

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**HIZLI YEMEK SEKTÖRÜNDEKİ ZİNCİR MAĞAZA İŞLETMELERİNDE
STOK YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüsnü Sinan GÜNGÖR

Muhasebe ve Finans Yönetimi Anabilim Dalı

Muhasebe ve Denetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Esin Nesrin CAN

AĞUSTOS, 2019

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**HIZLI YEMEK SEKTÖRÜNDEKİ ZİNCİR MAĞAZA İŞLETMELERİNDE
STOK YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hüsnü Sinan GÜNGÖR
(Y1612.040068)**

Muhasebe ve Finans Yönetimi Anabilim Dalı

Muhasebe ve Denetimi Programı

Tez Danışmanı:Dr. Öğretim Üyesi Esin Nesrin CAN

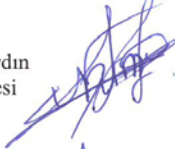
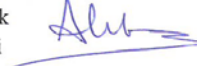
AĞUSTOS, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz Muhasebe ve Denetimi Anabilim Dalı, Muhasebe ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı **Y1612.072001** numaralı öğrencisi **Hüsnü Sinan GÜNGÖR**'ün "**HIZLI YEMEK SEKTÖRÜNDEKİ ZİNCİR MAĞAZA İŞLETMELERİNDE STOK YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.04.2019 tarih ve 2019/08 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 27/08/2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Esin Nesrin CAN	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Cem Niyazi DURMUŞ	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Doç. Dr.	Halil Emre AKBAŞ	Yıldız Teknik Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Hızlı Yemek Sektöründeki Zincir Mağaza İşletmelerinde Stok Yönetimi ve Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve etik geleneklere aykırı düşecek bir davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla beyan ederim. (/ 2019)

Hüsnü Sinan GÜNGÖR

ÖNSÖZ

Öncelikle çalışmamın her hazırlık aşamasında kendilerinin kıymetli vaktinden mahrum etmiş olduğum hayatımdaki en büyük şansım eşim ve çocuklarıma, kendisine danıştığım her an kıymetli zamanını bana ayıran, ihtiyaç duyduğum anda her an iletişim halinde olduğum, değerli hocam öğretim üyesi Dr. Esin Nesrin CAN hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ağustos, 2019

Hüsnü Sinan GÜNGÖR



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iv
KISALTMALAR	vi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
2. HIZLI YEMEK SEKTÖRÜ VE ZİNCİR MAĞAZACILIK	3
2.1 Hızlı Yemek Sektörüne Genel Bir Bakış	3
2.2. Dünya’da Hızlı Yemek.....	3
2.3 Türkiye’de Hızlı Yemek.....	5
2.4 Hızlı Yemek Sektöründe Faaliyet Gösteren Zincir Mağazacılık İşletmesi Kavramı	9
3. ZİNCİR MAĞAZA İŞLETMELERİNDE STOK TANIMI VE ETKİN STOK YÖNETİMİ.....	17
3.1 Stok Kavramı.....	17
3.2 Zincir Mağaza İşletmelerinde Stokların Önemi	18
3.3 Zincir Mağaza İşletmelerinde Etkin Stok Yönetimi.....	21
3.4 Zincir Mağaza İşletmelerinde Stok Maliyetleri.....	24
3.4.1.1 Fazla Stok Bulundurma Maliyeti	27
3.4.1.2 Az Stok Bulundurma Maliyeti	28
3.4.2 Stoklama Dışı Maliyetler.....	29
3.4.3 Stok Yönetim Problemleri.....	30
3.4.4 Belirsizlik Durumunda Stok Problemleri	30
3.4.5 Stok Miktarı ile İlgili Sorunlar	31
3.5 Zincir Mağaza İşletmelerinde Stok Kartı ve Maliyet Yöntemi	32
3.6. Stok Sayım İşlemleri	34
3.7 Stokların Kayıt Altına Alınması ve Muhasebeleştirilmesi.....	36
3.8 Stoklarda İç Kontrol Sisteminin Önemi	39
3.9 Stok Denetimi ve Uygulanması.....	42
4. ZİNCİR MAĞAZACILIK İŞLETMELERİNDE STOK YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA	48
4.1 Genel	48
4.2 Merkez İşletmeden Zincir Mağaza İşletmesine Stok Döngüsü.....	53
4.3 Stokların Korunmasına İlişkin Tespitler	66
4.4 Stok Giriş ve Çıkış Hareketlerinin Kayıt Altına Alınması.....	67
4.5 Stok Ürünlerinin Fiziki Sayım ve Otomasyon Sayım Türünden Karşılaştırılması	70
4.6 Stok Değerleme	72
4.7 Ana Merkeze Bağlı Zincir Mağaza İşletmesinde Stoklara Bağlı Kâr-Zarar Yönetimi.....	74
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	79
KAYNAKÇA	81
ÖZGEÇMİŞ.....	84

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri
GKMİ : Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri



ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge2.1: 2018 senesinde dünyadaki en büyük 10 fast food zinciri.....	4
Çizelge 2.2: Kâr-Zarar Belirleme Tablosu	16
Çizelge 3.1.: Klasik Stok Kartı	33
Çizelge 3.2.: Zincir Mağaza İşletmesi Stok Durum Tablosu.....	34
Çizelge 4.1: Yıllık Stok tüketim miktar ve tutarları	55
Çizelge 4.2: Stok tüketim belirmede ABC yöntemi	56
Çizelge 4.3.: Zincir mağaza brüt kârlılık tablosu	73
Çizelge 4.4.: Satılan ürüne ait maliyet kartı örneği	75
Çizelge 4.5: Satış bazlı örnek kâr-zarar durum tablosu.....	76

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Dünyada Yemek Kültürünün Kültürel Gelişimi	3
Şekil 2.2: . Faaliyet Şeması	15
Şekil 4.1: Stok / Aktif Oran Şeması.....	53
Şekil 4.2: Stok Döngüsü	54
Şekil 4.3: Müstesna Kalemleri.....	70

HIZLI YEMEK SEKTÖRÜNDEKİ ZİNCİR MAĞAZA İŞLETMELERİNDE STOK YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA

ÖZET

Günümüz sosyal ve ekonomik şartlarının etkisi ile değişen yaşam standartları, temposu yüksek yorucu çalışma hayatının bireyler üzerindeki etkisi, bununla birlikte iş seyahatlerinin çoğalması, genç nüfusun artması ve buna bağlı olarak genç nüfusun hane dışında daha çok vakit geçirmeleri gibi genel kabul görülen sosyal durumlar, hane halkının beslenme ihtiyaçlarını gidermek için, bireysel olarak kısıtlı zaman aralığında daha çok zamandan tasarruf etmek durumunda kalmasına neden olmaktadır. Değişen bu sosyal ve ekonomik şartlar, ihtiyaçların karşılanması için tüm sektörlerde doğrudan tüketici odaklı yatırım kararlarının alınmasına, özellikle yeme içme içerikli tüm sektörlerin, birer lokomotif bir sektör haline gelmesine neden olmuştur. Bu sektörlerden birisi de, “Hızlı Yemek Sektörü”dür. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler sayesinde bireyler, beslenme gereksinimini karşılamak için daha az zaman ayırmakta ve beslenme alışkanlıklarını değiştirmektedirler.

Tüketici talebinin artması nedeniyle Hızlı Yemek Sektörü’nde faaliyet gösteren işletme sayısının giderek artıyor olması, bu işletmelerin standart sunumlar yapan markaların çatısı altına girerek zincir mağaza sistemine dahil olmalarına neden olmaktadır. Sisteme dahil olan tüm zincir mağaza işletmelerinde standart sunumlar yapılmakta, düşük maliyet, yüksek satış tutarı ile yüksek kâr elde etmeyi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın amacı, hızlı yemek sektöründe faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerinde iktisadi faaliyetlerin sonunda kârlılık ve maliyet hesaplarının doğru bir şekilde analiz edilmesini sağlayan en önemli unsurun stok olduğu, stok giriş ve çıkış hareketlerinin kontrolü için etkin stok yönetim metotlarının yanı sıra stoklara yönelik iç kontrol sistemi ve denetim mekanizmasının var olması gerektiğinin açıklanmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Stok, Hızlı Yemek Sektörü, Zincir Mağaza, Kârlılık

THE INVENTORY MANAGEMENT OF THE CHAIN STORES AT THE FAST FOOD SECTOR AND AN APPLICATION

ABSTRACT

The changing social standards due to the impact of today's socio-economic conditions, the impact of tiring work life with high tempo on individuals, the increase in business travel, the increase in the young population and consequently the young population spend more time outside the household, generally accepted social conditions, individual to save time. These changing social and economic conditions have led to direct consumer-oriented investment decisions in all sectors in order to meet the needs, and especially all sectors with food and beverage content have become a locomotive sector. One of these sectors is the "Fast Meal Sector.. Thanks to the businesses operating in this sector, individuals spend less time to meet their nutritional needs and change their eating habits.

Due to the increasing demand, the number of businesses operating in the Fast Food Sector is gradually increasing, which leads them to join the chain store system under the roof of the brands that make standard presentations.

Standard presentations are made in all chain store businesses included in the system, and it is aimed to achieve high profit with low cost, high sales amount. In order to achieve this goal, the control of the stock movements is very important in determining the cost of the commercial product prepared and presented.

The purpose of this study is to determine the correct analysis of stocks, profitability and cost accounts in chain store establishments operating in the fast food sector. Effective inventory management and internal control systems and audits for stocks are very important in determining the financial processes and influencing the decisions of the enterprise. to emphasize that it is important.

Keywords: Inventory (stock), FastFood, ChainStore, Profitability

1. GİRİŞ

Hızlı Yemek Sektörü, evde veya işletmelerin mutfak bölümlerinde hazırlanması kolay veya alıcıların hemen tüketmesi amacıyla paketlenmiş olarak tüketicilere sunulan atıştırmalık yemeklerin tedarik işiyle ilgili bir sektördür. Bu sektörün günden güne gelişmesine ve iş gücünün hacim olarak artmasına neden olan ise, sosyo demografik değişimlerdir. Yani nihai tüketici¹ talebinin, haneden çok ev dışına doğru kayması, bu sektörün hem iş hacmi hem de istihdam açısından en çok rağbet gören sektör haline gelmesine neden olmuştur. Bundan dolayı marka değeri yüksek büyük firmaların çatısı altında faaliyet gösteren ve zincirleşen işletmelerin sayısı artmış, yatırım ve girişimcilik açısından en çok tercih edilen sektör haline gelmiştir.

Sektörde zincir mağazacılık faaliyetinde bulunan işletmeler, tüketiciye standart ve kaliteli bir hizmet sunarak, yüksek kâr marjı elde etmek ve katlanılan yatırım maliyetlerini kısa zamanda geri döndürmek amacı gütmektedir.

Sektörde, farklı markalarla hizmet vermek isteyen girişimci sayısının her geçen gün artması yani arz fazlalığının oluşması, rekabet ortamının daha da büyümesine ve buna bağlı olarak talebi karşılama açısından, işletmeleri satış fiyatlarında daha esnek olmaya, azalan maliyet, artan verim ile brüt kârlılığı yüksek tutmaya zorlamaktadır.

Nihai tüketici tercihlerinin çok hızlı değişmesinden dolayı, değişen bu tercihleri fiyat ve kalite açısından makul bir seviyede sunmak isteyen işletmeler, artık tüm iş süreçlerini müşteri odaklı bir yaklaşımla düzenlemek zorunda kalmaktadır.

Rekabet ortamından kaynaklı arz fazlalığının meydana gelmesi ile zincir mağaza işletmeleri, potansiyel müşteri portföyünü elinde tutmak ve satış hâsılasını düşürmemek için, satılan ürünlerin miktarlarından ve fiyatlarından

taviz vermek yerine, sattıkları ürünün korunması için etkin bir stok kontrol sürecini takip etmek durumunda kalmaktadır.

Bu çalışmada Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren işletme yönetimlerinde yatırım kararlarını, maliyet ve kârlılık analizlerini belirlemede önemli kalem olan stoklara yönelik etkin, denetimsel ve iç kontrol sistemi içerisinde kapsamlı bir yapıya sahip olduğu vurgulanmak istenmiştir. Bu çerçevede tez, giriş ve sonuç bölümleri ile birlikte beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, Hızlı Yemek Sektörünün dünyada ve Türkiye'deki genel yapısından bahsedilmiş ve sektörde faaliyet gösteren “Zincir Mağaza İşletmesi” kavramı detaylı bir şekilde tanımlanmıştır.

İkinci bölümde, stok kavramı, etkin stok yönetimi, stok maliyetleri, stok sürecinin iç kontrol sistemi içerisindeki yeri ve iç kontrol sisteminin önemi, stok denetimi, stok sayımı ve stok sürecindeki diğer iktisadi faaliyetlere değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, sektörde yer alan bir firmanın verilerinden yararlanılarak, stok yönetiminin zincir mağaza işletmelerindeki uygulamasına yer verilmiştir.

Sonuç bölümünde ise, genel olarak bir değerlendirme yapılmış, tez ile tespiti yapılan sonuçlar belirtilmeye çalışılmıştır.

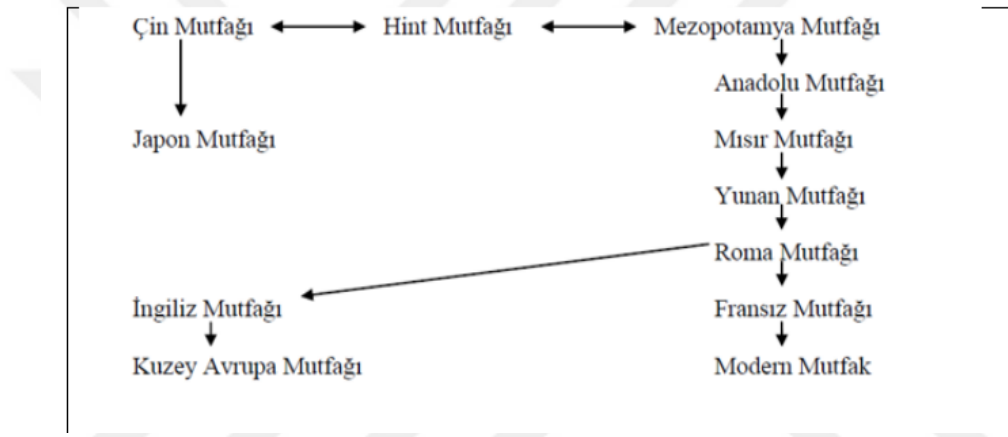
¹ Nihai Tüketici: Sona erdiren tüketiciler de denir. Mal, hizmet ve fikirleri kendi kişisel ya da ailevi ihtiyaçları için alanlardır(<https://ekonomiagaci.wordpress.com/2017/03/22/nihai-tuketici-nedir/>).

2. HIZLI YEMEK SEKTÖRÜ VE ZİNCİR MAĞAZACILIK

2.1 Hızlı Yemek Sektörüne Genel Bir Bakış

Dünyada Fast food olarak bilinen hızlı yemek, kısa sürede hazırlanan ve yemek için az zaman harcanan hafif yemek demektir. Fast food kavramı söyleminin farklı bir yolu ise hızlı servis restoranıdır² Fast food, müşterilere sınırlı menüler halinde, hızlı ve genellikle self servis olarak servis edilen yemek türüdür. Bu tür gıdalar genellikle tüketilmeden önce hazırlanmaktadır.³ Şekil 2.1’de dünyada yemek kültürünün kültürel gelişimi şematize edilmiştir.

Şekil 2.1:Dünyada Yemek Kültürünün Kültürel Gelişimi



Kaynak, Türksoy.2002.s.8.

2.2. Dünya’da Hızlı Yemek

18 ve 19. yüzyıllarda Avrupa’da sanayi devrimin başlaması, endüstriyel üretimin ve sermaye birikimlerinin hızlı bir şekilde artması ve buna bağlı olarak makineleşme sürecinin gelişmesi, insanların eskisinden az çalışıp çok kazanmasına, hane dışında kendine daha çok vakit ayırmasına neden olmuştur. Günümüzde İngiltere’de faaliyetlerini gerçekleştiren geleneksel hızlı yemek ürünü (fast food) ürünü olan Fish&Cips’lerin (balık ve patates kızartması) ilk kez 1780’lerde Kuzey İngiltere sokaklarında müşterileriyle bulunduğu bilinmektedir. Lancashire’da balık ve patates kızartması ile birlikte satılmaya başlaması, hızlı hazır yiyecek sisteminin başlangıcı olarak düşünülmektedir.⁴

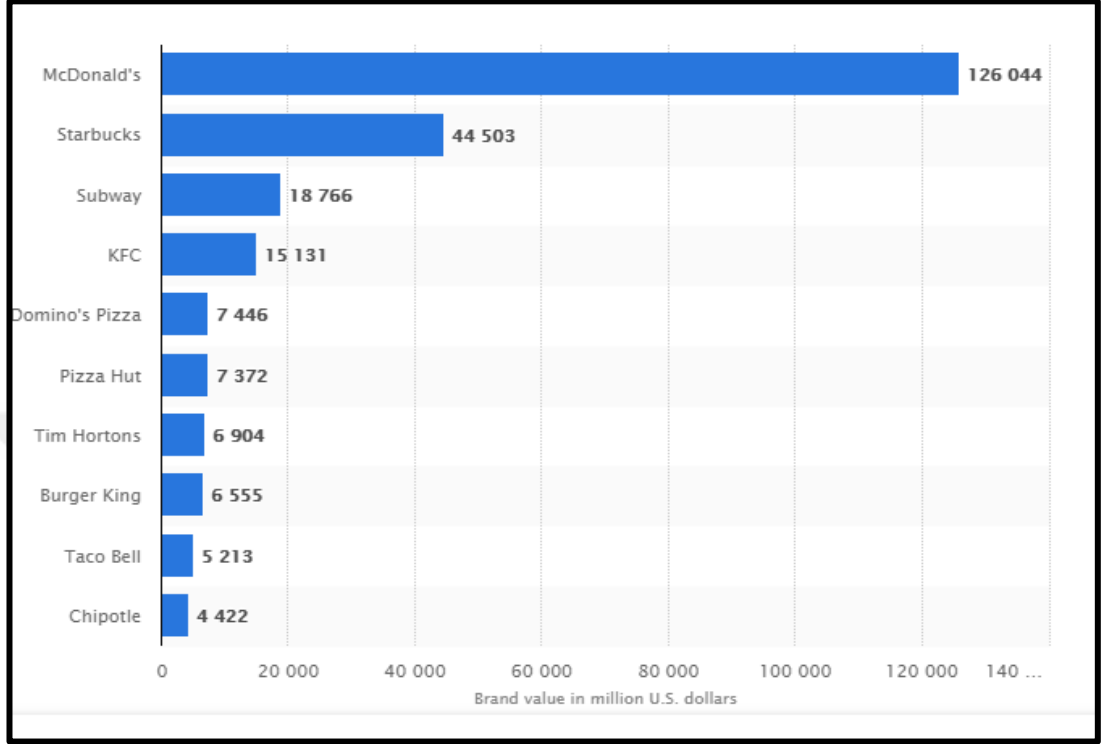
² J. R. Walker, The restaurant from the concept to operation. 6th edn. New Jersey: Wiley, 2011.

³D. E..Lundberg, The hotel and restaurant business. 5th edn. New York: Van Nostrand Reinhold, 1984.

⁴ C.Zaino, Chipping away at the history of fish and chips, BBC Culture, 2014.

2018 senesinde dünyadaki en büyük 10 hızlı yemek (fast food) zinciri (Marka Değeri) aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge2.1:2018 senesinde dünyadaki en büyük 10 fast food zinciri



Kaynak: <https://www.statista.com/statistics/> 2018'de dünya çapında en değerli 10 fast food markasının marka değeri (milyon ABD doları)

“Hızlı hazır yemek sistemi”, ürün yelpazesinde sınırlı sayıda ürünü barındıran menü ile hizmet veren, hazırlanması kolay olan standart malzemelerle yemek hazırlayan ve kısa sürede çok sayıda müşteriye hizmet vermeyi amaçlayan zincir restoranların oluşturduğu bir sistemdir. Hızlı hazır restoranların kendine özgü özellikleri vardır. İnsanların iş hayatının getirmiş olduğu yoğun iş temposu ve buna bağlı olarak insanların beslenme arzusunu hane dışından temin etmek için talepte bulunması, gelişen şehir hayatında yemek yenilebilir büyük ve küçük ölçekli restoranların mevcut müşteri talebinin karşılanması maksadıyla açılmasını, üretimle birlikte hizmet sektöründe istihdam artışı yaşanmasını sağlamıştır.

Fast food kavramı tüm dünyaya İngilizce ile yayılmış bir terimdir. Bu yüzden literatürde aynı kelime kullanılarak tüm dünyada yerini almıştır. Fast food tarzı yaşam anlayışı, günlük hayatımızda fazlası ile yer etmektedir. Küreselleşme ile tüm dünyada sınırların ortadan kalkması, fast food sektörünü

daha fazla geliştirmiş ve fast food kavramı insanların hayatına empoze edilmiştir. Fast food kolay, hızlı ve ucuz gibi kavramları öğretir. Zaman kazandırma mantığı ile 21. Yüzyılın insanları için çok önemli bir yere sahip olmuştur. Örneğin Mc Donald's'ta yemek yerken aynı zamanda sohbet edilemez, sandalyeler çok rahat değildir, oturanlar birbirine çok yakın oldukları için konuşmaları kolaylıkla yan tarafta oturan bir başkası tarafından duyulabilir. Bu mekânlarda amaç, hızla hazırlanan yemeğin kısa sürede tüketilmesi ve masanın bir sonraki müşteri için boşaltılmasıdır.

Bir anda sektör haline gelen restoran işletmecilikleri, zamanla markalaşmaya ve daha hızlı sunum yapmaya başlamış, sunulan yemekleri birer endüstriyel ürün haline getirmiştir. Bu gelişmeler sonrası, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hızlı yemek sunan işletmelerin kurulması süreci başlamıştır. Büyük restoranların daha elit kesime hitap etmesi, geliri daha düşük kesim için küçük ve pratik sunumlar yapan küçük ve orta ölçekli işletmelerinde açılmasına neden olmuştur. Küçük ölçekli işletmelerin oluşturmuş olduğu Hızlı Yemek Sektörü, Amerika ve Avrupa'da hızla büyümeye başlamış, günümüz marka değerlerinin temelleri atılmıştır.

Bu sektörün öncüsü, özellikle hizmet sektöründe çalışan kişilere kısa sürede yemek yeme imkânı tanıyan Amerikan Hızlı Hazır Yemek Sistemidir. 1950 yılında bir hamburger ve biraz patates kızartmasının oluşturmuş olduğu ürün gamı, tüm fast food işletmelerinde satılmaya başlanmış, çok kısa zamanda tüm dünyada beğenilen yemek haline gelmiştir⁵.

2.3 Türkiye’de Hızlı Yemek

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de yaşayan insanların da yaşam biçimlerinde, gelir düzeylerinde ve tüketim alışkanlıklarında büyük değişimler olmaktadır. İnsanlar daha fazla yemek yemeye ve ev dışında yiyecekler üzerinde sosyalleşmeye eğilimli hale gelmişlerdir. Yeni kurulan alışveriş merkezlerinde ve hipermarket komplekslerinde artan hızlı yemek (fast food) zincirleri, insanların fast food ürünlerine karşı taleplerinin arttığını göstermektedir. Günümüzdeki hızlı yaşam temposu ve kısaltılmış öğle saatleri, insanların daha

⁵ E.Schlosser, The Dark Side of theAll-American Meal, FastFood Nation,2001, s.6..

hızlı yemek çözümleri bulmalarına yol açmıştır.⁶ Fast food kavramı özellikle kadınların çalışma hayatına dahil olması, şehirleşmenin ve nüfusun giderek artması, teknolojinin ilerlemesi, okuma-yazma oranındaki artışlar ile birlikte Türk mutfağının evrilmesinde etkili olmuştur.⁷

Fast Food adı verilen sektörde asıl faaliyet, çeşitli malzemeleri içeren yiyecek ve içeceğin bir arada olduğu menüleri standart fiyatlarla nihai tüketiciye sunmaktır. Standart yöntemlerle çoğu pişirilerek ya da soğutulmuş olarak pratik bir şekilde hazır hale getirilen ve paket sunumu yapılan gıda ürünlerinin üretilip satıldığı bir sistemdir.

Önde gelen zincir lokantaları, yoğunluk nedeni ile büyük kent merkezlerindeki yatırımlarını alışveriş merkezleri ve üniversiteler açısından altyapının daha çok gelişmeye açık olduğu ikinci ve üçüncü düzey şehirlere kaydırmıştır. Ayrıca bu şehirlerde İstanbul, İzmir ve Ankara'ya göre nispeten kiralar düşüktür. Bu sebepten dolayı şehirlerinde cazibesini daha da artırmaktadır. Fast food sektöründeki eğilim, eve teslim/paket restoranlar ve kafe/barlar gibi kategorilerde daha belirgindir. Üniversite öğrenci sayısı giderek artmakta, büyük şehirlere göç etmek yerine kendi şehirlerindeki üniversitelere tercih yapmaktadır. Bu durumda ana hedef ülkenin genç nüfusu, özellikle de öğrencileridir. Genç nüfus ve öğrenciler, yukarıda bahsedilen kategoriler için iyi bir potansiyel oluşturmaktadır. Bu potansiyelden yararlanmak için 1986 yılında McDonald'sın, Türkiye'ye gelmesi, özellikle genç nüfusun hazır yemek talebinin artmasına ve buna bağlı olarak alışkanlıkların değişmesine neden olmuştur. Amerika ve Avrupa başta olmak üzere, burger, pizza vb. gibi yemek kültürleri, Türkiye'de çok rağbet görmeye başlamış, bunun yanında döner, köfte, pide, mantı, börek gibi yerel yemekler, birer endüstriyel yemek çeşidi olarak nihai tüketicilere sunulmaya başlanmıştır.

Türkiye'de Mc Donalds'ın öncülük ettiği sektörde, her geçen gün yeni yerli markalar oluşturulmuş ve ülkemizin yerel kültür yemekleri belirli markaların adı altında ana çıkış ürünü olarak satılmaya başlanmıştır.

⁶ I.Sırtıoğlu, Global **Agricultural Information Network (GAIN) Report TU1050**. Washington, DC: USDA Foreign Agricultural Service, 2002, s.1.

⁷ Aktaş ve Özdemir, 2005, s.27.

Sunumlar zenginleşmiş, sunumu yapılan yiyecek ve içeceklerin kalitesi artmış ve sonuç olarak plastik, ambalaj, reklam gibi diğer sektörlerin de bu durumdan faydalanmasına neden olmuştur.

Son yılların verileri dikkate alındığında Türkiye'deki Hızlı Yemek Sektörünün 2.4 Milyar Dolarlık bir pazara sahip olduğu ve sektöre katılan işletme sayısının her sene % 5 oranında arttığı görülmektedir⁸.

Restoran, otel ve kafe gibi işletmeleri kapsayan ve nispeten daha büyük olan Horeca (yeme-içme) Sektörü'nde olduğu gibi Hızlı Yemek Sektörü de Türkiye'deki toplumsal değişimlerden etkilenmektedir. Şöyle ki; Türk halkının giderek artan alım gücü ve artan ortalama gelir seviyesi, tüketicilerin temel ihtiyaçlarının yanında tüketim mallarına da daha fazla harcama yapmasına ve bu durumda, yeme alışkanlıklarında değişime neden olmaktadır.

Ülkemizde, genç nüfusun toplam nüfusa oranı % 15'e yakındır ve ortalama yaşı 32'dir⁹.

Özellikle büyük şehirlerde yaşayan genç nüfusun, mesai ve trafikte geçirdiği zamanlar dikkate alındığında, hanede geçirilen zamanın yeterli olmadığı ve beslenme ihtiyacının büyük ölçüde hane dışında karşılanması gerektiği ihtimalini doğrulamaktadır.

Tüm bu faktörler, hızlı yemek konseptini yeni bir seviyeye taşımak için oldukça ideal ve bu durum Türkiye'de etkisini daha fazla hissettirmektedir.

Türkiye'de sektörün en çok rağbet gördüğü il İstanbul'dur. Her ne kadar sektöre ait talep dengesi, İstanbul'da yoğunlaştığını gösterse de Anadolu'da yer alan diğer büyükşehirlerdeki alışveriş merkezlerinin artmasından dolayı talep dengesinin değiştiği gözlemlenmektedir. Özellikle gelir düzeyi yüksek olan beyaz yakalı sınıfın değişen tüketim alışkanlıkları, yeme-içme mekânlarına olan talebe ayrı bir ivme kazandırmış bulunmaktadır. Çalışma alanlarının yüksek katlı ofislere kayması, toplu konut sitelerinin hızla artması, kısaca insanların birlikte bir arada daha çok yaşamasına elverişli hale getirilen toplu yaşam

⁸ World Food İstanbul, Haberler, 02 Mayıs 2018, <https://www.worldfood-istanbul.com/Fuar-Hakk%C4%B1nda/Sektorel-Haberler/Turkiye%E2%80%99de-fast-food-sektoru-buyumeye-devam-ediyor>

⁹ TUIK, Haber Bülteni, Sayı:30709,2018, Adrese dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları

merkezlerinin oluşturulması ile aynı lokasyonun içinde ya da yakınlarında faaliyet gösteren alışveriş merkezleri (AVM) bünyelerinde hazır yemek işletmelerinin kurulmasına neden olmaktadır.

Hızlı Yemek Sektöründe faaliyette bulunan zincir mağaza işletmeleri, Franchising modeli ile marka oluşumunu tamamlamış ana firmaların çatısı altında faaliyet göstermektedir. Franchise modeli ile Türkiye'de fastfood sektörü, 10 milyona yakın müşteri kitlesiyle ve yıllık % 20'ye yaklaşan büyüme rakamlarıyla iş kurulacak en cazip sektörlerin başında gelmektedir. Bu alandaki franchise sayısı, çeşitli markalar çatısı altında 15 bine ulaşmış durumdadır¹⁰.

Türkiye'de Hızlı Yemek Sektöründe faaliyet gösteren zincir mağaza işletmeleri, Franchise sistemine dahil olmakla aslında yerli ve yabancı markaların birer temsilcileri haline gelmiş olmaktadır. Bu durum sektörde faaliyet gösteren işletmelerin markalaşma hızının artmasına, küresel değerlerinin yabancı para cinsinden değer kazanmasına neden olmuştur.

Bununla birlikte sektördeki güçlü firmalar, büyümeye paralel yatırımlarını arttırmakta özellikle alışveriş merkezlerinde hızlı yemek sunan zincir işletmeler oluşturarak çok geniş bir tüketici kitlesini yakalayabilmektedir. Diğer taraftan Fast-food yabancı ülke menşeli markaların Türkiye'de rağbet görmesinden esinlenen yerli ve yöresel lezzetleri sunan işletmelerin, markalaşmasına ve ciddi anlamda küresel marka değeri kazanmasına neden olmuştur. Örnek verilecek olursa, hamburgerin alternatifi olarak köfte ve döner konseptini oluşturan yerli marka sahibi ana firmalar, yurt içinde olduğu gibi yurtdışında da şubeleşmeye giderek, dünyada bilinen marka sahibi olmayı hak etmiş durumdadır.

Diğer taraftan, Türk mutfağının yerel ve yöresel yemeklerini (döner, pide, lahmacun, mantı, tantuni vb.), daha hızlı hazırlanan ve daha kısa zamanda tüketilen ticari ürün haline getiren ana firmalar, hızlı yemek sektöründe perakende olarak sunum yapmaya başlamışlardır.

¹⁰<http://www.yeniisfikirleri.net/fast-food-sektoru-bayilik-veren-firmalar/>

2.4 Hızlı Yemek Sektöründe Faaliyet Gösteren Zincir Mağazacılık İşletmesi Kavramı

Giyim, Aksesuar, İletişim, Teknoloji gibi tüm sektörlerde olduğu gibi gıda sektöründe de faaliyet gösteren zincir mağaza işletmeleri söz konusudur. Gıda sektöründe, market, toptan satış ve perakende faaliyetlerinde bulunan işletmeler içerisinde yer alan zincir mağaza işletmeleri, modern gıda perakendecisi olarak da tanımlanmaktadır. Hızlı yemek sektöründe faaliyet gösteren bu işletmelerin nihai amacı, diğer işletmelerde olduğu gibi kâr elde etmektir. Belirli bir yatırım maliyetine katlanarak ve tanınmış gıda markaları çatısı altında bu markaların belirlemiş olduğu standart fiyat, ürün ve hizmet kalitesi ile temin edilen ürünü hazırlayıp nihai tüketiciye sunmaya çalışan ticari birimlerdir.

Merkeze bağlı birden fazla mağazanın bir araya gelmesiyle, merkezi yönetim ve denetimin kontrolü altında iktisadi faaliyette bulunulur. Tabelalarında, merkeze bağlı marka belirtilir, konseptleri yani fiziki dekorasyonları genelde hepsinde aynıdır.

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren zincir mağaza işletmeleri, genellikle marka olmuş büyük firmaların belirlemiş olduğu marka kullanım ya da isim hakkı bedelini ödeyerek franchise sistemine dahil olurlar.

Temel amaç, ana firmaların belirlemiş olduğu standart faaliyet sistemi ile yatırım girişiminde bulunarak belirlenen lokasyonda markanın temsilci işletmesi unvanına hak kazanmaktır. Hızlı Yemek Sektörü'nde franchise modeli ile işletme kurmak isteyen girişimciler, belirlenen herhangi bir coğrafi konumda faaliyette bulunmak için öncelikle yatırım kararı alır ve yatırım için finansal kaynak oluşturur. Faaliyette bulunacağı lokasyonda, Hızlı Yemek Sektörü'nde marka olmuş ana firmalarla ön görüşme yaparak, hangi marka ile hizmet etmek istediğine karar verir ve görüşmeleri başlatır. Marka sahibi ana firma, aday olarak gördüğü girişimcinin ya da kendi bünyesinde belirlemiş olduğu lokasyonda fizibilite çalışmasını başlatır. Aday ve aday lokasyonun uygun olması durumunda, sözleşmeler imzalanır ve kurulum aşamasına geçilir. Faaliyette bulunulacak mağaza için, mimari proje çizdirilir ve proje uygulaması başlatılmış olunur.

Ana firma, işletme faaliyetinde bulunulacak yeri optimum operasyonel standartlara göre projelendirir, anahtar teslimi olarak kullanıma hazırlar. Yaklaşık 30 ile 45 gün aralığında kurulum aşaması sırasında zincir mağaza işletmeciliğinde bulunacak girişimciye hizmet, sunum, personel temini ve diğer işletme faaliyetleri ile ilgili destek olur, eğitimlerini verir. Tedariki yapılacak tüm yiyecek içecek ürünlerini tek elden temin eder, lojistik ve satın alma avantajı sunar¹¹.

2.4.1 Zincir Mağaza İşletmelerinin Özellikleri

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerinin bazı genel özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Belirli bir yatırım maliyetine katlanılmak durumundadır. ,
- Franchise sistemi ile isim hakkı belirli bir dönem için kiralanmış ya da satın alınmıştır¹².
- Ticari faaliyet ancak ana firmanın onay vermiş olduğu faaliyet konumunda sürdürülebilir.
- Ana firmanın belirlemiş olduğu standart hizmet, satış ve kalite prosedürlerine uyulmak zorundadır. Standartlara uyulmadığı durumlarda cezai yaptırımlarla karşılanabileceği kabul edilmiş olur.
- Satışa sunulan tüm ürünler ya ana firmadan ya da ana firmanın belirlemiş olduğu diğer tedarikçi firmalardan sağlanır.
- Satılan ticari ürünün fiyatları, ana firmanın belirlemiş olduğu standart fiyatlardır. Bu fiyatların altında veya üstünde satış, ana firmanın izni olmadan gerçekleştirilemez, izinsiz promosyon ya da kampanya uygulamasında bulunulamaz.
- Satışların ve hizmetin kontrolü ve standardı için, ana firmanın belirlemiş olduğu entegrasyonel sistemlere, ana firmanın kendi bünyesinde oluşturmuş olduğu kontrol ve denetim gibi süreçleri yöneten birimlere uyulmak zorundadır.

¹¹ Bu bilgi, uygulamada bahsedilen ana firmanın iş geliştirme bölümün amirleri ile yapılan röportajdan alınmıştır.

¹²İsim hakkının belirli bir markadan kiralanması ile satın alınmasındaki fark, süreli ya da süresiz ve devredilebilir olmasından kaynaklanmaktadır. 3 ile 10 yıllığına kiralanabilir devretme hakkı yoktur ya da süresiz satın alınıp istenildiği zaman başkasına devredilebilir.

- İstisnai bir durum olmadığı sürece gelirlerin belirli bir yüzdesini ana firmaya ciro payı adı altında ödemek durumundadırlar.

2.4.2 Zincir Mağaza İşletmelerinin Marka İle Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyette bulunan işletmeler açısından belli bir markanın çatısı altında olmanın birçok yararı vardır. Bunlardan en önemlisi, daha önce tecrübe ile denenmiş, kontrol edilebilir işletme yönetiminin sağlamış olduğu standart ve kaliteli sunum imkânına sahip olmaktır. Sektörde işletmecilik kararı alan girişimciler, tanınmış markaların sunduğu hatta garantisini verdiği finansal desteklerle ticari risklerini en aza indirebilmektedir. Çünkü denenmiş bir iş, denenmemiş bir işten her zaman daha az risklidir¹³.

Potansiyel müşteri kitlesi, standart yönetim fonksiyonları ve markaların sunmuş olduğu kolay kurulum süreci, girişimci tarafından yatırım kararının hızlıca alınmasına imkân sağlamaktadır.

Belli bir markanın çatısı altında faaliyette bulunmanın sakıncaları da vardır. Bunlardan en önemlisi, markanın uygulamaya zorunlu kıldığı bir takım kural ve kısıtlamalardır. Zorunlulukların başında ise, kurulum esnasında katlanılan mimari ve diğer proje maliyetlerinin, faaliyet esnasında kullanılacak bazı ürünlerin piyasa şartlarından daha yüksek fiyatlara alınmasıdır¹⁴.

Zincir mağaza işletmelerinin sermaye birikimleri yetersiz olduğunda çalışma sermayelerini destekleyecek finansal kaynakları bulma konusunda sorun yaşamalarıdır. Diğer ise, sektörde bünyede çalıştırılan eleman sirkülasyonun devamlı değişkenlik göstermesi, eleman temin etmekte sorun yaşamalarıdır. Ana firma bu konuda destek vermektedir. Ancak bazen de yetersiz kalabilmektedir.

¹³Franchise modeli ile sektörde işletmeci olmak isteyen girişimcilere, faaliyette bulunmak istenilen lokasyon analizi yapılır. İlgili lokasyonda kurulumun yanı sıra potansiyel iş hacmi konusunda ön çalışmalarla doğru yatırım ve finansal risk kararı alınmasına yardımcı olunur.

¹⁴Zincir mağazaya ait mimari kurulum işi, ana firmaların standart projelerini yapan mimari kuruluşlar tarafından yaptırılmaktadır. Dışarıdan mimari hizmet sağlamak mümkün görülmemektedir. Diğer taraftan, iktisadi faaliyet boyunca stok ürünlerini ana firmadan standart fiyatlarla almak durumundadır. Başka tedarikçiden değişik fiyatla temin mümkün değildir.

2.4.3 Diğer Zincir Mağaza İşletmelerinden Ayıran Özellikler

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyette bulunan zincir mağaza işletmelerini, diğer sektörlerde faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerinden ayıran özellikler aşağıdaki şekildedir:

- Sahiplik açısından, bireysel sahiplik oranı diğerlerine göre daha yüksektir. Diğerlerinde bireysel ortaklık oranı şirket ortaklıklarına göre daha düşüktür.(Tek ortaklık yapısı)
- Diğer sektörlerde faaliyet gösterenler, coğrafi konum olarak, aynı lokasyonda birden fazla konuma yayılabilirken, bu yayılma oranı daha düşüktür. Örneğin aynı marka çatısı altında faaliyet gösteren iki şube mesafesi en az üç kilometre çapın dışında olmalıdır.
- Kampanya uygulama, satış stratejisi belirleme, organizasyon ve yönetim gibi unsurlarda ana merkeze bağlılık oranı diğerlerine göre daha yüksektir.
- Geniş denetim söz konusu olup, daha çok fonksiyonel bölümleri bünyesinde bulundurmak durumundadır. Bireysel hareket etme beceresi diğerlerine göre daha düşüktür.

2.4.4 Zincir Mağaza İşletmelerinin Nihai Tüketicilere Sağladığı Fayda ve Zararlar

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerinin iktisadi faaliyet sonucu nihai amaçları, tedarik etmiş oldukları stok ürünlerini belirli standartlara göre hazırlayarak¹⁵ nihai tüketiciye kaliteli bir şekilde satarak kâr etmektir. Nihai tüketicilere sağlamış oldukları avantajlar ve dezavantajlar aşağıdaki gibidir:

- Merkezden sağlanan stok ürünleri, hijyen ve kalite açısından sertifikasyon sürecini denetleyen kurum ve kuruluşlarının kontrolünden geçerek nihai tüketiciye ulaştırıldığı için hijyen ve sağlık açısından diğerlerine göre daha kontrollü yapılmaktadır.
- Satışlarda standart menü fiyatı uygulaması geçerli olduğu için diğerlerine göre daha avantajlı ve bütçeye uygundur.

¹⁵Sunumu yapılan, ticari ürünlerin hazırlanması; Paketten çıkarma, dondurma, ısıtma, pişirme, paketlenme gibi süreçlerden geçirilmesi anlamına gelmektedir.

- Mağazanın bulunduğu ortam, merkezden kontrollü bir şekilde takip edildiğinden, güvenlik ve temizlik açısından diğerlerine göre daha güvenilirdir.
- Mağazalarda belirli dönemlerde, merkezin reklam gideri adı altında kampanya, promosyon ve ödül dağıtma gibi avantajlar sunulur.
- Hızlı tempoda hizmet söz konusu olduğundan, siparişi verilen ürünü teslim süresi biraz gecikebilir. Çalışan personelin yoğun iş temposundan ve self servis olmasından dolayı tüketici talebine anında cevap verme ihtimali daha düşüktür. Bu da nihai tüketici memnuniyetinin tatmin edilmesini zorlaştırır.
- Satılan ürünler, endüstriyel bir süreçten geçip çoğunlukla donuk olarak tedarik edildiğinden dolayı, diğer mağazalara göre tazelik açısından daha az avantaj sağlar.
- Sipariş verirken önden ödeme sistemi uygulandığından, hizmetin nasıl ve ne kadar olacağı konusunda belirsizlik söz konusudur.

2.4.5 Zincir Mağaza İşletmelerinin Ekonomiye Katkıları

Genel itibariyle Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren zincir mağaza işletmeleri, standart hizmet ve yönetim anlayışı çerçevesinde potansiyel nihai tüketici kitlesine yeme ve içme ürünlerini standart fiyatlarla satarak ve sattığı ürünlerin maliyeti ile diğer işletme giderlerine katlanarak kâr elde etme amacını güder.

Restoran olarak bünyesinde işletme müdürü, işletme şefi, şef garson, komi, garson, bulaşıkçı ve temizlikçi gibi personelleri istihdam eder ülke ekonomisine katkıda bulunmuş olur. Satışlarının çoğu hazır değerler¹⁶ üzerinden gerçekleştirildiği için, banka ve banka benzeri diğer kuruluşların nezdinde önemli birer müşteri niteliğindedirler. Bankacılık sektörünü portföy oluşturma açısından önemli ölçüde etkilemektedir.

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren zincir mağaza işletmeleri, genellikle KOBİ kapsamında oldukları için, ülke ekonomisine kalkınma, verimlilik, gelir dağılımı ve istihdam konusunda çok önemli katkılarda bulunmaktadır.

¹⁶Hazır Değerler: Nakit ve kredi kartları ve yemek kartlarıdır.

Özellikle kriz dönemlerinde piyasaya sağlamış oldukları likidite destekleri ile piyasaların canlanmasına, diğer sektörlerin de bundan fayda görmesine imkân sağlamaktadır.¹⁷

Türkiye’de 2017 yılında hane halkının ev dışı tüketim harcamaları bir önceki yıla göre yaklaşık %12 oranında artmıştır. 2017 yılında hane halkının restoran harcamaları 18 milyar dolar (61.5 milyar Türk Lirası) olarak gerçekleşmiştir. Hane halkının restoran harcamalarının 2017 yılında GSMH’ya oranı 2,14’de yükselmiştir. 2018-2019 yıllarında da bu hacim kendini koruyacaktır. Hızlı yemek (fast food) restoranlarının cirosu toplam ev dışı tüketimin % 15’i kadar pazar payı oranına sahiptir. Ekonomik büyüme ve sosyo-kültürel değişimlere paralel olarak hızlı yemek (fast food) sektörünün pazar payı hızla artmaktadır¹⁸.

Hane halkının beslenme alışkanlıklarının değişmesi, beslenme ihtiyaçlarının hane dışından karşılanması, sektöre olan talep miktarını arttırdığı gibi başta gıda olmak üzere, ambalaj, plastik, kâğıt, reklâm ve hizmet gibi diğer sektörlerin de bu durumdan nemalanmasına neden olmaktadır¹⁹. Buna karşın, girişimcilerden bazılarının başka sektörlerden hızlı yemek sektörüne geçiş yapması, yani yatırımlarını bir başka sektörden kaydırması, diğer sektörlerde istihdam ve ekonomik açıdan yavaşlama ya da gerilemeye neden olabilmektedir. Örneğin, asansör imalatçısı firma sahibinin tüm varlıklarını elden çıkarıp, bir ya da birden fazla zincir mağaza işletmesi iştirakinde bulunması sonucu, imalat sektöründeki arz düşüşünün yaşanması gibi.

2.4.6 Zincir Mağaza İşletmelerinin İktisadi Faaliyetleri

Genel amaç, tüm işletmelerde olduğu gibi belirli bir dönemde gerçekleştirilen tüm iktisadi faaliyetlerin sonucu olarak, kâr elde etmektir. Hızlı Yemek Sektöründe faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerinde temel amaç, yatırım tutarının kaç yılda geri dönüş sağlayacağını belirleyen kârlılık

¹⁷Satışların hazır değerler üzerinde yapılmasından dolayı ekonomi içerisindeki nakit döngüsü, likiditeyi olumlu yönde etkilemektedir.

¹⁸Yıldız Doğukan.,2018,"Türkiye’de Yeme-İçme Sektörünün Boyutları Gastronomi Ekonomisi Ara Rapor",<http://www.brandday.net/ekonomi/turkiyede-yeme-icme-sektorunun-boyutlari-gastronomi-ekonomisi-ara-rapor-2018-h8213.html>

¹⁹Yıldız Doğukan.,2018,"Türkiye’de Yeme-İçme Sektörünün Boyutları Gastronomi Ekonomisi Ara Rapor",<http://www.brandday.net/ekonomi/turkiyede-yeme-icme-sektorunun-boyutlari-gastronomi-ekonomisi-ara-rapor-2018-h8213.html>

durumunun önceden tahmin edilmesi ve bu seviyenin altına düşmeden faaliyetlerin istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmesidir.

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerinde faaliyetlerin temel amacı, marka sahibi merkez firmaya bağlı kalmakla birlikte nihai tüketici kitlesine satış yapmak, kâr elde etmek ve yatırım maliyetlerinin en kısa zamanda dönüşünü sağlamaktır. Brüt kârlılığı optimal düzeyde tutmak için satılan ticari malın maliyetini düşük tutmak gerekir. Kira, maaş, aidat, sigorta ve vergi ödemeleri gibi sabit giderlerin yanında sarf malzeme giderlerinin brüt kârlılıktan düşülen kısmı işletmelerin net kârlılığını ortaya koymaktadır.

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren işletmeler, nihai tüketicilerin taleplerine göre, tüm ürün ihtiyaçlarını başta ana merkez firma olmak üzere, ürün tedariki sağlayan firmalardan temin eder. Tedariki sağlanan ürünler, belirli standartlara göre hazırlanır ve satışa sunulur.

Şekil 2.2: Faaliyet Şeması



Zincir mağaza işletmelerinin yönetimi, belirli dönemlerde iktisadi faaliyetlerinin sonucunu görmek için aşağıdaki gelir tablosunu güncel olarak takip etmektedir.

Çizelge 2.2: Kâr-Zarar Belirleme Tablosu

TOPLAM SATIŞLAR:

SATILAN TİCARİ MALIN MALİYETİ (DBS+DİA-DSS) (-):

BRÜT KÂRLILIK:

FAALİYET GİDERLERİ (-)

KİRA GİDERİ

SARF MALZEME GİDERLERİ

- Sos Giderleri

- Ambalaj ve Paketleme Giderleri

VERGİ GİDERLERİ

- KDV, Damga, Muhtasar, Kurumlar vb.V. Ödemeleri

İŞLETME GİDERLERİ

- Tamir Bakım Giderleri

- Temizlik Giderleri

- Güvenlik Giderleri

- Diğer İşletme Giderleri

DİĞER GİDERLER

DEMİRBAŞ VE ÖZEL MALİYET AMORTİSMANLARI

NET KÂR / ZARAR DURUMU:

Tablo ile ilgili dipnotlar aşağıdaki gibidir:

- Tablodaki tüm kalemler, KDV hariç hesaplanmaktadır.
- Satılan Ticari malın maliyeti, stokların dönemsel giriş çıkış ve kalan hareketleri belirlemektedir. Bu yüzden zincir mağaza işletmelerinde stokların kontrolü, denetimi ve etkin yönetimi çok önemlidir.
- Kira ve Personel Giderleri sabit giderler görülse de değişkenlik de göstermektedir. Kira giderlerinin her dönem değişmesinin nedeni, kira sözleşmelerinin yabancı para üzerinden yapılmasından kaynaklanmaktadır. Personel Giderlerinin değişkenlik göstermesinin nedeni ise dönem içinde de sirkülasyonun çok yaşanmasıdır. Bu yüzden yukarıdaki tüm giderlerde sabit ve değişken gider ayrımı yapılmaktadır.

3. ZİNCİR MAĞAZA İŞLETMELERİNDE STOK TANIMI VE ETKİN STOK YÖNETİMİ

3.1 Stok Kavramı

Stok kavramı, İngilizce ‘deki "stock" veya "inventory” kelimelerinin karşılığı olarak kullanılan kavramdır. Faaliyet alanlarına göre kuruluşlar, üretimini gerçekleştirmek veya müşteri taleplerine cevap vermek için ellerinde çok sayıda madde ve materyal bulundurmak zorundadır. Kuruluşların üretim faaliyetlerini yerine getirmek amacıyla elinde bulundurdukları maddeye verilen isim olan stok en genel tanımdır. İşletme bünyesinde üretimde kullanılacak olan ve depolanan her değer stoktur. Envanter, gelecekteki talep veya sistemdeki eksiklikleri karşılamak için depolanan tüm malzemedir.²⁰

İşletme literatüründe 'envanter' olarak tanımlanan stoklar üretim süreçlerinin herhangi bir tıkanıklık olmadan verimli ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlar. Gelen talep stokların üstünde ise olumsuz bir durum ortaya çıkar. Başka bir deyişle, İşletme tarafından yapılan stoklama durumu şirketi gelecekteki belirsizliklerden korumanın unsurlarından biri olarak yorumlanabilir.

Daha geniş bir tanımla stok, üretim aşamasında tedarikçinin elinde, sipariş aşamasında çeşitli birimlerdeki zaman ve yer faydası sağlayan varlıklara ek olarak, üretim öncesi elde edilebilen değerler, üretim aşamasında ara stokları ve üretimden sonra depolanan veya müşterilere transfer edilen tüm varlıkları içerir. Bu bağlamda stoklar satın alınan hammaddelelerin, yarı mamullerin ve yardımcı malzemelerin depolanma süreci olarak tanımlamaktadır.²¹

Türkiye Muhasebe Standartlarına göre stoklar;

- (a) İşin normal akışı içinde (olağan işletme faaliyetleri kapsamında) satılmak için elde tutulan;
- (b) Satılmak üzere üretilmekte olan ya da
- (c) Üretim sürecinde ya da hizmet sunumunda kullanılacak ilk madde ve malzemeler şeklinde bulunan varlıklardır²².

²⁰G. Gürçay, Yöneticiler İçin Temel Stok Kontrolü, Çatı Kitapları, İstanbul, , s.17,2012.

²¹P. Mileff, K. Nehez, “Applying Analitical Methods in Inventory Control Problems”, 20th International Scientific Conference, s.217-221-222,2006.

²²Türkiye Muhasebe Standardı 2 (TMS 2), Tanımlar, S.3.

Stok, tanıma göre, işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere bulundurduğu bitmiş ürün veya çeşitli düzeylerden tamamlanmamış parçalar, yarı mamuller veya ham maddeleri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır²³. İşletmeler; satmak, yeni malların üretiminde veya diğer işletme faaliyetlerinde kullanmak üzere bazı madde ve malzemeleri önceden temin edinmek ve elde bulundurmak zorundadır. Genel olarak bu madde ve malzemelere “stok” denir²⁴.

Tüm bu tanımlardan hareketle genel anlamda zincir mağaza işletmelerinde stok; işletmelerin fiziki ve maddi bir değer olarak elinde bulundurduğu her an satışa hazır ettiği veya nakde çevirebildiği ticari ürünlerinin tamamıdır. Kâr amacı güden zincir mağaza işletmeler için stoklar, ömrü bir yıldan kısa olan ve hazır değer olarak hemen nakde dönüştürülebilen varlıklardır. Bu varlıklar, ilk madde ve malzeme, yarı mamul, mamul, ticari mal, yan ürün, atık ve hurda olabilmektedir.

3.2 Zincir Mağaza İşletmelerinde Stokların Önemi

3.2.1 Hizmet Açısından Önemi

Stok, olağan işletme faaliyetleri kapsamında satılmak üzere elde tutulan, satılmak üzere üretilmekte olan veya üretim sürecinde ya da hizmet sunumunda kullanılacak olan ilk madde ve malzemeleri ifade eder.

Çalışmanın konusu olan perakendeci işletmelerde üretim süreci olmadığından stok kalemlerini ticari mallar oluşturur. Bu anlamda perakende işletmeleri, satın aldıkları ticari malları işleme sürecine dahil etmeden ısıtma, hazırlama, paketleme ve sunma gibi süreçlerden geçirerek satarlar.

Hızlı Yemek Sektöründe faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerinde hızlı tüketilen ürünlerin çabuk bozulması, depolama veya mal taşıma kazaları nedeniyle ürünlerin zarar görmesi ve malların hile yoluyla çalınması gibi faktörlerden dolayı stoklama unsuru önemli riskler içerir.

Zincir mağaza işletmelerinde müşteriye kalite ve hizmet açısından en kısa zamanda ürün sunumu yapmak çok önemlidir. Bu yüzden, işletme açısından olması gerekenden az stok bulundurmanın satış kaybına yol

²³Orhan Küçük, “Stok Yönetimi ve Amprik Bir Yaklaşım”, Seçkin Yayıncılık, Gözden Geçirilmiş Güncellenmiş 3.Baskı, Ankara, 2014, s.21.

²⁴Orhan Sevilengül, “Genel Muhasebe”, Gazi Kitabevi, Genişletilmiş 10.Baskı, Ankara, 2001, s.269.

açabileceğine karşın, olması gerekenden fazla stok bulundurmak da hem finansal açıdan likidite darlığı hem de fire gibi olumsuz fiziki sonuçlarla karşı karşıya gelmeye neden olacaktır.

3.2.2 Mali Açıdan Önemi

Zincir mağaza işletmeleri perakende olarak satış yapmaktadır. Bu işletmelerde, alınan ticari malın hazırlanarak, satılması esastır. Çünkü toptan alınan ticari malın üzerine belirli bir kâr koyarak, perakende olarak nihai tüketiciye satılması işletmelerinin asıl faaliyet konusudur. Genellikle satış fiyatları standarttır. Standart fiyatlardan yapılan hızlı sunumlarda kullanılan malzemeler yani stok ürünlerinin tedarik edilmesi de standart yöntemlerle gerçekleştirilmektedir.

Endüstriyel işletmecilikte üretim, üretileni depolama ve depodan satış söz konusu iken ticari ve perakende işletmecilikte ürün alımı, alınan ürünü depolama ve depodan hazır satış, söz konusudur.

Bu süreçte, stok ürünlerinin miktar ve parasal değer açısından takibi için muhasebe kayıtlarının, stok girdi-çıkıtları ile karşılaştırılması ve kontrol edilmesi her daim önemlidir.

Zincir mağaza işletmelerinde stoklar, toplam varlıkların en yüksek oranına sahiptir ve kâr, zarar durumunu belirleyici en önemli faktörlerdir.

İşletme faaliyetlerinin sürekliliği açısından daimi stok bulundurmanın önemi çok yüksektir. Ürün girdisi teminin zor olduğu durumlarda, işletmenin üretimini aksatmaması için yeterli girdi stokuna sahip olması gereklidir. Aynı şekilde, işletmelerin müşteri beklentilerini karşılamak için belirli bir ürün stokunu bulundurması gereklidir. Ancak bu stok bulundurma, maliyetleri son derece etkileyen ve dolayısıyla rekabeti de etkileyecek faktörlerin başında gelmektedir²⁵.

²⁵Ülgen ve Mirze,İşletmelerde Stratejik Yönetim,2007,s:290.

İşletmeler, tatmin edilebilir üretim verimliği ve müşteri talepleri arasında denge sağlayarak; stoklama maliyetlerini en aza indirecek stratejilerini geliştirmek zorundadır²⁶.

Mümkün olduğunca en düşük stok seviyeleri ile stok yapmanın birçok önemli nedeni vardır.

Bunlar;

- Doğrudan satışa sunulan ticari malzemelerin kullanım ömrü ve yıpranma payı gibi kullanıma yönelik eskime unsurlarını en aza indirmek,
- Daha kolay envanter kontrolü yapmak,
- Stoklama esnasında oluşabilecek kayıpları azaltmak,
- Olası üretim yetersizliklerine karşın tedbir almak,
- Erişimde ve depolama esnasında taşıma ve işgücü maliyetlerini azaltmak,
- Kurum depo sayılarını azaltarak yer ve zaman tasarrufu sağlamak
- Sermaye yatırımı nedeniyle alternatif maliyetleri azaltmak olarak kısaca sıralanabilir²⁷.

Her sektörde olduğu gibi Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren işletmelerde de belirli bir seviyede stok bulundurmak durumunda kalılabilmektedir. Stok bulundurma gereksiniminin birçok sebebi vardır. Bunlardan bazıları;

- Satışa bağlı günlük kullanım miktarının belli olmaması.
- İmalatçının imal edeceği ürünleri planlayamaması ya da iş sürecindeki değişiklikler
- Talepte çok ani değişimlerden kaynaklı ihtiyacın karşılanması amacıyla anlık üretim maliyetinin yüksek olması ya da karşılanamama riskinin olması.
- Asgari stok bulundurma seviyesi.
- Fiyat değişikliklerinin önüne geçmek istenmesi²⁸

²⁶Collier,P., "The Political Economy of Frag States and Implications for European Development Policy" 2009, s:186).

²⁷Kamauff,J., "Manager's Guide to Operations Management",2009,s.187).

²⁸Bu bilgi, uygulamada bahsedilen ana firmanın operasyon bölümün amirleri ile yapılan röportajdan alınmıştır.

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerinde, doğrudan olarak malzeme yönetimi anlamına gelen stok yönetiminin amacı, doğru malzemeyi doğru miktarda, doğru zamanda ve uygun maliyetle yine doğru yerde bulundurmaktır.

Dolayısıyla malzeme yönetimi fonksiyonlarının sistem içerisinde doğru yapılandırılması, sevk ve idare edilmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonlar içinde yer alan satınalma, depolama ve envanter kontrolünün birbirleriyle direkt ilişkili süreçler olmasından dolayı bu süreçlerde yapılacak bir hata etkin bir yönetim yerine kontrol dışı kalmış bir sistem yaratacaktır²⁹.

3.3 Zincir Mağaza İşletmelerinde Etkin Stok Yönetimi

Etkin stok yönetimi, stok hareketlerinin planlanması, kontrol edilmesi, kayıt altına alınması, denetlenmesi, sayımı, bölümlere ayrılması ve yetkilendirme gibi süreçlerin tümüdür.

Stok yönetimi; işletmenin üretim, satış ve finansal koşullarını göz önüne alarak, işletmenin yapısına göre en ekonomik stok miktarını belirlemeyi ve bu miktarı aynı seviyede tutmayı amaçlar. Stok yönetimiyle stok hareketleri sürekli olarak kontrol edilir. Bu kontrol sistemleri ilerleyen bölümlerde incelenmiştir. Stok yönetiminde önemli nokta, en küçük stok yatırımına karşı, en iyi hizmeti verebilmektir. En iyi hizmet düzeyi için stoksuz kalma olasılığını en küçük orana indirmek ve işletmenin kârını maksimize edecek şekilde stok yönetimi ve stok planlaması yapılması gerekmektedir.

Kâr amacı güden zincir mağaza işletmelerinde faaliyetlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ve varlıkların korunmasına ilişkin gerekli tedbirlerin alınması için stokları etkin bir şekilde yönetmek önemlidir. Etkin stok yönetimi, stok ürünlerinin akış sürecinin sıkı takip edilmesi, planlanması ve kontrolü olarak tanımlanabilmektedir. Tabii ki, yönetimin organizasyon ve koordinasyon fonksiyonlarının rolü de önemlidir. Zincir mağaza işletmelerinde etkin stok yönetimi, satış planına ve hedefine uygun bir şekilde tedarik edilecek stok ürünlerinin miktarlarının belirlenmesi ve tüm stok hareketlerinin sistematik bir şekilde takibi, kayıt ve kontrolü ile mümkündür.

²⁹Aytekin,A."Stratejik Stok Yönetimi", 2009,s.113.

Stok döngüsünün sistematik ve fonksiyonel bir şekilde gerçekleştirilmesi ile etkin stok yönetimi sağlanmış olur.

3.3.1 Stokların Planlanması

Zincir mağaza işletmelerinde, tüketici taleplerinin zamanında ve kaliteli olması açısından tedarik sürecinin önceden planlanmasında etkin stok yönetimi çok önemlidir. Bu anlamda stok yönetimi, tedarikçi ana firmalardan zincir mağaza işletmelerine, ürünün zamanında ve tam olarak ulaştırılmasının planlanması, organize edilmesi ve kontrolünü sağlamayı içerir.

Hızlı Yemek Sektöründe faaliyet gösteren perakendeci işletmelerde ticari ürünler, genel olarak altı aşamadan sonra nihai tüketiciye ulaştırılmaktadır. Bu süreç ise aşağıdaki adımlardan oluşur:

- Sipariş Verme Süreci
- Tedarik Etme Süreci
- Ürünü Teslim Alma
- Kayıt Altına Alma
- Depolama Süreci
- Perakende Satışı

Yukarıdaki 6 aşamanın gerçekleştirmesinin amacı, nihai tüketicinin talebini karşılamak için satış faaliyetinde bulunmak ve kâr elde etmektir. Genelde tüm aşamalar, her işletme için geçerlidir.

Tüm bu 6 aşamadaki süreçlerde bir takım tutanak ve belgeler kullanılır, kayıt ve not alma esastır.

Stok Planlanma süreci aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

3.3.1.1 Sipariş Verme Süreci

Zincir mağaza işletmelerinde ürün tedarikinden sorumlu yetkili kişi tarafından, ürünü sağlayan tedarikçi firmalara ürün stok seviyesi göz önünde bulundurularak sipariş verme süreci başlar.

Bu süreç sistematik bir şekilde gerçekleşmektedir. Ürün sağlayan tedarikçi firmadan sipariş edilen ürünlerin mağazaya ulaştırılması için teyit alınır ve satın alma sürecine geçilir. Siparişi verilecek stok ürünleri genellikle

satış beklentilerine ve zamana göre belirlenir. Sipariş verme işlemi, talebi karşılayacak bir planlama sonrası gerçekleştirilmektedir.

Siparişi verilecek stok ürünü için katlanılması muhtemel bir takım maliyetler söz konusudur. Bunlar:

- Satın alma talep ve emirlerinin hazırlanması
- Satıcılarla iletişime geçilmesi
- Teklif mektuplarının değerlendirilmesi
- Sipariş mektubunun hazırlanması ve gönderilmesi
- Gelen ürünlerin teslim alınması, ambalajların açılması ve muayenesi
- Giriş fişinin düzenlenmesi
- Girişin ve depo ve stok kartlarına kaydedilmesi
- Giriş işlemlerinin muhasebeleştirilmesi
- Ödemelerin gerçekleştirilmesi

3.3.1.2 Tedarik Etme Süreci

Siparişi verilen ürünlerin tedarikçi firma tarafından fiziksel tesliminin gerçekleştirilmesi ile satın alma fonksiyonu başlamış olur. Bu süreçte siparişi verilen ürünler eksiksiz ve sağlam olarak işletmenin depolama alanında teslim alınır.

Ürün alışlarını belgeleyen en az iki nüshalı matbu evraklar, teslim alma onayını veren yetkili kişi tarafından imzalanır ve bir kopyası ürünü teslim eden tedarikçi firmanın yetkilisine diğer nüshası işletmenin yetkilisi tarafından muhasebe bölümlerine gönderilir. Satın alma birimi büyük ölçekli işletmelerde genellikle depo ve sevkiyat gibi diğer bölümlerden ayrıdır.

Zincir mağaza gibi küçük ölçekli işletmelerde böyle bir bölüm olmayabilir, tüm satın alma sürecini yetkili bir kişi gerçekleştirebilir. Tek kişiye yetki vermenin bazı dezavantajları vardır. Bu durumda hata ve hilenin önüne geçmek için tedariki sağlayan ana firma ile miktar ve tutar konusunda devamlı mutabık kalınmalıdır.

3.3.1.3 Ürünü Teslim Alma Bölümü

Sipariş edildikten sonra işletmeye gelen ürünler, teslim alma biriminin sorumluluğu kapsamında teslim alınır. Teslim alınan ürünlerin tutar ve miktarı kontrol edilir ve raporlanarak depoya gönderimi sağlanır.

3.3.3.1.4 Kayıt Altına Alma

Teslim alınan stok ürünlerinin kayıt altına alınması öncelikle ürünü teslim alan yetkili personel tarafından gerçekleştirilmektedir. Stok ürünlerini teslim alan yetkili kişi ürünleri tutanak ve beyanatlarla imza karşılığı teslim alır. Teslim almış olduğu ürünlerin kontrolünü yine belgeli olacak şekilde sağlar. İşletme sahipleri ya da işletmenin muhasebe bölümüne belgelerin intikalini sağlamış olur.

Kayıt altına alınan stoklarla ilgili matbu evraklar;

- Stok sipariş formu
- Satın alma irsaliyesi
- Satın alma faturası
- Stok depo giriş kartları vb.

3.3.1.5 Depolama Süreci

Zincir Mağaza işletmelerinde stok ürünlerinin depoya giriş çıkış hareketlerini takip eden personel ya da yetkili kişi, deponun tüm mesuliyetini almış olmaktadır. İşletme yönetimine karşı sorumludur. Süreci etkin bir şekilde takip eder. Tedarik edilen ürünün satış bölümüne sevkine kadar tüm kayıt ve belgelendirme işlemleri yapılır ve işletmenin muhasebe bölümüne gönderilir. Depolama sürecinde fire, kayıp ve bozulma gibi olumsuz tüm unsurların önüne geçilmektedir.

3.3.1.6 Nakil ve Perakende Satış Bölümü

Pişirme, soğutma, haşlama, kızartma, paketlenme ve ambalajlama gibi süreçlerin ardından satışa hazır hale getirilen ürünleri satmak, ya da depodan çıkararak sevki gerçekleştirilecek yere nakletmek için yükleme ve sevk aşamasıdır. Bu süreç satış ve tahsilât döngüsünün başlangıcıdır. Ürünlerin gönderilmesi için yetkili bir kişinin onayı şarttır. Onay, bir kaç nüshalı olacak şekilde hazırlanır. Nakli gerçekleştirilen ürünün teslim kanıtı olan bu nüshalardan biri onay verende diğeri depo bölümde ve kayıt edilmek matbu evrak hazırlanmak üzere muhasebe biriminde muhafaza edilir.

3.4 Zincir Mağaza İşletmelerinde Stok Maliyetleri

Genel anlamda firmalar, imalat ya da üretim faaliyetini sürdürmek için hammadde ve malzeme temini iyi yönetilmelidir. Çünkü günümüzün ileri teknolojiyi

kullanan firmalarında, üretimde yaşanabilecek aksamalar sonucu makine ve işçi unsurunun üretime dahil edilememesi birçok maliyet faktörüne neden olmaktadır. Yüksek teknolojiye sahip bir makinenin üretimde kullanılamaması durumunda geçen zamanın şirketlere yüksek maliyet getireceği açıktır. Sonuç olarak, firmaların verimliliği düşer ve maliyetler yükselir. Alınan siparişlerin teslim edilememesi sonucunda işletme müşterilerini kaybedecek ve bu durum firmaların büyük bir tazminat ödemesine neden olabilecektir. Bütün bunlar firmaların kârlılığını azaltacak ve büyümesini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu gibi olumsuzluklardan kaçınmak için, etkin bir stok yönetimine sahip olunmalıdır. Firmaların bu tür olumsuz şartlarına ve tedarik edememe riskine karşı zincir mağaza işletmeleri de kendi stok yönetimlerini ve maliyetleme unsurlarını kapsayacak kontrollü bir strateji belirlemelidir.

Stokların maliyeti, tedariki sağlanan tüm stok ürünlerin satın alma maliyetleri, satışa hazır hale getirilene kadar katlanılan diğer maliyetleri kapsamaktadır³⁰.

Şirketlerde etkin envanter yönetimi uygulamak için, aşağıdaki bilgilerin doğru bir şekilde tanımlanması ve raporlanması gerekir:

- Belli dönemler için gerekli olan ilk madde ve malzeme ilk madde ve malzemenin kullanım miktarları ve bekleme süreleri için geçen zaman,
- Tedarik döneminde şirketin üretimini kesintiye uğratmadan, olması gereken ilk madde ve yardımcı madde miktarı
- Mevcut stok ve sipariş miktarları,
- İşin alım sürecinde beklenmeyen gecikmelere karşı şirkette kalacak güvenlik stoku miktarı.

Stok maliyetleri konusunda birçok sınıflandırma yapılmıştır. Bu stoklama maliyetlerini genellikle fazla stok tutma maliyetleri, az stok durumunda tekrar sipariş verme maliyetleri ve stok dışı maliyetler olarak sınıflandırılırken³¹, bazı

³⁰M.Tekin, M., Üretim Yönetimi,5. Baskı, Konya, Günay Ofset,2006.

³¹Tekin, a.g.e

yazarlar ise envanter kaleminin kendisinin maliyetini, envanter maliyetlerinde göz önünde bulundurmıştır.³²

Yine ayrıca stok maliyetlerini³³

- Stok bulundurma maliyeti
- Sipariş verme ve teslim süreci maliyetleri
- Stoksuz kalma maliyeti şeklinde sıralamıştır.

Genel anlamda özetlenen bu durum zincir mağaza işletmeleri için de geçerlidir.

3.4.1 Stokları Bulundurma Maliyeti

Stok yönetiminin temel amacı, işletme faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için, düşük maliyetle stok temininin gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır.

Stok yönetiminin ilk aşamasını tedarik etme yani satın alma, koruma ve koruma sürecinde ortaya çıkacak tüm maliyetlerin tespit edilmesi oluşturmaktadır. Zincir mağaza işletmelerinde asgari stok bulundurma seviyesinin tespiti için karar verme süreci çok önemlidir. Stratejik olarak günlük satış hacmine göre depodan aktarılan stok ürünlerinin miktarları, gelecek dönemlerde kullanılacak stok ürün miktarını belirlemede temel oluşturacaktır. Satış tutarlarına göre stok bulundurma seviyesini iyi ölçmeli ve kullanılacak miktarın ardından depoda kalacak miktarlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü stokları planlayarak, faaliyetlerden doğacak satışların tahmin edilmesi daha da kolaylaşır. Planlanmış stoklama sürecinin kontrolü ise, depolama ve ürün hareketlerinin izlenmesi açısından önem taşımaktadır. Stok giriş ve çıkış hareketlerinin bir sonucu olan iktisadi faaliyetlerde, katlanılması muhtemel bir takım stok bulundurma maliyetleri söz konusudur. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Muhafaza edilecek yerin bakım ve ilgili giderleri,
- Stok ürünlerine uygulanacak amortisman gideri,
- Stok takibini yapacak personel işçilik gideri,

³²O.Küçük, Stok Yönetimi, 2. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık,2014.

³³D.Demirhan,“İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü, 2007.

- Fiziki özelliği korumaya yönelik havalandırma, ısınma, soğutma ve aydınlatma giderleri,
- Stokları korumaya yönelik güvenlik ve tedbir alma giderleri,
- Katlanılacak finansal yatırım giderleri,
- Fiyat avantajları³⁴,
- Yönetim giderleri,
- Taşıma ve nakliye giderleri,
- Fire ve kayıplar,
- Personelden kaynaklanan hata ve hile gibi unsurların telafisi olarak sıralanabilir.

Zincir mağaza işletmelerinde, tedarik edilen stok ürünün, hazırlanarak derhal satışa sunulması, iktisadi faaliyetin bir gereği olduğu için, stok devir hızı ve ortalama stokta kalma süresi gibi oranlarda devir katsayısının mutlaka yüksek çıkması beklenir. Hızlı Yemek Sektörü'nde genel olarak ekonomik faaliyetler sonucu, yiyecek ve içecek gibi ürünlerin stokta kalma süreleri ortalama en fazla 10 günü geçmemelidir. Ambalaj, reklam ve diğer sarf ürünlerde ise bu süre en fazla 30 gündür. Stok bulundurma maliyetleri, hızlı stok döngüsü ile asgari tutarlarda gerçekleştirilmektedir.³⁵

3.4.1.1 Fazla Stok Bulundurma Maliyeti

İşletmeler, belirsizlikleri önlemek için ortaya çıkabilecek ilave siparişleri kesintiye uğratmadan sürdürmek ve ek siparişleri karşılayabilmek gibi nedenlerle hammadde ve malzeme stoklarını korurlar. Ancak, bu stokların aşırı miktarda tutulması şirketler için bazı riskler ve ek maliyetler gerektirmektedir. Aşırı stoklamanın riskleri ve maliyetleri aşağıdaki gibi tespit edilebilir.³⁶

- Yangın oluşum riski ve maliyeti,
- Stoklama için ayrılan fazla sermaye nedeniyle ortaya çıkabilecek finansman giderleri,

³⁴Fiyat Avantajları; Özellikle bazı stok ürünlerinin satın alma fiyatları, enflasyonist ya da finansal etkileri ile tedarik zorlukları açısından anlık olarak değişebilmektedir. Bu yüzden olması gerekenden fazla stok bulundurma stratejisi uygulanabilmektedir.

³⁵Bu bilgi, uygulamada bahsedilen ana firmanın operasyon bölümün amirleri ile yapılan röportajdan alınmıştır.

³⁶S.Yükçü, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi. 5. Baskı, Birleşik Matbaacılık, İzmir,2005.

- Fazla stokların depolanmasından dolayı oluşan kiralama, amortisman, ısıtma / soğutma-havalandırma, püskürtme ve güvenlik gibi giderler,
- Ek personel giderleri, evrak işleri, sigorta ve fazla envanter nedeniyle gerekli vergiler.

İşletmelerin fazla stok bulundurma nedenleri ise;

- Piyasa ortamında oluşabilecek belirsizliklere karşı önlem almak,
- Üretim sürecinden önce hammadde alım sürecinde meydana gelebilecek durumlara hazırlıklı olma
- Tek seferde daha yüksek sayıda hammadde satın alımı gerçekleştirerek ekonomik olarak üretim ve satın alma işlemini gerçekleştirmek,
- Müşteriye verilen hizmeti sürekli kılma şeklinde özetlenebilir³⁷

3.4.1.2 Az Stok Bulundurma Maliyeti

İşletmelerin yapacağı fazla stoklama ile ilgili durumların meydana getireceği risklere ve maliyetlere ek olarak, daha az stok yapılması durumunun da getireceği bir dizi risk ve maliyetler de mevcuttur³⁸. Ancak, bu maliyetleri ölçmek işletme açısından kolay değildir.

Düşük stok riskleri ve maliyetleri şu şekilde sıralanabilir:³⁹

- Sipariş, Nakliye ve ulaşım masrafı
- Ek siparişleri yerine getirememesi nedeniyle satışların kaybedilmesi,
- Hammaddelerin temin edilmesi esnasında yapılan küçük alımlar işletme açısından daha maliyetli olması.

Zincir mağaza işletmelerinde, satılan ticari ürünlere ilişkin aralıklı envanter yöntemine göre maliyet hesabı yapılmaktadır. Maliyet hesabının doğru bir şekilde hesaplanabilmesi için belirli dönemlerde gerçekleştirilen dönem sonu sayım sonuçlarında yer alan ürün değerlerinin mutlaka belirlenmesi gerekir.

³⁷G.Gürçay, Yöneticiler İçin Temel Stok Kontrolü. (1. Baskı). İstanbul: Çatı Kitapları,2012.

³⁸A.Tekin,a.g.e.

³⁹S.Yükçü, a.g.e.

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerinin en önemli özelliği, tedarik edilen tüm stok ürünlerini özelliğini bozmadan, satışa hazır hale getirmektir. Hazır hale getirmekten bahsedilen süreç, dondurma, dondurulmuş ise çözme, soslama, ısıtma, paketlenme ve/veya ambalajlama işlemlerinden oluşmaktadır.

3.4.2 Stoklama Dışı Maliyetler

İşlemeye üretim amacıyla alınan ve gerekli kontrol süreçleri tamamlandıktan sonra kabul edilen hammaddeler üretime gönderilmek üzere uygun bir yerde muhafaza edilir. Üretim esnasında kullanılacak hammadde ve sarf malzemelerin üretim noktasına transfer edilmesinde kolaylık sağlayacak şekilde depolanması gerekmektedir. İşletmelerde kullanılan stok değerlendirme yöntemlerinin yanı sıra hammadde ve malzemelerin kalitesi de depolamada konusunda etkilidir. Üretim sisteminde tam zamanlı üretim ve tam zamanlı tedarik modelini benimseyen işletmelerde doğal olarak depolama ve stoklama problemi olmayacaktır.

İşletmelerde stoklama süreci esnasında aşağıdaki maliyet kalemleri görülebilir.

- Personel harcamaları,
- Envanter takip programı giderleri,
- Sigorta masrafları,
- Amortisman giderleri,
- Aydınlatma, ısıtma ve havalandırma giderleri,
- İlaçlama ve temizlik giderleri,
- Sosyal harcamalar,
- Kira giderleri,
- Finansman giderleri,
- Stok değerlendirme giderleri,
- Diğer çeşitli giderler.

3.4.3 Stok Yönetim Problemleri

Stoklarla ilgili belirli maliyet unsurları arttığında veya azaldığında, diğer bazı maliyet unsurları artar veya azalır. Bu nedenle stoklara göre maliyetleri en aza indiren bir karar sorunu doğrudan maliyetlerle ilgilidir. Ancak, kararlar maliyetleri değil, miktar ve zamanları ifade eder. Amaç toplam maliyeti en aza indirmektir.

Özetle, stok yönetimi sorunu, ürünlerin ne zaman ve ne kadar sipariş edildiğine dair iki karar olarak ifade edilebilir.

Stoklar üzerinde araştırmaya nelerin dahil edilmesi gerektiği konusunda birçok farklı görüş vardır. Bunlar aşağıdaki gibi listelenebilir:

- Stok hareketlerini gösteren kayıtların tutulması: Buradaki sorun hangi bilgilerin kim, nerede ve ne zaman kaydedileceğidir.
- Stoklara yatırımların kârlılığı ve bu yatırımlarla bağlantılı fonların finansmanı: Sorun, hisse senetlerinin devir hızını arttırmak ve böylece olası satışların daha az hisse kapsamamasıdır.
- Stokların fiziki yönetimi ve kontrolü: Burada sorun, hangi ürünün ne zaman ve ne kadarının depolandığıdır.⁴⁰

3.4.4 Belirsizlik Durumunda Stok Problemleri

Sipariş miktarı, tüketim oranı, teslim süresi, sipariş noktası gibi değişkenler envanter yönetimini etkileyen faktörlerdir.

- Piyasa belirsizliği nedeniyle rekabet ve üretimdeki riskler,
- Bu ek stoklar şirket için elde tutma değerini artırmaktadır.

Güvenlik stokunun aşırı bir şekilde depolanması, stok eksikliği olasılığını azaltacaktır, ancak stok güvenliğinin arttırılmasına yol açacaktır. Her işletme risk alma istekliliğini ve oluşan talebin karşılanamama maliyetini tespit eder. Bu oranla, toplamda stokta bulunmama olasılığı %100'dür.

⁴⁰ Ö.Kara,İşletmelerde Stok Yönetimi,Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Denetim Programı,İstanbul,2014.

Stok yönetiminde belirsizliğe yol açan faktörler ve bunların etkilerinin derecesini bilmek faydalıdır. Bu faktörlere çaba sarf ederek belirsizliği azaltmak bazen mümkündür.

Tüketim ve teslimat süresini belirleyen faktörler aşağıdaki gibidir:⁴¹

- Ulusal ekonomi ve ilgili endüstriler.
- Talepte beklenmeyen değişiklikler.
- İthalat-ihracat, fiyat kontrolleri ve diğer konularda devlet politikaları ve kararları.
- Üretim programlarının uygulanmasındaki sapmalar.
- Stoktaki bazı ürünler çok sayıda malda kullanılması.
- İsteklerin daha sonra bildirilmesi.
- Tanımsız kaynak arzı davranışı
- Kabul muayenesinin sonunda malların bir kısmı veya tamamın tesliminde oluşan başarısızlık.
- Stok yönetiminde çalışan işçilerin hataları.
- Üretim programlarını ve iş emirlerini düzenlerken meydana gelen hatalar.

Görüldüğü üzere, stok kontrolündeki belirsizlik, ülke ekonomisi içerisinde yer alan kuruluş veya kişiyle ilgilidir. Stoklama konusunda yapılacak olan çalışmalar bilimsel temelli ve sistemli bir gelişmiş mekanizmanın işlemlerini gerekli kılmaktadır. Bu, gelişmiş matematik kullanarak bilimsel yöntemlerin akışının kontrolünü gerektiren önemli bir nedendir.

3.4.5 Stok Miktarı ile İlgili Sorunlar

İşletme bünyesinde üretim faaliyetlerinde kullanılmak üzere alınacak mamullerin maliyetinin çoğunu, kullanılan malzemenin türüne ve özelliklerine göre envanter maliyeti oluşturur.

⁴¹M.Güneş,A.R.Firuzan,E.Firuzan, E.,Tam Zamanında Üretim (JIT) Ortamında Stok Toplam Kalite Yönetimi,1999.

Burada, malzeme miktarının cinsi kadar bu malzemeden işletmede ne kadar bulundurulması miktarı da önemlidir. İktisadi faaliyetlerin sürekliliğini sağlamak için gerekli malzemelerin yeterli miktardaki stoklarını işletme bünyesinde bulundururken, stoklara mümkün olduğunca az sermaye ayrılması gerektiği ilkesine dikkat edilmelidir.

İşletmeler özellikle imalatçının malzeme eksikliğinden dolayı ve imalat tesislerinde yaşanabilecek duraklamaları önlemek için tüm malzemelerden mümkün olduğunca bulundurmak istemektedirler. Öte yandan, finans departmanı da yalnızca mevcut ihtiyaçları karşılamak için gereken miktarda miktara sınırlı sermaye yatırımı yapmak istemektedir. Stok yönetimi her iki departmanında ihtiyaçlarının karşılanması noktasında optimal bir düzeyi yakalamak için büyük ölçüde matematiksel yöntemlere ve bilgisayarlara dayanmaktadır. İşletmenin yılsonu ulaşması gereken bu hedefler için bölümler arasında koordinasyon gereklidir. Stokların planlanması, doğru tanımlanmış satış tahminlerine uygun olarak hazırlanmalıdır. Satış ve hizmet hedeflerini tedarik sürecine göre uyarlamak için, istenen malzemenin türünü, miktarını ve teslim süresini belirten bir malzeme tedarik planı hazırlanmalıdır. Tedarik ve stok kontrolü tam bir bütünlük içinde yapılmalıdır.

Satın almaların sayısı ve zamanlaması, satın alma için en uygun fiyat koşullarını sağlamada ana faktör olacaktır. Mevcut stoklar düzenli olarak kontrol edilmeli ve üretim zorluklarını önlemek için ortaya çıkan herhangi bir ihtiyaç önceden belirlenmelidir.⁴²

3.5 Zincir Mağaza İşletmelerinde Stok Kartı ve Maliyet Yöntemi

Stok kartı, bir ticari işletmenin aldığı veya sattığı hizmetleri ifade eden ürün, hammadde ve yarı mamullerin tüm listesinin mevcuduna denir. Her bir ürün için stok kodu belirlenmektedir.

⁴²Ö.Kara,İşletmelerde Stok Yönetimi,Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Denetim Programı, İstanbul,2014.

Çizelge 3.1.: Klasik Stok Kartı

[illegible]

Kaynak: <https://www.muhasebedersleri.com/maliyet-muhasebesi/stok-karti.html>

Yukarıda belirtilen klasik stok kartına bakıldığında, işletmelerin ambar ya da depolarına giren ve çıkan tüm ürünlerin detayları belirtildiği gibi, faaliyet sonucu elde kalan stok miktarı da ölçülebilmektedir.

Hızlı yemek sektöründe faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerinde bilhassa et, yağ ve unlu mamullerinin taze olarak muhafaza edilmesi gerektiğinden stok bulundurma yöntemi olarak “ilk Giren İlk Çıkar FIFO” kullanılmaktadır. Bu yöntem satın alınmış ticari mallardan öncelikle, satın alma tarihi eski olanların satılacağı varsayımına dayanır.⁴³ Dolayısıyla, depo ya da ambara giren ürünlerin etiket bilgileri sistematik olarak takip edilmekte, bu bilgiler doğrultusunda depoya düzenli bir şekilde yerleştirilmektedir. FIFO yöntemine göre tertip edilen stok ürünlerinin özellikle çabuk bozulan hammadde ve malzemelerin, bir an önce tüketilmesine, dolayısıyla sağlıklı ve tutarlı bir stok kontrolüne olanak sağlamaktadır.⁴⁴

Teknolojinin gelişmesi ile stok kartları daha çok ERP ve WEB uzantılı bilgisayar programlarında izlenmeye başlanmıştır. Veri girişi ile stok ürünlerinin giriş ve çıkış hareketleri takip edilmekte ve elde kalan stok ürününe ait miktar ve tutar tespit edilebilmektedir. Özellikle Hızlı yemek sektöründe

⁴³ G.Gürçay, Yöneticiler İçin Temel Stok Kontrolü, 2012,s42.

⁴⁴ G.Gürçay, Yöneticiler İçin Temel Stok Kontrolü, 2012,s43.

faaliyet gösteren zincir mağaza işletmeleri, ana firmaların kendi bünyesinde know-how⁴⁵ olarak bulundurmış olduğu entegrasyonel sistemlerini kullanarak, stok ürünlerine dair tüm hareketleri görebilmekte ve isteğe bağlı bir şekilde raporlayabilmektedir. Bu raporlara göre, toplam ürün girişi, toplam ürün satışı ve kalan toplam ürünlerin kontrolü yapılabilmekte, ayrıca fire durumu da tespit edilebilmektedir.

Aşağıdaki örnek tablo, WEB tabanlı bir restoran veri sisteminden çekilmiş olup, verilere göre iki tarih arası stok giriş ve çıkış hareketlerinin kümülatif toplamı ve sonrasında sayım sonuçlarının elle girilmesi ile fire miktarları açıkça gösterilmektedir.

Çizelge 3.2.: Zincir Mağaza İşletmesi Stok Durum Tablosu⁴⁶

KOS// STOK-FİRE DURUMU					Date:	01.07.2018	ile	31.07.2018
Ürün Kodu	Ürün Açıklaması	Birim	Giriş	Çıkış	Kalan	Sayım	Fire	
A10.101	AMBALAJ ÜRÜN.	KG.	18,00	9,40	8,60	8,60	0,00	
M01.001	DANA ETİ	KG.	2.520,00	1.890,00	630,00	585,00	-45,00	
M30.001	PATATES	KG.	55,00	48,00	7,00	5,59	-1,41	
M40.001	AYÇİÇEK YAĞI	LT.	36,00	23,00	13,00	13,00	0,00	
M42.101	MANAV ÜRÜN.	KG.	22,00	19,95	2,05	1,50	-0,55	
M44.002	UNLU MAMÜL.	ADET	1,00	0,27	0,73	0,73	0,00	
M44.003	YOĞURT	KG.	4,50	4,20	0,30	0,00	-0,30	
M50.001	TURŞU ÜRÜN.	KG.	18,00	7,96	10,04	10,00	-0,04	
M73.001	TEREYAĞI	KG.	24,00	18,00	6,00	5,88	-0,12	
M80.004	DOMATES	KG.	19,00	17,20	1,80	1,80	0,00	
S20.101	ISLAK MENDİL	PAKET	140,00	124,00	16,00	16,00	0,00	
S20.501	GAZLI İÇECEK	ADET	1.420,00	789,00	631,00	614,00	-17,00	
S30.001	SOS	KG.	12,00	11,20	0,80	0,80	0,00	
S30.007	KETÇAP	ADET	48,00	36,00	12,00	12,00	0,00	
S30.008	MAYONEZ	PAKET	48,00	36,00	12,00	12,00	0,00	

3.6. Stok Sayım İşlemleri

Zincir mağaza işletmelerinin en önemli varlık kalemlerinden biri olan stokların miktar ve tutar açısından doğruluğunu tespit etmek ve belirli

⁴⁵ Know-how, bir üründen ya da yöntemden en verimli ve kolay biçimde yararlanabilmek için elde edilen özel bilgi ya da ticari sırların tümüdür.

⁴⁶ Kaynak: GLB.A.Ş. firmasına ait KOS entegrasyonel veri sistemidir.

dönemlerde özellikle dönem sonlarında fiziki sayımlarını gerçekleştirmek, ticari faaliyetin istikrarı ve maliyetlerin tespiti açısından çok önemlidir.

Dönem başı stok ve dönem içi stok alışlarının miktar ve tutar açısından dönem sonu stok miktar ve tutarından düşülmesi ile belirlenen satış maliyetinin doğru tespit edilmesi gerektiğinden fiziki stok sayım işlemi işletme yönetimi tarafından yetkilendirilen personel veya personel ekibi tarafından denetçi eşliğinde yapılır.

Zincir mağaza işletmelerinde fiziki stok sayımı, belirli dönemlerde (haftalık, aylık, 3 aylık, 6 aylık ve yılsonu vb.) detaylı ve kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

Sayıma başlanmadan önce bir takım hazırlıkların planlanması gerekir. Bunlar;

- Tarih ve saatin belirlenmesi,
- Sayımı gerçekleştirecek ve eşlik edecek personel veya personel ekibinin ve denetçinin belirlenmesi,
- Sayım işleminin ne kadar sürede bitmesi gerektiğinin belirlenmesi,
- Sayımda kullanılacak matbu evrak ve kırtasiye malzemelerinin hazır hale getirilmesi,
- Sayımda kullanılacak etiket makinesi, el terminali, hesap makinesi, tartı cihazları, bilgiyazar ve veri cihazı gibi levazımların belirlenmesidir.

Fiziki sayım esnasında ürün gamına göre oluşturulan sayım listesi tutanaklarla belgelendirilir. Ürünler, miktar açısından adet, koli, paket, litre ve kilogram vb. cinsinden birimleri gözlemleme yoluyla sayım ve tartı yardımıyla sayılır ve tutanaklara aktarılır.

Sayım işlemini gerçekleştiren personel veya personel ekibi doğru sayım yapıp yapılmadığını defaten kontrol eder ve imzalı bir şekilde tutanakları ilgili kişilere veya muhasebe birimine aktarır. Hata ve hile gibi olumsuz bir durum ile karşılaşmadığı sürece satılan ürünün maliyeti muhasebe birimi tarafından tespit edilir ve işletme yönetimine bilgi olarak aktarılır.

İşletme yönetimi, sayımın denetçi eşliğinde yapılmasını tercih etmesi durumunda, denetçi ana kütleden örnekleme seçimi metoduyla bir kaç ürünün yeniden sayımını talep edebilir.

Genellikle büyük hacimli ürünler üzerinde durulur. Doğruluğunu fiilen gözledikten sonra çalışma kağıdı cinsinden hazırlanan imzalı tutanakları, envanter miktarını hesaplamak için teslim alır ve analitik olarak incelemeye başlar.

Analitik prosedür olarak denetçi, fiziki envanterin hesaplanmasında ve fiyat bazlı değerlendirilmesinde bir önceki dönemlere ait sayım toplamalarını karşılaştırma hakkına sahiptir.

Miktar açısından eksiklik, hata, hile ve hayali stok bulundurma gibi unsurların tespiti için tüm kayıtlar, geriye dönük inceleme metoduyla denetçi tarafından incelenir ve raporlanarak işletme yönetimine sunulur.

Personel tarafından hile yoluna başvuru bir durum söz konusu ise soruşturma yapacak ilgili mercilere raporunu aktarır.

Stok sayım işleminin fiziki olarak yapılmasının ardından sayım işleminin tutanaklarla raporlanması gerekir.

Sayım raporları, aşağıda belirtilen detayları mutlaka kapsamalıdır.

- Kullanılan stokların değerlendirme yöntemleri,
- Kullanılan stok maliyet yöntemleri
- GKMİ kapsamında özümсенilen muhasebe politikaları,
- Stoklara ait miktar ve tutar cinsinden kayıtlı değerler ve bunların sınıflandırılması,
- Varsa ilgili döneme ait stok değer düşüklüğü, karşılık gideri gibi negatif tutarların beyan edilmesi,
- Üçüncü şahıslara olan borçlara karşılık, stokların ne kadarının teminat olarak gösterildiği,
- Yangın, kaybolma, çalınma ve mücbir sebeplerden dolayı stoklar için yapılan toplam sigorta değerleri,
- Sayım sonuçlarının, muhasebe defter kayıtları ile stok kartlarının karşılaştırılması.

3.7 Stokların Kayıt Altına Alınması ve Muhasebeleştirilmesi

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren zincir mağaza işletmeleri, yiyecek, içecek ve diğer sarf malzeme cinsinden almış olduğu tüm stok ürünlerini sipariş fişi veya emri, tesellüm fişi, sevk irsaliyesi ve fatura gibi matbu evrakları ile birlikte teslim almak durumundadır.

Tedarik edilen ürünler, işletmenin satın almasından sorumlu personel tarafından imzalı beyanatta miktar ve tutar cinsinden kontrolü sağlandıktan sonra teslim alınır. Bu matbu evraklar, işletmelerin muhasebe birimine düzenli bir şekilde yetkili kişiler tarafından ulaştırılır. Muhasebe birimi, işletmeye ait matbu evrakları muhasebe programına kayıt eder ve tedariki sağlanan tedarikçi firmanın muhasebe birimi ile mutabakatı gerçekleştirir.

Tedarikçi firma tarafından işletmeye gönderilen ürünlerin teslimi sırasında miktar ve tutar cinsinden eksik veya hatalı ürün tespiti yapıldığında, yetkili personel tarafından bu durum tedarikçi firmaya bildirilir ve sevk irsaliyesi üzerinde düzeltme yapılır. Bu durum muhasebe birimine derhal aktarılır. Muhasebe birimi, tedarikçi firmanın faturası üzerinden iade faturası keserek karşı firma ile cari mutabakatı kesinleştirmiş olur.

Alınan stok ürünlerinin muhasebe kaydı;

...../...../.....	
153. TİCARİ MALLAR HS.	XXX
191. İNDİRİLECEK KDV HS.	XXX
320. SATICILAR HS.	XXX

Şeklinde gerçekleştirilirken, eksik ve hatalı ürünlerin iade faturası kesildikten sonra muhasebe kaydı;

...../...../.....	
320. SATICILAR HS.	XXX
153. TİCARİ MALLAR HS.	XXX
391. HESAPLANAN KDV HS.	XXX

Şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Zincir mağaza işletmelerinde satın alınan stok ürünlerinin hazırlanarak satılması ana faaliyet konusudur.

Nihai tüketiciye satılan stok ürünlerinin satışı, fatura ve yazarkasa fişleri gibi matbu evraklarla gerçekleştirilmektedir. Nihai tüketiciye satışı yapılan ticari ürünlerin tahsilâtı nakit, kredi kartı, yemek çekleri şeklinde yapılarak akıllı yazarkasa pos cihazlarından gün sonu raporları alınır ve muhasebe birimine ulaştırılır. Akıllı yazarkasa pos cihazlarından alınan gün sonu yani Z

raporlarında, satılan ürünün türü ve bağlı olduğu KDV hesapları ile nakit, kredi kartı ve yemek çekleri gibi tahsilât türlerinin detayı yer almaktadır. Gün sonu raporları, muhasebe birimine yönlendirildikten sonra kayıt altına alınır. Satış raporlarının muhasebeleştirilmesi ile ilgili aşağıdaki örneği verebiliriz;

Örnek: A Zincir mağaza işletmesinin 21.01.2019 tarihli ve Z 0179 nolu günlük satış raporunun detayı aşağıdaki gibidir.

Perakende Ürün Satış Tutarı (% 8 KDV Dahil) : 4.825,00-TL.

Hesaplanan KDV % 8 : 357,41 TL.

Kümülatif Toplam Satış Tutarı : 4.825,00-tl.

Tahsilât Türü:

Nakit : 2.825,00-TL.

Kredi Kartı : 1.900,00-TL.

Yemek Çekleri : 100,00-TL.

Stok ürünü satış işlemine ait muhasebe kaydı aşağıdaki şekilde gerçekleştirilir.

...21../.01../.2019. _____

120. ALICILAR HS. 4.825,00-TL.

- 120.Nihai Tüketiciler Hs.

600. YURTİÇİ SATIŞLAR HS. 4.467,59-TL.

391. HESAPLANAN KDV HS. 357,41-TL.

...21../.01../.2019. _____

100. KASA HS. 2.825,00-TL.

108. DİĞER HAZIR DEĞERLER HS. 1.900,00-TL.

- 108.Kredi Kartları Hs.

108. DİĞER HAZIR DEĞERLER HS. 100,00-TL.

- 108. Yemek Çekleri Hs.

120. ALICILAR HS. 4.825,00-TL.

- 120.Nihai Tüketiciler Hs. _____

Kredi kartı ve yemek kartları hesaplarının bankalara aktarımı sonrası ise aşağıdaki muhasebe kaydı yapılır;

...21../.01../.2019. _____

102. BANKALAR HS. 2.000,00-TL.

108. DİĞER HAZIR DEĞERLER HS. 1.900,00-TL.

- 108.Kredi Kartları Hs.

108. DİĞER HAZIR DEĞERLER HS. 100,00-TL.

- 108. Yemek Çekleri Hs.

Satılan ürünlerin maliyet kaydı ise aşağıdaki gibidir:

...21../.01../.2019. _____

621. SATILAN TİCARİ MALLARIN MALİYETİ XXX

153. TİCARİ MALLAR HS. XXX

3.8 Stoklarda İç Kontrol Sisteminin Önemi

Genel olarak stokların işletme varlıkları içerisinde en önemli kalemler olduğunu daha önce belirtmiştik. Stokların Genel Muhasebe ve Raporlama Standartları'na göre uygun bir şekilde kayıt edilmesi, raporlanması, belirlenmiş bir muhasebe programı ortamında takip edilmesi ve sonuç olarak finansal verilerde dürüstlük ilkesine bağlı olarak doğru gösterilmesi ancak işletmelerin etkin bir iç kontrol sistemi ile mümkündür.

İşletme aktiflerinde en yüksek paya sahip olan stokların, Genel Muhasebe ve Raporlama Standartlarına göre mevzuatlara uygun bir şekilde kayıt altına alınması, değerlendirme ölçülerinin dürüstlük ilkesine sadık kalarak raporlanması ve bu unsurların şeffaf bir şekilde paylaşılması gerekmektedir.⁴⁷

Zincir mağaza işletmelerinde stok giriş çıkış hareketlerinin kontrol edilmesi önemlidir. Çünkü hazırlanarak satışa hazır hale getirme süreci izlenmektedir. Tedarik edilen ticari malların giriş çıkış hareketleri belirli standartlarda ve fonksiyonel kontrol ortamlarında takip edilir ve prosedürler uygulanarak etkin bir iç kontrol sistemine tabi tutulur.

⁴⁷KGK TMS,2017, "Kavramsal Çerçeve"S:4 Kavramsal Çerçeve'de, yönetim terimi aksi özellikle belirtilmedikçe, işletmenin yönetimine ve yönetim kuruluna atıfta bulunur.

İşletmeye ait tüm varlıkların korunmasında olduğu gibi stokların tedarik edilmesinden satılmasına değin tüm faaliyetlerin sırasıyla ve düzenli bir şekilde yerine getirilmesi de iç kontrol sisteminin birer parçasıdır.

Stok ürünün önce ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi, sonra sipariş verilmesi, siparişin ardından depoya tedarikinin kabul edilmesi, depoya alınan stok ürünlerinin giriş çıkış hareketlerinin muhasebe kayıtlarına geçirilmesi, stokları korumaya yönelik tüm işlemler ve personel sorumluluk alanlarının tespiti, satışa sunulan stok ürünlerinin kayıt altına alınması gibi tüm süreç, iç kontrol sisteminde organizasyon yapısını belirlemektedir.

Finansal tablolarda gerçeği yansıtan stok hesapları, 3. şahıs ve kurumlar tarafından işletme ile ilgili yatırım ve stratejik kararların alınmasında önemli bir etkidir. Bu nedenle, işletmenin kendisine ait iç kontrol sisteminin ve iç denetiminin varlığı çok önemlidir.

Stok açısından iç kontrol sisteminde muhasebe kayıtlarının kaydedilmesi, kontrolü, gözden geçirilmesi ve değerlemelerinin yapılması çok önemlidir. Muhasebe açısından tedarik anında stok ürünlerine ait tesellüm fişlerinin gözden geçirilmesi, alışı gerçekleştirilen stok ürününe ait sevk irsaliyesi ve fatura gibi tüm matbu evrakların kaydedilmesi, kayıtların yevmiye, cari ve defter-i kebir gibi muhasebe defterlerine aktarılması gibi süreçler takip edilmektedir.

Yetkili kişi ya da kişiler tarafından gerçekleştirilen dönem sonu⁴⁸ sayım işlemlerinde, tutanakların kayıtlarla karşılaştırılıp doğruluğunun tespiti muhasebe birimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Muhasebe biriminin stok ürününü sipariş verme, fiziki teslimini gerçekleştirme gibi bir sorumluluğu yoktur. Beyan açısından kayıtların doğruluğu ile ilgilenilmektedir. Stok ürünlerine ilişkin giriş çıkış hareketleri ile tediye ve tahsilât kayıtları karşılaştırılır. Fark var ise işletme yönetimi ya da sahibine gereken aktarılır.

Diğer değişken ve sabit giderlerin⁴⁹ düşülmesinden sonra ortaya çıkacak işletme net kârını belirleyen, dönem başı stok miktarı ile dönem içi alışı yapılan stok miktarı toplamının dönem sonu sayımı yapılan stok miktarından düşümü

⁴⁸Dönem sonu sayım işlemleri, işletme yönetiminin haftalık, aylık, 3 aylık, 6 aylık, yıllık gibi belirli dönemlerde gerçekleştirilmektedir.

⁴⁹Bknz. S:14, Çizelge 2.1: Kâr-Zarar Belirleme Tablosu

sonucu fiyatlandırılan tutardır. Kısaca işletme kâr ve zarar durumlarını brüt olarak ortaya koyan stok ürünlerinin giriş ve çıkış hareketleridir.

Görüldüğü üzere, işletmenin maliyet ve kârlılıklarını belirleyen en önemli varlık stoktur ve stoklarda teslim alma anından dönemsel sayımlarına kadar birçok süreçte etkin bir iç kontrol sistemini yürütmek çok önemlidir.

Stok giriş ve çıkış hareketlerinin fonksiyonel ve sistematik bir şekilde takip edilmesi ve depolarda muhafaza edilmesi, muhafaza edilirken, depoya girişi, bölümlere ayrılması, zamanında ve doğru bir şekilde bilgi paylaşımın sağlanması, kayıt edilmesi ve ilgili kişilere bilgilendirme geçmenin kolay olması ancak iltizamlı depolama düzeni ile sağlanır.

Stokların depoda muhafazası ve kontrolü iç kontrol bir sisteminde yönetilmesi gereken etkin bir süreçtir.

İç kontrol sisteminin yürütülmesinde, işletme çalışanlarına verilen yetki ve sorumluluklar, uygulamaların gerçekleştirilmesinde takip edilen yönetmelikler çok önemli unsurlardır. Örneğin depo görevlisinin, her bir stok ürününün nitelik ve nicelik açısından özelliğini iyi bilmesi gerekir. Belgelendirme ve muhasebeye evrak intikalini sağlama sürecinde çok iyi takip edilmelidir. Bunlar birer prosedürdür.

Personelden kaynaklanan hata, hile ve yolsuzluk gibi olumsuz unsurlar, stok yönetiminde de görülmektedir. Bu tür olumsuz unsurların önüne geçmek için işletme içi iç kontrol sistemi prosedürleri ve politikaları oluşturulmalıdır. Bu prosedürler, işletme yönetimi tarafından oluşturulan denetim ve kontrol mekanizmasını belirleyen süreci ifade etmektedir. İlgili prosedürler, zincir mağaza işletmelerinin bağlı olarak çalıştığı ana firmaların entegrasyonel denetim sistemlerinden ya da iş geliştirme birimlerinin belirlemiş olduğu genel kuralları baz alarak oluşturulabilmektedir.

Stokların denetim esnasında denetçinin inceleyeceği en öncelikli alan iç kontrol sistemidir. Stoklar açısından, etkin iç kontrol prosedürleri göz önünde bulundurulacak önemli birer denetim bulgusu olacaktır.⁵⁰

⁵⁰M.Özer,Denetim 1,1997,s.67

İç kontrol sisteminde stoklarla ilgili finansal verilerin doğru bir şekilde kayıt edilmesi ve bu kayıtların doğru bir şekilde raporlanması için stokların fiziki korumanın yanında kayıtsal korumanın da önemli olduğu ve stokların bilgisayar ortamında takip edilmesi birçok avantaj sağlar.

Bunlar;

- Kayıtlar, güvenli bir şekilde saklanır ve kayıtlara zamanında erişim daha kolay ve hızlı olabilmektedir.
- Hata yapma katsayısı klasik kayıt yöntemine göre daha azdır.
- Geriye dönük izleme sağlanabilmektedir.
- İleriye dönük planlama yapılabilmektedir.⁵¹

3.9 Stok Denetimi ve Uygulanması

Her alanda olduğu gibi, varlık kalemlerinden biri olan stokların da denetlenmesi işletmenin faaliyetleri açısından önemlidir.

Stokların korunması ve kontrol altında tutulması için işletmenin iç kontrol sisteminden yararlanılarak, genel bir denetim sürecinden geçirilmesi gerekir. Zincir mağaza işletmelerinde stokların denetlenmesinin temel amacı, stokların işletme mülkiyetinde olup olmadığını doğrulamak, ürün maliyetlerinin kesin bir şekilde tespit edilmesi, personelden kaynaklanan hata ve yolsuzlukların önüne geçmek ve en önemlisi de stok giriş ve çıkışlarına ait muhasebe kayıtlarının zamanında ve doğru bir şekilde geçip geçmediğini belirlemektir.

Muhasebe kayıtlarında, Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerinden bilanço ve gelir tablosu ilkelerine ait tüm maddeler için uygunluk aranır. Bunlardan örneğin doğruluk ilkesi hatalı olsa genelini olumsuz yönde etkiler.

Muhasebe denetimi açısından, ticaret işletmelerinin alım satımını yaptıkları ticari mallar ile üretim işletmelerinin üretimini yapıp sattıkları mamuller işletmenin ana faaliyet konusunu oluşturduğu için bunların denetimi

⁵¹Bu bilgi, uygulamada bahsedilen ana firmanın operasyon bölümün amirleri ile yapılan röportajdan alınmıştır.

oldukça zaman alıcı, maliyetli ve risklidir. Stokların denetimini önemli kılan unsurları şöyle özetlenebiliriz.⁵²

- Stoklar işletmenin varlık yapısı içerisinde kalitatif ve kantitatif olarak en önemli ve büyüklükteki kalemlerden biri olduğundan, işletmenin çalışma sermayesi içinde nitelik ve nicelik olarak önemli bir yere sahiptir.
- Stokların denetiminde fiziki (fiili) sayım ve gözlem işlemleri önemli bir yer tutmakta ve aynı zamanda bu işlemler hem zaman alıcı ve hem de maliyetli olmaktadır.
- Stokların çok sayıda çeşitten oluşması nedeniyle denetimleri zordur, risklidir.
- Stokların tanınmaları ve değerlemesinin yapılmasındaki zorluklar nedeniyle, birçok zaman uzman yardımına ihtiyaç duyulmaktadır.
- Stoklar işletmelerin ana faaliyet konusunu oluşturduğundan kar veya zarar tutarını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle yapılabilecek hata, hile veya yolsuzluklar kar veya zararın azalması ya da artması sonucunu doğuracaktır.
- Mal (ilk madde ve malzeme, yarı mamul) alımında stokların miktar ve maliyetleri ile oynanabildiğinden dönem sonu maliyetlerinde ve satış maliyetlerinde yapılacak düzenlemeler dolayısıyla gelir tablosu bundan etkilenecektir. Üretim işletmelerinde maliyetlerin hesaplanmasındaki karmaşıklığın da finansal tablolarda yer alan bilgileri manipüle edici etkisi olabilmektedir.⁵³

Denetim unsurunun stoklar üzerinde irdelenmesi açısından denetleme görevini üstlenecek denetçi personel, işletme varlıklarından stokların denetimini gerçekleştirmeden önce bir takım gözlem, sorgulama, fiziki inceleme gibi denetim tekniklerini uygulamaya alacak verileri tanımak durumundadır.

⁵² N.Bozkurt,Muhasebe Denetimi, 2006,s.307-308

⁵³ N.Bozkurt,Muhasebe Denetimi, 2006,s.307-308

Stoklarla ilgili en kesin bilgiler işletmeye ait envanter kayıt listesinde yer almaktadır. Zincir mağaza işletmelerinde stokları denetleyecek olan denetçi, büyük ölçekli işletmelerin kendi bünyesinde faal olarak çalışan ancak depo ve mal kabul bölümünde bulunmayan ya da franchise alınan ana firmadan bağımsız 3. şahıs ya da şahıslar olabilir.

Daha küçük işletmelerde ise işletme sahibinin kendisi ya da işletme sahibinin bizzat tayin edeceği 3. şahıs olabilir.

Denetçi, denetim prosedürlerini stoklar için uygularken, kendisinin ya da ekibinin hazırlamış olduğu tüm kontrol listelerini, talimatları ve denetim planını bir kez daha gözden geçirerek, denetim esnasında görev alacak tüm personele ilgili dokümanları açıkça aktarmalı, hataya mahal verecek unsurları belirterek, hata yapma ihtimalini en aza indirmelidir.

Stokların denetlenmesinde ulaşılması gereken amaç ve hedefleri aşağıdaki sorular ışığında sıralamak mümkündür.

- Stok girişleri gerçek midir?
- Stok maliyetleri kayıtlara uygun bir şekilde mi beyan edilmiştir?
- Tedarik edilen stok ürünlerinin miktar ve tutarları açısından bedelleri doğru mudur?
- Envanter kayıtlarında stok kalemleri doğru bir şekilde yer alıyor mu?
- Mali ve Finansal tablolardaki stok varlığı doğru değerlendirilmiş midir?

Stok hesaplarının denetleme amacına uygun olarak hesap kalemlerine ilişkin denetim hedefleri 9 tanedir ve bilanço kalemleri ile bazı gelir tablosu hesaplarına uygulanabilmektedir. Bu hedefler şunlardır ve stoklarla ilgili yönetimin iddiaları ile denetim hedefleri arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁵⁴:

⁵⁴ Ş.UZAY, “Denetim Süreci ve Aşamaları”, Muhasebe Denetimi, 2. Baskı, Editörler: Seval Kardeş SELİMOĞLU ve Şaban UZAY, Gazi Kitabevi, Ankara,2009,s.71-72

- Geçerlilik,
- Tamlık (Bütünlük),
- Doğruluk,
- Sınıflandırma,
- Hesap kesimi,
- Ayrıntıların birbirleriyle bağlantılı olması,
- Değerleme / Net gerçekleştirilir değer,
- Haklar ve yükümlölükler,
- Sunuş ve açıklama.

3.9 1 Stok Denetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

Denetim esnasında dikkat edilmesi gereken bazı önemli detaylar vardır. Bu detaylar;

- Stok hesaplarına yapılan girişler,
- Stok girişleri sonrası oluşan maliyetlerin hesaplanması,
- Stok ürünleri için yapılan çıkışlar,
- Çıkış sonrası kalan stok envanterinin kontrolü ve değerlemesi,
- Varsa konsinye yani emanet malların tespiti ve tutanak altına alınması,

Stoklar, Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren işletmeler için en önemli varlıklardır. Tedariki kısa sürede sağlanıp, hazırlanarak hızlı bir şekilde satıldığı için stok ürünlerinin kontrolü çok önemlidir.

Dönem başında mevcut olan, dönem içi alınan ve dönem sonu mevcudun sayılarak belirlenmesi ile işletmenin ürün maliyetlerini belirleyen stok miktarlarını gözlem ve fiziki sayım ile devamlı denetim altında tutmakta fayda vardır.

Stok denetiminde aşağıdaki unsurlar göz önünde bulundurulmaktadır;

- Ürün maliyet ve ürün sunumuna ait giderlerinin belirlenmesi ve kaydedilmesi,
- Stok ürün değerlerinin belirlenmesi,
- Stok ürün tedariki ve depolama ile ilgili tüm giderlerin tespit edilerek kaydedilmesi,
- Stok yönetiminden sorumlu kişi veya kişilerin tespiti,
- Stokların fiziki kontrolü ve sayımı,

- Stok listesinin incelenmesi ve stok ürün fiyatlarının gözden geçirilmesi⁵⁵,

Stok denetiminde, çalışma kâğıtlarındaki sırayla takip edilen ve uygulanan prosedürler genelde aynıdır. Bunlar;

- Yapısal ve kontrol risklerinin belirlenmesi,
- İç kontrol sisteminin kontrolü ve anlaşılması, Stok sayımlarında gözlemleme ve kayıt takip yöntemlerinin yeterli olup olmadığının anlaşılması,
- Varlık kalemlerinde stokların gerçekliğinin tespiti,
- Stok sayımlarında kontrolü sağlanacak tüm belgelerin incelenmesi ve doğruluk testlerinin yapılması,
- Kullanıma elverişli olmayan ya da hareket görmeyen stok ürünlerinin soruşturulması ve gerekçelerinin tespit edilmesi,
- Sayım öncesi varsa stok etiketlerinin ya da barkot numaralarının listelendiği kayıtların kontrolü, yoksa özelliklerine göre her bir ürün ya da ürün topluluğu için numara verme metodunun uygulanması,
- Önceki kayıtlardan dönem başı stok miktarlarının tespit edilmesi ve dönem içi depo hareketlerini gösteren kayıt ve evrakların incelenmesi,
- Stok sayımını gerçekleştiren kişi ya da kişilere ait görev ve sorumluluk alanlarının gözden geçirilmesi,
- Analitik prosedür ve doğrulama testi tekniklerinin stok hesaplarına eklenmesi ve sonucunun gözden geçirilmesi, karşılaştırılması.

3.9.2 Stok Denetiminde Kullanılan Denetim Teknikleri

Stok denetiminde, uygulanabilecek denetim teknikleri ve bu denetim teknikleri ile elde edilecek sonuçlar şu şekildedir:

- Gözlem ve soruşturma tekniğini kullanarak stok sayımlarının değerlendirilmesi sağlamak.
- Fiziki inceleme, doğrulama, belge incelemesi, karşılaştırma, kayıt sistemini yeniden izleme ve yeniden hesaplama, göz atma tekniğini kullanarak stok varlığının, stok kayıtlarının ve değerlemelerinin uygunluğunu tespit etmek,

⁵⁵Stokların denetimi esnasında, stokta bulunan ürünlerin fiyatlarının mutlaka gözden geçirilmesi gerekir. Bunun nedeni, kodlara göre dağılımı yapılan stok ürünlerinde fiyat karışıklığının önüne geçilmesi ve sayımlarda doğru değerinin çıkmasını sağlamaktır.

- Belge incelemesi, karşılaştırma tekniğini kullanarak alım ve teslim sürecindeki kayıt ortamının dönersellik ilkesine göre incelemek.
- Analitik inceleme tekniğini kullanarak satılan malın maliyetinin tutar açısından uygun olup olmadığını araştırmak.

Hızlı Yemek Sektöründe faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerinde stokların kontrol altında tutulmasında aşağıdaki amaçların gerçekleştirilmesi istenir:

- Stok ürünlerinin satış anına kadar muhafaza edilmesini sağlamak,
- Varsa eksilme nedenlerini tespit etmek ve tedbir almak,
- Fire verme ihtimalini en aza indirmek,
- Fiyat avantajlarından yararlanmak,
- Stok depolama sürecinin daha etkin bir şekilde denetlemek,
- Depo içinde bölümlere ayrılmış ürünlerin önemini ve önceliğini saptamak,
- Stoklara ait tüm finansal maliyetleri asgari düzeyde tutmak.
- Nihai tüketim talebini zamanında ve doğru bir şekilde karşılamak,
- Tedarik edene bilgi akışı sağlamak,

Denetlenen stok kalemi, dönem sonu finansal tablolarda diğer işletme faaliyetlerini etkileyeceğinden miktar ve tutar açısından gerçeğe uygun olarak gösterilmelidir. Hazır değerlerin içinde yer alan stokların bilanço aktifinde olduğundan az ya da fazla göstermesi durumunda, işletmenin faaliyetlerini gözden geçirecek işletme yönetimi ya da üçüncü dereceden kurum ve kuruluşların karar alma sürecini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu yüzden denetçi, denetim öncesi stok kalemi ile ilgili tüm detayları gerçeği yansıtan bir şekilde gözlemelidir. Stok denetimi öncesi denetçi;

- Stok giriş çıkış hareketlerine ilişkin sistem hakkında bilgi edinir.
- Sipariş, teslim, saklama ve satış işlemlerindeki tüm belgeleri inceler.
- Stok hareketlerindeki kayıtların belge düzenini gözlemler.
- Satın alınan stok ürünlerinin alış fiyatlarının piyasa fiyatlarına nazaran uzak ara farkı olup olmadığını tespit eder.
- Stok hareketlerinde uygulanan metodu kavramaya çalışır.
- Depo ya da ambarda varsa emanet ya da diğer işletmelere gönderilen konsinye ürünlerin kayıtlarını kontrol eder.

4. ZİNCİR MAĞAZACILIK İŞLETMELERİNDE STOK YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

4.1 Genel

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerinde stok yani satılan ticari mallar, brüt kârlılığı belirlemede ve yatırım maliyetlerinin geri dönüş hızını hesaplamada en önemli varlıklardır.

Tedariki sağlanan ticari ürünler, standart hazırlama sürecinden sonra nihai tüketiciye satılarak ekonomik faaliyet yerine getirilir ve kâr elde amacı güdülür. Satış faaliyetleri yerine getirilirken, belirli marka adı altından ana firmanın belirlemiş olduğu sabit menü fiyatları ile sunum yapılır. Düşük ürün maliyetleri ile yüksek kâr elde etmek için, stok ürünlerinin korunması ve doğru kullanılması ile birlikte, kaliteli hizmet sunumu ile azami müşteri potansiyelini yakalamak gerekir.

Zincir mağaza işletmesi açmak isteyen girişimciler, sektörde marka olmuş ana firmalara bağlı olarak çalışmak için aşağıda belirtilen süreci takip etmelidir:

- a) Yatırım Kararı Verme: Zincir mağaza işletmesi sahibi olacak girişimcinin öncelikle bütçeye göre yatırım kararı alması gerekir.
- b) Finansal Güç Oluşturma: Girişimci, yatırım kararı aldıktan sonra, bütçesine göre finansal ve mali durumunu gözden geçirirerek ileride maddi sıkıntıya düşmemek için önden tedbir almalıdır.
- c) İşletmenin Faaliyette Bulunacağı Lokasyon ya da Coğrafi Bölge Belirleme: Girişimci, zincir mağaza işletmesi faaliyetinde bulunacak lokasyonu veya coğrafi bölgeyi belirlemelidir. Bunun için, dışarıdan hizmet veren firmalardan ya da portföyünde hazır şube bulunan marka sahibi ana firmalardan destek alınabilir. Hızlı yemek sektöründe faaliyet gösteren zincir mağaza işletmeleri genellikle, ana cadde, AVM ve diğer işlek sokaklarda faaliyette bulunurlar. Yatırım maliyetleri, genellikle lokasyona ve işletmenin faaliyet göstereceği mağazanın metrekaresine göre değişiklik göstermektedir.
- d) Ana Firma Belirleme: Faaliyette bulunacak zincir mağaza işletmesi için hızlı yemek sektöründe faaliyet gösteren ana firma belirlenmelidir. Bu sektörde faaliyet gösteren birçok firma vardır. Ancak, belirlenen lokasyonda iş

potansiyeli hangi ürün (döner, hamburger, köfte, pide vs.) için daha yüksek ise, o ürünü ana konsept belirleyen ana firma ile anlaşılması gerekir.

- e) Ana Firma ile Süreli ya da Süresiz Franchising ya da Bayilik Sözleşmesi
İmzalama: Lokasyona göre belirlenen ve her konuda mutabık kalınan ana firma ile franchising ya da bayilik sözleşmesi imzalanır. Sözleşme, isim hakkını süreli ya da süresiz şekilde kullanma hakkı ile bağlantılıdır. Sözleşmede ana firmanın faaliyet gösterilecek şube için tüm şartları kabul edilir. Bununla birlikte, ana firmanın taahhüt olarak vereceği tüm garanti ve destekleri kabul edilir. Bu garanti ve destekler, ana firmanın lokasyon için belirlemiş olduğu fizibilite çalışmasına göre oluşturulmaktadır. Ana firmalar franchise modeli ile isim hakkı vermiş olduğu zincir mağaza işletme girişimcilerine, öncelikle şube açacağı coğrafi konumda bir takım araştırmalar yaparak fizibilite rapor hazırlar. Alışveriş merkezlerinde ve caddelerde ziyaret eden kişi ve yürüyen ayak sayısı raporlarına göre tahmini satış ciroları belirlenir. Satış cirosuna bağlı olarak satılacak ürün maliyetleri belirlendikten sonra, brüt kârlılıktan diğer sabit ve tahmini değişken giderler düşürülür ve aylık elde edilecek tahmini kar tutarına göre yatırım maliyetlerinin dönüş oranı bulunmuş olunur.
- f) Kurulum Aşamasını Takip Etme: Ana firma ile yapılan sözleşme sonrası, belirlenen lokasyonda şube açılışı için mimari ve diğer kurulum süreci başlar. Anlaşmaya göre, kurulumu ana firmanın kendisi ya da ana firmanın yönlendireceği başka bir firma üstlenebilir ya da girişimci kendi imkânları ile ana firmanın belirlemiş olduğu standartlar kapsamında yaptırabilir. Yaklaşık 30-45 gün aralığında kurulum süreci sonunda zincir mağaza işletmeciliği faaliyetine başlamış olur.
- g) Mali İşlemler: Kurulumla birlikte yeni oluşum söz konusu ise mali açılış ve sigorta işlemleri yerine getirilir.
- h) Personel temini ve diğer işlemler: Faaliyette bulunacak şube için, personel temini konusunda ana firma desteği alınabilir. Ana firma anlaşmaya göre, personel teminini girişimciye bıraktıysa, bu durumda çalışacak personele eğitim vermek durumundadır. Bunun yanı sıra, faaliyette bulunurken diğer gerekli tüm işlemler, ana firma ile birlikte takip edilir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde Hazır Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren ve dünyada marka bilinirliği yüksek bir zincir mağazacılık yapısına sahip bir firma olan GLB. A. Ş. 'nde stokların denetimiyle ilgili örnek uygulamaya yer verilmiştir.

GLB A. Ş. , hem kendi bünyesinde şubeleri olan, hem de girişimcilere franchise veren, yurtiçi ve yurtdışı hızlı yemek perakendecisi bir ana firmadır.

Ana firma bünyesindeki stokların denetimi ve kontrolü, işletme içinde kendi denetim birimi ve birime bağlı personeller tarafından yapılırken, aynı zamanda markayı temsil eden isim hakkı tanınmış zincir mağaza işletmelerinde stok denetim ve kontrol süreci de takip edilmektedir.

Ana firma ve zincir mağaza işletmelerinde iç denetim prosedürleri gereği genel stok sayım süreci her ay sonu işletmenin kendi personeli tarafından gerçekleştirilmektedir.

4.1.1 Uygulamanın Amacı ve Önemi

“GLB. A. Ş”nin iktisadi faaliyetlerinden stok ürünlerinin giriş ve çıkış hareketleri, depolama ve dağıtımı, kontrol ortamı ve denetlenmesi gibi süreçler incelenerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaya amaçlanmıştır.

- İşletme stoklarının kendi ve kendisine bağlı zincir mağaza işletmeleri bünyesinde takibini gözlemek, belge ve kayıt düzenini takip etmek,
- İç Kontrol Sisteminin stok yönetimi açısından değerlendirilmesi ve yorumlanması,
- Stokların satın alma, korunma ve sevki açısından iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi ve sonuçlarının yorumlanması,
- İşletmedeki örgüt yapısının (Satın alma, Muhasebe, Mal Kabul, Tedarik Zinciri, Depo vb.) incelenerek, stoklara ilişkin görevlerinin ve sorumluluklarının gözlemlenmesi,
- Stok sayımı işlemlerinin birebir gözlemlenmesi ve yorumlanması,
- İşletme içinde stok hareketlerinin kayıtlara alınması sürecinin gözlemlenmesi ve yorumlanması,
- Dönem sonu stok sayımı sürecinin gözlemlenmesi, sayım sonuçlarının fiziki ve kaydi envanterlerinin karşılaştırılması, sayım esnasında oluşan farklılıkların nedenleri ile birlikte araştırılması,

- Stok hareketlerinin, işletmeye ait iç kontrol sistemi prosedürlerine uygunluğunun incelenmesi,
- Stok kayıp türleri, hata ve hile gibi olayların tespitinin incelenmesidir.

4.1.2 Araştırmanın Yöntemi

Uygulamaya konu olan işletmenin iç kontrol prosedürleri stoklar açısından incelenmiş, bununla ilgili uygulama alanında çalışan personeller ile birebir görüşme sağlanmış, faaliyet esnasında stok hareketlerinin genel olarak gözlemi yapılmıştır.

Ayrıca kendi bünyesinde oluşturmuş olduğu web tabanlı entegrasyon sistemi olan KOS⁵⁶ sisteminden de veri analizleri ele alınarak yorumlanmıştır. GLB. A. Ş ile ilgili aşağıdaki detaylar gözlemlenmiş olup, yorumlanmıştır.

- Stok ürünlerinin temini, kontrolü ve denetimi ile ilgili detaylar,
- İşletmedeki stokların iç kontrol sistemine ait bilgiler,
- İşletmenin iş akım şeması, kullanılan matbu evraklar, el kitapçıkları, personel çalışma kartları, stok giriş ve çıkış hareketlerinde kullanılan tüm araç ve gereçler,
- Depolama, lojistik ve muhafaza etme sürecinde stok ürünlerinden sorumlu tüm personellerin gözlemlenmesi,
- İşletme yönetiminin izni ile stok ürünlerine ait giriş ve çıkış hareketlerinin kayıt edildiği muhasebe kayıt ortamı.

Ayrıca yukarıdaki detayların incelenmesinde de aşağıdaki denetim teknikleri kullanılarak amaca ulaşılmaya çalışılmıştır.

- Yerinde fiziki inceleme,
- Yeniden hesaplama ve hesap doğrulama
- Belge inceleme,
- Bilgi toplama (soruşturma),
- Miktar ve tutar açısından doğrulama

⁵⁶KOS: Ana firmanın kendi ve franchise şubelerinde kullanmış olduğu web ortamında paylaşılabilen entegrasyon sistemidir.

- Analitik inceleme
- Gözlem

4.1.3 İşletme İle İlgili Genel Bilgiler

GLB. A. Ş, hızlı yemek sektöründe 54 şubesi ile hem yurt içi hem de yurtdışı faaliyet gösteren, marka bilinirliği açısından büyük ödüllere layık olan bir kuruluştur.⁵⁷

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren marka sahibi ana firma olarak nitelendirilmiş olup, marka çatısının altında faaliyet gösteren tüm zincir mağaza işletmelerine ihtiyaç duyulan ürün tedarikini sağlamakta, etkin ve sistematik know-how tecrübesini şeffaf bir şekilde paylaşmaktadır.

- İşletmeye ait bilgiler aşağıdaki gibidir.
- Şirket Unvanı: GLB. Restoran Yatırımları A. Ş.
- Kuruluş Yılı: 2001

Ana Faaliyet Konusu: Her türlü gıda ve tüketim maddeleri iamları ve ticareti ile alışveriş merkezleri, cadde dükkânları restoran işletmeciliği yapmak, bayilik vermek, isim hakkı satmak ya da kiralamaktır.

İşletme Ortaklık Yapısı: İşletme, her biri % 33, 33 olmak üzere 3 şahsın ortaklığı ile kurulmuştur. Yurtdışında 4, yurt içinde 54 olmak üzere toplam 58 adet şube sayısına ulaşan şirketin 1 adet Adana ve 7 adet İstanbul'da olmak üzere 8 adet şubesi kendi bünyesindedir. Diğerleri franchise modeli ile isim hakkı devri şeklinde zincir mağaza işletme sahiplerine aittir.⁵⁸

Personel Sayısı: İşletmenin Kasım 2018 tarihi itibarıyla istihdam edilen ortalama personel sayısı yaklaşık 550 kişidir.

- Organizasyon Yapısı: İşletmenin genel merkezinde,
- Yönetim
- Mali İşler,

⁵⁷ Ana firmanın almış olduğu ödüller:

“Altın Marka”, Tüm Tüketicileri Koruma Derneği, 2017.

“Altın Örümcek” En İyi Web ödülleri, 2018.

“Altın Örümcek” Halkın Favorisi, 2018.

⁵⁸ Ana firma bir UFRAD üyesidir. Franchise yapısı işletme bünyesindeki iş geliştirme biriminden alınmıştır.

- Satın Alma,
- Lojistik ve Tedarik Zinciri Bölümü,
- Bilgi İşlem (IT),
- İnsan Kaynakları,
- Pazarlama,
- Operasyon,
- Üretim- imalat ve
- İş Geliştirme bölümleri vardır.

4.2 Merkez İşletmeden Zincir Mağaza İşletmesine Stok Döngüsü

Bu bölümde, stok ürünlerini sağlayan ana firma GLB A.Ş.'nden, tüm zincir mağaza işletmelerine stok ürünleri transferleri konusunda detaylı bilgiler verilmektedir. GLB A.Ş., kendisine bağlı zincir mağaza işletmelerinin faaliyetlerinde kullanmış olduğu ana stok ürünü olan et ve et ürünlerini kendi imalathanesinde üretmektedir. Et ürünlerinin yanında satışa konu olan diğer sarf malzemeleri ise toptan olarak satın alıp depolarında muhafaza etmektedir.

Bünyesinde çıkış ürününü imal eden ve diğer yardımcı malzemeleri belirli bir kâr eklenerek temin eden ana firmalar, kendisine bağlı zincir mağaza işletmelerine zamanında ve yeterli bir şekilde tedarik etmek amacıyla olması gerekenden fazla stok tutmaktadır. Fazla stok tutma oranı, işletmeye ait bilanço kalemlerinden aktif toplamının ortalama % 40'ı kadardır.

Ana firmanın son 3 yıllık bilançosu incelendiğinde stoklar/aktif toplamı oranları aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir⁵⁹:

Şekil 4.1: Stok / Aktif Oran Şeması

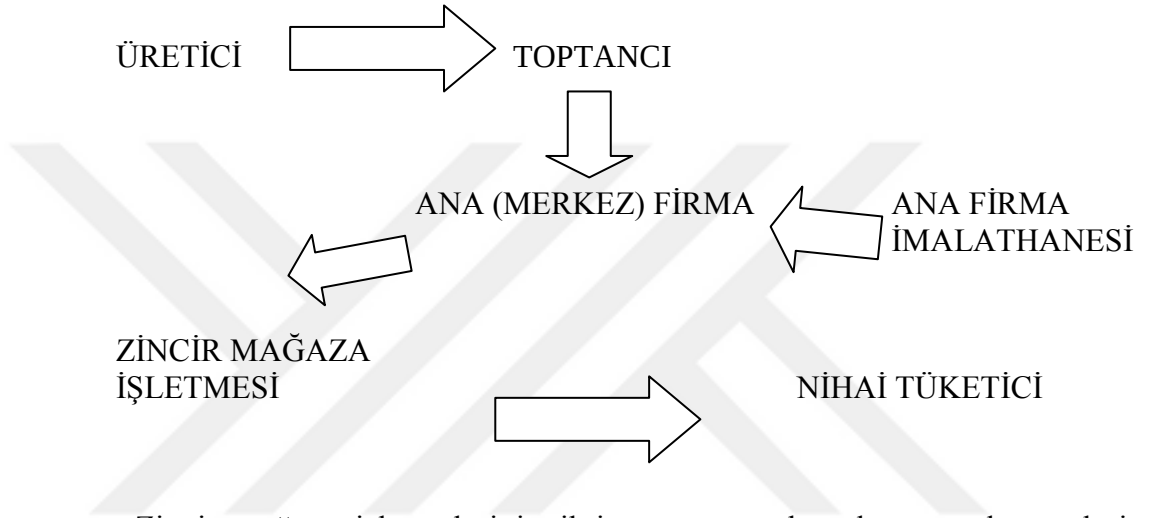
YIL	ORAN
2016	% 44
2017	% 41
2018	% 39

⁵⁹Bu bilgi, ana firmanın mali işler müdürlüğü tarafından paylaşılmıştır.

Yukarıdaki oranlar dikkate alındığında, merkez firmanın aktif büyüklüğünün neredeyse yarısına kadar bir bölümünü stokların oluşturması, ana firmanın stok yönetimine verdiği önemi ve muhasebe açısından, stokların takip edilmesi gereken özel bir konu olduğunu açıkça göstermektedir.

Merkez (ana) firmadan, zincir mağaza işletmesine stok döngüsü aşağıdaki şemada gösterilmektedir.

Şekil 4.2: Stok Döngüsü



Zincir mağaza işletmelerinin ihtiyacına göre hazırlanan stok ürünleri, mal kabul ve ürün çıkış sürecinde birçok aşamadan geçmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

4.2.1 Stokların Planlanması ve Kontrolü

Stok planlaması, ne kadar stok bulundurulması gerektiğinin ve bunu ne zaman ve ne miktarda yapılacağını belirlenmesi anlamına gelmektedir.

Merkez firma, sipariş alma sürecine geçmeden önce ne kadar stok bulundurması gerektiği konusunda kendisine ait KOS sistemi üzerinden tahmini satış rakamlarını girerek, strateji belirlemektedir. Ana ürün öncelikli olmak üzere diğer yan ürünlerin de ana ürünle birlikte ne kadar sarf edileceği konusunda KOS sistemi otomatik bir şekilde bilgi sağlamaktadır. Elde edilen bu verilerle birlikte ABC YÖNTEMİ⁶⁰ ile stok ürün gruplanması yapılmaktadır.

⁶⁰K.Büyükmirza,Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, 2016, s:733.

Aşağıdaki tabloda, merkez firmanın tüm ticari faaliyetlerinde kullanmış olduğu stok ürünlerinin yıllık tüketim miktarı ve tutarı belirtilmiştir:

Tablodaki birim fiyatları, yıllık ortalama alış ve maliyet fiyatlarının ortalaması şeklinde alınmıştır.

Tablodan anlaşılacağı üzere, tüketilen yıllık stok ürünlerinin toplam tutarı 44.069.745-TL'dir. Merkez firma, en çok et ürünleri için alım yapmış, kendi tesisinde işlemiş, kendisine bağlı zincir mağaza işletmelerine satışını gerçekleştirmiştir.⁶¹

Çizelge 4.1: Yıllık Stok tüketim miktar ve tutarları

Sıra	Ürün Kodu	Ürün Açıklaması	Birim	Birim Fiyat/TL.	Miktar	Tutar/TL.
1	M01.001	DANA ETİ	KG.	39,00	685.000	26.715.000
2	M01.301	TAVUK ÜRÜN.	KG.	13,50	575.000	7.762.500
3	S20.501	GAZLI İÇECEK.	KOLİ	55,00	65.600	3.608.000
4	M30.001	PATATES	KG.	6,00	420.000	2.520.000
5	M73.001	TEREYAĞI	KG.	24,00	48.000	1.152.000
6	M44.010	AYRAN	KOLİ	12,00	95.500	1.146.000
7	M44.002	UNLU MAMÜL.	ADET	1,00	585.000	585.000
8	M40.001	AYÇİÇEK YAĞI	LT.	18,00	14.800	266.400
9	S30.007	KETÇAP	ADET	79,00	2.100	165.900
10	S30.008	MAYONEZ	PAKET	76,00	1.445	109.820
11	S30.010	PAKET ÜRÜN.	KG.	0,30	365.000	109.500
12	M50.001	TURŞU ÜRÜN.	KG.	12,00	6.600	79.200
13	S30.001	SOS	KG.	6,00	13.500	81.000
14	M42.101	MANAV ÜRÜN.	KG.	4,00	16.200	64.800
15	S20.101	ISLAK MENDİL	PAKET	7,00	6.500	45.500
16	A10.101	AMBALAJ ÜRÜN.	KG.	1,00	65.000	65.000
17	M80.004	DOMATES	KG.	4,00	5.960	23.840
18	M44.003	YOĞURT	KG.	3,00	6.000	18.000

TOPLAM: 44.069.745

ABC YÖNTEMİ; Stok kalemlerinin dönem içerisindeki kullanım tutarları itibariyle, büyükten küçüğe doğru dizilip, belli noktalardan kesilerek, sonuçta A, B ve C şeklinde üç grupta toplanmasını hedef alan yöntemdir. En büyük tutara sahip olan, dolayısıyla en fazla önem taşıyan kalemler A grubunu,

⁶¹Tablo, anafirmaya ait 2018 yılı toplam tüketim miktarıdır. İşletmenin bütçe, maliyet biriminden temin edilmiştir.

ikincil önemdeki kalemler B grubunu, en önemsiz tutarlara sahip kalemler ise C grubunu oluşturur. Her bir grubun toplam kullanım tutarının ne oranda bir kısmını kapsayacağına işletme yönetimi karar verir. Bu konuda genel kabul, A grubu için % 70-80, B grubu için % 15-20 ve C grubu için % 5-15 şeklindedir.⁶²

Kullanılan stok ürünlerinin ABC YÖNTEMİ'ne göre sıralanışını gösteren tablo ise aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.2: Stok tüketim belirmede ABC yöntemi

SIRA	Kodu	Açıklaması	Birim	Yıllık Tüketim	Tutar Yüzdesi	Miktar Yüzdesi	Stok Grubu
1	0M01.001	DANA ETİ	KG.	685.000	60,62%	23,01%	A
2	0M44.002	UNLU MAMÜL.	ADET	585.000	0,80%	19,65%	
3	0M01.301	TAVUK ÜRÜN.	KG.	575.000	17,61%	19,31%	
4	0M30.001	PATATES	KG.	420.000	5,24%	14,11%	B
5	0S30.010	PAKET ÜRÜN.	KG.	365.000	0,25%	12,26%	
6	0M44.010	AYRAN	KOLİ	95.500	2,60%	3,21%	C
7	0S20.501	GAZLI İÇECEK.	KOLİ	65.600	8,25%	2,20%	
8	0A10.101	AMBALAJ ÜRÜN.	KG.	65.000	0,10%	2,18%	
9	0M73.001	MUT. TEREYAĞI	KG.	48.000	2,61%	1,61%	
10	0M42.101	MANAV ÜRÜN.	KG.	16.200	0,14%	0,54%	
11	0M40.001	AYÇİÇEK YAĞI	LT.	14.800	0,60%	0,50%	
12	0S30.001	SOS	KG.	13.500	0,17%	0,45%	
13	0M50.001	TURŞU ÜRÜN.	KG.	6.600	0,18%	0,22%	
14	0S20.101	ISLAK MENDİL	PAKET	6.500	0,10%	0,22%	
15	0M44.003	YOĞURT	KG.	6.000	0,04%	0,20%	
16	0M80.004	DOMATES	KG.	5.960	0,05%	0,20%	
17	0S30.007	KETÇAP	ADET	2.100	0,38%	0,07%	
18	0S30.008	MAYONEZ	PAKET	1.445	0,25%	0,05%	

Tabloya göre Merkez Firma, kullanılan her bir stok ürününe ait tüketilen miktarları, toplam miktara göre yüzdelik kullanarak oranlamış ve % 15 ve üstü miktar yüzdesine göre A, % 10-15 yüzdesine göre B, %9 ve altı olanları ise C, olarak gruplayarak önem sırası oluşturmuştur. KOS sisteminden almış olduğu satış detaylarına göre, tedarik edilmesi gereken stok ürünlerini sürekli ve aralıklı envanter yöntemlerini birlikte kullanarak takip etmektedir.

Sürekli envanter yöntemi ile alınan, çıkan ve kalan stok ürünlerinin miktarları günlük olarak takip edilmektedir. KOS sistemi, düşük seviyeye

⁶²Büyükmirza, a.g.e.

ulaşan stok ürünleri için ikaz verdiğinde satınalma birimi tarafından anında tedarik edilmektedir.

Aralıklı envanter yöntemi ile dönem sonu sayımların ardından, geriye dönük alışlar ve satışlar göz önünde bulundurularak ihtiyaç duyulan stok ürünün tedariki sağlanmaktadır.

4.2.2 Stokların Sınıflandırılması

Uygulamaya konu olan merkez firmadan, zincir mağaza işletmelerine transferi sağlanan stok ürünleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır:

- Ana Malzeme : Konsept olarak marka çatısı altında, çıkış ürünü olarak kullanılan ürünlerdir. (Döner eti, Köfte, Burger vs.)
- Sarf Malzeme : Ana malzemenin yanında nihai tüketiciye sunulan, ana malzemeyi destekleyen malzemelerdir. (Ketçap, mayonez, patates, domates vs.)
- Hazır Malzeme : Dışarıdan temini sağlanan malzemelerdir. (Ekmek, ayran, gazlı içecekler vs.)
- Koruma Malzeme : Ana malzeme, sarf ve hazır malzemelerin korunmasına yardımcı olan malzemelerdir. (paket, ambalaj, elyaf, yağlı kağıt vs.)

4.2.3 Zincir İşletmelere Sağlanan Stokların Satın Alımı ve Temini

Bayi usulü çalışan ana işletme, kendisine bağı zincir mağaza işletmelerine temin etmek üzere, genelde tüm ürünleri kendisi tedarik etmekte ve dağıtımını taşıma yoluyla gerçekleştirmektedir.

Kendisine ait şubelere ambar transferi işlemini uygularken, franchise şubelerine alınan ticari malın maliyetine, belirli oranda kâr payı ekleyerek satış işlemini gerçekleştirmektedir.

Ana firma, asıl faaliyet konusu olan et ve et ürünlerini kendi imal ederken, diğer stok ürünlerini dağıtandan çok, üretenden doğrudan satın alır. Ana firmanın depolama bölümü büyüktür ve her bir ürün için tahmini 20 günlük stok bulundurma seviyesinin üzerinde stoklama yöntemi izlemektedir. Özelliğı ve bulundurma ömrü diğerlerine göre daha kısa olan ürünler için bu durum istisnadır. Bu ürünler kuru ambar ve soğuk hava ünitelerinde muhafaza edilmektedir.

Stokların ana firma tarafından temini ve zincir mağaza işletmelerinin satın alma talebi iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan birincisi ana firmanın

merkez deposundan otomatik sipariş yöntemi ile toptan stok temini ikincisi ise mağazaların ana firmadan online web ortamında veri girerek sipariş oluşturma ve stok talebinde bulunmasıdır.

4.2.4 Sipariş Verme Süreci

Zincir mağaza işletmelerinin stok satın alma talebi ise mağazada her bir bölümden sorumlu kişilerin kendi alanındaki stok durumunu göz önünde bulundurarak ihtiyacı kadar stok ürünlerini sipariş verme yetkilisine bildirmesi ile başlamaktadır. Bu anlamda mağaza stok takip ve yönetim yetkisi olan kişi tarafından bölüm sorumlularından stok talep miktarları yazılı bir şekilde teslim alınır ve imzalanır.

Sipariş verme yetkilisi söz konusu siparişe ait olan sipariş miktarını, türünü ve gerekli olan bilgileri ana firmanın lisans hakkına sahip olduğu web tabanlı sipariş programına girer. Online sipariş verme sürecinde, ürünün miktar ve cinsinin doğru olması açısından kontrol edilmesi çok önemlidir.

Zincir mağaza stok gereksinimi yetkili tarafından son kontroller yapıldıktan sonra ana firmaya online üzerinden ulaştırılır. Ana firmanın sipariş kabul etme birimi tarafından teyit verme süreci başlar. Süreç, onayın alındığından emin olana kadar kontrollü bir şekilde takip edilir. Ana firmanın sipariş kabul etme birimi teyit verdiğinde ise ürünün sevki ve zincir mağaza işletmesinin deposuna ulaştırma süreci başlar.

Teyit alma süreci ile ilgili teknolojik aksaklıklardan dolayı bazen farklı yöntemler de uygulanmaktadır. Sipariş verme sistemi internet üzerinden gerçekleştiği için bazı durumlarda fax çekme, mail yoluyla iletme ya da telefonla bildirme yöntemleri uygulanabilmektedir.

Zincir mağaza işletmelerinin sipariş verme süreci tamamlandıktan sonra ana firma yetkilisi, sisteme girişi sağlanan ürünlerin listesini çıktı olarak alır. Aynı zamanda her bir sipariş veren zincir mağaza işletmenin finansal ve yönetsel durumu açısından mali işler, operasyon, satış ve dağıtım gibi diğer bölümlerin görüş ve onayına sunar.

Tüm bölümlerden sevk edilebilir onayı ve görüşü alındıktan sonra sipariş edilen ürünün sevki aşamasına geçilir.

Bu aşamada sırasıyla şu süreçler takip edilmektedir:

- Sipariş çıktısının kontrolü ve yazıcıdan yazdırılması
- Sevk edilecek ürünlerin raf ve bölüm numarasını tespit etme
- Her bir mağazanın vermiş olduğu siparişlerin raflardan çıkartılarak ayrı paletlere intikalini sağlama ve ambalajlama
- Paletlenen ürünlerin üzerlerindeki barkodlarını el terminalleri ile adet ve/veya miktar girerek okuma ve hafızasına kaydetme
- Barkot sisteminden alınan etiket şeklindeki listeyi web sistemi üzerinden sevk irsaliyesi ve faturalama servisine yönlendirme
- Sevk irsaliyesi ve faturalama işlemlerinin tamamlanması ve sevki gerçekleştirecek dağıtım ekibine teslim edilmesi
- Zincir mağazalara sevk edilecek ürünlerin lojistiğini sağlayan araçlara yüklenmesi
- Ürünlerin periyodik termin zaman dilimleri ile ulaştırılması

4.2.5 Zincir Mağaza İşletmelerinin Ürün Teslim Alma Süreci

Ana firma tarafından sevki gerçekleştirilen ürünler, zincir mağaza işletmelerinin depolarına intikal ettiğinde, işletmenin mal kabulünü gerçekleştiren yetkilisi tarafından aşağıdaki süreç başlar.

- Siparişi verilen ürünlerin sevki gerçekleştiren ekip ile birlikte depodaki raflara adet ve miktar açısından sayılarak ya da tartılarak konulması ve fiziki kontrolü
- Raflara konulan ürünlerin sevk irsaliyesi ve faturalarının üzerlerinde yazılan birim ve miktarlarının kontrol edilmesi ve doğruluğunun tespit edilmesi
- Sevk irsaliyesi ve fatura üzerindeki birim, miktar ve fiyatların sistem üzerinden verilen sipariş listesi ile karşılaştırılması
- Eksik ya da fazla varsa ürünlerin birim ve miktar açısından tespit edilmesi ve tutanak formunun hazırlanması
- Eksik ya da fazla yoksa teslimi alınan ürünler için matbu evraklara kaşe ya da imza ile teyit onayı verilmesi
- Ana firmadan alınan matbu evrakların muhasebe bölümüne gönderilmesi

Zincir mağaza işletmesine ulaşan stok ürünleri paket, koli, adet, kilo, gram ve litre birimleri cinsinden teslim alınırken kontrol edilir. Eksik ya da fazla olması durumunda tutanak tutulur ve ilgili mercilere aktarılır. Sevkiyat esnasında, fire veren, bozulan, ya da ambalajında sorun tespit edilen ürünler, genelde teslim alınmaz aynı anda depo sorumlusu tarafından iade edilir.

4.2.6 Stokların Korunması ve İç Kontrol Sistemi

Ana firmada olduğu gibi hızlı yemek sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmelerde, ticari malların çoğu özellikli ve ömrü kısa olan gıda maddelerinden oluşmaktadır. Bu yüzden stok ürünlerinin kısa sürede tüketilmesi öngörülmektedir. Genellikle “İlk Giren İlk Çıkar FIFO” yöntemi kullanılmaktadır.

Örneğin, ana firmanın ana gıda maddesi olan dönerlik kırmızı etin stok döndürme seviyesi en fazla 3 gündür. Özellikli gıda maddeleri için üç günden fazla stok bulundurulduğunda kalite ve miktar açısından bozulma ve fire verme riski ile karşı karşıya gelme ihtimali söz konusu olduğundan hiç bir zincir mağaza bu seviyenin üzerinde stok bulundurmamaktadır.

Ana firma, müşteriye taze olarak satmayı vizyon ve misyon olarak gördüğü için bu konuda kendisine bağlı tüm şubelere yaptırım uygulamaktadır. Bundan dolayı, tüm şubelere haftada 3 kez sipariş verme talimatı vermektedir. Gıda maddeleri harici uzun ömürlü ambalaj gibi diğer ürünlerin depoda fazla yer tutmayacak şekilde stoklanması tercih edilmektedir. Bu ürünlerin kısıtlı şekilde stoklanmasındaki asıl amaç, ihtiyacı karşılarken finansal açıdan stok bulundurma riskini en aza indirmektir.

Stoklar, değer ve bulundurulması açısından zincir mağaza işletmelerinin en önemli varlık kalemleridir. Çünkü ana faaliyet konusu gereği ana firmadan alınan ürünlerin hazırlanıp nihai tüketiciye en kısa zamanda ulaştırılması vizyonu ön planda tutulmaktadır. Standart kalite ile yüksek satış, azalan maliyet koşullarını yerine getirmek için stok giriş çıkış hareketlerinin kontrollü bir şekilde takip edilmesi önemlidir.

Ana firma ve ana firmaya bağlı zincir mağaza işletmelerinde stok giriş ve çıkış hareketlerinin takibi ve kontrolü için iç kontrol sisteminin bir parçası olan KOS sistemi adı verilen özel bir yazılım programı kullanılmaktadır.

Sistem şöyle işlemektedir:

Ana firmadan mağazaya gelen tüm stok ürünlerinin, her bir ürün için belirlenmiş stok özel kodu ile birlikte birim ve miktar cinsinden tutarları, programa veri olarak girişi sağlanır.

İşletmelerin depoları genellikle satışın gerçekleştirildiği aynı lokasyonda olduğundan stok kontrol yetkilisi tarafından satışın gerçekleştirildiği tezgâha doğrudan getirilir. Azaldıkça takviye sağlama yönetimi söz konusudur. Tezgâhta satışın hızlı olmasından dolayı tüm stok çıkışları yani ticari malların satılması tahsilâtın yapıldığı kasada gerçekleştirilmektedir. Stok ürünlerinin satışı, nihai tüketicinin talebi doğrultusunda kasada sipariş alma işlemi sonrası, ürün kodlarının kasiyer tarafından programa girilmesi ile çıkış olarak gösterilir.

Tüm şubelerde menü satışlarından dolayı standart fiyatlar geçerlidir. Bu fiyatların altında üstünde istisnalar harici satış yapılamaz. Kampanya, promosyon gibi istisnaları ancak ana firma belirleyebilir. Tüm satışlar KOS sisteminden takip edilmektedir. Bunun yanında sisteme entegre olmuş akıllı yazarkasa cihazları (ÖKC) ile mali açıdan kaçak kullanımın önüne geçilmektedir.⁶³

Merkez işletmenin tüm zincir mağazalar için belirlemiş olduğu kör kasa uygulaması, etkin iç kontrol sisteminin var olduğunu ve sürecin merkez tarafından da sıkı takip ve kontrol edildiğini açıkça göstermektedir. Kör kasa uygulaması ile hiç bir ticari malın fiyatı değiştirilemez, iadesi, iptali ya da ikramı kasiyer tarafından gerçekleştirilemez. İptal, ikram gibi uygulamalar için zincir mağazanın işletme sahibine ya da işletme sahibinin yetki vermiş olduğu işletme sorumlusuna verilen şifrenin girilmesi gerekir.

Merkez tarafından bu tür işlemler takip edilir ve açıklaması makul görülecek şekilde onay istenir. Onay verildiğinde işlemin gerçekleştirilmesine izin verilir.

Her bir zincir mağaza işletme için stok girişi, dönem içi alınan stok, satılan stok ve dönem sonu kalan stok miktarları her an tespit edilebilecek şekilde KOS sistemine entegrasyonu sağlanmıştır.

⁶³3100 sayılı VUK, 10.md.31 sayılı Genel Tebliğ

KOS sisteminin ana işletme tarafından oluşturulmasının en önemli nedenlerinden biri stokların takibi ve sıkı stok takibi sonrası satılan ticari mallarının maliyetinin doğru bir şekilde belirlenmesidir.

Bu sistem sayesinde tüm zincir mağaza işletmeleri, kendi bünyelerinde olması gereken stoklarını görebilmekte azalan stok seviyesini tespit ederek sipariş oluşturma sürecini başlatmakta ve bunların yanında satılan ticari malların maliyeti analizini yapabilmektedir.

Yine bu sistem sayesinde fire, kayıp ve kaçak gibi tüm sorun çıkaracak unsurları önceden tespit edebilmekte, fiziken sayılan ile sistem üzerinde olması gereken stok seviyesi karşılaştırılarak her an hata ve hile unsurlarının önüne geçilebilmektedir.

Mağaza işletmelerinde depo ve hızlı servis yapılan tezgâhta bulunan tüm stok ürünleri, istem dışı ve mücbir nedenlerle oluşabilecek tüm olaylara karşı sigorta şirketlerinin hazırlamış olduğu özel poliçeler kapsamında sigorta yaptırılmaktadır. Yangına karşı yangın tüpleri, çalışma alanının belirli yerlerine prosedür gereği konuşlandırılmış olup, personele rutin zamanlarda yangın eğitimi verilmektedir.

Tüm zincir mağaza işletmelerinde ana firmanın merkezden, işletme sahibi ya da işletme sorumlusunun bilgisayar ve akıllı telefon üzerinden takip edebildiği elektronik güvenlik kamera sistemi mevcuttur. Bu sistem ile depo ve stok ürünlerinin bulunduğu her yer, zaman kısıtlaması olmadan takip edilebilmektedir.

Stokların korunmasına yönelik ana firma tarafından prosedürleri belirlenmiş etkin bir iç kontrol sistemi söz konusudur. Bu prosedürleri uygulamak zorunda olan zincir mağaza işletmeleri, stok ürünlerinin giriş ve çıkış hareketlerini etkin bir şekilde yönetmiş olur.

4.2.7 Depo Stok Kontrolleri ve Muhafaza Önlemleri

İç kontrol sisteminde belirlenen prosedürler gereği zincir mağaza işletmelerinde, stok ürünlerinin muhafaza edilmesine ilişkin önlemlere ek olarak, depo ortamında da benzer nitelikte tedbirler alınmaktadır.

Alınan tedbirler şu şekilde sıralanabilir;

- Stokların her bir cinsten ve özellikle ürün için ayrılmış raflarda saklanması,

- Bozulma, çürüme ve durduğu sürece fire verme özelliğine sahip gıda ürünlerinin +4 ve -18 derecedeki soğutucularda saklanması
- Depoya giren ve çıkan stok ürünlerinin tarih, cins, miktar cinsinden yazılı defterin olması ve stok ürünlerini teslim eden ve teslim alan yetkilinin imzalı beyanları
- Depoda Kamera ile güvenlik ve faaliyet kontrolleri ile stok giriş çıkış takibi

Tedariki sağlanan stok ürünleri, özelliklerine göre zincir mağaza işletmelerinin depolarında belirli bölümlere aktarma yoluyla teslim alınarak, ulaşılması tüketim hızına göre değişiklik gösterecek şekilde yerleştirilmektedir.

Depolara yani stokların muhafaza edildiği alanlara yetkili personel dışında kimse girmemektedir. Zincir mağaza işletmelerinde genellikle depodan yani tüm stok giriş çıkış işlemlerinde sorumlu bir işletme şefi niteliğinde personel tayin edilmektedir. İşletme şefi diğer işletme çalışanlarına stok ürünlerinin girişi ve çıkışı konusunda imtiyaz tanımamaktadır.

Stok kontrol yöntemleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

- Gözlemleme
- Bölümleme
- Rumuzlama
- Online Takip

4.2.8 Eksik Ya da Fazla Stok Bulundurma Kuralı

Hızlı yemek sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmelerde olduğu gibi uygulamaya konu olan zincir mağaza işletmelerinde et ve et ürünlerinin hazırlanarak satışını hızlı bir şekilde gerçekleştirmek için bu ürünleri stokta fazla bekletmemek en hassas konudur. Dolayısıyla bu tür gıda ürünlerinde ilk giren ilk çıkar (FIFO) yöntemi uygulanır.

Bozulma, çürüme gibi özelliği olmayan ambalaj ve sarf malzeme ürünlerinde ise bu yöntem pek önemli değildir. Ancak finansal açıdan aşırı stok bekletme maliyeti göz önünde bulundurulduğunda stok seviyeleri, ihtiyacı minimum iki hafta karşılayacak şekilde tutulmaktadır. Göz ardı edilen ve bozulan stok ürünleri derhal imha edilmektedir.

Bu kural ana firma tarafından, kendisine bağlı zincir mağaza işletmelerine uyulması zorunlu kıldığı prosedürdür. Amaç, deposunda talebi

karşılayacak stok ürünü bulundurmeyen zincir mağaza işletmelerinin, satış kaybını yaşatmaması ve müşteri beklentisini olumsuz yönde etkilememesi içindir. Çünkü ciro kaybı hem merkez firmayı hem de işletmeyi itibar ve gelir açısından zor durumda bırakacaktır.

Diğer taraftan, zincir mağaza işletmesinin, spekülâtif ya da bilinçsiz bir şekilde olması gerekenden fazla ürünü tedarik etmesi ana firma tarafından takip ve müdahale edilmektedir.

Olması gerekenden fazla ürünün stoklanması, ürünün depoda bekletilmesinden kaynaklanan çürüme, bozulma ve fire kaybının yaşanması, fazla ürünün çığırkanlıkla nihai tüketiciye zorlama yoluyla satılma isteği ve bunun tüketici tarafından itibari zedeleyecek tepkisi gibi olumsuz tavırlarla karşı karşıya gelmekten kaçınma kuralıdır. Aşırı stok bulundurma nedenleri aşağıdaki gibidir:

- Yanlış Sipariş Verme
- İşletme içi hazırlık işlemlerinin tamamlanmaması
- Depo düzenin bozuk olması
- Hedef satışın yanlış tahmini
- İşletme içi iletişim kopukluğunun yaşanması
- Stok ürünlerinden sorumlu personelin bilinçsiz hareketlerde bulunması

4.2.9 Stok Denetimleri

Ana firmanın kendi bünyesinde stokların korunması, yönetimi ve kontrollerinin yapılmasında etkin bir iç kontrol sistemi mevcuttur. Kendisine ait stok sürecini KOS sistemi ile güvenilir bir şekilde yürütürken aynı zamanda kendisine bağlı zincir mağaza işletmelerinin stok süreçlerini takip edebilmekte aynı zamanda işletme sahiplerine sürecin işleyişi ile ilgili anlık bilgilendirme imkanı vermektedir.

Stokların denetimi konusunda hem kendi bünyesinde bulundurduğu hem de dışarıdan hizmet sağladığı denetim ekibi ile çok titiz bir süreç izlemektedir. Her ay sonu rutin, her yılsonu detaylı bir şekilde fiziki sayım işlemini gerçekleştirerek, kendisine ait entegrasyonel KOS sistemi ile fiziki sonuçları karşılaştırabilmektedir.

Kendi bünyesinde oluşturmuş olduğu denetim ekibine bağımsızlık ilkesi gereği tam yetki ve serbestlik tanımış aynı anda dışarıdan hizmet sağlamış olduğu denetim firması ile birlikte denetim sürecini uygulamak için birlikte hareket etme imkânı sağlamıştır. Zincir mağaza işletmelerindeki aylık ve yılsonu sayımlarına birebir eşlik etme zorunluluğunun getirilmesindeki amaç, ticari faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi ve karşılıklı ticari ilişkilerin itibar açısından idame ettirilmesidir.

Uygulamaya konu alınan ana firmadan alınan bilgilere göre, denetçi eşliğinde yapılan sayımlarda hata ve kayıp oranı en fazla % 3 olarak tespit edilmiştir. Prosedürlerin etkin bir şekilde uygulanması, ana firma tarafından hazırlanan yönetmeliklere tam olarak uyulması zorunlu olan etkin bir iç kontrol sistemi ile bağımsız denetçilerin kendilerine özel çalışma metotları sonucu denetim riski düşük bir ihtimal olan etkin bir stok denetimi sürecinin gerçekleştiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Ana firmaya bağlı olarak faaliyette bulunan zincir mağaza işletmelerinde, genelde stok ürünleri aynı cinsten olduğu için denetçilerin her birinden örnekleme yoluyla seçip yetkili personele saydırması, özellikli ve hassas ürünlerin miktar açısından tartılarak kontrolünün yapılması gibi yöntemler söz konusudur. Öncesinde yetkili personelin tutanak şeklinde hazırlamış olduğu sayım sonuçları incelenmektedir. Tahmini 46 ürün çeşidinden en az 15 tanesi örnekleme yoluyla seçilip saydırılmaktadır. Sayım sonrası tüm tutanaklar yetkili personellere imzalatılıp incelenmek üzere teslim alınmaktadır.

Stokların denetimi ile ilgili aşağıdaki 2 örnek olay, birebir gözlemlenmiş olup, bizzat sayımlara eşlik edilmiştir.

Örnek Olay 1: 31 Aralık 2018 tarihinde ana firmaya bağlı Beşiktaş'ta bulunan zincir mağaza işletmesinde yapılan dönem sonu sayıma eşlik eden denetçi, dönem başı stok, dönem içi alışlar ve satılan ürünler sonrası olması gereken stok miktarlarını incelediğinde x sarf malzemesinden 15 adet eksik olduğunu tespit etmiştir. Yapılan incelemeler sonrası, entegre edilen sistemden bu ürünlerin fiili satışı olduğu halde kayıt altına alınmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Personelden kaynaklanan herhangi bir hile olayı söz konusu değildir. Ancak personelden kaynaklanan hata olduğu açıkça ortaya çıkmıştır. Denetçi ilgili

mağazanın yönetimine ilgili durumu bildirerek gerekli muhasebe kayıtlarının yapılmasını önermiştir.

Örnek Olay 2: 31 Ocak 2019 tarihinde ana firmaya bağlı Pendik'te bulunan zincir mağaza işletmesinde, denetçinin de eşlik etmiş olduğu bir dönem sonu sayım işlemi gerçekleştirilmiştir.

Yapılan dönem sonu sayıma eşlik eden denetçi, normalde en fazla 6 ay içerisinde tüketilmesi gereken x sarf malzemesinden 35 adet ürünün son kullanma tarihlerinin geçtiğini ve yaklaşık 1 yıldır işletme stoklarında tutulduğunu tespit etmiştir. Soruşturma kapsamında ise ilk giren ilk çıkar (FIFO) yönteminin ilgili malzeme için kullanılmadığı son giren ürünlerin önce kullanıldığı, ilk giren ürünlerinin ise rafların arkasında bırakıldığını sonucuna varılmıştır. Bunu işletme yönetimine raporlayan denetçi, son kullanma tarihi geçen ürünlerin derhal imha edilmesini ve imha edilen ürünlerle ilgili muhasebe kayıtlarının yapılmasını önermiştir.

4.3 Stokların Korunmasına İlişkin Tespitler

Zincir mağaza işletmelerinde stok koruma ve kontrolüne ilişkin İç Kontrol Sisteminin etkinliği değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır.

- Genel olarak tüm zincir mağaza işletmelerinde stok ürünlerinin fiziki açıdan korunması kapsamında yapılan incelemeler sonucu, ana firmanın belirlemiş olduğu iç kontrol sisteminin prosedürlerinden biri olan ürün koruma teknikleri ile sağlanmaktadır.
- KOS sistemi adı verilen, ana firmanın entegratör olarak sağlamış olduğu online sistem üzerinden yapılan stok takipleri sonucu zincir mağaza işletmelerinin etkin bir stok yönetimini gerçekleştirdiği gözlemlenmiştir.
- Entegratör online sistemi üzerinden takip edilen süreç, kayıt ortamında hata ve hile yapma ihtimalini en aza indirmektedir. Kayıt ortamında veri girişi sağlayan personel hem sistem üzerinden hem de kamera takip sisteminden kontrol edilmektedir.
- KOS sisteminin entegrasyonu ve ana firmanın oluşturmuş olduğu güvenlik kamera sistemi ile tüm stok ürünleri güvenli bir şekilde korunmaktadır. Kayıp, hata ve hile gibi tüm olumsuz işlemlerin önüne bu şekilde geçilebilmekte, yetkilendirilmiş personelin işi daha kolay hale getirildiği gibi geliş güzel

zimmetleme unsuru yerine sistematik sorumluluk sıfatının üstlenilmesine neden olunmaktadır.

- KOS sistemi ile sipariş sistemi ile talep edilen stok ürünlerini bulundurma seviyesi etkin bir şekilde takip edilmekte, böylelikle talebi karşılama sıkıntısı yaşanmamaktadır.
- Stok ürünlerinin bozulma, çürüme, fire verme çalınma ve kaybolma gibi Olağan üstü ve mücbir sebeplerden dolayı yaşanabilecek olumsuz durumlar için önceden alınan tedbirler, etkin bir iç kontrol sisteminin var olduğunu kanıtlamaktadır.

İşletmenin mağaza ve depodaki stokların korunması ve kontrolü için işletme şefi görevi ayrı tanımlanmıştır. Bu yüzden örnek uygulamadaki tüm mağaza işletmelerinde standart olarak işletme şefi stokların teslim alındıktan sonra depoya aktarılması, depodan mağazaya satışın gerçekleştirildiği bölüme aktarılmasına kadar tüm süreçten sorumludur. İşletme şefi tüm bu sorumluluk kapsamında yetkisini kendi inisiyatifinde başkasına devredemez. Ancak izinli olduğu günlerde işletme yönetimine vekil ettiği diğer işletme personelinin bilgisini beyan ederek geçici olarak devreder. Geçici yetki devrinde stok sayım tutanağını eksiksiz teslim eder ve eksiksiz teslim alır. Yetkisi olmayan diğer işletme çalışanları, geçici salahiyet ilanı olmadan işletme şefinin bilgisi dışında stokların muhafaza edildiği alana girmesi mümkün değildir.

4.4 Stok Giriş ve Çıkış Hareketlerinin Kayıt Altına Alınması

Zincir mağaza işletmelerinde stok ürünü giriş çıkış işlemlerine ilişki kayıtlara geçirilmesi işlemini işletmenin kendi bünyesinde birim olarak çalıştırdığı ya da dışarıdan hizmet aldığı muhasebe bölümü yerine getirir.

Zincir mağaza işletmelerinde tüm muhasebe işlemleri, dışarıdan müşavirlik hizmeti veren muhasebe büroları tarafından gerçekleştirilmektedir. Muhasebe büroları genel olarak stoklara ilişkin alış ve satış faturalarını kayıt altına alma sürecini yerine getirmektedir.

Stoklara ilişkin giriş çıkış kayıtları şu şekilde kayıt altına alınmaktadır:

Ana firma ya da diğer tedarikçi firmaların zincir mağaza işletmesine temin etmiş olduğu tüm stok ürünleri, işletme şefi tarafından teslim alınır. Ürünlerin fiziki sayım ve kontrolleri yapıldıktan sonra aynı anda sevk irsaliyeleri ve varsa sevk irsaliyelerinin bağlandığı fatura gibi matbu evraklar da

teslim alınmaktadır. Teslim alınan stok ürünlerinin birim miktar ve fiyatları işletme şefi tarafından kontrol edilir. Tutarlılığı teyit edildikten sonra işletme şefi stok ürünlerine ilişkin irsaliye ve fatura gibi tüm matbu evrakları, işletmenin muhasebe birimine gönderilmesini sağlar.

Teslim alınan ürünlerde miktar açısından eksiklik olması durumunda işletme şefi işletmeye ait sevk irsaliyesini düzenleme ve zabıt tutma yetkisine sahiptir. Eksiklikten ötürü düzenlemiş olduğu sevk irsaliyesini veya zabıt tutanağını işletmenin mükellefi olduğu muhasebe bürosuna iletir.

Muhasebe bürosu işletmenin stok faturalarını kendi sisteminde kayıt eder ve işletmenin 153. Ticari Mallar hesabına aktarır. Miktar ve tutar kontrolleri yapıldıktan sonra cari mutabakat işlemine geçilir. Miktar ve tutar hatası tespit edildiğinde ise önce işletme sahibi ya da yetkilisi bilgilendirilir daha sonra hatanın kaynağı olan karşı firmanın ilgili muhasebesi ile görüşülür. Ortak karar sonucu muhasebe büro yetkilisi, fark kadar iade faturası düzenler ve tedarikçiye gönderir. Bu durumda yukarıda yapılan işlemin farkı kadar ters kaydı gerçekleştirilir.

Maddi hatalar dışında işletme şefinin birim ve miktar cinsinden eksik olarak tespit edip tedarikçi adına düzenlemiş olduğu sevk irsaliyelerinde belirtilen tutar kadar faturalandırılır ve tedarikçiye kesilip ulaştırılır. Bu durumda tedarikçi işletmenin cari hesabına borç kaydı yapılır.

Muhasebe bölümü ayrıca stok alışlarına ilişkin olarak günlük defterlerin tutulmasının yanında tedarikçilerle ayda bir mutabakat yapmaktadır. BA ve BS forumlarının ay sonu doldurulması için mail ya da telefon ile ana firma ve diğer tedarikçi firmalarla iletişime geçilmektedir. Bu esnada da cari hesap mutabakatı yapılmış olur.

Finansal açıdan ana firma ve diğer tedarikçilere yapılan ödemeler banka kanalı ile ya da kasadan nakit şekilde ödenmektedir. Kasadan ödenen nakit ödemeler karşılığında mutlaka tahsilat makbuzu alınır ve muhasebe bürosuna ulaştırılır.

Zincir mağaza işletmelerinde finansal süreç, genellikle işletme sahibinin kendisi ya da kendisinin yetkilendirmiş olduğu finans sorumlusu tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu durumda banka hareketlerini gösteren hesap

ekstreleri de işletme sahibi ya da finans sorumlusu tarafından muhasebe bürosuna ulaştırılmaktadır.

Zincir mağaza işletmelerinde stok ürünü yani ticari malın hazır hale getirilerek satışı, ana firmanın sağlamış olduğu KOS sistemi üzerinden veri girilerek gerçekleştirilmektedir.

Nihai tüketicinin talebine göre satılacak her bir ticari malın sistem üzerinde belirli standart stok kodu vardır. İlgili stok kodu işaretlenerek satış cinsinden stok çıkışı yapılır. Satışlar nakit, kredi kartı, yemek kuponları cinsinden gerçekleştirilmektedir.

Satılan ürünün satış fişi ise KOS sistemi ile entegreli akıllı yazarkasa cihazlarından alınan fişlerdir. Bu fişlerin bir nüshası satış esnasında nihai tüketiciye verilirken diğer nüsha muhasebe bürosuna gün sonu mali raporlarla birlikte gönderilir. Muhasebe bürosu bu fişlerle birlikte gün sonu mali raporları satış olarak işletme hesabının 600. Yurtiçi satışlar hesabına kaydeder. Kayıt aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmektedir:

_____._____._____._____._____.
120. ALICILAR HS. XXXX,00-TL.

- 120.Nihai Tüketiciler Hs.

600. YURT İÇİ SATIŞLAR XXXX,00-TL.

391. HESAPLANAN KDV XXX,00-TL.

- 391 % 8 KDV'li Satışlar

_____._____._____._____._____.
100. KASA HS. XXXX,00-TL.

108. DİĞER HAZIR DEĞERLER HS. XXXX,00-TL.

- 108.Kredi Kartları Hs.

108. DİĞER HAZIR DEĞERLER HS. XXXX,00-TL.

- 108. Yemek Çekleri Hs.

120. ALICILAR HS. XXXX,00-TL.

- 120.Nihai Tüketiciler Hs.

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerinde stoklara ilişkin bazı müstesna durumlar söz konusudur. Bunlar;

- İşletmedeki ticari malların çalışanlar tarafından yiyecek ve içecek şeklinde tüketilmesi
- Müşteriye ikram edilmesi
- Satışları arttırmaya yönelik hediye çeki ve promosyon uygulaması
- Personele bayramlarda veya özel günlerde erzak yardımı
- İşletmenin stok bulundurduğu alanlarda stoklara ilişkin yangın, su basması, deprem gibi doğal afet durumlarında ya da depodaki stokların çatlaması, bozulması, paslanması ve çürümesi gibi durumlarda stokların fiziki değerlerinde azalmalar meydana gelmesi

Bu tür müstesnalar, işletme yönetimi tarafından tutanak ya da belgelere dayandırılarak muhasebe bürosuna bildirilir. Muhasebe bürosu yetkilisi, bu belgelerle müstesna durumları gösteren bilanço kalemlerine aktarma ve kaydetme işlemini gerçekleştirir. İlgili müstesna durumlar genellikle şu bilanço kalemlerine kaydedilir.

Şekil 4.3: Müstesna Kalemleri

- 611. XX. XXX-Satıştan İndirimler (Satış İskontoları)
- 689. XX. XXX-Kanunen Kabul Edilmeyen Giderler (KKEG)
- 740. XX. XXX-Personel Yemek Giderleri
- 740. XX. XXX-Temsili Ağırlama Giderleri
- 760. XX. XXX-Pazarlama Dağıtım ve Araştırma Giderleri

4.5 Stok Ürünlerinin Fiziki Sayım ve Otomasyon Sayım Türünden Karşılaştırılması

Zincir mağaza işletmelerinde stok sayım işlemleri, her ayın son günü mutlaka yapılmaktadır. Buradaki nihai amaç, işletmenin bir ay boyunca satış faaliyetlerinin ardından o ay için satılan ticari maliyetlerinin tespit edilmesidir. Satış ciroları üzerinden brüt kârlılığı hesaplamak için satılan ticari malların maliyetinde stok sayımları işlemi çok önemli bir yer tutmaktadır.

Stok sayım işlemleri her bir stok ürünü için KOS sistemi üzerinden otomatik olarak hesaplanır ve dönem sonu olması gereken stok miktarı işletme yönetimlerine veri olarak sağlanır.

Diğer taraftan her ayın son gününde depodaki tüm stok ürünlerinin miktarları stok kontrol sorumluları tarafından sayılır ve sayılan stok ürünlerinin miktarları KOS sistemi ile karşılaştırılır.

Eksik veya fazla olması durumunda öncelikle işletme yönetimi bunu tespit etmeye çalışır. İşletme yönetiminin tespit edemediği durumlarda, merkez firmanın bünyesinde görev alan operasyon birimi yetkililerine sistem üzerinden talep geçilir

Operasyon ekibi müdahale ederek eksik ya da fazla stok ürünün bulunulması için araştırma sürecini başlatır. Süreç çok hızlı bir şekilde sonuca kavuşturulur. Genellikle personel hatasından kaynaklanan sorunlar tespit edilir ve gerekli düzeltmeler yapılarak sistemde gözüken verilere ulaşılır.

Bu sorunlar daha çok personelin KOS sistemi üzerinden yapılan satış işlemlerinde satılan ürünün kodunu hatalı girmesinden kaynaklanmaktadır. Çok olmasa da personelin hile yapma durumları ile karşılaşıldığı zamanlar yaşanmaktadır. Bu durumlarda ise gözlem, soruşturma ve takip gibi tüm güvenlik sistemleri tekrar kontrol edilir ve hileye karışan personel konusunda işletme yönetimine bilgi geçilir.

4.5.1 Kayıp Stok ve Fire Durumu

Kayıp stok durumu, genellikle depodaki stok ürünlerinin iyi bir şekilde korunamamasından ya da son kullanma tarihlerinin takibinin yapılmamasından kaynaklı fiziksel özelliğini kaybetmesi sonucu fire verme durumudur.

Bilhassa et, yağ ve unlu mamullerinin taze olarak muhafaza edilmesi gerekirken stok bulundurma yönteminin (FIFO yerine LIFO) yanlış kullanılması ya da soğuk hava depolarındaki teknik sorunlar yüzünden kayıp stok durumu yaşanmaktadır. Kayıp stok durumu günlük olarak tespit edilir ve derhal tutanakları ile raporlanır.

Ürünün cinsi ve miktarı bakımından stok firesi olarak sisteme kayıt edildikten sonra, insan sağlığına zarar vermemek için bozuk ürün var ise derhal imha edilir.

Bir başka kayıp stok durumu ise KOS'ta stokun olmasına rağmen fiziki olarak bulunmayan malların değerinin tespit edilmesidir.

Fiziki olmayıp kayıtlarda var olan bu tür kayıplar barkot ve etiket hatalarından, ağırlıklarının ölçüldüğü cihazlardan kaynaklanan hatalardan, sıvı kaybından, müşterilere sunulan ikramlardan, müşteri hırsızlıklarından, personel hatalarından ve stok kabul esnasında yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır.

4.6 Stok Değerleme

Hızlı satış ve anında tahsilât söz konusu olduğundan zincir mağaza işletmelerinde stoklar, Nakit Değeri ile değerlendirilmektedir. Bunun da nedeni tedariki sağlanan stok ürünlerinin ticari mal niteliğinde hazırlanarak anında satışa hazır hale getirilmesinden kaynaklanır. Satılan ticari malların maliyeti dönem başı stok ve dönem içi stok alışlarının toplamından dönem sonu sayımı yapılan stok ürün tutarının düşülmesi ile tespit edilmektedir. Kira, elektrik, su, personel gideri vb. gibi diğer giderlerin yanı sıra satılan ticari malın maliyetlerinin satışlara oranını tespit etmek çok önemlidir. Böylelikle brüt kârlılık oranı bulunur.

Ana firma, zincir mağaza işletmelerine tedarikini sağladığı ürünlerinin fiyatlarını mümkün olduğu kadar standart tutmaya çalışmaktadır. Ancak enflasyonist etki yüzünden bazı ürünlerin fiyatını anlık olarak güncelleyebilmektedir. Buna göre stok değerleri, her ay sonu sayım sonrası depoda kalan son ürünün birim fiyatı üzerinden değerlendirme yöntemi ile belirlenir. Satışa sunulan ürünlerin fiyatları tüm zincir mağaza işletmelerinde standart fiyat uygulaması ile belirlendiği için stokların net değerleri satış fiyatından elde edilen tutarlardır.

Örneğin, dönem başı stok tutarı 10 adet 10, 00-TL. den alımı ve sayımı yapılan ticari mal, dönem içinde 30 adet olarak aynı fiyattan alınsın ve satılan bu ticari malın satış fiyatı 15, 00-TL. olsun. Dönem sonu 5 adet olarak sayılan ticari mal sonucu, bu ürünün maliyeti dönem başı stok+dönem içi alışlar-dönem sonu stok hesaplama yöntemi ile birim maliyetin miktar olarak değeri $(10+30)-5=35$ adettir. Satılan Satış değeri 15, 00-TL. 'den 525, 00-TL. olan 35 adet ticari malın maliyeti 10, 00-TL. ile çarpımından 350, 00TL. iken kalan stokun net değeri satış fiyatının çarpımı ile 75, 00-TL. olacaktır. Bunun nedeni ise anında nakde çevrilebilir bir durumun olmasıdır. Buradaki 175, 00-TL. tutarındaki fark satılan ticari malın brüt kârlılığıdır.

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren tüm işletmelerde satılan ticari malın maliyeti ve brüt kârlılığı bu şekilde hesaplanmaktadır.

Aşağıdaki tabloda, GLB A.Ş.' firmasına bağlı olarak faaliyette bulunan bir zincir mağaza işletmesinin brüt kârlılığı örnek olarak gösterilmektedir:

Çizelge 4.3:. Zincir mağaza brüt kârlılık tablosu⁶⁴

Tarih Aralığı: 01/09/2018-30/09/2018

ÜRÜN	Birim	Dbs	Dia	Dss	Stmm/ miktar	Af/ TL.	Sf/ TL.	Stmm/ TL.	St/ TL.
Et mamülü	KG.	175	1.450	185	1.440	45,00	101,25	64.800,00	145.800,00
Unlu mamül	Adet	3.500	5.000	1.750	6.750	1,00	2,25	6.750,00	15.187,50
Sarf malzeme	Adet	1.200	6.700	325	7.575	2,00	4,50	15.150,00	34.087,50
Diğer malzeme	Adet	500	2.600	150	2.950	1,00	2,25	2.950,00	6.637,50
İçecek	Adet	2.500	3.500	600	5.400	2,00	4,50	10.800,00	24.300,00
Toplam:								100.450,00	226.012,50

Toplam Satış: 226.012,50-TL.

STMM : 100.450,00-TL.

Brüt Kârlılık: 125.562,50-TL.

db : Dönem Başı Stok

dia : Dönem içi Alışlar

dss : Dönem Sonu Stok

af : Alış Fiyatı

sf : Satış Fiyatı

stmm/: Satılan Ticari Malın Tutarı

st : Satış Tutarı

⁶⁴ İlgili stok maliyet kartı ana firmaya bağlı Kadıköy lokasyonunda faaliyet gösteren zincir mağaza işletmesinin 1 aylık verisinden alınmıştır.

STMM= Dönem Başı Stok M/T+ Dönem İçi Alışlar M/T-Dönem Sonu Stok M/T formülünün uygulanmasından sonra işletmeye ait brüt kârlılık tutarı ve oranı tespit edilmiş olmaktadır.

Kadıköy işletmesine ait Eylül 2018 verilerine göre, 125.562,50-TL tutarındaki brüt kârlılıktan kira, işçilik giderleri, diğer sabit giderler ve değişken giderler düşüldükten sonra net kârlılık oranı ve tutarına ulaşılmış olur. Bu da iktisadi faaliyetin yönünü, stratejisini belirlemiş olur.

Tablodan anlaşılacağı üzere stok ürünlerinin girdi- çıktı hareketleri ve kalan miktarı tüm işletme faaliyetlerine yön veren en önemli varlık kalemidir. Bu yüzden stok ürünlerinin korunması, kontrol altında tutulması ve etkin bir şekilde yönetilmesi işletmelerin istikrarı için çok önemlidir.

Ana firma kendisine bağlı zincir mağaza işletmelerine diğer tüm ticari faaliyetlerinde olduğu gibi, stok yönetimi konusunda da kontrollü, denetime tabi, etkin ve sistematik ve profesyonel bir stok takip desteği sunmaktadır. Hazırlanarak satışa sunulan stok ürünlerinin, iç kontrol sisteminin bir parçası olan özel yazılım programı ile takip edilmesi ve denetlenmesi, standart ve kaliteli bir ticari hizmeti sunma imkânı vermektedir.

4.7 Ana Merkeze Bağlı Zincir Mağaza İşletmesinde Stoklara Bağlı Kâr-Zarar Yönetimi

Ana firma know-how olarak, kendisine bağlı faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerine, standart satış fiyatlarını gösteren menülere ait maliyet kartlarını göndererek buna uymalarını zorunlu kılmaktadır. Nihai tüketicilere satış esnasında, menülere uyumlu bir şekilde ürün gamları oluşturulur ve miktarlar standart bir şekilde ölçülerek hazırlanır.

Satış fiyatı, 21,99-TL. olan ve tüm zincir mağaza işletmelerinde standart olarak uygulanması mecbur kılınan menü 1'deki ürünün, ana ve diğer sarf malzemelerden oluşan maliyeti 14,19-TL.'dir.

Çizelge 4.4:. Satılan ürüne ait maliyet kartı örneği⁶⁵

MENÜ 1 MALİYET KARTI					
Ürün Kodu	Ürün Açıklaması	Birim	Miktar	Birim Fiyat/TL.	Maliyet/TL.
M01.001	DANA ETİ	KG.	0,1	45	4,50
S20.501	GAZLI İÇECEK	ADET	1	2,43	2,43
M30.001	PATATES	KG.	0,05	6,26	0,31
M73.001	TEREYAĞI	KG.	0,05	37,5	1,88
M44.002	UNLU MAMÜL.	ADET	1	1	1,00
M40.001	AYÇİÇEK YAĞI	LT.	0,01	27,5	0,28
S30.007	KETÇAP	ADET	0,01	98,75	0,99
S30.008	MAYONEZ	PAKET	0,01	99,2	0,99
S30.010	PAKET ÜRÜN.	KG.	0,1	0,43	0,04
M50.001	TURŞU ÜRÜN.	KG.	0,01	17,9	0,18
S30.001	SOS	KG.	0,1	7,7	0,77
M42.101	MANAV ÜRÜN.	KG.	0,1	4,75	0,48
S20.101	ISLAK MENDİL	PAKET	0,01	7,9	0,08
A10.101	AMBALAJ ÜRÜN.	KG.	0,01	1,25	0,01
M80.004	DOMATES	KG.	0,05	4,8	0,24
M44.003	YOĞURT	KG.	0,004	3,75	0,02
TOPLAM MALİYET:					14,19
MENÜ 1 SATIŞ FİYATI:					21,99

İlgili maliyet kartına göre hazırlanan menüden elde edilen brüt kârlılık tutarı, 7,80-TL.'dir ve yaklaşık % 55 oranındadır.

Bu ve buna benzer menülerle belirlenen ürün gamları, toplam satış tutarına bölündüğünde ortalama günlük kişi başı satış tutarını belirlemektedir. Ya da kişi sayısı ile menü satış fiyatının çarpımından günlük satış tutarı tespit edilebilmekte tahmini satış hacmi öngörülebilmektedir.

Örneğin, zincir mağaza işletmesinde tahmini günlük 350 kişiye hizmet edildiğini varsayalım.

Maliyet	Satış	Kişi Sayısı	Gün	Toplam Maliyet	Toplam Satış	Brüt Kârlılık
14,19-TL.	21,99-TL.	350	30	148.953,00-TL.	230.895,00-TL.	81.942,00-TL.

⁶⁵ Ana firmanın belirlemiş olduğu standart menülerden bir tanesine ait olup, tüm zincir mağaza işletmelerinde aynı şekilde uygulanmaktadır.

Bu durumda, zincir mağaza işletmesinin aylık satışlardan brüt kârı 81.942,00-TL. olacaktır.

İşletme, bu hacmi koruyabilir ya da daha fazlası olması için kendisine hedef olarak belirleyebilir. Kira, personel ve diğer giderleri düştükten sonra tahmini kâr- zarar durumunu öngörerek işletmeye ait gelecekteki finansal kararları alabilir.

Satışların ön görülmesi ve hedef olarak belirlenmesi ile birlikte, işletmenin kurulması aşamasında katlanmış olduğu yatırım ve finansman maliyetlerini ne kadar sürede geri döndüreceği konusunda önceden bilgi sahibi olunabilmektedir. Ana firmanın zincir mağaza işletmesi girişimcisine taahhütte bulunmuş olduğu yatırımın geri dönüş süresini her iki tarafta tespit edebilmektedir. Bu iki taraf arasında yapılan franchise sözleşmesinin bir maddesinde belirtilmektedir. Ana firma, yatırımın geri dönüş süresini, olması muhtemel en uzun süre olarak teklif vermektedir.

Aşağıdaki tabloda ana firmaya bağlı olarak faaliyette bulunan zincir mağaza işletmesinin bir aylık kâr-zarar durum tablosu gösterilmektedir. Bu zincir mağaza işletmesi franchise modeli ile 500.000,00- Türk Lirası yatırım yapılarak faaliyete başlamış olup, aylık ortalama satış ve giderleri tespit edilmiştir. Tabloda şube açılışında katlanılan demirbaş ve özel maliyet giderlerinin amortismanı, ana merkezin belirlediği süreye göre beş yıl olarak hesaplanmıştır.

Eylül 2018 dönemine ait STMM tablosu aşağıdaki gibidir:

DBS TUTARI:	19.275,00-TL.
DİA TUTARI:	93.250,00-TL.
DSS TUTARI:	12.075,00-TL.
STMM:	100.450,00-TL.

Satılan ürünün maliyetini, ortalama dönem başı, dönem içi alışlar ve dönem stok tutarlarının farkları belirlemektedir.

Toplam Satışlar, Kos sisteminden veri olarak alınmıştır.

Çizelge 4.5: Satış bazlı örnek kâr-zarar durum tablosu⁶⁶

KOS// Mali Veriler:

Dönem: 01/09/2018-30/08/2018

Para Birimi: TL.

TOPLAM SATIŞ:	226.012,50	100%
SATILAN ÜRÜN MALİYETİ (DBS+DİA-DSS) (-):	100.450,00	44%
BRÜT KÂRLILIK:	125.562,50	56%
FAALİYET GİDERLERİ (-)	100.333,33	80%
KİRA GİDERİ	25.000,00	25%
PERSONEL GİDERİ	32.000,00	32%
SARF MALZEME GİDERLERİ	5.500,00	5%
VERGİ GİDERLERİ	9.500,00	9%
İŞLETME GİDERLERİ	15.000,00	15%
DİĞER GİDERLER	5.000,00	5%
DEMİRBAŞ VE ÖZEL MALİYET AMORTİSMAN.	8.333,33	8%
NET KAR / ZARAR DURUMU:	25.229,17	11%

Tabloya göre zincir mağaza işletmesi, Eylül 2018 döneminde aylık 25.229,17-TL. net olarak kar elde etmiştir. İlgili dönemin verileri baz alındığında yıllık ortalama 302.750,00-TL. kâr elde etmekte ve kurulum esnasında katlanılan toplam 500.000,00-TL. Tutarındaki yatırım maliyetini yaklaşık 20 ayda telafi etmektedir.

Yine ana merkezin yüzdelik olarak spesifik olarak belirlemiş olduğu, % 45'lik ürün maliyetine ulaşılmaktadır. Diğer giderler ise, endikatif olarak yüzdelik hedefleri yakalamaktadır. Zincir mağaza işletimlerinde % 45'in üzerinde gerçekleşen tüm ürün maliyetleri ana merkez tarafından denetim ve gözetim altına alınmakta olup, tüm ürün giriş çıkış hareketleri denetim ekibi

⁶⁶ Bu tablo, ana firmaya bağlı olarak faaliyet gösteren Kadıköy şubesinin Eylül 2018 dönemine ait mali verilerinden alınmıştır. Rakamlar gizlilik prensibine bağlı olarak, endikatif rakamlar üzerinden örnek olarak sunulmaktadır.

tarafından bir süreliğine yakın takibe alınmaktadır. Ürün maliyetlerinin yüksek çıkmasındaki nedenler genellikle, stokların korunmasına yönelik tedbirlerin zayıf olduğu, gasp, hile ve fire verme gibi unsurların ön planda olduğu, işletme yönetimlerindeki aksaklıklar ve ilgisizlik, güvene dayalı personele verilen yetkiler ile hizmet kalitesini düşüren sunumlardır. Bu konularda merkez firmanın operasyon ve denetim ekibi derhal tedbir almakta ve iyileştirme sürecinin sonuna kadar destek vermektedir. Tüm destek ve tedbire karşın iyileşme gözlenemiyorsa, ilgili zincir mağazanın ana merkez ile ilişkisi kesilmekte ya da başka bir coğrafi konuma taşıma kararı alınmaktadır.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Hızlı Yemek Sektörü, dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'de de her geçen gün büyüyen, istihdamı arttıran, büyüdükçe yenilikleri getiren bir sektördür. Bu sektörde faaliyet gösteren tüm işletmeler için kâr elde etmek ne kadar önemli ise nihai tüketiciye yani insana sunulan ürünlerin korunması, doğru muhafaza edilmesi ve kaliteli sunumun gerçekleştirilmesi o kadar önemlidir.

Günümüzde bilgisayar bilimi, ekonomi, servis sistemleri ve sosyo-kültürel alanlarda hızlı teknolojik değişimler ve gelişmeler gözlenmektedir. Ayrıca, para, emek, ürün ve hizmet akışının en temel alanlarından biri olan imalat sektöründe birçok gelişme ve gelişme vardır. Küreselleşen bir dünyada, artan teknolojik değişiklikler, rakipler ve rekabet koşulları karşısında firmalar varlıklarını sürdürmek ve rekabet avantajı sağlamak için kaynaklarını yüksek verimlilik, yüksek kalite ve düşük maliyetle sağlamak zorundadır. Esnek imalat gereksinimlerini karşılamak için değişken müşteri işletmeleri ve son kullanıcı tedarikçileri bir hatalar zincirini düzeltmek zorundadır.

Hızlı Yemek Sektörü, makro ekonomik açıdan çok ciddi bir payı oluşturmakta ancak diğer sektörlerle göre katma değeri ölçülememektedir. Ambalaj, plastik, turizm hatta inşaat gibi diğer sektörlerle ciddi anlamda pay dağıtmasına karşın, sektör analizleri doğru bir şekilde irdelenememektedir. Ayrıca diğer sektörlerdeki imalat süreçlerine ek olarak, malzeme / yönetim sistemlerinin taşınması ve depolanmasından kaynaklanan faktörler, bu sektördeki birçok başarısızlığın çekirdeğini oluşturmaktadır.

Sektörde faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerinde satılan ticari malın maliyetini hesaplamada stokların değerlemesi çok önemlidir.

Zincir mağaza işletmelerindeki iktisadi faaliyetleri kâr amacına ulaştıran süreç, "ürünün siparişini ver, satın ve teslim al, ürünü hazırla ve satışını gerçekleştir" dir. Bu sürecin misyon olarak takip edilmesi için, stok ürünlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi çok önemlidir. Etkin stok yönetimi, stok giriş çıkış hareketlerinin kontrolü ve buna bağlı olarak iç kontrol mekanizmasının ve denetimin oluşturulması, sorumlulukların belirlenmesi, doğru ve zamanında

kayıt oluşturma, düzenli ve kontrollü sayımı, hataların önlenmesi gibi süreçlerin belirlenmesi ile gerçekleştirilebilir.

Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren işletmeler için stok ürün kalemleri çok çeşitlilik göstermemektedir. Ancak stok kartı işler gibi bilgisayar ortamında giriş çıkış hareketlerinin çok hassas bir şekilde izlenmesi gerekir. Uygulamada ifade edildiği üzere entegrasyonel sistemlerin içinde oluşturulan stok takip sürecinin etkin stok yönetiminin veya ana işletmeye ait bir iç kontrol sistemi parçası olduğu önem taşıtmaktadır. Böylelikle satılan stok ürünlerinin, temin edilmesinden satışına kadar geçen her bir iktisadi faaliyet için stok yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması ve kontrolünün gerçekleştirilmesi, tez uygulaması sonucunda değerlendirilmiştir.

Stoktaki  r nlerin giriş ve çıkış hareketlerinin dikkatli bir şekilde takip edilmesi sonucu, işletmenin brüt kârlılığı net bir şekilde görülebilmektedir. Bu nedenle satılan ticari malın maliyetinin oluşumunda dönemsellik ilkesi ön planda tutulmalıdır. Son olarak, varlıkların korunması kapsamında stok ürünlerinin, fire verme, çalınma, kaybolma, hata ve hile gibi olumsuz unsurlara maruz bırakmanın önüne geçmek için stok denetimlerini arttırmak ve bu konuda merkeze bağlılık gereği tüm destekleri ilgili mercilerden talep etmek gerekir.

Bu  alışma, Hızlı Yemek Sektörü'nde faaliyet gösteren zincir mağaza işletmelerinde etkin stok yönetimini detaylı bir şekilde irdeleyerek, işletmeciliğin ve sektörün, mali açıdan ve insana hizmet açısından, önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamaya çalışmıştır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AYTEKİN, A., **Stratejik Stok Yönetim**, 2009, s.113.
- BOZKURT, N., **Muhasebe Denetimi**, Sayı 8, 2018, s. 327.
- BÜYÜKMİRZA, K., **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 2016 ,s.733
- COLLIER, P., "**The Political Economy of Frag States and Implications for European Development Policy**", 2009, s.186.
- ÇÖMLEKÇİ, F., "**İşletmelerde Üst Yönetimin Kontrol İşlevi Olarak İç Kontrol ve İç Denetim**", 2011, s. 98-99
- GÜNEŞ, M., FİRUZAN, A., FİRUZAN, E. , "**Tam Zamanında Üretim (JIT) Ortamında Stok Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi**", 1999.
- GÜRÇAY, G., **Yöneticiler İçin Temel Stok Kontrolü**, Çatı Kitapları, İstanbul, 2012.
- GÜREDİN, E. , **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, 13.Bölüm, 2008.
- KAMAUFF, J., "**Manager's Guide to Operations Management**", 2009, s.187.
- KEPEKÇİ, C., **Bağımsız Denetim**, 2000, s. 602-603.
- KESKİN, H. , **Lojistik Tedarik Zincir Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2008.
- KOBU, B. , **Üretim Yönetimi**, Beta Yayınevi, 12. Baskı, İstanbul, 2005.
- KOÇEL, T. , **İşletme Yöneticiliği**, 2007, s. 270
- KÜÇÜK, O., **Stok Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2014.
- LUNDBERG, D. , "**The Hotel and Restaurant Business.**" 5th edn. New York, Van Nostrand Reinhold, 2004.
- MILEFF, P., NEHEZ, K., "**Applying Analitical Methods in Inventory Control Problems**", 20th International Scientific Conference, 2006, s. 217-222.
- ÖZER, M., "**Denetim 1**", 1997, s.67.
- SCHLOSSER, E., "**The Dark Side of theAll-American Meal**", **Fast Food Nation**, 2001, s.6.
- SEVİLENGÜL, O., "**Genel Muhasebe**", Gazi Kitabevi, genişletilmiş 10.baskı, Ankara, 2001, s.269.
- TEKİN, M. , "**Üretim Yönetimi**", 5.baskı, Konya, Günay Ofset, 2006. .
- UZAY, Ş. , "**Denetim Süreci ve Aşamaları**", **Muhasebe Denetimi**, 2. Baskı, Editörler: Seval Kardeş SELİMOĞLU ve Şaban UZAY, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009, s.71-72
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, K., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2007, s. 290.
- WALKER, J. R., "**The Restaurant From the Concept to Operation.**" 6th edn. New Jersey, Wiley, 2011.

YÜKÇÜ, S., **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, 2007, s.110

MAKALELER

AKTAŞ, A. ve ÖZDEMİR B, **Turizm Araştırmaları Dergisi**, cilt 16, sayı 1., 2005,s.27.

AYTEKİN, S.,”Tam Zamanında Stok Yönetimi Felsefesinin Hastane İşletmelerine Uygulanabilirliği ve Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,cilt 12(1), 2009,s.102-115.

ÇİLOĞLU, İ.,“Kayıtdışı Ekonominin İşleyişi ve Kamu Bütçesine Etkisi”, **Hazine Dergisi**, Sayı: 11,1998,s.77

DEMİRHAN, D., “İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü”, **Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt. 2,Sayı 2, 2007, s. 117 -124.

DİRİMTEKİN, T. , Muhasebede İç Kontrol İlkeleri, **Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayın No:3**, Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1981, s. 70-71.

GÜNAY, F. “Stokların Denetimi”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:60, 2002,s. 114.

SIRTIOĞLU, İ., **Turkey Retail Food Sector Report**, 2001.

SIRTIOĞLU, İ., **Global Agricultural Information Network (GAIN)**

Report TU1050. Washington, DC: USDA Foreign Agricultural Service, 2002

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

“Fast Food Sektörü Bayilik Veren Firmalar”, Türkiye, (Erişim),
<http://www.yeniisfikirleri.net/fast-food-sektoru-bayilik-veren-firmalar/>
1 Mart 2019.

“Nihai Tüketici Nedir?”, Türkiye, (Erişim),
<https://ekonomiagaci.wordpress.com/2017/03/22/nihai-tuketici-nedir/> ,
22 Mart 2017.

“ Stok Kartı Örneği” , Türkiye, (Erişim),
<https://www.muhasabedersleri.com/maliyet-muhasebesi/stok-karti.html> ,
1 Temmuz 2019.

“ Fast Food Marka Değerleri”, USA, (Erişim),
[https://www.statista.com/statistics:/2018'de-dunya-çapında-en-değerli-10-fast-food-markasının-marka-değeri-\(milyon-ABD-doları\).](https://www.statista.com/statistics:/2018'de-dunya-çapında-en-değerli-10-fast-food-markasının-marka-değeri-(milyon-ABD-doları).)
25 Haziran 2019.

“WorldFood İstanbul”, Haberler, Türkiye, (erişim),

<https://www.worldfoodistanbul.com/Fuar-Hakk%C4%B1nda/Sektorel-Haberler/Turkiye%E2%80%99de-fast-food-sektoru-buyumeye-devam-ediyor> ,

02 Mayıs 2018.

“YILDIZ, D., "Türkiye'de Yeme-İçme Sektörünün Boyutları Gastronomi Ekonomisi Ara Rapor",

<http://www.brandday.net/ekonomi/turkiyede-yeme-icme-sektorunun-boyutlari-gastronomi-ekonomisi-ara-rapor-2018-h8213.html>.,

15 Temmuz 2018.

TEZLER

KARA, Ö., “İşletmelerde Stok Yönetimi”,Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Denetim Programı,İstanbul, 2014.

KÜÇÜK, O. , “Stok Yönetimi ve Amprik Bir Yaklaşım”, Seçkin Yayıncılık, Gözden Geçirilmiş Güncellenmiş 3.Baskı, Ankara, 2014, s.21.

DİĞER KAYNAKLAR

KGK TMS, (2017). "Kavramsal Çerçeve"S:4 Kavramsal Çerçeve’de, yönetim terimi aksi özellikle belirtilmedikçe, işletmenin yönetimine ve yönetim kuruluna atıfta bulunur.

Türkiye Muhasebe Standardı 2 (TMS 2), Tanımlar, S.3.

3100 sayılı VUK, 10.md.31 sayılı Genel Tebliğ

TUIK,”Adrese dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları”, Haber Bülteni

Sayı:30709, 2018.

1. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Hüsnu Sinan GÜNGÖR
Doğum Yeri ve Tarihi : İskenderun-29/01/1979

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Afyon Kocatepe Üniversitesi-İİBF-İktisat (2003)
Yüksek Lisans Öğrenimi : İstanbul Aydın Üniversitesi
Muhasebe ve Denetim Tezli Yüksek Lisans Programı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar:

Enron Project Company Ltd.	(1998-2003)	Finans Stajyeri
Bafra Eriş Un Yem Gıda San.veTic.A.Ş.	(2003-2010)	Finans Müdürü
Bereket Döner Sanayi ve Ticaret A.Ş.	(2011-2015)	Mali İşler Müdürü
Global Restoran Yatırımları A.Ş.	(2015-2018)	Mali İşler Müdürü
Kasap 1924 Et Ürünleri A.Ş.	(2018-2019)	Mali İşler Müdürü
Birleşik Makine İmalat Sanayi Tic.Ltd.Şti.	(2019-...)	Genel Koordinatör

İletişim

E-Posta Adresi : sinan.gungor34@gmail.com
GSM : +90 0532 468 29 79