

## ÜRETİM POLİTİKASI : ÜRETME YA DA SATINALMA KARARI \*

Çeviren :

**Ass. Rifat ÜSTÜN (MBA)**

En yaygın üretme ya da satınalma kararları, işletmenin bir parçayı dış sunuculardan kendi maliyetlerinden daha düşük bir fiyatla sağlayabildiği anda ortaya çıkar. Üretme ya da satınalma kararlarıyla başka durumlarda da karşılaşılır. Satın alınan bir parçanın fiyatı bu parçanın işletme içinde üretilmesine neden olur. İşletme kendisi için daha ekonomik olacağı kanısıyla, bir mamulün ya da mamûller grubunun üretilmesi konusunda başka bir işletmeyle anlaşmayı uygun bulabilir. Hatta bazı üretici işletmeler sahip oldukları tüm üretim olanaklarını başka bir işletmeye teslim ederek ya da kiralayarak tüm mamullerinin üretimini işletme dışında yaptırırlar. Bu gibi durumlarda üretilen mamullerin modelini yine ilk üretici işletme çizmeye devam eder. Ayrıca, ilk üretici işletmelerin birer toptancı oldukları kesinlikle düşünülmemelidir.

---

(\*) Bu yazı Main Lafrentz and Company tarafından hazırlanmış ve **The CPA Journal** (Management Services) June 1972, s. 492-493'de yayımlanmıştır.

Üretim ya da satınalma kararları bir çok etkeni içerir. Bu etkenlerin en belirgin olanları; dış sunucu fiyatları ve işletmenin kendi üretim maliyetleridir. Bu maliyet karşılaştırmalarından daha da önemli bir çok etken daha vardır. Örneğin; mamul kalitesi, teslim güvencesi, iş gücünün mevsimsel etkisi, gerekli işletme sermayesi, gerekli işletme donatımı ve döşemleri, ticaret biçimi ve esnekliği vb.

Üretim ya da satınalma kararlarını değerlemede gerçek bir maliyet karşılaştırılması yapılmalıdır. Bunu kolaylaştırmak için de, üretim ya da satınalma kararlarını ek döşem ve donatımı (tesisat ve makina ve/ya da bina) gerektirenler ve gerektirmeyenler olmak üzere iki gruba ayırmak oldukça yararlıdır.

Üretime başlayabilmek ya da bir parçanın ya da bir mamulün üretimini sürekli kılmak için ek döşem ve donatımı gerektirmeyen kararlarda, dış sunucuların fiyatlarıyla karşılaştırılması gereken maliyetler, değişken üretim maliyetleridir. Değişken üretim maliyetleri direkt ham madde (materyal), direkt işçilik ve genel imalât giderlerinin değişken kısımlarını içermesine karşın, genel imalât giderlerinin sabit kısımlarını yokumsar. Genel imalât giderlerinin sabit kısımlarının bazıları, belirli durumlar için birinci gruba giren üretim ya da satınalma kararlarında maliyet kontrolü amacıyla değişken maliyetler olarak kabul edilmelidir. Örneğin; eğer işletme içindeki üretim direkt işçilik yapan 20 adet işçiyi zorunlu kılıyorsa, gözetim görevini yapacak ek personeli de çoğu kez zorunlu kılar. Buna benzer biçimde, dış satınalmaların hiç stok bulundurma zorunluluğu olmamasına karşın, eğer işletme içi üretimi mamullere ya da ham maddelere ilişkin stokların büyük miktarlarda tutulmasını zorunlu kılıyorsa, bu zaman gerekli ek işletme sermayesi yatırım maliyeti için bir ödenek ayrılmalıdır.

Maliyet karşılaştırılmasında en önemli ilke, dağıtılan genel imalât giderlerinin sabit kısımlarının da aynen üretimin işletme dışında ya da başka işletmelerce yapılmasına göre değişiklik göstermeyen maliyetler gibi, işletme içi üretimi maliyetlerince kesinlikle yokumsanması zorunluluğudur.

Dikey olarak birleşmiş işletmelerde, işletmenin bir bölümü, öteki bölümlerden bir kaçının maliyet konusunda dış sunucuların fiyatlarıyla rekabet edememeleri nedeniyle, gereksinim duyduğu

ham madde ya da mamul parçaları dış sunuculardan alabilir. İşletme içi üretimi değişken maliyetlerinin dış sunucuların fiyatlarından daha düşük olduğu zaman, işletmenin alımlarını kendi bölümlerinden yapması, tüm işletme açısından büyük yararlar sağlar. Fakat bu gibi durumlarda, satın alınan bölümlere ilişkin kârların azalmasını sağlamak önemli bir sorun olmaktadır. İşletmenin muhasebe kayıtları uygulamasında, işletmenin maliyetleri ile dış sunucuların maliyetleri arasındaki farkın işletmenin üretim bölümlerine yüklenmesi gerektiği konusunda ufak bir değişikliğin yapılması, genellikle yukarıda belirttiğimiz soruna bir çözüm getirir.

Ek döşem ve donatıma ilişkin zorunluluklar, maliyet karşılaştırmasını çoğu kez büyük ölçüde güçleştirir. İşletme içi üretim maliyetleri, ek döşem ve donatımı gerektiren üretme ya da satın alma kararlarında, bu ek döşem ve donatımla ilgili sabit maliyetleri de içermelidir. Ek ana döşem ve donatımlar için en iyi yaklaşım, iskonta edilmiş para akışları ya da gelecekteki para akışlarının bugünkü değeri (peşin değeri) yöntemlerini kullanan, yatırım projelerini değerlendirme tekniğidir. Yalnız şu kadarını söyleyelim ki, para akışından, işletme içi üretimin zorunlu kıldığı para miktarı ile dış alımlar için kullanılan para miktarı arasındaki fark (arttırım) anlaşılmaktadır. İşletme içi üretimin zorunlu kıldığı para miktarı, kira, bakım ve yönetime ilişkin artan sabit maliyetleri içermek zorunda olmasına karşın, sabit ve gayri maddi sabit kıymetlerin amortisman giderlerini yokumsamalıdır. İşletme içi üretim maliyeti aynı şekilde, üretim yöneticisinin ücreti gibi ek döşem ve donatımın ilave edilip edilmemesine göre bir değişiklik göstermeyen sabit maliyetleri de yokumsamalıdır.

Üretme ya da satınalma seçeneklerinden birini seçmek zorunda bulunan ve üretimin etkenliği (verimi) ile yakından ilgilenen işletmeler, işletme içi üretimin cari (bugünkü) maliyetleri ile, dış sunucuların cari (bugünkü) maliyetlerini belirli aralıklarla yeniden gözden geçirmelidirler. Ulaşılan sonuçlar bazen şaşırtıcı olabilir.