

41120

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE STOK YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ertuğrul ÇETİNER

Hazırlayan

Ahmet CÜNEDİOĞLU

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Ankara, 1995

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Ahmet CÜNEDİOĞLU'na ait "Otel İşletmelerinde Stok Yönetimi" adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilimdalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

BAŞKAN

Prof. Dr. Ertuğrul Çetiner
E. Çetiner

ÜYE

ÜYE

ÖZET

Bacasız-Dumansız Sanayi olarak tanımlanan Turizm, bir hizmet sektörü olarak, geleceği ülke kalkınmasına en çok katkı sağlayacak olan sektörlerden biri olarak, diğer sektör grupları içinde birinci sırada yerini almıştır.

Otel işletmeleri, günün 24 saati, haftanın yedi günü faaliyet gösteren müşterilerinin ihtiyaçlarını zamanında karşılayan işletmelerdir. Müşterilerinin beklenti ve istekleri yeterince yerine getirilmelidir. Zamanında karşılanmayan veya yerine getirilmeyen beklenti ve istekler, işletmeler açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bunun önlenmesi, müşteri talebinin karşılanması ve her işletme faaliyeti için belli miktarda stok bulundurmak zorundadır. Stokların lüzumundan çok veya az bulundurulması işletmeye yük getirir. Bunu önlemenin en iyi yolu, uygun stok politikalarının tespit edilmesidir. Bu da stok yönetiminin gerekliliğini ve önemini ortaya koymaktadır.

İşletme yöneticileri, faaliyetlerinde kullanılacak malzemeleri de rasyonel esaslara göre yönetmek zorundadırlar. Bunun için ayrı bir stok politikası uygulamalı ve bu işin takibini yapacak ayrı bir stok yönetimi oluşturmalıdır. Stok yönetimi, işletmelerde kârlılığı artırmak ve maliyetleri kontrol altına alabilmek için oluşturulması gereken bir bölümdür. Çünkü stok yönetimi, stok sisteminin etkin yürümesini sağlar.

Stok yönetimi, işletme eğilimlerini bir bütün olarak ele alıp, stok düzeylerini rasyonel bir biçimde çözümler. Stok yönetimi ekonomik dalgalanmaların yaşandığı bir ortamda sağlıklı kararların alınmasını ve stokların ekonomik kullanılmasını sağlar. Stoklar, gelecekte beklenen talebi karşılamak için şu an atıl kalan kıt kaynakları ifade eder.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler; etkin bir stok yönetimi ve kontrolü yapmalı, işletmede bir stok yönetimi departmanı kurularak, stok yönetimi faaliyetleri tek elden organize edilmelidir. Stoklarla ilgili görev ve sorumluluklar daha net ve açık belirlenmelidir. Stok yönetiminin sağlayacağı bilgiler, işletme yönetimine daha net kararların ve yeni yatırımların yapılabilmesi için en uygun stok miktarının belirlenmesinde büyük oranda fayda sağlayacağı inancındayız. Böylece işletme gelirleri işletmenin gelişmesi ve büyütülmesinde kullanılabilecek turizm sektörüne, ülkemize daha çok katkı sağlanabilecektir.

ABSTRACT

Hotel establishments operate 24 hour a day and seven day in a week which should satisfy its customers needs as they occurs. The expectations and desires of the customers should be met appropriately. Unsatisfied or undermet explanation and desires on a timely manner could cause unfavorable results for establishments. To prevent these results, to meet customer demands, and to maintain business operations, establishment should keep proper amount of materials maintaining excess or short amount of materials then the needed amount could bring burdens to the business. The best way of preventing this, is to determine of optimal stock policies. And that explains the necessity and importance of material management and its principles.

Managers of the business should manage materials that will be utilized in their operations according to rational principles. To do this they should establish and supervise an independent material policy and establish an independent material management department to organize this function. Material management function in the establishments should be guided by principles of to increase profits and controlling costs, because material management will help effective operations of purchasing system. In addition to that material management will take into consideration of trends of the business as a whole and bring solutions to levels of material in a rational manner. Furthermore, material management will help to make sound decisions and optimal usage of stocks in a volatile economic environment. This is a very important point because stock represent unused scarce resources that set apart for meeting

expected demands in the future. The findings of our study could be articulated as follows:

- Businesses that operate in the hospitality industry should establish an effective material management and control,

- Businesses should establish an independent purchasing department and centralize purchasing activities.

- Duties and responsibilities regarding purchasing department should be clearly identified and defined.

- Information that is obtained from a good purchasing management will help top management to make sound decisions, determine optimal material levels that are necessary in evaluating new investment projects.

As a conclusion we could say that, if businesses utilize purchasing and material management techniques, their profits will increase, businesses will grow and their contribution to tourism industry and to our national economy will be even greater.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER.....	x
TABLOLAR.....	xi
GRAFİKLER.....	xii
ÖNSÖZ	xiii
GİRİŞ.....	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM YÖNETİM VE YÖNETİM FONKSİYONLARI

1. GENEL OLARAK YÖNETİM FONKSİYONLARI.....	1
1.1 Planlama	3
1.2. Örgütlenme	5
1.3. Yönetme	7
1.4. Koordinasyon (Uyumlaştırma).....	9
1.5. Kontrol	11
2. STOK FONKSİYONUNUN ORGANİZASYONU	12

İKİNCİ BÖLÜM İŞLETMELERDE STOK YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

1. STOKLARIN YÖNETİMİ VE ÖNEMİ.....	17
2. STOK KAVRAMININ ANLAMI, AMAÇLARI VE KAPSAMI	19
3. STOK ÇEŞİTLERİ.....	23
3.1. Hammaddeler	24
3.2. Yarı Mamül Mallar	24
3.3. Hazır Parçalar.....	25
3.4. Yardımcı Malzemeler.....	25
3.5. Mamüller.....	25
4. STOKLARIN SINIFLANDIRILMASI.....	26
4.1. Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırma.....	26
4.1.1. Üretim Aşamasındaki Stoklar (Pipeline Stocks)	27
4.1.2. Devre Stokları (Aktif Stoklar)	27
4.1.3. Mevsimlik Stoklar.....	28

4.1.4. Emniyet Stokları	28
4.1.5. Diğer Nedenlerle Bulundurulan Stoklar	28
4.2. ABC Metoduna Göre Sınıflandırma	29
4.2.1. A Grubu Stok Kalemleri.....	29
4.2.2. B Grubu Stok Kalemleri	29
4.2.3. C Grubu Stok Kalemleri	29
4.3. Niteliklerine Göre Sınıflandırma	33
4.4. Standartların Geliştirilmesi.....	34
4.4.1. Kalitenin Tanımı ve Tayini	35
4.4.2. Kalite Belirleme Yöntemleri.....	38
4.4.2.1. Marka ile Kalite Belirleme Yöntemi	38
4.4.2.2. Resimlerle Kalite Belirleme Yöntemi	39
4.4.2.3. Örneklerle Kalite Belirleme Yöntemi	39
4.4.2.4. Yöntemlerin Birleştirilmesi ile Kalite Belirleme Yöntemi	40
5. STOK BULUNDURMANIN NEDENLERİ, AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI.....	40
5.1. Stok Bulundurmanın Nedenleri	41
5.2. Stok Bulundurmanın Avantajları	42
5.3. Stok Bulundurmanın Dezavantajları.....	43
5.3.1. Sipariş Ve Hazırlık Maliyetleri.....	44
5.3.2. Stok Bulundurma Maliyeti	45
5.3.2.1. Sermaye Maliyeti.....	45
5.3.2.2. Depolama Maliyeti.....	46
5.3.2.3. Risk Maliyeti	47
5.3.2.4. Diğer Stok Bulundurma Maliyetleri	47
5.3.3. Elde Bulundurmama Maliyeti.....	47
6. STOK KONTROL SİSTEMİ VE UNSURLARI.....	49
6.1. Stok Kontrol Sistemleri, Sorumluluk ve Amaçları.....	50
6.1.1. Miktar Denetimi	54
6.1.2. Kalite Denetimi.....	55
6.1.3. Maliyet Denetimi	57
6.2. Stok Kontrol Sisteminin İşletme Organizasyonundaki Yeri ve Önemi.....	58
6.3. Satınalma Ve Politikaları	60
6.3.1. Standartların Geliştirilmesi	60
6.3.1.1. Miktar Gerekleri ile İlgili Hususlar.....	61
6.3.1.2. Fiyat Gerekleri ile İlgili Hususlar	61
6.3.1.3. Fonksiyonel Gerekler ile İlgili Hususlar	61

6.3.2. Satıcıların Seçilmesi	62
6.3.2.1. Dokunulabilir Faktörler	63
6.3.2.2. Dokunulamaz (Soyut) Faktörler.....	64
6.3.3. Fiyat Etüdleri	64
6.3.3.1. Fiyatın Oluşumuna Etki Eden Faktörler.....	65
6.3.3.1.1. Pazar Şartları.....	66
6.3.3.1.2. Satıcılar Ve Piyasalar	66
6.3.3.1.3. Fiyat Kontrolleri-Yönlendirilmiş Fiyatlar (Administred Pricking)	67
6.3.3.1.4. Psikolojik Etmenler	67
6.3.3.1.4. Fiyatı Belirleyen Diğer Faktörler.....	67
6.3.4. Değer Analizi	68
6.3.5. Pazarlık Ve Müzakere	70
6.3.6. Yiyecek İçecek Satınalma Programı.....	73
6.3.7. Önceden Satınalma Ve Vadeli İşlemler Esasına Dayalı Sözleşmeler.....	74
6.3.7.1. Miktar Esasına Dayalı Sözleşmeler	75
6.3.7.2. Sabit Fiyat Esasına Dayalı Sözleşmeler	75
6.4. Teslim Alma.....	76
6.5. Depolama Ve Fonksiyonları	77
6.5.1. Depolamada Fiziksel Dağıtım.....	79
6.5.1.1. Depolama Ve Mal	80
6.5.1.2. Depolama Ve Fiyatlama.....	80
6.5.1.3. Depolama Ve Satış Çabaları	81
6.5.1.4. Depolama Ve Sunum	81
6.5.2. Depolamanın Fonksiyonları.....	81
6.5.2.1. Hareket Fonksiyonu Olarak Depolama	82
6.5.2.1.1. Teslim Alma.....	83
6.5.2.1.2. Yerleştirme Ve Aktarma	83
6.5.2.1.3. Niteliklerine Göre Ayırma	84
6.5.2.1.4. Üretim Hattına Yollama	84
6.5.2.2. Sabit Bir Fonksiyon Olarak Depolama.....	84
6.5.2.2.1. Geçici Depolama	84
6.5.2.2.2. Sürekli Depolama	85
6.5.3. Depolamayı Gerektiren Nedenler	85
6.5.3.1. Malların Korunması	85

6.5.3.2. Malların Değerinin Artırılması	86
6.5.3.3. İstikrar Ve Fiyatları Tepede Tutma	86
6.5.3.4. Mali Sorumluluğu Azaltma.....	86
6.5.3.5. Dağıtım Etkinliğini Artırma	87
6.5.3.6. Diğer Nedenler	87
6.5.4. Depo Türleri Ve Depolama Giderleri.....	87
6.5.4.1. Depo Türleri.....	87
6.5.4.1.1. Yapılarına Göre Depolar	87
6.5.4.1.2. Donanımlarına Göre Depolar	88
6.5.4.1.3. Yetki Ve Sorumluluk Bakımından Depolar	88
6.5.4.1.4. Mülkiyet Bakımından Depolar.....	89
6.5.4.1.5. Stokların (Malların) Türüne Göre Depolar	89
6.5.4.2. Depolama Giderleri	90
6.5.5. Otel İşletmelerinde Depoların Yeri, Önemi Ve Organizasyonu.....	91
6.5.5.1. Otel İşletmelerinde Depoların Özellikleri.....	91
6.5.5.1.1. Otel İşletmelerinde Ambar Ve Önemi.....	93
6.5.5.1.1.1. Gıda Maddelerinin Depolanması	94
6.5.5.1.1.2. Teknik Malzemelerin Depolanması.....	95
6.5.5.1.1.3. Kat Hizmetleri Malzemelerinin Depolanması.....	95
6.5.5.1.2.4. Mutfak Ve Restoranlarda Kullanılan Malzemelerin Depolanması	96
6.5.5.1.2. Ambarda Bulunması Gerekli Özellikler.....	97
6.5.5.1.3. Otel İşletmelerinde Mahzenler Ve Önemi	98
6.5.5.2. Otel İşletmelerinde Depoların Örgüt İçindeki Yeri	98
7. TALEP TAHMİNLERİ.....	104
7.1. Tahminde Bulunma Nedenleri	104
7.2. Genel İşletme Bazında Tahminler.....	106
7.3. Üretim Planları Ve Talep Tahminleri	109
7.3.1. Üretim Planları.....	111
7.3.1.1. Uzun Devreli Planlar	111
7.3.1.2. Orta Devreli Planlar	113
7.3.1.3. Kısa Devreli Planlar.....	113
7.3.2. Talep Tahminleri	114
7.3.2.1. Uzun Vadeli Tahminler.....	114
7.3.2.2. Orta Vadeli Tahminler.....	114
7.3.2.3. Kısa Vadeli Tahminler	115

7.3.2.4. Çok Kısa Vadeli Tahminler	115
7.4. Talep Tahminlerinde Gözönüne Alınan Prensipler	115
7.5. Talep Tahmin Araştırmasında Yapılacak İşlemler	115
7.5.1. Bilgilerin Toplanması.....	116
7.5.2. Talep Tahmin Periyodunun Tespiti	116
7.5.3. Tahmin Yönetiminin Seçimi.....	116
7.5.4. Tahmin Sonuçlarının Geçerliliğinin Araştırılması.....	116

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STOK YÖNETİM MODELLERİ

1. STOK YÖNETİM VE DENETİM MODELLERİ (EKONOMİK SİPARİŞ MİKTARI MODELLERİ).....	114
2. EKONOMİK SİPARİŞ MİKTARI YÖNTEMİ	118
3. EMNİYET STOK MİKTARININ BELİRLENMESİ	121
4. SINIRLI ARZ DURUMUNDA EKONOMİK SİPARİŞ MİKTAR MODELİ	124
5. MAL YOKLUĞU DURUMUNDA EKONOMİK SİPARİŞ MİKTAR MODELİ	126
6. MİKTAR İSKONTOSU DİKKATE ALINDIĞINDA ESM MODELİ.....	128

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

1. UYGULAMANIN ÖNEMİ	133
2. STOK İŞLETMELERİNDE BİLGİSAYARLARIN SAĞLADIĞI YARARLAR.....	135
3. STOKLARIN TAKİBİNDE BİLGİSAYARLARIN KULLANIMI	136
4. STOKLARIN DENETİMİNDE BİLGİSAYARLARIN KULLANIMI.....	136
5. ÖRNEK UYGULAMA	137
6. BİLGİSAYAR UYGULAMASI	142
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	148
KAYNAKÇA.....	155

ŞEKİLLER

Şekil 1 : Üretim Planlaması Ve Stok Kontrolü Departmanı Organizasyonu.

Şekil 2 : Küçük Ölçekli Otel İşletmesi Organizasyonu.

Şekil 3 : Orta Ölçekli Otel İşletmesi Organizasyonu.

Şekil 4 : Büyük Ölçekli Otel İşletmesi Organizasyonu.

Şekil 5 : Otel İşletmelerinde Depo Organizasyonu.

TABLOLAR

Tablo 1 : Stok Kalemlerinin Tüketim Değerlerine Göre Belirlenmesi

Tablo 2 : Stokların A.B.C. Sınıflandırılması

GRAFİKLER

- Grafik 1 : Stok Kalemlerinin Nisbi Önemlerine Göre Ayrılması**
- Grafik 2 : Firmanın Talep Hissesi**
- Grafik 3 : Ekonomik Sipariş Miktarının Belirlenmesi**
- Grafik 4 : Maliyet Eğrilerinin Gösterilmesi**
- Grafik 5 : Ortalama Mal Tüketim Seviyesi Durumunda Emniyet Stokları**
- Grafik 6 : Mal Tedarik Edilememesi Durumunda Emniyet Stokları**
- Grafik 7 : Mal Tedariğinin İstenilen Sürede Gerçekleşememesi Halinde Emniyet Stokları**
- Grafik 8 : Sınırlı Arz Durumunda Ekonomik Sipariş Miktar Modeli**
- Grafik 9 : Mal Yokluğu Durumunda Ekonomik Sipariş Modeli**
- Grafik 10 : Miktar İskontosu Dikkate Alındığında Ekonomik Sipariş Modeli**
- Grafik 11 : Optimal Maliyet Sağlayacak Sipariş Miktarı**

ÖNSÖZ

Uluslararası turizm hareketlerine paralel olarak, Sanayileşmekte olan ülkemizde de gelişmeye devam eden turizmin önemi artık tartışmasız kabul edilmektedir. Turizm olayının önünde insanların çeşitli nedenlerle **"geçici yer değiştirmeleri"** bulunduğundan, konaklama işletmeleri bu değişiklik sonucu ortaya çıkan ihtiyacı karşılamada çok önemli bir yer tutmaktadır.

Genel işletmeler için geçerli olan yönetim ilkeleri, turizm işletmeleri için de geçerlidir. Ancak sanayi işletmelerine göre turizm işletmelerinin bu konuda geç bir izleyici oldukları bilinmektedir ki özellikle ülkemizde turizm işletmelerinin ileri sürülen düşük kârlılıkla çalışma nedenlerinden en önemlisi de sayılmaktadır. Bu bakımdan turizm işletmelerinde modern yönetim ilkelerinin uygulanması ülkedeki mevcut turizm potansiyelinin kalite ve kapasitesinde önemli artışlar meydana getirecektir.

Bu işletmeler, yönetim süreci içindeki fonksiyonları bir bütün olarak değerlendirmek ve işletme hedeflerini verimli biçimde gerçekleştirmek durumundadır. Bütün işletmeler faaliyetlerine yönelik stok bulundururlar. Stoklar, işletmeler için önemli bir kaynaktır. Bu kaynak, verimli kullanılırsa işletmelere ekonomik üstünlükler sağlayacaktır. Sağlıklı bir stok politikasının izlenebilmesi için, otel işletmelerinin geleceğe dönük planlamalarında stok yönetimini esas alan organizasyonlara yer verilmesini zorunlu kılmaktadır. Çünkü, otel işletmelerinde somut maddi varlığı olan ürünler stoklanamamaktadır. Yiyecek-içecek ünitelerinde fiziki bir üretim söz konusu ise de, üretim gününbirlik olmaktadır. Üretilen hizmetlerin ise, stoklanıp talebin belirlendiği anda sunumu imkansızdır. Müşteriler satın almak istenilen ürün ve hizmetler için otele gelmek ve talebe anında cevap verme zorunluluğu vardır. Müşteri talebinin karşılanması için belli miktarda stok bulundurmayı gerektirir. En uygun stok miktarının belirlenmesi, işletme organizasyonu içerisinde oluşturulacak stok yönetimiyle mümkündür.

Bu çalışmada stok yönetiminin önemi, kavramı ile stok yönetim modelleri incelenmiş ve işletmelerce önemli olan "ekonomik stok miktarının" belirlenmesine yönelik matematik ve bilgisayar uygulamalarına yer verilmiştir.

GİRİŞ

Bacasız-Dumansız Sanayii olarak tanımlanan **Turizm Sektörü**, bugün ülke kalkınmasında önemli bir ekonomik faktör olarak sektörler grubunda yerini almıştır. Turizm bir hizmet sektörü olarak, hem kendi alanında ve hem de diğer sektörler bazında ilk sıralarda yer almasının temel nedeni istihdam oluşturan ve döviz girdisi sağlayan özelliğinden kaynaklanmaktadır. Bu ekonomik özelliklerinin yanında insanların fiziksel ve ruhsal dinlenme ihtiyacını karşılayarak, farklı kültürleri de biraraya getirebilen ve dünya barışına hizmet eden bir sektördür. Bu bakımdan, turizm sektörünün ülke ekonomisi içindeki payı ve etkinliğinin planlı olarak artırılması ve geliştirilmesi gereklidir.

Bunu sağlayabilmek için, işletmelerin modern yönetim anlayışıyla yönetilmeleri gerekmektedir. Ayrıca işletme yöntemleri, her alanda rasyonel esaslara göre uygulanmalıdır. Böyle davranmayan işletmelerin rakip işletmeler karşısında rekabet edebilmeleri veya kendilerini yenileyerek büyümeleri mümkün görülmemektedir.

Otel işletmelerinin temel unsuru insandır. Faaliyetlerinin sonucunda memnun edilmiş mutlu insanlar vardır. Diğer sektörel faaliyetlerinden ayrılan en önemli özelliği de girdisi ve çıktısının insan unsuruna dayanmasıdır. Onun içindir ki modern işletmecilik anlayışının yerleştirilmesi ve uygulanması zorunlu olmuştur.

İşletme yönetiminde rasyonel esaslara göre bir politika izlenmesi gereken önemli alanlardan birini de stoklar oluşturmaktadır. Stoklar, işletmelerin döner sermayelerinin önemli bölümünü oluşturan atıl bir kaynaktır. Her işlet-

me, iktisadi faaliyetlerini düzenli ve etkin yürütebilmek için stok bulundurur. Stok bulundurmanın temel nedenleri, her işletmeye göre değişmektedir. Ancak, modern üretim sistemlerinde stokların her kademedan yöneticiyi ilgilendirdiği de bir gerçektir. Stok problemleri her türlü işletmede yaşanabilir. Gereğinden fazla stok bulunduran işletmeler, ellerindeki stokların diğer alternatif gelir imkanlarından mahrum kalırlar ve mali güçlükler içerisine girerler. Bu nedenle, her işletmenin kendine özgü bir stok politikası izlemesi, işletmelere ekonomik üstünlükler kazandırmaktadır.

Stok yönetimi, stok sisteminin etkin yürütmesini amaçlar. Etkin bir stok politikasının yürütülebilmesi için, işletme organizasyonunda ayrı bir stok yönetiminin olması gerekir. Böylece işletme, faaliyetleriyle ilgili en iyi stok politikasını uygulamak, ne zaman ve ne miktar sipariş verileceği konularında en iyi kararı verebilmek daha kolay olacaktır. İstenilen malı istenilen zamanda hazır bulundurmak ve bunu en ekonomik şekilde gerçekleştirmek, stok sisteminin nasıl işediğini bilmeyi gerektirir. İşletme için ekonomik stok seviyesinin belirlenebilmesi, çeşitli maliyet unsurları arasında denge noktalarının araştırılması ve bulunması ile sağlanabilir. İşletme içinde, bölümler arasında, stok hedefler açısından ortaya çıkan uyumsuzlukları, stok yönetimi, işletme eğilimlerini bir bütün olarak ele alıp, stok düzeylerini rasyonel bir biçimde çözümler. Stok yönetimi ekonomik dalgalanmaların yaşandığı bir ortamda sağlıklı kararların alınmasını ve stokların daha ekonomik kullanılmasını sağlar.

Bu araştırma ile ulaşılmak istenen gaye; ülkemizin bütçe açıklarının döviz girdileriyle kapatılmasında önemli bir ekonomik faktör olan turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinin, faaliyetleri içinde değerlendirilecek olan stok yönetiminin önemini vurgulamaktır. Stok yönetiminin işletme faaliyetlerindeki etkinliğini tartışarak sağladığı yararlar açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca otel gelirleri arasında, ikinci sırada yer alan yiyecek içeceklerin, ne

zaman, nasıl, ne miktarda bulundurulacağı, stok bulundurmanın olumlu ve olumsuzlukları, stok kontrol sistemlerinin unsurları, satınalma politikaları ve depolama faaliyetleri üzerinde etrafıca durularak etkin bir stok yönetiminin sağlayacağı yararları konusunda bilgiler verilmiştir. Araştırmanın her bölümünde etkin bir stok yönetiminin işletmelere, sektöre ve ekonomiye sağlayacağı yararlar gözönüne alınarak, gerekli önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde; yönetim ve yönetim fonksiyonları genel olarak açıklanmış ve stok fonksiyonunun organizasyonu ile stok yönetiminin sağlayacağı yararlar konusu işlenmiştir.

İkinci bölümde; işletmelerde stok yönetimi, önemi, stok çeşitleri, sınıflandırılmaları, stok bulundurmanın avantajları, nedenleri, dezavantajları, stok bulundurma maliyetleri, stok kontrol sistemlerinde esas alınacak unsurlar, incelenmiştir. Ayrıca satınalma politikaları, satıcıların seçilmesi, fiyat etüdları, değer analizi, pazarlık ve müzakere, yiyecek-içecek satınalma programı, depolamayı gerektiren nedenler, depolamanın fonksiyonları, depo türleri, depo yeri seçimi konusunda gerekli olan bilgiler verilmiştir.

Bunlara ilave olarak, otel işletmelerinde ayrı bir yeri ve önemi olan stokların temin edilmesinden önce yapılması gereken araştırma ve talep tahminleri ile bu husustaki prensipler incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; işletmelerin verimliliği ve kârlılığını artırabilmek için, uygulanacak stok yönetimi ve denetim modelleri üzerinde durulmuştur. Stok yönetim modellerinin uygulamalarına yönelik varsayımlar, grafiklerle açıklanmıştır.

Ayrıca, ekonomik stok miktarının belirlenmesinde kullanılan her dört

modeli açıklayıcı hipotetik örnek uygulamalar yapılarak, konular desteklenmiştir.

Son bölümde ise; uygulamanın önemi, stok işlemlerinde bilgisayarın sağladığı yararlar, stokların bilgisayarlarla izlenmesi ve model açıklamalarına ait Dedeman Otelinden alınan verilerin bilgisayar sonuçları değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında da, otel işletmelerinin genel bir değerlendirmesi yapılarak, stok yönetimin işletmeye ve işletme genel yöneticilerine sağlayacağı yararlar belirtilmiştir. Stok yönetimi konusunda otel işletmelerinin yönetimlerine turizm, sektörüne ve ülke ekonomisine sağlayacağı yararlar üzerinde durulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİM FONKSİYONLARI

1. GENEL OLARAK YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına işgördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur.¹ Bu süreç kavramı hedefe ulaşmayı sağlayan ve süreklilik gösteren bir takım faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin sürekli ve sosyal bir süreç olmasının temel nedeni insanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Bir diğer ifadeyle yönetim sürecinde rol alan, amaçlara hizmet eden herkesi ve buna bağlı olarak her iş ve faaliyetlerin yönetim süreciyle ilgisi vardır.

Yönetim süreci, insanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak çalıştıkları her yerde ve zamanda vardır. Ancak, yönetimin başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma ve iş yaptırma faaliyet ve olaylarının bilim konusu haline gelmesi ve gelişmesi çok yeni sayılır. Özellikle işletme veya kurum gibi örgütlenmiş bir toplulukta grupta görev alan veya görevi yerine getiren kişiye/kişilere ekonomik çaba ve faaliyetlerdeki yönetsel uygulamalara ait kurallar ve ilkeler olmadan etkin ve verimli (rasyonel) bir çalışma, iş yapma ve iş yaptırma imkansız hale gelmiştir. İçinde bulunduğumuz yüzyılın başlarından itibaren şuurlu bir örgütlenmeye gidildiği ve bunun sonucu, iş bölümü ve uzmanlaş-

¹ Kemal Tosun. İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayını, 3462, Genel Esaslar, Yön Ajans Matbaası, İstanbul, 1987, s. 161.

maya dayanan kuruluşların ortaya çıkması ve amaçlarına doğru yürütülmele-ri, yönetim sürecinin uygulanmasıyla gerçekleşir.

Yönetim süreci, tüm örgüt yapılarında ve işletmelerin bağlı oldukları her çeşit üretim kolunda geniş bir uygulama alanına sahiptir. Tüm sanayi dallarında olduğu gibi konaklama işletmelerinde de teknolojik gelişmelerden faydalanarak verimliliği artırmak ve maksimum düzeye ulaştırmak için ihtiyaç duyulan program ve faaliyetlerin neler olduğu (planlama), sahip olunan kaynakların ne şekilde düzenlenmesi gerektiği (örgütlenme), liderlik faaliyetlerinin (Yönlendirme) ve planlanan amaçlar ile gerçekleşen sonuçların nasıl karşılaştırılacağı (kontrol) hususundaki bir dizi iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde insanların ayrı bir yerinin olduğu vurgulanmalıdır. Belirli bir amaca ulaşabilmek için bir araya gelmiş olan her grubun üyeleri arasında yönetici veya yöneteciler olacaktır.² Yönetim fonksiyonları birbirini takip eden, süreklilik gösteren ve birbirleriyle yakından ilgili unsurlardır. Bu ilişkileri daha iyi açıklayabilmek için, bununla ilgili önemli kaynaklardan biri, yönetim sürecini planlama, örgütlenme, yönlendirme (liderlik) ve kontrol (denetleme) fonksiyonlarında ayırarak incelemektir.³

Yöneticiler, yukarıda sayılan yönetim fonksiyonlarının koordinasyonunu üstlenen kişilerdir.

Kültür ve Turizm Bakanlığının 28.05.1983 tarihli Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliğinde bu fonksiyonlara ilave olarak koordinasyon konusunda yönetim fonksiyonlarından biri olarak saymıştır.⁴ Konaklama merkezlerinde önemli bir yer tutan koordinasyon fonksiyonunu da aktarmaya çalışacağız.

² Tefik Tatar, M. Mithat Üner. İşletmecilik İlkeleri. Gazi Büro Yayınları, Ankara-1992. S. 57.

³ William H. Neuman, Charles E. Summer, E. Kirby Worrenyhe Process of Management, Enplowood, Cliffs, N.X: Prentice Hall Inc. 19647, S. 18-37.

⁴ Kültür ve Turizm Bakanlığının 28.05.1983 tarihli Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliğinin 57. Maddesine göre, otel, motel, tatil köyü ve pansiyonlar "Asli Konaklama Tesisleri, kamping, hostel, obesj, yüzer ev, yüzer otel, apart otel (Tatil evi) yardımcı konaklama tesisleri olarak sayılmıştır. Bu çalışma "Asli Konaklama Tesisleri" arasında sayılan "OTEller" kısmı ile sınıflandırılmıştır. Ayrıca, ayrımlarla ilgili diğer tanımlar için aynı yönetmeliğe bakınız.

Otel işletmeleri sözü edilen bir dizi faaliyetlerini belirli amaçlara ulaştırmak için yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesine yönelmişlerdir. Bir otel işletmesinin başarıya ulaşması, bu fonksiyonların belli bir düzen ve plan içinde birbirleriyle uyumlu, anlamlı ve etkili şekilde uygulanmasını ve çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılmasını gerektirir. Tüm yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yönetici, ayrıca bir liderlik rolünü de üstlendiği görülmektedir.⁵

1.1. Planlama

Planlama; işletmeleri belli bir amaca ulaşması için gelecekte yapılacak işleri önceden saptayan entellektüel çabadır.⁶ Diğer bir tanıma göre planlama; belli bir amaç veya kullanım gözönünde tutularak, elverişli ve metodlu bir biçimde düzenleme işidir.⁷ Planlama genel anlamı ile bir hedefe yönelmiş düzenli çalışmalardır. Hareketten önce düşünmeyi öngören zihni bir çalışmadır. Böylece, önceden tayin edilmiş amaçlara rasyonel bir yaklaşım ve bunların gerçekleştirilmesine hazırlık aşamasıdır.

İşletmelerin sürekli bir faaliyet içerisinde bulundukları bilinir. Özellikle konaklama işletmeleri günün yirmidört saatinde insana hizmeti ön planda tutan işletmelerdir. Bu işletmelerdeki yöneticiler, çeşitli konularda sunulacak hizmet ve ürünlerin neler olacağı, bunların fiyatları, üretimde uygulanacak yöntemler, satınalmalarda izlenilecek yollar, işe almalar v.s. sürekli olarak karar vermek durumundadırlar. Bu bakımdan planlama; gelecek bir dönemde ulaşılabilecek amacın tespit edilmesini, bu amaca ulaşmak için hangi araçların kullanılacağını, hangi işlerin hangi sıraya göre, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir.⁸ Böylece planlama, temelinin karar vermeye dayandığı geleceğe ilişkin kararsızlığı azalttığı ve bütünüyle ortadan kaldırması gibi çok önemli faydalar sağlamaktadır.

5 İsmet Barutçugil, Turizm İşletmeciliği, Bursa, 1984, S. 81.

6 Hasan Olalı, Meral Korzay, H.Ziya Yavuzer, Otel İşletmeciliği, İşletme Fakültesi Yayın No: 214, İstanbul, 1989, S. 283.

7 T.C. Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı, "Yöneticiler Semineri Notları", Ankara, 1988, S. 56.

8 Tosun a.g.e., S. 199.

Ayrıca planlama, dikkatleri amaçlar üzerinde toplanmasını sağlar ve kontrolü kolaylaştırır. Günümüzde yöneticilerin herhangi bir konuda karar vermesini etkileyen önemli faktörlerin başında belirsizlik ve her alandaki hızlı değişimler gelir. Bu nedenle, geçmişte hislere bağlı bir içgüdüsel başarılı kararların aynı oranda başarılı olması artık beklenmemektedir.⁹

Bütün işletmelerde olduğu gibi, otel işletmelerinde de planlamanın amacı, işletme amaçlarının nasıl bölümlere ayrılacağını ve hangi yollardan hedefe varılacağını tespit edilmesiyle ilgilidir. Bir diğer ifadeyle, kararlar nasıl verilmelidir? Karar verme aşamaları nelerdir? İşte bu sorulara verilecek cevap; yönetim sürecinin planlama adını verdiğimiz bölümünde aranmalıdır. Yani, işletme içinde kimin, neyi, ne zaman ve nasıl yapacağını belirleyen hususlar önceden belirlenir ve tespit edilir. Bu anlamda planlama, yönetimin pusulası sayılabilir. Planlamanın amacı, kalkınmadır. Otel işletmeciliğinde amaca ulaşabilmek için birden fazla planlamanın yapılmasını gerektirir. Böylece otel yöneticisini uygulamada karşılaşılabileceği zorlukları aşması daha kolay olur. Örneğin; otel gelirleri, konaklama, yiyecek, içki, çay, meşrubat, sigara, gazete, disko, sauna, spor faaliyetleri, yüzme havuzu gibi mal ve hizmetlerin satışlarından meydana gelir. Bu hizmetlerin yerine getirilebilmesi ile ilgili uygulamalar yönetici veya yöneticiler tarafından potansiyel pazar dikkate alınarak kararlaştırılır. Buna uygun olarak görevleri yerine getirecek elemanların istihdamı, satın alma, depolama, mal üretme, donatım gibi özel hususlar işleme sokulur. Bir diğer ifadeyle, işletme amaçlarına uygun hedefler seçilmezse, bundan sonra girişilecek işlerde başarıya ulaşmak daha zor olacaktır veya girişilecek işlerde etkinlik derecesi azalacaktır. Demek ki, planlamada önemli olan yapılacak faaliyetlerin uygulamaya konulmadan önce içinde bulunulan şartlara uygun hedeflerin iyi seçilmesi gerekmektedir. Otel yöneticisinin başa-

9 Salih Saraç. "Konaklama İşletmelerinde Stokların Denetimi" Yayınlanmamış Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1989, S. 3.

rılı olabilmesi ilk aşamada, işletmenin geçmişini ve bugünkü durumunu, şartlarını bilerek geleceğe yönelik başarılabılır hedeflerin tespiti yapılır. İkinci aşamada; hedefleri gerçekleştirebilecek çözüm yollarını ortaya koyar ve üçüncü aşamada; bu hedefleri uygulamaya koymak gelir. Bu aşamalarda uygulamaya koyulan her karara işletmede çalışanların katkısı gönüllü olarak sağlanırsa yönetimin başarısını artıracaktır. Demek ki planlama; her türlü harekete geçmeden önce yapılması gereken bir hazırlıktır. Bu yüzden, yöneticisinin aldığı her kararı, bir planlama işi izlemelidir.

Otel işletmelerinde planla birlikte amaçlar tespit edildikten sonra işbölümü yapılır. Bu işbölümü personele görev ve sorumluluklarına, departmanın ve kişilerin yetenek ve kapasitesine göre belirli emirler şeklinde dengeli dağıtılır.

Böylece, plan bir geminin rotası gibi, varılacak amaç için hangi yolun izlenmesi gerektiğini gösterir. Bu bakımdan plan daima, geleceğe dönük bir faaliyettir, toplamına ilişkin bir düşüncedir. İleride, gerçekleşmesi tahmin veya arzu edilen bir amaca, bütün çabalar yoğunlaştırılır.¹⁰ Plan, belli bir davranış şeklini ortaya koyduğundan, ekonomik değişimler ve dayandığı temel şartlar değiştiğinde, bu değişimlere uygun olarak esnek olmalıdır. Planların katı olması, bazen işletmelerde olumsuz sonuçlara yol açabilecektir. Esnek bir plan, imkansızlaşmadan amaçlara ulaşabilmeyi sağlar. Ayrıca, planların tüm işletme faaliyetlerini kapsamaması ve uyum içinde olması, muhtemel değişikliklere karşı kolaylık sağlar.¹¹

1.2. Örgütlenme

Örgütlenme, belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek için işletmenin sahip olduğu beşeri ve diğer kaynakların bir faaliyetler sistemi içerisinde bir-

¹⁰ Tosun a.g.e., S. 204.

¹¹ Tatar ve Üner, a.g.e., S. 59.

eştirilmesi ve düzenlemesidir.¹² Diğer bir tanıma göre örgütlenme; işbölümü, fonksiyonlarının belirlenmesi, yetki ve sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla açıkça belirlenmiş, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir biçimde koordine edilmesini ifade eder.¹³ Örgütlenmede ilk adımın, herhangi bir işletmede amaca ulaşmak için gerekli olan işlerin ve faaliyetlerin daha ayrıntılı bir biçimde belirlenmesinin gerekliliği anlaşılmaktadır. Bir diğer ifadeyle işletme içindeki işleri, benzerliklerine göre departmanlara ve servislere ayırmak suretiyle en uygun işbölümü kurularak yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, örgütleme fonksiyonunun esasını oluşturmaktadır.

Bir otel yöneticisinin görevi, işletme için belirlenen amaçlara nasıl ulaşılacağını belirlemek ve bunun için gerekli insangücünü, araçları ve imkanları en uygun miktar ve niteliklerde biraraya getirmektir.¹⁴ Demek ki işletmenin yönetim fonksiyonlarının birincisini planlama, ikincisini örgütleme oluşturmaktadır. Yönetici planlamasını yaptıktan sonra, sıra işletmeyi örgütlemeye gelmektedir. Örgütleme ise, planlanan işlerin gerçekleştirilebilmesi için yetki ve sorumlulukların tespit edilmesi ve dağıtılması işlemidir. Bir diğer ifadeyle, planlanan işlere ulaşılması için, görevlendirilecek personelin yetki, sorumluluk ve kuvvet ilişkilerinin belirlenmesidir. Böylece örgütlenmede yapılacak işlerin ve bu işlerin gruplandırılması sonucu kimlerin nerede, hangi görevleri ve hangi araç ve yöntemlerle bu işleri yürütecekleri belirlenir.

Yapılacak işler, temel olarak planlama evresinde belirlenir. Gerçekten, plan, amaçları olduğu kadar, bunlara ulaştıracak yol ve imkanları bu uğurda harcanacak çabaları ve yapılacak işleri, bunların kimler tarafından, ne zaman, nerede ve hangi yöntemlere göre yapılacağını da belirler. Demek oluyor ki, planlanmış faaliyetlerin en az emek ve masrafla yapılabilmesini sağlamak,

12 Tatar ve Üner, a.g.e., S. 60.

13 Edgor H.Schein (Çev. A. Sağtürk ve Ş.Özalp) Örgütsel Psikoloji, Z.B., (Eskişehir İTİA Yayını, 1976), S. 10.

14 Burhan Şener, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1990 S. 61.

sıralamak, düzenlemek, departmanlara ve bölümlere sokmak, örgütleme fonksiyonunun kapsamına girmektedir.¹⁵ Örneğin; reklam, tanıtım, fiyatlandırma, satış işleri ile ambalaj, depolama ve taşıma işleri ayrı bir Halkla İlişkiler departmanına verilebilir. Bunun yanında, işletmelerin ihtiyaç duyduğu malzemelerin tedarik edilmesi satın alma servisine verilebilir. Burada önemli olan, işlerin yapılabilmesi için çalışanlarda olması gereken bilgi-beceri, deneyim, eğitim düzeyi gibi ayırteıcı özellikleri dikkate alınarak yapılmasıdır. Bu özellikler dikkate alınmadığında, işletme bünyesinde çalışanlarla, işletme hedeflerinde farklılıklar ortaya çıkacaktır. Örneğin; bir otel işletmesinin amacı, kalite hizmeti, ön planda tutulan kâr elde edilmesini öngörebilir. Diğer taraftan aynı işletmede çalışan kişinin amacı ise, yeterli ücreti alabilmek ve yaptığı işle tatmin olmaktır. Burada esas olan işletme ve çalışanların kendi amaçlarına uygun bir yapı içinde olmalarıdır. Bu uyum olmaz ise, ne kadar yetenekli personel ve bol kaynağa sahip olursa olsun, başarılı ve kârlı olabilmesi imkânsızlaşabilir. Ayrıca, işletme içinde yetki ve sorumluluk verilen kimselere, gerekli olan araç ve gereçler de sağlanmalıdır. Çünkü, her tür araç ve imkana sahip olan bir çalışan ile bunlardan yoksun olan bir çalışanın aynı sorumluluklarla yüklenilmesi ve başarılı olması beklenilmemelidir. Bu bir örgütleme problemidir. Burada önemli olan, işlerin gerektirdiği bilgi-beceri, tecrübe, eğitim düzeyi gibi yeteneklerin iyi belirlenmesi ve bu özelliklerin çalıştırılacak kimselerde olmasına dikkat edilmelidir. Yani adama göre iş değil, işe göre adam seçilmesi prensibine dikkat edilmesi, örgütlemeye başarıyı sağlar.

1.3. Yönelme

Yönetimin ilk aşamasında oluşturulan plan, tahminlere dayanmakta; örgütleme, plan hedefleri doğrultusunda iyi işleyen bir yapı ve süreç oluşturmayı amaçlamakta; yönelme ise, organizasyonu plan hedeflerine göre yürüten yönetsel bir faaliyettir.

¹⁵ Tosun, a.g.e., S. 226.

İşletmelerin başarılı olmaları için gerek parasal ve gerekse fiziksel imkanlara sahip olmaları önemlidir. Ancak, bir diğer önemli konu ise, bütün bunları yönleltecek yeteneğe sahip yöneticilerdir. Çünkü, işletme, yapacağı faaliyetler doğrultusunda hazırlayacağı örgüt yapısını harekete geçirecek, sözkonusu yeteneğe sahip yönetici ve/veya yöneticilere ihtiyacı vardır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, yöneltme; örgüt üyelerinin önceden hazırlanan planlar ile uyuşum içerisinde faaliyetlere başlamalarını, uyarma çabalarını içeren faktör olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, üretimin gerçekleşmesini sağlamak için gerekli görev ve sorumlulukları üstlenen kişilere yol gösterilmesi ve çabaların koordinasyonunun sürecidir. Bu uyarma, kişileri güdüleme ve onlara liderlik yapma ile gerçekleştirilmektedir.¹⁶ Yöneltme, yöneticilerde bulunması gereken özelliklerle yakından ilgilidir. Örneğin; zeka, haberleşme yeteneği, grup değerlerini anlayabilme ve ona göre bir davranış biçimini ortaya koyabilmesi etkinliğini artırır. Çünkü, yönlendirme insanlarla doğrudan ilişki kurulmasını ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli faaliyetlerin insan unsuru tarafından ve insanlar ile birlikte yürütülmesini gerektirmektedir.

Yöneltme faaliyeti, bir haberleşme-iletişim faaliyetidir. Bu bakımdan, yöneticilerin, insan davranışlarını anlayabilmeleri ve kuvvetli liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekir. Yöneticilerin başarıları emrindekilerin işlerini iyi yapmalarına bağlıdır. Yöneltme fonksiyonunda önemli olan, verilen emirlerin en alt kademelere kadar etkin bir biçimde iletilmesiyle birlikte, işlerin iyi yapılabilmesini sağlayacak olan iş ortamını sağlamak zorunluluğu vardır. Ayrıca, astın-üstüne rapor sunması, bilgi vermesi gibi bir bilgi akışı da sözkonusudur. Diğer önemli bir husus, emirler net ve anlaşılır olmalı, tereddüde yer vermeyecek kesinlikte olmalıdır. Neyin yapılması gerektiğini, yapılacak işin miktarını ve niteliklerini, ne kadar zamanda yapılacağını açıkça belirtir nitelikte olmalıdır.

16 B. Kocaman, A. Cünedioğlu, A. Tunç, İşletme Bilgisi, Ostim Çıraklık Eğitimi Merkezi Yayınlar Dizisi, 4, Ankara, 1995, S. 35.

İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesini sağlayabilecek iyi bir planlama ve örgütlenme tek başına yeterli değildir. Yönetim süreci içerisinde insan ilişkileri yönetsel uygulamalarda çok önemli bir yer tutmaktadır. Yönelme fonksiyonu da yöneticiye bu özelliğiyle bir anlam kazandırmaktadır. Bir diğer ifadeyle yönelme, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların iyi bir liderlik ve iletişim kalıbı içerisinde güdülenmeleri ve bu iş için özendirilmeleri gerekecektir. Otel işletmelerinde başarılı olabilmek için yalnızca takdir edici sözler söylemek ve ödüllendirmek, iyi ve güvenli ilişkileri kurmaya yeterli görülmemektedir.¹⁷ Yönelme fonksiyonunun temeli yöneticinin liderlik özelliklerinin yanında, çalışanların güdülenmelerini sağlamak, haberleşme iletişim kanallarını iki yönlü kullanabilmesiyle yakından ilgilidir. Ayrıca, çalışanların kişisel ihtiyaçları ve işletme hedefleri arasında bir denge sağlayacak ilişkiler ve etkin bir iletişim kurarak, karşılıklı güven, anlayış ve saygı ortamını sağlamaya dayanmaktadır.¹⁸

1.4. Koordinasyon (Uyumlaştırma)

İşletmeler, planda belirtilen hedefleri gerçekleştirmek için tüm güçleriyle çaba harcarlar. İşletme yönetiminde koordinasyon, işletmeyi meydana getiren tüm unsurların çabalarını birleştirerek, uyumlu, ahenkli ve düzenli bir şekilde istenilen amaca varmak için güçlerini bütünlemelerini sağlayan bir fonksiyondur.¹⁹ Özellikle koordinasyon fonksiyonunun, yönelme fonksiyonu ile birlikte konaklama işletmelerinde ayrı bir önemi vardır. Çünkü, hiçbir işletme türü konaklama işletmelerindeki kadar yoğun çalışan personel arasında işbirliğini, koordinasyonu zorunlu kılmaz.²⁰ Yönetim sürecinde koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca varmak için faaliyetlerin birbiri ardısıra gelmelerini ve içiçe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlar.

17 İ.Sabit Barutçugil, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, Bursa 1988.

18 Bu konuda ayrıntılı bilgi için bakınız, Eugene E. Tenning, An Anatomy of Leadership N.Y. 1960.

19 Şener a.g.e., S. 62

20 Olalı, a.g.e., S. 12.

İşletmelerin verimli, etkin çalışabilmeleri için gerekli olan önemli bir husustur. Koordinasyon kavramı yerine bazı kaynaklarda düzenleştirme, uyumlaştırma ve eşgüdüm gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir.

Koordinasyon, örgüt içinde ve işletme hedeflerini gerçekleştirmede departman ve bölümlerde görevlendirilen tüm grup üyelerini birbirlerinin çalışmalarından haberdar kılmaya yarar. İşletmeyi oluşturan çeşitli bölümler, birbirlerinin yaptıklarından habersiz olurlarsa, işletme, kararsız ve kendine rakip bir niteliğe bürünür.²¹

Küçük işletmelerde işlerin basitliği, çalışanların azlığı ve iş yükünün hafif olması koordinasyon fonksiyonunda oluşacak problemleri alt düzeyde tutar. Ancak, büyük işletmelerde ve özellikle konaklama işletmelerinde, yatma, yeme-içme, eğlenme, satış, reklam, halkla ilişkiler ve pazarlama gibi birimlerini birarada bulunduran ve komplike hizmet yerlerinde bu husus çok önemli bir yönetim fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Gerçekten bünyesinde çok çeşitli bölümleri bulunduran büyük işletme faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu ve etkin bir biçimde koordine edilmesi ve herhangi bir faaliyetin, bir diğerini aksatmamasına dikkat edilmesi gereklidir.²² Koordinasyon, kişisel çalışmalardan ziyade, grup çalışmasını ifade etmeye yarayan bir kavramdır. Birden fazla kişinin biraraya gelip çalışmaya başlaması söz konusu olduğu zaman, koordinasyon fonksiyonu ön plana çıkacaktır. Önemli olan husus; çalışanların gönüllü ve istekli bir işbirliği ile katılımlarının sağlanmasıdır. Koordinasyon, işletme içindeki faaliyetlerin her birinin diğer faaliyetlerle uyumlaştırılması ve bu faaliyetlerin birbirleriyle çatışmamasına özen gösterilmesidir. Bu nedenle; koordinasyon, yönetimin öteki fonksiyonları ile çok yakından ilgilidir. Hatta denilebilir ki, diğer yönetim fonksiyonlarının bileşkesi sayılmaktadır. Koordinasyon, işletme içinde düzenlilik getirerek verimliliği ve hareket birliğini

²¹ Tosun, a.g.e., S. 269.

²² Barutçugil, a.g.e., S. 84.

sağlamaktadır. Bu da yöneticinin yöneltme fonksiyonuyla her personel ile yapılacak işlerin zamanlamasının düzenlenmesi, uyumlu ve ahenkli bir şekilde, amaç olan ürün veya hizmetin sunulması demektir.²³ Örneğin; bir hafta sonra hazırlanacak büyük bir ziyafet için yiyecek-içecek müdürü veya mutfak şefinin liderliğinde gerekli malzemelerin satın alınması, hazırlanması, servisi; ziyafet salonunun hazırlanması çok iyi bir koordinasyonu, zamanlamayı gerektirmektedir. Burada, koordinasyon ve işbirliği arasındaki önemli bir fark ortaya çıkmaktadır. **İşbirliği**, işletmede çalışanlar arasında istekle yapılan yardımlaşmayı, **koordinasyon** ise, yönetici tarafından bilerek yapılan davranışları ifade etmektedir. Burada ortak amaç, ziyafetin zamanında ve eksiksiz yapılmasıdır.

1.5. Kontrol

Kontrol, planların öngördüğü sonuçlara hangi ölçüde ulaşıldığını ve iş başarısının ölçülmesini tespit etmek olarak tanımlanmaktadır. Kontroldeki ana amaç, hataların önlenmesini ve hatalar ortaya çıkmadan önce gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktır.

Planlama, işgörenlerin davranışlarına yön verirken, kontrol ise, işgörenlerin belirlenen standartlara uymayan davranışlarını ortaya çıkarmaktadır. Kontrol fonksiyonuyla, yönetimin planlama, örgütleme, koordinasyon, görevlendirme ve yöneltme gibi diğer fonksiyonlarının neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve tespit eder.²⁴ Kontrol kavramı yerine denetim, revizyon, murakebe ve değerlendirme sözcükleri gibi terimlerin de kullanıldığı görülmektedir.²⁵

Kontrolde, uygulamalardan alınan sonuçların amaçlarla karşılaştırılması ve gerekirse düzeltme kararının verilmesi ve seçilecek eylemin belirlenmesi

23 Saraç, a.g.e., S. 5.

24 Tosun, a.g.e., S. 279.

25 Kamuran Pekiner, İşletme Denetimi, İstanbul, 1988, S. 3.

söz konusudur. Ancak, bu eylemin diğer faaliyetler ile uyumlu olması gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle, bu fonksiyonun yerine getirilebilmesi için, neyin yapılmakta olduğunun, ne yapılması gerektiğinin ve şartların yetersizliğinde durumu düzeltmek için yapılacak olanın bilinmesine, gerektiğinde düzeltici, faaliyetlerin yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu fonksiyon, işletme faaliyetlerinin her alanında etkisini gösterir ve faaliyetlerin belirli kanallar içerisinde akışını sağlar.

Kontrol sürecinde bazı aşamaların olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar; plan ve politikalar doğrultusunda standartların belirlenmesi, mevcut başarının ölçülmesi, yapılan faaliyetlerin sonuçlarının önceden belirlenen standartlar ile karşılaştırılması ve düzeltme kararının verilmesi olarak özetlenebilir. Otel işletmelerinde kontrol fonksiyonunun ilk adımı, ulaşılması istenen hedef sonuçlarının tespit edilmesiyle başlar. Bu tespitler, işletmenin plan ve programlarında, organizasyon el kitaplarında, yönetmeliklerde, çalışma yönergelerinde veya üst yönetim kademesinin emirlerinde belirtilir. Standartlar, fiziksel, maliyetle ilgili standartlar, finansal, gelir standartları ve maddesel olmayan standartlar olarak sınıflandırılabilir.²⁶ Kontrol sonucu ortaya çıkan olumsuz sapmalar düzeltilir veya olumlu sapmalar geliştirilerek, geleceğe yönelik planlamalarda dikkate alınır.²⁷

2. STOK FONKSİYONUNUN ORGANİZASYONU

Stok fonksiyonunu açıklamadan önce, organizasyon kavramı üzerinde kısaca durmakta fayda vardır.

Organizasyon terimi Yunanca "organon" yani uzuv anlamındadır. Uzuv ise, bir bütünün veya canlı bir varlığın hayatını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu ve bir işlev ifa eden parçasıdır. Organizasyon, organlaştırma anla-

²⁶ H.Olalı, Turizm Politikası ve Planlaması, İşletme Fakültesi Yayını, No: 228, İstanbul 1990, S. 693.

²⁷ Turgay Ergun, Aykut Polatoğlu, Kamu Yönetimine Giriş, (Ankara: TODAİE Yayını No: 241), Ankara, 1992, S. 333.

mında yani bir sistemin amacına ulaşmak için çeşitli görevleri yapmak üzere oluşturulan ve diğer departmanlarla uyumlu bir şekilde işlev gören bölümlerin oluşturulmasıdır. İşletmede organizasyon ise, üretim unsurlarının en etkin ve verimli kullanımını sağlayacak düzenlemelerin yapılmasıdır. Şu halde organizasyon; işletmelerin amaçlarına uygun olarak ihtiyaç duyulan maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde kullanılacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesi anlamına gelmektedir.²⁸ Burada esas olan, alınacak araç-gereç, istihdam edilecek personelin birbirini tamamlayıcı ve birbirleriyle uyumlu olması gerekir.

Şu halde, organizasyon, işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle uyumlu çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır. Bu işlerin yapılabilmesi, iyi bir organizasyon ve iş akışının düzenlenmesini gerektirir. Dar anlamda organizasyon, amaçlara ulaşmak için gerekli işlevlerin yerine getirilmesinde insanların beraberce iş görme ve verimli çalışmayı sağlayan bir yapının oluşturulmasıdır.²⁹ Organizasyon, faaliyetlerin uygun personel ya da gruplar yolu ile yerine getirilmesi için mevcut gücün sistemli ve uyumlu kullanılması yöntemlerini ifade eder.³⁰

Modern üretim sistemlerinde stoklar, her kademedan yöneticileri yakından ilgilendirmektedir. Stok problemleri her tür işletmede yaşanmaktadır. Zira, yanlış stok politikalarının seçimi ve uygulama hatalarından dolayı, birçok işletmenin zor durumda kaldığı gözlenmektedir. Teknolojinin hızla gelişmesi, uluslararası rekabet, tüketicinin daha kaliteli ve daha ucuza mal alma isteği, malzeme, insangücü, makine ve sermayenin en etkin şekilde kullanımı-

28 Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1991, S. 113.

29 Eren, a.g.e., S. 114.

30 Ertuğrul Çetiner, Konaklama Yönetim Muhasebesi, Ankara 1989, S. 16.

nı gerekli kılmaktadır. Bu etkin kullanım ise ne zaman, ne miktarda malzeme tedarik edilmesini ve stok miktarı sorularını gündeme getirmektedir.

Üretim yönetiminde stok, gelecekte beklenen talebi karşılamak için şu an atıl kalan herhangi bir kıt kaynağı ifade eder. Bu tanımdan, stoğun sadece üretimde kullanılan malzemeleri ifade etmediği, aynı zamanda fabrikadaki bütün insan ve diğer üretim unsurlarını da kapsadığı anlaşılmaktadır. Stok bulundurmanın temel sebepleri her işletmeye göre değişmektedir. Genel olarak, belirsizlik, ölçek ekonomisi, spekülasyon, kontrol maliyetleri, üretimde düzgünlüğü sağlama, ulaştırma ve dağıtım sayılabilir.³¹

Stok yönetimi, stok sisteminin etkin yürümesini amaçlar. Dolayısıyla bütün işletme faaliyetleriyle etkileşim içindedir. En iyi stok politikasını uygulayabilmek, ne zaman ve ne miktar sipariş verileceği konularında en iyi kararı verebilmek için, herşeyden önce stok sisteminin nasıl işlediğini bilmeyi gerektirir. Her işletmede mal veya hizmetlerin meydana getirilmesinde bir stok Girdi-Çıktı gösterimi vardır. Stok sistemlerinin temel karakteristikleri, talep, tedarik süresi, gözden geçirme süresi, stok değişimleri ve aşırı stok şeklinde sıralanabilir. Stok fonksiyonu işletmelerin, üretim, pazarlama, finansman ve diğer bölümlerle de ilgilidir. Çünkü, stoklar, müşteri isteklerini karşılamaya yöneliktir ki bu, pazarlamayı, parasal kısmı, finansmanı, düzenli bir üretim akışı sağlamak için de üretim veya tedarik etme, satınalma gibi organizasyonları kapsamaktadır. Ancak, işletme içinde, bölümler arasında stok hedefler açısından her zaman bir uyumsuzlukla karşılaşmak mümkündür. Stok yönetimi bu uyumsuzlukları işletme eğilimlerini bir bütün olarak ele alıp, stok düzeylerini rasyonel bir biçimde çözmeyi amaçlar. Ekonomik dalgalanmaların yaşandığı bir ortamda, sağlıklı kararların uygulanması önem kazanır. Böyle hallerde stoğun fonksiyonu, makine teçhizat, bina ve işgücünden daha ekonomik olarak kullanılmasını sağlamaktır. Bir diğer ifadeyle, bir işletmenin üretim faktörlerine olan talebinin az çok düzenli olması düşünülür.

31 Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları: 50, Ankara-1994, S. 443.

Bu nedenle, talebin durgun olduğu dönemlerde stok için üretim düzenleyici bir alternatif olarak düşünülebilir. Diğer bir neden ise, firmanın en ekonomik hacimde hammadde ve yarı mamül satın alınması ile yine en ekonomik ölçekle üretim hacmi sağlamasıdır. ³²

İşletmelerde bulundurulanan stokların yerine getirdikleri fonksiyonları özetlemeyi yararlı buluyoruz:

i. Stokları, üretim ve dağıtım süreçlerinde birbirini takip eden aşamaları birbirinden ayırır. Böylece, üretimin hammadde veya tüketicinin bulunduğu yerden farklı bir yerde olmasına imkan verir. Birbirini izleyen üretim faaliyetlerinin farklı yerlerde yapılmasını mümkün kılar. Ayrıca, satıcı işletme ve tüketicinin birbirinden ayrılmasını sağlar.

ii. Stoklar, işletmelerde üretim ve istihdam düzeylerinin belirlenmesi ve devamını mümkün kılar. İşletme, stok bulundurmak suretiyle, üretimin durmasından doğacak zararlara karşı kendisini korumuş olur. Örneğin, talep miktarı veya tedarik işleminin meydana gelecek dalgalanmalarda üretimin aksamaması ve bu nedenle kullanılan teçhizatın atıl kalması söz konusu olabilir. Bu nedenle, stok bulundurmak, işletmelerin üretimini devamlı kılması için emniyet subabıdır.

iii. Stoklar sayesinde üretim teçhizatının çeşitli mamüllerin üretiminde kullanılması mümkün olur.

iv. İşletmenin ürettiği mallara karşı talebin artması sonucu (mevsimlik dalgalanmalar), ek kapasiteye ihtiyaç duyulmadan mevcut stoklar yardımı ile talepteki bu artışlar karşılanabilir.³²

v. Stoklar sayesinde üretim ve tedarik faaliyetlerinin en az gidere neden olacak miktarlar halinde organize edilmesi mümkün olur.

³² Tatar ve Ünver, a.g.e., S. 14.

vi. Stoklar, işletmenin mamûlüne olan talebin tahmininde yapılması muhtemel hataların ortaya çıkaracağı zararların azaltılmasına yardımcı olur.

vii. Stokların diğer önemli bir fonksiyonu da, tüketici kitlelerine kısa zamanda ve üstün bir düzeyde hizmet sağlar. Bugünkü rekabet şartları içinde, işletmenin müşteriye sağladığı hizmet düzeyi, müşteri tarafından o işletme için bir tercih nedeni olabilir. Müşteri taleplerini zamanında karşılamaktan yoksun işletmeler, hem fiili, hem de potansiyel satış imkanlarını kaybetmek durumuna düşer.

Kısaca, işletmeler bir çok sebeplerden dolayı stok bulundurarak gelecekteki talep ve maliyet şartları kesin olarak bilinse dahi, işletmeler mal giriş-çıkışları arasında zaman ve miktar bakımından bir denge oluşturmak amacıyla bir miktar stok bulundururlar. Yine işletmeler, muhtemel talep artışlarını karşılamak amacıyla ve gelecekte fiyatların yükseleceğini ve satış imkanlarında değişmelerin olacağını ümit ederek stok bulundururlar. Ancak, ana neden, malların, tam talep edildiği zaman sağlanmasının fiziksel olarak mümkün olmamasıdır. Diğer bir ifadeyle, arz ve talep süreçlerinin farklı hızlarda olmaları, stokların oluşmasına veya onlara ihtiyaç duyulmasına neden olur. Bunun dışındaki stokların gördüğü fonksiyonlar da vardır. Örneğin; üretimde kolaylık sağlanması, üretim hızının sabit tutulması, arz ve talep arasında tampon görevi görmesi kontrol sisteminde ekonomiklik ve müşterilere hizmet sağlanması gibi önemli hususların yapılmasına imkan verir.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan konulara bağlı olarak stok fonksiyonu organizasyonunun her işletmede ayrı bir yeri ve önemi vardır ve üzerinde dikkatlice durmayı gerektirir diyebiliriz.

Yönetim süreci yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında, stok yönetimi ve önemi konusu üzerinde geniş bir biçimde durulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE STOK YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

1. STOKLARIN YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

İşletmelerde yöneticilerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisi de stokların yönetimine ilişkindir.

Stokların ilmi esaslara göre yönetimi, literatürde bir hayli önem kazanmış bulunmaktadır. "Bundan dolayıdır ki 1964 yılında Milli Muhasebeciler Derneği (National Association of Accountants: NAA) tarafından otuzdokuz büyük ve orta çaptaki işletme üzerinde yapılan araştırmada, bunların sadece onüçünün ekonomik sipariş miktarı veya sipariş sayısı tekniklerini kullandığını belirtmesi büyük bir şaşkınlıkla karşılanmıştır."³³

"Stokların etkin denetimi zirai uygulamaların mevsimsel kesinliği sayesinde çok sade bir hale gelmiştir."³⁴

Etkin bir stok yönetiminin sağlanabilmesi için doğru bilgilerin elde edilmesine, işletmenin yapısına ve faaliyet konusuna ve uygun bir stok yönetimi sisteminin seçilmesine bağlıdır. Bununla beraber, işletmenin stok yönetimi ile ilgili personelin, işletmenin stok yönetim sistemini ve bu sistemin çalışmasını çok iyi anlaması ve bu genel faaliyet içerisinde görev ve sorumluluğunun tayin edilmesi gerekir.

Yöneticilerin çözüm getirmesi gereken ana sorunlar aşağıdaki biçimde sıralanabilir.³⁵

³³ H.S. Tosun, "Bilimsel Stok Yönetimi" AİTİA Dergisi, Sayı: 6, 1977, S. 99.

³⁴ C.Harlod, Operational Research Quarterly, Volume 28, No: 3, S.1.

³⁵ H.Ergin, "Stokların Yönetimi ve Kontrolü" EİTİA Dergisi, Cilt2, Sayı1, 1984, S. 99-100

- a) Müşterinin artan ihtiyacı devamlı olarak karşılanmalı.
- b) Üretim faaliyetlerinin kararlılığı korunmalı (eğer imalat işletmesi ise)
- c) Stoklara yapılan yatırım miktarı uygun bir seviyede tutulmalıdır.

Bu üç sorunu etkin ve bir arada çözebilmek için yöneticiler aşağıdaki sorulara cevap aramak zorundadırlar.

- Hangi mallar stokları oluşturulmalıdır?
- Her bir kalemden stokta ne kadar tutulmalıdır?
- Bütün stoklar içinde kaç tane kalem olmalıdır?
- Kalemlerden ne kadar sık ve miktarda sipariş verilmelidir?

Kısaca, yöneticiler stokların yönetimin zorluklarını anlamalıdır.

İşletmelerin hedeflerinin kârlarını artırmaya yönelik oldukları varsayıldığında, etkin bir stok yönetimi hayati bir önem taşır.

Geçmişte stokların yönetimi büyük ölçüde sezgiye dayanmıştır. Fakat, bugünün karmaşık pazarlama şartları içerisinde sezgiye dayanan yönetim, önemli ölçüde güvensizlik yaratır. "Kapasite fazlası stok edinilmesi ve elde tutulması çok parayı gerektirir". Giderler; stoklama giderleri, taşıma giderleri, faiz yükümleri, sigorta giderleri, fireler, moda geçmesi gibi şekillerde ortaya çıkar.

Bir işletme yönetimi, elverişli stok bulundurmak için aşağıdaki ana nedenleri ileri sürebilir.³⁶

- a) Yüksek düzeyde müşteriye hizmet sağlamak,
- b) İstihdam düzeyini korumak,
- c) Pazarlama geliştirmelerini desteklemek,

36 T.Tüfekçioğlu, "İşletmelerde Stok Problemi" EİTİA Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, 1974, S. 53-101.

d) Anahtar stok sıkıntılarına neden olabilecek endüstri ve/veya işçi grevlerine karşı önlem almak,

e) İşletmenin mevsimlik ihtiyaçlarını karşılamak,

f) Sermaye varlıklarından daha fazla yararlanmayı sağlamak.

Her işletmenin stok bulundurma sebebi muhtemelen bu altı ana sınıflandırma içerisinde mütalaa edilebilir.

Özetle, işletmelerin başarılı olabilmeleri için geleneksel metodlardan, eskimiş alışkanlıklardan hızla arandırılması ve modern stok yönetiminin biran önce yaygınlaştırılmasına bağlıdır. Modern stok yönetiminin gerçekleştirilmesi için matematik metodlardan ve modern tekniklerden yararlanılması zorunludur.

2. STOK KAVRAMININ ANLAMI, AMAÇLARI VE KAPSAMI

İşletmeler ticari hayatta beklenmeyen talep dalgalarının karşısına karşı önlem almak, üretim sisteminde doğabilecek hataları bertaraf etmek ve daha birçok sebeplerle stok bulundururlar. Ancak, bulundurulan stoklar bir taraftan olumlu güvenlik marjları sağlarken bir yandan da işletmeye bir takım maliyetleri de yüklemekte ve firma yöneticisini bu konuda karar almaya zorlamaktadır. Bir diğer ifadeyle, stoklara ilişkin maliyetlerin karşılıklı baskıları, bu maliyetler arasında bir denge kuran politika ve uygulamaların gerektiği bir ortam meydana getirir.³⁷ Konuya bu açıdan yaklaşıldığında stoklar akılcı bir üretim sisteminin kurulması için yol gösterici rol oynayabilirler.

İşletmenin talep tahminleri, stok bulundurma maliyetleri ve siparişlerle ilgili diğer faktörler ile bulundurulması gerekli stok miktarı arasında oluşturacağı dengenin bozulması işletmenin üretimini, sürümünü, rantabilitesini dolayısıyla hayatiyetini tehlikeye sokar.

37 Elwood S. Buffa, Temel Üretim Yönetimi (Çev: A. Sezgin, K. Gölbaşı, A. Ersoy, S. Bakıacioğlu, E. Ada), AİTİA İşletme Fakültesi Ankara, 1975, S. 429.

Stoklar, işletme sermayesi unsurları içerisinde paraya dönüşebilme özelliği en az olan kalemlerdir. Kasa ve alacaklar sabit para değerli unsurlar olurken, stoklar, sabit olmayan para değerli unsurlar olarak fiyat değişmelerinden etkilenirler. Stokların önemi, her işletmenin faaliyet alanına göre değişebilir bir özelliğe sahiptir. Bazı işletmelerde stok kalemleri bulunmayabilir. İşletmelerin üretim sistemindeki mamülün katkısına göre, stok durumu belirlenmektedir. Kullanılacak stokların özellikli olmaları nedeniyle stoklar belli bir süre bekletilebilmektedir.

Bir üretim sisteminde üretilen mamüle dolaysız veya dolaylı olarak katılan bütün fiziksel varlıklar ve mamülün kendisi **STOK** kavramı içerisinde düşünülebilir.³⁸ Stoklar sözkonusu varlıkların miktarları veya parasal değerleri ile ölçülür. Stoklar literatürde envanter olarak da tanımlanmaktadır.³⁹

Stok unsuru işletme varlıkları içerisinde önemli bir orana sahiptir. Toplam aktifler içindeki oranı, firmalar bakımından farklılık gösterse de, ortalama büyüklüğü dikkate alındığında, özellikle rekabetin şiddetli olduğu, teknolojinin sık sık değiştiği alanlarda, faaliyet gösteren işletmelerde de stok yönetiminin önemi daha çok artmaktadır.⁴⁰ Hizmet işletmelerinde olduğu gibi, bazı işletmelerin stok kalemine ihtiyaç olmadığı, tümüyle doğru kabul edilmektedir. Bu çeşit işletmelerde mamül stoklarına da ihtiyaç duyulmamaktadır. Ancak, bu nitelikteki işletmelerde hizmetin gerçekleştirilmesinde gerekli bazı girdilerin bulundurulması zorunluluğu vardır. Sipariş üzerine çalışan atölye büyüklüğündeki bir sistemde stok bulundurmaya pek gerek yoktur. Zira, hammaddeler sipariş alındıktan sonra tedarik edilir. Üretim sistemi büyüdükçe, hele mamül çeşidi arttıkça, tedarik, talep ve imalata ilişkin faktörlerdeki belirsizlik ve aralarındaki ilişkilerin karmaşıklığı stok bulundurmaya zorunlu kılar.⁴¹ Bu nedenle, hammaddelerden başlayarak nihai mamüle kadar üretim alanına giren ve duran tüm yarı mamül ve mamül maddelerin izlenme-

38 Bülent Kobu, Üretim Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 2298, 3. Baskı, İstanbul, 1981, S. 237.

39 Güney Devrez, İşletmelerde Stok Kontrolü, Ankara, 1966, S. 5.

40 Aksoy, a.g.e, S. 272.

41 Kobu, a.g.e., S. 237.

si ve bunların her kademede işlerin aksamayacağı kadar çok, ama lüzumundan da fazla olmamasını sağlamak gerekir. Stok, her kademede bir tezgahtan diğerine ulaştırılacak yarı mamüllerde dahil, tüm malzemeyi optimum bir değerde tutmayı gerektirir.⁴² Ayrıca, bazı malların bekletilmesi ve stokta tutulması mümkün olmayabilir. Kısa ömürlü ve çabuk bozulabilecek nitelikte malların stoklarda tutulması düşünülmeyecektir.

Bu yönüyle de stokların çok değişik kalemlerden oluştuğunu ve çeşitlerinin her bakımdan, yönetiminde de tüm özelliklerin incelenmesi gerektiği anlaşılır. Stok yönetiminin amacı, çok değişik ve çeşitleri bol olan malların özelliklerine göre stok maliyetlerinin en az olacağı, firmanın kararlılığının düşmeyeceği stok seviyesini belirlemektir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında stok ve envanter teriminin aynı anlamlarda kullanıldığı anlaşılmaktadır. Buna göre; envanter, belli bir zamanda bir işletmenin sahip olduğu hammadde, yarı mamül madde, yardımcı madde ve mamül madde gibi maddi varlıklar stoğunu; mali tablolarda ise, bu fiziki mal stoğunun taşıdığı değeri belirtmektedir.

Envanter, aynı zamanda, işletmenin sahip olduğu malların ve servetin gerekli nitelikleri ile birlikte gösterildiği ayrıntılı bir liste anlamına gelmektedir.

Envanter yapmak ise, işletmenin sahip olduğu varlıkların tartılmasını, ölçülmesini, sayılmasını ve bunun sonucunda ayrıntılı bir listenin hazırlanmasını ifade eder.

Envanter-Stok terimi iktisadi anlamda, özel bir anlam taşır. "Stok; ekonomik değeri olan atıl bir kaynaktır" diyebiliriz.⁴³ Bu tanıımı analiz ettiğimizde, şu unsurları görebiliriz. Bu kaynak için talep vardır; talep stoktan yapılan çıkışlarla karşılanmaktadır; stoklar ise yeni girişlerle beslenmektedir.

Diğer bir anlamda stok, üretimde beklenmeyen gecikmeler, dalgalanma-

42 İrfan Saygılı, Üretim Yönetiminin Fonksiyonları, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, No: 244, İstanbul, 1991, S. 136.

43 Devrez, a.g.e., S. 5.

lar ve diğer muhtemel düzensizliklere karşı işletmenin faaliyetlerini güvence altına almak üzere bugün atıl durumda bekletilen, ancak gerektiğinde kullanılabilecek kaynakları ifade eder. Başka bir tanıma göre; kullanılmayı veya satılmayı bekleyerek, belirli bir süre atıl durumda tutulan ekonomik değere sahip kaynaklara (malzeme veya mallara) **stok** denir.⁴⁴ Diğer işletme yatırımlarından farkı, stoklara bağlanan fonların bir süre başka amaçlar için kullanılması mümkün olmamasıdır. Bu durum ise, bazı muhtemel kazançların kaybedilmesi olarak değerlendirilebilir.

Otel işletmelerinde stok yönetimi daha hassas olabilmektedir. Çünkü, konaklama, yeme ve içme ile diğer ihtiyaçları karşılayan otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakla birlikte, bazı özellikleri nedeni ile diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Özellikle otel işletmeciliği, insana hizmet endüstrisidir.

Hizmet üreten diğer işletmeler, teknik gelişmelerden yararlanarak işçi yerine makina kullanabilirler. Oysa misafir ağırlama, kişisel bir hizmete ihtiyaç gösterir. Otel işletmelerinde hizmet üreten temel unsur insan gücüdür.⁴⁵

Otel işletmeleri günün 24 saati ve haftanın 7 günü faaliyet gösterirler. Bu işletmelerdeki hizmet üretimi ve kalitesi stoklarla çok yakından ilgilidir. Örneğin; yemeklerin müşteri isteklerine göre hazırlanması, o işletmenin daha sonraki faaliyetlerini ve devamlılığını etkileyecektir. Bu ve benzeri hizmetin talep anında sunulması için, stok edilmesi veya başka yere taşınması imkansızdır. Otel işletmelerinde yer alan stoklar üç ana hesapta özetlenebilir. Bunlar; stoklar, gelirler ve giderlerdir. Otel işletmelerinin faaliyetleri, insana yapılan hizmetlerle orantılıdır. O nedenle, müşteriye sunulan mal ve hizmet şeklindeki üretimin nitelikli olması son derece önemlidir. İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlere olan talebin karşılanmaması veya ileri bir tarihe alınması, işletmenin uğrayacağı zararları rakamlarla açıklamak oldukça güç bir iştir.

44 G.Gençyılmaz, Stok Yönetimlerinin Yönetimi-I, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988, S. 9.

45 Çetiner, a.g.e., S. 7.

Zira, müşteri talebinin karşılanmaması halinde, bu talebin ileri bir tarihe atılmasının veya askeri alanda stratejik bir silahın yedek parçasının bulunmayışının neden olacağı gidere benzer. Bu gideri rakamsal olarak hesaplamak oldukça güçtür.

Konaklama işletmeleri için bu durum hizmetin aksamaması ve müşterilerin memnun edilmemelerine neden olabilmektedir. Halbuki, müşterilere evlerindeki rahat ortamı sağlamak temel ilke olduğundan, müşterilerin istedikleri zamanda ve nitelikte mal bulundurulması esastır.

Stok tükenmesi sonucu meydana gelen talebin karşılanmaması bir satış kaybına neden olacaktır. Bu satış kaybı maliyeti zamana bağlı olan bir gider değildir. Çünkü, satışın ileri bir tarihe alınması konaklama işletmelerinde mümkün değildir. Müşteri, gece 23.00'de içki istediğinde, o anda karşılanamayan talebi saat 10.00'da karşılanması düşünülemez.⁴⁶ Stok yönetiminde dengenin sağlanması, işletmenin üretimi, sürümü, rantabilitesini ve daha da önemlisi hayati tehlikeye sokacaktır.

3. STOK ÇEŞİTLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

İşletmelerin faaliyetlerine bağlı olarak bulunduracakları stoklar değişmektedir. Değişik ölçülerde, şekillerde ve birbirinden farklı özelliklere sahip bulunan oldukça çeşitli mallar, dolayısıyla stoklar vardır. Modern üretim sistemlerinde stoklar her kademedan yöneticiyi yakından ilgilendiren bir sorun haline gelmiştir. Stok yönetimi her işletme için önemlidir. Özellikle imalat ve hizmet işletmelerinde uygulanan stok politikalarının olumlu veya olumsuz etkileri daha fazla hissedilmektedir. Gerçekten, yanlış stok politikaları seçilmesi veya uygulama hataları yüzünden birçok işletmenin kritik duruma düştüğü görülmektedir. Bu nedenle, hammaddelelerden başlayarak nihai mamüle kadar üretim alanına giren ve aşağıda belirtilen stok çeşitleri tüm

46 Saraç, a.g.e., S. 98.

işletmeleri kapsamakta ve aynı zamanda stok yönetimini ilgilendiren, ne l z m nden çok, ne l z m nden az olmamasının sağlanması bakımından önem arzeden politikaların oluşturulmasını gerektirmektedir. "Bir imalat işletmesinde stoklar hammaddeler, yarımam ller, mam ller, hazır parçalar ve işletme malzemeleri" olmak üzere beşe ayrılırlar.⁴⁷

3.1. Hammaddeler

Oldukları gibi veya çeşitli işlemlerden geçtikten sonra mamülün esasını oluşturan mallardır. Doğrudan mamülün elde edilmesinde kullanılıp, çok defa mamülün bünyesinde hemen ve açıkça görebilmektedir. Hammadde stokları da işletmenin faaliyet alanına ve üretilen mam llerin niteliklerine göre değişir. Doğrudan tabiattan herhangi bir işleme tabi tutulmadan elde edilen hammaddeler olduğu gibi, bir başka işletme için tamamlanmış mamül özelliğindeki bazı ürünler, diğer işletmelerin hammaddesini oluştururlar. Hammadde tanımı işletmeye göre farklılık gösterebilir. Örneğin; bir demir- elik fabrikasında demir filizi hammadde, pik mamül olduğu halde, bir kalorifer radyatörleri üreten bir fabrikada, pik hammaddedir. Aynı şekilde bir zirai işletmenin ürettiği sebze ve meyveler o işletmenin mam lleridir. Aynı mam ller bir konserve ya da meyve suyu imalat işletmesi hammadde özelliği taşırlar.⁴⁸

3.2. Yarı Mamül Mallar

İmal edilmekte olan ya da daha önce imal eylemine girerek bir işlem görmüş olmasına rağmen, henüz son mamül haline gelmemiş olan maddelere yarı mamül denir. Bir diğer ifadeyle, mamül malların yapısında bulunsun ya da bulunmasın, hammaddenin  retilbilmesi ve kullanılabilmesi için sonra-

⁴⁷ Kobu, a.g. ., S. 238-267.

⁴⁸ Aksoy, a.g. ., S. 273.

dan ilave edilen maddelerdir. Bunların yarı mamül niteliği, tüm işlemlerin tamamlanması ile mamül haline dönüştürülür.

Bir işletmenin son mamülü bir başka işletmenin yardımcı maddesini veya işletme malzemesini meydana getirebilir. Yarı mamül mallar, kısaca; tamamlanmamış yarı bitmiş stoklar olarak tanımlanabilir.

3.3. Hazır Parçalar

Özellikle montaj üretimi açısından büyük önem arz eden hazır parçalar, mamülün bir kısmını oluşturan ve genellikle işletme dışından tedarik edilen varlıklardır. Bunlar; civata, somun, elektrik motoru, mamüllere monte edilen parçalardır.

3.4. Yardımcı Malzemeler

Mamülün meydana getirilmesinde doğrudan doğruya kullanılmayan maddelerdir. Boyalar, yağlar, tamirparçaları, v.b. malzemelerdir.

3.5. Mamüller

Fabrika içinde üretilecek, müşteriye teslim edilmek üzere ambarlarda stok edilen varlıklardır. Bu mallar, ara tüketiciler tarafından bir başka mamülün üretimi için girdi olarak kullanılabilir. Mamüller, işletme ile tüketiciler arasında köprü görevi görürler. Çünkü, tüketici işletmeyi kendisine sunulan mal ve hizmet biçiminde algılar.

Stoklarla ilgili diğer kavramlara ve kalitenin belirlenmesi gibi teknik bir konuya girmeden önce stokların sınıflandırılmasına değinmenin faydalı olacağına inanıyoruz.

4. STOKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Stokların sınıflandırılmasıyla ilgili pek çok yöntem vardır. Genel olarak stok, mamül çeşidinden ibarettir ve bu mamüllerin birim başına maliyetleri farklı, ölçüleri değişir, farklı miktar ve hacimlere sahiptirler. Stokların sınıflandırılmasında temel amaç, stok hareketlerini kolaylaştırmak ve etkili bir stok kontrolü sağlamak için malzemeleri çeşitli kriterlere göre bölümlemektir.

Stok yönetimi faaliyetlerinin etkinliğini artırmak amacının gerçekleştirilmesinde üretim, tedarik, satış, mali sorumlularla işbirliği yapılmasının büyük önemi vardır. Yüzlerce hatta binlerce stok kaleminin bulunduğu işletmelerde, her stok kalemine aynı dikkat ve titizliği göstermek hem imkansız, hem de gereksizdir. Bu nedenle, stok kalemlerinin bazı kriterlere göre sınıflandırılması ve böylece belirlenecek farklı önem taşıyan stok kalemlerine farklı denetim usûllerinin uygulanması iyi bir stok yönetimi yaklaşımının gereklerindendir.⁴⁹

Stokların sınıflandırılmasıyla ilgili kriterler, işletmeden işletmeye, stokları sınıflandırmadaki amaca ve stokları meydana getiren herbir kalemin özelliklerine göre değişebilmektedir.

Stoklar, aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

4.1. Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırma

Bu sınıflandırma teknik bir özellik taşır. Stokların bir kısmı fonksiyonları bakımından mevcut talebi hemen karşılamaya yönelik stoklardır. Bunlar,

⁴⁹ Ahmet Yüksel, İşletmelerde Etkin Stok Yönetimine Bir Yaklaşım, İÜ İşletme Fakülte Dergisi, Cilt 4, Sayı: 1 Nisan 1975, S. 289.

devre stoku (Cycle Stocks) denilmektedir. Diğer bir kısım stoklar ise, devre stoklarının çeşitli nedenlerle talebi karşılayamaması halinde elde bulunduru-
lan emniyet stoklarıdır.⁵⁰

Bazı kaynaklarda fonksiyonlarına göre stoklar, devre stokları ve emniyet stokları olarak ikiye ayrılırken, diğer bazı kaynaklarda ise 5 grupta incelenmiştir. Bunlar:⁵¹

- Üretim Aşamasındaki Stoklar,
- Devre Stokları,
- Mevsimlik Stoklar,
- Emniyet Stokları,
- Diğer Nedenlerle Bulundurulan Stoklar.

Şimdi bunları sırasıyla inceleyelim.

4.1.1. Üretim Aşamasındaki Stoklar (Pipeline Stocks)

Endüstriyel ortamda ve ulaştırma hızına bağlı olarak sistem içinde üretim sürecine alınmış ve bir iş merkezine veya fabrikadan depoya doğru hareket halinde olan malzemelerden oluşur.

4.1.2. Devre Stokları (Aktif Stoklar)

Aktif stoklar, iki sipariş noktası arasındaki sürede ortalama talebi karşılamak için bulundurulan stoklardır. Bu tür stokların oluşmasına ve miktarına etki eden belli başlı iki faktör vardır. Bunlar;

50 M.Yaşar Şimşek, Malzeme-Ürün Stokları, Yayınlanmamış Doktora Seminer Çalışması, Seminer A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1985, S.4

51 Arnold C.Hax, Dan Candea, Production and Inventory Management; Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, NJ, USA, 1984, S. 125.

- Ölçek ekonomisi: Eğer verilen sipariş miktarı arttığında, sipariş maliyetleri düşüyorsa, daha büyük miktarlarda sipariş verilerek birim sipariş maliyeti düşürmek amaçlanabilir.

- Teknolojik zorunluluklar: Özellikle kimya sanayiinde belirli miktar malzeme olması zorunlu olabilir. Bu durumda, maliyete bakılmaksızın gerekli stok miktarı bulundurulur.

4.1.3. Mevsimlik Stoklar

Malzemelere olan ihtiyaç, yılın belirli dönemlerinde değişiklik gerektiriyorsa, talebin az olduğu dönemlerde, yüksek talep dönemlerindeki talebi karşılamak amacıyla biriktirilen (koruyucu) stoklardır.

4.1.4. Emniyet Stokları

Stok bulundurmanın en önemli nedenlerinden biri de malzeme tedariki ile ilgili olarak gelecekteki belirsizliklere karşı önlem almaktır. Gelecekteki stok ihtiyaçları tahmin yoluyla belirlenir. Tahminler ise, hataları beraberinde getirir. İşte malzeme kıtlığından doğabilecek zararlardan korunmak amacıyla normal stok miktarına ek olarak bulundurulan stoklara emniyet stokları denilmektedir.

4.1.5. Diğer Nedenlerle Bulundurulan Stoklar

Stok bulundurmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:⁵²

- Üretimden kaynaklanabilecek hatalara karşı önlem almak,

52 Hax ve Candea, a.g.e., S. 126-127.

- Miktar iskontosundan faydalanmak,
- Spekülasyon amacıyla stok bulundurmak.

4.2. A.B.C. Metoduna Göre Sınıflandırma

Bu yöntemde stoklar önem derecelerine göre sınıflandırılmaktadır. Her stok grubunu aynı oranda kontrol etmek rasyonel olmayacağından, nisbi değerlerine göre gruplandırılan stoklar daha erken bir şekilde kontrol edilebilir. Stoklar, genel olarak toplam satış hasılatı içindeki nispi paylarına, siparişleri arasında geçen zamana (sarfiyat tempoları) ve her stok kaleminin, bir yılda stoklara bağlanan döner sermaye içindeki paylara göre kontrol edilebilir. Bir diğer ifadeyle stoklar, genellikle yıllık talep tutarı (ya da toplam satış geliri) ve toplam stok kalemleri içindeki göreceli önemlerine göre A.B.C grupları altında sınıflandırılabilir. Buna göre değerlendirme gerekirse;

4.2.1. A Grubu Stok Kalemleri :

A Grubu stok kalemleri, toplam miktarının % 15-20'sini, toplam değer % 65-70'ini oluştururlar.

4.2.2. B Grubu Stok Kalemleri

B Grubu stok kalemleri, miktar olarak toplam stok miktarının % 20-25'ini kullanım değeri olarak da % 20-25'ini oluşturan unsurlardan meydana gelir.

4.2.3. C Grubu Stok Kalemleri :

C Grubu stok kalemleri, toplam stok kalemleri içerisindeki oranı yüksek yatırım değeri ise, en düşük maddelerden oluşur. Bu kalemler, toplam stokla-

rın % 65-70'ini oluştururken, değer olarak % 10-15'ini kapsadığı görülmektedir.⁵³ Her üç gruba ait stok kalemleri grafik ve tablolarla aşağıdaki şekilde gösterilebilir. Ayrıca, her işletme kendi stoklarının özelliklerine göre sınıflandırma yapılabilir.

Bazı işletmelerde stokların 3'ten fazla grupta toplandığı görülür. bu bakımdan şunu söylemek mümkündür. Her işletme kendi stoklarının özelliklerine göre bir sınıflandırma yapabilir.

"Her stok kaleminin aynı önem derecesinde olmadığı, dolayısıyla farklı politikalara göre kontrol edilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır."⁵⁴

Stokların A.B.C. prensibine göre sınıflandırılmasının bir örnek üzerinde gösterilmesi bu tekniğin anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Bir stok sistemine ait veriler aşağıda Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo-1 : Stok Kalemlerinin Tüketim Değerlerine Göre Sıralanması.

Stok kalemi	Yıllık Talep (Birim/Yıl)	Birim Maliyet	Toplam Yıllık Kullanım Değeri TL/Yıl
1	5.000	2	10.000
2	25.000	3	75.000
3	12.000	1	12.000
4	13.000	4	52.000
5	8.500	5	42.500
6	9.000	1.50	13.500
7	8.000	2.50	20.000
8	3.200	1.40	4.480
9	40.000	3.50	140.000
10	11.000	6	66.000

Kaynak : Golal a.g.e., S. 27

⁵³ Kobu, a.g.e., S. 253.

⁵⁴ Gençyılmaz, a.g.e., S. 22.

Stok kalemleri, toplam yıllık kullanım değerlerine göre sıralandığı zaman Tablo-2'deki A.B.C. sınıflaması elde edilir.

Tablo-2 : Stokların A.B.C. Sınıflandırılması

Stok Kalemi	Toplam Yıllık Kul.Değeri TL./Yıl	Kümülatif Tüketim TL.	Kümülatif Yıllık Sınıf Toplam Kullanım Değeri TL./Yıl.	
9	140.000	140.000	32,1	A
2	75.000	215.000	49,3	A
10	66.000	281.000	64,5	A
4	52.000	333.000	76,4	A
5	42.500	375.500	86,2	B
7	20.000	395.500	90,8	B
6	13.500	409.000	93,9	B
3	12.000	421.000	96,7	C
1	10.000	431.000	99	C
8	4.480	435.480	100	C
Toplam	435.480	3.436.480	789	

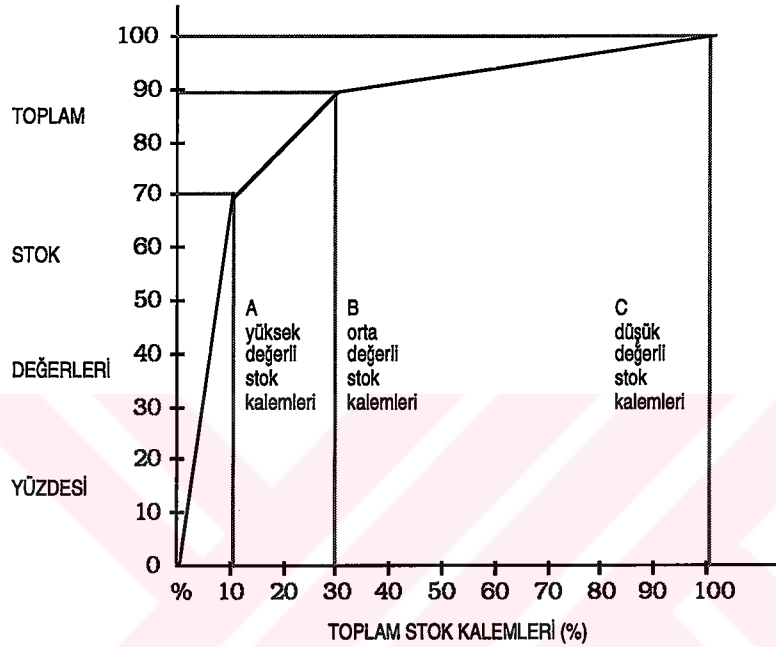
Kaynak : Golal, a.g.e., S. 37.

Tablo-2'de görüleceği gibi, işletmenin stokları 10 kalemden oluşmaktadır. Bunların yıllık tüketim miktarı ve birim fiyatları tabloda verilmiştir. Tablonun 3.sütunu, miktarlarıyla birim fiyatları çarpılarak bulunmuştur. Daha sonra stok kalemleri toplam ağırlıklarına göre yeniden sıralanarak kümülatif tüketim miktarları ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Kümülatif rakamlara bakılırsa ilk dört kalem A, ondan sonraki üç kalem B ve ondan sonraki 3 kalem C grubu stok kalemleri olarak sıralanmıştır.

A.B.C. prensibinin uygulanmasında öncelikle iki kural gözönüne alınır. Birincisi düşük değerli kalemlerden bol miktarda bulundurmak, diğeri ise yüksek değerli kalemlerin miktarını düşük tutup kontrolünü sıklaştırmak.

Tablo-2'deki veriler aşağıdaki Grafik 1'de kümülatif olarak gösterilmiştir.

Grafik 1: Stok Kalemlerinin Nisni Önemlerine Göre Ayarlanması



Kaynak: Kobu, a.g.e., S. 255 ve Barutçugil, a.g.e., S. 185

Grafik-1'de de görüleceği gibi stok kalemlerinin miktar olarak en azını ve değer olarak en yüksekini A grubu stokları oluşturmaktadır. Bu sebeple, A grubundaki stokların gözden geçirme periyodları sıklaştırılır, ayrıntılı kayıt sistemleri düzenlenir, tedarik süresi, sipariş noktası, emniyet stoku ve sipariş miktarı düzeyleri dikkatli ve doğru şekilde tayin edilir.

C grubundaki kalemler için ise; A grubundaki hususlara mümkün en alt düzeylerde uyulur, kontrol, kayıt ve sipariş işlemleri basit tutulur, çok stok miktarı tutulduğundan, sık sık gözden geçirme ve sipariş işlemlerine gerek kalmaz.

B grubundaki stoklar için ise A ve C grubu ortası bir yol izlenir. Normal kontrol edilir, normal ve iyi kayıtlar tutulur, muntazam olarak takip edilir ve gözden geçirilir.

Yukarıdaki grafikte belirtilen yüzledeler itibariyle, yapılacak ayırimda, A.B.C. gruplarına giren parçalar belirlenir. Ancak, A.B.C. gruplarının belirlenmesindeki ayırım sınırı işletmenin faaliyet konusu, durumu v.s. ile yakından ilgilidir. Bu ayırım değerleri, işletmelerin takip ettikleri politikalara göre değişebilmektedir. Örneğin; toplam değer % 60-70'ini temsil eden stok kalemleri A, % 30-20'sini B ve geri kalan % 10'unu temsil eden stok kalemlerinin C gibi göstermek mümkündür.⁵⁵ Böylece belirlenen A.B.C. grubu stoklar toplam değer içindeki nisbi önlemlerine göre, yüksek değerli, orta değerli ve düşük değerli stok kalemlerini temsil ederler.

Netice olarak, kontrolün stokların nisbi önemine göre farklılaştırılması ile aynı ölçüde uygulanması halinde ortaya çıkacak masraflardan tasarruf sağlanır.

Buna göre, stok kalemleri çok sıkı bir kontrole tabi tutulmalıdır. Stok, yönetim sisteminin miktar ve zaman kararlarıyla ilgili olarak sipariş miktarı, emniyet stoku, tedarik süresi, fiili stoklar gibi sistemin temel faktörleriyle muhtemel taleplerle ilgili tahminler sık ve dikkatle kontrol edilmelidir. Bu kontrollerin faydası, yönetime, işlemlerin daha kolay takibini ve fiili stokların, talebe mümkün olduğu kadar yakın bulunmasını temin edecektir.

4.3. Niteliklerine Göre Sınıflandırma

Stoklara dahil edilen varlıklar arasında; cins, değer, kullanma yeri ve stoklama biçimi gibi faktörler açısından farklılıklar vardır. Bunları amaca uygun olarak sınıflandırmak, denetim ve kontrol açısından kolaylıklar sağlar. Buna göre stoklar şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

⁵⁵ Devrez, a.g.e., S. 16 ve Yüksel, işletmelerde etkin bir stok, a.g.e., S. 290.

- Hammaddeler,
- Hazır parçalar,
- Yardımcı malzemeler,
- Yarı mamüller,
- Mamüller.

Niteliklerine göre sınıflandırmada sayılan bu kalemlerin açıklaması stok çeşitlerinde verilmiştir.

4.4. Standartların Geliştirilmesi

Tedarik, ihtiyacın kavranması, bir tedarikçinin seçilmesi, fiyat ve ilgili diğer şartların görülmesi ve tesliminin sağlanması gibi fonksiyonların birleşimidir.⁵⁶

Turizm işletmeleri faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duydukları tüm mal ve hizmetler tedarik kapsamına girer. Diğer bir ifadeyle, turizm işletmeleri esas işlevleri için, ürün, yapın malları, yarı işlenmiş mallar, hammaddeler yanında bazı hizmetleri de satınalmak durumundadır. Bütün bu malların satın alınması, teslim alınması, işletmeye getirilişi ve bölümlere dağılımı tedarik işlemi kapsamındadır.⁵⁷ Demek oluyor ki, özel işletmelerin de faaliyetlerini başarı ile yürütülebilmesi, kendine özel donatımı, materyali, gereçleri yeterli kalitede gerekli miktarda, uygun fiyatlarda, standartlarda ve zamanında temin edilmesine bağlıdır. Bunu yerine getirirken, potansiyel müşterilerinin zevk ve istekleri, bir menü listesinde nelerin bulunacağı, müşterilerin bu menü için ne kadar bir ödemeye katlanacakları gibi hususlar dikkatle incelenir. Bu tespitlerden sonra uygun şartlarda satınalmalarda bulunabilmek için ürün standartları geliştirilir.

⁵⁶ Sedat Akalın, Tedarik ve Materyal Yönetimi, Ege Üniv.İ.İ.B.F. Yayını Matbaası, İzmir, 1974, S.3.

⁵⁷ E.Terame Mc.Carthy, Basic Marketing, Homewood Illinois, Richard D.Irwin, Inc.-1974,S. 15.

Ürün standardı uygun kalite kontrol teknikleri ile birlikte, satın alınan malzemenin kalite standartlarının geliştirilmesine temel teşkil eder. Bazı sektörlerde geliştirilmiş standartlar vardır. Bu tür standartlar satın almada kalite spesifikasyonları olarak gerekli ve yeterli bilgileri içerir. Otel işletmelerinde tedarik malzeme idare sisteminin ikincil bir sistemidir. İkincil bir sistem olarak, tedarik, kendi içinde bir bütünlük teşkil etmez, daha ziyade işletmenin diğer işlemlerini tamamlar. Örneğin; kalite, fiyat, satın alma miktarı, üretme-satın alma-kiralama kararları ve tedarik kaynağının seçimi gibi sistemde yer alan unsurlar da vardır.

Bazı sektörlerce geliştirilmiş standartlar, aynı zamanda kalite belirlemede de kullanılmaktadır. Bu amaçla geliştirilen standartları genel olarak fiziksel ve kimyasal standartlar ve performans belirmesiyle adlandırılabilir. Örneğin; talep edilen malın görüntü, ebatları, dizaynı ve içeriğinin önemli olması halinde, bu ürüne ait fiziksel ve kimyasal standartlar, kalite belirleme ögesi olarak kullanılırlar. Performans yönü ise; satın alınacak malın göreceği hizmet yönünden, asgari kullanma şartları ile oluşan standartları ifade eder. Bu tür kalite belirlemede kullanma testlerindeki uygunluk, yani iş görme faktörü yeteneğine göre kaliteli veya kalitesiz olarak adlandırılmaktadır. Standartların geliştirilmesinde kalite ve kaliteyi belirleme yöntemleri önemli yer tutar.

4.4.1. Kalitenin Tanımı ve Tayini

Satın alınan, görüşü açısından en iyi kalite, özel bir ihtiyaca en iyi şekilde cevap verebilen bir kalitedir. Bu kalite, bazen elde edilebilecek en iyi verim, bazen da, bu verimin orta derecede, hatta en düşük derecede elde edilmesi olabilmektedir.

Norman, F. Harriman kaliteyi şöyle tanımlamaktadır: "**Kalite**; belli bir kullanma şekline göre bir ürünün uyabilmesi niteliğidir." Bu nitelik bir ürünün belli bir amaç açısından değerlendirilmesi anlamındadır. O halde, söz

konusu malzeme kaçā alınırā alınsın, ne kadar kısa sürede temin edilirse edilsin, istenilen fonksiyonu yerine getirmeēse kaliteli mal deēildir.⁵⁸

Kalite ile ilgili olarak yapılan diēer tanımlar şöyledir;

Kalite, bir malzemenin temel doğasını oluşturan temel karakteristiēidir.

Kalite, bir şeyin sahip olacaēı mükemmeliyet derecesidir.

Kalite, özellikler grubudur ve karakteristikler kombinasyonudur.⁵⁹

Bir malzeme ile ilgili olarak kalite tayini yapılırken, teknik ve ekonomik kalitenin birbirinden ayrılması gerekir.

Teknik kalite, tamamen bir boyut, bir dizayn, fizikî bir özellik veya benzer şeylerden meydana gelmektedir. Daha geniş anlam ifade eden ekonomik kalite ise, satın alınacak maddenin gerekli olup olmadıēının, belli bir uygunluk taşıyıp taşımadıēının dolayısıyla, teknik kaliteyi aynı zamanda maliyet ve malzemenin temin edilebilir olup olmadıēının da belirlendiēi kalitedir.

İhtiyaç duyulan malzemenin belli bir kullanma için ne derece teknik iyiliēe sahip olduēu dışında, bunun normal ölçüler içinde temin edilebilir olması zorunluluēu da vardır. Eğer malzemenin fiyatı, onun satın alınmasını engelleyecek kadar yüksekse, teknik kalitede herhangi bir unsurdan vazgeçmek gerekebilir veya daha ucuz olan bir malzeme alınabilir. Teknik ve ekonomik kaliteler arasında iyi bir dengenin kurulabilmesi için bu iki unsurun satınalmada sık sık kontrol edilmesi gerekmektedir. Ancak, bu şekilde istenen kalite düzeyi yakalanabilmektedir.⁶⁰ Örneēin; otellerde kurulanmak amacıyla kullanılan havlu satınalmalarında satınalma memuru için seçim yapabileceēi iki tür havlu vardır. Bunlardan kadife olan havlular şık ve güzel görünmede, ucuz türlerdir. Diēeri ise, pamuklu olan havlulardır. Bu türün de görünümünü kadife kadar iyi olmakla beraber, kadife kadar canlı deēildir. Pamuklu havlular kadi-

⁵⁸ Tedarik Sistemleri, MPM Yayını, No: 45, Ankara, S. 19-21.

⁵⁹ Akalın, a.g.e., S. 41.

⁶⁰ George, Aljian, Purchasing Handbook, Mc. Graw Hill Bokk, New York 1976, S. 98-99.

fe havlulara göre daha pahalıdır. Burada ilk akla gelen ekonomik olması nedeniyle ve güzel görünümü nedeniyle kadife havluların seçimi olmaktadır. Ancak, teknik kalite açısından değerlendirildiğinde, kadife havluların suyu emme özellikleri yoktur. Pamuklu havlular ise suyu daha iyi emerler. Kullanım açısından aynı amaca hitap ettiği halde, teknik özellik olarak konu incelendiğinde, seçim pamuklu ve daha pahalı türün alınması şeklinde olduğunda, kaliteli mal alınmış olacaktır.

Aynı şekilde, çarşafaların alınması sırasında keten veya patiska kumaş mı tercih edileceği şeklinde bir karar verileceği zaman daha şık, daha parlak, kiri daha az tutan ve pahalı olan keten mi seçilecektir? Yoksa, daha ucuz, daha az parlak ve tüm diğer özellikleri ketene benzeyen patiska türü mü tercih edilecektir? Ekonomik anlamda patiska tercih edilirken, yine teknik anlamda da çok kolay ütülenmesi (keten zor ütülenir) nedeniyle patiska seçilecektir. Yani, ekonomik ve teknik anlamda patiska iyi bir çarşaf kumaştır.

Kalitenin belirlenmesinde, satıcının ürünle ilgili olarak yapacağı servisin de önemli bir etkisi vardır. Özellikle teknik yapıları ve ayarları çok karmaşık olan makinaların periyodik bakımlarında servislerin ve yedek parça bulunabilirliğinin de gözardı edilmemesi gerekmektedir. Örneğin; çamaşırhanede kullanılan yıkama, sıkma, kurutma makinalarının alınmasında bir teknik özellik olarak, bu makinaların periyodik bakım koşulları ve yedek parçalarının da bulunabilmesi, kalite unsuru olarak aranmaktadır.

Özet olarak; belli bir mamul alınmasında, alınacak malzemenin bulunabilirliği, servis koşulları, ucuzluğu, yararlılığı yanında, teknik şartlarının da gözden geçirilmesi gerekmektedir. En iyi kalite, teknik ve ekonomik yönden yapılan analizler sonucunda belirlenmektedir.⁶¹

61 Ayşe Sönmez, Kat Hizmetleri, M.E.B. Yayını, Ankara, 1984, S. 80.

4.4.2. Kalite Belirleme Yöntemleri

Herhangi bir işletmede malzemeyi kullanacak olan departmanın sadece hangi kaliteyi seçeceğini bilmesi yetmez. Bundan başka, kalitenin iyi bir şekilde belirlenmesi ve nasıl belirleneceğinin bilinmesi de gerekmektedir. Böylece konu hem satıcı, hem de alıcı yönünden açığa çıkmış olacaktır.

Günümüzde kalite belirleme yöntemleri şöyle sıralanmaktadır:

- Markayla
- Resimlerle
- Örneklerle
- Yöntemlerin birleştirilmesiyle.

4.4.2.1. Marka ile Kalite Belirleme Yöntemi

Markayla yapılan kalite belirleme, satınalma kaynağının yeterliliğine veya uzun deneyimler sonucu elde edilen güvenilirliğe veya mamüle olan güvenilirliğe dayanılarak yapılır. Markayla kalite belirlenmesinin istenir olduğu durumlar şunlardır:

- i. Alınan malın özelliklerinin yüksek ustalık ve gizlilik gerektirmesi nedeniyle spesifikasyonlarının açıkça ortaya konulmadığı durumlarda.
- ii. Satınalınan malzemenin çok az olması ve kalite kontrolünün fazla pahalı olması durumlarda.
- iii. Satınalınacak malzemenin kalitesinin belirlenmesinin imkansız olduğu durumlarda.
- iv. Satınalınacak malzemenin güçlü bir reklam kampanyasının yürütülmesi.

Markayla kalite belirlenmesinde, satınalma memurunun piyasada bulunan diğer ürünlerin piyasa fiyatlarıyla karşılaştırma yapması gerekmektedir. Bu yöntemle yapılan en büyük eleştiri, yetenekli kaynakların sayısını sınırlamakta ve daha düşük fiyatla alım yapılmasını engellemektedir şeklindedir.

Marka ile kalite belirlemede, söz konusu marka ilk kez kullanılacaksa, işletme tarafından yine bir test yaparak karar vermek en iyisi olmaktadır.⁶² Örneğin; makinelerin alınması sırasında bir makine daha önce hiç kullanılmamış markadan alınacaksa, bu makinenin ilgili birim tarafından test edilip, sonra daha fazla sayıda siparişi verilecektir.

4.4.2.2. Resimlerle Kalite Belirleme Yöntemi

Bu şekilde kalite belirlemede üretici firma tarafından hazırlanan malzemelerin minyatür şemaları, resimleri yardımı ile sonuca varılmaktadır. Özellikle makina ve donanımın türü, alımlarda ürünle beraber verilen bu tür resimler ve şemalar ürünle ilgili detay bilgileri vermektedir. Bu yöntemin sakıncası ise, hazırlanması için zaman ve gider gerektirmektedir.

4.4.2.3. Örneklerle Kalite Belirleme Yöntemi

Kalite belirlemede bir başka metod ise, örneklemdir. Bu yöntemde ürün, onu temsil eden parçası esasına göre incelenir. Yedek parça alımlarında kullanıldığı gibi, otellerde yığın halinde mal alımlarında ürünün belli bir parçasının test edilerek tamamı hakkında bilgi edinilmek istendiğinde başvurulan bir yöntemdir. Örneğin; portakal kasalarındaki portakalların her kasadaki sıralardan belli adetlerinin tadılarak tüm kasa hakkında olur denildiği kalite belirleme de bu türdendir. Örnek yöntemi, kontrolör sayısının az olduğu ve çok

62 Salih Saraç, a.g.e., S. 85-86.

sayıda bir defada mal alındığı ve seçilen örneklerin bütünü temsil etme ölçüsünün fazla olduğu satınalmalarda kullanılır.

4.4.2.4. Yöntemlerin Birleştirilmesi ile Kalite Belirleme Yöntemi

Kalite sorunu yukarıdaki yöntemlerden biri ile çözülmediği hallerde iki veya daha fazla yöntemler birleştirilerek karara varılabilir.

5. STOK BULUNDURMANIN NEDENLERİ, AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

İşletmeler, bir çok nedenle stok bulundurma gereğini duyarlar. Stok bulundurma işletmelerin sürekli faaliyetlerini sağlar. Gerçekleşmesi tahmin edilen talep ve maliyet şartları tam olarak tespit edilse bile, işletmeler hammadde, yardımcı madde, yarı mamül madde ve mamül maddelerden bir miktar stok bulundurma zorunluluğundadırlar. Stok bulundurma, mal giriş ve çıkış akımları arasındaki dengeyi sağlar. Mal giriş ve çıkışı arasındaki uyumsuzluk, ihtiyaç duyulan maddelerin tedariklerinin belli bir zamanı gerektirmesinden ve işletmenin karşı karşıya bulunduğu talep miktarını kontrol edememesinden kaynaklanır. Diğer bir neden de, belirsizliktir. Çünkü, stok bulundurma kesin olmayan tahminlere dayanır. Genellikle tahmin edilen talep ile gerçekleşen talep arasında daima fark vardır. Bu durum üretimi aksatacağı gibi üretim araçlarının atıl kalmasına ve fiili satış imkanlarının kaybedilmesine neden olur. İşletmeler, çeşitli risklerden korunmak amacıyla, belirli miktarda stok bulundurmak faaliyetlerini devam ettirebilmek için stok bulundurmak zorundadırlar.

Stok bulundurma nedenleri, avantajları ve dezavantajlarıyla ilgili politikaların çizilmesinde birinci sınıf bir yöneticinin bilgi ve tecrübesine ihtiyaç gösterir. Çünkü, stok politikası büyük bir yönetim sorunudur. Stok bulundur-

ma, satış ve üretime ilişkin sağlam kararlar, üretim maddeleri, ikmal şartları ve fiyat trendleriyle ilgili ihtisaslaşmış bilgiyi gerektirir. Stok, firmaların kullanacağı malzeme ihtiyacının tespiti, kullanılma hızı ve süresi, üretimi sürekli satınalabilmesini kapsayan hususların değerlendirilmesiyle ilgilidir. Bu faktörlerde asıl olan şey, iyi bir stok politikasının saptanmasıdır.

Bugünkü uygulamalarda genel olarak, mali müdür, satış müdürü, üretim müdürü ve tedarik sorumlusunun ortak görüşlerinin alınmasını esas tutan bir yüksek kademe yönetim sorumluluğudur.⁶³ Stok bulundurmanın ölçüsünü yakalayamayan firmalar, maliyetlerin yükselmesine, piyasanın dalgalanmasına v.s. neden olurlar.

5.1. Stok Bulundurmanın Nedenleri

Stok bulundurmanın işletmeler açısından tek bir nedeni vardır "Para kazanmak". Diğer bir ifadeyle, stok bulundurarak edinilen yararların stok tutma giderlerinden daha fazla olması gereklidir. Stok tutma giderleri ise; faiz depolama giderleri, çürüme, demode olma, sigorta v.s. gibi.⁶⁴ Bununla birlikte, kâr maksimizasyonu ilkesini benimseyen veya ekonomik şartlarda (en az maliyetle), faaliyet gösterme çabasında olan bir firma açısından stok bulundurmanın çeşitli nedenleri vardır. Bunlar kısaca şunlardır;

i. Stoklar, firma mallarına olan talep tahminlerindeki hatanın bertaraf edilmesini sağlar.

ii. Bazı firmaların mallarına olan talep önemli dalgalanmalar gösterebilir. Böyle hallerde stokun fonksiyonu, makina, teçhizat, bina ve işgücünden daha ekonomik olarak kullanımı sağlamaktadır.

iii. Firmanın en ekonomik hacim hammadde ve yarı mamül satın alması ile yine en ekonomik ölçekte üretim hacmi sağlamasıdır.

63 Tedarik Sistemi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 45, S. 64.

64 Tunç Erkanlı, Stok Kontrolü, Sevk ve İdare Dergisi, Ocak 1971, Yıl-6, Sayı: 29, S. 10.

- iv. İstikrarlı bir istihdam politikasına imkan verir.
- v. Stok bulundurmak, müşteriye karşı bir prestij ve bir gösteriş niteliği taşır.
- vi. İşletmenin mevsimlik ihtiyaçlarını karşılar.
- vii. Pazarlama geliştirmelerini destekler.
- viii. Yüksek düzeyde müşteriye hizmet sağlar.

5.2. Stok Bulundurmanın Avantajları

İşletmeler, ticari hayatta beklenmeyen talep dalgalanmalarına karşı önlem almak, üretim sisteminde sürekliliği sağlamak düşüncesiyle stok bulundururlar.

Stok bulundurmanın avantajları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- i. Üretime hazırlama masraflarını azaltır. Üretime hazırlama masrafları, belirli bir mal imal edilmek istendikçe ortaya çıkar ve bu tür masraflar sabit masraf niteliğindedir.
- ii. Doğrudan işçilik maliyetini düşürür. İşçilerin yeni bir işleme başlarken işe alışma, adapte olma süreleri vardır. Bu süreden sonra kazanılan alışkanlık nedeniyle işçinin etkinliği ve verimi artar.
- iii. Doğrudan malzeme giderlerini azaltır. Bazı hallerde makine ve teçhizat, imalat için hazırlanırken tam bir ayarlama yapıncaya kadar bir miktar da malzeme telef edilir ki bu miktar az çok sabittir.
- iv. İskonto sağlar. Firmanın dışarıdan satın almakta olduğu hamadde, yarı mamül v.s. gibi mallar için satın alınan miktar arttıkça, birim satın alma fiyatı düşebilir, yani belirli bir iskonto sözkonusu olabilir.

v. Üretim kontrolü masraflarını azaltır. İmalat hacmi arttıkça firmada kontrol ünitesi tam kapasite ile çalışacağından verim artacak ve katlanılan miktar birim başına düşecektir.

vi. Vardiya ve fazla mesai giderlerini azaltır. Firma talebin normal ya da az olduğu dönemlerde fazla imalat yaparak, yüksek talep dönemlerine hazırlıklı girer ve bu sayede ödemek zorunda kalacağı fazla mesai ve vardiya masraflarından kurtulur.⁶⁵

5.3. Stok Bulundurmanın Dezavantajları

Stok bulundurmanın bir taraftan güven oluşturmaması, diğer taraftan işletmeye bir takım maliyetleri yüklemesi açısından dezavantajdır. Stoklara ilişkin maliyetlerin azaltılması, iyi bir stok yönetimine ve sağlıklı politikalarına ihtiyaç gösterir. Stoklarla ilgili tüm faktörler gözönüne alınmalıdır. Zira bulundurulması gerekli stok miktarındaki dengenin bozulması, işletmenin üretimini, satışlarını, rantabilitesini ve hayatiyetini tehlikeye sokacaktır.

"İşletmelerde stok politikalarının belirlenmesinde stok sisteminin işlemesi sırasında ortaya çıkan maliyetler önemli rol oynar"⁶⁶ Stoklar maliyeti, elde bulundurulan stok miktarına, cinsine, değerine ve bulundurulan süreye göre değişkenlik gösterir. Bu bakımdan, stok bulundurmanın dezavantajları ya da diğer bir ifadeyle stok bulundurma maliyetlerinin kısa başlıklarla da olsa bilinmesinde ve açıklanmasında fayda vardır.

- i. Stoklara bağlanan sermayeye işleyen faiz giderleri,
- ii. Depolama giderleri,
- iii. Vergiler,
- iv. Sigorta masrafları.

⁶⁵ Tatar ve Üner, a.g.e., S. 115-116.

⁶⁶ Gençyılmaz, a.g.e., S. 12.

- v. Fiziksel bozulmalar ve bunları önleme giderleri,
- vi. Muhafaza giderleri,
- vii. Malzemelerin işlenmesi ve dağıtım giderleri,
- viii. Ürün modasının geçmesi nedeniyle doğacak giderler,
- ix. Bakım-onarım giderleri.⁶⁷

Stok bulundurmaının dezavantajları ile ilgili yapılan değerlendirme, bir başka kaynakta şöyle özetlenmektedir. "Bütün bu maliyetler işletmenin stok politikasının değişmesi ile değişkenlik gösteren maliyetlerdir. Bu maliyetler üç başlık altında toplamak mümkündür."⁶⁸

5.3.1. Sipariş ve Hazırlık Maliyetleri

Bu maliyetler sipariş edilen stok kalemlerinin işletme içinden veya dışından tedarik edilmesine göre farklılık gösteren giderlerdir.

Verilen sipariş, işletme içinde üretim yoluyla karşılanırsa, malzemelerin üretim alanına getirilmesi, tezgahların hazırlanması, kırtasiye, işçilik, hazırlık vb. giderlerdir.

Verilen sipariş, işletme dışında, satınalma yoluyla karşılanıyorsa, siparişin onaylanması, siparişin verilmesi, malın gönderilmesi, malın alınması, muayene, fatura ile ilgili işlemlerin yapılması, posta, telefon, teleks ve ulaştırma, muayene işçiliği ve her faaliyete ilişkin kırtasiye giderlerinden oluşmaktadır.

Siparişler, ister işletme içinden üretim yoluyla karşılansın, isterse satın almayla karşılansın, ortaya çıkan sipariş maliyetleri iki grupta toplanmaktadır. Birinci gruptakiler, verilen sipariş miktarından bağımsızdırlar, başka bir

⁶⁷ Gençyılmaz, a.g.e., S.12.

⁶⁸ Barutçugil, a.g.e., S. 181.

ifadeyle sabittirler. Satınalma durumunda, posta, telefon, teleks giderleri kırtasiye, kabul ve muayene gibi giderler sipariş edilen her parti mal miktarından bağımsız olan sabit giderlerdir. Üretim durumunda ise, partinin üretilmesi için yapılan hazırlık maliyeti miktardan bağımsızdır.

İkinci gruptaki maliyetler, sipariş edilen mal miktarına bağlı olarak değişen maliyetlerdir. Birinci grupta verilen ulaştırma, kabul ve muayene gibi maliyetlerin bir bölümü ikinci gruptaki değişken maliyetler için de sayılabilir.

5.3.2. Stok Bulundurma Maliyeti

En genel tanımıyla, bir ünite stoğun belli bir zaman süresinde elde bulundurulması sebebiyle, işletmenin katlanmak zorunda olduğu masraflara denir.

Bu maliyetler; stok bulundurma hacmi, stok bulundurma süresi ve özelliğine göre değişen maliyetlerdir.

"Stok bulundurma giderleri içine dahil olan gider unsurlarından en önemlileri şunlardır."⁶⁹

5.3.2.1. Sermaye Maliyeti

Stok ve üretim planı problemleri, sermaye kullanımını gözönünde bulundurmaya ihtiyaç gösterir. Sermayenin diğer masraflardan farkı sonunda geri elde edilecek nakit ile ilgili olmasıdır. İşletmelerde en önemli bir yeri olan sermaye maliyeti; fırsat maliyeti olarak da nitelendirilebilir. İşletme elinde bulundurduğu stokların finansmanını ya işletme içi kaynaklardan sağlar veya işletme dışı kaynaklardan temin eder. Eğer stokların finansmanı işletme içi kaynaklardan sağlanmış ise, bu kaynakların diğer alternatif kullanma imkan-

69 Gençyılmaz, a.g.ö., S. 22.

larından mahrum olması demektir. İşletme elindeki bu kaynakları stoklara değil de gelir getirici bir başka yatırıma yatırırsa idi, bir gelir elde edecekti. İşte bu alternatif gelirden feragat edildiği için kaybedilen bu gelir, stok bulundurma maliyeti olarak kabul edilir. Mesela, firma, stoğa yatırdığı para ile 950'lik bir gelir elde edebiliyorsa, bu stoğa bağlanan paranın maliyetidir. Eğer firma, stokların finansmanını işletme dışından kısa vadeli kredi kullanarak sağlıyor ise, stoğa bağlanan paranın maliyeti, kredi için ödenen faiz oranına göre değişir.

5.3.2.2. Depolama Maliyetleri

Genel olarak stokların konulduğu açık ve kapalı alanların maliyetidir.

Bu giderler, deponun firmaya ait olması veya kiralanması durumuna göre değişir. Eğer depo işletmenin kendisine ait ise, aşınma, emlak vergisi, bina sigortası, ıskılandırma ve ısı gibi maliyetler söz konusu olabilir. "Eğer kiralanmış ise, kira bedeli, ıskılandırma ısı gibi maliyetler ortaya çıkabilir."⁷⁰

Depo, ister işletmeye ait olsun, isterse kiralık olsun bu giderlerin tümünün stok miktarı ile doğrudan orantılı olarak değiştiğini düşünmek güçtür. Örneğin; depo hacmi, beklenen en büyük stok miktarına göre saptanacağından, ödenecek kira bedeli de bu hacmin karşılığıdır. Bu hacim içinde zamanla farklı miktarlarda stok bulunması kira bedelini etkilemeyecektir. Aynı durum aşınma, bina vergisi için de söylenebilir.

Sonuç olarak, işletmede bulundurulanan stok miktarıyla orantılı bir şekilde artıp azalmayan kira gibi giderleri, stok bulundurma maliyetlerinden ayırmak gerekir.

70 F.Magee, Production Planning and Inventory Control, London, 1958, S. 1-36.

5.3.2.3. Risk Maliyeti

Stok kalemlerinin teknolojik eskimesinden, çalınmasından, kaybolmasından hasar görmesinden ve bozulmasından doğan maliyetlerdir. Bazı stoklar teknolojik gelişme ve müşteri talebinde meydana gelen değişiklikler nedeniyle işletmenin elinde kalır. Örnek olarak, modağa bağı olan elbiseler verilebilir. Gıda maddeleri, ilaç gibi maddeler belirli süreler içinde satılmadıkları takdirde bozulabilirler. Bu maliyetlerin prensip olarak stok düzeyi ile değişim gösterdikleri kabul edilir.

5.3.2.4. Diğer Stok Bulundurma Maliyetleri

Yukarıda sayılan üç grup içine girmeyen maliyetlerdir. Örneğin; stokların kontrolü için yapılan giderlerdir.

Dört ana grupta incelenen elde bulundurma maliyetlerinin tümü, görüldüğü gibi, stok düzeyi ile aynı yönde değişim göstermemektedirler. Bazıları tamamen stok düzeyinden bağımsızdır.

İşletmelerde stok politikaları üzerinde etkili olan maliyetler, stok düzeyi ile birlikte değişme gösteren maliyetlerdir.

5.3.3. Elde Bulundurmama Maliyeti

İstenilen malzemenin stokta bulunmaması veya gereğinden az olması sebebiyle ortaya çıkan maliyetlerdir.

Bu maliyet talebinde arzı aşması nedeniyle ortaya çıkan maliyettir. Bir başka ifadeyle; işletmenin karşılayamadığı bir talep vardır ve bu durumda işletme belirli bir satış kârından mahrum kalmakta hem de uzun dönemde

müşterilerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Talebin arzdan fazla olması sebebiyle işletme birkaç yoldan birisini tercih etmek zorunda kalacaktır. İşletme acil önlemler alarak ilgili maddeyi temin ederek talebi karşılarsa, bu durumda talep fevkalade tedbirlerle karşılanmış olacak, dolayısıyla işletme ilave masraflara katlanmak mecburiyetinde kalacaktır. Veyahut karşılanmayan talep ertelenir, işletme ilgili maddeyi temin ettiğinde talebi karşılar. Bu durumda da talep, takip masrafları, haberleşme masrafları gibi masraflarla karşı karşıya kalacaktır veya işletme talep edilen mamulün yerine başka bir mamulü ikame edecektir. Bir başka yol ise, talep hiçbir surette karşılanmayacak ve bu durumda kaybedilmiş bir satış bahis konusu olacaktır. Dolayısıyla potansiyel kâr imkânlarının kaybedilmesi yanında müşterinin rakip işletmelerinin mallarına yönelmeleri meydana gelecek ayrıca, işletme prestij kaybına uğrayacaktır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında konaklama işletmelerinde bulundurulacak stoklar; büyük bir yer tutmamakla birlikte, yiyecek-içecek ve çeşitli porselen eşya gibi stokların özellikleri nedeniyle yakından izlenmeleri gerekmektedir ve elde bulundurmama maliyetleri grubunda değerlendirilebilir.

Konaklama işletmelerinde stok bulundurma; genellikle faaliyet sürelerine, bulundukları yere ve büyüklüklerine göre değişebilmektedir. Şehir merkezinden uzak ve sezonluk çalışan işletmeler, ihtiyaçlarını haftalık, onbeş günlük ve aylık olarak yapmaktadırlar. Şehir merkezlerinde faaliyet gösteren işletmeler, günlük veya haftalık yapmaktadırlar. Ancak, stok bulundurma, işletmenin nakit durumuna, satış durumuna, kâr durumuna vb. etkenlere göre değişmektedir. Diğer işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de stok bulundurma nedenleri, avantajları ve dezavantajları vardır. Örneğin; stok bulundurmanın giderleri, stoklara bağlanan sermaye, fiziki bozulma, kırılma, çalınma, vergi, depo kiralari, sigorta giderleri, stok kayıt giderleri ve bakım giderleri tüm işletmeler için geçerlidir.

Konaklama işletmelerinde stok bulundurmanın temel özelliği, talebe zamanında cevap vermeye dayanır. Eğer talep anında, eldeki mevcut mal yeterli değilse veya talebi karşılayacak mal stoku yoksa işletme yönünden bir gider ortaya çıkmış oluyor ki buna, stok tükenmesi -stok bulundurmama-gideri denmektedir.⁷¹

Diğer bir ifadeyle, hizmetin aksaması, müşterinin kaybedilmesi, satış kaybı maliyeti demektir ki bu konaklama işletmeleri açısından büyük bir kayıp sayılır. Çünkü, satışları erteleme ve sonra karşılamamanın faydası olmayacaktır.

6. STOK KONTROL SİSTEMİ VE UNSURLARI

Stok kontrolü, günümüz işletmelerini çok yakından ilgilendiren konular arasında yer almaktadır. Ancak, büyük işletmeler dışında, teorik yapısına uygun olarak stok kontrolü yapmak henüz yeterince yaygınlaşmamıştır. "Stok kontrolü genel olarak deterministik ve stokastik (Probabilistik) olmak üzere iki başlık altında ele alınır."⁷² Deterministik modellerde başta talep olmak üzere modelin diğer parametreleri bilindiği varsayımından hareket edilerek ekonomik sipariş miktarı bulunur. Öte yandan Stokastik Stok modellerinde talep ve diğer parametreler rastgele kabul edilir ve sipariş üzerine çalışan işletmeler dışında kesin olarak bilinmeyip, çoğu kez olasılık yardımıyla tanımlanabilmektedir.

Hammaddeden başlayarak nihai mamule kadar üretim alanına giren tüm yarı mamul ve mamul maddelerin izlenmesi ve bunların her kademedeki işlerin aksamayacağı kadar çok ama lüzumundan da fazla olmamasını sağlamak amacıyla yapılan çalışmalara **stok kontrolü** denir.⁷³

Bir malın üretimi ile tüketimi eşit değilse, kısa periyotlarda mala istek azalırsa, işletme malın stok durumu ile karşı karşıya kalır. Stoklar, hangi

⁷¹ Mazhar Hiçşasmaz, Muhasebe Yönetimi, Ankara, 1977, S.79

⁷² Ş.Özkan, "Stokastik Stok Kontrol Modelleri, "D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, 1988, S. 75.

⁷³ Saygılı, a.g.e., S. 136.

şartlar altında meydana gelirlerse gelsinler üretime ek bir masraf getirirler. Ayrıca, işletmelerde üretim, satış finansman gibi her bir bölüm duruma ve şartlarına göre ellerindeki stoku çok veya düşük tutmak ister. Örneğin; satış bölümü, müşteri talebini anında karşılamak isterken, finans bölümü stoklarda bulunan kaynakların mümkün olduğu kadar düşük bir seviyede bulunmasını isteyebilir. Bugün az ya da çok her işletmede bu tür problemlerle karşılaşmaktadır. İşte stok kontrolü bu çalışmaları bertaraf etmek durumundadır. "Stok kontrolunda amaç; birbiriyle zıt düşen iki veya daha çok faktörün optimum noktasını bulmaktır."⁷⁴

Başka bir tanıma göre, stok kontrolü, stok seviyelerinin işletmenin üretim, satış ve mali durumuna uygun bir şekilde ve ekonomik olarak tayin edilip devam ettirilmesidir.

6.1. Stok Kontrol Sistemleri, Sorumluluk ve Amaçları

İhtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin yönetiminde, maliyeti gereğince düşürebilmek için sistemli bir stok kontrolü zorunludur. Ayrıca, konaklama işletmelerinde stokların özellikleri nedeniyle, yakından izlenmelerini gerektirmektedir. Stokların kontrolü ile ilgili geliştirilmiş sistemler de mevcuttur. Ancak, bu tür işletmelerdeki sorumluluklar, diğer işletmelere göre daha nazık bir konuma sahiptir. Müşteriye yapılan hizmetler zamanında ve yerinde yapılmalıdır. Bu hizmetlerin ertelenmesi veya sonradan karşılanmasının mümkün olamayacağı ve para ile ifade edilemeyeceği bir gerçektir.

Bu bakımdan, ihtiyaçları karşılamak için temin edilen malların aynı nitelik ve şartlar içerisinde temin edilen diğer mallara oranla maliyetleri vb. hususlar dikkatlice takip edilmelidir.

İhtiyaç duyulan malların temini, tespiti, özellikleri ve kapasite gibi konular, otel işletmelerinin büyüklüğüne, faaliyet alanına göre değişebilmektedir.

⁷⁴ Türkiye Demir ve Çelik İşletmeleri Genel Müdürlüğü Endüstri Mühendisliği Esas ve Teknikleri, TDÇİ Karabük-1977, S. 242.

Dolayısıyla her işletmenin stok yönetiminin kapasitesi ve örgütü, her otelin ihtiyacına bağlıdır. İhtiyaçları karşılamak için gerekli teknik konularla ilgili programların hazırlanması (İşletmenin hedefleri, bütçe, etkinlik ve iktisadilik gibi),⁷⁵

- Yönetmeliklerin hazırlanması,
- Materyal bütçesi,
- Stok kontrol hizmetinin kurulması,
- Standardizasyon hizmetlerinin kurulması,
- Satın alma hizmetinin kurulması,
- Ulaşım hizmetinin kurulması,
- Depolama hizmetinin kurulması,
- Neticeleri kıymetlendirme hizmetinin kurulması, gibi stok yönetimini ilgilendiren teknik konular sayılabilir.

Stok yönetiminde etkinliği fazlaca olan bu konular sistemli bir stok kontrolü ile maliyeti gereğince düşürmek için zorunludur.

Sistemli bir stok kontrolü için dikkate alınacak konular şöyle sıralanabilir:⁷⁶

- İhtiyaçların tespit edilmesi,
- Stok yapılacak maddelerin seçilmesi,
- Stok yapılacak miktarın tespit edilmesi,
- Sipariş verme zamanlarının tespiti,
- Fazla stokların elden çıkarılması,
- Kayıt işleminin organizasyonu.

⁷⁵ Korzay, a.g.e., S.11.

⁷⁶ Korzay, a.g.e., S. 19.

İhtiyaçları karşılayan maddeler; müşteriler tarafından sürekli olarak kullanılan, kullanıldıkça orijinal şekli değişen ve biten maddeler ki bunlara zorunlu ihtiyaç maddeleri denir. Örneğin; ekmek, peynir, zeytin gibi. Bir defa kullanıldığı zaman ihtiyaçları ortadan kaldıran veya ihtiyacı uzun zaman gideyen maddeler de var ki, bunlara dayanıklı mallar denir. Örneğin; çamaşır makinesi, yazı makinesi, masa gibi. Stok kontrollerin tespiti ile ilgili birçok yöntemler mevcuttur. Bu yöntemlerin tercihi, işletmenin büyüklüğüne ve faaliyet alanına göre değişebilmektedir. Ancak, stok kontrol sistemleri açısından incelerken, öncelikle işletmelerde ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin nasıl bir araştırmaya ve denetime tabi tutulduğunu açıklamaya yöneliktir.

Daha önce de ifade edildiği gibi, stok kontrolünün amacı; istenilen malı, istenilen zamanda ve miktarda hazır bulundurmak ve bunu en ekonomik bir biçimde gerçekleştirmeye dayanmaktadır. Bunun için de işletmenin stoklar için bir stok politikası izlemesi gerekir.

"Her işletme, büyüklüğüne, tepe yönetimi politikalarına, üretim tipine, mali imkanlarına ve daha birçok faktörlere göre oluşturduğu bir kontrol sistemi uygulamalıdır.⁷⁷ İşletme uygulayacağı stok kontrol sistemini seçerken sayılan çeşitli faktörlerin yanı sıra haberleşme, işgücü, malzeme, enerji, donatım, dış hizmetler, finansman, personel ve kayıt gibi imkanlarını da gözönünde bulundurması gereklidir. Bu kaynaklar çevrede varlık olarak görünmekte ve işletmelerin kendi aralarındaki rekabette önemli rol oynamaktadırlar.

Stok kontrol sisteminin etkinliğini artırmak amacının gerçekleştirilmesinde denetim yapmanın büyük önemi vardır. Denetim işleminin gözönüne alınacak birçok değişik yönü olabilmekle birlikte, denetlenen hangi etken olursa olsun, genel denetim süreci aynıdır.⁷⁸ Üretim sisteminin denetim unsurları olarak ölçme sistemi, veri işleme, günlük denetim, tahmin ve planlama ve benzeri konulara dayanır. İşletmedeki denetim, mamul madde envanter düze-

⁷⁷ Kobu, a.g.e, S. 249.

⁷⁸ Buffa, a.g.e., S. 400

yini denetlemek ise, bunu başarmak için envanter düzeyleri ile ilgili standartlar ve bunları sağlayıcı yöntemler belirlenmelidir. Bu denetimlerden biri 'işlemlerin günlük denetimiyle ilgilidir.' Bu sistemde, envanter denetimi için geliştirilen standartlar vardır. Bunlar, sipariş yenileme işlemleri, ilgili maliyetler ve arzulanan müşteri hizmet düzeyiyle ilgili politikalar arasında bağıntı kurmak, yani arzulanan stoksuz kalma riski düzeyini belirlemek için bir tür model gerektirmektedir. Günlük denetim, envanterlerin gerçek düzeyi ile ilgili ölçümlere dayanmakta, gerekli hesaplama ve dönüştürmelerde kullanılmak üzere veri işleme yoluyla gönderilmekte ve modeldeki standartlarla karşılaştırılmaktadır. Böylece, önceden tespit edilen sipariş düzeyinin altına inmeden stok denetimleri ile sipariş verilecek miktarlar gerçek talep dikkate alınarak hesaplanmaktadır.

Bazı ortak yönleri varsa da, her işletmenin stok denetim sistemi farklı olabilmektedir. Bir işletmede çok başarılı olan bir sistem, aynı üretim kolunda olsa dahi, diğer bir işletmede çok olumsuz sonuçlar verebilir. Stok denetimleri, işletmenin diğer bütün kısımlarının faaliyetleri ile uyuşması ve tam bir uyum ve işbirliği içinde yürütülmelidir.⁷⁹

İyi bir sistem hedefleri tespit eder, akımı düzenler ve değişik durumlarda gerekli önlemleri alabilmek için zamanında bilgi verir. Aynı zamanda da mümkün olduğu kadar basit olmalıdır. Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, stok denetim sistemlerinin hazırlanmasında, hammadde ve malzemelerin ne kadar ve ne zaman veya mamullerin ne miktar ve hangi devrede yapılmasına ait sorumluluk ve yetkinin belirlenerek, işletme bünyesine ve ihtiyaçlarına göre karar verilmesi, taleplerin (hammadde veya mamul maddelerin) sipariş işlemlerinin yapılması, stoklar hakkında doğru ve yeterli bilgi için sistemin özelliklerine uygun kayıt sisteminin seçimi ile malların ne zaman ve ne miktar talep edileceğini gösteren tedarik (talep) metodunun seçimi gibi hususlar gözönüne alınmalıdır.

79 Nezih ERİK, Envanter Kontrol Tekniği, Petkim Dergisi, 1970.

Bizi ilgilendiren denetimler, üretilen miktarlarla ilgili denetim veya miktar denetimi; kalite üzerindeki denetim ve maliyet denetimi konuları üzerinde durularak kısaca açıklanmaya çalışılacaktır. Burada kısaca belirtmekte faydalı bulduğumuz husus şudur:

Yukarıda açıklandığı gibi, üretim-envanter sistemi kavramı, sadece fiziki üretim sistemiyle değil, hammadde sağlama-üretim-dağıtım sisteminin bütününe kapsamaktadır. Örgüt içinde üretim, pazarlama, finansman, tedarik vb. arasındaki etkileşimler gibi, işlevler arasında gözönüne alınması gereken bağımlılıklar vardır. Kalite, miktar ve maliyetler üzerinde yönetsel denetim sağlamada bilgi akışının değeri büyüktür.

6.1.1. Miktar Denetimi

Üretilen miktarlar üzerinde denetim sağlanması için yalnızca üretim hızının hesaplanması yeterli değildir. Gerçek talep ve onun tahmin edilen düzeni, üretim düzeyleri ve işgücü büyüklüğü arasında karmaşık bir etkileşim vardır. Bir sonraki planlama döneminde üretilecek miktar, talep için makul bir dönemle ilgili olarak eşdeğer kapasitelerin (mevcut envanterler, düzenli üretim, fazla çalışma kullanılarak yapılan üretim, işgücünün büyütülmesi sonucu meydana gelen ek üretim) en ekonomik bileşiminin kullanılmasına bağlıdır.⁸⁰

Planlama süresi içinde mevsimlik bir talep düşüşü tahmin edilmesi halinde, bazı işçilerin işten çıkarılmasının karşılaştırmalı maliyetleri düşüş süresinde fazla stok bulundurma maliyetleriyle değerlendirilmelidir. Üretim düzeyleri ve kapasiteye bağlı olarak değişen bir durumdur. Yukarıdaki durumun tersi olarak planlama süresinde mevsimlik bir talep artışı tahmini halinde işe alma ve fazla mesai maliyetleri, siparişlerin geciktirilmesi ve kaybedilen satışa maliyetleri ile değerlendirilmelidir. Burada işletmenin temel üretim hızı ve istihdam düzeyi kararları büyük önem taşımaktadır. Bu kararların alınma-

⁸⁰ Buffa, a.g.e., S. 403.

sında stokların bulunmasının, üretim hızına ve istihdam kararları üzerinde etkileri vardır.

Üretimle ilgili temel toplam planların etkin bir şekilde uygulanması, büyük ölçüde insan ve makinaların nasıl kullanıldığına bağlıdır. Zira, üretim hızı ve istihdam düzeyindeki değişiklikler, insan ve makinaların birbiriyle uyumlu çalıştırılabilmesini ve dengelenmesini gerektirmektedir. Büyük ölçekli projelerde işlemlerin denetlenmesi ve siparişlerin durumuyla ilgili bilgilerin değerlendirilebilmesi için bir bilgi sistemi kurulmalıdır. Bu sistemde tüm işlemler bir bütün halinde planlanabilir, programlanabilir ve denetlenebilir olmalıdır. Bu sistemin, hem kalite ve hem de maliyet denetimi üzerinde etkileri vardır. Donatımın iyi çalışma düzenine sokulmaması halinde, planlanan üretim miktarına erişilmesi engellenmiş olacaktır. Makinaların bozulması, bazen tüm bir üretim hattı için aylık işçilik maliyetlerine neden olur.⁸¹ Bu nedenle koruyucu bakım programları genellikle ekonomiktir.

6.1.2. Kalite Denetimi

Kaliteyi tanımlama ve ölçme ile ilgili çabalar, çoğunlukla ürünler üzerinde yoğunlaştırılmıştır. Kalite denetimi, esas olarak işlemlerin tasarımına ve donatım seçimine dayanmaktadır. Ulaşılması mümkün olan kalite düzeyinin sistem içine yerleştirilmesi gerekmektedir. Ancak, ulaşılabilecek kalite düzeyinin tespitinden sonra, personel seçme ve eğitme, tesis ve donatımın bakımı, gelen hammaddelede aranan kalitenin denetimi, herbir işlem çıktısının ve sistemin bütününün çıktısının kalite özelliklerinin denetimi yoluyla istenen kalite düzeyi denetlenmektedir. Miktar denetiminde makinelerin bozulmasının programlar ve aylık işçilik maliyetleri üzerinde önemli etkiler bıraktığını belirtmiştik. Ancak, bozulmaların yol açtığı diğer bir durum, tespiti yapılan kalite standartlarına göre, üretimin gerçekleştirilememesi olacaktır. Bu nedenle de sistemin güvenilirliğinin sürdürülmesi hem çıktı miktarı, hem de kalitesiyle ilgilidir.

⁸¹ Buffa, a.g.e., S. 404.

Kalite düzeyinin konulması, sürdürülmesi ve denetimi, kalite standartlarının belirlenmesi, ölçülmesi ve uygulamada konulan standartlara ne kadar ulaşıldığını kapsar. Bu standartlar belirlenmiş boyutlar, kimyasal karışımlar, sertlik, güç yüzey pürüzler, çizikler gibi konularda olabilir. Konulmuş standartlar, düşük kaliteli mal için konulmuş standartlarda olabilir.

Bir işletmede kalite denetimi sadece üretime giren hammadde kalite düzeyinin ve üretim sürecinin denetlenmesi değil, geniş kapsamlı ve bütünsel bir sorumluluğunu gerekli kılar. İşletmenin kalite ile ilgili amaçlarına ulaşmak isteniyorsa, girişimcilik politikaları, mühendislik tasarım kararları, üretim sistemi tasarımı ve üretim aşamalarının denetimi, ürünün dağıtımı ve kullanım aşamaları arasında tam bir uyum ve koordinasyon sağlanmalıdır.

Kalite denetiminin, hizmet sektörünün kendine özgü özelliklerden dolayı geleneksel mal pazarlamasında kullanılan stratejiler ve uygulamaların hizmet pazarlamasında kullanılması uygun değildir. Hizmet sektöründe kaliteyi oluşturan bileşenlerin önemi, bunların tespiti ve tatmin düzeylerinin belirlenmesi oldukça önemlidir.⁸² Konaklama işletmelerinde kalitenin ölçümü, tüketici beklentileri açısından hangi kalite bileşenlerinin önemli, hangilerinin daha az önemli olduğunu belirleme imkanı vardır. Ayrıca bu sistem ile işletmeler sundukları hizmetin tüketiciler tarafından nasıl algılandığını öğrenerek, hangi kalite bileşenlerinin yeterli tatmin sağladığını, hangi bileşenlerin ise yetersiz kaldığını tespit edebilirler. Tüketicilerin beklentileri ile hizmet işletmelerinin performanslarının karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan farklar tespit edilmeli, bunlardan kritik olan farklar, minimum düzeye indirilmeye çalışılmalıdır.

"Kaliteli bir ürün ya da hizmet, o ürünü ya da hizmeti satın alacak, tüketen kişinin beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayandır."⁸³ Kaliteli ürün deyimi çoğu zaman maliyeti, satış fiyatı pahalı bir meta ile eş tutulur. Kaliteli ürün her zaman en pahalı bir meta ile eş tutulur. Kaliteli ürün her zaman en

82 Osman Unutulmaz, Turizm Eğitimi Konferans-Workshop, "Hizmet Planlamasında Kalite", Ankara, 9-11 Aralık 1992, S. 126.

83 Bıke Kocaoğlu, "Turizm Eğitimi Konferansı", Turizm Sektöründe Kalite Kavramının Öğretimi", Ankara, 1992, S. 383.

pahalı ürün değil, kullananın beklentilerini karşılayan, tatmin eden mal ya da hizmettir. Kaliteli hizmet onun talep eden kişi için özel üretilmiş hissini verebilmelidir. Bu işletmelerdeki kalite denetimi, turizm istatistiklerinde yer alan rakamlarla, yani tek tek insanlardan oluşur ve her bir insan kendisinin dünyada özel bir kişi olduğuna inanır. Kaliteli hizmet bu inanca saygı duymakla başlar. Bu kalite standardını belirler. Müşteriye sunulacak hizmet ise, tüketici kalite standardı ile işletme hedefleri arasında uyum sağlamalıdır. Bu sektörde hizmeti verecek olan elemanların iyi yetişmiş olması ve tüketicinin davranışlarını doğru değerlendirebilmeli, söylediklerini anlayabilmelidir. Bu da hizmetin verildiği işletmelerde hizmet içi ve iş başı eğitim çerçevesinde yapılabilir. Turizm sektöründe teknoloji hiçbir zaman insan faktörünün önüne geçememektedir. Turizm, insanla anlam kazanır, kalitesi artar. Diğer işletmelerden farkı, insan ve teknoloji kullanımına dayanır. Dolayısıyla kalite denetimi de sunulan ürün/hizmet ile önem kazanır. Son olarak, alınan malların hizmet sunumunda ve ürünün meydana getirilmesinde büyük önemi vardır. Bunun için alınan malların mevcut standartlara uygunluğu denetlenir. Ayrıca, malzemeyi kullanacak personelin, örneğin; aşçıbaşının fikrine müracaat edilir veya teslim anında kalite denetimi yapılır.

6.1.3. Maliyet Denetimi

Maliyetler, ilgili faaliyetlerin bir sonucu veya fonksiyonudur. Faaliyetlerin uygun bir şekilde denetlenmesi halinde, sonuçta ortaya çıkan maliyetler de denetlenmiş olur. Maliyet denetiminde önemli olan, maliyet hesaplarının periyodik olarak çıkarılması ve bunların düzenlenmesiyle ilgilidir. Çıkarılan ve düzenlenen maliyet hesapları faaliyetlerin ve böylece maliyetlerin denetlenmesi için verilecek kararlara esas oluşturacak verileri sağlamaktır. Burada dikkat edilecek husus verileri doğru olarak değerlendirilmesidir. Özellikle işletme için gerekli olan malların tedarikinde listede belirtilen fiyatların doğruluğu denetlenir.

6.2. Stok Kontrol Sisteminin İşletme Organizasyonundaki Yeri ve Önemi

Yönetim sürecine göre işletmedeki yönetici, önce işletmenin amaç ve gayelerini tespit etmekle yükümlüdür. Amaçların tespitini, bu amaçların gerçekleştirilmesi izleyecektir. Yönetici, amaçlarına ulaşabilmeyi tek başına gerçekleştiremez. Bu nedenle, elindeki beşerî ve fizikî imkânları işletmenin amaçlarına en uygun bir biçimde düzenlemesi gerekecektir. "Organizasyon yapısını kurmak; işletme gayesi olmayıp, işletmenin gayelerine erişilmesini mümkün kılan bir araç olarak tanımlamak mümkündür"⁸⁴ Bu alanda organizasyon bir işletmenin içerisinde insanlar, tesisat, bina, finansman imkanları, pazar, kuruluş yeri gibi çok çeşitli faktörler arasında yapısal zorunluluk ilişkileri kurulması demektir.

Bütün işletmelere uygulanabilecek bir standart organizasyon şeması bulunmamaktadır.

"Stok kontrolu kapsamına giren faaliyetler, çeşitli organizasyon ünitelerine dağıtılmış olabileceği gibi, ayrı bir departman olarak organizasyon şemasında yer alabilir. İşletmenin finansal durumuna, yönetim politikalarına, üretim tipine veya başka faktörlere bağlı olarak değişik organizasyonel düzenlemeler yapmak mümkündür."⁸⁵

Stok kontrolunun muhasebe, satınalma veya üretim planlaması ve kontrol departmanlarından birinin içinde yer alması mümkündür.

Aşağıdaki Şekil-1, tipik bir işletmenin organizasyon şemasındaki üretim

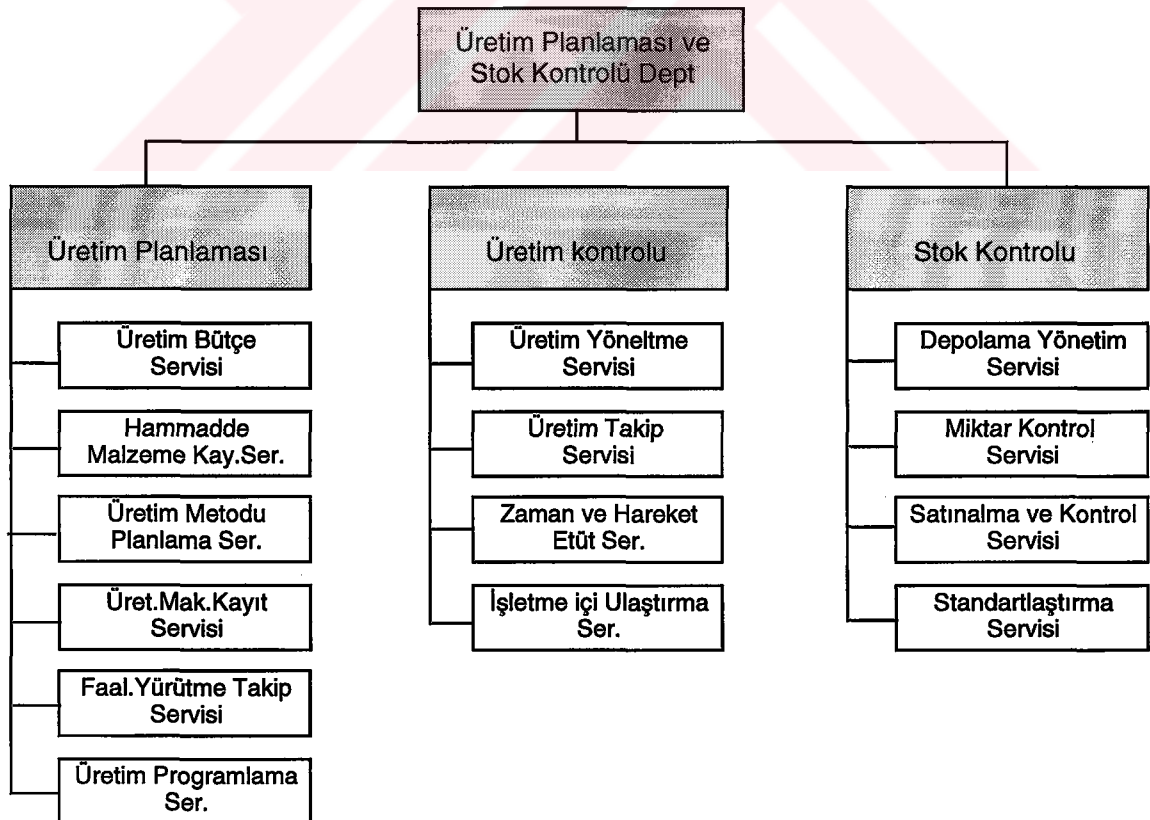
84 A.Gülerman, "Yığın Planlaması Programlanması Stok Kontrol Metodlarının Bir Madeni eşya Üreten Firmaya Uygulanması" AİTİA Yayınları, no: 49 Ankara 1971, S. 7.

85 Kobu a.g.e., S. 267.

plânlaması ve stok kontrolü departmanının işletmenin yapısına ve ihtiyaçlarına göre servislere ayrıldığını göstermektedir. Şekil-1'de verilmiş olan Üretim Planlaması ve Stok Kontrolü departmanının organizasyon şeması büyük bir işletme için uygulanabilecek tipik bir şemadır. Stok kontrolünün organizasyondaki yeri işletmenin özelliklerine göre değişebilir.

Stok kontrolundan beklenen yararların sağlanabilmesi için stok kontrolünün ilmi esaslara göre yapılması ve uygulayıcıların sağduyulu hareket etmeleri gerekmektedir. Ayrıca, stok kontrolünün dinamik bir olay olması nedeniyle stok kontrolü stoğun özelliklerine uygun olarak belirli zamanlarda sürekli yapılması gerekir. Kuşkusuz her stok kontrolünün yapılmasıyla işletme bazı masraflara katlanmak mecburiyetinde kalacaktır. Bu sebeple stoklar, nispi önlemleriyle orantılı olarak kontrol edilmelidir.

Şekil 1: Üretim Planlaması ve Stok Kontrol Departmanı Organizasyon Şeması



6.3. Satınalma ve Politikaları

6.3.1. Standartların Geliştirilmesi

Tedarik bölümünün -Ne satın alınmalı?-sorunu kolay bir karar değildir. Örneğin; bir konaklama tesisinde yeni bir menü listesi hazırlanırken, şefler ve ilgili yöneticiler, potansiyel müşterilerinin zevk ve istekleri, haftada kaç gün bu menünün sunulacağı, müşterilerin bu menü için ne kadar bir ödemeye katlanacakları gibi hususları dikkate almaları gerekir. Ancak, bundan sonra mutfak şefinden uygun şartlarda satın alımlarda bulunabilmek için isteyeceği malzemeyi, tür ve çeşidini, yani standardını belirleyebilir.

Ürün standardı, uygun kalite kontrol teknikleri ve birlikte satın alınan malzemenin, kalite standartlarının geliştirilmesine temel teşkil eder. Normalde bu standartlar, ürün planlama ve kalite kontrol fonksiyonları tarafından oluşturulur. İyi organize olmuş ve personelle desteklenmiş ürün planlama bölümü normalde piyasada bulunan malzemelerin kalitesine ait bilgileri çeşitli geri bildirim mekanizmaları yoluyla toplar.⁸⁶

Satıcıdan bir malzeme veya hizmetin satın alınmasında, satın alınan paketi oluşturan çok sayıda faktör vardır. Bu faktörler standartlar geliştirilirken dikkate alınmalıdır. Bunlar üç genel kategoriye ayrılabilir.

- Miktar gerekleri ile ilgili hususlar
- Fiyat gerekleri ile ilgili hususlar
- Fonksiyonel gerekler ile ilgili hususlar

Şimdi bunları sırasıyla kısaca inceleyelim:

⁸⁶ Haward U.Timms, a.g.e., S. 589.

6.3.1.1. Miktar Gerekleri ile İlgili Hususlar

Pazar talebi ilk etapta ihtiyaç duyulan miktarı belirler. Miktar ürünün tasarımında standartlarının belirlenmesinde ve imalatında önemli bir faktör olarak ortaya çıkar. Örneğin; eğer pazar talebi sadece bir malzemeye yönelik ise, malzeme en azından en düşük maliyetle elde edilecek şekilde tasarımılanır veya uygun bir standart seçilebilir. Ancak, talep birkaç bin mala yönelik ise, uygun fiyatta fonksiyonel ihtiyaçları tatmin edecek şekilde, malzeme ölçek ekonomisinden faydalanılacak şekilde tasarımılanır.

6.3.1.2. Fiyat Gerekleri ile İlgili Hususlar

Fiyat standardı, alıcının almak istediği malzeme için ödemeye razı olduğu ekonomik değeri temsil eder. Eğer malzeme düşük bir fiyattan satılacaksa, üretici söz konusu parça için yüksek bir fiyat ödemek istemeyecektir. Malzemeye arzedilen ekonomik değer, malzemenin ne için kullanılacağı ve beklenen satış fiyatı ile ilgili olmalıdır.

6.3.1.3. Fonksiyonel Gerekler ile İlgili Hususlar

Fonksiyonel standartlar, malzemenin nihai kullanımı ve malzemenin yapılması beklenen husus ile ilgili bir konudur. Yapısından dolayı fonksiyonel standartlar en önemli standard kategorisini oluşturur ve diğerlerini yönlendirir.

Bir bakıma, fonksiyonel standartlar tanımlaması en zor olan standartlardır. Bu konuda başarılı olabilmek için, geliştirilecek standartlar, malzemenin gerçek ihtiyaçları ve amacı tatmin etmesi gerekir. Örneğin; kürk insanları sıcak tutması gereken bir nesnedir, ancak hangi şartlarda kürk bu görevini yerine getirir ve kürkten başka hangi fonksiyonları yerine getirmesi beklenmektedir? Bireylerin kürke ihtiyacı duyması için hava ne kadar soğuk olmalıdır.

dır? Hangi durumlarda kürk giyilir? Kürk iş veya sosyal amaçlı bir giysi midir? Kürk, hangi duygusal ihtiyaçları tatmin etmelidir? Aynı şekilde, kullanılacak diğer malzemelerin de fonksiyonel estetik ihtiyaçları karşılaması gerektiğini belirleyebiliriz.

Fonksiyonel standartlar, aşağıda belirtilen şekillerde veya bu yöntemlerin bir kombinasyonu ile tanımlanabilir.

- Markayla
- Fiziksel ve kimyasal özellikler, imalat malzemesi ve metodu ile ve performans standartları ile
- Mühendislik çizimleri ile
- Diğer hususlar

6.3.2. Satıcıların Seçilmesi

İşletmelerdeki satınalma (tedarik) bölümünün; nereden alınacak, ne alınacak, ne kadar alınacak ve ne zaman alınacak olmak üzere dört temel problemi vardır. Satınalma görevlisinin örgütteki hat yöneticilerine hizmet etmesi ve imalat bölümünün işini kolaylaştırması nedeniyle, otoritesi de söz konusu bu dört problemin çözümü ile ilgilidir. Satınalma personeli örgütteki diğer personellere danışmalı ve onların ihtiyaçlarını tahmin etmelidir. Nereden satın alınacak sorunu aşağıdaki sıralanan faktörlere bağlıdır.⁸⁷

- Güvenilir arz kaynaklarıyla iyi ilişkiler,
- Navlun ve diğer nakliye giderleri,
- Satıcının (dağıtıcının) kalite yönünden sahip olduğu ünü,

⁸⁷ Richard N.Owens, Managemensent of Indaustrial Enterprises; Richard D. Irwin Inc, Homewood IL, U.S.A., 1969, S. 452.

- Hızlı mal gönderme ve güvenilirlik,
- Satıcının arz edeceği toplam malzeme miktarı,
- Satıcının finansal istikrarı
- Karşılıklı (iade) satınalma politikası,
- Muhtemel ticari rüşvet.

Satıcıların seçilmesi görevi, potansiyel satıcıların nitelikleri ile alıcı firmanın ihtiyaçlarının uyumlaştırılması ile ilgili bir görevdir. Alıcı firmanın ihtiyaçları hem dokunulabilir ve hem de dokunulmaz faktörleri kapsamaktadır. Dokunulabilir faktörler hacim, fiyat ve miktar olmak üzere üç temel başlık altında toplanabilir. Şimdi bu faktörleri kısaca inceleyelim.

6.3.2.1. Dokunulabilir Faktörler

Tedarik bölümü potansiyel sahaları belirli kalite düzeyinde teslimatı karşılayabilmek açısından güvenilirliklerini rekabetçi fiyatları idame ettirebilme kabiliyetlerini değerlendirmek için pazardan bilgiler toplarlar. Bu tür bilgiler bir çok kaynaktan toplanabilir. Bunlar arasında; katalog bilgileri, satıcı temsilcisi ile yapılan mülakat, satıcı tesislerini ziyaret, satıcının üst düzey yöneticilerden toplanan bilgiler ve sadece ünlü firmaları yayınlayan ticari yayınlar sayılabilir. Enformel olmakla birlikte belki de en güvenilir kaynak diğer firmalardaki satınalma departmanı personeli.

Dokunulabilir faktörler arasındaki diğer hususlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Satıcının finansal sorumluluğu (finansal gücü) değerlendirilmelidir.
- (Satıcının/satıcıların) Kuruluşyeri seçiminde önemli bir faktördür.
- Özellikle değeri yüksek kritik malzemelerin tedarikinden satıcının güvenirliliği ve birden çok arz kaynağının belirlenmesi önemlidir.

6.3.2.2. Dokunulamaz (soyut) Faktörler

Bu faktörler, satıcıların seçilmesinde değerlendirmesi belki de en zor olan faktörlerdir. Bu faktörler genellikle satıcılarla müzakereye ve satınalma siparişlerinde yer almayan ilişkileri kapsamaktadır. Önceden tahmin edilemeyen zorluklarda işbirliği, alıcı firmanın rutin hataların düzeltilmesinde yardımcı olma isteği ve mütekabiliyet temel soyut faktörler arasında yer alır.⁸⁸

6.3.3. Fiyat Etüdleri

Yiyecek içecek işletmesi tarafından ödenecek olan fiyatın belirlenmesi tedarik müdürünün alacağı kararlardan birini teşkil eder. Gerçekten "iyi bir fiyatın elde edilmesi" bazı durumlarda iyi bir satınalıcının yeterliliği hakkında esaslı bir ölçü meydana getirir. Eğer iyi bir fiyatla en yüksek değerde malın satın alınması sözkonusu ise, bu ölçü gerçekten doğru bir ölçü olabilir.⁸⁹ Yiyecek malzemeleri tedarikğinde de malzemenin gerçek maliyeti dikkate alınmalıdır. Örneğin; piyasada kullanıma hazır et fiyatının altında alınan yağlı ve kemikli etin gerçek maliyetine ancak etten yağ, kemik ve diğer kullanılmayan kısımların çıkarılmasıyla ulaşılabilir ve söz konusu bu alış firmaya kullanıma hazır etin fiyatından daha pahalıya mal olabilir.

Satıcılardan fiyat teklifleri aldıktan sonra seçim yapmak, teklif verenleri listelemek ve en düşük fiyatı önereni seçmek kadar basit bir iş değildir. Çünkü çizelgeler üstündeki fiyatların karşılaştırılması çok yanıltıcı olabilir. Görünüşte iki benzer tekliflerden birinin fiyatı diğerinden daha yüksek olabilir. Bunun nedenleri; satıcılardan birinin montaj masrafları diğerininkinden düşük olabilir, yine satıcılardan birinin önerdiği fiyat yeni pazarlara girmek veya gerçek rakibinin ticari hayattan silmek gibi amaçlarla çok düşük olabilir,

88 Howard L.Timms, The Production Function in Business; Richard D.Irwin Inc., Homewood IL, U.S.A. 1966 S. 592-593.

89 Tedarik Sistemi, MPM Yayını, Ankara 1967, S. 123.

satıcılardan birinin önerdiği ürün ön işçilik ekipmanda işleme tabi tutulmayı gerektirebilir, satıcılardan biri sabit fiyat önerirken diğeri hareketli bir fiyat şartı koyabilir, yani muhtemel fiyat trendlerine göre fiyatı belirli zamanlarda yeniden belirlemek ister ve bu da sabit fiyatlı rakibinin önerdiği meblağı geçebilir. Bu ve benzer faktörler karşılaştırmalı fiyat hatalarına yer vermemek için tekliflerin etraflı birşekilde incelenmesini zorunlu kılmaktadır.

Yukarıda sayılan nedenlerle alıcı ve satıcı arasında kapsamlı bir pazarlık ve müzakere sürecinin olması gerekmektedir.

6.3.3.1. Fiyatın Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Bir kuruluş satınalacağı malın fiyatını belirlerken çeşitli kaynaklardan bilgi toplar ve karara varır. Bunlar;⁹⁰

- i. İlan edilen fiyat listeleri,
- ii. Satış elemanları,
- iii. Yayınlanan piyasa vergileri (fiyatları),
- iv. Satış rehberleri,
- v. Telefon rehberleri,
- vi. Satınalma ilanları (ihaleleler),
- vii. Satıcı kartları ve dosyaları,
- viii. Üretim tesisleri ziyaretleri.

Bunun yanında fiyatın oluşmasında etki eden faktörler ise şu şekilde sıralanabilir:

90 Zenz, 1987: 353-354; Korzay, 1977: 68-70.

6.3.3.1.1. Pazar Şartları

Pazar şartları, denildiğinde, işletme tarafından üretilen ve satılan mallar için gerekli malzemelerin pazardaki tür ve sayısı ve bunun sonucu oluşan rekabet anlaşılmalıdır. Ekonomistler pazarı (piyasaları) rekabet durumuna göre; tam rekabetçi, monopol ve oligopol rekabetçi piyasalar olmak üzere üçe ayırırlar. Ancak, gerçek hayatta bu üç tür piyasayı birbirinden ayıran kesin çizgiler yoktur.⁹¹

Pazar şartları açısından bakıldığında, uygun fiyatın belirleyicisi zaman olmaktadır.⁹² Eğer turizm işletmeleri için gerekli stokları zaman açısından ne zaman geniş bir döneme dağıtma esnekliğine sahip olursa, tedarik müdürünün pazarda en uygun fiyatlara ulaşma imkanı o derece yüksek olacaktır.

6.3.3.1.2. Satıcılar ve Piyasalar

Bu aşamanın önemi, fiyat belirlemede pazar şartlarının uzantısı olarak satıcılar açısından sürecine bakmaktır. Bu durumda iki yaklaşım söz konusudur. Bunlar;

- **Maliyet Yaklaşımı** : Endüstride en yaygın kullanım alanı bulan bu yaklaşım çok basit bir mantığa dayanmaktadır. Maliyet yaklaşımına göre işletme, yiyecek malzemesi aldığı satıcıya herbir maliyet kalemi artı belirli bir kâr imkanı sağlamaktadır.⁹³ Diğer bölümlerde bahsedildiği gibi bu işlemin aksamadan yürütmesi için alıcı ile satıcı sözleşme ile birbirlerine karşı taahhütte bulunmaktadır.

- **Pazar Yaklaşımı** : Bu yaklaşımın temelinde ise, herhangi bir malzemeye pazarın ne kadar ödeme yapmaya razı olduğunun belirlenmesi yatar. Bu yöntemde fiyatı belirlemek için çok çeşitli metodlar vardır, bunlardan en çok kullanılanı "Lideri Takip Etme" tekniğidir.

⁹¹ Zens, 1987, S. 344.

⁹² England Willour B., Procurement: Prenciples and Cases Homewood, III, Richard D. Irwin, Inc. 1962, S. 527.

⁹³ Zens, 1987, S. 345 ve Tedarik Sistemi, MPM Yayını, ankara 1967, S. 124.

Piyasaya göre fiyatlandırma maliyet esasına göre fiyatlandırmaya oranla daha sağlam ekonomik nedenlere dayalıdır ve son yıllarda kullanım alanı da artmaktadır.⁹⁴

6.3.3.1.3. Fiyat Kontrolleri Yönlendirilmiş Fiyatlar (Administred Pricking)

Aslında bu tür fiyatlandırmaya, satıcılar tarafından yapılan fiyatlandırma demek daha doğrudur. Çünkü bu fiyatlandırma sisteminde piyasadaki satıcılar piyasa fiyatları düşme eğiliminde olsa dahi, sundukları ürünlerin fiyatlarında indirimle yanaşmamaları yani bir kartel oluşturmaları söz konusudur. Böyle durumlarda alıcıların fiyatları makul düzeye indirebilmek için yapabilecekleri pek bir şey yoktur.

6.3.3.1.4. Psikolojik Etmenler

Fiyat üzerinde etkide bulunan psikolojik faktörlerin en önemlisi gelecekteki arz-talep ilişkisinin tahminidir. İnsanların geleceğe güvenle baktığı durumlarda (beklentilerinin yüksek olduğu durumlarda) fiyatlar artma eğilimi gösterir. Oysa insanlar geleceği kötümser olarak tahmin ediyorsa, fiyatlar düşüş eğilimi gösterir. Bu tür bir tutumla geleceği sayısal veya sözel olarak tahmin etmek mümkün değildir. Ancak, satınalma bölümlerinin geliştirdiği tecrübe, ekonomik uzmanlık ve altıncı hisleri gelecekle ilgili bu görünmeyen unsuru tahmin ve değerlendirme imkanı şartlara uygun olarak hareket imkanı verir.⁹⁵

6.3.3.1.5. Fiyatı Belirleyen Diğer Faktörler

i. İskontolar

ii. Fiyatı etkileyen kanun ve yönetmelikler,⁹⁶

⁹⁴ Zens, a.g.e., S. 346.

⁹⁵ A.g.e., S. 348.

⁹⁶ A.g.e., S. 342

- iii. Uluslararası olaylar, kongreler, olimpiyat oyunları, krizler,
- iv. İklim şartları,
- v. Depo imkanı
- vi. Tedarik miktarı.

Uygun tedarik kaynaklarının seçimi ve fiyat belirlemesi hususu, tedarikçinin işletme yönetimi açısından hayati bir nitelik taşıdığı görülmektedir.

Turizm işletmelerinde (yiyecek/içecek işletmelerinde) iyi bir tedarik kaynağının taşınması gereken özellikler önemli yer tutmaktadır. Ayrıca, bu işletmelerin üretim ve satınalma faaliyetleri ile sürekli ilişki içinde olduğu görülür.

6.3.4. Değer Analizi

Geliştirilmiş ekonomilerde oldukça uzun bir süredir, bir mamülün, bir fikrin veya bir hizmetin sürüm ve verimliliğini artırmak amacıyla, mamülün, fikrin veya hizmetin kalite ve maliyetini etkileyen unsurlar etüdler yapılagelmektedir.

Bu unsurlardan bazılarında herhangi bir indirim, değişiklik veya gelişme yapılamazsa da, gereksiz olan bazıları üzerinde durmak mümkündür.

Sözkonusu gereksiz unsurlarla mücadele için uygulananlardan birisi olan "Değer Analizi" her alandaki yöneticilerin önemle üzerinde eğildiği bir yoldur.⁹⁷

Değer analizi stok tedarik sisteminin üstlendiği yeni bir roldür. Çünkü, kalite standartlarının (gereklerinin) belirlenmesi ve tanımlanması teknik ve imalat departmanının sorumluluğudur. Stok tedarik bölümünün sorumluluğu

⁹⁷ W.L. Gage, Değer Analizi, (Çev. MPM), Milli Prodüktivite Yayınları, No: 44, Ankara, 1969, S.3.

içinde değildir. Fakat, değer kesinlikle ve önemli bir stok tedarik bölümünün sorumluluğudur, bundan dolayı, mantıki ve pratik açıdan işletmenin malzeme ihtiyaçlarını en ekonomik şekilde karşılamak için yapılan sistematik araştırmalar faaliyeti olan stok tedarik sisteminin bir uzantısıdır.

Aslında değer analizi satınalma sürecinin temel ilgili alanı değildir. Bunu yapabilmek için ilgili kişinin herşeyden önce zamana, özel dikkate ve özel yeteneklere sahip olması gerekir. Değer analizi temelde satın alımcıya, uzman kadrolar tarafından sağlanan bir personel hizmetidir.

Değer analizi çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. En basit şekliyle değer analizi "Satın alınan kalemlerdeki (Malzemelerdeki) gereksiz maliyet faktörlerini elimine etme mühendisliği" şeklinde tanımlanmaktadır.

Satınalma departmanı tarafından yapılan değer analizi diğer ilgili departmanların görev alanını ve fonksiyonlarını örten veya müdahalede bulunan bir çalışma alanı değildir. Değer analizi yoluyla maliyet düşürme ihtimalleri başlangıçta bir tavsiyeler -belki de anketle alınan öneriler- şeklinde en nihai olarak ihtiyaçları tanımlayacak kişilere sunulur. Malzemede, tasarımda veya süreçle ilgili öngörülen değişiklikler, şartnamelerdeki değişikliklere yansiyabilmesi için mühendislik veya imalat (mutfak) bölümünün olurlu almak zorundadır. Eğer yapılan öneri uygunsa, ilgili departmanlar şartnamede değişikliğe gidebilirler.⁹⁸

Değer analizi bilimsel tedarik (satınalma) sisteminin sağlam ve süreklilik arzeden bir unsurudur. Bu bakımdan, değer analizinin fonksiyonlarına (ilkelere) kısaca bakmakta yarar vardır. Bu ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

1. Tasarruf yolları arama : Değer analizi, "bir malın, fikrin veya hizmetin kendinden bekleneni sağlama derecesini araştırmaktır." şeklinde de ifade edilebilir. Buna göre tasarruf imkanları aşağıdaki şekillerde araştırılabilir:

98 Z.F. Heinritz, P.V. Farrell, Purchasing: Principles and Applications, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, No: 7 U.S.A. 1961, S. 213-214.

- i. Gereksiz maliyet faktörlerinin elimine edilmesi,
- ii. Geliştirme (Araştırma-Geliştirme),
- iii. Satınalma analizi,
- iv. Metod etüdü,
- v. Diğer modern sevk ve idare tekniklerini araştırma ve uygulamaya koymak.⁹⁹

2. Değer analizine temel teşkil edecek bir listenin hazırlanması.

3. Satınalma bölümünün rolünün (yetki ve sorumluluklarının) belirlenmesi

4. Ürün analizi tekniklerinin uygulanması

5. Değer analizi boyutlarının belirlenmesi

6. Değer analizi programının kurulması

7. Gerçekleştirilen tasarruf raporlarının düzenlenmesi.¹⁰⁰

6.3.5. Pazarlık ve Müzakere

Pazarlık kavramı son yıllarda özellikle işletmecilik bilimi içinde üzerinde önemle durulan konulardan birisi olmuştur. Gerçekten de pazarlık disiplinler arası bir çalışma alanıdır. Psikolojiden politikaya diplomasiden toplumsal bilimlere kadar pekçok bilim dalı bu konu ile ilgilenmektedir.¹⁰¹

Pazarlık; en genel tanımı ile, çıkarları birbirleriyle çatışan en az iki ya da daha çok kişinin ya da grubun sözkonusu çıkar savaşına neden olan konu

⁹⁹ W.L. Gage, a.g.e., S. 21-22.

¹⁰⁰ S.F. Heinritz, P.V. Farrell, a.g.e., S. 215-225.

¹⁰¹ Orhan Pirlir, "Yerel Yönetimlerde Pazarlık" Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 1, Sayı: 2, Mart 1992, S. 45.

üzerinde nasıl bir davranışta bulunacaklarına ilişkin ortak karar verme sürecidir.

Başka bir tanımda ise **pazarlık**; karşı tarafın davranışlarının kendi amaçlarımızı doğrultusuna getirmeye çalışma süreci olarak verilmektedir.¹⁰²

Pazarlık terimi, uygulamada, endüstriyel (malzeme) alımlarındaki alıcıların ve satıcıların katıldığı, bir anlaşmaya varılmadan önce teklif ve karşıtekliflerin sunulduğu kompleks durumlarda uygulanan bir süreçtir. Bu bağlamda pazarlık "Malzeme tedarik ve satış programının, her iki tarafı da tatmin edecek bir anlaşmaya varıncaya kadar birlikte yürütüldüğü bir süreçtir."¹⁰³

Pazarlık sürecinin özelliği veya pazarlığın varolabilmesi için taraflar arasında çıkar çatışması olması gerekir. Pazarlıkta taraflar faydalarını maksimum etme çabası içerisindedirler. Bunu yaparken karşı tarafın dezavantajına sonuçlarına da dışarmazlar (mutuauely exclusive), ancak her iki taraf da pazarlıktan yarar sağlayabilir. Pazarlık süreci heuristik (insan mantığına uygun) bir yapı arzeder. Çünkü, pazarlık yanlış yapılanmış problemlerle ilgilidir. Birden çok amaç vardır ve her bir amaca atfedilen ağırlık, pazarlık süreci devam ederken değişime uğrar.¹⁰⁴

Malzeme tedarikinde uygulanan pazarlık süreci ve teknikleri iki nedenden dolayı özel dikkat gerektirmektedir.

i. Pazarlık kavramının tamamı çoğunlukla yanlış anlaşılmış ve pek çok durumda tedarikle ilgili kişilerin dahi şüphe duymalarına neden olmaktadır.

ii. Teknolojik değişimler, endüstriyel malzeme tedarikini gittikçe artan oranda kompleks bir yapıya sokmaktadır.

Pazarlık, tedarikten önce kullanılan ve hatta günümüzde de kullanılan teklif sisteminin aşağıdaki gibi sıralanabilecek bir takım eksiklikleri olduğu için işletmeler tedariklerinde pazarlık yöntemini benimsemektedirler. Söz konusu teklif, sistemin eksik yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

¹⁰² Thomas Schelling, Negotiation, Harvard Üniv. Prens, Cambridge, 1980, S. 14.

¹⁰³ S.F. Heinre, P.V. Farrell, a.g.e., S. 228.

¹⁰⁴ Howard L.Timms, The Production Function in Business, Richard IRWIN Inc., Homewood IL, U.S.A., 1966, S. 294.

i. Teklif sistemi standartları en geniş biçimde belirlemedikçe, ihaleyi alan taraf (firma) şartnameye uygun malları sağlar, ancak alıcının beklediği performans her zaman sağlamaz.

ii. İhaleyi kazanan firma, fiyatları indirmek için kalitede indirimlere giden firmadır. Kaliteli üreticiler rekabete dayanmaz ve piyasadan silinir. Sonuçta alıcı beklediğinden daha kısa süre içerisinde bozulan çürüyen düşük kalitede mallarla yetinmek zorunda kalır.

iii. Devlet ihaleleri gibi büyük miktardaki ihalelerin büyük bölümünü veya tamamını kazanabilecek güçte olan firmalar rakiplerini piyasadan siler ve sonra fiyatları kendi istediği gibi belirler.

iv. Pek çok ekonominin de kabul ettiği gibi, piyasa iki üç üretici firma tarafından kontrol ediliyorsa, satıcı firmalar arasında gizli monopol anlaşmaları olmasa dahi, piyasa monopol piyasa olur. Üreticiler fiyatlarda rasyonel davranış sergiler ve lideri takip etme stratejileri gelişir. Bu durumda, birden çok teklif alma (bu konuda üretici firmaları teklif vermeye davet) rekabetle sonuçlanmaz.¹⁰⁵

Kısacası teklif sistemi veya şartname ile satınalma sistemi günümüz işletmelerinin malzeme tedariki alanındaki ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamamaktadır; bunun yanında müzakere (pazarlık) sürecinde kullanılması zorunluluğu vardır. Genel olarak müzakere süreci aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- i. Amacın belirlenmesi,
- ii. Müzakere konusunun belirlenmesi,
- iii. Müzakere stratejisinin belirlenmesi,
- iv. Müzakere taktiklerinin belirlenmesi,
- v. Müzakere için planlama ve hazırlık yapılması¹⁰⁶

105 S.F. Heinritz, P.V. Farrell, a.g.e., S. 229-230.

106 F.Heinritz, P.V. Farrell, a.g.e., S. 231-236.

vi. Tarafların görüşme yer ve zamanının belirlenmesi,

vii. Taraflarca konunun tartışılması,

viii. Çözüm veya kriz.

Görüldüğü gibi müzakere, birçok disiplinlerarası bir yapıya sahip, mutlaka hazırlık yapılması gereken ve belli ilkeleri olan, sonuçta her iki tarafın da kazanç sağlayabileceği bir süreçtir.

6.3.6. Yiyecek-İçecek satınalma Programı

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümü satış programı olmadan rantabl çalışamaz. Bu programlar her işletmenin ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterir. Hepsinde ortak olan husus, satınalma, hazırlık kısımları arasında tam bir koordinasyon sağlanmış olmasıdır. Satınalma kısmına mutfak şefi isteklerini zamanında bildirmelidir ki, gerekli malzeme istenen zaman ve nite-likte yerine teslim edilebilsin. Bu iş için işletmelerin depo memurları her akşam soğukhava ve kuru depoları gezer, azalan stokları tespit eder. Ayrıca mutfak diğer bölümlerinde ihtiyaç duyulan malzemeler de sipariş listeleri ile her günün sonunda hazırlanır. Mutfak şefinin (Aşçıbaşının) onayından geçtik-ten sonra depo memuruna verilir. Aynı şekilde barmenler de bardaki azalma-ları tamamlamak için gerekli sipariş listelerini hazırlarlar. Depo memuru, sipariş listelerini, depo mevcudunu ve depo kartlarını haftalık menü gözönüne alınarak mutfak şefi ile birlikte günlük ve haftalık sipariş listeleri hazırlanır. Sipariş listeleri satınalma sorumlusuna verilerek, ihtiyaçlar piyasadan en uygun fiyatla temin edilir.

İşletmeye gelen yiyecek-içecek malzemeleri gerekli kontrolden geçirildik-ten sonra teslim alınır. Hemen kullanılacak olanların direkt mutfaka, sonra kullanılacak malzemelerin de cins ve özelliklerine göre depolara girişi (endi-rekt) yapılır.

6.3.7. Önceden Satınalma ve Vadeli İşlemler Esasına Dayalı

Sözleşmeler (Futures Contracts)

Fiyat dalgalanmaları riskinin yönetimi tedarik sisteminin uzun süredir en önemli konusu olagelmıştır. Başlangıçta, önceden satınalma (Forward Buying) fiyat artışlarının beklendiği durumlarında tedarik anlaşmasını güvenceye alma yöntemi olarak ortaya çıktı. Son zamanlarda, gelişmiş, organize vadeli işlemler piyasası kullanılarak minimum nakit yatırımla işlemlerdeki fiyat dalgalanmalarını hedge etme imkanı sağlamıştır.

Kâr amaçlı spekülasyon tedarikler vadeli işlemler yoluyla alımlar konusu haricindedir. Vadeli işlemler sözleşmesi ile yapılan tedariğin amaçları şöyle sıralanabilir:¹⁰⁷

- i. Potansiyel olarak tedarik kaynağında oluşacak kesintilere karşı, sigorta marjı sağlamak.
- ii. Miktar iskontosundan faydalanmak,
- iii. Ulaştırma masraflarını minimize etmek,
- iv. Potansiyel malzeme kıtlığı riskine karşı önlem almak,
- v. Malzemelerin istenen kalitede olmasını güvence altına almak.

Yiyecek-içecek işletmelerinde vadeli işlem sözleşmeleri iki değişik şekilde uygulanmaktadır: Birinci şekilde, alıcı ne satınalacağı malzeme miktarından kesin olarak emin ve ne de söz konusu malzemeleri gelecekte belirli bir tarihe kadar teslim almayı düşünmektedir. Alıcı aynı zamanda, belirli bir alış fiyatını garanti altına almak istemekte ve bunun sonucu kendisi sözleşmeler imzalayabilsin (Endüstriyel mutfakçılarda olduğu gibi) veya kendi menüsünü fiyatlandırabilsin.

İkinci şekilde, aynı nedenlerle alıcı bir sabit fiyatı sürdürmek istemekte, ancak sabit bir malzeme miktarını sözleşme ile garantilemektedir.

¹⁰⁷ Charles Levinson; Food and Beverage Operation; Cost Control and Systems Management, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1976.

Vadeli işlemlerle tedarikçinin yiyecek içecek işletmesine avantajı, işletmeye sözleşme süresince maliyetlerini sabit tutma imkanı sağlamasıdır. Buna bir üniversitenin yemekhanesini bir yıl süre ile işletme taahhüdünde bulunan sözleşmeler verilebilir. Maliyetlerin büyük bir bölümü uygun bir şekilde garanti altına alınmazsa, sözleşme müteahhit için zarar ile sonuçlanacaktır.

Vadeli işlemlerle tedarikçinin dezavantajı ise eğer sözleşmeye konu olan malzemelerin fiyatı düşerse, alıcı pazar fiyatının üzerinde ödeme yapmak zorunda kalmasıdır.¹⁰⁸

6.3.7.1. Miktar Esasına Dayalı Sözleşmeler

Miktar esasına dayanan sözleşmelerde ağırlama firması yeterli miktardaki önemli temel malzemeleri başlangıçta belirlenmiş fiyattan sağlama imkanına kavuşur. Ziyafetler için alınan dondurulmuş meyveler ve sebzeler veya yaz mevsiminde tedarik kaynaklarının hava şartlarından etkilendiğini ve bunun sonucu fiyatların büyük oranda dalgalanabileceği, beklenen durumlarda miktar esasına dayanan sözleşme yoluyla tedarik tavsiye edilir.¹⁰⁹

6.3.7.2. Sabit Fiyat Esasına Dayalı Sözleşmeler

Sabit fiyatlı sözleşmelerde alıcı ile satıcı yazılı ve sözlü olarak sözleşmeyi müzakere edebilirler. Bu sözleşmelere konu olan mallar; süt, ekmek, dondurma ve çarşaf türü ürünler olmaktadır. Yine sözleşmede belirli bir bitiş tarihi olmayabilir ve satıcı sözleşmeye uygun olarak işletmeye malzemeyi belirlenen süre ve fiyat üzerinden sunar.¹¹⁰

¹⁰⁷ Davis and Stone, 1987: 114-115.

¹⁰⁸ Levinson, 1976: 128.

¹⁰⁹ Levinson, a.g.e., S.128.

6.4. Teslim Alma

İşletmeler, müşterilerinin isteklerini tatmin etmek ve memnun ayrılmasını sağlamak isterse, mutlaka bu faaliyete önem vermelidirler. Çünkü, teslim alma bölümü gelen malzemelerin boşaltılmasından, istenilen malzemenin gönderilip-gönderilmediğinden, malzeme sayısının gözden geçirilmesinden, ilgili raporların hazırlanması ve gelen malzemenin ilgili yerlere ve depoya gönderilmesinden sorumludur.

Otel işletmelerinde özellikle yiyecek malzemelerinin teslim alınması önemlidir. Teslim alma esnasında kalite, miktar ve fiyat kontrollerinin birlikte yapılmasına dikkat edilmelidir. Bu kontrollerin yapılabilmesi için, işini iyi bilen personel, yeterli donatım, sistemli teslim alma programı ile teslim alma için yol gösteren şemalar olmalıdır. Teslim alma faaliyetlerine yeteri kadar önem verilmez ise, satınalmada gösterilen tüm çabalar boşa gider.¹¹¹

Teslim alma işi için otel işletmelerinde genellikle hassas tartılar kullanılması zorunludur. Döşemeye yerleştirilen "platformu" tartı adı verilen kantarlar ekseriyetle teslim almada kullanılır. Teslim alma mekanizmaları zaman ve işçilikten tasarruf sağladığı gibi, satıcı ile olabilecek miktar anlaşmazlığını da önler. Teslim alma işlemi malzeme cinsine göre ayrı ayrı yapılmalıdır. Örneğin; gelen etin budu bütün olarak tartılıp kuşbaşı veya biftek diye giriş yapılırsa, kemik miktarı da et diye teslim alınacaktır. Bu nedenle malzeme sınıflandırılıp öyle teslim alınmalıdır. Girişi yapılan malzemelerin üzerine miktarlarının etiketlenmesi ile ilgili departman görevlilerinin zaman kaybını önleyecektir. Kalite kontrolünde, sipariş edilen malların cins, özellik vb. durumlarına bakılır, ayrıca gelen mal miktarı ile sipariş edilen mal miktarı ve fiyatlarının uygunluğu araştırılır. Kalite, miktar ve fiyat kontrollerinde teslim alma görevlisi en ufak bir şüpheye düşerse, durumu (mutfak sorumlusuna, yiyecek müdürü vb.) bir üst sorumluya bildirmelidir. Bu kontroller esnasında siparişe uygun olmayan veya işe yaramayan malların çıkması halinde tutanakla geri verilmek üzere işlemler yapılır.¹¹²

111 Mengü İban, Yiyecek-İçecek Kontrolü, İstanbul Doğru Kardeş Matbaacılık, 1972, S.30.

112 Olalı, a.g.e., S. 521.

6.5. Depolama ve Fonksiyonları

Depolama faaliyetleri, insanlığın varoluşu ve aile hayatı ile birlikte ortaya çıkmıştır. Önceleri, ailenin ihtiyacı olan malların uzun bir süre saklanması amacına yönelik olmak üzere, ileride tüketilmesi düşünülen malların saklanması olarak düşünülmüştür. Ancak, sonraki dönemlerde askeri lojistik sisteminin bir aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır.¹¹³ Teknolojik gelişmelere paralel olarak üretimi yapılan malların tüketimine kadar geçecek sürede korunması, depolama faaliyetlerinin önemini artırmıştır. Depolama faaliyetleriyle ilgili modern tarzda yeni yöntemler geliştirilmiştir.

Bu yöntemlerin uygulanmasındaki zorluklar zamanla azaltılarak işletme için gerekli malzemelerin temin edilmesi, bir arada bulundurulması ve uzun süre saklanması, depolarla mümkün olmuştur. Depolar, işletmelerin canda- marıdır. Bu bakımdan, işletmenin kuruluş aşamasından başlamak üzere, işletme faaliyet alanına ve amaçlarına göre her türlü faktör gözönüne alınarak depo yeri ve/veya yerleri belirlenmektedir. Zira, depolarda bulunan en küçük malzemenin dahi işletmenin bir yatırımını temsil ettiği unutulmamalıdır. Genel olarak, bütün konaklama işletmelerinin hedefleri bazı yönlerden farklı olsa dahi, ortak olan yönleri yaşamak ve kâr sağlamaktır.¹¹⁴ Bu hedefleri gerçekleştirmek için birtakım fonksiyonları üstlenirler. Eğer işletme, üretim işletmesi ise satınalma piyasasından sağladığı hammaddeleri üretim prosedüründen geçirerek mamul hale getirebilmesi için; satınalma (tedarik) üretim ve satış fonksiyonlarını gözönüne alması gerekir. İşletme, ticari bir işletme ise, o zaman da satınalma, depolama ve satış fonksiyonlarını gözönünde bulundurması gereklidir. Her iki halde işletme, ekonomik bir değer elde etmek için, yukarıdaki fonksiyonları en rasyonel şekilde gerçekleştirmek zorundadır.¹¹⁵

Yukarıda kısaca açıklamaya çalıştığımız faaliyetlerin yerine getirilmesinde bir takım iç ve dış faktörlerin olumlu veya olumsuz şekilde etkileri olmaktadır. Gerek üretim, gerekse satmak amacıyla elde edilen malzemelerin hemen

¹¹³ Necdet Timur, Tarımsal Ürünlerin Pazarlanmasında Soğuk Depo İşletmelerinin Rolü, Eskişehir 1985, S.5.

¹¹⁴ Korzay, a.g.e., S.2.

¹¹⁵ Saraç, a.g.e., S.38.

elden çıkarılması, pratikte pek mümkün bulunmamaktadır. Bu nedenle, işletmeler yukarıdaki fonksiyonlara ilave olarak "Depolama" fonksiyonunu da üstlenmek zorundadırlar.

Deponun tanımı değişik kaynaklarda şöyle yapılmaktadır;

Depo: Bir endüstri işletmesinde planlama veya üretim bölümü ile satış yerleri arasında bir bağ kuran yerdir. Bir diğer ifade ile, depoculuk bir hizmet işi olup, bununla depocu, depoya taşınmış bütün malların saklanması ile yükümlüdür.¹¹⁶

Bir başka kaynakta,

Depo: "Tedarik (satın alınan) edilen malzemenin ihtiyaç duyulduğunda kullanılmak üzere bekletildiği ve uygun şartlarda korunduğu açık veya kapalı alanlardır. Aynı kavram, üretimi tamamlanan ürünlerin satışa kadar geçen zaman içerisinde elde tutulduğu, alanları ifade eder.¹¹⁷

Bir başka kaynakta ise;

Depo: İçinde mal ve malzemelerin saklandığı yerdir. Depolama ise, depo içinde bulunan mal ve malzemelerin yönetimidir.¹¹⁸

Yukarıdaki tanımlardan depo ve depolamanın temel fonksiyonunun; zaman faydası oluşturarak, arz ve talebi uyumlu kılmak olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan depolamanın, sözkonusu mal ve malzemelerin ekonomik değerlerinin korunmasında önemli bir işlevi yerine getirdiği anlaşılmaktadır.

¹¹⁶ İ.Doğan Kargül, Moder Depoculuk, İktisat Dergisi, Cilt XIX, Sayı: 16, Şubat 1974, S.30.

¹¹⁷ Hüseyin Topal, Depolamanın İşletmecilik Açısından Önemi, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Yıl: 18, Sayı: 214, S. 45, Aralık 1984.

¹¹⁸ Barutçugil, a.g.e., S. 177.

6.5.1. Depolamada Fiziksel Dağıtım

Bir işletmenin fiziksel dağıtımı, üretimi yapılan malların bulunduğu yerden tüketicilere ulaştırılması için gereken tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetlerin başlıcaları, ulaşım, depolama, stoklama ve haberleşme olarak sayılabilir. Fiziksel dağıtım faaliyetleri de işletmenin hem üretim fonksiyonu ile hem de pazarlama fonksiyonu çerçevesinde değerlendirilebilir. Böylece, fiziksel dağıtım, işletme lojistiğinin sadece bir kısmını oluşturan ve işletme faaliyetleri için gerekli girdilerin bulundukları coğrafi konumlardan, işletmeye ulaştırılmaları için gerekli faaliyetleri kapsayan malzeme yönetimi, burada sözü edilen fiziksel dağıtımdan tamamen ayrıdır.¹¹⁹

İşletmenin söz konusu fiziksel dağıtım faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kurulan fiziksel dağıtımın amaçları şöyle sıralanabilir:¹²⁰

- i. İstenilen malı,
- ii. İstenilen miktarda,
- iii. İstenilen zamanda,
- iv. İstenilen yerde,

v. En düşük dağıtım maliyeti ile hazır bulundurmaktır. Buradaki sayılan ilk dört unsur, müşteri hizmeti seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştirilmesi veya 'müşteri hizmet seviyesinin minimizasyonu' alt amacına yönelik iken; beşinci unsur olan 'dağıtım maliyetinin maksimizasyonu' alt amacına yöneliktir. Böylece fiziksel dağıtım sisteminin temel amacı arasında genellikle bir ikilem ortaya çıkar. İşletme, müşteri hizmet seviyesini artırdıkça daha yüksek dağıtım maliyetlerine katlanmak zorunda kalmakta veya dağıtım maliyetlerini azaltmak için alınan önlemlerin müşteri hizmet seviyesinin düşmesine yol açmaktadır. Diğer bir ifadeyle, hiçbir fiziksel dağıtım sistemi aynı anda müşteri hizmet seviyesini maksimum ve dağıtım maliyetini minimum kılmaz.

¹¹⁹ Müftüoğlu, a.g.e., S.516.

¹²⁰ Taykut, a.g.d., S.37.

Çünkü, maksimum müşteri hizmeti demek, stoklar, primli ve seri taşıma ile çok sayıda dağıtım depolarının mevcudiyeti demektir. Bu uygulama, dağıtım maliyetlerinin artmasına neden olur.

Buna karşılık, dağıtım maliyetlerinin minimizasyonu da yavaş ve ucuz taşıma, az sayıda dağıtım deposu ve stok seviyesinin düşürülmesi gibi genelde müşteri hizmet seviyesinin düşürülmesi yönünde etkili olan önlemlerin alınmasını gerektirir.¹²¹

6.5.1.1. Depolama ve Mal

Malların nitelikleri ve türleri farklılaştıkça, depolama faaliyetinin özellikleri de değişmektedir. Malların çeşitli biçimlerde ve özellikte olması depolamanın biçimini ve depolama ile ilgili maliyetleri etkilemektedir. Malın değeri, ağırlığı, hacmi, bozulabilirliği yanabilirliği, vb. özellikleri depolamayı ilgilendiren başlıca niteliklerdir. Malların ağırlık ve hacimleri onların depo içinde az ya da çok yer kaplamaları, kullanılan yükleme ve istifleme araçlarının türleri ve dolayısıyla bu faaliyetlerin maliyetleri ile yakından ilgilidir. Malların değer-ağırlık oranının da depolama maliyetlerine etkisi vardır. Bu oran düşük ise, depolama giderleri de düşüktür (Kum, çakı, kereste gibi). Değer ağırlık oranı arttıkça (elektronik, optik araçlar gibi) giderlerde yükselme olur.¹²²

6.5.1.2. Depolama ve Fiyatlama

İşletmelerin amaçladıkları kâr seviyesine erişebilmeleri, satışlarını kararlı ve sürekli kılabilimleri için kullandıkları bir diğer önemli pazarlama elemanı fiyatlamadır. Fiziksel dağıtımın önemli bir fonksiyonu olan depolama, gerektiği ölçüde titiz bir biçimde yönetilebilirse, işletmenin fiyatları kararlı kılınabilir.

¹²¹ Müftüoğlu, a.g.e., S. 516.

¹²² Turan Güneş, Genel Tarımsal Pazarlama, Ankara 1968, S. 123.

Bir sanayi dalını oluşturan tüm işletmeler, söz konusu faaliyeti başarı ile yürütürlerse, sanayi dalı seviyesinde fiyatlar kârlı kılınabilir.

6.5.1.3. Depolama ve Çabaları

İşletmelerin fiziksel dağıtım faaliyetlerinin üzerinde satış çabalarının önemli etkileri görülür. Özellikle işletmelerin, satış bölgelerindeki depolarında bulundurdıkları malların miktarı, o bölgede girişilecek reklâm kampanyasının genişliğini sınırlayan önemli etkenlerden biridir. İyi düzenlenmiş ve düşünülmüş bir reklâm programını, etkin bir biçimde destekleyen depo yönetimi, işletmeye bulunduğu bölgedeki rakipleri yanında önemli ölçüde rekabet üstünlüğü sağlar.

6.5.1.4. Depolama ve Sunum

Depolama sayesinde arz, denetim altında tutulabilmekte, mallara talep oldukça buradan karşılanabilmektedir. Malların düzenli etkin bir biçimde sunumu için iyi bir planlama gerekir.

6.5.2. Depolamanın Fonksiyonları

İyi düşünülmüş bir fiziksel dağıtım sistemini amacı, depoya gelen malları en kısa zamanda ve en uygun sürede, en büyük faydayı sağlayacak biçimde, en düşük maliyetle kullanım yerlerine göndermektir. Bu bakımdan, depolama faaliyetleri oldukça karmaşıktır ve depolama fonksiyonlarının sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiği konusunda değişik görüşlere rastlanılmaktadır. Bir kaynakta, paketleme, gruplama ve standartlaştırma gibi işleri pazarlamanın fonksiyonu olarak ele alırken,¹²³ başka bir kaynakta, bunların tümü ya da bir kısmı depolama fonksiyonu olarak¹²⁴ ele alınmaktadır.

¹²³ Turan Güneş, a.g.e., S. 123.

¹²⁴ Dimitris N. Chorats, Warehousing, London 1974, S. 4.

Günümüzde modern tarzda depo inşaatları yapılmaktadır. İşletmenin faaliyet alanına göre, depolarda kapıları, pencerelere, gündüz ve gece ışıklandırması, suhunet ve havalandırma donatımı, yangın bölmeleri, yangın haber verme ve söndürme donatımı, idari tesisler, otomatik yük taşıma arabaları, rafli kısımlar, teslim alma, ambalaj yapma, gönderme yerleri önceden düşünülmüş olarak planlanmakta ve inşa edilmektedir. Depolardaki mallar otomatik yük arabalarına (konveyör) yüklenir, depo içinde her yere kolayca götürüleceği ve toplanabileceği şekilde yerleştirilir. Konveyör ve yangın bölümleri otomatik kapanan sistemlerle donatılabilmektedir.¹²⁵

Konaklama işletmelerinde var olan depo binalarında her depo içindeki istif sahalarına, ranzalar ve üzerindeki raflara, her rafın küçük gözlerine harf ve numaralarla ayrılır.

Küçük depolarda konveyörler kullanılmaz, yalnız fork lift denilen kaldırma-indirme araçları kısa mesafelerdeki taşıma için kullanılır. Depo içinde kullanılan araçlar batarya ile işlemelidir. Depo, üretim ve tesellüm satış kısmına yakın inşa edilmelidir.

Açık metal raflar depolama sahasını genişletir. Aynı zamanda aranan maddelerin kolayca görülmesini sağlar. Bu rafların kullanılması depolama problemini kısmen de olsa çözümlenmektedir. Bu portatif raflar, yiyecek maddelerinin ayrı kaplara boşaltılmadan torba veya kutuların içinden kullanılmaları imkanını ve personel mesaisinden, iş trafiğinden ekonomiyi sağlar.

6.5.2.1. Hareket Fonksiyonu Olarak Depolama

Hareket fonksiyonu olarak depolama, şu alt fonksiyonlardan oluşmaktadır.¹²⁶ Teslim alma, yerleştirme (ya da aktarma), gruplandırma ve üretim hattına yollama olmak üzere sayılmaktadır. Hareket fonksiyonunu oluşturan

¹²⁵ Korzay, a.g.e., S. 92.

¹²⁶ D.J. Bowersox, E.W. Smykoy, B.W. Lalonde, Physical Distribution Management, New York 1969, S. 255.

depolamanın fonksiyonları üzerinde, konaklama işletmeleri açısından da ele alınacaktır.

6.5.2.1.1. Teslim Alma

Genellikle mallar depoya ölçülü olarak gelir. Bu mallar özellik ve miktarlarına göre ayrılarak etiketlenir ve ayrılan yerlerine yani raflarına yerleştirilir. Yine bu malların bozulmadan saklanması sağlayıcı koruma önlemlerinin alınması da bu faaliyetlerle birlikte planlanır.

İşletme tarafından satın alınan malların teslim alınmasında, teslim alma elemanları ile muhasebe bölümü elemanlarına, önemli görevler düşmektedir. Bu elemanlar teslim almanın gerektiği gibi yapılıp yapılmadığına dikkat ederler. Teslim alınan malzemenin kontrolünde her cins malın ayrı ayrı tartılması veya sayılması, sandık ve kutuların açılıp, içindekilerin incelenmesi kalite kontrolü ve faturalardaki miktarların gelen mal miktarı kadar olup olmadığı konularında sipariş emirlerine uygunluğu teslimatlarda kontrol edilir. Özellikle büyük kapasiteli konaklama işletmelerinde depolarda tutulan stok kartlarının ayrıca muhasebe bölümü tarafından da tutulması, kontrol için çok önemli olmaktadır. Bu kontroller periyodik olarak her iki ayrı yerde tutulup karşılaştırılırsa, kaçakların önlenmesi ve maliyetlerin düşmesine katkı sağlar.

Otel işletmelerinde gıda maddelerinin saklanması için kullanılan depolar, malın özelliğine göre değişmektedir. Genellikle, kuru maddelere özgü koruma yerleri, sıcak koruma yerleri, serin ve soğuk koruma yerleri vedondurma yerleri şeklinde özetlemek mümkündür.

Teslim almalarda her malın cins ve özelliklerine ayrılması ve depolamanın şartlarına uygun olarak depolanması esastır.

6.5.2.1.2. Yerleştirme ve Aktarma

Depoya taşınan mallar, yerlerine düzgün bir şekilde konur. Müşteri siparişlerinin karşılanması veya üretim hattına gönderilmelerinde, malların depo-

da sınıflandırılmış bir halde tutulması gerekmektedir. Depodaki son hareket, alınan siparişler veya planlanan üretim ile ilgili malların depodan yükleme ve yollama yerine aktarılmasını kapsar.

6.5.2.1.3. Niteliklere Göre Ayırma

Alınan siparişlere göre (işletme içinden veya dışından) daha önceden seçilerek sınıflandırılmış malların özelliklerine göre ayrılması işlemidir. Çok sayıda küçük parça malların ayrılması için depoda herhangi bir bölüm ve işe tahsis edilir.

6.5.2.1.4. Üretim Hattına Yollama

Sipariş edilen malların müşterilere sunulması için, bu iş için planlanmış taşıma araçlarının kullanılması çalışanlara kolaylık sağlar. Bu araçlar, sipariş kapasitesine göre değişebilmektedir. Üretim hattına yollama işi, depodan çıkarılan malların sayımı, büyüklük veya markalarına göre ayrılmasını kapsamaktadır.

6.5.2.2. Sabit bir Fonksiyon Olarak Depolama

Depolamanın önemi gün geçtikçe artmaktadır. Gerek üretim işletmeleri ve gerekse ticari işletmelerin hizmet sundukları piyasalarda etkinliğini artıracak depolamanın alt fonksiyonlarını geçici ve sürekli depolama olarak inceleyebiliriz.

6.5.2.2.1. Geçici Depolama

Stok seviyesi istenilen miktara ulaşana kadar mallar bir süre depoda kalır. Söz konusu süre, seçilen dağıtım sistemine göre değişir. Yeterli seviyede bir güven payı bırakılarak talebi karşılayacak ölçüde mal depoda tutulur.¹²⁷

127 Timur, a.g.e., S. 18.

6.5.2.2.2. Sürekli Depolama

Normal seviyedeki stokların üzerindeki kısmın depoda tutulmasını kapsamaktadır. Depoda tutma süresi birkaç ay olabilir. Sürekli depolama özel dikkat isteyen bir konudur, bu yüzden depo yöneticisinin bu yola hangi nedenlerle gerek duyduğunu bilmesi gerekmektedir. Depo yöneticisinin depodaki malların çıkışını çabuklaştırması, depoda sürekli tutma işini ise, minimum seviyede bırakması teşvik edilir. Sürekli depolama için, üretimin mevsimlik olması, talebin kararsız olması, malın istenilen kaliteye ulaşabilmesi için bekletilmesi zorunluluğu ve spekülasyon isteği gibi nedenler gözönüne alınır.

6.5.3. Depolamayı Gerektiren Nedenler

Fayda oluşturması ve pazarda hazır bulunması, malın tüketici açısından değerli olmasının nedenidir. Fayda, malın düşünüldüğü ve arzu edildiği şekilde hizmet vermesine imkan tanıyan yapısı, tasarımı gibi özelliklerdir. Pazarda hazır bulunması ise, malın ihtiyaç duyulduğu zaman ve yerde bulunması özelliğidir. Tüketici, hem fayda oluşturan ve hem de pazarda mevcut olan malı satın alır. Depolamayı gerektiren nedenler aşağıda açıklanmıştır.¹²⁸

6.5.3.1. Malların Korunması

Mallar depoda tutuldukları sürece birçok dış etkenlerden belli ölçüler dahilinde korunmuş olur. Malları depoda tutmakla, yangına, sele, sığağa ve soğuga, zararlı böcek ya da hayvanlara karşı koruyabiliriz. Genellikle, depo binaları dayanıklı, hava ve su sızdırmayan, yangına karşı korunmuş olduklarından, birçok mal türü için elverişli ortamlardır. Ancak, yine de bazı mallar için özel tedbirler alınmalıdır.

¹²⁸ Öz ve Timur, a.g.e., S.45

6.5.3.2. Malların Değerinin Artırılması

Malların değerini, zaman faydası oluşturarak artıran depolama, pazarlamacı için birinci derecede önemli bir fonksiyon durumundadır. Malların üretimi ve talep edilmesi nadiren eş zamanlı olaylardır. Üretim miktarı talep edilenden daha fazla mal üretildiği arz fazlası ortaya çıkar ve bu fazlalık da depolarda tutulur. Mallar arzu edilen herhangi bir zamanda talep edildiğinde de depolardan pazara sunulur. Böylece depoda tutma yolu ile söz konusu mallar için zaman faydası oluşturulmuş olur.

6.5.3.3. İstikrar ve Fiyatları Dengeye Tutma

Malların depolanması, satış fiyatlarındaki tutarsız ve ani değişimleri önlemeye yarar. Örneğin, depolanmadığı takdirde patates fiyatları, bol olduğu mevsimlerde düşecek, yılın kalan kısmı boyunca da yükselecektir. Bu ürünün bol olduğu dönemlerde oluşan düşük fiyatlar, üreticileri zarara uğratacaktır. Yılın kalan kısmı boyunca patatesin fiyatı artacak ve bu ürüne talep ortadan kalkabilecektir. Bu nedenle, patates ve benzeri ürünler bol olduğu zamanlarda depo edilir ve bütün yıl boyunca, mümkün olduğu kadar, fiyatlarda ortaya çıkabilecek en düşük ve en yüksek noktalar belli bir noktaya getirilirse denge sağlanabilecektir. Ayrıca yine depolama yoluyla ürünlerin satılma süreleri uzatılabilmekte, büyük fiyat değişimleri önlenebilmektedir. Fiyatlar bakımından depolama, hem üreticinin, hem de tüketicinin çıkarlarının korunmasına yardımcı olur.

6.5.3.4. Mali Sorumluluğu Azaltma

Daha önce de belirtildiği gibi, malların depoda atıl durumları donmuş sermaye anlamına gelmektedir. Bunun nedeni de satılana kadar malların nakte dönüşmemesidir. Aynı zamanda malını depoya koymuş olan kişi dilediği zamanda bir kısmını nakte dönüştürme fırsatını bulabilir.

6.5.3.5. Dağıtım Etkinliğini Artırma

Gittikçe büyüyen gelişen depolama hizmetleri ve depoda tutulan malların yönetimi ile ilgili faaliyetler, fiziksel dağıtım sisteminin etkinliğini artırmaya yardım etmektedir. Artık basit depoların yerini ulaşım ve işletme merkezleri olan büyük ve gelişmiş depolar almıştır.

6.5.3.6. Diğer Nedenler

Depolamayı gerektiren esas nedenleri açıkladıktan sonra bunların dışında bir çok nedenler de olabilir. Bunlar, miktar indirimleri ve taşınma bakımından tasarruf sağlamak amacıyla büyük oranda alım yapılması, geciken teslim karşılı korunma ihtiyacı, alıcılara seçim için çeşit bulundurma isteği gibi etkenler olarak sayılabilir.¹²⁹

6.5.4. Depo Türleri ve Depolama Giderleri

6.5.4.1. Depo Türleri

Depoları; yapılarına donatımlarına, yetki ve sorumluluklarına. depolanan malın niteliğine, mülkiyetlerine göre gruplandırarak kısaca incelenecektir.¹³⁰

6.5.4.1.1. Yapılarına Göre Depolar

- Açık Depolar

Uygun bir arazi parçası üzerinde ya da arazide küçük bir düzenleme

¹²⁹ Ronald H.Ballau, Business Logistics Management, New Jersey: Prentice Hall Inc., englewood Cliffs, 1973, S. 189.

¹³⁰ Timur, a.g.e., S. 22.

yapılarak depo oluşturulabilir. Bu tür depoların etrafı çevrili veya açık olabilir. Örnek; kum, çakıl, maden, odun vb. depolar.

- Yarı Açık Depolar

Bu tür depoların üzeri kapalı, yanları kısmen açık, kısmen kapalı olabilir. Ağaç direklerin üzerine oturtulmuş bir çatıdan oluşur. Örnek; çeşitli hayvan yemleri, kereste vb. depolar.

- Kapalı Depolar

İçinde mevcut malzemeye göre, türlü malların saklanabildiği depolardır. Örnek; akaryakıt, çeşitli eşya, tahıl vb. depolar.

6.5.4.1.2. Donanımlarına Göre Depolar

Depolama işinde kullanılan depo donanımları, malın depo içinde bozulmadan naklini ve düzenli istifini, ayrıca dökme olarak bulunan tahılların temizleme, tasnif ve ilaçlanmasını sağlayan malzemelerdir. Türlü muhafaza ve mal yönetim araçları, mekanizasyon bakımından iki grupta toplanabilir. Taşıma, doldurma, boşaltma, temizleme, ilaçlama vb. birinci grup silo tip tahıl depoları ve ikinci grupta ise baraka tipi ya da açık arazide bulunan üzeri basit bir örtü ile örtülü buğday depolarını örnek verebiliriz.

6.5.4.1.3. Yetki ve Sorumluluk Bakımından Depolar

Bu bakımdan depoları, ticari depolar ve özel yetki ve sorumluluğu olan depolar şeklinde iki grupta inceleyebiliriz.¹³¹

- Ticari Depolar

Tarım ürünleri ile sınai mamul ve yarı mamullerin üreticiden tüketiciye ulaştırılmasında kullanılan depolara ticari depolar denilir. Bu tür işletmecilik

¹³¹ İTO, Depoculuk Hakkında Etüd ve İstanbul'daki Depolar, İstanbul Ticaret Odası Yayını, 1966 S. 60-83.

ya doğrudan depolama hizmetini karşılamak üzere tamamen depoculuk görevini ticari amaçla yaparlar ya da bir sınai ya da ticari kuruluşun kendi depo ihtiyacını kısmen ya da tamamen karşılarlar.

- Özel Yetki ve Sorumluluğu Olan Depolar

Kendilerine bazı özel kanun ya da mevzuat ile verilmiş yetkileri olan depolardır. Bu gruptaki depoları ise, kafeleti haiz depolar, yedi emin depolar ve umumi mağazalar olarak üç kısma ayırabiliriz.

6.5.4.1.4. Mülkiyet Bakımından Depolar

Mülkiyet bakımından depoları, özel ve genel depolar olmak üzere iki grupta inceleyebiliriz.¹³²

- Özel Depolar

Bu tür depolar işletmenin kendi malı olan depo tesisleri olabileceği gibi, işletme tarafından yalnız kendi mallarını koymak için kiralanmış depolar da olabilir. Özel depo, depoda tutma ve depo faaliyetlerini yönetmede onu kullanan işletmenin sahip olduğu ya da kiraladığı ve sorumluluğunu taşıdığı depodur.

- Genel Depolar

Bu depolar, sürekli ya da büyük hacimli depolamaya ihtiyaç göstermeyen bir işletmeye yeterli esnekliği sağlayabilir. Müşteri ya da işletme sadece işgal ettiği hacim için ödeme yapar. Bunun yanında çeşitli depo hizmetlerini de satın alabilir.

6.5.4.1.5. Stokların (Malların) Türüne Göre Depolar

Depolanan malların niteliklerini gözönünde tutularak yapılan sınıflandırma şöyledir.¹³³

¹³² Charles A.Taff, Management Of Physical Distribution and Transportation, Homewood 1972, S. 134.

¹³³ Jenkins, a.g.e., S. 29.

- Özel Mal Depoları

Bu tür depolarda genellikle tek tür ürün depolama yolu izlenir. Burada saklanan mallar için niteliklerine göre depoda tutma ve işleme faaliyetleri özellik gösterir. Örneğin; yün, pamuk, patates, tütün vb. depolar.

- Genel Mal Depoları

Özel işleme ve saklamaya gerek olmayan malların olduğu depolardır. Örnek; madenler, karon kutu, fiçı içine konulmuş mallar v.b. depolar.

- Dökme Mal Depoları

Ambalajlanmış ya da dökme malların toplu biçimde saklandığı depolardır. Örnek; yağ, petrol vb. depolar.

- Soğuk Donanımlı Depolar (Soğuk Hava Depoları)

Isı dereceleri düşürülmüş ve denetim altında tutulabilen soğuk donanım sahip depolardır Gıda maddelerinin (et, yaş sebze, meyve vb.) uzun süre niteliklerini kaybetmeden saklanmalarını sağlayan depolardır.

- Evsel Mal Depoları

Bu tür depolar evsel gereçler ile mobilya türü eşyaların saklanması konusunda uzmanlaşmış depolardır.

6.5.4.2. Depolama Giderleri

Depolamaya ilişkin giderler, depolamaya konu olan malların niteliğine göre farklılık gösterir. Çoğu kez bu giderler stok bulundurma giderleri içinde gösterilir. Ancak, bu doğru bir görüş değildir. Çünkü, depolamaya ilişkin giderlerin çoğu elde bulundurulmuş mal stoğunun miktarındaki değişmeye değil, depo sayısına bağlıdır.¹³⁴

¹³⁴ Lalonde-M.D. Lambert, Inventory Carrying, Costs: Significance Components, means, Functions International Journal Of Physical Distribution V.6. No: 1, 1975, S. 51.

Depolama ile ilgili giderleri iki grupta inceleyebiliriz. Bunlardan birincisi depo tesisleri ile ilgili giderlerdir. Depo yeri, depo binası, depo yer ya da bina-kirası, saklama ve depo içi mal yönetim araçları, tesis ve araçların bakım ve onarımı, depo personeli, aydınlatma, ısıtma, sigorta ve benzeri yatırımlarla bu yatırımların vergi ve faizleri ilk gruba giren ve giderler olarak ayırabiliriz. İkinci grubun kapsamı içine giren gider kalemleri arasında da, işçilik, stoklara yatırılan sermaye faizleri ve vergisi, stokların sigortaları, stoklamada oluşan fiziki ve parasal kayıplar sıralanabilir.

6.5.5. Otel İşletmelerinde Depoların Yeri, Önemi ve Organizasyonu

6.5.5.1. Otel işletmelerinde Depoların Özellikleri

Yukarıda da açıklamaya çalıştığımız gibi, depolar her türden işletmelerin can damarıdır. Bir diğer ifadeyle, depolar, satın alınan ve stoku yapılan mal ve hizmetlerin yönetildiği yerlerdir. İşletmeci için gerekli bütün malzemeler depolarda saklanır. İşletme içinde kullanılan malzeme sipariş fişleri veya malzeme talep fişlerinin doldurulması ile ihtiyacı olan departmanlara malların çıkışı yapılır. Depolar her zaman kontrol altında bulundurulur. Çünkü depolardaki en küçük malzeme, işletmenin ihtiyacı ve bir yatırımı temsil eder. Gereğinden fazla veya az stok bulundurmak, işletmeyi büyük zararlara sokabilir. Bu bakımdan, depo yöneticisinin, bir program ve stratejisi tespit edilirken daha önceki konularda açıklandığı gibi, stoğa yatırılan paranın faizi, sigorta, depolama, personel masrafları ile bozulma, kırılma ve çalınma gibi maliyet unsurları dikkate alınmalıdır.

Otel işletmelerinde depo, mallarının geldiği kapı ile mutfak arasında bulunmalıdır.¹³⁵ Böylece işletmeye gelen malların depoya teslimi oradan ilgili departmanlara aktarılması kolaylaştırılmış olur. Aksi halde, malların uzak

¹³⁵ İlhan, a.g.e., S. 37.

mesafelerdeki merkezlere taşınması için personel gücüne fork lift ve konveyorlara ihtiyaç duyulur.

Deponun teslim alma yerine ve mutfağa yakın olması işletmeye aşağıda belirtilen faydayı sağlar.¹³⁶ Otel işletmelerinde depo, ambar mahzen olarak da geçmektedir. Bu iki kavramın üzerinde kısa da olsa ayrı ayrı durulacaktır. Deponun mutfağa yakın olmasının sağlayacağı faydalar;

i. Mallar kısa mesafede taşınacağı için taşıma anında kazaya uğrayıp devrilmesi, dökülmesi ihtimali azalır.

ii. Bu iş için ayrılan personel sayısı azaltılmış veya başka bölümlerde yararlanma imkanı olur.

iii. Taşıma mesafesi kıaldıkça taşınan bazı maların yollarda fire verme ihtimali azalır.

Otel işletmelerinde var olan depoların düzenli ve amaca en uygun şekilde yapılması yukarıdaki faydalı sağlamanın yanında; depolama problemini, personel tasarrufu, çalışma rahatlığı, iş trafiğinden ekonomi ve stoku yapılacak malzemenin kontrolünü kolaylaştırır.

Depoların tanziminde aşağıda belirtilen şartlara göre yapılması işletmeye büyük faydalar sağlar;

i. Depolar üretim ve teslim alma ve satış kısmına yakın yapılmalıdır.

ii. Aynı cins mallar birarada depolanır.

iii. Malzemelerin ezilmemesi ve birbirinden etkilenmemesi için tedbir alınır.

iv. Malzemenin depolarda düzenlenmesinde düz palet, kafes, destek ranza, sepet askı gibi gereçler kullanılır.

¹³⁶ Korzay, a.g.e., S. 93-96.

v. Aynı cins mallar birbirinin üzerine konulmak suretiyle daha çok malzeme depolanır.

vi. Büyük depolarda istifler arasındaki uzaklık, kaldırma-indirme (fork lift) araçlarının serbestçe çalışmasına elverişli olmalıdır.

vii. Depoların düzeninde, elektrik, yangın ihbar, alarm ve söndürme cihazları bulundurulur.

viii. Stokların üzerine stok tanıma kartları konur, bu kartların üzerinde maddenin stok numarası, adı ve kullanılma amacı, dağıtım yerleri ve diğer bilgiler yazılır.

ix. Stokları oluştururken, zeminin taşıma kapasitesi dikkate alınır.¹³⁷

x. Rafların üst kısmına hafif maddeler konur.

6.5.5.1.1. Otel İşletmelerinde Ambar ve Önemi

Ambar, otel işletmelerinin mağazasıdır ve aşağıdaki fonksiyonları yerine getirir.¹³⁸

i. Ambar, bütün alımları yapar. Bu durum özellikle büyük işletmelerde daha belirgindir. Büyük mal alımları genel müdürün onayından geçebileceği gibi bazı alımlarda da yiyecek-içecek müdürü ile teknik müdür veya ilgili departman müdürü ve/veya sorumlusunun işbirliği sonucu gerçekleştirilir.

Alınacak malların belirlenmesinde;

- İşletmede kalan müşterilerin sayısı,

- Stokların durumu

- Hazırlanması düşünülen yiyecek veya o gün içinde yapılacak faaliyetlerin özellikleri dikkate alınır.

¹³⁷ Öz, a.g.e, S. 107.

¹³⁸ Yücesoy, a.g.e, S.91

günlük bozulan tüketim maddeleri için alımlar ya günü gününe veya her hafta yapılabilir. Stok edilecek malların siparişleri ise, yıllık veya mevsimlik olarak yapılır.

ii. Ambar, bütün malların alımlarını kontrol eder (miktar, fiyat, kalite vb.). Bu mallar, bir teslim fişi, bir fatura ve sipariş emirlerine göre gelir. Gelen bu mallar "Ambar Giriş" defterine kayıt edilir. Stok föyleri veya özel defterler, her işlemten sonra ünite ortalama maliyet fiyatının hesaplanmasına yardımcı olur. Mallar bu suretle servislere veya yedek stok eden birimlere yollanabilir.

iii. Ambar "Ambar Çıkış Fişi" ile servis şeflerine ihtiyaçları olan malları teslim eder ve mallar "Ambar Çıkış Defterine" kayıt edilir.

iv. Ambar, stoklanan maların muhafazasını sağlar.

Ambarın fonksiyonlarını bu şekilde belirledikten sonra, otel işletmelerinde her departmanın özelliğine has kullanılan malzemelerin depolanmasına konusunda kısaca bilgi vermek faydalı olacaktır

6.5.5.1.1.1. Gıda Maddelerinin Depolanması

Gıda maddelerinin saklanması için kullanılan depolarda aşağıdaki kısımlar uygulanır.

- Kuru Maddelere Özgü Koruma Yerleri

Bu kısımlarda kuru hava püskürtmesi, hava akımı ve havanın belirli bir derecede tutulması yöntemleri uygulanır. Un, nişasta, kuru sebzeler ve kuru meyvalar buralarda korunur.

- Sıcak Koruma Yerleri

Bu yerlerde maddelerin donmaması için belli bir ısıda korunur ve donması istenmeyen maddeler buralara konur.

- Serin ve Soğuk Koruma Yerleri

Buralarda ısı derecesi 0 ile 10 santigrat derece arasında bulunur. Sebzeler ve meyvalar serin yerlerde korunur.

- Donduran yerler

Buralardaki ısı derecesi -18 ile 0 santigrat derece arasında bulunur. Et gibi kısa sürede bozulabilen yiyecekler buralara konur.

Gıda maddeleri; biyolojik ve kimyasal nedenlerden, sıcaklık, rutubet, fena kokular, böcekler, depoda fazla kalış, ezilme, kırılma ve basınç gibi nedenlerden bozulabilir. Depoya "İlk giren-ilk çıkar" (FIFO-First in, first out) yöntemi uygulanır.¹³⁹ Depoda böceklerle ve farelere karşı devamlı tedbirler alınır.

6.5.5.1.1.2. Teknik Malzemelerin Depolanması

Teknik konuların kapsamına giren tüm malzemelerin depolanması, binalarda kullanılan kazanların veya elektrikle çalıştırılan araç-gereçlerin merkezine yakın ve mümkünse aynı katta depolanır. Depolanacak teknik malzemelerin miktarı işletmenin kapasitesine ve iş hacmine göre değişir. Sürekli ihtiyaç duyulan maddelere ait yedek parçalar ve ithal zorunluğu bulunan bazı teknik malzemeler depolanır. Piyasadan kolayca temin edilebilecek olan teknik malzemelere yatırım yapılarak, para bağlanmamalıdır.

Kullanılan bütün teknik malzeme, araç-gereçlere ait şemalar ve teknik özelliklerini belirten konular depolarda, malzemeler kat sistemine göre ayarlanabilen portatif kapılı raflarda korunur.

6.5.5.1.1.3. Kat Hizmetleri Malzemelerinin Depolanması

Kat hizmetlerine ait malzemelerin depolanması, işletmenin büyüklüğüne ve oda sayısına göre değişmektedir. Büyük ve çok katlı işletmelerin her katın-

¹³⁹ Korzay, a.g.e, S. 94.

da büyük bir ofis bulunur ve bu ofiste o katta kullanılacak temiz yatak takımları, fazla şilteler, yastıklar, battaniyeler, deterjan ve diğer temizlik malzemeleri ve araç-gereçleri bulunur. Ayrıca, günlük temizlik işlerinde kullanılan tekerlekli servis arabaları da bu ofiste bulunur. Küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinde bir kat ofisi bazen yeterli olabilmektedir.

Büyük otel işletmelerinde kat merkezlerinde kullanılacak malzemelere ait bir ana depo bulunabilir. Bu deponun yeri genellikle çamaşırhane ile terzihaneye yakın olur. Tamire ihtiyacı olan oda takımları burada tamir edilir ve çamaşırhaneden sonra ana depolara kullanılmak üzere yerleştirilir. Ekstra yatak, battaniye, yastık ve portatif karyola da bu ana depoda korunur.

Kat hizmetlerinde çalışan elemanlar, ihtiyaçlarını bir sipariş fişi ile kat hizmetleri şefine iletmek suretiyle ana depodan gerekli malzemeleri alabilmektedirler.

6.5.5.1.1.4. Mutfak ve Restoranlarda Kullanılan Malzemenin Depolanması

Küçük otel işletmelerinde gereğinden fazla mutfak ve restoran malzemesine yatırım yapıp, para bağlanmaz. Bu nedenle de depolama ihtiyacı doğmaz. Bu işletmelerde genellikle sadece çay ocağı hizmeti görülmekle yetinilmektedir.

Orta ve büyük otel işletmeleri mutfak malzemelerinin muhafazası için önemlidir. Özellikle büyük faaliyetlerin yer aldığı günlerde bu malzemeler kullanılır. Yiyecek malzemelerinin tümü özelliklerine göre ayrılarak yerleştirilir. İhtiyaç bulunan malzemeler sipariş fişi ile mutfak şefi veya aşçıbaşı tarafından istenerek, günlük faaliyetlere uygun yemekler yapılır.

Restoranın günlük servis malzeme ve yedeklerinin depolanmasının yanı sıra resmi ziyafetlerde kullanılmak üzere alınmış olan kalifiye personel, kristal

takım ve gümüş takımlar da bu ana depoda muhafaza edilir. Ayrı bir bölümde tabak, bardak, gümüş takımları kilitli bulundurulur.

Mutfak ve restoran malzemelerinin fazlası ve kıymetli olanların depolandığı sahanın bir anahtarı vardır. Bu anahtar, depo memuru ve/veya sorumlusunda bulunur. Mesai bitiminde, anahtar zarfın içine koyarak ön kasaya teslim eder. Acil durumlarda, gece müdürünün izni ile kullanılabilir. Bu depoların sayımı da ayda bir veya muhasebe müdürünün emri ile habersiz olarak da sayılmalıdır.

Otel işletmelerinde oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bölüm, yiyecek-içecek alanlarıdır.

Bunlar arasında halka açık ve hususi yemek salonları, kokteyl salonları, barlar, Amerikan barlar ve o mahalde yaşayan insanların iş çıkışından sonra akşam içki almalarına imkan sağlayan uğrak salonları ve bahçe pastaneleri, yüzme havuzu gibi yerler bulunmaktadır. Bunlara ait malzemelerin depolarda bulundurulması, stok yönetiminin ve ilgili departman şeflerinin sorumluluğunu gerektirir.

6.5.5.1.2. Ambarda Bulunması Gerekli Özellikler

i. İyi bir havalandırma sistemi olmalıdır. Sıcak su ve buhar boruları ızalasyon bantları ile tecrit edilmelidir.

ii. Serin, fakat rutubetsiz olmalıdır.

iii. Ambar, kolaylıkla temizlenebilecek biçimde yapılmış olmalıdır.

iv. Ambarda yeteri kadar raf olmalıdır. Raflar, çelikten ve ayarlanabilen cinsten olmalıdır.

v. Ambarda yeteri kadar araç-gereç bulundurulmalıdır. Ambarda, kantar, hassas terazi, çalışma masası, merdiven, kepçe vb. araç-gereçler her işletme-

nin deposunda ihtiyaca göre bulundurulmaktadır. Ayrıca, depolarda bir "olgunlaştırma masası" bulundurulabilir. Bu masalar "ultraviyole ışınları" veren lambalarla donatılmıştır. Masanın altına yerleştirilir ve otomatik olarak 5 dakikada bir yanıp-sönerler. Böylece tam olmamış kavun, karpuz, domates gibi sebze ve meyvaları olgunlaştırmaya yararlar.

Depolar, belirli saatlerde açılır ve temizliği yapılır. Gerekli depo dökümanları da depo memuru tarafından hazırlanır.

Depolardaki soğutma cihazları gıda maddelerinin ve malzemelerinin özelliklerine göre, yiyecek-içecek maddelerinin korunması amacına yönelik çeşitli soğutma yöntemlerinden biri tercih edilerek yapılır.

Depodan talep fişlerine göre ihtiyaç maddeleri belirli saatlerde ilgili departmanlara dağıtılır.

6.5.5.1.3. Otel İşletmelerinde Mahzenler ve Önemi

Otel işletmelerinde mahzenler, büyük önem arzetmektedirler. Mahzenler, şarap ve bazı içkilerin saklandığı, korunduğu yerlerdir. Bu mallar, genellikle sabit kıymetleri oluştururlar (Şişe, fıçı vb.). Dolayısıyla büyük kapasitedeki işletmeler için bunun önemi daha fazladır.

Özellikle bar kısmı olan işletmeler her türlü içecek madde ve malzemelelerini mahzende saklarlar. Bunlardan bu işle görevli barmenler sorumlu tutulur. Barmen, hergün tüketilen içkinin yerine aynı miktarda içkiyi teslim alır. Barmen, belli miktarlarda içki stoğundan sorumludur ve stoğunun yenilenmesi ya da eksiklerinin tamamlanmasına çalışır.

6.5.5.2. Otel İşletmelerinde Depoların Örgüt İçindeki Yeri

Organizasyon; işletme faaliyetlerinin uygun personel ya da gruplar ile yerine getilebilmesi için mevcut gücün sistemli ve dengeli bir biçimde kullanılması yöntemlerinin tümü olarak tanımlanmıştır. Otel işletmelerinde organizas-

yon ise, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için faaliyetlerin neler olduğunun belirlenmesi ve böylece bölümlere ayrılması ve bu bölümlerin kendi içinde yeniden örgütlenmesi ile olur.¹⁴⁰ Bu örgütlenmenin yapılabilmesi için yapılacak işlerin belirlenmesi ve bu işlerin kimler tarafından yapılacağının kontrolu gereklidir.

Otel işletmelerinde meydana gelen gelişmeler, otelcilik endüstrisini en popüler yatırım sahası haline getirmiştir. Önceleri basit bir organizasyon yapısına sahip bulunan oteller bugün bir çatı altında birçok servis ve kısımları bulunan işletme haline gelmişlerdir. Bu bakımdan otel işletmelerinde tektip organizasyon şeması olmamakla birlikte, bu bölümde işletmelerin kapasitelerine göre organizasyon şemalarını vermekle yetinilecektir. Otel işletmelerinin organizasyon şemalarına bakıldığında, kısaca; gelir getiren ve gelir getirmeyen departmanlar olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Gelir getiren departman faaliyet alanları; önbüro-resepsiyon, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek bölümleri ile telefon, sigara, gazete satış, müşteri çamaşırhanesi, kuaför, çiçekçi vb. gibi yardımcı bölümlerden oluşmaktadır.

Otel işletmeleri için gözönüne alınan kriterler şunlardır:

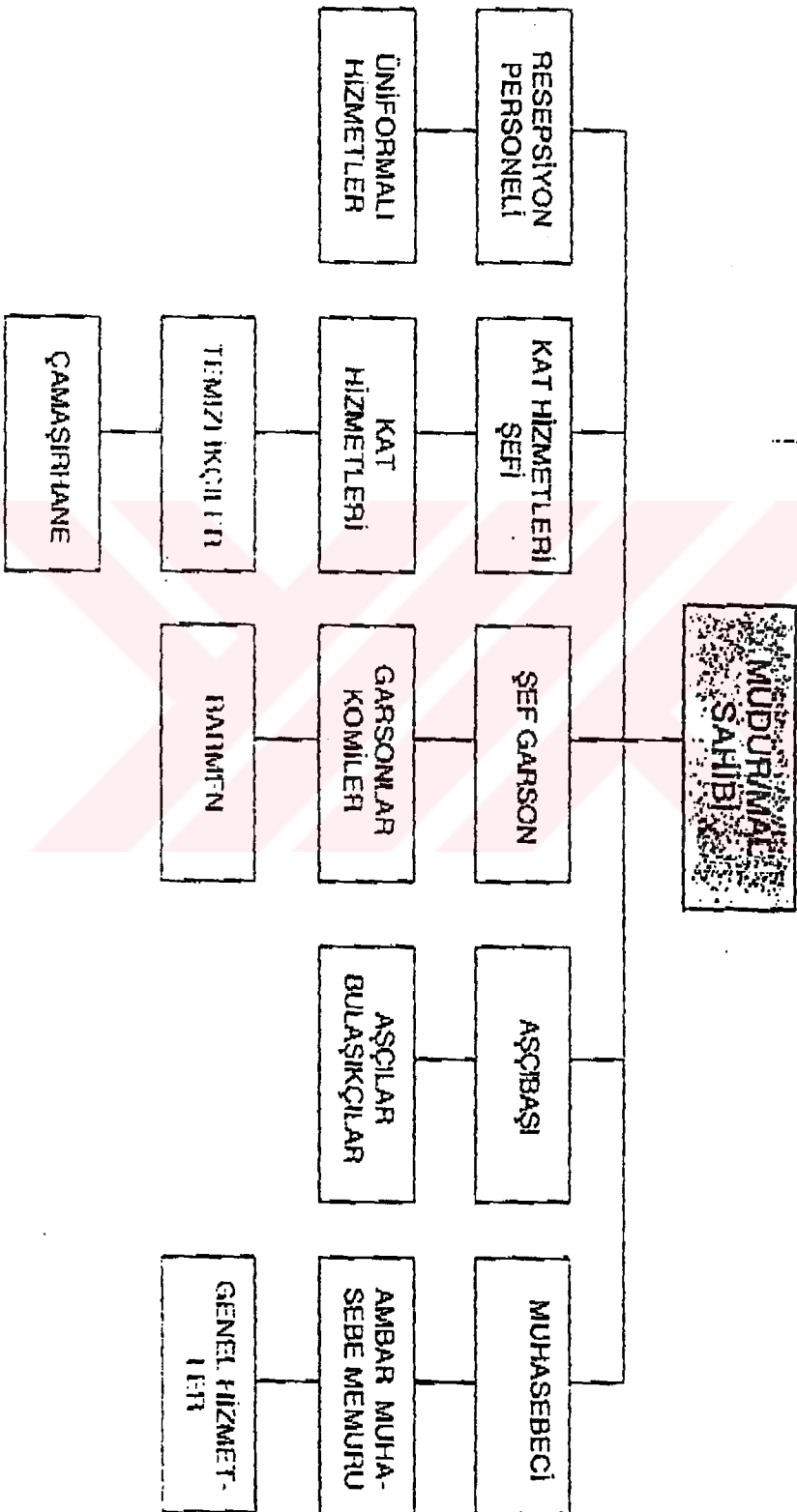
- i. İşletmeye yatırılan sermaye,
- ii. İşletmede çalıştırılan personel sayısı ve ödenecek ücretler toplamı,
- iii. Oda sayısı,
- iv. Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, düğün, ziyafet, lokanta, televizyon salonlarının bulunuşu,
- v. İşletme binasının eklentilerinden olup, seyahat acentalarına, döviz bürolarına, kuaför ve berberlere, PTT, banka ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanen yerler,
- vi. işletme ekonomisi anlamında gerçek organizasyonunun sınırlarıdır.

Yukarıda sayılan bu kriterlere göre otel işletmelerini üç gruba ayırmak mümkündür.¹⁴¹ Bu işletmeler küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerdir. Organizasyon şemaları sırayla verilmiştir.

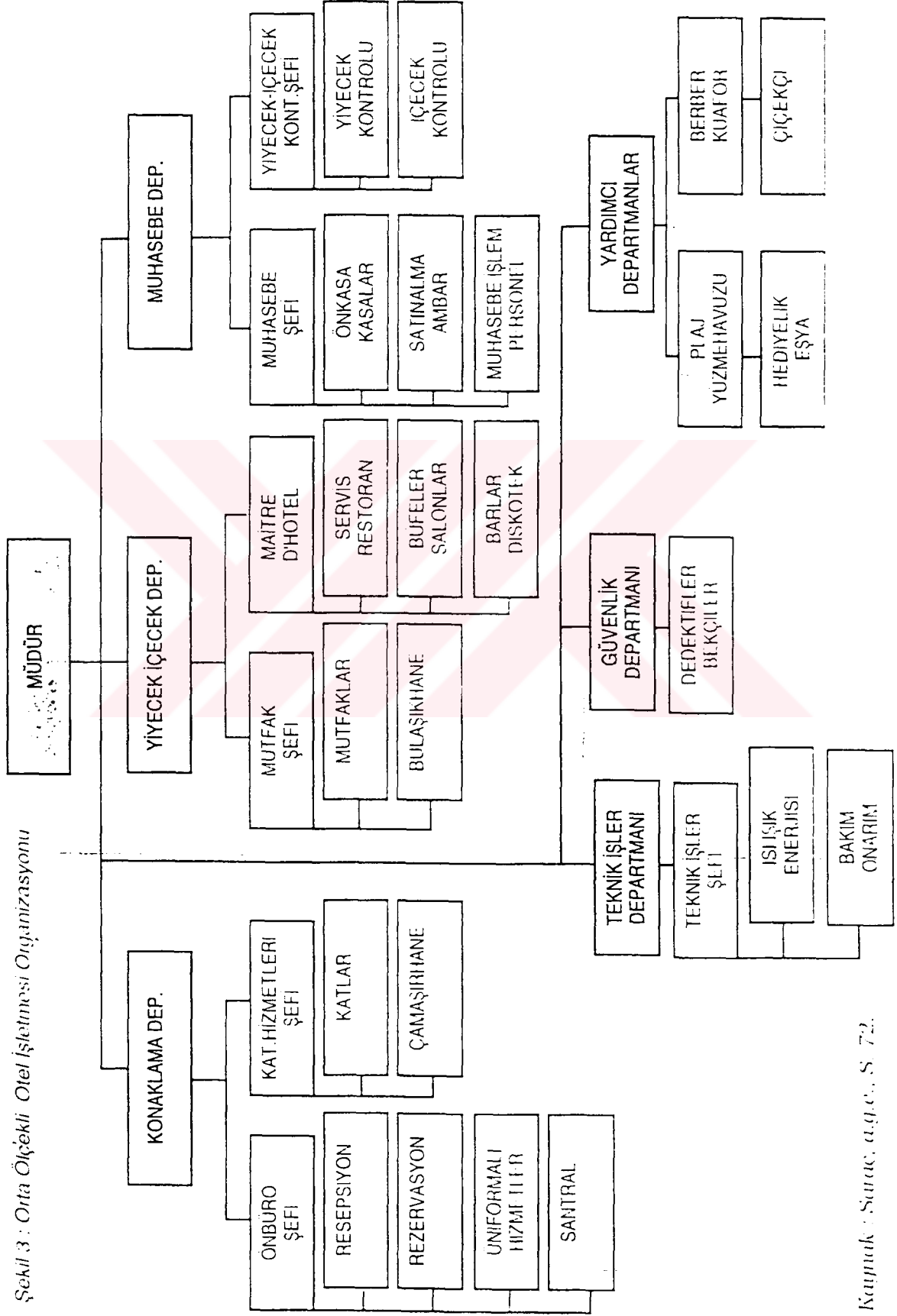
140 Ertuğrul Çetiner, Otel İşletmelerinde İşçilik Giderleri ve Denetimi, İzmir 1982, S. 15

141 Hasan Olalı, Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, İzmir 1972, s. 65.

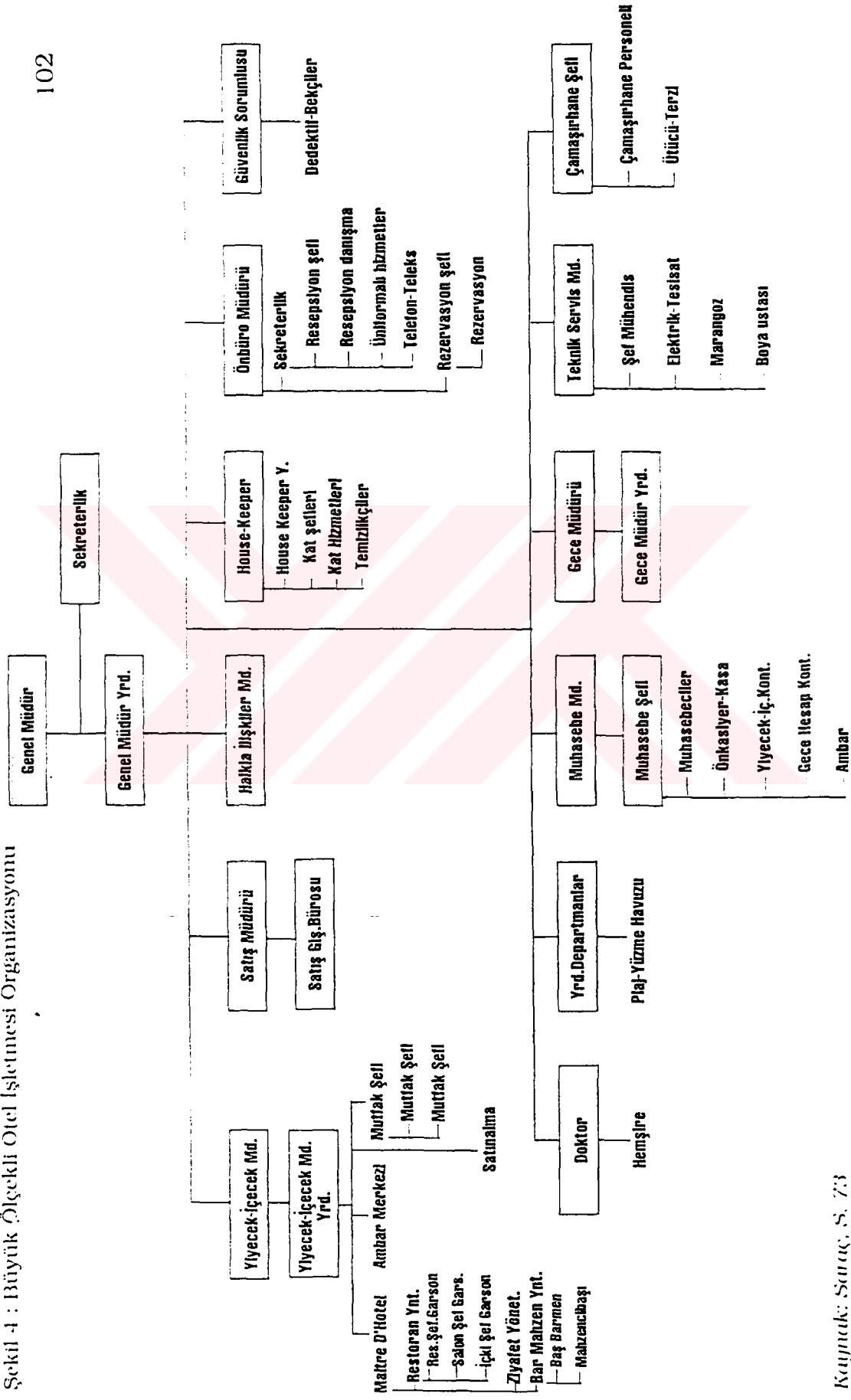
Şekil 2 : Küçük Boy Konaklama İşletmesi Organizasyonu



Şekil 3 : Orta Ölçekli Otel İşletmesi Organizasyonu



Kaynak : Sarac, a.g.e., S. 72.



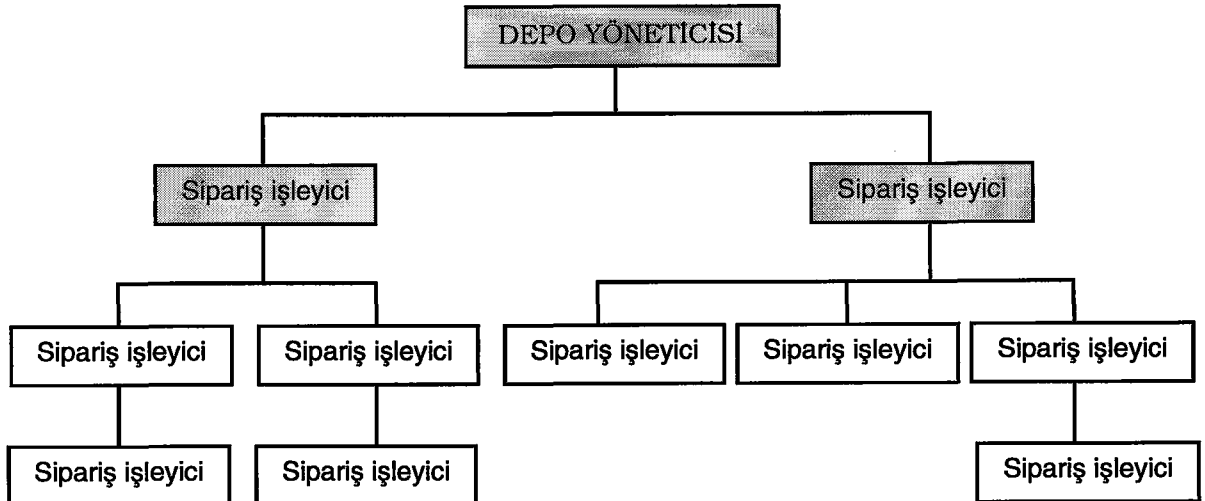
Küçük otel işletmelerinde depo faaliyetleri muhasebe bölümüne bağlı olarak çalışan ambar memuru veya muhasebe memuru tarafından yürütülmektedir. Söz konusu personel teslim alma, depolama, istekleri karşılama ve stok durumuyla ilgili sorumludur. Zaten bu tür işletmelerde depo çalışmaları yok denecek kadar azdır.

Orta büyüklükteki otel işletmelerinde depo faaliyetlerini satınalma ve muhasebe bölümü birlikte yürütürler. Muhasebe bölümüne bağlı satınalma memuru veya depo sorumlusu bulunmaktadır. Satınalma, teslim alma, depolama, depodan mal çıkarma bu personel tarafından yapılmaktadır.

Büyük otel işletmelerinde satınalma işlemleri direk yiyecek-içecek müdürünün istekleri doğrultusunda yapılır. Bu bölüm, satınalma ile ilgili tüm faaliyetlerden sorumludur. Ancak, satınalmadan sonra, teslim alma, depolama gibi faaliyetlerde muhasebe bölümüne bağlıdır. Bu bölümlerin birbirleriyle iyi iletişim kurmaları gerekmektedir. Depo çalışmalarından muhasebenin bilgisi olduğu gibi, yiyecek-içecek bölümünün de anında bilgi sahibi olması gereklidir. Böylece stok durumu hakkında en son bilgi alınarak, çalışmalar da aksamadan önlenmiş olur.

Otel işletmelerinde depolarla ilgili organizasyon şeması aşağıda verilmiştir. İşletmelerin faaliyet alanlarına ve kapasitelerine göre geliştirilebilir.

Şekil 5 : Otel İşletmelerinde Depo Organizasyonu.



Kaynak : Saraç, S. 75

7. TALEP TAHMİNLERİ

Talep tahmini gelecekte, işletme ürününe duyulan istek olarak tanımlanır. Talep tahminleri, işletmenin üretim planlarının hazırlanmasından, ekonomik stok düzeylerinin korunması ve yönetilmesi, malzeme tedarikinden ve sapmalar karşısında etkin tedbirlerin alınmasıyla ilgili tüm verileri kapsamaktadır.

Bir işletmenin talep tahminlerine duyduğu ihtiyaç, üretim tipi imalat araçları ve yöntemleri, mamül çeşidi, tüketici eğilimi, rakiplerin durumu, stoklama imkanları ve dağıtım kanalları gibi pek çok faktör gözönüne alınarak belirlenir. Bu faktörlerin bir kısmını içeren genel kural tüketiciden talep geldiği andan başlayarak mamül istenen teslim zamanına kadar geçen sürenin uzunluğu talep tahmini ihtiyacını ortaya çıkarır.¹⁴²

7.1. Tahminde Bulunma Nedenleri

İşletmeler müşterilerinin arzu ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için mal ve hizmet üretimi faaliyetlerinde bulunurlar. Bu nedenle, üretimde hangi sistemlerin kullanılması gerektiği konusunu tespit etmeden önce, neyin üretilceğinin tespit edilmesi gerekmektedir. Rasyonel bir üretim planlaması, önce müşterilerin arzu ve isteklerini tespit etmeye yönelik bir pazar araştırmasını ve ondan sonra da elde edilen bilgilerle üretimi yapılacak mamülün özelliklerinin belirlenmesine geçilir.¹⁴³

İşletmenin gelecekte, üretim faaliyetlerinin planlanmasında öncelikle üretilmesi gereken veya istenen miktarın belirlenmesinden sonra, üretimi düşünülen mamüle ne kadar talep olacağının bilinmesi, talep tahminiyle mümkündür. Bir diğer ifadeyle, neyin üretilceğinin tespit edilmesi ile birlikte, bu üretim miktarının ne kadar olacağının tahmin edilmesi önemli bir husus-

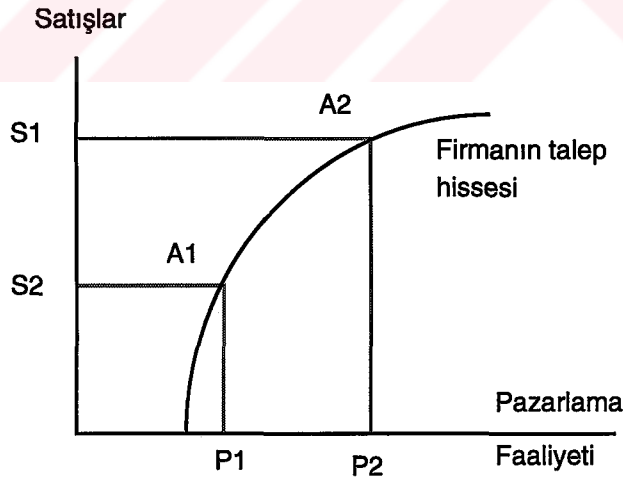
¹⁴² Kobu, a.g.e., S.208.

¹⁴³ Timms a.g.e., S. 10.

tur. Çünkü, işletmenin ürettiği bir mamülün, miktarı ne olursa olsun, satılabileceğini düşünmek hatalı bir yol olur. Kaldı ki yukarıda da açıklanmaya çalışıldığı gibi, aynı mamülü üreten yalnız bir işletme değil, çoğu kez, birçok işletmedir. Toplam talebin hangi işletmeler arasında, ne oranda dağılabileceğinin tahmini ve tespiti de gereklidir. Ayrıca, işletmenin pazardaki hissesi devamlı olarak sabit bir yüzde değildir. İşletme, pazarlama faaliyetleri ile bu yüzdedeki artırma imkanlarını araştırma içerisinde olmalıdır. Yoğunlaştırılmış olan pazarlama faaliyetleri bir yandan toplam talep hacmini artırırken, diğer yandan da bu toplam içinde işletmenin hissesini artırabilir.

Bunu bir grafik halinde göstermek gerekirse;

Grafik 2 : Firmanın talep hissesi.



Kaynak: Gülerman, S. 28.

Yukarıda görüldüğü gibi, işletme pazarlama faaliyetlerini P1'den P2'ye aktardığı takdirde, yapacağı satış miktarı da S1'den S2'ye yükselecektir. Bir an için toplam pazar talebinin değişmediği kabul edilirse, işletmenin mallarına

karşı olan talebin, toplam talep içindeki miktarı artacaktır. Yalnız bu artış pazarlama faaliyetlerinin artışı ile orantılı bir artış olmayıp, pazarlama faaliyetleri ile ilişkisi olan, fakat orantısız artıştır.¹⁴⁴

Toplam pazar talebinin veya bir işletmenin mallarına olan talebin miktarı, yıldan yıla sabit kalan bir karakterde olmadığından, iyi bir satış tahmininde bulunmak, işletmenin başarısının en önemli şartlarından biridir. Bu nedenle, talepteki değişikliğin derecesi ile tahminde bulunmanın önemi aynı yönde artar veya eksilir. İşletmenin faaliyetleri, Tahmin, Plan, Üretim; Tahmin, Plan, Üretim şeklindeki devreleri kapsadığından, her planlama döneminden önce, bir satış veya talep tahmininde bulunmak zorunludur. Talebi tahmin veya takip edemeyen bir işletme, aşırı veya eksik hammadde ve mamül stoku, yüksek maliyetler, işgücü politikasındaki istikrarsızlıklar nedeniyle başarısızlıklara uğrayarak piyasadan çekilir.

7.2. Genel İşletme Bazında Tahminler

Üretim yöneticisi herşeyden önce üretim miktarını, talep hacmi, işletmenin üretim gücü, depolama ve pazarlama imkanları gibi faktörlere göre belirlemek durumundadır. Talep tahmini genellikle satış organizasyonunun bir fonksiyonu olarak kabul edilir. Üretim ile satışta yakından ilişkilidir. Satış miktarının düşme göstermesi halinde üretimi buna göre ayarlamak zorunluluğu vardır. Aksi taktirde işletmede likidite sıkıntısı çekilecek, stoklar artacak ve maliyetler yükselecektir.¹⁴⁵

Bu tahminler, satış hedeflerinin tayininde ve dağıtım programının etkinliğinin ölçülmesinde kullanıldığı gibi, diğer üretim yönetimi faaliyetlerinde de bir veri olarak kullanılırlar. Üretim ve stok kontrolunda bu verilerden faydalanabilmek için tahminlere ait verilerin;

¹⁴⁴ Gülerman, a.g.e., s. 29

¹⁴⁵ Tatar ve Ünver, a.g.e., S. 101.

- Belirli hammadde, yardımcı madde ve malzemelere ait talep miktarını,
- Belirli alet ve makinelere ait talep miktarını,
- Belirli işgücüne ait talep miktarlarını, ifade etmesi gerekir.

Bu nedenle, para cinsinden ifade edilen veya müşterilerin sınıflandırılmasına dayanan bir tahmin, üretim planlaması ve stok kontrolü yönünden yarar sınırlıdır.¹⁴⁶

Makine, alet ve işgücü için iş saati veya işgünü cinsinden; hammadde, yardımcı madde ve malzeme için ise, ünite cinsinden bir veri, istenilen faydayla sağlayabilecektir.¹⁴⁷ Bunun sağlanabilmesi için satış tahminlerini yapmakla görevli olan pazarlama servisi veya departmanı ile üretim planlaması servis veya departmanının sıkı bir işbirliği gerekmektedir. Pazarlama servisinden gelen ve satışları para cinsinden ifade eden bilgilere üretim planlaması servisi tarafından hammadde, malzeme, işgücü ve makine ünitesi cinsine çevrilerek işletmenin üretim planı hazırlanmış olmalıdır.¹⁴⁸

Hammadde yedek parça, yarımamül, makina, işgücü ve yatırım ihtiyaçlarının tespitinde temel veri, talep tahminleridir.¹⁴⁹

Talep tahmini, bir işletmenin ürününe olan isteklerin önceden tahminlenmesidir. Turistik ürünün tüketiminin gelecek durumunun tahminlenmesi, gelecekte piyasada satıcının kararını, tüketicinin marjinal faydasını maksimize etmek turistik hizmet ve malları sunanlara, donatım cihazlarını bu talebin hizmetinde kullanmak imkanı sağlar.¹⁵⁰ Ayrıca, turizmde talebin tahminlenmesi aynı zamanda, turizm ekonomisinin hizmetinde yatırım kararlarına yön veren bir araçtır.

Gelecek ile ilgili talep tahmini pek çok ürün için zordur. Bunun nedeni ise, pazar sisteminin ve işletme sisteminin yıldan yıla büyük değişiklik göster-

¹⁴⁶ Gülerman, a.g.e, s. 30.

¹⁴⁷ Bufla, a.g.e., S. 28

¹⁴⁸ Koçer, a.g.e., S. 3.

¹⁴⁹ Kobu, a.g.e., S. 206-207.

¹⁵⁰ Olalı, a.g.e., S. 228.

mesidir. Sabit olmayan sistem için tahminin doğru yapılması, gerek işletme açısından, gerekse işletmenin ürünü açısından hayati bir önem taşır. Bir tahminin ortaya çıkarılması için gerçekte üç bilgi türüne ihtiyaç vardır. Aşağıdaki yedi yöntem bunun cevaplarını oluşturur.¹⁵¹

- Tüketicilere ne söylüyor sorusuna,

Satın alıcının niyetinin incelenmesi,

Satış personelinin fikirlerinin birleştirilmesi,

Uzmanların fikirleri,

- Tüketiciler ne yapıyor sorusuna,

Bir ürünün deneme testi için pazara sürülmesiyle, gelecekteki müşterilerin davranışlarının ölçülmesi,

- Tüketiciler ne yapmış sorusuna,

Zaman serisi analizi,

İstatistiksel istem analizi göstergeleri ile cevap verilir.

İyi tahmin yapabilmek için satış istatistiklerinin satış eğilimlerinin ve mevsimlik değişmelerini, modayı gösterecek şekilde tutulması lazımdır. İstatistikler tutulurken gereken her detayın kaydedilmesi önemlidir. Tahminler işletmelere göre değişik şekillerde tutulmakta ise de, bazı üretici işletmeler;

- Mamüle göre,

- Tıpine göre,

- Büyüklüğüne göre,

¹⁵¹ Ömer Baybars Tek, Pazarlama İlkeleri ve Uygulamalar, İzmir 1990, S.211.

- Rengine göre.

Bu ayrımı satış yönünden:

- Memlekete göre,

- Bölgelere göre,

- Acentalara göre ve satış temsilcilerine göre de yapmaktadırlar.¹⁵²

Tahminlerin % 100 güvenilir olması hiçbir zaman beklenemez. Güvenirliği yeterli olarak kestirilemeyen bir tahmin de tehlikeli olabilir. Tahmin süresi ne kadar uzun bir zamanı kapsarsa o kadar az detay ihtiva etmelidir.

Tahminlerin yapılmasında istatistiki metodlar kullanılırsa, hata nispeti ölçülebilir. Aynı metodla eskiden yapılmış tahminlerin hata nispetlerinin incelenmesi yeni yapılan tahminlerde doğru sonuçlandırma elde edilmesine yarar. İşletmeler tahminlerini hesap kalemlerindeki detay miktarları ve zaman üzerine kurarlar. Detay miktarlarında mamüllerin ne düzeyde gruplandırılacağı ve bütçe süresi ve bölümlerini kapsar. Zaman dilimi ise, işletmelerin planlamalarını devrelere ayırmalarını kapsamaktadır.

7.3. Üretim Planları ve Talep Tahminleri

Üretim planlaması, gelecekte bir çok devreler için üretim seviyesinin tespiti ve buna ilişkin olarak işgücü, sermaye maları, binalar, stok seviyesinin miktarı ve kompozisyonu ile ilgili kararların alınmasını kapsar. Çeşitli alternatifli satış tahminleri ile mamüllere olan talebi karşılayabilme yeteneği de bu kapsamda mütalaa edilmelidir.¹⁵³

¹⁵² Taykut, a.g.e., S. 48.

¹⁵³ Gülerman, a.g.e., S. 38.

Üretim planlaması çeşitli gayelere hizmet etmektedir. Yeni sermaye mallarının satın alınması, fabrika binalarının temini veya genişletilmesi, yalnız gelecekteki kısa dönemleri etkileyen bir planlama olmayıp, belki 3,5 veya 10 seneyi kapsayacak niteliktedir. Buna karşılık, işgücünün temini ve eğitilmesi daha kısa süreyi kapsar. Bir siparişin yerine getirilmesi ve bu siparişe ait hammadde ve malzemenin satın alınması için gerekli süre ise, genellikle öncekilerden daha kısa olabilir.

Bu nedenle, herhangi bir zamanda, bir işletmenin birden fazla plana ihtiyacı olup, bu planların süreleri değişik olduğu gibi kullanılma gayeleri de değişiktir.¹⁵³

Üretim; faydalı mal ve hizmetleri meydana getirmektedir. Üretim faaliyetleri içerisinde üretim yönetiminin rolü belirlenmiş nitelikteki mal ve hizmeti, gerekli zaman ve miktarda, minimum masrafla gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir. Üretim faaliyeti, birçok alt grup faaliyetlerinin bir araya gelmesinden meydana gelmektedir.

Belirli bir süre içerisinde üretim faaliyetlerini tamamlamak ve talebi zamanında karşılayabilmek için, alt grup faaliyetlerinin bilinçli bir sıraya dizilmesi ve her alt grup faaliyetinin belirlenmiş bir süre içinde tamamlanmış olması gerekmektedir.

Üretim, süresinde tamamlama yerine, alt grup faaliyetlerinin süresinde tamamlanmasını kontrol etme, faaliyetlerin kontrolunda kolaylık sağladığı gibi, zamanında tespit ve gerekli tedbirleri derhal alma imkanı sağlar.¹⁵⁴

Bir anlamda, talep tahminleri programlamayı ifade eder. Üretimin süre yönünden gayesi, en çabuk bir tarzda üretimin tamamlanması değildir. Amaç, en uygun zamanda üretimin tamamlanmasıdır. Bütün üretim faaliyetleri için

¹⁵³ Bock Robert H. ve Holstein William k., Production planing and Control 2. Baskı, S.4.

¹⁵⁴ Archibald Russel Ö. ve Viloria Richard L., Network-Based Management Systems, 1967, S. 30-33.

uygulanabilir bir üretim programı vermek mümkün değildir. Genellikle programın şekli ile programın amacı arasında bir uygunluk bulunmalıdır. Bu nedenle, bir işletme bir veya birden fazla üretim programını gerektiği taktirde, bir arada uygulamak imkanına sahiptir.¹⁵⁵

Talep tahminlerinin zaman aralığı kullanma amacı, mamül cinsi, hesaplama tekniği gibi çeşitli kriterlere göre sınıflandırılabilir. En fazla rastlanan sınıflandırma, tahminlerin kapsadığı zaman aralığına göre yapılan sınıflandırmadır. Bu tip sınıflandırmada en önemli husus; talep tahminlerinin kapsadığı zaman aralığı büyüdükçe, sonucu etkileyen faktörlerin sayısı artar ve bunlar arasındaki ilişkiler gittikçe karmaşık bir hal alır. Buna karşılık vade kısaldıkça tahminlerin gerçeğe uygunluk derecesi önem kazanmaya başlar.¹⁵⁶ Üretim planları ve talep tahminlerine ait gruplandırmayı ayrı ayrı incelemek mümkündür. Önce, üretim planlarına ait planları sonra da talep tahminlerine ait sınıflandırmayı inceleyeceğiz.

7.3.1. Üretim Planları

Kullanış gayeleri gözönünde bulundurularak üretim planlarını üç grupta toplamak mümkündür.¹⁵⁷

1. Uzun devreli planlar,
2. Orta devreli planlar,
3. Kısa devreli planlar.

7.3.1.1. Uzun Devreli Planlar

İşletmeler arasında uzun devre anlayışında tek bir zaman görüşü bulunmamaktadır. Bunun nedeni, üretime dayalı çok fazla işletme çeşidinin bulun-

¹⁵⁵ Eilon Samuel, Element of Production Planning and Control S. 335.

¹⁵⁶ Kobu, a.g.e., S. 207.

¹⁵⁷ Gülerman, a.g.e, S. 39.

masına dayanmaktadır. Ancak, genel olarak bir seneden fazla olan devreler uzun devre olarak nitelendirilirler. Uygulamada en çok karşılaşılan uzun devreli planlar, 5-10 sene ilerisini kapsayan planlardır. Çok az da olsa, 10 yıl ve daha fazla olan devreleri hesaplayan işletmelere rastlamak mümkündür.

Gelecekteki faaliyetlere ait faydalı bir tahminde bulunabilmek için maksimum zaman genişliğinin veya işletmelerin karşılaşacakları temelli değişikliklerin minimum zaman genişliğinin çoğunlukla 5 yıllık sürelerle uygulandığı görülmektedir.

İşletmeler, yukarıda söylenen uzun devreyi tayin ve tespit ederken;

- Endüstrinin cins ve üretilen mal yönünden, temel nitelikteki kararları verme ve bunları uygulayabilmek için gerekli süre ile mamülün hayat süresi ve yatırılmış sermayenin geri ödeme devresi gibi hususları gözönünde bulundurmak zorundadırlar. Özellikle, işletme, piyasaya sunmuş olduğu bir mamülün, gelişme, olgunluk, doyum (soturation) devrelerini tamamlamasından sonra dönüm devresine geçiş noktasında ikinci mamülünü piyasaya sürer. Eski mamule ait ilk dört devrenin uzunluğu üretim planına etki eden bir faktördür.¹⁵⁸

Mamülün hayat süresinin uzun sürmesi, örneğin; büyük barajların inşa edilmesiyle elektrik üretimi ve gerilimin artması, petrol ürünleri üretiminin artması, doğalgazın üretimi sonucu sanayi ve ısınmada kullanımının gerçekleştirilmesi gibi konularda üretim planlamalarının süresi 10 yıldan da öteye geçebilmektedir.

Uzun devreli planlamanın, işletmelerin faaliyet alanlarına ve niteliklerine göre farklılıklar göstermesine rağmen genel bir tanım yapmak gerekirse;

"Gelecekte, bir yıldan fazla süreli bir devreyi kapsayan ve arzulan amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken faaliyetleri yönetmeye ve kontrol

¹⁵⁸ F.Franlin, G.Moore, Manufacturing Management, 5. Baskı, Home wood, illinai 1969, S. 321-2.

etmeye dönük sistematik bir formüle edilmiş bir metottur denilir.¹⁵⁹ Uzun devreli planlar, üst kademe yöneticileri seviyesinde yapılması gereken bir faaliyettir.

7.3.1.2. Orta Devreli Planlar

Uzun devreli planlar ile tespit edilen hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli aşamaları belirten ve genellikle bir üretim devresini kapsayan planlardır. İşletmelerin üretim planlarında kesin bir süre belirtilemez. Üretim miktarını tayinde en önemli faktör, satış tahminleridir. Satış tahminleri, orta devreli üretim planlarının başta gelen verilerindendir.

Bir üretim devresindeki toplam üretim miktarına ait bilgiler, hammadde tedariki, istihdam, eğitim, finansman ve diğer plan veya programların yapılmasına kaynak olur.¹⁶⁰

Üretim planlamasında veri olarak kullanılacak satış tahminleri ekonomik raporlara, geçmiş üretim devrelerindeki gerçekleşen satışlara, pazar araştırmalarına dayanır. Her mamül için ayrı ayrı yapılacak olan bu satış tahminlerinin birleştirilmesi sonucu, işletmeye ait toplam satış tahminleri elde edilecektir. Orta devreli planlar, genel olarak bir yıl olarak kabul edilmektedir.

7.3.1.3. Kısa Devreli Planlar

Üretimin gün, hafta, ay gibi devreler için planlanmasını ve kontrolünü öngören detaylı bir üretim planıdır.

Bu plan, bireysel müşterilerin siparişlerinin yerine getirilmesi veya belirli bir malı üretmenin gerçekleştirilmesi için gerekli hammadde ve malzemelerin satın alınmasını, stokun tesisini ve kontrolünü hedef alır. Bununla birlikte,

¹⁵⁹ Gülerman, a.g.e., S. 42.

¹⁶⁰ Richard N. Owens, a.g.e., S. 505.

Üretilcek mamülün Şekli, rengi ve diğer özellikler ile üretimde kullanılacak makineleri ve hangi atölyelerin bu üretimle yükümlü bulundukları da belirtilebilir.

Birden fazla mamül üreten işletmeler, her mamül için ayrı bir üretim planı yapmalı, her üretim ne zaman başlayıp ne zaman biteceğinin planı yapılmalı ve her üretim ne zaman başlayıp ne zaman biteceğini plan devresinde belirtmelidir.

7.3.2. Talep Tahminleri

Talep tahminlerinde süre kısaldıķa tahminlerin gerçeğe uygunluk derecesi daha sağlıklı bulunabilmektedir. Talep tahminlerinde, en fazla rastlanan sınıflandırma, tahminlerin kapsadığı zaman aralığına göre yapılan sınıflandırmadır. Belli mal veya hizmetler için talep türleri çok çeşitli olabilir.

7.3.2.1. Uzun Vadeli Tahminler

İşletme tesislerinin genişletilmesi yeni makineler alınması gibi yatırım planlamasını ilgilendiren konulara veri sağlama amacına yöneliktir. Beş yıl veya daha uzun bir süre için yapılır.

7.3.2.2. Orta Vadeli Tahminler

Orta vadeli tahminler, tüketicici tercih ve eğilimlerini, ekonomik ve teknolojik gelişmeleri ve eğilimleri belirleme çalışmalarını içerir.¹⁶¹

Orta vadeli tahminler;

Tedarik süresi belirsiz malzeme alımlarında üretim süreci karmaşık mamllere ait imalat faaliyetlerinde,

¹⁶¹ Elwood S. Buffa; (ev. Atıla Sezgin); Temel retim Yönetimi, A.İ.T.İ.A. Yayını, Ankara 1981, S. 425.

Talebi mevsimlik dalgalanma gösteren mamül stoklarının planlaması amacına hizmet eder. Orta vadeli tahminler 6 aydan başlayarak 5 yıla kadar uzanan bir süreyi kapsar.

7.3.2.3. Kısa Vadeli Tahminler

En uygun imalat parti hacimlerinin tedarik zamanlarının ve sipariş büyüklüğünün tespiti amacına yöneliktir. Genellikle 3-6 aylık bir süreyi kapsar.

7.3.2.4. Çok Kısa Vadeli Tahminler

Bu tip sınıflandırma haftalık, hatta günlük olarak yapılabilir. Daha çok işletme içi verilerinden yararlanılarak, parça malzeme ve mamül stoklarının kontrolü veya montaj hattı iş programlarının hazırlanması amacı ile yapılır.

7.4. Talep Tahminlerinde Gözönüne Alınan Prensipler

Talep tahminlerinde gözönüne alınması yararlı olan prensipler ise şöyledir.¹⁶²

- Miktar veya çeşit bakımından büyük olan gruplar için yapılan tahminler daha duyarlıdır.
- Tahminlerin kapsadığı zaman aralığı kısaldıkça duyarlılık artar.
- Her talep tahmin artırılmasında sapmalar belirleyecek hata hesapları yer almalıdır.
- Herhangi bir talep tahmin araştırmasının sonuçlarını uygulamaya geçmeden önce kullanılan yöntem test edilmelidir.

7.5. Talep tahmin araştırmasında yapılacak işlemler.

Talep araştırması başlıca dört aşamada gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

¹⁶² Kobu, a.g.e., S. 209.

7.5.1. Bilgilerin Toplanması

Talep tahmin araştırmasında araştırmanın değerini ve geçerliliğini etkileyen en önemli aşama öncelikle amaca uygun bilgilerin toplanmasıdır. Bunun için de geçmişe ait satışlar, tedarik işlemleri, işlem zamanı ve maliyet kayıtları gibi işletme içi geçmiş bilgilerden yararlanılmasının yanında, işletme dışı pazarın analize, pazardaki talebe etki eden faktörlerin bilinmesi gerekir.¹⁶³

Ayrıca, eksik veya istenilenden daha ayrıntılı bilgiler araştırmanın maliyetini yükselttiği gibi sonuçların duyarlılığını da olumsuz yönde etkilediği için toplanacak bilgilerin cins, kavramı ayrıntıları konusunda dikkatli karar verilmesi gerekir.

7.5.2. Talep Tahmin Periyodunun Tespiti

Talep tahmin periyodunun tespiti ise, tahminin hangi süreyi kapsayacağını ortaya koyar. Toplanacak bilgilerin bu süreyle ilişkilendirilmesi gerekir.

7.5.3. Tahmin Yönetiminin Seçimi

Toplanacak bilgilerin nitelikleri ile uygulama amaçları kullanılacak yöntemin seçiminde gözönünde alınması gerekir.

7.5.4. Tahmin Sonuçlarının Geçerliliğinin Araştırılması

Çeşitli bilgilere dayanılarak yapılan tahminlerle gerçek değerler arasındaki farkların sistematik biçimde tespiti ve nedenlerin araştırılması.

¹⁶³ Nurettin Yelken, Hulusi Demir; Üretim Planlaması ve Kontrol, Ege Üniversitesi, İşletme Fak. Yayını, No: 133/2, İzmir, 1978, S. 88.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STOK YÖNETİM MODELLERİ

1. STOK YÖNETİM VE DENETİM MODELLERİ (EKONOMİK SİPARİŞ MİKTARI MODELLERİ)

Yönetimin temel amacı, sipariş verilen ve imal edilen mal stoklarının optimal seviyede tespit etmektir. Yani, stok faaliyetleri ile ilgili giderlerin minimizasyonudur.

Modeli açıklamadan önce, metodun temel aldığı varsayımlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.¹⁶⁴

- i. Talep miktarı veya kullanım oranları sabit oranda ve devamlıdır.
 - ii. Süreç sonsuza kadar devam etmektedir.
 - iii. Sipariş miktarı, depo kapasitesi, sermaye gibi faktörlerle ilgili hiçbir kısıt yoktur.
 - iv. Stokların yenilenmesi anında gerçekleşmektedir. Yani, sipariş verilir verilmez, sipariş edilen miktarın tamamı bir partide teslim alınmaktadır.
 - v. Maliyetler sabittir.
 - vi. Malzeme kıtlığına yer yoktur, oluşabilecek talep miktarı ne olursa olsun, işletme onu karşılayacak kadar stok bulundurmalıdır.
- Miktar iskontosu uygulanmamaktadır.

¹⁶⁴ Hax ve Candea, 1984, S.133)

2. EKONOMİK SİPARİŞ MİKTARI YÖNTEMİ

Bu bölümde, stoklarla ilgili maliyetleri minimize eden optimal sipariş hacmini belirleyecek yöntemi inceleyeceğiz. Ekonomik sipariş yönteminin formülasyonunda, bir malın maliyet değerini oluşturan üç maliyet değişkeni bulunmaktadır. Bunlar;¹⁵⁸

- Satın alınma değeri,
- Stok bulundurma gideri (Stok düzenleme gideri),
- Sipariş düzenleme gideri.

Modelimizde esas olan son iki gider grubunu minimize etmektir. Birinci değişken bağımsız kabul edilebilir. Çünkü, diğer iki değişkenin etkisinde değildir. Kaldı ki, büyük partiler halinde tedariklere girişilmesinde dahi satın alma fiyatının değişmeyeceği varsayımı ile hareket ediyoruz.

Stok düzenleme giderleri ise, stok hacmine bağlı olan bir değişkendir.

Stok giderleri, sadece stok düzenleme giderlerinden ibaret değildir. Her siparişte katlanılması gereken giderler de vardır. Bu giderlere sipariş düzenleme giderleri denilmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Haberleşme,
- Sipariş işleme giderleri,
- Teslim alma giderleri,
- Gecikmelerden doğacak giderler.

Yıllık sipariş düzenleme giderlerinin bilinmesi bir siparişin ortalama maliyetinin hesaplanması imkanını sağlar. Belirli bir dönem içerisinde verilen sipariş sayısına bu döneme ilişkin sipariş masrafları bölünerek bir siparişin

¹⁵⁸ Tatar ve Üner, a.g.e. : S. 117.

ortalama maliyeti bulunur. Ancak, bizi burada en çok ilgilendiren konu, bir siparişin ortalama maliyeti değil, onun marjinal maliyetidir. Bu kavram "bir siparişi düzenleme maliyeti" olarak bilinir.

Ekonomik sipariş miktarının hesaplanmasında kullanılan notasyonlar şunlardır:

D: Yıllık talep miktarı

A: Sipariş düzenleme gideri

C: Sipariş edilen malın birim fiyatı

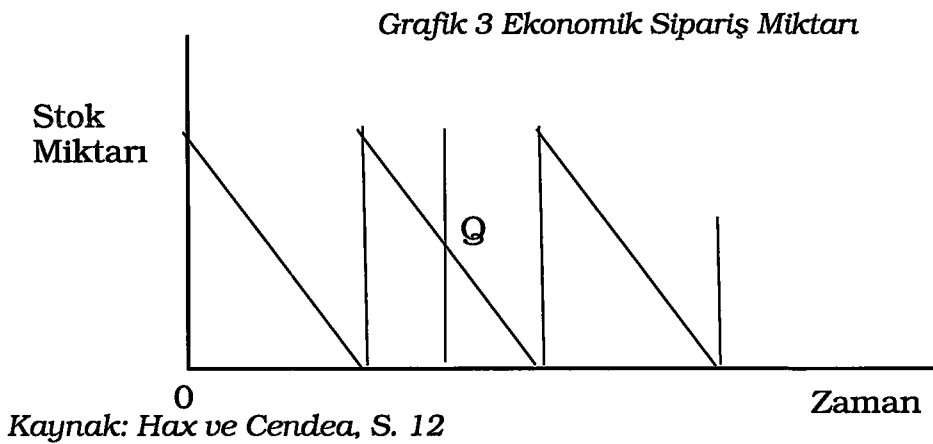
r: Sipariş gider oranı (Birim değerinin yüzdesi olarak)

H: Yıllık stok bulundurma gideri ($H = r \cdot C$)

TC: Toplam Gider

Q : Ekonomik sipariş miktarı

Şimdi, ekonomik sipariş miktarını grafikte gösterelim:



Modele göre, bir yılda DQ kadar sipariş sayısı vardır. Ortalama stok miktarı, ise $Q/2$ 'dir. Buna göre yıllık toplam stok bulundurma ve sipariş düzenleme gideri şöyle olacaktır:

$$TC = A \frac{D}{Q} + rC \frac{Q}{2}$$

Optimal Q^* şu şekilde elde edilir. (Q 'nun TC 'ye göre türevi alınarak)

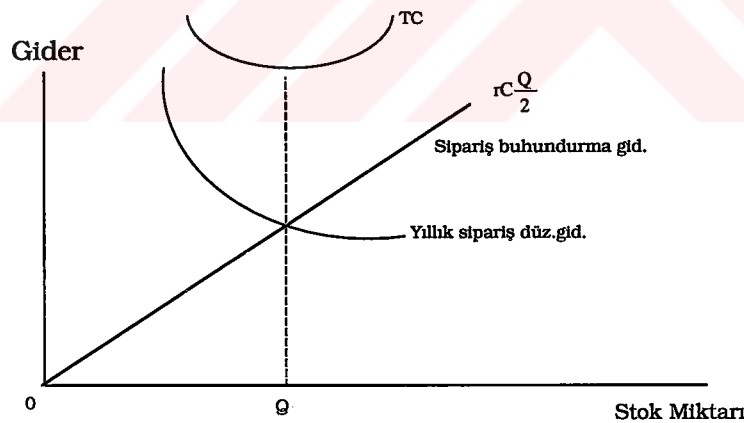
$$d(TC) / dQ = 0$$

$$Q^* \sqrt{\frac{2AD}{rC}} = \sqrt{\frac{2AD}{H}}$$

Yukarıda verilen denklemin ikinci dereceden türevini aldığımızda, $d^2(TC) / dQ^2 > 0$. sipariş miktarının minimum olduğunu görürüz.

Modeldeki maliyet eğrileri ise aşağıdaki biçimde grafikte gösterilebilir.

Grafik 4 Maliyet Eğrileri



Kaynak : Hax ve Candea, S.13

Ekonomik sipariş miktarı formülü ilk kez 1915 yılında F.W. Harris tarafından geliştirilmiştir.

Formülde kullanılan yıllık malzeme ihtiyacı D , ilgili stok kaleminin geçmiş yıllardaki ihtiyaç miktarına dayanılarak tahmin edilmektedir. A ve H parametreleri ya istatistiksel tahmin teknikleriyle veya yönetimin geçmiş tecrübelerine dayanılarak belirlenir.

Yönetimin geçirililiği ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. **Solomon** tarafından yapılan araştırmalarda toplam stok maliyetleri, optimum miktar civarında, küçük farklarla verilen siparişlere, göreceli olarak az duyarlı olduğu bulunmuştur. Yine **Brown** tarafından yapılan bir araştırmaya göre, eğer sipariş miktarı gerçek optimum miktarının % 70 ile % 140'ı arasında bir miktarda gerçekleştirildiğinde, yıllık toplam masraf gerçek minimum değerinin % 6'sından daha az bir artış göstermiştir.¹⁶⁵

Yapılan tüm bu çalışmalar hesaplama ile ilgili parametrelerin yüksek derecede doğruluğun zorunlu olmadığını göstermektedir. Zaten bu formülün uzun süredir kullanım alanı bulmasının en önemli nedeni de budur.

3. EMNİYET STOK MİKTARININ BELİRLENMESİ

Yukarıda bahsettiğimiz gibi, stoklardaki miktar ve süre tahminlerinde olabilecek sapmalara önlem almak amacıyla bulundurulanan stok emniyet stokları olarak adlandırılır. Emniyet stokları bulundurmayı gerektiren nedenler şu şekilde sıralanabilir.

i. Tahmin edilen ortalama mal tüketim seviyesi gerçekleşen düzeyin altında kalabilir.

ii. Malın tedarik edildiği kuruluşun işini terketmesi veya taahhüdünü yerine getirememesi durumu olabilir.

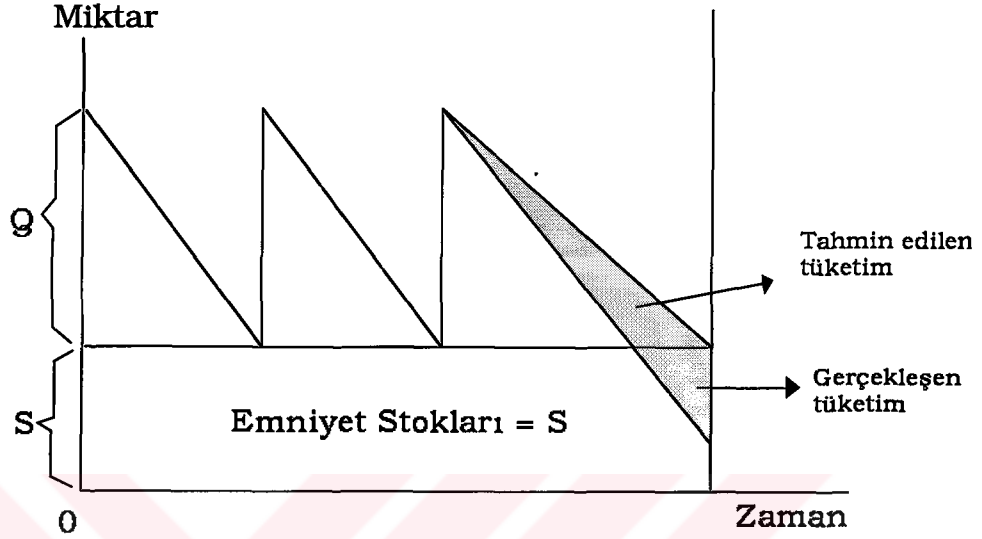
iii. Diğer nedenlerle mal tedarikinin istenilen süre içerisinde gerçekleşmesi olabilir.

Şimdi yukarıdaki 3 durumu detaylı olarak inceleyelim.

Öngörülen tüketim miktarının gerçekleşen miktar altında kalması durumunu grafik 5'teki gibi gösterebiliriz.

¹⁶⁵ Hax ve Candea, 1984: S.13.

Grafik 5 Ortalama Mal Tüketim Seviyesi Durumunda Emniyet Stokları

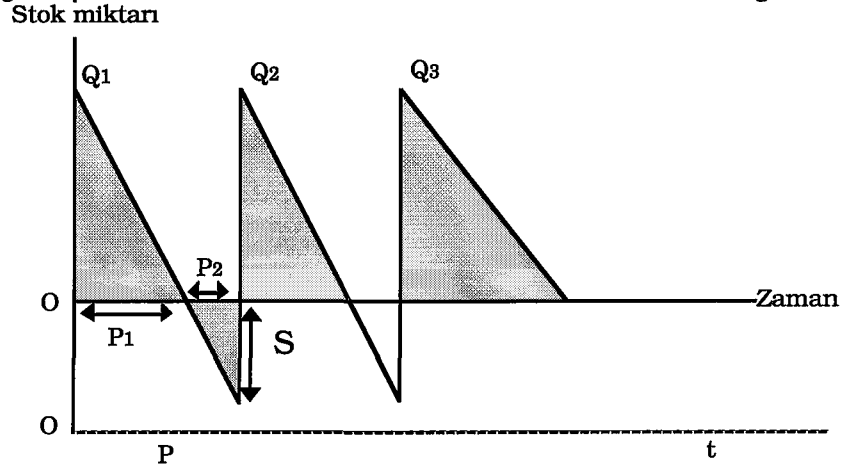


Kaynak : Şimşek, S. 7.

Tüketim miktarındaki tahminin gerçekleşmemesi ve fiili tüketimin altında kalması sonucu sapma olabilir. Bu sapmanın neden olacağı satış kayıpları emniyet stokları ile önlenabilir. Aksi halde, öngörülen zamanda stokların tedarik edilememesi sonucu, işletme satış ve müşteri kayıpları ile karşı karşıya kalabilir. Yukarıdaki grafiğe göre, **taraflı** alanların emniyet stoklarını aşan kısım tüketimin tahmin edilemeyen bölümünü oluşturmakta ve emniyet stokları ile karşılanmaktadır.

Şimdi, ikinci durumla ilgili olarak, firmanın belirlenen sürede mal tedarik edememesi nedeniyle doğabilecek aksamaları inceleyelim. Bu durumda firma stok bulundurmama giderlerini önlemek için elde belirli bir oranda emniyet stokları bulundurarak kendisi için doğabilecek kayıpları önleyecek bir güvenlik marjı oluşturmalıdır. Grafik 5'te bu durum grafiksel olarak gösterilmiştir.

Grafik 6, Malzeme Tedarik Edilmemesi Durumunda Emniyet Stokları



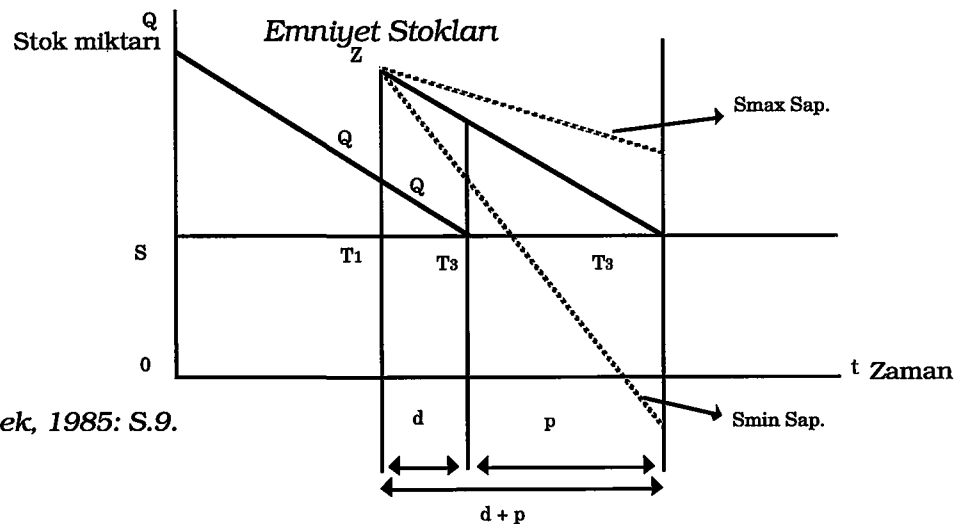
Kaynak : Şimşek, S.8

Grafiğe göre, Q_1 sipariş miktarı, P_1 döneminde tükenmektedir. Ancak, Q_2 siparişi bu süre sonunda gerçekleşmemiş, sipariş P_2 (süresi) kadar gecikmiştir. P_2 süresinde ertelenen talep S miktarında olup, buna stok bulundurmama kaybı denilmektedir. Her dönemde stok bulundurmama süresi ise, $P_2 = P - P_1$

Firma, bu gecikmeden dolayı karşılanamayan tüketici talebini emniyet stokları ile karşılamak durumundadır. Grafikte de görüldüğü gibi, emniyet stoklarının düzeyi, en az S miktarında olmalıdır.

Şimdi, üçüncü durumu, yani diğer nedenlerle mal tedarikinin istenilen süre içerisinde gerçekleşmemesi halinde emniyet stoklarını inceleyelim. Bu duruma ilişkin grafik aşağıda verilmiştir.

Grafik 7 Mal Tedariğinin İstenilen Sürede Gerçekleşmemesi Halinde



Kaynak : Şimşek, 1985: S.9.

Grafiğe göre, Q sipariş miktarı T_1 süresinde sipariş ediliyor. d süresinde bu sipariş T_2 zamanında teslim alınıyor. Bu durumda emniyet stokunu belirlemek için T_1 ve T_3 döneminde oluşacak stok miktarı hesaplanmalıdır. T_1 ve T_3 noktaları arasındaki minimum ortalama stok seviyesi emniyet stoklarının teorik ortalama seviyesini verecektir. Grafikteki koyu çizgiler normal faaliyet akımını gösterirken, kesikli çizgiler ihtimalleri göstermektedir. Buna göre ZS noktaları $(d+p)$ süresinde tüketilen birimlerin miktarını verecektir. Bu sipariş miktarının aylık hacmine Y dersek, $Y (d+p)$ gerçek tüketim miktarını verecektir. Aynı süre içerisinde meydana gelen fiili talep $D (d+p) > Y (d+p)$ olduğu zaman, stok bulundurmama gideri meydana gelecektir. İşte bulundurulması gerekli bu miktar da emniyet stoklarıdır.¹⁶⁶

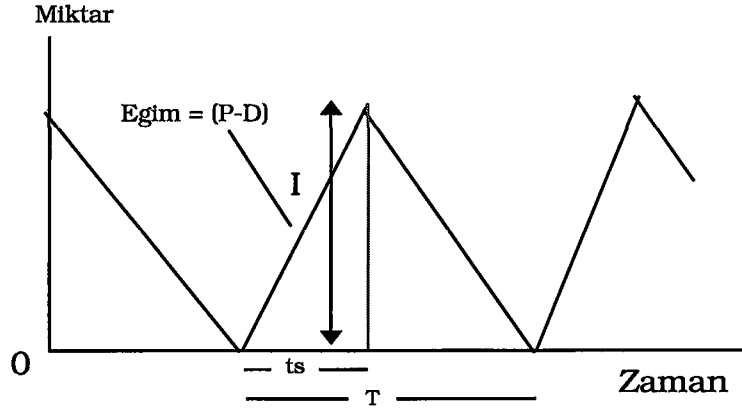
4. SINIRLI ARZ DURUMUNDA EKONOMİK SİPARİŞ MİKTAR MODELİ

Bu modelde, bölümün başlangıcında verilen ekonomik sipariş miktarı modelinin varsayımlarından 4. maddeyi; tüketilen stokların anında yenileneceği (bir defasında tamamının teslim alınacağı) varsayımını kaldırıyoruz. Gerçek hayatta sipariş edilen malzemelerin tamamı tek seferde verilmez, ancak belirli bir düzeyde üretim oranına yetecek düzeyde bulundurulur. Bu duruma şöyle bir örnek verilebilir. Bir otel işletmesinin mutfağında teknik nedenlerden dolayı günde en az 100 hamburger köftesi üretiliyor ve bunların sadece 75'i o gün içerisinde kullanılmakta (satılmakta) ve geri kalan kısmının stoklandığı (günde 25 köfte) ortamı gözönüne alabilir.

Modelde P = yıllık üretim miktarını (Hamburger sayısı), D = yıllık tüketim miktarı (satılan hamburger sayısı) olarak kabul edilirse $P > D$ 'dir. Yani, üretimin malzeme ihtiyacını aştığını varsaymaktayız. Bu durumda, ekonomik sipariş miktarı grafiği şu şekilde olacaktır.

¹⁶⁶ Şimşek, a.g. Doktora Seminer Çalışmaları, S. 7-9.

Grafik 8 Sınırlı arz Durumunda Ekonomik Sipariş Miktar Modeli



Kaynak : Hax ve Candea, 1984: S.134

Grafikteki notasyonun anlamları ise şöyledir.

T = Stok devir zamanını göstermektedir.

t_s = Stoklara Q miktarında malzeme eklenmesi için gerekli süreyi göstermektedir.

Grafiğe göre, t_s müddetince stoklar P oranında (hızında) üretime sevk edilmekte ve aynı zamanda (eş zamanlı olarak) D oranında tüketilmektedir. Örneğimize göre, otel mutfağında bir yandan hamburgerler üretilirken (P), diğer yandan da müşteriye sunulmaktadır (D). Yani, yıllık olarak $(P-D)$ oranında stoklar birikmektedir.

Yine grafiğe göre en yüksek stok düzeyi de $I = T_s (P-D)$ buradaki t_s , P hızında Q birimindeki stokları işletmesi için gerekli zaman dilimidir. Yani, $t_s = Q/P$ 'dir. Ortalama stok miktarı $I/2$ olduğuna göre, yıllık toplam stok maliyetleri şu şekilde yapılabilir.

$$TC = A \frac{D}{Q} + H \frac{Q}{2} (1 - D/P)$$

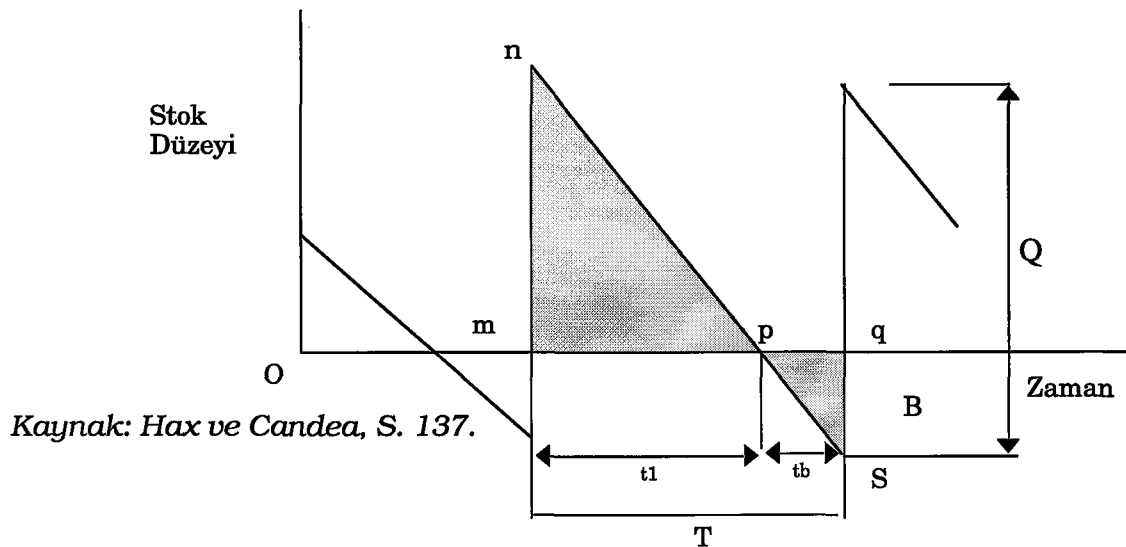
TC'nin (toplam maliyetlerin) minimum olduğu noktada ekonomik sipariş miktarına Q^* ulaşırız.

$$Q^* = \sqrt{\frac{2AD}{H(1-D/P)}}$$

5. MAL YOKLUĞU DURUMUNDA EKONOMİK SİPARİŞ MİKTARI MODELİ

Modelin bu bölümünde, ESM varsayımlarından 6. varsayımı kaldırarak ekonomik siparişin alacağı değeri inceliyoruz. Söz konusu varsayıma göre, işletme faaliyetlerinde malzeme kıtlığına kesinlikle yer olmadığı kabul edilmektedir. Oysa, gerçek hayatta işletmeler ürünlerine yönelik talebin tamamını karşılayacak kadar stokları olmayabilir ve gelen talepleri belirli tarihlerde karşılanmak üzere sıraya koyarlar, yani yok sayarlar. Bu durumu açıklayıcı bir grafik aşağıda gösterilmiştir.

Grafik 9 Mal Yokluğu Durumunda Ekonomik Sipariş Modeli



Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi stok düzeyi -B ile (karşılanamayan talepler dolayısıyla yok satma listesine alınan toplam miktar) Q-B gibi yüksek bir düzey arasında değişmektedir. Q-B aynı zamanda Q miktarında malzeme teslim alımından hemen sonra yok satma listesindeki talebin karşılanmasından sonra kalan malzeme miktarını da göstermektedir.

Şimdi t_b kıtlık döneminde ve B birimi kadar malzeme kıtlığının bir oranı olarak stok sisteminde yok satma maliyetlerini inceleyelim. Buna göre;

b : birim değerinin yüzdesi olarak bir yıllık yok satmanın maliyetini temsil edecektir.

t_i : Sistemde pozitif stok bulunduğu zamanları göstermektedir. Formülle göstermek gerekirse.

$$t_i = \frac{Q-B}{D}, \text{ d i r.}$$

T : Toplam stok devir zamanını vermektedir:

$$T = \frac{Q}{D}$$

Eldeki ortalama stok miktarı ise:

$$\frac{1}{T} * \frac{(Q-B)t_i}{2} = \frac{(Q-B)^2}{2Q}$$

t_b : Yok satışların olduğu dönemi göstermektedir:

$$t_b = \frac{B}{D}$$

Ortalama yok satış düzeyi ise:

$$= \frac{1}{T} * \frac{Bt_b}{2} = \frac{B^2}{2Q}$$

TC : Yıllık toplam maliyet miktarıdır.

$$TC = A \frac{D}{Q} + H \frac{(Q-B)^2}{2Q} + b \frac{B^2}{2Q}$$

Q ve B'nin optimal değerlerini bulmak için TC'nin Q ve B'ye göre kısmi türevlerini almamız yeterlidir.

$$\frac{\partial (TC)}{\partial Q} = 0$$

$$\frac{\partial (TC)}{\partial B} = 0$$

Bu durumda, optimum değerler ise şöyle olacaktır:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2AD}{H}} \quad \sqrt{\frac{H+b}{b}}$$

$$B^* = \frac{HQ^*}{h+b} = \sqrt{\frac{2AD}{b}} \quad \sqrt{\frac{H}{H+b}}$$

Yukarıdaki formüller $b > 0$ olduğu durumlarda geçerlidir. Şayet $B = Q$ olursa, $Q \rightarrow \infty$ olur. Yani firma yok satış miktarını sonsuza yaklaştırarak birim sipariş giderlerini sıfıra yaklaştırabilir.¹⁶⁷

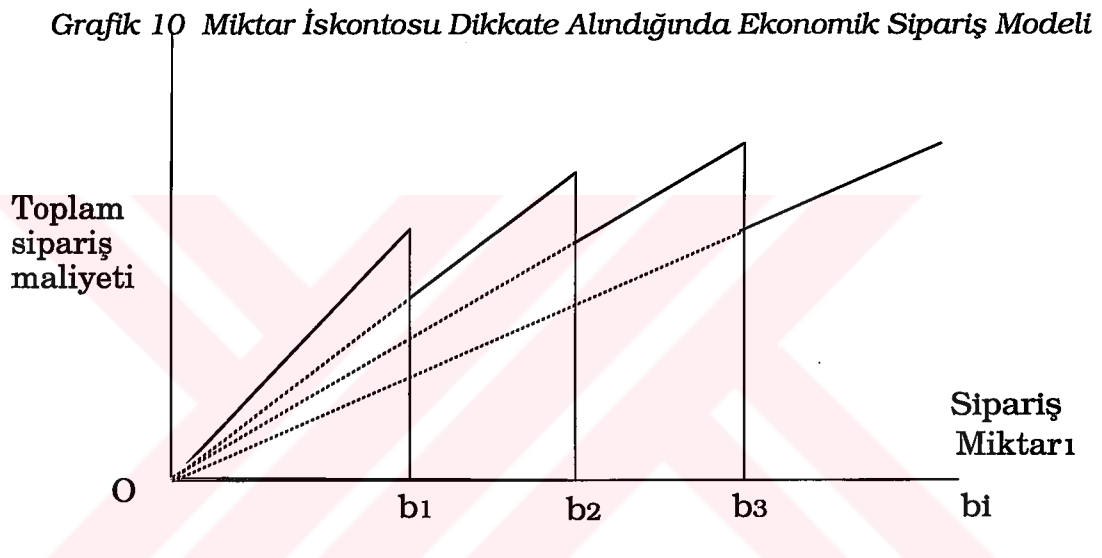
6. MİKTAR İSKONTOSU DİKKATE ALINDIĞINDA ESM MODELİ

Firmalar, satın alma kararı verirken, tedarik kaynağından sağlanabilecek iskonto imkanlarını da dikkate almak zorundadırlar. Bu çalışma kapsamında uygulamada farklı şekillerde ortaya çıkabilen miktar, iskontosunun en genel modeli incelenecektir. Yani, işletme tedarik sağlarken, belirli bir miktarı aştığında, aldığı bütün malzemelerde belirli indirim uygulandığı durumu inceley-

¹⁶⁷ Hax ve Candea, a.g.e., S. 135

eceğiz. Yine bu bölümde ESM varsayımlarından miktar iskontosu ile ilgili planı olanı diğer bütün varsayımlar geçerli (ceteris paribus) kabul edilmektedir.

Yukarıda da değinildiği gibi, bu modelde satın alınan miktar arttıkça alımların tamamına çeşitli oranlarda fiyat iskontosu uygulanacağı öngörülmektedir. Bu model, aşağıda grafiksel olarak gösterilmiştir.



Kaynak : Hax ve Candea, 1984: S.141.

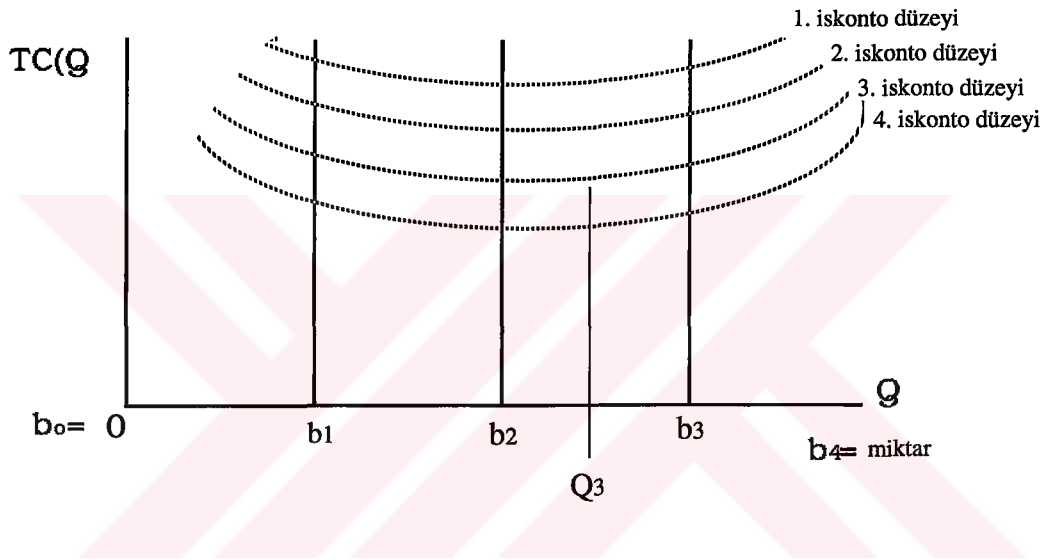
Grafikte görüldüğü gibi, $b_1, b_2, b_3 \dots b_i$ gibi çeşitli sipariş miktarlarına uygulanan farklı fiyat düzeyleri vardır. Ancak, fiyat iskontosunun uygulanabilmesi için, sipariş miktarının belirli miktarları aşması, yani $b_{i-1} < Q < b_i$ olması gerekir. Bu durumda, ilgili birimlerde uygulanacak fiyat ise C_i düzeyinde olacaktır. Ancak, $C_i < C_{i-1}$ yani bir önceki miktara uygulanan fiyat düzeyinin altında olmalıdır.

i iskonto düzeyinde, yıllık toplam maliyet ise, şu şekilde formüle edilebilir. ($b_{i-1} < Q < b_i$ varsayımında)

$$TC_i = C_i D + A \frac{D}{Q} - r C_i \frac{Q}{2}$$

Aşağıdaki grafikte 4 iskonto düzeyinde ($b_4 = \infty$) yıllık toplam maliyet eğrileri gösterilmiştir.

Grafik 11 Optimal Maliyet Sağlayacak Sipariş Miktarı



Kaynak: Hax ve Candea, 1984: 141.

Grafikte de görüldüğü gibi, maliyet eğrileri birbirini kesmemekte ve her düzeydeki Q için $TC_i < TC_{i-1}$ 'dir. Buna göre toplam maliyet $TC(Q)$ aşağıdaki şekilde tanımlanabilir:

Şayet $b_{i-1} < Q < b_i$, $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ise;

$$TC(Q) = TC_i$$

Grafik 11'deki koyu çizgiler, $0 < Q < b_1$ durumunda yıllık toplam maliyet fonksiyonunu $TC(Q)$ 'yu göstermektedir.

Eğrinin kesik çizgili olan uzantıları TC_i fonksiyonunu ilgili iskonto bölgesinin dışında olduğunu göstermektedir. Buradaki problem, genel toplam maliyet düzeyinde $[TC(Q)]$ optimal maliyeti sağlayacak sipariş miktarını Q^* 'yu

bulmaktır. Yukarıdaki grafik incelendiğinde, sözkonusu bu sipariş miktarının (Q^*) aşağıda sıralanan değerlerden birini alacağını görebiliriz. Bunlar:

- Belli iskonto oranında yıllık maliyeti minimize eden ESM veya,
- Uç iskonto düzeylerindeki bir nokta olabilir.

Yine grafiğe göre en uygun sipariş miktarı $Q^* = B_3$ 'tür.

Optimum tedarik miktarı aşağıda verilen aşamalar takip edilerek bulunabilir.

I. AŞAMA :

$0 < Q < b_1$ durumunda toplam yıllık maliyetin (TC_i) minimum olduğu nokta belirlenir:

$$Q_i = \sqrt{\frac{2AD}{h(rC_i)}}$$

Not: $Q_{i-1} < Q_i$ Çünkü $C_{i-1} > C_i$ 'dir.

II. AŞAMA

Yıllık toplam maliyet fonksiyonunu $TC(Q)$, içinde bulunduğu bölgede minimize eden, Q_i^* değerini veren iskonto bölgesi belirlenir. i , (b_{i-1} , b_i). Buna göre;

b_{i-1} 'dir. eğer $Q_i < b_{i-1}$ ise

Q_i 'dir eğer $b_{i-1} < Q_i < b_i$ ise

b_i 'dir eğer $b_i < Q_i$ ise

Grafik 11'deki duruma göre ESM:

$Q_1 = b_1$; $Q_2 = b_2$; $Q_3 = b_3$; $Q_4 = b_3$

III. AŞAMA:

$Q_i = Q_i$ serisinde i , alt numarası en büyük olan seçilir ve Q_k olarak tanımlanır. Buna göre global optimum sipariş miktarı Q^* , $i < k$ iskonto bölgesinde olamaz; bunun nedeni, bütün Q düzeylerinde $i < k$; $TC_i > TC_k$ ilkesi gereğidir. Yani, global optimum bölge $i > k$ alanındadır.

Şimdi Q_k düzeyinde toplam maliyet fonksiyonunu hesaplayalım:

$$TC(Q_k) = C_k D + A \frac{D}{Q_k} + r C_k \frac{Q_k}{2}$$

IV. AŞAMA

$j > k$ düzeyleri dışındaki diğer bütün iskonto düzeyleri test edilir. Sonra Q_j^* noktasında toplam maliyet fonksiyonu hesaplanır. Buna göre:

$$TC(Q_j) = C_j D + A \frac{D}{Q_j^*} + r C_j \frac{Q_j}{2}$$

Optimum iskonto düzeyi $TC(Q_k) - TC(Q_j)$ 'nin pozitif ve maksimum olduğu noktadaki j değeridir.¹⁶⁸ Buna göre ESM Q_j^* yukarıdaki denklemdeki TC 'nin Q_j^* a göre türevi alınarak elde edilir.

$$Q_j^* = \sqrt{\frac{2AD}{C_j r}}$$

¹⁶⁸ Hax ve Candea, a.g.e., S. 141-142.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

1. UYGULAMANIN ÖNEMİ

İşletmelerin, stok modelini oluşturmadaki temel amaç, karar değişkenleri (ne kadar, ne zaman) için en uygun değerleri belirlemektir. Ekonomik Sipariş Miktarı (ESM), işletmelerin stok politikası açısından sipariş miktarlarını tespit etmek amacıyla kullanılır. Ekonomik sipariş miktarı hesapları hem emniyet stoklarının tespiti, hem de istikrarlı bir stok kontrolü açısından etkili bir yöntemdir.¹⁶⁹

Matematikçiler tarafından düşünülen ve eleştirilen bu teknik, karar alma ile ilgili belirsizliği azaltır ve bu teknik, 40 yılı aşkın zamandır kullanılmaktadır.¹⁷⁰ Modele ait varsayımlar Üçüncü Bölümde kısaca açıklanmıştı. Bu modelin önemi, otel işletmelerinde daha çok hissedilmektedir. Çünkü, diğer sektör işletmelerine göre çok daha fazla sayıda ve çeşitlilikte stok bulundurulmaktadır.

Stoklar, işletmenin en önemli hesaplarını içine alan bir bölümdür. Yapılan çalışmalarda da en uygun stok miktarının belirlenmesi, işletme yönetimi açısından hayati bir nitelik taşıdığını göstermiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde Ekonomik Sipariş Miktarı (ESM) modeli incelenmiştir. Bu modelin varsayımlarına ait Ekonomik Sipariş Miktarı formülü çıkarılmış ve formüllerin mantıksal açıklaması grafikler yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Ayrıca bu bölümde, ekonomik sipariş miktarının örnekli çözümünü gösteren uygulamayada yer verilecektir. Bu uygulamanın birinci bölümünü

¹⁶⁹ Saraç, a.g.e., S. 104.

¹⁷⁰ Hüseyin Ergin, Stokların Yönetimi ve Kontrolü, A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Dergisi, Cilt II, Sayı 1, Ocak 1984, S.102.

hipotetik bir örnek oluşturmaktadır. Bu örnek, farklı durumdaki ESM'ni göstermektedir. Yapılan teorik örnek problemin sonuçlarına bakıldığında, en uygun stok miktarı konusu her işletme türünde olduğu gibi, otel işletmelerinin de özellikle de yiyecek içecek işletmelerinde kullanımının faydalı sonuçlar vereceğini göstermektedir. Eğer yiyecek-içecek işletmesi, büyük şehir merkezlerinde ise, işletmeye yönelik talep, sayfiye otellerine oranla daha istikrarlı bir yapı göstereceğinden, uygulanabilirliği yüksek görülmektedir. Elbette mutfakta kullanılan her kalem için bu tekniklerin uygulanması rasyonel olmaz. Örnek uygulamada da görüldüğü gibi, her durumda ESM değişiklik göstermekte ve izlenmesinin gerekliliği, hipotetik bazda da olsa, ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, otellerin işletme yöneticileri konuya eğilmeleri işletmesinde bu tekniklerin uygulanabilirliğini faaliyet bilgilerine dayanarak denemelidir.

Uygulamanın ikinci bölümünde ise, bilgisayar uygulamasına ayrılmıştır. Yukarıda da değinildiği gibi, otel işletmelerinde stokların özellikleri nedeniyle, yakından izlenmeleri gerekmektedir. Günümüzde, stokların izlenmesinin maliyeti büyük olmasına rağmen, bilgisayarlarla yapılmaktadır. Özellikle zincir otel işletmelerinin (Hilton, Sheraton) terminaller sayesinde hem bölümler arasında, hem de oteller zinciri ile akış sağlanabilmektedir.

Bilgisayar ile yapılan stok kontrolleri ve uygulamaları, işletmeleri büyük ölçüde rahatlatmaktadır. Stokların belirli bir düzeye inmelerinde bilgisayar vasıtası ile otomatik olarak sipariş formları hazırlanmakta ve vakit geçirmeden gerekli malzeme veya mallar temin edilmektedir. Özellikle otel işletmelerinde bu tür işlemlerin bilgisayar ile yapılması gerek mal sıkıntısını gidermekte, gerekse geleceğe ait stok kullanımının daha sağlıklı bir şekilde hesaplanmasını sağlamaktadır.¹⁷¹

Stokların bilgisayar vasıtası ile takip edilmesi, birtakım matematik ve istatistik yöntemlerinden yararlanılması, yapılan işlemleri kolaylaştırmıştır.

171 Erol Tümer, Bilgi İşlem Teknolojisinin Muhasebe Uygulamalarına Etkisi, A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Marmaris 15-17 Mayıs 1985, S.13

Bu yol ile yapılan stok işlemleri, yöneticilerin daha kesin ve güvenli bilgilerle donatılmasını sağlamaktadır.

Günümüzde, bilgisayar ile işlemleri takip eden otel işletmelerinin hipotetik örneklerle çözümünü yapılan ve her dört durumu kavrayan farklı durumlardaki Ekonomik Sipariş Miktarı (ESM) gösterilmişti. Bilgisayar uygulamasında ise, Ekonomik Sipariş Miktarı modeline ait veriler bilgisayara yüklenerek sonuçları örnek problem ile karşılaştırılmıştır. Bu sonuçlara bakıldığında, en uygun stok miktarı konusu her işletme türünde olduğu gibi, otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde kullanımının faydalı sonuçlar verdiğini göstermiştir. Bilgisayar ile yapılan stok işlemleri "Geçmiş Talebin Analizi, İleriye Dönük Tahminler, Ekonomik Sipariş Miktarı ve Sipariş Noktası" gibi bir çok konularda, karmaşık hesaplamaları ve analizlerin rahatlıkla yapılabileceğini göstermektedir.¹⁷²

2. STOK İŞLEMLERİNDE BİLGİSAYARIN SAĞLADIĞI YARARLAR

Ülkemizde faaliyet gösteren orta ve büyük boy otel işletmelerinde stok çalışmalarında bilgisayarların kullanımı ekonomik olmakla birlikte, büyük kolaylıklar ve yararlar da sağlayabilmektedir. Bunları aşağıdaki gibi incelemek mümkündür.¹⁷³

- i. Çeşitli alternatiflerden birinin uygulamasına geçmeden önce, tüm alternatifler işlenip, nasıl sonuç verecekleri görülebilir.
- ii. Stok durumunun sık sık ve detaylı olarak gözden geçirilmesi olanaklıdır.
- iii. Şartların değişmesi halinde, sistem yeni şartlara göre ayarlanabilir.
- iv. Müşterilere daha iyi hizmet sağlanır.

¹⁷² Selçuk Uslu, Bilgisayarların Muhasebede Kullanılması Yararları ve Önemi, Ankara 1975, S. 83.

¹⁷³ Uslu, a.g.e., S. 94.

- v. Stok giriş ve çıkışlarının detaylı olarak incelenmesi ve izlenmesi imkansızdır.
- vi. Hammadde ve malzeme çıkışları, servis ve ürün itibarıyla izlenebilir.
- vii. En önemlisi, işlerin daha az stokla en rantabl bir şekilde yürütülmesi sağlanır.

3. STOKLARIN TAKİBİNDE BİLGİSAYARLARIN KULLANIMI

Stok takibi, stok planlamasının raporlama ve kayıtlama işlemlerini yerine getirir. Stok takibinde yapılacak işlemlerin bazıları fiziksel olarak stok miktarını artırmakta veya eksiltmekte, diğerleri ise sipariş verildiğini ya da gerekli miktarları göstermektedir. Ayrıca, bu konularda gerekli görülen her türlü rapor ya da özetin bu sistem tarafından hazırlanabilmesi gerekmektedir.¹⁷⁴

Stokların takibinde işletmelerin kapasitelerinin önemli olduğuna değinilmişti. Küçük işletmeler bu takibi kartlarla yapmakta ve bilgisayar kullanmamaktadırlar. Bunun yanında da kısmen bilgisayar kullanımı ise bazı form ve kartlar yardımı ile yapılmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde ise bütün işlemler değişik yerlere yerleştirilen terminaller ile gerçekleştirilmektedir.

4. STOKLARIN DENETİMİNDE BİLGİSAYARLARIN KULLANIMI

İşletmelerin stoklarla ilgili çalışmalarında bilgisayarların kullanımı ile birlikte etkin bir denetim de yapılabilmektedir. Giriş-çıkışların ve diğer durumların anında kaydı, stokların tükenme, kayıp, fire, talep edilmeleri gereken zamanlar hakkında bize anında ve sağlıklı bilgiler verebilmesi önemlidir.

¹⁷⁴ Nesip Erkip, Stok Takip ve Kontrolde Bilgisayar Kullanımı, Makina Tasarım ve İmalat Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, Nisan 1987, S: 137.

Bilgisayarlar bu gibi çalışmalarda kaçınılmaz olmaktadır.¹⁷⁵

Bilgisayar teknolojisi, artık yaşamımızın her anında etkisini ve önemini göstermektedir. Bu konularla ilgili birçok kuruluşlar danışmanlık hizmetlerinin verilebilmesi yanında, sistem kurulması ve denetimi konusunda çalışmalarda bulunmaktadırlar.

Yine bu konuda yayınlanmış değişik çalışmalardan da yararlanılabilir.¹⁷⁶

Çalışmaların buraya kadar olan bölümlerinde kuramsal olarak konunun açıklanmasına çalışılarak, sektör işletmelerine, kârlılıklarını artırıcı nitelikte önerilerde bulunulmuştur. Bundan sonraki bölümde, hipotetik bir örnek ile otel işletmelerinden alınan verilerin bilgisayarda değerlendirilmesine ait uygulamalar verilecektir.

5. ÖRNEK UYGULAMA

ÖRNEK I

Bu bölümde şehir merkezinde faaliyet gösteren bir turistik otele ait Restoran-1 bölümünün yıllık hamburger ihtiyacı ve buna bağlı stok kararlarını hipotetik bir örnek üzerinde inceleyelim. Buna göre, sözkonusu restoran bölümünün yıllık hamburger ihtiyacına ilişkin veriler şöyle olsun:

$D = 18,000$ Birim/yıl

$A = 750$ TL/Sipariş

$C = 80$ TL

$r = \% 25$

$H = 20$ TL ($.25 \times 80 = 20$)

Buna göre ESM, Q^*

¹⁷⁵ Saraç, a.g.e., S. 109.

¹⁷⁶ Doğan Eymir, Stok Denetimi Uygulamasında Bilgisayar Sistemi, Bilgisayar Dergisi, Yıl: 2, Sayı 8, s. 27-28, Yıl: 2, Sayı 9, s. 22-24, Yıl:2 Sayı: 10, s. 24-26, Erkip, a.g.m., s. 134-141 ve Tümer, a.g.e.

$$Q^* = \sqrt{\frac{2AD}{rC}} = \sqrt{\frac{2.750 \cdot 18,000}{20}}$$

$$Q^* = 1,162 \text{ Birim}$$

Buna göre, işletme yılda 15 defa (18,000/1,162) sipariş vermelidir. Toplam stok bulundurma ve sipariş düzenleme maliyeti ise:

$$TC = A \frac{D}{Q} + rC \frac{Q}{2}$$

$$TC = 750 \frac{18,000}{1,162} + 20 \frac{1,162}{2}$$

$$TC = 11,618 + 11,620 = 23,238$$

ÖRNEK 2

Yukarıda verilen örnekte sipariş edilen stokların tamamının işletmede satışa sunulacağı (hemen satılacağı) varsayımı yapılmıştı. Oysa, gerçek hayatta işletmeler, çeşitli nedenlerle gerçek ihtiyaç miktarından fazla sipariş yapmak durumunda kalabilirler. Örneğimizdeki restoran işletmesinin yıllık hamburger ihtiyacının 18,000 birimken 25,000 birim sipariş yapmak zorunda olduğunu yani stok biriktiğini varsayalım ve buna göre ESM ve toplam maliyetleri bulalım:

$$D = 18,000 \text{ Birim/yıl}$$

$$A = 750 \text{ TL/Sipariş}$$

$$C = 80 \text{ TL}$$

$$r = \% 25$$

$$H = 20 \text{ TL } (.25 \times 80 = 20)$$

$$p = 25,000 \text{ birim}$$

Buna göre ESM, Q^* :

$$Q^* = \sqrt{\frac{2AD}{H(1-D/P)}} = \sqrt{\frac{2 * 750 * 18,000}{20(1-18,000/25,000)}}$$

$$= \sqrt{\frac{27,000,000}{20(1-.72)}} = \boxed{2,196 \text{ Birim.}}$$

Toplam stok bulundurma ve düzenleme giderleri ise:

$$TC = A \frac{D}{Q} + H \frac{Q}{2} (1 - D/P)$$

$$TC = 750 \frac{18,000}{2,196} + 20 \frac{2,196}{2} (1 - .72)$$

$$= 6,148 + 28,109 = 34,257$$

Görüldüğü gibi, bu durumda işletmenin ESM önceki duruma göre yaklaşık 1,000 birim fazla sipariş gerektirmektedir ve işletme yılda 11 defa (25,000 / 2,196) sipariş verecektir. Toplam maliyet ise 23,238 TL.den 34,257 TL.ye yükselmiştir.

ÖRNEK 3

Buradaki hipotetik bir örnekle yok satma durumunda ESM inceleyelim. Restoran işletmelerinde yok satma olayı pek görülmeyeceğinden, yukarıdaki verileri otelin diğer bir departmanı veya ticari mal dağıtımını yapan bir işletme açısından inceleyelim.

$$D = 18,000 \text{ Birim / yıl}$$

$$A = 750 \text{ TL/sipariş}$$

$$C = 80 \text{ TL.}$$

$$r = \% 25$$

$$H = 20 \text{ TL } (.25 \times 80 = 20)$$

$$B = 1,500 \text{ Birim / yıl}$$

$b = \% 20$ (Her yok satılan birimin $\% 20$ 'si kadar gider üstlenilmektedir.)

Buna göre ESM, Q^* :

$$\begin{aligned} Q^* &= \sqrt{\frac{2AD}{H}} * \sqrt{\frac{H+b}{b}} \\ &= \sqrt{\frac{2 * 750 * 18,000}{20}} * \sqrt{\frac{20+16}{16}} \\ &= \sqrt{1,350,000} * \sqrt{2,25} \\ &= 1,162 * 1,5 = 1,743 \end{aligned}$$

$$Q^* = 1,743 \text{ Birim}$$

Toplam maliyet miktarı ise;

$$\begin{aligned} TC &= A \frac{D}{Q^*} + H \frac{(Q^* - B)^2}{2Q^*} + b \frac{B^2}{2Q^*} \\ &= 750 \frac{18,000}{1,743} + 20 \frac{(1,743 - 3000)^2}{2 * 1,743} + 16 \frac{3,000^2}{2 * 1,743} \\ &= 7,745 + 9,065 + 41,308 \end{aligned}$$

$$TC = 58,118 \text{ TL.}$$

ÖRNEK 4

Örneğimizdeki, otel işletmesine hamburger tedarik kaynağından miktar ve fiyatlara ilişkin aşağıdaki çizelgenin sunulduğunu varsayalım:

PARTİ	MİKTAR	BİRİM FİYATI
b ₁	5,000 birim	80 TL
b ₂	10,000 birim	75 TL
b ₃	15,000 birim	65 TL
b ₄	25,000 birim	60 TL

Buna göre ESM'ını bulalım:

D = 18,000 Birim/yıl

A = 750 TL/Sipariş

C₁ = 80, C₂ = 75, C₃ = 65 TL.

r = % 25

H = 20 TL (. 25 x 80 = 20)

Buna göre, ESM, Q* :

$$Q_2 = \sqrt{\frac{2AD}{C_2}} = \sqrt{\frac{2 * 750 * 18,000}{18 * 75}}$$

$$= 1,200 \text{ Birim}$$

Toplam maliyet ise;

$$TC = A \frac{D}{Q_2} + rC_2 \frac{Q_2}{2}$$

$$= 750 \frac{18,000}{1,200} + 18 * 75 \frac{1,200}{2}$$

$$= 11,250 + 11,250 = 22,500$$

Şimdi de Q₃ değerini aynı yöntemi kullanarak çözersek, sonuç;

$$Q_3 = 1,289 \text{ birim}$$

TC = 20,946 TL olacağı görülür.

6. BİLGİSAYAR UYGULAMASI

EOQ Input Data:

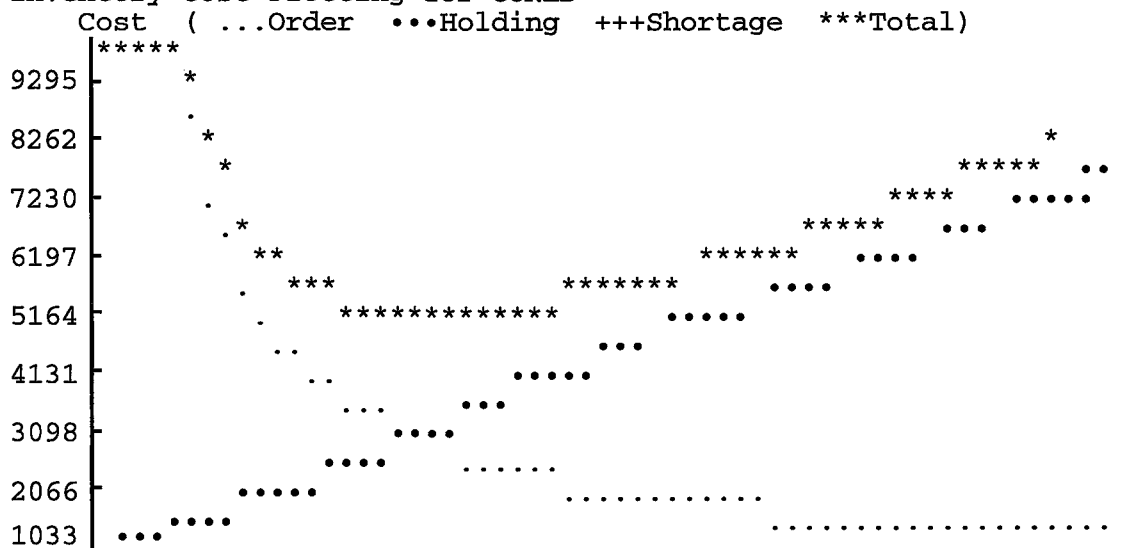
EOQ =
 Maximum inventory = 2711.088
 Maximum backorder = 129.099
 Order interval = 1.356 W

Reorder point = 1060.890
 Ordering cost = 2397.317
 Holding cost = 2066.652
 Shortage cost = 330.664

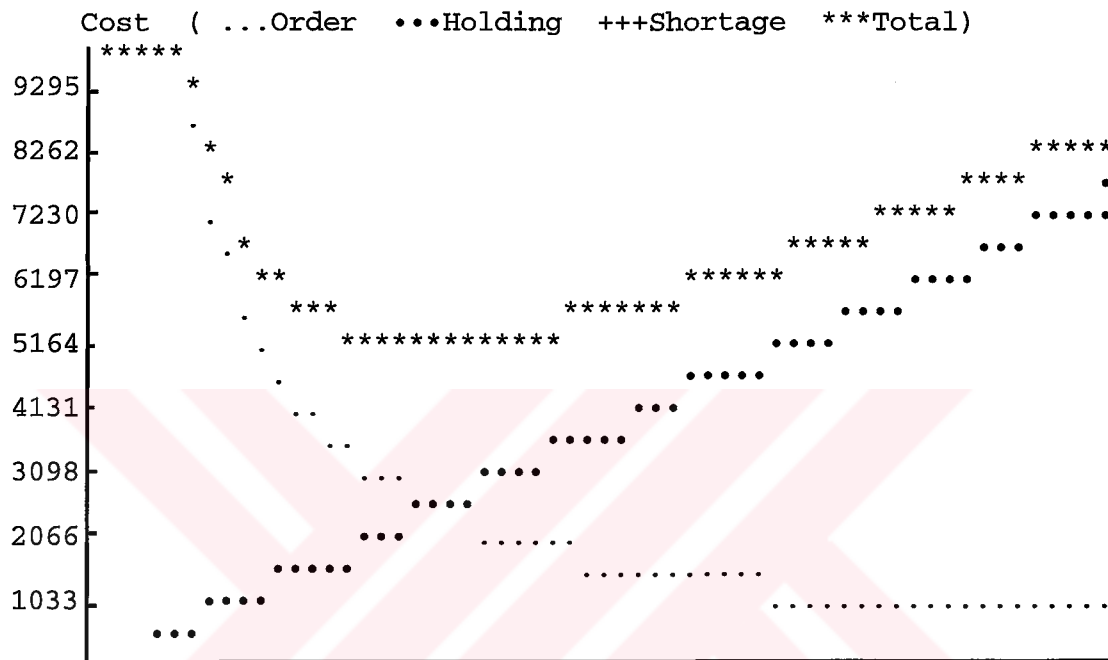
EOQ Input Data :

Demand per W (D) = 2000
 Order or setup cost per order (Co) = 3500
 Holding cost per unit per W (Ch) = 40
 Shortage cost per unit per W (Cs) = 350
 Shortage cost per unit, independent of time (π) = 0
 Replenishment or production rate per W (P) = 2100
 Lead time for a new order in W (LT) = 2
 Unit cost (C) = 120

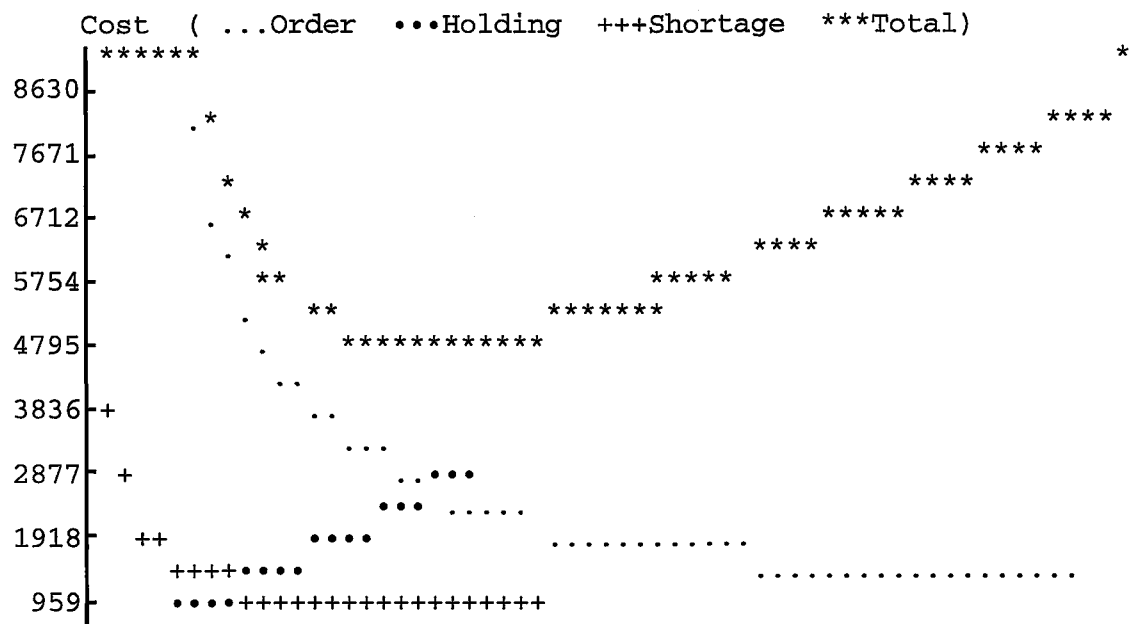
Inventory Cost Plotting for CÜNED



Inventory Cost Plotting for CUNED



Inventory Cost Plotting for CUNED



EOQ Results for CÜNEĞ

EOQ Input Data :

Demand per W (D) = 2000
 Order or setup cost per order (Co) = 3500
 Holding cost per unit per W (Ch) = 40
 Shortage cost per unit per W (Cs) = 250
 Shortage cost per unit, independent of time (π) = 0
 Replenishment or production rate per W (P) = 2100
 Lead time for a new order in W (LT) = 2
 Unit cost (C) = 120

EOQ Output :

EOQ = 2919.931
 Maximum inventory = 119.866
 Maximum backorder = 19.179
 Order interval = 1.460 W
 Reorder point = 1060.890
 Ordering cost = 2397.317
 Holding cost = 2066.652
 Shortage cost = 330.664

EOQ Results for CÜNEĞ

DATA SET LISTING

INVENTORY MANAGEMENT DATA SET

Problem Description Parameters

Title : cunedç

Number of items = 1

Default order/setup cost = 3500

Default carrying rate, % = 20

Time periods per year = 52

Default service level, % = 10

STORM DATA SET LISTING

DETAILED PROBLEM DATA LISTING FOR

cunedç

ROW RATE	LABEL	ITEM ID	DEMAND/PD	UNIT	VALUE	ORDR/SETUP	CARRY
ITEM	1	10	2000		120	3500	25

cunedç

AGGREGATE INVENTORY VALUES

Inventory carrying charge = 20.00%

Service level = 10.00%

Total number of items	1
Average working stock investment (\$)	64,514.29
Cost of setup POQ (\$/yr)	16,120.46
Average working stock carrying cost (\$/yr)	16,128.57
Total cost (\$/yr)	32,249.03

Number of setups for POQ items	4
Expected stockouts	4

Press any key when ready

cunedç

WORKING STOCK EXCHANGE TABLE

Carrying Charge, %	Working Stock, \$	Cost of Orders, \$
10.00	102,000.00	10,196.08
15.00	83,257.00	12,491.42
20.00	72,114.29	14,421.55
25.00	64,514.29	16,120.46
30.00	58,857.14	17,669.90

Press any key when ready

cunedç

SAFETY STOCK EXCHANGE TABLE

CARRYING RATE = 20.00%

Carrying Charge, %	Working Stock, \$	Cost of Orders, \$
0.00	-15,778.45	4.12
5.00	-6,978.52	3.91
10.00	-5.437.16	3.71
15.00	-4.397.21	3.50
20.00	-3.570.70	. 3.30

Press any key when ready

cunedç

ORDERING INFORMATION

Item Name	Item ID	Orders / Setups	Order Size	Reorder Point
ITEM 1	10	4.6	22580	4000

Press any key when ready

cunedç

ANNUAL COST INFORMATION

Item Name	Item ID	Order Cost	Working Stock cost	Safety Stock cost	Total Cost
ITEM 1	10	16120.46	16128.57	-1359.29	30889.74

Press any key when ready

cunedç

PROJECTED INVENTORY LEVELS

Item	Item	Minimal	Maximal	Average
Name	ID	Quantity	Quantity	Quantity
ITEM 1	10	0	1075	538

Press any key when ready

INVENTORY MANAGEMENET : ITEM SELECTION

CANDIDATES

ITEM 1 10

Select items for analysis

F1 Select All F2 Clear All F3 Toggle All F7 Done!

Use t/s to move; Space bar to toggle; Esc to Quit KB : N

cunedç

ANNUAL COST INFORMATION

Item	Item	Order	Working	Safety	Total
Name	ID	Cost	Stock cost	Stock cost	Cost
ITEM 1	10	16,120.46	16,128.57	-1359.29	30889.74

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörünün ülke ekonomisi içindeki payının ve etkinliğinin planlı olarak artırılması ve geliştirilmesi amaçtır. Turizm sektörünün yönlendirilmesinde, Turizm Bakanlığı'nın koordinasyonu ile tüm ilgili kuruluşların katkısı sağlanarak her türlü karar sürecinde gerekli mekanizmalar işletilmeli ve sektörün idari örgütlenmesi yürütülerek, sonuçlandırılmaya çalışılmalıdır.

Turizm, bir hizmet sektörüdür. Bu sektörün en belirgin özelliği; dış turizm yoluyla ülkeye büyük miktarda döviz girdisi sağlaması ve istihdam imkanı oluşturmaktır. Bunları gerçekleştirirken, herhangi bir şekilde kaynak israfına sebep olmamasıdır. Tüm hüner, turizmi planlayan ve uygulayanların bu hammaddeyi hoşumuza gidecek bir ambalajla sunabilmeleri ve karşılığında en yüksek bedeli alabilmeleridir. Bu ambalaj, turizmde verilen hizmettir. Hizmet sektöründe temel öge ise, insandır. Turizm sektörünü "insan endüstrisi" olarak tanımlamak da mümkündür. Kısaca bu sektörün özelliği, insanın insana hizmet etmesidir. Turizm sektörünün makro bir sistem olarak incelenmesi sonucunda, diğer işletmelerden farklı bir sonuca daha ulaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu sistemin girdisi ve çıktısı insandır. Bunun sonucu, üretileni ve hizmeti de tatmin edilmiş ve memnun insandır.

İşletmelerde kârlılığı artırmanın önemli faktörlerinden biri de, maliyetleri kontrol altına alabilmektir. Maliyetlerin kontrolunda işletme ihtiyaçları için satın alınan malzemelerin stok seviyelerinin belirlenmesi ve bu seviyeler gözetilerek satın almaların yapılması gerekmektedir. Ayrıca kullanılan malzemelerin işlem ve kayıtlarının zamanında yerine getirilmesi önemlidir.

Konu ile ilgili olarak Dedeman, Büyük Ankara ve Stad Oteli'ndeki yetkili-

lerle çeşitli görüşmeler yapılmıştır. Adı geçen işletmelerde stokların yönetimi ile ilgili farklı uygulamalar yapıldığı gözlenmiştir. Kullanılan belgeler işletmelere göre değişmektedir. Stokların yönetimi şeklinde ayrı bir bölüme otellerin organizasyonunda yer verilmemesine rağmen, uygulamada Cost Kontrol, Yiyecek-İçecek Müdürü ve ilgili departman sorumlusunun birlikte çalıştıkları gözlenmiştir. Bu gözlemlerde değişik şekillerdeki belgelerin aynı tür işlemler için kullanıldığı belirlenmiştir. İşletmelerde belgelerin kullanımına yönelik bir standart yoktur. Her işletme kendi bünyesi içinde faaliyetlerinin çeşitlerine ve yapısına göre bir uygulama şekli geliştirmiştir. Sadece Büyük Ankara ve Stad Oteli'nde benzer uygulamalara ve belgelerin kullanımına rastlanılmıştır. Emekli Sandığına bağlı bu otellerde, belge kullanımına yönelik standardın sağlanması ile işletmelere bazı yararlar sağlanabileceği düşünülmektedir.

İşletmelerin, stok ihtiyaçlarına yönelik depo, ambar, mahzen gibi problemleri çözümlenmiş durumdadır. Stoklar, işletme faaliyetlerine göre günlük, haftalık, on günlük veya bir aylık şeklinde satın alma ve teslim alma sorumlularınca yerine getirilmektedir. Her malzemenin özelliğine uygun soğuk hava depoları mevcuttur. Soğuk hava depolarından, genellikle birer depo yöneticisi, depo işçisi, ambar memuru sorumlu bulunmaktadır. Depo yöneticisinin muhasebe bölümüne karşı sorumluluğu olduğu görülmüştür.

İşletmelerin yaşanan ekonomik krizden olumsuz etkilendikleri bir gerçektir. Satın alınacak malların fiyatlarının çok çabuk değişmesi, işletmelerin faaliyetlerini de etkilemektedir. Bu bakımdan, fiyatların ve maliyetlerin artmasından işletmelerin olumsuz yönde etkilenmemesi için stok politikasının büyük yararları olabilecektir.

İşletmelerde genel olarak etkin bir stok kontrolü ve yönetimi kurulmuştur. Özellikle departman şeflerine büyük sorumluluklar yüklenmiştir. Yiyecek-İçecek Müdürü, Cost kontrol, depo yöneticisi, muhasebe ve ilgili departman sorumlularının sürekli ilişki içerisinde olmaları gerekmektedir. Yapılacak faaliyetlerin türüne, sayısına göre stok tespiti ve siparişleri yapılmaktadır.

Birim fiyatlarının düşmesi veya sabit tutulabilmesi için satın alınan malzeme miktarlarının artırılması gerekmektedir. İşletmelerdeki depoların bunun için yeterli olması gereklidir. Depoları yetersiz işletmeler, başka işletmelerin depolarından yararlanabilirler. Bazı işletmelerin gereğinden fazla stok bulundurdıkları da gözlenmiştir. Bu işletmeler faaliyetlerine devam edebilmek için yüksek faizli banka kredilerine başvurarak, yüksek meblağlarda faiz ödemek zorunda kalmaktadırlar. Bunun sonucu olarak da, maliyet artmakta, kârlılık ve verimlilik azalmaktadır. Bu durumdaki işletme, diğer rakip işletmeler karşısında rekabet edebilme şansını kaybetmektedir. İşletmelerin bu yükten kurtulabilmesi için gereğinden fazla stok bulundurmaması gerekir. Ayrıca dış kaynaklara bağımlılık azaltılarak, faiz giderlerinin düşürülmesi ve üretim maliyetinin azaltılması sağlanmalıdır.

Birçok işletmede yapılan stoklar özellikle dayanıklı tüketim malları stokları, ülkemiz gibi enflasyonist baskının fazla olduğu ülkelerde değer kazanmaktadır. Buna rağmen, uzun vadede stoklara bağlanacak sermaye, işletmelerin gelişmesini olumsuz etkileyebilecek ve yeni yatırımların yapılmasını engelleyecektir.

Yapılan çalışmalarla ilgili tespit edilen diğer bir durum da stok bilgileri envanterinin ambar sorumlusu tarafından stok kartlarıyla takibidir. Stoklarla ilgili etkinliği artırmak için göz kartları her cins mal için ayrı tutulmalıdır. Bunların ambar stok miktarı ve denetim servisinde tutulacak stok kartları ile sık sık yapılacak sayımlarla kontrolü sağlanmalıdır. Diğer bir ifade ile, stok bilgilerini işletme genellikle, tüm işletmelerin takip ettiği hiyerarşi uygulamaktadır. Depo yöneticisi, Cost kontrol, ilgili departman sorumlusu ve Yiyecek-içecek müdürünün onayının alınmasında belli bir sıra izlemektedir. Bu uygulama ile oto kontrol sağlanmaktadır.

İşletmelerin kendilerini bir önceki yıla göre veya diğer işletme faaliyetleri ile kıyaslama yöntemi uygulayarak gelecek yıl faaliyetleriyle ilgili tahminleri ve planlamaları daha sağlıklı yapılabilecektir.

İşletmede etkin bir stok yönetimi ve kontrolü yapılmalı, bir stok yönetim departmanı kurularak, stok yönetimi faaliyetleri organize edilmelidir. Bu konudaki görev ve sorumluluklar daha net ve açık belirlenmelidir. Stok bilgileri, işletme yönetimine daha net kararların alınabilmesine katkı sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.

Otel işletmelerinde etkin bir stok yönetimi için, stok yönetimi faaliyetlerinin planlanmasında ve uygulanmasında muhasebe gibi departman sorumlularının bilgisine başvurulmalıdır. Böylece, lüzumundan fazla veya gereksiz stokların bulundurulmaması hususunda işletme yönetiminin dikkati çekilmiş olacaktır. Bu konuda stokların işletmeye yüklendiği maliyetlerin bulunmasında muhasebeye önemli görevler düştüğü unutulmamalıdır.

Sonuç olarak; Turizm, gerek döviz oluşturan ekonomik özellikleriyle, gerekse insanların fiziksel ve ruhsal dinlenme ihtiyacını karşılayan, farklı kültürleri bir araya getiren bir aktivite olarak dünyanın en hızlı gelişen sektörü durumundadır. Ayrıca istihdam imkanı oluşturmaları, bölgesel gelişme, dış ticarete ve GSMH'ya olan büyük katkısı ile dünya ekonomisindeki turizmin anahtar rolü vardır.

Turizm, aslında kendisi bir pazardır. Tek bir endüstriden ziyade, bir talep gücü; halkla ilgili bir ticaret ve böylece, yüklü potansiyel ekonomik kazançları olan tümüyle olağanüstü bir olgudur. Ulusal gelirde meydana getirdiği doğrudan finansal ve kâr geliriyle değil, ayrıca devlete, sosyal kazancın yanı sıra önemli bir vergi geliri de sağlamaktadır. Gerçekte şu anda turizm, dünyanın önde gelen en büyük ticaretidir.

Yukarıda da açıklamaya çalıştığımız gibi turizm, insanlara hizmet endüstrisidir. Değişik nedenlerle seyahat edenlerin konaklamalarına yönelik tüm hizmetlerin verildiği yer, otel işletmeleridir. Otel işletmeleri bu alanda ortaya çıkan talepleri karşılamada önemli bir yer tutmaktadır. Geçici olarak yer değiştiren insanlara en iyi hizmeti sunan işletmeler, kazançlı çıkacak olan işletmelerdir.

Gelecek yıllardaki turistin, kaliteli ürüne ve hizmete önem vereceği düşünüldüğünde, bu sektörde çalışan yöneticilerin ve personelin eğitimi, başarılarına katkı sağlayacağı bir gerçektir. Otel işletmelerinin, sanayi ve ticari işletmelerden farklılıkları bulunmasına rağmen, işletme yönetimi açısından aynı tutulmalıdır. Modern işletmecilik anlayışının benimsendiği ve uygulandığı dünyada, ülkemizde halen klasik usullerle işletme faaliyetlerinin yürütülmeye çalışıldığı gözlenmektedir. Buna rağmen modern tarzda yönetilen işletmelerin sayısı gün geçtikçe artmakta ve yönetim ilkeleri benimsenmektedir. Artık bilmeliyiz ki, otel işletmeleri bir fabrika gibi yönetilemez. Bu işletmelerde yönetim ayrı bir sanat ve incelik gerektirmektedir. Demek ki bir yandan turizm ürününün niteliğinin yükseltilmesine ve türlerinin çoğaltılmasına yönelik çalışmalar, diğer yandan modern işletmecilik anlayışının yaygınlaştırılması ve güçlendirici önlemlerin geliştirilmesi turizmden beklenen başarıyı artıracaktır.

Yönetim süreci hedefe ulaşmayı sağlayan ve süreklilik gösteren bir dizi faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu faaliyetleri sürekli ve sosyal bir süreç olmasının temel nedeni, insanlar arasındaki ilişkilerin birbirine dayanmasıdır.

İçinde bulunduğumuz yüzyılın başlarından itibaren modern işletmecilik anlayışı ve yönetsel uygulamalara ait kural ve ilkeleri her çeşit üretim dalında benimsenmiştir. Tüm sanayi dallarında olduğu gibi otel işletmelerinde de teknolojik gelişmelerden faydalanarak verimliliği artırmak ve maksimum düzeye ulaştırmak için yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesine yönelmişlerdir. Yönetim süreci planlama, örgütleme, liderlik, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından oluşmaktadır. Yönetim fonksiyonları birbirini takip eden ve tamamlayan unsurlardır. Bu unsurların belli bir düzen ve plan içinde birbirleriyle uyumlu, anlamlı, etkili uygulanması başarıyı artıracaktır.

Otel işletmeleri, günün 24 saati, haftanın yedi günü faaliyet gösteren, müşterilerinin ihtiyaçlarını zamanında karşılayan işletmelerdir. Müşterilerin beklenti ve istekleri yeterince yerine getirilmelidir. Zamanında karşılanmayan veya yerine getirilmeyen beklenti ve istekler, işletmeler açısından olumsuz

sonuçlar doğurmaktadır. Bunun önlenmesi müşteri talebinin karşılanması ve her işletme faaliyetleri için belli miktarda stok bulundurmak zorundadır. Stokların lüzumundan çok veya az bulundurulması işletmeye yük getirir. Bunu önlemenin en iyi yolu, uygun stok politikalarının tespit edilmesidir. Bu da stok yönetiminin gerekliliğini ve önemini ortaya koymaktadır. Otel işletmelerinin yetkilileri ile yaptığımız görüşmelerde ve organizasyon şemaları üzerindeki incelemelerimizde hiçbir otel işletmesinin, stok yönetimi ayrı bir bölüm şeklinde değerlendirilmemektedir. Buna rağmen tüm departmanların ilgili sorumlularının ve üst yöneticilerinin konuya çok önem verdikleri ve birlikte çalıştıkları ifadelerinden anlaşılmaktadır. Stokların yönetimiyle ilgili olarak; depo sorumlusu, ilgili departman şefi cost-kontrol, yiyecek-içecek müdürü ve muhasebe sorumlusu ihtiyaçlarla ilgili kararları alabilmektedirler.

Otel işletmelerinin faaliyetleri birbirine bağlı olmalı ve hizmetler birbirini tamamlayıcı özeliğe sahip olmalıdır. Bu bakımdan, işletme genel yöneticileri alt yöneticileri ile ve alt yöneticilerde ve diğer çalışanların yönetim fonksiyonlarına uygun modern bir işletmecilik anlayışı içerisinde olmalıdır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde stoklara yönelik bir politikanın veya stok yönetimi probleminin yaşanmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü bu tür işletmelerde büyük faaliyetlere yer verilmemektedir. Genellikle basit bir şekilde yeme-içme ve yatma hizmetleri ile yetinilmektedir. Diğer bir ifadeyle, etkin bir stok politikasının sağlayacağı yararlar ya bilinmemekte veya işletme yöneticilerinin bu konuya önem vermedikleri görülmektedir. Ayrıca kendilerine göre şahsi kararlarla günlük olarak basit metodla çözümlenmektedirler.

Büyük otel işletmeleri açısından durum böyle değildir. Bu tür işletmelerde, sosyal faaliyetlerin yoğunluğu dikkate alındığında stoklar konusunun yeterince üzerinde durulduğu ve sağlıklı biçimde çözümlendiği gözlenmiştir. Otel işletmelerinin faaliyet alanları, ve kapasitelerinin büyüklüğüne göre, ihtiyaç duyulan malzemeler özelliklerine uygun olarak "depo", "mahzen" ve "ambar"larda stoklanmaktadır. Her mal için, ayrı stok kartlarında takip edil-

mesi, otel işletmelerinin konuya verdikleri önemi göstermektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkemizde enflasyonun büyük oranda seyretmesi gözönüne alındığında, işletmelerin stok politikasının sağlayabileceği yararlar çok büyük olmaktadır. Büyük otel işletmelerinin stoklara yönelik farklı uygulamalarına rastlanılmaktadır. Ayrıca, zincir otellerde yetişmiş personelin ve mesleklerinde uzmanlaşmış kadroların bulunması hem hizmetin kalitesini artırmakta, hem de malzemenin ekonomik kullanımı hususunda departman sorumlularına ve işletme yönetimine büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler; etkin bir stok yönetimi ve kontrolü yapmalı, işletmede bir stok yönetimi departmanı kurularak, stok yönetimi faaliyetleri tek elden organize edilmelidir. Stoklarla ilgili görev ve sorumluluklar daha net ve açık belirlenmelidir. Stok yönetiminin sağlayacağı bilgiler, işletme yönetimine daha net kararların ve yeni yatırımların yapılabilmesi için en uygun stok miktarının belirlenmesinde büyük oranda fayda sağlayacağı inancındayız. Böylece işletme gelirleri işletmenin gelişmesi ve büyütülmesinde kullanılabilecek turizm sektörüne, ülkemize daha çok katkı sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

AKALIN Sedat;

1974 Tedarik ve Materyal Yönetimi. Ege Üniv. İ.i.B.F. Yayını Matbaası, İzmir.

AKSOY Ahmet;

1993 İşletme Sermayesi Yönetimi. Gazi Büro Kitabevi Ankara.

ALJIAN George;

1976 Purchasing Handbook. 2. Baskı, Mc Graw Hill Book Co, New York

BALLAU Ronald H.;

1973 Business Logistics Management. New Jersey: Pentice Hall Inc., Englewood Cliffs.

BARUTÇUGİL İ.Sabit;

1978 Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri. Uludağ Üniversitesi Bursa.

BAYBARS Ömer;

1990 Pazarlama İlkeleri ve Uygulamalar. İzmir.

BOCK Robert ve H.K. WILLIAM;

Production Planning and Control. 2. Baskı.

BOWERSOX, D., S. SMAYKAY ve E. LALONDE;

1969 Physical Distributions, Management. New York.

BOWLERSOX D.J., E. WSMYKOY ve B.W. LALONDE;

1969 Physical Distribution Management. New York.

CARHOT C.;

Operational Research Quarterly. Volume 28, No: 3.

CHORAFS N. Dimitris;

1974 Warehousing. London

CHORATS Dimitris N.;

1974. Warehousing. London

ÇETİNER Ertuğrul;

1989 Konaklama Yönetim Muhasebesi. Ankara.

ÇETİNER Ertuğrul;

1982 Otel İşletmelerinde İşçilik Giderleri ve Denetim. İzmir

DAVIS Bernard ve S. STONE;

1989 Food and Average Management. Heinemann Professional Publishment Ltd, Oxford.

Değer Analizi, M.P.M. Yayınları No: 44 Ankara 1969.

ELION Samuel;

Element of Production Planning and Control.

ELWOOD S. Buffa; (Çevirenler, Atilla Sezgin, K.gölbaşı, A.Ersoy)

1980 Temel İşletim Yönetimi. İşletme Fakültesi Ankara.

ENGLAND Wilbur B.;

1962 Procurement Prencipler and Cases Homewood. Ill. Richard D.Irwin, Inc.

EREN Erol;

1991 Yönetim ve Organizasyon. İ.Ü. İşletme Fakültesi İstanbul.

ERGİN Hüseyin;

1984 "Stokların Yönetimi ve Kontrolü", A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Dergisi. Cilt II, Sayı 1, Ocak .

1984 "Stokların Yönetimi ve Kontrolü". EİTİA Dergisi, Cilt 2, Sayı:1,

ERGUN Turgay ve A. POLATOĞLU;

1992 Kamu Yönetimine Giriş. (Ankara: TODAİE Yayını No: 241), Ankara.

EILON Samuel;

Element of Production Planning And Control. The Mac Millan Co., 1969, 3. Baskı.

ERK Nezih;

1970 "Envanter Kontrol Tekniği". Petkim Dergisi,

ERKANLI Tunç;

1971 "Stok Kontrolü". Sevk ve İdare Dergisi, Ocak, Yıl: 6, Sayı: 29.

ERKİP Nesip;

1987 "Stok Takip ve Kontrolde Bilgisayar Kullanımı", Makina Tasarım ve İmalat Dergisi, Cilt I, Sayı: 3, Nisan.

EYMR Doğan;

"Stok Denetimi Uygulamasında Bilgisayar Sistemi". Bilgisayar Dergisi, Yıl:2, Sayı: 8 - Yıl:2, Sayı: 9. Sayfa : 22-24 - Yıl: 2, Sayı: 10, Erkip, a.g.m. ve Tümer, a.g.m.

FRANKLIN F. ve G. MOORE;

1969 Manufacturing Managemenet. 5. Baskı, Home wood, İllinci.

GAGE, W.L.;

1969 Değer Analizi Milli Prodoktövite Yayınları, No: 44, Ankara

GENÇYILMAZ G.;

- 1988 Stok Sistemlerinin Yönetimi I. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

GORDAN B.;

- 1967 Carson, Editor: Production Handbook. The Ronald Press Company New York NY. USA.

GÜLERMAN Adnan;

- 1971 Yığın Üretimi Planlaması, Programlaması ve Stok Kontrolü Metodlarının Bir Medeni Eşya Üreten Firmaya Uygulaması. Sevinç Matbaası Ankara.

GÜNEŞ Turan;

- 1968 Genel Tarımsal Pazarlama. Ankara

GÜNEŞ Turan;

- 1969 Genel Tarımsal Pazarlama. Ankara.

GÜNEY Devrez;

- 1966 İşletmelerde Stok Kontrolü. Ankara.

HAX Arnold ve C.Candea DAN;

- 1984 Production and Inventory Management. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, NS USA.

HEINRITZ Z.F. ve P.V. Farrell;

- 1961 Purchasing: Principles and Appircatirns. Prentice-Hall Inc.. Englewood Cliffs, No: 7, USA.

HİÇŞAŞMAZ Mazhar;

- 1977 Muhasebe Yönetimi. Ankara

İLBAN Mengü;

- 1972 Yiyecek-İçecek Kontrolü. İstanbul, Doğan Kardeş Matbaacılık, İTO, Depoculuk Hakkında Etüd ve İstanbul'daki Depolar. İstanbul Ticaret Odası Yayını, 1977.

KARAYALÇIN İlhami;

- 1969 İstihsal İdareciliği ve Teknikleri. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını İstanbul.

KARGÜL, İ.Doğan;

- 1974 "Modern Depoculuk", İktisat Dergisi, Cilt XIX, Sayı: 16, Şubat.

KOBU Bülent;

- 1981 Üretim Yönetimi. İ.Ü. Yayınları No: 2298, 3. Baskı, İstanbul.

KOCAMAN B., A. CÜNEDİOĞLU ve A.TUNÇ;

- 1995 İşletme Bilgisi. Ostim Çıraklık Eğitimi Merkezi Yayınlar Dizisi, 4. Ankara.

KOCAOĞLU Bike;

- Turizm Eğitimi Konferansı Turizm Sektöründe Kalite Kavramının Öğretimi, Turizm Bakanlığı Yayını Ankara.

KOÇER Melih;

- 1969 Üretim Yönetimi. A.İ.T.İ.A. Ders Notları.

KORZAY Meral;

- 1977 Otel-Motel-Restoran İşletmelerinde Tedarik ve Materyal Yönetimi,. İstiklal Matbaası İzmir.

KOTLER Phillip;

- 1967 Marketing Management-Analysis. Planning, Control Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.5.

LALONDE Lambert;

- 1976 Inventory Carrying. Costs. Significance Components, Means, Unctions International Journal of Physical Distrubution V.6. No: 1.

LEVINSON Charles;

- 1976 Food and Average Operation. Cost Control and Systems Management. Prentice Hall Inc. New Jersey.

MAGEE F.;

- 1958 Production Planning and Inventory Control. London.

MAViŞ Fermani;

- 1985 Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel işletmelerinde Likert Modeli Uygulaması. Eskişehir.

Milli Prodüktivite Merkezi, II Verimlilik Kongresi Bildirileri-M.P.M. Yayınları
No: 540, Ankara, 1994

OLALI Hasan, M.KORZAY ve H.Z. YAVUZER;

- 1989 Otel İşletmeciliği. İşletme Fakültesi Yayın No: 214, İstanbul

OLALI Hasan;

- 1972 Otel İşletmeciliği ve Yönetimi. İzmir.

- 1990 Turizm Politikası ve Planlaması. İşletme Fakültesi Yayını, No: 228, İstanbul,

OLUÇ Mehmet;

1969 İşletme Organizasyonu ve Yönetimi. 3. Baskı, İstanbul.

OWENS Richard N.;

1969 Management of Industrial Enterprises. Richard D.Irwin Inc, Homewood IL, U.S.A.

ÖNEY Ayhan;

1969 İktisadi ve Ticari Terimler Sözlüğü. Turhan Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.

ÖZ Cevdet;

1969 "Malzeme İdaresi", Türk Sevk ve İdaresi Derneği, İstanbul.

ÖZKAN Ş.;

1968 "Stokastik Stok Kontrol Modelleri", D.E.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt No: 3, Sayı, 1.

PEKİNER Kamuran;

1988 İşletme Denetimi. İstanbul.

PİRLER Orhan.;

1992 Yerel Yönetimlerde Pazarlık. Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 1, Sayı: 2, Mart.

RUSSEL Archibald Ö. ve R.L.VILORIA;

1967 Network Based Management Systems.

SARAÇ Salih;

1989 Konaklama İşletmelerinde Stokların Denetimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi İstanbul.

SAYGILI İrfan;

1991 Üretim Yönetiminin Fonksiyonları. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 244 İstanbul.

SCHEIN Edgor H.; (Çev.A.Sağtürk ve Ş.Özalp)

1976 Örgütsel Psikoloji. Z.B. Eskişehir İTİA Yayını.

SCHELLING, T, NEGOTIATION;

1980 Harvard Univ. Prens, Cambridge.

SÖNMEZ Ayşe;

1984 Kat Hizmetleri. M.E.B. Yayını, Ankara.

ŞİMŞEK Mustafa Y.;

1986 "Üretim-Stok Kontrol." A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü. Yayınlanmamış Doktora Seminer Çalışması.

T.C.M.E.G. ve S.Bakanlığı Yöneticiler Semineri Notları M.E. Basımevi
Ankara.1989

T.D.Ç.İ Genel Müdürlüğü Endüstri Mühendisliği Esas ve Teknikleri. TDÇİ
1977 Karabük

TAFF, Charles, A.;

1972 Managemenet Of Phphysical Distribution and Transportation.
Homewood

TATAR Tevfik ve M.M. ÜNER;

1992 İşletmecilik İlkeleri. Gazi Büro Yayınları, Ankara.

TAYKUT Reşat;

İşletmelerde Üretim Planlaması Kontrolü ve Diğer Fonksiyonları.
DPT Yayını No: 1835 KB 437.

TAYKUT Reşat;

1970 "Stok Kontrolü", ET Endüstrisi Dergisi. Cilt V, Sayı: 29, Ekim.
Tedarik Sistemi. M.P.M. Yayınları No: 45, İş Matbaacılık ve Ticaret, Ankara.

TERAME E. ve Mc CARTHY;

1974 Basic Marketing. Homewood İllincis, Richard D.Irwin, Inc.

TIMMS Howard L.;

1966 The Production Function in Business. Richard D.Irwin Inc.,
Homewood IL USA.

TİMUR Necdet;

Tarımsal Ürünlerin Pazarlanmasında Soğuk Depo İşletmelerinin
Rolü.

TİMUR Necdet;

1985 Tarımsal Ürünlerin pazarlanmasında Sağlık Depo İşletmelerinin
Rolü. Eskişehir,

TOPAL Hüseyin;

1984 "Depolama Sorunları Açısında Endüstriyel Elektronik Bilgi
İşleminin Önemi" İSO Dergisi Şubat.

TORTOP Nuri;

1992 Personel Yönetimi. TODAİE Yayını No: 245, Ankara.

TOSUN H.S.;

1977 "Bilimsel Stok Yönetimi" ALTIA Dergisi, Sayı: 6.

TOSUN Kemal;

Extme Yönetimi. İ.Ü. Yayını No: 82.

TUGAY Ergun ve A. POLATOĞLU;

- 1992 Kamu Yönetimine Giriş, KODAİE Yayını No: 241 Dördüncü Baskı, Ankara.

TÜFEKÇİOĞLU T.;

- 1974 "İşletmelerde Stok Problemi" ETİA Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1.

TÜMER Erol;

- 1985 Bilgi İşlem Teknolojisinin Muhasebe Uygulamalarına Etkisi, A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Marmaris 15-17 Mayıs.

UNUTULMAZ Osman;

- 1992 Turizm Eğitimi Konferansı Workshop, Hizmet Pazarlamasında Kalite, Ankara.

UNUTULMAZ Osman;

- 1992 Turizm Eğitimi Konferansı, Workshop, Hizmet Pazarlamasında Kalite, Ankara, 9.11. Aralık.

USLU Selçuk;

- 1975 Bilgisayarların Muhasebede Kullanılması, Yararları ve Önemi, Ankara.

YELKEN, Nurettin ve H.DEMİR;

- 1978 Üretim Planlaması ve Kontrol, Ege Üniversitesi, işletme Fak.Yayını No: 133/2, İzmir.

YÜCESOY Cevat;

- 1967 Turizm Otel İşletmeleri ve Muhasebesi, İstanbul.

YÜKSEL Ahmet;

- 1975 "İşletmelerde Etkin Stok Yönetimine Bir Yaklaşım." İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, Nisan.

YÜKSEL Öznur;

- 1990 Personel Organizasyonu, Ankara.