



SATINALMA MESLEĞİ ŞİRKETE “DEĞER KATAN”

STRATEJİK BİR ROLE EVRİLDİ

ALP GÜR
KOROZO GRUP



DIŞ TİCARETTE FİNANSMAN YÖNTEMİ OLARAK FORFAITING

M. VEFA TOROSLU



MÜZAKERELERDE GÜNDEMİN GÜCÜ

Prof. Dr. Murat ERDAL

AİLE İŞLETMELERİNDE KARAR ALMA MEKANİZMASININ YÖNETİLMESİ

DR. GÖZDE MERT

DIŞ TİCARETTE “ARANAN İNSAN” SORUNU ÇÖZÜLÜYOR

SÜLEYMAN SAMİ ALTINKAYA, ÜNSPED

Türk İhracatçısının Dostu
Türk Eximbank Alacak Sigortası
Reşat BAĞCIOĞLU

Yavaş Gıda
Dilek AŞAN

Doğrudan Temin
Yönteminin Uygulaması
Mehmet ATASEVER

BU SAYIDA

KASIM 2021 YIL: 9 SAYI: 107

Dış Ticaretteki Riskler - XXXII Reşat BAĞCIOĞLU	8-17
Dış Ticarete Finansman Yöntemi Olarak Forfaiting M. Vefa TOROSLU	18-22
Müzakerelerde Gündemin Gücü Prof. Dr. Murat ERDAL	23-25
Dış Ticaret için Ders Zili Çaldı Süleyman Sami ALTINKAYA	26-27
Satınalma Mesleği Şirkete "Değer Katan" Stratejik Bir Role Evrildi Röportaj: Alp GÜR	28-31
Doğrudan Temin Yönteminin Uygulaması Mehmet ATASEVER	33-34
Sürdülebilir Satınalma Süreci için Tecrübe ve Uzmanlığın Korunması Oktay SARI	36-37
Çalışanlara Büyük Motivasyon "Çalışan Hisse Opsiyon Planı" Av. Elsen Ece TOKAT	38-39
Yönetim Sistemi Prensipleri "Müşteri Odaklık" ve Önemi Mehmet Uğur ÖZDENİZ	40-41
Aile İşletmelerinde Karar Alma Mekanizmasının Yönetilmesi Dr. Gözde MERT	43-47
Yavaş Gıda Dilek AŞAN	48-49
Uzaktan Çalışmanın Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Ezber Bozan Etkileri Dr. Gökçe AKDEMİR ÖMÜR	50-51
İşe İade Davası Sürerken İşçinin Başka Bir İşyerinde Çalışması, Boşta Geçen Süre Ücretini Almasına Engel Teşkil Eder mi? Lütfi İNCİROĞLU	53
Vergide Yeniden Değerleme Uygulaması Geri Geliyor Bulut BELLET	54-55
Otomotiv Sektöründeki Çip (Yan İletken) Krizi Kiralık ve Özmal Araç Kullanıcı Firmaları Nasıl Etkileyecek ? Ahmet ALBAYRAK	57
Stok Artışları İçin Verimli Bir Çözüm; Dinamik Depolama Stratejileri Gökhan DEMİRCİOĞLU	59
Sağlık İşletmelerinde VED Analiz Nedir ? Kadir HANÇER	61

İMTİYAZ SAHİBİ
TİNOVA BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ A.Ş.
ADINA
MURAT ERDAL

EDİTÖR
PROF. DR. MURAT ERDAL
murat.erdal@buyernetwork.net

KURUMSAL İLETİŞİM
ARŞ. GÖR. ADİL ÜNAL
adil.unal@buyernetwork.net

DİZGİ VE TASARIM
FİLİZ ÜNAL
filiz.unal@satinalmadergisi.com

REKLAM VE SPONSORLUK
reklam@satinalmadergisi.com
0 (212) 509 56 56

DANIŞMA KURULU
PROF. DR. EMRAH CENGİZ
PROF. DR. MAHMUT TEKİN
MURAT AKSOY
MEHMET ATASEVER
SEYHAN GENÇAĞ
REŞAT BAĞCIOĞLU
LÜTFİ İNCİROĞLU
DR. GÖZDE MERT

ABONELİK
abone@satinalmadergisi.com
www.satinalmadergisi.com/abonelik

YÖNETİM YERİ
Tinova Bilişim Teknolojileri A.Ş.
İstanbul Teknokent No:37/1 B Blok
No: 105 34320 Avcılar / İstanbul
Tel (0212) 509 56 56
Tel (0546) 740 10 10
Web www.satinalmadergisi.com

YAYIN TÜRÜ: Yaygın, Süreli, Aylık

DİJİTAL DERGİ ABONELİĞİ
Dijital abonelik talepleriniz için abone@satinalmadergisi.com adresine e-posta gönderebilirsiniz.

Online Üyelik: <https://satinalmadergisi.com/dijital-islem-merkezi/>

Satınalma Dergisi T.C. yasalarına uygun olarak yayınlanmaktadır. Yayınlanan ilanların ve makalelerin sorumluluğu ilan ve makale sahiplerine aittir. Satınalma Dergisi basın meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder.



Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT
Nişantaşı Üniversitesi İşletme Bölüm Başkanı
& Gözde Araştırma Şirketi Kurucusu
gozde.mert@nisantasi.edu.tr
mertgozde@yahoo.com

AİLE İŞLETMELERİNDE KARAR ALMA MEKANİZMASININ YÖNETİLMESİ

“Kaderiniz, karar anlarınızda biçimlenir.”

Anthony Robbins

Günümüzde “**aile işletmeleri**” konusunda artan bir şekilde yayın ve araştırmalar yapılmaktadır. Bunun nedeni olarak, işletmelerin toplumsal alandaki rolünün daha çok anlaşılmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Ekonomik ilerlemenin ve toplum refahının temeli, işletmelerin başarılı olması, sürekli üretim yapabilmesi, rekabet avantajını yakalayarak hayatlarını sürdürebilmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, aile bireylerinin girişimci üyeleri tarafından kurulan işletmelerin daha yakından incelenmesi, olması gereken önemli bir gelişme olarak nitelendirilebilir.

Yönetim; insanlar aracılığı ile işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşmak için, maddi ve beşerî kaynakları, hammaddeyi, makine ve teçhizat ile zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanabilecek kararların alınması ve bu kararların uygulanma süreçlerine denir.

Yönetimin en önemli işi karar almaktır. İşletmeler, faaliyetlerinin tümünde karar alma süreçlerini uygulamaktadır. Bu süreç içinde doğru karar alamayan işletmeler amaçlarını gerçekleştirmede zorluklar yaşamakta ve başarısızlık oranları daha yüksek olabilmektedir. Bu nedenle aile işletmeleri de karar alma süreçlerinde daha özenli ve dikkatli olmak zorundadır. İşletmeler pazarda ortaya çıkan yenilik ve değişim sinyallerini erken algılamalı ve karar alma süreçlerini bu çerçevede daha esnek bir şekilde yürütmelidir. **Aile işletmeleri sürdürülebilirliklerini sağlamak için** dış çevreyi doğru analiz edip, hedef ve stratejilerini değişen koşullara göre düzenlemeli ve karar alma süreçlerinin her aşamasında değişen iç ve dış unsurları mutlaka incelemelidir.

Türkiye’deki işletmelerin %95’inin, dünyadaki işletmelerin ise %80-90’ının aile işletmesi olduğu göz önünde bulundurulursa bu durumun ekonomik yapıdaki önemi ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan, aile işletmelerinin devamlılığı için doğru kararların alınması kritik bir süreçtir.



Aile İşletmelerinin Dünya'daki ve Türkiye'deki Önemi

Dünyadaki işletmeler incelendiğinde %65-90 arasında aile işletmesi bulunduğu belirtilmiştir. Bu durum ülkelerin yapısına ve ekonomik refahına göre farklılık göstermektedir. Örneğin İtalya'da işletmelerin %99'u, Meksika ve Almanya'da %80'i, ABD ve Türkiye'de ise bu oran %90 olabilmektedir. Bu işletmeler incelendiğinde büyük bir kısmının ise küçük ölçekli işletmelerden oluştuğu ve ikinci nesile aktarmada zorlukların fazla olduğu gözlemlenmiştir. Buna rağmen **dünyada bilinen en büyük ve başarılı olan işletmeler, dünyadaki tüm işletmelerin %40'ını oluşturmaktadır.** Ülkelerdeki en büyük yüz işletmenin yapılan incelendiğinde İtalya'da 43'ü, Fransa'da 26'sı ve Almanya'da ise 17 tanesi aile işletmesidir.

Credit Suisse (CS) tarafından hazırlanan **CS Global Family 900** araştırmasına göre dünyanın en büyük 900 aile işletmesi listelenmiştir. Listede ilk yirmiyeye giren işletmelerin sıralaması Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri

Sıra	Marka	Sektör	Ülke	Piyasa Deeri	Sahibi Olan Aile
	Novartis	Sağlık	İsviçre	279 Milyar \$	Sandoz
	Roche	Sağlık	İsviçre	254 Milyar \$	Hoffman-Oeri
	Walmart	Perakende	ABD	241Milyar \$	Waltom
	Facebook	Enformasyon Teknolojileri	ABD	225 Milyar \$	Zuckerberg
	Anheuser-Busch InBev	İçecek	Belçika	197 Milyar \$	Lemann, Sicutira, Telles
	Oracle	Enformasyon Teknolojileri	ABD	192 Milyar \$	Ellison
	Samsung Electronics	Enformasyon Teknolojileri	Güney Kore	174 Milyar \$	Lee
	Wolkswagen	Otomotiv	Almanya	120 Milyar \$	Piëch-Porsche
	Kinder Morgan	Enerji	ABD	90 Milyar \$	Kinder
	Nike	Spor Giyim ve Aksesuar	ABD	88 Milyar \$	Knight
	Tata Consultancy Services	Enformasyon Teknolojileri	Hindistan	80 Milyar \$	Tata
	SoftBank	Telekomünikasyon	Japonya	72 Milyar \$	Son
	McKesson	Sağlık	ABD	55 Milyar \$	McKesson
	Sun Hung Kai Properties	Finans	Hong Kong	49 Milyar \$	Kwok
	Foxconn	Enformasyon Teknolojileri	Tayvan	49 Milyar \$	Gou
	Richemont	Lüks Tüketim	İsviçre	46 Milyar \$	Rupert
	Reliance Industries	Enerji	Hindistan	45 Milyar \$	Ambani
	Phillips 66	Enerji	ABD	43 Milyar \$	Phillips
	Carnival Corporation	Seyahat	ABD	37 Milyar \$	Arison
	CK Hutchison Holdings	Finans	Hong Kong	36 Milyar \$	Li

Kaynak: Business-Insider, 2015.

PwC'nin 2016 yılında yaptığı araştırmada dünyadaki ve Türkiye'deki aile işletmeleri hakkında bir rapor yayımlamıştır (PwC, 2017). Bu rapora göre Türkiye'deki aile işletmelerinin;

- %83'ü ekonomiye istikrar sağlamaktadır. Bu oran dünyada %77 düzeyindedir.
- %82'si çalışanlarını diğer şirketlere göre daha fazla düşündüklerini belirtmektedir. Bu oran dünyada %74 düzeyindedir.
- %67'si başarıyı kar ile ölçmektedir. Bu oran dünyada %72 düzeyindedir.
- %45'i karar verirken uzun vadeli düşündüklerini belirtmekte iken, dünyada ise bu oran %55 seviyesindedir.
- %57'si ise diğer şirketlere göre daha hızlı karar aldıklarını belirtmektedir. Bu oran ise dünyada %71 düzeyindedir.
- Birçok katılımcı, aile şirketlerinin doğrudan iletişim kurabilmekte ve girişimci özelliklerini avantaja dönüştürebilmektedir.
- Türkiye'de aile işletmelerinin %54'ü halef-selef planlarını yapmamaktadır. Bu oran ise dünyada %43 düzeyindedir.

Karar Alma Süreçlerinin Önemi

Karar alma, yönetimin esası ve temelidir. Ayrıca, yönetim sürecinin özü ve diğer süreçlerin ana eksenidir, örgütlenme fonksiyonunun temel işlevi, örgütlenmenin yaşamsal faktörü, etkin liderliğin ana unsurudur. Bir başka deyişle karar alma; birden çok seçeneğin bulunduğu durumlarda, bu alternatifler arasında seçim yapma ve tercih etme ile ilgili olarak zihinsel ve bedensel çabaların bütünü olarak değerlendirilmektedir.



Karar alma, planlama işlevinin en önemli parçasıdır. Planlama sürecine geçebilmek için seçenekler arasından en uygunun belirlenmesi ve seçilmesi önem arz eder. En uygun seçeneği belirlemek ise karar vermeyi gerektirmektedir. Bu aşamadan sonra planlama süreci başlatılabilir.

Karar alma sürecinde **seçenekleri değerlendirebilecek tüm bilgiye sahip olursanız, doğru bir karar alma süreci yönetilebilir.** Karar alma sürecini etkileyen birçok unsur vardır ve bu faktörler hakkında da her zaman net bilgi edinilmesi mümkün olmayabilir. Karar alma, izlenecek yolu "mümkün olan" en akılcı ve gerçekçi biçimde seçmektir. Gelecekle ilgili net ve tam bilgiye sahip olunamayacağı için, karar alma sürecini ifade etmede "mümkün olan" teriminin kullanılması uygun olmaktadır. Bu durum aynı zamanda "**kısıtlı rasyonellik**" olarak da ifade edilmektedir. **Kısıtlı rasyonellik, ulaşılabilecek en iyi bilgiyle karar almaktır.**



Karar Alma Süreci Aşamaları

Bir işletmenin sürdürülebilirliğini sağlaması için etkili ve doğru kararlar alabilmesi oldukça önemlidir. **İşletmeler, bireyler gibi doğar, büyür, gelişir ve ölür.** Yöneticiler, işletmelerin yaşam döngüsünü devam ettirebilmesi için örgütün iç ve dış çevresini iyi tanıması ve değişen koşullara göre doğru kararlar alması gerekmektedir.

Kararlar, belirli bir plan çerçevesinde alınmalıdır. Yönetim kademelerinde ne tür kararların, hangi birimler tarafından alınacağına belirlenmesi gerekmektedir. Karar alma süreci başlatılmadan önce ilgili konuya dair tüm bilgiler toplanmalı ve çeşitli yöntemlerle elde edilen bilgiler analiz edilerek, değerlendirme yapılmalıdır.

Karar alma süreçlerinde izlenmesi gereken adımlar ise 7 aşamada belirtilebilir:

- 1) Problemin anlaşılması
- 2) Probleme ait bilgilerin toplanması
- 3) Bilgilerin çözümlenmesi
- 4) Seçeneklerin değerlendirilmesi
- 5) En iyi seçeneğin bulunması
- 6) Kararın uygulanması
- 7) Kararın değerlendirilmesi



Karar alma sürecinde, belirsizlik ve risk olduğundan dolayı karar vericiler aşağıdaki hususları göz önünde bulundurmalıdır.

- Karar alma sürecinde aceleci davranmamak
- Öncelik sırasını doğru tespit edebilmek
- Hataları kabul etmek
- Mentorlük veya danışmanlık almak

Doğru karar alabilmek için, karar alma sürecini uygulayabilmek esastır. Karar süreci; fikir oluşturmanın yanında, yargılama sürecini de içerdiği için psikolojik bir yönü de vardır. Fakat, etkili ve doğru kararlar için öncesinde konuyla ilgili araştırma yapmak ve konu hakkında veri toplamak gerekmektedir.

Karar Türleri

Kararlar çeşitli

özelliklerine göre; karar alan bireyler ve karar alma aşamaları gibi türlere ayrılabilir. Kararlar genel olarak 4 grupta incelenmektedir. Bunlar:

- Programlanmış ve Programlanmamış Kararlar
- Stratejik Kararlar
- Yönetimsel Kararlar
- Eylemsel/Operasyonel Kararlar

Programlanmış ve Programlanmamış Kararlar

İşletmedeki fonksiyonların kararlara bağımlı olarak işlendiğini ve alınan kararların yönetimin kalbi olduğunu ifade eden Simon (1968), kararları; programlanmış ve programlanmamış kararlar şeklinde incelemiştir.

Programlanmamış kararların genellikle işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından alındığını, **programlanmış kararların** ise örgütün alt kademe yöneticileri tarafından alındığı görülmektedir.

Programlanmış kararlar; her gün yaşanan sorunlar için alınan rutin kararlardır. Bu kararlar için işletmede ölçüt ve davranış kalıpları artık oluşmuştur ve bu kararların önem düzeyi daha düşüktür. Orta düzey yöneticilerin aldıkları bu tip kararlar; **"programlanmış veya yapısal karar"** olarak belirtilebilir. Çözümü kesin ve net biçimde belirlenmiş yöntemlere dayanmayan, bir defaya mahsus olarak oluşan ve karmaşık yapısı olan, aynı zamanda belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu kararlara ise; **"programlanmamış veya yapısal olmayan kararlar"** olarak ifade edilir ve dikkatli bir karar verme sürecinin olmasını zorunlu kılar.

Stratejik Kararlar

Diğer karar türü ise stratejik kararlardır. **Stratejik kararlar**, işletmenin amaçlarının belirlenmesi, finans kaynaklarının tespiti, yatırım tercihleri gibi konuları kapsamaktadır. Bu karar kısa, orta veya uzun vadeli olabilir.

Stratejik kararlar alınırken, gelecekle olabilecek olayları öngörerek ve şartların değişimini de göz önünde bulundurarak karar alınmalıdır. Bunun için işletmenin iç ve dış çevresi ile ilişkili olan unsurlar detaylı bir şekilde analiz edilmelidir.

Stratejik kararlar, üst düzey yöneticiler tarafından alınmaktadır. Bu kararlar alınırken yöneticiler, **işletmeyi bir bütün olarak düşünmelidir.**



Yönetimsel Kararlar

Yönetimsel kararlar, hiyerarşi kademesi içinde **genel müdür ya da müdürler dışında orta ve yüksek kademede bulunan yöneticiler** tarafından alınır. Bu ara basamaktaki yöneticiler, **üst yönetim basamağında alınan kararları, alt kademedeki uygulamacılara iletirler.** Yönetimsel karar almada, yöneticiler aktif olarak oynar. Yani, yöneticiler kararları kendileri alır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, alınan kararlardaki sorumluluk da yöneticiye aittir, denilebilir. Ancak, yönetici karar almakla kalmaz, kararı uygulayacak olan kademeye de iletmekle yükümlüdür.

Eylemsel/Operasyonel Kararlar

Eylemsel/operasyonel kararlara, **uygulama kararları** da denilmektedir. Bu kararlar, **faaliyetin yürütüldüğü yerde alınmaktadır.** Stratejik ve yönetimsel kararların işlerlik kazanması için her gün alınması gereken kararlara ihtiyaç duyulur. Bu kararlar ise eylemsel ya da operasyonel kararlardır.

Karar Alma Yöntem ve Teknikleri

Karar alma sürecinde başvurulabilecek birçok yöntem ve teknikler bulunmaktadır. Bu yöntemler nicel ve nitel olarak incelenebilmektedir.

Nicel Yöntemler

Karar alma sürecinde kullanılan nicel yöntemler, **matematiksel ve istatistik tekniklere** dayanmaktadır. Bu yöntemlerden en çok kullanılanlar ise şunlardır:

- **Doğrusal Programlama Tekniği:**

Bu teknik, belirli bir amacı gerçekleştirmek için sınırlı olan kaynakların, rasyonel bir şekilde kullanımını ve alternatifler arasında en uygun dağılımı sağlayan matematiksel bir tekniktir.

- **Ulaştırma Modeli:** Üretim merkezlerindeki ürünlerin, tüketim merkezlerine ulaştırmanın toplam maliyetini minimize etmeyi amaçlar.

- **PERT Tekniği:** Karmaşık projelerin planlanmasında ve denetlenmesinde kullanılır.

- **Bekleme Hattı (Sıra Bekleme) Modeli:** Buna "Kuyruk Teorisi" de denmektedir. Belirsizlik altında faaliyet gösteren bekleme hattı sistemlerini inceler.

- **Simülasyon Tekniği:** Bu teknik, bilgisayar aracılığıyla gerçek bir sistemin temsil edilmesini sağlar. Yani işletmenin ya da ekonomik sistemin davranışını belirten bir matematiksel ve mantıksal model geliştirilerek, bilgisayar programları aracılığıyla deneyler yapmayı amaçlar.



Nitel Yöntemler

Karar alma sürecinde konuyla ilgili bilgi toplanamadığı durumlarda karar alıcılar, kişisel sezgilerine, öngörülerine dayalı karar almaya çalışırlar. Bu yöntemlere nitel yöntemler denir. Bireyler bazı koşullarda, sezgi ve öngörülere dayalı karar almaya daha eğilimli oldukları yapılan araştırmalarda gözlemlenmiştir. Bu koşullar aşağıdaki gibi belirtilmektedir:

- Yüksek belirsizlik durumları
- Konuyla ilgili değişkenler hakkında bilimsel olarak öngörüle bulunulmaması
- Elde edilen verilerin sınırlılığı
- Elde edilen verilerin karar almaya uygun olmaması, yön göstericiliğinin bulunmaması
- Analitik veriler uygulanamadığında
- Alternatifler arasında belirgin farkların olmaması
- Kısıtlı zamanın olması

Karar alma süreçlerinde nitel yöntemlerden en fazla kullanılanı ise **"Delphi Tekniği"**dir. Bu yöntemde **kişiler konu hakkında bilgi sahibi ve uzmandırlar**. Uzmanların, birbirlerinin fikirlerinden etkilenmemesi esas olup, birbirlerinden habersizdir. Bu yöntem birkaç kez tekrarlanarak, uzman fikirleri arasında konuyla ilgili genel bir fikir ve karar ortaya çıkabileceği varsayılmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan bir kararın tek bir kişinin vereceği karardan daha uygun olacağı kabul edilmektedir.

Sonuç olarak...

Türkiye'de işletmelerin çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmeleri ekonomiye ve istihdama büyük katkılar sunmaktadır. Bu katkılarının yanında toplumun geleneklerine bağlı yapıların korunmasına yönelik olarak da sosyal katkı sağlamaktadır. **Aile işletmelerini, diğer işletmelerden ayıran en temel özellik yönetim kademelerinde daha rasyonel kararlar almak yerine duygusal kararlar ağır basabilmektedir.** Aile işletmelerinin, atama ve ücretlendirme politikalarına aile içi ilişkilerinin de etkili olması diğer işletmelerden ayrılan yönüdür. Yanlış alınan kararlar aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine olumsuz yönde bir etki yapmaktadır.

Karar alma süreçlerinde, **bireysel kararların öne çıkarılması ve bilimsel yöntemlerin az kullanılması** hatalara ve problemlere yol açmaktadır. Bireysel kararları ön planda tutan işletmeler ise, birçok veriyi gözden kaçırabilmekte ve geleneksel karar alma yöntemlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu durum ise yeteri kadar kurumsallaşmamış aile işletmelerinde daha çok görülebilmektedir. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve ortak akıl ile karar alabilen aile işletmeleri ise farklı bakış açıları yakalayabilmekte, nitel ve nicel karar alma süreçlerinden bilimsel olarak daha kısa sürede yararlanarak en uygun ve doğru kararlar alarak ve sonuçlara daha hızlı ulaşabilmektedirler. Bunu başarabilen aile işletmeleri sürdürülebilirliklerini sağlamakta ve işletmelerini kendilerinden sonra gelecek olan nesle bırakabilmektedirler.



Detaylı bilgiler için aşağıdaki kitabı okuyabilirsiniz.

Mert, G. (2021). **Aile İşletmelerinde Karar Alma Süreçleri**, Ed. Osman Yılmaz ve Vala Lale Tüzüner, Gazi Kitabevi Ankara. <https://www.gozdemert.com/ebook/aiyik.pdf>