



Stratejik stok yönetimi: Bir kamu hastanesi örneği

Murat Türk^{*}
Mustafa Şeker^{**}

Özet

İşletmeler, günümüz piyasa koşullarında, maliyetleri minimize ederek karı maksimize edecek etkin stok politikalarını geliştirmeye ve uygulamaya mecburdur. Stoklar, üretim işletmelerinin toplam varlıklarının % 20 ile % 60'ı arasında bir yere sahip olduğundan etkin stok kontrol ve yönetim politikalarının uygulanması, işletmenin geleceği için büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin stok politikasını en düşük maliyetle yürütebilmesi, talebe dayanan stok miktarının en az hatayla tahmini, asgari stok seviyesinin tespiti ve siparişlerin uygun zaman ve miktarda verilmesine bağlıdır. Böylece, ürün ve hizmet üretim sürecinde, üretim akış hızının denge ve sürekliliğini sağlanarak, zaman ve maliyet tasarrufu elde edilecektir.

Tüketici tercihlerinin hızlı bir şekilde değişmesiyle birlikte piyasadaki ürün çeşitliliği, teknolojilerin ve rekabetçilerin değişim oranı da hızlı bir değişmekte ve artış göstermektedir. Ürün çeşitleri arttıkça stok kontrolü ve yönetimi daha da zorlaşmakta ve karmaşık hale gelmektedir.

Son yıllarda kamu kurumlarında etkili ve verimli kaynak kullanımı ve yönetimi özel sektör kadar ön planda tutulmaya başlanmıştır. Kamu hastanelerinin yataklı tedavi kurumu olması nedeniyle restoran, otelcilik gibi yan uygulamaları ile diğerlerinden ayrılmaktadır. Doğru malzemeyi doğru miktarda, doğru zamanda ve uygun maliyetle ve doğru yerde bulundurma gerekliliği diğer kurumlara göre biraz daha fazladır.

Anahtar Kelimeler: Verimlilik, stratejik yönetim, stok.

* Doç. Dr. Murat Türk, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Öğretim Üyesi, e-posta: muratturk@osmaniye.edu.tr, mturk197@hotmail.com

** Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi, e-posta: m_seker@yahoo.com

Strategic inventory management: An example of a public hospital

Abstract

Businesses have to develop and implement effective stock policies to maximize profits by minimizing costs in today's market conditions. Since the stocks enterprises between 20% to 60% within total assets of manufacturing, effective implementation of stock control and management policies, has great importance for the future of business.

Businesses' execution of it's stock policies at the lowest cost depends on the forecasting amount of stock based on demand at least error, and minimum stock level determination and the appropriate time and amount of orders given to it. Thus, time and cost savings will be achieved by ensuring balance of continuity and speed in production of goods and services in the production process.

By the rapid changes in consumer preferences, the variety of products, technologies and competitors are rapidly changing and increasing in rate. By increases in product variety, stock control and management is becoming even more difficult and complex.

In recent years, effective and efficient resource use and management began to be kept in the foreground in public institutions as well as private sector. Public hospitals have been diverged from other business such as restaurant and hotel since it is an inpatient treatment business.

It's obligation of keeping right supplies in right amount, in the right place at the right time and cost is stricter comparing other institutions.

Keywords: Efficiency, strategic management, inventory.

Giriş

İnsan ihtiyaçlarını giderecek mal ve hizmet üretmek amacıyla kurulan işletmeler, girdi-çıkıtı ilişkileriyle bağlı buldukları çevre ile etkileşim halindedirler. İşletmelerin yaşamlarını uzun yıllar devam ettirmeleri ve yüksek performans göstermeleri bu etkileşimin sağlıklı olmasıyla mümkündür. Bu etkileşimin sağlıklı olması içinde zaman zaman değişime ihtiyaç duyulur.

Değişim, farklı zamanlarda farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bir takım ihtiyaçlar sonucu bazen kendiliğinden oluşan bazen de planlanarak yapılan değişimler söz konusudur. Bazı değişimler çok fazla rahatsızlık vermez, örgütsel büyüme, gelişme ve yenilik sürecinin bir göstergesi olarak fark edilmeden ortaya çıkabilir. Bazı değişimlerse örgütsel yaşamı ve dolayısıyla bireyin yaşamını çok derinden etkileyebilir ve kalıcı değişiklikler oluşturabilir.

Son yıllarda karar yetkisinin işi fiilen yapan çalışanlara kadar indirilmesi, işletme içinde bilgisayara dayalı iletişim ve iş yapma uygulamalarının gelişmesi, iç girişimcilik gibi kavramlar iş hayatındaki değişime ayak uydurma çabalarının sonucudur.

Günümüzde özel sektörün stratejik yönetim anlayış ve uygulamalarının daha çok “rekabet” odaklı gerçekleştiği söylenebilir. Buna karşın diğer iki sektörün -kamu ve sivil toplum- rekabet temelinde işlerlik gösterdiği söylenemez. Bu sektörlerde stratejik yönetim daha çok, kurumu mevcut durumundan arzulanan bir duruma taşımak anlamına gelmektedir. Bu çalışmada, kamu hastanelerinde stratejinin nasıl algılandığı, geliştirildiği ve bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneğinde uygulaması araştırılacaktır.

I. Stratejik Yönetim Kavramı ve Genel Çerçevesi

İşletmeler, değişen sosyal çevrede etkin çalışmanın, yenilik yapmanın ve müşteriye verilen sözleri zamanında yerine getirmenin giderek önem kazandığı rekabetçi bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Hızlı rakipler, rekabet ettikleri işletmelere oranla, onların pazar konumlarına göre çok hızlı bir şekilde kendilerini konumlandırabilmektedir (Porter, 1996: 61). Bundan dolayı organik bir sisteme benzeyen işletmeler, kendilerine ait bir çevrede yaşarlar ve bu çevre içinde belirli bir yere sahip olmak ve onunla ilişkiler kurmak zorundadırlar (Dinçer, 1998: 201).

Stratejik yönetim kavramını Akgemci, (2007: 7) temel olarak işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplere üstünlük sağlayabilmek veya farklılık yaratabilmek için işletme kaynaklarının etkin kullanılması olarak tanımlar. Koçel'e (2007:

347) göre stratejiler ise, işletmenin dış ve iç çevre koşullarına bağlı olarak ve kendi misyon ve vizyon anlayışları doğrultusunda, işletme kaynaklarının “hangi alanlara” ve “hangi amaçlar” için tahsis edileceğini gösteren temel tercihlerini ifade eder. Bu temel stratejiler daha sonra, organizasyonun değişik alanlarında değişik “amaçlar”a çevrilecek; çeşitli taktik kararlar ve politikalarla uygulamaya aktarılacaktır. Strateji uygulamaları, iletişim, bilgi sistemleri, organizasyon, önderlik, motivasyon, çatışma yönetimi, değişim, bütçeleme, sistem ve prosedürler gibi çeşitli konuları içeren faaliyetler topluluğudur. Bu noktada kamu kurumlarında stratejik yönetimin incelenmesi gerekli olacaktır.

II. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim

Rekabetin kapsamı ve değer zinciri arasındaki ilişkiyi tanımak, ilgili iş biriminin sınırlarını tespit etmek için temel oluşturur (Porter, 1985: 58). İşletmelerde strateji belirleme ve stratejik planlama, özellikle günümüz koşullarında önemini daha da artırmış bulunmaktadır. Bu strateji ise, işletme içindeki fonksiyonel bölümlere ait kararlardan meydana gelir. Bunlara taktik adı da verilebilir. Daha çok kullanılan kaynakların verimliliğinin artırılmasına yöneliktir. Bu seviyedeki strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve daha çok uygulamaya yakın bir karar kuralıdır. Rekabet üstünlüğü ve sinerji, bu seviyede iki önemli strateji ögesi olarak ortaya çıkar (Dinçer, 1998: 48). Adı geçen unsurların stratejik planlaması ise sistematik olarak karakterize edilebilen temel kararlar ve eylemler üretir (Gough vd. 2009: 859).

2000’li yıllarda strateji, Türkiye’de kendi başına bağımsız bir alan olarak ayrışma eğilimi sürecine girmiştir (Barca, 2009: 144). İşletme yönetiminde “kontrol”, yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olarak önemli bir rol oynamaktadır. Kontrol işinin esası, bilindiği üzere planlama safhasına belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını tespit ve varsa sapmaları belirlemektir. Klasik kontrol yaklaşımı genellikle iş bittikten sonra ve daha çok finansal nitelikli göstergelerden hareketle ulaşılan sonuçları irdelemektedir. Oysa organizasyonların başarılı bir şekilde yönetilebilmeleri için en azından iki husus üzerinde durulmalıdır: Bunlardan birincisi sadece finansal nitelikteki göstergelerin değil; fakat işletmenin diğer alanlarına ait göstergelerinin de kontrol işinde kullanılması gerekir. Böylece daha “dengeli” veya işletmenin “toplam” durumunu gösteren bir tablo elde edilecektir. İkincisi ise; işletmelerin performansını veya başarısını gösteren göstergeler ile izlenen stratejiler arasında bir ilişki kurulmalıdır. Başka bir deyişle; her strateji, uygulamanın başarısını gösteren belirli

bir “performans göstergeleri”ne bağlanmalıdır. Böylece stratejilerin uygulamaya aktarılması ve uygulamanın izlenmesi daha anlamlı olacaktır (Koçel, 2007: 347).

III. Stratejik Karar

Karar, “bir amacın veya çok sayıda amaçların elde edilebilmesi için mevcut çok sayıda alternatif arasında şuurdu olarak yapılan bir seçim” biçiminde tanımlanmaktadır (Yılmaz, 1995: 99). Karar verme bir sorun çözme sürecidir; sorun, karşımıza çıkmış olan bir engeli ifade etmektedir. Amaca giden yol üzerindeki, yani işletmenin amaca ulaşmadaki çalışmalarını etkileyen bu engeli yok etmek, durumun ortaya çıkarmış olduğu olumsuz koşulları ortadan kaldırmak ve yerine olumlu olanlarını bulmak hususunda birtakım önlemler alınması sürecini kapsamaktadır (Alpugan vd., 1995: 211).

Karar verme sürecindeki asıl yapı, çeşitli alternatifler arasından seçim yapmak ve sorunların çözümlenmesine katkıda bulunmak olduğuna göre öncelikle varılmak istenen amaçlar belirlenir. Sonrada bu amaçlara ulaştıracak araçlar ortaya konulur. Bu aşamalardan sonra standartlar oluşturulur (Hatipoğlu,1993: 213).

Stratejik kararlar işletme ve çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yöneliktir. Konuya kar açısından baktığımızda hangi ürünlerin üretileceği ve hangi pazarlarda satılacağına ilişkin kararlar almak söz konusu olacaktır. Buna faaliyet sahasının seçimi de denilmektedir (Eren, 1997: 27).

A. Stok Kavramı ve Stratejik Stok Yönetimi

Stok, işletme literatüründe, İngilizcedeki “stock” veya “inventory” kelimesinin karşılığı olarak Türkçeye çevrilen “envanter” kelimesi ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Kullanım yerleri açısından ele alındığında stok kavramı daha çok üretim aşamasındaki fiziksel ve parasal unsurlar için kullanılırken envanter kelimesi ise muhasebede yıl sonlarında fiziksel sayımı yapılan mal stokunu ifade için kullanılmaktadır (Kobu, 2005: 341).

İşletmeler kuvvetli ve zayıf yönlerini ayrı ayrı değerlendirmeye tabi tutarak organizasyonun kaynaklarını nerede ve nasıl kullanılacağına karar verirler. Bu süreç esasında FÜTZ olarak bilinen süreçtir. İşletmeler rekabet avantajı sağlamak veya mevcut avantajı devam ettirebilmek için çeşitli stratejiler geliştirerek uygularlar (Koçel, 2007: 270).

İşletmeler gerek girdi gerekse çıktılarını belirli bir müddet için stoklamak zorundadırlar. Bu stoklama, üretim gereksinimlerinden doğduğu gibi, bazen pazar koşullarından da doğar. Girdilerin zor tedarik edildiği 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 gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 290).

Sosyal sorumluluk bilincinin daha fazla olması dışında genel işletme amaçları doğrultusunda yönetilmek durumunda olan sağlık işletmelerinde hastaların teşhis ve tedavi hizmetlerinin sürdürülebilmesi için başlıca unsurlar insan gücü ve malzemelerdir. Bu iki unsurun bileşiminin etkinliği sunulan hizmetin de kalitesini artıracaktır. Malzeme etkinliği ise iyi kurgulanmış bir stok yönetimi ile başarılabilir (Aytekin, 2009: 103). Stratejik stok yönetimi anlayışının temelinde, israfın ortadan kaldırılması anlayışı yatmaktadır.

Kolay bozulabilir malların çabuk bozulması, depolama veya mal taşıma kazaları nedeniyle ürünlerin zarar görmesi ve malların çalınması gibi faktörlerden dolayı stoklama önemli riskler içerir. Stok yönetiminde iç siparişleri karşılama süresi, malların stok devir hızı, risk yönetimi için en az stok seviyesinin belirlenmesi ve gerekli durumlarda anında kullanıma verilmesi önemlidir.

Organizasyonlar, tatmin edilebilir üretim verimliliği ve müşteri talepleri arasında denge sağlayarak; stoklama maliyetlerini en aza indirecek stratejilerini geliştirmek zorundadır (Collier, 2009: 186). Mümkün olduğunca en düşük stok seviyeleri ile stok yapmanın bir çok önemli nedeni vardır. Bunlar: malzemelerin kullanım ömrü ve amortisman gibi kullanıma yönelik eskime unsurlarını en aza indirmek, daha kolay envanter kontrolü yapmak, stoklama esnasında oluşabilecek kayıpları azaltmak, olası üretim yetersizliklerine karşılık tedbir almak, erişimde ve depolama esnasında taşıma ve işgücü maliyetlerini azaltmak, kurum depo sayılarını azaltarak yer ve zaman tasarrufu sağlamak ve sermaye yatırımı nedeniyle alternatif maliyetleri azaltmak (Kamauff, 2009: 187) olarak kısaca sıralanabilir.

Hastaneler açısından direkt olarak malzeme yönetimi anlamına gelen stok yönetiminin amacı, doğru malzemeyi doğru miktarda, doğru zamanda ve uygun maliyetle yine doğru yerde bulundurmadır. Dolayısıyla malzeme yönetimi fonksiyonlarının sistem içerisinde doğru yapılandırılması, sevk ve idare edilmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonlar içinde yer alan satınalma, depolama, dağıtım ve envanter kontrolünün birbirleriyle direkt ilişkili süreçler olmasından dolayı bu süreçlerde yapılacak bir hata etkin bir yönetim yerine kontrol dışı kalmış bir sistem yaratacaktır (Aytekin, 2009: 113).

V. Kamu Hastanelerine Yönelik Bir Araştırma

Kamu kurumlarında Taşınır Mal Yönetmeliği ile kayıt işlemleri ve düzenlenecek belgeler basitleştirilerek işlevsel hale getirilmiş; gereksiz olduğu düşünülen belge ve defterler kaldırılmış, taşınır malların kaydının tek bir belgeyle yapılması sağlanmış; taşınırların ve harcama birimlerinin kodlanması ve bu kodların bütün kamu idarelerinde kullanılması esası getirilmiş; kayıtların, defter ve belgelerin bilgisayar ortamında tutulması öngörülmüştür. Yönetmeliğin uygulanmasıyla; taşınırlar etkin ve verimli bir şekilde yönetilmeye başlanmış, kayıtlar muhasebe birimince de izlenmeye başlandığından yılsonlarında taşınırların envanter kayıtları muhasebe biriminin kayıtlarıyla karşılaştırılabilmiş, stoktaki malların kontrolü yapılmaya başlanmış ve bu şekilde kayıp ve fireler önlenmiş, yönetim için gerekli olan bilgiler daha doğru olarak ve zamanında üretilmeye başlanmıştır (Çevik, 2009: 2). Araştırmamıza konu olan kurumun bir kamu hastanesi olması nedeniyle, kurumda gerçekleştirilen stratejik stok yönetimi uygulamaları da bu yönetmeliğe uygun olarak gerçekleştirilmektedir.

Stratejik planlamanın da kamuda zorunlu hale gelmesi, idarecileri biraz daha derli toplu hareket etmesine neden olmuştur. Fakat bu stratejik davranışların stratejik kararlara dönüşme oranı çok azdır. Kamuda stratejik bilinç eksikliği, uygulama eksikliğini de beraberinde getirmektedir. Kamu hastaneleri gibi hizmetin yoğun olduğu alanlarda stratejik bilinç etkisini daha da fazla göstermektedir. Hizmet sunulan kuruluşun büyüklüğüne oranla stratejik davranış sergileme mecburiyeti artmaktadır. Dahası, sayısız değişken risk, strateji eksikliği dolayısıyla hareket esnekliğini sınırlamaktadır. Yöneticilerin hem riskleri yönetmek hem de rekabet faktörlerini etkin kılmak konusunda organizasyonel yeteneklerini etkin kullanma (Tilley, 2009: 221) alanları daralmaktadır.

A. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

İkinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerinin verildiği hastanelerde, otelcilik hizmetlerinin yanı sıra, poliklinik, laboratuvar, röntgen ve ameliyathane hizmetleri gibi geniş bir yelpazede yönetim gerekliliği sağlık yöneticiliğini daha karmaşık hale getirmiştir.

Hastanelerin hedef kitlesi, sağlık konusu göz önünde bulundurulduğunda çok daha fazla ilgi bekleyen gruplardan oluşmaktadır. Dolayısıyla hastanelerin hem sağlık hizmet üretiminin büyük bir bölümünü üstlenmiş olması hem de hedef kitlesinin daha çok ilgi bekleyen insanlardan oluşması bu birimlerin, çağdaş işletmecilik anlayışına göre yönetilmeleri gerekmektedir.

Kamu hastanelerinde rekabet koşulları bellidir ve bu belirli rekabet unsurları dışına çıkabilecek kamu hastanesi sayısı çok azdır. Genel anlamda avantaj sağlamak için en öncelikli stratejiler malzeme kullanımı ve stok yönetimi üzerine yoğunlaşmalıdır. Malzeme gruplama, envanter özellikleri ve stok yönetimi başlangıçta zor olabilir. Ama bu zorluklar da kurumlar için öğretici niteliktedir (Mathur ve Kenyon, 2001: 222-223).

Lojistik maliyetleri arasında sayılan büyük mağazacılık hizmetleri (alış, kabul muayenesi, raf malzemesi, depolama bedeli, stok tutma, atıklar, ambalaj ve sevkiyat), satın alma maliyeti, sipariş maliyeti ve geri dönüşüm (Manunen, 2000: 54) gibi öğeler; hastanelerde gerektiği kadar önem verilmeyen maliyet unsurlardır. Kurum stoku maddi duran varlıklar/donanımlar ve sarf malzemelerden oluşur. Bu varlıklar mal ve hizmet üretme faaliyetlerinde kullanılırlar (Ross vd., 2002: 30).

Bu araştırma ile:

1. Eğitim ve Araştırma Hastanesi bünyesinde kullanılan malzemeler için uygun sipariş aralığının tespiti ve depolama faaliyetlerinin genel durumunun tespiti,
2. Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yapılan depolama faaliyetlerinin oluşmasında yer alan girdi ve çıktılarını, hastane bünyesinde hangi faktörlerle etkileştiği ve bu faktörlerin hangilerinin diğerlerine nazaran daha önemli olduğunun tespiti amaçlanmaktadır.

Kurumun malzeme ihtiyacının belirlenmesi, gerekiyorsa bu malzemelerin depolanması, ihtiyaç belirleme ve depolama faaliyetlerinde ne gibi stratejik kararlar uygulandığı araştırma kapsamında incelenmiştir.

B. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, nitel ve nicel araştırma yöntemleri ile tanımlayıcı araştırma tasarımı kullanılmış olup arşiv taramasından, fiili inceleme ile satın alma birimi tahakkuk kayıtlarından, hastane istatistiklerinden, Sağlık Bakanlığı Çekirdek Kaynak Yönetim Sistemi (ÇKYS) kayıtları ve hastane bilgi yönetim sistemi kayıtlarından veri kaynakları olarak yararlanılmıştır.

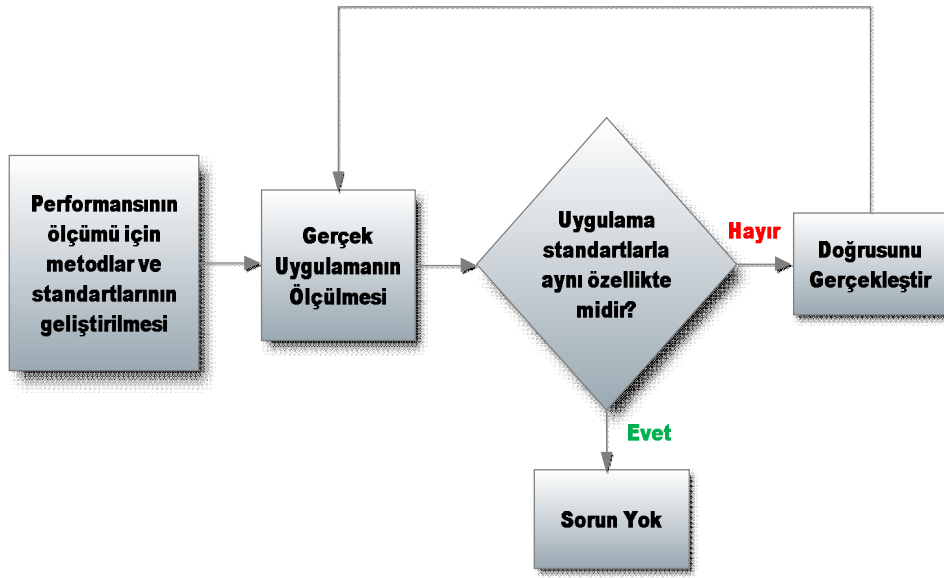
Araştırmada aşağıda belirtilen farklı özellikler taşıyan malzemelerin depolanması ve tedarik sürecinin üzerinde durulmuştur.

1. Kırtasiye grubundan yazıcı tonerleri,
2. Temizlik malzemeleri grubu,

3. Tıbbi sarf malzemelerinden kalp kapakçıkları.

C. Araştırmanın Bulguları

Araştırma esnasında şekil-1’de gösterilen, kurum içerisinde işleyen kontrol süreçleri göz önüne alınarak; hangi aşamalarda ne tür stratejiler izlendiği tespit edilmeye çalışılmıştır.



Şekil-1: Kontrol Sürecinde Temel Aşamalar

Kaynak: M.Şerif ŞİMŞEK (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, 8. Baskı, Konya, s.249.

Taşınır Mal Yönetmeliği'nin* uygulamaya girmesi ile, Temmuz 2007 tarihine kadar, hastane bünyesinde tek olan ambar bölünerek

- Kırtasiye, Tekstil ve Temizlik Malzemeleri Ambarı
- Teknik Malzeme Ambarı
- Dayanıklı Taşınırlar (Demirbaş/Ayniyat) Ambarı
- Laboratuvar Malzemeleri Ambarı
- Eczane (İlaç) Ambarı
- Sıhhi Ayniyat (Tıbbi Sarf Malzeme) Ambarı

olmak üzere altı ambar oluşturulmuştur. Ambar sorumluları olarak, Taşınır Mal Yönetmeliği'nin 6. maddesi uyarınca Taşınır Kayıt Kontrol Yetkilileri belirlenmiştir. Bu görevliler taşınırların elde edilmesinden, elden çıkarılmasına kadarki süreç içinde, yönetiminde ve korunması hususunda sorumludur (Turguter, 2007: 115). Bu karar ile kurum

* Taşınır Mal Yönetmeliği 18.01.2007 tarih ve 26407 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

üst yönetimi, 1108 yataklı olan işletmesinin malzeme yönetimini, temelde altı farklı malzeme grubuna göre oluşturduğu yukarıda adı geçen ambarlar vasıtası ile yürüteceğini belirlemekle ilk stratejik adımını atmıştır. Daha önceden yürürlükte olan Ayniyat Talimatnamesinin Kanun Koyucu tarafından kaldırılarak Taşınır Mal Yönetmeliği'nin ihdas edilmesi ve kurumun bir sağlık işletmesi olarak büyük ölçekte olması, bu stratejik adımın atılmasını bir anlamda da zorunlu kılmıştır.

Araştırma kapsamında incelenen tonerlerin sarf durumları ile temin amaçlı sipariş sürecinin incelenmesinde;

1. Tüketilen tonerlerin yerine yenisinin temini aşamasında dolumu mümkün olan ve dolunun efektif faydalar sağladığı belirlenen malzemeler için ayrıntılı analiz yapıldığı ve bu çerçevede 2009 yılının son dokuz aylık döneminde 36.023 TL tasarruf sağlandığı, 2010 yılı içinde bu stratejilerin devam ettirilerek 60.000 TL tasarruf beklendiği tespit edilmiştir. Bu durum tablo-1'de gösterilmiştir. 2009 yılı içerisinde HP 12A ve 49A tonerlerinden dolumu efektif olacak malzemeler hastane teknik birimi tarafından tespit edilmiş ve adet bazlı dolun fiyatı belirlenmiştir. Bu tonerlerin yenisinin yaklaşık maliyet 115 TL iken dolun maliyeti 14,5 adet/TL'dir. 2008 yılından 300 adet sıfır 12A ve 49A alınmış ve bu tonerlerin boş hazneleri toplanmıştır. 272 adet bu yıl tüketimi yapıldığı tespit edilmiş ve 2009 yılının son 9 ayında 240 adet bu tonerlerin dolumu yaptırılmıştır ($240 * 14,5 = 3.480$ TL). Yenisi alınsa idi 27.360 TL ödenecekti. Sadece bu iki çeşit tonerden 23.880 TL tasarruf sağlanmıştır. Diğer tonerlerde gereksiz tüketimi azaltıcı tedbirler alınmasıyla bu değer 36.023,00 TL'ye çıkmıştır.

AÇIKLAMA	ADET	BİRİM FİYAT (TL)	TUTAR (TL)
YENİDEN TEMİN	450	115,00	51.750,00
DOLUM	450	15,00	6.750,00
Toplam Tasarruf			45.000,00

Tablo-1: 2010 Yılı İçin 12A ve 49A Toner Dolumlarından Tahmin Edilen Tasarruf Tutarı

Üçüncü dolumdan itibaren her 3 tonerden biri dram ihtiyacı göstermektedir. 2011 yılından itibaren 450 toner için $450 \div 3 = 150$ adet drum ihtiyacı doğacaktır. Drumun birim fiyatının ortalama 18 TL olduğunu kabul ettiğimizde 2.700 TL 2011 yılı için ek masraf çıkacaktır. Tablo-1'de gösterilen bu durumda, sadece 12A ve 49A tonerlerden $45.000 - 2.700 = 42.300$ TL avantaj elde edilmiş olacaktır. Halihazırda 1.025 adet 12A ve 49A boş tonerlerinin bulunduğu dikkate alınır

sağlanacak tasarruf ortadadır. Fakat burada gözden uzak tutulmaması gereken hususlar, “toner dolum hizmeti”nin kalitesi ve tonerim mevcut doldurulabilme kabiliyetidir.

2. Temizlik malzemelerinde ise ürünün kalitesinin artırılarak gereksiz tüketimin engellenmesi yolu ile 2009 yılında birim bazında maliyet tasarrufu sağlanarak, depolama alanını minimize edecek sipariş aralıklarının belirlendiği tespit edilmiştir. Temizlik Malzemeleri grubu (150.05.01) ortalama birim fiyatı 2008 yılında 2,426 TL iken 2009 yılında 0,915 TL’ye; Temizleme ve Dezenfeksiyon Solüsyonları Grubu (150.05.03) ortalama birim fiyatı 2008 yılında 4,69 TL iken 2009 yılında 4,38 TL’ye düşmüştür. Temizleme ve Dezenfeksiyon Solüsyonları grubunda fiyat düşüşü miktarın bir önceki yıla göre %184,7 artışı ile açıklanabilir. Temizlik Malzemeleri grubunda sorun kalitesiz ürünler ve bilinçsiz tüketim olarak karşımıza çıkmıştır. Özellikle daha önceden kullanılan kalitesiz çamaşır sularının yıkanan çamaşırları (özellikle nevresim takımları ve yastık kılıflarını) yıprattığı ve yıpranan çamaşırların bir kısmının yırtıldığı tespit edilmiştir. Kullanılamaz hale gelen nevresim takımlarının yeniden temini kurumu fazladan maliyet kaynağı olmuştur. Kalitesiz çamaşır suyu, temizlik aşamasında normal miktardan daha fazla tüketimi gerektirdiğinden fiyat ve tüketim miktarı açısından değerlendirildiğinde kaliteli çamaşır sularına göre kuruma daha pahalıya mal olmaktadır. 2009 yılında domuz gribi salgını nedeniyle dezenfektan ve hijyen maddeleri kullanımı konusundaki disiplin aksamıştır. Salgın nedeniyle daha önceden tahmin edilen miktarın üzerinde bu malzemelerin temini ve kullanımı yapılmıştır.
3. Kalp kapakçıklarında ise tablo-2’de görüldüğü gibi ortalama maliyet TL bazında artmış gözükmesine rağmen USD bazlı fiyatlandırılan bu malzeme, USD karşılıkları dikkate alındığında 2007 ve 2008 yıllarından daha uygun fiyatla alındığı görülmektedir. Stoksuz çalışılan bu malzemede serviste sadece bir set hazır olarak bulundurulmakta, ameliyatta gerekli olan kalp kapakçığı numarası kullanıldıktan sonra eksik kalan numara ilgili firma tarafından temin edilerek setin bütünlüğü sağlanmaktadır. Hem yıl içerisinde kullanılacak malzeme toplu olarak hastanede depolanmaması sağlanarak yer avantajı sağlanmakla birlikte ödemelerin kullanıma ve aylara göre düzenlenmesi de ekstra bir maliyet avantajı

sağlamaktadır. Kurum ileri teknoloji ürünü olan malzemenin hassasiyeti ve muhafazası güçlüğünden kaynaklanan riski tedarikçiye yansıtmış olmaktadır. Hatalı ürün dönüşümü de anında yapılmaktadır. Literatürde bu malzeme grubuna ait stoklama yöntemi belirleme çalışmaları çokça yer almaktadır.

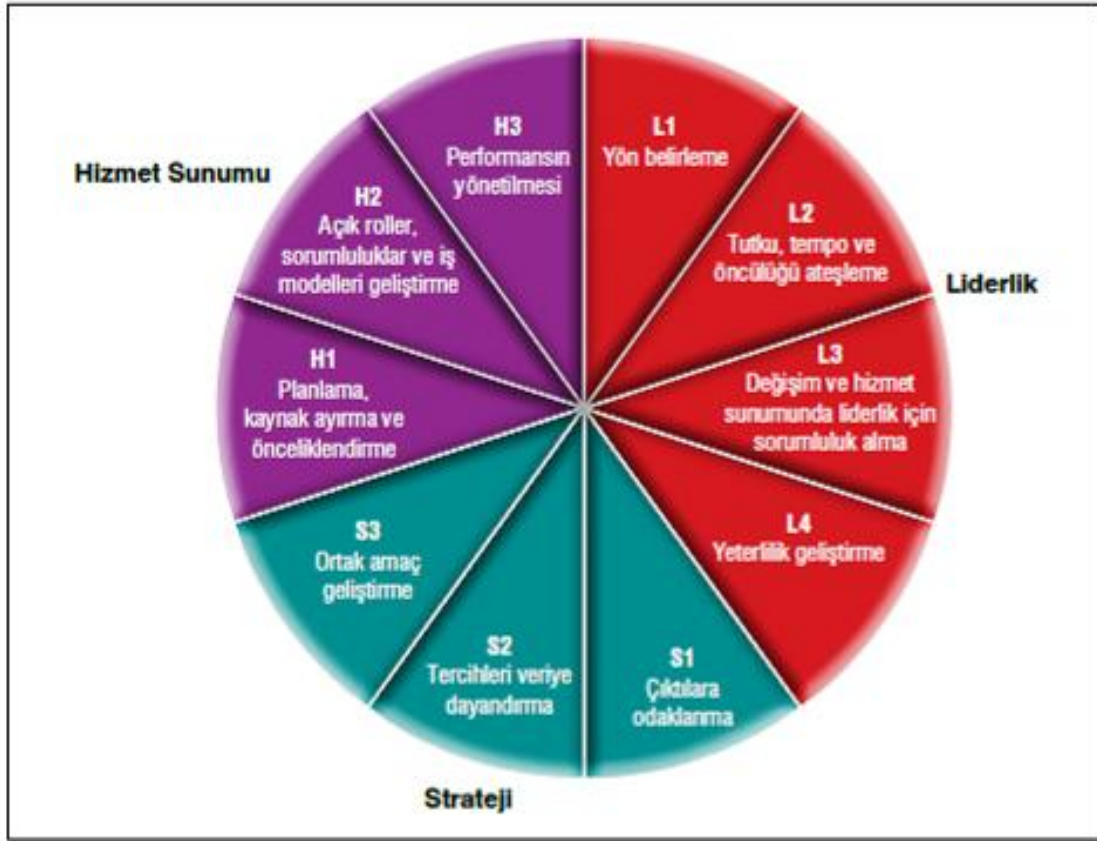
MALZEME ADI	2007 YILI			2008 YILI			2009 YILI		
	MİKTAR	TUTAR	ORT. MALİYET	MİKTAR	TUTAR	ORT. MALİYET	MİKTAR	TUTAR	ORT. MALİYET
KALP KAPAĞI	15	20.169,00	1.344,60	48	63.601,20	1.325,03	31	48.988,80	1.580,28
ORTALAMA USD KURU USD BAZINDA FİYAT			1,300795			1,293690			1,607700
			1.033,67556			1.024,22141			982,94699

Tablo-2: Kalp Kapağı Tüketim Miktarları

Stratejik stok yönetiminin önlemeyi amaçladığı israfın en önemli yedi tipi şöyle sıralanabilmektedir (Aytekin; 2009: 103):

1. Fazla üretimden kaynaklanan israf
2. Beklemeden kaynaklanan israf
3. Ulaştırmadan kaynaklanan israf
4. Stoktan/ambar beklemekten kaynaklanan israf
5. Süreçten kaynaklanan israf
6. Hareket israfı
7. Hatalı ürünlerden kaynaklanan israf

Hastanede ise beklemeden, stoktan, süreçten ve hatalı üründen kaynaklanan israf engellenmektedir.



Şekil 2: Yeterlilik Değerlendirme Alanları

Kaynak: Sibel ÖZEN (2008), *Birleşik Krallık'ta Kamu Yönetimi Reformları (1979-2008) (Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Projesi Raporu)*, British Council Türkiye, Matus Basımevi Reklam ve Yayıncılık Tic. Ltd. Şti., Ankara, s.50.

Kamu kurumlarında İngiltere (Birleşik Krallık) tarafından uygulanan Yeterlilik Modeli Değerlendirme alanları şekil-2'de gösterilmiştir. Bu modelde liderlik, strateji ve hizmet sunumu arasındaki iletişim ve etkileşim esas alınmıştır. Kamu kurumlarında yönetim ve organizasyon, anlamında kurum yöneticinin liderlik vasfı ile kurumsal stratejilere katkısı önemlidir. Farklı durumlara göre farklı ama tutarlı liderlik ve strateji uyumu farklı hizmet sunumlarında sergilenebilir. Ülkemizde, strateji dayanaklı liderlik uygulamaları, özellikle kamu kesiminde, çok zayıf kalmıştır. Stratejik bilince dayalı davranış modelleri geliştirilerek uygulama alanları artırılmalıdır. Mesleki yeterliliklere göre görevlendirme ve görev taksimi, memuriyet vasıfları gibi unsurların kamu kurumlarındaki nirengi noktaları yeniden tanımlanmalıdır.

VI. Sonuç

Çoğu kamu kurumları açısından doğrudan malzeme yönetimi anlamına gelen stok yönetimi, araştırma yapılan Eğitim ve Araştırma Hastanesi içinde benzer anlamlar taşımakta

olup yataklı tedavi kurumu olması nedeniyle restoran, otelcilik gibi yan uygulamaları ile diğerlerinden ayrılmaktadır. Doğru malzemeyi doğru miktarda, doğru zamanda ve uygun maliyetle yine doğru yerde bulundurma gerekliliği diğer kurumlara göre biraz daha fazladır.

Malzeme yönetimi fonksiyonlarının sistem içerisinde doğru yapılandırılması, sevk ve idare edilmesi klasik yöntemlerle değil; gerektiğinde stratejik kararlar vermek suretiyle yapılmalıdır. Tedarik, depolama, dağıtım ve envanter kontrolünün birbirleriyle direkt ilişkili süreçler olmasından dolayı, süreçlerde yapılacak bir hata etkin bir yönetim yerine kontrol dışı kalmış, zamanla beklenenin üzerinde zafiyete uğramış bir sistem yaratacaktır.

Kaynaklar

- Akgemci, Tahir (2007), *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Alpugan, Oktay, M. Hulusi Demir, Mete Oktav ve Nurel Üner (1995), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstanbul.
- Aytekin, Sinan (2009), “Tam Zamanlı Stok Yönetimi Felsefesinin Hastane İşletmelerine Uygulanabilirliği Ve Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12 Sayı 21, Haziran, s.102-115.
- Barca, Mehmet ve Hızıroğlu, Mahmut (2009), “2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 4.
- Collier, Paul M. (2009), *Fundamentals Of Risk Management For Accountants And Managers*, Butterworth-Heinemann Reed Educational And Professional Publishing Ltd, Burlington.
- Çevik, Selma (2009), *Taşınır Mal Yönetmeliğinin Mal Yönetimine Getirdiği Yenilikler, Uygulamasında Yaşanan Sorunlar ve Bu Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri*, Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi, Kayseri.
- Dinçer, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basın Yayım, İstanbul.
- Eren, Erol (1997), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul.
- Gough, Julie, Kristy A. Harper, Sonya D. Hill, Holly M. Selden (2009), *Encyclopedia Of Management*, Gale Cengage Learning, 6th Edition.
- Hatipoğlu, Zeyyat (1993), *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*, Temel Araştırma A.Ş. No: 9, İstanbul.
- Kamauff, John (2009), *Manager’s Guide To Operations Management*, Mc Graw Hill Ltd., Newyork.
- Kobu, Bülent (2005), *Üretim Yönetimi*, Beta Yayınevi, 12. Baskı, İstanbul.
- Koçel, Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- Mathur, Shiv S. And Alfred Kenyon (2001), *Creating Value Successful Business Strategies*, Butterworth-Heinemann Reed Educational And Professional Publishing Ltd, Second Edition, Woburn.
- Manunen, Outi (2000), “An Activity-Based Costing Model For Logistics Operations Of Manufacturers And Wholesalers”, *International Journal Of Logistics*, V: 3, No: 1.
- Özen, Sibel (2008), *Birleşik Krallık’ta Kamu Yönetimi Reformları (1979-2008) (Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Projesi Raporu)*, British Council Türkiye, Matus Basımevi Reklam Ve Yayıncılık Tic. Ltd. Şti., Ankara.

Türk, M, Şeker, M. (2010). Stratejik stok yönetimi: Bir kamu hastanesi örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 8:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Porter, Michael E.(1985), *Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

Porter, Michael E. (1996), “What Is Strategy?”, *Harvard Business Review*, November-December, pp.59-78.

Ross, Stephen A., Randolph W. Westerfield, Jeffrey Jaffe (2002), *Corporate Finance*, Mcgraw Hill, Sixth Edition,

Tilley, Keith (2009), “Whose Risk Is It Anyway?”, (Ed) Jonathan Reuvid, *Managing Business Risk*, Kogen Page Limited, 6th Edition, Newyork.

Şimşek, M. Şerif (2005), *Yönetim Ve Organizasyon*, Günay Ofset, 8. Baskı, Konya.

Turguter, Necip (2007), *Taşınır Mal Yönetmeliği Açıklaması*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.

Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri (2007), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd, İstanbul.

Yılmaz, Zekai (1995), *Yatırım Proje Analizi Ve Yönetimi*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No: 35, Bursa.