

İŞLETMELERDE TEDARİKLEME

Doç. Dr. İnal CEM AŞKUN

İşletmeler, insanların ihtiyaçlarını karşılayacak olan mal ve hizmet üretimi ile ilgili eylemlerini yerine getirebilmek için, herşeyden önce tedariklemeyle başvurmak zorundadırlar. Tedarikleme kavramı, geniş ve dar anlamlarda kullanılabilir. Geniş anlamda tedarikleme denilince, işletmenin amacını gerçekleştirebilmek için gerekli üretim ve pazarlama araçlarının sağlanması anlaşılır. Bu bakımdan ödeme araçlarının bulunması, diğer deyişle finanslama; kas ve kafa gücünün bulunup, seçilmesi ki bu da işgören (personel) tedariki diye anılır, hepsi geniş anlamda tedarikleme konusu içine girer. Dar anlamda tedarikleme ise, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, gerekli olan binaların, makinelerin, araç ve gereçlerin, hammadde, parça ve bölüntülerin, yarı mamul ve mamullerin bulunup, sağlanması anlamında kullanılır.

İşletmenin amacını gerçekleştirmede gerekli olan çeşitli mal ve hizmetlerin bulunup, sağlanması, başka deyişle tedarikleme; o mal veya hizmetin işletmece yapıp, üretilmesi ya da satın alınmasıyla mümkün olur. Buna göre, satınalma da bir bakıma dar anlamda bir tedariklemedir. Satın alarak mı, yoksa işletmenin kendisinin yaparak veya üreterek mi tedariklemede bulunacağı sorunun çözümü; rantabilite hesaplarına, kullanılacak mal ve hizmetlerin denetlenip, dizgin altında tutulması yönünden izlenecek politikaya geniş ölçüde bağlı kalmaktadır. İşletmenin amacına ulaşmada kullanacağı mal ve hizmetleri kendisinin yapmayı ya da üretmesi için, birtakım yatırımlar yapması gerekecektir. Burada yatırımların geri ödeme süreleri gözönünde bulundurulacağı gibi, ayrıca, gulunacak yatırım rantabilitesi ile satın alma durumunda, satınalma maliyetinden doğan

olumlu veya olumsuz fark ölçüştürülecek, eğer satınalma maliyeti ile üretme veya yapma maliyeti arasındaki olumlu yohut olumsuz fark, yatırım rantagilitesi ile karşılaştırılınca, yapma yerine satınalmaya gitmek gerekiyorsa, satınalma yolu tutulacak, değilse üretme veya yapmaya (imalata) yönelinecektir.

Ancak şurası da bir gerçektir ki, sorun her zaman bu hesaplarla çözülemez. Bazı durumlarda, işletmenin kullandığı hammaddeyi veya yarı mamulü kendi denetimi altında tutması gerekebilir. Sözügelmiş, şeker fabrikası hammaddesi olan pancarın veya şeker kamışının üretimini kendi denetimi altında tutmak isteyebilir. Yahut bir kereste fabrikası, tomrukların elde edildiği ormanı kendi denetimine alabilir. Böyle durumlarda, hammaddelerin satın alınması yerine doğrudan doğruya üretimine geçilebilir.

DURAĞAN VARLIKLARIN TEDARİKLENMESİ

Başlangıçta, işletme kurulurken, yapılan pazar araştırmalarına göre, üretilecek mal ve hizmet talebindeki gelişmeleri ile güdülecek işletme politikaları ve elde edilecek sermaye olanakları da gözönünde bulundurulurken, işletmenin kapasitesinin kararlaştırılması gerekir. Çeşitli işletme politikaları arasında, üretimin el emeğine dayanılarak mı, yoksa makine ile mi yapılacağı, gündüz çalışması dışında işçiye ödenecek ücretlerle, alet ve makinelere yapılacak yatırımın rantabilitesinin karşılaştırılması sonucunda, bir vardiyayla mı, yoksa iki veya üç vardiya ile mi çalışılacağı; tek tür iş gören makinelerin mi, yoksa çeşitli iş gören makinelerin mi kullanılacağı hususları karara bağlanır. Bu arada, mamule ilişkin bütün süreçlerin işletme tarafından yürütülüp, yürütülmeyeceği noktası da gözönünde bulundurulurken, satın alınacak makine, araç ve gereçlerin miktarları, türleri belirlenir. Bundan sonra, söz konusu makine, araç ve gereçlerin işin ussal (rasyonel) bir biçimde akışını sağlayacak şekilde yerleştirilmesini olurlu kılacak arsa ve bina tedariki üzerinde durulur. Gerek bir kısım makine, araç ve gereçlerin, gerek bunların yerleştirileceği bina ve arsaların kiralananmaları olanaklarının bulunup, bulunmadığı da gözden geçirilir. Kiralanma olanaklarının bulunduğu durumlarda, kiralama yolu mu, yoksa satınalma veya yaptırma yolu mu daha kârlıdır, bu husus da rantabilite hesaplarına dayanılarak bir karara bağlanır. Söz konusu kararlar alındıktan sonra, bunların

en uygun biçimde, en uygun fiyatla hangi yollardan ve kaynaklardan nasıl, ne biçimde elde edilebileceği incelenerek, alınan kararlara göre tedariklenmeleri yoluna gidilir.

HAMMADDE, PARÇA, BÖLÜNTÜ, YARI MAMUL VE MAMULLERİN TEDARİKLENMESİ

Daha önce de belirtildiği gibi, yapılacak hesaplara ve güdülecek politikaya göre, hammadde, parça, bölüntü, yarı mamul ve mamullerin tedariklenmesi ya üretilerek veya yapılarak, ya da satın alınarak sağlanır. Bunların tedariklenmesinde ortaya çıkan sorunlardan başlıcaları şunlardır: Tedarikleme ne miktarda olmalıdır? Tedariklenecek malın kalitesi ve işe yarama niteliklere ne olmalıdır? Maliyetleri nasıl olacaktır?

Her durumda, bunların miktarlarının gereğinden fazla olması, stok maliyetlerinin yükselmesine yol açacaktır. Miktarların gereğinden az olması halinde ise, işçilerin, makinelerin aylak kalması, dolayısıyla ısmarlamaların (siparişlerin) zamanında yerine getirilmemesi, müşterilerin kaybedilmesi tehlikesini ortaya çıkaracaktır. Bunların fiyatlarının veya maliyetlerinin yüksek olması, mamulün fiyatının da yüksek olmasına yol açacaktır. Öte yandan bunların işe yarama niteliklerinin henüz başlangıçta iyi belirtilmemiş olması durumunda, birtakım kayıplara yol açılabilecektir. Bunun yanında, çeşitli finanslama sorunları da, üzerinde titizlikle durulması gereken konular arasında yer alacaktır.

TEDARİKLEMEDE MİKTAR POLİTİKASI

Özellikle hammadde, yarı mamul, parça ve bölüntülerin satın alınmasında, dikkat edilecek önemli noktalardan birisi de, bunların ne miktarlarda satın alınması gerektiğidir. Yukarıda da belirttiğimiz gibi, bunlardan fazla miktarlarda satın alınması halinde, birtakım sorunlarla karşılaşılır, şöyle ki: Bu stokları yapabilmek için, bağlanacak sermayenin faizi, stokların saklanması katlanılacak çeşitli depolama ve sigortalama giderleri, uzun süre kalmaları halinde çürüyüp, bozulmaları veya battallaşmaları tehlikesi gibi sorunların belireceği bilinmelidir. Buna karşılık, çok miktarda satınalma duru-

munda, miktar-fiyat indirimleri mümkün olabilir. Taşıma daha ucuz mal olabileceği gibi, ismarlama bölümü daha az yazışma, muhasebe bölümü ise daha az kayıt tutma yükü altında kalabilir. Söz konusu malların daha az miktarlarda satın alınmaları durumunda, bağlanacak sermaye faizi, depolama ve sigortalama giderleri, çürüme, bozulma, ve battallaşma tehlikeleri azalabilir. Ancak bu durumda da miktar-fiyat indirimlerinden gerektiği gibi yararlanılamaz, taşıma giderleri de daha yüksek olabilir. En önemlisi, hammadde, yarı mamul, parça ve bölüntülerin zamanında yetiştirilmemesi, makine, araç, ve gereçleri ile işgücünde aylaklığa, müşteri kaybına yol açabilir. İşte bütün bu hususlar gözönünde tutularak, en elverişli satınalma miktarının kararlaştırılmasına çalışılmalıdır. Satınalmada, miktar bakımından belli başlı şu politikalar üzerinde durulabilir:

1 — Kıtı Kıtına Satınalma Politikası

Buna günü gününe yaşama politikası da denir. Bu politikada, elde mümkün olduğu kadar az stok bulundurulur. Ancak yukarıda değindiğimiz tehlikelerin önlenmesi için, ismarlamalar (siparişler) kaç günde teslim edilebilmekte ve anbarlara girişi için kaç gün gerekmektedir? Bu geçecek süre içinde, işlenecek hammadde, yarı mamul, parça ve bölüntü miktarı ne olacaktır? Gecikmelerin olması halinde, yedek olarak ne miktar bulunmalıdır? Bütün bunlar gözönüne alınıp, stokların bu yedeklerin altına düşmeyecek kadar idaresi unutulmayarak, satın alınacak miktarlar kararlaştırılacaktır.

2 — Spekülâtif Satınalma Politikası

Bazı durumlarda işletmeler, fiyat yükselmelerinden faydalanabilmek umuduyla ki, enflasyonist bir ekonomik gidişte buna çok rastlanır, fazla miktarda stok tutma yolunu izlemektedirler. Böyle durumlarda, işletmeler olağan ihtiyaçlarının çok üstünde satınalma miktarlarını belirlemektedirler. Bazan işletmelerin, aşırı kârlar sağlamasına yol açabilen bu stok politikası, yükselmesi umulan fiyatların düşmesi halinde, kendilerini büyük zararlara da uğratmaktadır. Bu bakımdan özellikle endüstri işletmelerinin, spekülâtif satınalma politikasından mümkün olduğu kadar kaçınmaları öğütlenir.

3 — Ortalama Fiyatın Altında Bir Fiyatla Satınalma Politikası

Fiyatların gidişi incelenirse, bunların grafiklerinin iniş çıkışlarla bir testere ağzı görünüşü gösterdiği ortaya çıkar. Ortalama fiyatların altında bir fiyatla satınalma politikası güden işletme, mümkün olduğu kadar fiyatların en düşük olduğu noktada mal satınalmak isteyecektir. Ancak çeşitli nedenlerle, fiyatların en düşük olduğu noktayı yakalamak kolay değildir. Söz gelişi, fiyatın en düşük olduğunun sınıldığı bir sırada satınalmaya gidildiği halde, arkadan fiyatların daha da düştüğü görülebilir. Böylece fiyatlar en düşük noktaya gelmeden, satınalma yapılmış olur. Bir başka zaman, fiyatlar en düşük noktasına gelmiştir, ancak daha da düşecektir umudu ile beklenir ve bir de görülür ki fiyatlar yükselmektedir. Bu kez, fiyat daha fazla yükselmeden mal satınalmaya gidilir. Ne var ki, fiyatların en düşük olduğu nokta yine kaçırılmıştır. Söz konusu noktaların yakalanmaması veya kaçırılması yüzünden, en düşük fiyatla mal satın alınmasa bile, her halde ortalama fiyatın altında bir fiyatla mal satınalmak mümkün olabilir. Bu politikanın güdüldüğü durumlarda, işletmenin stoklarının ve dolayısıyla satınalmalarının miktarı, fiyatların düşmesi hususunda yapılan ksetirimlerle bağıntılı olacaktır.

4 — İlimli Satınalma Politikası

İlimli (mutedil) satınalma politikasında miktarlar, kıtı kıtına satınalma miktarlarının üstünde, spekülâtif satınalma miktarının altında belirlenir. Bazı işletmeler, müşterilerini hiçbir zaman eli boş çevirmemek amacıyla hem çeşitlerini fazlalaştırır, hem de beklenen talep artışlarını karşılayabilecek biçimde, kıtı kıtına satınalmada gerektiğinden daha fazla stok tutarlar. Bu bakımdan, böyle işletmeler daha uzun bir dönemi gözönünde bulundurarak satınalma işine girişirler. Bunun içindir ki, sözünü ettiğimiz politika, kıtı kıtına satınalma ve spekülâtif satınalma politikalarının ikisi ortası bir durumda yer alır.

SATINALMA KAYNAKLARININ SEÇİLMESİ

İşletmede satınalma kaynakları seçilirken, bir kaynaktan mı, yoksa çeşitli kaynaklardan mı satınalmaya gidilmesinin gerektiği kararlaştırılmalıdır. Tek kaynaktan satın alınması durumunda, daha az yaşılmaya yol açılır, bir yere daha büyük miktarda ismarlama yapıla-

İşletmelerde Tedarikleme

cağından, miktar-fiyat indirimlerinden faydalanmak ve daha az taşıma giderleri ödemek mümkün olabilir. Sıkışık zamanlarda, öteden beri müşterisi olunan kaynak, birtakım kolaylıklar gösterebilir. Ancak bunun tersi de olabilir. Şu veya bu nedenle, bu kaynakta mal bulunmaması halinde, zorluklarla karşılaşılabilir. Çeşitli kaynaklara bağlanması durumunda, tek kaynağa bağlanmanın yararlarından yoksun kalınırken, sakıncalarından da uzak kalınmış olur. Artık bu ikisi arasındaki dengenin kurulması, satınalma işiyle uğraşanların bu işi yürütme başarılarına bağlı olacaktır.

«Malımı alanın malını alırım» politikasında ise, çeşitli mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmeler, birbirlerinin müşterisi olma durumunda bulunabilirler. Söz gelişi bir dokuma işletmesinde -«A» dokuma işletmesi - iplik ve basma yapmaktadır. Buna karşılık «B» dokuma işletmesi de yalnızca ham bez yapmaktadır. «B» dokuma işletmesi, ham bez dokumasında kullanacağı ipliği satınalacağı kaynağı kararlaştırırken, şu şart üzerinde durabilir: Ham bezini basma yapmak üzere benden satın alırsan, ben de ham bez dokumak için gerekli ipliği senden satın alabilirim, diye «A» işletmesi ile pazarlığa girişebilir. Ancak bu durumda, «B» işletmesinin satınalma bölümü ile satış bölümü arasında bir çatışma ortaya çıkabilir, şöyle ki: «B» işletmesinin iplik satınalma bölümü ipliği, «A» işletmesi yerine başka bir yerden satın alsaydı, maliyeti daha da düşük olabilirdi. «B» işletmesi iplik satınalma bölümü, «A» işletmesinden biraz pahalıya iplik satınalmakla ham bez satış bölümünün işini kolaylaştırmış olmaktadır. Çünkü böylece, ham bez satış bölümü, «A» işletmesine ham bezi kolaylıkla satabilmektedir. Bu halde «B» işletmesinin iplik satınalma bölümü, fazla fiyatla mal satın aldığı için başarısız, ham bez satış bölümü ise başarılı görülecektir. Bunu önlemek için, iplik satınalma bölümü, serbest pazarla «A» işletmesi iplik fiyatları arasındaki farkın, ham bez satış bölümü maliyetlerine aktarılmasını isteyebilecektir.

SATINALMA İŞLERİNİN ORGANİZASYONU

Bir işletmenin türlü bölümlerinin muhtaç oldukları maddelerin satınalma işi fonksiyonlaştırılarak, tek elde veya tek satınalma bölümünde toplanabilir. Bu durumda söz gelişi, eğer bir teşebbüsün bir-

çok işletmeleri varsa, bunların satınalma işleri tek yerde toplanabilir ki, bunda aynı zamanda satınalma işlerinin merkezleştirilmesi söz konusu olur. Satınalma işlerinin fonksiyonlaştırıldığı ve merkezleştirildiği hallerde, çeşitli sorunlar ortaya çıkar. Bir kere, satınalınacak malın niteliklerini ve miktarını kim belirleyecektir? Satınalınacak malın fiyatını kim kararlaştıracaktır? Satınalma bölümü nereye bağlanacaktır? Bu gibi sorunlar çeşitli açılardan çözümü gerektirir.

Satınalınacak malın niteliklerini çoğu kez o malı kullanacak olan bölüm belirler. Satınalınacak malın fiyatı, hammadde veya yarı mamulün maliyetinin mamul içindeki önemi gözönünde bulundurulurken saptanıp, ya finans bölümünün, ya da bir yüksek basamak yöneticisinin onayına sunulacaktır. Satınalma bölümü kaynakları araştırarak, bunların adreslerini bulunduracak, kullanılmakta olan hammadde veya yarı mamullerin yerine geçirilebilecek ve mamulün kalitesinde düşüklüğe yol açmayacak yeni maddelerin bulunması halinde bunlar hakkında üretim ve mühendislik bölümlerine gerekli bilgileri sağlayacak, satın alınacak mal için gerekirse çeşitli kaynaklardan teklif isteyecek, kapalı ya da açık zarfla eksiltme yoluyla yahut pazarlıkla, sözün kısası en uygun fiyatla, uygun zamanda, uygun miktarda ve uygun kalitede mal satın alma olanakları üzerinde duracaktır.

Satın alınan mal işletmeye geldiği zaman, bu malın niteliğini belirleyen bölümce gerekli nitelikte olup olmadığı araştırıldıktan sonra, satınalma bölümünce teslim alınıp, işletmenin organizasyonuna göre depoya verilecektir. Satın alma miktarı kararlaştırılırken, daha önce açıkladığımız satın alma politikalarının ışığı altında ve stokta arta kalan miktarlar da gözönünde bulundurulurken ısmarlanacak miktar belirlenecektir.

STOKLARIN SAKLANMASI VE DENETLENMESİ

Yukarıda değindiğimiz gibi, stok miktarlarının işletme için çeşitli yönlerden önemi vardır. Bunların gereğinden fazla bulundurulması ve belli bir düzeyden aşağıya düşürülmemesi, işletmenin işine yarayacaktır. Stokların iyi bir şekilde saklanıp, korunabilmesi ve stokların denetim altında tutulabilmesi için, gerek bina yönünden, ge-

İşletmelerde Tedarikleme

rek muhasebe yönünden türlü tedbirlerin alınması zorunludur. Depoların, malların çürüyüp, bozulmasını ve birtakım zararlılarca yenilip, kemirilmesini önleyecek, dışarıdan çalınmaları engelleyebilecek nitelikte olması gereklidir. İyi bir stok denetimi yapılmazsa, malların işletme içindekilerce çalınmaları, hiç değilse çarçur edilmeleri tehlikesi kendini gösterir. İyi bir stok denetimi, depoc uile muhasebe kayıtlarını tutanların ayrı ayrı kişiler olması, iyi bir muhasebe düzeninin kurulması ve zaman zaman fiziksel sayımların (envanterin) yapılmasıyla sağlanabilir. Üretim bölümü, hammadde, yarı mamul, parça veya bölüntüyü depodan isterken, istek kâğıtlarını dolduracak ve bu kâğıtlar işletmede sorumlu bir üst tarafından imzalanacaktır. Bu istek kâğıtları depocu tarafından incelendikten sonra, gerekli miktarda mal ayrılarak, üretim bölümüne gönderilecek ve üretim bölümünce teslim alındığı belirtilen kâğıtlardan bir kopyası depo bölümünde, bir kopyası depo bölümünde, bir kopyası üretim, diğer biri de muhasebe bölümünde saklanacak, muhasebe bölümü de anbara giriş çıkışları, anbardan teslim alma ve anbardan çıkış kâğıtları ile kaydederek, kurulacak muhasebe düzenine göre, ya sürekli olarak, ya da istenildiği zaman yapılacak hesaplarla izleyebilme olanağını bulacaktır. Zaman zaman yapılacak fiziksel sayımlarla, muhasebe kayıtları arasında uygunluk kurulmasına çalışılacak, ortaya çıkacak uygunsuzlukların nedenleri ve varsa sorumluları ortaya konacaktır.

Stokların önceden kararlaştırılan en az miktarlardan aşağıya düşüp, düşmedikleri, muhasebe kayıtlarıyla izlenebileceği gibi, depolardaki göz yoklamalarıyla de bir dereceye kadar kestirilebilir. Depoların bu bakımdan iyi düzenlenmiş ve yerleştirilmiş olması gereklidir. Hele, çeşitli parça ve bölüntülerin kullanıldığı işletmelerde, söz konusu parça ve bölüntüler iyice bölümlendirilmeli, bu arada türlü bölümlendirme (sınıflandırma) yöntemlerinden faydalanılarak, depo içinde istenildiği zaman kolayca bulunabilmeleri sağlanmalıdır. Örneğin, bunun için raflar ve özel istifleme yerlerine konacak birtakım çizgilerle en az stok düzeyleri gösterilebilir ve stoklar o çizgiye indiği zaman, stokların azalmaya başladığı kolaylıkla anlaşılabilir.

Öte yandan depoların, malların kolaylıkla yerleştirilmesini ve istenildiği anda alınabilmesini sağlayacak biçimde düzenlenmesi gerekir. Bu konuda özellikle modern istifleme araç ve gereçleri ile makinelerinden yararlanma olanakları üzerinde durulması yerinde olacaktır.

S O N U Ç

Buraya kadardan anlamı üzerinde ana çizgileriyle belirtmeye çalıştığımız tedarikleme konusu, işletmelerin önemli fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Özellikle geniş anlamıyla düşünüldüğünde finansal kaynakların tedariklenmesi işletme finansının, işgörenlerin tedariklenmesi işgören (personel) yönetiminin, üretimde ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin sağlanması üretim yönetiminin, bir endüstri işletmesinde başlıca konuları arasında yer almaktadır. Burada bazı yönleriyle ele aldığımız tedarikleme fonksiyonunda alınan yanlış kararlar, izlenen ters politikalar bir işletmenin hayatını kısa sürede sona erdirecek kadar önem taşımaktadır. Öte yandan tedariklemede gösterilen başarı, işletmenin ilgili fonksiyonlarının daha iyi görülmesini, hem de dolayısıyla ussal, verimli kârlı bir şekilde çalışılmasını büyük çapta etkileyecektir.