

İŞLETMELERDE FİZİKSEL DAĞITIM YÖNETİMİ

Öğr. Gr. Dr. Birol TENEKECİOĞLU (MBA)

1. GİRİŞ

Yönetim biliminin gelişmesi sırasında üretim ile uğraşan işletmelerin üç fonksiyonu olduğu kabul edilmiştir. Bunlar sırası ile üretim, finansman ve satıştır. İşletmelerin gün geçtikçe büyümeleri ve bununla ilgili olarak problemlerin karmaşıklığı yönetimde de bazı değişmelerin meydana gelmesine sebep olmuştur. Günümüzde, yönetimin fiziksel dağıtımla ilgili görevleri artmıştır. Geçmişte etkili gelişmeyi sağlayacak bir üretimde bulunmak yeterli görülmüştür. Gelecekte ise, her işletmenin rekâbet etme yeteneği bu işletmelerin dağıtım etkililiğine bağlıdır.

Fiziksel dağıtım yönetimi; işletmedeki stoklar, taşıma ve depolama için yapılan masrafların azaltılmasında ve kontrol edilmesinde genel, ortak bir yaklaşımdır. Aynı zamanda, stok yenileme ile doğrudan ilgili üretim genel giderlerini minimize etmek, satışları her zaman mal yönünden desteklemek ve etkili bir dağıtım sağlamak için de bir yaklaşım şeklidir. Fiziksel dağıtım yönetimi, mamullerin tüketicilere ulaştırılmasında gerekli tüm faaliyetlerle ilgilidir. Depolama, taşıma masraflarının en az olduğu düzeyde, tüketicilere mamul sağlamak sorumluluğu da vardır.

Dağıtım masraflarında yapılabilecek bir tasarruf, üretim masraflarında

bir indirimden yararlanabileceği gibi satışlardaki artışlarla ilgili olarak yapılan yatırımların gelirini ve dolayısıyla kârlılığın artırılmasına yardımcı olur.

1. FİZİKSEL DAĞITIM YÖNETİMİ

Fiziksel dağıtım yönetimi, hammaddelerin ve malların akışını kontrol etmek için dağıtım sistemini kurma ve bu sistemin çalışmasını sağlama sorumluluğu olarak tanımlanır (1).

Üretimde kullanılan hammaddelerin taşınması ve üretimin çeşitli aşamalarında depolanması taşınması gerekli hammaddelerin taşınacağı uzaklık, depolama süresi ve hammaddenin başka bir hammadde ile ikâme edilebilme imkânı konuları fiziksel dağıtım yöneticisinin karar vermek durumunda olduğu önemli işlerdir. Bu işlerin düzenlenmesi, hammaddenin üretim noktasına zamanında, istenilen miktarda ve arzu edilen durumda ulaştırılması fiziksel dağıtım yönetiminin sorumluluklarındandır.

Herhangi bir işletme için başlıca amaç, işletmenin gelişmesi için yeterli bir kâr sağlamak ve artan tüketici taleplerini karşılayacak mal üretmek olabilir. Fiziksel dağıtım yöneticisi, pazar payını büyütecek bir yol sağlayarak ve rakip işletmeler karşısında işletmenin durumunu kuvvetlendirerek işletmenin bu amaca ulaşmasını kolaylaştırabilir. İşletmenin fiziksel dağıtım yeteneği sürat ve devamlılık yönlerinden ölçülür Fiziksel dağıtımdan sorumlu yöneticiler için dağıtımın devamlı olması, bu işin süratli bir şekilde yerine getirilmesinden daha önemlidir. Süratli bir dağıtımın, tüketiciler için devamlı bir dağıtım olmadığı sürece çok az bir önemi vardır. Dağıtımdaki devamlılığın ve süratin geliştirilmesi dağıtımın biçimlendirilmesine ve yönetimine bağlıdır (2).

2. FİZİKSEL DAĞITIMIN EKONOMİK KALKINMAYA KATKILARI

Günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınmaları alanında ileri teknolojik araçlar sayesinde fiziksel dağıtım sistemleri oldukça ilerlemiştir.

Bununla beraber, kalkınan ülkelerdeki ortak bir eksiklik dağıtım sistemlerinin genel bir yetersizliğidir. Gelişmekte olan herhangi bir ülkenin dağıtım lojistiğindeki güçlükler o ülkenin endüstrileşme sürecini etkiler.

(1) Donald J. Bowersox, Edward W. Smykay, Bernard J. Lalonde, **Physical Distribution Management**, The Macmillan Co., New York, 1969, s. 5.

(2) E. W. Cundiff-R.R. Still, **Basic Marketing**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1964, s. 451-453.

Fiziksel dağıtım ile ilgili bazı faktörlerin ekonomik kalkınmaya olan katkıları şöyle sıralanabilir:

- a. Fiziksel dağıtım kaynaklardan daha verimli bir şekilde faydalanılmasını sağlar. Pazarlamanın veya çeşitli pazarların hakim olduğu ekonomilerde verimli kaynakların ihtiyaç duyulan gerekli alanlara taşınması ve dağıtımı ekonomik kalkınma için önemli bir öğedir.
- b. Fiziksel dağıtım pazar alanının büyümesinde önemli bir yer alır. Pazarların küçüklüğü gelişmemiş ülkelerin yaygın bir özelliğidir. Gerçekte, bu özellik, gelişmemiş ülkelerin tümünde bulunan öteki pek çok özelliklerden bir kısmını içine alan özelliktir (3).
- c. Fiziksel dağıtımın ve taşıma işlerinin ekonomik kalkınmaya önemli bir katkısı da toplam potansiyel talebi arttırmasıdır.
- d. Pazarlama faaliyetleri ile dağıtım hizmetleri ekonomik yönden yüksek düzeyde pazarın büyümesine bağlı olarak seri halde üretimi zorunlu kılar. Seri üretimin ise maliyetleri düşürdüğü bir gerçektir.
- e. Büyüyen pazarlar, toplumda ihtiyaç duyulan çalışma sermayesi miktarını azaltabilir. Bunun bir sonucu olarak serbest kalan sermaye ya daha fazla tüketim veya daha çok ekonomik gelişme için yahut her ikisinde kullanılabilir (4).
- f. Dağıtım sistemleri ve taşıma işleri, işgücü ve kapitalin de ihtiyaç duyulan alanlara doğru hareketini sağlar. Aynı zamanda, ayrı pazarlar arasında bir bağın kurulmasını sağlayarak mevsimlik fiyat dalgalanmalarını azaltarak fiyatları istikrarlı kılar.
- g. Dağıtım ve taşıma işlerinin ekonomik kalkınmaya olan bir diğer katkısı da ekonomiyi «kapital ekonomisi» haline getirerek yatırım için harcanabilir ve kullanılmayan kaynakların rasyonel, ekonomik yatırımlara transferi için gerekli koşulları yaratmasıdır.
- h. Sosyal ve ekonomik açılarından dağıtım ve taşıma sistemleri yeni fikirler, yeni tüketim biçimleri, yeni teknikler ve gelişmiş sosyal ilişkiler getirir.

(3) Charles F. Kindleberger, **Economic Development**, McGraw-Hill Co., New York, 1958, s. 93.

(4) Leon V. Hirsch, **Marketing in an Underdeveloped Economy**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, s. 26.

Özetlersek, günümüz ekonomilerinde pazarlama ve dağıtım sistemleri ekonomik kalkınmaya iki şekilde katkıda bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, fiziksel dağıtım sektörü ki müteşebbisiğe ilişkin yeteneklerin bir kaynağı olması, ikincisi ise kapital birikimini sağlamasıdır.

Fiziksel dağıtım konusu pek çok ülkede üzerinde durulmayan bir konudur. Fiziksel dağıtımın önemi kavranmadığından bu ülkelerde pazarlama ekonomik düşünce alanında ve özellikle kalkınma planlarında yer almamaktadır. Bu nedenle, ekonomik kalkınma için yapılan plânlarda fiziksel dağıtım konusu ihmâl edilir (5).

Fiziksel dağıtım konusu pek çok ülkede üzerinde durulmayan bir ekonomik fonksiyonlarının yeterince değerlendirilememesidir. Bu işlerde kazanılan kârların keyfi olduğuna inanılır. Buna gerekçe olarakta, pazarlama kanallarındaki aracı kurumların kazançlarını toplumdaki öteki bireylerin zararına elde etmeleri gösterilir.

Fiziksel dağıtımın aleyhine olarak değerlendirme yapmanın başka bir nedeni de dağıtım faaliyetlerinin yatırım yapılmadan fazla geliştirilememesidir. Örneğin, bir işletme pazarlama kanallarında yapacağı değişikliği yapmadan önce, bu değişikliğin mali yükünü hesaplamak zorundadır. Taşıma, depolama, sigorta vbg. nedenlerle bulundurulması gerekli kapitale ilişkin giderler işletme için mali yükü arttıran faktörlerdir. Bu itibarla, yeni dağıtım kanallarının seçimi veya mevcut kanalların geliştirilmesi işletme tarafından verilmiş bir yatırım kararı olarak ele alınır.

II. FİZİKSEL DAĞITIMDA DEPOLAMA FONKSİYONU

Fiziksel dağıtım yönetimi, depolama faaliyetlerinin yerine getirilmesi, kontrol edilmesi ve müşterilere satış sonrası yapılan hizmetlerle, hizmet masraflarının dengelenmesi için temel sorumluluğu kapsar.

Malların muhafazası, tüketicilere zamanında ulaştırılması ve malların üretim yerinden tüketicilere kadar taşıma masraflarını asgariye indirmek için depolar gereklidir. Müşteriler, hizmetin (talebin) zamanında karşılanmasını isterlerse, depolar müşterilere yakın bölgelerde kurulur.

Depolama fonksiyonunun yer almasını zorunlu kılan faktörler oldukça fazladır. Bunlardan birincisi, depolamanın mevsimlik olarak üretilen ve de-

(5) Reed Moyer, **Marketing in Economic Development**, East Lansing, Michigan, MSU, 1965, s. 13.

vamlı tüketilen mallar için zorunlu olmasıdır. İkinci neden, devamlı üretilen fakat mevsimlik olarak satın alınan veya kullanılan mallarla ilgili olmasıdır. Personel ve kapital kaynaklarının devamlı kullanımını temin yoluyla üretimini ekonomik şekilde gerçekleştirmeye çalışan bir çok işletme, mevsimlik mallar imâl ettiği halde devamlı çalışır.

Depolama fonksiyonunun yer almasını zorunlu kılan üçüncü neden, depolamanın taşıma işleri ile yakından ilgili olmasıdır.

Depolama için başka bir neden de, spekülasyondur. Pazar elverişli olmadığı veya malın daha elden çıkarılmasını haklı kılan fiyatların yükselme ihtimali nedeniyle mallar depolanarak elde tutulabilir.

Depolamayı gerektiren öteki faktörler şöyle sıralanabilir: Miktar indirimleri ve taşıma yönünden ekonomi sağlamak amacıyla büyük miktarlarda alım yapılması, geciken teslimata karşı korunma ihtiyacı, alıcılara seçim için çeşit bulundurma isteği gibi faktörlerdir (6).

Depolama konusundaki eski anlayışı, malların ihtiyaç duyulduğu zamana kadar elde bulundurulması şeklindeydi. Şimdi ise, en fazla zaman ve yer faydası sağlayacak şekilde depolama söz konusudur.

1. DEPOLAMANIN AMAÇLARI VE İLKELERİ

Depolamanın iki yönlü amacı vardır. Bir yandan malların korunmasını sağlamak, öte yandan müşteriye iyi hizmet etmek ve malların ekonomik bir şekilde dağıtımını sağlayarak işletmeye yararlı olmaktır. Müşterilere iyi hizmet etmek onların siparişlerini zamanında yerine getirmektir. Rekâbetin baskısı altında bazı işletmeler oldukça çeşitli mal stoku bulundururlar. Çünkü rakip malların fiyat ve kalitesi hemen hemen aynı olduğu zaman, siparişlerin kısa sürede karşılanması önemli bir rekabet ve satış faktörü haline gelmektedir.

Depolamada bazı ilkeler gözönünde bulundurulur. Bunlar: (1) Talep biliniyorsa veya talep miktarı ve talep zamanı kestirilebiliyorsa gerekli mal tedarik edilerek talep derhal karşılanır. Mal stoku bulundurmaya ihtiyaç duyulmaz. Bu nedenle, stok analizinde ilk adım talebi incelemektir. (2) Arz kaynağının güvenilir bir kaynak olmaması halinde elde bulundurulacak normal stoktan daha fazla bir stok bulundurmak gerekli olabilir. Talebe bağlı

(6) Harold H. Maynard-Theodore N. Beckman, **Principles of Marketing**, The Ronald Press, Co., New York, 1957, s. 437-439.

olarak arz kaynaklarının incelenmesi bulundurulacak stok miktarının en az düzeyde olmasını sağlar. (3) Talebin sürekli olmaması halinde belirli bir satışta bulunabilmek için gerekli stok düzeyi mevcut talebe göre tespit edilir. (4) Depolanacak her çeşit malın miktarı her mal için saptanan stok politikasına göre tespit edilir. (5) Depoda modası geçmiş mallar olursa bunlar derhal elden çıkarılarak kayıtlardan düşülür (7).

Bir dağıtım sistemi gördükleri işlere göre çeşitli depoları kapsayabilir.

a. **Fabrika Depoları:** Üretilen mamuller müşterilere veya bölgesel depolara gönderilmek üzere işletmedeki depoda saklanır. Bu depolar, elde bulundurulacak stok miktarının, depolama masraflarının ve müşteri siparişinin fazla olduğu durumlarda taşıma masraflarını asgari düzeye indirir. Bu tür depolar üretime yönelik depo olarak da nitelendirilebilir.

b. **Dağıtım Merkezleri:** Çeşitli işletmelerden sağlanan mallar müşteri siparişlerinin karşılanabilmesi için bu tür depolarda toplanır. Sipariş emrinin alınmasından sonra müşterinin istediği çeşitli mallar depodan gönderilir. Dağıtım merkezi, müşteri için yapılan taşıma masrafını azaltırken, müşteriye zamanında hizmet edilmesini ve taşınacak mal yükünün tam yük olmasını sağlar.

c. **Pazara Yönelik Depolar:** Bu depolar müşteri taleplerinin zamanında karşılanabilmesi için pazara yakın yerlerde kurulurlar. Bu tür depolar işletme masraflarının yüksek oluşu nedeniyle, ancak müşteri taleplerinin işletme açısından kârlı bir şekilde karşılanabildiği durumlarda kullanılır. Bu depoların temel amacı, uzak yerlerdeki çeşitli üretim noktalarından sağlanan malları bir araya getirmek ve perakendecilere mal tedarik edebilmek için stok bulundurmaktır. Stratejik olarak bir dağıtım deposu perakendeciler için maliyet giderleri en az olan ve hizmet bakımından uygun yerlerde kurulurlar. Bu nedenle, perakende satış yapan mağazaların buldukları yerler depoların kuruluş yerlerini de etkiler.

Depolamada müşteriye yönelik hizmetin iki temel unsuru vardır.

a. **Dağıtımın zamanında yapılması:** Pazarlama stratejileri ve bazı müşteriler sürekli ve süratli bir hizmeti gerekli kılar. Siparişle ilgili işlemlerin yerine getirilmesi, talep edilen malların depoda seçimi ve malların müşterilere gönderilmesi için harcanan zaman dağıtımın hızını belirler.

(7) John Aylott, «Physical Distribution», (Ed: Aubrey Wilson) **The Marketing of Industrial Products**, Hutchinson Co., London, 1968, s. 66.

b. Siparişin eksiksiz yerine getirilmesi: Müşteriler genellikle siparişte buldukları tüm malların aynı anda, birlikte gönderilmesini isterler. Bir işletmenin birden fazla depoya sahip olması halinde, müşteri siparişlerini eksiksiz karşılamasında ve stok kontrolünde daha fazla güçlüklerle karşılaşmasına neden olabilir. Müşteri taleplerinin eksiksiz yerine getirilmesindeki etkinlik, talebi karşılayacak işletmenin stok yönetimine bağlıdır.

Fiziksel dağıtım yönetimi, müşteri talepleri en az masrafla karşılayabilmek için müşteri taleplerini ve depolama faaliyetlerini her zaman gözden geçirmelidir. Dağıtım ihtiyaçları müşterilere ve bölgelere göre belirlenmelidir. Bu suretle, müşterinin sipariş şekli ve dağıtım için gerekli zaman belirlenmiş olur. Büyük siparişlerde bulunan müşteriler, az miktarda siparişte bulunanlara nazaran daha fazla dağıtım süresi tanır. Çok sayıda depoya sahip bir sistem genellikle stok, depolama ve işletmeden kendi depolarına kadar yaptığı taşıma masraflarının düşük bir düzeyinde müşterilerine hizmette bulunabilir. Daha az sayıda depoya sahip bir işletme ise daha iyi bir stok kontrolü yapabilmekle beraber taşıma masrafları artabilir.

2. DEPOLAMA MASRAFLARI

Genellikle, muhasebe disiplini dolaysız maliyet masrafları doğrudan mamulle ilgili masraflar olarak kabul edilir. Öteki masraflar ise genel gider şeklinde düşünülür. Bu görüşe göre; dağıtım fonksiyonu ile ilgili depolama, taşıma, stok kontrolü ve diğer masrafları dolaylı maliyet masrafları olarak düşünülmüştür. Bu durum, yöneticilerin dikkatlerini dolaylı maliyet masrafları yerine dolaysız masraflar üzerinde toplaması gibi olumsuz bir etki yaratmıştır.

Yöneticiler, genel olarak üretim masraflarının -hammadde, malzeme, teçhizat ve işçilik- kontrolünde başarılı olurlar, fakat mamullerin tüketicilere ulaştırılmasıyla ilgili dağıtım masrafları çok kez, muhasebe hesapları içinde gizlenir, genel gider hesapları içine alınır veya aksine hiç dikkate alınmaz. Oysa, dağıtım masrafları tüketicilerin mamulleri elde edebilmeleri için yapılan dolaysız masraflar olarak ele alınmalıdır.

Günümüzde, fiziksel dağıtımdan sorumlu yöneticiler, malları tüketim yerinden tüketicilerin bulunduğu yere getirme masraflarının üretim için yapılan masraflar kadar önemli olduğunu belirler. Taşıma ve depolama masraflarının her geçen gün artması, sermaye maliyetinin yüksek oluşu ve yatırım gelirlerinden hisse senedi veya işletme sahiplerine daha fazla pay verme gerekliliği nedeniyle, dağıtım masraflarında yapılacak herhangi bir tasarruf şüphesiz işletmenin kârına dolaysız bir katkıda bulunur.

Öte yandan, depolama masraflarını, finanslama ve risk taşıma fonksiyonlarının masraflarından ayırmak oldukça zordur. Depolanan mallar, ya sahibinin kendi parası ile finanslanır veya sahibi depoladığı mallara karşılık borç para alarak finanslama fonksiyonunu yerine getirir. Malların depolanmasıyla bir takım riskler de doğabilir.

Depolama masrafları aşağıda yazıldığı gibi sınıflandırılabilir:

1) İşçilik Masrafları

Bir depoda işçilik masraflarını oluşturan başlıca faktörler şöyle sıralanabilir:

- a. Üretim yerinden gönderilen malların teslim alınmasında kullanılan işçilik gideri,
- b. Malların depoda yerleştirilmesi,
- c. Siparişi yapılan malların seçimi,
- d. Gerekğinde malların paketlenmesi,
- e. Siparişlerin doğruluğunun kontrolü,
- f. Sözleşmeli veya özel taşıma araçlarıyla gönderilmesi için malların bir araya getirilmesi için yapılan işçilik giderleridir.

2) Depoda Kullanılan Araç ve Gereçler İçin Yapılan Masraflar

İşçilik giderleri yükseldikçe, depolama faaliyetlerinde mekanizasyon daha cazip bir hale gelir. Burada en verimli yol, materyel yönetiminde işgücünün etkinliğini arttırmak için daha çok mekanik araç ve gereç kullanmaktır. Malların hareketinde yer alan depolama fonksiyonu, statik bir fonksiyon olmayıp, aksine dinamik bir özellik taşır ve her türlü materyel yönetime gittikçe artan bir önemin verilmesini gerektirir. Depolama masraflarının pek çoğu yükleme ve boşaltma işlerinin yapılması sırasında meydana gelir. Bu nedenle, çatallı istif arabaları ile taşıyıcı paletlerin ve yürüyen band sistemlerinin kullanılması depolama işlerini oldukça kolaylaştırabilir.

Depolama ile ilgili olarak yapılan masraflar her zaman kontrol edilebilir. Pazarlama stratejileri, gelişme (büyüme) tahminleri ve müşteri siparişlerinin özellikleri mamullere göre değişir. Pek çok işletme, mamullerin kârlılığında sorumlu mamul yöneticilerine duyulan ihtiyacı bilir. Fiziksel dağıtım yönetimi ile depolama ve öteki dağıtım masrafları kârlılığın faktörleri olarak bilinir.

III. FİZİKSEL DAĞITIMDA TAŞIMA FONKSİYONU

Herhangi bir mal, bir yerde ihtiyaçtan fazla üretilir, başka bir yerde ise bu malın üretimi çok az veya hiç yoksa, o mal çok üretilen yerden üretil-

meyen veya az üretilen yere taşınır. Bu durumda, taşıma hareketinin başlangıcını üretim bölgeleri, bitimini de tüketim bölgeleri oluşturur. İhtiyaç maddeleri daima daha az faydalı olabilecekleri yerlere doğru hareket halinde. Bu hareket mallara zaman ve yer faydası ekler ve bu suretle malalrın ekonomik değerlerini arttırır (8).

Pazarlama açısından, taşıma işi, malların istenilen miktarda, arandığı zamanda ve kabul edilebilir bir masrafla üretim noktalarından tüketim noktalarına hareket ettirilmesidir. Taşıma kavramı daha geniş bir şekilde; insan veya eşyanın ihtiyaçları tatmin amacıyla zaman ve yer faydası sağlayacak şekilde yer değiştirmesini gerçekleştiren bir hizmet olarak ifade edilebilir.

Taşımanın öteki pazarlama fonksiyonları ve bu fonksiyonların işleyiş biçimini belirleyen politikalar üzerinde de etkileri vardır. Malların taşınması sırasında geçen süre içinde mallara yapılan yatırımın finanslanması meselesi finansman fonksiyonunu ilgilendirir. Taşınan mal üzerine kredi meseleleri, ticaret hukukunun önemli konularından olduğu kadar, finansman tekniği bakımından da önemle üzerinde durulmaya değer. Bu arada, zaman unsuru, riske katlanma fonksiyonu ile ilgili meselelerin ortaya çıkmasına yol açar.

Taşıma düzeninin yeterli olup olmadığını belli eden başlıca etkenler şunlardır: Taşıma maliyetinin düzeyi, taşıma araç ve imkânlarının ihtiyacı karşılayıp karşılamaması, taşımada çabukluk, taşınan mala gösterilen ilgi ve özen derecesi, malın taşınmak istendiği noktalar arasında bu imkânın sağlanıp sağlanmayacağıdır.

1. TAŞIMA MASRAFLARININ MAMULLERE TAHSİSİ

Pek çok işletmede taşıma masrafları dolaylı, genel gider olarak düşünülmesine rağmen bu masraflar kontrol edilebilir ve azaltılabilir. Burada yapılacak ilk iş, işletme mallarına, mevcut taşıma şekillerine ve taşınan mal miktarlarına göre bir tüketicinin hazırlanmasıdır. Daha sonra, taşıma şekilleri ve stok yenileme zamanları ayarlanarak taşıma masraflarının azaltılmasına gidilir. Bu değişikliklerin yapılması sırasında depoların tekrar düzenleştirilmesi işi de ele alınır ve stok seviyeleri de tekrar ayarlanır. Bütçenin hazırlanabilmesi için her taşıma ve her mamul için yapılan taşıma masrafının bilinmesi gerekir.

Genellikle, üç yönlü taşıma vardır. (a) İşletmeden depoya, (b) Depodan müşteriye ve (c) İşletmeden müşteriye doğru olan taşımadır. İşletmeden de-

(8) Theodore N. Beckman-William R. Davidson, **Marketing**, The Ronald Press Co., New York, 1962, s. 467-469.

poya yapılan taşımanın masrafı stok yenileme sistemi tarafından tespit edilir. Planlı stok yenileme zamanları bir aracı tam dolduracak kadar mal ile stok yenilenmesini gerektirdiğinden daha az masraflı olur. Depodan müşterilere yapılan taşımanın masrafları da her zaman müşterinin sipariş ettiği mal miktarı ile az veya çok olur. Bunun gibi, işletmeden müşteriye gönderilen malların taşınma masrafları da taşınan mal miktarı ile orantılı olarak değişir, müşteri siparişleri bir kamyonu veya vagonu dolduracak kadar çok ise, bu durumda taşıma masraflarını azaltmak için yapılacak her hangi bir şey yoktur. Bununla beraber, müşteriler genellikle küçük partiler halinde mal siparişinde bulunurlarsa, dağıtım ile ilgili yöneticiler, bu küçük parti mal siparişlerini birleştirerek büyük bir parti mal siparişi haline getirebilirler.

Taşıma masrafları, mamul çeşidi, müşteriler, deponun bulunduğu yer, taşıma aracı ve taşınan mal miktarı gözönünde bulundurularak bütçelenebilir.

Fiziksel dağıtım yönetimi, taşıma giderlerini en az düzeyde tutmak için bir yetki ve sorumluluğa sahip olduğu gibi aynı zamanda müşteri taleplerini karşılayacak şekilde depolama ve stok giderlerini de azaltmak sorumluluğuna da sahiptir.

2. DAĞITIM YÖNETİMİNDE KONTROL VE SORUMLULUK

Fiziksel dağıtım masrafları azaltılabildiği gibi kontrol da edilebilir. İşletme yöneticileri, geleneksel olarak ayrı ayrı masraf merkezleri üzerinde çalışarak masraf bütçeleri vasıtasıyla işletme masraflarını düzenlemeye ve kontrol etmeye çalışırlar.

İşletmenin ayrı yerlerde pek çok deposu varsa, bu depoların müşterilere yakın olması ve zamanında dağıtımın yapılması nedeniyle, depolardan müşterilerin buldukları bölgelere mal taşıma masrafları az olabilir. Bununla beraber, depolama ve stok kontrol giderleri yüksek ve satış sonrası hizmetler de yetersiz olabilir.

Dağıtım sisteminde yer alan depo sayısının sınırlandırılması toplam depolama ve stok giderlerini azaltır, fakat taşıma ve malların tüketicilere zamanında dağıtım masraflarını artırır. Öte yandan, işletmeden depolarına olan taşıma masraflarının daha az olması ve stokların daha kolay kontrol edilebilmesi nedeniyle müşteriye satış sonrası yapılan hizmetler artırılabilir (9).

(9) Raymond A. Nelson, **Total Physical Distribution Management**, American Management Association, New York, 1975.

Görüldüğü gb depolama, taşıma ve stok kontrol masrafları arasında karşılıklı ilişkiler asgari masrafla uygun dağıtımın yapılabilmesi için bir işletmenin sahip olması gereken depo sayısını da tayin edebilir.

IV. SONUÇ

İşletme dağıtım masraflarını asgari düzeye indirmek isterse, dağıtım fonksiyonu, işletmenin yaptığı öteki masraflarla birlikte ele alınmalıdır. Siparişlerin karşılanması için yapılan giderler, siparişlerin kontrolü fiziksel dağıtım fonksiyonu içinde ele alınmalıdır. Stok kontrolü için kullanılan memur maaşı ve/veya işçi ücreti doğrudan doğruya stoklama giderleri ile ilgilidir ve dağıtım fonksiyonunun bir parçası sayılmalıdır.

Fiziksel dağıtım fonksiyonu üretilen mamul için de bir sorumluluk taşır. Böyle bir sorumluluk sisteminde masraf kalemlerinden biri, taşıma masrafları üzerinde etkili olabilen paketleme masraflarıdır. Örneğin, ağırlığı fazla bir malın özensiz bir şekilde paketlenmesi daha yüksek bir taşıma ve depolama masrafına neden olabilir. Bazı işletmeler hasarı asgari düzeye indirmek için gereğinden fazla ambalajlama malzemesi kullanır. Kullanılan paketleme malzemesinin gideri, taşıma, depolama ve malın hasar görmesi hainde uğranılacak zarar ile karşılaştırılmalıdır. Fiziksel dağıtımdan sorumlu yöneticiler, bu masraflar arasında bir denge kurmak için üretim yöneticileri ile birlikte çalışabilirler.

Tüketim ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli stok bulundurma sorumluluğu olması nedeniyle fiziksel dağıtım yönetimi, gelecekteki satış miktarını ve satış sonrası hizmetleri saptamak için satış bölümü ile de koordineli bir şekilde çalışmalıdır. Üretimden gelen ve stok yenileme için kullanılan mal miktarları, stok yenileme zamanını ve giderlerini asgari düzeyde tutacak şekilde olmalıdır ki, üretim faaliyeti etkili bir şekilde yürütülebilsin.

İyi bir fiziksel dağıtım yönetimi aynı zamanda hammaddelerin taşınmasından dolayı yapılan masrafların azaltılması için üretimi tamamlanmış mal hareketleri ile hammadde hareketlerini birleştirecek potansiyel fırsatları da ele alır.

KAYNAKLAR

1. Donald J. Bowersox, Edward W. Smykay, Bernard J. Lalonde, **Physical Distribution Management**, The Macmillan Co., New York, 1969, s. 5.
2. E. W. Cundiff-R.R. Still, **Basic Marketing**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1964, s. 451-453.

3. Charles F. Kindleberger, **Economic Development**, McGraw-Hill Co., New York, 1958, s. 93.
4. Leon V. Hirsch, **Marketing in an Underdeveloped Economy**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, s. 26.
5. Reed Moyer, **Marketing in Economic Development**, East Lansing, Michigan, MSU, 1965, s. 13.
6. Harold H. Maynard-Theodore N. Beckman, **Principles of Marketing**, The Ronald Press, Co., New York, 1957, s. 437-439.
7. John Aylott, «Physical Distribution», (Ed: Aubrey Wilson) **The Marketing of Industrial Products**, Hutshinson Co., London, 1968, s. 66.
8. Theodore N. Beckman-William R. Davidson, **Marketing**, The Ronald Press Co., New York, 1962, s. 467-469.
9. Raymond A. Nelson, **Total Physical Distribution Management**, American Management Association, New York, 1975.