

# ENVANTER YÖNETİMİNDE İŞLETME İÇİ SORUNLAR



## İÇİNDEKİLER

- Yavaş Dönen Envanterin Nakde Dönüştürülmesi
- Stoku Hırsızlıktan Korumak
- Çalışan Hırsızlığı
- Çalışan Hırsızlığının Sebepleri
- Çalışan Hırsızlığının Önlenmesi
- Mağaza Hırsızlığı



## HEDEFLER

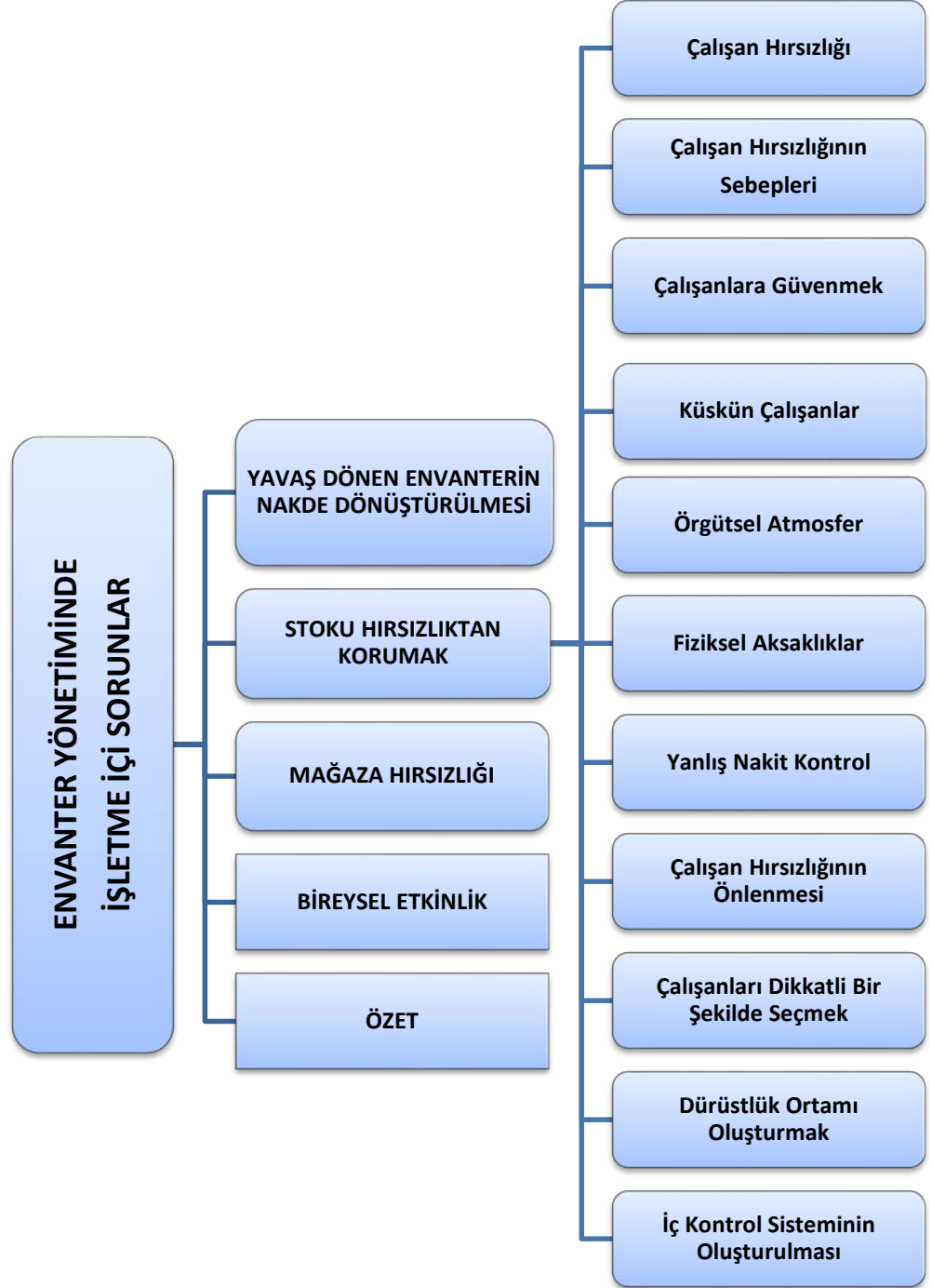
- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Yavaş dönen envanterin nakde dönüştürülmesini anlayabilecek,
  - İşletme içi hırsızlıkların mahiyetini öğrenebileceksiniz.



**Atatürk Üniversitesi**  
Açıköğretim Fakültesi

## DEPOLAMA VE ENVANTER YÖNETİMİ Prof. Dr. Osman DEMİRDÖĞEN

ÜNİTE  
10



## GİRİŞ

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında işletmelerin maliyetlerini kontrol edebilmelerinde envanter yönetimi büyük önem taşımaktadır. İyi bir envanter yönetimine sahip olan işletmelerin envanter maliyetlerinin kontrolünde de bir o kadar iyi oldukları görülmektedir. Envanter yönetiminin başarılı bir şekilde yapılması maliyetlerin düşmesine katkı sağladığı gibi stok miktarının azalmasına, müşteri memnuniyetinin artmasına ve üretimin verimli bir şekilde yapılmasına büyük katkılar sağlamaktadır.

İşletmelerin, pazardaki değişim adımlarını izleyebilmek ve değişime anında cevap verebilmek amacı ile stoklarını en etkin şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Bir işletmenin stok yetmezliği ile karşılaşılması için sipariş verme zamanlarını ve miktarlarını belirleyerek en az maliyet ile stokların planlanması, izlenmesi, kontrol edilmesi, stok hareketlerinin etkinliğinin artırılması vb. gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Envanter yönetimi, gerek stok maliyetinin ürünün maliyetini oluşturan en büyük paya sahip kalemlerden biri olmasında gerekse üretimin üretim planına sadık olarak aksamadan yapılabilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Envanter yönetimi, kapsamının geniş ve çok yönlü olması nedeniyle işletmenin farklı bölümlerinin ilgi alanına girmektedir. Ancak bölümler arasında stok yönetimindeki hedefler açısından farklılaşma ortaya çıkar. Üretim ve pazarlama bölümleri, üretim planında ve siparişlerde aksama olmaması; satın alma bölümü, idari yükünü ve taşıma maliyetlerini azaltma amacıyla yüksek stok seviyesi ve sık olmayan bir sipariş politikası izlemeyi ister. Buna karşın finansman ve muhasebe bölümleri stoklara yapılan yatırımı azaltmak için üretim, pazarlama ve satış bölümünün isteklerine karşı çıkar. İyi bir envanter yönetiminin bu birbirinden farklı istekleri dengelemek için işletmenin genel olarak çıkarlarını gözeterek bir stok yönetim politikası belirlemesi gerekir.

Envanter yönetimi ile ilgili olarak işletmelerde bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Envanterde bulunan malların zamanında elden çıkarılmaması, envanter yönetimini olumsuz etkilemektedir. Diğer bir önemli sorun ise işletmede çalışanlar tarafından yapılan hırsızlıklardır. Bu bölümde bu tür sorunlardan bahsedilecek ve çözüm yolları anlatılacaktır.



Envanterde bulunan malların zamanında elden çıkarılmaması envanter yönetimini olumsuz etkilemektedir. Diğer bir önemli sorun ise işletmede çalışanlar tarafından yapılan hırsızlıklardır.

## YAVAŞ DÖNEN ENVANTERİN NAKDE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ

Envanterin etkin bir şekilde yönetilmesi için işletme sahibinin stok devir hızı rasyosunu izlemesi ve bu rasyoyu aynı sektördeki benzer diğer firmalarla karşılaştırması gerekir. *Hatırlanacağı gibi stok devir hızı rasyosu, firmanın satılan malın maliyetlerinin ortalama envanterine bölünmesiyle bulunur.* Bu rasyo, işletme envanterinin yılda kaç kez devir ettiğini ifade eder. Yüksek envanter devir hızı rasyosu çoğu kez küçük işletmelerin finansal durumunun iyi olduğunu gösterir. Çok düşük envanter devir hızı rasyosu envanterin çoğunun gereksiz olduğunu veya

envantere çok fazla yatırım yapıldığını gösterir. İşletmelerin “tehlikeli envanter bölgesi”ne girmemeleri için işletme envanterinin ham madde, yarı mamul ve mamul şeklinde sınıflandırılması ve izlenmesi ve raporlanması gerekir. Bu raporlar bir önceki dönemin raporları ile karşılaştırılarak değişiklikler belirlenerek envantere gereken müdahaleler yapılabilir.



Fiyat indirimi sadece yavaş hareket eden malların azaltılmasına değil, etkin bir tutundurma faaliyetinin yapılmasına da yardımcı olur.

Yavaş hareket eden envanterin bozulma sırasında ve eskimesinden dolayı zarar verme olasılığı yüksektir. Moda ürünleri veya mevsimlik ürünlerle uğraşan işletmelerin stokta kalan veya uzun süre satılmayan ürünlerden dolayı zarara uğraması mümkündür. Bazı küçük işletme sahipleri fiyat düşürerek bu ürünleri satmaya pek istekli değildir, ancak bu ürünlerin mümkün olduğu kadar çabuk elden çıkarılması daha kârlı olabilir. Daha az kâr edeceği endişesiyle işletme sahibinin ileride bu ürünleri normal fiyatından satabileceğini düşünerek, ürünleri stokta bekletmesi oldukça büyük bir hatadır. Ürünler ne kadar fazla süre elde kalırsa, ürünlerin kârlı satılma ihtimali de o kadar azalır. Bu ürünlerin normal fiyatın, hatta maliyetin altında fiyatlandırılması oldukça zordur, fakat çalışma sermayesinin üretken olmayan aktiflere bağlanmasından daha iyidir.

*Yavaş hareket eden malları nakde çevirmenin en yaygın kullanılan yolu fiyat indirimi yapmaktır.* Fiyat indirimi sadece yavaş hareket eden malların azaltılmasına değil etkin bir tutundurma faaliyetinin yapılmasına da yardımcı olur. Bu ürünlere özel fiyat konulduğunun duyurulması hem daha geniş müşteri kitlelerine ulaşmaya hem de olumlu işletme imajının oluşturulmasına yardımcı olur. Yavaş hareket eden ürünlerin satışını artırmak için özel fiyat uygulaması, envanterin daha hızlı devir etmesi için bir program hazırlamasına da yardımcı olur.



Örnek

- Yavaş hareket eden malların hareketliliğini arttırmada Yeni Yıl, Babalar Günü, Anneler Günü gibi önemli günler seçilebilir.

Yavaş hareket eden malların azaltılmasında kullanılabilecek diğer teknikler ise:

- Müşterinin dikkatini çekmek için işletmenin koridorlarında stantlar oluşturmak
- Sadece “tek günlük” satışlar yapmak
- Büyük siparişler için indirimler uygulamak
- Müşterilerin birçok ürünü inceleyerek alabilecekleri düşük fiyatlı ürün sepetleri tertip etmek
- Göz alıcı ışıklar ve indirim etiketli ürünler hazırlamak

## STOKU HIRSIZLIKTAN KORUMAK



Küçük işletmeler büyük bir olasılıkla çalışan hırsızlığı, mağaza hırsızlığı, soygun ya da bina hırsızlığı kurbanı olurlar.

Küçük şirketler suç için büyük hedeflerdir. Güvenlik uzmanları, işletmelerin suçlular yüzünden yıllık çok büyük miktarda para kaybettiğini tahmin etmektedirler. Oysa gerçek kayıp daha büyük olabilir çünkü birçok ticari suç bildirilmemektedir. Gerçek kayıp ne olursa olsun, etkisi özellikle küçük şirketlerde sarsıcıdır. Çalışmalar gösteriyor ki, küçük işletmeler büyük işletmelerden daha fazla suça elverişlidir; küçük işletmeler büyük bir olasılıkla çalışan hırsızlığı, mağaza hırsızlığı, soygun ya da bina hırsızlığı kurbanı olurlar. Küçük şirketlerin kayıpları maddi varlıklarının büyük bir oranını temsil ettiği için suçun üzerlerindeki etkisi çoğu kez tipik büyük bir şirketten daha fazladır.

Bu çeşit işletmeler suçtan kaynaklanan kayıplara karşı özellikle savunmasızdır. Mesela perakendenin doğası, suç girişimlerine yüksek derecede duyarlı olmaya izin vermektedir. Araştırmalar gösteriyor ki, perakendeciler ulusal suç faturasının yaklaşık dörtte birini ödemekteler. Küçük işletme yönetimine göre, her beş dakikada bir perakende hırsızlığı olmakta ve bu hırsızlıklar Amerikan hanelerine her yıl 200 \$' dan daha fazlaya mal olmaktadır.

Bunu kabul etmek istemeseler de küçük işletme sahipleri ticari suçların olağan kurbanlarıdır. Suç birçok biçimde sayılabilir fakat girişimciler için en ciddi tehditler çalışan hırsızlığı ve iş yeri hırsızlığıdır.

## ÇALIŞAN HIRSIZLIĞI

Küçük işletmeler için en büyük suç tehdidi, ne gariptir ki, içeriden gelmektedir. *Çalışan hırsızlığı suçtan kaynaklı işletme zararlarının en büyük parçasını oluşturmaktadır.* Çalışan hırsızlığı, bir çalışanın başka bir çalışandan çalması değildir. Çalışanların işletmenin varlıklarını izinsiz ve yetkisiz olarak kendi mülkiyetine geçirmesi demektir. İzinsiz yapılan bir davranış şekli olduğu için yasal olarak suç sayılmaktadır.

Problemlerden biri, küçük işletme sahiplerinin kendileri için çalışan insanların onlara karşı hırsızlık yapabileceğine inanmak istememeleridir. Bir sigorta yetkilisi, "Çalışanların sahtekârlığı tam anlamıyla bir yangın, fırtına ya da diğer doğal afetler gibidir. Bu, bir şirketin ya da işletmenin çöküşüne sebep olabilecek beklenmedik bir afettir." demektedir. Bir ABD Adalet Bakanlığı'nın çalışması şunu bildirmektedir ki tüm çalışanların yaklaşık 30% u açık seçik hırsızdır. Çalışma ayrıca bir yerde koruyucu güvenlik önlemleri olmazsa, çalışanların 80% 'nin hırsızlığa karışmış olabileceğini göstermektedir. Bu çalışanlar kendiliğinden var olan fırsatlar sayesinde kendilerine işveren şirketlerde hırsızlık yapacaklardır. Çalışanlar tarafından yapılan birçok hırsızlık, ufak miktardaki ürünleri kapsamaktadır. Ama bunların büyük bir kısmı da yüksek tutarlı paralar içermektedir.

Bu tür hırsızlıklar neden tespit edilemez? Hırsızlıkların çoğu küçük işletme sahiplerinin çalışanlarına verdiği olanaklardan çalışanların faydalanmasıyla oluşur. Genel olarak küçük işletme sahipleri kendi işletmeleri ile çok fazla meşgul olduklarından dolayı, çalışanlarının hırsızlık yapabilecekleri ihtimalini hırsızlık



Çalışanların dört nedenden dolayı hırsızlık yaptıklarını söylenmektedir: İhtiyaç, aç gözlülük, yoldan çıkma ve fırsat.

oluncaya kadar hiç düşünmezler. Ayrıca küçük işletmeler yeterli finans, denetim ve güvenlik prosedürlerine sahip değildirler. İşletme sahiplerinin çalışanlarına aşırı güveni de eklenince hırsızlık için uygun ortam oluşmuş olur. Yapılan araştırmalar küçük işletmelerin sahtekârlığa ve istismara daha açık olduğunu göstermiştir. Küçük işletmelerin bu kayıpları karşılayacak finans olanakları olmadığı için bir süre sonra kapanmak zorunda kalmaları muhtemeldir. Bu araştırmaya göre işletmelerin sahtekârlık ve istismar nedeniyle oluşan kayıplarının yıllık gelirlerinin % 6'sı olduğu görülmüştür. Hırsızlıkları engellemekte ürün alarm etiketleri, alarm cihazları, kameralar, X-ray Cihazı, bariyerler gibi sistemler kullanılabilir.



Örnek

- Çalışanların genellikle ev onarım işi için çivi, kişisel kullanım amaçlı bir kalem kutusu gibi küçük ürünleri çaldıkları görülmektedir. ancak bu ürünler bazın yüksek bedelli ürünlerde olabilmektedir.

## ÇALIŞAN HIRSIZLIĞININ SEBEPLERİ

Çalışanlar birçok nedenden dolayı hırsızlık yapabilirler. Bazıları işletmeye karşı kin duyabilir, diğerleri uyuşturucu, alkol veya kumar alışkanlığından dolayı hırsızlık yapabilirler. *Bir güvenlik uzmanı, çalışanların dört nedenden dolayı hırsızlık yaptıklarını söylemektedir; ihtiyaç, aç gözlülük, yoldan çıkma ve fırsat.* Çalışanlar gerek mali edenlere dayalı olarak, gerekse psikolojik sebeplere bağlı olarak hırsızlık yapmayı düşünebilirler. Fakat hırsızlık eyleminin düşünceden uygulamaya geçebilmesi için uygun ortamın oluşabileceği fırsatlar gerçekleşmelidir. Bir işletme son ikisini kontrol edebilir. Çalışan hırsızlığının zararlarını minimize etmek için işletme sahibi, çalışanlarının işletmeden hırsızlık yapmak için iştahını kabartan konuları ve fırsatları iyi bilmesi gerekir. İşletmelerde anahtarların ve şifreli kasaların iyi korunmaması, işletmeye giriş araçlarının dağıtımına gereken önemin verilmemesi, kapıların, pencerelerin kilitlenmemesi ve alarm sistemlerinin olmaması hırsızlığın meydana gelmesini kolaylaştırmaktadır. Küçük işletmelerde güvenlik boşlukları oluşturan durumlar aşağıda verilmiştir.

### Çalışanlara Güvenmek

Çoğunluğu olmasa bile, gerçekte herhangi bir çalışan hırsız olabilir. Araştırmalar, genç ve işini sahiplenmeyen çalışanların işletmelerinde sıklıkla hırsızlık yaptıklarını, ancak uzun dönem çalışanların ise daha büyük zararlar verdiğini göstermiştir. Birçok küçük işletmede işletme sahibi özellikle uzun süreden beri işletmede çalışanları aile ortamında çalışan bir ortak gibi görür. Böyle bir tutum, istenirse bile, işletmede güvenlik boşluğunun oluşmasına sebep olur. Çünkü sizin için çalışan birinin asla sizden çalmayacağını düşündüğünüzde korumasız duruma düşülebilirsiniz. Çoğu işletme sahibi uzun dönemden beri işletmelerinde çalışanların büyük bir güvenlik tehdidi oluşturduğunu kabul etmek



Çalışanlar işletmenin çalışanlarına iyi davranmadığını düşündüklerinde hırsızlık yaparlar.

istememezler, ama bu çalışanlar anahtarlara, yazar kasalara, kayıtlara ve hatta şifreli kasalara kolaylıkla ulaşabilirler. Uzun süre işletmede çalışanlar önemli pozisyonlarda bulunurlar ve yapılan işlere aşina oldukları için kontrol ve güvenlik konularında nerelerde zafiyet olduğunu da iyi bilirler. Bir muhasebeci, işletme sahibinin meşgul veya dikkatsiz olduğu bir anda diğer çeklerle birlikte kendisine veya başkasına yazılan bir çeki de imzalatabilir.

Küçük işletme sahipleri ayrıca “işkolik” çalışanlara karşı da ihtiyatlı olmalıdırlar. Bu kişi gerçekten çok sıkı mı çalışıyor, yoksa hırsızlığını kapatmaya mı uğraşiyor? Hırsız çalışanlar, kontrol edilecekleri korkusuyla işlerine çok ara vermek istemezler. Güvenlik tedbiri olarak işletme sahibi, çalışanlarının makul bir süre izin kullanmalarını sağlamalı ve bir başkası izne ayrılan kişinin sorumluluklarını üstlenmelidir (en az beş iş günü). Programların çoğu nispeten basittir ve uygulanması için günlük kontrol gerekir.

### **Küskün Çalışanlar**

Küçük işletme yöneticileri ayrıca küskün çalışanların performanslarını da gözlemlemelidir. Çalışanlar işletmenin çalışanlarına iyi davranmadığını düşündüklerinde büyük bir ihtimalle hırsızlık yaparlar ve işletmenin kendilerine iyi davranmadığına inandıkları zaman hırsızlık ihtimali daha da artar. Ücretinden veya verilen promosyonlardan memnun olmayan çalışan, işverenden intikam almak amacıyla hırsızlık yapar. Dürüst olmayan çalışan kendisine ödenen ücret ile çaldığı miktarın hesabını yapar. Birçok kişi yaptığı hırsızlığın hak edilmiş “ek gelir” olduğuna inanır. Bu şekilde yaptıkları hırsızlığa bahane bularak kendilerini haklı olduklarına inandırırılar.

### **Örgütsel Atmosfer**

Bazı girişimciler istemeyerek de olsa çalışanları dürüst olmamaya teşvik eden bir atmosfer oluştururlar. Resmî kontrol ve prosedürleri oluşturmaktaki başarısızlık hırsızlığa davetiye çıkarır. Yakalanmayacağını bilmekten başka hiçbir şey, dürüst olmayan çalışanı çalmaya teşvik edemez.

*Çalışanları hırsızlık yapmaya teşvik eden dört husus şunlardır:*

- Çalma isteği veya arzusu (yani, bir alışkanlığı desteklemek için ya da aniden ortaya çıkan bir finansal krizle baş edebilmek için)
- Hırsızlığa bahane bulmak için (işveren bunu bana borçludur)
- Hırsızlık fırsatı (yani mallara, finansal fonksiyonların kontrolüne ulaşma)
- Yakalanma ihtimalinin çok düşük olduğuna inanma (hiç kimse asla anlayamaz)

İşletme sahibi, işletmesinde güvenlik ve dürüstlük ortamını oluşturmak zorundadır. Çalışanlar işletme sahibinin söylediğinden çok, yaptığına önem verirler. Envanter kontrol sistemi kuran bir işletme sahibi daha sonra çalışanlarına güvenliğinin önemli olmadığını söyler. Hiç kimse uygun şekilde kayıtları yapmadan envanterden malzemeleri ve malları almamalıdır. Patronlar ve akrabalar dâhil hiç kimse kuralları ihlal etmemelidir. Eğer patron mağazasından evine süt veya başka

bir şey götürürse çalışan aynı şeyi kendisinin de yapmasının uygun olacağını düşünür. Yöneticiler açık kontrol prosedürleri oluşturmalı ve ihlaller için ceza vermelidirler. En caydırıcı yol, üst yönetimin herhangi bir hırsızlığın tolere edilmeyeceğini ve yakalandıkları takdirde gereğinin yapılacağını çalışanlarına söylemesidir.

Yöneticiler sürekli olarak güvenliğin önemini vurgulamalıdır. Küçük işletme yöneticileri mevcut her fırsatı kullanarak çalışanlarının çalma isteğini azaltmalıdır. Bir işletme sahibinin hırsızlığın azalması durumunda oluşan fonların büyüme, genişleme ve daha yüksek ücret verme amacıyla kullanılabilmesini çalışanlarına anlatması gerekir. Bir başkası ise yazılı ahlak kuralları oluşturarak yapılan ihlallere verilecek cezaları ön plana çıkarabilir. İşçiler, güvenliğin bir ekip çabası olduğunu bilmelidir. Güvenlik kuralları ve prosedürleri makul olmalı ve bütün çalışanlara eşit uygulanmalıdır. Makul olmayan kurallar etkin değildir ve hatta zayıf uygulanan prosedürlerden daha zararlıdır. Dürüstlüğü besleyen bir iş ortamı, çalışan hırsızlığının caydırıcılığını artıran bir araç olarak kullanılabilir.

### Fiziksel Aksaklıklar

Çalışan hırsızlığına katkıda bulunan bir başka önemli faktör, zayıf fiziksel güvenlidir. Anahtarların, şifreli kasaların ve diğer giriş araçlarının dağıtımına gereken önemi vermeyen işletme sahibi, hırsızlığa davetiye çıkarır. Ayrıca kapıları, pencereleri kilitlemeyen veya güvenilir alarm sistemleri kurmayan işletme sahibi işletmesini içeriden ve dışarıdan hırsızlığa açık hâle getirmiş olur.

Açık pencereler, dürüst olmayan çalışana çalınan malları fabrikanın ya da mağazanın dışına atması için büyük bir fırsat verir. Küçük ev aletleri imal eden bir imalatçı, birkaç çalışanın tamamlanmış ürünleri açık pencereden dışarı attıklarını, işten sonra bunları aldıklarını ve sattıklarını tespit etmiştir. Kilitli veya kontrolsüz kapılar birçok küçük işletme için bir diğer güvenlik açığı oluşturur. Bir fabrika veya mağazada ne kadar çok kapı varsa, o kadar fazla çalışan hırsızlığı ihtimali vardır. Bütün gereksiz kapılar kilitli tutulmalıdır (yangın yönetmeliğine uygun olmak şartı ile) ve düzenli olarak kullanılan bütün kapılar gözetlenmelidir. Birçok hırsızlık, işçiler yüklemeye veya boşaltmaya yaparken meydana gelir. Bir işletme sahibi aynı kişinin hem siparişleri vermesine hem faturaları kontrol etmesine ve gelen ve giden malların sevkiyatını yapmasına izin verirse dokümanların değiştirilmesi ve malların çalınması ihtimalini artırmış olabilir.



Küçük işletme yöneticileri mevcut her fırsatı kullanarak çalışanlarının çalma isteğini azaltmalıdır.



Örnek

- Örneğin; dürüst olmayan çalışan, değerli malları defolu ya da reddedilen malların kutusuna gizleyebilir. Mağaza kapandıktan sonra geri dönüp ganimeti toplayabilir.



## Yanlış Nakit Kontrol

*Küçük işletme sahiplerinin uygun nakit kontrol prosedürlerini uygulamakta başarısız olmaları, çalışan hırsızlığını teşvik edebilir.* Nakitlerle ilgili mantıksal, pratik denetim ve kontrol sistemi olmaması hâlinde işletmede hırsızlık olması muhtemeldir. Dürüst olmayan çalışan, anlaşılma ihtimalinin çok düşük ve nakit çalmanın cezasız olduğunu hemen keşfeder.

Kasiyerler firmanın nakitlerine kolaylıkla ulaşabilirler ve sonuçta çalma istekleri fazladır. Şu senaryo herkes için geçerlidir: Bir müşteri nakit olarak bir şey alır ve hızla ayrılır. Kasiyer yazar kasa fişini kesmeden nakdi kimse görmeden cebine atar. Bazı küçük işletme sahipleri çok sayıda kişinin kasa ile ilgilenmesine ve müşteri ödemeleri ile uğraşmasına izin vererek nakit güvenliği probleminin ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Nakit sıkıntısı başladığında yönetici sorumluyu bulmakta zorluk çeker.

Yazar kasa kayıtlarının günlük olarak incelenmesi potansiyel çalışan hırsızlığı problemini engelleyebilir. Yazar kasa kayıtları geçersiz işlemlerin miktarının fazlalığını ve satış yapılmayan işlemleri gösterdiğinde işletme sahibi durumu anlar. Satış yapılmayan bir işlem, müşterinin ürünü değiştirmesi için kaydın açık tutulduğunu, hırsızlık yapıldığını gösterir. Çok sayıda yanlış işlem kaydı da işin içerisinde iş olduğuna işaret eder. Görevli, işlemleri kaydetmeyerek ya da geçersiz işlem yaparak örtmeye çalışır. Kasa noksanı ya da fazlalığı da yönetici için muhtemel bir hırsızlık olduğuna dair bir ipucudur. Nakit açığı olduğunda bütün küçük işletme sahipleri korkuya kapılır, ancak çok az işletme sahibi nakit fazlalığından rahatsız olur. Ancak her iki yöndeki kasa farkları beceriksiz kasiyerliğin ya da zayıf nakit kontrolü olduğunun göstergesidir. Bütün kasa farklarını inceleyen yönetici, kasiyerlerin hırsızlık yapma fırsatlarını önemli ölçüde azaltabilirler.



Küçük işletme sahiplerinin uygun nakit kontrol prosedürlerini uygulamakta başarısız olmaları, çalışan hırsızlığını teşvik edebilir.

## ÇALIŞAN HIRSIZLIĞININ ÖNLENMESİ

Birçok çalışan hırsızlığı belirlenememekte, belirlenenlerin büyük bir kısmı da ceza almamaktadır. Çalışan hırsızlığı ile uğraşmanın sorumluluğu kesin olarak işletme sahibinin omuzlarındadır. İşletme sahipleri çalışan hırsızlığı ihtimalini ortadan kaldıramasalar bile, bazı basit prosedürler ve politikalar uygulayarak bu ihtimali azaltabilirler.

### Çalışanları Dikkatli Bir Şekilde Seçmek

İşletme sahiplerinin suça karşı en büyük silahı belki de istihdam öncesi seçim sürecini iyi kullanmasıdır. Muhtemel suçluları dışarı atmanın en iyi zamanı işe alma zamanıdır. Her ne kadar yasalar işverenlerin eleman seçme sürecinde başvuru sahibinin özel hayatını araştırmayı ve ayırmacı yöntemler kullanmasını yasaklıyor ise de iş verenler yasal olarak adayların dürüstlüğünü ve niteliklerini belirleme hakkına sahiptir. *Kapsamlı seçim süreci ve güvenilir seçme araçları işverenin bir hırsız işe alma ihtimalini büyük ölçüde azaltır.* Akıllı girişimciler adayın özgeçmişinde verdiği bilgileri doğrulamaya çalışırlar çünkü bazıları özgeçmişlerinde



Çalışanların kendilerini ekibin önemli bir parçası olarak gördükleri olumlu bir iş ortamı, çalışan hırsızlığını önlemede etkilidir.

ya kendilerini abartırlar ya da niteliklerini yanlış gösterirler. Referansları dikkate alarak adayın geçmişinin detaylı olarak kontrol edilmesi ve önceki işverenin fikrinin alınması önemlidir. (Önceki işverene sorulacak şu soru konuyu aydınlatılabilir: Bu kişiyi tekrar işe alır mısınız?)

Güvenlik uzmanları, seçim sürecinde dürüstlük testlerinin uygulanmasını tavsiye etmektedir. Hastanelerin psikiyatri bölümlerinde yapılan kişilik testleri de kullanılabilir. Adayın alkol ya da uyuşturucu bağımlısı olup olmadığına yönelik raporlar da istenebilir.

## Dürüstlük Ortamı Oluşturmak

Doğruluk ve dürüstlük ortamının oluşturulması üst yönetimde başlar. İşletme sahibinin işletmede çalışan herkese iyi örnek olması gerekir. Ahlaki standart oluşturmaya ek olarak işletme sahibi, çalışanlar arasında yüksek moral tesis etmeye çalışmalıdır. Çalışanların kendilerini ekibin önemli bir parçası olarak gördükleri olumlu bir iş ortamı, çalışan hırsızlığını önlemede etkilidir. Yazılı ahlak kurallarının tesis edilmesi ve işe girişte çalışana imzalatılan “dürüstlük kuralları” firmanın doğruluk ve dürüstlüğe verdiği önemi belirten somut delillerdir.

## İç Kontrol Sisteminin Oluşturulması

*İş güvenliğinin sağlanmasının temeli, çalışan hırsızlığını önlemek için makul bir iç kontrol sisteminin kurulmasıdır.* Etkin bir kontrol ve denge sistemi, işletme içi suçların önlenmesine yönelik uzun bir yoldur ve zayıf ya da çok zorlayıcı bir kontrol sistemi, hırsızlığa davetiye çıkarır. Temel kural, eğer güvenlik zafiyetine yol açacak bir görev tek kişiye verilmişse, bu görevi birkaç kişiye paylaşmaktır. Örneğin işletme sahipleri çekleri hazırlayan kişinin banka hesaplarına ulaşmasına izin vermekten kaçınmalıdır. Aynı şekilde siparişleri veren ile faturaları onaylayan kişi aynı kişi olmamalıdır. Bu görevlerin çok sayıda kişiye dağıtılması hırsızlığın organize edilmesini zorlaştırır.

İşletme sahipleri bütün işletme kayıtlarının günlük tutulması konusunda ısrarcı olmalıdır. Düzgün tutulmayan kayıtlar, hırsızın bulunmasını güçleştirir. Bütün iç dokümanlar-nakliye, siparişler, faturalar ve tahsilatlar- numaralanmalıdır. Kayıp numaralardan şüphe edilmelidir. Çalışanların dürüstlüğünü test etmenin en güzel yolu, kasıtlı olarak ara sıra hatalar yapıp çalışanların bunları fark edip etmediklerini görmektir. Yükleme yerine bir kasa fazla mal gönderildiğinde işçi bunu fark ediyor mu, yoksa kasa kayboluyor mu?

Son olarak, işletme sahibi hırsızlığa sıfır tolerans göstermelidir. İşletme sahibi, işletmenin dürüstlüğünü ihlal eden işçilerle uğraşırken işletme politikalarına da kuvvetle sahip çıkmalıdır. İşletme sahibi bir hırsız yakaladığında yapacağı en iyi şey çalışanı işten çıkarmak ve onu mahkemeye vermektir.

Genellikle işletme sahibinin tavrı “İstifa et, parayı geri ver ve her şeyi unutam” dır. Ancak hırsızın bu şekilde gitmesine izin vermek onu cesaretlendirecek ve gittiği yeni bir iş yerinde aynı şeyi yapmaya devam etmesine sebep olacaktır. Hırsızlıkla ilgili olarak çalışan için cezai takibat başlatmak kolay

olmasa da işletmenin çalışanların işledikleri suçlara karşı tavrını göstermesi bakımından önemlidir.

## MAĞAZA HIRSIZLIĞI



Fırsatını bulan, yeteneği ve çalma isteği olan herhangi biri mağaza hırsızı olabilir.

En yaygın işletme suçlarından biri, mağaza hırsızlığıdır. Küçük işletmeler özellikle perakendeciler mağaza hırsızlığından en çok mağdur olan yerlerdir. Bir mağazadan gerekçesi ne olursa olsun parasını ödemedi bir ürün alan kişi mağaza hırsızdır. Mağaza hırsızları tamamıyla diğer müşterilere benzer. Bir oyuncak arayan, genç biri de olabilir parası olmayan bir yetişkin de... Fırsatını bulan, yeteneği ve çalma isteği olan herhangi biri mağaza hırsızı olabilir. Fırsat kendiliğinden oluştuğu için birçok mağaza hırsızı bu işi amatör olarak yapar. Birçoğu ani bir dürtü ile hırsızlık yapar ve bunların ilk hırsızlığıdır. Yakalananların birçoğunun parası vardır ve bu “el çabukluğu” nun bedelini öderler. Gözlemci işletme sahipleri tecrübeli personel ile birlikte potansiyel mağaza hırsızlarını tespit eder ve onları caydırmaya çalışır. Uzmanlar beş çeşit mağaza hırsızı olduğunu belirtmektedirler:

### *Çocuklar*

Çocuklar hemen hemen mağaza hırsızlarının yarısını oluştururlar. Çocukların hırsızlık yapmalarının en önemli nedeni, arkadaş baskısıdır. Yakalanmaktan pek korkmazlar ve gençliklerinin arkasına sığınır. İşletme sahiplerinin yakaladıkları çocuk hırsızlara hoşgörülü davranmaları onları hırsızlığa teşvik edecektir.

### *İçten Gelen Ani Bir Duyguyla Mağaza Hırsızlığı Yapanlar*

Bu tür hırsızlar ani bir duygu ile hırsızlık yaparlar. Mağazanın düzenli ve saygı duyulan müşterileri bile mağaza hırsızlığı yapabilir.

### *Alkolikler, Dilenciler ve Uyuşturucu Bağımlıları*

Bu tür mağaza hırsızları çaldıkları ürünleri satarak bağımlı oldukları maddeleri alırlar. İşletme sahipleri bu tür hırsızlara karşı çok dikkatli olmalıdırlar, çünkü her an karşı koyup mağazada çalışanlara ve mağazaya zarar verebilirler.

### *Hırsızlık Hastaları (Kleptomanlar)*

Hırsızlık hastaları küçük de olsa bir ürünü mağazadan çalma ihtiyacı duyarlar. Çoğunlukla bu tür hırsızlar çaldıkları ürünün parasını ödeyecek durumdadırlar.

### *Profesyoneller*

Mağaza hırsızlarının sadece % 15'i profesyonel hırsızlardan oluşmasına rağmen, bunlar işletmeye çok büyük zararlar verebilirler. Çünkü bunların belirlenmesi ve yakalanması çok zordur. Bu tür hırsızlar genellikle pahalı ve çabuk satabilecekleri elektronik eşya, silah veya mücevher gibi ürünleri çalarlar.

## Mağaza Hırsızlarını Caydırma

Aşağıdaki konularda dikkatli olmak işletme sahibinin mağaza hırsızları ile mücadele etmesini kolaylaştırabilir:

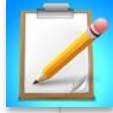


Mağaza hırsızlarının sadece % 15'i profesyonel hırsızlardan oluşmasına rağmen, bunlar işletmeye çok büyük zararlar verebilirler.

- Gözlerine bakın; amatörler genellikle çalacakları ürünü uzun süre incelerler ve kendilerini herhangi birinin izleyip izlemediğini görmek için sürekli etraflarını kontrol ederler.
- Ellerine bakın,
- Vücuduna bakın; amatörlerin vücut hareketleri onların sinirliliğini gösterir, doğal olmazlar.
- Elbiselerine bakın; bol ve dağınık görünümlü elbiseler mağaza hırsızlarının üniforması gibidir.
- Elinde taşıdıklarına bakın; müşterinin taşıdığı her şey potansiyel bir gizleme aracı olabilir.
- Mağaza içinde aylak aylak gezenlere bakın.

Mağaza sahipleri yukarıdaki tedbirlerin yanı sıra çalışanlarını mağaza hırsızlığı konusunda eğitmelidir.

Envanter yönetimi, işletme sahibinin başarılı olması için en az diğer işletme faaliyetleri kadar önem vermesi gereken bir konudur. Envanter kontrolü için yeterli zamanı ve kaynağı harcayan işletme sahibi bunun faydasını mutlaka görecektir.



**Bireysel Etkinlik**

- Çevrenizdeki herhangi bir perakendeci işletmeyi ziyaret ederek işletme içi hırsızlıklar konusunda araştırma yapınız.



## Özet

### •YAVAŞ DÖNEN ENVANTERİN NAKDE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ

•Envanterin etkin bir şekilde yönetilmesi için işletme sahibinin stok devir hızı rasyosunu izlemesi ve bu rasyoyu aynı sektördeki benzer diğer firmalarla karşılaştırması gerekir. Hatırlanacağı gibi stok devir hızı rasyosu, firmanın satılan malın maliyetlerinin ortalama envanterine bölünmesiyle bulunur.Bu rasyo, işletme envanterinin yılda kaç kez devir ettiğini ifade eder. Yüksek envanter devir hızı rasyosu çoğu kez küçük işletmelerin finansal durumunun iyi olduğunu gösterir.Çok düşük envanter devir hızı rasyosu envanterin çoğunun gereksiz olduğunu veya envantere çok fazla yatırım yapıldığını gösterir. İşletmelerin “ tehlikeli envanter bölgesi”ne girmemeleri için işletme envanterinin ham madde, yarı mamul ve mamul şeklinde sınıflandırılması ve izlenmesi ve raporlanması gerekir. Bu raporlar bir önceki dönemin raporları ile karşılaştırılarak değişiklikler belirlenerek envantere gereken müdahaleler yapılabilir.

### •STOKU HIRSIZLIKTAN KORUMAK

•Küçük şirketler suç için büyük hedeflerdir. Güvenlik uzmanları, işletmelerin suçlular yüzünden yıllık çok büyük miktarda para kaybettiğini tahmin etmektedirler. Oysa, gerçek kayıp daha büyük olabilir çünkü birçok ticari suç bildirilmemektedir. Gerçek kayıp ne olursa olsun, etkisi özellikle küçük şirketlerde sarsıcıdır. Çalışmalar gösteriyor ki, küçük işletmeler büyük işletmelerden daha fazla suça elverişlidir; küçük işletmeler büyük bir olasılıkla çalışan hırsızlığı, mağaza hırsızlığı, soygun ya da bina hırsızlığı kurbanı olurlar. Küçük şirketlerin kayıpları maddi varlıklarının büyük bir oranını temsil ettiği için suçun üzerlerindeki etkisi çoğu kez tipik büyük bir şirketten daha fazladır.

### •Çalışan Hırsızlığı

•Küçük işletmeler için en büyük suç tehdidi ne gariptir ki, içeriden gelmektedir. Çalışan hırsızlığı suçtan kaynaklı işletme zararlarının en büyük parçasını oluşturmaktadır. Problemlerden biri, küçük işletme sahipleri kendileri için çalışan insanların onlara karşı hırsızlık yapabileceğine inanmak istememektedir. Bir sigorta yetkilisi, “Çalışanların sahtekârlığı tam anlamıyla bir yangın, fırtına ya da diğer doğal afetler gibidir. Bu, bir şirketin ya da işletmenin çöküşüne sebep olabilecek beklenmedik bir afettir.” demektedir.

### •Örgütsel Atmosfer

•Bazı girişimciler istemeyerek de olsa çalışanları dürüst olmaya teşvik eden bir atmosfer oluştururlar. Resmî kontrol ve prosedürleri oluşturmaktaki başarısızlık hırsızlığa davetiye çıkarır. Yakalanmayacağını bilmekten başka hiçbir şey, dürüst olmayan çalışanı çalmaya teşvik edemez.

### •MAĞAZA HIRSIZLIĞI

•En yaygın işletme suçlarından biri, mağaza hırsızlığıdır. Küçük işletmeler özellikle perakendeciler mağaza hırsızlığından en çok mağdur olan yerlerdir. Bir mağazadan gerekçesi ne olursa olsun parasını ödmeden bir ürün alan kişi mağaza hırsızdır. Mağaza hırsızları tamamıyla diğer müşterilere benzer. Bir oyuncak arayan, genç biri de olabilir parası olmayan bir yetişkin de... Fırsatını bulan, yeteneği ve çalma isteği olan herhangi biri mağaza hırsızı olabilir. Fırsat kendiliğinden oluştuğu için birçok mağaza hırsızı bu işi amatör olarak yapar. Bir çoğu ani bir dürtü ile hırsızlık yapar ve bunların ilk hırsızlığıdır. Yakalananların bir çoğunun parası vardır ve bu “el çabukluğu”nun bedelini öderler. Gözlemci işletme sahipleri tecrübeli personel ile birlikte potansiyel mağaza hırsızlarını tespit eder ve onları caydırmaya çalışır.