JOURNAL OF GASTRONOMY HOSPITALITY AND TRAVEL

ISSN: 2619-9548 **Journal homepage:** www.joghat.org

Received: 18.06.2025 Accepted: 30.11.2025

Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel, 2025, 8(4), 1657-1668

Araştırma Makalesi (Research Article)

ANKARA'DA FAALIYET GÖSTEREN BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERININ YIYECEK VE İÇECEK DEPARTMANINDA TEDARIK ZINCIRI YÖNETIMI (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE FOOD AND BEVERAGE DEPARTMENT OF FIVE STAR HOTELS OPERATING IN ANKARA)**

Savaş BÜYÜKYILMAZ* (orcid.org/ 0000-0002-1162-2273)

*Millî Eğitim Bakanlığı, Ankara Subayevleri MTAL Ankara, Türkiye

Özet

Türkiye'nin başkenti Ankara, geçmişten günümüze tarihsel ve kültürel özellikleriyle önemli bir turizm potansiyeli barındırmaktadır. Ayrıca kongre, fuar gibi çeşitli turizm etkinliklerine de ev sahipliği yapmasından dolayı konaklama sektörü gelişmiştir. Konaklama işletmelerinin tamamlayıcı bir unsuru olan yiyecek ve içecek hizmetlerinin ise kusursuz olarak sunulması gerekmektedir. Bu sebeple yiyecek ve içeceklerin tedariki, otel işletmelerinin başarısında belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmada Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek ve içecek departmanında tedarik zincirinin yönetiminin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında amaçlı örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Ankara'da yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetleri departmanında görev yapan toplam dokuz satın alma departmanı yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırma verileri, doğrudan alıntılar yapılarak kodlama tekniğine uygun olarak içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Otel işletmelerin depolama sınırlılıkları ve misafir sayısındaki sık değişikliklerin tedarik zincirini etkileyen işletme içi faktörler olarak ön plana çıkmaktadır. Tedarikçilerin sık aralıklarla ve işletmeye haber vermeksizin fiyat değişiklikler yapması tedarik zincirini olumsuz etkileyen dış faktör olarak dikkat çekmektedir. Otel işletmeleri öncelikle iç faktörleri daha çok kontrol altına almaları ve ardından tedarikçi firmalar ile entegrasyonu sağlamalıdır.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri, Yiyecek ve İçecek Departmanı, Otel İşletmeciliği, Ankara

Abstract

Ankara, the capital of Türkiye, has an important tourism potential with its historical and cultural features from past to present. In addition, the accommodation sector has developed as it hosts various tourism events such as congresses and fairs. Food and beverage services, which are a complementary element of accommodation establishments, must be presented flawlessly. For this reason, the supply of food and beverages is a determining factor in the success of hotel businesses. This research aims to examine the supply chain management in the food and beverage departments of five-star hotels operating in Ankara. Purposive sampling was used within the scope of the research. Data were collected using semi-structured interviews with nine purchasing department managers working in the food and beverage services departments of five-star hotels in Ankara. Content analysis was performed on the research data using direct quotations in accordance with the coding technique. Storage limitations of hotel businesses and frequent changes in the number of guests are among the internal factors affecting the supply chain. Frequent price changes by suppliers without prior notice are a significant external factor negatively impacting the supply chain. Hotel businesses should first take greater control of internal factors and then integrate with their suppliers.

Keywords: Supply Chain, Food And Beverage Department, Hotel Management, Ankara

Giriş

Ankara, İç Anadolu Bölgesinin kuzey-batısında yer almakta olup, deniz seviyesinden yüksekliği 890m dolaylarında karasal iklim özelliklerinin görüldüğü bir kenttir. Kente hâkim bir konumda bulunan Ankara Kalesi sert yamaçları ile şehrin korunaklı bir alan olmasını sağlamıştır (Suna Kıraç Library, 2025). Ankara adının kaynağını Grekçe'de "ankypa", Latince'de ise "ancyra" olan gemi çıpası anlamında geldiği bilinmektedir (Ankara İl Kültür Turizm Müdürlüğü, 2025a). Ankara'ya tarihi incelendiğinde Paleolitik, Neolitik ve Bakır Çağlarında yaşam alanı olduğu bilinmekte ve Hitit dönemine uzanan yerleşim alanlarına rastlanılmaktadır. Ancak araştırmalara göre tam olarak ilk yerleşmenin eski çağda Frigler döneminde yapıldığı

**Bu makale, 2024 yılı ekim ayında Hopa Uluslararası Lojistik Kongresinde özet bildiri olarak sunulmuştur.

*Sorumlu yazar: savasbyilmaz@gmail.com

DOİ: 10.33083/joghat.2025.585

ve başkentlerinin ise Gordion olduğu tahmin edilmektedir. Daha sonraki dönemlerde sırasıyla Lidyalılar, Persler, Makedonya ve Roma sınırları içerisinde yer almıştır. Şehir, 1073 yılı sonrasında Selçuklular ve Osmanlı imparatorluğu hakimiyetinde ticaret merkezi konumunda olup gelişme göstermiştir. 1923 yılı sonrasında Türkiye Cumhuriyeti devletinin başkenti olmuştur (Ankara Büyükşehir Belediyesi, 2025). Günümüzde Ankara, merkezi konumu ve kültürel çekicilikleri ile yerli ve yabancı turistlere ev sahipliği yapmaktadır. Ankara, 2024 yılı konaklama verilerine göre 6.230.000 yerli ve yabancı turisti ağırlamıştır. Çankaya ilçesi kongre turizm açısından ön plana çıkarken, Altındağ ilçesi tarih ve kültür açısından ön planda yer almaktadır (Ankara İl Kültür Turizm Müdürlüğü 2025b).

Tedarik zinciri, bir ürünün üretimden son tüketiciye kadar uzanan süreçte ürün para ve bilginin yönetilmesidir (Özdemir, 2004: 89). Tedarik süreci çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler, müşteri talepleri, bilgi, iletişim, çevre, rekabet, çalışanların yetenekleri ve küreselleşmedir (Öztürk, 2016: 20). Tedarik zincirinde üretici ile müşteri arasındaki memnuniyetin yüksek olmasını sağlanması önemlidir. Tedarik zincirindeki ağın doğru yönetilmesi maliyetleri düşürerek memnuniyeti artırmaktadır. Bu durum küreselleşme ile artan rekabet ortamında şirketlerin başarısını etkilemektedir (Ervural, 2020: 939). İşletmeler içinde bulundukları tedarik zincirinin bir parçası olarak diğer paydaşları ile olan ilişkilerini doğru yönetmeleri gerekmektedir. Bu durum ürün kalitesine olumlu yansıyarak rekabet ortamında ayakta kalmalarına yardımcı olacaktır (Başkol, 2011: 26). Gıda tedarik yönetimi ise işletmenin maliyetlerini etkilemesi nedeniyle sürdürülebilir bir gıda tedarik yönetim sürecinin planlaması ve uygulanması önemlidir. İşletmelerinin kâr elde etme amacıyla kurulmuş olmaları, varlık amaçlarını devam ettirmeleri açısından önemlidir. Bu amaca ulaşabilmek adına gıda tedarik yönetiminde çevresel ve ekonomik standartlar oluşturarak sürdürülebilir bir sistem meydana getirmek önemlidir. Dolayısıyla işletmeler tedarik şirketi seçerken risklerini en aza indirme potansiyeli taşıyan üst seviyede şirketlere yönelmektedirler (Yetim ve Yavuz, 2024: 359).

İşletmelerin satın alma faaliyetlerinde fiyat önemli olmakla beraber satın alma sürecinin iyi yönetilmesi işletme rekabet gücünü olumlu etkilemekte ve karlılığını artırmaktadır (Zencir, 2022: 94). Çanakkale ili yiyecek içecek işletmelerini kapsayan bir araştırmada, tedarik faaliyetlerinin yerel özellik gösterdiği belirtilmektedir. Mevsimsel şartlara bağlı olarak il dışından zaman zaman gıda tedariki sağlanıyor olsa da tedarik zincirinin daha çok yerel özellik taşıyor olması tedarik zincirini kısaltmakta ve gıda kilometresini azalmaktadır (Aydın, vd., 2023: 548). Yöresel yemekleri farklı bir bölgede sunmaya çalışan işletmeler için tedarik zincirinin önemi daha da fazla artmaktadır. Yöresel yemeğin kalitesinin düşmemesi adına tedarikçiler ile olan karşılıklı güven oluşturma durumu önemli olmaktadır (Artun, 2022: 791). Yöresel mutfak ürünleri tedarikinde yöresel pazarlar önemli bir kaynak olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla yerel kaynakların taze ve sağlıklı ürünler elde etmesi açısından önemli olmakla beraber çevredeki yerel kültürel ürünlerin otelcilik sektöründe sunulma fırsatı doğurmaktadır. Bu durumda tarım ve turizm sektörünün birlikte çalışması yöresel pazarlar arasındaki bağları artıracaktır (Şengül, 2017: 223). Kırmızı et gibi daha fazla miktarda alımı yapılan ve çabuk bozulabilen ürünlerde gıda tedariki yapılırken ilgili gıda mevzuat hükümlerine dikkat edilmesi ile birlikte tedarikçi firmanın da ürün teslimini zamanında yapabilmesi ve iletişim yönünün güçlü olması önem arz emektedir (Birdir ve Hiçyakmazer, 2019: 1152). Gıda tedarikinde en çok tedariki yapılan ürün olarak et ve et ürünleri tedarik zincir yapısında etkili olmaktadır. Ayrıca kullanılan bilgi teknolojileri de işletmeler arasında farklılıklar gösterebilmektedir (Çiçekdağı ve Karaman, 2020: 1270). Yiyecek içecek işletmeleri gıda tedarikinde birçok ölçüt ve alternatif bulunmaktadır. Tüm bunların doğru değerlendirilmesi için kullanılan çeşitli yöntemler mevcuttur. Bu yöntemlerden sadece biri olan MOORA karar verme sürecinde farklı senaryolarda kullanılabilmektedir (Sarıoğlan ve Arslan, 2020: 266). Gıda işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi ile işletme genel başarısının artırmada stratejik tedarikçi ortaklığı oluşturmak etkili olmaktadır (Öztürk ve Tekin, 2020: 63). Otel işletmelerinin sürdürülebilir tedarik sürecini yönetebilmeleri için işletmelerin kendi kapasitelerinden kaynaklanan düşük operasyon talepleri ve depoların olmaması gibi bazı sınırlıklar tedarik uygulamalarını olumsuz etkileyebilmektedir (Berlian, vd., 2024: 777). Otelcilik sektöründe satın alama uygulamaları ile işletme performansı arasında önemli ilişkiler bulunmaktadır. Tedarikçi oluşturma sürecinde maliyetleri azaltmak, alıcılar için toplam değeri artırarak alıcı ve tedarikçi arasında uzun vadeli ilişkiler kurulması önemlidir (Kannu, vd. 2022: 62). Etkili kullanılmış bilişim teknolojileri ile işletme kapasitesi arasında uyum sağlamak, akıllı karar verme ve bilgi işleme performansını geliştirecektir. Bu durum, stratejik kararlar almayı kolaylaştıracaktır. Dolaysıyla etkili bir entegrasyon ile birlikte iyi bir iletişim kurularak kurumsal süreçleri daha uyumlu hale getirecektir (Karagülle, 2024: 125). İlgili araştırmalar incelendiğinde tedarik zinciri, yiyecek içecek hizmetleri ve Ankara özelinde çalışmalar bulunmasına rağmen doğrudan Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek ve içecek departmanında tedarik zincirinin yönetimini araştıran çalışmaya rastlanılmamaktadır. Dolayısıyla bu araştırma kapsamında Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı

otel işletmelerinin yiyecek ve içecek departmanında tedarik zincirinin yönetiminin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Tedarik zinciri yönetimi

İşletmelerin hammaddeden nihai ürüne kadarki süreç içerisinde yer aldıkları sistem tedarik zinciri olarak kabul edilmektedir. Bu sistem içerisinde iyi bir planlama dahilinde ilişkisel durumları iyi yönetebilen işletmeler içinde bulundukları rekabet ortamından başarı ile çıkabilirler (Başkol, 2011: 26). Dolaysıyla tedarik zinciri; bir tedarikçinin kendi tedarikçilerinden elde ettiği hammaddeyi hizmet verdiği müşterilerine kadar ulaştırdığı entegre temin sistemidir (Yetim, 2022: 103). Tedarik zincir yönetimi tarihsel sürecine bakıldığında 1960'lı yıllarda fiziksel dağıtımla başladığı bilinmektedir. 1970'li yıllarda işletmeler malzeme ihtiyaç planlaması ile işletmeler kendi içerisinde pazarlama, üretim ve finansman sistemi oluşturmuşlardır. 1980'li yıllarda ikinci aşamasına geçen tedarik zinciri çok uluslu şirketlerin düşük maliyetle, yüksek kalitede ürünler sunmaya başlaması ile rekabet ortamı değişmiş global bir hal alıp lojistik safhasına geçilmiştir. 1985 yılında Houlihan tedarik zinciri kavramını kullanmıştır. 1990'lı yıllarda işletmeler, kendilerine girdi oluşturan şirketler ve üretim sonrasında ürünün tüketiciye ulaştırması gereken şirketlerinde yönetilmesi gerektiğine kanaat getirerek maliyet-etkin bir yöntemin başarı sağlayacağına karar vermişlerdir. Dolayısıyla tedarik zinciri yönetimi aşaması oluşmuştur (Özdemir, 2004: 90).

Günümüzde daha etkili bir tedarik zinciri için bilişim teknolojilerinin işletme büyüklüğü ve işletmenin altyapı sistemlerine bağlı olarak iyi bir işletme sistemi ile iç süreçlerini entegre etmeleri gerekmektedir. Bu durumda gıda tedarik eden işletmeler tedarik sürecinde gıda ürününün tüm süreçlerini izleme imkânı bularak gıdanın kalitesinden emin olabilecektir (Keleş ve Ova, 2020: 142). Etkili bir satın alma yönetimi ile işletme harcamalarının dikkatli yapılması sonucu işletmemin kârlılığı olumlu yönde etkilenecektir (Sökmen, 2014: 226). Nihai hedef olan karlılığı elde etmek için maliyetlerin düşürülmesi sağlanabilecektir. Dolayısıyla tedarik zincirinin iyi planlaması ve yönetilmesi sonucunda işletmeler ayakta kalmayı başaracak ve rekabet edebileceklerdir (Şengül, 2017: 27).

Turizm sektöründe tedarik zincirinde oteller, restoranlar, ulaşım, hediyelik eşya satan işletmeler turistlere doğrudan ürünü ulaştırmaları nedeniyle birinci kademe tedarikçi işletmeler olarak bilinmektedir. Gıda üreticileri, ekipman üreticileri, mobilya vb. üreticileri de birinci kademe üreticilere mal ve hizmet sağlamakta olan ikinci kademe tedarikçilerdir (Yıldız, 2021: 114).

Otel işletmeleri

İnsanların tarihi çağlardan bu tarafa çeşitli nedenle seyahat ettikleri bilinen bir gerçek olup bu seyahatlerinde konaklama ihtiyaçlarını han, kervansaray ve günümüzde otel alarak adlandırılan işletmelerde karşılamışlardır. Otel işletmeleri konaklama ihtiyaçları ile birlikte yiyecek-içecek, eğlence, düğün ve toplantı gibi farklı ihtiyaçları da karşılamaktadır (Güçlü Nergiz, 2018:3). Bu durumda otel işletmeleri çeşitli değişkenlere göre sınıflandırılmaktadır. Bunlar, Tablo 1'de listelenmiştir. Büyüklüklerine göre; küçük, orta ve büyük, faaliyet sürelerine göre; sürekli açık, sezonluk, fiyata göre; ucuz, orta gelir ve lüks, konaklama amacına göre; kaplıca, kongre ve dağ, kuruluş yerine göre; şehir, sayfiye ve dağ, mülkiyet durumuna göre; bağımsız, zincir ve grup, sahipliklerine göre; özel, kamu ve karma, sunulan hizmete göre; kongre, sağlık ve dinlenme, ulaştırma araçlarına göre; havaalanı, istasyon ve kent merkezi olarak sınıflandırılmaktadır (Harman, 2019: 185).

Tablo 1. Otel İşletmeleri Sınıflandırma Değişkenleri

Değişkenler	**Otel türleri**		
Büyüklüğüne Göre	Küçük	Orta	Büyük
Faaliyet Sürelerine Göre	Sürekli açık	Sezonluk	
Fiyata Göre	Ucuz	Orta gelir	Lüks
Konaklama Amacına	Kaplıca	Kongre	Dağ spor
Kuruluş Yerine Göre	Şehir	Sayfiye	Dağ

Mülkiyet Durumuna Göre	Bağımsız	Zincir	Grup
Sahipliklerine Göre	Özel	Kamu	Karma
Sunulan Hizmete	Kongre	Sağlık	Dinlenme
Ulaştırma Araçlarına	Havaalanı	İstasyon	Kent merkezi

Kaynak: Harman, 2019

Türkiye'de otel işletmeleri turizm tesislerinin belgelendirilmesine ve niteliklerine ilişkin yönetmeliğe göre (Yönetmelik, 2005/8948) bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı olarak sınıflandırılmıştır. Beş yıldızlı oteller: "*Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren ve toplam personelinin en az yüzde otuzu konusunda eğitim almış personelden oluşan en az yüz yirmi odalı otellerdir".* Otel işletmeleri ürün ve hizmet üretimini yılın her günü yerine getiren uzmanlaşmış işletmelerdir. Bu hizmet üretimi içerisinde yiyecek-içecek hizmetleri önemli gelir getiren departmandır. Şehir otellerinde banket gelirleri ile birlikte elde edilen gelir daha fazla olabilmektedir. Bu durum otel işletmesinin birçok tedarikçi işletme ile çalışma zorunluluğu getirmektedir. En çok satın alma işleminin yiyecek içecek departmanında bir yıl boyunca sürekli gerçekleşiyor olması etkili ve başarılı bir gıda tedarik yönetimine ihtiyacı ortaya koymaktadır (Uyar Oğuz ve Solmaz, 2019: 376).

Ankara ile kültürel değerleri olarak 32 mahreç işaretli, 9 menşei işaretli olmak üzere 41 coğrafi işaretli ürüne sahiptir. Ayrıca somut olmayan kültürel miras sayısı toplamı 57'dir. Kültür ve sanatı ön planda olan Ankara, 55 tiyatro salonu ve 104 sanat galerisine sahiptir. Bununla birlikte Ankara ili sit alanı sayısı 920 olup taşınmaz kültür varlıkları sayısı da 2264 olduğu bilinmektedir (Ankara İl Kültür Turizm Müdürlüğü 2025b). Ankara ili konaklama kapasitesine bakıldığında 2024 yılı toplam konaklama tesis sayısı 545, oda sayısı 29.981 ve yatak sayısı 59.750 olduğu görülmektedir.

Tablo 2. 2024 Yılı Ankara Konaklama Kapasitesi

Konaklama Tesisi	**Tesis Sayısı**	**Oda Sayısı**	**Yatak sayısı**
İşletme Belgeli Tesis	212	15.953	32.062
Yatırım Belgeli Tesisler ve Termal	11	1.277	2.678
Basit Konaklama Belgeli ve	163	5.722	10.341
Kırsal Turizm Tesisi	1	25	50
Misafirhaneler	158	7.004	14.619
TOPLAM	**545**	**29.981**	**59.750**

Kaynak: **Ankara İl Kültür Turizm Müdürlüğü 2025b.**

Ankara ili restoran, kafe gibi sosyal yaşam alanları ve etkinliklerin düzenlendiği konser alanlarına sahip bir destinasyondur. Şehirde müzik, tiyatro ve festivaller eğlence amaçlı çeşitlilik sağlamaktadır. Şehrin ekonomisine katkıda bulunan tesisler, hizmet çeşitliliği ile de ön plana çıkmaktadır (Ankara İl Kültür Turizm Müdürlüğü 2025b).

Yöntem

Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Bu araştırma kapsamında Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek ve içecek departmanında tedarik zincirinin yönetiminin incelenmesi amaçlanmaktadır. Nihayetinde otel işletmesi kâr elde etme amacı ile kurulan ve varlığını sürdürebilmesi için karlılığını devam ettirmesi gereken işletmelerdir. Otel işletmelerinde kapasitesine yakın misafir ağırlamak kesinlikle kar elde edileceği anlamına gelmemektedir. Bu durumda sunulan hizmetin sonunda kar elde edebilmek için maliyetlerinde doğru hesaplanması gerekmektedir. Dolayısıyla otel işletmesinin misafirlere sunmayı planladığı yiyecek içecek hizmetleri ve menü planlaması için tedarik edeceği ürünlerin maliyetlerini hesaplamak yeterli olmayıp kısa bir tedarik süreci olan

gıda tedarikini sürdürülebilir olarak yönetmelidir. Günümüzde gelişen teknoloji ve bilişim sistemleri ile daha etkili tedarik planlaması ve yönetim sürecini ön plana çıkarmaktadır. Bu sürecin işletmenin iç dinamikleri ile birlikte ele alınarak uygulanması önem arz etmektedir.

Araştırmanın evren ve örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara'da hizmet veren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre Ankara il genelinde turizm işletme belgeli 23 beş yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2024). Çeşitli durumlarda olay ve olguları açıklamak için kullanılmakta olan amaçlı örnekleme yöntemi tekniğinden yararlanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi genellikle nitel araştırma yöntemine uygun olup zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumlarda derinlemesine çalışma olanağı sağlayan bir yöntemdir. Böylelikle örneklemin kendi içerisindeki boyutlarını görebilmek ve bu boyutlar arasında ortak durumların değerlendirilmesi yapılabilecektir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 118). Bu kapsamda toplam dokuz otel işletmesi yiyecek içecek departmanı yöneticisi ile görüşme yapılması yeterli görülmüştür.

Araştırma Verilerinin Toplaması ve Analizi

Araştırmada doğal ortama uygun olması ve bilgiye birinci elden ulaşmak amacıyla nitel yöntem uygulanmıştır. Daha önceden hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak katılımcılar ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların verdiği cevaplar arasında benzerlik ve farklılıkları tespit etmek amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 130).

Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken literatürden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur. *Görüşme formu için Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurul Başkanlığından 14.04.2025 tarihinde altıncı oturum, E.88656144-000-2500121768 nolu sayı ve 93'nolu karar ile etik kurul onayı alınmıştır*. Ankara'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinden toplam dokuz satın alma temsilcisi ile 10-30 Nisan 2025 tarihlerinde görüşmeler yapılmış ve veriler tekrarlamaya başladığı için katılımcı sayısı yeterli görülmüştür. Katılımcılara çalışmanın amacı açıkça belirtilmiş ve anlaşılamayan durumlar hakkında açıklamalar yapılmıştır. Görüşme öncesinde katılımcıların araştırmaya gönüllü olarak katılma istediklerine dair sözlü onay alınmıştır. Görüşme esnasında katılımcıların izni doğrultusunda araştırmacı tarafından not tutularak veriler kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler ortalama 30-40 dakika arasında sürmüştür.

Verilerin analizinde içerik analizleri gerçekleştirilmiştir. İçerik analizinde verilerin açıklanabilmesini sağlayan kavram ve ilişkiler oluşturulmuştur. Toplanan veriler sistemli bir şekilde bir araya getirilip düzenlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242). Katılımcılardan elde edilen veriler doğrudan alıntılar şeklinde hiç değiştirilmeden tablolar halinde sunulmuştur. Toplanan tüm veriler aynı sistematik şekilde kodlanmıştır. Nitel araştırmalarda geçerliliği sağlayabilmek için olgu ya da olayı bütüncül bir çerçeve içerinde sunmak amaçlanmaktadır. Çalışmada betimsel bir analiz kullanılmakta olup katılımcının görüşlerine doğrudan alıntılar yapılmıştır. Bu alıntılardan çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Bu yorumlamalar yapılırken iç geçerliliği dikkate alarak ortaya konulan yorumların gerçek durumları yansıtma durumu dikkate alınmıştır. Aynı zamanda araştırmanın sonuçlarının benzer işletmeler için genellenebilir olduğu düşünülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.272). Bu durum araştırmanın dış geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Bulgular

Araştırma katılımcılarına ait demografik bulgular

Araştırma kapsamında Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek ve içecek departmanı yöneticilerine ait demografik özellikler Tablo 3'te yer almaktadır. Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların yedisi erkek, ikisi kadın bireylerden oluşmaktadır. Otel işletmelerinin ise ikisi kamu, yedisi özel işletmeden oluşmaktadır.

Tablo 3. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.

Katılımcılar	Cinsiyet	Görevi	İşletme Türü
K 1	Kadın	Satın alma müdürü	Kamu
K 2	Kadın	Satın alma müdürü	Kamu

K 3	Erkek	Satın alma müdürü	Özel
K 4	Erkek	Satın alma müdürü	Özel
K 5	Erkek	Satın alma müdürü	Özel
K 6	Erkek	Satın alma müdürü	Özel
K 7	Erkek	Satın alma müdürü	Özel
K 8	Erkek	Aşçıbaşı	Özel
K 9	Erkek	Satın alma müdürü	Özel

Yiyecek ve İçecek Tedarik Sürecinde Kullanılan Yöntemlere İlişkin Bulgular

Yiyecek ve içecek tedarikinde kullanılan yöntemleri belirlemeye yönelik katılımcıların verdiği cevaplar kodlanarak Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Yiyecek ve İçecek Tedarikinde Kullanılan Yöntemler

Katılımcı	İfadeler
K 1	Gıda tedariki ihale yöntemi ile yapılmaktadır.
K 2	Kamu ihale kanunu ve doğrudan temin.
K 3	4734 sayılı kamu ihale kanunu.
K 4	Daha çok yeni firmalar tercih edilmektedir. Mail yolu ile Materials Control programı kullanılarak yapılmaktadır. Acil durumlarda telefon yolu ile de temin edilmektedir. Ancak sık firma değişikliği de yapılmamaktadır.
K 5	Tedarik sürecinde mutfak departmanının talepleri doğrultusunda yapılmaktadır. Süt ürünleri siparişleri genellikle aynı firmalar ile olurken kuru gıda alımları birkaç firmanın fiyat karşılaştırmaları üzerinde yapılmaktadır.
K 6	İşletmenin ihtiyacı doğrultusunda uzun süredir belli ürünleri satışını yapan firmalar tercih edilmektedir. Üretim tarihine dikkat edilir.
K 7	Yerel ve büyük tedarikçiler ile aylık ve haftalık zaman dilimlerinde çalışılmaktadır. Bu süreç içerisinde kalite kontrol ve fiyat analizi yapılmaktadır.
K 8	Özellikle soğuk zincir ve sevkiyatta 1 gün gibi kısa sürede temin etmek.
K 9	Stok talebi yapılmakta olup otomasyon kullanılmamaktadır.

İşletmelerden kamu statüsünde olanlar kamu ihale kanunu çerçevesinde alım yaptıklarını belirtirken, özel işletmelerde mail ortamında ve Materials Control sistemi ile alım yaptıkları dikkat çekmektedir. Genellikle işletmenin ihtiyacı doğrultusunda belirli zaman dilimlerinde tedarikler yapıldığı görülmektedir. K5'e göre tercihler genellikle mutfak bölümünün ihtiyacına bağlı olmakla beraber kalite ön planda ve ayrıca belli bir ürünü uzun süredir satışını yapan firmalar tercih edildiği dikkati çekmektedir. Ürünün türüne göre satın almalar aynı firmadan yapılabilmektedir. Dayanıklı kuru gıda ürünlerinde bu durum birkaç firma içerisinden fiyat karşılaştırması yapılarak karar verildiği söylenebilir. Genellikle büyük ve devamlılığı olan firmaların tercih edildiği dikkat çekmektedir. K8 soğuk zincir ürünlerde sevkiyat süresinin önemine vurgu yapmaktadır. Katılımcılardan K9 stok talebi yaptıklarını otomasyon kullanmadıklarını belirtmektedir.

Yiyecek ve İçecek Tedarik Sürecinde İşletmelerden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Bulgular

Katılımcıların yiyecek ve içecek tedarikinde işletme kaynaklı sorunlara ilişkin verdiği cevaplar kodlanarak Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Yiyecek Ve İçecek Tedarikinde İşletmelerden Kaynaklanan Sorunlar

Katılımcı	İfadeler
K 1	Ağırlanacak misafir sayısı tam olarak belirlenemediği için tahmini kişi sayısına göre planlama yapılmaktadır.
K 2	Depolama şartlarının optimum pozisyonda tutulmasında zorlanılmaktadır.
K 3	Menü planlamalarının aylık ve haftalık yapılmaması durumlarında tedarik ve depolama açsından sorunlar yaşanabilmektedir.
K 4	Son anda verilen siparişlerde satın alma fiyatları çok yüksek olabilmektedir.
K 5	Sirkülasyonu çok olan ürünlerde süreç ile ilgili sorunlar yaşanmaktadır.
K 6	Tedarikçi firmanın ürünü depoya yerleştirme süreci ve şartları önemlidir.
K 7	Menü planlamasında ki ani değişiklikler stok kontrolünde bazı sorunları beraberinde getirebilmektedir. Özellikle taze ürünlerin tedarikinde daha fazla sorun oluşabilmektedir.
K 8	Depolama kapasitesinin düşük olmasından dolayı koltuk altı depolama yapılmaktadır. Bu nedenle süreli stoklama yapılmaktadır.
K 9	Talep edilmeyen ikame ürünlerin gönderilmesi ve sık fiyat değişiklikleri.

Tedarik sürecinde işletmeden kaynaklanan sorunlara bakıldığında K2, K3, K6 ve K8 depolama şartlarına bağlamaktadır. K1 ağırlanacak misafir sayısının önemine dikkat çekerken, K3 ve K7 menü planındaki değişikliklerin işletme içi sorunların başında geldiğine işaret etmektedir. Bu duruma paralel olarak K4 son anda verilen siparişlerin fiyatlarının yüksek olmasının olumsuzluğunu ortaya koymaktadır. K7 menü planındaki ani değişiklilerin stok kontrolündeki sorunlar ile beraber taze ürünlerde daha da fazla problemleri beraberinde getiriliğini öne sürmektedir. K8 işletme şartlarına bağlı olarak depolama kapasitesinin büyük olmadığı durumlarda kısa süreli stoklamalara gidildiğini belirtilmektedir. K9 ise işletme tarafından tercih edilmeyen ikame ürünlerin tedarikçiler tarafından gönderiliyor olmasını işletme içi bir sorun olarak görmektedir.

Yiyecek ve İçecek Tedarik Sürecinde Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Yöntemlere İlişkin Bulgular

İşletmelerin yiyecek ve içecek tedarikçisi seçiminde kullandığı yöntemlere ilişkin cevaplar Tablo 6' da yer almaktadır.

Tablo 6. İşletmelerin Yiyecek Ve İçecek Tedarikçisi Seçiminde Kullanmakta Olduğu Yöntemler

Katılımcı	İfadeler
K 1	Herkes tarafından kabul gören ve sevkiyatında sorun olmayan firmalar tercih edilmektedir.
K 2	Teknik şartnameye en uygun ve en iyi fiyatı veren firmalar tercih edilmektedir.
K 3	Referans ve markalar.
K 4	Belli başlı markalar üzerinde çalışılmaktadır. Yeni firmalarda öncelikle numune denemeleri yapıldıktan sonra mutfak departmanının kararına göre marka değişimi yapılmaktadır.
K 5	Tüketimi çok olan ürünler arasından kalite ve fiyat karşılaştırması yapılır.

K 6	Firmanın gıda denetimindeki belgelerinin tam olması önemlidir.
K 7	Kalite fiyat güvenilirlik ve teslimat süreleri ön planda tutulmaktadır. Tedarikçinin gıda güvenliği sertifikaları dikkate alınmaktadır. Bu durum zaman zaman toplantılar yapılarak performans değerlendirmesi yapılmaktadır.
K 8	Büyük firma olması, sertifikalarının tam olması ve ödeme vadesinin uzun olması.
K 9	Mutfak operasyonlarından alınan geri dönüşlere göre tedarikçi ve ürün değişimi yapılmaktadır.

Tablo 6'ya göre K1 gıda tedarikinde sorun yaşanmayacak firmaları ön planda tutarken, K2 teknik şartnameyi dikkate almaktadır. K4 ve K9 mutfak departmanının önerisine göre numune denemelerinden sonra marka değişikliği ya da tedarikçi değişikliği yapıldığını belirtmektedir. K3 ve K4 firmanın marka değeri ve referansının önemli olduğunu vurgulamaktadır. K6 ve K7 tedarikçi firmanın gıda güvenliği sertifikalarının bulunup bulunmamasını ön plana çıkarmaktadır. K5 kalite ve fiyat karşılaştırması yaptığını belirtilmektedir. Buna K7 güvenirliği de eklemektedir. K8 ise firmanın büyüklüğüne ve ödeme sürelerine dikkat çekmektedir.

Yiyecek Ve İçecek Tedarik Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular

İşletmelerin yiyecek ve içecek tedarikçisi ile karşılaştığı sorunlara ilişkin cevaplara Tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7. İşletmelerin Yiyecek Ve İçecek Tedarikçisi İle Yaşadığı Sorunlar

Katılımcı	İfadeler
K 1	Zaman zaman tedarikçinin gecikmesi ve ürün kalitesinin istenen seviyede gelmemesi.
K 2	Fiyat değişikliğinden dolayı firmaların ürün tedarikinde gecikmeler yaşanmaktadır.
K 3	Uygun nitelikte malzeme getirilemediğinden sürecin uzatılması.
K 4	Firmaların kendilerine ait teslimat günlerine uyulmadığı zaman fiyat değişikliklerinin yaşanması. Ayrıca firmanın ürün fiyatlarına zam yapacağını önceden bildirmemesi.
K 5	Tedarikçilerin de stok miktarı yeterli olmadığında istenilen ürünlerin getirilmesinde gecikmeler yaşanmaktadır.
K 6	Sürekli fiyat geçişlerinin olması ve fiyat tekliflerinin geç iletilmesi. Vade ve ödeme opsiyonlarının kısa süreli olması.
K 7	Özellikle yoğun sezonlarda ürün teslimatlarının zamanında yapılmaması. Fiyat dalgalanmaları bütçeyi olumsuz etkilemektedir.
K 8	Sık fiyat değişikliği ve sevkiyatta gecikmeler.
K 9	Genellikle sorun yaşanmadığı sürece tedarikçi değişimi yapılmamaktadır.

İşletimlerin gıda tedarik ettikleri firmalar ile yaşadıkları sorunlara bakıldığında K1, K4, K5 ve K7 ürün teslimat zamanlamalarının önemine dikkat çekmektedir. Bu durum K2'ye göre sık fiyat değişikliğine bağlı olarak gerçekleşmektedir. K1 ve K3 istenilen ürün kalitesinin sağlanamaması gibi durumlara dikkat çekmektedir. K4 firmaların kendi ürün teslimat günlerinin olmasına dikkat çekmektedir. Ayrıca K5 firmanın stok miktarının yetersiz olması durumunda yaşanan gecikmelere dikkat çekmektedir. K6 ve K8 ise sürekli fiyat geçişlerine göre fiyat tekliflerinin geç iletilmesine dikkat çekmişlerdir.

Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Avantaj Ve Dezavantajlara İlişkin Bulgular

Yiyecek ve içecek tedarik zincirinin işletmeye sağladığı avantaj ve dezavantajlara ilişkin cevaplar tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Yiyecek Ve İçecek Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Avantaj Ve Dezavantajlar

Katılımcı	İfadeler
K 1	Ürün çeşitliliği personel ve zaman tasarrufu sağlamaktadır.
K 2	Sözleşmeli tedarikçilerde zaman tasarruf avantajı bulunmaktadır. Toplu alımlarda depolama sorunu yaşanması.
K 3	Sürekli markalı ve taze ürün alınmasını sağlamaktadır. İhaleye giren firmadan kaynaklı gecikmelerde menü değişikliğine gidilmesi.
K 4	Uzun süreli çalışılan firmalarda fatura vb. işlemler düzenli olarak yapılabilmektedir. Ancak yeni firmalardan yeni sistemler öğrenilebilmektedir.
K 5	Tek firma ile çalışmak dezavantajlıdır çünkü birden fazla firma ile çalışıldığında piyasa fiyatına hâkim olmak kolaylaşmaktadır.
K 6	Farklı tedarikçiler ile olan fiyat farklılıkları rekabeti geliştiriyor. Örneğin peşin ödemeli bir firma dezavantajlı olup bir ay vadeli çalışan firma avantajlıdır.
K 7	Taze ve kaliteli ürünler sağlayan firmalar avantajlıdır.
K 8	Cost hesaplamasında kolaylık sağlamaktadır.
K 9	Bilindik firmaların fiyat değişikliklerini önceden belirtmesi avantaj olabilmektedir.

Tablo 8'e göre gıda tedarik zincir yönetiminin işletmeye sağladığı avantaj ve dezavantajlara bakıldığında K1 ürün çeşitliliğine ve zaman tasarrufuna dikkat çekmektedir. K2 sürekli olarak aynı tedarikçiler ile çalışmanın zaman tasarrufu sağladıklarını belirtmekle beraber bu durumun K4'e göre fatura vb. işlemlerde kolaylık sağladığı ileri sürülmektedir. Ancak K5 ve K6 tarafından sürekli aynı firma ile çalışmanın piyasa fiyatına hâkim olmak açısından dezavantaj oluşturduğu belirtilmektedir. K3 sürekli olarak markalı bir ürün elde edilmesine olanak sağladığını ileri sürmektedir. K7 ürün kalitesine dikkat çekerken, K8 tedarik zinciri yönetiminin cost hesaplamasının sağladığı kolaylığa dikkat çekmektedir. Buna bağlı olarak bilindik firmalarda fiyat değişiklilerinden daha önce bilgi sahibi olunmasının önemine dikkat çekilmektedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Ankara ili sınırlarında faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin gıda tedarik yöntemleri ile ilgili yapılan bu araştırmada dokuz otel işletmesinin satın almadan sorumlu yöneticileri ile yarı yapılandırılmış form üzerinden görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelere göre kamu işletmeleri gıda tedarikini kamu ihale kanunu çerçevesinde yaparken, özel işletmeler daha çok ihtiyaçları doğrultusunda mail ortamında veya Materials Control sistemini kullanarak yaptıkları görülmektedir. Haftalık, aylık ve yıllık olmak üzere gıda türüne göre belirli zaman dilimleri içerisinde tedarik sağlandığı görülmektedir.

Gıda tedarik sürecinde işletmenin kendisinden kaynaklanan sorunlara bakıldığında işletmenin depolama kapasitesinin belirleyici olduğu söylenebilir. Ayrıca otel işletmelerinin ağırlanacak misafir sayısının değişkenlik göstermesinin gıda tedarikindeki zorluklardan biri olarak ön plan çıktığı görülmektedir. Sirkülasyonu çok olan ürünlerde süreç ile ilgili sorunların öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu durum özellikle taze ürünlerde biraz daha fazla yaşanmaktadır. İşletmeler gıda tedarikçisi seçerken gıda güvenliği ile ilgili çeşitli sertifikalar olmaktadır. Daha sonra sırası ile firmanın marka değeri, referansları ve mutfak operasyonlarının tercihleri ön plana çıkmaktadır. Ayrıca kalite fiyat ve ile birlikte tedarikçinin ürünü teslimat şartları da önemli bulunmaktadır.

Otel içi departmanlar arasındaki iletişim ve işletme depo sorumlusu ile olan sürekli iletişimin koordinasyonun etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Cesur, 2023: 25). Satın alma sorumlusu tarafından gerçekleştirilen etkli bir satin alma süreci ve doğru satın alma kararlarının verilebilmesi için kontrol işevi de önemlidir (Usta ve Şengül, 2022: 109). İşletme içi faktörlerden kurumsal sorumluluk, iş stratejisi, kaliteli insan kaynakları, bilgi teknolojisi ve yönetim farkındalığı gibi faktörlerden insan kaynakları en etkili olan faktördür (Do Huong vd., 2023: 87). Günümüz teknolojik gelişmelere bağlı olarak otel işletmelerinin gıda tedarik satın

alama operasyonlarında otomasyon programları kullanmaları zaman kazanmaları açsından önemli bulunmaktadır (Denk, 2024: 143).

İşletmelerin gıda tedarik ettikleri firmalar ile yaşadıkları sorunlardan en çok teslimat zamanlaması gelmektedir. Firmaların sık fiyat değişiklikleri yapması bu durumdan işletmeye haberdar etmemesi diğer bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Profesyonel bir tedarik yönetimi işletmeye avantaj ve dezavantaj sağlayabilmektedir. Bunların içerisinde alışılmış tedarikçi firma ile çalışmanın zaman tasarrufu sağladığı gibi fatura işlemlerinde de işlem kolaylığı oluşmaktadır. Ancak bazı işletmelere göre ise aynı firmalar ile çalışmanın piyasa fiyatının takip edilememesine neden olduğu öne sürülmektedir.

Otel işletmelerinde satın alma işlevi müşteri memnuniyeti ile doğrudan ilişkilidir. Otel işletmeleri için satın alma bir yan işlev olmaktan çıkıp müşteri memnuniyetini artırmak adına temel bir işlev olarak kabul edilmeye başlamıştır (Yolal ve Ersoy, 2016: 100). Otel işletmelerinin performanslarını artırabilmek adına lojistik faaliyetlerin bütünlük gösteren ve standart sistemler halinde yerine getirilmesi gerekmektedir. Tedarik teslimatlarında uygun zamanlamaların önemi büyük olduğu kadar tedarikçi ekipmanları ile otel ekipmanlarının uygunluğu da dikkate alınmalıdır (Acar, vd. 2021: 584). Tedarik sistemlerinde zamanlama ve tedarik sürecini kısaltmak adına işletmelerin de dönemsel menüler ve alternatif ürünler oluşturmak gibi yaklaşımlar geliştirilmelidir (Aydın, vd. 2023: 5049). İşletmelerin yerel tedarikçiler ile çalışmadıklarında oluşabilecek tedarik sürecindeki kesintiler uzun vadede işletmeyi olumsuz etkilemektedir (Artun, 2022: 792).

Yerel tedarikçilerden elde edilen ürünler yerel ekonomiyi desteklediği gibi ürüne daha kısa sürede ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Ancak yerel üretimlerde fiyatlar yüksek olabildiği gibi ödeme esnekliklerde düşük olabilmektedir (Maria, vd., 2019: 78). Tedarikçi sürecinin iyi yönetilmesi işletmenin organizasyonel performansını iyileştirmektedir (Kannu, 2022). Otel işletmelerinin mevsimsel ve kendi menü çeşitliliklerine bağlı olarak tedarikçileri ile daha iyi entegre olmuş sistemler geliştirmeleri, operasyon performanslarını olumlu artırabileceklerini dikkate almaları gerekmektedir.

Araştırma Ankara ili ile sınırlıdır. Ankara otelcilik sektörünün il merkezi ile sınırlı olmaması, coğrafi yapının geniş ve ulaşımın kolay olmaması, verilerin toplanmasından kaynaklı zaman ve ekonomik maliyetler araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular farklı illerde farklı sonuçlar doğurabilir. Gelecek çalışmalarda farklı bölgelerde benzer analizler yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

Ankara Büyükşehir Belediyesi (2025). Ankara tarihi, https://www.ankara.bel.tr/ankara-kent-rehberi/ankara-nin-kisa-tarihi adresinden 01.04.2025 tarihinde alınmıştır.

Acar, A. Z., Kara, K., Gülsoy, E. (2021). Tedarik zinciri uygulamalarının otel işletmeleri performansına etkisi: Bursa ili örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (elektronik), 20*(78), 569-589.

Ankara İl Kültür Turizm Müdürlüğü (2025a). Ankara ilinin adının kaynağı https://ankara.ktb.gov.tr/TR-370255/ilimiz-tarihcesi.html adresinden 01.04.2025 tarihinde alınmıştır.

Ankara İl Kültür Turizm Müdürlüğü (2025b). Ankara turizm istatistikleri. https://ankara.ktb.gov.tr/Eklenti/132724,2024-kultur-ve-turizm-verileripdf.pdf?0 adresinden 02.04.2025 tarihînde alınmıştır.

Artun, C. (2022). Yöresel yiyecek ve içecek işletmelerinin tedarik zinciri üzerine bir araştırma: Fethiye örneği. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies, 10*(2), 779-798.

Aydın, G., Sünnetçioğlu, A., ve Özkök, F. (2023). Yiyecek içecek işletmelerinin tedarik zincirlerinin sürdürülebilirlik bakış açısı ile değerlendirilmesi: Çanakkale İli Örneği. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi, 6*(3), 530-553

Başkol, M. (2011). Bir rekabet aracı olarak tedarik zinciri yönetimi: strateji ve yaklaşımlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(5), 13-27.

Berlian, I. A. N., Mareni, N. K., ve Rukmiyati, N. M. S. (2024). Implementation of sustainable procurement: A case study of an international chain hotel. *Transekonomıka: Akuntansı, Bısnıs Dan Keuangan, 4*(5), 777-793.

Birdir, K., ve Hiçyakmazer, C. T. (2019). Otel işletmelerinde kırmızı et satın alma ve tedarik sürecinin incelenmesi. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies, 7*(2), 1142-1158.

Cesur, MD (2023). Tedarik zincirinde tam zamanında satın alma önemi: konaklama sektöründe bir durum analizi. *Ulusal ve Uluslararası Sosyoloji ve Ekonomi Dergisi*, *5* (1), 6-29.

Çiçekdağı, M, ve Karaman, A. (2020). Otel işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi stratejileri: Konya İli Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (3), 1255-1273.

Ervural, B. Ç. (2020). Varyans analizi (ANOVA) ve Kovaryans analizi (ANCOVA) ile deney tasarımı: Bir gıda işletmesinin tedarik süresine etki eden faktörlerin belirlenmesi. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(2), 923-941.

Denk, E. (2024). *Erzurum Otel İşletmelerinde Et ve Ürünleri Satın Alma Sürecinin İncelenmesi, içinde* Gastronomi ve Mutfak Sanatları Üzerine Güncel Araştırmalar- II Özgür Yayınları, Ed: Yazıt HASİBE, Gençer KANSU, Basım sayısı:1, Sayfa sayısı:26, ISBN:978-975-447-886-0, Bölüm Sayfaları:123-148.

Do Huong, G., Le Ngoc, KH, Luyen, TT, Nguyen, QG ve Tran, PL (2023). Vietnam'daki gıda ve içecek firmalarının yeşil tedariklerini etkileyen iç faktörler. *VNU Ekonomi ve İşletme Dergisi*, *1* (4).

Güçlü Nergiz, H. (2018). *Otel Endüstrisinde Yönetim ve Organizasyona Giriş*. Akoğlan Kozak, M. (Ed). Otel Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Harman, S. (2019). *Konaklama Sektörü*. Çakıcı, A. (Ed). Genel Turizm. Erzurum Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayınları.

Kannu K, Newton R, Kuruppu C. ve Karunarathna N (2022). The role of procurement practices in hotel performance enhancement. *SunText Rev Econ Bus* 3(2): 162.

Karagülle, T. (2024). *Tedarik zinciri analitik kabiliyetinin firma performansı üzerine etkisinde tedarik zinciri çevikliği ve tedarik zinciri dayanıklılığının rolü*. (Doktora Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul.

Keleş, B., ve Ova, G. (2020). Gıda tedarik zinciri yönetiminde bilgi teknolojileri kullanımı. *Adnan Menderes Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi,* 17(1), 137-143.

Suna Kıraç Library (2025). Ankara tarihi ve coğrafyası. https://libguides.ku.edu.tr/c.php?g=653431&p=4587290 adresinden 01.04.2025 tarihinde alınmıştır.

Kültür ve turizm bakanlığı (2024). Turizm işletme belgeli otel sayısı. https://ktb.gov.tr/genel/searchhotel.aspx?lang=tr&certificateType=4 01.09.2024 tarihinde erişildi.

Maria, A., Rachel, A., Dimitris, F., Fotios, M., ve Suela, N. (2019). Procurement in short supply chains: Lessons learned from the tourism industry. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*, *12*(2), 72-80.

Öztürk, D., ve Tekin, M. (2020). Tedarik zinciri yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi: gıda sektöründe bir uygulama. *Research Journal of Business and Management*, *7*(2), 56-66.

Özdemir, A., İ. (2004). Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 23, 87-96.

Öztürk, D. (2016). Tedarik zinciri yönetimi süreçlerini etkileyen faktörler. *International Journal of Social and Economic Sciences,* 6(1), 17-24.

Sarıoğlan, M., ve Arslan, K. (2020). Yiyecek içecek işletmelerinde MOORA yöntemi ile tedarikçi seçiminin uygulanabilirliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *19*(73), 254-270.

Sökmen, A. (2014). *Yiyecek içecek hizmetleri yönetimi ve işletmeciliği*, Detay Yayıncılık.

Şengül, S. (2017). Satın Alma ve Teslim Alma. Sarıışık, M. (Ed.) *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrolü içinde*. Detay yayıncılık.

Şengül, S. (2017). Yiyecek içecek işletmelerinin tedarikçi değerlendirmeleri: yöresel mutfak ürünlerinin satın alma süreçleri hakkında bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *9*(18), 218-233.

Usta, S., & Şengül, S. (2022). Analysis of control activities in purchasing process of hotel operations: the case of sapanca. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 20(4), 99-114.

Uyar Oğuz, H. & Solmaz, S. A. (2019). Satın alma Departman Sorumlularının Yiyecek-İçecek Tedarikçileriyle Olan İlişkilerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 7* (1), 375-396. DOI: 10.21325/jotags.2019.368

Yetim, H. (2022). Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi. Şahin, K. (Ed). *III. gıda ve sağlıklı beslenme sempozyumu raporu "sürdürülebilir gıda politikaları ve tedarik zincirleri içinde*. Türkiye bilimler akademisi yayınları, TÜBA Raporları No: 48.

Yetim, H., & Yavuz, F. (2024). Sürdürülebilir Gıda Tedarik Zinciri Yönetimi. In 17th International Conference On Knowledge, Economy & Management. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Yıldız, S. (2021). Turizm sektöründe tedarik zinciri yönetimi üzerine genel bir değerlendirme. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(65), 106-117.

Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin yayınları, Ankara.

Yolal, M., ve Ersoy, N. F. (2016). Şehir Otellerinde satın alma işlevi: Eskişehir'deki otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *8*(4), 87-107.

Yönetmelik (2005/ 8948). Turizm tesislerinin belgelendirilmesine ve niteliklerine ilişkin yönetmelik. Bakanlar Kurulu Kararının Tarihi: 10/5/2005 No: 2005/8948 Dayandığı Kanunun Tarihi: 12/3/1982 No: 2634 Yayımlandığı Resmî Gazetenin Tarihi: 21/6/2005 No: 25852 Yayımlandığı Düsturun Tertibi: 5 Cilt: 44

Zencir, B. (2022). Turizm endüstrisinde satın alma uygulamalarına yönelik sistematik bir derleme. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *5*(2), 86-96.