

AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK SATIN ALMA¹

Ömer Demirel², Gökben Bayramođlu³

ÖZET

1960'lerden itibaren dünya genelinde yoğun bir biçimde görölmeye başlanan rekabet ortamı, işletmeleri sürdürülebilir ve yenilikçi çözümler aramaya zorlamıştır. Yaşanan kıyasıya rekabet, aile işletmelerindeki satın alma sistemin, işletme amaçlarıyla entegre olmuş stratejik satın alma işlevine dönüştürülmesini gerektirmektedir. Ancak ulusal ve uluslararası literatürde stratejik satın alma süreçlerini, aile işletmeleri özelinde inceleyen çalışmalar oldukça yetersizdir. Bu tespitten hareketle aile işletmelerinde stratejik satın alma süreçlerine ilişkin durum saptaması yapmayı amaçlayan bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırmanın modeli, niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı tümevarım analizi yöntemidir. Sosyal gerçekliğin kişiden kişiye ve durumdan duruma değiştiği için gerçekliğin araştırılmadığı ve yalnızca belli bir durumun özellikleri betimlenmeye çalışıldığı nitel araştırma yönteminin, çalışmanın amacına daha uygun olacağı düşünölmüştür. Araştırma kapsamında Çorum OSB bölgesinde faaliyet gösteren on aile işletmesinin satın alma departmanlarının yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda stratejik satın alma süreçlerinde; öngörölü hareket etme, fiyat istikrarsızlıklarından korunma, taleplerin doğru ve tam olarak tanımlanması ve tedarikçilerle entegrasyonun stratejik satın alma süreçlerinde etkili unsurlar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sektöre ilişkin deneyime sahip ve işletmenin işleyişindeki aksaklıkları tespit ederek gerekli önlemleri kısa sürede alabilen kurucu/sahip konumdaki yöneticilerin, satın alma sürecinin etkinliğini artırırken; aile üyeleri arasındaki çatışmaların sürecin aksamasına neden olduğu da tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Satın alma, tedarik yönetimi, aile işletmeleri

Jel Kodları: L1, L26, L21

STRATEGIC PURCHASING IN FAMILY BUSINESSES

ABSTRACT

The competitive environment that has become intense around the world since the 1960s has forced businesses to seek sustainable and innovative solutions. The fierce competition requires transforming the purchasing system in family businesses into a strategic purchasing function integrated with business objectives. However, it seems that there is a lack of studies in the national and international literature examining strategic purchasing processes specifically for family businesses. Based on this determination, this study, which aims to determine the situation regarding strategic purchasing processes in family businesses, is expected to contribute to the literature. The model of the research is the interview-based inductive analysis method, one of the qualitative research methods. Since social reality varies from person to person and from situation to situation, it was thought that the qualitative research method, in which reality is not investigated and only the characteristics of a certain situation are tried to be described, would be more suitable for the purpose of the study. Within the scope of the research, interviews were held with the managers of the purchasing departments of ten family businesses operating in the Çorum OSB region. As a result of the interviews, in strategic purchasing processes; It has been determined that acting with foresight, protection from price instability, accurate and complete definition of demands and integration with suppliers are effective elements in strategic purchasing processes. In addition, founder/owner managers who have experience in the sector and can detect disruptions in the operation of the business and take the necessary measures in a short time, while

¹ Bu çalışma Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne sunulan yüksek lisans tezi verilerinden türetilmiştir.

² Bilim uzmanı, omer-demirel@hotmail.com, orchid: 0000-0002-2718-4124

³ Doç. Dr. Hitit Üniversitesi, İİBF/İşletme bölümü, gokbenbayramoglu@hitit.edu.tr, orchid: [0000-0002-6880-6903](https://orcid.org/0000-0002-6880-6903)

increasing the effectiveness of the purchasing process; It has also been determined that conflicts between family members cause disruption of the process.

Keywords: Purchasing, supply management, family businesses

Jel Codes: L1, L26, L21

GİRİŞ

1990'lı yıllardan itibaren işletmelerin, i süreçlerini yeniden yapılandırma çalışmalarına başladıkları görölmektedir. Araştırmacılar ve uygulayıcılar önümüzdeki yılların, müşteri talebinin başlayarak tasarım, üretim, lojistik ve hizmet yoluyla son tüketiciye kadar tüm değer zincirinin yeniden düzenleneceği bir dönem olacağını öngörmektedir. Geleceğin pazarının kazananları ise kendi içsel üstünlüklerini tedarikçilerin sahip olduğu avantajlarla birleştirerek daha hızlı, daha evik ve sonuçta rakiplerin değer zincirinden daha kârlı ve güçlü bir değer zinciri oluşturabilen bağlantılı işletmeler olacaktır (Moser, 2007: 1).

Tedarik yönetiminin bir parçasını oluşturan satın alma, “ürünün tedarikçiden temin edilmesi ve fiilen kullanıldığı yere ulaştırılması için gereken tüm faaliyetler” olarak tanımlanabilmektedir (Quayle, 2005: 2). Bu alışmada Ellegaard (2006: 273) tarafından yapılan satın alma tanımı benimsenmiş ve satın alma, tedarik tabanını rasyonelleştirme ve tedarik tabanını seçme, koordine etme, performansını değerlendirme ve tedarikçilerin potansiyelini geliştirmeyle ilgili yönünü oluşturan tedarik yönetimi anlamında kullanılmıştır. Bu süreçte pazarın araştırılması, alternatif tedarikçilerin doğru tespit edilmesi son derece önem taşımaktadır. Söz konusu süreç, işletmenin tedarikçilerden alınan teçhizat, parça gibi unsurları satın alma talebi ile başlamakta ve ürün-hizmetlerin teslimi sonrasında tamamlanmaktadır (Koçoğlu ve Avcı, 2014: 36).

Aile işletmeleri Türkiye’de ve dünya da hem yeni iş yaratama potansiyeli hem de istihdama katkıları nedeniyle ekonominin başat unsurlarından biridir. Ancak mevcut satın alma ve tedarik yönetimi literatüründe aile işletmeleri özelinde gerçekleştirilmiş çalışmaların eksikliği kolaylıkla fark edilebilmektedir. Satın alma ve tedarik yönetimine ilişkin çalışmaların daha çok büyük işletmeleri kapsadığı ve diğer çalışmaların da aile işletmelerinden ziyade KOBİ’lerde satın alma üzerine yoğunlaştığı (Arend ve Wisner, 2005; Ellegard, 2006; Jayaram vd., 2014) görölmektedir. Bu durum Maloni vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada da vurgulanmış ve akademisyenlere aile işletmeler bağlamında araştırma ve inceleme yapma çağrısında bulunulmuştur. Benzer şekilde Türkçe literatürde de aile işletmelerinde satın almaya işlevine ilişkin çalışmalar yetersizdir. Konuya ilişkin yapılmış olan çalışmaların azlığı, Maloni vd. (2017) tarafından da belirtildiği üzere potansiyel varyasyon kaynaklarının gözden kaçırılmasına neden olmakta ve konuya ilişkin yönetsel ilgiyi kısıtlamaktadır. Aile işletmelerinde stratejik satın alma sürecine ilişkin durum tespiti yapmayı amaçlayan bu çalışmanın literatürdeki bu eksikliğe katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

2. AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmeleri genel itibariyle akrabalık bağı bulunan bireylerin hizmet veya mal üretimi amacıyla bir araya gelmesiyle kurulan ve kâr amacı güden örgütleri ifade etmektedir. Aile işletmeleri, ailenin geçiminin sağlanmasını ve miras dağılımının önlenmesini amaçlayan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin üst basamaklarında aile fertlerinin yer aldığı; karar alma aşamasında aile üyelerinin büyük oranda etkili olduğu ve aileden en az iki kişinin kurumda istihdam edildiği işletmeler” olarak tanımlanabilir (Alayoğlu, 2003: 14).

Aile işletmelerinin sahipleri, işletmenin hayatta kalması için yeni pazarlara girmesi gerektiğini ve yeni pazarlara girmenin de mevcut faaliyetlerin canlandırılmasına ve rekabet gücünün artırılmasına bağlı olduğunu bildikleri için daha girişimci bir yapı sergilemektedir. Diğer bir deyişle aile tarafından kontrol edilen işletmeler, sürdürülebilir yeteneklerini geliştirmek için stratejik yatırımlar yapma konusunda uzun vadeli bir yönelime sahiptir ve yüksek düzeyde bağımsızlığa sahip oldukları için daha riskli stratejileri takip edebilirler (Jayaram vd., 2014: 473). Buna karşın büyük işletmelerle kıyaslandığında özellikle KOBİ niteliğinde aile işletmeleri; az sayıda ürün çeşidi/müşteri/işlem hacmine sahip olmak, deneyim ve öğrenme kapasitesinin yetersizliği, sınırlı rasyonellik, daha yüksek sermaye ve işlem maliyetleriyle çalışmak, reaktif bir yapıya sahip olmak, pazarlama becerilerinde yetersizlik, kurucunun pazar güçlerine ilişkin algılarına yüksek düzeyde bağımlılık ve genel olarak daha savunmasız olma gibi dezavantajlara da sahiptir (Arend ve Wisner, 2005: 409). Ayrıca KOBİ niteliğinde olmanın yarattığı sakıncalara ek olarak aile işletmelerinin, yaşanan sorunların önüne geçmeyi sağlayan biçimsel bir yapıya sahip olmaması durumunda işletmenin el değiştirmesi ya da aile bireyleri arasında çatışmalar yaşanması gibi kendisine özgü sorunlar da ortaya çıkabilmektedir. Tablo 1’de, aile işletmelerinin üstün ve zayıf yönleri sıralanmıştır.

Tablo 1: Aile işletmelerinin üstünlükleri ve zayıflıkları

| ÜSTÜNLÜKLER | ZAYIFLIKLAR |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Uzun dönemli bakış açısı• Faaliyet Serbestisi• Menkul kıymet piyasalarının müdahalesi az ya da yok• Şirketin ele geçirilme riski az veya yok• Aile kültürü gurur kaynağı• İstikrar• Güçlü aidiyet duygusu• Liderlikte süreklilik | <ul style="list-style-type: none">• Sermaye piyasalarına sınırlı erişim• Karmaşık örgütsel yapı• Dağınık yapı• Görev dağılımında belirsizlik• Akraba kayırma• Aile öncekilerinin işletmecilik gereklerinin önüne geçmesi• Yeteneksiz ve yetersiz üyelere tolerans• Eşitsiz ödül sistemi |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Zor dönemlerde esneklik• Elde edilen gelirin yeniden yatırıma dönüştürülmesine yönelik isteklilik• Sınırlı kişisellik ve bürokrasi• Esneklik• Ekonomik çıkarlar• Büyük başarı kazanma imkanı• Kapsamlı iş bilgisi• Aile üyeleri için erken eğitim süreci | <ul style="list-style-type: none">• Şiddetli çatışma• Çok hızlı karar alma• Aile içi anlaşmazlıkların iş ortamına yansıtılması• Otokratik/babaerkil kurallar• Değişime direnme/gizlilik• Ekonomik zorluklar• Aile bireylerinin işletmeyi kişisel çıkarlar için kullanımı• Veliht seçiminde sorunlar |
|---|--|

Kaynak: Sadri, 2013: 26.

3. STRATEJİK SATIN ALMA

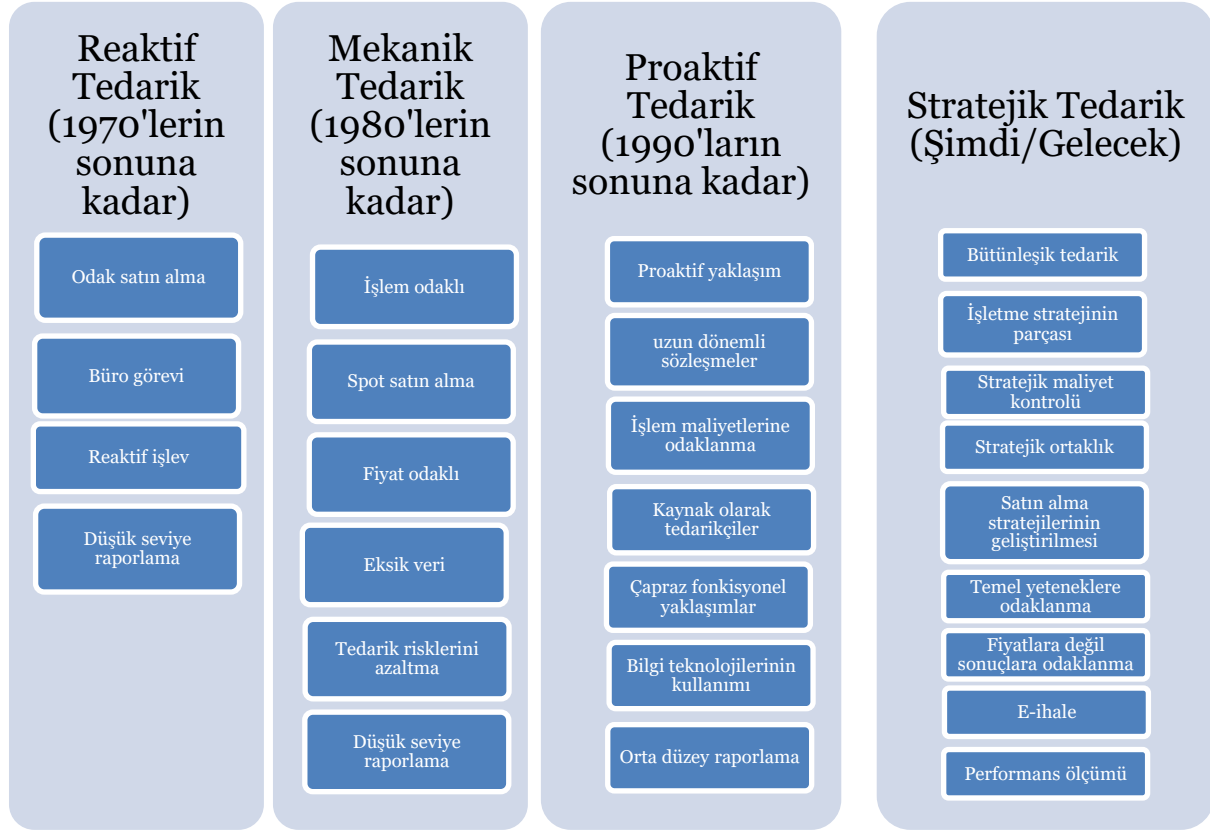
Quayle (2005:3), satın almayı “bir işletmenin ya da organizasyonun iş hedeflerini gerçekleştirme için gerekli mal ve hizmetleri elde etmek üzere üçüncü taraflarla sözleşme yaptığı süreç” olarak tanımlamaktadır.

İşletmelerde satın alma dönemlerinin erken tespiti, üretim faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesi bakımından son derece önemlidir. Bu açıdan satın alma fonksiyonu, “işletmenin gereksinim duyduğu malzemelerin en iyi kalitede, en iyi kaynaktan, en uygun miktarda, en iyi zamanda ve en iyi fiyatla satın alınmasını içeren faaliyetlerin tamamını” ifade etmektedir (Koçoğlu ve Avcı, 2014: 36).

Satın alma; stok miktarlarının güncel olarak bilinmesi, malzemelerin aksaklığa yol açmayacak zaman aralıklarında temin edilmesi, kullanım uygunluğu çerçevesinde kalite standartlarının sağlanması, sürekli olarak malzemelerle ilgili pazar araştırmaları yapılması gibi amaçlara sahiptir. Söz konusu amaçların işletmenin diğer amaçlarına paralel biçimde yürütülebilmesi için bütüncül bir yapıda olması ve işletmenin genel gidişatına uygun adımlar içermesi gerekmektedir (Pekdemir, 1996: 36).

Satın alma yönetimi, tedarik zinciri içinde son derece önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle satın alma yönetimi incelenirken tedarik zinciri yönetiminden de söz edilmesi gerekmektedir. Tedarik zinciri, “hammaddeden, tamamlanmış ürünün tüketiciye sunumuna dek kullanıcı ve tedarikçi işletmeleri ilgilendiren, tüketicilere mal ve hizmet sağlayan değer zincirinin meydana getirildiği işletme içi ve dışı işlemlerin tamamı” olarak tanımlanabilmektedir (Koçoğlu ve Avcı, 2014: 39). Bir sistem olarak tedarik zinciri yönetiminin başarısı; işletmenin tedarikçilerle güvene dayalı bir ilişki geliştirmesine, tedarik zincirinin koordinasyonunun sağlanmasına, belirsizliği ve stok seviyelerini azaltmak için iletişim becerilerinin geliştirmesine, teslimatın zamanında sağlanmasına ve rekabet gücünün geliştirebilmesine bağlıdır (Jayaram vd., 2014: 473).

Satın alma yöneticisi, satın almaya yönelik maliyetlerin düşürülmesi, işletmenin sahip olduğu maliyet yapısının muhafaza edilmesi, uzun vadeli tedarik kaynaklarının güvende tutulması ve tedarikçi ile stratejik ilişkiler kurulması gibi görevlere sahiptir. Önceki dönemlerde tedarikçi ve işletme arasında sadece aracı konumunda olan satın alma birimi, 1980'li yıllardan itibaren oluşan rekabetin etkisiyle önem kazanmaya başlamıştır. Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin, kâr elde etmek için yürüttükleri faaliyetler kadar satın alma sürecinde sağlanacak tasarrufların da önemli bir katkı sağlayacağını fark etmeleriyle birlikte satın alma fonksiyonu daha fazla dikkat çekmeye ve tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesi, tedarik yönetimi ve rekabet gücü sağlamaya yönelik stratejiler ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu durum sonucunda satın alma yönetimi, insan kaynakları yönetimi, pazarlama yönetimi, üretim ve finans fonksiyonlarına örgüt hiyerarşisinde eşit biçimde yer ve önem verilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Daha etkili bir satın alma ve tedarik zinciri yönetimi için satın alma işlevi işletmeler için bağlayıcı özelliğe sahiptir (Kafkaslı Cicos, 2018: 17). Bu bağlamda tedarik zincirinin günümüze kadar geçtiği aşamalar Şekil-1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Stratejik satın almanın evrimi

Kaynak: Moser, 2007: 57

Çevredeki değişikliklerin baskısıyla işletmeler, pasif bir satın alma anlayışından uzaklaşarak, uzun vadeli işletme hedefleri ile uyumlu stratejik bir yaklaşım benimsemeye başlamıştır. Stratejik satın alma, satın almaya yönelik uygulamaların işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerine paralel biçimde planlanmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır (Kafkaslı Cicos, 2018: 31). Stratejik satın alma, tedarik zincirinde bütünleşme için temel unsur olan iletişimi yapılandırmakta ve

hızlandırmaktadır. İletişim süreçlerinin etkinliği, örgütsel yapı içinde yürütölen rutin işlerin ve örgüt yapısı dışındaki stratejilerin sürdürölmesinde olmazsa olmaz bir unsurdur (Chen vd, 2004: 507). Bu bağlamda stratejik satın alma; maliyet avantajının elde edilmesine, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına, değişken koşullar karşısında işletmenin esnek bir yapı kazanmasına ve dolayısıyla işletmenin genel performansına doğrudan katkı sağlamaktadır (Kafkaslı Cicos, 2018: 31).

Tedarik zinciri yönetimi stratejik bir araç olmakla birlikte işletmeler için belirli zorluklar doğurmaktadır. Bunların başında çok lokasyonlu bir üretim ağı genelinde koordinasyon sağlamak ve müşterilerin giderek karmaşıklaşan talepleriyle başa çıkabilmektir. Bu durum sadece küçük işletmeleri değil aynı zamanda büyük işletmeleri de etkilemektedir. Büyük işletmeler dahi tedarik sürelerindeki belirsizlikten, kalite sorunlarından ve tedarik tabanında yer alan işletmelerden zamanında yanıt alamamaktan mustarıptir (Jayaram vd., 2014: 473).

4. AİLE ŞİRKETLERİNDE SATIN ALMA SÜREÇLERİNİN İŞLEYİŞİ

Stratejik satın alma çerçevesinde sipariş sistemleri, tedarikçilerle yakın ilişkiler kurulması, bilgi edinme ve bilgi paylaşımı gibi tedarik açısından önemli unsurlar ön plana çıkarılmaktadır. Uzun vadeli stratejik amaçlarla paralel olarak geliştirilen satın alma stratejileri, kaynakların etkin ve verimli biçimde kullanılmasını sağlamaktadır (Akturan, 2009: 109). Ayrıca işletme stratejisi- performansı ilişkisini doğrudan etkilemekte, pazarlama ve inovasyon gibi işlevleri kolaylaştırmakta, işletmenin stratejik ihtiyaçlarının karşılanmasına ve çevresel durumlara uyum sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Chen vd., 2004: 507).

Özellikle KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin dış kaynaklara bağımlılığı nedeniyle satın alma süreci oldukça önemlidir. Küçük işletmelerde satın alma, işletmenin genel işleyişine entegre edilmiş ve çoğu zamanda işletme sahibi/yöneticinin sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir (Ellegaard, 2006). Birinci nesil aile işletmelerinde yetki, büyük ölçüde girişimci olup satış, satın alma, işe alma, kayıt tutma, eğitim vb. konular doğrudan girişimci tarafından gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte işletmenin büyümesiyle birlikte girişimcinin tüm işlere yetişmesi olanaksız hale gelmekte ve profesyonel bir satın alma yöneticisi istihdam edilmeye başlamaktadır. Profesyonel yönetici ile çalışıldığında dahi girişimcilerin önemli bir kısmı işletme faaliyetlerini aktif biçimde yürütmeye devam etmektedir. Her ne kadar bu durum müşteri artışını sağlayarak müşterinin işletmeye bağlanmasına yardımcı olsa da girişimci ve müşteri arasındaki ilişkinin bireysellikten çıkarılarak kurumsal bir yapıya dönüştürölmesi gerekmektedir (Büyükcebeci, 2012: 20).

İşletmenin büyümesiyle aktif hale satın alma sürecinin aşamaları şöyle sıralanabilir (Koçoğlu ve Avcı, 2014: 36):

- Satın alma talebi, satın alma departmanı tarafından alınmaktadır. Söz konusu talep istenen malzemenin açıklamasını, kalitesini, miktarını, teslim tarihini, talepte bulunanların ismini ve teslim yerini içermektedir.
- Talep edilen malların alınabileceği tedarikçiler satın alma departmanı tarafından tespit edilmektedir. Tedarikçilerin değerlendirilmesi ve sıralanması bu aşamada önemli hale gelmektedir.
- Tedarikçiye satın alma departmanı tarafından sipariş verilmekte, bu aşamada aynı zamanda tedarikçi ile pazarlık yapılmaktadır.
- Siparişler satın alma departmanı tarafından takip edilmektedir. Gecikme olasılığı halinde durum ilgili bölüme iletilmektedir. Aynı şekilde siparişe yönelik değişiklikler de tedarikçiye iletilmektedir.
- Tedarikçiden temin edilen ürünler miktar ve kalite açısından kontrol edilmekte ve teslim alınmaktadır. Ürünler istenen koşullara sahip değil ise iadesi gerçekleştirilmekte ya da daha detaylı muayene edilmektedir. Her iki durumda da tedarikçi değerlendirme dosyasına işlenmektedir.
- Satın alma işlemi gerçekleşen ürünlerin maliyetlerinin azaltılması ve performanslarının yükseltilmesi için test ve değer analizi yapılmaktadır.

Özetle söylemek gerekirse aile işletmesini, diğer işletmelerden ayıran farklılıklar tedarik yönetimini derinden etkilemekte ve potansiyel olarak kaynak bulma stratejisi, tedarikçi entegrasyonundan risk ve sürdürülebilirlik uygulamalarına kadar tüm satın alma süreçlerini biçimlendirmektedir. Maloni vd. (2017) yaptıkları araştırma sonucunda aile işletmelerinin satın alma süreçlerine ilişkin saptamaları Tablo-2’de verilmiştir.

Tablo-2: Aile işletmelerinin satın alma süreçleri

| | |
|----------------------|--|
| Stratejik satın alma | Aile işletmesi olmayan işletmelere kıyasla aile işletmelerinin tedarik yönetimi ve işletme finansmanı arasındaki ilişki daha düşük olacaktır. |
| | İşletmenin büyüklüğü, tedarik yönetimi ve işletmenin finansal performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Bu ilişki küçük aile işletmelerine kıyasla büyük aile işletmelerinde daha yüksek olacaktır. |
| Kaynak stratejisi | Diğer işletmelere kıyasla aile işletmelerinin, daha az dış kaynak kullanımı daha azdır. |
| | Büyük aile işletmeleri, küçük aile işletmelerine nispetle daha fazla dış kaynak kullanacağı için işletme büyüklüğünün, aile işletmelerinin dış kaynak kullanım düzeyi üzerinde aracılık etkisi söz konusudur. |
| | Aile işletmeleri, diğer işletmelere oranda daha az offshore (bir yatırımcının kendi ülkesi dışında var olan aktiflerini yapılandırmayı amaçlayan stratejilerin bir araya getirilmesi) yapacaktır. |
| | Büyük aile işletmeleri, küçük aile işletmelerine nispetle daha fazla offshore yapacaklarından, işletme büyüklüğü aile işletmelerinin offshore seviyeleri üzerinde aracılık etkisine sahiptir |

| | |
|----------------------|--|
| | Aile işletmeleri, aile işletmesi olmayanlara göre kaynak bulma kararlarında fiyat ve yeniliğe daha az buna karşın kalite, yönetsel uyum ve sürdürülebilirliğe daha fazla önem vermektedir. |
| Tedarikçi ilişkileri | Aile işletmeleri, diğer işletmelere oranda tedarikçilerle entegrasyona ve ortaklığa çok daha önem vermektedir. |
| | Daha yaşlı aile işletmeleri, genç aile işletmelerine göre daha yüksek seviyede entegrasyon ve ortaklık tesis edeceğinden işletme yaşı, tedarikçilerle ortaklık ve entegrasyon sürecinde aracılık etkisine sahiptir. |
| | Aile ait alıcılar ile aileye ait tedarikçiler arasındaki tedarikçi entegrasyonu ve ortaklık daha güçlü olmaktadır. |
| | İşletme yaşı, aile sahibi alıcılar ile aile mülkiyetindeki tedarikçiler arasındaki entegrasyonu ve ortaklıkların gücünü azaltmaktadır. Çünkü, daha yaşlı aile işletmeleri, genç aile işletmelerine göre daha yüksek düzeyde entegrasyona ve ortaklığa yönelmektedir. |
| | Diğer işletmelere kıyasla aile işletmeleri, tedarikçileriyle daha uzun ömürlü ilişkiler kurabilmektedir. |
| | İlişki süresi, yaşlı aile işletmelerinde genç aile işletmelerine kıyasla daha uzun olacağından işletme yaşı, aile işletmelerinin için tedarikçilerle sürdürülebilir ilişki kurmasında aracılık etkisine sahiptir. |
| Sürdürülebilirlik | Diğer işletmelere kıyasla aile işletmelerinin tedarik zincirlerine sürdürülebilirliği entegre etme olasılıkları daha yüksektir. |
| | Sürdürülebilirlik entegrasyonu yaşlı aile işletmelerinde, genç işletmelere kıyasla daha fazla olacağından işletme yaşı, aile işletmelerinde tedarik zincirinin sürdürülebilirliğin entegrasyon düzeyi üzerinde aracılık etkisine sahiptir. |
| Belirsizlik, risk | Diğer işletmelere kıyasla aile işletmesinin tedarik zinciri aksaklıklara karşı daha savunmasızdır. |
| | Aile işletmesinin tedarik zincirinin kırılabilirliği, işletmenin yaşına göre eğrisel olabilir. Genç aile işletmeleri için kırılabilirlik yüksek düzeyde iken işletmenin yaşına bağlı olarak azalacaktır. Ancak yeni nesiller, işe dahil oldukça yaşlı aile işletmeleri için kırılabilirlik eninde sonunda yeniden artmaya başlayacaktır. |
| | Aile işletmelerinin tedarik zincirleri, diğer işletmelere göre daha dayanıklıdır. |
| | İşletme yaşı, aile işletmeleri için tedarik zinciri esnekliği seviyesi üzerinde aracılık etkisine sahiptir. Çünkü esneklik, yaşlı aile işletmelerinde genç aile işletmelerine kıyasla daha fazla olacaktır. |
| e-ihale | İlişkisel e-satın alma uygulamaları diğer işletmelere kıyasla aile işletmeleri tarafından daha fazla benimsenecektir. |
| | e- satın almanın rekabetçi uygulamaları, aile işletmeleri tarafından aile işletmesi olmayanlara oranla daha az benimsenmektedir |

5. UYGULAMA

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; aile işletmelerinde stratejik satın alma sürecinin Çorum özelinde incelenmesidir. Bu bağlamda satın alma faaliyet ve süreçlerinin aile işletmelerinin performansına etkisini ve aile işletmesinde çalışan profesyonellerin söz konusu süreçlere bakış açısının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Diğer işletmelerden farklı olarak aile işletmelerinde, aile için mülkiyetine sahiptir ve doğrudan kontrollerle içi büyütme arzusu daha baskındır. Bu sahiplik yapısı, işletmenin kurumsal yönetimini, stratejik karar almasını ve performansını etkilemektedir. Bu çalışmanın hareket noktasını, aile işletmelerinin yapısının tedarik zinciri yeteneklerini nasıl etkilediği ortaya koyabilmek oluşturmaktadır.

İşletmelerin uzun vadeli başarısına katkı sağlayabilecek fırsatları değerlendirmek için satın alma fonksiyonunun planlanması, değerlendirilmesi, uygulanması ve kontrol edilmesini içeren stratejik satın alma, strateji-performans ilişkisini doğrudan etkilemektedir. Bu çerçevede stratejik öneme sahip olan satın alma fonksiyonun faaliyetlerinde herhangi bir aksamaya yol açacak risklerin tespiti ve önlenmesi işletmenin stratejik hedeflere ulaşma başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ancak ilginç bir durum olarak birbirinden bağımsız olarak ele alındığında aile işletmeleri ve satın alma-tedarik yönetimi süreçleri oldukça popüler araştırma konuları olmakla birlikte doğrudan aile işletmelerinin stratejik satın alma süreçlerine odaklanan çok az sayıda çalışma bulunduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma aile işletmelerinde doğrudan satın alma süreçleri ve işletmenin rekabet üstünlüğü arasındaki bağları açıklamaya odaklanması nedeniyle literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına ve uygulayıcılara katkı sağlaması beklenmektedir.

Yöntem

Araştırmanın modeli, niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı tümevarım analizi yöntemidir. Niteliksel araştırma, birey davranışlarının doğal ortamlarda gözleendiği, kaydedildiği ve yorumlandığı araştırmalardır (Baltacı, 2019: 369). Nitel Araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilmektedir (Yıldırım, 1999). Araştırmanın başında genel sorular, araştırma ortamı ve veri toplama takvimi belirlenir. Veriler toplandıkça analiz edilir ve araştırma modeli bu süreç içinde şekillenir. Sosyal gerçekliğin kişiden kişiye ve durumdan duruma değişiği için gerçeklik araştırılmaz. Yalnızca belli bir durumun özellikleri betimlenmeye çalışılmaktadır.

Araştırma sürecinde toplanan veriler genellikle betimsel, içerik, söylev ve metin analizi gibi farklı ayrıştırma işlemlerine tabi tutulmaktadır. Bu çalışmada veriler, içerik analiz yöntemi, tümevarım (kod-kategori- tema-yorum) türüyle analiz edilmiştir. İçerik analizi, toplanan verilerin daha ayrıntılı incelenmesini ve verileri açıklayan kavram, kategori ve temalara ulaşılmasını gerektirmektedir. İçerik analizinde toplanan verilere

odaklanılmakta, veri setinde sıklıkla tekrarlanan ya da katılımcıların yoğunlukla vurguladığı olay ve olgulardan kodlar çıkarılmaktadır. Kodlardan kategorilere ve kategorilerden de temalara ulaşılmaktadır. Kısaca söylemek gerekirse birbirine benzediği ve birbiriyle ilişkisi olduğu tespit edilen veriler (kodlar), belirli kavramlar (kategoriler) ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek yorumlanmaktadır. İçerik analizinde katılımcıların görüşlerinin muhtevası sistematik bir şekilde ayrıştırılmaktadır (Baltacı, 2019: 377)

Verilerin Toplanması

Literatürde yer alan bilgilerden hareketle hazırlanan görüşme soruları üç grup halinde düzenlenmiştir. İlk bölüm işletme ile ilgili tanımlayıcı soruları, ikinci bölüm satın alma ve tedarik sürecine ilişkin soruları ve son bölüm ise stratejik yönetim ve rekabet üstünlüğüne yönelik soruları içermektedir. Görüşmelere başlanmadan önce gerekli etik izin alınmıştır.

Tablo 3: Görüşme soruları

| İlişkili olduğu amaç | Görüşme Sorusu |
|-----------------------------|---|
| Satın alma ve tedarik | 1. İşletmenizde satın alma departmanının yürüttüğü süreçlerin ve faaliyetlerin başarılı olmasına yönelik ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz? Sürecin başarılı biçimde sürdürülmesi için örgütsel açıdan aldığımız önlemler nelerdir? |
| | 2. Satın alma departmanının ne gibi problemleri bulunmaktadır? Problem yaşadığı temel konular var mıdır? |
| | 3. Satın alma yönetiminin işletmeniz için yeterli düzeyde uygulama ve faaliyete sahip olduğunu düşünüyor musunuz? |
| | 4. Satın alma departmanının da ürün/hizmet ihtiyaçlarının tespiti nasıl yapılıyor? |
| | 5. Tedarikçinin değişiklikler de geri dönüş süresini, teklif verme hızını ve devreye alma hızını nasıl değerlendirirsiniz? |
| | 6. Satın alma sürecinde tedarikçilerin genel yaklaşımı ve aradaki iletişim nasıldır? (ulaşılabilirlik muhatabın alternatifi vb.) var mı? |
| | 7. Satın alma ve tedarik yönetimi arasında iletişim sorunları bulunuyor mu? Bir anlaşmazlık durumunda işletme yöneticileri (aile üyeleri) nasıl bir çözüm önerisi sunuyor? |
| | 8. Genel itibarıyla İşletmenizde satın alma veya tedarik yönetimi alanlarında değişmesi, düzenlenmesi, iyileşmesi gereken durumlar olduğunu düşünüyor musunuz? Bunun için ne gibi önerileriniz bulunuyor? |

| | |
|--|--|
| Stratejik yönetim ve rekabet üstünlüğü | 9. İşletme yönetiminde tüm aile üyeleri yönetim süreçlerinde şeffaf davranmakta mıdır? |
| | 10. İşletmenizde hangi stratejik yönetim aracı/araçları kullanılmaktadır? |
| | 11. “İşletmemizde biz duygusu hâkimdir” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir? |
| | 12. Kararlar birlikte alınır ve uygulamaya geçilir” ifadesi işletmeniz için ne derece geçerlidir? |
| | 13. Aile üyeleri birbirini daha iyi tanıdığı için daha iyi ve takım ruhuna uygun bir işletme iklimi vardır ifadesi İşletmeniz için ne derece geçerlidir? |
| | 14. “Aile üyeleri işle ilgili çatışmalarını ve problemlerini yüz yüze konuşarak çözmeye çalışırlar” ifadesi işletmeniz için ne derecede geçerlidir? Aile üyeleri arasındaki çatışmalar iş süreçlerini etkiliyor mu? |
| | 15. Yöneticiler yönetim konusundaki birikimlerini ve değerlerini ailenin diğer nesillere aktarma konusunda isteklidir ifadesi işletmeniz için ne derece geçerlidir? |
| | 16. Bir önceki ve bir sonraki neslin yönetim tarzları arasında farklılıklar mevcut mudur, mevcut ise sizce bunun sebebi nedir? Nasıl çözülebilir? |
| | 17. Bu aile işletmesinin gelecek kuşaklara devredilme olasılığı hakkında ne düşünüyorsunuz? |
| | 18. Aile işletmesi olmanın, rakiplere karşı hangi konularda üstünlük sağlamasına yardımcı olacağını düşünüyorsunuz? Cevabınız evet ise işletmenizde rekabet üstünlüğü elde edilmesinde ne gibi çalışmalar yürütülmektedir? |
| 19. Aile işletmelerinde satın alma fonksiyonunun aile işletmesi olmayanlara göre daha başarılı yürütüldüğünü ifade etmek mümkün müdür? Sizce arada ne gibi farklılıklar bulunmaktadır? | |

Bu araştırma kapsamında, Çorum OSB’de yer alan aile işletmelerinin satın alma departmanında yönetici konumunda olan 10 kişi ile görüşme yapılmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde eldeki mevcut cevaplar, deşifre edilerek Word programına aktarılmıştır. Ardından MAXQDA nitel veri analiz programına aktarılarak içerik analiz yöntemi, tümevarım (kod-kategori- tema-yorum) türüyle analiz edilmiştir. Veriler önce kodlandırılmış, birbiri ile ilişkili kodlar aynı kategori altında toplanmış ve tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Tablo-4’de kod ve kategorilere yer verilmektedir.

Tablo 4. Kodlar ve kategoriler

| Kategori | Kodlar | F |
|---|-------------------------------------|----------|
| Sağlıklı ve Sürdürülebilir İhtiyaç Tespiti | ERP programı kullanımı | 2 |
| | Sağlıklı iletişim | 1 |
| | Eksik sipariş | 1 |
| | Takip | 1 |
| | Öngörülü hareket etme | 3 |
| | Karşılaştırma yapma | 1 |
| | Alternatif tedarikçi | 1 |
| | Fiyatlandırma | 3 |
| | Yeniliklere uyum sağlama | 1 |
| | Koordineli çalışma | 2 |
| Satın Alma Departmanında Sorunlar | Yanlış ürünün seçimi | 1 |
| | Baskı | 1 |
| | Geç geri dönüş | 2 |
| | Geç sipariş | 1 |
| | Niteliksiz ürün | 1 |
| | Ekonomik istikrarsızlık | 5 |
| | Tedarik sürecinin gecikmesi | 2 |
| Ürün/Hizmet İhtiyaç Tespiti | Yetkili kişiler tarafından | 5 |
| | Malzeme ihtiyaç planlaması yöntem | 1 |
| | ERP sisteminden talep oluşturularak | 3 |
| | Ürün ağacı sistemi | 1 |
| Satın alma ve tedarik yönetimi arasında sorunlar | Maliyet kaynaklı | 1 |
| | Ürün temininde yaşanan sorunlar | 1 |
| Tedarikçiye Ulaşım | Hızlı iletişim | 3 |
| | Yavaş iletişim | 2 |
| | Resmi iletişim | 1 |
| | Sık sık buluşma | 1 |
| Aile Şirketlerin Yönetim Sürecinde Şeffaflık | Evet | 4 |
| | Hayır | 4 |
| | Kısmen | 2 |
| Stratejik Yönetimde Kullanılan Araçlar | Delphi tekniği | 1 |
| | İhale yöntemi | 1 |
| | ERP (IFS)Programı | 1 |
| | Portföy Analizleri | 1 |
| | Nominal Grup | 1 |
| Önceki Nesil ile Sonraki Nesil Yönetim Farklılıkları | Eğitim Düzeyi | 3 |
| | Değişen Koşullar | 1 |
| | Bakış açılarında değişim | 1 |
| | Değişen ihtiyaçlar | 1 |
| Aile Şirketlerin Avantaj ve Dezavantajları | Hızlı karar alma | 2 |
| | Tecrübe | 1 |
| | Problemleri çözüme kavuşturma | 1 |
| | Birlikte hareket etme | 2 |

| | | |
|--|----------------------------|---|
| | Sadakat | 3 |
| | Kurumsal yapının bozulması | 1 |
| | Aile içi çatışma | 3 |

Bulgular

Bu bölümde işletmenin ve katılımcıların demografik bilgileri, satın alma ve tedarik süreçleri ve stratejik yönetim/ rekabet üstünlüğüne ilişkin bulgular analiz edilmiştir.

Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular

Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo-5'te aşağıda yer verilmektedir:

Tablo 5. İşletmeye ilişkin veriler

| Katılımcıların Yer Aldığı İşletmeler | Faaliyet Sektörü | Hukuki Yapı | Kuruluş Yılı | Personel Sayısı | İşletmedeki Aile Üyesi Sayısı | Yönetici Kuşak | Katılımcının Çalışma Süresi |
|--------------------------------------|---------------------|-------------|--------------|-----------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------|
| 1. İşletme | Seramik-Vitrifiye | A.Ş. | 1992 | 120 | 6 | 2. Kuşak | 5 yıl |
| 2. İşletme | Kimya | A.Ş. | 2003 | 116 | 3 | 2. Kuşak | 3 yıl |
| 3. İşletme | Metal Kimya | A.Ş. | 1960 | 180 | 7 | 3. Kuşak | 2 yıl |
| 4. İşletme | Makina | A.Ş. | 1954 | 500 | 3 | 2. Kuşak | 2 yıl |
| 5. İşletme | Makina | A.Ş. | 1954 | 250 | 3 | 2. Kuşak | 8 yıl |
| 6. İşletme | Vitrifiye Üretimi | A.Ş. | 1992 | 120 | 6 | 2. Kuşak | 5,5 yıl |
| 7. İşletme | Makina | A.Ş. | 1954 | 480 | 4 | 2 ve 3. Kuşak | 9 yıl |
| 8. İşletme | Makine | A.Ş. | 1954 | 500 | 3 | 2. Kuşak | 24 yıl |
| 9. İşletme | Çelik konstrüksiyon | LTD. | 2000 | 140 | 3 | 1. Kuşak | 8 ay |
| 10. İşletme | Metal ve Kimya | A.Ş. | 1959 | 60 | 5 | 3. Kuşak | 6 yıl |

Tablo-5'ten de görüleceği üzere katılımcıların büyük çoğunluğu 2. ve 3. Kuşak aile işletmelerinde çalışan yönetici pozisyonunda çalışan kişilerdir. Bu bağlamda hem aile işletmelerinde yaşanan sorunlara hem de satın alma fonksiyonuna ilişkin detaylı bilgi alınmasına uygun bir örneklem yapısı olduğu ifade edilebilmektedir.

Satın Alma İşlevine İlişkin Bulgular

Satın alma işlevi ve tedarik sürecine ilişkin sorular aracılığıyla sağlıklı bir ihtiyaç tespiti ve satın alma/tedarik süreci/satın alma departmanında ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin veriler elde edilmiştir. Bu çerçevede elde edilen sonuçlar Tablo-6'da verilmektedir.

Tablo 6. Sağlıklı ve sürdürülebilir ihtiyaçların tespitinde kullanılan yöntemler

| Kategori | Kodlar | F |
|--|--------------------------|---|
| Sağlıklı ve Sürdürülebilir İhtiyaç Tespiti | ERP programı kullanımı | 2 |
| | Sağlıklı iletişim | 1 |
| | Eksik sipariş | 1 |
| | Takip | 1 |
| | Öngörülü hareket etme | 3 |
| | Karşılaştırma yapma | 1 |
| | Alternatif tedarikçi | 1 |
| | Fiyatlandırma | 3 |
| | Yeniliklere uyum sağlama | 1 |
| | Koordineli çalışma | 2 |

Sağlıklı ve Sürdürülebilir İhtiyaç Tespiti kategorisi *ERP programı kullanımı, Sağlıklı iletişim, Eksik sipariş, Takip, Öngörülü hareket etme, Karşılaştırma yapma, Alternatif tedarikçi, Fiyatlandırma, Yeniliklere uyum sağlama, Koordineli çalışma* kodlarından oluşmaktadır. Bu kodlardan en sık tekrar eden kod *öngörülü hareket etme* (f:3) ve *fiyatlandırma* (f:3) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

Görüşme 4, 5, 7, 8 ve 9'da katılımcılar, **öngörülü hareket etmeye** önem verdiklerini ifade etmektedir. Bu kodlara ilişkin yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

“Zam gelecek malzemelerin öncesinden öngörüsünü yaparak toplu ve erken sipariş yöntemini kullanmak.” (Görüşme 7)

“Toplu siparişler verilerek fiyattan kaçınma, olası zamlardan kaçınma yapıyoruz.” (Görüşme 8)

“İhtiyaç olabilecek malzemelerin önceden öngörülebilir olması. Tedarikçi yönetim sisteminin devreye girmesi.” (Görüşme 9)

“Fiyat karşılaştırması yapılarak rekabetçi fiyat seçiliyor.” (Görüşme 4)

“Emtia değerlerini düzenli takip ediyoruz Böylece olası zamlardan önceden haberdar olup daha planlı siparişler açıyoruz.” (Görüşme 5)

“Bir malzeme veya hizmetin doğru zamanda doğru fiyatta tedarikçiden temin etmeye çalışıyorum.” (Görüşme 9)

Bu bağlamda piyasadaki emtia değerlerini ve fiyatlarını sürekli gözden geçirerek, zam gelme olasılıklarını takip ettiklerini ve gerekli gördükleri durumlarda toplu ve erken sipariş yöntemini kullanarak maliyetleri kontrol etme yoluna gittiklerini vurgulamaktadır. Ekonomide yaşanan fiyat istikrarsızlıkları işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda yöneticilerin, işletme için gerekli olan girdileri en uygun zamanda, en uygun miktarda ve optimum bir fiyattan almaya önem vererek

istikrarsızlıklarından kaynaklanan olumsuzluklara karşı önlem almaya çalıştıkları ifade edilebilmektedir.

Bu kodun ardından en sık tekrar eden kodlar ise, **ERP programı kullanımı** (f:2) ve **koordineli çalışma** (f:2) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin yöneticilerin ifadeleri şu şekildedir:

“Kullanılan ve talep edilen ürünlerin doğru satın alma yapılması içine ERP programı aktif kullanılmaktadır.” (Görüşme 1)

“ERP üzerinden hızlı bir şekilde karar alınması gerekmektedir.” (Görüşme 6)

“Hem üretim ekibi ile hem tedarikçi kanalıyla koordinasyonlu çalışma yürütülmektedir.” (Görüşme 1)

“Tedarikçi ile iyi ilişkiler kurmak tedarikçi yönetmek en önemli etkidir.” (Görüşme 6)

Görüşme 1 ve 6’dan elde edilen bilgiler doğrultusunda kullanılan ve talep edilen ürünlere ilişkin doğru satın alma yapılabilmesi için ERP programından aktif olarak yararlandığı bilgisine ulaşılmıştır. Sağlıklı ve sürdürülebilir ihtiyaç tespiti için yöneticilerin hem üretim ekibi hem tedarikçi kanalıyla koordinasyonlu bir çalışma yürütmesi ve ERP üzerinden hızlı bir şekilde karar alınması gerektiği de belirtilmiştir.

Bu kodların ardından, **sağlıklı iletişim, eksik sipariş, takip, karşılaştırma yapma, alternatif takipçi ve yeniliklere uyum sağlama** kodları gelmektedir. Görüşme 2, 8, 9 ve 10’da katılımcılar talep ve istekleri (temin, ödeme vs.) satın alma personeline açık ve net bir şekilde iletmeye önem verdiklerini belirtmektedir.

“Talep ve isteklerimizi (temin, ödeme vs.) satın alma personeli ile açık ve bilgili bir şekilde iletmeye çalışıyorum.” (Görüşme 10)

“Malzeme onayındaki imza süresinin uzun olması, acil malzeme talebinin verilmesi, projeden eksik malzeme talebi gelmesi.” (Görüşme 9)

“Proje bazlı çalıştığımız için zaman çok önemli siparişin hazırlığını yakından takip ediyorum.” (Görüşme 9)

“Alternatif tedarikçi ile karşılaştırmalar yapıyor.” (Görüşme 8)

“Globalleşen dünyada ki yenilikleri takip zamanın getirdiklerine uyum sağlama kendini güncelleme malzemenin dünyadaki durumunun takibi ve gelişen ekonomik olayların takibi ile birleştirerek bir hareket planı gerçekleştiriyoruz.” (Görüşme 2)

Özellikle proje bazlı çalışmalar olmak üzere önemli ya da acil malzeme talebinin gelmesi ve malzeme onayındaki imza süreçlerinin uzun olması bu anlamda ciddi bir zorluk yaratmaktadır. Yöneticiler kullanılan malzemelerin dünyadaki durumunun takibine ve dünyadaki yenilikleri takip ederek zamanın getirdiklerine uyum sağlamaya

ve gelişen ekonomik olayların takibiyle birleştirilerek bir hareket planı gerçekleştirmeye önem verdiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo-7 satın alma departmanında karşılaşılan temel sorunlara yer vermektedir.

Tablo 7. Satın alma departmanında karşılaşılan sorunlar

| Kategori | Kodlar | F |
|---|-----------------------------|---|
| Satın Alma Departmanında Sorunlar | Yanlış ürünün seçimi | 1 |
| | Baskı | 1 |
| | Geç geri dönüş | 2 |
| | Geç sipariş | 1 |
| | Niteliksiz ürün | 1 |
| | Ekonomik istikrarsızlık | 5 |
| | Tedarik sürecinin gecikmesi | 2 |

Satın Alma Departmanında Sorunlar kategorisi, *yanlış ürünün seçimi, baskı, geç geri dönüş, geç sipariş, niteliksiz ürün, ekonomik istikrarsızlık ve tedarik sürecinin gecikmesi* kodlarından oluşmaktadır.

Bu kodlar içinde en sık tekrar eden kod *ekonomik istikrarsızlık* (f:5) kodudur. Bu koda ilişkin olarak 2, 4, 5 ve 8. görüşmelerde yöneticiler; mevcut ekonomik istikrarsızlık, fiyatların belirsizliği ve sürekli değişiminin kendileri için büyük bir engel teşkil ettiğini ifade etmektedir. Bu koda ilişkin yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlar aşağıda sıralanmıştır:

“Şu anki Mevcut durumda ekonomik istikrarsızlık fiyatların belirsizliği ve sürekli değişimi.” (Görüşme 2)

“Piyasada olan fiyat politikasının düzgün olmaması sürekli değişken fiyatların bulunması.” (Görüşme 4)

“Ülkenin ekonomik koşullarına bağlı fiyatlarda düzensizlik olması fiyatların takibini zorlaştırmaktadır.” (Görüşme 5)

“Piyasada oluşan fiyat dengesizliğini minimum seviyeye indirmeye çalışıyoruz.” (Görüşme 8)

Ekonomideki fiyat istikrarsızlıkları, fiyat takibini önemli ölçüde zorlaştırmaktadır. Bu nedenle yöneticiler mümkün olduğunca piyasada oluşan bu fiyat dengesizliğini minimum seviyeye indirmeye çalıştıkları ifade etmektedir.

Ardından en sık tekrarlayan kodlar ***geç geri dönüş*** (f:2) ve ***tedarik sürecinin gecikmesi*** (f:2) kodlarıdır. 1, 2, 6 ve 9 numaralı görüşmelerde konuya ilişkin olarak yaşanan güçlükler arasında sistem üzerindeki taleplerle ilgili yöneticilerce zamanında geri dönüş yapılmaması, malzeme onayındaki imza sürecinin uzun olması, malzeme tedarik sürelerinin uzunluğu, ödeme koşullarının değişmesi ve zorlaşması, finans ve ödeme, asgari stok yönetimi ve malzemenin depoda zamanında

sarf edilmemesi olarak tanımlanmıştır. Bu kodlara ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Sistem üzerindeki taleplerle ilgili yöneticilerce zamanında geri dönüş yapılmaması.” (Görüşme 6)

“Malzeme onayındaki imza süresinin uzun olması.” (Görüşme 9)

“Finans ve ödeme, asgari stok yönetimi, malzemenin depoda zamanında sarf edilmemesi.” (Görüşme 1)

“Malzeme tedarik sürelerini uzunluğu ödeme koşullarının değişmesi ve zorlaşması.” (Görüşme 2)

Son olarak ise **yanlış ürün seçimi, baskı, geç sipariş** ve **niteliksiz ürün** kodları gelmektedir. Bu kodlara ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

“Doğru ürün talep edilmemesi ve satın alma yaptıktan sonra iade süreci yaşanması ve zaman kaybı.” (Görüşme 1)

“Acil ve açıklayıcı olmayan taleplerin yerine getirilmesi için baskı yapılması.” (Görüşme 10)

“Erp Sistemine talep girişlerinin zamanında yapılamaması.” (Görüşme 6)

“İhtiyaç sahibinin ihtiyacını tam olarak nitelik açısından iletememesi.” (Görüşme 6)

Görüşme 1’de doğru ürün talep edilmemesi nedeniyle iade sürecinin zaman kaybına neden olduğu ifade edilmiştir. Benzer şekilde Görüşme 6’da ERP Sistemine talep girişlerinin zamanında yapılamamasının ve gereksinim duyulan ürünün niteliklerinin tam olarak iletilmemesinin yarattığı sorunlara vurgu yapılmıştır. Görüşme 10’da da acil ya da açıklayıcı olmayan taleplerin yerine getirilmesi için baskı yapılmasının da departman içerisinde yaşanan sorunlardan biri olduğu ifade edilmiştir. Özetle söylemek gerekirse yanlış ürünlerin sipariş edilmesi, siparişlerin acil olmamasına rağmen baskı yapılması ve ürünlerin sahip olması gereken niteliklerinin tam olarak istenilen belirtilmemesi satın alma departmanda sorun yaratmaktadır.

Tablo-8, ürün ve hizmetlerde ihtiyaçların tespitinde kullanılan yöntemlere ilişkin bilgi verilmektedir.

Tablo 8. Ürün ve hizmetlerde ihtiyaçların tespitinde kullanılan yöntemler

| Kategori | Kodlar | F |
|-----------------------------|-------------------------------------|---|
| Ürün/Hizmet İhtiyaç Tespiti | Yetkili kişiler tarafından | 5 |
| | Malzeme ihtiyaç planlaması yöntem | 1 |
| | ERP sisteminden talep oluşturularak | 3 |
| | Ürün ağacı sistemi | 1 |

Ürün/Hizmet İhtiyaç Tespiti kategorisinde, *yetkili kişiler tarafından, malzeme ihtiyaç planlaması yöntem, ERP sisteminden talep oluşturularak, ürün ağacı sistemi* kodları yer almaktadır. Bu kodlarda en sık tekrarlayan kod **yetkili kişiler tarafından tespit edildiği** (f:5) kodudur.

Bu koda ilişkin olarak 1 ,2, 3, 6 ve 9 numaralı görüşmelerde yöneticiler, malzemelere ilişkin talebin, kullanacak birim, kişiler ya da ürün ihtiyaçları planlama departmanı tarafından oluşturulduğu ve daha sonra satın alma biriminin fiyat araştırmasına başladığı belirtilmiştir. Bu koda ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

“İhtiyaçlar malzemeleri kullanan birim ve kişiler tarafından oluşturulduktan sonra fiyat araştırması için satın almak birimine gelmektedir.” (Görüşme 1)

“İlgili birimin sorumlusu ihtiyacı belirler sonrasında yetkin kişiler tespiti yapar ihtiyaç gerekli ise talep edilir ve satın alma süreci başlar.” (Görüşme 2)

“İlgili birimlerin ihtiyaç talebi oluşturulması ile satın alma süreci başlamaktadır.” (Görüşme 3)

“Ürün ihtiyaçları planlama departmanı tarafından tespit edilip ilgili dönem içerisinde ise birimlerce revize edilmektedir.” (Görüşme 6)

“Proje hazırlığındaki teknik personel malzeme listeleri projeye göre hazırlıyor. Elimizdeki mevcut stok düştükten sonra satın alma sorumlusuna mail ortamında talep gönderip satın alma sürecine başlanıyor.” (Görüşme 9)

Görüleceği üzere ürün ihtiyaçların belirlenmesinde en aktif kişi yetkili kişiler olmaktadır. Alanında uzman kişiler, ihtiyaçları yerinde tespit ederek süreci kolaylaştırmaktadırlar.

Bu kodun ardından en sık tekrarlayan kodlar ise; **malzeme ihtiyaç planlaması yöntemi, ERP sisteminden talep oluşturma** ve **ürün ağacı sistemi** kodlarıdır. 4, 5, 7 ve 8 numaralı görüşmelerde ERP ve malzeme gereksinim planları doğrultusunda talep oluşturulabileceği ifade edilmiştir.

“İhtiyaçlar ERP sisteminden talep oluşturularak yapılıyor.” (Görüşme 4)

“İhtiyaçlar ERP sistemine giriliyor siparişler buradan oluşturuluyor.” (Görüşme 5)

“ERP Sistemi ile talep ve siparişler oluşturuluyor.” (Görüşme 8)

“Malzeme ihtiyaç planlaması yöntemi ile projeye göre yapılıyor.” (Görüşme 7)

Tablo-9’da ise satın alma ve tedarik yönetimi arasındaki sorunlar yer almaktadır.

Tablo 9. Satın alma ve tedarik yönetimi arasında sorunlar

| Kategori | Kodlar | F |
|--|---------------------------------|---|
| Satın alma ve tedarik yönetimi arasında sorunlar | Maliyet kaynaklı | 1 |
| | Ürün temininde yaşanan sorunlar | 1 |

Satın alma ve tedarik yönetimi arasında sorunlar kategorisi *maliyet kaynaklı ve ürün temininde yaşanan sorunlar* kodlarından oluşmaktadır. Bu koda ilişkin olarak sadece 2. Görüşmede maliyetten ya da temin süresinin uzunluğundan kaynaklı olarak sorunlar yaşandığı ifade edilmiştir.

“Sorun ya maliyet kaynaklı ya da temin süresinin uzunluğu.” (Görüşme 2)

“Temin süresinin uzunluğu.” (Görüşme 2)

Tablo-10’da tedarikçiye ulaşım kategorisine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 10. Tedarikçiye Ulaşım

| Kategori | Kodlar | F |
|--------------------|-----------------|---|
| Tedarikçiye Ulaşım | Hızlı iletişim | 3 |
| | Yavaş iletişim | 2 |
| | Resmi iletişim | 1 |
| | Sık sık buluşma | 1 |

Tedarikçiye Ulaşım kategorisi *hızlı iletişim, yavaş iletişim, resmi iletişim, sık sık buluşma* kodlarından oluşmaktadır. Bu kodlar içinde **hızlı iletişim** (f:3) kodu en çok tekrar eden koddur. 2, 3, 9 numaralı görüşmelerde tedarikçi geliştirme programlarıyla iletişimin canlı ve iyi tutulmasına önem verildiği belirtilmiştir.

Genel itibarıyla tedarikçi geliştirme programları ile iletişimimizi hep canlı ve iyi tutarız. İletişimimiz iyi ulaşımı kolaydır.” (Görüşme 2)

“Tedarikçi mail ile geri dönüşlerde biraz yavaş olsa da telefonla ulaşmada sıkıntı olmamaktadır.” (Görüşme 3)

“Günümüzün rekabetçi ekonomik koşullarını tedarikçiler bildikleri için iletişimde yardımcı oluyorlar ve gerekli hassasiyeti gösteriyorlar.” (Görüşme 9)

Benzer şekilde rekabetçi ekonomik koşullarını iyi bilen tedarikçilerin de iletişime önem verdikleri ve gerekli hassasiyeti gösterdikleri ifade edilmiştir. Bu kodun ardından **yavaş iletişim** (f:2) kodu gelmektedir.

“Genel yaklaşım iyi, aradaki resmiyet korunuyor alternatif muhatap her zaman oluyor.” (Görüşme 7)

“Tedarikçilerle sık sık bir araya gelmeye çalışıyoruz fiyat takibi daha doğru oluyor.” (Görüşme 4)

“Tedarikçi mail ile geri dönüşlerde biraz yavaş.” (Görüşme 3)

“İletişim problemi her zaman yaşanıyor. Empati kurulmadığı için. Bu durumlarda aile üyeleri her zamanki gibi olaya el atıp işleri daha karmaşık hale getiriyorlar.” (Görüşme 10)

Görüşme 10’da yönetici, tedarikçilerle karşılıklı empati kurulamadığı ya da aile üyelerinin yanlış müdahaleleriyle sürecin karmaşık hale geldiği durumlarda iletişimde zorluklar yaşanabildiğini ifade etmiştir. Ayrıca yazılı iletişim süreçlerinin (mail vb.), sözlü iletişim yöntemlerine (yüz yüze, telefon vb.) oranla daha yavaş işlediği de belirtilmiştir.

Aile İşletmelerinde Stratejik Satın Almaya İlişkin Bulgular

Aile işletmelerinde stratejik satın almaya ilişkin yöneltilen sorularla aile işletmelerinde şeffaflık, nesiller arası yönetim farklılıkları, stratejik yönetimde kullanılan araçlar ile ilgili sorulara yanıt aranmıştır. Bu çerçevede elde edilen sonuçlar Tablo-11’de verilmiştir.

Tablo 11. Aile işletmesi yönetiminde şeffaflık

| Kategori | Kodlar | F |
|---|---------------|----------|
| Aile işletmelerinin Yönetim Sürecinde Şeffaflık | Evet | 4 |
| | Hayır | 4 |
| | Kismen | 2 |

Aile içinde şeffaflık ile ilgili olarak katılımcıların %40’ı evet %40’ı hayır %20’si ise kısmen cevabını vermiştir. Aile işletmelerinin stratejik yönetiminde kullanılan araçlar ise Tablo-12’de verilmiştir.

Tablo 12. Stratejik Yönetimde Kullanılan Araçlar

| Kategori | Kodlar | F |
|--|--------------------|----------|
| Stratejik Yönetimde Kullanılan Araçlar | Delphi tekniği | 1 |
| | İhale yöntemi | 1 |
| | ERP (IFS) Programı | 1 |
| | Portföy Analizleri | 1 |
| | Nominal Grup | 1 |

Stratejik yönetim çerçevesinde standart bir stratejik yönetim uygulamasının olmadığı ve işletmeler arasında stratejik yaklaşımların değiştiği görülmektedir. Tablo-13’de ise kuşaklar arasındaki yönetim farklılıklarına yer verilmektedir.

Tablo 13. Nesiller arasındaki yönetim farklılıkları

| Kategori | Kodlar | F |
|--|--------------------------|----------|
| Önceki Nesil ile Sonraki Nesil Yönetim Farklılıkları | Eğitim Düzeyi | 3 |
| | Değişen Koşullar | 1 |
| | Bakış açılarında değişim | 1 |
| | Değişen ihtiyaçlar | 1 |

Nesiller arasındaki yönetim farklılıkları kategorisi, **eğitim düzeyi, değişen koşullar, bakış açılarında değişim** ve **değişen ihtiyaçlar** kodlarından oluşmaktadır. Bu kodlar arasında en sık tekrar eden kod *Eğitim düzeyi (f:3)* kodudur.

Görüşme 1, 2, 3, 5 ve 6 numaralı görüşmelerde nesiller arasında eğitim ve çağın özelliklerinden kaynaklı olarak farklılıklar bulunduğu ve özellikle 3. kuşak yöneticilerin akademik alanda da kendini geliştirdikleri için farklı bir bakış açısına sahip oldukları ifade edilmiştir.

“Kesinlikle farklar var. 3. kuşakla gelen yöneticiler akademik alanda da kendini geliştirdikleri için diğer kuşaklara göre kurumsal yapıya daha fazla önem vermektedir.” (Görüşme 1)

“Farklılıklar vardır eğitim ve kuşak farkı yeni nesle yetki devri ile çözülebilir.” (Görüşme 3)

Bunun işletmeye en önemli yansıması ise diğer kuşaklara göre kurumsal yapıya daha fazla önem vermeleri şeklinde olmaktadır. Tablo-14, aile işletmelerin üstünlük ve zayıflıklarına ilişkin bilgi verilmektedir.

Tablo 14. Aile işletmelerin avantaj ve dezavantajları

| Kategori | Kodlar | F |
|---|-------------------------------|---|
| Aile işletmelerin Avantaj ve Dezavantajları | Hızlı karar alma | 2 |
| | Tecrübe | 1 |
| | Problemleri çözüme kavuşturma | 1 |
| | Birlikte hareket etme | 2 |
| | Sadakat | 3 |
| | Kurumsal yapının bozulması | 1 |
| | Aile içi çatışma | 3 |

Aile işletmelerin üstünlükleri ve zayıflıkları kategorisi, *hızlı karar alma, tecrübe, problemleri çözüme kavuşturma, birlikte hareket etme, sadakat, kurumsal yapının bozulması, aile içi çatışma* kodlarından oluşmaktadır. Bu kodların içinde en sık tekrar eden kodlar *aile içi çatışma (f:3)* ve *sadakat (f:3)* kodlarıdır.

“Aile işletmelerinde yapılması gereken satın almanın aile içi çatışmadan dolayı askıda kalabildiğini görüyoruz Bu durum da işlerin aksamasına neden olmakta ve doğru zamanda doğru ürünün alınmasına engel olmaktadır.” (Görüşme 1)

“Aile üyeleri genellikle birbiriyle anlaşamıyor takım ruhu söz konusu değil.” (Görüşme 7)

“Geçerli değildir çatışmalar iş süreçlerini olumsuz etkiliyor.” (Görüşme 10)

“Biz duygusu bizde fazladır çalışan ve işveren sadakati vardır.” (Görüşme 2)

“Şirketimizde uzun yıllar çalışanlar vardır ve aileden gibidirler.” (Görüşme 2)

“Değildir çünkü işletmeye gelişen ekonomik sorunları- nedeniyle sadece maaş olarak bakan yöneticiler artmaktadır. Bu yüzden aileden biri olarak daha verimli ve etkin biri aileden olunca daha çok fayda sağlanmaktadır.” (Görüşme 2)

1, 2, 7 ve 10 numaralı görüşmelerde yöneticiler, aile işletmelerinde yapılması gereken satın almanın aile içi çatışmadan dolayı askıda kalabildiğini ve bu durumun da doğru zamanda doğru ürünün alınmasına engel teşkil ederek işlerin aksamasına neden olduğu ifade edilmiştir. Buna karşın hem aile içerisinde hem de çalışanlar arasında “biz bir aileyiz” duygusunun yoğun olması ise aile işletmelerin üstünlükleri arasında sayılmaktadır. Bu sayede yapılan iş, sadece maaş beklentisiyle değil aynı zamanda samimi duygularla da yapılmaktadır. Ancak sadakatin varlığı, çatışmaların yaşanmasına engel olamamaktadır. Özellikle aile üyeleri arasında maddi problemlerden kaynaklanan çatışmalar, işe yansımakta ve iş süreçlerini uzatarak olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır.

Bu kodların ardından *hızlı karar alma, tecrübe, problemleri çözüme kavuşturma, birlikte hareket etme ve kurumsal yapının bozulması* kodları gelmektedir. Aile şirketi olmanın üstün yönlerinden birisi, hızlı karar almaktır. Bu konuda yöneticilerden şu bilgiler alınmıştır.

“Kararları hızlı ve sağlıklı alınması için önemli olduğunu düşünüyorum.”
(Görüşme 1)

“Yönetimde bulunan kişilerin öteden beri gelen deneyimleri kurum hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaları eksikliği net olarak bilmeleri üstünlük sağlayacaktır.” (Görüşme 2)

“Her şey açık açık konuşulur eğer orada bir problem varsa işletmen yansıtmadan çözülmeye çalışılır.” (Görüşme 2)

“Toplantılar yapılır gündeme alınır ve o işle ilgili karar hep birlikte verilir.”
(Görüşme 2)

“Olumsuz yanıtların kurumsal yapıyı bozduğuna inanmaktayım.” (Görüşme 1)

1 ve 2 numaralı görüşmelerde, aile işletmelerinde yönetimde bulunan kişilerin öteden beri gelen deneyimlerinin, kurum hakkında daha fazla bilgiye sahip olmalarının ve işleyişteki aksaklıkları net olarak bilmelerinin kararların daha hızlı ve sağlıklı biçimde alınmasına katkı sağladığı vurgulanmaktadır. İşletme üyelerinin sürekli birbirleriyle iletişim halinde olması tecrübe aktarımını kolaylaştırmakta ve hızlı karar verme sürecini desteklemektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Aile işletmeleri yaratıkları iş hacmi ve istihdam açısından ülke ekonomisinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin ve rekabet gücünün artması, ekonominin dinamolarından birisini oluşturacaktır. Bu bağlamda maliyet avantajı sağlayarak aile işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine katkı sağlama potansiyeline sahip olan satın alma işlevi büyük bir önem taşımaktadır. Özellikle işletme stratejilerine entegre edilmiş stratejik satın alma faaliyetleri, strateji-performans ilişkisinde doğrudan etkili olabilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin satın alma departmanlarının dijital çağa ve rekabet piyasasına uygun bir biçimde stratejik bir satın alma sürecine dönüştürülmesi ve satın alma uzmanlarının teknik ve temel yeterliliklerinin stratejik satın alma sürecine uygun bir düzeye getirilmesi gerekmektedir.

Aile işletmelerinin kendine has yapısı satın alma ve tedarik süreçlerin şekillendirilmesinde etkili olmaktadır. Özellikle kurucunun sahip olduğu yönetsel tutum ve risk alma toleransı, strateji seçiminde uzun dönemli oryantasyona ve riskli alternatiflere yönelme düzeyini etkileyebilmektedir. Ayrıca tedarikçilerle karşılıklı güvene dayanan sürdürülebilir ilişkiler kurma potansiyeli açısından da aile işletmeleri daha avantajlı bir konuma sahiptir. Buna karşın kaynak bağımlılığı ve ölçek ekonomisinden yararlanma konusunda dezavantaja sahip olan aile işletmeleri tedarik zincirindeki aksaklıklara karşı çok daha duyarlı olmaktadır. Bu noktadan hareketle çalışma, çok yönlü ve stratejik öneme sahip satın alma işlevini, aile işletmeleri özelinde detaylı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma kapsamında Çorum OSB bölgesinde bulunan on aile işletmesinin satın alma departmanlarının sorumluları ile görüşmeler yapılmıştır. Örnekleme dahil olan işletmeler çoğunlukla orta ve büyük işletme statüsündedir. Metal ve kimya sanayi sektöründe faaliyet gösteren 10. İşletme hariç tüm işletmelerin çalışan sayısı 100 kişinin üzerindedir. Bu anlamda işleyiş bakımından nispeten daha kurumsal işletmeler olduğu söylenebilmektedir.

Örnekleme dahilinde işletmelerin sağlıklı ve sürdürülebilir ihtiyaç tespiti kategorisi kapsamında katılımcıların en çok vurguyu **öngörülü hareket etme** koduna ilişkin yaptıkları görülmektedir. Çalışmanın birçok yerinde vurgulandığı üzere tedarik zincirinin bir parçası olan satın alma, işletmenin maliyetlerini ve dolayısıyla rekabetçi düzeyini etkileyen önemli bir işlevdir. Özellikle ülke ekonomisinde son dönemlerde yaşanan fiyat istikrarsızlığı, satın alma departmanının bu işlevini daha kritik bir noktaya taşımaktadır. Bu bağlamda gereksinim duyulan girdilerin en uygun zamanda, en uygun miktarda ve optimum fiyattan satın alınmasını sağlamak amacıyla piyasa araştırmaları yapmak, yöneticilerin önceliği durumuna gelmiştir. Ayrıca yöneticiler, kritik önem taşıyan girdilere ilişkin olarak yurt dışı pazarları da takip etmekte ve olası değişiklikleri tespit ederek uyum sağlamaya önem verdiklerini de belirtmiştir. Bu kategori kapsamında elde edilen bir diğer bilgi ise ERP vb. programların sağlıklı ve sürdürülebilir ihtiyaç tespitinde olumlu sonuçlar verdiğidir.

Diğer birimlerin gereksinim duyduğu girdileri temin etmekle sorumlu olan satın alma departmanın, doğru ürünlerin alımını gerçekleştirebilmesi her şeyden önce talep edilen ürünlerin nitelik ve nicelik bakımından doğru tanımlanmasına bağlıdır. Bu açıdan yazılı ya da ERP programı üzerinden verilen siparişlerin başarı oranının daha yüksek olduğu; bunun tam tersi durumda ise sipariş verme ve iade süreçlerinde önemli ölçüde zaman kaybı yaşandığı belirtilmiştir. Gereksinim duyulan girdilerin tespitinin büyük ölçüde yetkili kişiler tarafından yapıldığı bunun yanı sıra ERP ve malzeme gereksinim planları ya da ürün ağacı sisteminin de kullanıldığı tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında vurgulanan bir diğer konu, tedarikçilerle kurulan iletişim ağının önemidir. Tedarik zinciri, sahiplik yükümlölüklerine girmeden dikey entegrasyonun avantajlarından yararlanmaya olanak sağlayan bir sistemdir. Ancak sistemin beklenen performansa ulaşabilmesi tedarikçilerle iletişimin gücüne bağlıdır. Bu anlamda satın alma yöneticilerinin, güçlü bir tedarikçi networkü kurulmasına önem verdikleri ifade edilebilmektedir.

Katılımcılar; kuşaklar arasındaki eğitim farklılıkları, dünya görüşü ve iş yapma şekillerine bakış açılarından kaynaklanan kuşaklar arasındaki yönetim farklılıklarının satın alma departmanın işlevlerini doğrudan etkilediğini ifade etmektedir. Kimi zaman aile üyeleri arasındaki paradigma farklılıklarından doğan çatışmalar nedeniyle olumsuz etkileri olsa da genel olarak aile üyesi yöneticilerin geçmişten gelen deneyimleri, işletmenin yapısını daha iyi tanımaları ve işleyişteki aksaklıkların hızlı bir şekilde tespit ederek düzeltilmesini sağlayabilmeleri kararların daha hızlı ve sağlıklı bir biçimde alınabilmesine olanak sağladığı ifade edilmiştir. Ayrıca aile işletmelerinin üstün yönlerinden biri olan sadakat duygusu da çalışma tarzına yansımaktadır. Bu bağlamda görevler, sadece maaş beklentisiyle değil aynı zamanda samimi duygularla yapılmaktadır. Ancak sadakatin olduğu ortamlarda da çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu durum, iş süreçlerini uzatarak olumsuz durumlara sebep olabilmektedir. Aile şirketi olmanın diğer bir avantajı ise hızlı karar almadır. İşletme üyeleri birbirleriyle hızlı iletişim halinde olacak ve bu durumda da kararlarını hızlı alabileceklerdir. Aynı zamanda iletişimin hızlı olması tecrübe aktarımını da kolaylaştırmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, Jayaram vd., (2014: 479) altı işletmede niteliksel araştırmayla elde ettikleri sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Söz konusu çalışmada, kurucu-destekçi vizyonu, inançları ve tutumları organizasyonun alt katmanlarına sızarak iş performansı ve mükemmelliği sağladığı ileri sürülmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda tedarikçilerle sık sık ve yüz yüze iletişim yoluyla koordinasyon sağlanmasına önem verildiği ve böylelikle satın alma sürecindeki aksama ve hataların önüne geçilmeye çalışıldığı tespit edilmiştir. Müşterilere değer yaratmak amacıyla endüstri ortakları arasındaki temel iş süreçlerinin entegrasyonu olan tedarik zinciri, endüstrideki değer zincirinin birbirini takip eden birçok unsurunu sıkı bir şekilde birbirine bağlamaktadır. Bu açıdan satın alma, bir gereksinim oluşması durumunda uygulamaya geçen değer, gereksinimi öngören, proaktif konumda bulunan, eylem ve strateji meydana getiren bir fonksiyon haline gelmesi gerekmektedir. Jayaram vd., (2014: 482) aile işletmelerinin bilgi sistemlerine ve teknoloji altyapısına yatırım yaparak tedarik zinciri yönetimlerini geliştirebileceklerini ifade etmektedir.

Aile işletmelerinde satın alma süreçlerinin stratejik açıdan ele alınabilmesi ve aynı zamanda satın alma süreçlerinin stratejik bir çerçevede işletmeye katma değer sağlayabilmesi için aile üyeleri arasındaki çatışmaların çözümlenmesi önceliklidir. Aynı zamanda yönetici konumundaki aile üyeleri arasında bilgi ve deneyim aktarımının da daha kapsamlı bir hale getirilmesi gerekmektedir. Bunlara ek olarak, yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- Talep sisteminin aktif ve doğru çalışmasını sağlayacak değişimlerin yapılması gerekmektedir. Bu süreç doğru bir şekilde işlediğinde satın alma birimi doğru ürünlerin, gereken zamanda ve uygun maliyetlerle satın alınmasına olanak sağlayabilecektir. Bunun için herkesin sistemin doğru ve eksiksiz bir şekilde uygulanmasına katkı sağlaması gerekmektedir.
- İletişim sorunu yaşanmaması için isteklerin sözlü yerine yazılı olarak talep edilmesi ve sözlü olarak teyit edilmesi önem taşımaktadır.
- Sistem üzerinden gelen talepler doğru ve eksiksiz gelmelidir. Çünkü bu tür yanlışlıklar zaman kaybına yol açmaktadır.
- İyileştirmelerin de operasyonel süreçte yer alan personelin talepleri doğrultusunda yapılması gerekmektedir.
- Satın alma departmanı, işletmenin stratejik plan süreçlerine etkin bir şekilde katılmalı, belirlenen stratejiler doğrultusunda kaynak temininde yapılması gereken değişiklikler konusunda proaktif bir yaklaşım sergilemelidir.
- Satın alma biriminin, işletmenin bölümleri ve tedarikçileri arasında bir aracılık görevi bulunduğu düşünülürse, satın alma yöneticilerinin iletişim ve empati becerilerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.
- Ayrıca daha sonraki çalışmalarda satın alma biriminin sağladığı maliyet avantajları ve rekabet üstünlüğüne katkısı finansal analizler yardımıyla incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Akturan, U. (2009). Tedarik Zinciri Yönetiminde Satın alma Fonksiyonunun Değişen Karakteri: Stratejik Satın alma. *Öneri*, 8(31), 103-111.
- Alayoğlu, N. (2003). Aile işletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. MÜSİAD Yayınları, İstanbul
- Arend, R. J., & Wisner, J. D. (2005). Small business and supply chain management: is there a fit? *Journal of Business Venturing*, 20(3), 403-436.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED), 5(2), 368-388.
- Büyükcebeci, M. (2012). Aile işletmelerinde Transfer Fiyatlaması Uygulaması ve Konya İlinde Faaliyet Gösteren Şirketler Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Chen, I. J. Paulraj, A., Lado, A. A. (2004). Strategic Purchasing, Supply Management and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505-523.

- Demirci, E. (2017). Aile işletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi İle Kurumsal Kaynak Planlaması (Kkp) Yazılımı Kullanımı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Rize Bölgesi'nde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Ellegaard, C. (2006). Small company purchasing: A research agenda. *Journal of purchasing and supply management*, 12(5), 272-283.
- Jayaram, J., Dixit, M., Motwani, J., 2014. Supply chain management capability of small and medium sized family businesses in India: a multiple case study approach. *Int. J. Prod. Econ.* 147 (B), 472-485.
- Kafkaslı Cicos, İ. (2018). Tedarik Zinciri Yönetiminde Satın alma Fonksiyonu İle İşletme Performansı Arasındaki İlişi Ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçoğlu, M. C., Avcı, M. (2014). Satın Alma Yönetimi: Teorik Bir Çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 33-47.
- Maloni, M. J., Hiatt, M. S., & Astrachan, J. H. (2017). Supply management and family business: A review and call for research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(2), 123-136.
- Moser, R. (2007). Strategic purchasing and supply management: A strategy-based selection of suppliers. Springer Science & Business Media.
- Pekdemir, I. (1996). Satın alma Fonksiyonunun Değişen Rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(2), 35-53.
- Quayle, M. (Ed.). (2005). *Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities: Strategies and Realities*. IGI Global.
- Sadri, S. (2013). Aile işletmelerin Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).