

**TÜKETİM KOOPERATİFLERİNDE
KIVAMLI STOKLAMA
Yüksek Lisans Tezi
Hasan BAŞARAN
Eskişehir, 1993**



T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜKETİM KOOPERATİFLERİNDE KIVAMLI STOKLAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman: Doç.Dr. Yılmaz ÜRPER

Hasan BAŞARAN

ESKİŞEHİR - 1993

ÖZGEÇMİŞ

1953 Eskişehir doğumluyum. İlk-Orta ve Yüksek öğrenimimi Eskişehirde tamamladım. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İş İdaresi Bölümünden 1988 yılında mezun oldum. 1990-1991 Eğitim-Öğretim yılında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Kooperatifçilik Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrenimime başladım. Halen Anadolu Üniversitesinde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktayım.

ÖZET

Son yıllarda ÷lkemizde hızla yayılmakta olan süpermarket, hipermarket gibi alışveriş merkezlerinin varlığının yanında, tüketim eğilimlerinde meydana gelen değışmeler hiç kuşmusuz tüketim kooperatif işletmeleri de yakından etkilemektedir.

İşletmeler maliyetleri doğrudan etkileyen stok konusunda daha titiz çalışmaya başlamışlardır.

Tüketim kooperatifleri de kendilerini koruyabilmek, gelişebilmek ve aynı sektörde özel işletmelerle rekabet edebilmek için finansal yapılarına uygun kıvamlı stok politikaları izlenmeleri ihtiyaç haline gelmiştir.

SUMMARY

Supermarkets and hypermarkets have recently been spreaded out in our country. This fact and the changes in consumption trends have certainly affected consumption cooperative companies.

Companies have started studying more strictly about stocks that directly affect the costs.

It is also a need for the consumption cooperatives to apply the right stock politics match to their financial construction in order to preserve them selves, to develop and to compete to private capanies at the same sector.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

TABLolar	viii
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

STOK KAVRAMI VE STOK POLİTİKALARI

I. STOK KAVRAMI	3
II. STOK BULUNDURMA NEDENLERİ	4
1. Olağan Nedenler	5
2. Olağanüstü Nedenler	6
A. Güvenlik Nedeniyle	6
B. İstifçilik (Spekülasyon) Nedeniyle	7
III. STOK-TEDARİK VE PAZARLAMA İLİŞKİLERİ	7
IV. STOKLARLA İLGİLİ MALİYETLER	9
1. Stok Bulundurmama Maliyeti	10
A. Satışların Ertelenmesi Maliyeti	12
B. Satış Kayıpları Maliyetleri	13
2. Stok Bulundurma Maliyeti	13
A. Stok Sağlama Maliyeti	14
a. Sipariş Miktarına Bağlı Olan Maliyetler	15
b. Sipariş Miktarına Bağlı Olmayan Maliyetler	16
B. Stok Tutma Maliyeti	17
C. Stokla İlgili Diğer Maliyetler	19
a. Stoklara Bağlanan Döner Sermaye İle İlgili Maliyetler	19

SAYFA

b. Depolama Maliyetleri	20
c. Fiziksel ve Ekonomik Yıpranma Maliyetleri	21
V. STOK BELİRLEME VE KONTROL YÖNTEMLERİ	23
1. Gözle Kontrol Yöntemi	23
2. Çift Kutu Yöntemi	24
3. Sabit Sipariş Periyodu Yöntemi	24
4. Sabit Sipariş Miktarı Yöntemi	24
5. ABC Yöntemi	25
6. Stok/Satış Rasyosu Yöntemi	25
7. Haftalara ya da Aylara Göre Tedarik Yöntemi	26
8. Yüzde Sapma Yöntemi	26
9. Temel Stok Yöntemi	27

İkinci Bölüm
KIVAMLI STOK BULUNDURMA

I. KIVAMLI STOK BULUNDURMA NEDİR?	28
II. KIVAMLI STOK BULUNDURMA NEDENLERİ	29
1. Finansmana Bağlı Nedenler	29
2. Arz ve Talebe Bağlı Nedenler	30
3. Rekabet Koşullarına Bağlı Nedenler	31
III. KIVAMLI STOK BULUNDURMA KOŞULLARI	32
1. Genel Koşullar	32
2. Yönetimsel Koşullar	35

Üçüncü Bölüm**TÜKETİM KOOPERATİFLERİNDE KIVAMLI
STOK BULUNDURMA POLİTİKALARI**

I TÜKETİM KOOPERATİFLERİ İÇİN KIVAMLI STOK BULUNDURMANIN ÖNEMİ	38
II. TÜKETİM KOOPERATİFLERİNDE KIVAMLI STOK BULUNDURMA KOŞULLARI	40
1. İşletme Fonksiyonlarından Doğan Koşullar	40
A. Pazarlama Koşulları	41
a. Hedef Kitlelerinin Belirlenmesi	41
b. Değişmeler (Moda, Pazar vb.)	42
c. Satın Alma Kaynaklarının Belirlenmesi	42
B. Finansman ve Muhasebe Sistemine İlişkin Koşullar	44
a. Finansal Durumun Belirlenmesi	44
b. Muhasebe Sisteminin Belirlenmesi	45
i. Mal Girişine İlişkin Muhasebe İşlemleri	46
ii. Mal Çıkışı ve Satışa İlişkin Muhasebe İşlemleri	46
iii. Firelere İlişkin Muhasebe İşlemleri.....	47
C. Yönetimsel Koşulların Belirlenmesi	47
a. İşletme Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi	49
b. Faaliyetlerin Plânlanması (İş Standartlarının Belirlenmesi)	50
c. İletişim ve Bilgi Akışı Sürekliliğinin Sağlanması	51
d. Denetim	52
2. Diğer Koşullar	53

Dördüncü Bölüm**KIVAMLI STOK KONUSUNDA ESKİŞEHİR'DEKİ TÜKETİM
KOOPERATİFLERİNİN DURUMU VE ÖZEL İŞLETMELERLE
KARŞILAŞTIRMA**

I. ARAŞTIRMANIN UYGULANIŞIYLA İLGİLİ GENEL	
AÇIKLAMALAR	58
II. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN SONUÇLAR	59
1. Kıvamlı Stok İçin Kooperatif Ortaklarının Tüketim Eğilimlerinin Belirlenmesi	59
2. Kıvamlı Stok Açısından Kooperatif İşletmelerin Yapısı	61
3. Kooperatif İşletmelerin Tedarik Merkezleri İle Olan İlişkileri	66
SONUÇ VE ÖNERİLER	72
YARARLANILAN KAYNAKLAR	i-iii
EKLER	iv-vii

TABLÖLAR

Sayfa

TABLO-1	Kooperatif Ortaklarının ve Müşterilerinin Tüketim Eğilimlerinin Belirlenmesi	60
TABLO-2	Satış ve Stok Konusunda Yapılanlar	60
TABLO-3	Mal Alım Kararlarının Rahatlığı ve Hızı	61
TABLO-4	Mal Alımı Konusunda Bilgi Akışı ve İletişimi Sorunu...	62
TABLO-5	Ne Kadar Bir Sürede Malın Alınıp Reyona Konulması....	62
TABLO-6	Malların Tkenip Tükenmediğini Öğrenmek İçin Reyonların Gözlenmesi	63
TABLO-7	Stokta ve Reyonda Mal Bittiğinin Farkında Olunup Olunmaması	63
TABLO-8	Stoklarla İlgili Maliyet ve Verimlilik Hesapları	64
TABLO-9	Stok onusundaki Uygulama	65
TABLO-10	Finansman Sıkıntısı	65
TABLO-11	Stoklu Çalışmanın Tercih Edilip Edilmediği	66
TABLO-12	Mal Tedarik Kaynakları Konusunda Araştırma Yapılıp Yapılmadığı	67
TABLO-13	Mal Alınan Firmalarla Ticari Anlaşma Yapılıp Yapılmadığı	67
TABLO-14	Mal Alınan Firmaların Sık Sık Değiştirilip Değiştirilmediği	68
TABLO-15	Mal Alınan Firma Sayısının Önceki Yıllara Göre Karşılaştırılması	68
TABLO-16	Çok Firma İle Çalışmak/Az Firma İle Çalışmak Seçeneklerinin Uygunluğu	69
TABLO-17	Alınan Mallarla İlgili Marka ve Çeşit Açısından Karşılaştırmalar	69
TABLO-18	Stok Konusunda Yeni Projelerin Olup Olmadığı	70

GİRİŞ

Son yıllardaki ekonomik, toplumsal ve siyasal gelişmeler, kooperatifiğe yeni boyutlar kazandırmıştır. Herşeyden önce kooperatiflerin de bir işletme oldukları ve onların da belirli ölçülerde kâr edebileceği yavaş yavaş kabul edilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla işletmecilik alanındaki gelişmeler tüketim kooperatiflerini de yakından etkilemiştir. İşletmeler daha etkin çalışabilmek için stok hareketlerini daha yakından izlemeye başlamışlardır. Bazıları stoksuz çalışmaya bile geçmişlerdir. O halde stok, tüketim kooperatifleri için de iyi gözlenilmesi gereken işlemdir.

Özellikle tüketim eğilimlerindeki değişmeler, kitle üretimin yerine esnek üretim çeşitliliğinin alternatif olarak gündeme gelmesi, stok politikalarının belirlenmesinde daha dikkatli olunmasını gerektirmiştir.

Bu çalışmada, tüketim kooperatif işletmeleride kıvamlı stok politikalarının uygulanabilmesi için, kooperatif içinde ve dışında bazı koşulların oluşması gerektiği üzerinde durularakkendilerini yenileme ve geliştirme çabalarına katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Dört Bölümden oluşan araştırmada; birinci bölümde, stok kavramı, stok bulundurma nedenleri, stok tedarik ve pazarlama ilişkileri, stoklarla ilgili maliyetler ve stok belirleme yöntemleri ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde kıvamlı stok bulundurma politikası bağlamında; kıvamlı stok bulundurmanın ne olduğunu, kıvamlı stok bulundurma nedenleri, kıvamlı stok bulundurma koşulları ele alınmış

ve bu koşulların oluşmasını etkileyen nedenler üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde; tüketim kooperatiflerinin kıvamlı stok bulundurma politikaları, tüketim kooperatifleri için kıvamlı stok bulundurmanın önemi ve tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok bulundurmak için gerekli olan koşullar irdelenerek, bu koşulları etkileyen faktörler ve kooperatif işletmenin örgütsel durumları incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, kıvamlı stok konusunda Eskişehir'de faaliyet gösteren tüketim kooperatiflerinin durumu ve özel işletmelerle karşılaştırmasına yönelik anket çalışması yapılmıştır. Anket uygulamasında, Çifteler, Mahmudiye, Bozüyük ilçelerinde faaliyet gösteren tüketim kooperatifleri de anket kapsamına alınmıştır. Tüketim kooperatifleri ile özel işletmelerin karşılaştırılmasına yönelik yerel düzeyde yapılan bu alan araştırması sonucunda her iki işletme türü karşılaştırmalı bir yöntemle değerlendirilerek, tüketim kooperatif işletmeler ile özel işletmeler arasında kıvamlı stok konusunda ortaya çıkan sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Birinci Bölüm

STOK KAVRAMI VE STOK POLİTİKALARI

I. STOK KAVRAMI

İşletme çabalarının düzenli ve verimli olarak yürütülmesi, pazar koşullarında belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi amacıyla işletmelerin ellerinde bulundurmuş oldukları fiziksel mallar stoku oluşturmaktadır¹. Bir başka deyişle, işletmelerin geleceğe yönelik olası talepleri karşılayabilmek amacıyla mala yapmış oldukları yatırımlar anlaşılmalıdır². Günlük işleyişi ve gelecekteki belirsizlikleri gözönüne alarak yapılan mal stoklarında en uygun miktar kıvamı oluşturan noktadır. Bu da ne gereğinden fazla ne de gereğinden az elde bulundurulabilecek mal miktarıdır.

Genel olarak perakendeci işletmelerde stok, satılabilen malların tüketiciye sunumunu kolaylaştıran ve satışa süreklilik kazandıran bir işlev olarak görülebilir. Satıştan önce tutulan bu mallar genellikle satışa hazır mallardır. Bazıları da çok az işleminden geçirilmiş olurlar.

Stoklar, işletmelerin çeşitli açılardan denetiminin yapılmasını

¹ Sedat AKALIN, **Üretim ve Kalite Kontrol**, İzmir İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi, Ya. No. 64/30, Bornova/İzmir., 1973, s. 119.

² Hüseyin ÖZGEN, **Üretim Yönetimi**, Adana, 1987, s. 203.

kolaylaştırır. bu açıdan denetim aracı olarak da görülebilir. Denetim parasal açıdan olabileceği gibi fiziksel (mal) açısından da olabilir.

Bir işletme eylemi olarak stok çeşitli nedenlerle malların belirli süreler için elde tutulması olarak algılanabilir.

II. STOK BULUNDURMA NEDENLERİ

Müşteri ya da tüketici temelinden hareket eden işletmeler ve özellikle perakendecilik yapan işletmeler tüketicinin satın almak istediği malı zamanında ve yerinde bulundurmayı temel politika olarak kabul ederler. Bu nedenle stok hareketi bu politikanın önemli bir parçasıdır. bu açıdan bakıldığında işletmelerde satılan malların sürekli temini sağlanmalıdır. İşte stok, bu şekilde müşteri taleplerinin karşılanmasında hem süreklilik hem de ucuza maletmeyi amaçlamaktadır. Bunu dikkate almayan işletmeler gereksinimlerine ve içinde bulundukları koşullara uygun bir stok dengesini iyi belirleyememeleri halinde uğrayacakları zarar ve kayıpları büyük oranda olacaktır³. Yapılan stokların gereğinden çok fazla olması stok giderlerinin artmasına/ve döner sermayenin büyük bir bölümünün bağlı kalmasına/neden olacak, sonuçta finansman sıkıntısına düşülecektir. Gereğinden az yapılan stok ise sadece işletmelerin o anda yitirmiş oldukları kâr olarak sınırlanamaz ve talepleri karşılanamayan müşterilerin rakip işletmelere kaymalarına neden olur. Böylesi durumda işletmelerin ileriye yönelik kayıplarına neden olmaktadır. Ayrıca bilinçsizce yapılan stok ise fiyat dalgalanmaları ve en önemlisi güncelliğe ve modaya yönelik olmaları durumunda, bu malların elde kalarak fazla ve gereksiz stokları oluşturacağından meydana gelebilecek kayıplar, işletmecilik açısından çeşitli zarar ve finansman sıkıntısına neden olacaktır. Stok bulundurma nedenleri çeşitli şekilde sınıflandırılabilir.

³ Tevfik TATAR, **İşletmelerde Üretim Yönetimi ve Teknikleri**, Ankara Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademisi Ya. No.4 s.51.

A. Olağan Nedenler

Müşteri tarafından talep edilen mal çeşitlerinin sürekli ve yeterli (ne az ne çok) miktarda sunumunu sağlamak nedeniyle stoklama yapılır. Satışa sunulması kararlaştırılan malların normal koşullarda tedarik edilmesi esastır. Amaç, müşterinin istediği malın istediği zamanda reyonda bulabilmesidir. Bu nedenler olağandışı kabul edilmemelidir. İşletmelerin var olma sebebini yerine getirebilmeleri için ortaya çıkan stok bulundurma nedenleridir. Bu nedenle işletme sürekliliğini sağlamak için rayonlarında günlük talepleri karşılayabilecek miktarda mal bulundurmalıdır. Talep çizgileri özenle gözlenmeli, talebi sürekli olan ya da olmayan mal çeşitleri titizlikle kontrol edilmelidir. Talep çizgisiyle ilintili olarak malın rayonlarda devamlılık akışı hiçbir kesintiye uğratılmadan sürdürülebilmeli ve tedarik tedbirleri önceden planlı bir biçimde yapılmalıdır⁴.

Günlük talebi izleme yanında daha önceki satışlardan hareketle muhtemel talep tahminleri de yapılmalıdır. Talebi etkileyen müşteri gelirleri, mevsimsel ve modadaki değişimler gibi faktörler dikkate alınmalıdır. Bu değişimler hemen stok hareketine yansıtılmalıdır.

Mallara göre oluşacak stok devir hızı stok hareketinde sıkça izlenecek kullanılacak gösterge olmalıdır. Diğer yandan sözü edilen nedenlerden dolayı oluşacak stok politikası olağanüstü stok bulundurma nedenlerinden dolayı ortaya çıkacak stok politikasından farklı olacaktır.

Burada dikkat edilmesi gereken husus hangi nedenlerin olağan, hangisinin olağan dışı olduğunun bilinmesidir. Çünkü yukarıda da sözü edildiği gibi farklı politikaların izlenmesi gerekecektir.

İşletme, herşeyden önce müşteri tarafından talep edilen malın reyonda olmamasının ortaya çıkardığı kazanç kaybı ile aranan bu

⁴ Rıdvan KARALAR, "Stok Politikaları ve Eczaneler", Eskişehir Ecza Koop., 1992, s.22.

malın talep edildiğinde bulunmasını sağlama maliyetini karşılaştırması gerekir. Hiç kuşkusuz sadece çok kazanç getiren mallar satılmaz. Müşterinin istediği her malın bulundurulması esas olacaktır.

2. Olağanüstü Nedenler

Perakendeci işletmelerde normal koşulların devam etmesiyle birlikte süren satışların olağanüstü nedenlerin ortaya çıkmasıyla da kesilmemesi, izlenecek stok politikasına bağlıdır.

Satışlardaki düzensizlik sadece satış ve onun koşullarından doğabileceği gibi tedarik sürecindeki koşullardan da doğabilir. Hiç kuşkusuz amaç sadece satışlardaki düzensizliği sağlamak değil maliyetleri artırmadan buna ulaşmaktır. Yani olağanüstü koşulların ortaya çıkmasıyla mal satış ve alım koşullarında çok önemli değişme olmamalıdır. Bu da stok politikasıyla olacaktır.

Olağanüstü nedenler iki grup altında toplanabilir.

A. Güvenlik

B. İstifçilik (Spekülasyon)⁵

A. Güvenlik Nedeniyle

İşletmelerde beklenen mal satış düzeyi fiili satışlardan az ya da çok olabilir. Satış koşullarında umulmadık değişimler fiili satışları yakından etkileyebilir. Dolayısıyla gereğinden az stok bulundurulduğunda; satış kayıpları, müşteri kayıpları ve kazanç kayıpları ortaya çıkacaktır. Buna da kısaca stok bulundurmama kayıpları denir⁶. Bu kayıplar işletmenin istenilen zamanda mal tedarik edememesinden de kaynaklanabilir. İşte bunun gibi nedenlerin satışlarda sapmaları ortaya çıkarmaması için bir stok politikası izlenir, buna da güvenlik nedeniyle stok politikası denir. Bunu da yaparken

⁵ KARALAR, s.22,23.

⁶ TATAR, s.60.

stok miktarını artırıp fazla stok bulundurmanın yolaçacağı giderleri de gözönüne almak gerekmektedir.

Perakendeci işletmeler, bir taraftan talebi etkileyebilecek koşulları dikkate almalı, diğer taraftan tedarik kaynaklarındaki değişimleri kestirebilmeli ve sonuçta risklerin ortaya çıkmasından doğan işletme kayıplarını önleyebilmelidir.

B. İstifçilik (Spekülasyon) Nedeniyle

İstifçilik, genellikle fiyat artışlarından yararlanmak için yapılır. Satılan malın yerine aynı miktarda mal koyabilmek için istifçilik yolu tercih edilir. Bunu yaparken olası fiyat artışını kestirebilmek gerekir. Aksi taktirde gereğinden fazla stok bulundurulacağından, ek maliyetler oluşacaktır. Diğer yandan bu amaçla yapılan stoğun getirisi ile bu stoğa bağlanan yabancı sermayenin maliyeti ile öz sermayenin alternatif getirisi karşılaştırılmalıdır. Sonuç stok yapmayı gerektiriyorsa bu yola gidilmelidir. Yani spekülasyon kazancı, sermayenin maliyetinden ve öz sermayenin alternatif getirisinden çok ise stok yapılabilir. Az ise stoktan vazgeçilecektir.

III. STOK - TEDARİK VE PAZARLAMA İLİŞKİLERİ

İşletmeler talep doğrultusu çerçevesinde kendi ekonomik yapılarına uygun bir stok politikası geliştirerek, tedarik ve pazarlama ilişkilerini belli prensiplere oturtabilirler⁷.

Perakendeci işletmeler stok-tedarik ve pazarlama ilişkileri bağlamında, ellerinde bulunduracakları mal miktarını belirlemek amacıyla yönelik olarak, müşteri başına düşen yaklaşık tüketim kalıplarını ortaya koyabilirler. Belirli dönemler itibarıyla her mal

⁷ TATAR, s.50.

grubundan ne kadar mal bulundurulacağı yaklaşık olarak belirlenir⁸.

Bu yaklaşık mal gruplarının tahmin edilmesinde önceki dönemlerde, yıllar ve aylar itibariyle işletmenin yapmış olduğu satış miktarları gözönünde bulundurularak, mal satış akışına göre belirli mal tür ve markalarına olan talepler de değerlendirilerek, planlanan dönemde hangi tür mallardan ve markalardan ne kadar tedarik edileceği konusunda gerçekçi tahminlere ulaşılarak, politikalar belirlenir ve buna göre uygulanır.

Ayrıca elde edilen bu bulgular doğrultusunda tüketici tercihleri konusunda gerçekçi bilgilere ulaşılmış olunur. Hangi tür ve markaya karşı daha çok yoğunlaşma olduğu görülerek o yönde mal tercihinin gidilir. Tedarik politikaları bu esaslara göre belirlenir.

Bunun yanında özel günler ya da haftalarda gözönünde bulundurulmalıdır. Örneğin Yılbaşı, Anneler Günü ve Öğretmenler Günü gibi özel günlerde normal satışların ötesinde bir taleple karşılaşılacağı gözönünde bulundurularak, işletme içi tedbirlerin önceden alınması ve hiç bir aksaklığa meydan verilmemesi gerekmektedir.

Stok-tedarik ve pazarlama ilişkileri çerçevesinde mal çeşit ve markalarının belirlenmesinin yanında bu malların nasıl ve hangi tedarik merkezlerinden sağlanacağı önemlidir.

İşletmenin finansal açıdan zayıf olması durumunda stok-tedarik politikaları arzu edilen düzeyde ya da belirli bir plan doğrultusunda uygulanamaz. Likid kaynakların büyük bir kısmının stoğa bağlanması işletmeyi güç durumda bırakır. Her işletme finansal gücüne uygun mal tedarik politikası geliştirmeli ve bunu olanaklı kılmak amacına yönelik olarak mal tedarik edeceği firmalarla uygun koşullar altında anlaşma ve bağlantıların sağlanması yönünde aktif politikalar izlemelidir. Ayrıca reyonlarında bulunduracağı satışa hazır malların piyasadan tedariki her an mümkün olmayabilir, böylesi durumlarda da hazırlıklı olmak için

⁸ Hüseyin POLAT, **Tüketim Kooperatifleri için Mağaza Yönetim Kılavuzu**, Türk-İş Yayınları No.156, Ankara, Mayıs-1985, s.85.

yine finansal güçleri paralelinde bu malların depolanması stokta mal tutulması politikaları izlenmelidir.

Ayrıca stok-tedarik ve pazarlama ilişkileri konusunda, stokta bulundurulacak malların tedarik merkezlerinden alınmasında oldukça akılcıl bir politika izlenmelidir. Burada satış tuzaklarına düşmemek gereklidir. Kampanyalı satışlarda dikkatli olmak ve yanında verilecek eşantyonların cazibesine kapılmamak gerekmektedir. İşletme sermayesinin en rasyonel biçimde kullanılması esastır.

Stok-tedarik ve pazarlama işlevleri arasında tedarik maliyetleri, miktar iskontoları, satışa sunulabilir hale getirilme çabaları, işçilik maliyetleri, fazla kapasite maliyetleri ve taşıma giderleri maliyetleri de titizlikle gözönünde bulundurulmalıdır. Ayrıca fiyat artışları faktörü de gözden uzak tutulmamalıdır. Ülkemizin ekonomik koşullarına bağımlı olarak fiyat değişiklikleri, stok-tedarik ve pazarlama politikalarının belirlenmesinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin finansal güçlerinin yetersiz kalmalarına yolaçan fiyat dalgalanmaları söz konusu olduğunda fazla stok politikasından olabildiğince kaçınılmasının yanısıra kıvamlı stok politikalarının belirlenmesi sağlıklı bir işletme ekonomisinin vazgeçilmez bir ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır⁹.

IV. STOKLARLA İLGİLİ MALİYETLER

Perakendeci işletmelerin yapmış oldukları harcamalar yani giderler, stok miktarının değişmesi ile birlikte değişiyor ve buna bağlı olarak gerçek bir harcamayı yada kaçırılmış bir fırsatı temsil ediyorsa bu giderlere stoklarla ilgili giderler denilmektedir. Çoğu kez bu giderler muhasebe kayıtlarında yer alan giderlerden farklılık arzederler. Stoklarla ilgili maliyetler yönetim mekanizmasınca karar verme

⁹ Bülent KOBU, **Üretim Yönetimi**, İst. Üni. Ya. No. 3424, İşl. Fak. Ya. No. 181, İşl. İkt. Ens. Ya. No. 83, B.6, İst, 1987, s.245.

aşamasında temel veri olarak değerlendirilmektedir¹⁰.

Stoklarla ilgili maliyetler irdelenirken en ekonomik sipariş miktarının ne olduğu önem kazanmaktadır. Ekonomik sipariş miktarı, stok devir hızı, sipariş miktarı, birim fiyatı, satınalma maliyet ve zaman birimi ile mal birimi başına stokta tutuma maliyetleri ile iç içedir. En ekonomik sipariş miktarı maliyeti; Stoku elde bulundurmanın getireceği toplam maliyeti ve sipariş toplam maliyeti olmak üzere iki tür maliyetin etkisi altındadır. Stoku elde tutmanın toplam maliyeti, sipariş miktarına bağlı olarak artmakta, sipariş toplam maliyeti de artan sipariş miktarına göre azalmaktadır¹¹.

Stoklarla ilgili maliyetler sonuçta işletmelerin kârlılığı konusunda önemli ölçüde etkileyici bir fonksiyonu ifade etmektedir¹².

Stoklarla ilgili maliyetleri iki ana başlık altında inceleyebiliriz.

A- Stok Bulundurmama Maliyeti

B- Stok Bulundurma Maliyeti

1. Stok Bulundurmama Maliyeti

Elde bulundurmama maliyetleri yada stok tükenme giderleri olarak da nitelendirilen, stok bulundurmama maliyetleri talep edilen malın stokta bulunmaması veya talebi karşılayacak düzeyde bulunmaması nedeniyle işletmecilik yönünden bir maliyeti ortaya çıkaracaktır¹³.

Mala olan talebin arzdan fazla olması durumunda ortaya çıkabilecek bu maliyetler, talebin niteliğine, buna karşın alınabilecek çözüm önerilerine ve talepte bulunanların gösterdikleri reaksiyonlara bağlı olarak değişik biçimlerde olabilmektedir¹⁴.

¹⁰ KARALAR, s. 24.

¹¹ Melih TÜMER, **Ürün Üretim ve Yönetim**, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı, Ya. No. 305/532, İstanbul, 1978, s. 208.

¹² İsmet S. BARUTÇUGİL, **Üretim Sistemi ve Yöntem Teknikleri**, Uludağ Üniversitesi, Basıvevi 1983, s. 171.

¹³ KOBU, s. 246.

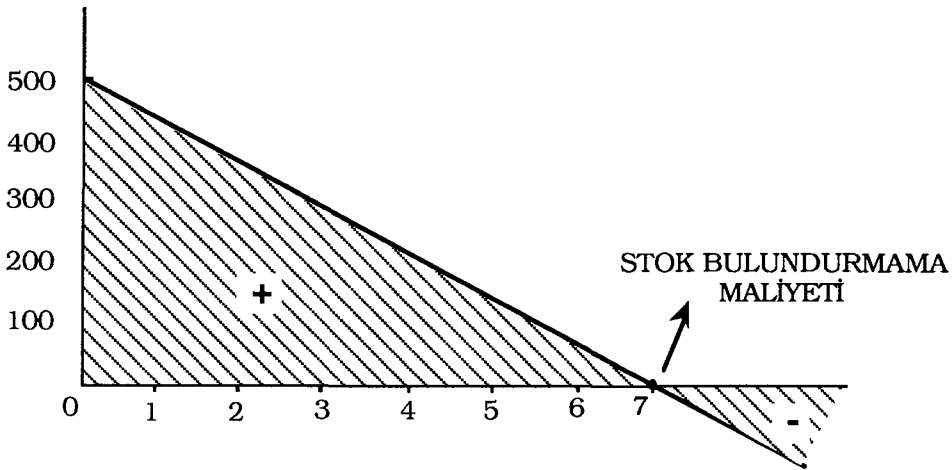
¹⁴ KARALAR, s. 27.

Unutulmamalıdır ki, perakendeci işletmeler talepleri karşılayabilecek miktarda mal stoklarını ellerinde bulundurmadıkları yada bulunduramadıkları zaman bir takım maliyetlere katlanmak zorunda kalacaklardır. Stok bulundurmama maliyetleri, stokta bulundurulamayan malın miktarı ve süresi ile yakından bağımlı ve orantılı olmaktadır¹⁵.

Ayrıca perakendeci işletmelerde satış istatistiklerinden azami yararlanılmalıdır. Bu istatistikler sayesinde geçmiş dönem verilerine bakılarak gelecekte yapılacak mal planlamasında hızlı ve yavaş hareket eden mal çeşit ve markalarının başarılı yada başarısızlıkları doğrultusunda, çeşit dışında bırakılması kaçırılan bir fırsat, stok bulundurmama maliyeti olarak değerlendirilmemelidir¹⁶.

Perakendeci işletmelerde zaman zaman fazla talep olabilmektedir. Bu fazla talebin karşılanabilmesi amacıyla ivedi tedbirler ve mal tedarik girişimi aşamasında, talep edilen malın normal yollardan tedarik edilmesi ile olağanüstü yöntemlerle sağlanması arasında meydana gelebilecek maliyet farkını, stok bulundurmama maliyeti olarak gösterebiliriz¹⁷.

Şekil 1. Stok Bulundurmama (Stok Tükenme) Maliyeti.



Kaynak: TATAR, s.77.

¹⁵ TATAR, s. 76.

¹⁶ Franz C. HELM, (Çev.: İlmah CEMALCILAR), **Kooperatif İşletme Ekonomisi**, E.İ.T.İ.A. Ya. No. 150/92, Eskişehir, 1979, s. 128.

¹⁷ KARALAR, s. 27.

Stok bulundurmama giderleri Şekil 1'de gösterilmiştir. Buna göre 7. aydan itibaren stoklar bitmiş veya stoklar talebi karşılayamaz olmuştur. Bu sonucun ortaya çıkması çeşitli sebeplerden olabilir. Örneğin emniyet stoklarının olmayışı, istenilen ve beklenen sürede tedarığın yapılamaması, talebin aniden yükselmesi gibi.

Stok bulundurmama maliyetleri iki grup halinde incelenebilir.

- A. Satışların ertelenmesi maliyeti
- B. Satış kayıpları maliyeti

A. Satışların Ertelenmesi Maliyeti

Stokların tükenmesi sonucu, karşılanamayan taleplerin ileri bir tarihe ertelenmesi, işletmeye bazı maliyetler getirecektir. Bu maliyetlerin tamamını açık bir biçimde göstermek ve rakamlarla ifade etmek oldukça zordur. Çünkü bu maliyetler birbirine bağımlı bir takım giderleri kapsamına almaktadır¹⁸.

Karşılanamayan daha sonraya ertelenen talepler için katlanmak zorunda kalınan giderler, her ne kadar stok bulundurmama maliyetleri arasında ele alınsa da, işletmeye karşı ileriye dönük güvenin azalması durumu sözkonusu olacağından, işletmeyi gelecekte elde edeceği gelir beklentileri yönünden olumsuz olarak etkiler. Bunun yanında karşılanamayan mal yerine başka bir mal verilerek talebin karşılanması durumunda, talep edilenle, ikame edilen mal arasındaki satıştan doğan negatif kâr farkını da stok bulundurmama gideri olarak belirtmekle birlikte, alıcıların taleplerinin bu şekilde karşılanması, işletmeyi gelecekte olumsuz yönde etkileyecektir¹⁹.

¹⁸ TATAR, s.77.

¹⁹ TATAR, s.77.; KARALAR, s.27.

B. Satış Kayıpları Maliyeti

Talep edilen mal ile bu mal yerine ikame edilen mal hiçbir özelliği ve farklılığı olmadığı halde birden fazla marka ile piyasaya sunulmuş olabilir. Burada işletme yöneticileri kendi tercihleri yerine bilimsel istatistiki tekniklere dayanarak, ya da daha basit yöntemlerle hangi mala karşı talebin yoğun olduğunu kestirebilirler. Tabii bu arada işletmenin, müşterilerinin tercih ettikleri markayı bulundurmak zorunluluğu vardır. Nasıl olsa ikiside aynı kalitede, aralarında hiçbir fark yok diye müşterilerine değişik marka mal sunulması müşterilerin başka işletmelere kaymasına, sonuçta ekonomik kayıplara neden olur. Gelecekte yitirilecek satış olanaklarını satış kayıpları maliyetleri olarak ifade edebiliriz²⁰.

Genel olarak bütün perakendeci işletmelerde stoksuz çalışmanın doğuracağı olumsuzluklarla, gereğinden çok fazla stokla çalışmanın yükleyeceği maliyetler, özellikle de finansman sorununun büyük boyutlarda olduğu günümüzde çok iyi analiz edilerek ve en uygun kıvamlı stok düzeyinin saptanarak istikrarlı bir stok politikası izlenmelidir²¹.

2. Stok Bulundurma Maliyeti

Stok bulundurma maliyeti, işletmelerin katlanmak durumunda kaldıkları giderlerle, reel kayıpları ifade etmektedir.

Stok bulundurma maliyeti, bulundurulan stok hacmine, stokların özelliklerine, tedarik şekline ve stokta tutulma süresine bağlı olarak değişebilen maliyetlerdir. Bu maliyetler, sermayenin stoklara bağlanması sonucu ortaya çıkabilen fırsat maliyeti, stokların elde tutulması için, kira, aydınlatma, ısıtma, muhafaza, koruma gibi

²⁰ POLAT, s.87; AKALIN, s.123.

²¹ KARALAR, s. 28.; ÖZGEN, s.213.

maliyeti, fiziksel stokların gerçekleşebilmesi için yapılan maliyeti, sigorta, vergi ve stokta bulundurulanan malların eskimesi, kırılması, bozulması, fire vermesi ve güncelliğini yitirmesi gibi bir takım faktörlerin yüklediği maliyetleri kapsamına almaktadır²².

Perakendeci işletmelerde kıvamlı stok bulundurma politikası çerçevesinde stoklara ilişkin maliyetler üç ana başlık altında incelenebilir.

1. Stok sağlama maliyeti,
2. Stok tutma maliyeti,
3. Stokla ilgili diğer maliyetler.

A. Stok Sağlama Maliyeti

Perakendeci işletmelerde gereksinim duyulan stokları oluşturan mal çeşitlerini sağlayabilmek için yapılan harcamaların tamamı stok sağlama maliyetleri olarak tanımlanmaktadır.

Stok sağlama maliyeti, işletmenin fiziksel stoklama için yapmış olduğu harcamalar ile fırsat maliyeti toplamı olarakta ifade edilmektedir²³.

Perakendeci işletmeler, reyonlarında satışa sundukları malları diğer işletmelerden sağlamaktadırlar.

Üretim sonucu mal sağlamaları söz konusu olmadığına göre diğer işletmelerden mal tedarik edilmesi aşamasında bir takım harcamalar yapmak durumundadırlar. Yapılan bu harcamalara **sipariş maliyetleri** denilmektedir. Genelde sipariş maliyetleri, **sipariş miktarına bağlı olan** ve **sipariş miktarına bağlı olmayan** maliyetler şeklinde iki alt başlıkta incelenmektedir²⁴.

²² ÖZGEN, s.212.; TATAR, s.67-69.

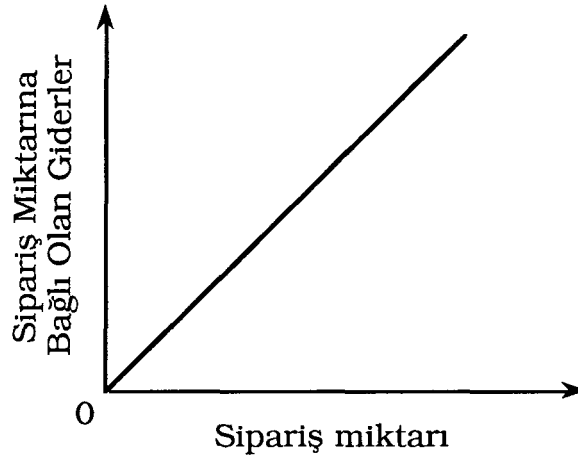
²³ ÖZGEN, s.212. ; KARALAR, s. 24.

²⁴ KARALAR, s.25.

a. Sipariş Miktarına Bağlı Olan Maliyetler

Sipariş edilen mal miktarına orantılı olarak değişir özellikler arzeden maliyetlerdir. Şekil 2'de de görüldüğü gibi, sipariş hacmi büyük ölçeklerde olduğunda artan, sipariş hacmi küçük ölçeklerde olduğunda azalan maliyetlerdir. Bu maliyetler arasında ulaştırma, teslim alınma ve teslim sonrası yapılan kontrol ve kayıt maliyetleri sayılabilir.

Şekil 2. Sipariş Miktarına Bağlı Olan Giderler.



Kaynak: TATAR, s.66.

Perakendeci işletmelerde kıvamlı stok bulundurmayı etkileyen faktörlerin irdelenmesinde, sipariş miktarına bağlı olan maliyetler için olumlu ya da olumsuz yönde değişmekte olan maliyet faktörleri arasında ekonomik bir denge oluşturulmasına özen gösterilir. Sipariş miktarına bağlı giderleri etkileyen maliyet unsurlarını da gözönünde bulundurmak gerekmektedir²⁵.

Perakendeci işletmelerin stokta mal bulundurabilmek ve bu yönde çaba içerisinde olmaları sonucu ortaya çıkan ve katlanılmak zorunda kalınan maliyetler, sipariş miktarıyla ilgili maliyetler olarak ele

²⁵ KARALAR, s.26. ; TATAR, s. 66.

alınmaktadır²⁶.

Satıcı firmalar diğer bir deyişle mal tedarik merkezleri, müşterilerini daha büyük ölçeklerde mal satın almaları için özendirici, teşvik edici politikalara başvururlar. Sipariş miktarları arttıkça fiyatlarında belirli oranlarda iskonto uygularlar. Burada işletme yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Maliyetle ilgili her faktörü gözönünde bulundurarak akılcıl bir yöntem geliştirip özenle uygulamaları sözkonusudur²⁷.

Perakendeci işletmenin, sipariş hacmindeki miktar iskontosu ile elde edecekleri avantajların, gereğinden çok fazla stok düzeylerinin meydana getireceği maliyet unsurları arasında özenle kıyaslama yapma görevi işletmelerin ilgili müdür ve yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Hemen her konuda olduğu gibi burada da risk alma veya riskten kaçınma yönünde uygulanacak politika ve yöntemler o işletmenin aktivitelerini sağlıklı veya sağlıksız kılmasına yani sonuçta varlığını etkileyici unsurlar olarak görülmelidir²⁸.

Diğer bir anlatımla, perakendeci işletmelerde, kıvamlı stok bulundurmayı etkileyen faktörler içerisinde, sipariş miktarına bağlı olan giderlerin her bir mal siparişi için yapılacak işlemler için değişmediği savının varsayılması doğrusal bir ilişkiyi belirlemektedir²⁹. Bu giderler, eğer yapılan sipariş miktarına bağlı kalıyorsa, sipariş edilen malın satınalma giderine ilave edilmek suretiyle belirlenebilir.

b. Sipariş Miktarına Bağlı Olmayan Maliyetler

Stok sağlama maliyetleri kapsamında yer alan sipariş giderlerinin bazıları, sipariş miktarıyla bağıntılı olmayan özellikteki maliyetlerdir. Bunlar arasında P.T.T. giderleri, kırtasiye ve pul giderleri ile miktara

²⁶ BARUTÇUGİL, s.181.

²⁷ KARALAR, s.26.

²⁸ KOBU, s.245.; KARALAR, s.24.

²⁹ KARALAR, s.24.

bağlı olmayan teslim alma ve denetleme giderleri gibi bir takım maliyetleri bu bölümde göstermek olasıdır³⁰.

Genellikle, yukarıda belirtilen maliyetler sipariş miktarına bağlı olmamakla birlikte işletme için yapılan sayısal sipariş oranlarına göre değişirler, sipariş sayısı arttıkça orantılı olarak, yapılan bu giderlerde de bir artış olmaktadır. Böyle olunca da sipariş giderlerinin toplamı ile sipariş sayısı arasında ilişki, sipariş miktarına bağlı olan giderlerin doğrusal ilişkiyi belirlemelerine karşın, burada doğrusal olma özelliğini göstermez. İşletmenin satınalma departmanında görev yapan personel sayısının, stok politikasıyla ilgili olarak sipariş sayısı arasındaki ilişki örnek olarak gösterilebilir.

İşletmenin kapasitesine bağlı olarak satınalma departmanındaki eleman yetersizliğinin giderilmesi için yeni personel alımı kooperatifin toplam giderlerine bir takım maliyetler yükleyecektir. Böylece sipariş miktarı ile sipariş maliyetleri arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu varsayımından hareketle sözkonusu sav netleştirilmiş olur ve kıvamlı stoğun belirlenmesinde doğru politikalar izlenmesi olanaklı hale gelmiş olur³¹.

B. Stok Tutma Maliyeti

Burada temel amaç mal stoklarının kıvamlı seviyede tutulmasıdır. İşletme yönetiminin ulaşmak istediği bu kıvamlı stok seviyesi aynı zamanda stok maliyetlerinin minimize olacağı bir düzeydir.

İşletmelerin belirli dönemler itibarıyla izlemiş oldukları stok politikası ilkeleri doğrultusunda ellerinde bulundurdıkları mal çeşitleri nedeniyle üstlenmek durumunda kalmış oldukları harcamaların tamamı stok tutma maliyetini ifade etmektedir³².

³⁰ TATAR, s.67.

³¹ KARALAR, s.25.

³² KARALAR, s.27. ; TATAR, s. 81.

Stok tutma maliyetinde iki önemli unsuru gözönünde bulundurmak gerekir. Sipariş miktarının küçük ölçeklerde tutulması durumunda, ortalama stok düzeyi düşük olacağından stok tutma maliyeti azalacaktır. Buna karşın yıllık sipariş sayılarında artma sözkonusu olacağından toplam sipariş maliyetlerinde artış olacaktır.

Stok tutma maliyetleri, işletmelerin izlemiş oldukları stok politikalarıyla yakından ilgilidir. Elde bulundurulanan mal çeşit ve miktarı stok takvimine sıkı sıkıya bağlıdır. Bunlar doğru orantılı olarak birbirine bağımlı olup artma ve azalma eğilimi gösterirler³³. Belirli dönemler itibariyle gerçekleştirilen ortalama stok miktarına orantılı olarak stok bulundurma giderleri de artmakta ya da azalmaktadır.

Ayrıca belirli dönemlerde belirli çeşit ve miktarda malların stokunun yapılmasının da bir bedeli olmaktadır. Stoklara bağlanan belirli bir sermaye ve bu arada vazgeçilen bir takım fırsatların karşılığı da stok bulundurma maliyetleri arasında yer almaktadır. Örneğin stok bulundurmak için harcanan sermayenin bir başka şekilde değerlendirilmesi bankaya yatırılıp faiz getirisinden yararlanma ya da tahvil, hisse senedi alma ve bunların getirilerinden yararlanma gibi hususları burada sayabiliriz.

Stok bulundurmak için bağlanan dönersermaye ile ilgili olarak, stoklarda tutulan malların özelliklerine göre değişiklikler gösterdiği gibi, işletmeler arasında da değişebilir özellikler gösterebilmektedirler. Stok tutmak için katlanılan maliyetlerin görece önemi stokta tutulan malların ve işletmelerin özellikleri doğrultusunda değişebilmektedirler³⁴.

Hemen her konuda olduğu gibi stok bulundurma konusunda da akılcıl ve sistemli bir politika izlenmelidir. En kıyamlı stok tutma yöntemleri geliştirilip yaşama geçirilebilmelidir ki, stok tutma maliyeti arzu edilen düzeyde gerçekleşebilsin.

³³ TATAR, s. 82 ; TÜMER, s. 211.

³⁴ KARALAR, s. 25.

C. Stokla İlgili Diğer Maliyetler

Stokla ilgili diğer maliyetler de üç ayrı grupta incelenebilir.

a. Stoklara Bağlanan Döner Sermaye ile İlgili Maliyetler

Serbest ve rekabetçi pazar ekonomisinde stoklar için izlenen politika her seviyedeki yöneticileri yakından ilgilendirmektedir. Başlangıçta yanlış stok politikası saptanması ya da politilarn yaşama geçirilmesinde yapılan yanlışların bedeli ağır olmakta ve bu yüzden pek çok işletme zor durumda kalmaktadır.

Perakendeci işletmelerde kıvamlı stok bulundurmak için stoklara bağlanan döner sermayeye ilişkin her türlü gider, sonuçta eldeki mevcut mal stokunun değerleri ile doğru orantılı olup stok değerinin yüzdesi olarak ifade edilmektedir.

Böylece bir birimlik stokun hedeflenen dönem sonu itibariyle meydana getirdiği maliyet, yukarıda belirtilen birim değeri ile stokun işletmede bulunduğu süre ve birim değerinin bir yüzdesi olarak hesaplanan gider oranının çarpımına eşit olmaktadır. Burada uygulanacak birim yüzdesinin nasıl belirleneceği ağırlık kazanmaktadır. Birim yüzdesinin belirlenmesi, işletmenin finans kaynakları, döner sermayenin kullanılabilirlik olanakları, stokların elden çıkarılıp nakde dönmesi için gereken sürenin ve sonuçta hedeflenen kârlılık oranının ve stoklarla ilgili karşılaşılabilecek riskler gözönünde bulundurularak yapılır³⁵.

Burada yine profesyonel yöneticilere gereksinim duyulmakta ve yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Uygulayacakları politika ve yapacakları teknik hesaplamaların işletmeler için ne kadar hayati bir önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır.

³⁵ KARALAR, s.26.

b. Depolama Maliyetleri

Stokların, muhafaza edilmesi ve gerekli olduğunda hemen hizmete sunulacak biçimde malların bulundurulduğu, gereken büyüklükte ve bir takım teknik özellik ve nitelikleri taşıyan depo stoklamanın temel gereksinimlerindenidir.

Depoda bulundurulan mallara kod numarası verilmesi, depo kullanım hacminin bölümlere ayrılarak kullanım rahatlığı sağlanması, kullanım sıklığına göre bölümlere ayırma ve en uygun yeri belirleme gibi teknikler yanında depo olarak kullanılan binanın teknik projeye uygun yapıp yapılmadığı, mukavemeti, yangına karşı alınan önlemlerin güvenilirliği, hasara ve bozulmaya karşılık havalandırma sisteminin yapısı, ısı ve neme karşı duyarlılığı konuları depolama işlevinin temel öğelerini oluşturmakta olup tüm bunların yerine getirilebilmesinin de bir maliyeti olmaktadır.

Depo olarak kullanılan yer kiralık ise kira bedeli, aydınlatma ve ısınma giderleri, bakım ve onarım giderleri, depoda çalışan personele ödenen ücret, sigorta primi, sağlık gideri gibi giderler depolama maliyetlerini oluştururlar. Depo yeri kiralık olmayıp işletmenin malı olması durumunda da alması gereken giderlerin yapılan hesaplamalarda gözönünde bulundurulması gerekmektedir³⁶.

Depo olarak kullanılan bina ya da binalar işletmenin kendi malı olması durumunda bile yukarıda belirttiğimiz maliyetler söz konusu olmaktadır. Depo olarak kullanılan hacim de tıpkı işletmelerin bir araç-gereci olarak kabul edilerek, yatırım, bakım, işletme ve kullanma verimine ilişkin maliyetlerin olduğu gözardı edilmemelidir. Kıvamlı stok politikası izlenerek ve stoklama olanaklarının bilinçli bir şekilde uygulanarak depolama giderlerinin minimuma indirilmesi olanaklı olabilecektir³⁷.

³⁶ KARALAR, s.26.

³⁷ KOBU, s.245.

Depolama maliyetleri ile ilgili değişik görüşler ileri süren yazarlarda vardır. Bu giderler, depolamaya esas olan malların niteliğine göre farklılıklar gösterdiği ileri sürülmektedir. Buna karşın genellikle depolama giderlerinin stok bulundurma giderleri içerisinde gösterilmesinin doğru olmayacağı görüşü ileri sürülmektedir. Gerekçe olarak ta depolama konusundaki giderlerin çoğu mevcut mal stokunun miktarındaki değişmeye bağlı olmayıp, depo sayısına bağımlı oldukları ileri sürülmektedir³⁸.

Depolama maliyetleri, perakendeci işletmenin elinde bulundurduğu mal miktarına bağımlı olarak, azalıp-çoğaldığı ölçüde stok bulundurma maliyetleri içerisinde yer almaktadır. Depolama maliyetleri, işletmenin stok bulundurma giderleri içerisinde, birim değerinin bir yüzdesi olarak alınır. Böylece alınan bu birim değeri sayesinde depolama giderleri işlemleri yalınlaştırılarak, basite indirgenmesi sağlanmış olur. Depolama maliyetleri stokların ortalama değerleri ile doğru orantılı olarak değiştiği temel ilke olarak kabul edilir³⁹.

c. Fiziksel ve Ekonomik Yıpranma Maliyetleri

Perakendeci işletmelerin depolarında bulunan stoklar ister depoda isterse de reyonlarda, bekleme süreleri içerisinde bir takım değer kayıplarına uğrarlar. Stokların uğradıkları bu kaybı fiziksel ve ekonomik yıpranma kaybı olarak nitelendirilmektedir. Bu değer yitirme stoklarda bulunan malların fiziksel ve kimyasal özelliklerine bağımlı olarak gerçekleşmektedir⁴⁰.

Stoklarda bulunan malların kalacakları süreye bağlı olarak bozulabilir niteliklerde olmaları maksimum stok düzeyinin sınırlı

³⁸ Necdet TİMUR, **Tarımsal Ürünlerin Pazarlanmasında Soğuk Depo İşlerinin Rolü ve Marmara Bölgesindeki Uygulama**, Ana. Üni. Ya. No. 131, İ.İ.B.F. Ya No. 31, Eskişehir, 1985, s. 29.

³⁹ KARALAR, s.26.

⁴⁰ KARALAR, s.26.

tutulmasını gerektirir⁴¹.

Diğer yandan moda ve teknolojik çağın gelişim ve yeniliklerine bağımlı stok malları için de değer kaybı söz konusudur. Bu değer kaybı ekonomik yıpranma olarak nitelendirilmektedir. Moda mallara ya da yeni teknolojilere, standart geliştirme ve yenileşmeye açık mallara olan talebin değerini azaltacak ya da tamamen ortadan kaldıracabilecek olası durumlar sözkonusu olduğunda, stok politikası uygulayıcılarının iyi bir stratejedi belirlemelerine gereksinim vardır. Stok fazlalığına, stokların değer yitirmelerine, stokların eskimesine, maliyetlerin yükselmesine ve işletmenin zararına yol açmamak için yöneticilerin ve yetkililerin azami özen ve hassasiyet göstermeleri gerekmektedir⁴².

Perakendeci işletmelerde, stoklarında bulunduracakları mal çeşitlerinin saptanmasında yetkili olan kişi ya da kişilere büyük sorumluluklar düşmekte olup, moda malların, yenileşme-geliştirmeye açık malların ve diğer mal çeşitlendirilmesi için tedarik edilen malların seçimi yapılırken, açık ve yalın bir alım kavramı doğrultusunda bilinçli olarak gerçekleştirilmesinde sayısız yararlar bulunmaktadır.

Perakendeci işletmenin stoklarında fazla mal bulunması halinde, katlanmak zorunda oldukları bir takım maliyetler sözkonusudur. Yürürlükte olan zaman zaman da değişebilen vergilendirme yasaları çerçevesinde vergi yükünü artırıcı etken olabilir. Ayrıca stokta fazla mal bulundurmak için bağlanan sermaye ile ilgili faiz getirisi ya da ödenecek faiz konusundaki hesapların çok iyi yapılması gereği vardır. Diğer yandan stoklara bağlanan dönersermaye ister öz kaynaklardan, ister ek kaynaklardan sağlanmış olsun işletmenin hareket serbestisini kısıtlayıcı yönde bir etken olup, normal günlük faaliyetlerin yapılmasını olumsuz yönde etkiler⁴³.

⁴¹ KOBU, s.244.

⁴² KARALAR, s.26.; HELM, s.127-128.

⁴³ KOBU, s.245.

V. STOK BELİRLEME VE KONTROL YÖNTEMLERİ

Stok bulundurma tekniklerinin temel amacı istenilen malın istenilen zamanda hazır bulundurulabilmesi ve bunlar yapılırken en ekonomik bir biçimde gerçekleştirebilmesidir. Perakendeci işletmeler, büyüklüklerine, yönetim politikalarına, ekonomik güçlerine, amaçlarına ve daha birçok faktöre göre bir stok bulundurma tekniği ve stok kontrol yöntemi uygularlar⁴⁴.

İşletmelerde stok bulundurma teknikleri, öncelikle stoklarla ilgili maliyetlere, arz-talep durumuna, temin edilebilme süresine ve stokta tutulacak malların birim değerlerine bağlı olarak belirlenmektedir⁴⁵.

Stok bulundurma tekniklerini beş ayrı bölümde incelemek uygun olacaktır⁴⁶.

1. Gözle Kontrol Yöntemi

Stoklar periyodik olarak deneyimli bir görevlinin stokları gözden geçirmesi ve azalan stok kalemlerinin belirlenmesiyle kolayca yapılabilir. Bu yöntemin kolay ve basit bir şekilde yapılması avantajlarının yanında büyük ölçekli işletmelerde uygulanamaması, mutlaka deneyimli personel gerektirmesi gibi dezavantajları da bulunmaktadır.

Ayrıca kişisel gözleme dayandığı için hata olasılığı, ambara malların yerleştirilmesi belli kurallara göre yapılmamışsa yanlışlığa düşülme ve malın tedarik süresi ve tüketim hızıyla orantılı bazı tedbirlerin anında alınamaması gibi dezavantajları da içermektedir⁴⁷.

⁴⁴ KOBU, s.249.

⁴⁵ BARUTÇUGİL, s.188.

⁴⁶ KOBU, s.249.

⁴⁷ KOBU, s.250.

2. Çift Kutu Yöntemi

Bu yöntem de gözle kontrol sisteminde olduğu gibi oldukça basit bir şekilde yapılmaktadır. Burada mallar kabaca iki kısma ayrılır. Bu, kutu bölme, ambar gibi ölçütler baz alınarak yapılır. Birinci kutu ya da benzeri ölçütler azalmaya başladığında, gerekli tedarik tedbirleri alınır, sipariş gelinceye kadar ikinci kutu ihtiyaçların karşılanmasında kullanılır. Bu teknik daha çok basit ve ucuz stok kalemleri için yaygın bir biçimde uygulanmaktadır⁴⁸.

3. Sabit Sipariş Periyodu Yöntemi

Bu tekniğin uygulanmasında, işletmenin deposundaki mallar periyodik olarak sayılır. Her sayım sonrası siparişler verilir. Verilen siparişlerin miktarları malların devir hızına bağlı olarak değişmektedir. Bu stok tekniğinde stok düzeyi en üst seviyeye getirilecek şekilde uygulanır. Muhtelif kalemleri içeren toplu siparişler, işletmeye iskonto ve taşıma giderlerinde avantajlar sağlamaktadır⁴⁹.

4. Sabit Sipariş Miktarı Yöntemi

Uygulanan bu teknikte, işletmenin depo ya da depolarındaki mal miktarları sürekli gözlemlenir. Mevcut mal miktarları daha önceden belirlenmiş bir seviyeye düştüğü zaman, sabit bir miktarda mal siparişi verilmektedir. Verilen bu sabit sipariş miktarı, yıllık talep miktarına, sipariş maliyetlerine ve mal birim fiyatları dikkate alınarak aynı zamanda kırmızı nokta denilen emniyet stok düzeyine, mal devir hızına ve tedarik süresine bağlı olarak saptanır⁵⁰.

⁴⁸ BARUTÇUGİL, s.188.

⁴⁹ KOBU, s.251.

⁵⁰ BARUTÇUGİL, s.189.

Bu teknikte sipariş miktarı sabit olmakla birlikte, sipariş periyotlarının düzensiz olması halinde mal tedarikinde bazı olumsuzlukları beraberinde getirmekle birlikte tüketim hızının sabit olması halinde bu sorun çözümlenmiş olur⁵¹.

5. ABC Yöntemi

Bu tekniğin uygulanması, düşük değerli stok kalemlerinden çok miktarda bulundurmak ve yüksek değerli stok kalemlerinden az miktarda bulundurup stok kontrolunu sıklaştırmak esasına dayandırılarak uygulanmaktadır⁵².

6. Stok/Satış Rasyosu Yöntemi

Belirli bir dönem içerisinde elde bulundurulan stok miktarı ile yine o döneme ait satış tutarlarının oranını stok/satış rasyosu olarak nitelendirebiliriz ve şu şekilde formülize edebiliriz⁵³.

$$SSR = \frac{\text{Stoklar (Belirli Dönem)}}{\text{Satışlar (Belirli Dönem)}}$$

Stok satış rasyoları genellikle dönemsel aybaşı stoklarını göstermektedir. Dilenirse bu uygulayıcılar tarafından ay sonu ya da ay ortası gibi dönemlerin ifade edilmesinde de kullanılabilir. Ancak bu yöntemin sadece planlamaya yardımcı bir unsur olduğu hiçbir zaman gözden uzak tutulmamalıdır. Stok/Satış rasyolarını kesinkes uyulması gereken bir yöntem olarak görmemek lazımdır. Belirli dönemlerde uygulanabilen Stok/Satış rasyolarına ilişkin değişik yöntemler ve formüller uygulanabilir. İzlenilecek stok politikası hakkında yardımcı

⁵¹ KOBU, s.252.

⁵² KOBU, s.254.

⁵³ Baybars, TEK, **Perakende Pazarlama Yöntemi**, İzmir, 1984, s.370.

bir unsur olarak kullanılmasında sayısız yararlar bulunmaktadır.

7. Haftalara ya da Aylara Göre Tedarik Yöntemi

Bu yöntemde perakendeci işletmenin elde bulunduracağı stoklar ile hedeflenen stok devir hızı ön plana çıkmaktadır⁵⁴. Bu yöntemi biraz daha irdeleyelim. Örneğin 36 haftalık ya da 9 aylık bir dönemi baz olarak aldığımızda, stok devir hızını ne kadar belirlemişsek, tabi bunu belirlerken bilimsel teknik ve çağdaş işletmecilik yöntemlerinden yararlanılarak yapılması gerektiğini burada belirtmeden geçmemek gerekmektedir. Örneğin 3 kez dönmesini hedeflemişsek birim zamanı 3'e bölmek suretiyle hesaplayıp formülize edebiliriz.

$$H.G.T.Y = \frac{36}{3} = 12$$

$$A.G.T.Y = \frac{9}{3} = 3$$

Böylece bundan sonra, dönembaşı stok miktarının belirlenmesi için ilk 12 haftalık ya da ilk üç aylık satış tahminleri yapılabilir.

8. Yüzde Sapma Yöntemi

Bu yöntem de dönembaşı stoku ile ortalama stokta meydana gelebilecek sapma ya da dalgalanmalar, hedeflenen dönemlik satışlarda meydana gelen sapma ya da dalgalanmaların gösterdiği sapma miktarının %50'sine yani yarı yarıya eşit varsayılarak yapılan bir yöntemdir. Diğer bir ifade ile aylık stokların ortalama stoklardan yüzde sapmaları, aylık satışların ortalama satışlardan yüzde sapmaların yarısı kadar olmalıdır. Dolayısıyla bu yöntem stok devir hızının yıllık 6 yada daha fazla olması durumlarında daha uygundur⁵⁵.

⁵⁴ TEK, s.372.

⁵⁵ TEK, s. 372.

$$\text{Aybaşı Stoku} = \text{Ortalama Stok} \times 1/2 \left(1 + \frac{\text{O Aya Ait Satış}}{\text{Ortalama Aylık Satış}} \right)$$

şeklinde formülize edilerek ifade edilebilir.

9. Temel Stok Yöntemi

Bu temel stok yöntemi perakendeci işletmeler, aynı zamanda tüketim kooperatiflerinin sürekli elde stok bulundurma esasına dayanmaktadır. Bu yöntemde elde temel bir stok bulundurulması ön plana çıkmaktadır⁵⁶.

$$\text{Aybaşı Stoku} = \text{Planlanan Aylık Satış} + \frac{\text{Temel Stok}}{\frac{\text{Ortalama Dönem Stoku}}{\text{Ortalama Aylık Satış}}}$$

şeklinde ifade edilebilmektedir.

Bu temel stok dönem boyunca sabittir. Böyle olunca da herhangi bir ayda ilk gün stokları, o aya ait satışlar, temel stoğa ilave edilmek suretiyle kolayca bulunabilir. Belli bir ayda örneğin, ölü sezonlarda satışlar çok düşse hatta sıfırlasa dahi formül yine stok miktarını belirlemektedir.

⁵⁶ TEK, s.373.

İkinci Bölüm

KIVAMLI STOK BULUNDURMA

I. KIVAMLI STOK BULUNDURMA NEDİR?

Perakendeci işletmelerde kıvamlı stok bulundurma nedir? sorusunun cevaplandırılabilmesi için istenildiği zamanda istenildiği kadar stokta mal bulunabiliyor mu? Stokta sadece gereği kadar mı mal bulunuyor gibi sorunların cevaplanması gerekir. Bu durumda böyle bir işletmenin stok politikasındaki temel ilkeleri, stoklarını en uygun düzeyde tutabilmek ve bunu yaparken de stoklarına ilişkin toplam maliyetlerini en düşük düzeye çıkarabilmektir¹. Bu düzeye, stoksuz çalışmanın işletmeye getireceği maliyetlerle gereğinden fazla stokla çalışmanın işletmeye yükleyeceği maliyetler karşılaştırılarak ulaşılabilir. Böylece kıvamlı stok elde edilmiş olur.

Kıvamlı stok bulundurma düzeyine ulaşmasında tüm maliyetler karşılaştırılır. Bu nedenle önemli ölçüde sayısal verilere ihtiyaç duyulur.

Perakendeci işletmelerin, müşterilerin talep ettikleri malları sağlamaları kolay, basit bir iş değildir. Belirli bir mal dizisi içinde bile yüzlerce çeşit mal bulunmaktadır. Dolayısıyla bir perakendeci işletmenin tüm bu mal dizilerini ve çeşitlerini stoklarında

¹ BARUTÇUGİL, s.182.

bulundurması pek mümkün olmamaktadır. Özellikle de finansman sıkıntısı çeken işletmelerde bunu gerçekleştirmek oldukça zordur. Ayrıca perakendeci işletmelerin stoklarında bulunduracakları malların özellik ve yapıları itibarıyla birtakım riskleri (modaya tabi olması, özelliklerini yitirmesi vb.) taşımaları nedeniyle, perakendeci işletmeler bulunduracakları stokları fiili satış ve potansiyel hedef pazarının talep ve gereksinimlerine uygun olacak seviyede yapmaları gerekmektedir.

Perakendeci işletmenin bünyesine uygun kıvamlı bir stok politikası izlenerek, elde tutulan stokların satışlarla karşılaştırıldığında kıvamlı bir düzey oluşmalıdır. Ayrıca sürekli değişen arz ve talep durumlarında dahi bu kıvamlı düzey korunarak süreklilik sağlanmalıdır.

Bu nedenle perakendeci işletmelerin bulunduracakları stoklarının ve satışlarının hem finansal açıdan hem de fiziksel (miktar, boyut, renk, stil, marka ve model vb.) açıdan planlanması ve böylece kıvamlı bir düzeye ulaşılması fevkalade önemlidir. Böylece çok iyi yapılan planlama ve kontrol sayesinde stok dengesinin tüm unsurlarını taşıyan kıvamlı bir stok noktasına varılır. Diğer bir anlatımla, kıvamlı stok, perakendeci işletmenin stoklarında bulundurduğu tüm mal grupları için kıvamlı stok dengesini tanımlayan bir programdır².

II. KIVAMLI STOK BULUNDURMA NEDENLERİ

1. Finansmana Bağlı Nedenler

Kıvamlı stok politikasının temel amacı stokta tutma maliyetini en aza indirmektir. Yani en az finansmanla stok ihtiyacını giderebilmektir. Enflasyonist ortamlarda paranın nominal değeri ile gerçek değeri çok hızlı değişime uğraması ve stoğa giren mallardaki fiyatların çok sık değişmesi ister istemez, stokta kullanılan finansmanın maliyetinin ve alışıktır getirilerinin hesap edilmesini gerektirmektedir. Özellikle bu tür

² TEK, s. 350-351.

hesaplamalar finansman sıkıntısı çeken perakendeci işletmeler için daha fazla önem taşımaktadır.

Finansmanın maliyetini etkileyen en önemli faktör kredi faizleridir. Kredi faizlerindeki yükselme ile mal fiyatlarındaki yükselmenin karşılaştırılması stok kararını yakından etkileyecektir. İşte burada ortaya çıkan belirsizlikler, izlenecek kıvamlı stok politikası ile azaltılabilecektir.

2. Arz ve Talebe Bağlı Nedenler

Kıvamlı stok politikasının temel amaçlarından bir tanesi de arz ve talebin değişmesiyle ortaya çıkan sorunları gidermek yada en uygun çözümü sağlamaktır. Arz ve talepteki değişimler zaman aralığına göre yapılan tahlimlerle yapılmaktadır.

- Çok Kısa Vadeli Tahminler: Bu tür tahminler haftalık yada günlük yapılan tahminlerdir. Arz ve talepteki değişikliklerin bu çok kısa zaman dilimi içerisinde belirlenmesinde kullanılır.

- Kısa Vadeli Tahminler: Yine bu tür tahminler ise 3 ila 6 aylık zaman sürelerini kapsamına alacak şekilde yapılan tahminlerdir. Arz ve talepteki değişmelerin gerektirdiği işletme içi tedbirlerin alınmasında yönlendirici olmaktadır.

- Orta Vadeli Tahminler: Tedarik süreleri uzun ve belirsiz olan malların stoklanmasında yapılmaktadır. Ayrıca mevsimsel dalgalanma gösteren malların stoklanmasının planlanması amacıyla yönelik olarak da kullanılmaktadır.

- Uzun Vadeli Tahminler: Perakendeci işletmelerin gelecekte elde etmeyi umduğu kârlara yönelik olarak yapmış oldukları tahminlerdir. Perakendeci işletmelerin pazar payı içerisinde ileriye dönük uzun vadede yapacakları yatırım ve programların belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Tabi tüm bu tahminler yapılırken, Bilgi toplanması, Talep Tahmin Periyodunun tesbiti, Tahmin Yönetiminin, Seçimi ve Hata Payının

Hesaplanmasının yapılması ve Tahmin Sonuçlarının Geçerliliğinin Araştırılmasına yönelik bilimsel verilerden yararlanılmaktadır³.

3. Rekabet Koşullarına Bağlı Nedenler

Piyasada rakip işletmelerin durumu, işletmenin daha dikkatli ve sıkı bir stok politikası izlemesine neden olabilir. Gelişi güzel izlenen bir stok politikasının her zaman maliyetleri arttırdığını söylemek pek yanlış olmayacaktır. Bu durumda perakendeci işletmeler, maliyet arttırıcı unsurları dikkatle izlemek zorunda kalmaktadırlar.

Kaldığı aynı piyasada faaliyet gösteren işletmeler daha akılcı bir stok politikası izliyorlarsa bu zorunluluk biraz daha artmaktadır. Aksi takdirde piyasaya diğer işletmeye göre dezavantajlı fiyat yapısıyla girecektir. Bu da onun zayıf olduğunu gösterir ve tüketiciler için fiyat yönüyle tercih nedeni olamayacaktır.

Perakendeci işletmeler faaliyet gösterdikleri piyasada tutunabilmek, ayakta kalabilmek için, sürekli olarak değişimleri izlemek ve kendilerini yenilemek durumundadırlar. Çünkü işletmecilik ve pazarlama teknikleri çok hızlı bir biçimde değişmektedir. Dolayısıyla işletmeler pazar paylarını arttırmak ve pazar paylarını rakip işletmelere kaptırmamak için etkin ve rasyonel yöntemlere her zamankinden daha fazla özen göstermektedirler. Böylece kendi işletmelerini rakip işletmelere karşı güçlü ve etkili bir konuma getirebilmektedirler⁴.

³ BKOBÜ, s. 209-210.

⁴ Yılmaz ÜRPER, "**Tüketim Kooperatiflerinin Günümüzdeki Başarı Koşulları**", Kooperatif Dünyası, Mart 1990, S. 228, s. 3.

III. KIVAMLI STOK BULUNDURMA KOŞULLARI

1. Genel Koşullar

Yakın zaman kadar işletmelerin stok politikaları ticari kredi yönetimleri gibi işletmecilik işlevleri geleneksel muhasebecilik bilgileri ile muhasebeciler eliyle yürütülmekteydi. Ancak son yıllarda hızla değişmekte olan pazar koşulları ve yeni teknolojiler nedeniyle işletmelerin stok ve iş hacimleri hızla büyüme ve değişen teknolojinin getirdiği olanakları en verimli şekilde kullanma ihtiyacı doğmaktadır⁵. Bu nedenle bilgisayar uzmanları, mühendisler ve yöneylem araştırmacıları tarafından planlanarak geliştirilip uygulamaya konulan stok kontrol sistemleri ve stok plan ve politikaları günümüz işletmeleri tarafından kullanılmaktadır. Dolayısıyla tüketim kooperatifleri de bu değişimden etkilenecek çağdaş işletme yönetim ve tekniklerinden yararlanmak bu konuda olabildiğince didinmek ve pazar ekonomisindeki yerini almak durumundadırlar. Başdöndürücü bir hızla gelişmekte olan ve yavaş yavaş büyük kentlerimizden başlayarak yaygınlaşmakta olan hipermarket çağına ayak uydurabilmek ve en önemlisi ayakta durabilmek için, gelişen teknolojinin gereklerine uyum sağlayabilmek, yenilikleri yakalayabilmek için yoğun bir çaba ve arayış içerisinde olmak gerekmektedir.

İşletmelerin kendi bünyelerine uygun olarak belirleyecekleri yöntemler doğrultusunda, kıvamlı stok politikalarını oluştururken; ortak ya da müşteriler hangi mal gruplarına daha çok gereksinim duymaktadırlar? Belirlenen mal grupları içerisinde en çok tutulan ve aranan markalar hangileridir? Genel ekonomik koşullar altında ortakların alım gücü nedir? Temel malların alımına bu gücün yansıyan kısmı ne kadardır? Çevredeki diğer rakip işletmelerin mal

⁵ Mehmet ERKAN, **Enflasyonist Ortamda İşletmelerin Ticari Kredi Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, Ya. No.380, Afyon İ.İ.B.F., Ya. No.7, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1990, s.125.

çeşitlendirmelerini nasıl yaptıkları? Stokta bulundurulacak mal çeşitlerinden hangilerinin peşin, hangi malların vadeli olarak alınabileceği ve bu peşin ya da vadeli alınan mallar arasındaki fiyat farkının ne olacağı? Kooperatif işletmenin dönersermayesi ne kadardır? Bu kaynaklara ulaşmada sermaye ve örgüt yapısı bakımından ne gibi sorunlarla karşılaşılabilir? İşletme dönersermayesine bağlı olarak mal çeşitlerinde farklılaştırmaya olanak olup olmadığı? Dönersermayenin arttırılmasının sağlanıp sağlanamayacağı? Kooperatif satış mağazası ile depo ya da depolarının belirlenen mal gruplarını arzu edilen düzeyde satışı yapılınca kadar stok olarak elde bulundurmaya elverişli olup olmadığı gibi hususların detaylı bir biçimde irdelenerek, çözüm önerileri üzerinde yoğun çabalar harcayarak kararlaştırılması önemli olmaktadır⁶.

Kıvamlı Stokta Malların Değerlendirilmesi ve Belirlenmesi gerekir. İşletmeler kıvamlı stokta bulundurmak istedikleri mal çeşitlerini belirlerken bir takım etkileyici unsurları gözönünde bulundurmak ve malların değerlendirmesini yapmak durumundadır. Öncelikle de tüketici tercihlerinin gözönünde tutulması gereklidir. Anılan stok politikasının belirlenmesi aşamasında malların seçimi yapılırken oluşturulacak, **kooperatif müdürü, kooperatifin ilgili departman yetkilileri, yönetim kurulu** ve olanaklı olması halinde **ortaklar arasından seçilecek bayanlar grubu** tüketici tercihlerinin belirlenmesinde etkin bir görev üstlenebilirler. Grup çalışması sonucunda elde edilecek bilgi ve bulgular daha gerçekçi ve daha belirleyici olmalarının yanında yönlendirici bir unsur olacaktır⁷.

Yukarıda belirtildiği gibi grup yöneticileri tarafından gerçekleştirilen eşgüdümlü bir çalışma sonucunda, tüketicilerin eğilimleri belirlendikten sonra, stokta bulundurulacak malların değerlendirilmesi ve belirlenmesini iki kısımda inceleyebiliriz. Bu ayrımı

⁶ POLAT, s.84.

⁷ Sinan VARGI, **Türkiyede Tüketim Kooperatiflerinin Durumu ve Alınması Gereken Tedbirlerin Araştırılması**, Ankara, 1991, s. 12-13.

stok devir hızına göre yapmak daha uygun olacaktır⁸.

- Stok devir hızı yüksek mallar
- Stok devir hızı düşük mallar

Perakendeci işletmelerde ve tüketim kooperatiflerinde, stoklarla satışlar arasındaki ilişkiler, bu iki öge arasındaki dengelerin ve oranlarının belirlenmesinde stok devir hızı ölçüt olarak kullanılmaktadır. Stokların belirli dönem içersinde ne kadar döndüğü yani kaç kez devir yaptığı stok devir hızı ile ifade edilmektedir⁹.

Tüketim kooperatifleri ile benzer perakendeci işletmelerde, mal grupları arasında, temel gıda maddeleri, şarküteri maddeleri ve temizlik maddeleri stok devir hızı yüksek olan mallardır. Konfeksiyon, ayakkabı, mutfak ve ev aletleri ise stok devir hızı düşük olan mal gruplarını oluşturmaktadırlar¹⁰.

Stok devir hızları aynı zamanda izlenen stok politikasının ne denli tutarlı olup olmadığının bir göstergesidir. Stok devir hızı yüksek olan malların ortak ve müşteriler tarafından cazip bulunduğu ve işletmenin mal tercihini isabetli yaptığını göstermektedir. Uzun süre elde bekleyen düşük stok devir hızına sahip mallarda ise marka, miktar ve kalite açısından isabetsiz seçimlerin yapıldığı anlamı çıkmaktadır. Böylesi durumlarda satılmayıp elde kalan malların bir an önce elden çıkarılarak paraya dönüştürülmesi gerekmektedir. Genel taleplere uyumlu olmasının yanında stok devir hızı yüksek olan mal çeşitleri ancak çok iyi, profesyonelce bir yönetimle sağlanabilecektir¹¹.

⁸ TEK, s.351.

⁹ TEK, s.351.

¹⁰ POLAT, s.85.

¹¹ HELM, s.128.

2. Yönetimsel Koşullar

Günümüzde işletme sahipliği ile işletme yönetimi ayrılmaya başlamıştır. Artık kişiler, sahip oldukları, işletmenin yönetimin profesyonel kimselere bırakmaktadırlar. Çünkü yönetim fonksiyonlarında herkesin yapamayacağı ancak uzmanların konusu olan sayısal analizler gibi teknikler kullanılmaktadır. Daha önce de belirttiğimiz gibi kıvamlı stoğun belirlenmesinde de çeşitli tekniklerden yararlanılmaktadır. Bu tekniklerin kullanılması da bilgi ve beceriyi gerektirir. Profesyonel kişilerin işletmelerde istihdam edilmesi kıvamlı stok politikalarının izlenmesini kolaylaştırmış olacaktır. Kıvamlı stoka ulaşabilmek için yönetim kararlarının alınması ve uygulanması yanında, bunların istenen hızda olması sağlanmalıdır. Örneğin tedarik kaynaklarına karar verirken ya da hangi maldan ne kadar alınacağını hesaba yapılırken belirli bir hız istenebilir. Bu hız, istendiği kadar değilse bazı fırsatlar kaçırılmış tedarik maliyeti artmış olabilir. Yönetim hem iletişim hem de karar ve uygulanması konusunda belirli bir standart oluşturmalıdır. Çünkü kıvamlı stoğun sağlanmasında bunlar dikkate alınmaktadır.

Kıvamlı Stok oluştururken, yönetim fonksiyonlarında bir eşgüdümün bulunması gerekir.

Perakendeci işletmenin izlediği kıvamlı stok politikası ile mevcut yönetim faaliyetleri arasında bir uyum olmalıdır. Böyle bir uyum sağlandığı takdirde işletmenin başarı ve gelişmesinin sürekli ve üst düzeyde olacağını söyleyebiliriz. Kıvamlı stok oluşturulurken yönetim fonksiyonlarında bir eşgüdümün bulunması ve işletmenin başarılı olması, organizasyon yapısının ve iletişim olanaklarının etkinliğine, işletmenin pazar çabalarıyla ilgili niteliklerine, yönetim ve koordinasyonun uyumlu bir şekilde yürütülmesine, yönetim kadrolarında bireysel çabalardan organize çabalara doğru yayılan bir çalışma şeklinin olmasına bağlıdır.

Parekendeci işletmelerin başında bulunan profesyonel yönetici kaynakların etkin ve verimli kullanılması konusunda isabetli karar verebilmeli, çok yönlü analizler yapabilmelidir. Yönetim fonksiyonlarında bir eşgüdümün bulunmasını sağlayarak rakip işletmeler karşısında rekabet avantajına sahip olabilecek konumu ortaya çıkarabilmelidir. Aksi takdirde önceden hiçbir plan ve hazırlık yapmadan günübirlik kararlarla hareket ederse, rekabet ettikleri pazarın en önemsiz dalgalanmalarından ve risklerinden büyük ölçüde etkilenmeleri kaçınılmaz olacaktır.

Dolayısıyla işletme, izleyeceği kıvamlı bir stok politikasıyla, rekabet açısından etkili olabilmek için bir takım fırsatları yakalayabilmek ve bazı önlemleri almak zorundadır. Bunun için pazar payının arttırılması ve ileriye yönelik bir stok politikasının geliştirilmesine gerek bulunmaktadır. İşletme stoğunda bulundurduğu malların maliyetlerini düşürme olanaklarını araştırarak optimal maliyet noktasını yakalayabilmelidir¹².

Ayrıca, kooperatif işletmenin izlemiş olduğu kıvamlı stok politikasının uygulanması aşamasında görülebilecek talep dalgalanmaları, ortak yada müşterilerin gereksinimlerindeki değişimler kooperatif yetkilileri tarafından anında görülebilmelidir. Görülecek bu değişimlere karşı, araştırma, geliştirme tedarik ve pazarlama departmanlarının sıkı bir işbirliği, iletişim ve eşgüdüm içerisinde olmaları profesyonel yönetici tarafından sağlanmalıdır.

Görüldüğü gibi özel işletmelerde özellikle de Anonim Şirketlerde, çağdaş işletme tekniklerinin kullanılması ve Yönetim Kurulunu yönetim yetkilerini profesyonel yöneticilere göçermesi yada yürütme komitelerine devretmesi işletmelerin başarılarında önemli bir yer tutmaktadır.

Kooperatif işletmelerde Yönetim Kurulu'nun görev ve yetkileri kanun ve anasözleşmede belirtilmektedir. Çeşitli görev ve yetkilerle

¹² Erol EREN, "İşletmelerde Stratejik Planlama (Teknikler ve Araştırmalar), İst. Üni. Y.No: 2666 İşl. Fak. Y.No: 88 Yönetim ve Organizasyon Ens. Y.No: 2, İstanbul, 1979, s. 21, 23, 37, 130.

donatılmış olan Yönetim kurulu işletme faaliyetlerini yürüten bir icra organıdır.

Yönetim Kurulu Kooperatifi yönetir ve temsil eder ve en az üç üyeden oluşur. Kooperatifler Kanunu'nun 57. maddesi hükmüne göre Yönetim Kurulu üyeleri en çok dört yıl için seçilirler. Yedek üyeler de dahil olmak üzere bütün yönetim kurulu üyelerinin kooperatif üyesi olma zorunluluğu getirilmiştir. Ana sözleşmede aksine bir hüküm bulunmuyorsa, yönetim kurulu üyelerinin tekrar yönetime talip olması ve seçilebilmeleri mümkündür.

Kooperatif yönetim kurulu üyesi olmak sorumluluk üstlenmek, yönetme yeteneği bilgi ve birikimine sahip olmak, liderlik, önderlik vasfını taşımak gibi bir takım özellikler gerektiren ikinci bir uğraşı ve görevdir. Özellikle ülkemiz koşullarında kooperatif yönetim kurulu üyelerinin çeşitli faktörler nedeniyle kooperatife gereği kadar zaman ayıramamaktadırlar. Ayrıca kooperatif yönetimi uzmanlık alanı olduğundan sıradan yönetim kurulu üyeleri marifetiyle yürütülmesi oldukça zor ve sakıncalıdır.

Kooperatif işletmelerin başarısızlıklarının başında yönetim sorunu gelmektedir. Bunun için kooperatif yönetiminin profesyonel yöneticiye bırakılması ve yetkilerin bir kısmının bu yöneticiye göçerilmesi gerekmektedir. Kooperatif işletmelerin başarılarında kooperatif müdürü yada muhasebeci olarak adlandırdığımız profesyonel yöneticilerin önemli katkıları bulunmaktadır.

Birim kooperatiflerin büyük çoğunluğu, çeşitli imkânsızlıklar nedeniyle profesyonel yönetici çalıştırmamakta ve çağdaş işletme tekniklerinden yoksun kalmaktadırlar. Başarısız olmalarının başlıca nedeni burada yatmaktadır¹³.

¹³ Yılmaz ÜRPER, **Kooperatif İşletmeciliği**, Eskişehir, 1992, s. 144.

Üçüncü Bölüm

TÜKETİM KOOPERATİFLERİNDE KIVAMLI STOK BULUNDURMA POLİTİKALARI

I. TÜKETİM KOOPERATİFLERİ İÇİN KIVAMLI STOK BULUNDURMANIN ÖNEMİ

Tüketim kooperatiflerinin finansal yapılarına uygun olarak kıvamlı bir stok bulundurma politikaları uygulamalarının önemi büyüktür. Tüketim kooperatifleri kıvamlı stok bulundururken belli bir dönemsel plan uygulayabilirler. Oluşturulan plana ve hedeflenen zaman dilimine göre tüketim kooperatiflerinde bulundurulacak ya da bulundurulması hedeflenen mal grupları belirlenir.

Tüketim kooperatiflerinde uygulanacak kıvamlı stok politikası, kaliteli ve düşük maliyetli mal ve hizmet pazarlaması için, tedarik ve pazarlama faaliyetlerinin eşgüdümünü gerçekleştiren bir ilkeler toplamıdır.

Tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok bulundurmada, tedarik kaynaklarını tüketim kooperatiflerinin bir parçası olarak görmek gerekmektedir.

Tüketim kooperatiflerinin uyguladıkları kıvamlı stok politikaları, kaliteli ve düşük maliyetli mal tedarik etmek amacına yönelik olmalıdır¹. Tüketim kooperatifleri rayonlarındaki mal sunumunun sürekliliğinin sağlanması ve müşteri taleplerinin anında karşılanabilmesi için belirli bir emniyet stoku ile çalışmaları gerekmektedir. Mal tedarikinde siparişlerin verilme sürelerinin

¹ EREN, s. 129-130.

belirlenmesi, ekonomik sipariş miktarının hesaplanması konusunda çeşitli alternatif yöntem ve teknikler geliştirilmiştir. Bu bağlamda çalışmalarımızın temelini oluşturan kıvamlı stok bulundurma politikası en uygun teknik ve yöntem olarak benimsenmektedir.

Tükitem kooperatifleri yönetimi, birim satın alma maliyetlerini azaltabilmek için mal alımında miktar iskontalarını bir yaklaşım olarak benimser ve satın alma miktarını büyük ölçülerde yapabilir. Ya da kampanyalı satışların cazibesine kapılabilir. Ancak bu yaklaşımlar işletmenin gerçekçi satış beklentileri dikkate alınmadan yapılırsa, tüketim kooperatifini, zaten kıt olan kaynakların kullanılması konusunda finansal yönden sıkıntıya sokar. Ayrıca bu konuda da alışılagelmiş maliyetler daima gözönünde tutulmalıdır².

Tüketim kooperatifleri bünyesine uygun olmayan stok politikaları ya tedarik maliyetlerinin artmasına ya da satışların sürekliliğinin aksamasına ve sonuçta müşteri taleplerinin karşılanamamasına neden olur.

Tüketicilerin, kaliteli aynı zamanda ucuz mal satın almak istemeleri ve tüketicilerin bu taleplerinin karşılanabilmesi amacına yönelik olarak, işletmeler arasında oluşan rekabet, perakendeci işletmeleri stok ve pazarlama politikalarını gözden geçirmek, kısmen revizyona tabii tutmak veya tamamen değiştirmek durumunda bırakmaktadır. Yeni işletmecilik anlayışına uyum sağlayamayan işletmeler, dolayısıyla tüketim kooperatifleri, rekabet güçlerini yitireceklerinden, faaliyet gösterdikleri piyasadan çekilmek zorunda kalacaklardır³.

Tüketim kooperatiflerinin finansman kaynaklarının sınırlı olması böylesine bir stok politikası uygulanması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok bulundurulması çok önemlidir. Tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok bulundururken değişime tabi mallar ve piyasaya sunulan alternatif mallar konusunda hassasiyet gösterilmesi gerekmektedir.

² KARALAR, s. 23.

³ EREN, s. 23.

II. TÜKETİM KOOPERATİFLERİNDE KIVAMLI STOK BULUNDURMA KOŞULLARI

Tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok bulundurmada, stok düzeylerinin belirlenmesinde, en ekonomik sipariş miktarının saptanması önemli omaktadır. Ayrıca ihtiyaç duyulan malların tedarikinde, siparişin verilmesinden rayonda satışa hazır olmasına kadar hangi boyutta bir zaman sürecine gereksinim duyulduğu önem taşımaktadır. Sipariş verilen malın teslim alınmasına kadar geçecek sürede, rayonlarda bu malın devamlılığı hiçbir zaman aksatılmadan sunulabilmesi son derece önemlidir.

Tüketim kooperatiflerinde stok bulundurmaya ayrılan dönersermayenin rasyonel kullanılması, kooperatifin amaçları ile politika ilkelerinin iyi belirlenmesi ve uygulanması önemlidir.

Belirlenen bu ilkelerin uygulanmasında, kooperatif yöneticilerinin belirli uzmanlık konularında sıkışıp kalmayacak geniş bir bilgi ve görüş ufkuna sahip olup, dinamik bir yapıda olmaları gerekmektedir. Tüketim kooperatiflerinin yönetiminde hedeflenen amaçlar kadar, bu amaçlara ulaşmada seçilecek araçlar da önem taşımaktadır. Kooperatif yönetiminde görev üstlenen kişilerin değişen koşullara ve uygulamalara geniş bir açıdan bakmalarını sağlayacak bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir⁴.

Tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok bulundurma koşullarını aşağıda belirtilen alt başlıklar içerisinde inceleyebiliriz.

1. İşletme Fonksiyonlarından Doğan Koşullar

Tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok bulundurma koşulları; pazarlama koşulları, finans ve muhasebe sistemine ilişkin koşullar ve diğer yönetsel koşulların belirlenmesine bağlı olmaktadır. Yani bu koşulların bir kısmı tüketim kooperatiflerinin örgütsel yapıları ile bir

⁴ EREN, s. 21.

kısmıda faaliyetlerini sürdürdükleri pazarın özellikleri ile yakından ilgilidir.

A. Pazarlama Koşulları

Tüketim kooperatiflerinin, araştırma projelerinin ayrıntıları için araç-gereç ve finansmana sahip olmadıkları görülmektedir. Bunun yanında kolayca uygulanabilen basit yöntemlerle pazarlama koşullarına ilişkin sağlıklı bilgilere ulaşılabilir.

- Mevcut reklâm imajlarını gözden geçirerek, kooperatif profesyonel yöneticilerinin yüzyüze görüşmelerde bulunarak ve zaman zaman deneme alımları yapılarak rakip işletmeler hakkında bilgi sahibi olabilirler.

- Belirli zaman aralıklarında müşterilerinden küçük anketçikler yardımıyla sürekli ve sağlıklı bilgilere ulaşılabilir.

- Rayonda veya kasada iyi eğitilmiş satış elemanları ile mal çeşidine ilişkin sağlıklı ve yararlı bilgiler elde edilebilir⁵.

Finansman sıkıntısı içinde olan tüketim kooperatiflerinin, üyelerinin her birinin isteğine uygun olacak mal çeşitlerini birarada sunma olanakları bulunmamaktadır. Ancak genel isteklere uygun olarak mal çeşitlerinin bulundurulabilmesi, kooperatif profesyonel yöneticilerinin kıvamlı bir stok politikası izlemeleri sonucu olanaklı olabilecektir.

a. Hedef Kitlenin Belirlenmesi

Tüketim kooperatiflerinde satışlara ilişkin istatistiksel bilgilere kolayca ulaşılabilir. Tüketim kalıpları, tahmini yöntemlerle ve geçmiş dönemlerde ay ve yıl itibarıyla elde edilen verilerden yararlanılarak bulunur.

Tüketim kooperatifleri yönetimi, hizmet sunduğu ortak ve

⁵ HELM, s. 128.

müşterilerinin, özellikleri, satın alma güçleri ve ne tür mal satın aldıkları hakkında bir ön bilgiye sahip olmalıdır. Kıvamlı stok bulundurma politikası uygulanırken yukarıdaki bilgilere göre işletme sağlıklı önlemler alabilmeli ve hedef kitlenin belirlenmesi buna göre yapılmalıdır.

Hitap ettikleri müşteri kitlelerinin sosyo-ekonomik yapıları çok iyi analiz edilmeli, bölgesel koşullara bağlı etkenler de gözönünde tutularak işletmecilik politikaları bir sisteme oturtulmalıdır.

b. Değişmeler (Moda, Pazar vb.)

Hedef müşteri yapısı ve eğilimlerinin araştırılması sonucunda, Tüketim kooperatifi ortak ve müşterilerinin taleplerindeki değişiklikleri karşılamak ve stoklara bağlanan dönersermayeyi optimal düzeyde tutmak amaçlanıyorsa kıvamlı stok bulundurma politikalarına yönelik uygulamalar yapılmalıdır.

Büyük ölçeklerde belirli çeşit malları stokta tutmak yerine, küçük ölçeklerde daha fazla çeşitte malların tedarik edilerek, reyonlarda müşterilere satışa sunulması yönünde politikalar izlenmelidir.

Yukarıda da belirtildiği gibi moda ve mal çeşitlendirilmesi sonucu, müşteri taleplerindeki değişmeler yakından izlenerek, yeni mallara olan taleplerin zamanında karşılanabilmesine yönelik işletme içi tedbirler alınmalıdır. Tüketim kooperatifleri bu konuda esnek bir yapıya sahip olabilmeli, ortak ve müşterilerinin kooperatife olan güven ve bağlılıklarının sürekliliğini sağlayabilmelidir.

c. Satın Alma Kaynaklarının Belirlenmesi

Tüketim kooperatifleri kendi bünyelerine uygun tedarik merkezlerini saptamalıdır. Kıvamlı stok politikası bağlamında kooperatifin mal gereksiniminin, ihtiyaç olduğu anda ve ihtiyacını karşılayacak miktarda sağlayabilmek için mal tedarik merkezleri ile

gerekli anlaşma ve koordinasyonu yapması gerekmektedir⁶.

Tüketim kooperatiflerinin arzu edilen tedarik merkezleri halkalarını oluşturabilmesi için de bazı koşullar bulunmaktadır. Mal tedarik merkezlerinin kooperatife olabildiğince yakın olmaları, tüketim kooperatiflerinin periyodik olarak ne kadar mal gereksinimini olduğunun önceden belirlenmesi gerekmektedir. Bunun yanında tüketim kooperatifi ile mal tedarik merkezleri arasında satın alınan malın özellik ve kalite konularına ilişkin güven ve iletişime gereksinim bulunmaktadır.

Geleneksel sistemde bu tür parakendeci işletmeler kısa dönem kârlılığa önem verdiklerinden, kısa vadede maliyetleri azaltacak uygulamalara yönelmektedirler. Bu bağlamda sık aralıklarla değişik tedarik merkezlerinden mal temin edilmesi yöntemi benimsenmekte, sipariş ve tedarik maliyetlerini azaltmak için de büyük ölçekli mal satın ama politikası uygulamaktadırlar.

Tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok politikası uygulamasında, mal tedarik merkezlerini işletmenin bir tamamlayıcısı olarak görmek, az sayıdaki tedarik mekezleri ile uzun süreli bağlantıları yapmak, Tüketim kooperatiflerinin ihtiyacı olan malların gerekli olduğunda kooperatife ulaşması ve reyonlarda satışa sunulmaya hazır olması amaçlanmaktadır. Tüketim kooperatiflerinin gereksinim duyduğu malları küçük ölçeklerde, ama müşterinin talepleri doğrultusunda yeterli çeşit ve türde tedarik ederek stok maliyetlerinin minimize edilmesini de sağlamış olacaktır⁷.

Birim kooperatif işletme üst birliğe bağlı ise aynı tedarik politikasının üst birlik tarafından sürdürülmesi gerekmektedir.

⁶ Alvin TOFFLER, (Çev. Belkıs ÇORAKÇI), **Yeni Güçler, Yeni Şoklar**, İstanbul, 1992, s. 253.

⁷ TEK, s. 380.

2. Finans ve Muhasebe Sistemine İlişkin Koşullar

Parakendeci işletmelerde oluşturulan muhasebe bilgileri sisteminin en başta gelen temel amaçlarından bir tanesi de finansman ile ilgili sağlıklı bilgilerin ortaya konulmasıdır. Muhasebe bilgi sistemi sayesinde elde edilen finansal nitelikli bu bilgiler işletmenin durumu hakkında kesin bilgileri ortaya koyar. Parakendeci işletmenin yöneticileri verecekleri stratejik kararlarda bu verilerden yararlanmaktadırlar.

Parakendeci işletmelerin elde edilen bu bilgiler doğrultusunda alacakları yönetsel kararlar içe dönük kararlar ve dışa dönük kararlardan oluşabilmektedir. İçe dönük kararlar parakendeci işletmenin tümünü ilgilendiren kararlar olup, dışa dönük kararlar ise belirli bir bölümü veya fonksiyonu ilgilendiren kısmî kararlardır.

Parakendeci işletmelerde içe dönük ve dışa dönük kararlar yapıları itibariyle **Stratejik Kararlar**, **Yönetsel Kararlar** ve **Eylemsel Kararlar** olabilirler⁸.

Tüketim kooperatifleri üst yöneticilerinin ya da profesyonel yöneticilerin alacakları yönetsel kararların temelini muhasebe bilgi sistemi sayesinde elde edilen veriler oluşturmaktadır.

a. Finansal Durumun Belirlenmesi

Tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok bulundurma politikalarının sağlıklı bir yapıya kavuşturulmasında da muhasebe bilgi sistemi verilerinin önemi büyüktür. Ayrıca tüketim kooperatiflerinin günlük olağan faaliyetlerinin belirlenmesinde finansal nitelikteki bu bilgilerden yararlanır. Kooperatif yöneticilerine kararların alınmasında ve uygulayacakları politikaların belirlenmesinde muhasebe departmanınca sunulan finansal raporlar yönlendirici olmaktadır. Ayrıca muhasebe bilgi sistemi sayesinde belirlenen finansal durum ortaklar içinde sağlıklı bir bilgi kaynağı oluşturur. Tüketim kooperatifi yönetimi ile ortaklar arasındaki diyalogun gelişmesine yardımcı olur.

⁸ EREN, s. 30-35.

Tüketim kooperatiflerinde finansal durumun belirlenmesi, işletme kaynaklarından en rasyonel sonucun alınması ve organizasyon yapısının oluşturulmasının yanında işletme kaynaklarının geliştirilmesine yönelik kararların alınmasında bu bilgiler sonucunda olanaklı olmaktadır.

Tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok politikasını uygulayabilmek için finansal yapının ayrıntıları yakından izlenmelidir. Çünkü ortaya çıkacak beklenmedik bir durum kıvamlı stok yapısını bozabilir. Bu nedenle hem kıvamlı stokta hem de bunun gerçekleştirilmesinde büyük payı olan finansal yapıya esneklik kazandırılmalıdır.

Tüketim kooperatifleri burada kendilerine düşeni almalı, rakip işletmelerle yarışı sürdürebilmeleri, rekabet ortamında ayakta durabilmeyi başarabilmeleri için statik yapıdan kurtularak dinamik bir yapıya kavuşmaları gerekmektedir.

b. Muhasebe Sisteminin Belirlenmesi

Geleneksel muhasebe sistemi anlayışında bir takım değişim ve gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Muhasebe sistemi sayesinde elde edilen finansal karakterli bilgiler, işletmenin geleceğe yönelik alacakları kararlarda yeterli olamamaktadır. Bunun yanında finansal kareterde olmayan bilgilere de gereksinim duyulmaktadır.

Tüketim kooperatifi muhasebe sistemi verilerinden yararlanmasının yanında uygulacağı kıvamlı stok politikasının işletmedeki tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayabilmelidir. Tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok bulundurma politikalarının uygulanması, başarı ile yürütülebilmesi için yönetim kurulu üyelerinden, profesyonel yöneticilerinden, kasiyere kadar tüm çalışanların çaba göstermeleri gerekmektedir. İşletmede eşgüdüm, karşılıklı güven, takım çalışması ve sürekli iyileştirmeyi teşvik eden bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir⁹.

Birim kooperatif işletme üst birliğe bağlı ise aynı politikaların üst

⁹ EREN, s. 39-40.

birlik yöneticileri tarafından da titizlikle uygulanması gerekmektedir.

i. Mal Girişine İlişkin Muhasebe İşlemleri: Tüketim kooperatifleri ile mal tedarik merkezleri arasındaki ilişkiler çok iyi organize edilmelidir. Enflasyon koşulları maliyet unsurlarını yakından etkilemektedir. Mal birim fiyatları ve ulaştırma giderlerinin artmasının yanında kredi maliyetleri de yükseltmektedir. Tüketim kooperatifi mal tedarik merkezleri ile uzun vadeli satın alma anlaşmaları yaparak bu olumsuz etkenlerden en az etkilenmeyi sağlayabilmelidirler. Muhasebe departmanı mal girişine ilişkin işlemlere ait bilgileri ayrıntıları ile kaydetmesi gerekmektedir. Tüketim kooperatiflerinde mal tedariki en az satış kadar önemli işlevlere sahiptir. Stoğa mal girişi ile stoktan çıkış uyum içinde olmalıdır. Aksi taktirde kıvamlı stok sistemi işlemez. Girişe ait bilgiler istendiğinde ve gerekli olduğunda hazır olmalıdır. Bu bilgiler kooperatif işletmeyi yönlendirecek niteliklere sahiptir. Hiç kuşkusuz mal girişi yanında girişe kadar olan eylemler ve bunlara ait kararların doğru alınmasında daha önceki girişe ait bilgilerin önemli bir payı vardır. Bu nedenle mal girişi, kıvamlı stoğun odak noktasını oluşturduğu için yakından izlenecek şekilde muhasebeleşmesi gerekir.

ii. Mal Çıkışı ve Satışa İlişkin Muhasebe İşlemleri: Girişte olduğu gibi çıkışta da işlemlerin muhasebeleştirilmesi kıvamlı stok için gereklidir. Malın kooperatif işletmeye girişi ile çıkışı ve işletmede eyleşmesi mal akış trafiğinin yakından izlenmesi gerekmektedir. Zaten kıvamlı stokta istenen malın işletmeye girişi ile çıkışının birbirine çok yakın olması gerekmektedir. Mal işletmede ne kadar fazla kalırsa o kadar işletmeye yük doğmaktadır. O zaman giriş ile çıkış arasında bir uyumun ve eşgüdümün olması gereklidir. Bu da mal hareketleriyle ilgili işlemlerin girişte olduğu gibi çıkışta da muhasebeleşmesi gerekmektedir. Bunun için de işletmenin rayonundaki mal iyi gözlenilmelidir. Değişiklik hemen kayıtlara yansıtılmalıdır. Kayıtlar yorum yapmaya ve karar vermeye elverişli olmalıdır.

iii. Firelere İlişkin Muhasebe İşlemleri: Geleneksel muhasebe sisteminde, bozulan, kırılan ya da fire veren malların giderleri maliyetlere ilave edilmektedir. Tüketim kooperatiflerinde de meydana gelen fireler özenle takip edilmelidir. Fire listeleri oluşturulmalıdır. Hatta bu işlem öylesine sistematik bir şekilde yapılmalıdır ki fire olayına ilişkin bilgilere anında ulaşmak olanaklı olsun. Fire listelerine kaydedilen bilgilere bakıldığında hangi malın ne kadar fire verdiği dönemsel ve yıllık olarak kolayca görülebilmelidir. Bunların en aza indirilmesi konusunda alınabilecek önlemler üzerinde durulmalıdır.

Günümüz işletmecilik anlayışında firelerin en aza indirilmesi konusunda ambalajlama, paketleme ve muhafaza altına alınma konusunda oldukça önemli başarılar elde edilmiştir. Bozulma konusunda da ambalajının üzerine son kullanım tarihleri konulmaktadır. Burada parakendeci işletmelerin rayonlardaki bu tür malları sık aralıklarla kontrol ederek, son kullanım tarihine az bir süre kalan malları tedarikçi firmalardan yenileri ile değiştirmek olacaktır. Bu hiçbir ilave gider gerektirmeyecek şekilde mal sipariş ve mal teslim periyotlarında sözleşmeye konulan madde ya da anlaşmalar gereği yapılabilecektir.

Eğer fire tüketim kooperatifi işletmesinden kaynaklanıyorsa oluşturan nedenler üzerinde durulmalı ve fireyi azaltıcı ve yok edici çabalar gösterilmelidir. Bu da firenin oluşum nedenlerinin tam olarak bilinmesiyle olur. İzlenen muhasebe sistemi fire konusunda ayrıntılı bilgi verebilmeli. Çünkü her fire işletmeye yük getirebilmektedir. Fire kıvamlı stok politikasının oluşumunda önemli yere sahip olduğundan diğer işlemlerden ayrı olarak izlenmesi gerekmektedir. Buda muhasebeleştirilmesiyle olmaktadır.

C. Yönetimsel Koşulların Belirlenmesi

Parakendeci işletmelerde yönetimsel koşulların belirlenmesinde, sağlıklı bir iletişim ve eşgüdümün önemi büyüktür. Yönetimsel

kadrolarda yer alan her bir elemanın uygulanacak politikalarda yer almalarının sistemi yukarıdan aşağıya doğru harekete geçirir ve bir motivasyon unsuru olarak dinamik bir yapının oluşmasına neden olur. Yetki göçerilmesini olanaklı hale getirmesi üst yöneticilerin boşuna zaman harcamalarını önler¹⁰.

Perakendeci işletmelerde kıvamlı stok bulundurma politikalarının uygulanmasında, yönetsel koşullar çerçevesinde, departman yetkileri arasındaki karşılıklı iletişim ve organizasyon ilişkileri, yetki ve sorumluluklar bağlamında yönetim kurulu ile profesyonel yönetici arasındaki ilişkilerin nasıl olacağı belirlenir.

Kıvamlı stok politikaları uygulanmasında, mal hareketleri yakından takip edilmelidir. Zaman dilimleri, verilerin niteliği, verilerin sayısı ve politikaların uygulanabilirliği önemli bir yer tutmaktadır.

Perakendeci işletmelerde uygulanacak kıvamlı stok politikalarının başarıları, yönetsel koşulların iyi belirlenmesine bağlıdır. Buna ilişkin yararlanılan veriler yapıları itibarıyla ne kadar farklı cinsten verilerden ve ne kadar farklı işletme fonksiyonlarından oluşuyorsa o ölçüde dinamik yapıların oluşmasını sağlayacaktır.

Olması gereken yönetsel koşullar dört başlıkta toplanabilir.

- İşletmelerin amaç ve hedeflerinin belirlenmiş olması gerekir
- Faaliyetlerin plânlanmış olması gerekir (İş standartlarının belirlenmesi)
- İletişim ve bilgi akışı sürekliliğinin sağlanmış olması gerekir
- Denetimin yapıyor olması gerekir

Belirlenen bu hedeflere ulaşmak işletme stratejisinin temel öğelerini oluşturmaktadır. Perakendeci işletmenin reyonlarında satışa sunduğu mallar, pazar koşulları ve işletmenin özellikleri arasında uygunluğunun sağlanmasına yönelik bir analiz oluşturmaktadır. Bu analiz sayesinde işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması işletme açısından önem taşımaktadır.

¹⁰ EREN, s. 47.

a. İşletme Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi

Perakendeci işletmelerde, yönetim kademelerini dolduran yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını karar almakla geçirdikleri görülmektedir. İşletme yöneticilerinin gerek kişisel ve gerekse grup içinde karar almak için ne yaptıklarını ortaya koyup, nasıl bir yol izlenmesi gerektiği konusunda; sorunu belirlemek, alternatif çözüm önerilerini incelemek, kararları önem sırasına göre koymak ve bunları bir eşgüdüm çerçevesinde ele almak gerekmektedir.

Ekonomik bir kuruluş olan perakendeci işletmenin yönetsel kararları, kâr amacına yönelik olmalı ve buna bağlı olarak müşterilerine mal ve hizmeti en uygun koşullarda sunmak olmalıdır.

Tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok bulundurma politikalarını gerçekleştirecek olan, işletmenin üst yönetim organlarıdır. Yönetim kurulları ve profesyonel yöneticiler işletmenin uzun dönemli amaçlarını belirledikten sonra, hayata geçirilmesinde etkin bir organizasyonun oluşturulmasını sağlarlar.

Tüketim kooperatifi belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılmasında, işletmenin içinde bulunduğu çevre koşullarını çok iyi analiz etmek ve nerede olduğunu bilmek zorundadır. Çevre koşulları işletme içi ve işletme dışı analizler yapılarak ortaya konulabilmelidir. İşletme dışı analizler sonucunda, teknolojik alandaki gelişmeler, genel ekonomideki dalgalanmalar, sosyo-kültürel gelişmeler hakkında bilgi edinilmesini sağlar. Bu bilgi ve değişimlerin işletme politikalarını hangi yönde ve nasıl etkileyeceği araştırılır ve önlemler alınır. İşletme içi analizler sonucunda da, işletmenin zayıf ve kuvvetli yönleri belirlenir. İşletme içi ve işletme dışı yapılan bu değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan finansal güç oranında işletme amaç ve hedefleri ortaya konulur.

Belirlenen amaç ve hedeflerin uygulanmasında perakendeci işletme çalışanlarının bir bütün olarak organizasyon içinde yerlerini almaları gerekmektedir. İşletme çalışanları, üst yönetimden en alt kademeye kadar bir eşgüdüm ve iletişim içinde olmalıdır. Tüketim kooperatifi

personelinin tamamı organizasyon içindeki yerini, görevini ve sorumluluğunu ve neler yapması gerektiğini çok iyi bilmelidir.

Tüketim kooperatiflerinde amaç ve hedeflerin belirlenmesinde "Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız, nereye vardığının pek önemi yoktur"¹¹ temel ilkesinden hareketle, gelecekte karşılaşılabilecek sorunları gözönünde tutarak, şimdiden gerekli tedbirleri alarak bilinçli bir politika izlenmesi gerekmektedir.

Tüketim kooperatiflerinde, kıvamlı stok politikası gelecekteki risk ve belirsizliklere karşı hazırlıklı olmanın, hızlı ve sürekli değişme entegre olabilmenin en etkin araçlarından biridir.

b. Faaliyetlerin Plânlanması (İş Standartlarının Belirlenmesi)

Tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok bulundurma politikalarının temelini oluşturan öğelerden bir tanesi de faaliyetlerin plânlanmasıdır. Faaliyetlerin plânlanması, işletmenin belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin uygulanması ile ilgilidir.

Bu aşamada belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için hangi faaliyetlerin nasıl, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı kararlaştırılır ve uygulamaya geçilir.

Kıvamlı stok bulundurma politikalarına ilişkin faaliyet planlaması profesyonel yöneticiler tarafından yapılır. İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasından üst yönetim kademesi sorumludur. Burada kooperatif üst yönetimi, yetki göçerilmesi sayesinde tüm çalışanları bir eşgüdüm içerisinde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılmasında ortak etmelidir. Profesyonel yöneticiden kasiyere kadar herkes ne zaman ne yapması gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Böylece organizasyon içindeki bireylerin sadece kendilerine söyleneni yapan bir kişi değil, hedeflerin belirlenmesine ve bunların gerçekleşmesi için neler yapması gerektiğini bilen bir kişi konumunda olur¹².

¹¹ Süleyman ERDEMİR "**Hedeflerle Yönetim**" İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Eylül-Ekim 1992, s. 39.

¹² EREN, s. 74.

Tüketim kooperatifi çalışanlarının örgüt kültürü bilincinde olmaları, uygulanacak politikalara motive edilmesi, kendisinden daha iyi yararlanılmasını ve yeteneklerinin geliştirilmesine neden olacaktır.

c. İletişim ve Bilgi Akışı Sürekliliğinin Sağlanması

Tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok bulundurma politikasının uygulanmasında, yönetimi zamanında bilgilendirecek sürekli bir bilgi akışının olması önemlidir. Eğer sürekli ve sağlıklı bir bilgi akışı sağlanmassa uygulanan politikanın etkinliğini arttırmak olanaksız olur.

Diğer işletmelerde olduğu gibi kooperatif işletmelerde de sorunların büyük bir çoğunluğu yetersiz ve yanlış iletişimsizlikten kaynaklanmaktadır¹³. Tüketim kooperatiflerinde iletişim diğerlerine göre daha fazla gereklidir. İletişimin boyutu hem kooperatif örgüt içinde hem de örgüt dışında (ortaklarla) görülmektedir. Kıvamlı stoğun temeli iletişime dayanmaktadır. İyi bir iletişim olmaksızın kıvamlı stoğun gerçekleşmesi mümkün değildir.

Kooperatif işletmede çalışanlar yönetim kurulu ve profesyonel yönetici ile iletişimde bulunmayı öğrenmelidirler. Yönetim kurulu ve profesyonel yönetici çalışanları iletişim kurabilmelidirler . Çalışanlar kendi aralarında iletişim kurabilmelidir. Tepe yönetimi ve çalışanlar ortaklarla ve tedarik kaynakları ile rahat ve kolay iletişim kurabilmeleidir. Hiç kuşkusuz iletişimi yaparken anlaşılabilir mesajlar kullanılmalıdır ve mümkün olduğu kadar hızlı iletişim araçları kullanılmalıdır. Çünkü kıvamlı stok iletişimde hızı gerektirmektedir¹⁴.

İletişim ve bilgi akışı sürekliliğini sağlayan tüketim kooperatifi, uyguladığı kıvamlı stok politikasının hedeflere ulaşmasını sürekli olarak değerlendirme imkanına sahip olacaktır. Belirli sorunlar ortaya çıktığında, anında çözüm bulma, giderici önlemler alma, değişiklik ve

¹³ John W. WILLIAMS- Steven A. AGGLAND (Çev. Yılmaz BÜYÜKERŞEN-Şan ÖZALP- Hikmet SEÇİM-Ali Atıf BİR), **Örgütlerde İletişim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 628, Eskişehir, 1991, s. 3.

¹⁴ WILLIAMS-AGGLAND, s. 4-7.

yeni öneriler koyabilme imkanına sahip olacaktır. Anında sağlanan bilgi akışı işletmenin dalgalanmalar karşısında en az etkilenen esnek bir yapıda olmasını da olanaklı kılacaktır.

d. Denetim

Denetim, tüketim kooperatifinin planlamış olduğu faaliyetlerin uygulamaya konulması ile ulaşmak istediği amaç ve hedefler arasındaki ilişkileri ve bağlantıyı sağlar.

Denetim aşaması yöneticilerin faaliyet planlarını uygulaması ve bunların uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek olumsuzluk ve değişimleri önlemeye, bunların giderilmesine yönelik tedbirlerin alınmasına yöneliktir. Burada profesyonel yöneticiye büyük sorumluluklar düşmektedir.

Kıvamlı stok politikaları, eşgüdümü, ekip çalışmasını gerektirmektedir. Bu sistemde profesyonel yönetici etkin bir rol üstlenmekte sistemin başı yönlendirici davranış sergileyen ve risk alan kimse konumundadır. Yönetim kademesi daha önce belirlenen hedeflere ulaşmak için kararları bu aşamada almakta ve aldığı kararlar doğrultusunda uygulamayı yakından izlemekte, uygulamada ortaya çıkabilecek tikanıklık ve hedef sapmalarını belirlemek ve bu sorunları aşmaya yönelik yeni kararlar almak suretiyle giderilmesi sağlanacaktır.

Uygulamada karşılaşılan sorunların giderilmesine yönelik yapılan bu faaliyetler, yöneticilere kendi kendilerini kontrol etmelerine olanak sağlamak ve yöneticilerin motivasyonunu yükseltici bir etki yapmaktadır. Aynı zamanda profesyonel yöneticiye eksikliklerini görme, kendini değerlendirme ve tecrübe kazanmasına neden olmaktadır. Çünkü belirlenen hedeflerde sapmalar varsa bunun nedeni ya profesyonel yöneticinin verdiği karar ile ilgilidir. Ya da karar yerinde ve doğru olmasına rağmen uygulama ile ilgili olabilir. Her iki durumda da kooperatif profesyonel yöneticisi bilgi, beceri ve iletişim gibi konularda eksiklikleri yeniden değerlendirme ve düzeltme imkanına sahip olmaktadır.

Tüketim kooperatiflerinde yönetsel koşulların belirlenmesi aşamalarından biri olan denetim koşulu, hem yöneticileri değereleme hem de tüm çalışanları birlikte değereleme imkanını sağlamaktadır. Varılmak istenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı bu aşamada ortaya çıkmaktadır¹⁵.

Denetim, kooperatif yöneticisi hakkında olumlu ya da olumsuz bir karara varılmasını sağlamasının yanında, yönetsel koşulların belirlenmesi ve planlama sürecinin yeniden gözden geçirilmesinin gerekli olup olmadığını da ortaya koyacaktır. Denetimle ilgili bu işlevler tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok oluşturmaının temel koşullarını oluşturmaktadır.

2. Diğer Koşullar

Tüketim kooperatifinin rekabet ettiği piyasada faaliyetini sürdürebilmesi, herşeyden önce sunduğu mal ve hizmeti uygun fiyatla satmasına bağlıdır. Arz ve Talepteki değişimler, perakendeci işletmelerin yaşama ve gelişme gücünü etkileyen faktörlerin en başında gelen ve işletmeyi en çok etkileyen unsurlardır. Perakendeci işletmenin faaliyetini sürdürdüğü rekabetçi piyasada var olan bu etkilerin sakıncalı taraflarından korunmak, avantajlı yanlarından yararlanmak üst yönetimin ve profesyonel yöneticinin en başta gelen görevlerindendir.

Perakendeci işletmenin rekabet ettiği piyasada pazarlama alanındaki gelişmesiyle, finansal kapasitesi ve işletmenin optimal maliyetleri ile diğer yönetsel koşullar arasında stratejik açıdan sıkı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir.

Günümüz sosyo-ekonomik koşulları, rekabetçi yönetimi zorunlu kılmaktadır. Varlığını ve gelişmesini diğer işletmelerin zayıflığına ve onların yetersizliğine değil, onlardan bir adım önde ve daha dinamik bir yapıda olma ilkesine dayandıran ve bu yapılarını sürdürebilen perakendeci işletmeler ayakta kalmayı başarabileceklerdir.

Tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok politikasına ilişkin stratejik

¹⁵ EREN, s. 73.

kararları vermek için, eylemsel kararlar ile ilgili ölçümlere gereksinim duyulmaktadır. Örneğin bir malın maliyet fiyatından hareketle rayondaki satış fiyatının belirlenmesi ve buradan da rekabet edilen pazarda hedef müşteri kitlesini öngörmek olanaklı olmaktadır¹⁶.

Tüketim kooperatiflerinin ekonomik faaliyetleri ve değerlendirilmesi kaynaklarının kapalı bir süreç içinde olmamaktadır. İşletmecilik faaliyetlerini koşullandıran ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içerisinde olmaktadır. Perakendeci işletmenin ekonomik çevresiyle olan ilişkileri, pazar biçimi, boyutu ve sunduğu rekabetin türüyle işletmeye faaliyet ve kâr fırsatları sağlar.

Perakendeci işletmenin faaliyetini sürdürdüğü ortamdaki gelişmeler, o işletmenin ekonomik faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyen çevresel faktörlerden birini oluşturur. Nüfus artışı, eğitim düzeyinin yükselmesi, şehirleşme, değer yargılarındaki ve ideolojilerdeki değişimler ile satınalma gücündeki artışlar önemli bir yer tutmaktadır.

Perakendeci işletmeler, ekonomik ve teknolojik bir baskı unsuru olan rekabeti, dolayısıyla rakip işletmeleri de dikkate almak zorundadırlar.

Tüketim kooperatifinin kıvamlı stok politikalarını uygulanmasında yükümlülük üstlenen yöneticilerle, bu politikaların eylemsel kararlarını yönlendiren üst yönetim arasında eşgüdümlü bir dengenin oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca stratejik görevlerle yükümlendirilen yöneticileri, stratejik gereksinimleri ve faaliyet şanslarını araştırmaya yöneltecek bir analiz yöntemine alıştırmak gerekmektedir¹⁷.

Kıvamlı stok politikalarının uygulanmasında, işletmenin üst yönetimi ile departman yetkilileri arasında sürekli ve etkili bir haberleşme ve iletişim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Kıvamlı stok politikasının uygulanması takım çalışmasını gerektirmesi nedeniyle, bu politikayı uygulamakla görevli yöneticiler, uygulamada karşılaştıkları sorunları yakından bildikleri için getirecekleri eleştiri ve önerilerde daha gerçekçi ve tutarlı olacaklardır. İşletmede aktif görev

¹⁶ EREN, s. 33.

¹⁷ EREN, s. 40.

üstlenen departman yöneticileri güdülenmiş olarak kendilerini bu planların gerçekleştirilmesine adayacaklardır. Varılmak istenen sonuçlarla, gerçekleştirilen sonuçların karşılaştırılmaları sorumluların kendi kendini kontrol etmelerini sağlayacak ve böyle bir mekanizmanın oluşmasına neden olacaktır.

Eğer, uygulanmak istenen kıvamlı stok politikaları kooperatif işletmenin üst kademesinde, bir takım uzman ve danışmanlar tarafından ve yüksek kademe yöneticilerinin katkısı olmadan yapılıyorsa, o işletmenin tepe yöneticisi ile bu politikaları uygulayan birimler arasında uyumsuzluk meydana getirir ve sonuçta işletmede aşırı merkeziyetçilik hakim olur ve başarısız olunur¹⁸.

Tüketim kooperatifinde, profesyonel yöneticinin başarısı, bütün yetkililerin eşgüdüm içerisinde olmalarına bağlıdır. Ayrıca kooperatif yönetim kurulu ile profesyonel yönetici arasındaki ilişkilerin uyumluluğu başarının temelini oluşturacaktır.

Takım çalışmasında, iletişimi en alt kademeye kadar indirmek, en alt kademededen de en üste sürekli ve sağlıklı bilgi akışının ve iletişimin sağlanmasının önemi büyüktür.

Perakendeci işletmelerde ve Tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok bulundurma politikalarının uygulanmasında;

- Stoklarla satışlar arasında sağlıklı bir dengenin oluşturulmasına özen gösterilmesi,
- Firelere karşı etkin önlemlerin alınması,
- Rayonların denetiminin titizlikle yapılması ve rayonlardaki mal hareketinin sürekli gözlemlenmesi,
- Rayonların ve mal gruplarının tüketim kooperatifi bakımından öneminin saptanması,
- Ortak ve müşteri taleplerinin en iyi ve en ekonomik şekilde karşılanmasına özen gösterilmesi,
- Satın alma departmanına mal hareketleriyle ilgili sürekli ve sağlıklı bir bilgi akışının olmasına özen gösterilmesi,

¹⁸ EREN, s 74.

- Stoklara bağlanan döner sermayenin en aza indirilmesi konusundaki çalışmaların desteklenmesi gibi unsurlar uygulanan politikaların temelini oluşturmaktadır¹⁹.

Tüketim kooperatifi ortak ve çalışanlarına kooperatifçilik bilincinin kazandırılmasına çalışılır. Konuya ilişkin eğitim çalışmalarının içinde olmak gerekmektedir. Özellikle de uygulanacak politikaların başarılarında etkin rol alacak kooperatif çalışanları için hizmetiçi eğitim programlarına ağırlık verilmelidir.

Kıvamlı stok bulundurulması politikalarını kolaylaştıracak tüm gelişmeler sürekli olarak izlenmeli ve bu gelişmelerin kooperatif işletmeye yansıtılması gerekmektedir.

Kooperatif ortaklarına "benim kooperatifim" imajı yerleştirilmeli ve kooperatife olan ilgilerinin arttırılmasına çalışılmalıdır. Ortak içi satışların en üst düzeye çekilmesi sağlanmalıdır.

Tüketim kooperatifi işletmeleri kıvamlı stok uygulamalarında üst birlikle olan ilişkilerini yoğunlaştırmalıdır. Örneğin sparişlerin üst birlikte toplanıp daha büyük hacimle tedarik kaynaklarına gitme gibi.

Kooperatifin rekabet ettiği piyasada, güvenilen, tercih edilen ve aranılan bir işletme olmasına bu konuda iyi bir imaj yakalanması sağlanabilmelidir.

Kooperatif işletme tedarik kaynakları ile bağlayıcı anlaşmalar yapmalıdır. Bu anlaşmalarında sıkça gözden geçirmelidir.

Tüketim kooperatifi yöneticileri sürekli kooperatifçilik bilinci içinde olmalıdır. Hiçbir zaman kooperatif olduklarını unutmamaları gerekmektedir.

Tüketim kooperatifi yönetim kurulu ile profesyonel yöneticinin uyum içinde çalışmaları gerekmektedir. Yönetim kurulu profesyonel yönetici ve çalışanları arasındaki ilişkiler kıvamlı stok oluşturmaya uygun olmalıdır.

Yetki göçerilmesi ve karar konusunda profesyonel yöneticiye kolaylıklar sağlanmalı ve yönetimden kaynaklanabilecek engellerin giderilmesi gerekmektedir.

¹⁹ TEK, s. 380.

Tüketim kooperatifinin üst birlikle olan ilişkileri kıvamlı stok bulundurma politikalarını olumsuz yönde etkilememelidir. Aksine kıvamlı stok bulundurma politikaları üst birlik tarafından da desteklenmelidir. Yani üst birlik ile olan ilişkiler kıvamlı stoğun oluşmasını ve uygulanmasını kolaylaştırmalıdır.

Kooperatiflerin güncel sorunlarından birtanesi de yönetimdeki sürekliliktir. Yöneticiler değişse de izlenen politikalar devam ettirilmeli, uygulanan politikalar kesintiye uğratılmamalıdır.

Kıvamlı stok bulundurma politikaları için gerekli koşullarda belirli esnekliğin oluşması da sağlanmalıdır.

Tüketim kooperatiflerinde kıvamlı stok oluşturma sadece bir departmanın çalışmasıyla değil tüm departman ve yönetim unsurlarının tümünün ortak ve takım çalışmasıyla gerçekleşebileceği gözardı edilmemelidir. Bu nedenle yönetim bu politikanın oluşmasını engelleyen sorunlara karşı duyarlı olmalıdır. çünkü kıvamlı stok politikaları, yönetimin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Bütün bunların yanında kooperatif işletmesinin dışındaki değişimler de kıvamlı stoğu gerekli kılmaktadır. Aynı sektörde çalışan özel işletmeler sözkonusu değişimleri işletmelerine yansıtmaktadırlar. Tüketim kooperatiflerinin bu tür değişmelere karşı duyarsız kalması hem kooperatif imajını hem de işletmecilik imajını kaybedecektir.

Dördüncü Bölüm

KIVAMLI STOK KONUSUNDA ESKİŞEHİR'DEKİ TÜKETİM KOOPERATİFLERİNİN DURUMU VE ÖZEL İŞLETMELERLE KARŞILAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN UYGULANIŞIYLA İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

Eskişehirdeki tüketim kooperatiflerinin uyguladıkları stok politikaları konusundaki sorunlarını ortaya koymak ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla 10 tüketim kooperatifinde anket uygulanmıştır. Sadece Eskişehir Belediye sınırları içinde bulunan tüketim kooperatifleri ile yetinilmeyip Çifteler ve Mahmudiye ilçelerinde faaliyet gösteren tüketim kooperatifleri de anket kapsamına alınmıştır. Anket uygulanan tüketim kooperatiflerinden birtanesi* Bozüyük'te olmasına rağmen ESKO'ya üye olması ve 1046 ortağı bulunması nedeniyle anket kapsamına alınmıştır. Bunun yanında Eskişehir Belediye sınırları içinde olan fakat kooperatif mağazası bulunmayan, çeklerle ortaklarına alış-veriş imkanı sağlayan bazı kooperatifler* ankete dahil edilmemiştir.

Eskişehir Belediye sınırları içinde faaliyet gösteren tüketim kooperatifleri ile ilçelerde faaliyet gösteren ve anket kapsamına alınan tüketim kooperatiflerine anketler posta ile gönderilmemiş ya da önce dağıtılıp sonra toplanma yöntemi yerine yüz yüze görüşmeler yapılarak uygulanmıştır. Bu uygulama sırasında bazı anket soruları genişletilerek konu hakkında daha geniş bilgi alınması sağlanmıştır.

Ayrıca anket kapsamına alınan tüketim kooperatiflerinin yanında,

* Boz-İş Koop. (Bozüyük)-Bilecik.

* Detko-Ziraat Bank-Estel-Eskişehir.

Eskişehir'de aynı sektörde faaliyet gösteren özel işletmelerle de* karşılaştırma yapılmak amacıyla görüşmelerde bulunulmuştur. Anketimizde yer alan sorulara ilişkin özel işletme sahip ya da yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılarak bilgi toplanmıştır.

Anket soruları genellikle iki ya da daha çok seçenekli sorulardan oluşmaktadır. Uygulanan ankette yer alan sorularda; kıvamlı stok için kooperatif ortaklarının tüketim eğilimlerinin belirlenmesi konusu, kıvamlı stok açısından kooperatif işletmelerin yapısı, kooperatif işletmelerin tedarik merkezleri ile olan ilişkileri ve kıvamlı stok konusunda kooperatif işletme ile özel işletmelerin karşılaştırılması konularına açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

II. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN SONUÇLAR

Araştırmada elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde tüketim kooperatiflerinin diğer işletmelerde de varolan finansman sıkıntılarının yanında asıl önemli sorunun kıvamlı stok olduğu görülmektedir. Bunun da temel nedenlerini kooperatif ortaklarının (müşterilerin) tüketim eğilimlerinin belirlenmesi, kooperatif işletmelerin işlevsel yapısı ve kooperatif tedarik merkezleri ile olan ilişkileri konuları oluşturmaktadır.

Bu sorunlar, Kooperatif işletmelerin aynı sektörde çalışan özel işletmelerle karşılaştırılmasıyla daha belirginlik kazandığı görülmektedir.

1- Kıvamlı Stok İçin Kooperatif Ortaklarının Tüketim Eğilimlerinin Belirlenmesi

Anket uygulanan tüketim kooperatiflerinin, ortaklarınızın ve sizden alışveriş yapan diğer müşterilerin tüketim eğilimlerini öğrenmek için bir araştırma yaptınız mı? Ya da zaman zaman araştırma yapıyor musunuz? Şeklindeki soruya vermiş oldukları cevaplar Tablo 1'de de görüldüğü gibi, hayır diyenlerin oranı % 70, evet şeklinde cevap

* Makro, Yedko, Tarpa.

verenlerin oranı ise % 30'dur.

TABLO 1. Kooperatif Ortaklarının ve Müşterilerinin Tüketim Eğilimlerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma Yaptınız mı?

	Sayı	%
Evet	3	30
Hayır	7	70
TOPLAM	10	100

Burada da görüldüğü gibi, tüketim eğilimlerine ilişkin araştırma sorusuna % 30'u evet demiş. % 70'ininde hayır cevabı verdiği görülmektedir.

Bunun yanında tüketim eğilimlerinin belirlenmesinde basit yöntemlerin uygulandığı ve reyonlardaki mal akışının ve müşterilerden gelen taleplerinde etkili olduğu görülmektedir. Nitekim, neyi alabiliyorsak onu satıyoruz şeklinde cevap verenler % 20 dir. Neyi satabiliyorsak onu alıyoruz diyenlerin oranı % 80 dir. Yani bir anlamda satılan mallara göre mal alımı politikası izledikleri görülmektedir. Bu politikaların belirlenmesinde araştırmadan ziyade basit gözlem, tesadüfi tahminler hakimdir.

TABLO 2. Satış ve Stok Konusunda Aşağıdakilerden Hangisini Yapıyorsunuz?

	Sayı	%
Neyi alabiliyorsak onu satıyoruz	2	20
Neyi satabiliyorsak onu alıyoruz	8	80
TOPLAM	10	100

Tüketim kooperatiflerinin % 80'i neyi satabiliyorsak onu alıyoruz

şeklinde bir politika izlemektedirler. % 20'lik kısmı da neyi alabiliyorsak onu satıyoruz derken finansman sıkıntılarını dile getirmektedirler.

Tüketim kooperatiflerinin, ortakların (müşterilerin) tüketim eğilimleri konusundaki araştırmalarının yarısından az olduğu hatta yapılan araştırmaların da süreklilik göstermediği ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında aynı sektörde çalışan ve araştırma kapsamına giren özel işletmelerin çoğunun, müşterilerinin tüketim meyilini belirlemek için hem araştırma yaptıkları hem de tüketicilerin davranışlarını gözledikleri ortaya çıkmıştır.

2- Kıvamlı Stok Açısından Kooperatif İşletmelerin Yapısı

Anket uygulaması sırasında alınan cevaplar ve yüzyüze yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular sonucunda tüketim kooperatiflerinde yönetim sorunu önemli bir yer tutmakta ve izlenen stok politikasını yakından etkilemektedir.

Kooperatif yönetim kurulları genellikle yetki göçerilmesi konusunda esnek ve yapıcı davranmaktadırlar. Ancak bu da yeterli olamamaktadır. Yetki devri yapılan kooperatif müdürleri yetkili olmalarına rağmen yönetim sorunlarıyla karşı karşıyadırlar. Bunları anlayabilmek için çeşitli şekilde sorulan sorulardan alınan cevaplar şu şekildedir.

Mal alımı konusunda rahat ve hızlı karar verebiliyor musunuz? şeklinde sorulan soruya % 80 evet, % 20 hayır cevabı verilmiştir.

TABLO 3. Mal Alım Kararlarını Rahat ve Hızlı Verebiliyor musunuz?

	Sayı	%
Evet	8	80
Hayır	2	20
TOPLAM	10	100

Bu konuda hayır cevabı verenler Yönetim Kurulunun geç toplanması, Yönetim Kurulunun bir oturumda karar verememesi, mal alımı konusunda bilgi yetersizliği gibi nedenler ileri sürülmüşlerdir.

Tüketim kooperatiflerinde genel bilgi eksikliğinin ve akışının yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda departmanlar arasındaki iletişim ve eşgüdümeye dayanan çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir.

TABLO 4. Mal Alımı Konusunda Kooperatifinizde Bilgi Akışı ve İletişimi Sorunuyla Karşılaşıyor musunuz?

	Sayı	%
Evet	4	40
Hayır	6	60
TOPLAM	10	100

Tablo 4'te görüldüğü gibi mal alımı konusunda bilgi akışı ve iletişimi sorunun tüketim kooperatiflerinin % 40'ında var olduğu diğer % 60'lık kısmını oluşturan kooperatiflerde de bu sorunun tam olarak giderilmediği tespit edilmiştir.

Ne kadar bir sürede malı satın alıp reyona koyabiliyorsunuz? şeklindeki soruya verilen cevaplar Tablo 5'te görüldüğü gibi 1-2 gün diyenler % 60, 3-7 gün diyenler % 40'dır.

TABLO 5. Ne Kadar Bir Sürede Mal Satın Alıp Reyona Koyabiliyorsunuz?

	Sayı	%
1-2 Gün	6	60
3-7 Gün	4	40
TOPLAM	10	100

Tüketim kooperatiflerinin yaklaşık yarısı mal alımı için uzun bir süre harcarken diğer kısmı da daha az sürede mal tedariki yapabiliyor. Daha uzun sürede mal tedariki yapanların bu konuda yönetim sorunu olduğu söylenebilir.

Tabi bazı istisnai durumlarda bu sürelerin uzayabildiği bunun da tedarik merkezleri koşullarına ve malın özelliklerine bağlı olarak değişebildiği yapılan görüşmelerde belirlenmiştir.

Anket uygulamasında reyonlardaki mal hareketinin gözlenmesine ilişkin, malların tükenip tükenmediğini öğrenmek için reyonlar sık sık gözleniyor mu? şeklinde yöneltilen soruya verilen cevapların % 90'ı evet şeklinde olmuştur. Hayır şeklinde cevap veren kooperatifler % 10'luk grubu oluşturmaktadır.

TABLO 6 Malların Tükenip Tükenmediğini Öğrenmek İçin Reyonlar Sık Sık Gözleniyor mu?

	Sayı	%
Evet	9	90
Hayır	1	10
TOPLAM	10	100

Stokta ve reyonda mal bittiğinin farkında olmadığınız oluyor mu? şeklinde yöneltilen bir başka soruya da verdikleri cevaplar şu şekilde olmuştur.

TABLO 7. Stokta ve Reyonda Mal Bittiğinin Farkında Olmadığınız Oluyor mu?

	Sayı	%
Evet	4	40
Hayır	6	60
TOPLAM	10	100

Farkında olmuyoruz diyenler % 40, haberimiz oluyor diyenlerin oranı ise % 60'tır. Demek ki mal hareketleri gözlenilmesine rağmen malların reyonda bittiğinin farkına varılmaması, ayrıntılı ve güvenilir gözlemin yapılmadığını ortaya koymaktadır. Aksi takdirde gözlem yapıyoruz diyenlerin oranıyla, malın bittiğinin farkında oluyoruz diyenlerin oranı aynı olması gerekirdi.

Bu durum özel işletmelerde farklı görülmektedir. Yani mal hareketlerinin farkına varılma oranı arasında çok anlamlı fark yoktur.

Tablo 8'de de görüldüğü gibi, kıvamlı stok açısından kooperatif işletmelerin yapılarına ilişkin, stoklarla ilgili maliyet ve verimlilik hesapları yapıyor musunuz? şeklinde sorulan soruya verilen cevapların % 60'ı hayır yapmıyoruz şeklinde olmuştur. Bu soruya, evet yapıyoruz şeklinde cevap verenlerin oranı ise % 40 olmuştur.

TABLO 8. Stoklarla İlgili Maliyet ve Verimlilik Hesapları
Yapıyor musunuz?

	Sayı	%
Evet	4	40
Hayır	6	60
TOPLAM	10	100

Bu sonuçlardan tüketim kooperatiflerinin çoğunda stoklarla ilgili maliyet hesaplarının yapılmadığı görülmüştür. Anket kapsamına alınan özel işletmelerin büyük bir kısmında stoklarla ilgili maliyet hesaplamalarının yapıldığı tespit edilmiştir.

Stok konusunda aşağıdakilerden hangisini uyguluyorsunuz? şeklinde yöneltilen anket sorusuna; Fazla stokla çalışma şeklinde cevap verenlerin oranı % 10 olarak tespit edilmiştir. En az stokla çalışma şeklinde cevap verenlerin oranı ise % 90 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçların özel işletmelerdeki sonuçlarla karşılaştırılması yapıldığında aynı doğrultuda olduğu görülmüştür. Tüketim kooperatifleri ve özel işletmelerin en az stokla çalışmaya meyilli oldukları söylenebilir.

TABLO 9. Stok Konusunda Aşağıdakilerden Hangisini Uyguluyorsunuz?

	Sayı	%
Fazla Stokla Çalışma	1	10
En Az Stokla Çalışma	9	90
TOPLAM	10	100

Yine kıvamlı stok bağlamında tüketim kooperatiflerinde finansman sıkıntısının varolduğu görülmüştür Finansman sıkıntınız var mı? şeklinde yöneltilen anket sorusuna evet diyenler % 90, hayır diyenler % 10 oranında olmuştur. Aynı soru özel işletmelere sorulduğunda finansman sıkıntısı çekiyoruz diyenlerin sayısının daha az olduğu tespit edilmiştir.

TABLO 10. Finansman Sıkıntınız Var mı?

	Sayı	%
Evet	9	90
Hayır	1	10
TOPLAM	10	100

Anket uygulamasında, finansman sıkıntınız olmasaydı stoklu çalışmayı tercih edermiydiniz? şeklinde sorulan soruya, % 80 evet, % 20 hayır cevabının verindiği görülmüştür. Evet cevabı veren kooperatif yöneticileri, ortak ve ortakdışı müşterilerinden oluşan hedef kitleye daha ucuz ve kaliteli mal ve hizmet sunabilmek için stoklu çalışmayı tercih edebileceklerini belirtmişlerdir. Araştırmaya tabi tutulan kooperatiflerin gereğinden fazla stoklu çalışma eğiliminde oldukları gözlenmektedir. Diğer bir deyişle eğer finansman sıkıntıları olmasaydı, mümkün olduğunca her maldan stokda daha fazla bulundurmaya istemekteirler. Gerekçe olarak, mal fiyat artışlarının önüne geçmek

olduğu ileri sürmektedirler. Bunun kooperatife getirdiği maliyeti hesap etmemektedirler. Finansman sıkıntısı olmayan özel işletmelerin önemli bir kısmının, fazla stokla çalışmanın getirdikleri ile götürdüklerini karşılaştırdıkları görülmektedir.

TABLO 11. Finansman Sıkıntınız Olmasaydı Stoklu Çalışmayı Tercih Edermiydiniz?

	Sayı	%
Evet	8	80
Hayır	2	20
TOPLAM	10	100

Uygulanan anket sonucu tüketim kooperatifi yöneticilerinin % 80'nin stokta hangi maldan ne kadar olduğu hakkındaki bilgilere sahip oldukları görülmüştür. Stokta bulunan malların giriş tarihlerini bilen kooperatif yöneticisinin oranı % 50'dir. Stokta hangi maldan ne kadar olduğu ve malların giriş tarihleri hakkında bilgiye sahip olmayan kooperatif yöneticilerinin, gerekli olduğunda fatura kontrolü yaparak bu bilgilere ulaştıkları tespit edilmiştir. Stokta bulunan malların daha ne kadar duracağı konusunda bilgi ve tahminde bulunan kooperatif yöneticilerinin oranı % 80 olarak tespit edilmiştir. Diğer % 20'lik kısmı oluşturan kooperatif yöneticilerinin stok devir hızı konusunda belirli bir birikime sahip olmadıkları görülmüştür.

3- Kooperatif İşletmelerin Tedarik Merkezleri İle Olan İlişkileri

Tüketim kooperatiflerinin kıvamlı stok bulundurma politikaları, mal tedarik merkezleri ile yakından ilgilidir. Mal tedarik mekezleri ile olan ilişkilerin düzenli ve sağlıklı olması, karşılıklı sağlam ve güvenilir anlaşmaların yapılması kıvamlı stok politikasının uygulanmasını olanaklı kılacaktır. Tüketim kooperatifleri mal tedarik kaynaklarını belirlerken isabetli tercih yapmak ve kendilerine uygun olanı belirlemek

durumundadırlar.

Mal tedarik kaynakları konusunda araştırma yapıyor musunuz? şeklinde yöneltilen anket sorusuna evet diyen kooperatif yöneticilerinin oranının % 90 olduğu görülmüştür. Hayır şeklinde cevap veren kooperatif yöneticilerinin oranının ise % 10 olduğu görülmüştür.

TABLO 12. Mal Tedarik Kaynakları Konusunda Araştırma Yapıyor musunuz?

	Sayı	%
Evet	9	90
Hayır	1	10
TOPLAM	10	100

Yine mal tedarik kaynakları konusunda yöneltilen mal aldığınız firmalarla ticari anlaşma yapıyor musunuz? şeklindeki anket sorusuna, evet yapıyoruz cevabı veren kooperatif yöneticilerinin oranı % 40 olduğu görüldü. Hayır yapmıyoruz cevabı veren kooperatif yöneticilerinin oranının ise % 60 olduğu görülmüştür.

TABLO 13. Mal Aldığınız Firmalarla Ticari Anlaşma Yapıyor musunuz?

	Sayı	%
Evet	4	40
Hayır	6	60
TOPLAM	10	100

Tablo 12 ve 13'te görüldüğü gibi, bu iki anket sorusuna verilen cevaplar karşılaştırıldığında, ayrıntılı ve güvenilir bir araştırma ve ticari anlaşmaların yapılmadığı ortaya çıkmaktadır. Aksi takdirde, araştırma yapıyoruz şeklindeki cevap oranı ile ticari anlaşma yapıyoruz şeklindeki

cevap oranı arasında büyük bir fark olmaması gerekirdi.

Anket kapsamına alınan özel işletmelerde bu iki soruya verilen cevapların kooperatif işletmelerden farklı olduğu görülmüştür. Özel işletme yetkililerinin cevapları arasındaki oranın büyük bir farklılık göstermediği görülmüştür.

TABLO 14. Mal Aldığınız Firmaları Sık Sık Değiştiriyor musunuz?

	Sayı	%
Evet	2	20
Hayır	8	80
TOPLAM	10	100

Mal aldığınız firmaları sık sık değiştiriyor musunuz? şeklinde sorulan anket sorusuna verilen cevaplar Tablo 14'te görülmektedir. Evet değiştiriyoruz şeklinde cevap veren kooperatif yöneticisinin oranı % 20, hayır değiştiririz şeklinde cevap veren kooperatif yöneticisinin oranı % 80 olmuştur. Burada mal tedarik merkezleri ile uzun süreli çalışmalardan doğan karşılıklı birbirini tanıma ve güven olgusunun yanında, vadeli mal alımının önemli bir faktör olduğu görülmüştür.

TABLO 15. Mal Aldığınız Firma Sayısı Bakımından Geçtiğimiz Yıllara Göre Bugünkü Durumunuzu Karşılaştırınız?

	Sayı	%
Daha Azdı	3	30
Daha Çoktu	2	20
Aynıydı	5	50
TOPLAM	10	100

Tablo 15'de belirtildiği gibi ankette yer alan bu soruya verilen

cevapların oranı daha azdı şeklinde cevaplandıranlar % 30, daha çoktu cevabı % 20, aynıydı şeklinde cevapların oranı ise % 50 olmuştur. Görüldüğü gibi tüketim kooperatiflerinin yarısı, mal aldıkları firmaları pek değiştirmemektedirler. Tablo 14'te belirtilen gerekçelerin burada da etkili olduğu söylenebilir.

TABLO 16. Sizce Aşağıdaki Seçeneklerin Hangisi Daha Uygundur?

	Sayı	%
Çok firma ile çalışmak	3	30
Az firma ile çalışmak	7	70
TOPLAM	10	100

Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangisi daha uygundur? sorusuna, çok firma ile çalışmak şeklindeki cevapların oranı % 30, az firma ile çalışmak şeklindeki cevapların oranı % 70 olmuştur. Bu sorunun genişletilerek sorulmasına yönelik yüzyüze yapılan görüşmelerde, kooperatif yöneticilerinin çok firma ile çalışmanın avantaj ve dezavantajlarının karşılaştırılması yapıldığında, ödeme plânları ve finansal sıkıntılardan dolayı, az firma ile çalışmayı tercih ettikleri görülmüştür. Vadeli mal alımlarının büyük yer tutması ve ödemelerde finansal sıkıntıların azaltılabilmesi, az da olsa zaman zaman vade uzatma durumunda kalınması gibi nedenlerden dolayı az firma ile çalışmayı yeğledikleri görülmektedir.

TABLO 17. Aldığınız Mallarla İlgili Marka ve Çeşit Açısından Aşağıdakilerden Hangisini Uyguluyorsunuz?

	Sayı	%
Hiç Değiştirmiyoruz	1	10
Çok Az Değiştiriyoruz	9	90
Pek Sık Değiştiriyoruz	-	-
TOPLAM	10	100

Aldığınız mallarla ilgili marka ve çeşit açısından hangisini uyguluyorsunuz? şeklindeki soruya, hiç değiştirmiyoruz cevabı % 10, çok az değiştiriyoruz cevabı % 90 olmuştur. Pek sık değiştiriyoruz cevabı verilmemiştir. Bu konuda kooperatif yöneticileriyle yapılan yüzyüze görüşmelerde gıda, temizlik ve diğer ihtiyaç maddelerinde tüketim mallarının talepler doğrultusunda ve önceki deneyimlere dayanılarak belirlendiği ve mallarla ilgili olarak marka ve çeşit açısından değişikliklerin çok az yapıldığı tespit edilmiştir.

Özel işletmelerde malların çeşitli marka ve türlerinin bulundurulmasına özen gösterildiği tüketici davranışlarına önem verdikleri görülmüştür.

TABLO 18. Stok Konusunda Yeni Projeleriniz Var mı?

	Sayı	%
Evet	8	80
Hayır	2	20
TOPLAM	10	100

Stok konusunda yeni projeleriniz var mı? şeklindeki anket sorusuna, % 80 evet, % 20 hayır şeklinde cevap verilmiştir. Görüldüğü gibi tüketim kooperatiflerinin stok maliyetleri konusunda ve kendi bünyelerine uygun kıvamli bir stok bulundurma konusunda araştırma ve geliştirmeye yönelik oldukları görülmektedir.

Ankette yer alan diğer bazı soruların cevaplarının incelenmesi sonucu, elde edilen bulgulardan, tüketim kooperatiflerine alınan malların taşınması tedarikçi firmalar tarafından yapılmaktadır. Zaten birim kooperatiflerin çoğunda servis ya da taşıma aracı bulunmamaktadır.

Satacağınız malları hangi kaynaktan sağlıyorsunuz? şeklindeki anket sorusuna toptancıdan cevabı verilmiştir. Kooperatiflerin tamamında bu oran % 90'lar düzeyinde olmaktadır. Üreticiden mal

almadıkları ya da alamadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Perakendeci ve spotçudan hiç mal almadıkları saptanmıştır. Üstbirlik ile olan ilişkilerinin ise yeterli seviyede olmadığı belirlenmiştir. Üstbirlik ile çalışma yüzdeleri oldukça sınırlı ve sembolik bir düzeydedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda tüketim kooperatiflerinin bir işletme olduğu kabul edilmeye başlanmıştır. Günümüzde işletmelerde meydana gelen değişimler hiç kuşkusuz tüketim kooperatif işletmelerini de yakından etkilemiştir. İşte değişimlerden biri de stok konusudur. İşletmeler maliyetleri doğrudan etkileyen stok konusunda daha titiz çalışmaya başlamışlardır. Özellikle tüketim meyillerindeki değişimler, Kitle üretimin yerine esnek üretim çeşitliliğinin alternatif olarak gündeme gelmesi stok hedeflerinin daha dikkatli gözlenilmesini gerektirmiştir. Diğer bir deyişle tüketicinin (ortağın) tüketim davranışlarının gözlenilmesi, bu bilgilere dayalı olarak mal tedarik merkezlerinin araştırılmasıyla başlayan, malın tüketiciye ulaşınca kadar olan hareketinin yakından izlenilmesi kaçınılmaz olmuştur.

Kıvamlı stok sisteminin işleyebilmesi için kooperatif işletme içinde ve dışında belirli koşulların oluşması gerekir. İşletme içinde kararların istenilen hızda alınabilmesi, işletmeye giren malların stok girişi ve stoktan reyona konulması hatta reyondan tüketiciye ulaşması hareketleri sürekli izlenip kaydedilmesi gerekir. Stoğa uğrayan malın stokta kalmasıyla ortaya çıkan maliyetle malın reyonda bulunması maliyetinin karşılaştırılması gibi maliyet hesaplarının yapılması gerekmektedir.

Yapılan araştırmaya göre kooperatiflerin kıvamlı stok sistemini işletebilecek işletme içi yapıda olmadıkları ortaya çıkmıştır. Ancak kıvamlı stok sisteminin gerekli olduğu bilincine yavaş yavaş varmaya başladıkları, tespit edilmiştir. Buna karşılık özel işletmeler kıvamlı stok konusunda kooperatif işletmelere göre daha yakın ve bilinçli oldukları hatta bazılarının uygulama aşamasında oldukları tespit edilmiştir.

Kıvamlı stok için işletme dışı koşullar olarak ortağın (müşterinin) tanınması ve tüketim meyilinin ve uygunluğunun belirlenmesi ile mal tedarik merkezleriyle olan ilişkiler yer almaktadır.

Yapılan araştırmaya göre Tüketim kooperatifi işletmeleri ortakların

(tüketicilerin) meyilini tespit edecek bilimsel bir araştırma yapmamışlardır. Ancak bunun tahmini ve gelişigüzel gözlemlere dayalı olarak bulmaya çalışmışlardır. Özel işletmelerin de bundan farklı oldukları söylenemez.

Mal tedarik merkezleri ile kooperatiflerin az sayıda bağlantı kurdukları ve geçici mal alımlarında bulundukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca sadece yöredeki toptancılardan mal alma politikası izlenmiştir. Bağlı oldukları üstbirlik ile mal alımı konusundaki ilişkilerin yeterli düzeyde olduğu söylenemez. Yapılan araştırmadaki özel işletmelerin çoğunluğunun toptancı oldukları ve kıvamlı stok konusunda daha avantajlı oldukları tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara dayalı olarak tüketim kooperatif işletmelerin kıvamlı stok uygulayabilmesi için aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir.

- Tüketim kooperatifi işletmeleri ne kadar sürede hangi maldan ne kadar satabileceklerini tespit etmelidirler. Bunun için otakların ve müşterilerin tüketim eğilimlerini belirleyebilecek araştırmalar yapmaları gerekir. Hatta zaman zaman bu araştırmaları tekrar etmelidirler.
- Kooperatif işletme içinde kıvamlı stoğa, ayrı bir departman gibi bakmaları gerekir.
- Kıvamlı stok için foksiyonların eşgüdümü yapılmalıdır.
- Stok ve satış hareketleri bilgisayarlarla izlenilmeli ve özellikle satılan malların günlere ve aylara göre dağılımı çıkartılarak stok kararlarının alımında bilgi olarak kullanılmalıdır.
- Departmanlar arasında iletişim ve bilgi akışı yeterli düzeyde olmalıdır.
- Birim tüketim kooperatifi işletmeleri mal alımlarını, bağlı oldukları üstbirlikte yoğunlaştırmalı, üstbirlik de birim kooperatifler gibi kıvamlı stok politikası izlemeli, hatta birim kooperatiflerin kıvamlı stok politikalarına yardımcı olmalıdır.



YARARLANAN KAYNAKLAR

- AKALIN Sedat : **Üretim ve Kalite Kontrolu**, İzmir İ.T.B.F.,
Ya. No. 64/30 Bornova/İZMİR, 1973.
- BARUTÇUGİL İ. Sabit : **Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri**,
Uludağ Üni., Bursa, 1983.
- ERDEMİR Süleyman : **"Hedeflerle Yönetim"**, İktisat ve İş Dünyası
Dergisi, Eylül-Ekim 1992.
- EREN Erol : **İşletmelerde Stratejik Pleanlama (Teknik ve
Araştırmalar)**, İst. Üni. No. 2666, İşl. Fak.
Ya. Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Ya.
No. 2, İstanbul, 1979.
- ERKAN Mehmet : **Enflasyonist Ortamda İşletmelerin Ticari
Kredi Yönetimi**, Ana. Üni., Ya. No. 380,
Aydın İ.İ.B.F., Ya. No. 7, Eskişehir, 1990.
- HELM C. Franz C. : (Çev.İlhan CEMALCILAR), **Kooperatif İşletme
Ekonomisi**, E.İ.T.İ.A., Ya. No. 150/92, B.2.,
Eskişehir, 1979.
- KARALAR Rıdvan : **"Stok Politikaları ve Eczaneler"**, Ecza Koop.,
Eskişehir, 1992.
- KOBU Bülent : **Üretim Yönetimi**, İst. Üni., Ya. No. 3424, İşl.
Fak., Ya. No.181, İşl. İkt. Ens., Ya. No.83,
B.6, İstanbul, 1987.

- ÖZGEN Hüseyin : **Üretim Yönetimi**, Adana, 1987.
- POLAT Hüseyin : **Tüketim Kooperatifleri İçin Mağaza Yönetim Kılavuzu**, TÜRK-İŞ, Ya. No.156, Ankara, 1985.
- TATAR Tevfik : **İşletmelerde Üretim Yönetimi ve Teknikleri**, Ank. D.M.M.A. Ya. No. 4.
- TEK Baybars : **Perakende Pazarlama Yönetimi**, İzmir 1984.
- TİMUR Necdet : **Tarımsal Ürünlerin Pazarlarında Soğuk Depo İşletmelerinin Rolü ve Marmara Bölgesindeki Uygulama**, An. Üni. Ya. No. 131, İ.İ.B.F. Ya. No. 31, Eskişehir, 1985.
- TOFFLER Alvin : (Çev. Belkıs ÇORAKÇI), **Yeni Güçler, Yeni Şoklar**, İstanbul, 1992.
- TÜMER Melih : **Ürün Üretim ve Yönetim**, İst. İ.T.İ.A. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Ya. No. 305/532, İstanbul, 1987.
- ÜRPER Yılmaz : **Kooperatif İşletmeciliği**, Eskişehir, 1992.
- _____ : **"Tüketim Kooperatiflerinin Günümüzdeki Başarı Koşulları"**, KOOPERATİF DÜNYASI DER. S. 258, (Mart-1990).

VARGI Sinan : **"Türkiye'de Tüketim Kooperatiflerinin Durumu ve Alınması Gereken Tedbirlerin Araştırılması"**, Ankara 1991.

WILLIAMS John W.

AGGLAND Steven A. : (Çev. Yılmaz BÜYÜKERŞEN - Şan ÖZALP - Himket SEÇİM - Ali Atıf BİR) **Örgütlerde İletişim**, Ana. Üni. Ya. No. 628, Eskişehir, 1991.

EKLER

**TÜKETİM KOOPERATİFLERİNDE KIVAMLI STOKLAMAYA
YÖNELİK ANKET FORMU**

1. Ortaklarınızın ve sizden alışveriş yapan diğer müşterilerin tüketim eğilimlerini öğrenmek için bir araştırma yaptınız mı?

Evet ☐

Hayır ☐

2. Satış ve stok konusunda aşağıdakilerden hangisini yapıyorsunuz?

A. ☐ Neyi alabiliyorsak onu satıyoruz.

B. ☐ Neyi satabiliyorsak onu alıyoruz.

3. Mal alım kararlarını çok rahat ve hızlı verebiliyormusunuz?

Evet ☐

Hayır ☐

4. Cevabınız Hayır ise, nedenleri aşağıdakilerden hangisi ya da hangileridir? (Birden çok işaretleyebilirsiniz).

A. ☐ Yönetim kurulunun toplanmasını bekliyoruz.

B. ☐ Yönetim kurulu bir oturumda karar veremiyor.

C. ☐ Kimin karar vereceği belirsiz.

D. ☐ Bu konudaki yetki ve sorumluluğun kime ait olduğu belirlenmedi.

E. ☐ Profesyonel yöneticiye yetki devri.

F. ☐ Başka varsa sıralayınız.

.....
.....
.....

5. Mal alımı konusunda kooperatifinizde bilgi akışı ve iletişimi sorunuyla karşılaşıyor musunuz?

Evet ☐

Hayır ☐

6. Cevabınız Evet ise bu konudaki sorunlarınızı sıralayınız.

.....
.....
.....

7. Cevabınız Hayır ise nedenlerini sıralayınız.

.....

.....

.....

8. Mal satın alıp reyonu koymak ortalama ne kadar süreyi gerektirir?

.....

9. Malların kooperatifinize taşınmasını kim yapıyor?

 %

A. Kendimiz

B. Satıcı firma

10. Malların tükenip tükenmediğini öğrenmek için reyonlar sık sık gözleniyor mu?

Evet ☐

Hayır ☐

11. Stokta ve reyonda mal bittiğinin farkında olmadığınız oluyor mu?

Evet ☐

Hayır ☐

12. Aşağıdaki bilgilerden hangisine sahipsiniz?

(Birden çok işaretleyebilirsiniz).

A. ☐ Stokta hangi maldan ne kadar var?

B. ☐ Stokta bulunan malların giriş tarihi?

C. ☐ Stokta bulunan mallar daha ne kadar duracaklar?

13. Stoklarla ilgili maliyet ve verimlilik hesapları yapıyor musunuz?

Evet ☐

Hayır ☐

14. Stok konusunda aşağıdakilerden hangisini uyguluyorsunuz?

A. ☐ Fazla stokla çalışma

B. ☐ En az stokla çalışma

15. Fazla stokla çalışıyorsanız, bulundurduğunuz stoğun maliyetini hesap ediyor musunuz?

Evet ☐

Hayır ☐

16. Cevabınız Evet ise niçin fazla stokla çalışmayı tercih ediyorsunuz?

.....

.....

.....

17. En az stokla çalışıyorsanız, nedenleri?

- A. ☐ Stok maliyetini düşürüyorum.
- B. ☐ Fazla stokla çalışmak için finansman sıkıntımız var.
- C. ☐ Başka var ise sıralayınız.

.....

.....

.....

18. Finansman sıkıntınız var mı?

Evet ☐ Hayır ☐

19. Cevabınız Evet ise, eğer finansman sıkıntınız olmasaydı stoklu çalışmayı tercih edermiydiniz?

Evet ☐ Hayır ☐

20. Cevabınız Evet veya Hayır ise, nedenlerini sıralayınız?

.....

.....

.....

21. Satacağınız malları hangi kaynaklardan sağlıyorsunuz belirtiniz?

- | | |
|-------------------|--------|
| | _____% |
| A. Üreticiden | |
| B. Toptancıdan | |
| C. Birlikten | |
| D. Perakendeciden | |
| E. Spotcudan | |

22. Mal tedarik kaynakları konusunda araştırma yapıyor musunuz?

Evet ☐ Hayır ☐

23. Mal aldığınız firmalarla ticari anlaşma yapıyor musunuz?

Evet ☐

Hayır ☐

24. Mal aldığınız firmaları sık sık değiştiriyor musunuz?

Evet ☐

Hayır ☐

25. Cevabınız Evet veya Hayır ise, nedenlerini yazınız.

.....

.....

.....

26. Mal aldığınız firma sayısı kaçtır?

.....

27. Geçtiğiniz yıllara göre bugünkü durumu karşılaştırınız?

A. ☐ Daha azdı.

B. ☐ Daha çoktu.

C. ☐ Aynıydı.

28. Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangisi daha uygundur?

A. ☐ Çok firma ile çalışmak.

B. ☐ Az firma ile çalışmak.

29. Aldığınız malların çeşidini ve markasını,

A. ☐ hiç değiştirmiyoruz.

B. ☐ çok az değiştiriyoruz.

C. ☐ pek sık değiştiriyoruz.

30. Stok konusunda yeni projeleriniz var mı?

Evet ☐

Hayır ☐

31. Cevabınız Evet ise, yeni projelerinizi yazınız.

.....

.....

.....