunun maliyetleri minimize etmenin gerekliliğinin kavranması gibi nedenlerden dolayı stratejik bir kavram olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Satınalma ve tedarik yönetimi kavramları genellikle karıştırılan iki kavram olmuştur. Günümüzde tedarik kavramı satınalma eylemlerini de içeren daha geniş kapsamlı bir alandır. Satınalma tedarikçi araştırması, tedarikçi seçimi, tedarikçi ilişkileri, sözleşmelerin yapılması, satınalma, tedarikçilerin değerlendirilmesi gibi konuları ele alırken, tedarik yönetimi Milli'ye göre (1990), tedarik fonksiyonu şu faaliyetleri içermektedir :

- Araştırma,
- Spesifikasyon geliştirme,
- Malzeme standardizasyonu,
- Kalite gereksinimlerinin saptanması,
- Fiyat ve anlaşma koşullarının belirlenmesi,

- Uygun zamanın saptanması,
- Satınalma politikalarının tespiti,

**Tablo 18**  
**Satınalma /Tedarik Yönetiminin Gelişim Aşamaları**

1.AŞAMA	2.AŞAMA	3.AŞAMA	4.AŞAMA
Reaktif	Mekanik	Proaktif	Stratejik Tedarik Yönetimi
Lise Eğitimi Form Kullanma Alt Düzeyli Yönetici Fonksiyonu Alt Düzeyli Raporlar	Üniversite Eğitimi Bilgisayar Uygulamaları Spot Alım Sistemi Fiyat Düşürme Alt Düzeyli Raporlar Ana Amaç:Üretimi Sürdürme Satın Alma Fiyatı Sapma Analizi Veri Eksikliği	Profesyonel Kadro Proaktif Yaklaşım Uzun Dönemli Sözleşmeler Tedarikçi Değerlendirme Üst Düzey Raporlama Matris Organizasyonu Eğitim Çalışmaları Satınalmanın Gücü Sınırlı Veri Strateji Geliştirme	Stratejik bir Silah Olarak Tedarik İşletme-Tedarik Stratejileri Entegrasyonu Sürekli İyileştirme Global Bakış Toplam Maliyet Merkezi Tedarik Stratejisi Yerel Satın Alma Politikaları Geniş Ölçekli Veri Tedarikçi Ağı İzleme Ortamı İlişki Yönetimi Değer Zinciri Yönetimi

**Kaynak:** Irwin Bloomberg, S. Lemay, J.B. Hanna, **Logistics**, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey, s.4.

- Uygun tedarik kaynaklarının belirlenmesi ve tedarikçi seçimi,
- Tedarikçilerle ortak problem çözümü,
- Tedarikçi izleme ve analizi,
- Spesifikasyon değişimlerinde iletişim,
- Verimlilik ve maliyet geliştirme stratejileri,
- Pazar analizleri,
- Tedarik kaynağı geliştirme stratejileri,
- Fiyat tahminleri,
- Uzun dönemli satınalma planlaması,
- Üretim ve satınalma kararı (kiralama dahil),
- Muayene ve kontrol,

- Malların hareketi, depolama ve stoklama,
- Dağıtım,
- Değer analizi,
- Tedarik ile ilgili tüm bilgilerin depolanması ve haberleşme.

Diğer bir deyişle tedarik, günlük operasyonel satınalma tanımlamasından farklı olarak "tekrarlı", uzun dönemli temin etme esasında" ve "güvene dayalı bir iş ilişkisi"ni ifade etmektedir. Dolayısı ile tedarik konusunda satıcı tanımlamasından çok "tedarikçi" kimliği ön plana çıkmaktadır (Erdal, 2013: 4). Tedarik yönetimi, satınalma faaliyetlerini de içine alan daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Monczka'ya göre (2009: 8), ticaretin küreselleşmesiyle birlikte, örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi ve mevcut kaynaklardan maksimum düzeyde yararlanılabilmesi için gelecekteki ihtiyaçların planlanması ve bir iş stratejisinin geliştirilmesi gerekir.

Tekliflerin değerlendirilmesi ve tedarikçilerin seçimi satınalma sürecinin en hassas aşamalarından biridir. Burada öncelikle, tedarikçilerin sundukları tekliflerin hangi kriterlere göre seçileceğine karar verilmesi gerekir. Söz konusu karar, işletmenin satın alması ile ilgili son kararında etkili olur ve işletmenin bu alımı kendisine yararlı olacak şekilde tamamlayıp tamamlaymayacağını belirler (Michel vd., 2000: 70).

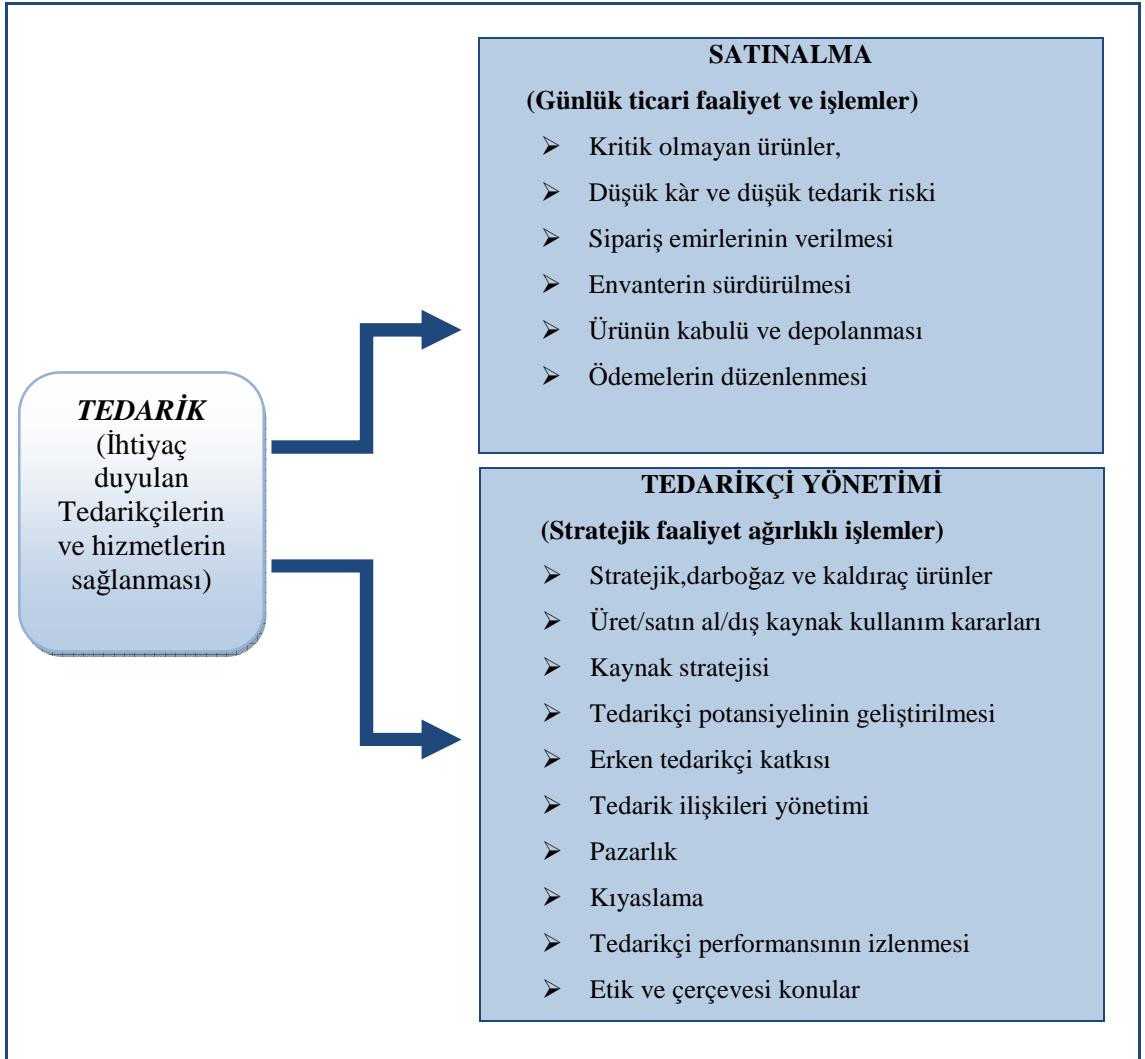
Bilindiği üzere işletmeler, faaliyetlerine devam etmelerini sağlayan ve mal ve hizmet üretimlerini kolaylaştıran tedarikçiler ile çalışmak isterler. Her iki durumda da bu satıcılarla stratejik işbirliği kurmak amacıyla hareket edilmelidir.

Bununla birlikte işletmeler, aşağıda yazılı sebep ya da sebeplerden dolayı tedarikçi seçmek ve değerlendirmek isteyeceklerdir :

- Mevcut pazar dışında farklı bir pazara açılma ya da mevcut pazarın büyümesi,
- Mevcut tedarikçilerle sözleşmelerin sonlanması,
- Çalışılan tedarikçilerin mevcut ihtiyaçları karşılayamaması,
- Tedarikçilerin hammadde ve hizmetlerinde aksaklıklar meydana gelmesi,
- Tedarikçilerin kalitesiz ürün üretmeleri,

- İşletmenin kapasite arttırımına gitmesi,
- Talep edilen hammadde ve hizmeti daha iyi sunan tedarikçilerin olması,
- Tedarikçilerle iletişim sorunlarının yaşanmaya başlanması,
- Teslimatla ilgili sorunlar yaşanması,

**Tablo 19**  
**Tedarik, Tedarikçi Yönetimi ve Satınalma Arasındaki İlişkiler**

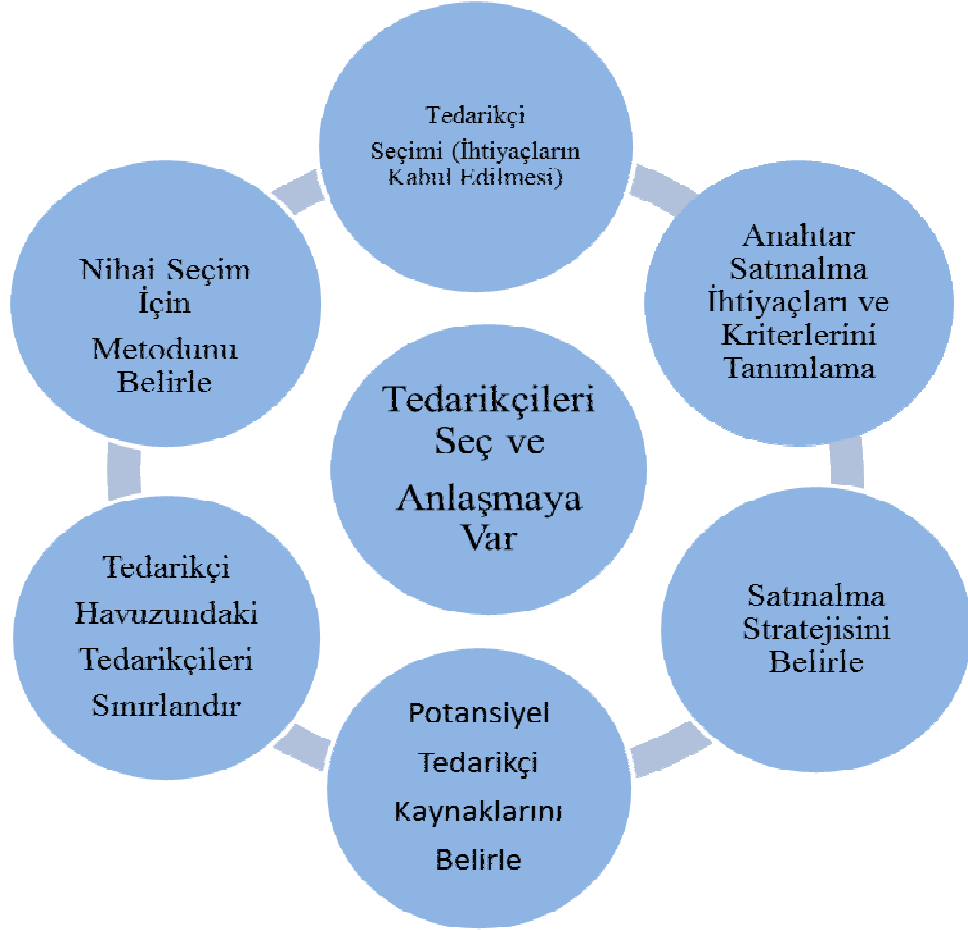


**Kaynak:** Erdal, M. (2013), Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Beta Yayınları, s: 6.

Tedarikçi seçiminin amacı, işletme standartlarına uygun hammaddelerin, işletme satınalma politikasına uygun bir maliyetle, en uygun tedarikçiden satın alınmasını sağlamaktır. İşletmeler tedarikçi seçiminde nicel ve /veya nitel birtakım analiz

yöntemleri kullanırlar. Bu analizlerden hangi veya hangilerinin kullanılacağı firmadan firmaya değişkenlik gösterebilir (Kahraman,Cebeci ve Ulukan, 2003: 382).

Mendoza (2007)'ya göre tedarikçi seçim süreci yedi adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.



**Şekil 12:** Tedarikçi Seçim Süreci

**Kaynak:**Mendoza,A.,(2007),Effective Methodologies for Supplier Selection and OrderQuantity Allocation, A Thesis in Industrial Engineering and Operations Research, The Pennsylvania State University The Graduate School, US.

Tedarikçi seçiminde ilk adım, genellikle belirli bir ürün veya hizmet için ihtiyaç belirlenmesi anlamına gelir. Farklı durumlar tedarikçi seçimi ihtiyacına sebep olabilir. Örneğin, yeni ürün geliştirme, farklı pazarlara açılma, mevcut tedarikçinin kötü performansı nedeniyle yapılan değişiklikler, sözleşmenin sonlanması ve artan talep karşısında mevcut tedarikçinin kapasite yetersizliği. Bu durumlar her bir işletme için değişiklik gösterebilir (Mendoza, 2007: 363)



Karar sürecine çok sayıda ölçüt dâhil olduğu için tedarikçi seçimi karmaşık bir problemdir. Çoğu zaman bu ölçütler birbirleriyle çakışabilir. Bu nedenle uygun ölçütlerin tanımlanması kritik hale gelmektedir. Tedarikçi seçiminde en yaygın kullanılan ölçütlerden bazıları tedarikçinin kapasitesi, kalitesi ve satınalma fiyatıdır. Bununla birlikte seçilecek ölçüt gurubu büyük ölçüde şirketin hedefleri ve rekabet ettiği endüstri tipine bağlıdır (Mendoza, 2007: 264).

Dickson (1966: 5-17) üretim işletmeleri için tedarikçi seçim kriterlerini (ölçütlerini) 23 kalem olarak belirlemiştir. Bunlar ;

- Kalite,
- Teslimat,
- Geçmiş Performanslar,
- Garanti Politikaları,
- Üretim Tesisleri ve Kapasiteleri,
- Fiyat,
- Teknik Beceri,
- Finansal Durum,
- Usule Uygunluk,
- İletişim Becerisi,
- İş Yapma Arzusu,
- Yönetim ve Organizasyon,
- İş Kontrolü,
- Tamir Servisi,
- Tutum,
- Bırakılan Etki,

- Paketleme Becerisi,
- İşçi Kayıtları,
- Coğrafi Konum,
- Geçmişte Yapılan İşlerin Sayısı,
- Eğitim Verme ve
- Karşılıklı Anlaşmalardır.

Beş yıldızlı konaklama tesislerinin (account'ların) tedarikçi seçiminde dikkate aldıkları hususlar ise aşağıdaki gibidir:

- Kalite,
- Ürünün Kullanım Kolaylığı /Üründen Elde Edilen Yarar,
- Ürünün İhtiyaçlara Cevap Verme Düzeyi,
- Tedarikçiye Ulaşılabilirlik,
- Tedarikçinin Ürün Transfer Hizmetlerinin Varlığı,
- Tedarikçi Referansları,
- Ürünü İade ve Garanti Koşulları,
- Sağladıkları Ödeme Kolaylıkları,
- Güvenilirlikleri,
- Ticari Ahlâka Uygun Davranış Sergilemeleri,
- Hızlı ve Zamanında Teslimat,
- Firma İmajı,
- Sağladıkları İskonto Oranları,
- Sürekli Gelişen ve Yenilikçi Bir Firma Olması,

- Know-How (Teknik Bilgi),
- Sipariş Takip Yetenekleri,
- (ISO 9000 Serisi-ISO 22000 Kalite Güvence Sistemlerine Sahip Olup Olmamaları,
- Sürekli İyileştirmeye Dönük Programların Varlığı (Toplam Kalite Yönetimi, HACCP vb.)

Yukarıda da görüldüğü üzere tedarikçi seçimi birçok kriter dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Tek bir kriter göz önüne alınarak gerçekleştirilecek tedarikçi seçimi uygun olmayacaktır. İşletmelerin belirledikleri kriterler, aslında nasıl bir tedarikçi ile çalışmayı istediklerinin göstergesidir.

Doğru tedarikçi tercihi aslında işletmenin kendini tanımasıyla başlar. Şöyle ki, kendi iş süreçlerini iyi bilen, iş, makine ve malzeme tanımlamalarını yapmış, spesifikasyonları doğru ve tam olarak hazırlamış olan işletmeler, doğru tedarikçileri bularak işbirliği içerisinde çalışacaklardır.

Ghodsypour ve O'Brien, (1998: 199), işletmelerin kendilerine en uygun tedarikçilerle girişecekleri işbirlikleri sayesinde işletmenin satınalma maliyetlerinin düşeceğini, işletmenin rekabet yeteneğinin gelişeceğini belirtmişlerdir. İşletmelerin hammadde ve yarı mamul maliyetinin % 70'in üzerinde olduğu görülmektedir.

Sarioğlan ve diğ. (2010: 343) tedarikçi seçimini, birçok nicel ve nitel faktörün birlikte rol oynadığı birçok amaçlı karar problemi olarak tanımlamıştır. Tedarikçi seçim kriterleri oluşturmadaki temel amacın işletmenin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin en uygun fiyat düzeyinden, sorunsuz ve sürekli satın alımını gerçekleştirecek tedarikçileri bulmak olduğunu ifade etmişlerdir.

İşletmeler satınalma taleplerini, tedarikçi seçim süreci sırasında alınacak stratejik yaklaşımla açıkça belirtmelidir. Satınalma stratejilerine örnek olarak tekli veya çoklu tedarikçi, yerli ya da yabancı, kısa veya uzun dönemli tedarikçi sözleşmeleri verilebilir.

Potansiyel satıcıların diğer bir deyişle tedarikçilere ulaşılabilecek iki tür kaynak bulunmaktadır. Bunlar, iç ve dış kaynaklardır. Örgüt, öncelikle daha önce çalıştığı

satıcıları değerlendirmelidir. Eğer uygun bir tedarikçi /satıcı bulunamamışsa dış kaynak-tedarikçilere-ulaşmayı denemelidir. Satın alınması planlanan ürünün işletmenin tam olarak ihtiyacını karşılıyor olması önemli bir konudur. Ancak işletmelerin tam anlamıyla güven duyabilecekleri, sürekli çalışabilecekleri ve istikrarlı bir ilişki-diyalog sürdürebilecekleri tedarikçilerle çalışmaları daha önemli bir konudur.

Siparişi verilecek ürünlerin ne zaman ve hangi miktarda olacağı tedarikçilerle birebir iletişim kurularak gerçekleştirilmelidir. İşletmenin belirlediği spesifikasyonlara uygun bir sipariş ve teslim alma işlemi için tesellüm işlemleri büyük önem taşır.

İşletmeler bir ya da birden fazla tedarikçi ile anlaşma yapabilirler. Üretilen ürün ve hizmetin sayısı ne kadar fazla ise işbirliği içerisinde bulunan tedarikçi sayısı da o oranda artacaktır. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, üretim işletmelerinin tek bir kaynak ile çalışması, üretimin durması anlamına gelebilir. Ayrıca tedarikçi firma bu durumu bilirse, işletme üzerinde çeşitli baskılar kurmak için kullanmaya çalışabilir.

Bu nedenle aynı anda birden fazla tedarikçi ile çalışmak ;

- Tedarikçilerin farklı ürün yelpazesinden yararlanma,
- Tedarikçiler arası fiyat rekabetinden yararlanma,
- Tek bir tedarikçiye bağlı kalmama,
- Bir tedarikçi ile sorun yaşandığı takdirde üretime devam edebilmesi gibi yararlar sağlayacaktır.

Satın almacılar, potansiyel tedarikçileri tanımlarken değişik birçok dış kaynaktan elde ettikleri verilere göre hareket ederler. Kaynaklardan alınan bilgilere göre bir tedarikçi havuzu oluşturulur. Seçim havuzu oluşturulurken kullanılan başlıca bilgi kaynakları, mevcut tedarikçiler, satış elemanları, bilgi veritabanları ,önceki performans verileri, içsel kaynaklar ve internet seçenekleridir (Yurder, 2012: 14).

Beş yıldızlı konaklama işletmeleri yaklaşık 30.000 farklı ürünün satın alındığı kompleks bir satınalma sürecini yürütürler. Bu ürünler gıda malzemeleri, teknik malzemeler ve linen malzemeler olmak üzere üç grupta toplanabilir. Bu kadar fazla çeşitte satın alım yapan otel işletmelerinin çalıştıkları tedarikçi sayısının, üretim işletmelerinin çalıştığı

tedarikçi sayısı ile kıyaslandığında çok çeşitli ve sayı olarak da bir o kadar da çok olduğu görülmektedir. Bu durum bize konaklama işletmeleri için tedarikçi seçme ve değerlendirme sürecinin zorlu bir süreç olduğunu göstermektedir.

Tedarikçi tercihi yaparken yapılan en büyük hatalar;

- **Duygusal Davranım:** Satın almanın öncelikle tanıdık veya akraba tedarikçilerden yapılması, kişisel diyaloglardan dolayı bu tedarikçilerin tercih ediliyor olması, işletmenin rasyonel karar verememesi önündeki en büyük engeldir. Konaklama tesislerinde, özellikle de küçük tesislerde bu, çok karşılaşılan bir durumdur. Büyük tesisler ise otomasyon sistemini kurdukları ve sistem, çalışması tercih edilen tedarikçilerle ilgili tüm bilgileri üst yönetimin görmesine izin verdiği, ayrıca kararın birden fazla kişi tarafından verilmesi ile siparişlerin geçilebildiği diğer bir deyişle onayının verildiği için doğru tedarikçi ile çalışılabilme imkânını arttırmaktadır.
- **Fiyat Merkezli Tedarikçi Seçimi:** Günümüz zorlu rekabet koşulları altında varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmeler, kârı maksimize etmenin yolunun maliyetleri düşürmek olduğunun bilinci içerisindeyler. Bu sebeple en düşük fiyat teklifi yapan tedarikçilerle çalışmak istemeleri tabii bir durumdur. Ancak düşük fiyat veren tedarikçinin diğer özellikleri vasat ise örneğin ürün ve hizmetlerin teslimi zamanında yapılmıyorsa, işletmeye uygun şartlarda ürün transferi gerçekleştirilemiyorsa, gönderilen ürünler, belirlenen spesifikasyonlara uymayan ürünlerse, çalışanlarla iletişim kurulamıyorsa, işletme çok daha büyük bedeller ödemek zorunda kalabilir. Bu nedenle birçok kriterin aynı anda değerlendirilmesi, tedarikçi değerlendirme formlarının hazırlanması gerekmektedir.
- **Hangi Ürün ve Hizmet İhtiyacı Olduğunu Bilmeme:** İşletmeler yaptıkları işi çok iyi bilirlerse, iş süreçleri sistematize edilmişse, ayrıca yazılı hale getirilmişse, hammadde ve hizmet seçimleri daha kolay olacaktır.
- **Yeni Tedarikçilere Açık Olmama:** İşletmeler için öncelikle önerilen mevcut tedarikçilerle faaliyetlerine devam etmeleri, yani iç kaynaklarını kullanmalarıdır. Çünkü bu tedarikçilerle karşılıklı bir bağ oluşturulmuştur. Ancak kendini

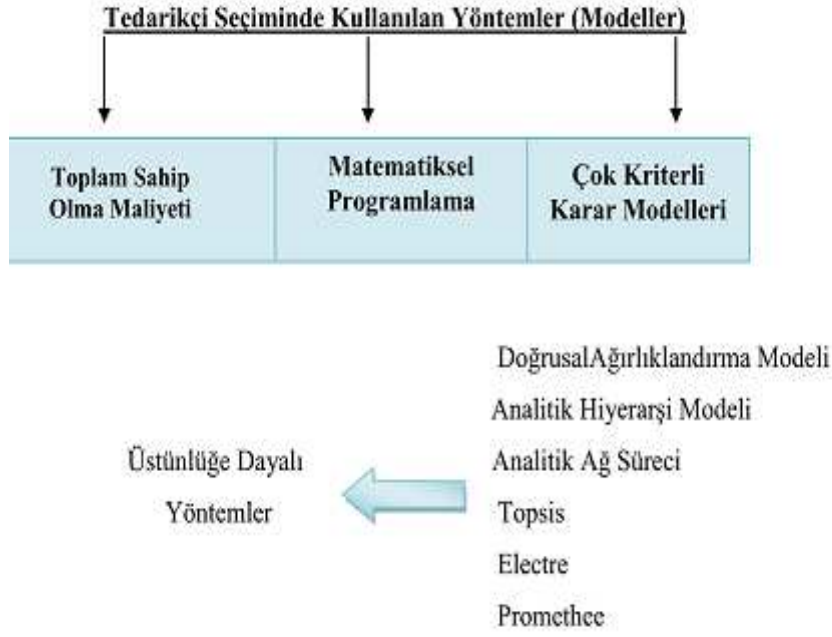
yenileyemeyen, yeni ürün ve hizmetler ortaya koyamayan satıcılarla bir süre sonra ilişkiler fesh edilebilir. Çünkü işletme renovasyona giderken, birlikte çalıştıkları firmaların mevcut ürün ve hizmet satışına devam etmesi, ihtiyaçları karşılayamayacağından bir sonraki sözleşmelerin yenilenmemesi anlamına gelir. Örneğin bir otelin a'la carte restoranına şarap makinesi aldığını düşünelim. Otelin şarap satın aldığı firma, şarap şişelerinin dizaynı ve kullanılabilirliğini bu makinelere uygun hale getirmez ise otel, o firma ile çalışmaktan vazgeçebilir. Ayrıca yeni tedarikçilerle çalışmak, ürün ve hizmet kalitesini de arttırabilecektir.

- ***Tedarikçilerin Değerlendirilmemesi:*** Tedarikçi firmalara dönüt sağlamak hem kendi öz eleştirilerini yapma konusunda hem de sundukları ürün ve hizmetleri geliştirmeleri konusunda onlara bir fırsat sunacaktır.
- ***Tedarikçilerle İşbirliğine Dayalı Olmayan Bir Yaklaşım:*** Günümüz işletmeleri, kazan-kazan (win&win) adını verdiğimiz bir anlayış çerçevesinde çalışmalarını yürütmektedirler. Bu ise, her iki tarafın gelişimini sağlayacak bir bakış açısıdır. İşletmeler, tedarikçileriyle aralarındaki iş ilişkilerinin uzun soluklu kurulabilmesini hedeflemelidir.

Tedarikçi seçiminde kullanılan yöntemler; toplam sahip olma maliyeti, matematiksel programlama ve çok kriterli karar modelleri olmak üzere üç başlık altında değerlendirilebilir.

#### ***Toplam Sahip Olma Maliyeti:***

Timmerman (1986: 44) tarafından geliştirilen maliyet oranı yöntemi (Cost Ratio Method), çok fazla finansal veriye ihtiyaç duyulan ve maliyet hesaplamalarında karmaşıklığa neden olabilecek bir yöntemdir. Toplam sahip olma maliyeti, satın alınacak ürünle ilgili her bir ölçütün toplam maliyetinin hesaplanmasını kapsar (Talluri ve Narasimhan, 2003: 543). Diğer bir deyişle Degraeve 'ye (2000: 35) göre TSOM modeli, firmanın satınalma sürecine ait her bir maliyeti hesaplayan bir maliyet yöntemidir. Bu maliyet türüne satın alınacak ürün ve hizmetin elde edilmesi ile ürün ve hizmetin üretimde kullanılması maliyetleri de eklenmektedir.



**Şekil 13:** Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Yöntemler

***Matematiksel Programlama:***

Matematiksel Programlama (MP) modelleri çoğunlukla daha nicel ölçütleri değerlendirmektedir. MP, karar probleminin içinde yer alan değişken değerlerini değiştirerek maksimize (örneğin kâr) ya da minimize (örneğin maliyet) edilebilen bir matematiksel amaç fonksiyonu şeklinde formüle edilebilmesini sağlamaktadır (Günel, 2010).

***Çok Kriterli Karar Modelleri***

Son 20 yıldır iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişme, ulusal veya uluslararası platformda işletmelerin birbirlerinden haberdar olmasına ve birbirlerine hızlı bir şekilde ulaşmasına imkân sağlamıştır. Günümüzde işletmeler birbirlerini kolayca ulaşabilmekte, birbirleri ile ticaret yapabilmektedir. Kendilerine mamul, yarı mamul veya hammadde sağlayabilecek tedarikçi firmalara ulaşmak da kolaylaşmıştır. Bu bağlamda işletmelerin tercih imkânlarının artması da karar verme sürecini zorlaştırmış, birçok etken bir arada karar verme gerekliliği, bu karar kriterleri için geliştirilmiş karar verme modellerinin kullanımı da zorunlu kılmıştır.

Karagöz'e göre (2009: 63), satınalma kararı verirken hem niceliksel hemde niteliksel kriterler kullanılabilir. Ancak çok kriterli karar vermede bu kriterler arasında en iyi olan kriter ve modelin seçimi zordur. Alternatifler arasında seçim yapmak amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmiştir.

Örneğin bir ev almaya karar verilirken ilk önce seçim kriterlerinin belirlemek gerekmektedir. Estetik, sağlamlık, konfor, fiyat, kalite vb. seçim kriterlerine verilecek örneklerdir. Tek bir ev bu kriterlerin hepsinde mutlak bir üstünlüğe sahip ise seçme sorunu ortadan kalkacaktır. Ancak evlerin bazı kriterlerde iyi, bazı kriterler de ise diğer evlere göre yetersiz kalması seçim sorununu ortaya çıkarmaktadır. Mesela bir evin estetiğinin yüksek seviyede olmasına karşın sağlamlık yetersiz olabilir. Buna göre, birden fazla kriterin göz önüne alınarak ortaya çıkan karar problemlerine çok kriterli karar problemleri adı verilir (Karagöz, 2009: 63).

**a) Doğrusal Ağırlıklandırma Yöntemi:** Doğrusal ağırlıklandırma yöntemi, bir işletmenin kendisine uygun olarak belirlediği kriterlerin önem derecelerine ağırlık verdiği, her bir tedarikçi için ölçütlere verilen ağırlık ve ölçüt oranlarının çarpılmasıyla elde edilen sonuçların değerlendirilmesi yöntemidir.

- Tedarikçi seçimi genelleştirilmiş formül aşağıdaki gibidir (Youssef, Zairi, Mohanty, 1996: 63).

$$A_i = \sum_{j=1}^n b_{ij} a_j$$

- Bu denklemden;
- $A_i$  = i' inci tedarikçinin toplam değerlendirme puanını,
- $n$  = Değerlendirmede kullanılan kriter sayısını,
- $b_{ij}$  = i' inci tedarikçinin j' inci kritere göre performans değerlendirme sonucunu,
- $a_j$  = j' inci kriterinin önem ağırlığını göstermektedir.

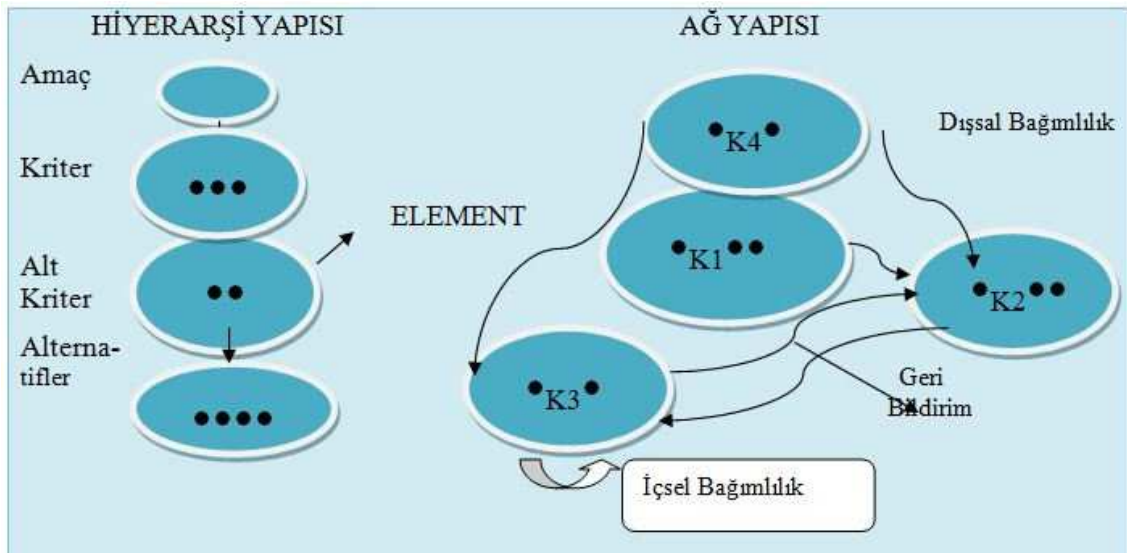
**b) Analitik Hiyerarşi Modeli :** Analitik hiyerarşi modeli, objektif ve subjektif kriterleri birlikte kullanarak, bunlar arasında ikili karşılaştırmalar yapan, bu kriterlerin birbirlerine göre önceliklerini bularak görece önem sıralarını belirleyen bir karar verme tekniğidir (Arıkan ve Küçükce, 2012: 257). Karar vermede kullanılan AHS yönteminin diğer yöntemlerden farkı; kompleks, çok kişilikli, çok ölçütlü çok periyotlu problemleri hiyerarşik olarak yapılandırmasıdır (Tüzemen ve Özdağoğlu, 2007: 216).



Kişiler, çok faktörlü bir problemle karşılaştıklarında problemi hiyerarşik olarak bölümlere ayırırlar. Aslında karar verme işlemi, bir dizi istenen amacı gerçekleyen seçenekleri ağırlıklandırıp bunlardan amacımızı en iyi gerçekleştireni bulmaktan ibarettir. Bunun için kullanılan yöntemlerden biri AHP kapsamındaki ikili karşılaştırma yöntemidir (Karagöz, 2009: 53).

**c) Analitik Ağ Prosesi Modeli:** Saaty'e (1996) göre, gerçek hayatta karar verme problemlerini etkileyen birçok faktör birbiriyle etkileşim halinde bulunmakta ve en iyi kararın verilmesi faktörler arasındaki bu ilişkilerin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Karar verme sürecinde faktörler arasındaki ilişkileri dikkate alan ve problemin tek bir yöne bağlı kalarak modelleme zorunluluğunu ortadan kaldıran yöntem Analitik Ağ Prosesi Yöntemidir.

Analitik ağ prosesi yöntemi, faktörler ve alt kriterler arasında analitik hiyerarşi modelinde olduğu gibi bir hiyerarşi gözetmeden aralarındaki ilişkileri ve bağımlılıkları inceleyen bir yöntemdir. Bu ise kararların daha etkin ve gerçekçi bir şekilde verilmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle Görener'e göre (1996) bu yöntem, belirli ana kriterler altındaki alt kriterler arasındaki ikili karşılaştırmaları değil, birbiri ile etkileşimde olan alt kriterlerin bağımsız olarak karşılaştırılabilmesi modelidir.



**Şekil 14:** AHP ile AAP Arasında Farklılık

**Kaynak:** Görener, A., 2009, Kesici Takım Tedarikçisi Seçiminde Analitik Ağ Sürecinin Kullanımı, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 4, 99-110.

### **1.2.6.5. Tedarikçilerin (Satıcıların) Analizi**

Endüstriyel satın alıcılar, tedarikçileri buldukları yer, ürünleri ve sundukları hizmetlere göre değerlendirirler. İşletmelerin çalıştıkları satıcıları sürekli olarak güncellemeleri, yeni satıcılardan haberdar olmaları işletmenin gelişimi için önemli bir husustur.

İşletmeler satıcı analizi ile kendilerine uygun tedarikçileri üretim kaliteleri, zamanında teslimat, fiyat, ödeme dönemleri ve kullandıkları teknoloji gibi kriterlere göre değerlendirirler. Satıcı değerlendirme analizi üç amaç için gerçekleştirilir. Birincisi, işletme için uygun satıcıların belirlenmesi ki böylelikle işletmenin portföyünde bulunan firmalardan satınalma işlemi gerçekleştirilecektir. Böylelikle satınalma süreci basitleşecektir. İkincisi satıcı analizi/değerlendirmesi, rekabet halindeki satıcıların karşılaştırılmasına olanak tanır. İşletmeler bu analiz/değerlendirme sonucuna göre çalışacakları tedarikçiyi tespit ederler. Bu ise, uzun dönemde bir tedarikçi ile çalışılmasına, tek kaynak seçimi ise, tedarikçilerle olan ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

Üçüncü olarak tedarikçi/satıcıların analizi/değerlendirilmesi hem satın alma öncesi, hem de satın alma sonrası yapılmalıdır ki, değerlendirme kriterlerinin performansları karşılaştırılabilir ve satıcı/tedarikçi seçim sürecinde değerlendirilebilir.

### **1.2.6.6. Satın Almanın Gerçekleştirilmesi**

Direkt yeniden satınalma, belirlenmiş satıcı veya tek kaynak olarak belirlenen tedarikçiye hızlı bir şekilde talimat verilmesi ile gerçekleşir. Ancak, diğer satınalma türleri çok daha uzun, zahmetli, fiyat konusunda uzun müzakereler, kalite, teslimat, verilecek hizmetlerle ilgili bilgileri içeren resmi sözleşmelerin yapılmasını içerir. Ürün ve hizmetle ilgili bu karmaşıklık birçok tedarikçiye ulaşılabilirlik, işletmede üretilecek ürünün önemi ve fiyat satın alma faaliyetlerini etkileyecektir.

Örneğin yeni açılacak bir otel işletmesi için satın alınması düşünülen yataklar, mobilyalar, restoran masa ve sandalyeleri, otele kurulacak otomasyon sistemleri mutfak ekipmanı vb'nin satın alınacağı tedarikçiye/satıcıya karar verilmesi demek, otelin ileriki dönemlerindeki iş portföyüne, yiyecek ve içeceklerin kalitesine, misafir portföyüne, çalışanların nitelik ve niceliklerine bugünden karar vermesi anlamına gelmektedir.

Satınalma Sonrası Değerlendirme: İşletmeler, hem satıcıları hem de ürünlerini gelecek satın almalar için değerlendirmelidirler. Bununla birlikte, diğer tedarikçilerle iletişime geçilmeli, piyasada aynı mal ve hizmeti veren diğer tedarik kaynakları da araştırılmalıdır. Eğer bu tedarikçiler işletmenin tespit ettiği (kalite-fiyat vb gibi kriterlere uygunluk gösteriyorsa tedarikçi/satıcı listesine dahil edilmelidir.

### **1.2.7. Örgütsel Satınalma Üzerindeki Davranışsal Etkiler**

Örgütsel satınalma birçok psikolojik ve sosyal faktörden etkilenir. Bunlardan en önemlileri ise kişisel motivasyon ve rol algılarıdır. Görüldüğü üzere her iki faktör de kişi ile ilgili yani satınalma faaliyeti içerisinde yer alan kişi ya da kişilerin hangi durumda nasıl bir davranış ortaya koydukları ile ilgilidir. Bu durum bize satınalma kararı vermede kişinin sahip olduğu yetki, yetkiyi kullanma eğilimi, karakteri, sorumluluk alma eğilimi, kişisel hırsı, iletişim becerileri, risk alabilme gibi kişisel faktörlerin satın alma faaliyetini olumlu/olumsuz düzeyde etkilediğini/etkileyebileceğini göstermektedir.

#### **1.2.7.1. Davranış Etkileyiciler**

Örgüt yöneticilerinin satınalma davranışlarını etkileyen faktörler farklı boyutlarda ele alınabilir. Bu boyutlardan ilki kişisel motivasyon ve rol algılarıdır.

##### **1.2.7.1.1. Kişisel Motivasyon**

İşletme satın almacıları elbette kişisel motivasyon veya kişisel güçlerin etkisi altındadır. Her ne kadar satın almacılar satınalma sürecinde kişisel olmayan motivasyon faktörlerin etkili olduğunu söyleseler de endüstriyel satınalma arkadaşlık, profesyonel gurur, endişe, risk ve kişisel hırs gibi kişisel faktörlerden etkilenir. Örneğin, profesyonel gurur, işletme içerisinde belirli bir mevkiye/statüye ulaşmak amacıyla verilen çaba olarak ifade edilir. Endişe ve risk de satınalma davranışını etkileyen en güçlü faktörlerdir (Peter-Donnelly, 2001: 67).

##### **1.2.7.2.2. Rol Algıları**

Satınalma süreci içerisinde yer alan ve farklı statülere sahip yöneticilerin, satınalma kararında bu statülerine göre karar verecekleri ve işletme içerisinde sahip oldukları sorumlulukların satınalma davranışlarını etkileyeceğine dair bir görüştür. Örneğin

satınalma süreci içerisinde yer alan bir yönetici unvanına uygun sorumluluk almak ancak daha da az taahhüt almak ister. Diğer taraftan bazı satın almacılar satınalma rolleri ile ilgili daha etkili olabilmek için sürekli olarak tüm yeni gelişmelerle ilgili fikirlerinin sorulmasını ümit ederler hatta isterler. Diğer taraftan diğer satın almacılar rollerinin gerektirdikleriyle ilgili değıllerdir ve kendilerine verilen görevi kabul ederler. Bu satın almacılar daha çok şirket faaliyetlerinde ilgili kuralların yerleşmesi ve satın alınabilir ürünlerle ilgili satınalma politikaları ile ilgilidirler. Yani, işletme içerisinde bazı satın almacılar işletmenin kendilerine biçtikleri role karşı yüksek derecede bağlı iken, diğer satın almacılar son derece yenilikçi ve kendilerine verilen role bağlı değildir. Açıkçası, roller işletmenin bugünkü durumunu fazlasıyla etkilemektedir (Peter-Donnelly, 2001: 68).

İşletmeler, çalışan bağlılıkları açısından üç gruba ayrılabilir. Bunlar yenilikçi işletmeler, uyumlu ve uyusuk işletmelerdir. Yenilikçi firmalar işletmenin kurallarına sıkı sıkıya bağlı olmaktan çok görevlerin yerine getirilmesinde beklenen normalara uygun yaklaşım sergilemeyi tercih ederler. Uyumlu işletmelerde ılımlı bir ortam vardır; uyusuk (letarjik) işletmelerde ise geleneksel kuralların kabul edildiğı bir örgüt yapısı bulunmaktadır. Buda bize letarjik (lethargic) örgüt yapılarının kabul edilebilirliklerini sağlamak ve mevcut durumlarını korumak amacıyla daha az yenilikçi olduklarını göstermektedir. Böylelikle bu işletmeler işlemedeki karmaşayı minimize etmiş olduklarını düşünürler.

#### **1.2.7.2. Satınalma Davranışını Etkileyen Faktörler**

Bir endüstriyel alıcı, örgütün içinde ve dışında birçok gücün etkisi altındadır. Bu güçlerin varlığından haberdar olmak, satıcı işletmeyi her bir etki ve olaya karşı yeni bir strateji kurmaya yönelmektedir. Bu tür stratejik planlar yapılırken, satıcı, ilişkide olduğu firmanın en çok hangi güçlerin (çevresel, grup, birey vb.) etkisinde kaldığının analizini yapmalı, satınalma sürecinde kimlerin hangi rollerde olduğunu keşfetmeli ve satınalma kararı verilirken, bu karar merkezinin kimlerden oluşturulduğunu en ince ayrıntısına kadar araştırmalıdır. Bu planlama evresinin her aşamasında bu güçlerin şu veya bu şekilde ortaya çıktığının görülmesiyle birlikte, bunların nerelerde etkili olup, en çok kimlerin üzerinde hissedildiğinin keşfedilmesi, satıcıların mücadeleye nereden başlayacaklarına ve nasıl başarıya ulaşacaklarına en önemli ipucunu oluşturacaktır

(Gökçener, 1999: 65).

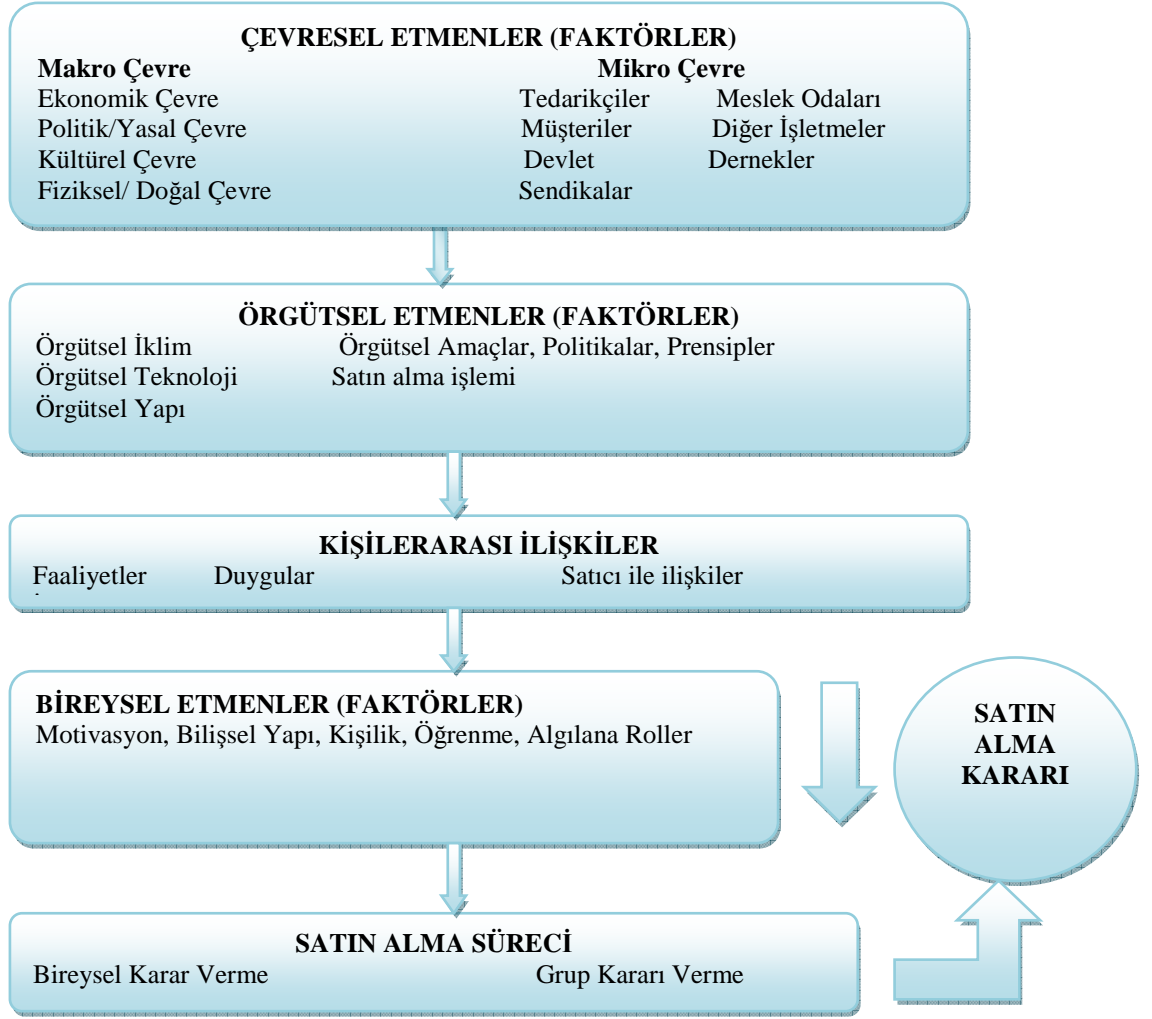
Bununla birlikte örgütsel alıcıları, satınalma ile ilgili bir karara varmaya çalışırken dış dünyadan soyutlamak da mümkün değildir. Diğer bir ifadeyle, işletmelerin dış çevresinde mevcut olan tüm etmenler ve değişimler satınalma davranışlarını doğrudan etkiler. Örneğin, siyasi bir krizin oluşması, deprem olması, yeni teknolojik gelişmelerin yaşanması, devlet tarafından geliştirilen yeni yasalar, vs. işletmenin satınalma davranışını etkileyecektir. Benzer bir şekilde, ülkede ekonomik durgunluk yaşanması işletmelerin refah dönemine nazaran, maliyetlere daha duyarlı olmalarına ve satın almada fiyata odaklanmalarına sebep olur (Brennan,Baines ve Garneau, 200: 42).

#### **1.2.7.2.1. Çevresel Etmenler**

Günümüzde işletmeler açık sistemler olduğu için ve dış çevrede olup bitenden direkt etkilenirler. Bu nedenle satınalma kararı verirken de dış çevre (makro çevre) hakkında işletmeye sürekli bir bilgi akışı sağlanmalıdır.

Alıcı işletmelerin potansiyel talebin ne düzeyde olduğu, ülkedeki ve dünyadaki ekonomik konjoktür, siyasi ortam, enflasyon oranları, ekonomik ve siyasi krizler vb. durumlardan etkilenmemeleri mümkün değildir.

Dolayısıyla bu değişim ve gelişmeleri sürekli takip etmek, işletmeyi en az etkileyecek kararları de bugünden almak zorundadırlar. Alıcı işletmeler, ekonomik veya siyasi kriz, ekonomik durgunluk gibi durumlardaki belirsizlik nedeniyle daha fazla yatırım yapmak bir yana, mevcut yatırımlarını düşürmeyi hedeflerler. Bu gibi durumlarda stoklama yapmayı, bulmakta zorlandığı hammaddeleri yüksek miktarlarda satın alıp, stoklamayı tercih edebilirler. Bununla birlikte işletmeler enflasyonist ortamlarda, enflasyonun yüksek seyrettiği dönemlerde fiyat artışlarından korunmak amacıyla stoklama yapmamayı da tercih edebilirler. Özellikle endüstriyel talebin türemiş talep olduğu göz önüne alınırsa, piyasadaki belirsizlik ve durgunluk nedeniyle işletme satışları azalacağı için stoklarını düşürmeyi ve nakitte kalmayı da tercih edebilirler.



**Şekil 15:** Webster ve Wind'in Örgütsel Satınalma Davranışı Modeli

**Kaynak:** Webster, Jr., Frederik E. ve Yoram Wind (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, Journal of Marketing, Vol.36, s.15'ten uyarlanmıştır.

Örneğin, böyle dönemlerde inşaat firmaları projelerini durdurup malzeme tedariki yapmaktan kaçınmaktadırlar.

Otel işletmeleri de paydaşlarıyla sürekli iletişim ve etkileşim içinde bulunan hizmet kuruluşlarıdır. Dolayısıyla dış çevre etmenlerinden fazlasıyla etkilenirler. Otel yöneticileri otele yüksek miktarlarda alım yaptıkları için başta ekonomik gelişmeler olmak üzere teknolojik gelişmeler, çevre, iklim değişiklikleri, politik gelişmelerle ilgili sürekli ve güncel bilgi akışını işletmeye sağlamaları gerekmektedir. Çevreden sağlanan bu bilgiler, bilgi sistemlerinde sistematize bir şekilde muhafaza edilmelidir. Gerekli durumlarda işletme iç çevre bilgileri ve dış çevreden sağlanan bu bilgiler karşılaştırılması olarak raporlanarak ileriye yönelik kararlar almada kullanılabilir.

#### **1.2.7.2.2. Örgütsel Etmenler**

Büyük ya da küçük olsun her işletme farklı yapıya, yönetim tarzına ve kendine özgü yeteneklere (core competence ) sahiptir. Dolayısıyla her bir işletme kendine özgü olan hedef ve stratejilere ulaşmayı isterler. Tedarikçi firmalar çalışmayı öngördükleri alıcılara ilgili olarak bu amaç politika,yönetim ve sistemleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Bununla birlikte örgütün finansal gücü, işletmedeki iklim, benimsenen yönetim şekli, satınalma kararında etkili olacak kişiler ve bunların özellikleri, üretim sistemi ve şekli, stok devir hızı vb. faktörler satınalma davranışını etkileyen örgütsel faktörlerdir.

Geçmiş dönemlerde işletme maliyetlerinin yarısından fazlasını kontrol etmelerine rağmen, önemi yeteri kadar anlaşılmamış olan satınalma yönetici ve çalışanları, bugün işletmelerde daha yüksek itibar ile çalışmaktadırlar. Öyle ki, bazı büyük işletmelerde satınalma birim yöneticisi işletme üst yönetimi gibi daha üst pozisyonlarda görev almaktadır. Bu durum bize satınalma faaliyetlerinin işletme kârlılığını direkt etkileyen bir fonksiyon olduğunu göstermektedir.

Uluslararası birçok firmada satınalma departmanı dünya çapında kaynak arayışına girmekte, hatta bulduğu kaynaklarla ilgili satıcılarla uzun vadeli anlaşmalar yaparak gelecek dönemlerde ihtiyaç duyulacak hammadde ve malzemeleri de garanti altına almaya çalışmaktadır.

#### **1.2.7.2.3. Kişilerarası Etmenler**

Alımda yer alan satınalma merkezi üyelerinin her birinin statüsü, yetkisi, gücü ile duygusal eğilim ve ikna kabiliyeti gibi kendi aralarındaki sinerji satınalma kararlarını etkiler. Dolayısıyla satış temsilcilerinin satınalma merkez üyelerinin rolleri, etkileme güçleri, aralarındaki ilişkiler hakkında ipuçları yakalamaları satınalma sürecini hızlandıracaktır.

#### **1.2.7.2.4. Bireysel Etmenler**

Satınalma kararı veren her birey hem kendinin hem de örgütün çıkarlarını koruyacak kararlar vermeye çalışacaktır. Bu kararları verirken de kişinin yaşı, eğitim seviyesi, iş tecrübesi, hayat görüşü, kişinin karakterinden hangi futbol takımını tuttuğu veya nereli

olduğuna kadar birçok etmen etkendir. Dolayısıyla bireyin tutum ve davranışları satınalma kararını etkiler. Örneğin bazı insanlar ki daha çok genç insanlar risk almaya daha fazla meyilli olurken daha yaşlı olanlar kişisel tecrübeler ve sezileriyle hareket etmeyi tercih ederler. Ayrıca genç insanlar bilgisayar programları aracılığıyla istatistiksel verilerin sonuçlarına dayalı kararlar alırken, yaşlı olan kişilerin kişisel ilişkilere dayalı ilişkiler sürdürdükleri görülmektedir.

Bazılarına göre endüstriyel alıcıları etkileyen en önemli faktörler, rasyonel, mantıki ve ekonomik faktörlerdir. Bir başka deyişle, alıcılar en düşük fiyatı, en iyi ürünü veya en fazla servisi sağlayan kaynakları tercih ederler. Diğer bazı yazarlar ise, endüstriyel alıcıları kişisel güdülerle (kişisel avantaj, ilgi ve/veya risklerini azaltma bekleyişleri vb) hareket eden insanlar olarak görürler. Dolayısıyla onlara göre endüstriyel pazarlamacılar beşeri ve sosyal faktörlere ağırlık vermelidirler. Aslında alıcılar hem ekonomik hem kişisel (öznel ve duygusal, içgüdüsel-iç tepisel-impulsive) faktörlerden etkilenir. Örneğin hayat sigortası satılması için hava alanlarına otomatik makineler yerleştirilmesinin altında içtepsel davranışlara (insanların uçak korkularına) bağlanan umutlar yer almaktadır. Bu bağlamda, örneğin, Feniş alüminyum firması bünyesinde faaliyet gösteren Alurad her apartman dairesine "Sistem 2000" markalı bir ısı sayacı takarak, apartman sakinlerinin kullandıkları enerji kadar para ödemeleri ve "fazla sıcak oluyor ya da kalorifer az yanıyor "gibi şikayetleri ortadan kaldırmaktadır (Tek, 1997: 233).

Örgütsel alıcılar mikro ve makro çevre elemanlarından yoğun olarak etkilenmektedirler. Bu alıcılar ekonomideki belirsizlik durumunun da tedarikçi firmalar ile uzun süreli sözleşmeler yapma eğiliminde olacaklardır.

Her örgütün üst yönetim tarafından belirlenen stratejiler doğrultusunda kendine özgü amaç ve politikaları, yönetim biçimi, örgüt içi dinamikleri, iş akışı, kullandığı teknoloji ve bir sistemi vardır. Tedarikçi firmaların çalıştıkları bu işletmelerin iklimi ve yapısı hakkında bilgi sahibi olması işletme ile kurulacak ilişkiler de öncül koşul olacaktır.

Satınalma karar vericilerinin (merkezinin) unvanı, örgütteki gücü, diğerlerini etkileyebilme düzeyi birbirinden farklıdır. Gruptaki her bir üye hakkında bilgi sahibi olunması önemlidir. Bunun yanında bu kişilerin demografik özellikleri (yaş, gelir, eğitim durumu, risk alabilme yetileri de birbirinden farklıdır.



Tek'e (1997) göre yaşı ve deneyimliler, satıcılar ile deneyimlerine göre, genç ve iyi eğitilmiş olanlar ise bilgisayar vb. hesaplarına dayanarak müzakere yapmaktadırlar. Buna karşın satın aldığı mal firmaya önemli bir tasarruf sağlarsa kişi terfi etmeyi de umabilir. İşletmede alım yapma hakkı bulunan kişilerin kararları bireysel mi vereceği yoksa bir satınalma merkezi tarafından mı kararların verileceği de önemli bir husustur. Bunun yanında örgütte yer alan değişik birim ve onların yöneticileri, bir satınalma sorunu üzerinde aşağıdaki tablodaki rolleri oynarlar.

**Tablo 20**  
**Farklı Örgütsel Birimlerin Satınalmadaki Rolü**

<b><u>BİRİMLER</u></b>	<b><u>ETKİLER</u></b>
<b>Üretim Departmanı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ürünlerin Kaliteye Katkısı</li> <li>➤ Faaliyetlerin Devamı</li> <li>➤ Kompleks Üretim Hattı</li> <li>➤ Çalışanlar arası Koordinasyon</li> <li>➤ Çalışanların Uyumu</li> <li>➤ Hizmet Kalitesi</li> <li>➤ Aynı Kalitede Süreklilik</li> <li>➤ Risk Alabilme</li> <li>➤ İşbirliği</li> </ul>
<b>Finans Departmanı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ürün ve Hizmetin Toplam Maliyeti</li> <li>➤ Ürün ve Hizmetin Ödeme Türü</li> <li>➤ Ürün ve Hizmetin Ödeme Zamanı</li> <li>➤ Ürün ve Hizmetin Finansal Yükü</li> </ul>
<b>Pazarlama Departmanı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ürün ve Hizmetin Birim Maliyeti</li> <li>➤ Ürün ve Hizmetin Satış Fiyatını Etkileme Düzeyi</li> <li>➤ Ürün ve Hizmetin Toplam Kaliteye Katkısı</li> <li>➤ Ürün ve Hizmetin Farklılaşmaya Katkısı</li> <li>➤ Rekabetsel Katkı</li> <li>➤ Fiziksel Dağıtıma Katkısı</li> </ul>
<b>Üst Yönetim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ İşletme Strateji ve Amaçlarına Uygunluk</li> <li>➤ Toplam Kara Katkı</li> <li>➤ İşletme İmajına Katkı</li> <li>➤ Devamlılık</li> <li>➤ İtimat</li> <li>➤ Hizmet Seviyesi</li> <li>➤ İşbirliği ve Risk</li> </ul>

**Kaynak:** İslamoğlu, A., H., ve Altunışık, R., (2013), Tüketici Davranışları, Beta Yayınları, İstanbul.

Bu tablodaki değerlendirme öğeleri dikkate alındığında tarafların;

- Riski nasıl algıladıkları,
- Hangi ödüllendirme yöntemlerini kullandıkları,

- Kişiler arasında bireysel kararların toplu kararlardan daha fazla önem taşıyor olması,
- Kararları nasıl aldıkları,
- Kararları nasıl uyguladıkları,
- Performans değerlendirme kriterleri arasındaki farklılıklar konularında denge sağlamaya çalışmaları zorlaşacaktır.

### **1.2.8. Satınalma Politika ve Prosedürleri**

İşletmeler farklı satınalma türlerine uygun olarak birçok politika ve prosedür geliştirmişlerdir. Bu politika ve prosedürler uygun ürün ve hizmetlerin etkili bir biçimde satın alınması için belirlenirler. Çoğunlukla tüm işletmenin satınalma faaliyetleri ile ilgili kural ve kaidelerin belirlenme işi satınalma departmanı tarafından gerçekleşir (Peter-Donnelly, 2001: 66).

Tek kaynak kullanımı (sole sourcing) son dönemlerde birçok organizasyon tarafından trend olarak belirlenen ve belirli bir üretim için tek bir tedarikçiden satınalma olarak ifade edebileceğimiz bir yöntemdir. İşletmelerde satınalma işlemini yürüten kişiler arasında tek kaynak kullanım yöntemi oldukça popüler bir yöntemdir. Şöyle ki, bu yöntem ile satın almacılar fiyattan çok kalite ve tam zamanında teslimat üzerinde dururlar. Bu yöntem tedarikçi firmalar için de avantaj sağlar. Çünkü bu yöntem sayesinde tedarikçiler işletmeler ile uzun dönemli ilişkiler kurma ve tahmin edilebilir ve kazançlı bir talep elde etme imkânını yakalarlar. İşletme satın almacılar için sağlayacağı bir diğer fayda ise tam zamanında tedarik ve kalitenin yanında tedarikçilerle daha yakın ilişkiler kurarak ürünlerinin daha nitelikli özelliklere sahip olmasını sağlamaktır. Tek kaynak kullanımı satınalma sürecini basitleştirir ve değiştirilmiş (modifiye edilmiş) tekrar satın almayı resmen (şeklen) basit direkt satın almaya dönüştürür (Peter-Donnelly, 2001: 67).

## **BÖLÜM 2: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SATINALMA VE SATINALMA DAVRANIŞLARI**

Ülkemizde en yaygın konaklama tesislerinin başında gelen otel işletmeleri, yerli ve yabancı turistlerin baştan konaklama olmak üzere, yeme-içme, toplantı, seminer vb. ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ürün ve hizmet üretimi yapan tesislerdir.

Caspar, turizm olayını “turist, turistik işletmeler, turizm organizasyonlarının oluşturduğu alt sistemler ve bu alt sistemlerin ekonomik, sosyal, politik, hukuki, teknolojik ve ekolojik çevre ile olan ilişkilerine dayanan global bir sistemi” olarak tanımlamıştır (Olahı ve Timur, 1986: 5-6).

Turizm endüstrisi, evlerinden uzakta olan insanların konaklama, yeme-içme, eğlence vb. ihtiyaçlarının karşılandığı yerler olan konaklama işletmeleri, seyahat acentaları ve tur operatörleri, ulaştırma işletmeleri, hediyelik eşya işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri gibi birçok işletmeyi bünyelerinde barındıran ve dünya genelinde seyahat eden yaklaşık 1 milyarı aşkın insana mal ve hizmet üreten işletmelerden oluşan büyük bir endüstridir.

Turizm modern zamanların en kayda değer sektörlerinden birisidir. 1960’ların başından itibaren günümüze dek en hızlı büyüyen, gelir elde edilen sektörlerin başında gelmektedir. Sektör; ekonomik krizlere, 11 Eylül gibi terör saldırılarına, günümüzün Kuş Gribi, Domuz Gribi (H1N1) gibi beklenmedik hastalıklarına karşı çok hassas, duyarlı olsa da, sektörün çabuk toparlanabilen, dinamik bir yapıya sahip olması, girişimcileri sektörde yatırım yapmaya cesaretlendirmektedir (Uyar, 2010: 45).

Turizm endüstrisini oluşturan en önemli işletmelerden biri de konaklama işletmeleridir. Çünkü turistin geliş amacına uygun olarak ihtiyaç duyacağı her türlü hizmeti konaklama işletmeleri karşılamaktadır. Bu işletmeler ülkemizde Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı ve Belediye Belgeli işletmeler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bakanlığa bağlı işletmeler ise Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe göre de Tesis türleri;

- Asli Konaklama Tesisleri (oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, hosteller)

- Yeme-İçme Eğlence Tesisleri ( Lokantalar, Kafeteryalar, Eğlence Yerleri)
- Sağlık ve Spor Tesisleri (Termal Tesisler, Sağlıklı Yaşam Tesisleri, Yüzme Havuzları, Spor Tesisleri, Golf Tesisleri)
- Kongre ve Sergi Merkezleri (Kongre ve Sergi Tesisleri, Eğlence Merkezleri, Temalı Tesisleri, Günübürlük Tesisleri)
- Kırsal Turizm Tesisleri (Çiftlik Evi, Köy Evi, Yayla Evi, Dağ)
- Özel Tesisler (Butik Oteller )
- Bileşik Tesisleri (Turizm Tesisleri, Turizm Kompleksleri, Tatil Merkezleri, Zincir Tesisleri, Personel Eğitim Tesisleri)
- Diğer Tesisleri (Mola Noktaları, tatil siteleri ve villaları)

Ülkemizde asli konaklama tesisleri içerisinde oteller özellikle de beş yıldızlı oteller büyük bir öneme sahiptir. Öyle ki, Türkiye’de, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü 2015 yılı verilerine göre Türkiye’de bulunan toplam 612 adet beşyıldızlı otel, tatil köyü, termal otel ve personel eğitim tesisi bulunmaktadır.

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 37. Maddesine göre çıkarılan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine İlişkin Yönetmeliğinin 19. Maddesine göre; Oteller, ‘‘asli fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler’’ olarak tanımlanmıştır.

Otel işletmelerinin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Oteller, hizmet sektöründe yer alan kuruluşlardır. Dolayısıyla emek- yoğun işletmelerdir. Otel işletmelerinin temel unsuru insandır.
- Otel işletmelerinde satılanın yoğunlukla hizmet olması ile üretim ve tüketimin aynı anda olmasından dolayı üretilen mal ve hizmetler dayanıksız yapıdadır.
- Otel işletmeleri günün her saatinde tüketimin yapıldığı, müşterilerine 24 saat hizmet veren işletmelerdir.

- Otel işletmesi yatırımları sabit sermaye yoğunluklu yatırımlardır. Otel için her türlü makine, teçhizat, donanım, demirbaş ve çeşitli malzemelere ihtiyaç vardır.
- Otel sabit sermaye varlıkları, otel varlıklarının büyük bir oranını ( %85-90'ını) oluşturur. Dolayısıyla yatırımın geri dönüş süresi de ortalama 10 yıl ve üzeridir.
- Otel işletmeleri hizmet yoğun işletmeler oldukları için personel ücretleri genel giderler arasında büyük bir yer tutar.
- Otel işletmelerinde büyük miktarlarda ve sürekli satın alımı yapılan yiyecek- içecekler için de sürekli harcama yapılmaktadır.
- Otel işletmelerinde kalite standardizasyonunun sağlanması güçtür.
- Eş zamanlı üretim ve tüketimden dolayı hizmet kalitesinde süreklilik sağlanması kolay değildir.

Günümüzde otellerin konaklama ve yeme-içme dışında farklı fonksiyonları ortaya çıkmıştır. Şöyle ki, oteller buldukları ülkede iş görüşmelerinde, konferanslar ve kongreler düzenlenmesinde sağladığı imkân ve olanaklar sayesinde çok farklı amaçlara hizmet eden tesisler haline gelmiştir.

Yukarıda değinildiği üzere ülkemizde otel yapılanması içerisinde en fazla beş yıldızlı otel işletmelerine rastlanmaktadır. Farklı amaçlara hizmet edecek şekilde dizayn edilen bu oteller ülkemizde önemli sayıdadır.

Beş yıldızlı otel işletmeleri olarak nitelendirebileceğimiz büyük otel işletmelerinin bir insanın ihtiyaç duyacağı her türlü araç-gereç, malzeme, konfor, yiyecek-içeceğe sahip olduğu için beş yıldız kavramı otelcilik sektöründe mükemmellik simgesidir.

Özellikle güney kesimlerimizde çok geniş alanlara yayılmış olan bu işletmelerin yatak kapasiteleri de yüksektir. Bunun yanında sahip oldukları spor kompleksleri, spa merkezleri, a'la carte restoranlar, ziyafet (banket) salonları ile de dışarıdan gelen konukların her türlü ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar.

Otel işletmelerinde satınalma fonksiyonunu günümüzde dört ana unsur şekillendirmektedir (Tokmak, 2012, turizm gazetesi.com).

- 1) Globalizasyon: Otel işletmeleri hem yerli hemde yabancı turiste hizmet verdiği için özellikle yiyecek-içecek satın alımlarının bir kısmını yurt dışında temin yoluna gidebilmektedir. İşletmeler kalitenin artırılması ve maliyetlerin azalabileceği düşüncesiyle yurt dışı alımlara sıcak bakmaktadır. Özellikle zincir ve/veya çok uluslu otel işletmeleri globalizasyonun her türlü avantajından yararlandığı gibi satınalma avantajlarından da yerel işletmelere nazaran yararlanmaktadır. Bu durum birim maliyetlerin azalması dolayısıyla piyasada daha rekabetçi bir duruş sergilemelerine sebep olmaktadır. Ancak bu işletme yöneticilerinin kur, iklim, kültür, altyapı, gümrük işlemleri, para transfer işlemleri, politik yapı gibi global ticareti yönlendiren birçok argüman hakkında bilgi sahibi olması ve bu yöndeki değişimleri takip etmesi gerekmektedir.
- 2) Teknoloji: Teknolojik devrim olarak nitelendirilen internet, satınalma üzerinde de ciddi etkileri olan bir iletişim aracıdır. Öyle ki, E-Sourcing, E-Procurement gibi uygulamalar sayesinde alıcı ve satıcılar birbirlerine hızlı bir şekilde ulaşabilmektedir. Böylelikle maliyetleri düşmekte ve verimlilik yükselmektedir.
- 3) Tedarik Zinciri Senkronizasyonu: İster üretim işletmesi isterse hizmet işletmesi olsun, bu işletmelerin ayakta kalabilmesi ve büyüebilmesi için ana, çekirdek işine konsantre olması, alıcı firmalar başta olmak üzere tüm paydaşları ile de iyi ilişkiler kurabiliyor olması gerekir. Zira bu paydaşlar arasındaki bilgi, malzeme, ürün ve hizmet akışı ve bu akışının birbiri ile uyum içerisinde olması taraflara optimum performans ve minimum maliyet olarak geri dönecektir. Tedarik zincirinin senkronize bir şekilde işlemesi ile de tedarikçi firmalar maksimum müşteri memnuniyeti sağlayacaklardır.

Otel işletmelerinde satınalma departmanının en önemli misyonu, otele gelmesi beklenen müşteri sayısına paralel olarak yiyecek ve içecekler başta olmak üzere müşterilerin ihtiyaç duyduğu diğer malzemelerin, ayrıca otelin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için ihtiyaç duyduğu diğer malzemelerin optimum fiyata, optimum miktarda, istenilen kalite standartları ve özelliklerinde istenilen zamanda temin edilmesidir (Angelo ve Vladimir, 200: 131).

Büyük miktarlarda alımı planlanan bu ürün ve malzemelerin tedariki işi görüldüğünden daha zor bir iştir. Bunun yanında bu ürünlerin işlenmesi, satış malı haline getirilmesi ve

satış fiyatının belirlenmesi işi de güç bir iştir. Zira, özellikle herşey dahil çalışan işletmeler önce satın sonra satış fiyatı tespiti yaptıkları için satınalma kararları bu işletmeler için stratejik bir önem taşımaya başlamıştır.

Her şey dâhil sistemini uygulayan bir otel işletmesinde, şirketin ana stratejileri ile satınalma politikaları uyumlu olmak zorundadır. Bu uyum sağlanamadığı takdirde, kârlılık sağlanamayabilecektir. Toplu alımlar, maliyetleri düşürmekte, bu durum ise işletme kârlılığını doğrudan etkilemektedir (Gürkan, 2002: 57).

Otel işletmeleri sezon başında özellikle alkollü ve alkolsüz içecek satın alımlarını toplu olarak gerçekleştirmektedirler. Ancak bu durum meyve-sebze, süt ve süt ürünleri gibi yiyecekler için geçerli değildir.

Bugün her şey dahil sistemiyle çalışan ve çoğunlukla güney sahillerinde kümelendiği görülen otellerin toplam cirosunun %5 ila %10'unun reklam ve tanıtım faaliyetlerine ödedikleri görülmektedir. Bu faaliyetler incelendiğinde otel hakkında yapılan şikâyetlerin büyük bir çoğunluğunun satışa sunulan yiyecek ve içeceklerin nitelik ve nicelikleri, verilen hizmetin yetersizliği ile hijyen kaynaklı unsurlar olduğu gözlenmektedir. Bu durum bize bu otellerde standartların özellikle de otelin hemen hemen her tarafında 24 saat hizmeti verilen yiyecek-içecek faaliyetlerinde standartların oluşturulamamış olduğunu göstermektedir (Yurtsever, 2004). Her şey dâhil sistemde şikâyetlerin önemli bir kısmının yiyecek-içecek nitelik ve niceliği üzerine yoğunlaşmış olması, söz konusu sistem ile otel işletmelerinde yürütülmekte olan satınalma politikalarının ilişkisini çağırıştırılmaktadır.

Otel operasyonları için çok farklı kalemlerde mal ve hizmet satın alınmaktadır. Bu mal ve hizmetler büyük miktarlarda harcandığı için (örneğin yiyecek-içecek, mutfak eşyaları, tuvalet malzemeleri vb. ve grup sigortası gibi, kuru temizleme gibi hizmetler) kullanımı ve tüketiminin kontrollü olmaması, israf edilmesi muhtemeldir. Bu nedenle mal ve hizmet tedariki otel işletmelerinin işletmelerin en savunmasız alanlarıdır.

## **2.1. Konaklama İşletmelerinde Satınalma ve Satınalma Yönetimi**

Konaklama işletmelerinde satınalma faaliyetlerinden sorumlu kişiler bu faaliyetleri planlar, organize eder ve yönetirler. Bu durum özellikle birden fazla satınalma personelinin çalıştığı ve satın alma faaliyetlerinin çok yoğun olduğu zincir işletmelerde

daha fazla önem taşımaktadır. Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde iş hacmi çok fazla olmadığı için satınalma, daha çok rutin bir iş olarak algılanır. Bu nedenle bu işletmelerde ayrı bir satınalma birim ve çalışanına ihtiyaç duyulmaz.

Büyük veya küçük bir konaklama işletmesinde satınalma işlerini yürüten yöneticiler tedarik planının geliştirilmesi ve seçiminini ilk aşamalarından itibaren satınalma fonksiyonunun amaç ve hedeflerini iyi anlamalıdır. Dahası satınalma yöneticileri, satın almanın beş hedefi olan; yeterli kaynağı sağlamak, yatırımı minimize etmek, kaliteyi korumak, mümkün olan en düşük birim maliyeti elde etmek ve rekabet pozisyonunu korumak olarak ifade edebileceğimiz temel hedeflere uzun vadede ulaşılacak çalışmaları yürütmekle sorumludurlar. Böylelikle amaca ulaşılmasını sağlayacak metotların değerlendirilmesi ve sonunda bir hedef belirleyerek bu hedefe ulaşılabilmesi sağlanacaktır.

Örneğin küçük bir işletme satınalma temel hedefini her zaman yeterli malzeme sağlamak olarak tespit edebilir. Bu işlem için diğer hedefler ikincil hedefler olacaktır. Satın almacı tüm satınalma planını bu amaca /hedefe ulaşabilecek şekilde hazırlamalıdır. İşletmeci /satın almacı tedarikçileri belirleyerek en uygun teslimat programını oluşturacaktır. Dolayısıyla planlama aşamasında alınan kararlar, gelecekteki faaliyetlere yön verecek kararlar olacaktır (Feinstein ve Stefanelli, 2008: 124 ).

Satınalma faaliyetleri için hazırlanan planlar tüm otel organizasyonunun bir parçasıdır ve bu planlar otelin genel amaç ve hedeflerine aykırı olamaz. Dahası, satınalma yöneticisi, otelin diğer yöneticilerinden satın alınması düşünülen mal ve hizmetlerle ilgili bilgi almadan satın alma planını hazırlayamaz.

Satınalma süreci, konaklama işletmesi orta ve üst kademe yöneticilerinin beş satınalma hedefinin önemini anlaması ve bu hedeflerin işletmeye ne tür olumlu katkıları olacağını idrak etmesiyle başlar. Bu nedenle bu yöneticilere satınalma faaliyetlerinin tesisin genelini nasıl etkileyeceği ve satınalma fonksiyonunun yönetim şemasındaki yerinin ne olduğuna dair açıklık getirmesi istenir. Küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerinde, satınalma birimi olmadığı için satınalma personeli de bulunmamaktadır. Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde özellikle zincir işletmelerde her biri konusunda uzman satınalma personeli istihdam edilir. Ayrıca bu yöneticilere yardımcı olan satınalma



çalışanları da istihdam edilir. Bununla birlikte teslim alma memuru ve depo sorumlusu da satınalma birimi içerisinde çalışabilir.

## **2.2. Konaklama İşletmelerinde Satınalma Organizasyonu**

Satınalma yöneticisinin genel bir plan oluşturabilmesi için insan ve materyal kaynaklarına ihtiyacı vardır. İkinci olarak satınalma yöneticisi satınalma operasyonları ile nasıl gerçekleştirileceğine karar vermelidir.

Bir organizasyon içerisinde satınalma birimi, büyük ölçüde satınalma operasyonun nasıl kurulduğuna bağlıdır. Satınalma başlı başına bir fonksiyon mudur? Yoksa başka bir birime mi hesap vermelidir? Satınalma yetki ve sorumlulukları kime aittir? Üst yönetim satın almayı daha çok stratejik bir fonksiyon mu yoksa operasyonel bir faaliyet olarak mı görmektedir? Örgütün büyüklüğü ve iş hacmi nedir? Bu doğrultuda satınalma birimi nasıl organize edilmelidir? Bu ve benzeri sorular satınalma biriminin oluşturulması sırasında sorulması gereken sorulardır ve bu doğrultuda satınalma birimi işletmeden işletmeye değişkenlik gösterecektir (Esedoğlu, 2006: 22).

Bir işletmede bulunan her birim/ departman kendi satınalma ihtiyaçlarını kendi giderebilir. Ancak bu yaklaşım verimli değildir. Bu nedenle işletmelerde satınalma işleri bir departman /birim olarak organizasyon içerisinde yerini almaktadır.

Easingwood ve Koustolos (2000), satınalma birimi/departmanının görev, faaliyet ve sorumluluklarını beş ana grup açısından değerlendirmiştir. Bunlar ;

- Kayıt, veri ve temel bilgiler açısından,
- Satınalma araştırmaları ve tedarikçi seçimi ve analizi açısından,
- Satınalma departmanı açısından,
- İşletmenin stok politikası açısından ve
- Yönetimin satınalma departmanına bakış açısı açısından yapılan değerlendirmelerdir.

Kayıt, veri ve temel bilgiler açısından satınalma departmanı;

- Satınalınan ürünlerin spesifikasyon kayıtlarının tutulmasını sağlamak,

- Stoklanan ve tüketilen ürünlerin kayıtlarını tutmak,
- Satıcılara yönelik performans kayıtlarını tutmak.

Satınalma araştırmaları ve tedarikçi seçimi ve analizi açısından satınalma departmanı,

- Pazar ve yeni ürün araştırmaları yapmak,
- Fiyat maliyet analizleri yapmak,
- Yeni tedarikçi araştırmaları yapmak,
- Alternatif ürün kaynakları araştırmak,
- Otomasyon programları doğrultusunda bu çalışmalarını yürütmek.

Satınalma açısından satınalma departmanı;

- Diğer departmanlardan gelen talepleri incelemek,
- Departman taleplerinin satın alınabilmesi için ilgili muhasebe-finans departmanından olur almak,
- Tedarikçilerden teklif almak ve teklifleri değerlendirmek,
- Tedarikçileri belirlemek,
- Tedarikçilerle görüşmeler yapmak ve sözleşme koşullarını oluşturmak,
- Teslimat ve teslim takibi yapmak,
- İrsaliye ya da faturaları kontrol etmek,
- İade edilmesi gereken ürünlerin takibini yapmak.

Stok yönetimi açısından satınalma departmanı;

- Belirlenen stok yöntemine uygun stokların takibini yapmak, aşırı stok yapmaktan kaçınmak,
- Minimum stokla seviyesinde ürün stokları oluşturmak,
- İhtiyaç duyulan malzemelerin ilgili departmanlara transferini sağlamak,

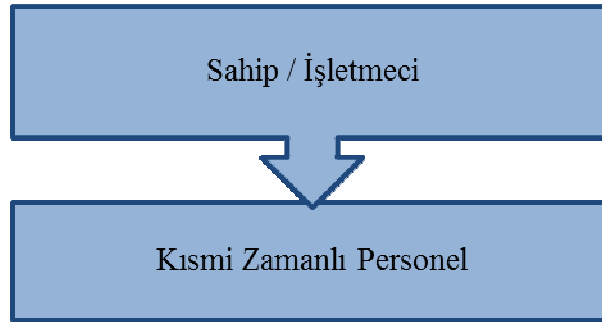
Yönetimsel açıdan satınalma departmanı,

- Çalışılmak istenen tedarikçileri tespit etmek,
- Satın alınacak ürünleri miktar ve birim fiyatlarına karar vermek,
- Satınalma departmanına daha fazla yetki ve sorumluluk vermek,
- Yıllık satınalma raporlarını incelemek,
- Maliyet geliştirme programları düzenlemek.

Konaklama işletmeleri içerisinde özellikle otel işletmeleri satınalma aktiviteleri bir çok farklı şekilde organize edilebilir. Ancak genel itibariyle iki organizasyon modeli olduğu söylenebilir. Bunlar; bağımsız otel işletmeleri ile zincir otel işletmeleri için oluşturulan modellerdir.

### 2.2.1. Bağımsız Otel İşletmelerinde Satınalma Organizasyonu

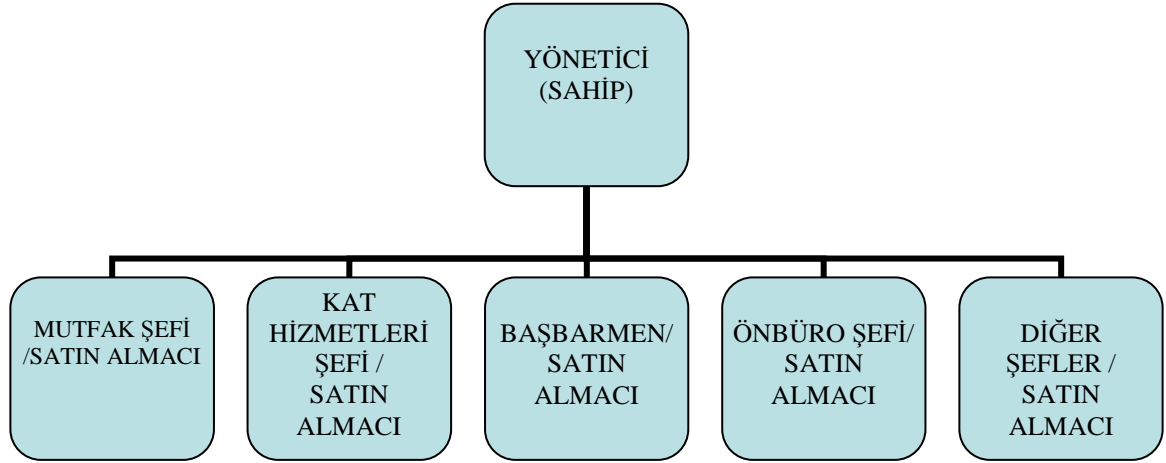
Birçok küçük otel işletmesi, aile işletmesi (mom-and-pop) olarak yönetilmektedir. Bu otel işletmelerinin birçoğunda satınalma personeli az ya da hiç bulunmamakla beraber satınalma faaliyetlerini aile üyeleriyle birlikte yürütmektedirler. Bu işletmelerde satınalma işlemleriyle ilgili sorumluluk sahip / yöneticinin omuzlarındadır ve kısmi zamanlı personel satınalma işlerini yürütür. Dahası otel işletmeci /yöneticisi otelde bulunmadığı zamanlarda teslim alma, depolama işlemleri de bu personel tarafından yürütülür.



**Şekil 16:** Küçük-Bağımsız Otel İşletmelerinde Satınalma Organizasyonu

Orta ölçekli işletmeler nadir de olsa satınalma personeli istihdam ederler. Normalde ise bu işletmelerde satınalma faaliyetleri birim şefleri olan, başbarmen, şef, restoran şefi ve

diğer şefler tarafından yürütülür. Bu işletmelerde satınalma işleri sahip /yönetici tarafından koordine edilir. Bu şef /satın almacıların satınalma siparişleri ve teslim alma faaliyetleri kontrol edilir. Sahip/yönetici aynı zamanda teslim alma, depolama işlemleri ile faturaların ödenmesi işlemlerini de yönetir.



**Şekil 17:** Orta Ölçekli Otel İşletmelerinde Satınalma Organizasyon Şeması

**Kaynak :** Feinstein, A., H.,ve Stefanelli, J.,M.,(2008), Purchasing Selection and Procurement for the Hospitality Industry, John Wiley &Sons Inc. Ner Jersey, p:126.

Bazı bağımsız, büyük otel işletmelerinde satınalma işlemleri her bir departmanın kontrolü altında gerçekleşmez. Bunun yerine steward şefi veya genel müdür yardımcısı otelin satınalma işlerinden sorumludur. Sahip /Yönetici ise satınalma işleminin kontrol ve denetiminden sorumludur.

Bu modelin bir başka şekli de, mutfakta aşçıbaşı/ şef aşçının ihtiyaçlarını koordine edecek bir (yiyecek) satınalma personeli veya steward istihdam etmektir. Mutfakta çalışan steward ayrıca bulaşıkların yıkanması ve diğer bulaşık yıkama personelinin (steward'lardan) sorumludur.

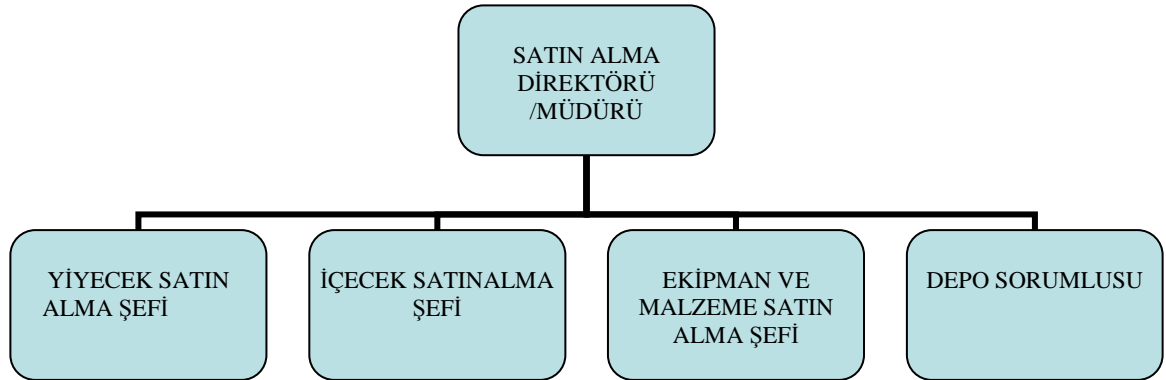
Bağımsız otel işletmelerinde satınalma ile ilgili çok farklı organizasyon şekilleri üretilebilir. Ancak bu organizasyonlardaki ortak nokta, satınalma faaliyetlerinin organizasyonun başında sahip /yöneticinin olduğudur. Sahip / yönetici organizasyonda tüm satınalma faaliyetlerini koordine eden ve denetleyen bir rol üstlenir.

Bazı küçük ve orta ölçekli bağımsız otel işletmeleri ortak satınalma ağına katılmaktadır. Bu terimden de anlaşılacağı üzere otel işletmeleri ortak bir platformda bir araya gelerek

satınalma faaliyetlerini birlikte yürütürler. Birçok işletmenin bu ağa katılmayı tercih ettiği görülmektedir. Bu işletmeler bu ağ sayesinde çok daha düşük fiyatlara istenilen nitelikte ürün satın alabilmektedir. Böyle bir ağ yalnızca yiyecek-içecek satın alımlarında değil, ayrıca sigorta, reklam ve diğer satın alımlar için de geçerli olabilir. Ortak (işbirlikçi) satınalma olarak ifade edilen co-op satınalma nispeten basittir. Bu sisteme dâhil olan işletmelerin sahip ve yöneticilerinde seçilen bir grup tüm işletmelerin satınalma faaliyetlerini koordine etmekle görevlidir. Ayrıca bu işletmeler satınalma işlerini organize edecek birini işe alabilirler. Günümüzde bu co-ops'lar sisteme dâhil olan tüm otel işletmelerinin internet üzerinden ortak (co-op) satın alımlarını kolaylaştırmak amacıyla çalışmaktadırlar (Feinstein ve Stefanelli, 2008: 126 ).

Görüldüğü üzere büyük ölçekli otel işletmelerindeki satınalma faaliyetleri ile küçük-orta ölçekli otel işletmelerinde çalışan personel sayısı ve bu personelin tam zamanlı istihdamı dışında bir farklılık bulunmamaktadır.

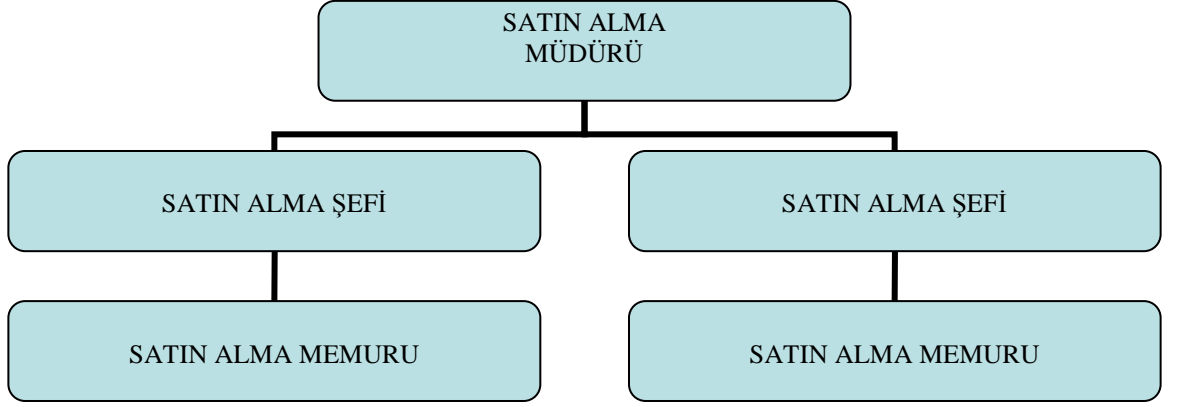
Bu otel işletmelerindeki organizasyon içerisinde yiyecek satınalma, içecek satınalma, ekipman ve malzeme satın alımından sorumlu şef/supervizörler ile satınalma müdürü yer almaktadır. Bu personele ilave olarak muhasebe /finans departmanına bağlı olarak teslim alma memuru ile satın alma müdürüne bağlı depo sorumlusu görev almaktadır.



**Şekil 18:** Büyük -Bağımsız Otel İşletmelerinde Satınalma Organizasyon Şeması

**Kaynak:** : Feinstein, A.,H., ve Stefanelli, J.,M.,(2008), Purchasing Selection and Procurement for the Hospitality Industry, John Wiley & Sons Inc. Ner Jersey, p:127.

Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ise aşağıdaki gibi bir satın alma yapılanması olduğu görülmektedir.



**Şekil 19:** Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Satınalma Departmanı Organizasyon Şeması

Konaklama işletmelerinde satınalma faaliyeti tüm departmanlarla sürekli iletişim halinde olmayı gerektiren, günde ortalama 800 kalem ürünle ilgili bilginin toplandığı, yılda yaklaşık olarak 30.000 farklı kalem ürünün satın alındığı ve standartlarının belirlendiği, tedarikçilerinin tespit edildiği, sözleşmelerin imzalandığı, protokol anlaşmalarının yapıldığı, ortalama 50 milyon TL civarında bir ödemenin gerçekleştiği, farklı sektörleri beslediği, teslim alma ve depolama işlemlerinin yapıldığı kompleks yapıda bir departmandır. Otel işletmelerinin gelirlerine doğrudan etki sağlayan, tesisin alırken kazanmasına yol açacak bir birim olmasına rağmen satınalma departmanının otel organizasyonu içerisinde son derece basit bir yapılanma ve çok az sayıdaki personel ile çalışmalarını sürdürmeye çalıştığını yukarıdaki organizasyon şeması bize göstermektedir.

### 2.2.2. Zincir Otel İşletmelerinde Satınalma Organizasyonu

Bağımsız otel işletmelerindeki satınalma organizasyonu ile zincir işletmeler arasındaki temel fark yönetim yapısından kaynaklanmaktadır. Bağımsız otellerin satınalma fonksiyonu zincir işletmeler bünyesinde bulunan her bir otel işletmesindeki gibidir. Aralarındaki en önemli farklılık zincir otel işletmelerinde bir satınalma başkan yardımcısı veya kurumsal bir satınalma direktörünün varlığıdır. Ayrıca genel merkezde bulunan personelde tedarik ve seçim faaliyetlerini yönetir (Warfel ve Marion, 2005: 123).

Zincire bağlı otel işletmelerinde bazı durumlarda birim yöneticisinin satınalma faaliyetlerini organize ettiği görülmektedir. Diğer durumlarda zincir otel işletmeler kendi satınalma sistemine sahiptir. Bu sistem zincirin her bir tesisine de kurulmakta ve

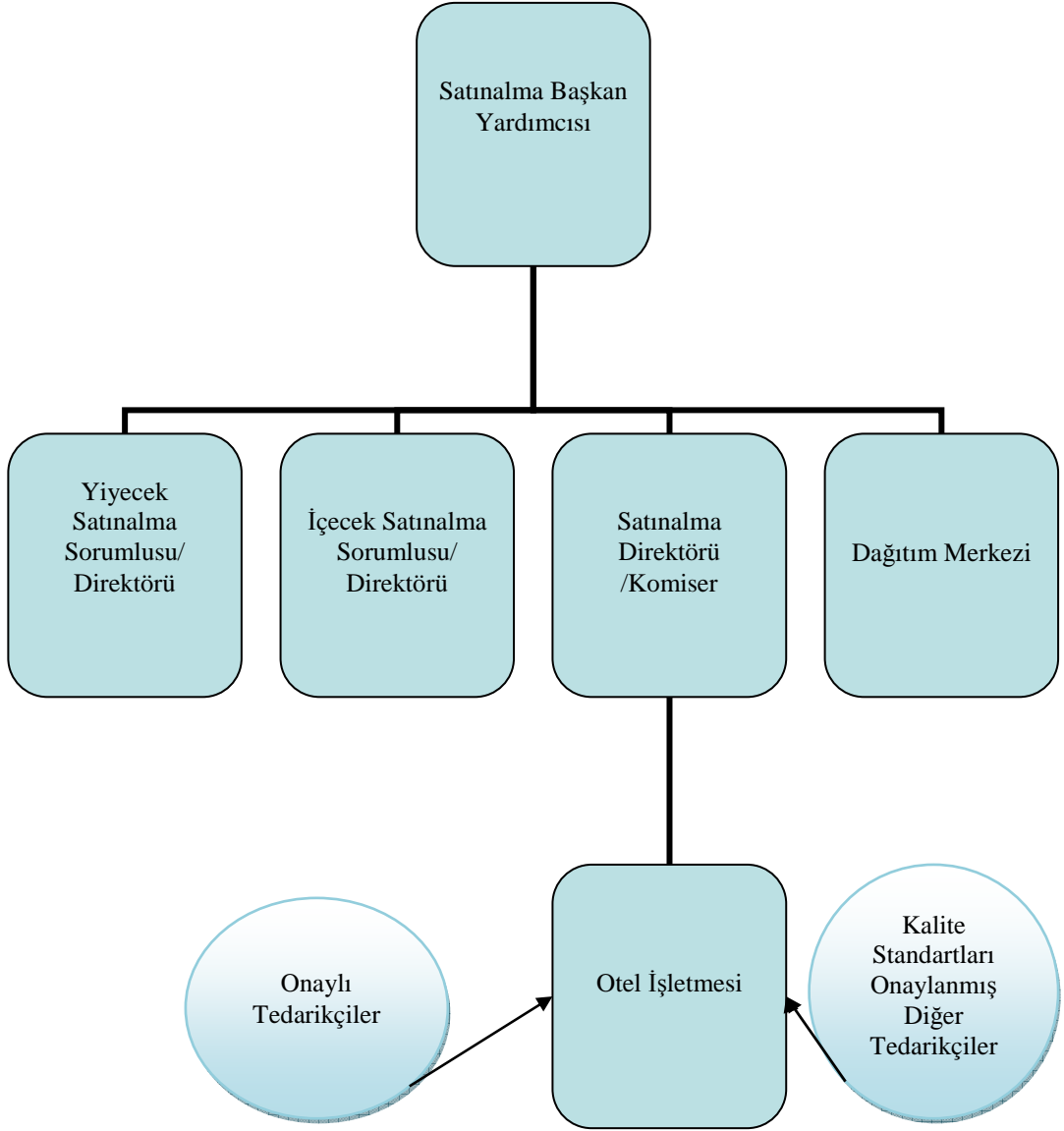
uygulanmaktadır. Satın alma başkan yardımcısı zincire bağılı tüm otel işletmeleri için satın alımda bulunur ve satınalma faaliyetlerini organize eder. Sorumlulukları ise (Feinstein ve Stefanelli, 2008: 128):

- Zincire bağılı otel işletmelerinin birim yöneticileri için satınalma rehberi hazırlamak,
- Zincire bağılı otel işletmeleri için alınacak ürünlerin ulusal ve uzun vadeli sözleşme müzakerelerini yürütmek,

Satın alma başkan yardımcısı, büyük miktarlarda satın alımlarla ilgili set (fiks) fiyat ile altı ay ve daha uzun süreli malzemeler için tedarikçi firmalarla müzakerelerde bulunur. Satınalma müdürleri ise ihtiyaç duydukları ürünleri talep ettiklerinde bu müzakereler sonucu oluşan fiyattan satın alım yaparlar.

- Ürünler için satınalma spesifikasyonları oluşturmak,
- Araştırma yapmak,
- Zincire bağılı otel işletmeleri ve birim yöneticilerine kaynak kişi olarak hizmet vermek,
- Merkezi dağıtım ve satın alma direktörlerine süpervizörlük etmektir.

Merkezi satın almanın birtakım avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Merkezi satın almanın en önemli avantajı kalite ve fiyat konularında tedarikçilerle yoğun müzakereler gerçekleştirebilmeleridir. En önemli dezavantajı ise büyük tedarikçilerle iş yapıldığı için küçük ve tesisin bulunduğu çevredeki tedarikçilerin dikkate alınmamasıdır. Ancak bilinmelidir ki satınalma başkan yardımcısı daha çok kümülatif olarak satın alınacak ürünlerle ilgili anlaşmalar hazırlamaktadır. Dolayısıyla tesisin ihtiyaç duyduğu bazı ürünleri çevre tedarikçilerden alması ulaşım vb. masraflardan tasarruf ile ürünün daha kısa sürede, istenildiği anda tesise ulaştırılmasını sağlayacağı için daha kârlı bile olabilir. Bununla birlikte zincir işletme yerel halkı -tedarikçileri- desteklediği içinde işletmeye karşı olumlu bir algı oluşacaktır (Frasen ve Leenders, 200: 37).



**Şekil 20:** Zincir Otel İşletmelerinde Satınalma Organizasyonu

**Kaynak:** : Feinstein, A.,H., ve Stefanelli, J.,M.,(2008), Purchasing Selection and Procurement for the Hospitality Industry, John Wiley & Sons Inc. Ner Jersey,p:128.

Zincir otel işletmeleri ile bağımsız otel işletmeleri arasındaki bir diğer farklılık merkezi dağıtım ve satınalma ağıyla ilgilidir. Bu ağ, zincire bağlı her bir otel işletmesi için ekonomik değer sağlar. Merkezi dağıtım sayesinde her bir otel işletmesi tedarikçilerle ilgili daha az sorun yaşayacak ve ürünlerin tedariği merkezden yapıldığı için kesintisiz devam edecektir.



### 2.2.3. Satınalma Departmanında Çalışan Personelin Meslek Profilleri

Bilindiği üzere satınalma fonksiyonu, yiyecek üretiminin amaca uygu bir şekilde gerçekleştirilmesini önemli ölçüde etkiler ve maliyet kontrolünün ilk basamağını oluşturur (Wells, 1994: 126 ). Satınalma fonksiyonu kimin nerede yerine getireceği, işletmenin kapasitesine ve sahiplik durumuna göre farklılık arz etmektedir. Günümüzde büyük otel işletmelerinde bu görevi satınalma müdürü, orta büyüklükte otel işletmelerinde yiyecek-içecek müdürü veya Maitre d'hotel, küçük otel (mom and pop) işletmelerinde ise işletme sahibi veya müdürü yürütmektedir (Medlik, 1990: 50). Ancak bu görevi kim yürütürse yürütsün şu hususları bilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2007: 198):

- Mutfak işleri,
- Piyasa işleri,
- Muhasebe işleri,
- Malların kalitesi ve işletme politikası.

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı bir kurum olarak çalışan Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından hazırlanan ulusal meslek standartları ve ulusal yeterlilikler; sektörlere ve mesleklere ilişkin niteliklerin belirlenmesi ile gelecekte ihtiyaç duyulacak iş gücü ve mesleklerin planlanması amacıyla hazırlanmaktadır. Bu doğrultuda 5554 Sayılı MYK Kanununa göre ulusal meslek standartlarının hazırlanması için belirlenen sektörlerden birisi de turizm, konaklama, yiyecek-içecek hizmetleri sektörüdür.

Turizm, konaklama, yiyecek-içecek hizmetler sektöründe yer alan ve resmi gazete yayımlanmış ulusal meslek standartları listesinde bulunan meslekler ise; aşçı, bagaj görevlisi, bar görevlisi, çamaşırhane görevlisi, Çamaşırhane ve Kuru Temizleme Sorumlusu, Dönerci, Genel alan Sorumlusu, Genel Alan Temizleme Görevlisi, Kapı Görevlisi, Kat Hizmetleri Sorumlusu, Kat Sorumlusu, Kebapçı, Kuru Temizleme Görevlisi, Mutfak Görevlisi, Mutfak Yöneticisi, Oda Temizleme Görevlisi, Önbüro Görevlisi, Önbüro Yöneticisi, Otel Rezervasyon Görevlisi, Otel Telefon Operatörü, Pastacı, Pideci, Profesyonel Turist Rehberi, Servis Görevlisi, Servis Yöneticisi, Seyahat

Acentası Ürün Planlama ve Operasyon Sorumlusu, Seyahat Acentası Yöneticisi, Seyahat Satış Görevlisi ve Transfer Elemanıdır. Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği (AKTOB), Alanya Ticaret ve Sanayi Odası, Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu (TESK) ile T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığının hazırladığı bu standartlarda satın alma departmanı başta olmak üzere otel işletmelerinde yer alan birçok pozisyona ilişkin meslek standartlarının henüz belirtilmemiş olduğu görülmektedir.

Ulusal meslek standartlarının belirlenmesi ve seviye tanımlamada referans olarak alınan Avrupa Yeterlilik Çerçevesine göre referans seviyeleri (Demircan, 2012);

- Seviye 8.Doktora,
- Seviye 7. Yüksek lisans, Uzman Profesyonel Yeterlilikler,
- Seviye 6. Lisans, Profesyonel Yeterlilikler,
- Seviye 5. Ön Lisans, Uzman veya İleri Mesleki Yeterlilikler,
- Seviye 4. Tam yetkinliği olan ara eleman yeterlilikleri (Yaygın Eğitim Sertifikası, Mesleki/Teknik Lise Diploması),
- Seviye 3. Tam ve bazı yarı-yetkin ara eleman yeterlilikleri (Yaygın Eğitim Sertifika 2.Derece),
- Seviye 2. Temel mesleki yeterlilikler (Yaygın Eğitim Sertifikası, Mesleki Teknik Lise)
- Seviye 1. Meslek öncesi yeterlilikler (İlköğretim Diploması) olarak belirlenmiştir.

Mesleki Yeterlilik Kurumu meslek standardı olarak satınalma yöneticisi, satınalma sorumlusu ve satınalma görevlisinin meslek profillerine Ticaret (Satış,Pazarlama) sektörü bağlamında yer vermiştir.

### **2.2.3.1. Satınalma Müdürü / Yöneticisi Meslek Profili**

Satınalma yöneticisi herşeyden önce mutfak, piyasa ve muhasebe işlerini iyi biri olmalıdır. Mutfağın nasıl çalıştığını ,mutfakta hangi pişirme metotlarıyla üretim

yapıldığı hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bununla birlikte piyasa şartlarını iyi bilmeli, gıda maddelerinin özellikleri ve kalite düzeylerini sürekli takip etmelidir (Aktaş, 2001: 145-146). MYK'ya göre satın alma yöneticisinin referans düzeyi seviye 6 'dır.

Satınalma Yöneticisinin görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir ( Aktaş, 2001: 146; MYK, 2012 : 10):

- İşleri organize etmek,
- İş programları hazırlamak,
- Satınalma departmanındaki işlerin işletme politikasına uygun olarak yürütülmesini sağlamak,
- Satın alınacak malzemelerle ilgili genel müdür, ilgili departman müdürü ve muhasebe /finans müdürüyle işbirliği içerisinde olmak,
- Satın alınacak ürünler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Tedarikçilerle görüşme yapmak,
- Sözleşmelerin hazırlanmasını sağlamak,
- Ambar / depo ile sürekli iletişim halinde olarak daha fazla stoklama yapılmasını önlemek,
- Satınalma departmanında çalışan personeli için eğitim programları hazırlamak,
- İşletme içi yapılan toplantılara katılmak,
- Satınalma taleplerinin alınmasını sağlamak,
- Yurt dışından satın alınan ürünlerin takibini yapmak,
- Yanlış, eksik veya hatalı gelen ürünlerin iade işlemleri ile ürünlerle ilgili şikayetlerin giderilmesini sağlamak,
- Tedarikçilerle ilgili bilgi toplanmasını sağlamak,
- Tedarikçilerle sezonluk fiyat saptamaları yapmak,

- Tedarikçi portföyü oluşturmak,
- Tedarikçileri değerlendirmek,
- Departmanda çalışan personeli yönetmek,
- İşletme bütçesi için yıllık satınalma verilerini derlemek,
- Satınalma için hazırlanan bütçenin işletme politikaları doğrultusunda hayata geçirilmesini sağlamak,
- Yeni ürün ve tedarikçi araştırmaları yapmaktır.

### **2.2.3.2. Satınalma Sorumlusunun Meslek Profili**

Satınalma sorumlusu, otel işletmesinin ihtiyaç duyduğu hammadde, malzeme, makine, ekipman ve hizmetlerle ilgili satınalma işlerini yürüten, satınalma departmanındaki işlerin organize edilmesini sağlayan, tedarikçilerle olan ilişkileri yürüten, satınalma müdürüne bağlı olarak satın alma ekibinin çalışmalarına destek veren nitelikli bir personeldir. MYK'ya göre satınalma sorumlusunun referans düzeyi 5'tir.

Satınalma Sorumlusunun görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir (MYK, 2012) :

- Talep formlarını satınalma grubuna uygun olarak sınıflandırmak,
- Tedarikçilerin kampanyalarını takip etmek,
- Program dışı satın alımlarla ilgili bilgi akışını sağlamak,
- Envanter kayıtları ile depolarda bulunan ürünlerin fiili karşılaştırmalarını yapmak,
- Departmanlardan gelen talepleri toplamak,
- Ürünlere ilişkin hazırlanan şartnamelerin güncellenmesini sağlamak,
- Büyük miktarlardaki satın alımlarla ilgili üretici veya distribütörlerden teklif alınması işlerini yürütmek,
- Tedarikçilerle ilgili toplanan bilgilerin raporlanarak satınalma yöneticisine

sunmak,

- Üretilen ürünlerle ilgili yasal değişiklikleri takip etmek,
- Teslimat vetesellüm işlemlerinin doğru yürütülüp yürütülmediğini takip etmektir.

### **2.2.3.3. Satınalma Görevlisinin Meslek Profili**

Satınalma görevlisi 4 referans seviyesinde olan, satınalma yöneticisinin kontrolünde tüm hammadde, malzeme ve ekipmanlara ilişkin satın alım hazırlıklarına yardım eden, satınalma işlemlerinin yürütülmesine katılan nitelikli kişidir.

Satınalma görevlisinin görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Otel işletmesinin diğer departmanlarına ilişkin finans, stok, üretim işlerine ilişkin bilgi toplar,
- Satınalma işleri ile ilgili kendisine verilen görevleri yürütür.
- Envanter sayımlarına katkıda bulunur,
- Satın alıncak ürünlerin kullanım sürelerini takip eder,
- Tedarikçi portföyü için bilgi toplar,
- Satınalma fiyat teklif isteme formlarını düzenler,
- Satınalma sipariş teyid fişlerini düzenler,
- Onaylanan siparişleri sözlü/yazılı olarak tedarikçilere iletir,
- Satın alınan ürünlerin termin sürelerini takip eder.
- Tutarsızlık ve uygusuzluk durumlarını amirine iletir.

### **2.3. Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Mal - Hizmet Tedariki ve Satınalma Uygulamaları**

Beş yıldızlı otel işletmelerinde departmanlar tarafından talep edilen ürünlerin satınalma işlemlerinin tam ve eksiksiz olarak yapılabilmesi, tedarik edilen malzemelerin nasıl depolanacağı ile departman istekleri doğrultusunda depo çıkışlarının nasıl yapılacağı ile

ilgili uygulamada farklılıklar yaşansa da sürecin genellikle aynı olduğu ifade edilebilir.

Otel işletmelerinde depolama, ihtiyaç duyulan mal, malzeme ve hizmet alımının, misafir ve işletmenin kullanımı için ihtiyaç duyduğu tüm malzemenin uygun ortamlarda üretime kadar muhafaza edilmesi olarak tanımlanabilir. Otel işletmelerinde satınalma ve depolama sürecine başta Genel Müdür olmak üzere, Muhasebe/Finans Müdürü, Satın Alma Müdürü, Gıda ve Hijyen Sorumlusu, Depo Şefi, Portör ve Tesellüm Heyetinin sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar aşağıdaki gibi ifade edilebilir ;

- Genel Müdür: Verilen hizmete uygun alım yapılmasına karar ve onay vermek, tüketim ve maliyetleri takip ederek gerekli uyarıları yapmak,
- Yönetim Temsilcisi: Hazırlanan şartnamelerin kalite açısından uygunluğunu incelemek.
- Muhasebe/Finans Müdürü: Tüketim ve maliyet hesaplarının zamanında ve yanlışsız çıkarılmasını ve ilgili departmanlara ulaştırılmasını sağlamak.
- Satın Alma Müdürü: Otelin ihtiyacı olan ürünlerin satın alma koşulları olan fiyat, miktar, termin, teslimat ve diğer ticari koşulların belirlenmesini ve en uygun koşullarda temin edilmesini sağlamak.
- Gıda ve Hijyen Sorumlusu: Şartnamalara uygun mal kabulünü sağlamak.
- Depo Şefi: Otel işletmelerinde aynı zamanda tesellüm memuru olarak da görev yapan depo şefi, depolarda her çeşit malzeme için önceden bir stoklama bölümü tespit ederek, malzeme tesellümünde bunların stoklanacakları yerler taşınmasını sağlar. Kendi stoklama sorumluluğunda olan her türlü malzemenin stok seviyelerini kontrol ederek gerekli siparişleri açmaktadır. Tesise ulaşan ürünlerin siparişe ve hammadde şartnamesindeki normalara uygunluğunu kontrol ederek tesellümünü gerçekleştirir. Rutin malzemenin tedarikinde kullanılan bilgisayar programı üzerinden satınalma sipariş formu doldurarak satın alma departmanına iletir.
- Portör: Teslim alınan malzemeyi depolara yerleştirmek, depoları periyodik olarak temizlemek, düzenini sağlamak, departmanlara çıkışını gerçekleştirmek.

- Tesellüm Heyeti: Tesellüm heyeti depo görevlisi, cost görevlisi, sous chef (aşçıbaşı yardımcısı) veya chef de partie (kısım şefi), satın alma şefi, ve gıda & hijyen sorumlusundan oluşur. Bu heyet daha önceden belirlenmiş ve seçilmiş tedarikçi listesinde yer alan malzeme kabul kriterlerine göre gelen malzemelerin doğrulamasını gerçekleştirir.

### 2.3.1. Departman Talepleri






Beş yıldızlı otel işletmelerinde departman yöneticileri depo malzeme stoklarının belirlenmesi amacıyla, kendi işleriyle ilgili kullanımı muhtemel malzemelerin listelerini ve standart minimum stok seviyesini hazırlamak ve depoya bildirmek durumundadırlar. Maksimum ve minimum stok seviyeleri belirlendikten sonra kullanılan bilgisayar programına girilir. Belirlenen standart minimum stok seviyeleri depo şefi ve cost kontrolün kontrolünden sonra muhasebe & finans müdürü ile genel müdürün onayına sunulur.

#### Parstoklu Malzeme Talep Süreci

- Departmanlar günlük ihtiyaçlarını bilgisayar ortamında transfer taleplerinden yaparlar.
- Her departman için oluşturulan portföy listesinden ihtiyaç olan malların miktarları girilir ve bu malların siparişleri ana ambara gönderilir.
- Hazırlanan her talepte departman müdürünün veya şefinin onayı olması gerekir.
- Talep edilen malzeme ya da malzemeler depo şefi tarafından, departman tüketim miktarları ve cost kontrol tarafından bütçe kontrolü yapıldıktan sonra teslim edilen kişiye imza karşılığında teslim edilir.
- Depodan çıkışı yapılan malzemelerin mutlaka bilgisayar ortamında kaydedilmesi ve tesellüm işleminin gerçekleştirilmesi gerekir.

#### Parstoksuz Malzeme Talep Süreci

- Parstoklu çalışılmayan malzeme talepleri, istenen malzemenin özellikleri, tarihi, markası, varsa teknik spesifikasyonları da (kalite, marka, ağırlık, en, boy vs.gibi) yer alacak şekilde, hizmet ihtiyacı için hizmetin özellikleri ve varsa diğer bilgiler eksiksiz olarak kullanılan programda ambar talebe yazılır ve de departman müdürüne imzalatılır.

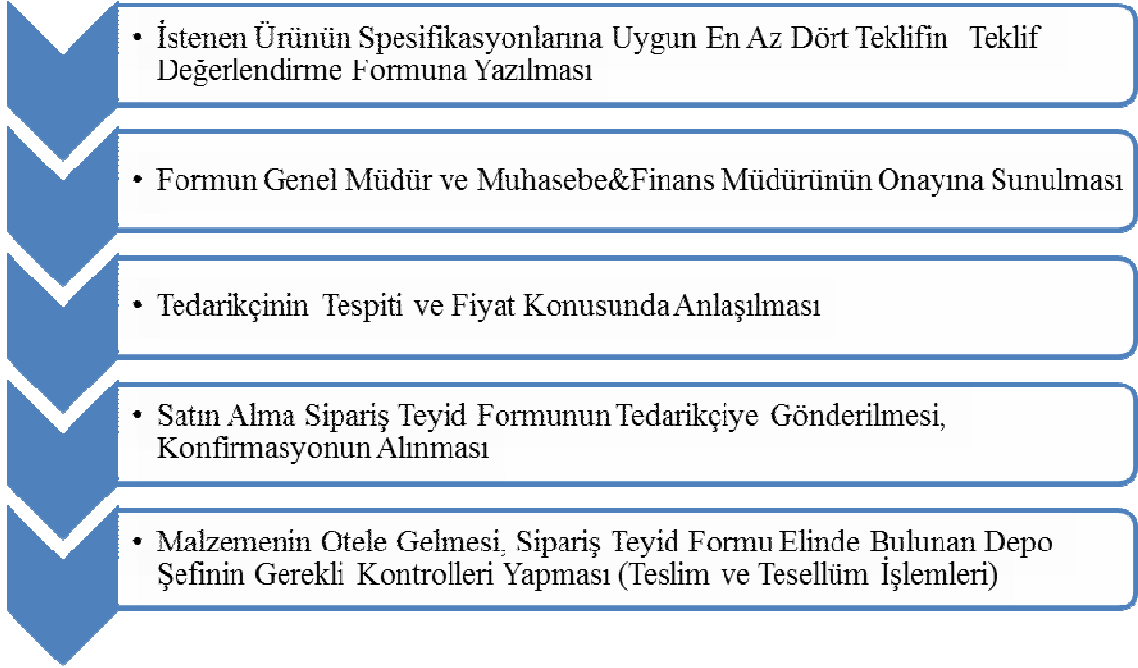
-  Program, ambar taleplerini depo Şefi ve satın alma m¼d¼r¼ne mutlaka iletir.
-  Satın alma m¼d¼r¼ program ¼zerinden teklifleri topladıktan sonra en uygun teklifi seğer.
-  Uygun teklife program ¼zerinden muhasebe /finans m¼d¼r¼ ve genel m¼d¼r¼ onay verdikten sonra sipariş teyid formu çıktı alınır.
-  Satın alma m¼d¼r¼ tarafından satınalma sipariş teyid formu tedarikçiye yollanır ve formun confirmesi istendikten sonra satın alma geręekleŐtirilir.
-  Bundan sonraki aşama ise depo Şefi tarafından minimum ve maksimum stok seviyelerinin belirlenmesidir.

### **2.3.2. Satın Alma Talepleri**

Beş yıldıızlı otel işletmelerinde tedarikçilerden talep edilecek ¼r¼nlere dair iki t¼r satın alım geręekleŐtirilir. Bunlar; yıllık alımı yapılan ve belli b¼y¼k kalemleri içeren yiyecek-içecek, temizlik, kırtasiye gibi mal ve hizmetleri kapsayan s¼zleŐmeli alımlar ile depolarda mevcut olmayan veya par stok seviyesinin altına d¼Ően malzemeler için d¼zenlenen satınalma talep fişine g¼re satınalma m¼d¼r¼, satınalma teklif isteme formu ile istenen malzemenin t¼m ¼zelliklerini içeren (kalite, marka, ağırlık, en, boy vs.gibi) teklifler olarak piyasa araştırmasının yapıldığı rutin alımlardır.

Mesai saatleri dışında depo sadece otel iŐleyiŐini etkileyecek durumlarda, gece m¼d¼r¼ ve g¼venlik durumu veya Şefi ile birlikte tutanak tutularak ağılır ve talep edilen malzeme alınır. Alınan malzeme için tutanak hazırlanır. Tutanağa, depodan alınan malzemelerin ismi, miktarı yazılır ve depo sorumlusu tarafından imzalanır. Ertesi g¼n depo, ilgili departmana malzemenin ęıkıŐını yapar.





**Şekil 21:** Rutin Alım Süreci

Otel operasyonlarında satınalma departmanına büyük veya küçük miktarda ürün talepleri farklı departmanlardan gelmektedir. Bu taleplerin hangi zamanlarda, kimden ne şekilde geldiği taleplerin arttığı dönemlerde daha da önem kazanmaktadır. Zira bu taleplerin önem ve öncelik sırasına konulması satınalma talebinin kimden geldiğine göre değişiklik gösterecektir.

Departmanlardan gelen satınalma talepleri sözlü olarak verilebildiği gibi standart talep formları kullanılarak da verilebilmektedir. Talep formları tanımlar, mal ve hizmetlerin kalitesi, teslim zamanı, talep eden personel ve kimin bu talebi onaylayacağı ile ilgili bilgileri içerir. Departman isteklerinde tabii ki olağanüstü durumlar olabilir. Örneğin konunun talep ettiği ürün için acil talepte bulunulabilir. Böyle bir durumda acil talep formu istenmelidir.

### **2.3.3. Yiyecek ve İçecek Kontrol Sisteminin (Sürecinin) Anlamı ve Amaçları: Depolama ve Dağıtım Kontrolü**

Ağırlama hizmet işletmelerinde yiyecek-ıçecek kontrolü, yeme içme faaliyetlerinden elde edilecek gelirlerin ve bu gelirin elde edilebilmesi için katlanılan maliyetlerin tespit edilmesini sağlayan yol gösterici çabalar olarak tanımlanabilir. Genel olarak otellerin toplam gelirlerinin yarısını yiyecek- ıçecek gelirleri oluşturmaktadır.

Bunun yanında restoran işletmelerinin tek gelir kaynakları ise yiyecek- içecek satışlarıdır (Aktaş, 2001: 135).

Ticari hizmet işletmelerinde yiyecek- içecek maliyetleri bölgesel farklılıklar göz önüne alındığında %25 ila % 45 arasında değişmektedir. Diğer yandan endüstriyel yeme- içme işletmelerinde yiyecek- içecek harcamaları günlük olarak kurumların belirlemiş olduğu bütçelerle kontrol altına tutulurlar.

Kontrol sisteminin sınırlayıcıları ise aşağıda belirtildiği gibidir (Aktaş, 2001: 135):

- Kontrol sistemi kendi başına sistemi sağlıklı olarak belirlenmiş çağdaş politikalar ve işlevsel prosedürlere dayandırılmalıdır. Fakat kontrol sistemi problemleri ve iş dünyasındaki eğilimleri belirlemelidir.
- Kontrol sistemi etkili fonksiyonları sağlayan çağdaş yönetim denetimlerine gereksinim duyacaktır.
- Kontrol sistemi üretilen bilgilerin değerlendirilmesi ve onlar üzerinde etkili olabilmek için yönetim çabalarına gereksinim duyacaktır.

### **2.3.3.1. Yiyecek- İçecek Maliyet Kontrolünde Aranan Özellikler**

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrolü, bir süreç etrafında gerçekleşmekle beraber, bu süreç bir bütünlük oluşturmaktadır. Bu bütünlüğün herhangi bir yerinde oluşacak küçük bir aksaklık sistemin sağlıklı işlememesine, sonuçta ise doğru veriler elde edemeyerek işletmenin yanlış kararlar almasına neden olabilecektir (Yılmaz, 2007: 196).

Konaklama işletmelerinde, yiyecek- içecek maliyet kontrolü, satışlardan sağlanan kârın en yüksek seviyeye gelmesi için yiyecek malzeme giderleri ile içecek giderlerinin kontrol altında tutulmasını ifade eder. Yiyeceklerde satış gelirlerinin yarısı, içeceklerde satış gelirlerinin üçte biri olarak ifade edilen malzeme maliyeti, değişen maliyet unsurudur. Bu bakımdan etkili bir kontrol sistemi ile bu giderler kontrol altında tutulabilir (Çetiner, 1989: 42).

Yiyecek- içecek maliyet kontrolünün başlıca amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Gelirlerin ve giderlerin analizi,

- Standartların belirlenmesi ve korunması,
- Fiyatlamaya temel oluşturmak,
- İsratlardan korunabilmek,
- Çalınmalardan korunabilmek,
- Yönetimin bilgilendirilmesi,

Etkin bir kontrol fonksiyonunun birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şu ana başlıklar altında toplanabilir (Olalı ve Korzay, 1993: 482):

- Kontrol sistemi anlaşılır ve sürekli olmalıdır.
- Sistem basit, formaliteler asgariye indirgenmiş olmalıdır.
- Kontrol hızlı olmalıdır. Önceden saptanan hedeflerden (standartlardan) sapma olup olmadığı, mümkün olduğu ölçüde kısa sürede belirlenmeli ve ilgili bölümlere gerekli bilgiler aktarılarak uyarılmalıdır.
- Kontrol sistemi isabetli, uygun ve uygulanabilir bir sistem olmalıdır.
- Kontrol fonksiyonun kimler tarafından nasıl ve ne zaman yapılacağı bilinmelidir.
- Kontrol esnek olup, değişen şartlara uyum göstermelidir.
- Uygulanacak yiyecek- içecek maliyet kontrol sistemi işletmenin organizasyon yapısına uyum sağlamalıdır. Hiçbir organizasyon uygulanacak maliyet kontrol sistemlerine göre değiştirilemez.
- Hedeflere ulaşmayı sağlayacak veya engelleyecek en etkin faktörlerin kontrolüne öncelik verilmez. Örneğin, yiyecek maliyetlerini veya satış gelirlerini etkileyen faktörlere diğer faktörlere göre öncelik verilmelidir.
- Kontrol, iş akışına uygun olarak verimliliği düşürmemeli, çalışmayı olumsuz yönde etkilememelidir.
- Kontrol, personel üzerinde olumsuz etki yaratmamalıdır.

- Kontrol sistemi düzeltici faaliyetleri göstermelidir.
- Gözle yapılan fiziki kontroller personeli usandırıcı olmamalıdır.
- Standartlar ile gerçekleşenleri karşılaştırma imkânı vermelidir.
- İş akışına uygun olmalıdır.
- Objektif özellikleri taşınmalıdır.

### 2.3.3.2. Yiyecek- İçecek Maliyet Kontrolünün Aşamaları

Etkili kontrol sistemi ve prosedürleri üç aşamadan ibarettir. Bunlar planlama, işleyiş ve yönetim safhalarıdır.

**a) Planlama Aşaması:** Temel politikalarını belirlememiş bir yeme-içme işletmesinin/biriminin etkili faaliyette bulunması oldukça zordur. Bu nedenle bir yiyecek içecek işletmesinin/biriminin hedef pazar seçimi belirledikten sonra başarmak istediği sonuçları yazılı belirlemesi gerekir.

**b) Finansal Politika:** İşletmede maliyet sınırlarının işletme bazında genel toplam yanında departman bazında beklenen maliyet sınırlarına dayanarak kârlılık düzeyinin kararlaştırılması çabalarıdır.

**c) Pazarlama Politikası:** Konaklama veya ticari yeme- içme işletmelerinin gelecek yıllardaki pazarlama planlarını yapabilmeleri için aşağıdaki amaçların tamamı veya bazılarını pazarlama politikaları içinde değerlendirmek önemlidir (Aktaş, 2001: 139):

- *Milli Görüntü* : İşletmenin milli kimliği taşıyabilmesi ve bu konuda başarılı olabilmesi için tasarımda müşterilerin beklentilerini bilmek önemlidir.
- *Müşteri profiline belirlenmesi:* Müşteriler, iş adamları, turistler, yerli halk, bunların cinsiyet ve yaş grupları, işletmenin insan trafiğinin yoğun olduğu yerdeki konumu gibi özellikler yiyecek-içecek servisinde garson servisinin ve her bir yemeğin uygun fiyatta ve yiyecek ve içeceklerin genel standartlarının iyi olması istenir.
- *Pazar Payı:* İşletmenin kendi pazar payını belirleme veya geliştirmede başarılı olması.

- *Ciro:* Bir önceki yıla göre satış hacminin % itibariyle arttırılması.
- *Kârlılık:* Bir önceki yıla göre satış ve her bir ünitadaki kârlılık oranının arttırılması
- *Ortalama Harcama Gücü:* Her bir müşterinin ortalama harcama güçlerinin belirlenen miktardan az olmamak kaydıyla daha fazla artırılması.
- *Üretim:* Ürün kalitesini devamlı olarak aynı seviyede tutmak.
- *Müşteri Tatmini:* En önemli sonuç her bir müşterinin memnuniyetidir.

**d) İkram Politikası:** İkram politikası işletmenin yiyecek içecek olanaklarının temel amaçlarını tanımlar ve başarılması istenilen bu amaçlara ne tür metotlarla ulaşılabileceğini belirler. İkram politikası aşağıdaki konuları içerir:

- *Müşteri Tipi:* Örneğin, yüksek harcama gücü olan işadamları, düşük harcama gücü olan aileler vb.
- *Mönü Tipi:* Örneğin, table d'hôte, a la carte, fast food.
- *Yiyecek Kalite Standardı:* Örneğin, taze, donmuş, konserve .
- *Satın Alma Metodu:* Örneğin, sözleşmelerle, nakit, vadeli vb.
- *Servisin Çeşidi ve Kalitesi:* Örneğin, kafeterya servisi, garson servisi, vb.
- *Dekor ve Konforun Kalitesi:* Örneğin, her bir müşteri için ayrılan sandalyeler, masalar ve dekorun stili ve tipi.
- *İşletmenin Çalışma Saatleri:* Örneğin, 24 saat ve haftanın her günü vb.

**e) İşleyiş Aşamaları:** İşleyiş kontrolü, kontrol sistemi içinde beş önemli kısımdan ibarettir.

1. Satın Alma : Bu safhada dikkat edilmesi gereken 5 önemli konu bulunmaktadır.

- *Ürün Testi:* İşletmede kullanılan özel ürünlerin geliştirilmesinde bir seri tadım testlerini ifade eder.

- *Verim Testi:* Kullanılan temel mallardan elde edilen ürünlerin test edilmesini ifade eder.
- *Satın alma Şartnameleri:* Yiyecek- İçecek maddelerinin ağırlık, kalite, hacim gibi özelliklerinin tanımlanmasıdır.
- *Satın Alma Metodu:* Sözleşme ile peşin ödeme, vadeli vb.
- *Satın Alma Prosedürü:* Satın alma işleminde kullanılan belgenin orijinali, tasdike yetkili ve kime sipariş verileceği konularında karar vermenin gerekliliği yanında kontrol işlemi için ne tür belgelerin gerekliliğinin tespiti.

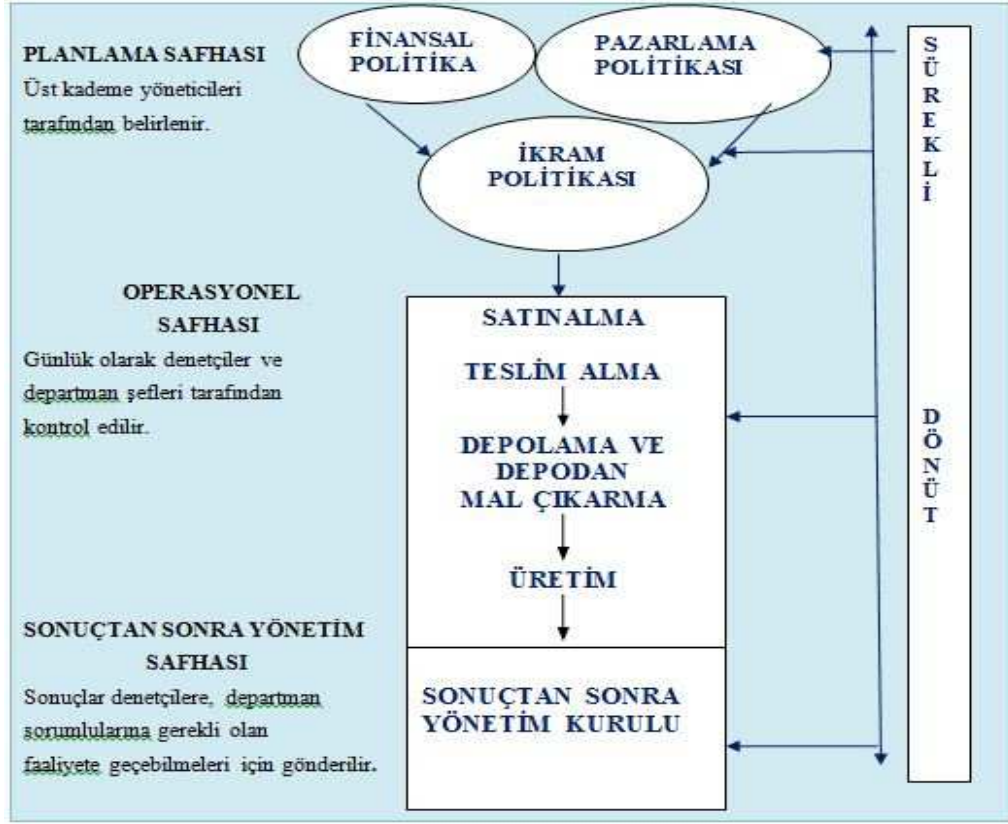
2. Teslim Alma: Bu safhada göz önünde bulundurulması gereken üç önemli nokta bulunmaktadır.

- *Miktar Kontrolü:* Bu noktadan sorumlu kişi siparişi verilen yiyeceklerin fiziksel olarak sayım, tartım ve ölçümünden sorumludur. Şayet bu konuda bir eksiklik varsa satın alma müdürü veya işletme müdürü haberdar edilmelidir.
- *Kalite Kontrol:* Bu noktada bozulabilen yiyeceklerin aşçıbaşı tarafından kontrolünün yapılması oldukça önemlidir. Baş barmen içkilerin denetimini yapar. İçeceklerin sipariş özelliklerine uygun olup olmadığı denetlenir.
- *Teslim Alma Prosedürü:* Belirlenen prosedüre uygun olarak lüzumlu bütün dökümanların takibi esastır. Satıcının imzası ile yiyeceklerin faturası teslim alınmalıdır.

3. Depolama ve Depodan Mal Çıkarma: Bu safhada göz önünde bulundurulması gereken dört önemli husus vardır.

- Stok Kartları,
- Depodan Mal Çıkarma Fiyatları: Bu noktada karar işletme yönetimlerine göre değişir. Malların fiyatlandırılmasında satın alma fiyatı, satış fiyatı, basit ortalama fiyat, ağırlıklı ortalama fiyat, standart fiyat metotları kullanılır.
- Stok Miktarı: Tutulması gereken stok seviyesi, stok devir oranı.
- Prosedürler.

**Tablo 21**  
**Yiyecek ve İçecek Kontrol Sistemi**



4. Üretim: Bu safha kontrol süreci içinde oldukça önemlidir. Bu safhada göz önünde bulundurulması gereken üç önemli husus vardır. Bunlar; satış tahminleri, ön maliyetleme, standart reçeteler, porsiyon kontrol araçları vb. prosedürlerdir.

5. Satış: İşleyiş kontrolünün bu önemli safhasında çek sistemi, kasa kontrolü göz önünde bulundurulmalıdır.

6. Sonuçtan Sonra Yönetim Kontrolü Aşaması: Bu aşamada yiyecek-içecek maliyet raporları, sonuçların bir önceki dönem ile karşılaştırılması ve ortaya çıkan problemlerin olduğunca çabuk düzeltilmesi sağlanmalıdır.

#### **2.3.4. Depo Talepleri**

Yiyecek malzemeleri; bozulma, çürüme ve çalınma nedeniyle çıkacak zararları önleme muhasebe sistemi için gerekli bilgileri sağlamak amacıyla depolanır. Depo için en ideal yer, mutfak ve teslim alma yerine en yakın olan yerdir. Ayrıca, depoların serin, rutubetsiz, havalandırma tertibatı, kolayca temizlenebilen yerler ve malzemenin kolayca

bozulmayacağı bir düzende olması gerekir. Bunun için gerekli raf, kantar, terazi, merdiven gibi araç ve gereçler depoda bulundurulmalıdır (Çetiner, 1995: 45).

Konaklama işletmelerinde de depo endüstri işletmelerinden farklı bir anlam ifade etmez. Endüstri işletmeleri depolamayı;

- Malların korunması,
- Malların değerinin arttırılması,
- Fiyatları dengede tutma ve istikrar yaratma,
- Dağıtım etkinliğini arttırma gibi nedenlerle yaparken;

Konaklama işletmelerinde ise depolama yukarıda da açıkladığımız gibi malların korunması olarak algılanır. Konaklama işletmelerinde en çok yiyecek- içecek malzemeleri alınmaktadır. Ancak yiyecekler malzeme deposundan ayrı depolar da bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Malzeme deposu (Kiler),
2. İçki deposu (Mahzen),
1. Porselen, cam, gümüş takımları, yatak takımları, masa örtüler vb deposu,
2. Tamir- bakım araç ve gereçleri deposu,
3. Kırtasiye ve basılı evrak deposu,
4. Çamaşırhane deposu.

İşletmelerde depoların büyüklüğü ve çeşitleri temelde işletmenin politikasına göre değişir. Depoların bu şekilde çeşitlendirilmesi, sayısı, büyüklüğü şu faktörlere bağlıdır:

- İşletmenin konumu,
- İş hacmi,
- İşletme türü,
- Stok devir hızı,



- Hizmet kapasitesi,
- Mal teslim sıklığı,
- Satın alma ve stok politikası.

Depolanmış malzeme para demektir ve amaca uygun şekilde depolanmalıdır (Keiser, 1990: 283). Depolama memurunun mamullerin bozulmaması için (özellikle gıda ürünleri) gerekli güvenlik önlemleri alması gerekir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Depolar sürekli kapalı tutulmalı, kapalı olmaları sağlanmalıdır.
- Taze etler ve deniz ürünleri gibi pahalı yiyecekler özel depolarda stoklanmalıdır.
- Depolara girişler yetki sahibi kişiler tarafından yapılmalıdır.
- Çalınma ve bozulmalara karşı depolara envanter sistemi kurulmalı ve bu sistemin sağlıklı işlemesi için envanter sürekli kontrol edilmelidir.
- Depolar her gün kontrollerde geçirilmelidir.
- Depoların fiziki yapısı her bir ürün depolama için uygun olmalıdır.
- Uygun aydınlatma sistemi tüm depolarda bulunmalıdır.

Yiyecek ve içeceklerin bozulması, çöpe gitmelere yol açar ve bu nedenle oluşan açıklar yeniden sipariş verilerek kapatılabilir. Bu da gereksiz yere maliyetlerin artmasına yol açar.

Depolamanın fiziki girdi- çıktı işlemlerinde, FIFO temel ilkesine göre yürütülmesi ile sıcaklık- soğukluk, nem-ışıklandırma, havalandırma, izolasyon ve yerleşim düzeni gibi hususlarda rasyonel depolama şartlarının sürekli olarak izlenmesi ile maliyetlerin kontrol altında tutulması nispeten kolaylaşmaktadır (Türksoy, 1997: 80).

Depolamada maliyetler birtakım nedenlerle yüksek çıkabilmektedir. Bu maliyetler, yükselmesine yol açan nedenler şu şekilde sıralanabilir (Olalı, 1993: 493):

1. Depolama alanlarında yiyeceğin uyumsuz yerleştirilmesi,

2. Depolanmış yiyeceklerin günlük denetimlerinin yapılmaması,
3. Kuru ve soğuk hava depoları alanlarında sağlık koşullarının iyi olmaması,
4. Depoda hırsızlık,
5. Fiziksel sayım yapılmaması.

Konaklama işletmelerinde yiyecek malzemeleri belirli bir sisteme göre depolanmaktadır. Bu sistem dahilinde depolama sırasında yapılması gereken işlemler şu şekilde sıralanabilir (Bölükoğlu, 1988: 99):

1. Satın alınan yiyecekler kayıtlara geçirilir.
2. Depodan çıkan mallar kayıtlara geçirilir.
3. Fazla stoklamadan korunabilmek ve optimum stok seviyesinde sürekliliği saptayabilmek amacıyla depo memurunun yeniden sipariş vermesi sağlanır.
4. Elde mevcut stoklar hesaplanır.

Satın alınan malların teslimi yapıldıktan sonra " Teslim Alma Fişi" ile depo görevlisine teslim edilir ve ambar görevlisi bunları ilgili ambar kartlarına işleyerek dosyalar.

Depodaki malların kontrolünde "Ambar Miktar (Göz) Kartları" ve "Ambar Stok Kartları" olmak üzere iki çeşit kart kullanılmaktadır. Ambar miktar kartları depoya giriş ve çıkışların miktar olarak izlendiği kartlardır.

Miktar kartları üzerinde sadece malı depoya giriş ve depodan çıkış ve kalan miktarları yazmaktadır. Miktar kartındaki miktar ile depodaki miktar daima birbirinin aynı olmalıdır. Aynı zamanda, miktar kartının üzerinde söz konusu malın olması en düşük, en yüksek ve tekrar sipariş yapılması için gereken miktarlar yazılmalıdır. Üst yönetimdeki kişiler depoya zamansız olarak gelerek miktar kartlarındaki rakam ile malın miktarını sayarak karşılaştırıp kontrol etmeleri gereklidir (Sümerkan,1989: 48).

Depodaki malların kontrolünde kullanılan miktar kartlarıyla birlikte veya miktar kartları kullanılmaksızın "Stok Kartları" kullanılır. Stok kartları üzerinde mal giriş-çıkış hareketleri miktar olarak gösterilebildiği gibi, parasal olarak da gösterilebilir. Bu kartlar eldeki stokların değerlendirilmesi açısından büyük kolaylık sağlamaktadır.

Konaklama işletmelerinde yiyecek ile ilgili ambar kayıtlarının yapılması bir takım olguların belirlenmesinde yardımcı olur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Taşkın, 1997: 111):

- Ambarda eğer varsa, açık ve fazlanın belirlenmesi,
- İşletmenin malzeme ihtiyacının belirlenmesi,
- Yiyecek malzemesi tüketiminin, dolayısıyla yiyecek maliyetinin belirlenmesi olarak sayılabilir.

#### **2.3.4.1. Depodan Mal Çıkartmanın Önemi ve Kontrolü**

Konaklama işletmelerinde satın alımı yapılan yiyeceklerin ne tür depolarda stoklandığı kadar bu ürünlerin depo çıkışları da aşağıdaki iki noktada önemlidir. Bunlar;

- Depodan çıkan malların üretim merkezlerine kadar olan mesafede fiziksel kayıplara uğramadan ulaştırılması,
- Çıkışı yapılan malzemenin maliyet tespitini kolaylaştırması bakımından fiyatlandırılmasıdır.
- Depolardan ürün çıkışı yapılırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekir:
- Ürünlerin yazılı bir form olmadan çıkışı yapılmamalıdır. Elinde veya deposunda biten mallar için her birim ve departman istek fişi düzenler. Fiş düzenlenirken işletmeden işletmeye değişiklik göstermekle birlikte yiyecek için ayrı, içecek için ayrı, malzeme için ayrı bir istek fişi düzenlenir. İsteklerin net ve açık olması gerekir. Bölüm amirinin imzalamadığı istek fişlerinin işleme konmaması gerekir.
- Depo sorumlusunun ürün çıkışı için formun imzalanıp imzalanmadığını kontrol etmesi gerekir.
- Tartılabilir ürünler kesinlikle tartılarak verilmelidir. Tartım sonrasında depo sorumlusu talep formu üzerine ürünün birim ve toplam fiyatları yazmalıdır. Herhangi bir departman depodan "malzeme istek fişi" düzenleyip bunu depoya getirdiğinde bu mallar depodan çıkarılır ve teslim edilmek üzere bir yerde

istiflenir. Daha sonra "ambar istek fişi" kayıt memuruna verilir. Kayıt memuru "sarf fişi" keserek bu malları depo envanterinden düşürür. Malzemeler direkt olarak istek yapan departmanın envanterine girer.

- Depo memuru malları aşağıdaki şu sıralamaya göre vermelidir: Öncelikle günü geçme riski en yüksek olan mallar, sonra günü geçme riski nispeten az olan mallar ve son olarak da günü geçme riski en düşük olan malların depodan çıkışı yapılmalıdır.
- Depodan çıkışı yapılan her bir ürünle ilgili kayıtlar düzenli olarak tutulmalıdır.
- Depolara sadece yetkisi olan kişiler girmelidir. Diğer personelin girmesine izin verilmemelidir.
- Mutfak ve diğer yiyecek içecek üretimi yapan birimlere ürünler bir veya iki günlük olarak verilmelidir.
- Alkollü ve alkosüz içeceklerin depo çıkış zamanları değişebilir.

Depolarda muhafaza edilen yiyecek malzemelerinde fiziksel kayıp olmaması, depo çıkışlarının kolaylıkla yapılabilmesi için paketlenmesinde yarar vardır. Örneğin, şeker, baharat, fındık, et, kuruyemiş gibi malların önceden paketlenen yiyeceklerin depo çıkışları kolay olur. Ayrıca paketlenen ürünlerin ay sonu sayım işlemleri de kolaylaşır. Depo görevlisinin girişi yapılan her bir yiyecek malzemesini etiketleyerek üzerlerine geliş tarihi, son kullanma tarihi yazar ve uygun raflara yerleştirirse bu ürünlerin depo çıkışları daha kolay olur.

Depo sorumlusunun depo çıkışları onaylamanın yanında otelde belli başlı görevleri de bulunmaktadır. Bu görevler şu şekilde sıralanabilir:

- Ambarın Temizliği,
- Talep fişlerinin fiyatlandırılması,
- Gelen malların yerleştirilmesi,
- Göz ve stok kartlarının işlenmesi,
- Paketleme,

- Sipariş listesinin hazırlanması,
- Etiketlerin yapıştırılması.

Büyük otel işletmelerinde her bir birim kendileri için belirlenmiş zaman dilimleri için ancak depodan ürün talebinde bulunabilir. Orta büyüklükte ve küçük işletmelerde ise periyodik bir çıkış işlemi uygulanmaz. Örneğin aşçıbaşı depoya giriş istediği ürünleri istediği miktarlarda alır. Bu durum ise envanter işlemlerini zorlaştırmaktadır.

Depo şefi kendisine ulaşan ambar talep fişlerinde imzaların tam olup olmadığının kontrolünü yaptıktan sonra malzeme çıkış saatleri içerisinde kendisine ulaştırılan ambar talep fişlerine göre malzeme çıkışını gerçekleştirir.

Her bir departmanın ambardan malzeme çekim günleri ve saatleri belirlenirse, ambarda meydana gelebilecek karşılık ve taleplerin istenilen zamanda departmanlara ulaştırılması sağlanmış olur. Hazırlanan ambar çekim malzeme saatleri tablosunun tüm birimlere ulaştırılmasında yarar vardır.

**Tablo 22**  
**Ambardan Malzeme Çekim Saatleri**

HOTEL DEDEMAN ANKARA								
AMBARDAN MALZEME ÇEKİM SAATLERİ								
DEPARTMANLAR	PAZARTESİ		SALI		ÇARŞAMBA		PERŞEMBE	
	MALZEME	F&B	MALZEME	F&B	MALZEME	F&B	MALZEME	F&B
HOUSEKEEPING	10.12						10.12	
F&B SERVİS		10.12 13.15		10.12 13.15		10.12 13.15		10.12 13.15
F&B MUTFAK		10.12 13.15		10.12 13.15		10.12 13.15		10.12 13.15
GENEL MÜDÜRLÜK	10.12						10.12	
MALİ VE İDARİ İŞLER	10.12						10.12	
ÖN BÜRO	10.12						10.12	
PAZ.SAT.HALK.İLİŞKİLER	10.12						10.12	
GÜVENLİK	10.12						10.12	
PERSONEL MÜDÜRLÜĞÜ	10.12						10.12	
TEKNİK SERVİS	10.12						10.12	
NOT : AMBAR KAPANIŞ SAATİ 16.00'DIR DEPARTMANLARIN MALZEME ÇEKİM GÜN VE SAATLERİNE UYULMASI,VE AMBARIN MESAI SAATİ DIŞINDA AÇILMAMASINA GEREKEN HASSASİYETİN GÖSTERİMESİNİ RİCA EDERİM.								

Depolardan yiyecek ürünlerinin dağıtımını öğle öncesi ve sonrası olmak üzere günde iki kez yapılabilir. Ancak bir diğer görüşe göre deponun çalışma saatleri içerisinde ürün

çıkışı yapması şeklindedir. Raflarda son kullanım tarihi gelen ürünlerin ivedi kullanılması ile ilgili depo görevlisinin aşçıbaşını uarması yiyecek ürünün zıyan olmasını önleyebilir.

**Tablo 23**  
**Depo Günlük Çıkış Saatleri**

Talep Eden Birim	Depo Çıkış Saatleri
Mutfak	09:00 - 10:00
Barlar ve Restoranlar	08:30 - 09:30
Housekeeping	10:00 - 10:30
Diğer Departmanlar	10:30 - 11:00, 14:00 - 15:00

Güneyde bulunan sahil işletmelerinde depodan malzeme çıkış saatleri aşağıda belirtildiği gibidir. Bunun dışındaki saatlerde depoda temizlik, kırtasiye ve kayıt işlemleri yapılır. Pazar günleri dışında hergün depo çıkışı gerçekleştirilir. Çok acil durumlar dışında depodan malzeme çıkışına izin verilmemektedir. Mesai bitimi depoların anahtarı resepsiyona bırakılır. Depo anahtarları depo şefi ve resepsiyonda bulunur.

Depolarda pahalı olan et ve balık gibi yiyecek maddelerinin çıkışlarında et etiketlerinin kullanılması halinde hem işlemler kolaylaşmış hem de geriye kalan etlerin miktar ve toplam değerinin bilinmesini kolaylaştırmış olacaktır. Yiyecek malzemelerinin depolardan çıkışında tam ve doğru olarak doldurulmuş ve imzalanmış "malzeme istek fişi" kullanılmaktadır.

MALZEME İSTEK FİŞİ					
Dağıtım			Seri No :.....		
Sarı	Muhasebe	Tarih : .....			
Yeşil	Ambar				
Beyaz	Departman Şefi				
Kod No	Malın Cinsi	Birim	İstenen Miktar	Birim Fiyatı	Toplam Maliyet

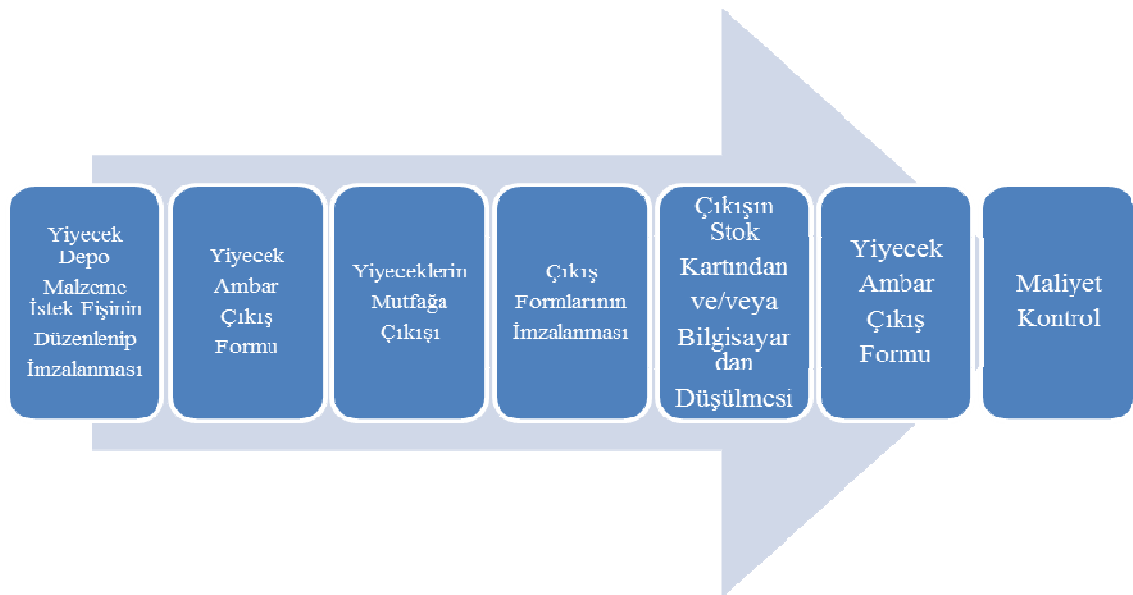
**Şekil 22:** Malzeme İstek Fişi

Yukarıda görülen malzeme istek fişi aşçıbaşı ve üretimle ilgili aşçılar tarafından üç nüsha şeklinde doldurulur. Bu kişiler tarafından onaylanır. Bu fiş veya form depo

görevlisi tarafından incelendikten sonra depodan istenilen ürünlerin çıkışı yapılır. Eğer MC (Materials Control) gibi bir stok programı kullanılıyorsa hemen bilgisayardan ürünlerin çıkışı yapılır. Malzeme istek fişleri olmadan yiyeceklerin depodan çıkışına kesinlikle izin verilmemelidir. Maliyetlerin kontrol altına alınması için bu zorunludur.

Yiyecek ve içecek maddeleri dışında depolanan ve genel malzeme olarak nitelendirilen ürünler genel malzeme depolarında depolanır. Bu ürünlerin depodan çıkış işlemleri de yiyecek malzemeleri çıkışı gibidir.

Ancak, bu noktada genel malzeme talebinde bulunan departman amirlerinin malzeme istek formlarını doldurmalarından sonra malzemeler ilgili birime giderken genel ambar çıkış formunun ilk nüshası maliyet kontrol sorumlusuna, ikinci nüsha genelde ambar ve üçüncü nüsha ilgili bölüme geri gider.



**Şekil 23:** Yiyecek Deposu Çıkış Prosedürü

Malzemenin işletme bünyesine eksiksiz, sağlam ve sipariş edilen miktarlarda girmesi önemli olduğu kadar, bu yiyecek malzemelerinin istenilen şekilde departmanlara dağıtılması da önem taşımaktadır. Bu yüzden işletme deposundan malzeme talep edecek bölümlerin isteklerini ve istedikleri miktarları malzeme istek fişi doldurarak depo sorumlularına vermeleri gerekmektedir.

İstek fişini alan memurun ilk yapacağı şey malzemeyi hazırlamaktır. Malzeme ambardaki ilgili bölümden alınınca mutlaka göz kartlarından da çıkışı yapılmalıdır. Daha sonra stok kartlarından çıkan ve kalan bölümü doldurulur. Böylece stok

kartlarındaki kalan bölümü ile göz kartlarının ve fiili durumun eşitliği sağlanır (Kaval, 1984: 106).

Malzeme çıkarma kontrolü iki önemli düzeni sağlamalıdır. İlk olarak; yiyecek malzemeleri depodan yönetiminin kuracağı yetki ilkesine uyulmaksızın çıkarılmamalıdır. İkinci olarak; hazırlama-üretim için yalnız gerekli miktarda malzeme çıkarılmalıdır (Benligiray,1997: 83). Depodan mal çıkarma hususunda muhasebe tarafından yapılacak kontroller aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Mengü, 1972: 61):

1. Ambar Stok Kontrolü: İşletmeye satın alınan ve depoya gönderilen malzemeler stok kartlarına kaydedilir.Stok kartlarıyla izlenen malzemelerin kontrolü aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Her çeşit mal için ayrı bir stok kartı açılması ve açılan kartlara kod numarası verilmesi,
- Depozitolu kaplar için ayrı stok kartı açılması,
- Giren ve çıkan malların kendi stok kartına işlenmesi.

2. Talep Fişleri Kontrolü

- Stok kartına işlenen miktar ile talep fişindeki miktarın aynı olması,
- Malzemenin fiyatlandırılmasının alış fiyatına göre yapılması,
- Talep fişinin yetkili kimselerce imzalanmış olması,

3. Envanter Kontrolü

- Sayım sonuçlarının ambar stok kartları ile karşılaştırılıp, aradaki farkların ve nedenlerinin tespit edilmesi,
- Bozulan, kırılan, bozulmaya yüz tutan ve uzun müddetten beri kullanılmayan malzemeler için listelerin hazırlanması,
- Malların sok seviyesinin kontrol edilmesi,

4. Gıda malzemelerinin işletme standartlarına uygun muhafaza edilip edilmediğinin kontrol edilmesi,



5. Muhasebede tutulan stok kartlarının ambar stok kartları ile karşılaştırılması ve fark tespit edilirse nedenlerinin araştırılması.

Yiyecek malzemelerinin depodan çıkarılmasında konuya iki açıdan bakmak gerekir. Birincisi, bozulabilen yiyeceklerin genellikle günlük alımlarında doğrudan doğruya mutfağa çıkış yapılması durumunda ambar stok kartlarına maliyet kontrol açısından muhakkak giriş çıkış işlemlerinin yapılması gerekmektedir. Bu durumda çıkışta fiyatlandırmada satın alış fiyatı kullanılır. Diğer yandan dayanıklı yiyecek maddelerinin belirli bir süre depolarda tutulmaları nedeniyle satın alma fiyatları ve miktarları farklı aynı maldan ambarlanabilir. Fiyatlandırma metotlarını incelemekte yarar bulunmaktadır. Bu yöntemler aynı zamanda stoktaki malların değerlendirilmesinde envanter kontrolü amacıyla da kullanılabilir.

Yiyecek maliyet kontrolünün sağlıklı yapılabilmesi için depo çıkışlarının da belirlenen usullere uygun yapılması gerekir. Yiyeceklerin piyasalardaki fiyatlarının zamanla değişmesi sonucu farklı fiyatla satın alma yapılmaktadır. Bu malzemeler depodan üretime gönderilirken hangi fiyattan çıkışının yapılacağına ilişkin değişik yöntemler uygulanmaktadır. Bu yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çetiner, 1995: 52):

**a. Gerçek Maliyet Yöntemi:** Çeşitli tarihlerde alınan yiyecek malzemeleri, ambarda ayrı ayrı yerleştirilir ve mutfağa gönderilirken de, hangi gruptan alınmış ise onun fiyatı ile değerlendirilir.

**b. İlk Giren İlk Çıkar (First In First Out):** Bu yöntemde stoğa alınan maddeler, üretilme aşamasında stoğa giriş sırasında ambardan çıkarlar. Önceden satın alınan mallar önce üretime gönderilir, sonradan alınan mallar sonra üretime girerler. Ambardaki stoklama düzenleri buna göre oluşturulur. Bu sistem kolay bozulabilir hammadde ve malzeme kullanan işletmeler için uygundur. Örneğin, yiyecek içecek işletmeleri bu kapsamda ele alınabilirler. Satın alınan sebze ve meyvelerin bozulabilir yapıda olması, onları ilk giren ilk çıkar yöntemini kullanmaya zorlar.

Bu yöntemin fiyatların düşüş gösterdiği dönemlerde kullanılması mantıklıdır. Fiyatların yükselme gösterdiği dönemlerde uygulanır ise; önceden satın alınan hammadde ve malzeme maliyetlerinin, sonradan alınan hammadde ve malzeme maliyetlerinden düşük olması nedeniyle hammadde ve malzeme maliyetleri olduğundan düşük gerçekleşir.

Bundan dolayı işletmenin karı olduğundan daha fazla hesaplanır.

FİFO metoduna göre stok değerlendirme ve fiyatlamaya aşağıdaki örneği verebiliriz.

Bir otel işletmesinde 3 aylık bir dönem içinde büyük boy mısır gevreğinden (cornflakes) aşağıdaki miktarlarda giriş ve çıkışlar olmuştur. Çıkışlar

Ocak Ayı 36 paket x 12 TL= 423 TL                      30 paket

Şubat Ayı 30 paket x 13 TL= 390 TL                      26 paket

Mart Ayı 24 paket x 15 TL= 360 TL                      24 paket

### Cözüm

ÇIKIŞLAR	STOKTA KALAN
Ocak Ayı 30 x 12 TL = 360 TL	6 Paket x 12 TL
Şubat Ayı 6 x 12 TL= 72 TL	
20 x 13 TL= 260 TL	10 Paket x 13 TL
Mart Ayı 10 x13 TL= 130 TL	
15 x 15 TL= <u>225 TL</u>	9 Paket x 15 TL = 135 TL
<b>TOPLAM = 1047 TL</b>	
<b>ÇIKAN MALLARIN</b>	
<b>MALİYETİ 1047 TL</b>	
<b>STOKTA KALAN <u>135 TL</u></b>	
<b>TOPLAM 1182 TL</b>	

*c. Son Giren İlk Çıkar (Last In First Out) Yöntemi* : Mutfağa gönderilen yiyecek malzemeleri, son grubun fiyatından başlanarak başa doğru gidilir ve fiyatlandırılır. Eğer herhangi bir grup bitmeden yeni bir giriş olmuşsa, bu tarihten sonraki çıkış için artan partinin fiyatı değil, yeni giren malzemenin fiyatı kullanılır.

Yukarıdaki örneği LİFO metoduna uyguladığımızda iki metod arasındaki fark stokların değerlendirilmesinde ve çıkışların fiyatlandırılmasında görülmektedir.

### Cözüm:

#### Çıkışlar                      Stokta Kalan

Ocak Ayı 30 x 12 TL= 360 - 6 paket x 12 TL

Şubat Ayı 26 x 13 TL= 338 - 6 paket x 12 TL

4 paket x 12 TL

Mart Ayı 24 x 15 TL= 360- 6 paket x 12= 72 TL

1 x 13 TL= 13 TL  $\implies$  3 paket x 13 TL= 39 TL

**TOPLAM** 1071 TL

**Stokta Kalan Malın Değeri** 111 TL

1182 TL

**d.Ortalama Değerleme Yöntemi:** Bu yöntem stokta bulunan malların fiyat değişmelerine dayanan uygulama biçimi olup üç şekilde yapılır.

1.Basit Ortalama ile Değerleme: Bu yöntemde fiyat değişmeleri toplanır ve fiyat sayısına bölünerek bulunan ortalama fiyat mutfağa gönderilecek malzemenin birim fiyatı kabul edilir. Örneğin, bir restoran işletmesinde ambar stok kartına göre pirinç yiyecek maddesinin giriş çıkışları verilmektedir. Bu verilere göre ortalama değer yönteminin uygulama biçimleri izlenebilir.

GİRİŞLER	ÇIKIŞLAR
01.01.2013 devreden stok 100 KG, 15 TL'dan	20.01.2013 mutfağa 125 KG,
10.01.2013 satın alınan 50 KG, 16'dan	20.02.2013 mutfağa 50 KG
04.02.2013 satın alınan 50 KG 17'dan	
15.02.2013 satın alınan 50 KG 18'dan	
<b>BASİT ORTALAMA İLE DEĞERLEME</b>	20.01.2013 tarihinde ;
	<u><math>(15 + 16) / 2 = 15.50 \times 125 = 1973.50 \text{ TL}</math></u>
	20.02. 2013 tarihinde;
	$(15+16+17+18) / 4 = 17 \times 50 \text{ KG} = 850 \text{ TL}$

2. Tartılı Ortalama İle Değerleme: Bu yöntemde fiyatlarla miktarlar çarpılır ve bulunan değerler toplanır. Elde edilen sonuç miktarlar toplamına bölünür. Bulunan değer üretime gönderilecek malzemenin birim fiyatıdır.

$$\frac{20.01.2013 \text{ tarihinde; } (15 \times 100 \text{ kg}) + (16 \times 50 \text{ kg})}{100 + 50} = 15,333 \text{ TL} \quad 15,333 \times 125 = 1916,625$$

$$\frac{20.02.2013 \text{ tarihinde; } (15 \times 100 \text{ kg}) + (16 \times 50 \text{ kg}) + (17 \times 50 \text{ kg}) + (18 \times 50 \text{ kg})}{100+50+50+ 50} = 4050 / 250 \text{ KG} = 16,2 \quad 16,2 \times 50 \text{ kg} = 810$$

3. Hareketli Ortalama ile Değerleme : Her yeni yiyecek malzemesi girişinde yeni bir tartılı ortalama ile değerlendirilir ve malzemeler fiyatlandırılır.

$$20.01.2013 \text{ tarihinde, } 15.333 \times 125 \text{ kg} = 1916,625$$

20.02.2013 tarihinde,  $(50 \times 17) + (50 \times 18) / 75 + 50 = 14 \implies 14 \times 50 \text{ kg} = 700$

4. Gerçek Maliyet Yöntemi : Çeşitli zamanlarda alınan yiyecek malzemeleri depoda ayrı ayrı yerleştirilir ve mutfağa gönderilirken de hangi gruptan alınmış ise onun fiyatı ile değerlendirilir. En doğrusu ve en uygunu olmasına karşın uygulanması zor olan bir yöntemdir.

**e. Standart Fiyat Yöntemi:** Üretime gönderilen yiyecek malzemeleri geçmiş yıllara ait verilere dayanılarak bulunan istatistikî sonuçlarla elde edilen standart fiyatlar değerlemede kullanılabilir. Ancak, bu yöntemde standart fiyatların uygulandığı dönemleri uzatmamak ve değişen piyasa şartlarını yenilemek önemlidir.

Yukarıda uyguladığımız örneğe döndüğümüzde bu restoran işletmesinin belirlemiş olduğu standart birim fiyatı 16 TL ise 20.01 2013 tarihinde  $125 \text{ kg} \times 16 = 2000 \text{ TL}$  ve 04.02.2013 tarihinde ise  $16 \times 50 \text{ kg} = 800 \text{ TL}$  olarak devam edilecektir.

**f. En Yüksek Fiyat Yöntemi:** Bu yöntemde de yiyecek malzemeleri alımı yapılan gruplar içindeki en yüksek giriş fiyatı ile değerlendirilir. Buna göre en yüksek fiyattan başlanarak ondan sonra gelen yüksek fiyat kullanılarak fiyatlandırmaya devam edilir.

**g. NİFO (En Son Piyasa Değeri ile Değerleme:** Yiyecek malzemelerinin mutfağa gönderildiği tarihteki cari piyasa fiyatı esas alınır. Bu yöntem, fiyat yükselmelerinin maliyete yansımaları açısından yararlıdır. Ancak, cari piyasa fiyatlarına göre ayarlama muhasebe ve depo personeline gereksiz yere zaman kaybettirir. Diğer yandan muhasebesinin depo üzerindeki kontrolünü yavaşlatmak suretiyle kayıplara sebep olabilir.

Örneğimizi NİFO metoduna uygularsak,

20.01.2013 tarihinde 22 TL 20.01.2013 tarihinde,  $22 \text{ TL} \times 125 \text{ kg} = 2750 \text{ TL}$

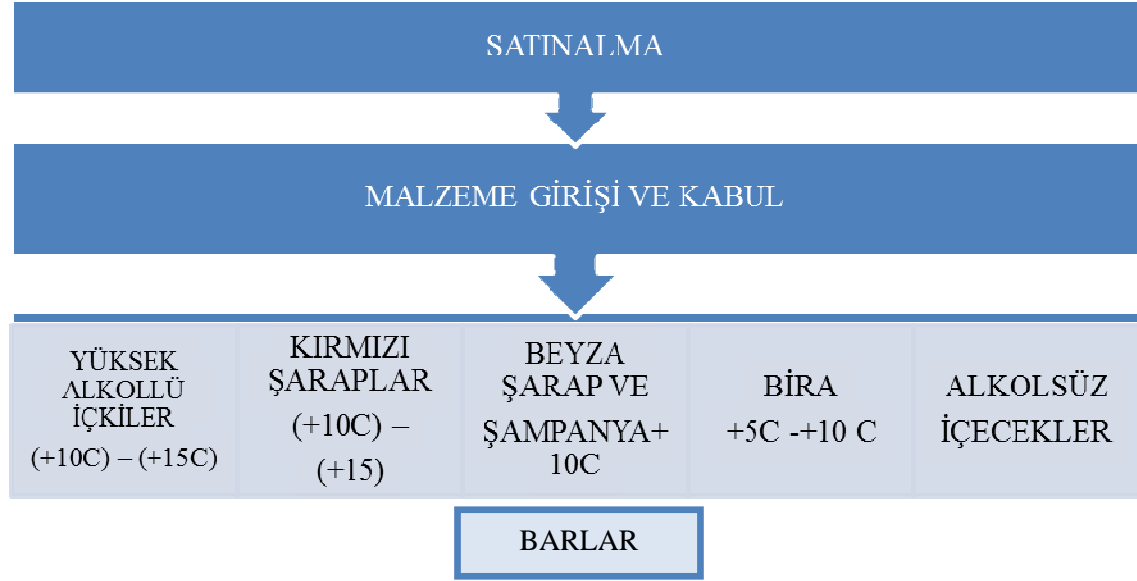
20.02.2013 tarihinde 25 TL 20.02.2013 tarihinde,  $25 \text{ TL} \times 50 \text{ kg} = 1250 \text{ TL}$ .

### 2.3.4.2. İçecek Maliyet Kontrol Süreci

İçki deposundan içkilerin çıkarılması hazırlanan içki talep fişlerinin yetkili şahıs ve şahıslar tarafından imzalanmasında sonra yapılmalıdır. İstenilen içkinin türünün, miktarının, birim ve toplam maliyeti bu forma yazılır. Bu form, talebi gerçekleştiren kişi tarafından imzalanarak, bu içkileri mahzenden alacak kişiye verilir (Benligiray, 1994:

70). İeeği depodan alan içki talep fişlerinin orijinalini paraf ederek muhasebeye gönderir. Depodan çekilen içkileri her içkinin kendi stok kartlarına işledikten sonra içki talep fişinin kopyasını dosyaya koyup saklar.

Müşteriye ücretsiz olarak verilen su ya da maden suyu gibi içecekler ve mutfakta yiyecekte kullanılan içecekler (örneğin bazı yemekler için şarap) varsa bunlar içinde ayrı içki talep fişleri doldurulur ve depodan çekilir (Aktaş, 2001: 261).



**Şekil 24:** İçecek Maliyet Kontrolü Malzeme Akış Şeması

Yiyecek ve içecek maliyetlerini hesaplayan kişi, içeceklerin hazırlanması ve servis edilmesi ile bağlantılı olan diğer hizmet ve ürünlerin maliyetini de düşünmelidir. şarap ve bira servislerinde, genellikle servise bağlı olarak ek maliyetler ortaya çıkmaz. Ancak, sert içkilerin bazılarında bu içkinin yanında siparişin bir parçası olarak ek ürünler ortaya çıkabilir. Örneğin, bir müşterinin İrlanda kahvesi siparişi verdiğini düşünelim. Bu içecek İrlanda viskisi ve sıcak kahveden oluşmaktadır. Viskinin maliyeti kolayca bara yüklenecektir. Burada sorun kahvenin maliyetinin ne olacağıdır. Bu durumda kahvenin mutfaktan bara transferi kontrol edilmeli ve kaydedilmelidir. Eğer bu yapılmazsa, bardaki içecek maliyet yüzdesi düşük hesaplanırken, yiyecek maliyet yüzdesi suni olarak yüksek çıkacaktır (Alkolsüz içeceklerin konaklama işletmelerinde yiyecek kategorisinde ele alındığı unutulmamalıdır.) Aynı durum mutfaktan sıradan yiyecek ürünleri olarak istenen, ancak barın ihtiyacı olan ve bara transfer edilen, kiraz, limon, kahve, krema, şeker gibi ürünler içinde geçerlidir. Bazı durumlarda, bardan mutfağa

ürün transferi de söz konusu olabilir. Örneğin, şarap, mutfakta bazı yemeklere katılmak üzere sıkça kullanılır (Poray, 2000: 79). Depodan çekilen ancak içilmeyen içkiler depoya iade edilir. İçkilerin dökümü yine içki talep fişine yapılır. İçki talep fişinin üzerine "iade" veya return yazılarak depoya geri verilir (Mengü, 1972: 106).

Ana depolardan malzeme çekimi koltukaltı depolarında azalan malzemelerin birim şefleri tarafından haftalık sayımı yapıldıktan sonra gerçekleştirilir. Bunun için ise outletlerde bulunması gereken minimum ve maksimum stok miktarlarının mutlaka tespit edilmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerinde depo şefinin sorumluluklarından biri de her gün depo stoklarının kontrol edilmesidir. Bu bağlamda depo şefi kullanılan program üzerinden stokları kontrol ederek minimum seviyenin altına düşen malzemeleri tespit eder. Fiili olarak minimum seviyenin altına düşen malzemeler sayıldıktan sonra bu malzemeler için cost controller ve muhasebe&finans müdürünün belirlediği ve onayladığı mevcut stok miktarı için program üzerinden satın alma sipariş formu düzenlenir. Satın alma müdürü bu formu sistem üzerinden takip eder.

Az öncede değinildiği üzere depo şefi nispeten uzun ömürlü malzemelerin stok seviyelerinin düzenli olarak takibini gerçekleştirir. Minimum düzeye gelen malzemeler için ilgili departman amiri ile görüşerek (kuru gıda, içecek, kırtasiye matbu evrak, temzilik, muhtelif malzeme vb.) satın alma sipariş formu düzenler. Rutin dışı alımlarda da satın alma sipariş formu düzenlenir. Depo sorumlusunun günlük olarak gerçekleştirdiği bir diğer işlem depoların kontrolüdür. Böylelikle;

- Minimum stok seviyesine yaklaşmış vey altına düşmüş malzeme için gerekli miktarda sipariş talebinde bulunur.
- Kullanım süresi yaklaşmış malzemenin ilgili departmana çıkışının yapılarak süresi geçmeden ilgili departman tarafından kullanılması sağlanır.
- Herhangi bir şekilde hasar görmüş (böcek, yırtılma, dökülme gibi) malzeme için ürün imha formu veya iade düzenlenir, ilgili departmanlara bilgi verilir veya iadesi sağlanır.

### 2.3.4.3.Tesellüm İşlemleri ve Ay Sonu Sayımları

Otel işletmelerinde otele ulaşan malzemeler mutlaka tesellüm heyeti (depo görevlisi, cost controller, sous chef, satın alma şefi ve gıda&hijyen sorumlusu) tarafından gerekli kontroller yapıldıktan sonra teslim alınır. Bunun için tesellüm memuru otele gelen malzeme olduğunda tesellüm heyetini arar. Tesise ulaştırılan malzemelerin;

- Satın alma sipariş formuna uygunluğu,
- Ürün şartnamelerine uygunluğu,
- Satıcı irsaliyesi miktar ve marka yönünden uygunluğu,
- Kullanım süresi uygunluğu kontrolleri yapılır.

Departman sorumlusu/müdürü ise gelen malzemenin nitelik doğrulamasını yapar. Bu kontrolde gerekli şartlara uymayan malların satıcıya iadesi yapılır, diğerlerinin ise tesellüm işlemleri gerçekleştirilir.

Meyve-sebze alımı, et, tavuk, balık, yumurta, şarküteri ürünleri ve dondurulmuş ürünlerin alımında tesellüm heyetinin tamamının tesellüm yapılırken bulunması gerekmektedir. Kuru gıda, konserve gıdalar, alkollü ve alkolsüz içecek alımlarında ise depo görevlisi, cost controller, sous chef ve satın alma şefinin bulunması gerekmektedir. Malzemelerin tesellüm işlemleri tamamlandıktan sonra uygun depolara uygun şekilde istifli sağlanır. Tesellüm sırasında depo şefi ve ilgili departman amiri gerekli şartlara uymayan malzemenin satıcıya geri iadesini gerçekleştirir. Bu durumda irsaliye üzerinde gerekli düzenlemeler yapıp imzalandıktan sonra malzeme satıcıya geri gönderilir.

Otel işletmelerine satın alınan ürünlerin sayımı, kalite ve son kullanım tarihleri kontrolleri yapıldıktan sonra teslim alınması gerekir.Bu kontroller yapılırken gerekli araç ve gereçlerin teslim yerinde bulunması gerekir. İstenilen standartlarda ürünlerin getirildiği tespit edildikten sonra ürünler ilgili depolara ya da direkt üretime gönderilebilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, direkt üretime gönderilen ürünlerin bilgisayar ortamında depo girişlerinin yapılması gerekliliğidir. Depo girişi yapılan ürünün depo çıkışı da aynı gün içerisinde gerçekleştirilir. Dikkat edilmesi gereken diğer bir konu ise teslim alanlarının mutfak ve depolara yakın olmasıdır.

**Tablo 24**  
**ABC Otel Outlet Minimum- Maksimum Stok Miktarları**

	SAFİR REST.	D' PUB	ROOM SER. LOBBY	BANQUET	MİNİBAR
ÜRÜN	MIN.-MAX.	MIN.-MAX.	MIN.-MAX.	MIN.-MAX.	MIN.- MAX.
SODA ŞİŞE 20 CL.	40-60	30-40	30-40	80-100	500-600
SU 0,5 LT	100-150	80-100	80-100	100-120	500-600
SU 1,5 LT	20-30	20-30	5-10	120-150	
RED BULL	10-15	20-25	10-15		500-600
NESTEA 33 CL	15-20	15-20	15-20	20-30	500-600
TETRA PAK MEYVE SUYU 1 LT.	8-10	8-10			
CAPPY M.SU.ÇEŞİT 33 CL	80-100	60-80	60-80	200-300	500-600
TONİK ŞİŞE 20 CL	12-15	12-15	5-8	20-30	
SPRITE 33 CL	15-20	15-20	15-20	40-60	250-300
FANTA 33CL	20-30	15-20	15-20	40-60	250-300
COCA COLA 33 CL	50-70	30-50	30-40	200-300	500-600
COCA COLA LIGHT 33 CL	20-30	20-30	15-25	40-60	250-300
TUBORG BİRA 33CL	10-15	10-12	10-12		
EFES BİRA 33 CL	20-30	30-40	20-30	100-120	500-600
EFES BİRA LIGHT 33 CL	10-15	10-15	10-15		250-300
EFES BİRA DARK 33 CL	5-10	10-15	5-10		
CORONA BİRA 33 CL	10-15	10-15	5-10		
CARLSBERG BİRA 33 CL	10-15	10-15	5-10		
BUD BİRA 33 CL	10-15	10-15	5-10		
MILLER BİRA 33 CL	10-15	10-15	5-10		250-300
BECKS BİRA 33 CL	10-15	10-15	5-10		
YAKUT 37,5 CL	6-8	6-8	4-6		
YAKUT 75 CL	6-8	6-8	4-6	8-10	
SELECTION KIR.75 CL	4-6	4-6	3-4		
SELECTION BEYAZ 75 CL	4-6	4-6	3-4		
SARAFİN KIRMIZI ÇŞT.75 CL	8-10	8-10	4-6		
SARAFİN BEYAZ ÇŞT.75 CL	8-10	8-10	4-6		
ROSATO 75 CL	1-2	1-2	1-2		
RIESLING 75 CL	1-2	1-2	1-2		
MOSCADO 75 CL	2-4	2-4	1-2		
LAL 37,5 CL	2-4	2-4	1-2		
LAL 75 CL	2-4	2-4	1-2		
KAVAK 75 CL	4-6	3-5	3-5	30-40	
ANGORA 75 CL	4-6	3-5	15-20	30-40	
KALECİK KARASI 75 CL	4-6	4-6	2-3		
ÇANKAYA 17,5 CL					250-300
ÇANKAYA 37,5 CL	6-8	4-6	4-6		
ÇANKAYA 75 CL	6-8	4-6	4-6	8-10	
K.DERE BOĞAZKERE 75 CL	2-3	2-3	1-2		
K.DERE ÖKÜZGÖZÜ 75 CL	2-3	2-3	1-2		
DOLUCA BEYAZ 37,5 CL	3-5		1-2		
DOLUCA BEYAZ 75 CL	3-5		1-2		



Tablo 24'ün Devamı

DOLUC A KIRMIZI 37,5 CL	3-5		1-2		
DOLUCA KIRMIZI 75 CL	3-5		1-2		
DOLUCA ROZE 37,5 CL	1-2	1-2	1-2		
DOLUCA ROZE 75 CL	1-2	1-2	1-2		
DOLUCA ANTİK KIR.75 CL	2-4	2-3	1-2		
DOLUCA ANTİK BEY.75 CL	2-4	2-3	1-2		
DOLUCA NEVŞAH 75 CL	2-3	2-3	1-2		
VİLLA DOLUCA BEY.37,5 CL	2-3	2-3	1-2		
VİLLA DOLUCA BEY.75 CL	2-3	2-3	1-2		
VİLLA DOLUCA KIR. 37,5 CL	2-3	2-3	1-2		
VİLLA DOLUCA KIR.75 CL	2-3	2-3	1-2		
ALTINKÖPÜK 75 CL	2-3	2-3	2-3		
İNCİ DAMLASI 75 CL	2-3	2-3	2-3		
MUMM GORDON ROUGE 75 CL	1-2	1-2	1-2		
CHARLES HEIDSICK 75 CL	1-2	1-2	1-2		
YERLİ LİKÖR ÇEŞ.50 CL	4-6	4-6	4-6		
AMARETTO DI SARONNO 75 CL		1-2	1-2		
ARCHER'S 75 CL		1-2	1-2		
BAILEY'S 75 CL	1-2	1-2	1-2		
BATI DE COCO 75 CL		1-2			
BENEDICTINE 75 CL		1-2			
BLUE CURACAO 75 CL		1-2			
COINTREAU 75 CL		1-2	1-2		
DRAMBUI 75 CL		1-2	1-2		
FERNET BRANCA 100CL		1-2			
GRAND MARNIER 75 CL		1-2	1-2		
IRISH MIST 75 CL		1-2			
KAHLUA 75 CL	1-2	1-2	1-2		
KIBOWI 75 CL		1-2			
KIRSCHBERRY 75 CL		1-2			
MALIBU 75 CL	1-2	1-2	1-2		
SAFARI 75 CL	1-2	1-2	1-2		
SHERIDAN'S 75 CL		1-2			
SOUTHERN COMFORT 75 CL		1-2			
TIA-MARIA 75 CL		1-2			
BACARDI 75 CL	1-2	1-2	1-2		
CAMPARI 75 CL	1-2	1-2	1-2		
LEMON HART 75 CL		1-2			
NEGRITA 75 CL		1-2			
TEKİLA MARIACHI 75 CL	1-2	1-2	1-2		
TEKİLA OLMECA 75 CL	1-2	1-2	1-2		
MARTINI BIANCO 75 CL	1-2	1-2	1-2		
MARTINI ROSSO 75 CL	1-2	1-2	1-2		
MARTINI DRY 75 CL	1-2	1-2	1-2		
TRUVA KANYAK 70 CL	1-2	1-2	1-2		
IHLARA BRENĐİ 70 CL	1-2	1-2	1-2		

Tablo 24'ün Devamı

BISQUIT 75 CL	1-2	1-2	1-2		
CAMUS 75 CL		1-2			
COURVOISIER 75 CL	1-2	1-2	1-2		
HENNESY 75 CL		1-2			
MARTELL V.S. 75 CL	1-2	1-2	1-2		
MARTELL V.S.O.P. 75 CL		1-2	1-2		
RAYNAL 75 CL		1-2	1-2		
REMY MARTIN 75 CL		1-2	1-2		
ARMANAC NAPOLEON 75 CL		1-2			
DRY SACK 75 CL		1-2			
BRISTOL CREAM 75 CL		1-2			
CAPTAIN MORGAN 75 CL	1-2	1-2	1-2		
CAPTAIN MORGAN BLACK 75 CL		1-2			
CİN 35 CL	2-3		1-2		
CİN 70 CL	2-3	4-6	2-3	8-10	
BEEFEATHER GIN 75 CL	1-2	1-2	1-2		
GILBEY'S GIN 75 CL	1-2	1-2	1-2		
GORDON'S GIN 75 CL	1-2	1-2	1-2		
TANQUERAY GIN 75 CL		1-2			
VOTKA 35 CL	2-3		1-2		
VOTKA 70 CL	2-3	4-6	2-3	8-10	
VOTKA BİNBOĞA 75 CL	1-2	1-2	1-2		
VOTKA İSTANBLUE 75 CL	1-2	1-2			
ABSOLUTE VOTKA ÇŞT.75 CL	3-5	4-6	3-5		
FINLANDIA VOTKA 75 CL	1-2	1-2	1-2		
SMIRNOFF VOTKA 75 CL	1-2	1-2	1-2		
MOSKOVSKAYA 75 CL	1-2	1-2	1-2		
YENİ RAKI 35 CL	3-5	3-5	2-3		
YENİ RAKI 70 CL	5-7	8-10	3-4	30-40	
TEKİRDAĞ RAKI 50 CL	2-3	2-3	1-2		
TEKİRDAĞ RAKI 70 CL	2-3	3-4	2-3		
TEKİRDAĞ RAKI 100 CL	4-6	2-3	2-3	4-6	
TEKİRDAĞ RAKI GOLD 70 CL	1-2	1-2	1-2		
KLUP RAKI 70 CL	1-2	1-2	1-2	1-2	
ALTINBAŞ RAKI 70 CL	1-2	1-2	1-2	1-2	
EFE RAKI 70 CL	1-2	2-3	1-2	2-4	
BURGAZ RAKI 70 CL	1-2	2-3	1-2		
WHISKEY J&B 75 CL	2-3	2-3	2-3		
WHISKEY J&B JET 75 CL	1-2	1-2	1-2		
WHISKEY BALLANTINE'S 75 CL	1-2	1-2	1-2		
WHISKEY TEACHER'S 75 CL		1-2	1-2		
WHISKEY J. W. RED LABEL 75 CL	1-2	2-3	2-3		
WHISKEY J. W. BLCK.LABEL 75 CL	1-2	1-2	1-2		
WHISKEY J.W.BLUE LABEL 75 CL		1-2			
WHISKEY GRANT'S 75 CL		1-2	1-2		
WHISKEY CUTTY SARK 75 CL	1-2	1-2	1-2		

*Tablo 24'ün Devamı*

JACK DANIELS 75 CL	1-2	1-2	1-2		
JIM BEAM 75 CL	1-2	1-2	1-2		
MAC ALLAN 75 CL		1-2			
JAMESON 75 CL	1-2	1-2	1-2		
GLENFIDDICH 75 CL		1-2	1-2		
CANADIAN CLUB 75 CL		1-2	1-2		
CHIVAS REGAL 75 CL	1-2	1-2	1-2		
DIMPLE 75 CL	1-2	1-2	1-2		
ROYAL SALUTE 75 CL		1-2			
GRENADINE ŞURUP ÇŞT.75 CL	2-3	3-4			
WORCHESTER SOS	1-2	2-3			
RAKI 5 CL					500-600
VOTKA 5 CL					500-600
WHISKEY 5 CL					500-600
ABSOLUTE VOTKA 5 CL					500-600
ANTEP FISTIK 100 GR					250-300
KARIŞIK KURUYEMİŞ 100 GR					250-300
PATOS 20 GR					250-300
CİPSO 20 GR					250-300
TOBLERONE 35 GR					500-600
VİVİDENT ŞEKERSİZ SAKIZ					250-300

Ana depo tarafından alınan faturalar satın alma, depo ve malzeme talebini yapan departman müdür tarafından imzalandıktan sonra cost controller tarafından muhasebeye teslim edilir.

Eğer fatura işletmeye sonra ulaştırılacaksa cost controller ;

- Fatura üzerindeki ticari kimlik ve vergi dairesi ile numaranın doğruluğu ile
- İrsaliye - fatura ve bilgisayar kaydı: Üçünün birlikte karşılıklı olarak miktar, marka, fiyat ve fatura toplamı yönünden uygunluğunu kontrol ettikten sonra muhasebeye iletir. Herhangi bir uyumsuzluk durumunda ise gerekli düzeltmelerin yapılması için satıcıya geri gönderilir. Mümkün değilse fatura muhasebeye iletilip iade faturası kesilmesi sağlanır.

Depo şefi, ay sonlarında muhasebe kapanış kayıtlarını geciktirmemek için elinde kalmış olup, faturası gelmemiş olan irsaliyelerin satıcılarını arayarak, faturaların tesise ulaştırılmasını sağlar.Envanter sayım günleri genellikle ayın 30 veya 31'idir. Bu günlerde tesise malzeme alınmaması için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Malzeme sayım günlerinde departmanlara da malzeme çıkışı yapılmamalıdır. Sayım işlemlerini depo şefi ile cost controller birlikte gerçekleştirirler.

Bununla birlikte aşağıda belirtilen özellikli ürünlerin sipariş, teslim, depolama ve sayım işlemleri şu şekilde gerçekleştirilir;

- Sebze-Meyve: Sebze siparişi aşçıbaşı veya onun görevlendireceği yardımcısı -ki genelde bu kişi sous chef'tir- tarafından pazar günü hariç yapılır. Malzeme bir sonraki gün mümkün olan en erken saatte tesise gelmiş olur ve aşçıbaşı veya yardımcısı ve depo şefi ile birlikte hammadde şartnameleri (spesifikasyonları) dikkate alınarak teslim alınır. Beğenilmeyen ürünler araç ile geri gönderilir. Teslim alınan ürün sebze soğuk hava deposunda mutfağın kontrolüne verilir.
- Temizlik Ürünleri: Yiyece&İçecek (F&B) departmanının ihtiyacı için şef steward tarafından,
- Housekeeping departmanının ihtiyacı içinde çamaşırhane şefi ve asistan housekeeper tarafından ambar talep fişi doldurularak depo şefine teslim edilir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde satınalma faaliyetleri tüm birimleri /departmanları ilgilendiren bir süreçtir. Dolayısıyla bu sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için satın alma öncesi-satınalma süresince ve satınalma sonrası yürütülecek işlemlerin neler olduğu, bu işlemlerin kimlerin sorumluluğunda olduğu ve ne tür evrakların doldurulması gerektiğiyle ilgili iş ve görev tanımlarının yapılmış olması, satın alma sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için gereklidir. Bu doğrultuda aşağıda satın alma süreci ile ilgili bir model önerisi ortaya konulmuştur.

Her ne kadar satınalma faaliyetleri satın alma departmanı tarafından yürütülse de, otel işletmelerinde satınalma işlemlerinin tüm departmanları kapsayan, kolektif işbirliği gerektiren bir eylem olduğu unutulmamalıdır.

Otel işletmelerinde departman müdürleri ihtiyaç duydukları malzeme ve ürünler belirledikten sonra bu talebi ambar talep fişi ile depoya bildirirler. Eğer malzeme depolanmayan bir malzeme ise (örneğin yatak, mobilya vb.) doğrudan satın alma departmanına satın alma talep formu ile talepte bulunulur. Yalnızca departman müdürleri değil, depo şefleri de minimum stok seviyesine yaklaşan malzemeler için

**Tablo 25**  
**Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Satınalma Sürecinin Modellenmesi**

İŞ AKIŞI	SORUMLU KİŞİ/KİŞİLER	ONAYIN KİM TARAFINDAN VERİLDİĞİ	İLGİLİ DÖKÜMAN
Departmanlardan Gelen Malzeme İstekleri	Departman Sorumluları	Departman Sorumluları	Ambar Talep Fişi
<p><b>Hayır</b> <b>Evet</b></p> <p>Malzeme Depolanan Bir Malzeme mi?</p>	Departman Sorumluları	Departman Sorumluları	Ambar Talep Fişi & Satın Alma Sipariş Formu
Stok Seviyesi Kontrolleri	Depo Şefi		
<p><b>Hayır</b> <b>Evet</b></p> <p>Depoda Malzeme Yeterli mi?</p>			
Depodan Teslim	Depo Şefi	Teslim Alan Personel	
Eksik Malzemelerin Satın Almaya Bildirilmesi	Depo Şefi & Departman Sorumluları	Satın Alma Talep Fişi	
Onaylı Tedarikçilerden Teklif Alma	<b>SATIN ALMA MÜDÜRÜ</b>		Satın Alma Teklif İsteme Formu & Tedarikçi Değerlendirme Cetvelleri
<p><b>Hayır</b> <b>Evet</b></p> <p>Sipariş Onaylandı mı?</p>	<b>SATIN ALMA MÜDÜRÜ</b>	<b>GENEL MÜDÜR</b>	Teklif Değerlendirme Formu

**Kaynak:** Beş yıldızlı otel işletmelerinin satınalma süreçlerinden derlenmiştir.

**Tablo 25'in Devamı**

Siparişlerin Verilmesi	SATIN ALMA MÜDÜRÜ		Satın Alma Sipariş Teyid Fişi
Satın Alım Bilgilerinin Kontrolü			
Siparişlerin Otele Getirilmesi	Tedarikçi		Mal Kabul Formu
Malzemeler Şartlara Uygun mu?	Depo Şefi Departman Sorumluları Muhasebe	Departman Sorumluları	İrsaliye Mal Kabul Formu
Satın Alma Bilgilerinin Muhasebeye Gönderilmesi	Depo Şefi		Satın Alma Sipariş Formu, Faturalar, Teklif Değerlendirme Formu
Malzemelerin Depolanması veya Direkt Üretime Gönderilmesi	Depo Şefi		

malzemelerin minimum ve maksimum stok seviyelerini belirlemeleri optimum stok seviyelerinde malzemeleri depoda tutmaları açısından önemlidir. Şöyle ki, bunun için malzemenin tüketim miktarlarına bakılır. O malzeme asgari ve azami ne miktarda depolanmalıdır? tespit edilir. Minimum ve maksimum stok seviyelerinin belirlenmesi ayrıca talep edilen malzemelerin bu miktarlardan az ya da çok gelmesi durumlarında da önemlidir. Zira minimum stok seviyelerinin altında gelen talepler depodan ilgili departmanlara gönderilebilir. Ancak bu malzeme ile ilgili depo hemen satın almaya talep de bulunur.

Bundan sonraki süreç satınalma tarafından takip edilecektir. Satınalma talep edilen malzemeleri satınalma teklif isteme formuna yazar. Tedarikçi seçme değerlendirme cetvelin kriterleri belirlenmiş olan tedarikçilerden teklif alınır. Tedarikçilerden alınan tekliflerin hepsi teklif değerlendirme formuna yazılır ve satınalma tarafından fiyat karşılaştırılması yapılır. Eğer malzeme için ilk defa bir tedarikçi ile çalışılacaksa bu tedarikçi öncelikle değerlendirilir.

Aşağıda pilavlık pirinç spifikasyonları yer almaktadır.

**Tablo 26**  
**Baldo Piriñ Ürün Spesifikasyonu**

<b>PİLAVLIK PİRİNÇ</b>	
<b>S P E S İ F İ K A S Y O N</b>	<p>(1)1.sınıf baldo 25 veya 50 kg'lık ambalajlarda olmalıdır.</p> <p>(2) Piriñ sonsene mahsulü ve fabrikada temizlenmiş iyi pilav olma vasfına haiz tabii renkete ve kokuda baldo cins olacaktır.</p> <p>(3)Piriñler küflü, kokulu veya gri renkli tabii kokusu bozulmuş, ıslanmış, ekşimiz, kurt ve böcek yenikli olmayacaktır.</p> <p>(4) Bozuk, lekeli tane, çöp, kabuk ve çeltikli tane % 1'i geçmeyecektir.</p> <p>(5)Taş, topak, kum gibi yabancı cisimleri oranı %5'i geçmeyecektir.</p> <p>(6) Yarım ve yarımdan küçük piriñ taneleri %7'ye kadar olabilir.</p> <p>(7)Piriñlerin rutubeti en fazla %14,5 olmalıdır. Kimyevi maddelerle muamele görmemiş olacaktır.</p> <p>(8)İthal malı piriñ kabul edilmez.</p> <p>(9) Piriñler standart olarak 50 kilo olacak sağlam, temiz ambalajlarda teslim edilecektir.</p> <p>(10)Malın cinsi ve net miktarı kolayca okunabilecek büyüklükte baskı mürekkebi ile yazılacaktır.</p> <p>(11)Ambalaj üzerinde ürünün adı,firmanın adı,TSE numarası, üretim ve son kullanma tarihini belirtir ibare olacaktır.</p> <p>(12)Ürünler Türk Gıda Kodeksine uygun olacaktır.</p> <p>(13)Üretici firmanın "T.K.İ.B"nin Gıda Sicil ve Üretim İzni belgesi olmalıdır.</p>

**Kaynak:** www.ybu.edu.tr.

Teklif değerlendirme formlarının ve satınalma sipariş teyid fişlerinin genel müdür tarafından incelemesine sunulur. Eğer genel müdür onay verirse malzeme alımı için tedarikçiler belirlenir.

Tedarikçi firma talep edilen miktarda malzemeyi istenilen zamanda otele getirir. Tesellüm alımında gerekli kontroller yapılır. Eğer otel işletmesi için merkezden demirbaş, sarf malzemeleri vb. gelirse bu noktada yine sayım işlemleri gerçekleştirilerek ilgili depolara veya direkt olarak departmanlara gönderimi yapılır. Tesellüm esnasında gıda maddelerinin;

- Getirildiği tarih,
- Sıcaklık,
- Ambalaj Özellikleri,
- Sıcaklık unsurları mal kabul formuna yazılır. Özellikle gıda kontrolleri gıda ürünlerinin spesifikasyonları temel alınarak gerçekleştirilir.

Son olarak depolanan veya direkt üretime gönderilen malzemelerin satınalma sipariş formu, teklif değerlendirme formu zımbalanarak muhasebeye gönderilir.

Satınalma müdürü veya şefi günlük olarak ofiste tedarikçi firmalarla görüşmeler yapar. Ayrıca tedarikçiler de satınalma müdürü, otelin yönetim temsilcisi ve executive chef (aşçıbaşı) ile birlikte ziyaret edilir.

Bilindiği üzere otel işletmeleri faaliyetlerine devam edebilmek için başta yiyecek-içecek hammaddeleri olmak üzere birçok kalemde ürünü sürekli ve büyük miktarlarda satın aldıkları için yeterli ve gerekli önlemlerin alındığı adil ve rekabetçil bir tedarik sistemini kurmak durumundadır. Diğer bir deyişle otel işletmeleri için tedarik edilen herşey parasal bir değeri ifade etmektedir. Bununla birlikte sadece ürünlerin alınması değil bakım ve yenileme çalışmaları süresince de kaydedeğer harcamalar yapıldığı için bu satınalma işlemlerine dâhil olarak değerlendirilebilir.

Otel işletmelerinde satınalma sisteminin sağlıklı yürütülebilmesi için aşağıdaki kontrollerin yapılması gerekmektedir (Hotel Management: 8).

- *Görevlerin Ayrılığı* : Çalışılan tedarikçilerle ilişkilerin kurulması, alım işlemleri, mal kabulü, ödeme işlemlerin takibi ve onay işlemlerinin gerçekleştirilmesi gibi işlemler için farklı satınalma personelleri atanmalıdır. Satın alma departmanında çalışan personelin ürün veya tedarikçi bazlı görevlendirilmelerinin yapılması, tedarikçilerin her seferinde aynı personelle görüşmesi dolayısıyla işlerin sağlıklı yürümesini sağlayacaktır.
- Farklı finansal limitlerde satın alımlar için uygun onay pozisyonları belirlenmelidir.
- Satın Alma Metotları: Farklı türde satın alımlar için örneğin sözlü veya yazılı



teklif alma, teklif mektubu oluşturma veya masraf kasası için satınalma metotları oluşturulmalıdır.

- *Özel Alım Ürünler için Üst Düzey Onay:* Acil satın alım işlemlerinde veya tek kaynak tedarikçinin normal tedarik süresinde ürünleri teslim etmemesi ve başka bir tedarikçi ile çalışılmak istendiğinde, piyasada bulunması zor , birim fiyatı yüksek olan ürünlerin satın alımında mutlaka üst düzey yöneticilerden onay alınması gerekmektedir. Bu bağlamda hangi ürün için kaç onay seviyesine sahip olunduğu, yine hangi ürün için kimlerin onay vermesi gerektiği gibi konular hakkında -işletmeden işletmeye farklılık göstermekle beraber- herkes bilgilendirilmeli, bilgisayar ortamında yapılacak satınalma işlemleri için onay seviyeleri tespit edilmelidir. Örneğin, otel işletmelerinde et mamulleri alımının genel müdür, mutfak şefi,satın alma müdürü, yiyecek-içecek (F&B) müdürünün onayı ile yapılması gibi. Dolayısıyla satınalma onay seviyesi et ürünleri için dört olduğu görülmektedir.

### **2.3.5. Tedarikçi / Hizmet Sağlayıcılar Listesinin Oluşturulması**

Otel yönetimi yaygın olarak kullanılan tedarikçi/hizmet sağlayıcılarının bir listesini oluşturabilir. Bu bize, her alım sürecine başladığında teklif kaynaklarının belirlenmesini ve çalışılması planlanan firmaların davet edilmesini sağlar. Aşağıda onaylı tedarikçi/hizmet sağlayıcıları ile devamlılığın sağlanması için hazırlanan listede gerekli olan bilgiler ve dikkat edilmesi gereken husular yer almaktadır:

- Tedarikçilerle çalışmaya devam edilmesi veya tedarikçilerin hazırlanan listeden silinmesi ile ilgili kriterler iyi tanımlanmalı ve bu konuda tedarik/ hizmet sağlayıcılara bilgi verilmelidir. Örneğin, firmanın büyüklüğü, tecrübe yılı, kötü performansıyla dolayısıyla kendisiyle alışılamayacağı vb.
- Hazırlanan listenin üst yönetim tarafından onaylanmış olması gerekmektedir.
- Yalnızca listede ismi bulunan tedarikçi/hizmet sağlayıcılar teklif amaçlı davet edilmelidir. Listede herhangi bir değişikli olacaksa veya listeye yeni tedarikçi/hizmet sağlayıcılar eklenecekse bu firmalar öncelikle üst yönetim tarafından değerlendirilmelidir.

- Bu listeler periyodik olarak güncellenmelidir. Liste güncellemesi yapılırken aktif olarak çalışılmayan tedarikçi/hizmet sağlayıcılar veya performansı düşük olanlar tekrar gözen geçirilmelidir.
- Nihai tedarikçi/hizmet sağlayıcıların tekliflerini almak üzere davet edilmesinde adil bir mekanizma /süreç işletilmelidir. Hazırlanan son liste yine üst yönetime sunulmalıdır.

### **2.3.6. Ürün ve Taleplerle İlgili Fiyat Mutabakat İşlemleri**

- Üst yönetim tarafından tespit edilen ve teklif veren tedarikçiler fiyat tespiti için davet edilir.
- Sözlü veya faks yoluyla eğer teklif alınıyorsa bu tekliflerin diğer tedarikçiler tarafından duyulmaması sağlanmalıdır. Sözlü teklifler mutlaka kaydedilmeli veya yazılı olarak konfirme edilmelidir.
- Faks yoluyla alınan teklifler için faks makinesi güvenilir bir alanda olmalı veya teklifler bilgisayar ortamında yalnızca şifre ile giriş yapılabilecek yerlerde muhafaza edilmelidir.
- Teklif alma süresi bitmeden önce tüm yazılı teklifler onaylanmış bir şekilde güvenli bir yerde tedarik sürecine dahil olmayan bir personel tarafından muhafaza edilmelidir.
- Manipülasyonu önlemek amacıyla yönetici, teklif veren kişileri rastgele davet edebilir. Böylelikle ulaşan tekliflerin geçerliliği doğrulanmış olur.
- Satınalma yöneticisi tarafından rastgele denetim kontrolleri yapılacak listede belirlenen tedarikçi /hizmet sağlayıcıların âdil davranıp davranmadıklarının görülebilmesi önemlidir.

### **2.3.7. Değerlendirme ve Numune Talebi**

Hammadde ve ürün numuneleri genellikle test ve değerlendirme amaçlı tedarikçiler tarafından işletmeye gönderilir. Yiyecek-içecek temini durumunda konserve ıstırdıye, kurutulmuş deniz ürünleri ve şarap şışeleri vb. gibi satınalma personeli tarafından teslim alınır. Bu numuneler ürünün satış değerinin ne olacağı ile sahip olduğu gerçek

değerlerinin neler olduğu hakkında bilgi verir. Sonrasında imhâ edilen bu numunelerle ilgili bilgiler mutlaka kayda geçilmelidir. Markanın adı ve örneği, ürünün ağırlığı ve miktarı, alıcı personeli ve imha metodu vb. bilgiler mutlaka kayıt altına alınmalıdır

( Hotel Management, 11).

Değerlendirmeyi yapacak olan personelin pozisyonu ve sayısı, satın alınması planlanan ürünü değerlendirebilecek biri olmalıdır. Örneğin yüksek değerli bazı baharatlar, deniz ürünleri vb.'nin numuneleri mutfak şefleri tarafından mutlaka değerlendirilmelidir. Aynı şekilde şaraplar da şarap eksperleri tarafından değerlendirilmelidir.

### **2.3.8. Tekliflerin Alınması ve Değerlendirilmesi**

Açık veya kısıtlı ihaleler genellikle belirli bir nakit miktarın üstünde yüksek değerli mal ve hizmet tedarikinde kullanılmaktadır. İstisnayı önlemek ve ödenecek parasal değer karşılığında bir satın alım gerçekleştirilebilmek için süreç âdil ve rekabetçi olmalıdır.

Tedarik teklifleri için aşağıdaki düzenlemeler önerilebilir (Hotel Management, 12-13):

- Spesifikasyon detayları, hizmet standartları geniş anlamda teklif değerlendirme kriteri ve diğer koşullar, örneğin teslimat ve ödeme koşulları, teklif verenlerin tekliflerini daha iyi hazırlayabilmeleri için teklif dosyasında yazılı olarak bulunmalıdır.
- Teklif dökümanlarında otel personelinin ihlalleri sonucu oluşabilecek durumlarla ilgili öneriler ile çeşitli uyarıları da içerir. Örneğin sözleşme dışı gizli anlaşmalar yapılması veya personelin rüşvet alması halinde otelin tazminat talebinde bulunabileceğine dair bilgiler de teklifler de yer almalıdır.
- Teklif dökümanlarında teklifteki hile ve dalavereleri önlemeye yönelik maddeler de yer almalıdır..
- Tüm teklifler otelin istediği bilgileri vermelidir.
- İki nüsha halinde hazırlanan tüm teklifler farklı personeller tarafından çift kilitli ihale kutusuna konulmalıdır ve nüsha kopyaları bağımsız bir tarafça tekliflerle oynanmaması için muhafaza edilmedilir.

- Adaletli olunması için geç gelen teklifler iyi gerekçeler sunulmadıkça kabul edilmemelidir.
- Teklifler bir ekip tarafından açılmalı ve kayda geçilmelidir.
- Fiyat dışındaki önceden belirlenen diğer kriterlere uygun olarak teklif değerlendirme kurulu kurulmalıdır. Bu kurul örneğin teklif verenlerin geçmiş perfomanları nasıl, önerdikleri hizmet standardı ve satış sonrası hizmetleri nasıl? bu kriterler değerlendirilmelidir.
- Teklifler için ikili zarf sistemi kullanılmalı, bu zarfların birinde teknik diğerinde ise fiyat önerileri bulunmalıdır.
- Fiyat teklif zarflarından önce teknik teklif zarfları açılmalıdır.
- Teklif değerlendirmesi sonrası başarılı olamayan teflifçilere durumu en kısa sürede bildirilmelidir.
- En iyi ve nihâi teklifin müzakere sonunda yazılı hale getirilmesi ve teklif verenlere bildirilmesi gerekir. Ayrıca onaylı teklif değerlendirme formu hakkında üst yönetime de bilgi verilmelidir.

### **2.3.9. Dönemsel Sözleşmelerin Yapılması**

Düşük miktarlarda meblağlar içeren ürün ve hizmetlerin direkt alımı tedarikçi kayırma veya rüşvet alma gibi kötü amaçlar için fırsatlar doğurabilir. Bununla birlikte her bir ürün için maksimum harcama miktarı tespit edilmelidir. Nakit ödemeler ise fatura ibraz edildiği takdirde yapılmalıdır.

### **2.3.10. Otel İşletmesi- Tedarikçi Arasında Doğruluk - Dürüstlük Gereksinimleri**

Yapılacak sözleşmeler aşağıdaki ilkeler üzerine hazırlanmalıdır:

- Hizmet sağlayıcı ve onun çalışanları sözleşme şartları altında görevlerinin avantajlı kısımlarını istemekten kaçınmalıdırlar.
- Hizmet sağlayıcılar ve onun çalışanları sözleşmeyle ilgili herhangi bir bilginin güvenliğini sağlamalıdır.

Ürünlerin Kabul ve Ödemelerin Yapılması: Malların teslimi sırasındaki kabul alanı, kötü niyetlere açık bir alandır. Kötü amaçlı personel teslimi hemen yapabilir. Standartların altında getirilmiş ürünleri hemen kabul edebilir veya yüksek ödemeleri onaylayabilir.

Ürünlerin kabulü sırasında yukarıdaki gibi durumların yaşanmaması için ;

- Kabulü yapılan mallar mutlaka kontrol edilmelidir. Teslim alma evrağında belirtilen miktar teslim edilenle karşılaştırılmalıdır.
- Yöneticiler önemli ürünlerin alımını kontrol etmelidir. Örneğin aşçıbaşı rastgele seçeceği bir ürünün kalite ve miktar kontrollerini yapmalıdır.
- Satınalma birimi dışında bir personel de malların kabulünü tasdik edebilir.
- Eksik veya yanlış gelen ürünler mutlaka belirlenmiş prosedürler uygun olarak kayıt altına alınmalıdır. Bununla birlikte konu hemen tedarikçiye iletmeli, finans/muhasebe müdürüne de eksik veya yanlış gelen ürün bilgisi verilerek ödeme düşümü için gerekli tedbirler alınmalıdır.
- Ürünler için ödemeler usulüne uygun olarak satınalma siparişleri, fatura ve irsaliyeli fatura karşılığında yapılmalıdır.

### **2.3.11. Otel İşletmeleri Tarafından Alınacak Diğer Önlemler**

Ürünlerin satın alımı ve tedariki için aşağıdaki önlemlerin alınmasında yarar vardır:

- Satınalma personeli fiyat ve teklif alma zamanlarında hiçbir şekilde herhangi bir münakaşaya girmemelidir.
- Her bir tedarikçi için rapor hazırlanmalıdır. Bu raporlar ayrıca usulsüzlüklerin tespitini kolaylaştırmak amacıyla da oluşturulabilir.
- Satınalma politika ve prosedürlerini içeren klavuzlar hazırlanmalıdır.
- Otel yönetimi, dönem dönem otelin ürün ve hizmet sağlayıcılara ne tür hediye çeklerine veya hediyeler izin verildiği konusunda bilgilendirme yapmalıdır. Bu bilgilendirmeler, tedarikçi ve hizmet sağlayıcıların kafasında herhangi bir şüpheye yer vermemek için önemlidir.

## 2.4. Satınalma İşlemlerinde Sözleşme Yönetimi

Sözleşme Yönetimi, işletme-tedarikçi ilişkilerinde en önemli husulardan birisidir. İşletmelerin satış politikalarının satınalma politikalarına bağlı olarak geliştirildiği söylenebilir ve işletmeler maliyetlerini kontrol altına alabilecekleri, hedefledikleri birim satışlar ile paralellik arz eden ürün ve hizmet satınalma isteğinde olacaktırlar. Bununla birlikte günümüz şiddetli rekabet koşulları içerisinde ancak maliyetlerinin kontrol altına alabilen işletmelerin ayakta kalabilecekleri ve faaliyetlerini belirledikleri kârlılık oranları ile sürdürebilecekleri düşünülürse belirli süreli olarak yapılacak olan sözleşmelerin önemi de ortaya çıkacaktır.

Az önce de değinildiği üzere rekabet ve belirsizliğin artması, işletmelerin tedarikçi firmalar ile uzun vadeli, riskin azaltımına dayalı sözleşmeler yapmaya yönlendirmektedir. İşletmeler açısından uzun dönem sözleşmelerin avantajları arasında tedarikçinin garanti vermesi, tedarikçinin sözleşmesinden yararlanabilme, karşılıklı güvenden dolayı oluşacak kalite, hizmet düzeyi ve teslimat süreleri ve koşulları gibi konularda süreklilik, yüksek miktarlarda satın alımlarda fiyat elastikiyeti sağlanabilmesi ile işletme için gelecekte üretimi planlanan mal ve hizmetlere yönelik talep edilen hammadde ve hizmetin sağlanabilmesi sayılabilir (Monczka ve diğ., 2002: 192).

Sözleşme veya diğeri bir ifadeyle kontrat, hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla gerçekleşen işlem, bağıt, akit, mukavele demektir (www.tdk.gov.tr.). Türk Borçlar Kanunu'na göre (01.11.2011) sözleşme, tarafların iradelerini karşılıklı birbirine uygun olarak açıklamalarıyla kurulan hukuksal bir işlemdir. 6098 sayılı kanunun 12. maddesine göre sözleşmelerin geçerliliği, kanunda öngörülmedikçe, hiçbir şekle bağlı değildir. Kanunda sözleşmeler için öngörülen şekil, kural olarak geçerlilik şeklidir. Öngörülen şekle uyulmaksızın kurulan sözleşmeler hüküm doğurmaz. Ancak bazı tür sözleşmelerin yasalar çerçevesinde yapılması yasalarda öngörülmüştür ki sözleşmenin yazılı biçimde yapılması, anlaşmazlık durumunda kanıtlamayı kolaylaştırmak için de yararlıdır (Yurdakul, 2015: 108).

Akçakoca ve Yalız'a göre (2015: 32-33) sözleşmeler, tedarik sürecinde karşılanması muhtemel risklerin ve belirsizliklerin karşılıklı müzakereler ile önceden tespit edilmesi ve gerçekleşmesi durumunda tarafların yetki ve sorumluluklarını tariflemek amacıyla ile

mutabakat sağladığı yazılı metinlerdir. Söz konusu müzakereler esnasında tarafların alacağı risklerin içeriğine göre değişken de olsa zaman ve para maliyeti oluşmakta ancak muhtemel anlaşmazlık durumlarında ortaya çıkacak planlanmamış maliyetler ile karşılaştırıldığında sözleşme sürecinde harcanacak zaman ve para çok düşük olacaktır (Akçakoca ve Yalız, 2015: 32).

Hukuki sistemlerin hemen hemen hepsinde sözleşmeler aşağıdaki konulardan oluşmaktadır (Lengerlioğlu, 2014: 3-4-5):

- Sözleşme teklifi ve sözleşmenin kabul edilmesi,
- Sözleşmede bedel ve yasal bağlayıcılık,
- Sözleşmenin kanuni yeterliliği,
- Sözleşmede formaliteler ve sözleşmenin yazıya dökülmesi.

#### ***a) Sözleşme Teklifi ve Sözleşmenin Kabul Edilmesi***

Bir sözleşmenin fiili olarak oluşabilmesinin temel koşulu tedarikçinin sözleşme teklifinde bulunması ve diğer tarafında bu sözleşmeyi kabul etmesidir. Tedarikçi firma ile alıcı firma arasında böylelikle ilk resmi ilişki başlamış olur.

#### ***b) Sözleşmede Bedel ve Sözleşmenin Kabul Edilmesi***

Sözleşmeye muadil olan tarafların belirli bir mal ya da hizmeti alma karşılığında belirli bir bedel ödemesi sözleşmenin olmazsa olmaz koşullarından birisidir. Dolayısıyla bir taraf diğer tarafa mal, hizmet veya para karşılığında bir kıymeti karşı tarafa vermeyi taahhüt etmesi gerekir.

#### ***c) Sözleşmenin Kanuni Yeterliliği***

Sözleşmenin yasalarla güvence altına alınması demek, sözleşme ve hususlarının herhangi bir ihtilaf durumunda bir mahkeme tarafından tenfiz (bir hükmün yerine getirilmesi) ve icrasının kabul edilmesi anlamına gelmesi demektir. Kanunen sözleşme mahkemelerde icra ve tenfizi yapılabilen akitleşmenin adıdır. Yani sözleşme ile belirlenmiş karşılıklı hükümler yerine getirilmediği durumlarda mahkemelerin anlaşmazlık hallerine çözüm bulabilmesidir. Kanuni yeterlilik ise sözleşmeyi

gerçekleştiren kişilerin T.C. kanunlarına uygun yeterliliklere sahip olmasını belirtir. Şöyle ki, ülkemizde 18 yaşın altında olanlar ile akli dengesi yerinde olmayanların sözleşmeler attıkları imzalar geçerli değildir. Bununla birlikte firmalar arası yapılacak sözleşmelerde imza yetkililerinin yetkileri de noter tasdikli olmalıdır ve mutlaka bu yetkiler ve imza sirküleri talep edilmelidir. Zira örneğin bir otel işletmesinde 50.000 TL'ya kadar sözleşme yapma yetkisi verilen bir satınalma müdürün imzalamış olduğu sözleşmenin 50.000 TL'yı aşan kısmı kanuni koruma dışında kalmaktadır. Ancak önceden yazışmaları yapılmış bir sözleşmede, ilgili koşullarla ilgili genel müdür, muhasebe müdürü, patron vb. kişilere de bilgi verilmişse ve imza aşamasına geçmeden evvel ticari akit kurulmuşsa, bu sözleşmenin yazılı metninin yetkisi olmayan biri tarafından imzalaması, sözleşme hükümlerinin yok sayıldığı anlamına gelmez.

#### ***d) Sözleşmede Formaliteler ve Sözleşmenin Yazıya Dökülmesi***

Türk Borçlar Kanunu'na göre ispatlanabilir söz ve niyetlerin de yasal bağlayıcılığı bulunmaktadır. Ancak müzakereler sonucunda yazılı bir kontrat yapılmışsa bu kontrat geçerli sözleşme olarak kabul edilir. Tabi sözleşmeye "ihtilaf durumunda tek geçerli sözleşme bu yazılı sözleşmedir." ibaresini son madde olarak sözleşmeye ilave etmekte de fayda vardır.

Bununla birlikte yapılan sözleşmede ekte verilen her türlü yazılı belgenin imza altına alınmasında fayda vardır.

#### **2.4.1. İşletmelerin Uygulamada Gerçekleştirdikleri Sözleşme Türleri**

İşletmelerin uyguladıkları sözleşmeler yapısal, esnek ve açık sözleşmeler olmak üzere 3 grupta değerlendirilebilir. Marquez ve Blanchar (2004: 48) sözleşmeler arasındaki ilke-amaç, tercih edilme ile ilgili yönetsel politikaları tablodaki gibi açıklamıştır:

Sözleşmeler ihtiyaç ve uygulama alanına göre genel olarak aşağıdaki gibi de sınıflandırılabilir (Akçakoca ve Yalız, 2015: 32):

- ***Sipariş Emri:*** En basit sözleşme şekli olup, işletme tarafından belirlenen ihtiyaçların yazılı hale getirilerek tedarikçi tarafından teyit edilmesi şeklinde gerçekleşir.
- ***Çerçeve Sözleşme:*** Tedarikçilerle genel şartların belirlenmesi amacıyla



hazırlanan sözleşmelerdir.

- **İş Bazlı Sözleşmeler:** Yapılacak iş özelinde hazırlanan sözleşmelerdir.

**Tablo 27**  
**Sözleşme Türleri ve Yönetim Farklılıkları**

Sözleşme Tipi	İlkeler ve Amaçlar	Tercih	Politikalar
<b>Yapısal Sözleşme</b>	-En düşük fiyat -En yüksek kapasite	-Sözleşme süresince istenilen ürünlerin, istenilen zamanda ve yere teslim edilmesi	- Teslimat sürelerine riayet edilmesi - Tedarikçiye sabit maliyetlerin en aza indirilmek istendiğinin açıkça ifade edilmesi -Tedarikçilerin yeni mal ve hizmet üretimi için teknoloji getirmesi konusunda niyetlendirilmesi.
<b>Esnek Sözleşme</b>	-Fiyattaki değişimlere karşı esnek olma - Ek kapasite durumunda ekstra ödeme yapılması	- Sözleşmenin olağanüstü hallerde örneğin gerçek talep ile tahminlerin uymadığı zamanlarda yeni düzenleme yapılması	- Fiyat ve süre değişimlerinde mutabakata varılması - Teslimat zamanlarında mutabakata varılması -Emniyet stoklarının yürütülmesinde anlaşmaya varılması
<b>Açık Sözleşme</b>	-Kapasite fazla olduğunda satın alma esneklik	-Spot malzeme kullanımı	-Sözleşmede teslimat zamanlarının belirlenmesi -Sözleşmede ürün-hizmet kalite ve hizmet düzeylerinin tespiti -Tedarikçiler arasında fiyat ve diğer konularda kıyaslayarak seçimin yapılması.

#### 2.4.2. Satınalma Sözleşmelerinde Bulunması Gereken Unsurlar

Satın alma sözleşmeleri arasında detay ve üslup açısından farklılıklar görülse de içerik olarak benzerlikler görülmektedir. Satınalma sözleşmeleri, işletmenin hukuk birimi tarafından incelendikten ve sözleşmenin hukuksal açıdan eksiklikleri tamamlandıktan sonra her iki tarafın onayına sunulur.

Satınalma sözleşmelerinde üzerinde tutulması gereken en önemli husus, sözleşmenin her iki tarafın birbiri ile iş yapmak üzere mutabık kaldığı şartlar ve koşullarda anlaşmış olduğudur. Alıcı ve tedarikçi, her iki tarafın çıkarlarını gözeterek bir zemin oluşturur ve sözleşme metinlerinde farklı bir niyet belirtilmediği sürece kelimelerin ve teknik terimlerin genel kabul görmüş anlamları kabul edilir ki buna "genel olarak hükümü süren anlam"denilir (Erdal, 2013: 129).

Satınalma sözleşmelerinde bulunan temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir :

- Sözleşmenin geçerlilik süresi,
- Tarafların iletişim bilgileri,
- Sözleşmede taraflar (ki genel yapı itibariyle alıcı olarak otel işletmeleri işletici; tedarikçi firma veya tedarikçi firma bayii / distribütörü şirket olarak sözleşmede ifade edilir.)
- Sözleşmenin içeriği,
- Ödeme koşulları,
- Tarafların hak ve yükümlülükleri,
- Ödeme şekli ve zamanı,
- Tedârikçiden temin etmek zorunda olduğu en küçük ve en büyük satınalma miktarları
- Özel şartlar
- Sözleşme için geçerli kanun ve mahkeme,
- Sözleşme ile belirtilen ürün veya hizmetlerin kalite ve özellikleri,
- Ürünün satışı ile ilgili stand,reklam ve promosyon faaliyetlerinin nasıl yürütüleceğine dair hükümler,
- Sözleşmenin fesih koşulları,
- Ürünlerin teslimi sonrası otelin ürünleri saklama ve muhafaza yükümlülükleri,
- İskonto şartları ve oranları,
- Otelin ortak alması veya devri sonrası doğacak yükümlülükler,
- Ariyet sözleşmesi (ürünle ilgili kullanılan malzeme ve ekipmanlarla ilgili hükümler),
- Sözleşmenin feshine veya durdurulmasını gerektiren mücbir sebepler,

- İşleticinin alkollü içecek satabileceğine dair yasal zorunluklarla ilgili hükümler,
- Türk Gıda Kodeksinin uygun ürün satımıyla ilgili hükümler,
- Sevkiyat ve teslimat,
- Nakliyelerin hangi ulaşım aracıyla ve ne tür koşullarda yapılacağı,
- Ekler ve imzalar.

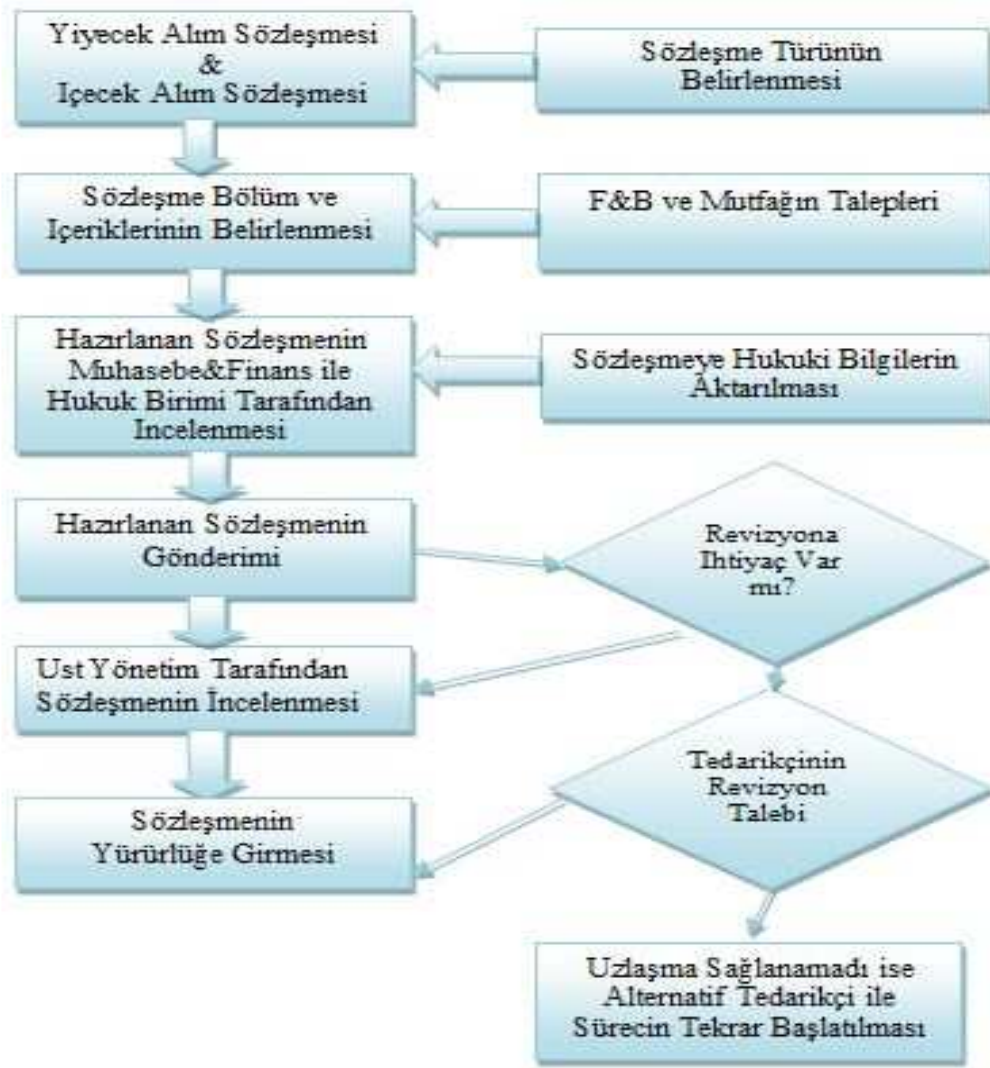
Tedarikçi firmaların account olarak ifade ettikleri, sözleşmelerde işletici olarak geçen otel işletmelerinin düzenlenen sözleşmeleri iyi yönetemedikleri takdirde, aşağıdaki sonuçlarla karşı karşıya kalmaları muhtemeldir :

- Planlanan üretim hedeflerine ulaşamama,
- Tedarikçinin istenilen kalite ve spesifikasyonlarda ürün getirmemesi sonucu üretim kalitesinde düşüş,
- Personelin sorumluk ve yükümlülüklerini tam olarak anlayamaması,
- Sözleşme kontrolünün tedarikçiye geçmesi.

Sözleşmelerde yer alan maddelerin esas amacı sözleşme koşullarına uygun bir tedarik süreci gerçekleşmediği takdirde tarafların hak ve sorumluluklarının neler olduğunu belirlemektir.

Sözleşmeler düzenlenmeden önce iyi bir tedarikçi analizi şarttır. Çalışmaya uygun tedarikçiler tespit edildikten sonra onlarla yapılacak yüzyüze görüşmeler, hazırlanacak olan sözleşmenin genel koşullarını konusunda mutabakatın yani aslında ön sözleşmenin yapılması anlamına gelir. Tabii tarafların bu aşamaya, toplantı/anlaşma aşamasına gelmeden önce yapması gereken birtakım hazırlıklar bulunmaktadır.

Bir otel işletmesinde yiyecek veya içecek sözleşme türü belirlendikten sonra sözleşme bölümlerinin F&B ve mutfağın talepleri doğrultusunda belirlenmesi gerekir. Hukuk ve muhasebe&finans birimleri tarafından incelenen sözleşmeye bu birimler tarafından hukuki bilgiler aktırılır ve sözleşme böylelikle hazırlanmış olur. Bir otel işletmesi sözleşme sürecini aşağıdaki gibi yönetebilir:



**Şekil 25:** Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Sözleşmesi Yönetim Süreci

**Kaynak:** Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Sözleşmelerinden Uyarlanmıştır.

Otel işletmelerinde sözleşme yönetimi hangi ürünün satın alınması gerektiğinin kararı ile başlar. Bu karar verildikten sonra önceden ilgili birim tarafından hazırlanmış ürün spesifikasyonları doğrultusunda, birimlerin görüş ve düşünceleri de alınarak sözleşme hükümleri belirlenir. İkinci adım, sözleşme kuzularının belirlenmesi aşamasıdır. Bu kuzuların içerikleri belirlenerek sözleşmeye ilk şekli verilir. Burada belirtilen bilgilerin bir kısmı önceden tedarikçi ile anlaşılması olan fiyat bilgileri gibi bilgiler ile işletmenin tedarikçi firmadan olan beklentileridir. Üçüncü adım, hazırlanan sözleşmede hukuk ihlali ya da hukuksal bir boşluk olup olmadığının hukuk birimi tarafından incelenmesi ile ödeme koşulları hakkında muhasebe /finans bölümünde alınan görüştür. Sonrasında

tedarikçiye gönderilen sözleşme tedarikçi tarafından uygun ise otel işletme yönetimi tarafından onaylanarak sözleşme yürürlüğe konulur. Tedarikçinin revize etmek isteği alanlar mevcut ise sözleşmenin revize edilmiş şekli üst yönetime gider. Eğer mutabakat sağlanamazsa sözleşme iptal edilerek işletme başka tedarikçi ile sözleşme sürecini tekrar başlatır.

## BÖLÜM 3: YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI

Bu bölümde ilk iki bölümde oluşturulan teorik altyapı doğrultusunda hazırlanan nitel ve nicel veri toplama yöntem sonuçlarına değinilecektir. Bu bağlamda üçüncü bölüm, araştırmanın yöntem ve kısıtları, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama teknikleri, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği, araştırma bulguları ile araştırma bulgularının yorumlanması bölümlerinden oluşmaktadır. Bölümün sonunda ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda gerek otel işletme yöneticilerine gerekse diğer araştırmacılara yönelik önerilere yer verilecektir.

### 3.1. Araştırmanın Yöntemi, Kısıtı ve Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümünde yapılan yazın taraması ile çeşitli kitaplar, dergiler, tezler, süreli yayınlar, internet ve diğer veritabanları incelenerek çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Sonrasında hem nitel ve nicel yöntemlerden yararlanılarak çalışmanın uygulama kısmı hazırlanmıştır.

**Tablo 28**  
**Araştırmaların Sınıflandırılması**

Araştırmanın Yaklaşımına Göre	- Kuramsal Araştırma - Uygulamalı Araştırma
Araştırmanın Amacına Göre	- Keşfedici Araştırma - Tanımlayıcı Araştırma - Açıklayıcı Araştırma - Tahmin Edici Araştırma- - Değerlendirici Araştırma
Araştırma Yöntemine Göre	- Deneysel Araştırma - Alan Araştırması - Anket Araştırması - Dolaylı Teknik ve Yöntemler
Veri Analizine Göre	- Nitel Araştırma - Nicel Araştırma
Felsefi Düşünme Biçimine Göre	- Tümdengelsel İçerikli Araştırma - Tümevarımcı Düşünme İçerikli Araştırma

**Kaynak:** Usta, A., (2012), "Sorunsaldan Sonuçlara Bilimsel Araştırma Süreci: Bir Araştırma Raporu Örneği, Ordu Üniversitesi,ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü,Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, Cilt:3, Sayı:5.

Bilindiği üzere bilimsel araştırmalar, araştırmanın amacına, yöntemine, veri analizine, felsefi düşünme biçimine veya araştırmanın yaklaşımına göre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir (Usta, 2012: 144). Ancak günümüzde en çok kabul gören iki veri analiz türü bulunmaktadır. Bunlar nicel ve nitel araştırma yöntemleridir. Nitel araştırma yöntemleri olaylara, olgulara sistematik bir şekilde yaklaşırken; nicel yöntemler elde

edilen verilerin sayısallaştırıldıktan sonra birtakım istatistiksel modeller yardımıyla ele alınmasını mümkün kılar (Tremblay ve Perrier, 2006: 4).

Nitel araştırmalar, sözlü ve nitel analizlere yer verilen araştırmalardır. Nitel araştırma yapan araştırmacılar, kendi doğal çevresi içerisinde olayları inceleyerek gerçekçi ve bütüncül bir sonuç elde etmeye çalışırlar (Neuman, 2012: 224). Nitel araştırmalar yardımıyla çevreyle, süreçle ve algılara yönelik veri toplanmaya çalışılır. Çevreyle ilgili toplanan veriler araştırmanın yapıldığı çevrenin fiziksel, demografik veya kültürel özelliklerine yöneliktir. Süreçle ilgili toplanan veriler araştırma süresince olan olayların araştırma gurubunu nasıl etkilediği ile ilgilidir. Algılarla ilgili toplanan veriler ise bireylerin süreçle ilgili ne düşündüklerini açıklamaya yöneliktir. Bu verileri toplamak amacıyla araştırmacı görüşme, gözlem ya da yazılı materyal incelemesi yapacaktır. (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 40-41).

Nitel araştırmalarda araştırmada görüşülen kişilerin konu ile ilgili görüşleri ele alınırken bu görüşlerin ölçülmesi nicel yöntemler yardımıyla gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla niteliksel yöntemler duygusal ve kavramsal cevaplarla ilgilendirilir. Ayrıca niteliksel bir araştırmada "neden" sorusunun yanıtı aranırken, niceliksel bir araştırmada "kaç tane" ya da "ne sıklıkla" gibi sorulara cevap aranır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 48-65).

Araştırmada veri toplamada hem nitel hem de nicel yöntemler bir arada kullanılmıştır. Araştırmada nitel veri toplama yöntemleri içerisinde en sık başvuru alan görüşme tekniği uygulanmıştır. Bilindiği üzere görüşme, insanların bir konu ile ilgili bakış açıların, subjektif değerlendirmelerinin, duygu, düşünce ve algılarının neler olduğunun tespitine yönelik, çalışmada nicel verileri desteklemek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Nitel veriler çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğini arttırmaktadır. Bu doğrultuda 12-15 Aralık 2015 tarihleri arasında OSMED (Otel Satınalma Müdürleri Derneği) tarafından düzenlenen "Satınalma -Gastronomi Teknik Sektör Buluşması"na katılım sağlanarak bu organizasyona katılan satınalma müdürleri ve diğer yöneticilerle birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda önceden hazırlanan yarı- yapılandırılmış sorular ile hazırlanan anket soruları yöneticilere yöneltilmiştir. Satınalma -Gastronomi Teknik Sektör Buluşması'nda görüşme yapılan ve önceden hazırlanan anket sorularına yanıt veren yönetici sayısı 32'dir. Bununla birlikte görüşülen yöneticilerin birçoğunun bağımsız otel yöneticisi olmasından dolayı ve çalışmada grup otel yöneticilerine de yer

verilmesi gerekliliği, zincir otel işletmelerine ulaşmayı zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda yerel zincir işletmesi olan Dedeman Otelleri satın alma müdürlerine online olarak anket ulaştırılmıştır. Buradan gelen altı cevap ile birlikte toplamda 38 otel yöneticisine ulaşılmıştır.

Bilindiği üzere pilot uygulama, ankette yer alması muhtemel hatalardan kaçınmak için anketin cevaplayıcılara dağıtımından önce belli sayıda kişiye uygulanmasıdır. Böylelikle anketteki muhtemel hataların belirlenerek düzeltilmesi sağlanır. Bununla birlikte pilot uygulamanın en az 10 kişi üzerinde yapılması gerektiği ifade edilmektedir (Altunışık ve diğ., 2012: 92-93).

Araştırmacıların yaptıkları çalışmalar sonucunda sağlıklı bulgular elde edebilmeleri, ellerindeki veriye bağlıdır. Araştırmacının sağlıklı bilgilere sahip olmaması halinde, analiz tekniği ve kuramsal alt yapı ne kadar güçlü olursa olsun doğru sonuçlara ulaşmak mümkün değildir. Araştırmacının çalışması için ihtiyaç duyduğu verileri, değişik araçlarla kendisinin toplaması ile elde edilen verilere **birincil veri** denilmektedir. Birincil verilerin toplanmasında kullanılan yöntemlerden biri ise anket yöntemidir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Beş yıldızlı otel işletmelerinde satınalma ve satınalma politikaları, endüstriyel satınalma çerçevesinde incelenen yazından yararlanarak bir ölçek hazırlanmıştır. Ölçeğin hazırlanmasında Yılmaz (2004), Çakıcı ve Çetinsöz (2010), Şahin (2001) ve Yılmaz (2004)'ün anket formlarından yararlanılmış; ve ayrıca Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin genel müdürleri, genel müdür yardımcıları, satın alma müdürleri ile de yüz yüze görüşülerek anket geliştirilmiştir. Ayrıca anketin hazırlanış süresince akademisyenlerin görüş, öneri ve düşüncelerinden de yararlanılmıştır. Böylece içerik geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Hazırlanan anket formunda araştırmaya dâhil olan otel işletmelerinin genel yapısını ve satınalma departman faaliyetlerini, ankete cevap verenlerin kişisel bilgilerini, yöneticilerin satınalma faaliyetleri ile ilgili neler düşündüklerini, satınalma sürecinde kim ya da kimlerin bulunduğu, tedarikçilerle olan ilişkilerde dikkate alınan unsurların neler olduğu, ödeme yöntemleri, yiyecek-içecek satınalma yöntemlerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Dolayısıyla anket yedi bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde kapalı uçlu, açık uçlu ve liste soru olmak üzere toplamda 17



soru bulunmaktadır. İkinci bölümde yöneticilere altı soru yöneltilmiştir ve soruların tamamı kapalı uçlu sorulardır. Üçüncü bölümde birden fazla seçmeli, yiyecek-içecek satınalma faaliyetlerinde kimlerin etkin rol oynadığını belirlemek üzere 18 ifadeli soru sorulmuştur. Anketin dördüncü bölümünde otel işletmesinin tedarikçileri ile olan ilişkilerini ölçmek üzere 51 ifadeden oluşan, 5'li Likert tipi sorulara yer verilmiş, cevaplayıcıların ifadelerine *"Hiç Önemli Değil"*, *"Kısmen Önemli"*, *"Kararsızım"*, *"Önemli"* ve *"Çok Önemli"* şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir. Beşinci bölümde otel yöneticilerinin yiyecek-içecek maddeleri için satınalma yöntemlerini belirlemeleri istenmiş, bunun için yiyecek ve içecekler 21 kategoriye ayrılmıştır. Cevaplayıcılar bu sorulara birden fazla yanıt verebilmektedir. Otel yöneticilerinin düşük miktarda veya parasal tutarda ile yüksek miktarda veya parasal tutarda yiyecek-içecek satınalmalarında tercih ettikleri ödeme yöntemlerine ilişkin beş cevap şikkından birini tercih etmeleri ile ilgili bölüm altıncı bölümdür. Son olarak da otel yöneticilerinin satınalma ile ilgili görüşleri öğrenmek üzere 22 sorudan oluşan 5'li Likert tipi ifadeler yer verilmiştir. Bu sorulara cevaplayıcıların; "tamamen katılıyorum", "katılıyorum", "kararsızım", "katılmıyorum" ve "tamamen katılmıyorum" şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir.

Ankette likert'in 5'li ölçeğinde, tedarikçilerle olan ilişkiler ile yöneticilerin satınalmaya yönelik düşüncelerine göre işaretledikleri ifadelerden istatistiksel veri elde edilebilmesi için kodlara ihtiyaç vardır. Bu kodlar;

**Tablo 29**  
**5'li Likert Tipi Sorular Cevap Kodları**

Tedarikçilerle Olan İlişkilere Yönelik İfadeler		Satınalma Görüşlerine Yönelik İfadeler	
<b>Çok Önemli</b>	5	Tamamen Katılıyorum	5
<b>Önemli</b>	4	Katılıyorum	4
<b>Kararsızım</b>	3	Kararsızım	3
<b>Kısmen Önemli</b>	2	Katılmıyorum	2
<b>Hiç Önemli Değil</b>	1	Tamamen Katılmıyorum	1

Araştırma sonuçlarını elde ederken birtakım sınırlamalarla karşılaşmıştır. Her araştırma zaman ve maliyet kısıtı ile karşı karşıya kalabilir. Bu nedenle araştırmanın Bilimsel Araştırma Projesi olarak değerlendirilmesi amacıyla Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Proje Koordinatörlüğüne başvuru yapılmış ve araştırma Bilimsel Araştırma Projesi olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda ihtiyaç duyulan maddi kaynak

BAP'tan tedarik edilmiştir. Böylelikle anket sorularının profesyonel bir anket şirketi yardımıyla otel işletme yöneticilerine ulaştırılması sağlanmıştır. Zaman kısıtı nedeniyle de çalışma için 321 adet beş yıldızlı otel işletmesi belirlenmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli Beş Yıldızlı Otel işletmeleri oluşturmaktadır.

**Tablo 30**  
**Türkiye’de Bulunan Beş Yıldızlı Tesislerin Sayısı**

TESİS SINIFI	TESİS TÜRÜ	SAYI
5 Yıldızlı	Otel	510
5 Yıldızlı	Tatil Köyü	64
5 Yıldızlı	Termal Otel	28
5 Yıldızlı	Otel+Golf Tesis	8
5 Yıldızlı	Otel+Kongre ve Sergi Merkezi	1
5 Yıldızlı	Personel Eğitim Tesis	1
<b>TOPLAM :</b>		<b>612</b>

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü' nün verilerinden yola çıkarak ülkemizde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri otel, otel+golf tesisi, tatil köyü, termal otel, personel eğitim merkezi ve otel+kongre ve sergi merkezi olarak sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmaya göre ülkemizde bulunan bu tesislerin en fazla kümelen diği iller sırasıyla; 307 tesis ile Antalya, 86 tesis ile İstanbul, 69 tesis ile İzmir ve 20 tesis ile Ankara'dır. Bu araştırmaya yalnızca turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmeleri dahil edilmiştir. Yine tablo incelendiğinde ülkemizde beş yıldızlı 509 otel işletmesi, 65 tatil köyü, 28 termal otel, 8 otel+golf tesisi olarak faaliyetlerine devam eden tesis olduğu görülmektedir.

Araştırmalar için güven seviyesi ve kabul edilebilir hataya göre önceden örneklem büyüklüğü hesaplama tablosu'na göre 612 adet 5 yıldızlı otel işletmesi için ulaşılması gereken örneklem büyüklüğü ve güven seviyesi aralıkları aşağıdaki tablodaki gibidir:

**Tablo 31**  
**Araştırmalar İçin Güven Seviyesi ve Kabul Edilebilir Hataya Göre Önceden**  
**Örneklem Büyüklüğü Hesaplama Tablosu**

Araştırmalar İçin Güven Seviyesi ve Kabul Edilebilir Hataya Göre Önceden Örneklem Büyüklüğü Hesaplama Tablosu					Yapılmış Olan Araştırmaların Örneklem Sayısından Kaynaklanan Hatasını Hesaplama Tablosu				
Kabul Edilebilir Hata +/- =		5%			Örneklem Büyüklüğü=		321		
Evren Büyüklüğü =		612			Evren Büyüklüğü =		612		
HESAPLA					Yüzdesi =		50%		
HESAPLA									
Güven Seviyesi	90%	95%	98%	99%	Güven Seviyesi	90%	95%	98%	99%
Önerilen Örneklem Büyüklüğü	188	237	288	319	Hata	3,17%	3,77%	4,48%	4,96%
*Sadece <b>KIRMIZI</b> hücelere değer giriniz.					*Sadece <b>KIRMIZI</b> hücelere değer giriniz.				

**Kaynak:** turkistatistik.net/upload/dosya/orneklem.xls

Tablo 31'den de anlaşılacağı üzere 612 adet beş yıldızlı otel işletmesi çalışmanın evreni olarak belirlenmiştir. 612 adet evren büyüklüğü, %99 güven seviyesi için önerilen örneklem büyüklüğü 319 'dur. Bu çalışmada 321 adet beş yıldızlı otel işletmesine ulaşılmış olması, evreni temsil edecek yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez testi, önceden belirlenmiş bir ana kütle parametresinin (örneğin ana kütle ortalaması), elde edilen örneklem kütlenin parametresi (örneğin örneklem ortalaması) ile karşılaştırılıp test edilmesidir. Eğer örneklem istatistiği, test edilen parametrik değere yakın ise doğru olarak kabul edilir. Fakat örneklem istatistiği test edilen parametrik değerden çok farklı ise hipotez doğru olarak kabul edilmez, hipotez red edilir. Hipotez testini uygulayabilmek için öncelikle sıfır hipotezi (null hypothesis) ve alternatif hipotezin (alternative hypothesis) belirlenmesi gerekir (Kalaycı ve diğerleri, 2008: 65).

**Tablo 32**  
**T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü**  
**31.08.2015 Tarihi İtibariyle Güncel Beş Yıldızlı Turizm İşletme Belgeli Tesisler**  
**Listesi**

İL	OTEL	OTEL+GOLF TESİSİ	TATİL KÖYÜ	TERMAL OTEL	PERSONEL EĞİTİM TESİSİ	OTEL+KONGRE VE SERGİ MERKEZİ	TOPLAM
Adana	4	-	-	-	-	-	4
Afyonkarahisar	1	-	-	7	-	-	8
Aksaray	1	-	-	-	-	-	1
Ankara	17	-	-	2	-	1	20
Antalya	253	7	46	-	1	-	307
Aydın	12	-	2	-	-	-	14
Balıkesir	2	-	-	2	-	-	4
Bolu	3	-	-	-	-	-	3
Bursa	3	-	-	3	-	-	6
Çanakkale	2	-	-	-	-	-	2
Çorum	1	-	-	-	-	-	1
Denizli	1	-	-	5	-	-	6
Diyarbakır	1	-	-	-	-	-	1
Düzce	1	-	-	-	-	-	1
Edirne	1	-	-	-	-	-	1
Erzurum	2	-	-	-	-	-	2
Eskişehir	3	-	-	-	-	-	3
Gaziantep	3	-	-	-	-	-	3
Hatay	1	-	-	1	-	-	2
Isparta	1	-	-	-	-	-	1
İstanbul	86	-	-	-	-	-	86
İzmir	16	-	1	5	-	-	22
Kars	1	-	-	-	-	-	1
Kayseri	3	-	-	-	-	-	3
Kırklareli	1	-	-	-	-	-	1
Kırşehir	-	-	-	1	-	-	1
Kocaeli	3	-	-	1	-	-	4
Konya	3	-	-	-	-	-	3
Malatya	3	-	-	-	-	-	3
Manisa	1	-	-	-	-	-	1
Mardin	2	-	-	-	-	-	2
Mersin	3	-	-	-	-	-	3
Muğla	52	1	16	-	-	-	69
Nevşehir	4	-	-	1	-	-	5
Ordu	1	-	-	-	-	-	1
Osmaniye	1	-	-	-	-	-	1
Sakarya	2	-	-	-	-	-	2
Samsun	4	-	-	-	-	-	4
Şanlıurfa	3	-	-	-	-	-	3
Şırnak	1	-	-	-	-	-	1
Tekirdağ	2	-	-	-	-	-	2
Trabzon	1	-	-	-	-	-	1
Van	2	-	-	-	-	-	2
Zonguldak	1	-	-	-	-	-	1
<b>TOPLAM</b>	<b>509</b>	<b>8</b>	<b>65</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>612</b>

Kaynak: www.yigm.kulturturizm.gov.tr

Hazırlanan ankete yanıt veren otel yöneticilerinden elde edilen veriler doğrultusunda beş yıldızlı otel işletmelerinde yiyecek-içecek satınalma davranışlarının belirlenmesine yönelik bilgiler test edilerek, bağımlı değişkenler arasındaki farklılık ve ilişkilere bu çalışmada yer verilmiştir.

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda araştırmada cevap aranan ve test edilmesi amaçlanan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

*H1: Düşük miktarda veya parasal tutardaki yiyecek-içecek satın alımlarında tercih edilen ödeme yöntemi, otelin hukuki statüsüne göre farklılık gösterir.*

*H2: Yüksek miktarda veya parasal tutardaki yiyecek-içecek satın alımlarında tercih edilen ödeme yöntemi, otelin hukuki statüsüne göre farklılık gösterir.*

*H3: Yiyecek-içecek satın alımlarda tercih edilen satınalma yöntemleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.*

*H4: İşletmenin hukuki statüsü, yiyecek-içeceklerin satın alım süreçlerini takip eden personele göre farklılık göstermektedir.*

*H5: . Satınalma ile ilgili faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H6: Otel yöneticilerinin çalıştıkları işletmedeki görev süresi arttıkça firmanın tedarikçilerle olan ilişkileri güçlenecektir.*

*H7: Satınalınan ürünlere ödenen fiyat ve ürünlerin kalitesi tedarikçilerin sundukları satış sonrası hizmetleri etkileyecektir.*

*H8: Satınalınan ürünlerin marka tanınırlığı ve bilinirliği, ürünlere ödenen fiyat ve seçilen ürünün kalitesini etkileyecektir.*

#### **3.4. Araştırma Anketinin Güvenilirliği**

Araştırma verilerinin toplanmasının ardından öncelikle anketin güvenilirliği test edilmiştir. Analiz sonucu Tablo 33'de verilmektedir.

**Tablo 33**  
**Güvenirlilik Analizi Tablosu**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N</b>
0,973	114

Tabloda görüldüğü üzere  $P=0,973$  yüksek güvenirlilikli bir data setini işaret etmektedir. Güvenirlilik analizine göre toplam 114 ifadenin güvenirliliği % 97,3 çıkmıştır. Bu sonuç anketin çok iyi derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

### **3.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular**

Bu aşamada araştırma ile ilgili demografik veriler, işletme hakkındaki veriler ile hipotezlere ait diğer bulgulara yer verilecektir.

#### **3.5.1. Demografik Veriler ve Bulgular**

Verilerin yer aldığı alanın, dağılımının ve dağılım biçiminin belirlenmesi ile ilgili tanımlamalar, uygulamaların ve formüllerin bütünü tanımlayıcı istatistik başlığı altında incelenmektedir (Cooper ve Schindler, 1999: 427). Ülkemizde bulunan Turizm İşletme Belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek satın alımlarına yönelik yapılmış olan bu anket formunda tanımlayıcı istatistikler; anketi yanıtlayan yöneticilerin demografik özelliklerini, eğitim durumlarını, sektör tecrübelerini, çalıştıkları işletmedeki çalışma sürelerini kapsamaktadır.

Anketi yanıtlayan yöneticilere sorulan demografik sorularda ilk olarak cevaplayıcıların yaş grupları tespit edilmiştir. Elde edilen bilgilere göre anketi cevaplayan toplam 321 yöneticinin en büyük grubunu 31-40 yaş arası grup %51,4 ile 165 kişiden oluşmaktadır. Diğer en büyük grup ise 41-50 yaş arası grup, %36,9 yüzde oranı ile karşımıza çıkmaktadır. Anket verileri incelendiğinde satınalma yöneticilerinin genç- yetişkin grubunda olduğu söylenebilir.

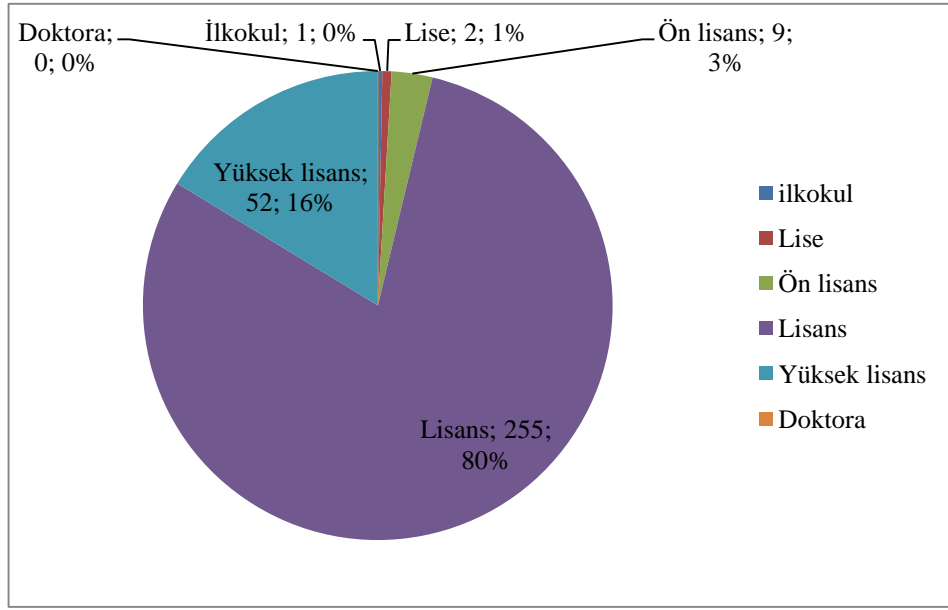
**Tablo 34**  
**Otel Yöneticilerinin Demografik Bilgilerine Yönelik Frekans Analizi**

<b>DEMOGRAFİK BİLGİLER</b>		<b>F (frekans)</b>	<b>% (oran)</b>
<b>POZİSYON</b>	Genel Müdür	5	1,6
	Genel Müdür Yardımcısı	1	0,3
	Satınalma Müdürü	234	72,9
	İşletme Sahibi	4	1,2
	Satınalma Koordinatörü	49	15,3
	Diğer	28	8,7
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>
<b>YAŞ</b>	21-30 yaş	20	6,2
	31-40 yaş	165	51,4
	41-50 yaş	128	39,9
	51 ve üzeri	6	1,9
	Geçersiz	2	0,6
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>
<b>CİNSİYET</b>	Erkek	287	89,4
	Kadın	33	10,3
	Geçersiz	1	0,3
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	İlkokul	1	0,3
	Lise	2	0,6
	Ön Lisans	9	2,8
	Lisans	255	79,4
	Yüksek Lisans	52	16,2
	Doktora	1	0,3
	Geçersiz	1	0,3
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>
<b>SATINALMA DEPARTMANI ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	1-5 yıl	61	19,0
	6-10 yıl	102	31,8
	11-15 yıl	117	36,4
	16 yıl ve üzeri	39	12,1
	Geçersiz	2	0,6
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>
<b>İŞLETMEDEKİ GÖREV SÜRESİ</b>	1 yıldan az	30	9,3
	1-5 yıl	143	44,5
	6-10 yıl	101	31,5
	11-15 yıl	39	12,1
	16 yıl ve üzeri	7	2,2
	Geçersiz	1	0,3
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>

Anket verileri incelendiğinde satınalma yöneticilerinin 287 kişi, %89,4 oranı ile erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Anketi yanıtlayan kadın yönetici sayısı ise 33 ile %20,3'tür. Cevaplayıcılardan bir kişi bu soruya yanıt vermemiştir. Görüldüğü üzere beş

yıldızlı otel işletmelerinde satınalma faaliyetleri baskın bir şekilde erkek yöneticiler tarafından yürütülmektedir. Ayrıca satınalma personelinin de büyük bir çoğunluğunun erkek çalışanlardan oluştuğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Ankete yanıt veren yöneticilerin 255'inin %79,4 oranıyla lisans mezunu oldukları ve bu kişilerin toplamdaki en büyük grubu oluşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte 52 yönetici %16,2 oranı ile yüksek lisans mezunu olduğunu belirtmiştir.



**Şekil 26:** Ankete Katılanların Eğitim Durumu Pasta Grafik

Yukarıdaki pasta grafik bize araştırmaya katılan yöneticilerin yüksek yönetici becerileri ile donanımlı olduklarını dolayısıyla rasyonel kararlar verme konusunda daha meyilli, analitik düşünme ve sayısal veriler üzerinden karar alma konusunda daha istekli olduklarını göstermektedir.

Anketi cevaplayanların çalışma sürelerine ilişkin verilerin analizi sonucunda %36,4 ile 11-15 yıl arası çalıştığını ifade edenler en büyük oranı temsil etmektedir. Bununla birlikte, 6-10 yıl arası çalışmakta olduğunu ifade eden 102 yönetici ise %31,8 ile ikinci en büyük grubu oluşturmaktadır. Tablo, yöneticilerin yaş aralığı ile birlikte değerlendirildiğinde 20'li yaşlardan itibaren sektörde çalışmaya başladıkları söylenebilir.

Anket verilerine göre yöneticilerin şu andaki çalışma yerleri ile ilgili soruya verilen cevaplarda 143 kişi %44,5 oranı ile 1-5 yıl arası aynı işyerinde çalışmaya devam

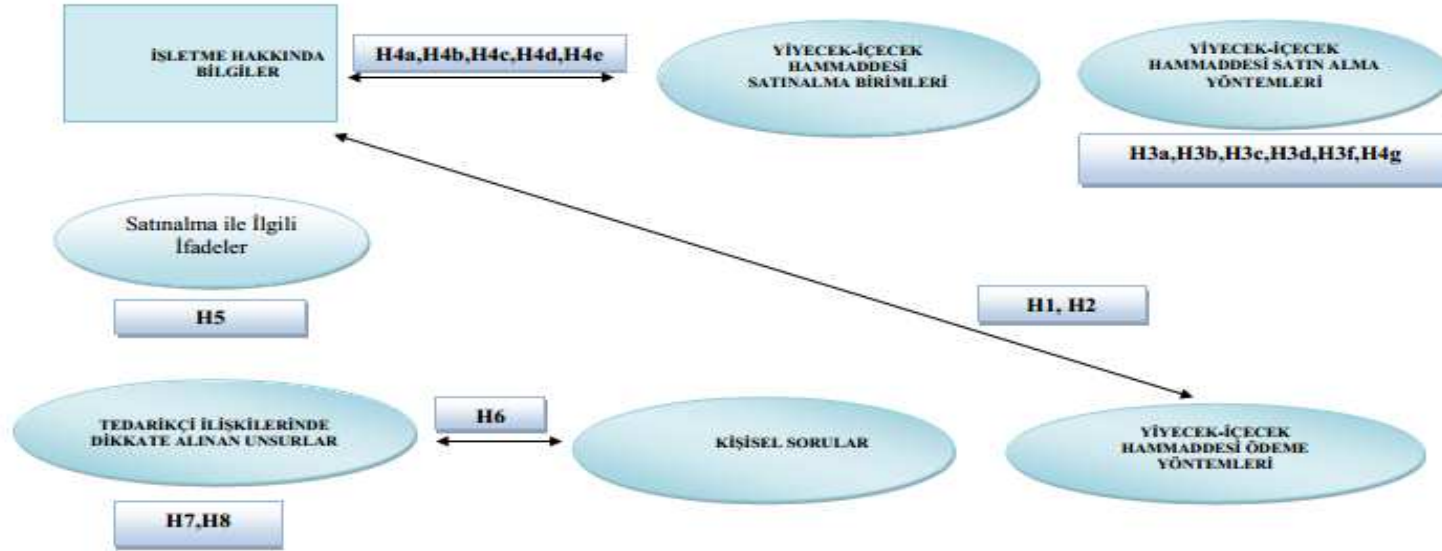


etmektedir. 6-10 yıl arası aynı işyerinde çalışmaya devam eden yönetici sayısı %31,5 ile 101 yöneticidir. 11 yıl ve üzeri toplamda 46 yöneticinin aynı işyerinde çalışmaya devam ettiği görülmektedir. Bu sonuçlar göstermektedir ki yöneticiler işyerlerinde uzun yıllardır çalışmaya devam etmektedirler. Bu durum, otel işletmelerinde diğer departmanlarda yaşanan personel sirkülasyonun fazla olduğu dikkate alındığında satınalma biriminde çalışan yöneticilerinin örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu bize göstermektedir.

Tablo 34 incelendiğinde ankete cevap veren yöneticilerin %72,9 oranı ile 234 tanesinin satınalma müdürü olarak görev yaptığı, % 15,3 oranı ve 49 yöneticinin ise satınalma koordinatörü olarak çalıştığı görülmektedir. Bu cevapların dışında 28 kişi diğer seçeneğini işaretlemiştir. Dolayısıyla verilen cevaplar bize ülkemizde daha çok bağımsız otel (274 adet) işletmesi olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinde satınalma müdürü pozisyonun; zincir otel işletmesi (36 adet) olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinde satınalma koordinatörü pozisyonlarının bulunduğunu göstermektedir.

Toplamda 321 otel yöneticisi değerlendirildiğinde özetle denilebilir ki;

- Cevaplayıcıların 234 kişisi satınalma müdürüdür.
- Cevaplayıcılar 31- 50 yaş aralığındadır. (239 kişi)
- Cevaplayıcıların 287'si erkektir.
- Cevaplayıcıların 255 kişisi lisans mezunudur.
- 11-15 yıl arası tecrübe sahibi kişi sayısı 117 'dir ve
- İşletmede 1-5 yıldır görevini sürdüren yönetici sayısı da 143'tür.



Şekil 27: Araştırmanın Modeli

### 3.5.2. İşletme Hakkında Genel Bilgilere Yönelik Bulgular ve Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu kısmında cevaplayıcıların anket formunda bulunan işletme hakkında verdikleri cevaplara yönelik istatistikler ile ilgili açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. Hazırlanan ankette otel yöneticilerinin çalıştıkları işletmelere yönelik verdikleri cevaplar aşağıdaki gibi tablolaştırılmıştır.

**Tablo 35**  
**Otel Yöneticilerinin İşletme Hakkında Verdikleri Bilgilere Yönelik Frekans Tablosu**

<b>İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER</b>		<b>n</b>	<b>%</b>		
<b>İŞLETMENİN TÜRÜ</b>	Otel	278	86,6		
	Tatil Köyü	27	8,4		
	Termal Otel	13	4,0		
	Otel+Golf Tesisi	2	0,6		
	Geçersiz	1	0,3		
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>		
<b>HUKUKİ STATÜ</b>	Bağımsız İşletme	274	85,4		
	Zincir İşletme	36	11,2		
	Profesyonel Yönetim	6	1,9		
	Aile İşletmesi	4	1,2		
	Kayıp	1	0,3		
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>		
<b>PANSİYON TÜRÜ</b>	Herşey Dâhil	153	47,7		
	Ultra Herşey Dâhil	9	2,8		
	Diğer Pansiyon Türleri (BB,HB,FB)	158	49,2		
	Geçersiz	1	0,3		
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>		
		<b>Min.</b>	<b>Mak.</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std.Hata</b>
<b>KONUK PROFİLİ</b>	Münferit (walk-in)	10	80	55,31	20,400
	Grup Müşterisi (acente vb.)	10	70	27,60	14,236
	Çeşitli Organizasyonlara Katılmak İçin Gelenler	0	70	17,09	11,680
	<b>GEÇERLİ</b>	<b>321</b>			
<b>TEDARİK KAYNAKLARI</b>	Ulusal	0	90	52,35	19,506
	Yerel	10	70	34,94	12,074
	İthal	0	40	5,53	8,920
	Diğer	0	80	0,75	7,421
	<b>GEÇERLİ</b>	<b>321</b>			

*Tablo 35'in Devamı*

<b>OTELDE YIL BOYU YAPILAN HARCAMA TUTARI</b>	Tüm Satın Alımlar İçin Ödenen Harcama Tutarı (TL)	10	30 Milyon	30775 31,40	4912217,9 64
	Yiyecek-İçecek Satın Alımlara Ödenen (Yapılan Harcama Tutarı) Ortalama TL	10	20 Milyon	17641 99,30	2981031,6 15
	<b>GEÇERLİ</b>	<b>271</b>			
<b>İŞLETMENİN KAPASİTESİ</b>	0-99 Oda	110		34,3	
	100-199 Oda	132		41,1	
	200-299 Oda	53		16,5	
	300-399 Oda	18		5,6	
	400 ve Üzeri Oda	1		0,3	
	Geçersiz	7		22,	
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>		<b>100,00</b>	
<b>SATINALMA DEPARTMANINDA ÇALIŞAN SAYISI</b>	1-5 Kişi	212		66,0	
	6-10 Kişi	44		13,7	
	11-15 Kişi	45		14,0	
	16 Kişi ve Üzeri	13		4,0	
	Geçersiz	7		2,2	
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>		<b>100,00</b>	
<b>SATIN ALMA İŞLERİNİ YÜRÜTENLER</b>	Genel Müdür	5		1,6	
	Sahip/İşletmeci	4		1,2	
	Satınalma Müdürü	120		37,4	
	Satınalma Departmanı	135		42,1	
	Muhasebe/Finans Müdürü	56		17,4	
	Zincirin Merkez Bürosu	1		0,3	
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>		<b>100,00</b>	
<b>YIYECEK-İÇECEK SATINALMA SÜRECİ KİMLER İLE İLİŞKİLİ</b>	Zincirin Merkez Bürosu	2		0,6	
	İşletme Sahibi	10		3,1	
	Genel Müdür	6		1,9	
	Satınalma Müdürü	124		38,6	
	F&B Departmanı	23		7,2	
	Mutfak Şefi	1		0,3	
	Muhasebe&Cost Control	71		22,1	
	Depo Şefi	1		0,3	
	Diğer	76		23,7	
	Geçersiz	7		2,2	
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>		<b>100</b>	

Buna göre yapılan araştırmaya katılan 321 otel işletmesinin 278 tanesi otel (%86,6), 27 tanesi tatil köyü (%8,4), 13 tanesi termal otel (%4,0), 2 tanesi otel+golf tesisi (%0,6) olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Araştırmaya katılan tesislerin büyük bir oranla otel işletmesi olarak faaliyet gösterdiği söylenebilir.

Frekans tablosu incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin 274 tanesi

(%85,4) bağımsız işletme olarak; 36 tanesi (%11,2) zincir otel işletmesi olarak; 6 tanesi (% 1,9) profesyonel yönetim ve 4 tanesi de (%1,2) aile işletmesi olarak faaliyet göstermektedir. Bu verilere dayanarak ülkemizde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun bağımsız olarak çalıştıkları, bu işletmeleri yerli ve yabancı zincir otel gruplarının izlediği görülmektedir. Ülkemizde yer alan bağımsız otel işletmelerinin daha çok bir şirket bünyesi altında faaliyet gösterdikleri ve bu şirketlerin birincil işinin demir-çelik, tekstil vb. olduğu söylenebilir. Bu şirketler büyüme stratejilerini otelcilik sektöründen yana kullanmayı tercih eden şirketlerdir. Ülkemizde zincir otel işletmesi olarak faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir çoğunluğu uluslararası platformda faaliyet gösteren işletmelerdir. Dolayısıyla bu işletmelerin satınalma faaliyetlerinin zincirin merkez otel işletmesi tarafından yönetildiği söylemek yanlış olmayacaktır.

Otel yöneticilerine "*İşletmede Uygulanan Pansiyon Türü Nedir?*" diye sorulduğunda yöneticilerin 158 tanesi (%49,2) BB,HB veya FB diye adlandırabileceğimiz oda+kahvaltı, yarım pansiyon ve tam pansiyon olarak çalıştıklarını; 153 tanesi (% 47,7) herşey dâhil sistemle çalıştıklarını; 9 tanesi ultra herşey dâhil sistemle çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu yanıtlar incelendiğinde araştırmada yer alan işletmelerin büyük bir çoğunluğunu şehir içi otel işletmeleri ile sayfiye otellerinin (167 adet) oluşturduğu görülebilir. Öyle ki ülkemizde yer alan Turizm İşletme Belgeli tesislerin İstanbul (86 adet), Ankara (20 adet),İzmir (22 adet) ile Antalya (307 adet), Muğla (69 adet) ve Aydın (14 adet) illerinde kümelenmiş olmaları bu durumu kanıtlamaktadır.

Otel işletmelerinin oda kapasiteleri incelendiğinde % 41,1 oranıyla 132 otel işletmesinin 100-199 arası oda sayısına; %34,3 oranıyla 110 otel işletmesinin 0-99 oda sayısına; 53 otel işletmesinin (%16,5) ise 200-299 arası oda sayısına sahip olduğu görülmektedir.

Turizm İşletme Belgeli otel işletmelerinin satınalma departmanlarında çalışan kişi sayısı bize otelin satınalma hacmi ile satınalma birimine verdiği önem hakkında çıkarımlar yapmamızı sağlayacaktır. Bu doğrultuda anketi yanıtlayan 212 kişi çalıştığı otel işletmesi satınalma departmanında 1-5 arası kişinin çalıştığını; 45 kişi 11-15 arası kişinin çalıştığını ve 44 kişi de 6-10 arası kişinin çalıştığını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar bize satınalma birimlerinin organizyon şemalarına sahip olmadıklarını göstermektedir. Öyle ki yazın taramasında da görüldüğü üzere büyük-bağımsız otel

işletmeleri yiyecek satınalma şefi veya satınalma memuru, içecek satınalma şefi veya satınalma memuru, ekipman ve malzeme satınalma şefi ve depo sorumlusu olmak üzere toplamda dört pozisyonda çalışana sahiptir. Hatta ülkemizde bu pozisyonların iş ve görev tanımlarının net olarak yapılmadığı, satınalma biriminde çalışan kişilerin satınalma memuru olarak, biraz daha kıdemli personelin ise satınalma şefi olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu nedenle satınalma departmanına yönelik standart iş ve görev tanımlarının belirlenmesinde yarar vardır. Böylelikle işlerin daha sistematik bir şekilde yürütülmesi sağlanabilir.

Otel Yöneticilerine yöneltilen "*İşletmenizde ağırlıklı olarak satınalma işleri kim tarafından yürütülmektedir?*" sorusuna 135 kişi (%42,1) satınalma departmanı; 120 kişi satınalma müdürü (%37,4) yanıtını vermiştir. Bu cevaplar bize otel işletmelerinde satınalma biriminin mal ve hizmet satınalmalarında aktif rol oynayan bir birim olduğunu göstermektedir. Çalışmada dikkat çeken nokta muhasebe/finans müdürü yanıtı veren kişi sayısının 56 olmasıdır (%17,4). Bu cevap bize beş yıldızlı otel işletmelerinde satınalma birimi olmayan veya satınalma birimi pasif rolde olan işletmelerin de olduğuna işaret etmektedir. Satınalma kararı verilmesinde önemli bir rolü bulunan muhasebe/ finans bölümünün aynı zamanda satınalım sürecini de sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi mümkün olmayabilir. Çünkü muhasebe /finans bölümünün öz /çekirdek işi satınalma değildir.

*Otel işletmelerinin miktar ve meblağ olarak en fazla gerçekleştirdiği harcama kalemleri olan yiyecek-içecek maddeleri satınalma süreci kimlerle ilişkilidir ?* Bu soruya 124 otel yöneticisi (%38,6) satınalma müdürü ile ilişkili olduğunu ;76 otel yöneticisi (%23,7) diğer -ki bu seçenek diğer departmanları ifade etmektedir- ile ilişkili olduğunu; 71 otel yöneticisi muhasebe&cost-control ile (%23,7) ilişkili olduğunu; 23 otel yöneticisi ile (%7,2) ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar bize yiyecek-içecek maddesi satınalma sürecinde mutfak şefi ve yiyecek-içecek müdürünün aktif olarak rol almadığını göstermektedir. Oysaki satınalma biriminin sürekli iletişim ve işbirliği içerisinde olması gereken birimler mutfak ve yiyecek-içecek birimleridir. Bununla birlikte beş yıldızlı otel işletmelerinde maliyetlerin (cost'un) özellikle yiyecek&içecek ve mutfak birimlerinde hedeflenen maliyet tutarlarında gerçekleşmesinden sorumlu

birimin cost&control olmasından dolayı yöneticilerin bu cevapları vermiş olmaları muhtemeldir.

Otel işletmelerinin konuk profilleri incelendiğinde % 55,31 ile münferit, %27,6 ile grup müşterisi,% 17,09 ile çeşitli organizasyonlara katılmak için gelen kişilerden oluştuğu görülmektedir. Otel işletmelerinin %52,35'inin yurt içi tedarik kaynaklarını kullandıkları, %34,94'ünün yakın çevresindeki tedarik kaynaklarını tercih ettikleri ve %5,53 'ünün ise yurt dışından ürün tedariklerinde buldukları görülmektedir. Bu doğrultuda otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun tedarikçi tercihinde üretim işletmelerindeki gibi tedarikçiye yakınlık (hammaddeye yakınlık) ilkesi ile satınalma gerçekleştirmediği otelin standartlarını karşılayacak tedarikçileri, ülkenin neresinde olursa olsun tercih etme eğiliminde oldukları söylenebilir. Bununla birlikte özellikle tesisin bulunduğu yerel çevredeki üreticilerin (örneğin sebze-meyve, deniz mahsulleri vb.) ürünlerini tercih ediyor olmaları da ürüne taze ulaşabilme adına önemli bir husustur. Ayrıca Antalya ve çevresindeki bazı tesislerin kendilerine yakın tarla ve bahçeleri satın alarak özellikle meyve ve sebze üretimini kendileri yaptıkları ve böylelikle satınalma maliyetlerini ciddi bir şekilde düşürdükleri de görülmektedir.

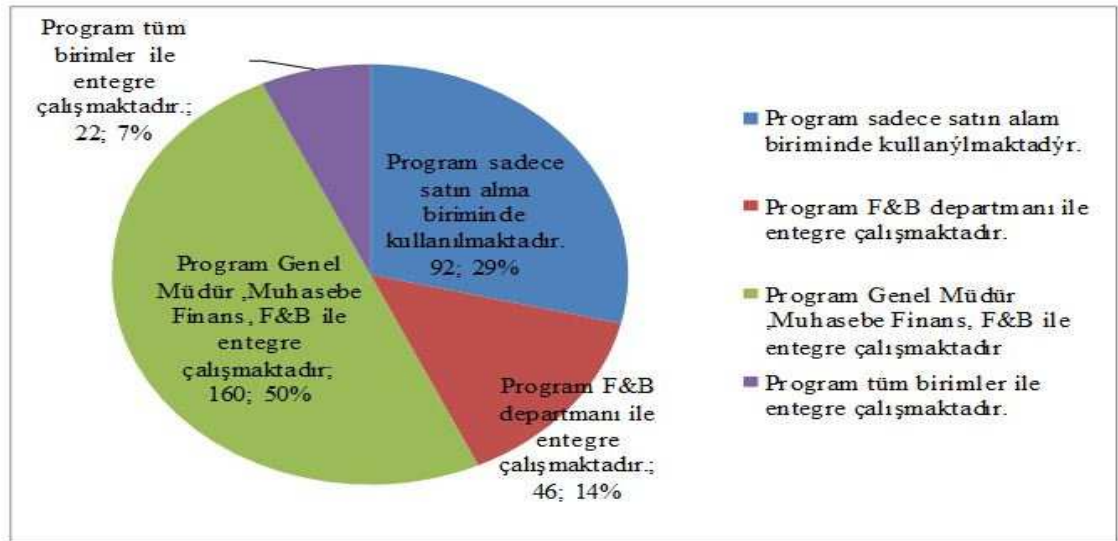
Açık uçlu soru olarak sorulan satınalma programında kullandıkları otomasyon programına beş yıldızlı otel işletmelerinin verdikleri cevap 141 ile Asist programı, 86 ile diğer programlar, 39 ile Kerzz Programı, 29 ile Protel programıdır. Bu durum bize otel işletmelerinin piyasada bulunan çok farklı yazılımları tercih ettiklerini göstermektedir. Bununla birlikte otel işletmelerinin %68,2'si (219 kişi) kullandıkları programdan memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Kullanılan otomasyon programından memnun olmadıklarını belirten tesis sayısı 102'dir. Bunun nedenleri arasında; programın satınalma biriminin her türlü ihtiyacını karşılayacak bir yazılım olmaması, programın kullanım zorluğu, diğer birimlerle entegre olma zorluğu gibi sebepler verilebilir.

*Otel yöneticilerine sorulan otelde kullanılan satınalma otomasyon programı hangi birimler ile entegre çalışıyor?* sorusuna 160 kişi genel müdür,muhasebe&finans ve F&B ile entegredir cevabını, 92 kişi sadece satınalma biriminde kullanılmaktadır cevabını, 46 kişi ise programın F&B departmanı ile entegre çalıştığı cevabını vermiştir.

**Tablo 36**  
**Otel Satınalma Departmanında Kullanılan Otomasyon Programına Yönelik**  
**Dağılım-Memnuniyet Düzeyi Tablosu**

KULLANILAN OTOMASYON PROGRAMI		n	%
PROGRAMIN ADI	Asist	141	43,9
	Diğer	86	26,8
	Kerz	39	12,1
	Loggia	8	2,5
	Opera	2	0,6
	Protel	29	9,0
	Scada	9	2,8
	Silverlight	7	2,2
	<b>TOPLAM</b>	<b>321</b>	<b>100,00</b>
	MEMNUNİYET DÜZEYİ	Hayır	102
Evet		219	68,2
<b>TOPLAM</b>		<b>321</b>	<b>100,00</b>

Tüm birimler entegre çalışıyor cevabını ise yalnızca 22 kişi vermiştir. Bu cevaplar bize otel işletmelerinde kullanılan satınalma programının yoğun ilişki içerisinde olunan birimler ile entegre çalıştığını göstermektedir. Halbuki bir otel işletmesi, satınalma sıklıkları farklı olsa da tüm birimler için satınalım yapmaktadır. Dolayısıyla satınalma programına erişebilirlik düzeyleri farklı olsa da programın her bir birim ile entegre çalışması satınalma faaliyetlerinin daha etkin ve hızlı bir şekilde yürütülmesine yardımcı olacaktır.



**Şekil 28:** Kullanılan Satınalma Programının Entegre Çalıştığı Birimler



**Tablo 37**  
**Yiyecek-İçecek Satınalma Sürecini Yürüten Kişi/Birimler**

<b>FAALİYETLER</b>	<b>Yoğunlukla Kim Tarafından Yürütüldüğü</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yiyecek/İçecek Hammadde/Malzemelerin Standartlarının Belirlenmesi	Satınalma	198	61,7
Piyasa Araştırması/ Tedarikçi Araştırması	Satınalma	122	38
Tedarikçilerden Tekliflerin Toplanması ve Değerlendirilmesi	Satınalma	111	34,6
Tedarikçilerin Kontrolü ve Seçimi	Satınalma	120	37,4
Anlaşma Maddelerinin Belirlenmesi ve Anlaşmanın Yapılması	Muhasebe& Finans	130	40,5
Birim Fiyat ve Miktarının Tespiti	Satınalma	109	34
Eksik/ Yanlış Hatalı Ürün Gönderiminde İade	Muhasebe& Finans	89	27,7
Yiyecek-İçecek Hammaddelerinin Onaylanması	Satınalma	108	33,6
Sipariş Takibi ve Satın Alma	Muhasebe& Finans	160	49,8
Teslim ve Tesellüm İşlemleri	Muhasebe& Finans	167	52
Stok Kontrol	Satınalma	82	25,5
İrsaliye / Fatura Kontrol	Muhasebe& Finans	168	52,3
Depolama ve Depo Kontrol	Muhasebe& Finans	79	24,6
İthal Ürünlerin Talebi	Satınalma	95	29,6
Tedarikçi Ziyaretleri/İlişkileri	Satınalma	132	41,1
İhale Hazırlığı ve İhaleye Çıkılması	Muhasebe& Finans	169	52,6
Tedarikçilerden sipariş talebinde bulunma	Satınalma	84	26,2
Sipariş Takip ve Kontrol	Muhasebe& Finans	166	51,7

*Otel yöneticilerine yiyecek-içecek hammaddelerinin satın alım sürecindeki faaliyetler kimler tarafından yürütülmektedir?* diye sorulmuştur. Buna göre yiyecek-içecek hammadde/malzemelerinin standartlarının 198 kişi ve %61,7 oranıyla satınalma müdürü tarafından belirlendiği görülmektedir. Bu standartların mutfak şefi ve F&B müdürü ile birlikte hazırlanması doğru olacaktır. Çünkü otel işletmelerinde hangi outletlerde ne tür yiyecek ve içeceklerin üretilip servis edileceğine, yiyecek ve içeceklerin kalite standartlarının ne olacağına bu kişiler karar vermektedir. Ayrıca mutfak şefi (executive chef) veya mutfak şef yardımcısı (sous chef) satınalınacak yiyecek hammaddesinin hangi tür yiyeceklerde kullanılacağını bildiği için özellikle ürün spesifikasyonlarının belirlenmesinde bizzat bulunmasında yarar vardır. Çalışmaya katılan otel yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun (274 otel) bağımsız otel işletmelerinde görev yapıyor olması bu sonucu doğurmuştur. Ancak zincir otel işletmelerinde yiyecek-içecek hammadde standartlarının merkezden belirlendiği ve mutfak şefi ile F&B müdürünün bu standartlara uygun yiyecek-içecek satın alımından sorumlu olduğu düşünülürse satınalma müdürünün F&B müdürü ve mutfak şefi ile birlikte kolektif bir çalışma sergiledikleri söylenebilir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde piyasa araştırması ve tedarikçi araştırma işlemlerine 122 kişi, %38 cevap oranıyla satınalma müdürü cevabını vermiştir. Satınalma departmanının öz işlerinden biri piyasa /tedarikçi araştırması yapmaktır. Ancak cevaplayıcılardan 77'si (%24) -ki bu dikkate değer bir rakamdır- muhasebe&finans müdürü yanıtını vermiştir.

Tedarikçilerden tekliflerin toplanması ve değerlendirilmesi ifadesine 111 kişi (%34,6 oranıyla) satınalma müdürü yanıtı vermiştir. Tedarikçilerin kontrolü ve seçim işlemleri ise %37,4 oranı, 120 kişi cevabıyla satınalma; 26,8 oranı ve 86 kişi cevabıyla muhasebe&satınalma müdürü tarafından gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. 130 yönetici anlaşma maddelerinin belirlenmesi ve anlaşmaları yapılması işlemlerinin %40,5 oranıyla muhasebe&finans müdürü tarafından gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Birim fiyat ve miktar tespiti sorusuna 109 yönetici (%34) satınalma müdürü yanıtını vermiştir. Otel işletmelerinde stok ve stok kontrol işlerini satınalma departmanı takip etmektedir. Bununla birlikte cevaplayıcıların % 35,5'i (101 kişi) muhasebe&finans cevabını vermiştir. Bu durum bize otel işletmelerinde satın alınması gereken ürünlerin miktar ve

ödeme yönteminin belirlenmesinde mutlaka muhasebe&finans departmanı ile irtibatla olunması gerektiğini, çünkü ödeme planının yapılması ve bütçe tespit işlemlerinin muhasebe&finans tarafından yapıldığını göstermektedir.

### 3.5.3. Hipotezlere Ait Bulgular ve Değerlendirmeler

Araştırmanın güvenilirlik analizi ve genel demografik ve işletme verilerinin analizi ardından araştırma hipotezleri analiz edilmiştir.

#### 3.5.3.1. Ki-Kare Testleri

Bu bölümdeki test istatistikleri için asimptotik sigma katsayısı 0,000 olarak hesaplanmış ve normal dağılmadığı görülmüştür. Bu sebeple parametrik olmayan testlerle sınanacaktır. Nonparametrik testler içinde en çok kullanılan testlerden biri olan ki-kare testi, örneklem grubundaki değerlerin dağılımının hipotezde ileri sürülen ana kitle dağılımıyla uyumlu olup olmadığını ölçmektedir (Kalaycı ve diğ., 2008 : 85). Diğer bir deyişle iki değişken arasında sistematik bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yardımcı olur (Altunışık ve diğ. 2012: 219).

#### **H1: Düşük miktarda veya parasal tutardaki yiyecek-içecek satın alımlarında tercih edilen ödeme yöntemi, otelin hukuki statüsüne göre farklılık gösterir.**

Herşey dâhil ve ultra herşey dâhil pansiyon türlerinde düşük bütçeli satın alımlarda tercih edilen ödeme türü bakımından yalnızca çekle 60-90 gün vadeli ödeme seçeneğinde % 95 güven düzeyinde istatistiksel anlamla fark vardır. Buradan herşey dâhil çalışan işletmelerin düşük miktar veya parasal tutardaki satın alımlarında üç aya kadar olan vadeli ödeme seçeneğini tercih ettikleri söylenebilir.

	Peşin Ödeme	Nakit, En geç 30günde ödeme	Nakit, 60-90 gün vadeli ödeme	Çekle, 60-90 gün vadeli ödeme	Senet-Bono ile Ödeme	Diğer
Mann-Whitney U	430,000	424,000	530,000	290,000	684,500	684,000
Wilcoxon W	475,000	469,000	12311,000	11918,000	12465,500	729,000
Z	-1,957	-1,955	-1,175	-3,079	-0,052	-0,243
<b>Asymp. Sig. (çift kuyruk)</b> Exact Sig. [2*Tek kuyruk]	<b>0,050</b>	<b>0,051</b>	<b>0,240</b>	<b>0,002</b>	<b>0,958</b>	<b>0,808</b>

<b>ÖDEME TÜRÜ</b>	<b>PANSİYON TÜRÜ</b>	<b>N</b>	<b>ORTALAMA</b>
Peşin Ödeme	Herşey dâhil	153	83,19
	Ultra Herşey Dâhil	9	52,78
	<b>Toplam</b>	<b>162</b>	-
Nakit, En geç 30 günde ödeme	Herşey dâhil	153	83,23
	Ultra Herşey Dâhil	9	52,11
	<b>Toplam</b>	<b>162</b>	-
Nakit, 60-90 gün vadeli ödeme	Herşey dâhil	153	80,46
	Ultra Herşey Dâhil	9	99,11
	<b>Toplam</b>	<b>162</b>	-
Çekle, 60-90 gün vadeli ödeme	Herşey dâhil	152	78,41
	Ultra Herşey Dâhil	9	124,78
	<b>Toplam</b>	<b>161</b>	-
Senet-Bono ile Ödeme	Herşey dâhil	153	81,47
	Ultra Herşey Dâhil	9	81,94
	<b>Toplam</b>	<b>162</b>	-
Diğer	Herşey dâhil	153	81,53
	Ultra Herşey Dâhil	9	81,00
	<b>Toplam</b>	<b>162</b>	-

$p_3=0,24, P_5=0,958, P_6=0,808 >0,05$  yalnızca  $P_1=0,05, P_2=0,05, P_4=0,002 <0,05$ 'dir.

**H2: Yüksek miktarda veya paesal tutardaki yiyecek-içecek satın alımlarında tercih edilen ödeme yöntemi, otelin hukuki statüsüne göre farklılık gösterir.**

	Peşin Ödeme	Nakit, En geç 30günde ödeme	Nakit, 60-90 gün vadeli ödeme	Çekle, 60-90 gün vadeli ödeme	Senet-Bono ile Ödeme	Diğer
Mann-Whitney U	571,000	368,000	673,000	274,500	560,500	684,000
Wilcoxon W	616,000	413,000	718,000	11902,500	12341,500	729,000
Z	-0,894	-2,397	-0,115	-3,224	-2,493	-0,243
<b>Asymp. Sig. (çift kuyruk)</b> Exact Sig. [2*Tek kuyruk]	<b>0,372</b>	<b>0,017</b>	<b>0,908</b>	<b>0,001</b>	<b>0,013</b>	<b>0,808</b>

ÖDEME TÜRÜ	PANSİYON TÜRÜ	N	ORTALAMA	TOPLAM
Peşin Ödeme	Herşey dâhil	153	82,27	12587,00
	Ultra Herşey Dâhil	9	68,44	616,00
Nakit, En geç 30günde ödeme	<b>Toplam</b>	<b>162</b>	-	-
	Herşey dâhil	153	83,59	12790,00
	Ultra Herşey Dâhil	9	45,89	413,00
Nakit, 60-90 gün vadeli ödeme	<b>Toplam</b>	<b>162</b>	-	-
	Herşey dâhil	153	81,60	12485,00
	Ultra Herşey Dâhil	9	79,78	718,00
Çekle, 60-90 gün vadeli ödeme	<b>Toplam</b>	<b>162</b>	-	-
	Herşey dâhil	152	78,31	11902,50
	Ultra Herşey Dâhil	9	126,50	1138,50
Senet-Bono ile Ödeme	<b>Toplam</b>	<b>161</b>	-	-
	Herşey dâhil	153	80,66	12341,50
	Ultra Herşey Dâhil	9	95,72	861,50
Diğer	<b>Toplam</b>	<b>162</b>	-	-
	Herşey dâhil	153	81,53	12474,00
	Ultra Herşey Dâhil	9	81,00	729,00

H2,0 hipotezi p değeri 0,05 den küçük olan nakit,en geç 30 günde ödeme,çekle 60\*90 gün vade ve senet-bono ödeme seçenekleri için reddedilir. Diğer Seçenekler için %95 güven düzeyinde aradaki farkın anlamlı olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar göstermektedir ki ultra herşey dâhil çalışan işletmeler herşey dâhil çalışan işletmeler göre yüksek miktar veya parasal tutardaki alımlarda herşey dâhil çalışan işletmelere göre daha fazla tercih etmektedir. Bilindiği üzere ultra herşey dâhil çalışan tesislerde konuk otelin herhangi bir outletinde ödeme yapmamakta, ayrıca kendisine 24 saat yiyecek-içecek hizmeti sunulmaktadır. Bu durum bize diğer tesislere nazaran ultra all-in çalışan tesislerin daha büyük miktarlarda yiyecek-içecek alımı yaptıklarını, bu alımlarında ise all-in çalışan tesislere göre peşin alımı tercih ettikleri göstermektedir.

**H3: Yiyecek-içecek satın alımlarda tercih edilen satınalma yöntemleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.**

Tüm ürün çeşitleri için sigmap değeri 0,000 bulunmuştur. Dolayısıyla veriler normal dağılmamaktadır ve parametrik olmayan test istatistikleriyle sınanacaktır.

*H3a,0: Kırmızı ve beyaz et için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark yoktur.*

Kırmızı Et-Piliç Eti	
Z	-1,537(a)
Asymp. Sig. (çift kuyruk)	0,124

$P=0,124>0,05$   $H5a,0$  reddedilemez. Kırmızı ve beyaz et için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

*H3b,0: Meyve ve sebzeler için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark yoktur.*

Meyve-Sebze	
Z	-1,251(a)
Anlamlılık Derecesi (çift kuyruk) (P)	0,211

$p=0,211 >0,05$   $H5b,0$  reddedilemez. Meyve ve sebzeler için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

*H3c,0: Tahıl ürünleri ve Bakliyatlar için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark yoktur.*

Tahıl ürünleri-Bakliyat	
Z	-0,277(a)
Anlamlılık Derecesi (çift kuyruk) (P)	0,782

$P=0,782>0,05$   $H5c,0$  reddedilemez. Tahıl ürünleri ve Bakliyatlar için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

*H3d,1: Alkollü içecekler için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark vardır. Red edilir.*

N	321
Ki-Kare	45,937
Serbestlik Derecesi (df)	20
Anlamlılık Derecesi (P)	0,001

$P=0,01 <0,05$   $H5d,0$  reddedilir,  $H5d,1$  Kabul Edilir.

Alkollü içecekler için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

*H3e,1: Şaraplar için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark yoktur.*

<b>N</b>	<b>321</b>
<b>Ki-Kare</b>	<b>20,601</b>
<b>Serbestlik Derecesi (df)</b>	<b>10</b>
<b>Anlamlılık Derecesi (P)</b>	<b>0,024</b>

$P=0,024 < 0,05$   $H5e,0$  Reddedilir,  $H5e,1$  Kabul; Şaraplar için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark vardır. Bilindiği üzere otel işletmeleri satın alınacak her bir ürün kalemi için teklif isteme formu düzenlemekte ve satıcıdan talep edilen ürünün markasını, miktarını, paket birim fiyatını belirtmesini istemektedir. Ancak gerek ithal olsun gerekse yerli şarap olsun satın alınacak ürünlerin rekoltesi, vintage veya nonvintage bir şarap olup olmadığı gibi bilgiler satın alım öncesi işletmeye bildirilmektedir. Ayrıca bir şarabın birim fiyatını da şarabın bu özellikleri oluşturduğu için satıcı firmalar satın alınacak miktar üzerinden bir fiyat oluşturmaktadırlar. Bu nedenle otel işletmelerinde genel olarak yazılı teklif alma yöntemi ile ürünlerin satın alındığı ancak şaraplar için direkt sipariş verildiği söylenebilir.

*H3f,1: Kola, meşrubat ve meyve suları için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark yoktur.*

<b>N</b>	<b>321</b>
<b>Ki-Kare</b>	<b>32,667</b>
<b>Serbestlik Derecesi (df)</b>	<b>16</b>
<b>Anlamlılık Derecesi</b>	<b>0,008</b>

$P=0,008 < 0,05$   $H5f,0$  reddedilir,  $H5f,1$  kabul; Kola, meşrubat ve meyve suları için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Otel işletmeleri, alkolsüz içecekleri (kola, meşrubat, çay, kahve vb.) yüksek miktarda satın alarak birim fiyatlarda ciddi indirimler elde etmeyi tercih ederler. Depolama koşulları uygun olmayan tesisler için de bu durum geçerlidir. Öyle ki otel işletmeleri alkolsüz içecekler için yaptıkları

anlaşma sonrası bu ürünlerin tamamını otelde stoklamamakta, ihtiyaç duyulduğu taktirde tedarikçiden temin yoluna gitmektedir. Bu durumda tedarikçiler tesis adına ürünleri kendi alanlarında stoklamaktadır. Böylelikle otel işletmelerinin stoklama maliyetlerinden de tasarruf ettiği görülmektedir.

*H3g,1: Kahve ve çay çeşitleri için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark yoktur.*

N	321
Ki-Kare	44,408
Serbestlik Derecesi (df)	19
Anlamlılık Derecesi	0,001

$P=0,001 < 0,05$  H5g,0 red edilir, H5g,1 kabul; Kahve ve çay çeşitleri için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

**H4: İşletmenin hukuki statüsü, yiyecek-içeceklerin satın alım süreçlerini takip eden personele göre farklılık göstermektedir.**

**Tablo 38**  
**İşletmenin Hukuki Statüsü- Satınalma Süreçlerini Takip Eden Personel Normallik Sınaması**

Hukuki Statü- Satınalma Süreçlerini Takip Eden Personel		
N	-	321
Normal Parametreler(a,b)	Ortalama	208,5149
	Standart Hata	32,06007
En büyük Farklar	Kesin	0,295
	Pozitif	0,207
	Negatif	-0,295
Kolmogorov-Smirnov Z	-	5,278
Asymp. Sig. (çift kuyruk)	-	0,000

İşletmelerde yiyecek-içecek işlerini gerçekleştiren birimlerle ilgili tüm test istatistikleri için asymp. Sigma=0,00 bulunmuştur. İlgili test istatistikleri normal dağılıma uymaz ve parametrik olmayan test istatistikleri ile sınanacaktır.



*H4a,1: Bağımsız otel işletmelerinde yiyecek-içecek standartlarını belirleyen personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark yoktur.*

C1 - 1	
<b>Ki-Kare</b>	<b>18,479</b>
<b>Serbestlik Derecesi (df)</b>	<b>3</b>
<b>Anlamlılık Derecesi</b>	<b>0,000</b>

$P=0,000 < 0,05$  H5a,0 Reddedilir, H5a,1 Kabul; Bağımsız otel işletmelerinde yiyecek-içecek standartlarını belirleyen personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark vardır.

*H4b-5,0: Bağımsız otel işletmelerinde piyasa /tedarikçi araştırması yapan personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark yoktur.*

C1 - 1	
<b>Ki-Kare</b>	<b>5,539</b>
<b>Serbestlik Derecesi (df)</b>	<b>3</b>
<b>Anlamlılık Derecesi</b>	<b>0,136</b>

$P=0,136 > 0,05$  H5b,0 reddedilemez ; Bağımsız otel işletmelerinde piyasa /tedarikçi araştırması yapan personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

*H4c,0: Bağımsız otel işletmelerinde tedarikçilerden teklif toplayıp değerlendiren personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark yoktur.*

C1 - 1	
<b>Ki-Kare</b>	<b>7,171</b>
<b>Serbestlik Derecesi (df)</b>	<b>3</b>
<b>Anlamlılık Derecesi</b>	<b>0,0067</b>

$P=0,67 > 0,05$  H6c,0 reddedilemez; Bağımsız otel işletmelerinde tedarikçilerden teklif toplayıp değerlendiren personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

*H4d,1: Bağımsız otel işletmelerinde teslim ve teslim işlemlerini takip eden personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark yoktur.*

C1	
<b>Ki-Kare</b>	<b>15,031</b>
<b>Serbestlik Derecesi (df)</b>	<b>3</b>
<b>Anlamlılık Derecesi</b>	<b>0,002</b>

a Kruskal Wallis Test

$p=0,02 < 0,05$   $H_5d,0$  reddedilir,  $H_6-5d,1$  kabul; Bağımsız otel işletmelerinde teslim ve teslimat işlemlerini takip eden personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu işletmelerde cost control'ün muhasebe&finans bölümüne bağlı çalıştığı dolayısıyla teslim&teslimat işlemlerinin de muhasebe&finans bölümü tarafından takip edildiği söylenebilir.

*H4e,0: Bağımsız otel işletmelerinde birim fiyat/miktarı tespit eden personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark yoktur.*

	<b>C1</b>
<b>Ki-Kare</b>	<b>8,146</b>
<b>df</b>	<b>3</b>
<b>Asymp. Sig.</b>	<b>0,043</b>

$P=0,043 > 0,05$   $H_5e,0$  reddedilemez ; Bağımsız otel işletmelerinde birim fiyat/miktarı tespit eden personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### 3.5.3.2. Satınalma ile İlgili İfadeler Faktör Analizi Sonuçları ve Değerlendirilmesi

Likert ölçeği kullanılarak hazırlanan beşinci sorunun faktör analizinin değişkenleri incelendiğinde, değişkenlerin yiyecek-icecek satınalma tercihleri ve personel özellikleri, satınalmada yönetsel kararlar ile satınalma faaliyetlerine yönelik unsurlardan oluştuğu görülmektedir.

Anketimizde, aşağıdaki satınalma ile ilgili faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır ve analize tabi tutulmuştur. Birbiri ile ilişkisi olmayan faktörler analize dâhil edilmemiştir.

**H5: Satınalma ile ilgili faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**Tablo 39**  
**Satınalma İle İlgili İfadeler KMO ve Bartlett's Testi**

<b>Örneklem Yeterlilik Testi (Kaiser-Meyer-Olkin)</b>	<b>0,959</b>	
<b>Barlett Küresellik Testi</b>	Yaklaşık Ki-Kare	4804,390
	df	231
	Anlamlılık Düzeyi	<b>0,000*</b>

\*0,959 1'e çok yakın bir değer olduğu için faktör analizine uygundur.  
 $P=0,000 < 0,05$

Yukarıdaki tablo bize, analize tabi tuttuğumuz rekabet faktörlerinin yani KMO'nun, 0,959 olduğunu göstermektedir. KMO testi örneklem büyüklüğünün uygunluğuyla ilgilidir. Yani örneklemin yeterli olup olmadığı hakkında bize bilgi verir. ( $0,9 < 1$  çok

iyi,0,7-0,8 iyi, 0,5-0,7 arası orta, en az 0,5 olmalı) 0,5'ten küçükse daha fazla veri toplanmalı anlamına gelmektedir. Bartlett testi özgün korelasyon matrisi kimlik matrisi (tüm korelasyon katsayıları sıfır) ile aynıdır ve boş hipotezini test etmektedir.

KMO değeri  $0,959 < 0,9$  olduğu için örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bartlett's Test of Sphericity geçerlilik testidir. Bu testin  $0,05$ 'in altında olması istenir. Yukarıda Sig =  $0,000$  ve  $0,05 > 0,000$  aralığında olduğu için ölçeğimiz faktörleşebilir bir ölçektir. Bartlett testi sonucunda önem derecesi  $0,000$  çıkmış ve bu sonuç da değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Değişkenler arasındaki korelasyonların mevcut olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 40**  
**Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans**

Açıklanan Toplam Varyans									
Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Topamları			Döndürülmüş Faktör Analizi Kareleri Yüklerinin Topamları		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	11,429	51,949	51,949	11,429	51,949	51,949	11,429	51,949	51,949
2	1,625	7,387	59,336	1,625	7,387	59,336	1,625	7,387	59,336
3	1,068	4,856	64,192	1,068	4,856	64,192	1,068	4,856	64,192

Faktörlerin hesaplanmasında, eşgen değerlerden (öz değerlerden) yararlanılır, faktör sayısı kadar eigen değeri hesaplanır. Eigen değerler faktör yüklerinin karelerinin toplamıdır bir başka deyişle iki değişken arasındaki korelasyonu gösterir (Tavşancıl, 2006). Yukarıdaki tabloda özdeğeri 1'in üzerinde 3 faktörümüz vardır. Bu 3 faktörün açıkladığı toplam değişim oranı 64,192'dir.

Bir başka deyişle yukarıda faktör çıkarmadan önce, sonra ve rotasyondan sonra eigen değerleri görülmektedir. Eigen değeri 1'den büyük olan 3 faktör bulunmaktadır. İlk faktör varyansın yaklaşık %51,949 'unu açıklamaktadır. 3 faktör toplam varyansın % 64,192'ini açıklamaktadır.

Faktör Rotasyon Matriks tablosu incelenirken her bir maddenin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğuna bakılır. Daha sonra bu maddeler gruplandırılarak faktör yapısı oluşturulur.

**Tablo 41**  
**Satınalma İle İlgili İfadeler Faktör Rotasyon Matrisi (Rotated Component Matrix)**

SATINALMA İLE İLGİLİ FAKTÖRLER	Bileşenler		
	1	2	3
SA1: Satınalma sorumlusu yiyecek-içecek departmanından yetişmiş olmalıdır.	<b>0,664</b>		
SA8: Satınalma yöntemlerimizi çok sık değiştiriyoruz.	<b>0,833</b>		
SA15: Satıcı firmalara her konuda güveniyoruz.	<b>0,681</b>		
SA2: Satın almacılar hijyen konusunda bilgili olmalıdır.		<b>0,726</b>	
SA3: Satınalma sorumlusu satınalma konusunda deneyimli olmalıdır.		<b>0,714</b>	
SA4: Satınalma sorumlusu yabancı dil bilmelidir.		<b>0,714</b>	
SA 5: Satınalma sorumlusu güçlü insan ilişkilerine sahip olmalıdır.		<b>0,749</b>	
SA6: Satınalma sorumlusu dürüst olmalıdır.		<b>0,786</b>	
SA:7 Satınalma sorumlusu eğitilmiş olmalıdır		<b>0,675</b>	
SA10: Piyasa şartlarını iyi araştırırız.		<b>0,779</b>	
SA11:Bazı malların fiyat artışını öngörerek gereken önlemleri alırız.		<b>0,748</b>	
SA13: Satıcı firmalar piyasada kendini kanıtlamış firmalardır.		<b>0,737</b>	
SA16: Tanınmış, markalı ürünleri satın alıyoruz.		<b>0,731</b>	
SA17: Donmuş gıdalar da satın alıyoruz.		<b>0,721</b>	
SA18:Tahıl/bakliyat ürünleri dönemsel, toplu miktarda, birim fiyatı daha uygun olarak satın alıyoruz.		<b>0,723</b>	
SA19: Tahıl/Bakliyat Ürünlerini bitmeye yakın satın alıyoruz.		<b>0,723</b>	
SA20: Alkollü içecekleri dönemsel, toplu miktarda, birim fiyatı daha uygun olarak satın alıyoruz.		<b>0,735</b>	
SA21: Alkolsüz içecekleri dönemsel, toplu miktarda,birim fiyatı daha uygun olarak satın alıyoruz.		<b>0,767</b>	
SA9: Satınalma politikamız üst yönetim tarafından belirleniyor.			<b>0,598</b>
SA12: Kalifiye olmayan satınalma personeli satın almada büyük kayıplara uğratabilir.			<b>0,710</b>
SA14: Satıcılarla üstesinden gelinebilir sorunlar yaşıyoruz.			<b>0,774</b>

Yukarıdaki tabloda faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör yapısı görülmektedir. Faktör yükü 0,5 üstü olan maddeler dâhil edilmiştir. 0,5 altındaki maddeler faktör analizinden çıkarıldığında en düşük faktör yükü 0,598 ve en yüksek faktör yükünün 0,833 olduğu görülmektedir.

**Tablo 42**  
**Satınalma İle İlgili İfadeler Güvenilirlik Tablosu**

Ölçek Maddeleri (SA: Satınalma)	Alfa Katsayısı	İfade Sayısı
SA1,SA8,SA15	0,614	2
SA2,SA3,SA4,SA5,SA6,SA7,SA10,SA11,SA13,SA16 SA17,SA18,SA19,SA20,SA21	0,958	14
SA9,SA12,SA14	0,770	3

Alfa Katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını, ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir (akademikdestek.net).

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Yukarıda verilen rekabet faktörlerinde; SA1(Satınalma sorumlusu yiyecek-içecek departmanından yetişmiş olmalıdır.), SA8(Satınalma yöntemlerimizi çok sık değiştiriyoruz.) ve SA15 (Satıcı firmalara her konuda güveniyoruz.) faktörleri  $0,60 \leq 0,614 < 0,80$  olduğu için oldukça güvenilir ölçeklerdir.

SA2 (Satın almacılar hijyen konusunda bilgili olmalıdır.),SA3 (Satınalma sorumlusu satınalma konusunda deneyimli olmalıdır.), SA4 (Satınalma sorumlusu yabancı dil bilmelidir.) SA5 (Satınalma sorumlusu güçlü insan ilişkilerine sahip olmalıdır.), SA6 (Satınalma sorumlusu dürüst olmalıdır.), SA7 Satınalma sorumlusu eğitilmiş olmalıdır SA10 ( Piyasa şartlarını iyi araştırırız.), SA11 (Bazı malların fiyat artışını öngörerek gereken önlemleri alırız.), SA13 ( Satıcı firmalar piyasada kendini kanıtlamış firmalardır.) SA16 (Tanınmış, markalı ürünleri satın alıyoruz.), SA17 (Donmuş gıdalar da satın alıyoruz.), SA18 (Tahıl/bakliyat ürünleri dönemsel, toplu miktarda, birim fiyatı daha uygun olarak satın alıyoruz.) SA19 (Tahıl/Bakliyat Ürünlerini bitmeye yakın satın alıyoruz.), SA20 (Alkollü içecekleri dönemsel, toplu miktarda, birim fiyatı daha uygun olarak satın alıyoruz.) SA21 (Alkolsüz içecekleri dönemsel, toplu miktarda,birim fiyatı

daha uygun olarak satın alıyoruz.) faktörleri  $0,80 \leq 0,958 < 1,00$  olduğu için ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

SA9 (Satınalma politikamız üst yönetim tarafından belirleniyor.), SA12 ( Kalifiye olmayan satınalma personeli satın almada büyük kayıplara uğratabilir.), SA14 (Satıcılarla üstesinden gelinebilir sorunlar yaşıyoruz.) faktörleri  $0,60 \leq 0,770 < 0,80$  olduğu için ölçek oldukça güvenilirdir.

### **3.5.3.3. Regresyon Analizleri**

Çalışmanın bu aşamasında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki önemini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz yardımı ile bir bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiler, matematiksel eşitlik ile açıklanmaktadır (Kayış ve diğ., 2005: 199). Diğer bir deyişle regresyon analizi, aralarında sebep- sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler ya da kestirimler yapabilmek amacıyla yapılır. Doğada birçok olayda sebep sonuç ilişkisine rastlamak mümkündür Regresyon analizi, bilinen bulgulardan, bilinmeyen gelecekteki olaylarla ilgili tahminler yapılmasına izin verir (Uyar, 2012: 115).

Regresyon analizi genel olarak şu sorulara cevap bulmak amacıyla kullanılabilir (Altınışık ve diğ., 2012: 233):

- Bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır?
- Bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarı bağımsız değişkenlerce açıklanmaktadır?
- Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır?Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel ifadesi nedir?
- Bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin edilebilir mi?

**H6: Otel yöneticilerinin çalıştıkları işletmedeki görev süresi arttıkça firmanın tedarikçilerle olan ilişkileri güçlenecektir.**

#### Model Özeti

Model	Korelasyon	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata
1	0,618(a)	0,382	0,380	32,37998

R Square =0,382, Tedarikçi ilişkilerindeki değişimin % 38'i Otel yöneticilerinin çalıştığı işletmedeki görev süresi ile açıklanabilir.

#### ANOVA(b)

Model	Toplam Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
1 Regresyon	205967,874	1	205967,874	196,447	0,000(a)
Residual	333411,326	318	1048,463		
Toplam	539379,200	319			

F(1,318) = 196,447

P=0,000 <0,05 ; açıklanan ilişki % 95 güvenirlilik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

#### Coefficients(a)

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		Anlamlılık Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta	t	
1	(Constant)	302,737	5,399		56,077	0,000
	Halen çalıştığınız işletmedeki görev süreniz	-28,163	2,009	-,618	-14,016	0,000

Bağımlı Değişken: Tedarik

Tedarik=-28,163(Halen Çalışılan İşletmedeki Görev Süresi)+302,737

Negatif katsayı ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Halen çalışılan işletmedeki görev süresi uzadıkça tedarikçi ilişkileri konusundaki önermelere olumsuz yanıtlar artmaktadır.

y=302,737 + (-28,163)x.

**H7: Satın alınan ürünlere ödenen fiyat ve ürünlerin kalitesi tedarikçilerin sundukları satış sonrası hizmetleri etkileyecektir.**

## Model Özeti

Model	Korelasyon	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata
1	0,681(a)	0,463	0,462	0,682

Bağımsız Değişken :Satış Sonrası Hizmetler

R Square =0,463,Satış sonrası hizmetlerdeki değişiminin %46'sı satın alınan ürünlerin fiyat ve kalitesindeki değişim tarafından açıklanmaktadır.

## ANOVA(b)

Model		Toplam Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
1	Regresyon	128,060	1	128,060	275,563	0,000(a)
	Residual	148,246	319	0,465		
	Toplam	276,305	320			

Bağımlı Değişken: Ürünlerin Fiyat ve Kalitesi

P=0,000 <0,05, Açıklanan ilişki % 95 güvenirlilik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

## Coefficients(a)

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Constant)	1,259	0,188		6,681	0,000
	Satış Sonrası Hizmetler	0,694	0,042	0,681	16,60	0,000

Bağımlı Değişken : Ürünlerin Fiyat ve Kalitesi

Anova testinde görüldüğü üzere ürünler için ödenen bir birimlik artış, satış sonrası hizmetleri 0,694 değerinde arttıracaktır.

Pozitif katsayı ilişkinin doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buradan otel işletmelerinin satın aldıkları ürünlerle ilgili yalnızca ürüne ödenen birim fiyatı dikkate almamaları gerektiği, ürün için ödedikleri fiyatın ürünün kendilerine olan toplam maliyeti olduğunu bilmeleri gerektiği düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla otel yöneticileri için bir ürünün birim maliyeti demek aslında o ürünün satış fiyatı içerisinde bulunan ürünün değiştirilmesi, iadesi,eğitim, kurma, takma, tamir gibi satın alınan satış sonrası maliyetleri demektir.  $y=1,259 +0,964x$



**H8: Satın alınan ürünlerin marka tanınırlığı ve bilinirliği ürünlere ödenen fiyat ve seçilen ürünün kalitesini etkileyecektir.**

**Model Özeti**

Model	Korelasyon	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata
1	0,765(a)	0,585	0,582	0,601

Bağımsız Değişkenler : Ürünlere Ödenen Fiyat Ve Seçilen Ürün Kalitesi

R Square =0,585, Ürünlere ödenen fiyat ve seçilen ürün kalitesindeki değişiminin %58'i marka tanınırlığı ve bilinirliği tarafından açıklanmaktadır.

**ANOVA(b)**

Model		Toplam Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
1	Regression	161,524	2	80,762	223,750	0,000(a)
	Residual	114,781	318	0,361		
	Toplam	276,305	320			

P=0,000 <0,05, Açıklanan ilişki % 95 güvenirlilik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Coefficients(a)**

		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta	B	
1	(Constant)	0,693	0,175		3,955	0,000
	Ürünlere Ödenen Fiyat ve Ürün Kalitesi	0,340	0,047	0,346	7,169	0,000

Yukarıdaki hipotez incelendiğinde otel işletmelerinin satın aldıkları ürünlerin marka tanınırlığına ve bilinirliğine önem verdikleri görülmektedir. Ürünün markası ne kadar tanınan ve bilinen bir marka ise ürüne ödeyecekleri birim fiyat da o doğrultuda artacaktır. Çünkü ürünün markası demek o ürünün güvenilir bir ürün olduğu anlamına gelmektedir. Özellikle yiyecek-içecek hammadde satın alımında son derece önemli bir unsur olan marka, beş yıldızlı otel işletmelerinin hedefledikleri standartlarda yiyecek ve içecek üretebilmeleri açısından çok önemlidir. Bununla birlikte otel işletmeleri için ürün markası ve ürünün tanınırlığı demek tedarikçilerle profesyonel iş ilişkisi kurulması anlamına da gelir ki, otel işletmeleri böylelikle satın alma süreçlerinde oluşabilecek problemleri baştan minimize etmiş olurlar.

$$y=0,693+0,340x$$

### 3.5.4. Hipotezlerin ve Test Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Elde Edilen araştırma verileri doğrultusunda araştırma hipotezlerinin bazıları desteklenirken, bazıları rededilmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda hipotez sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlenebilir :

*H1: Düşük miktarda veya paeasal tutardaki yiyecek-içecek satın alımlarında tercih edilen ödeme yöntemi, otelin hukuki statüsüne göre farklılık gösterir.- Kabul edilmiştir.*

*H2: Yüksek miktarda veya paeasal tutardaki yiyecek-içecek satın alımlarında tercih edilen ödeme yöntemi, otelin hukuki statüsüne göre farklılık gösterir.- Kabul edilmiştir.*

*H3: Yiyecek-içecek satın alımlarda tercih edilen satınalma yöntemleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.*

H3a,0: Kırmızı ve beyaz et için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark yoktur.-**Kabul edilmiştir.**

H3b,0: Meyve ve sebzeler için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark yoktur.-**Kabul edilmiştir.**

H3c,0: Tahıl ürünleri ve Bakliyatlar için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yönetmi arasında anlamlı bir fark yoktur.-**Kabul edilmiştir.**

H3d,1: Alkollü içecekler için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark vardır.- **Red edilmiştir.**

H3e,1: Şaraplar için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark yoktur. -**Red edilmiştir.**

H3f,1: Kola, meşrubat ve meyve suları için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark yoktur.-**Red edilmiştir.**

H3g,1: Kahve ve çay çeşitleri için tercih edilen satın alma yöntemi ile diğer ürünler için tercih edilen satın alma yöntemi arasında anlamlı bir fark yoktur.-**Red edilmiştir.**

*H4: İşletmenin hukuki statüsü, yiyecek-içeceklerin satın alım süreçlerini takip eden personele göre farklılık göstermektedir.*

H4a,1: Bağımsız otel işletmelerinde yiyecek-içecek standartlarını belirleyen personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark yoktur.-**Red edilmiştir.**

H4b: Bağımsız otel işletmelerinde piyasa /tedarikçi araştırması yapan personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark yoktur.-**Kabul edilmiştir.**

H4c,0: Bağımsız otel işletmelerinde tedarikçilerden teklif toplayıp değerlendiren personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark yoktur.-**Kabul edilmiştir.**

H4d,1: Bağımsız otel işletmelerinde teslim ve teslimat işlemlerini takip eden personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark yoktur.-**Red edilmiştir.**

H4e,0: Bağımsız otel işletmelerinde birim fiyat/miktarı tespit eden personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark yoktur.-**Kabul edilmiştir.**

*H5: Satınalma ile ilgili faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.***Kabul edilmiştir.**

*H6: Otel yöneticilerinin çalıştıkları işletmedeki görev süresi arttıkça firmanın tedarikçilerle olan ilişkileri güçlenecektir.* -**Red edilmiştir.**

*H7: Satın alınan ürünlere ödenen fiyat ve ürünlerin kalitesi tedarikçilerin sundukları satış sonrası hizmetleri etkileyecektir.*-**Kabul edilmiştir.**

*H8: Satın alınan ürünlerin marka tanınırlığı ve bilinirliği ürünlere ödenen fiyat ve seçilen ürünün kalitesini etkileyecektir.* -**Kabul edilmiştir.**

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplumları oluşturan bireylerin ihtiyaç duydukları mal ve hizmetler günümüzde oldukça farklılaşmıştır. Ürün ve ihtiyaçların çeşitlilik kazanması ile birlikte bugünkü pazarlar, tedarikçi firmalar ve işletmeler ortaya çıkmıştır. Her ne kadar günümüzde pazarlama faaliyetleri tüketici pazarları yoğun olarak yürütülse de tüketici pazarlarına mal ve hizmet üreten işletmelerin ihtiyaç duyduğu malzeme, hammadde ve hizmetleri pazarlayan tedarikçiler ile işletmeler arasındaki iş ilişkilerini inceleyen tedarikçiler pazarı da bulunmaktadır. B2B (Business to business) pazarları olarak ifade edilen bu pazarlar, tüketici pazarlarından daha büyük hacimli pazarlardır. Bu pazar alıcı (account) olarak ifade edebileceğimiz işletmeler ile tedarikçiler arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır.

Yazında, üretim işletmeleri ile tedarikçilerle ilgili çalışmalara rastlansa da, günümüzde iş hacmi açısından üretim işletmeleri kadar hatta gelişmiş ülke ekonomilerine bakıldığında üretim işletmelerinden daha büyük bir hacme sahip olan hizmet işletmelerinde satınalma faaliyetlerine yönelik çalışmaların azlığı göze çarpmaktadır. Hizmet endüstrisinde yer alan turizm sektörü, tedarikçi firmalar için büyük bir sektördür. Öyle ki dünyada mobilyadan koltuğa, tahıl ürünlerinden bardağa kadar çok geniş yelpazede tedarik ihtiyacı olan başka bir sektör bulunmamaktadır.

Ülkemizde bulunan otel işletmeleri, çetin rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır. Bu otel işletmeleri, ancak maliyetlerini kontrol altına alarak rekabetçi konuma geçebileceklerini bilmektedirler. Otel işletmelerinde maliyetleri kontrol altına alabilmenin ilk aşaması ise istenilen ürünlerin, istenilen miktar ve fiyatta temin edilebilmesidir. Önceleri destek fonksiyonu olarak görülen satınalma birimi, bu sebeple günümüzde işletmeler için üzerinde önemle durdukları bir birim/bölüm haline gelmiştir.

Bu çalışma ile örgütsel pazarlar, örgütsel satınalma yöntemleri, örgütsel satınalma modelleri ile konaklama işletmelerinde satınalma faaliyetleri teorik açıdan incelenmiş, ülkemizde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek satınalma davranışları ile ilgili araştırma yapılarak elde edilen veriler karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda otel yöneticilerinin demografik özellikleri dikkate alındığında anketi cevaplayanların büyük bir kısmının 31- 43 yaş aralığında oldukları ve ülkemizde satınalma faaliyetlerinin büyük bir oranla erkek yöneticiler tarafından yönetildiği görülmektedir. Ancak satınalma işi yalnızca erkek yöneticilerin yapabileceği bir iş değildir. Bu nedenle satınalma departmanlarında değişik pozisyonlarda kadın personelin de çalışması sağlanabilir, kadın çalışan sayısının artırılabilir. Ankete cevap veren yöneticilerin %79, 4 gibi büyük bir oranla lisans mezunu olmaları, 6 ilâ 15 yıl arasında tecrübeye sahip olmaları yöneticilerin analitik düşünme ve rasyonel kararlar verme konularında bilinç düzeylerinin yüksek olduğunu bize göstermektedir. Bununla birlikte yöneticiler ortalama 6 ilâ 15 yıldır mevcut işletmelerinde kendi pozisyonlarını korumaktadırlar. Dolayısıyla çalışan yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları yüksektir. Anketi yanıtlayan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu (234 kişi) satınalma müdürleri oluşturmaktadır. Satınalma faaliyetlerinin başında bulunan satınalma müdürlerinin fikir, görüş ve düşüncelerini yansıtan bir çalışma olmasından dolayı bu durum önemlidir.

Otel işletmeleri hakkında genel bilgiler değerlendirildiğinde; araştırmaya otel işletmelerinin 278 tanesi otel işletmesi olarak faaliyetlerin sürdürmektedir ve bu otellerin büyük bir çoğunluğu (274 tanesi) bağımsız otel işletmesidir. Bu doğrultuda ülkemizde bulunan Turizm İşletme Belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin bağımsız otel işletmesi oldukları görülmektedir. Anket cevapları incelendiğinde 158 otel, işletmelerinde BB, HB, FB pansiyon türlerinden birini, 153 otel işletmesi All-Inclusive (herşey dâhil ) pansiyon türü ile çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu durum bize araştırmada yer alan işletmelerin büyük bir çoğunluğunu şehir içi otel işletmeleri ile sayfiye otellerinin (167 adet) oluşturduğu göstermektedir. Sonuç olarak bu çalışmada örneklemin şehiriçi otel işletmeleri ile sayfiye otellerini temsil etme gücünün yüksek olduğu görülmektedir. Otellerin satınalma departmanında ortalama 1 ilâ 5 kişinin çalıştığı, ancak bu kişilerin iş ve görev tanımlarının net olarak yapılamamasının sorunlarını yaşadıkları belirlenmiştir. Öyle ki bir tedarikçi, gönderdiği ürünle ilgili bir problem yaşandığında çok farklı satınalma personeliyle muhatap olabilmekte, bu ise problemin hızlı bir şekilde çözülmesini güçleştirmektedir. Otel işletmelerinde satınalma işlerinin satınalma departmanı tarafından yürütüldüğü, en yoğun ilişki içerisinde olduğu departmanın ise muhasebe&finans departmanı olduğu görülmektedir. Satın alınacak

ürünlere ne zaman ne şekilde ödeme yapılacağı ile ilgili muhasebe&finans bölümü ile istişare içerisinde olunması önemlidir. Ancak az önce de ifade edildiği üzere bazı otel işletmelerinde satınalma tarafından yapılması gereken işlerin muhasebe&finans bölümü tarafından gerçekleştirilmesi iş akışını ciddi bir şekilde sekteye uğratabilir. Bu nedenle otel işletmelerinin organizasyonlarına uygun bir satınalma organizasyon şeması oluşturarak iş ve görev tanımlarını netleştirmeleri gerekmektedir. Zira satınalma muhasebe&finans departmanının öz-çekirdek işi değildir. Otel işletmeleri %52, 35 oranında yurt içi tedarik kaynaklarını kullanmaktadır. Bu durum bize, otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun tedarikçi tercihinde üretim işletmelerindeki gibi tedarikçiye yakınlık (hammaddeye yakınlık) ilkesi ile satınalma gerçekleştirmediği otelin standartlarını karşılayacak tedarikçileri, ülkenin neresinde olursa olsun tercih etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Otel işletmelerinin satınalma departmanında kullandıkları programlar değerlendirildiğinde piyasada bulunan çok farklı yazılımları tercih ettikleri görülmektedir. Ancak bu yazılımların otelin diğer birimleri ile entegre olmadıkları, bu nedenle işletme içi haberleşmeyi yazılı olarak devam ettirdikleri söylenebilir.

Veriler doğrultusunda elde edilen bulgular incelendiğinde; otel yöneticilerinin demografik özellikleri ile tedarikçi ilişkileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum bize her ne kadar rasyonel kararlar almaya çalışsalar da otel işletmesinin satınalma süreçlerini yönlendiren satınalma müdürlerinin kişisel özelliklerinin tedarikçileri ile giriştikleri iş ilişkisinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışmada ilgi çekici bir diğer nokta herşey dâhil ve ultra herşey dâhil çalışan otel işletmelerinin düşük miktarda ve parasal tutardaki yiyecek-içecek satın alımlarında tercih ettiği ödeme yönteminin üç aya kadar olan vadeli ödeme seçeneğini tercih ettikleri söylenebilir.

Bununla birlikte herşey dâhil ile ultra herşey dâhil çalışan otel işletmelerinin yüksek miktarda veya parasal tutardaki yiyecek-içecek satın alımlarında tercih ettiği ödeme yöntemi arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Gerek herşey dâhil gerekse ultra herşey dâhil çalışan işletmelerin nakit, en geç 30 günde ödeme ile çekle, 60-90 günde vadeli ödeme alternatiflerini tercih ettikleri; nakit, senet-bono ile ödemelerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Bilindiği üzere ultra herşey dâhil çalışan tesislerde konuk

otelin herhangi bir outletinde ödeme yapmamakta, ayrıca kendisine 24 saat yiyecek-içecek hizmeti sunulmaktadır. Bu durum bize diğer tesislere nazaran ultra all-in çalışan tesislerin daha büyük miktarlarda yiyecek-içecek alımı yaptıklarını, bu alımlarında ise all-in çalışan tesislere göre peşin alımı tercih ettiklerini göstermektedir.

Bilindiği üzere odalardaki mini-barlardan al'a carte restoranlara, lobiden snack barlara kadar işletmenin bütün outletlerinde yiyecek ile alkollü veya alkolsüz içecek servisi yapılmaktadır. Otel işletmelerinin genel olarak yazılı teklif alarak ve pazarlık usulü ile satınalma faaliyetlerini sürdürdükleri söylenebilir.

Bağımsız otel işletmelerinde yiyecek-içecek standartlarını belirleyen personel ile diğer işletmeler arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Bu farklılığın yüksek ölçüde zincir otel işletmeleri ile bağımsız otel işletmeleri arasında olduğu söylenebilir. Öyle ki bağımsız otel işletmelerinde satınalma standartlarının sistematik bir şekilde revize edilmediği, önceden hazırlanan standartlarla satın alımların gerçekleştirildiği görülmektedir. Oysa ki zincir veya profesyonel yönetimle işletilen tesislerde yiyecek - içecek ve mutfak şefi ile birlikte mönüler sürekli gözden geçirilmekte, mönü mühendisliği yapılmaktadır. Yani en yoğun satılan yiyecek ve içecekler ile en az satışı yapılan yiyecek ve içecekler araştırılmakta, bunun nedenleri sorgulanarak mönüler sürekli olarak revize edilmektedir. Bu işlemler bu yiyecek ve içeceklerin hammadde satın alım standartlarının da gözden geçirilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bağımsız işletmelerde yiyecek-içecek standartlarını sürekli revize eden ve belirli bir personel olmadığı görülmektedir.

Çalışmada dikkat çeken en önemli bulgu otel yöneticilerinin çalıştıkları işletmedeki görev süresi arttıkça firmanın tedarikçilerle olan ilişkilerinin güçlenmediğidir. Bu ifade, otel yöneticilerinin çalıştıkları işletmedeki görev süresi arttıkça işletme körlüğüyle karşı karşıya kalabileceğine dair bir yargıya sahip oldukları görülmektedir. Yöneticiler zamanla işletmedeki iş yapılış şekillerine alışabilmekte dolayısıyla sorunları, risk ve fırsatları görebilmeleri zorlaşmaktadır. Hatta çözümü en kolay sorunları çözememeye, oluşabilecek fırsatları fark edememeye, şirketin karşı karşıya kalabileceği riskleri öngörememeye başlarlar. Aynı zamanda silo sendromu olarak ifade edebileceğimiz diğer departmanlarla olan ilişkilerin azalması bile söz konusu olabilecektir.

***Kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik öneriler:***

- Otel işletmelerine çok farklı çeşitte yiyecek ve içecek satın alınmaktadır. Otel işletmeleri bu yiyecek ve içecekleri satın alırken Tarım, Gıda ve Hayvanlık Bakanlığı'ndan onaylı ürünleri satın almaya dikkat etmektedir. Bununla birlikte küçük bir köy görünümünde olan otel işletmeleri kadar yiyecek-içecek ürünü satın alan başka bir işletme yoktur. Bu nedenle sürekli ve yüksek miktarlarda yiyecek-içecek hammaddesi satınalan satınalma müdürlerinin illerin tarım-gıda-hayvancılık komisyonlarında yer almaları çok daha nitelikle ürünlerin üretilebilmesi ile ilgili tedbirlerin alınmasında büyük yarar sağlayacaktır.
- Otel işletmeleri satınalma gerçekleştirirken çalıştıkları tedarikçilerin ISO 22000, HACCP gibi birtakım belgelere sahip olup olmadıklarını kontrol etmek zorundadır. Oysa ki satınalma yöneticileri tedarikçi firmaların sahip olduğu belgelerin sadece TÜRKAK (Türkiye Akreditasyon Kurumu) onayı olup olmadığını sorgulamaları, onların binlerce çeşit standartla uğraşmadan kontrollerini gerçekleştirmesi anlamına gelecektir. Konu ile ilgili gerekli yasal düzenlemelerin ivedi bir şekilde hayat geçirilmesi gerekmektedir.
- Bu çalışmada dikkat çeken bir diğer nokta ise, otel işletmelerinde satınalma biriminde çalışan kişilerin meslek standartlarının tespit edilmemiş olduğudur. Bilindiği üzere beş yıldızlı bir otel işletmesinde ortalama 85 farklı meslek grubundan personel görev yapabilmektedir. Mesleki Yeterlilik Kurumunun turizm sektörüne yönelik çalışmaları incelendiğinde sadece 30 farklı meslek grubuna yönelik meslek standartlarını tespit ettiği görülmektedir. Standartları belirlenen meslek grupları içerisinde satınalma personeli bulunmamaktadır. Bu nedenle başta satınalma personeli olmak üzere diğer personellere yönelik meslek standartlarının belirlenmesi gerekmektedir.
- Üniversitelerin ilgili turizm bölümleri ile yüksek lisans programlarına satınalma ile ilgili dersler açılarak satınalma konusunda uzman personellerin yetiştirilmesi sağlanabilir.



### ***Özel sektör işletmelerine yönelik öneriler:***

- Ülkemizdeki satınalma faaliyetlerini yürüten birimlerin satınalma organizasyon şemalarının olmadığı görülmektedir. Otel işletmelerinde satınalma departmanlarının organizasyon şemalarının oluşturulması gerekmektedir.
- Çalışma incelendiğinde beş yıldızlı otel işletmelerinde satınalma sürecinde bulunan kişi ve departmanların yetki ve sorumluluk sınırlarının çizilmemiş (belirlenmemiş) olduğu görülmektedir. Bununla ilgili olarak tesislerde satınalma iş ve görevleri ile ilgili olarak farklı uygulamaların bulunduğu görülmektedir. Örneğin bazı otel işletmelerinde sipariş takibi ve satınalma işlemlerini muhasebe&finans departmanı takip ederken, bazı otel işletmelerinde ise bu işlemler satınalma departmanının sorumluluğundadır.
- Otel işletmelerinin çok farklı satınalma yazılımlarını kullandıkları, bu yazılımların ise otelin tamamı ile entegre çalışmadığı belirlenmiştir. Oysa ki otel işletmeleri yiyecek-içecekten linen malzemelere kadar çok farklı kalemde ürün satın alımı gerçekleştirmektedir. Bu durum bize kullanım yetkisi sınırlaması çerçevesinde her bir departman amirinin ihtiyaç duyduğu malzeme için otomasyon programı üzerinden ürün talebi yapabilmesine olanak sağlayacak tüm birimlerle entegre bir programa ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Böylelikle birimlere malzeme akışı daha hızlı ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilebilecektir.
- Otel işletmeleri ile tedarikçileri online olarak biraraya getirecek B2B internet platformları oluşturulmalıdır. Böylelikle otel işletmeleri tedarikçilerden online teklif alıp, teklifleri değerlendirebilecekler, siparişte bulunabilecekler, rapor ve istatistiki bilgilere ulaşabileceklerdir (E-Satınalma). Konu ile ilgili satınalma profesyonelleri ile ürün/hizmet tedarikçilerini bir araya getirmeyi amaçlayan talep.net adlı bir platform oluşturulmuştur. Bu platform OSMED (Otel Satınalma Müdürleri) tarafından yönetilmektedir. Ancak bir an önce aktif hale getirilmelidir. Bununla birlikte başta beş yıldızlı tesislerdeki satınalma otomasyon programları olmak üzere tüm konaklama işletmelerindeki otomasyon programları bu gibi platformlar ile entegre hale getirilmelidir.

- Günümüzde ağırlama endüstrisinde çalışan satın almacılar iletişim çağının her türlü imkânından yararlanarak dünyanın herhangi bir yerinden istedikleri ürün ve hizmetleri tedarik edebilmektedirler. Ancak otel işletmeleri co-up buying adı verilen ve bir araya gelerek kuracakları bir işbirliği satınalma sistemi ile hem yurt içi hem de yurt dışından temin etmek zorunda oldukları yiyecek ve içecekleri kolaylıkla bulabileceklerdir. Yurt dışında daha çok bağımsız yiyecek-içecek işletmeleri tarafından uygulanan bu sistem otel işletmelerine uyarlanabilir. Ayrıca OSMED (Otel Satınalma Müdürleri Derneği) gibi sivil toplum kuruluşları tarafından bu sistem kurularak yönetilebilir.
- Her ne kadar co-up uygulamalarını uluslararası otel işletmelerinde görsek, yurt dışında uygulama alanı gördüğümüz bir diğer konu da toplu satınalma şirketleri veya satınalma organizasyonları olarak bilinen G'POS (Group Purchasing Organizations )'ların varlığıdır. Bu şirketler başta restoranlar olmak üzere bağımsız oteller, resort oteller, profesyonel yönetim otelleri adına tedarikçilerle anlaşmalar yaparak satınalma süreçlerini yönetmektedirler. Diğer bir deyişle tesis adına tedarikçi ilişkilerini yönetmektedirler. Bu tür bir sistem Türkiye'de kurularak tedarikçilerin üretim ve tedarik süreçleri kontrol altına alınabilir.
- Satınalma personelinin meslek standartları belirlendikten sonra bu mesleği icra edecek kişilere yönelik mesleki yeterlilik belgelerinin verilmesi gerekmektedir.
- Bilindiği üzere satınalma birimleri işletmelerin satış ve kârlılıklarını direkt etkileyen bir fonksiyondur. Dolayısıyla üst yönetimin bu birimin önemini iyi kavraması, işletmenin amaç ve hedeflerine uygun satınalma stratejileri benimsemesi gerekir.
- Otel işletmeleri, pazardaki değişim ve gelişimleri sürekli ve hızlı bir şekilde takip edecek sistemler kurmalıdır.
- Bilindiği üzere beş yıldızlı otel işletmelerinde yüksek meblağ ve miktarlarda yiyecek-içecek malzemeleri satın alınmaktadır. Bu doğrultuda her iki tarafın istikrarlı ve sürekli bir iş ilişkisi içerisinde olması, diğer bir deyişle kazan&kazan

anlayışı çerçevesinde iş ilişkilerine (B2B'ye -business to business ) devam etmelerinde yarar vardır.

- Büyük kapasiteli otel işletmelerinin kendini piyasada kanıtlamış güvenilir firmalarla çalışmak istemeleri satınalmada riskleri minimize etme açısından elbetteki önemlidir. Bu doğrultuda yoğun olarak ulusal firmalarla çalıştıkları gözlenmektedir. Ancak özellikle sebze ve meyve gibi çok sık satın alımı yapılan yiyeceklerle ilgili olarak lokal üreticilere de fırsat vermeleri, hem taze ürünlerin hızlı bir şekilde işletmeye ulaştırılması, hem birim maliyetlerin düşürülmesi hem de yerel ekonomiye katkıda bulunmaları açısından önemli bir husustur.
- Günde 800'den fazla ürün girişi bulunan otel işletmelerinin çalıştığı tedarikçi sayısı bir hayli fazladır. Dolayısıyla bu tesislerin tedarikçi seçiminde nicel ölçütlerden yararlanmasında yarar vardır.
- Otel işletmelerinin tedarikçileriyle olan ilişkilerinde tam zamanında satınalma (just-in-time) stratejisini benimsemesi özellikle şehir içi otel işletmeleri için çok önemli bir konudur. Zira otel işletmelerine zamanında teslim edilmeyen yiyecek ve içeceklerin üretimi aksatarak misafir memnuniyetini minimize edeceği unutulmamalıdır.
- Beş yıldızlı otel işletmelerinde satınalma kararlarını veren birçok birim yöneticisi bulunmasına rağmen bu birim yöneticilerinden oluşan bir satınalma ekibinin (satınalma merkezinin) olmadığı gözlenmiştir. Formal ya da informal bir şekilde oluşturulacak bir satınalma ekibi, etkin malzeme alımı, satınalma bütçesinin hazırlanması, satınalma stratejilerinin oluşturulması, gelmesi beklenen misafir sayısına uygun yiyecek-içecek tedarikçilerinin belirlenmesi ve bu tedarikçilerle ön protokollerin imzalanması gibi konularda daha etkin kararlar alınmasını sağlayacaktır.
- Otel işletmelerinde mönü mühendisliği çalışmaları sonucunda mönüler nasıl sürekli olarak revize ediliyorsa akabinde satın alınacak yiyecek ve içeceklerle ilgili hazırlanan standartlar (spesifikasyonlar) da sürekli olarak güncellenmelidir. Böylelikle belirlenen standartlarda yiyecek ve içeceklerin üretilmesine devam etmiş olunur.

- Beş yıldızlı tesislerin mutlaka bir satınalma prosedürü olmalıdır. Satınalma prosedürleri yazılı hale getirilmeli, bu prosedürlere uygun satınalma gerçekleştirilmelidir.
- Bilindiği üzere otel işletmelerinde satın alınması planlanan en küçük malzemeden en büyüğüne kadar nihai karar otelin genel müdürü tarafından verilmektedir. Bu durum ivedi veya sürekli satın alımı yapılan yiyecek ve içeceklerle ilgili zaman kaybına neden olmaktadır. Bu konuda genel müdür veya genel müdür yardımcılarının yetkilerini satınalma müdürüne devretmeleri, satınalma işlerinin hızlanmasına yardımcı olacaktır.
- Beş yıldızlı otel işletmelerinin nasıl bir yiyecek-içecek üretim stratejisine sahip oldukları önemli bir husustur. Örneğin bazı otel işletmeleri mutfaklarında dondurulmuş gıdaların üretimine ağırlık verirken bazı tesisler her malzemenin taze olarak satın alınarak üretilmesine yönelik bir stratejiye sahip olabilirler. Bu doğrultuda sahip olmaları gereken depoların sayısı da bu duruma göre farklılık gösterecektir.
- Üretim stratejileri ile birlikte otel işletmelerinin yiyecek-içecek hammaddesi tedarik politikalarının bulunmasında da yarar vardır.
- Otel işletmelerinde çalışan yöneticiler, satınalma faaliyetlerinin yoğun olarak sezgi ve tecrübelerine dayalı faaliyetler bütünü olarak görseler de, geleceğe yönelik kararlar alırken mutlaka bilgi sistemlerinden yararlanmaları gerekir. Ayrıca kullanılan otomasyon programları önbüroda misafirlerle ilgili tüm bilgilerin depolanması gibi tedarikçilerle ilgili tüm bilgilerin toplanması ve istenilen zamanda bu bilgilere ulaşılmasına olanak sağlayacak yazılımlara sahip olmalıdır. Ayrıca yöneticilerin her türlü rapor hazırlaması ve üst yönetime sunmasına olanak sağlıyor olması gerekir.
- Otel işletmelerinde hazırlanan sözleşme ve protokolların muhasebe&finans departmanı tarafından hazırlandığı görülmüştür. Oysa ki bu sözleşme ve protokolların satınalma- muhasebe&finans ve hukuk birimleri biraraya gelerek hazırlaması veya değerlendirilmesi, daha nitelikli, ileriki süreçlerde

kullanılabilirliği yüksek ve fonksiyonel sözleşme ve protokollerin hazırlanması veya değerlendirilmesi açısından önemlidir.

- Otel işletmelerinin işletme amaçlarına uygun yiyecek- içecek alımı yapması, depolaması, muhafaza etmesi, hazırlaması ve servis etmesi gerekmektedir. Bu nedenle üretim için doğru hammaddenin, doğru kalitede alınması şarttır. Zira hammaddesi cam olan bir fabrikadan pırlanta üretmesini beklemek yanlış olur. Bunun için otel işletmelerinin yönetim kurullarının satınalma departmanının önemini anlamaları ve bu departmana gereken önemi vermeleri gerekmektedir.
- Satınalma yöneticilerinin kendilerini sürekli olarak yenileyerek, satınalma departmanında çalışan personele hizmet içi eğitimler vermeleri gerekmektedir.
- Satınalma yöneticileri piyasaları sürekli olarak takip etmeli, piyasadaki değişim ve gelişmeleri sürekli olarak izlemelidir.
- Satınalma yöneticilerinin zaman zaman tedarikçi firma ziyaretlerinde bulunarak tedarikçileri değerlendirmesinde, ileride çalışmaya devam edip etmeyecekleri konusunda karar vermelerinde yarar bulunmaktadır.

***Araştırmacılara yönelik öneriler:***

- Bu çalışma ile, ülkemizde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin satınalma faaliyetleri incelenmiştir. Araştırmacılar, Turizm İşletme ve Yatırım Belgeli farklı yıldız sınıflarında bulunan otel işletmelerinin satınalma faaliyetleri inceleyerek aralarındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koyabilir, bu tesislerin kapasitelerine yönelik satınalma modelleri geliştirebilirler.
- İlerleyen dönemlerde araştırmacılar, otel işletmelerinin organizasyon yapılarının özellikle satınalma departmanı organizasyon yapılarının merkezileşme derecelerini araştırabilirler.
- Dünyanın birçok farklı ülkesinde faaliyet gösteren ve merkezi satınalma sistemlerine sahip olan uluslararası otel işletmelerinin satınalma süreçlerini karşılaştırmalı olarak inceleyebilirler.

- Araştırmacılar, otel işletmelerinin yoğun iş ilişki içerisinde oldukları tedarikçilere yönelik bir araştırma tasarlayarak, tedarikçi gözüyle çalıştıkları otel işletmelerini değerlendirmeleri, yaşadıkları sorunları ve çözüm önerilerini irdeleyebilirler.

## KAYNAKÇA

- ACAR, Zafer ve Zehir, Cemal (2009), Rekabet Avantajı Yaratmada Lojistik Yeteneklerin Rolü ve İşletme Performasına Etkileri, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir.
- ALTUNIŞIK, Remzi (2008), Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı:2,ss: 1-17
- AKSOY, Ramazan ( 2006), Bir Pazarlama Değeri Olarak Güven ve Tüketicilerin Elektronik Pazarlara Yönelik Güven Tutumları, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi* ,Cilt : 2,Sayı :4.
- AKTAŞ, Ahmet (2001), *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, 2.Baskı, Antalya.
- ANDERSON, Erin and Barton Weitz (1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”, *Marketing Science*, 8/4, 1989: 310-323.
- ANDERSON, J.C., Hakansson, Hakan and Johanson, J. (1994), “Dyadic Business Relationships Within A Business Network Context”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, pp. 1-15.
- ANDREW, Hale Feinstein And John M. Stefanelli (2008), *Purchasing Selection and Procurement for The Hospitality Industry*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- ANGELO, Rocco. ve Vladimir, N.Andrew (2001), *Hospitality Today An Introduction*. Michigan: Marican Hotel & Lodging Association.
- ALTIOK, Hikmet, Can (2009), Satın Alma Sürecine Katılımı ve Tedarikçi Seçimini Etkileyen Faktörler: İnşaat Sektöründe Yalıtım Malzemeleri, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eylül.

- ALBAYRAKOĞLU, Pelin (2006), İkram Servis İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi ve USAŞ Örneği, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKYILDIZ,S.(2001), İşletmelerde Satın Alma Yönetimi ve Rekabet Avantajı Yaratmada Satın Alma Politikalarının Yeri, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ARABACI, Adnan (2010), Endüstriyel Pazarlarda Satınalma Davranışları ve Yapı Sektöründe Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yükseklisans Tezi*, Eskişehir.
- ARICI, Selim (2010),Endüstriyel Satın Alma ve Endüstriyel Satın Alma Kararını EtkileyenFaktörler, Veteriner Sağlık Ürünleri Pazarında Bir Uygulama, *Yükseklisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2010, Eskişehir.
- ARIKAN, Feyzan ve Küçükçe,Yahya, S. (2012), Satın Alma Faaliyeti İçin Bir Tedarikçi Seçimi-Değerlendirme Problemi ve Çözümü, *GaziÜniversitesi,Müh.Mim.Fak.Dergisi*, Cilt 27,No: 2,255-264,
- ARSLAN, Figen, Müge (2014), *Endüstriyel Pazarlama Rekabetsel Yaklaşım*, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- ATAY, Lütfi ve Aşkın Özdağoğlu (2008), Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemiyle Tedarikçi Seçimini Etkileyen Faktörlerin Önem Düzeylerinin Belirlenmesi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, Güz, S: 38-61.
- ANDERSON, Matthew G. ve Katz, Paul B. (1998), Strategic Sourcing, *International Journal of Logistics Management*, **9, 1**, 1-13.
- ANGELO, Rocco ve Vladimir, N.Andrew (2001), *Hospitality Today An Introduction*, Michigan: American Hotel&, Lodging Association.



- AYLANÇ, M. (2004), İşletmelerde Satınalma İşlevinin Rekabet Açısından Önemi ve Bir Örnek İncelemesi, *Yükseklisans Tezi* Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AZALTUN, Murat (2007), İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrolü Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Beykent Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- BAKAN, Ömer, Kalender, A.(2007), *Halka İlişkiler Bağlamında Kurumsal İtibar ve Sosyal Sorumluluk*" B.Arık, M. Şeker (Ed), İletişim ve Ötesi, Tablet Yayınları, Konya.
- BALTA, Nezihe, Figen (2006), *Endüstriyel Pazarlama*, Nobel Yayınları, Nisan, Ankara.
- BAGOZZİ, Richard P., Jose Antonio Rosa, Kirti Sawhney Celly, Francisco Coronel. (1998), *Marketing Management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- BAŞTUĞ, Sedat ve Durmuş Ali Deveci (2013), Endüstriyel Satın Alma Davranışı.: Gemi Kiralama (Charter) Hizmetlerine Özgü Bir Endüstriyel Satın Alma Model Önerisi.*Beykoz Akademi Dergisi*, 1(2), s: 77-102.
- BENNET, R. ve Gabriel, H. (2001), Reputation, Trust and Supplier Commitment: The Case of Shipping Company/Seaport Relations, *Journal of Business&Industrial Marketing*, 16(6). Best Practise Checklist, Hotel Management, Prevention Department, ICAC.
- BİRKAN, Murat (1985), "İşletmelerde Tedarik Sorunu ve Turizm İşletmelerinde Tedarik Konusunun Önemi", *Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE, 1985.
- BIONG, Harald, ve Selnes, F.(2008), "The Strategic Role of the Salesperson in Established Buyer- Seller Relationships", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 3, pp 37-41.
- BLOOMBERG, D.,J.,Lemay, S., ve Hanna, J.,B. (2002), *Logistics*, New Jersey: Prentice Hall.

- BOYD, Harper, Juniar, Ralph, Westfall ve Stanley, F., Stasch (1989), *Marketing Research- Text and Cases*,7.ed.Boston, Irwin.
- ÇAKICI, Celil ve B.Cevdet Çetinsöz (2010), "Otel İşletmelerinde Herşey Dahil Sistemin Satın Alma Politikalarına Yansımaları Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı :2
- CHURCHILL,Gilbert, A., Jr ve Dawn, Iacobucci (2002), *Marketing Research- Methodological Foundations*, 8.ed. Harcourt.
- CESUR, N., (1998) "Toplam Kalite Yönetimi İçinde Satın Almanın Rolü ve Önemi", *Yüksek Lisans Tezi* (Yayınlanmış) Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- CROSBY, L.A., Evans, K.R. ve Cowles,D. (1990),Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonel Influence Perspective, *Journal of Marketing*, 54(3): 68-81.
- ÇETİNER, Ertuğrul (1995), *“Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- DEMİRCAN, Şeyla (2012), Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Yeterlilik Seviyesi, [www.turizmgazetesi.com](http://www.turizmgazetesi.com). ,online makale, 03.02.2012.
- DOOLE, I. (2005), "Who is The Customer" Understanding and Managing Customers, Prentice Hall- Financial Times, Pearson Education Ltd., Essex, UK, ss.24-48.
- DWYER, F. Robert, Paul H. Schurr, S. Oh (1987), “Developing Buyer-Seller Relationship”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 11-27.
- EULÀLIO, G., Campelo, F., and Stucky, W. (2006) The Supplier Relationship Market Trends, *International Journal of Social Sciences*, **1-3** pp.178-183.
- Easingwood, Chris, ve Koustolos, A.(2000), Marketing High Technology, Preparation Targeting, Positioning, Orientation, *Business Horizons*, May-June.
- ESEDOĞLU, Erdem (2006), "Teknolojik Ürünler ve Örgütsel Satınalma Süreci", *Yükseklisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü,İstanbul.

- GAZEL, Mehmet (1991), "Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Yiyecek ve İçeceklerin Satın Alma, Fiyatlama ve Kontrol İşlemleri & Ramada Renaissance Resort Hotel Örneği", *Turizm İşl. ve Otelcilik Yüksekokulu Bitirme Tezi*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, 1991.
- GÜMÜŞ, Murat, Burcu Öksüz (2009), *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- GÜLEŞ, Hasan, Kürşat (1999a), "Reappraising the Purchasing Department's Function: The Influence of Partnership Sourcing Practices", Süleyman Demirel Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 4, Isparta, s.47-58.
- GÜLEŞ, Hasan, Kürşat (1999b) ,"Elektronik Veri Değişiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri", *Sosyal Bilimler Yüksekokulu Dergisi*, Sayı :3, Konya.
- GÜNAL, Serdar (2010), "Tedarikçi Seçim Stratejileri ve Bir Uygulama'', *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- GÜRKAN, Türkan, A. (2002), "Herşey Dahil (All Inclusive) Sistemin Türk Turizmi Açısından İncelenmesi: Antalya-Kemer Örneği", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GARY, W. Dickson "An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions", *Journal of Purchasing*, C.II, 1966, S. 5-17.
- FEINSTEIN, Andrew, Hale, ve Stefanelli, John, M.(2008), *Purchasing Selection and Procurement for the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons Inc. New Jersey.
- FISHER, L (1976), *Industrial Marketing*, 2nd edn, Business Books, London.
- FORD, D., Berthon, P., Brown, S., Gadde, L.E., Hakanson, H., Naude ve diğ. (2002), *The Business Marketing Course, Managing in Complex Networks*. John Wiley & Sons Ltd. Chichester.

- FOMBRUN, Charles J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press.
- HANDFIELD, Robert, Monczka, Robert, Giunipero, Larry, ve Patterson, James (2009), "Sourcing and Supply Chain Management", South-Western Cengage Learning, Canada.
- HANNON, David (2005), "Supplier Relationships Key To Future Success, *Purchasing*, 134, 21-24.
- HASS, W.,Robert (1992), *Business Marketing Management*, 5th, p174, Reproduced with the Permission of South-Western College Publishing.
- HEINRITZ, Stuart, F. (1971), *Purchasing Principles and Applications*, Prentice Hall,U.S.A.
- HUTT, Michael D. ve Speh, Thomas W, (2007), "Business Marketing Management: B2B", *Thomson South Western*, Mason, Ohio.
- HAY, Edward J (2000), *Tam Zamanında Yönetim* (Çev. M. Türkmenoğlu), İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- HUTT, Michael, D., ve Speh, Thomas, W. (1985), "Industrial Marketing Management : A Strategic View of Business Markets", 'nd Edition, Holt-Saunders International Editions.
- GHODSYPUR, S.H., O'Brien, C. (1998), "A Decision Support System For Supplier Selection Using An Integrated Analytic Hierarchy Process And Linear Programming", *International Journal Of Production Economics*, 56-57, p.199-212.
- GÖRENER, Ali. (2009), Kesici Takım Tedarikçisi Seçiminde Analitik Ağ Sürecinin Kullanımı, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 4, 99-110.
- GÜLEŞ, Hasan,Kürşat.,Paksoy,Turan, Bülbül, Hasan, Özceylan, Eren. (2009), *Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejik Planlama, Modelleme Ve Optimizasyon*, Gazi Kitabevi, Ankara.

- İCİL, Aslı (2008), "Akademik Örgütlerde Kurumsal İtibar ve İletişim İlişkisi Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- IRWIN, Bloomberg, S. Lemay, J.B. Hanna, *Logistics*, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey, s.4.
- İSLAMOĞLU, Ahmet, H., ve Altunışık, Remzi (2013), *Tüketici Davranışları*, Beta Yayınları, 4.Baskı, s:96.
- JOHNSON, J. L. (1999), "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1), 4–18.
- KAHRAMAN, Cengiz, Cebeci, Ufuk, Ulukan, Ziya (2003), Multi-Criteria Supplier Selection Using Fuzzy Ahp, *Logistics Information Management*, 16(6), p.382-394.
- KALAYCI, Şeref, ALBAYRAK, Ali Sait, ve diğerleri (2008), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım.
- KARAGÖZ, Serhat (2009), "Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi ve AHP ile Uygulanması", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- KARAKIŞ, İsmail (2007), "Tedarikçi İlişkileri Yönetimi", İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- KAVAL, H. (1984), *Konaklama İşletmeleri Muhasebesi*, Yaklaşım Yayınları, Ankara.
- KARA, Mehmet ve Duran Kuru (2013), "Satış Geliştirme Faaliyetlerinin Satın Alma Kararına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama", *Adıyaman Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı:12.
- KOTLER, Philip (1980), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

- KUMAR, N., Scheer, L. K., Steenkamp, J. E.M.(1995), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", *Journal of Marketing Research* , 32, pp 54– 65.
- LAGES, C., Lages,C.R. ve Lages, L.F. (2005), "The Relqual scale:A Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures", *Journal of Business Research*, 58(8): 1040-1048.
- LENGERLİOĞLU, Haldun (2014), "Tedarik Zinciri Yönetiminde Kontratlar", [www.academia.edu.com](http://www.academia.edu.com). Erişim Tarihi: 01.10.2015.
- LOGINOVA, O. (2011), "Organizational Buyin Behaviour in Business Tourism Market: Case Holiday Club Resorts", *Bachelor Thesis*, Saimaa University of Applied Sciences., C.
- LUNDBERG, George A.,Clarence Schrag ve Otto N.Larsen, *Sosyoloji, Çev.Özer Ozankaya*, Ankara, 1970, s.77.
- MARQUEZ,A.C.,Blanchar, C. (2004), "The Procurement of Strategic Parts.Analysis of a Portfolio of Contracts with Suppliers Using a System Dynamics Simulation Model", *Intelnational Journal of Production Economics*, 88,29-49.
- MCLVOR, R.,Humphreys, P. ve Mcaleer, E. (1997), "The Evolution Of The Purchasing Function", *Strategic Change*, Vol. 6,165-179.
- M. C. Warfel And Marion L. Cremer, *Purchasing for Food Service Managers*, 5th ed. Berkeley, CA: McCutchan, 2005).
- Medlik, S.(1990), *The Business of Hotels*, Heinemann Professionals Publishing Ltd,Halley Court, Jordan Hill, Oxford, London.
- MENDOZA, Abraham ( 2007), "Effective Methodologies for Supplier Selection and Order Quantity Allocation, A Thesis in Industrial Engineering and Operations Research", The Pennsylvania State University The Graduate School, US.
- MESLEKİ YETERLİLİK KURUMU,(2012), Ulusal Meslek Standardı.

- MICHEL, Daniel, Peter, Naude, Robert Salle ve Jean-Paul Valla (2000), *Business to Business Marketing: Strategies and Implementation*, Palgrave Mac Millan, Newyork, USA.
- MİLLİ, Selahattin (1990), “İşletmelerde Tedarik Fonksiyonu ve Çok Satış Birimli Kuruluşlarda Uygulanmasına İlişkin Bir Model Önerisi” *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- MOHANTY, Manoj,K.umar and Gahan, P. (2012), "Buyer Supplier Relationship In Manufacturing Industry- Findingd From Indian Manufacturing Sector", *Business Intelligence Jorunal*, July, Vol:5,No.2.
- MONCZKA, Robert M., et al.: *Purchasing and Supply Management*, 4. Bs., Ohio, South-Western Cengage Learning, 2009, s. 8.
- MONCZKA, R., Trent, R. and Handfield, R. ( 2002), *Purchasing and Supply Chain Management*, Thomson Learning, Ohio.
- MORGAN, Robert M., and Hunt, Shelby D. (1994), “The Commitment-Trust Theory Of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
- NEUMAN, W., Lawrence (2012), *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, I-II. Cilt, 5.Basım, İstanbul Yayın Odası.
- OLALI, Hasan, Korzay M., (1993), *Otel İşletmeciliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- OLALI, Hasan ve Timur, A., (1986), *Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri*, Enka Yayınevi, İzmir.
- ÖZDEMİR, Ali İhsan, (2004), Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelisimi, Süreçleri ve Yararları, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 87 – 96.
- ÖZKAN, Tektaş, Öznur ve Bahtışen Kavak (2010), Endüstriyel Ürünlerin Satın Alınması Sürecinde Tedarikçi ile Olan İlişki Kalitesinin Algılanan Değer Üzerindeki Etkisi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, Bahar s:51-63.

- P. FRASER, Johnson and Michael R. Leenders (2001), "The Supply Organizational Structure Dilemma," *Journal of Supply Chain Management*, Summer, 37(3), pp. 4–11.
- PALMATIER, Robert,W., DANT, Rajiv P., GREWAL, Dhuruv ve EVANS, Kenneth, R. (2006), "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta- Analysis", *Journal of Marketing*, 70 (October), 136–153.
- PETER-Donnelly (2001), *Preface to Marketing Management*, Eighth Edition, The McGraw-Hill Companies.
- PRIDE, William, M., Ferrel, O.C. (1997), *Marketing*, Tenth Edition, Houhton Mifflin Company, Boston.
- PINKERTON, Jeff (1986), *Profitable Purchasing Strategies*, Alexander Hamilton Institute,s.233-236.
- SAATY,Thomas,L. (1996), *Decision Making with Dependence and Feedback:The Analytic Network Process*, RWS Publications, Pittsburgh, A.B.D.
- SARIOĞLAN, Mehmet, Avcıkurt, Cevdet. Doğdubay, M.Vatansever, B. (2010), "Supplier Selection In Supply Chain Management Of Accomodation Enterprises" (A Research In the Hotel.
- ŞENOL, G. (2003), "Tedarik Zinciri Yönetimi Yazılımı III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu", İstanbul Kültür Üniversitesi. Yayın No: 27.
- SERARSLAN, Nahit (1997), *Satın Alma Eğitiminin Temelleri*, Mess Eğitim Vakfı, s:8, İstanbul.
- SEYİDOĞLU, Halil (1992), *Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük*, Güzem Yayınları, No:4, Ankara.
- SHARMA, Amitt ve Sheth, J.N. (1997) "Relationship Marketing: An agenda for inquiry", *Industrial Marketing Management*,26:87-89.



- SHARMA, Amit, Joonho Moon ve Catherine Strohbehn ( 2014), "Restaurant's Decision to Purchase Local Foods: Influence of Value Chain Activities", *International Journal of Hospitality Management*,39, p:130-143.
- SHAPIRO, Roy D. (1985), "Toward Effective Supplier Management,Working Paper:9-785- 062", *Harvard Business School*,Harvard University.
- SHEDID, M., Morsy M., Ghareeb A (2012), "Applications of Information Technology Systems at Purchasing Department in Cairo Five Star Hotels", *American Journal of Tourism Management* , 1(2): 35-44.
- SHETH, Jagdish N. (1973) "A Model of Industrial Buyer Behavior", *Journal of Marketing*, 37 (October), 50-56
- SCHIFFMAN, LeonG. ve Leslie Lazar Kanuk, (2002), *Consumer Behavior*,7.Edition, Prentice Hall.
- SOLMAZ, Seyit ,Ahmet (2012), "Pazar Yönlülük ve Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkileri: Otel İşletmeleri Örneği", *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz,Sakarya.
- SOLLISH, Fred, ve Semanik, John (2005), *The Purchasing and Supply Manager's Guide to the C.P.M. exam*. San Francisco: Harbor Light Press.
- STANLEY, Linda L. And Joel D. Wisner (1998), "Internal Service Quality in Purchasing: An Empirical Study, *International Journal of Purchasing and Materials*", August, p: 50-60.C.P.M.Exam, Harbor Light Press, San Fransisco, s:6.
- SUSAN, Avery (1999),“MasterCard Creates Global Sourcing Unit to Manage Office Spending,”*Purchasing*, November 4.
- SÜMERKAN, Zekeriya (1984),“Otel işletmelerinde Maliyetlerin Karlılık AçısındanDeğerlendirilmesi ve Uygulama Örneği” *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- TALLURI, S.and Narasimhan. R. (2003), Vendor Evaluation with Performance Variability: A Max–Min Approach, *European Journal of Operational Research*, 146, 543–552.
- TAŞKIN, Engin (1997) ‘‘Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyet Kontrolü ve Azaltılması, *Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- TAVŞANCIL, Ezel (2006), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*, Nobel Yayınevi. Ankara
- TAYLOR, R. G. (1989), "The Role of Trust In Labor-Management Relations", *Organization Development Journal*, 7: 85-89.
- TEK, Ömer Baybars (1997), *Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları*,7.Baskı, Şubat 1997,s: 228.
- TEKTAŞ, Öznur Özkan ve Kavak, Bahtişen (2010), "Endüstriyel Ürünlerin Satın Alma Sürecinde Tedarikçi ile Olan İlişki Kalitesinin Algılanan Değer Üzerindeki Etkisi: Beş yıldızlı Otellerde Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:21,Sayı 1,Bahar:51-63.
- TEKTAŞ, Öznur, Özkan. (2009), "Endüstriyel Pazarlara İlişkin Satın Alma Modellerinin Müşterinin Algıladığı Değer ve İlişki Kalitesi Bağlamında İncelenmesi ve Tamamlayıcı Bir Model Önerisi", *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TİMUR, N.,M., Başkol, M.,Çekerol,G.,S.,Suvacı,B.,(2013),*Tedarik Zinciri Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2889, Eskişehir.
- TONY, Hines (2004), "Supply Chain Strategies Customer-Driven and Customer-Focused", Linacre House,Jordan Hill, Oxford, Elsevier, Butter world, Heinemann, Amsterdam, s.169.
- TREMBLAY,R.,R., ve PERRIER, (2006), "Outils et Methodes de Travail Intellectuel", les Edstsons de la Cheneliere inc.

- TÜTÜNCÜ, Özkan, (2001), *Yiyecek- İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- TÜTÜNCÜ, Özkan, ‘*Turizm İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi*’, Turhan Kitabevi, Ankara.
- TÜRK DİL KURUMU, Online Türkçe Sözlük, Erişim Tarihi:01.10.2015, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr).
- TÜZEMEN, A. ve Özdağoğlu, A.(2007), "Doktora Öğrencilerinin Eş Seçiminde Önem Verdikleri Kriterlerin Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Belirlenmesi", Atatürk Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1): 215-232.
- TOKMAK, A.(2007), "Satın Alma Tanımları ve Trendleri, <http://kariyer.turizm gazetes i .com/articles/article.aspx?id=28662>.15.06.2015 <http://www.tdk.gov.tr>,2010.
- TONI, A. D., G. Nassimbeni (1999), “Buyer-supplier Operational Practices, Sourcing Policies and Plant Performances: Results of An Empirical Research”, *International Journal Production Research*, Vol.: 37, No:3:602.
- QUAYLE, M. (2006), "Purchasing and Supply Chain Management:Strategies and Realities", IRM Press, London.
- USAL, A., Kurgun, Osman, Avşar. (2006), ‘*Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri* , Detay Yayıncılık.
- USTA, Aydın. (2012), "Sorunsaldan Sonuçlara Bilimsel Araştırma Süreci: Bir Araştırma Raporu Örneği", Ordu Üniversitesi, ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, Cilt:3, Sayı: 5.
- USTASÜLEYMAN, Talha (2009), "Tedarikçi Geliştirmenin Satın Alma Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Model Önerisi", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*,11/1, s: 197- 218.

- UYAR, Hande (2010), "Konaklama Sektörünün Rekabet Edebilirlik Açısından İncelenmesi: Antalya Örneği", *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- YILMAZ, Yaşar (2010), *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek&İçecek Maliyet Kontrolü*, Detay Yayıncılık, Ankara
- YOUSSEF, Mohammed A.Zairi, Mohammed Mohanty, Bidhu (1996), "Supplier Selection in an Advanced Manufacturing Technology Environment: An Optimization Model", *Benchmarking For Quality Management & Technology*.
- YONGTAO, Song, Qin Su, Liu and Tieshan Wang (2012), "Impact of Business Relationship Functions on Relationship Quality and Buyer's Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume: 27, Number: 4,286-298.
- YURDAKUL, Halim (2015), *Satın Alma Yönetimi, Süreçler ve Uygulamalar*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- YURDER, Yiğit (2012), "Tedarikçi Seçim Kararında Analitik Ağ Süreç Uygulaması", *Yükseklisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YÜKSEL, Hilmi (2002), "Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi", *Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı: 2.
- WALTER, A., Müller, T.A., Gabriele, H. ve Ritter, T. (2003), "Functions of Industrial Supplier Relationships and Their Impact on Relationship Quality", *Industrial Marketing Management*, 32: 159-169.
- WEBSTER, F.E. ve WIND, Y. (1972b). A General Model For Understanding Organizational Buying Behavior, *Journal Of Marketing*, 36, April, 12-19.
- VAN WEELE, Arjan (2005), *Purchasing and Supply Chain Management, Planning and Practise*, London: Thomson.

- YAĞCI, Kamil (2009), "Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- YILMAZ, Mesut Deniz ,(2004), "Beş Yıldızlı Otel ve Tatil Köylerinde Gıda ve Gıda Maddeleri Satın Alma Davranışlarını Etkileyen Faktörler", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- YILMAZ, Yaşar, (2007), *Otel ve Yiyecek- İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YILDIRIM, Ali,ve ŞİMŞEK, Hasan (2008), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 6.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- WELLS, Katrina (1994), *Food and Beverage Management*, Handbook and Lecture Notes, Blackpool and the Fylde College,Blackpool.
- WHITE, H.M.F. (2000), "Buyer-Supplier Relationships in the UK Fresh Product Industry", *British Food Journal*, VOL.102, NO. 1, Mbc University Pres, S.6-8.
- WILD,Ray, (1989), *Production and Operations Management: Principles and Techniques*, Fourth Edition, Cassell Educational Limited, London.
- ZEGER DEGRAEVE, Eva Labro, Filip Roodhooft (2000), " An Evaluation of Vendor Selection Models from a Total Cost of Ownership Perspective", *European Journal of Operational Research*, C. CXXV, s. 35.
- ZENGİN, Burhanettin (2001), *Konaklama İşletmelerinde Ön büro Yönetimi ve Ön büro Otomasyon Sistemleri: Değişim Yayınları*, İstanbul.
- ZHENG, Jurong, Louise Knight, Christine Harland, Stuart Humby, Ken James (2007), "An Analysis Of Research Into The Future Of Purchasing And Supply Management", *Journal of Purchasing & Supply Management* ,13 ,p: 69–83.

### ***İnternet Kaynakları***

Wordnet (2009), E.T. (01.05.2009).

<http://kariyer.turizmgazetesi.com/articles/article.aspx?id=41144>, erişim  
tarihi:29.08.2015

<http://www.capital.com.tr/pazarlama/gercek-patron-onlar-haberdetay-4912>, Hande  
Yavuz, E.T: 28.08.2015)

www. <http://www.protel.com.tr/materials-control-stok-maliyet-yonetimi/>.

<http://wiki.amonra.com.tr/>

<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423907200.pdf>

<http://www.akademikdestek.net>

<http://www.protel.com.tr>

<http://www.asyasoft.com>

<http://www.ybu.edu.tr>

<http://www.tdk.gov.tr>

<http://www.yigm.kulturturizm.gov.tr>

<http://kariyer.turizmgazetesi.com/articles/article.aspx?id=28662>):

# EKLER

## EK 1: ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Elinizdeki anket formu, "Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Satın Alma Davranışlarının Belirlenmesi: Bes Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" konusunda hazırlanmakta olan doktora tezine veri toplamak üzere tasarlanmıştır. Elde edilecek veriler, bilimsel amaçlarla kullanılacak olup kesinlikle **GİZLİ** tutulacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder, kolaylıklar dileriz.

Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN  
Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
Turizm İşletmeciliği Bölümü Esentepe Kampüsü 54187  
E-mail: bzengin@sakarya.edu.tr

Öğr. Gör. Hande UYAR  
Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı  
E-mail: handeuyar@bartin.edu.tr - GSM: 0533 367 55 78

Bu çalışmanın özeti edinmek istiyorsanız, lütfen e-posta adresinizi YAZIMIZ: .....@.....

### İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER

1) İşletmenin Türü nedir? ( ) Otel ( ) Tatil Köyü ( ) Termal Otel ( ) Otel + Golf Tesisi ( ) Diğer.....

2) İşletmenin hukuki statüsü : ( ) Bağımsız işletmedir. ( ) Zincir işletmedir. ( ) Profesyonel yönetimdir.  
( ) Aile işletmesidir. ( ) Diğer (lütfen belirtiniz) .....

3) Pansiyon Türü : ( ) Herşey dâhil ( ) Ultra Herşey Dâhil ( ) Diğer pansiyon türleri ( FB,HB,BB)

4) 3.sorunun cevabı "Herşey dâhil veya Ultra Herşey Dâhil" olarak işaretlenmiş ise lütfen 4. soruyu yanıtlayınız.

"Herşey Dâhil veya Ultra Herşey Dâhil" sisteminin otellerin satın alma politikasını etkileme düzeyi:

( ) Kesinlikle Olumlu etkilemiştir. ( ) Olumsuz etkilemiştir. ( ) Kısmen olumlu etkilemiştir. ( ) Olumlu etkilemiştir.

5) İşletmenize gelen konuk profili nedir?

a) % ..... Mtnferit (walk- in)

b) % ..... Grup müşterisi (acente vb ..)

c) % ..... Çeşitli organizasyonlara katılmak için gelen konuklar (Kongre, konferans, toplantı vb.)

6) İşletmenin kapasitesi nedir?

( ) 0-99 oda ( ) 100-199oda ( ) 200-299 oda ( ) 300- 399 oda ( ) 400 ve üzeri oda

7) Satınalma departmanında çalışan **TOPLAM** kişi sayısı nedir?

( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16 ve üzeri

9) İşletmenizde satın alma departmanına bağlı çalışan pozisyonlar nelerdir? (**Birden Fazla Secenek İşaretlenebilir**)

( ) Satın alma memuru ( ) Tesellüm personeli ( ) Depo sorumlusu ( ) Cost Controller  
( ) Yiy.İçecekten sorumlu satın alma memuru ( ) Diğer departmanların satın alımlarından sorumlu memur  
( ) Diğer (Belirtiniz) .....

10) İşletmenizde ağırlıklı olarak satın alma işleri **KİM** tarafından yürütülmektedir?

( ) Genel Müdür ( ) Sahip/İşletmeci ( ) Satın alma Müdürü ( ) Satın Alma Departmanı  
( ) Muhasebe/Finans Müdürü ( ) Zincirin Merkez Bürosu ( ) Diğer, lütfen belirtiniz .....

11) İşletmenizde yiyecek-İçecek satın alma süreci **KİMLER** ile ilişkilidir? (**Birden Fazla Secenek İşaretlenebilir**)

( ) Zincirin Merkez Bürosu ( ) İşletme sahibi ( ) Genel Müdür ( ) Satın Alma Müdürü ( ) F&B Departmanı  
( ) Mutfak Şefi ( ) Muhasebe& Cost Control ( ) Depo Şefi ( ) Diğer, Lütfen belirtiniz .....

12) Otelinizde 1 yıl boyunca yapılan ;

a) Tüm satın alımlar için ödenen (yapılan harcama tutarı) ortalama ..... TL'dir.

b) Yiyecek-İçecek satın alımlara ödenen (yapılan harcama tutarı) ortalama ..... TL'dir.

13) Otel Satın Alma Departmanında kullanılan Otomasyon programının adı nedir?: .....

14) Otelde kullanılan satın alma otomasyon programından memnun musunuz?

( ) Hayır ( ) Evet Cevabımız evet ise sebebi nedir? .....

16) Kullanılan Otomasyon programı hangi **BİRİMLE** entegre çalışmaktadır?

( ) Program sadece satın alam biriminde kullanılmaktadır. ( ) Program F&B departmanı ile entegre çalışmaktadır.  
( ) Program Genel Müdür ,Muhasebe Finans, F&B ile entegre çalışmaktadır. ( ) Program tüm birimler ile entegre çalışmaktadır.

17) İşletmenizde yiyecek-İçecek tedarikinde aşağıdaki kaynakların payı nedir?

Tedarik Kaynağı/Şekli	Ulusal	Yerel	İthal	Diğer, lütfen belirtiniz
ORAN (%)				



## KİŞİSEL SORULAR

### 1) İşletmenizdeki **POZİSYONUNUZ** nedir?

- ( ) Genel Müdür ( ) Genel Müdür Yrd. ( ) Satın Alma Müdürü  
 ( ) İşletme Sahibi ( ) Satın Alma Koordinatörü ( ) Diğer .....

### 2 Cinsiyetiniz : ( ) Erkek ( ) Kadın

### 3Yaşınız : ( ) 20 yaş ve altı ( ) 21-30 yaş ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri

### 4) Turizm sektörü satın alma departmanında çalışma süreniz: ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri

### 5) Halen çalıştığınız işletmedeki görev süreniz nedir?

- ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıldır ( ) 6-10 yıldır ( ) 11-15 yıldır ( ) 16 yıl ve üzeri

### 6) Eğitim Düzeyiniz : ( ) İlkokul ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora

1) İşletmenizdeki aşağıdaki işlemler kimler tarafından yapılmaktadır? (Her bir madde için birden fazla seçenek işaretlenebilir.)								
İşlemi Gerçekleştiren Birim	Ust Yönetim (GM, GM Yrd.)	İşletme Sahibi	Merkez İşletme (Zincir İş. için)	Satın Alma Müdürü	F&B Müdürü	Mutfak Şefi	Finans & Muhasebe	Diğer
1)Yiyecek/İçecek Hammadde/Malzemelerin Standartlarının Belirlenmesi								
2)Piyasa Araştırması/ Tedarikçi Araştırması								
3)Tedarikçilerden Tekliflerin Toplanması ve Değerlendirilmesi								
4)Tedarikçilerin Kontrolü ve Seçimi								
5)Anlaşma Maddelerinin Belirlenmesi ve Anlaşmanın Yapılması								
6)Birim Fiyat ve Miktarının Tespiti								
7)Eksik/ Yanlış Hatalı Ürün Gönderiminde İade								
8)Yiyecek-İçecek Hammaddelerinin Onaylanması								
9)Sipariş Takibi ve Satın Alma								
10)Teslim ve Tesellüm İşlemleri								
11)Stok Kontrol								
12)İrsaliye / Fatura Kontrol								
13)Depolama ve Depo Kontrol								
14)İthal Ürünlerin Talebi								
15)Tedarikçi Ziyaretleri/İlişkileri								
16)İhale Hazırlığı ve İhaleye Çıkılması								
17)Tedarikçilerden sipariş talebinde bulunma								
18)Sipariş Takip ve Kontrol								

2) Tedarikçilerle Olan İlişkilerde Dikkate Alınan Unsurlar						
	Tedarikçilerle Olan İlişkilerde Dikkate Alınan Unsurlar	Hiç Önemli Değil	Kısmen Önemli	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
1	Zamanında Teslimat					
2	Verilen Siparişi Takip( Siparişe İlgilenme, İşleme) Yetenekleri					
3	Karşılaşılan Her Türü Sorunu Çözme Güvencesi					
4	Talep Edilen Miktar/ Anlaşılan Fiyatta Teslimat					
5	Savunluluklar					
6	Tedarikçide Sürekli İyileştirmeye Dönük Programların Varlığı (Toplam Kalite Yönetimi, ISO, HACCP)					
7	Tedarikçilerle İlgili Referanslar					
8	Güvenilir Teslimat(Talep Edilen Kalitede, Uygun Araçlarla Teslimat)					
9	Şikâyetlere Karşı Olumlu Tavrı					
10	Fatura, İrsaliye, Teslim Fişleri Vs. 'Nin Doğruluğu					
11	Anlaşmalara, Sözlere Ve Vaatlere Bağlılıkları					
12	Ürünlerin Fiyat Ve Kalite Sürekliliği					
13	Aynı Holding Veya Grupta Yer Almak					
14	Ürünlerin İade Edilebilirlikleri					
15	Ürünlerinin Fiyatı Ve Kalitesi					
16	Otelin Satın Aldığı Ürünlerle İlgili Olarak Uygun Format Ve İçerikte					
17	Garanti Koşulları					
18	Araştırma- Geliştirme Yetenekleri					
19	Ticari Ahlaka Uygun Davranışları					
20	Tanırlıkları /Sektördeki Konumu					



2) Tedarikçilerle Olan İlişkilerde Dikkate Alınan Unsurlar						
	Tedarikçilerle Olan İlişkilerde Dikkate Alınan Unsurlar	Hiç Önemli Değil	Kısmen Önemli	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
21	Satıcı- Tedarikçinin Mali Durumu Ve Yasallığı					
22	Sağladıkları Ödeme (Kredi) Kolaylıkları					
23	Bilgi Ve İletişim Teknolojilerini Kullanma Becerileri					
24	Otel İle Olan İlişkileri, İşbirlikleri Ve İletişimleri					
25	Markanın Bilinirliği, Tanınırlığı					
26	Ürünlerin Kullanım Bilgisi ( Know-How)					
27	Güvenilirlikleri					
28	Sabit Fiyat Garantisi					
29	Servis Hizmetleri (Satış Sonrası Kurma- Takma, Çalıştırma, Tamir, Bakım Ve Eğitim Hizmetleri)					
30	Dürüstlükleri					
31	Ürün Dışı Sağlanan Yan Faydalar (Araç-Gereç, Donanım, Nakit Ve Bedelsiz Ürün Gibi Sağlanan Promosyonlar)					
32	Ticari Surları Gizleyebilirlikleri					
33	Üretim Teknolojilerinin Gelişmişliği					
34	Garanti Ve Şikâyet Politikaları					
35	Otel Yönetimi Tarafından Tanınırlıkları					
36	Dağıtım Araçlarının Uygunluğu					
37	Tedarikçi Firma Personelinin (Dağıtım-Servis Vd.) Nitelik Ve Nicelik					
38	Tedarikçi Firmanın Tekel Olup Olmadıkları					
39	Sürekli Gelişen Ve Yenilikçi Bir Firma Olması					
40	Firmanın Referansları					
41	Firmanın Büyüklüğü Ve Sektörel Tecrübesi					
42	Tedarikçi Firma İmajı					
43	Ürün Ambalaj Özellikleri					
44	Ödeme Vadesi Uzunluğu					
45	Ürüne İlişkin İskonto Oranı					
46	Ürünlerinin Türk Gıda Kodeksine Uygunlukları					
47	Ürünlerine Ait Belgelerinin TÜRKAK (Türkiye Akreditasyon Kurumu) Onayına Sahip Olması					
48	Tedarikçilerin Ürün Kalitelerini Arttırmalarına Yardımcı Olmak					
49	Tedarikçilerin Yeri Ürün/Sistem Geliştirmelerine Yardımcı Olmak					
50	Sorunların Tedarikçilerle Birlikte Çözülmesi					
51	Otelde Tedarik İçin Kullanılan Bir Sistemin Olması					

3) Yiyecek-İçecek Satın Alma İçin Tercih Edilen Satın Alma Yöntemleri Hangileridir ? (Her Bir Madde İçin <u>Birden Fazla Seçenek İşaretlenebilir.</u> )							
Satınalma Yöntemi / Malzeme Türü	Kapalı Zarf Usulü	Merkezi Satın Alma	Yazılı Teklif Alma	Açık Çek Usulü	Pazarlık Usulü	Kullanılan Program Üzerinden Tedarikçi Seçimi	Diğer (lütfen belirtiniz)
Kırmızı Etler							
Piliç Etleri							
Balıklar							
Deniz Ürünleri							
Süt ve Süt Ürünleri							
Sebzeler							
Mevsim Meyveleri							
Tropikal Meyveler							
Tahıl Ürünleri							
Bakliyatlar							
Kuru yemiş ve meyveler							
Baharatlar							
Pastacılık Ürünleri							
İthal Alkollü İçecekler							
İthal Şaraplar							
Yerli Alkollü İçecekler							
Yerli Şaraplar							

Meyve Suları							
Kola ve Meşrubatlar							
Kahve Çeşitleri							
Çay Çeşitleri							
<b>4) Yiyecek-İçecek Satın Alımlarında Ödeme Yöntemleriniz Nelerdir?</b>							
<b>Düşük Miktarda veya Parasal Tutardaki Yiyecek-İçecek Satın Alımlarında Ödeme Yönteminiz NEDİR?</b>				<b>Yüksek Miktarda veya Parasal Tutardaki Yiyecek-İçecek Satın Alımlarında Ödeme Yönteminiz NEDİR?</b>			
<input type="checkbox"/> Peşin Ödeme				<input type="checkbox"/> Peşin Ödeme			
<input type="checkbox"/> Nakit, En geç 30günde ödeme				<input type="checkbox"/> Nakit, En geç 30 gün vadeli ödeme			
<input type="checkbox"/> Nakit, 60-90 gün vadeli ödeme				<input type="checkbox"/> Nakit, 60-90 gün vadeli ödeme			
<input type="checkbox"/> Çekle, 60-90 gün vadeli ödeme				<input type="checkbox"/> Çekle, 60-90 gün vadeli ödeme			
<input type="checkbox"/> Senet-Bono ile Ödeme				<input type="checkbox"/> Senet-Bono ile ödeme			
<input type="checkbox"/> Diğer .....				<input type="checkbox"/> Diğer .....			

5)	Satınalma İle İlgili İfadeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Satın alma sorumlusu yiyecek-içecek departmanından yetmişmiş olmalıdır					
2	Satın almalar hijyen konusunda bilgili olmalıdır.					
3	Satın alma sorumlusu satın alma konusunda deneyimli olmalıdır.					
4	Satın alma sorumlusu yabancı dil bilmelidir.					
5	Satın alma sorumlusu güçlü insan ilişkilerine sahip olmalıdır.					
6	Satın alma sorumlusu dürüst olmalıdır.					
7	E Satın alma sorumlusu eğitimli olmalıdır.					
8	Satın alma yöntemlerimizi çok sık değiştiriyoruz.					
9	Satın alma politikamız üst yönetim tarafından belirleniyor.					
10	Piyasa şartlarını iyi araştırırız.					
11	Bazı malların fiyat artışını öngörerek gereken önlemleri alınız.					
12	Kalifiye olmayan satın alma personeli satın almada büyük kayıplara uğratabilir.					
13	Satıcı firmalar piyasada kendini kanıtlamış firmalar.					
14	Satıcılarla üstesinden gelinebilir sorunlar yaşıyoruz.					
15	Satıcı firmalara her konuda güveniyoruz.					
16	Tanımlı, markalı ürünleri satın alıyoruz.					
17	Donmuş gıdalar da satın alıyoruz.					
18	Tahıl/bakliyat ürünleri dönemsel, toplu miktarda, birim fiyatı daha uygun olarak satın alıyoruz.					
19	Tahıl/Bakliyat ürünlerini bitmeye yakın satın alıyoruz.					
20	Alkollü içecekleri dönemsel, toplu miktarda ,birim fiyatı daha uygun olarak satın alıyoruz.					
21	Alkolsüz içecekleri dönemsel, toplu miktarda, birim fiyatı daha uygun olarak satın alıyoruz.					
22	Otelde yüksek miktarda yiyecek-içecek stoklaması yapmaktan kaçınıyoruz.					

## EK 2: 31 AĞUSTOS 2015 TARİHİ İTİBARIYLA GÜNCEL TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ TESİSLER LİSTESİ



TESİS ADI	İLİ	İLÇESİ	TESİS TÜRÜ	TESİS SINIFI
SEYHAN OTELİ	ADANA	SEYHAN	OTEL	5 YILDIZLI
SÜRMELE ADANA OTELİ	ADANA	SEYHAN	OTEL	5 YILDIZLI
SHERATON ADANA HOTEL	ADANA	YÜREGİR	OTEL	5 YILDIZLI
ADANA HILTON SA	ADANA	SEYHAN	OTEL	5 YILDIZLI
ANEMKON AFYON OTELİ	AFYONKARAHİSAR	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
BUDAN THERMAL SPA HOTEL&CONVENTION CENTER	AFYONKARAHİSAR	MERKEZ	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
SANDIKLI THERMAL PARK OTEL	AFYONKARAHİSAR	SANDIKLI	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
İKBAL THERMAL HOTEL & SPA	AFYONKARAHİSAR	MERKEZ	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
TERMAL RESORT ORUÇOĞLU	AFYONKARAHİSAR	MERKEZ	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
KOREL THERMAL RESORT CLINIC & SPA	AFYONKARAHİSAR	MERKEZ	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
SAFRAN THERMAL RESORT OTEL	AFYONKARAHİSAR	SANDIKLI	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
NG GÜRAL AFYON WELLNESS & CONVENTION	AFYONKARAHİSAR	ERKMEN	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
GRAND ALTUNTAŞ OTEL	AKSARAY	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
AKTİF METROPOLİTAN	ANKARA	ÇANKAYA	OTEL	5 YILDIZLI
HOTEL İÇKALE	ANKARA	ÇANKAYA	OTEL	5 YILDIZLI
ESENBÖĞA AIRPORT HOTEL	ANKARA	KEÇİÖREN	OTEL	5 YILDIZLI
WYNDHAM ANKARA	ANKARA	YENİMAHALLE	OTEL	5 YILDIZLI
HOLIDAY INN ANKARA ÇUKURAMBAR	ANKARA	ÇANKAYA	OTEL	5 YILDIZLI
SWISS OTEL ANKARA	ANKARA	ÇANKAYA	OTEL	5 YILDIZLI
HOTEL ANKARA ALTINEL	ANKARA	ÇANKAYA	OTEL	5 YILDIZLI
ANKARA VARAN / MÖVNEPİÇK OTEL	ANKARA	YENİMAHALLE	OTEL	5 YILDIZLI
BÜYÜK SÜRMELE OTELİ	ANKARA	ÇANKAYA	OTEL	5 YILDIZLI
BERA ANKARA	ANKARA	ÇANKAYA	OTEL	5 YILDIZLI
RİXOS GRAND ANKARA	ANKARA	ÇANKAYA	OTEL	5 YILDIZLI
HOTEL BİLİKENT	ANKARA	ÇANKAYA	OTEL	5 YILDIZLI
CROWNE PLAZA ANKARA	ANKARA	YENİMAHALLE	OTEL	5 YILDIZLI
LATANYA ANKARA	ANKARA	ÇANKAYA	OTEL	5 YILDIZLI
ANKARA HILTONSA OTELİ	ANKARA	ÇANKAYA	OTEL	5 YILDIZLI
JW MARRIOTT ANKARA	ANKARA	ÇANKAYA	OTEL	5 YILDIZLI
SHERATON LUGAL A LUXURY COLLECTION HOTEL & CONVENTION CENTER	ANKARA	ÇANKAYA	OTEL-KONGRE VE SERGİ MERKEZİ	5 YILDIZLI
ASYA THERMAL KIZILCIHAMAM OTEL	ANKARA	KIZILCIHAMAM	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
BÜYÜK ANADOLU THERMAL HOTEL	ANKARA	AKYURT	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
GOLD CITY OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
ANTALYA OTELİ	ANTALYA	MURATPAŞA	OTEL	5 YILDIZLI
NOX INN BEACH	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
PALMET RESORT HOTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
JUST IN BEACH HOTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
WHITE GOLD	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
TELATİVE RESORT HOTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
TITAN SELECT OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
HANE SUN OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
CROWNE PLAZA OTEL	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
SIDEKUM OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
DRİTA OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
SENTIDO GOLD ISLAND	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
DIVAN ANTALYA TALYA OTELİ	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
NOVIA LUCIDA BEACH HOTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
WHITE CITY RESORT HOTEL & SPA	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
L'OCEANICA BEACH RESORT	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
HOLIDAY PARK RESORT HOTEL ALANYA	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
PORT SIDE RESORT HOTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
DIONIS HOTEL RESORT & SPA	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
PORTO AZZURRO DELTA OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
ZENA RESORT OTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
DİMLER OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
ADALYA RESORT&SPA OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
RAMADA PLAZA ANTALYA OTEL	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
RUBİ OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
ALBA ROYAL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
CATAMARAN	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
SIDE STAR PARK OTELİ	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
SENSİMAR BELEK RESORT & SPA	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
KILIYA RESORT ÇAMYUVA OTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
THE MARMARA ANTALYA OTELİ	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
SIDE MARE RESORT&SPA OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
CLUB GRAND AQUA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
SENSİMAR SIDE RESORT OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
LİNDA OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
SEA LIFE FAMILİY RESORT	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
TİMO RESORT OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
AVENTURA PARK HOTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
XANTHE RESORT	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
STARLIGHT CONVENTION CENTER THALASSO&SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ROMA BEACH RESORT&SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
FAME RESİDENCE OTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
STELLA BEACH	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
SÜRAL SARAY OTELİ	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
LETOONIA GOLF BELEK	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
SELİN OTELİ	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
BELLA RESORT HOTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
DİZALYA PALM GARDEN OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
HEAVEN BEACH RESORT & SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
MAGIC LIFE DER CLUB KEMER	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
LİMAK LİMRA	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
ÇENGER BEACH RESORT OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
KATYA HOTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
SUNLAND RESORT OTELİ	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
MELAS LARA OTEL	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
SIDE BREEZE OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
HOTEL SIDE STAR BEACH	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ÖZKAYMAK SELECT RESORT OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
TERRACE OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
GLORIA VERDE RESORT	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
BONE CLUB SUNSET HOTEL&SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
SIDE CROWN SERENITY OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
CESARS OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ADORA RESORT OTEL-TATİL KÖYÜ	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
GALERİ RESORT HOTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
SEHER SUN PALACE RESORT & SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ARUM OTELİ	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ROYAL ATLANTİS SPA & RESORT	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
MC ARANCIA RESORT OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
EFTALİA SPLASH RESORT OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
ADENYA HOTEL & RESORT	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI



LEODIYA RESORT OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
SUNIS EVRENBACH RESORT & SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
HOTEL SEASHELL RESORT & SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ATTALEIA SHINE	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
NARCIA RESORT SIDE	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
NOVUM GARDEN SIDE	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
INSULA RESORT & SPA	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
COMMODORE ELITE SUITES&SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ANTALYA HOTEL SU	ANTALYA	MURATPAŞA	OTEL	5 YILDIZLI
ARMA'S RESORT OTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
HOTEM PRESA DI FINICA HOTEL & SUITES	ANTALYA	FINIKE	OTEL	5 YILDIZLI
KARIMIR RESORT & SPA HOTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
MAXX ROYAL KEMER	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
DIAMOND HILL RESORT	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
SEAMELIA BEACH RESORT HOTEL & SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
SHERWOOD DREAMS RESORT HOTEL	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
HOTEL KEMAL BAY	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
MELAS RESORT	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ASKA WASHINGTON RESORT HOTEL & SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ALVA DONNA BEACH RESORT COMFORT	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
VICTORY RESORT OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
PAPILLON ZEUGMA	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
LIBERTY HOTEL LARA	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
CLUB INSULA	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
AIMARA WING RESORT KEMER	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
DAİMA RESORT HOTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
LA MER	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
CLUB CALIMERA SERRA PALACE	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
AYDINBEY GOLD DREAMS	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
VERA VERDE RESORT	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
LUNA BLANCA RESORT&SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
AYDINBEY FAMOUS RESORT OTEL	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
AKTIF TURİZM HOTEL HAPPY ELEGANT	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
TRENDY PALM BEACH OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
BELEK BEACH RESORT OTEL	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
SEALIFE BUKET BEACH & RESORT	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
ALKOÇLAR KEMER OTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
ALBA QUEEN	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
CLUB PARADISO	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
MARTINA PINE BEACH RESORT	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
HOTEL NOVA PARK	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
OLEANDER OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
VERA STONE PALACE RESORT	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
BERA ALANYA OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
SAPHIR RESORT&SPA	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
HARRINGTON PARK RESORT	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
VILLA SIDE RESIDENCE	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
SIDE PRENSES RESORT HOTEL & SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
MERYAN OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
CLUB BLUE WATERS	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ÖZKAYMAK FALEZ OTEL	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
HANE GARDEN	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
PORTO BELLO HOTEL RESORT & SPA	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
GRAND PRESTIGE OTELI	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
SULTAN OF DREAMS	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
GRAND OTEL ART SIDE	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
FANTASIA HOTEL DE LUXE	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
PALOMA RENAISSANCE RESORT OTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
MARITİM HOTEL CLUB ALANTUR	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
HEMERA OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
SULTAN OF SIDE RESORT & SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ROSE RESIDENCE BEACH	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
OTIUM SEVEN SEAS	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
CRYSTAL HOTELS DE LUXE RESORT & SPA	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
HOTEL DEFNE DEPNEM	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ÖZKAYMAK OTELI	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
AYDINBEY KINGS PALACE OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
TRENDY VERBENA BEACH	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
CORNELIA DE LUXE RESORT	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
ARYCANDA OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
SENTIDO PERISSIA HOTEL SIDE	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
PAPILLON AYSCHA	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
SÜRAL OTELI	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
TT HOTELS BELEK	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
TERRACE ELITE RESORT HOTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
VERA MARE RESORT	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
ALARA PARK OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
CRYSTAL PALACE FAMILY RESORT	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
BEACH CLUB DOĞANAY OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
LİMAK ATLANTIS OTEL	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
OTEL TÜRKAN PRINCE RESIDENCE	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ADALYA OCEAN	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
BARUT LARA RESORT	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
SİDERA OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
BAIA LARA HOTEL	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
AK-KA HOTELS ALINDA	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
CONCORDE DE LUXE RESORT	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
OTIUM ECO CLUB SIDE	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
RİXOS DOWNTOWN ANTALYA	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
MUKARNAS SPA RESORT	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
XANADU RESORT HOTEL	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
SİRENE BELEK	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
CALIMERA KAYA SIDE OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
MY HOME RESORT OTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
QUATTRO BEACH SPA & RESORT	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
FAME RESIDENCE LARA	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
TRENDY HOTELS ASPENDOS BEACH	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ALAIYE RESORT & SPA HOTEL	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
ALBA RESORT	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
LİMAK LARA DE LUXE HOTEL & RESORT	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
DELPHIN PLATINIUM	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
ROYAL WINGS HOTEL	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
SEA PLANET RESORT&SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
GREEN MAX OTEL	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
HOTEL SIDE STAR RESORT	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ARCANUS SIDE RESORT OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
IC HOTEL SANTIJI	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
SIDE CROWN PALACE	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ADAM & EVE OTEL	ANTALYA	SERIK	OTEL	5 YILDIZLI
AKRA BARUT OTEL	ANTALYA	MURATPAŞA	OTEL	5 YILDIZLI
QUEEN'S PARK RESORT GÖYNÜK	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
SIDE PREMIUM	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
AMELIA BEACH RESORT OTEL&SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
M.C.BEACH PARK RESORT	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
PALOMA OCEANA RESORT	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI

DELPHIN DİVA OTEL	ANTALYA	AKSU	OTEL	5 YILDIZLI
HOTEL TURQUOISE	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
IC GREEN PALACE	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
DELPHIN DELUXE RESORT	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
SHERWOOD BREEZES RESORT OTEL	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
AK-KA HOTELS ANTEDON	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
PHASELİS ROSE OTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
CRYSTAL SUNRISE QUEEN LUXURY RESORT & SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
CRYSTAL PALACE LUXURY RESORT & SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ORANGE COUNTRY RESORT OTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
CRYSTAL TATBEACH GOLF RESORT & SPA	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
EUPHORIA TEKİROVA OTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
DAİMA BİZ HOTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
SEA WORLD RESORT&SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
MAJESTY MİRAGE PARK RESORT OTELİ	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
QUEEN'S PARK RESORT OTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
BOTANİK EXCLUSIVE LARA	ANTALYA	MURATPAŞA	OTEL	5 YILDIZLI
PEMAR OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
SÜRAL RESORT OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
MİRADA DEL MAR	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
CLUB GRAND SIDE	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
VENEZİA PALACE	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
ASKA LARA RESORT&SPA	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
SPICE HOTEL&SPA	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
MARTI MYRA	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
SUSESI LUXURY RESORT	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
BELAZUR RESORT&SPA	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
BELLİS DELUXE HOTEL	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
VOYAGE BELEK	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
DELPHIN PALACE	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
SUNRISE PARK RESORT & SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
CALISTA LUXURY RESORT OTEL	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
TITANIC RESORT OTEL	ANTALYA	MURATPAŞA	OTEL	5 YILDIZLI
UTOPIA WORLD	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
ROYAL DRAGON HOTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
SENTİDO ZE'NEP RESORT & SPA OTEL	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
ROYAL ALHAMBRA PALACE	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
VON RESORT	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
SUNİS ELİTA BEACH RESORT HOTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
CRYSTAL SUNSET LUXURY RESORT & SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
RIXOS TEKİROVA OTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
ELA QUALITY RESORT OTEL	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
TITANIC DELUXE BELEK	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
JACARANDA CLUB & RESORT	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
BEL CONTI RESORT	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
GRANADA LUXURY RESORT & SPA	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
CESARS TEMPLE OTELİ	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
ROYAL HOLIDAY PALACE	ANTALYA	AKSU	OTEL	5 YILDIZLI
HORUS PARADISE LUXURY RESORT OTEL	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
CRYSTAL PARAİSO VERDE RESORT & SPA	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
SUNİS KUMKÖY BEACH RESORT HOTEL & SPA	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
ALVA DONNA	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
SUENO HOTELS BEACH SIDE	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
VOYAGE SORGUN	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
LONG BEACH RESORT HOTEL&SPA DELUXE	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
DELPHIN IMPERIAL LUXURY RESORT	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
PGS HOTELS KIRIŞ RESORT	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
ALVA DONNA WORLD PALACE	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
CRYSTAL HOTELS ADMIRAL RESORT SUITES & SPA	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
CRYSTAL WATER WORLD RESORT&SPA	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
TT HOTELS WATER WORLD	ANTALYA	SERİK	OTEL	5 YILDIZLI
WOW KREMLIN PALACE	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
TT HOTELS PEGASOS ROYAL - RESORT & CLUP	ANTALYA	ALANYA	OTEL	5 YILDIZLI
SILENCE BEACH RESORT	ANTALYA	MANAVGAT	OTEL	5 YILDIZLI
WORLD OF WONDERS   ( WDW ) TOPKAPI PALACE	ANTALYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
RIXOS SUNGATE OTEL	ANTALYA	KEMER	OTEL	5 YILDIZLI
SUENO HOTELS GOLF BELEK	ANTALYA	SERİK	OTEL + GOLF TESİSİ	5 YILDIZLI
GLORIA GOLF RESORT	ANTALYA	SERİK	OTEL + GOLF TESİSİ	5 YILDIZLI
ROBINSON CLUB NOBİLİS GOLF OTEL	ANTALYA	SERİK	OTEL + GOLF TESİSİ	5 YILDIZLI
LYKIA WORLD & LINKS GOLF ANTALYA	ANTALYA	SERİK	OTEL + GOLF TESİSİ	5 YILDIZLI
MAXX ROYAL BELEK	ANTALYA	SERİK	OTEL + GOLF TESİSİ	5 YILDIZLI
REGNUM CARYA GOLF & SPA RESORT	ANTALYA	SERİK	OTEL + GOLF TESİSİ	5 YILDIZLI
CONNELIA DIAMOND GOLF RESORT&SPA	ANTALYA	SERİK	OTEL + GOLF TESİSİ	5 YILDIZLI
ULUSLARARASI ANTALYA ÜNİVERSİTESİ UYGULAMA OTEL MAGIC LIFE JACARANDA IMPERIAL	ANTALYA	MANAVGAT	PERSONEL EĞİTİM TESİSİ ( OTEL )	5 YILDIZLI
ASKA COSTA HOLIDAY CLUB	ANTALYA	MANAVGAT	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
CLUB BORAN MARE BEACH	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
ATTALEJA SHINE	ANTALYA	SERİK	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
LETOONIA GOLF BELEK	ANTALYA	SERİK	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
CLUB MEGA SARAY	ANTALYA	SERİK	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
FLORA GARDEN BEACH CLUB HOTEL	ANTALYA	MANAVGAT	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
ADORA RESORT OTEL-TATİL KÖYÜ	ANTALYA	SERİK	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
CLUB FELİCİA	ANTALYA	MANAVGAT	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
ŞAMPİYON TURİSTİK TESİSLERİ	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
PIRATE'S BEACH CLUB	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
ALDIANA SIDE	ANTALYA	MANAVGAT	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
PARADISE SIDE BEACH	ANTALYA	MANAVGAT	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
ZİGANA	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
LE JARDİN RESORT	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
CLUB BLUE WATERS	ANTALYA	MANAVGAT	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
MELAS RESORT	ANTALYA	MANAVGAT	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
ROBINSON CLUB PAMPİLYA	ANTALYA	MANAVGAT	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
ROBINSON CLUB ÇAMLYVA	ANTALYA	MANAVGAT	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
PRİMEX RIVER GARDEN TATİL KÖYÜ	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
İNCEKUM BEACH RESORT	ANTALYA	SERİK	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
MARİTİM PINE BEACH RESORT	ANTALYA	ALANYA	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
EFTALIA VİLLAGE OTEL	ANTALYA	SERİK	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
GREEN HİLL	ANTALYA	ALANYA	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
AMARA CLUB MARINE	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
SHERWOOD CLUB KEMER	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
GYP SOPHİLA	ANTALYA	ALANYA	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
ŞAH İNN PARADISE	ANTALYA	KUMLUCA	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
NUROL CLUB SALİMA TATİL KÖYÜ	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
LİMAK LİMRA	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
SİMENA SUN CLUP	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
SÜRAL PREMIER	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
PALOMA GRİDA VİLLAGE & SPA	ANTALYA	SERİK	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
KEMER HOLIDAY CLUB	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
CLUB PHASELİS	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
CLUB ASTERİA	ANTALYA	SERİK	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
CLUB MED PALMİYE	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
CRYSTAL NİRVANA LAGOON VİLLAS & SUİTES	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
CLUB TURAN PRİNCE	ANTALYA	MANAVGAT	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
CLUB MARCO POLO	ANTALYA	KEMER	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
STARLIGHT CONVENTION CENTER THALASSO&SPA	ANTALYA	MANAVGAT	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
EUPHORIA PALM BEACH RESORT	ANTALYA	MANAVGAT	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI

CLUB NENA	ANTALYA	MANAVGAT	TATIL KÖYÜ	5 YILDIZLI
CRYSTAL HOTELS FLORA BEACH	ANTALYA	KEMER	TATIL KÖYÜ	5 YILDIZLI
GURAL PREMIER TEKIROVA	ANTALYA	KEMER	TATIL KÖYÜ	5 YILDIZLI
ALİBEY TATIL KÖYÜ	ANTALYA	MANAVGAT	TATIL KÖYÜ	5 YILDIZLI
PARK KİMEROS TATIL KÖYÜ	ANTALYA	KEMER	TATIL KÖYÜ	5 YILDIZLI
CHARISMA DE LUXE HOTEL	AYDIN	KUŞADASI	OTEL	5 YILDIZLI
HOTEL GRAND BELİŞ	AYDIN	KUŞADASI	OTEL	5 YILDIZLI
LE BLEU HOTEL&RESORT	AYDIN	KUŞADASI	OTEL	5 YILDIZLI
KORUMAR HOTEL DE LUXE	AYDIN	KUŞADASI	OTEL	5 YILDIZLI
VENOSA BEACH RESORT & SPA	AYDIN	DİDİM	OTEL	5 YILDIZLI
BÜYÜK ANADOLU DIDİM RESORT HOTEL	AYDIN	DİDİM	OTEL	5 YILDIZLI
VISTA HILL	AYDIN	KUŞADASI	OTEL	5 YILDIZLI
FANTASIA HOTEL DE LUXE	AYDIN	KUŞADASI	OTEL	5 YILDIZLI
PALMWINGS BEACH RESORT & SPA - KUŞADASI	AYDIN	KUŞADASI	OTEL	5 YILDIZLI
PALM WINGS BEACH RESORT&CONVENTION CENTER	AYDIN	DİDİM	OTEL	5 YILDIZLI
TUSAN BEACH RESORT OTELİ	AYDIN	KUŞADASI	OTEL	5 YILDIZLI
SEA LIGHT RESORT HOTEL	AYDIN	KUŞADASI	OTEL	5 YILDIZLI
MAJESTY CLUB KUŞTUR OTEL	AYDIN	KUŞADASI	TATIL KÖYÜ	5 YILDIZLI
PINE BAY HOLIDAY RESORT	AYDIN	KUŞADASI	TATIL KÖYÜ	5 YILDIZLI
HALIÇ PARK HOTEL	BALIKESİR	AYVALIK	OTEL	5 YILDIZLI
GRAND TEMİZEL OTEL	BALIKESİR	AYVALIK	OTEL	5 YILDIZLI
ASYA PAMUKÇU THERMAL	BALIKESİR	MERKEZ	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
ADRINA HEALTH & SPA HOTEL	BALIKESİR	EDREMIT	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
BÜYÜK ABANT OTELİ	BOLU	MUDURNU	OTEL	5 YILDIZLI
GAZELLE RESORT	BOLU	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
ASBANT PALACE HOTEL	BOLU	MUDURNU	OTEL	5 YILDIZLI
SHERATON BURSA HOTEL ALOFT BURSA	BURSA	NİLÜFER	OTEL	5 YILDIZLI
HILTON BURSA CONVENTION CENTER SPA – HAMPTON BY HILTON BURSA	BURSA	OSMANGAZI	OTEL	5 YILDIZLI
ALMİRA HOTEL THERMAL SPA&CONVENTION	BURSA	OSMANGAZI	OTEL	5 YILDIZLI
MARIGOLD THERMAL OTEL&SPA	BURSA	OSMANGAZI	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
ÇELİK PALAS THERMAL& SPA OTEL	BURSA	OSMANGAZI	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
CROWNE PLAZA BURSA CONVENTION&THERMAL SPA	BURSA	MERKEZ	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
PARİON HOTEL	ÇANAKKALE	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
KOLİN ÇANAKKALE OTELİ	ÇANAKKALE	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
OTEL ANİTTA	ÇORUM	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
ANEMON DENİZLİ OTELİ	DENİZLİ	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
KARAHAYIT DOĞA THERMAL SPA OTEL	DENİZLİ	MERKEZ	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
PAM THERMAL OTEL	DENİZLİ	MERKEZ	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
POLAT THERMAL OTEL	DENİZLİ	MERKEZ	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
LIVCUS RIVER	DENİZLİ	MERKEZ	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
SPA HOTEL COLOSSAE THERMAL	DENİZLİ	MERKEZ	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
THE GREEN PARK DIYARBAKIR	DIYARBAKIR	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
SKY TOWER HOTEL AKÇAKOCA CONVENTION & SPA CENTER	DÜZCE	AKÇAKOCA	OTEL	5 YILDIZLI
MARGİ OTEL	EDİRNE	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
XANADU SNOW WHITE	ERZURUM	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
POLAT RENAISSANCE ERZURUM OTELİ	ERZURUM	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
TURUNÇ ESKİŞEHİR	ESKİŞEHİR	ODUNPAZARI	OTEL	5 YILDIZLI
RİXOS HOTEL ESKİŞEHİR	ESKİŞEHİR	ODUNPAZARI	OTEL	5 YILDIZLI
ESKİŞEHİR ANEMON OTELİ	ESKİŞEHİR	TEPEBAŞI	OTEL	5 YILDIZLI
GRAND OTEL GAZİANTEP	GAZİANTEP	ŞEHİTKAMİL	OTEL	5 YILDIZLI
DEDEMAN GAZİANTEP HOTEL & CONVENTION CENTER	GAZİANTEP	ŞEHİTKAMİL	OTEL	5 YILDIZLI
TUĞCAN OTELİ	GAZİANTEP	ŞAHİNBEY	OTEL	5 YILDIZLI
ANEMON İSKENDERUN OTEL	HATAY	İSKENDERUN	OTEL	5 YILDIZLI
GÜNGÖR OTTOMAN PALACE THERMAL RESORT	HATAY	MERKEZ	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
BARİDA HOTELS	İSPARTA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
LASAGRAHA HOTEL	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI
ORTAKÖY PRINCESS OTEL	İSTANBUL	BEŞİKTAŞ	OTEL	5 YILDIZLI
BİZ CEVAHİR OTEL	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI
THE ST. REGIS İSTANBUL	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI
CONRAD OTELİ	İSTANBUL	BEŞİKTAŞ	OTEL	5 YILDIZLI
RADISSON SAS BOSPHORUS	İSTANBUL	BEŞİKTAŞ	OTEL	5 YILDIZLI
MARMA OTELİ	İSTANBUL	MALTEPE	OTEL	5 YILDIZLI
LAZZONİ OTEL	İSTANBUL	BEYOĞLU	OTEL	5 YILDIZLI
BY O OTELL	İSTANBUL	KADIKÖY	OTEL	5 YILDIZLI
MÖVENPICK HOTEL İSTANBUL GOLDEN HORN	İSTANBUL	EYÜP	OTEL	5 YILDIZLI
THE GREEN PARK HOTEL-MERTER	İSTANBUL	GÜNGÖREN	OTEL	5 YILDIZLI
HURRY - INN	İSTANBUL	GÜNGÖREN	OTEL	5 YILDIZLI
LESAÇY OTTOMAN HOTEL	İSTANBUL	İMİNKÖNÜ	OTEL	5 YILDIZLI
HOLIDAY INN İSTANBUL ŞİŞLİ	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI
ATIK PAŞA FOUR SEASONS	İSTANBUL	BEŞİKTAŞ	OTEL	5 YILDIZLI
DOUBLETREE BY HILTON İSTANBUL OLD TOWN	İSTANBUL	FATİH	OTEL	5 YILDIZLI
ESER OTEL PREMIUM & SPA	İSTANBUL	BÜYÜKÇEKMECE	OTEL	5 YILDIZLI
RAMADA PLAZA İSTANBUL	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI
TITANIC PORT OTEL	İSTANBUL	BAKIRKÖY	OTEL	5 YILDIZLI
ELITE WORLD BUSINESS	İSTANBUL	KÜÇÜKÇEKMECE	OTEL	5 YILDIZLI
EURO PARK OTEL	İSTANBUL	ESENYURT	OTEL	5 YILDIZLI
RAFFLES İSTANBUL - ZORLU CENTER	İSTANBUL	BEŞİKTAŞ	OTEL	5 YILDIZLI
SHANGRI-LA BOSPHORUS	İSTANBUL	BEŞİKTAŞ	OTEL	5 YILDIZLI
RETAJ ROYAL İSTANBUL	İSTANBUL	BAGCILAR	OTEL	5 YILDIZLI
DİVAN İSTANBUL	İSTANBUL	BEYOĞLU	OTEL	5 YILDIZLI
POINT OTEL	İSTANBUL	BEYOĞLU	OTEL	5 YILDIZLI
RADISSON BLU HOTEL İSTANBUL ASIA	İSTANBUL	ATAŞEHİR	OTEL	5 YILDIZLI
THE GREEN PARK	İSTANBUL	KADIKÖY	OTEL	5 YILDIZLI
CROWNE PLAZA İSTANBUL-ORYAPARK	İSTANBUL	İMRANİYE	OTEL	5 YILDIZLI
LİMAK EURASIA LUXURY HOTEL	İSTANBUL	BEYKÖZ	OTEL	5 YILDIZLI
CEVAHİR HOTEL İSTANBUL ASIA	İSTANBUL	MALTEPE	OTEL	5 YILDIZLI
IMPERIAL HOTEL BOMONTI İSTANBUL	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI
HOLIDAY INN İSTANBUL CITY	İSTANBUL	FATİH	OTEL	5 YILDIZLI
POINT OTEL BARBAROS	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI
WYNDHAM GRAND İSTANBUL KALAMIŞ MARİNA HOTEL	İSTANBUL	KADIKÖY	OTEL	5 YILDIZLI
RENAISSANCE İSTANBUL BOSPHORUS HOTEL	İSTANBUL	BEŞİKTAŞ	OTEL	5 YILDIZLI
MIRACLE İSTANBUL ASIA HOTEL	İSTANBUL	PENDİK	OTEL	5 YILDIZLI
ÇINAR OTELİ	İSTANBUL	BAKIRKÖY	OTEL	5 YILDIZLI
ESER DIAMOND HOTEL	İSTANBUL	SİLİVRİ	OTEL	5 YILDIZLI
SÜRMEELİ İSTANBUL OTELİ	İSTANBUL	BEŞİKTAŞ	OTEL	5 YILDIZLI
DOUBLE TREE BY HILTON İSTANBUL AVCILAR	İSTANBUL	AVCILAR	OTEL	5 YILDIZLI
DİVAN İSTANBUL ASIA OTEL	İSTANBUL	PENDİK	OTEL	5 YILDIZLI
İSTANBUL MARRIOTT HOTEL ASIA	İSTANBUL	KADIKÖY	OTEL	5 YILDIZLI
THE PLAZA HOTEL	İSTANBUL	BEŞİKTAŞ	OTEL	5 YILDIZLI
THE RITZ CARLTON	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI
DOUBLETREE BY HILTON İSTANBUL MODA	İSTANBUL	KADIKÖY	OTEL	5 YILDIZLI
MÖVENPICK HOTEL İSTANBUL	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI
RADISSON BLU HOTEL&SPA İSTANBUL-TUZLA	İSTANBUL	TUZLA	OTEL	5 YILDIZLI
BARCELO ERESİN TOPKAPI OTELİ	İSTANBUL	FATİH	OTEL	5 YILDIZLI
GORRION HOTEL İSTANBUL	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	OTEL	5 YILDIZLI
DEDEMAN BOSTANCI OTEL & CONVENTION CENTER	İSTANBUL	ATAŞEHİR	OTEL	5 YILDIZLI
TUYAP PALAS	İSTANBUL	BÜYÜKÇEKMECE	OTEL	5 YILDIZLI
İSTANBUL MARRIOTT HOTEL ŞİŞLİ	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI
WYNDHAM İSTANBUL OLD CITY	İSTANBUL	FATİH	OTEL	5 YILDIZLI
MARTI İSTANBUL OTEL	İSTANBUL	BEYOĞLU	OTEL	5 YILDIZLI
AKGÜN İSTANBUL OTELİ	İSTANBUL	FATİH	OTEL	5 YILDIZLI
LE MERIDIEN İSTANBUL ETİLER	İSTANBUL	BEŞİKTAŞ	OTEL	5 YILDIZLI
WOW İSTANBUL OTEL	İSTANBUL	BAKIRKÖY	OTEL	5 YILDIZLI
HYATT REGENCY İSTANBUL ATAKÖY OTELİ	İSTANBUL	BAKIRKÖY	OTEL	5 YILDIZLI
CROWNE PLAZA İSTANBUL HARBİYE	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI



SHERATON İSTANBUL ATAKÖY OTEL-ATAKÖY MARİNA OTEL	İSTANBUL	BAKIRKÖY	OTEL	5 YILDIZLI
RADISSON BLU HOTEL İSTANBUL-ŞİŞLİ	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI
KLASSİS OTEL	İSTANBUL	SİLİVRİ	OTEL	5 YILDIZLI
İSTANBUL GÖNEN OTEL	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	OTEL	5 YILDIZLI
SHERATON İSTANBUL MASLAK	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI
WYNDHAM GRAND İSTANBUL EUROPE	İSTANBUL	BAGÇILAR	OTEL	5 YILDIZLI
KAYA RAMADA PLAZA HOTEL	İSTANBUL	BÜYÜKÇEKMECE	OTEL	5 YILDIZLI
HILTON İSTANBUL KOZTATAGI CONFERENCE CENTER & SPA	İSTANBUL	KADIKÖY	OTEL	5 YILDIZLI
RAMADA PLAZA İSTANBUL TEKSTİL KENT	İSTANBUL	EŞENLER	OTEL	5 YILDIZLI
GRAND EVLAHİR HOTEL	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI
DEDEMAN İSTANBUL OTELİ	İSTANBUL	BEŞİKTAŞ	OTEL	5 YILDIZLI
ÇIRAĞAN SARAYI OTELİ-ÇIRAĞAN PALACE KEMPIŃSKİ İSTANBUL	İSTANBUL	BEŞİKTAŞ	OTEL	5 YILDIZLI
RADISSON BLU CONFERENCE & AIRPORT HOTEL İSTANBUL	İSTANBUL	KÜÇÜKÇEKMECE	OTEL	5 YILDIZLI
HOLIDAY INN İSTANBUL AIRPORT	İSTANBUL	BAGÇILAR	OTEL	5 YILDIZLI
TITANIC BUSINESS EUROPE HOTEL	İSTANBUL	BAYRAMPAŞA	OTEL	5 YILDIZLI
CROWNE PLAZA İSTANBUL ASIA	İSTANBUL	PENDİK	OTEL	5 YILDIZLI
SILENCE OTEL İSTANBUL	İSTANBUL	KADIKÖY	OTEL	5 YILDIZLI
HOTEL ARTEMİS MARİN PRINCESS	İSTANBUL	BÜYÜKÇEKMECE	OTEL	5 YILDIZLI
GRAND HYATT İSTANBUL	İSTANBUL	BEŞİKTAŞ	OTEL	5 YILDIZLI
THE MARMARA TAKSİM	İSTANBUL	BEYOĞLU	OTEL	5 YILDIZLI
WYNDHAM GRAND İSTANBUL LEVENT	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI
CEYLANI INTER-CONTINENTAL	İSTANBUL	BEYOĞLU	OTEL	5 YILDIZLI
İSTANBUL POLAT RENAISSANCE OTEL	İSTANBUL	BAKIRKÖY	OTEL	5 YILDIZLI
CVR HOTELS&RESORTS-PARK BOSPHORUS İSTANBUL	İSTANBUL	BEYOĞLU	OTEL	5 YILDIZLI
HILTON OTELİ	İSTANBUL	ŞİŞLİ	OTEL	5 YILDIZLI
THE GREEN PARK PENDİK HOTELS& CONVENTION CENTER	İSTANBUL	PENDİK	OTEL	5 YILDIZLI
SWISSOTEL THE BOSPHORUS	İSTANBUL	BEŞİKTAŞ	OTEL	5 YILDIZLI
RENAISSANCE İZMİR OTEL	İZMİR	KONAK	OTEL	5 YILDIZLI
MÖVENPICK HOTEL İZMİR	İZMİR	ALSANCAK	OTEL	5 YILDIZLI
ONTUR 2 OTELİ	İZMİR	ÇEŞME	OTEL	5 YILDIZLI
BOYALIK BEACH OTEL	İZMİR	ÇEŞME	OTEL	5 YILDIZLI
CACTUS HOTELS CLUB YALI RESORT	İZMİR	MENDERES	OTEL	5 YILDIZLI
RICHMOND EPHEBUS	İZMİR	SELÇUK	OTEL	5 YILDIZLI
PALOMA PASHA OTEL	İZMİR	MENDERES	OTEL	5 YILDIZLI
RADISSON BLU RESORT & SPA ÇEŞME	İZMİR	ÇEŞME	OTEL	5 YILDIZLI
EPHEBUS PRINCESS	İZMİR	SELÇUK	OTEL	5 YILDIZLI
İZMİR HILTON OTELİ	İZMİR	KONAK	OTEL	5 YILDIZLI
SWISS OTEL GRAND EFES	İZMİR	KONAK	OTEL	5 YILDIZLI
EUPHORIA AEGEAN RESORT AND SPA HOTEL	İZMİR	SEFERİHİSAR	OTEL	5 YILDIZLI
PALOMA CLUB SULTAN	İZMİR	MENDERES	OTEL	5 YILDIZLI
EFES SÜRME Lİ OTELİ	İZMİR	SELÇUK	OTEL	5 YILDIZLI
AQUA FANTASY WORLD OTEL	İZMİR	SELÇUK	OTEL	5 YILDIZLI
ONYRIA CLAROS BEACH & SPA RESORT	İZMİR	MENDERES	OTEL	5 YILDIZLI
AQUA FANTASY AQUA PARK & CLUB HOTEL	İZMİR	SELÇUK	TATİL KÖYÜ	5 YILDIZLI
WYNDHAM GRAND İZMİR ÖZDİLEK	İZMİR	BALÇOVA	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
İLİCA SPA & WELLNESS THERMAL RESORT	İZMİR	ÇEŞME	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
KAYA İZMİR THERMAL&CONVENTION HOTEL	İZMİR	NARLIDERE	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
SHERATON ÇEŞME HOTEL RESORT&SPA	İZMİR	ÇEŞME	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
ALTIN YUNUS RESORT & THERMAL HOTEL ÇEŞME	İZMİR	ÇEŞME	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
SARIKAMIŞ TOPRAK HOTEL	KARS	SARIKAMIŞ	OTEL	5 YILDIZLI
OMMER HOTEL-CONVENTION CENTER & SPA	KAYSERİ	MELİKGAZİ	OTEL	5 YILDIZLI
HILTON KAYSERİ	KAYSERİ	KOCAŞİMAN	OTEL	5 YILDIZLI
RADISSON BLUE HOTEL KAYSERİ	KAYSERİ	MELİKGAZİ	OTEL	5 YILDIZLI
İĞNEADA RESORT HOTEL & SPA	KIRKLARELİ	DEMİRKÖY	OTEL	5 YILDIZLI
MAKİSSOS THERMAL & SPA OTEL	KIRŞEHİR	MERKEZ	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
WELLBORN LUXURY HOTEL	KOCAELİ	İZMİT	OTEL	5 YILDIZLI
EMEK OTEL KOCAELİ	KOCAELİ	İZMİT	OTEL	5 YILDIZLI
RAMADA PLAZA İZMİT	KOCAELİ	İZMİT	OTEL	5 YILDIZLI
THE NESS THERMAL&SPA-CONVENTION CENTRE	KOCAELİ	İZMİT	TERMAL OTEL	5 YILDIZLI
ANEMON KONYA OTELİ	KONYA	SELÇUK	OTEL	5 YILDIZLI
DEDEMAN KONYA	KONYA	SELÇUKLU	OTEL	5 YILDIZLI
RİXOS KONYA	KONYA	SELÇUKLU	OTEL	5 YILDIZLI
RAMADA PLAZA ALTIN KAYISI OTELİ	MALATYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
ANEMON OTEL	MALATYA	YAKINCA	OTEL	5 YILDIZLI
DOUBLE TREE BY HILTON MALATYA	MALATYA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
MANİSA ANEMON OTEL	MANİSA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
MARTIAT	MARDİN	MİDİYAT	OTEL	5 YILDIZLI
ERDOBA ELEGANCE HOTEL &CONVENTION CENTER	MARDİN	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
LAMOS RESORT HOTEL	MERSİN	ERDEMLİ	OTEL	5 YILDIZLI
MERSİN HILTONSA OTELİ	MERSİN	MERKEZ	OTEL	5 YILDIZLI
RADISSON BLU HOTEL MERSİN	MERSİN	AKDENİZ	OTEL	5 YILDIZLI
DORIA HOTEL BODRUM	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
MIVARA LUXURY RESORT & SPA	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
THE MARMARA BODRUM	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
JW MARRIOTT BODRUM	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
ROYAL ARENA RESORT SPA HOTEL	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
MANDARİN ORIENTAL BODRUM	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
RAMADA RESORT BODRUM OTELİ	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
JİVA BEACH OTEL	MUĞLA	FETHİYE	OTEL	5 YILDIZLI
VOYAGE BODRUM	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
MANDARİN RESORT OTEL	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
GARCIA RESORT&SPA OTEL	MUĞLA	FETHİYE	OTEL	5 YILDIZLI
MUNNAMAR BEACH HOTEL	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIZLI
AZKA OTELİ	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
ANGEL'S MARMARİS OTEL	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIZLI
CASA DE MARİS	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIZLI
ORKA SUNLIFE RESORT HOTEL&SPA	MUĞLA	FETHİYE	OTEL	5 YILDIZLI
ELEGANCE HOTEL	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIZLI
KEMPIŃSKİ BARBAROS BAY RESORT	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
SALMAKİS RESORT	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
DIAMOND OF BODRUM	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
BAİA TEL	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
XANADU PARADİSE ISLAND RESORT	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
GOLDEN ROCK BEACH HOTEL	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIZLI
YELKEN SPA&WELLNESS HOTEL	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
BODRUM DELTA BEACH CLUB	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
AQUA HOTEL	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIZLI
SAMARA OTELİ	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
VERA AEGEAN DREAM RESORT	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
RA TT HOTELS SARİGERME	MUĞLA	ORTACA	OTEL	5 YILDIZLI
HOTEL GRAND IDEAL PREMIUM	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIZLI
CLUB RESORT SELECT MARİS	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIZLI
GRAND PAŞA OTELİ	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIZLI
MARTI RESORT	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIZLI
SEA GARDEN	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
İŞİL CLUB BODRUM	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
OTEL TURUNÇ	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIZLI
CRYSTAL GREEN BAY RESORT&SPA	MUĞLA	MİLAS	OTEL	5 YILDIZLI
D-RESORT GRAND AZUR	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIZLI
RİXOS OTEL	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
ROYAL ASARLIK BEACH	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
LA BLANCHE OTEL	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
CLUB İSİS	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
MAGICLIFE DER CLUB BODRUM	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI
KEFALUKA RESORT OTEL	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIZLI

DİVAN MARMARİS MARES	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIRIZLI
MARMARİS RESORT HOTEL	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIRIZLI
YASMIN BODRUM RESORT HOTEL	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIRIZLI
GREEN BEACH RESORT OTEL	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIRIZLI
HİLTON BODRUM TÜRKÜKÜ RESORT&SPA	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIRIZLI
WORLD OF WONDERS BODRUM RESORT	MUĞLA	BODRUM	OTEL	5 YILDIRIZLI
GREEN NATURE	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIRIZLI
İDEAL PRİME BEACH OTEL	MUĞLA	MARMARİS	OTEL	5 YILDIRIZLI
HİLTON DALAMAN GOLF RESORT&SPA	MUĞLA	ORTACA	OTEL + GOLF TESİSİ	5 YILDIRIZLI
GOLDEN SAVOY	MUĞLA	BODRUM	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
GREEN FOREST TATİL KÖYÜ	MUĞLA	FETHİYE	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
KADIKALE RESORT	MUĞLA	BODRUM	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
VOYAGE TÜRKÜKÜ	MUĞLA	BODRUM	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
BELCEKİZ TATİL KÖYÜ	MUĞLA	FETHİYE	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
MAGIC LIFE DER CLUB MARMARİS	MUĞLA	MARMARİS	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
BODRUM PARK RESORT	MUĞLA	BODRUM	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
VERA MIRAMAR RESORT	MUĞLA	BODRUM	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
HİLLSIDE BEACH CLUB	MUĞLA	FETHİYE	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
ARMONIA HOLIDAY VILLAGE & SPA	MUĞLA	BODRUM	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
ERSAN	MUĞLA	BODRUM	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
MAJESTY CLUB TUANA PARK	MUĞLA	FETHİYE	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
KERVANSARAY BODRUM	MUĞLA	BODRUM	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
VOYAG TORBA	MUĞLA	BODRUM	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
GRAND YAZICI CLUB MARMARİS PALACE	MUĞLA	MARMARİS	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
LIBERTY HOTELS LYKIA	MUĞLA	FETHİYE	TATİL KÖYÜ	5 YILDIRIZLI
DOUBLE TREE BY HİLTON AVANOS CAPPADOCIA	NEVŞEHİR	AVANOS	OTEL	5 YILDIRIZLI
DİNLER OTELİ	NEVŞEHİR	ÜRĞÜP	OTEL	5 YILDIRIZLI
CRYSTAL KAYMAKLI HOTEL & SPA	NEVŞEHİR	MERKEZ	OTEL	5 YILDIRIZLI
PERİSSİA HOTEL	NEVŞEHİR	ÜRĞÜP	OTEL	5 YILDIRIZLI
ROZA RESORT OTEL	NEVŞEHİR	KOZAKLI	TERMAL OTEL	5 YILDIRIZLI
YAĞÇIN HOTEL&RESORT	ORDU	FATSA	OTEL	5 YILDIRIZLI
BÜYÜK OSMANİYE OTEL	OSMANİYE	MERKEZ	OTEL	5 YILDIRIZLI
RICHMOND SAPANCA NUA WELLNESS SPA	SAKARYA	SAPANCA	OTEL	5 YILDIRIZLI
NG GÜRAL SAPANCA WELLNESS PARK OTEL	SAKARYA	SAPANCA	OTEL	5 YILDIRIZLI
BÜYÜK SAMSUN OTELİ	SAMSUN	İLKADIM	OTEL	5 YILDIRIZLI
SERRA SAMSUN OTEL	SAMSUN	İLKADIM	OTEL	5 YILDIRIZLI
ANEMON SAMSUN OTEL	SAMSUN	CANIK	OTEL	5 YILDIRIZLI
SHERATON SAMSUN OTEL	SAMSUN	İLKADIM	OTEL	5 YILDIRIZLI
EL-RUHA OTEL	ŞANLIURFA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIRIZLI
ŞANLIURFA DEDEMAN OTEL	ŞANLIURFA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIRIZLI
NEVALI OTEL	ŞANLIURFA	MERKEZ	OTEL	5 YILDIRIZLI
ŞEHİR NİH OTEL	ŞİRNAK	MERKEZ	OTEL	5 YILDIRIZLI
RAMADA TEKİRDAĞ OTEL	TEKİRDAĞ	MERKEZ	OTEL	5 YILDIRIZLI
THE SILVERSIDE OTEL	TEKİRDAĞ	ÇORLU	OTEL	5 YILDIRIZLI
ZORLU GRAND HOTEL	TRABZON	MERKEZ	OTEL	5 YILDIRIZLI
VAN RESCATE OTEL	VAN	EDREMİT	OTEL	5 YILDIRIZLI
ELİTE WORLD VAN	VAN	MERKEZ	OTEL	5 YILDIRIZLI
HOTEL DEDEMAN ZONGULDAK	ZONGULDAK	MERKEZ	OTEL	5 YILDIRIZLI



## EK 3: SATIŞ SÖZLEŞMESİ

Bayi/Dist. Katılım Talep Form No:  
Analiz No:

Sözleşme No:

### SATIŞ SÖZLEŞMESİ (Açık Satış Noktası Sözleşmesi)

Bir tarafta Şehit İbrahim Koparır Cad. No:4 Bahçelievler-İSTANBUL adresinde mukim PAZARLAMA VE DAĞITIM TİCARET AŞ (Aşağıda kısaca "ŞİRKET" olarak adlandırılacaktır) ile diğer tarafta ..... adresinde mukim ..... (Aşağıda kısaca "İŞLETİCİ" olarak adlandırılacaktır) ile "BAYİ/DİSTRİBÜTÖR" olarak anılan ..... adresinde mukim ..... olmak üzere taraflar aşağıda belirtilen esas, şartlar, hak ve yükümlülüklerin tamamı üzerinde karşılıklı mutabakata vararak, işbu satış sözleşmesini akdetmişlerdir.

**Madde 1-** İşbu sözleşmenin konusunu oluşturan ürünler, ŞİRKET'in pazarlama, dağıtım ve satışını gerçekleştirdiği bira içecekleridir. İŞLETİCİ, önceden sipariş vermek şartıyla bira haricinde ŞİRKET'in pazarlama, dağıtım ve satışını yaptığı diğer ürünler de işbu sözleşmenin kapsamına dahil edilebilir.

**Madde 2-** İŞLETİCİ, işletmekte olduğu ..... adresindeki işyerinde sözleşme tarihinden itibaren, işbu sözleşme konusu bira ürünlerin her tip, marka ve türünü işbu sözleşme hükümlerine tamamen uymak kaydı ve şartıyla satmayı ve bulundurmamayı kabul ve taahhüt eder.

**Madde 3-** ŞİRKET, işbu sözleşme hükümleri gereğince ürünlerinin dağıtım, pazarlama ve satış yükümlülüklerini bizzat veya bu hususta görev ve yetki vermiş olduğu BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR'leri aracılığıyla gerçekleştirir. ŞİRKET'in BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR'leri işbu sözleşme gereğince kendilerine düşen dağıtım, pazarlama ve satış yükümlülüklerini kendi nam ve hesaplarına yapar.

**Madde 4-** ŞİRKET, işbu sözleşmenin konusunu oluşturan ürünlerin satma, pazarlama ve dağıtım görev ve yetkisini ..... adresinde mukim ..... (Aşağıda kısaca BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR olarak adlandırılacaktır) vermiştir.

ŞİRKET'in herhangi bir sebepten dolayı işbu sözleşmede belirtilen BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR ile bayilik veya distribütörlük ilişkisini sona erdirmesi veya BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR'ü değiştirmesi veya bölgesinde herhangi bir sınır değişikliği yapması İŞLETİCİ'nin işbu sözleşmeden doğan yükümlülüklerini hiçbir şekilde ortadan kaldırmayacağı gibi, kaldırma sebebi olarak da kullanılamaz.

İŞLETİCİ, işbu sözleşmeden doğan biçimle borçlarından dolayı BAYİ/DİSTRİBÜTÖR'den ayrı ve ondan bağımsız olarak ŞİRKET'e veya ŞİRKET'in tespit edip İŞLETİCİ'ye bildireceği başka herhangi bir BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR'e veya satış ile görevlendireceği bir başka teşebbüse karşı da işbu sözleşmenin tarafı imiş gibi, işbu sözleşmede belirtilmiş olan tüm yükümlülüklerini ve edimlerini BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR hiç değişmemiş gibi kesintisiz olarak yerine getirmeye devam edeceğini kabul ve taahhüt eder.

ŞİRKET, işbu sözleşmedeki ürünleri satma, pazarlama ve dağıtım görev ve yetkisi vermiş olduğu BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR'leri önceden haber vermek şartıyla istediği an değiştirmeye yetkili olup, İŞLETİCİ ŞİRKET'in bu yetkisini itirazsız kabul eder.

**Madde 5-** İşbu sözleşme hiçbir şekilde İŞLETİCİ'ye acenta veya vekil sıfatı veya herhangi bir suretle ŞİRKET'i veya ŞİRKET'in ürünlerini satma, pazarlama ve dağıtım görev ve yetkisi verdiği BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR'ü temsil ve ilzam yetkisi vermez.

**Madde 6-** İŞLETİCİ, ŞİRKET'e önceden bildirim yazılı onay almadan, sözleşme süresince faaliyet alanını ve nevini değiştiremez, işyerini başkasına devir ve temlik edemez, kiralayamaz ve yeni ortak alamaz veya ortak değiştiremez.

İŞLETİCİ, devir ve temlik, kiralama ve yeni ortak alma veya ortak değiştirme durumunda en az 30 gün önce Şirket'e yazılı bilgi verip Şirket'ten yazı ile onay almak ve işbu Sözleşme'deki tüm şartları yeni şahıslara da kabul ettirmek ve Şirket ile yeni şahıs veya şahıslara veya onlarla birlikte aynı şartlarla akdin yapılmasını temin etmekle yükümlüdür.

Şirket'in yazılı muvafakati olmadan işletmenin başkalarına devir ve temlik halinde Şirket'in ve/veya Bayi veya Distribütör'ün devir alana mal vermesi hiçbir şekilde bu işleme muvafakat edildiği anlamı taşımaz. ŞİRKET'in sözleşmeyi ihlal eden İŞLETİCİ'ye karşı dava hakkı saklıdır.

**Madde 7- İŞLETİCİ, ŞİRKET'e önceden bildirip yazılı onayını almak kaydıyla, herhangi bir nedenle işyerini başka bir adrese taşıyarak, faaliyet alanını yeni yerinde devam ettirmek zorunda kalsa dahi işbu sözleşme hükümleri aynen geçerli olacaktır.**

**Madde 8- İŞLETİCİ, işyerini en geç .....*10.01.2011*..... tarihinde .....*5. yıl*..... olarak işletmeyi açmak ve ruhsat, izin, satış belgesi vs. gibi her türlü yasal zorunlulukları belirtilen süreye kadar yerine getirerek bira satışını sağlamakla yükümlüdür. Anılan şart ve sorumlulukların zamanında tam olarak yerine gelmemesinden dolayı, işyerinde bira satışı yapılamaması halinde ŞİRKET veya BAYI/DİSTRİBÜTÖR, ihtara gerek kalmaksızın sözleşmeyi tek tarafı olarak fesheder ve işbu sözleşme gereğince İŞLETİCİ'ye yapılmış olan tüm yatırım ve mali yardımları ve işbu Sözleşmenin Md.16 her türlü hak ve alacaklarını derhal tahsil etmeye ve İŞLETİCİ'nin vermiş olduğu her türlü teminatı herhangi bir ihbara gerek kalmaksızın nakde çevirmeye yetkilidir.**

**Madde 9- İŞLETİCİ'nin satış ve tanıtım faaliyetleri ile ilgili olarak, uyması gereken kural ve şartlar ile yükümlülükleri aşağıda belirtilmiştir.**

a) İŞLETİCİ, işbu sözleşmenin konusu ürünlerin tanıtımı ve satışının artırılması amacıyla ŞİRKET tarafından düzenlenecek satış teşvik ve pazarlama faaliyetlerine, eventlere ve diğer uygulamalara katılmayı ve bunların görsel malzemelerini işletmesinde ŞİRKET'in uygun göreceği yerde ve şekilde sergilemeyi ve ŞİRKET'in bu konudaki talimatlarına aynen uymayı kabul ve taahhüt eder.

b) İŞLETİCİ sözleşme süresince işyerinde bira satışına ilişkin faaliyetlerini kısımaz veya bira ve biraların satışını azaltacak veya ŞİRKET'in ve biraların kalite, marka ve imajını olumsuz yönde etkileyecek herhangi bir davranış ve eylem içine giremez. İŞLETİCİ işyerindeki personelin de bu konuda aynı itina göstermesini ve sözleşmedeki hükümlere harfiyen riayet etmesini sağlamakla yükümlüdür.

c) İŞLETİCİ işyerinde bira satışlarını arttırmak için azami gayreti göstermekle yükümlüdür. İŞLETİCİ, taraflar arasında varılan mutabakatla, kararlaştırıldığı gibi, hedef olarak her ay/yıl .....*1000*..... adet Fiç/Kasa/Koli-Kutu/Lt ŞİRKET'in bira ürünlerini sözleşme süresince satmayı planlamıştır. İŞLETİCİ'nin planlanan bu hedefe ulaşmadığı durumlarda ŞİRKET işbu sözleşmeyi feshedemeyeceği gibi, cezai şartta da dahil olmak üzere hiçbir tazminat İŞLETİCİ'den talep edemez.

d) İŞLETİCİ, işbu sözleşme süresince işletmesinde sürekli bira satışının yapılabilmesi için gerekli satış belgesi, ruhsat vs. gibi her türlü yasal zorunlulukları yerine getirmek ve bunları güncellemek ve yenilemek için gerekli her türlü mali külfetlerinin tamamını zamanında ödemek ve bunun için gerekli her türlü tedbir ve ihtimamı göstermekle yükümlüdür. ŞİRKET veya BAYI/DİSTRİBÜTÖR'ler İŞLETİCİ'nin yasal zorunluluklarını zamanında yerine getirmemesi sebebiyle, işbu sözleşmeden doğan yükümlülüklerini askıya almaya yetkilidir. ŞİRKET'in işbu sözleşmeyi 15nci maddesi gereğince tek tarafı fesh etme hakkı saklıdır

e) ŞİRKET, işbu Sözleşme konusu ürünleri İŞLETİCİ'ye tesliminden itibaren satış, depolama, saklama ve dağıtımdan doğabilecek zararlardan hiçbir şekilde sorumlu tutulamaz ve İŞLETİCİ bu konuda herhangi bir hak talep edemez. İŞLETİCİ, ŞİRKET veya BAYI, DİSTRİBÜTÖR veya ŞİRKET'in satma görevi verdiğini bildirdiği bir başka teşebbüs tarafından ürünlerin kendisine gönderilmediği yolundaki iddialarını ancak yazılı olarak ŞİRKET'e bildirmek ve ispat etmek zorundadır.

f) İŞLETİCİ'nin satış miktarlarının tesbitinde ŞİRKET ve/veya BAYI veya DİSTRİBÜTÖR veya ŞİRKET'in görevlendirdiği başka bir teşebbüsün kayıtları esas alınacaktır. İŞLETİCİ bu hususu şimdiden kabul eder.

g) İŞLETİCİ işbu Sözleşme'de anılan işyerinin, deposunun veya eklentilerinin iç ve dış cephelerinde EK-1 deki kroki ve listeye uygun olarak ŞİRKET'in görsel reklam malzemelerini bulundurmakla yükümlüdür. ŞİRKET, EK-1'de belirtilenler de dahil olmak üzere her cins reklamını İŞLETİCİ'nin işyerinin, deposunun veya eklentilerinde iç ve dış cephelerinde uygun gördüğü şekil ve biçimde gerekli bulduğu sürece kendisinin tespit edeceği alanlarda sergilemeye yetkilidir. İŞLETİCİ, ŞİRKET'in bu yetkisini kabul ederek, ŞİRKET'e karşı herhangi bir aksi tutum ve eylem içerisinde bulunmayacağını taahhüt eder.



İŞLETİCİ, işyerinin akşamları açık kaldığı süre boyunca ışıklı reklam malzemelerini açık ve mükemmel şekilde çalışır vaziyette tutmayı da kabul ve taahhüt eder.

İŞLETİCİ, reklam malzemelerinin sergilenmesinden dolayı ŞİRKET'ten veya BAYİ/DİSTRİBÜTÖR'den kira, tazminat, ücret vs. gibi ne ad altında olursa olsun hiçbir bedel talep edemez.

h) İŞLETİCİ'ye verilecek biralara ait her türlü reklam malzemesi niteliği taşıyan mal, mamül ve malzemenin cins ve miktarları ve nitelikleri ŞİRKET ve/veya BAYİ/DİSTRİBÜTÖR tarafından tayin ve tesbit olunur.

i) İŞLETİCİ, kendisine ariyet olarak verilen soğutucuları temiz ve bakımı yapılmış şekilde çalışır halde bulundurarak, ŞİRKET'in uygun gördüğü nokta içi ve dışı yerlerde konumlandırmayı kabul ve taahhüt eder.

j) Aksi bir uygulama ŞİRKET tarafından gerçekleştirilmedikçe, İŞLETİCİ, talep ettiği takdirde bira satışlarında kullanılan fiçı bardaklarını ve diğer satış teşvik ve promosyon malzemelerini ŞİRKET'ten ŞİRKET tarafından tespit edilen fiyat üzerinden veya BAYİ/DİSTRİBÜTÖR'den BAYİ/DİSTRİBÜTÖR tarafından tespit edilecek fiyat üzerinden satın almayı kabul eder.

k) İŞLETİCİ, kendisine ariyet olarak verilen fiçı tesislerini (kule, soğutucu, dolu fiçı ve CO2 tüpünü) işletme içersinde EK-2'de belirtilen ve ŞİRKET'in de öngördüğü şekil ve yerlerde konumlandırmayı kabul ve taahhüt eder.

l) İŞLETİCİ, tüketici faydasına yönelik olarak ve tüketiciyi ve marka imajını korumak amacıyla ŞİRKET veya BAYİ/DİSTRİBÜTÖR'lerin kendisine sağladığı veya onlardan satın aldığı bardaklar, fiçı tesis ve benzeri bira sunumu ile ilgili malzemeler ile sadece yine ŞİRKET'in pazarlama, satış ve dağıtımını yaptığı ilgili ürünlerin servisini yapmayı kabul ve taahhüt eder.

m) İŞLETİCİ, bira servisini uygun soğuklukta ve soğutulmuş temiz hijyen bardaklarda yapmayı ve bunun için gerekli tedbirleri almayı ve ariyet olarak verilen fiçı bira tesislerinin sağlıklı işlemesi ve belirli hijyen standartlarını sağlamak için ŞİRKET'in veya BAYİ/DİSTRİBÜTÖR'lerin kendisine bildirdiği talimatlara uymayı ve periyodik bakımlarını yaptırmayı kabul ve taahhüt eder.

n) İŞLETİCİ, mönülerinde ŞİRKET'in pazarlama, satış ve dağıtımını yaptığı tüm markaları ve logoları bulundurmamakla yükümlüdür.

o) İŞLETİCİ, işbu sözleşme gereğince mutabakata varılan işletmenin dekorasyonunu ŞİRKET'ten önceden yazılı izin almadıkça hiçbir şekilde değiştiremez.

İŞLETİCİ, ŞİRKET veya BAYİ/DİSTRİBÜTÖR tarafından işletmesinin açılması veya yenilenmesi amacıyla ne ad ve ne şekilde olursa olsun kendisine sağlanan her türlü masa, sandalye vs. gibi her türlü işletme mobilyaları, dekorasyon malzemeleri ve mefruşatı mutabakata varıldığı şekilde işbu sözleşme süresince işletmesinde bulundurmamayı ve kullanmamayı kabul ve taahhüt eder.

p) İŞLETİCİ, işyerinde satacağı işbu sözleşme konusu Şirket ürünlerini bizzat ŞİRKET'ten, BAYİ/DİSTRİBÜTÖR'den veya ŞİRKET'in satma görevi verdiğini bildirdiği başka bir teşebbüsten satın almakla yükümlüdür.

**Madde 10-** İŞLETİCİ, ŞİRKET'ten doğrudan doğruya veya BAYİ, DİSTRİBÜTÖR veya ŞİRKET'in görevlendireceği veya yetkilendireceği kişiler aracılığıyla kendisine teslim edilecek her türlü malzeme ve eşyanın kendisine ariyet olarak verildiğini ve verileceğini bilerek, ŞİRKET'in Ariyet sözleşmesini imzalamayı ve işbu Ariyet Sözleşmesinin hükümlerine tamamen uymayı ve uymadığı takdirde ŞİRKET'in tek tarafı olarak işbu sözleşmeyi derhal feshetmeye yetkili olduğunu ve ŞİRKET'in sözleşmeden doğan cezai şartta da dahil olmak üzere her türlü zararı ŞİRKET'e ödemeyi kabul ve taahhüt eder.

İŞLETİCİ, işbu sözleşmenin dışında Ariyet sözleşmesini imzalamadığı takdirde, kendisine verilmiş olan her türlü malzeme ve eşyayı derhal iade etmekle yükümlü olup, hiçbir şekilde ŞİRKET, BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR veya ŞİRKET'in görevlendirmiş veya yetkilendirmiş olduğu kişilerden bu konuda herhangi bir hak, alacak ve talepte bulunamaz. İŞLETİCİ, kendisine teslim edilmiş olan malzeme ve eşyayı iade etmediği takdirde, bunların ŞİRKET'çe tesbit edilmiş rayiç bedellerini ŞİRKET'e ödemeyi kabul ve taahhüt eder. ŞİRKET'in işbu sözleşmeyi tek tarafı olarak derhal feshetme hakkı saklıdır.

**Madde 11-** ŞİRKET, işyerinin açılmasında veya işletilmesine katkıda bulunmak ve iş yerinde bira satışlarını arttırmak amacı ile Bayi veya Distribütör ile İşleticinin karşılıklı mutabakata vardığı, 110.000 TL (yüzonbir) TL + KDV TL (.....) tutarında nakit, 200 (iki yüz) katı kredi ve/veya ŞİRKET katkısı doğrudan veya Bayilik/Distribütörlük Sözleşmesine dayanarak Bayi veya Distribütör aracılığı ile kararlaştırılan şekilde bir kereye mahsus olmak üzere uygun gördüğü şekil ve zamanda verecektir. ŞİRKET, BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR işbu sözleşme gereğince yapacağı katkı ve yardımları amacına uygun olarak kullanıp, kullanılmadığının kontrolünden sonra vermeye her zaman yetkilidir.

ŞİRKET, işbu sözleşmede İŞLETİCİ'ye verilmesi kararlaştırılan kredi ve/veya katkısı BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR aracılığıyla verecek bile olsa, haklı sebeplere dayanarak eksiltme, askıya alma, durdurma veya tamamen sona erdirmeye hususlarında yetkilidir. İŞLETİCİ, Şirketin bu konuda yetkili olduğunu ve bu hususta ŞİRKET'ten, BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR'den tazminat da dahil olmak üzere herhangi bir hak ve alacak talebinde bulunmayacağını ve bunu sözleşmenin ihlali olarak ileri sürmeyeceğini, peşinen kabul ve taahhüt eder.

a) İŞLETİCİ'ye aktarılacak ..... TL (.....) tutarındaki kredi ve/veya diğer katkılar ŞİRKET'in, BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR'ün tespit edeceği ödeme planı içinde ve yapılan yardımın amacına uygun olarak kullanılıp, kullanılmadığının kontrolünden sonra tamamlanacaktır.

b) İŞLETİCİ, ŞİRKET'ten, BAYİ'den veya DİSTRİBÜTÖR'den almış olduğu ..... TL (.....) tutarındaki krediyi aşağıda belirtilen tarih ve miktarlarda geri ödemek üzere kambiyo senetleri verecektir. Vade tarihleri hiçbir şekilde sözleşme süresini aşamaz.

Tarih (Vade)	Miktar ( TL )	Tarih (Vade)	Miktar ( TL )
...../...../.....	.....	...../...../.....	.....
...../...../.....	.....	...../...../.....	.....
...../...../.....	.....	...../...../.....	.....
...../...../.....	.....	...../...../.....	.....
...../...../.....	.....	...../...../.....	.....

c) İŞLETİCİ'nin kambiyo senetlerinden herhangi birini belirtilen tarihte veya vadesinde ödememesi ve/veya sözleşmedeki hükümlerden herhangi birini ihlal etmesi halinde, borçların tamamı ŞİRKET ve/veya BAYİ/ DİSTRİBÜTÖR lehine muaccel olacaktır.

d) İŞLETİCİ, ŞİRKET'ten, BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR'den almış olduğu kredinin geri ödenmesinde kullanılacak kambiyo senetlerinin ve ŞİRKET ve/veya BAYİ/DİSTRİBÜTÖR ile her türlü ticari ilişkinin teminatı olarak aşağıda belirtilen cins ve miktarda yalnızca sözleşme süresince geçerli olmak üzere teminat verecektir.

Teminat Cinsi	Miktar ( TL )
.....	.....

ŞİRKET ve/veya BAYİ/DİSTRİBÜTÖR tek taraflı olarak herhangi bir bildirim gerek olmaksızın, gerekli gördüğü hallerde İŞLETİCİ'nin vermiş olduğu teminatların cinsini, biçimini değiştirmeye, miktarını artırmaya ve uygun gördüğü şekilde İŞLETİCİ'den ek teminatlar istemeye yetkilidir. İŞLETİCİ, ŞİRKET'in ve/veya BAYİ/ DİSTRİBÜTÖR'ün bu yetkisini ve kendisinden talep edilen hususları derhal itirazsız yerine getirmeyi kabul ve taahhüt eder.

e) Söz konusu kredi, en az kredi değerini karşılayacak gerçek kıymete sahip usulüne uygun olarak düzenlenmiş yukarıda belirtilen teminatın İŞLETİCİ tarafından sağlanmasına müteakip aktarılacaktır. İŞLETİCİ tarafından teminat sağlanamadığı veya esas değerinin kredi değerinden düşük olduğu hallerde, İŞLETİCİ kredinin aktarılmadığı iddiasına dayanarak hiçbir hak talebinde bulunamayacağı gibi, sözleşmeyi de feshedemez.

f) BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR, ŞİRKET ile akdetmiş olduğu Bayilik/Distribütörlük Sözleşmesine istinaden İŞLETİCİ'ye işbu sözleşmeye göre kredi verdiği takdirde, söz konusu kredileri İŞLETİCİ'den kendi adına ve hesabına takip etmeye ve işbu sözleşmeden doğan alacağından dolayı, İŞLETİCİ temerrüde düştüğü hallerde, İŞLETİCİ tarafından kendisine verilen her türlü teminatı önceden haber vermeksizin derhal nakde çevirerek, kredi alacakları da dahil olmak üzere her türlü ticari alacağını tahsil etmeye yetkilidir. BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR ŞİRKET'i İŞLETİCİ'den yapılan tahsilatın dışında tutmayı ve İŞLETİCİ'den herhangi bir tahsilat yapılmadığı takdirde hiçbir şekilde ŞİRKET'e müracaat etmeyeceğini ve ŞİRKET'e karşı herhangi bir müracaat hakkı olmadığını peşinen kabul ve taahhüt etmiştir. ŞİRKET'in BAYİLİK/DİSTRİBÜTÖRLÜK sözleşmesi gereğince yapmış olduğu herhangi bir katkı, kredi veya ödemeden dolayı BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR'e müracaat hakkı saklıdır.



**Madde 12-** İŞLETİCİ, sözleşme süresi içinde ŞİRKET'ten veya BAYİ/DİSTRİBÜTÖR'den hiçbir şekilde ilave bir mali yardım talebinde bulunamaz.

**Madde 13-** İŞLETİCİ, kendisine teslim edilen ürünlerin depolanma ve muhafazasında Türk Gıda Kodeksi Yönetmeliğinde ve sair mer'î mevzuatta belirtilen teknik ve hijyenik kurallara uymak ve diğer mevzuatın kendisine yüklediği her türlü yükümlülüklerini yerine getirmek zorundadır. İŞLETİCİ, tüketim süresi geçen ürünleri hiçbir şekil ve nedenle işyerinde tutamaz ve satışa sunamaz. Bu kurallara ve yükümlülüklere uymamaktan doğacak her türlü hukuki ve cezai sorumluluk İŞLETİCİ'ye ait olup, ŞİRKET veya BAYİ/DİSTRİBÜTÖR uğradığı kar kaybı da dahil olmak üzere her türlü zararını İŞLETİCİ'den talep etme hakkı saklıdır.

**Madde 14-** 11nci Madde'de belirtilen kredi ve/veya mali yardım ..... için verilmiş olup, ŞİRKET bu dekorasyonu her aşamada durdurmaya ve değiştirerek yeniden ŞİRKET'in istediği biçimde yapılmasını talep etme hakkına sahiptir. İŞLETİCİ işletme iç ve dış dekorasyonunun yeterliliği konusunda ŞİRKET'in yazılı onayını almakla yükümlüdür. İŞLETİCİ, ŞİRKET'in uygun bulmadığı şekilde dekorasyonu gerçekleştirdiği takdirde ŞİRKET, kredi veya katkının ödenmemiş kısmını elinde tutarak, ödememe hakkına sahip olduğu gibi, İŞLETİCİ'nin bu davranışı sebebiyle işbu sözleşmeyi tek taraflı olarak derhal feshederek, ödemiş olduğu kredi ve katkı da dahil olmak üzere, işbu sözleşmede belirtilen cezai şartı da İŞLETİCİ'den talep edebilir. İŞLETİCİ, ŞİRKET'in talep ettiği meblağı derhal ve itiraz etmeksizin ödemeyi şimdiden kabul ve taahhüt eder. ŞİRKET'in kar kaybı da dahil olmak üzere, fazlaya ilişkin hak ve alacaklarını İŞLETİCİ'den talep etme hakkı saklıdır.

**Madde 15-** ŞİRKET, İŞLETİCİ'nin veya onunla birlikte çalışanların, işbu sözleşmede belirtilen hükümlerden, yükümlülüklerden veya taahhütlerden herhangi birini yerine getirmemesi veya ihlal etmesi halinde önceden herhangi bir ihtar ve hükme gerek kalmaksızın tek taraflı olarak işbu sözleşmeyi derhal feshetmeye ve İŞLETİCİ'den Md.16 belirtilen her türlü hak ve alacaklarıyla birlikte uğradığı her türlü zararı talep etmeye ve kendisine verilen her türlü teminatı önceden herhangi bir ihbara gerek kalmaksızın nakde çevirerek tahsil etmeye ve her türlü yasal yollara başvurmaya yetkilidir. İŞLETİCİ, fesihten dolayı ŞİRKET'ten veya BAYİ/ DİSTRİBÜTÖR'den hiçbir hak ve tazminat talebinde bulunamaz.

**Madde 16-** İŞLETİCİ, sözleşme süresi içinde işletmeyi kısmen veya tamamen çalıştırmaması, işletmeyi devretmesi veya işletmede iş değişikliği yapması veya işbu sözleşmede belirtilen hükümlerden herhangi birini ihlal etmesi veya işbu sözleşmenin feshine sebebiyet vermesi halinde, ŞİRKET veya BAYİ/DİSTRİBÜTÖR kayıtlarındaki borçları ile ŞİRKET'ten ve/veya BAYİ/ DİSTRİBÜTÖR'den almış olduğu mali yardım, katkılar ve her türlü sabit yatırım harcamalarının tümünü ve uygulanan iskonto tutarlarını verildiği tarihten itibaren işlemiş faizi de dahil olmak üzere bankalarca uygulanan en yüksek kredi faizi üzerinden hesaplanacak faizi ile birlikte ŞİRKET ve/veya BAYİ/DİSTRİBÜTÖR'e nakden ve defaten itirazsız geri ödemeyi ve ayrıca ŞİRKET'e (30.000.000.000.000) USD cezai şart ile birlikte ŞİRKET ve/veya BAYİ/DİSTRİBÜTÖR'ün kar kaybı da dahil olmak üzere uğradığı her türlü zararını itiraz etmeksizin nakden ve defaten ödemeyi kabul ve taahhüt eder. İŞLETİCİ, cezai şartın tenkisini hiçbir şekilde talep edemez.

**Madde 17-** İŞLETİCİ, ŞİRKET'in talep etmesi halinde, işbu sözleşme hükümlerinin teminatı olmak üzere ..... ABD Doları üzerinden açık tarihli emre muharrer senet verecektir. İŞLETİCİ'nin işbu sözleşmeyi herhangi bir şekilde ihlalinin tespiti halinde önceden herhangi bir ihbara ve hükme hacet kalmaksızın ŞİRKET kendisine verilen teminat veya teminatların nevine göre, teminat mektubunu nakde çevirmeye, teminat olarak verilen senedi tespit tarihini vade tayin ederek derhal takibe koymaya, ipoteğin paraya çevrilmesi yoluna gitmeye ve takipleri borçlu ile birlikte kefillere karşı da yürütmeye yetkilidir.

**Madde 18- Süre**

a) İşbu sözleşme .../.../..... tarihinden itibaren yürürlüğe girer ve ..../...../..... tarihine kadar geçerlidir.

İşbu sözleşmenin herhangi bir sebeple sona ermesi veya feshi halinde, İŞLETİCİ işbu sözleşme kapsamında yer alan mamullere ilişkin hertürlü marka, alamet ve işaretlerini taşıyan hiçbir eşya veya malzemeyi bedelini kısmen veya tamamen bizzat kendisi ödemiş bile olsa, ŞİRKET'in onayı olmadan hiçbir şekilde kullanamaz ve kullanması halinde ŞİRKET'in talebi doğrultusunda bila bedel iade etmekle yükümlüdür.

**Madde 19-** ŞİRKET, işbu sözleşmeden doğan tüm hak ve alacaklarını ve yetkilerini kısmen veya tamamen İŞLETİCİ, BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR'ün izin ve onayına tabi olmaksızın bir başka gerçek veya tüzel kişiye devretmeye yetkilidir. İŞLETİCİ, BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR'ün işbu sözleşmeden doğan tüm yükümlülükleri devralana karşı da devam eder. İŞLETİCİ, BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR, ŞİRKET'in önceden yazılı onayı olmaksızın işbu sözleşmeden doğan hak ve alacakları, borç ve yükümlülükleri kısmen veya tamamen bir başkasına hiçbir şekilde devredemez.

**Madde 20-** İşbu sözleşmede imzası bulunan BAYİ veya DİSTRİBÜTÖR, işbu sözleşmeden doğan veya doğacak her türlü yükümlülüklerini, taahhütlerini ve sorumluluklarını zamanında eksiksiz ve tam olarak yerine getirmeyi şimdiden kabul ve taahhüt eder.

**Madde 21-** İşbu sözleşmede belirtmiş olan adresler kanuni ikametgah adresleri olup, adres değişikliklerini en az 7 gün önceden yazılı olarak noter kanalıyla bildirilmedikçe, işbu sözleşmede belirtilen adreslerine yapılacak her türlü bildirim bizzat kendilerine yapılmış ve Tebligat Kanunu hükümleri gereğince geçerli olarak yapılmış bir tebligat olarak kabul edilir.

**Madde 22-** Şirket'in nihai satış noktalarıyla akdetmiş olduğu münhasırlık içeren tek elden satın alma sözleşmelerinden 2002/2 sayılı Tebliğ ile tanınan muafiyetin geri alınmasına dair Rekabet Kurulu'nun 22.04.2005 tarihli kararı veya Rekabet Kurulu'nun 08.12.2005 tarihli 05-82/1126-325 sayılı kararları ile ilgili olarak Danıştay tarafından yürütmeyi durdurma veya iptal kararlarından herhangi biri verilirse; Şirket'in yazılı talebi halinde, taraflar münhasırlık hükümleri içeren yeni bir tek elden satın alma sözleşmesi imzalamayı şimdiden kabul ve taahhüt ederler. Aksine bir hareket, Şirket'i işbu sözleşmeyi haklı sebeple feshetmeye yetkili kılar.

**Madde 23-** İşbu Sözleşme'den doğacak ihtilafların hal Mercii .....TC İZMİR..... Mahkemeleri ve İcra Daireleridir.

**Madde 24-** İşbu sözleşmeden doğan damga vergisinin tamamından bizzat İŞLETİCİ sorumlu olup, ŞİRKET'e bu miktarı derhal itirazsız olarak ödemekle yükümlüdür.

**Madde 25-** Tarafların önceden okumuş ve anlamış buldukları, tamamı üzerinde karşılıklı mutabakata varmış oldukları 1 (bir) nüsha olarak düzenlenen ve ŞİRKET tarafından aslı gibidir onaylı imzalı bir fotokopisi İŞLETİCİ ve BAYİ /DİSTRİBÜTÖR'e verilmiş bulunan 25 (yirmibeş) maddeden ve 6 (altı)..... özel hükümden ve sözleşmenin ayrılmaz bir parçasını oluşturan 3. Ek'ten ibaret olan İşbu sözleşme, taraflarca kendi serbest iradeleriyle hiçbir baskıya maruz kalmaksızın ....../.../.... tarihinde ~~İzmir~~ 'da karşılıklı olarak imzalanmıştır. Uyuşmazlık halinde ŞİRKET'in elinde bulunan asıl nüsha geçerlidir.

ÖZEL HÜKÜMLER: İşbu sözleşme 6 (altı) özel hükümden oluşup ek'tedir.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

BAYİ/DİSTRİBÜTÖR

Bir örneği elden teslim aldım.

ŞİRKET

İŞLETİCİ

İşletme Adresi:

Ev Adresi:

Bir örneğini elden teslim aldım



## EK 4: SATIŞ PROTOKOLÜ

### SATIŞ PROTOKOLÜ

#### MADDE 1 :TARAFLAR

Bir tarafta ... SAN.VE TURZ.TİC.A.Ş.....-BELEK-ANTALYA..... adresinde mukim ve aşağıda kısaca OTEL olarak adlandırılacak olan ...Vergi Dairesi: BÜYÜKMÜKELLEFLER... Vergi No: (...) ile diğer tarafta ...KONAKLI KASABASI-ALANYA-ANTALYA.....adresinde mukim ve aşağıda kısaca DİSTRİBÜTÖR olarak adlandırılacak olan ...A.Ş..... arasında aşağıdaki koşullarla bir "PROTOKOL" imzalanmıştır.

İşbu Sözleşmede;

- a) OTEL ile DİSTRİBÜTÖR; birlikte Taraflar, her biri ayrı ayrı Taraf olarak;
- b) GARANTÖR: / Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- c) Bağlı İşletme: İşbu sözleşme çerçevesinde ürün satışı yapılacak olan OTELE bağlı İşyerleri olup; ( GOLF RESORT/( RESORT) bu şekilde adlandırılır.

#### MADDE 2 :TARAFLARIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

2.1 İşbu protokol; 1 yıl süre ile geçerli olup; imzalandığı tarihte yürürlüğe girer. Süre sonunda tarafların mutabakatı ile çalışma koşulları aynı veya farklı şartlarla birer yıllık sürelerle uzatılabilir.

2.2 OTEL yukarıda yazılı adresinde bulunan işletmesi ile varsa bağlı İşletmelerinde, işbu protokolde yazılı süre ve koşullarla /'e ait ürünleri nihai tüketiciye satacaktır. Bu kapsamda OTEL, /'in işbu protokolde unvanı verilen Distribütöründen MEY'e ait ürünleri aldığı takdirde, İşbu Protokolün (3.) maddesinde belirtilen avantajlı şartlardan yararlanacaktır.

2.3 İşbu protokol konusu ürünlerin Otel'e teslimatı DİSTRİBÜTÖRE aittir. İşbu protokolde belirtilen satış fiyatlarına nakliye dahildir.

2.4 / üretmiş olduğu ve satışını gerçekleştirdiği ürünlerin Türk Gıda Kodeksine ve mevcut Yasa ve Yönetmeliklere uygun olduğunu taahhüt eder. OTEL satın almış olduğu ürünleri saklama koşullarına uygun olarak muhafaza edecektir.

2.5 Tarafların elinde olmayan sebeplerle, kanunen belirtilen haller, tabii afetler, terör gibi operasyonu etkileyecek ve durduracak haller, grev, lokavt, tarafların işyerinde meydana gelebilecek duraksatıcı hallerin gerçekleşmesi halinde bu protokol, söz konusu engelleyici durum sona erinceye kadar askıda kalacaktır. Ancak söz konusu engelleyici durumun iki aydan fazla sürmesi halinde protokol kendiliğinden sona ermiş sayılır. Bu nedenle taraflar birbirlerinden hiçbir talepte bulunamazlar.

2.6 OTEL'e verilecek her türlü reklam amaçlı bedelsiz mamül veya malzemenin cins ve miktarının tayin ve takdiri /'e aittir.

2.7 Taraflardan biri, diğer tarafın yetkili imzalarının bulunduğu yazılı ön onayı olmaksızın, bu sözleşmedeki hak ve yükümlülüklerini üçüncü şahıslara devredemez. Ancak bu maddenin bir istisnası olarak / bu sözleşmeden doğan hak ve yükümlülüklerinin bir kısmını veya tamamını kendi iştirak ve bağlı kuruluşlarına devredebilir.

**MADDE 3: ÖZEL ŞARTLAR**

3.1 İşbu sözleşme boyunca uygulanacak satış fiyatları aşağıdaki gibidir:

HACİM	ÜRÜN ADI	BİRİM FİYATI
...75...CL	LEONA BUBLE	..28,50.. TL (30.000 şişeye kadar)

**Diğer: İşleticiye 3.1 maddesindeki cins ve miktarı belirtilmiş ürün kesilen her faturada %26 oranında iskonto yansıtılarak verilecektir.**

3.2 İşbu protokolde belirlenen fiyatlar protokol süresince sabit olup, vergilerde meydana gelecek artışlar fiyatlara yansıtılacaktır. Yukarıda verilen fiyatlara KDV dahil değildir.

3.3 OTEL'in protokol boyunca tahmini ürün ihtiyacı aşağıda belirtilmiş olup, OTEL tarafından ürün alımı için siparişte bulunduğu tarihten itibaren en geç 2 .gün içinde ürünler Distribütör tarafından teslim edilecektir.

**Tahmini alm:..30.000 ŞİŞE(OTUZBİNŞİŞE)**

**MADDE 4: ÖDEME ŞEKLİ**

Ürünlerin teslim tarihinde kesilerek ibraz edilecek fatura karşılığı ödemeler 30 (otuzgün) Gün içinde BANKA HAVALESİ ile ( ödeme şeklini yazınız) yapılacaktır.

Ödemenin vade tarihinde yapılmaması halinde aylık % 2 vade farkı uygulanacak olup, vade farkı faturası ayrıca tanzim edilerek OTEL'e gönderilecektir.

**MADDE 5: SON HÜKÜMLER**

Tarafların bu protokolde gösterdiği adresler yasal tebligat adresleridir. Bu adreslerde vaki olacak değişiklikler yazılı olarak karşı tarafa tebliğ ettirilmediği sürece, bu adreslere yapılacak tebligatlar geçerli ve yasal tebligat hükmünde olacaktır. İş bu protokolden doğan ihtilaflar önce dostane şekilde çözümlenmeye çalışılır; 7 gün içinde dostane çözüme ulaşılamaması halinde T.C. kanunlarına tabi olarak İstanbul Şişli Mahkemeleri ve İcra Daireleri yetkili olarak kabul edilmiştir.

Yukarıdaki tüm maddeler okunmuş, kabul edilmiş ve 01-02-2012 tarihinde taraflarca tanzim ve imza edilmiştir. İşbu PROTOKOL 5 madde ve 3 sayfadan ibarettir.

OTEL

DİSTRİBÜTÖR

TURZ.TİC.A.Ş.

GARANTÖR

SAN VE TİC.A.Ş.



## **EK 5: SATIŞ PROTOKOLÜ**

### **PROTOKOL**

**Taraflar : XYZ GIDA PAZARLAMA A.Ş. (Şirket olarak anılacaktır.)**  
**ABC OTELİ**  
**UYAR SAN VE TİC.A.Ş (İşletici olarak anılacaktır )**

#### **Genel Koşullar :**

1-Şirket ve İşletici arasında imza tarihinden başlayarak bir yıl süre ile devam edecek protokoldür.

Başlangıç tarihi :15/03/2012  
Bitiş tarihi : 31/12/2012

2- Protokolün amacı işleticinin 31/12/2012 tarihine kadar satacağı ürün miktarlarını ve buna bağlı ürün iskontolarını belirlemektir.

3- İşleticinin vadesi tarafların mutabık olduğu vade olup, vade 45 gündür. Ödemelerin protokolde belirlenen vadenin üstünde olması durumunda şirket iskontoları küçültme, kaldırma, vade farkı faturası kesme yetkisini saklı tutar.

4- Protokolün devam ettirilebilmesi için işleticinin protokol üzerinde yazan vade, süre , ürün, litre ve/veya şişe rakamlarına ulaşmış olması gerekmektedir. Protokolün yenilenmesi için sözleşme bitiş tarihinden 30 gün önce imza altına alınması gerekmektedir.

5- Şirket protokol gereği müşterinin kullanımına sunduğu her türlü promosyon malzemesini protokolün bir parçası olarak zimmetle teslim eder, protokol sonu verilen malzemeleri alma yetkisini saklı tutar.

6- İşleticinin protokol şartlarına uymaması durumunda şirket uyguladığı tüm iskonto TL bedelini İşleticiye bir seferde fatura etme hakkını saklı tutar.

7- Şirketin uygulayacağı aksiyonlardan İşletici de ödemeyi peşin yapma kaydı ile faydalanabilir. Fakat aksiyonda aldığı ürünler protokolde belirlenen hedef litreye dahil edilmez.

8- Ödemelerin zamanında yapılmaması durumunda zamanında ödenmeyen faturalara TTK gereği aylık %4 gecikme zammı tatbik edilir ve bu bedelden tenkis talep olunamaz. İşletici ödemelerini anlaşma maddesinde yer alan günde yapmadığında şirket mal sevkiyatını durdurma yetkisine sahiptir.Şirketin mal sevkiyatını durdurmuş olması sözleşmeyi fesih ettiği anlamına gelmez , Fesih durumunda Şirket işleticiye yazılı olarak bu durumu bildirir.

9-Şirket ürün tesliminde fatura altına kaşe ve imza alır. Bu imzaya itiraz olamaz. Teslimden sonra eksik ve kırık ürünlerden şirket sorumlu değildir. Şirket yetkililerinin yaptığı kontrollerde saklama koşullarının uygun olmadığı tespit edilmesi halinde şirket bozuk ürünlerden sorumlu değildir hatta ürünleri alıp imha edebilir.

İş bu sözleşme altında imzası bulunan işletici ortaklarınca aynen kabul ve taahhüt edilmiştir.

**XYZ GIDA PAZ.A.Ş.**

**UYAR SAN.TİC.A.Ş**

## EK 6: OTEL TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME FORMU

### TEDARİKÇİ SEÇME ve DEĞERLENDİRME FORMU

Tedarikçi Adı ..... ..... .....	Tedarik ettiği malzemeler ..... ..... .....
--	--

#### TEDARİKÇİ SEÇİMİ

KRİTERLER	PUANLAMA					Açıklama:
	10	6	3	0		
1. ISO 9001 (Gıdalar için ISO 22000 (HACCP)) belgesi ?	Var ( )	Başvurmuş ( )	Hazırlanıyor ( )	Yok ( )	0	
2. Kalite Kabul Kriterlerine Uygunluğu x 5 Kat	Uygun ( )	1-2 ( ) Uygunsuzluk	3-4 ( ) Uygunsuzluk	5-6 ( ) Uygunsuzluk		<b>Toplam Puan</b>
3. Fiyat Uygunluğu x 2 Kat	Ortalamanın % 5 altında ( )	Ortalamanın % 2 altında ( )	Ortalama ( )	Ortalamanın üstünde ( )		<b>Satınalma Sorumlusu Onayı</b>
4. Ödeme Koşulları Uygunluğu	60 – 90 Gün ( )	45 – 59 Gün ( )	30 – 44 Gün ( )	30'dan az ( )		<b>Genel Müdür Onayı</b>
5. Teslimat Süresi						<b>Tarih</b>

#### TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRMELERİ

Değerlendirme	Kaç defa mali kabul edilmedi		Kaç defa şartlı kabul yapıldı		Kaç defa eksik miktar geldi		Faturada kaç defa yanlışlık yapıldı		Fiyat uygunluğu		Ödeme koşulları uygunluğu		Yerinde Ziyaret			Puan						
	0	1-2	3-4	>5	0	1-5	6-9	>10	0	1-5	6-9	>10	0	1-5	6-9		>10					
Hata Sayısı	0	1-2	3-4	>5	0	1-5	6-9	>10	0	1-5	6-9	>10	0	1-5	6-9	>10						
Puanlar	12	10	7	3	13	10	7	3	12	10	6	2	12	10	6	2	14	10	6	2		
İlk 3 Ay																						
İkinci 3 Ay																						
Üçüncü 3 Ay																						
Dördüncü 3 Ay																						

#### DEĞERLENDİRME PUANI

85 – 100 Puan → <b>A</b> Sınıfı	65 – 84 Puan → <b>B</b> Sınıfı <small>Uyarı yazısı gönderilir.</small>	46 – 64 Puan → <b>C</b> Sınıfı <small>Uyarı yazısı gönderilir.</small>
---------------------------------	---	---

\*\*\*\*\* 45 Puan ve altında puan alan tedarikçi seçilmez veya ilişki kesilir. \*\*\*\*\*

## EK 7: ONAYLI TEDARİKÇİ LİSTESİ

FİRMA LOGO		ONAYLI TEDARİKÇİ LİSTESİ																		
SIRA NO	TEMİN EDİLEN ÜRÜN	TEDARİKÇİ FİRMA	YETKİLİ KİŞİ	TEL. / FAKS	LİSTEYE KAYIT TARİHİ	LİSTEDEN ÇIKARILMA GEREKÇESİ	LİSTEDEN ÇIKARILMA TARİHİ	DEĞERLEN DİRME RAPOR NO.												
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				

ILK YAY. TAR.:

REV. TAR.:

REV. NO.:

FORM NO.:

**EK 8: TEDARİKÇİ FİRMA DEĞERLENDİRME FORMU**

FİRMA LOGO		TEDARİKÇİ FİRMA DEĞERLENDİRME FORMU				
FİRMA ADI	ADRESİ	TEL&FAX			YETKİLİSİ	
TARİH :...../...../.....		KESİNLİKLE	İYİ	NORMAL	KÖTÜ	ÇOK KÖTÜ
1- FİYAT KONUSUNDA ESNEKLİK GÖSTERİLİYOR MU?						
2- ÜRÜNLERİN KALİTESİ İHTİYAÇLARI KARŞILIYOR MU?						
3- ÜRÜN KALİTESİ VE FİYATINDA REKABET ŞANSI						
4- SATIŞ SONRASI HİZMET YAPILIYOR MU?						
5- ÜRÜNÜN ZAMANINDA ,EKSİKSİZ, DÜZGÜN TESLİMATI						
6- PİYASADAKİ GÜVENİLİRLİĞİ VE PRESTİJİ ,KONUMU						
7- KISA SÜREDE TEKLİF VERME , HIZLI SEVKİYAT						
8 - FİRMAYA UYUM						
9- FİRMANIN YA DA ÜRÜNLERİNİN KALİTE BELGESİ						
10 - MÜŞTERİ BEKLENTİ VE ŞİKAYETLERİ DEĞERLENDİRME						
11- MÜŞTERİ ODAKLI ÇALIŞIYOR MU?						
12- ÜRÜN TANITIMLARI YAPILIYOR MU?						
13- ÜRÜN GÜNCELLEMESİ YAPILIYOR MU?						
14- FİRMAYA UYGUNLUK						
TOPLAM ALINAN PUAN:						
DEĞERLENDİREN :		İMZA:				

FORM NO.:

REV.NO.:

REV.TAR.:

İLK YAY.TAR.:

FİRMA LOGO	TEDARİKÇİ FİRMA DEĞERLENDİRME FORMU
DEĞERLENDİRME :	
A : (100-70 Puan ) ÇALIŞMASI UYGUN OLAN FİRMALAR (Onaylı tedarikçi listesine girer.) B: (69-40 Puan ) ÇALIŞMASI UYGUN OLAN FİRMALARDIR.FAKAT PERİYODİK OLARAK GÖZDEN GEÇİRİLİR.(Onaylı tedarikçi listesine girer.) C : (39 -0) DEĞERLENDİRME DIŞI BIRAKILIR.	
NOT: 1. SORU 24 PUAN ( KESİNLİKLE:24 PUAN İYİ: 18 PUAN NORMAL: 12 PUAN KÖTÜ: 6 KÖTÜ ÇOK KÖTÜ: 0 PUAN 2. SORU 20 PUAN (KESİNLİKLE:20 PUAN İYİ: 16 PUAN NORMAL: 12 PUAN KÖTÜ:8 PUAN ÇOK KÖTÜ:4 3. SORU 15 PUAN (KESİNLİKLE: 15 PUAN İYİ:12 PUAN NORMAL:9 PUAN KÖTÜ: 6 ÇOK KÖTÜ :3 PUAN 4.6,8,9,10,11,12,13. SORULAR 2 PUAN (KESİNLİKLE:2 PUAN İYİ: 1.5 PUAN NORMAL: 1 PUAN KÖTÜ:0.5 PUAN ÇOK KÖTÜ: 0 PUAN) 5.SORU 10 PUAN (KESİNLİKLE:10 PUAN İYİ: 8 PUAN NORMAL:6 PUAN KÖTÜ: 4 PUAN ÇOK KÖTÜ: 2 PUAN ) 7. SORU 10 PUAN (KESİNLİKLE:10 PUAN İYİ: 8 PUAN NORMAL:6 PUAN KÖTÜ: 4 PUAN ÇOK KÖTÜ: 2 PUAN ) 11.SORU 6 PUAN (KESİNLİKLE:6 PUAN İYİ: 4 PUAN NORMAL: 3 PUAN KÖTÜ: 2 ÇOK KÖTÜ: 1)	
DEĞERLENDİRME SONUCU : .....	

FORM NO.:

REV.NO.:

REV.TAR.:

İLK YAY.TAR.:

## EK 9: SATINALMA FİYAT TEKLİF İSTEME FORMU

İLERİBAŞI MEVKİİ BELEK - SERİK/ANI ALYA  
TEL:0(242)710 1600 - FAKS: 0(242)715 2502

### SATINALMA FİYAT TEKLİF İSTEME FORMU

İSTEMİŞ OLDUĞUMUZ ÜRÜNLERİN TARIM VE KÖYİŞLERİ BAKANLIĞI İZİNLERİ OLMASI ZORUNLUDUR.  
ISO 9001 İLE HACCP BELGELİ ÜRÜNLER TERCİHİMİZDİR.

Talep No: 115-118458  
Tarih: 02.07.2015

Malzeme Cinsi	Miktar	Birim	B.Fiyat	Koli Mikt.	Marka	Açıklama
AHTAPOT	150,00	KİLOGRAM				
HAMSI ZEYTİNLİ	48,00	KİLOGRAM				

NOT: İSTEMİŞ OLDUĞUMUZ ÜRÜNLERİN MARKASINI, TENEKESİNİN KİLOGRAMINI, ADEDİNİ, PAKETİNİN BİRİM FİYATLARINI BELİRTMENİZ RICA OLUNUR.

Teslim Süresi:.....

Teslim Yeri:.....

Ödeme Şekli:.....

Opsiyon:.....

TEKLİF VEREN FİRMA

## ÖZGEÇMİŞ

Hande UYAR, 1979 yılında Bartın'da doğmuştur. İlk, orta ve lise öğrenimini Bartın'da tamamlamıştır. 9 Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği programından 1999 yılında; Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Turizm Eğitimi Anabilim Dalı, Konaklama İşletmeciliği Öğretmenliği Bölümünden ise 2003 yılında mezun olmuştur. 2012 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Lisans eğitimi boyunca Ankara Dedeman Otel Yiycek-İçecek Departmanında farklı birimlerde çalışmıştır. Sonrasında vekil İngilizce Öğretmenliği yapan Uyar, sektörde kat şefi ve önbüro şefi olarak görev yapmış, sonrasında Ela Quality Resort Otel'de Restoran Şefi olarak çalışmıştır.

2007 yılında Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Bartın Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak göreve başlayan Uyar, halen Turizm ve Otel İşletmeciliği Programındaki görevine devam etmektedir.

### YAYIN LİSTESİ

- 1) İzmir Yaşar Üniversitesi tarafından,7-9 Ekim 2010 tarihleri arasında 6.sı düzenlenmiş olan olan ICBME ''Uluslar arası İş,Ekonomi ve Yönetim Konferansı'na, ''*Turizmde Rekabet Edebilirlik ve Türkiye'nin Uluslar arası Rekabet Edebilirlik Kriterlerine Göre Değerlendirilmesi*'' adlı kabul edilen çalışma ile katılım gösterilmiştir.
- 2) ''*Küresel Krizin Yerel Ekonomilere Etkileri :Bartın ve Karabük İli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma* '' adlı çalışma Erzurum Kültür Eğitim Vakfı (EKEV) Akademi Dergisinin 46.sayısında yayımlanmıştır.
- 3) Bozok Üniversitesi tarafından 7-9 Ekim 2010 tarihleri arasında düzenlenmiş Uluslar arası Bölgesel Kalkınma Sempozyumuna ''*Batı Karadeniz Bölgesi İçin Eko Turizm Bir Kurtarıcı olabilir mi?*''adlı bildiriyle katılım gösterilmiştir.
- 4) 30 Kasım- 4 Aralık 2011 tarihleri arasında Düzce Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu tarafından düzenlenen 12. Ulusal Turizm Kongresinde ''*Siyasi Partilerin Turizm Sektörüne Yönelik Rekabet Stratejileri: 2011 Genel Seçim Beyannameleri Üzerine Bir Araştırma* ''adlı bildiri sunulmuştur.
- 5) 1-3 Mayıs 2012 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen World Conference on Business, Economic and Management adlı konferansa ''*Examining the*

*Competitive Structure of Turkish Industry in Comparison with Diamond Model*  
"adlı bildiri sunulmuştur.

- 6) "Cumhuriyetten Günümüze Hükümet Programlarında Turizm (1923-2012)"adlı kitabın 3. Bölümü, (Detay Yayıncılık,2012) hazırlanmıştır.
- 7) "Türk Turizm ve Otelcilik Sektöründe Rekabet ve Rekabeti Etkileyen Faktörlerin Otel İşletmelerine Yönelik Olarak Değerlendirilmesi" adlı makale BARTIN ÜNİVERSİTESİ, İ.İ.B.F Dergisi,2012 yılı 3.Cilt,5. Sayıda yayınlanmıştır.
- 8) 15 Nisan 2013 tarihinde Sakarya'da düzenlenen 12. Geleneksel Turizm Paneli'ne "Sakarya'daki Turizm İşletmelerinin Uyguladıkları Temel Pazarlama Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" konusu ile panelist olarak katılım sağlanmıştır.
- 9) 03-06 Nisan 2014 tarihlerinde Kuşadası'nda düzenlenen VII.Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresinde "Konaklama Sektörünün Rekabet Edebilirlik Açısından İncelenmesi : Antalya Örneği" adlı bildiri sunulmuştur.
- 10) BAP-2012-1-53 Proje numaralı "Bartın İlinde Kongre Turizminin Geliştirilmesi ve Altyapı İmkânlarının Belirlenmesi" adlı projede araştırmacı olarak görev alınmıştır.
- 11) "Bartın ve Harran Üniversitelerinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Ders İçeriklerine Dair Görüşlerinin Değerlendirilmesi" adlı makale Asos Journal, 10. Sayı, Mart 2015 tarihinde yayınlanmıştır.
- 12) 8-9-10 Nisan 2015 tarihlerinde gerçekleştirilen I.Bartın Sektörel Kalkınma Sempozyumu'na "Bartın İlinin Kongre Turizm Potansiyeli, Sorunlar ve Çözüm Önerileri" adlı bildiri ile katılım sağlanmıştır.
- 13) 1-3 Mayıs 2015 tarihlerinde gerçekleştirilen II. International Congress of Tourism&Management Researches kongresine "Yerel Halkın Turizmden Etkilenme Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Şanlıurfa Örneği" adlı bildiri ile katılım sağlanmıştır.
- 14) "Gastronomi Turizminin Alternatif Turizm Çeşidi Olarak Değerlendirilmesi Bağlamında Gastronomi Turizm İndeksinin Oluşturulması" adlı makale Asos Journal, 17.Sayı, Eylül 2015 tarihinde yayınlanmıştır.