

## ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE SATINALMA KARARLARI

Doç. Dr. Cengiz ERDAMAR  
İ. Ü. İşletme Fakültesi  
Finansal Muhasebe Kürsüsü

### Ö Z E T

Yazının amacı alım işleminin yerine getirilmesi sırasında alınması gereken kararları saptamak ve buradan hareketle satılma plânının oluşturulmasında alınan kararlara ulaşmaktır. Bu amacı gerçekleştirirken üç ara başlık altında kaleme alınan yazıda önce satılma işlevi tanımlanmış, bu işleve ilişkin kararlar üzerinde durulmuş ve daha sonra satılma plânının oluşmasında alınan kararlara ulaşılmıştır. Söz konusu kararlar yazının sonunda ana hatlarıyla yedi grupta özetlenmiştir.

### S U M M A R Y

Purpose of this article is to determine the necessary decisions to be taken while purchasing and starting from this point, to reach the required decisions for the formation of purchasing plan. To realize this objective, the article is handled in three sub-sections; first, purchasing process is defined, then related decisions are emphasized and last decisions required for the formation of purchasing plan are reached. Mentioned decisions are summarized in seven groups at the end of the article.

Faaliyet konusu ne olursa olsun endüstri işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri için başlıca üç ana işlevi verimli, eşgüdümlü, ussal ve kârlı bir biçimde yürütmeleri gerekir. Bu temel işlevler, tedarik (alım), üretim ve pazarlamadır. Tedarik (alım) işlevi endüstri işletmelerinin diğer iki

temel işlevini gerçekleştirebilmesi için çözümlenmek zorunda olduğu ilk sorundur (1).

Amacımız, alım işlevinin yerine getirilmesi sırasında alınması gereken kararları saptamak ve buradan satmalma plânının oluşturulmasında alınan kararlara ulaşmaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için önce satmalma işlevi tanımlanacak, daha sonra bu işleve ilişkin kararlar üzerinde durulacak ve satmalma plânının oluşturulmasında alınan kararlara ulaşılacaktır.

#### Satmalma İşlevi :

Tedarik (alım) kavramı literatürde değişik biçimlerde tanımlanmaktadır (2). Geniş anlamda alım kavramı, amaca ulaşmak için gerekli olan araç ve olanakların kullanılmaya hazır duruma getirilmesi faaliyetlerinin tümünü içerir. Temel işlevlerin yerine getirilmesi için maddi, parasal, beşeri araçların (3) ve hakların kullanılmaya hazır duruma getirilmesi sözkonusudur. Parasal ve beşeri araçların, diğer bir ifade ile sermaye ve işgücünün tedariki, işletmenin finans ve personel bölümlerinin görevleri arasında yer aldığından, bunlar genellikle tedarik (alım) kapsamının dışında bırakılır (4). Bu sınırlandırmalar gözönünde bulundurulunca gerekli maddi araçlar, satmalma, kiralama ve işletme tarafından üretilme olmak üzere üç biçim-

- 
- (1) Aykut F. Şireli. «Pazarlama Yönetimi Açısından İmalâtçının Tedarikleme Problemi» (Pazarlama Yönetimi), 2. Bası, İ. Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayın No. 10, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1978, s. 43.
- (2) Klaus Faessler, Peter Uwe Kupsch, «Beschaffungs - und Lagerwirtschaft», (Edmund Helten, Industriebetriebslehre Entscheidungen im Industriebetrieb), 3. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1974, s. 201.
- Şükrü F. Eriğin, Endüstri İşletmeciliği (Üretim Politikası ve Verimlilik Analizleri), 2. Bası, Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yayınları No. 64/14, Ege Üniversitesi Matbaası, Bornova, 1971, s. 139.
- (3) Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, 1. cilt, İ. Ü. İşletme Fak. Yayın No. 36, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974, s. 404.
- (4) Klaus Faessler, Peter Uwe Kupsch, A.g.e., s. 201.

de tedarik edilebilir (5). Böylece satmalma kavramı, peşin para ile veya kredili olarak işletme için gerekli olan duran varlıklar ile hammadde, yarı mamul, diğer işletme malzemelerinin elde edilmesi olarak ele alınabilir. Ancak endüstri işletmelerinin duran varlıklarının (bina, makine ve donatım, taşıt araçları, döşeme ve demirbaşlar, patentler gibi) satmalmması işlemi daha çok bir yatırım kararı özelliğini taşımakta ve işletmenin üretim ve finans bölümlerinin sorumluluğu altında yürütülmesi gerekmektedir (6).

Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların satmalmması, sürekli olmayan, bir defalık kararların; endüstriyel tüketim maddeleri olarak da isimlendirilen (7) hammadde, yarı mamul ve işletme malzemelerinin satmalmması ise tekrarlanan, sürekli kararların alınmasını gerektirir (8).

Satmalman malların taşınması ve depolanması eylemleri, malların işletmeye akış süreci içinde birbirlerinden ayrılması güç olan, birarada incelenmesi gereken işlemler olarak düşünülmelidir. Bu nedenle satmalma işlevinin ve daha sonra incelenecek olan satmalma kararlarının kapsamına taşıma ve depolama işlevleri de dahil edilmiştir.

İşletmelerin özelliklerine ve satmalmacak malların pazardaki durumuna göre satmalma işlevi çeşitli biçimlerde uygulanabilir (9).

Pazardan hemen elde edilebilir mallarda, gereksinme ortaya çıktıkça satmalma işlemi yapılabilir. Böyle bir satmalma işleminde satmalma miktarı ve zamanının önceden plânlanması zorunlu olmamakta, daha az bir sermaye ve depolama maliyetiyle karşı karşıya bulunmaktadır.

Kütle ve büyük seriler halinde üretim sözkonusu olduğunda ayrıntılı üretim programına ve üretim akış süresine uygun satmalmacak miktarlar ve satmalma zamanları, uzun süreli sa-

---

(5) Kemâl Tosun. A.g.e., s. 404-405.

(6) Aykut F. Şireli. A.g.e., s. 44.

(7) Aykut F. Şireli. A.g.e., s. 45

(8) Klaus Faessler, Peter Uwe Kupsch A.g.e., s. 201.

(9) Klaus Faessler, Peter Uwe Kupsch. A.g.e., s. 203 - 205.

tmalma sözleşmelerinin yapılmasıyla saptanabilir. Böyle bir durumda mal satan işletmelere büyük sorumluluklar aktarılmakta, depolama maliyetleri azalmakta, ancak küçük partilerle ve sık sık satmalma işleminin yapılması zorunlu olacağından elde etme maliyetleri artmaktadır.

Endüstri işletmelerinin sürekli olarak gereksinme duyduğu hammadde, montaj parçaları ve işletme malzemeleri gibi mallar stoklama amacıyla satılmamalıdır. Endüstri işletmelerinin en çok uyguladıkları bu tedarik yöntemi (10) depolama ve sermaye maliyetlerinin yükselmesine yol açmakla birlikte, üretimin aksamadan yürütülmesini, satmalma pazarındaki dalgalanmaların işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılmasını sağlayacağından yararlı görülür. Bu yöntemde, belirli zaman kesitlerinde, gereksinme duyulan miktarlar ile satmalman miktarlar uyumlu ve birbirine eşit olmamakla birlikte, belirli zaman aralıkları içinde önceden plânlanmış bir uyumun varlığı sözkonusudur.

İşletmede olağan olarak yürütülen alım işlevinin yanında, ortaya çıkabilecek risklerin dengelemesinin sağlanması, etkilerinin hafifletilmesi ve fiyat dalgalanmalarından yararlanılması için, spekülâtif nitelikli alımlar da sözkonusu olabilir (11).

Satmalma işlevinin yürütülmesinde yapılan işleri ve ilgi alanlarını dört bölümde inceleme olanağı vardır (12). Bunlar satılacak malların pazardaki durumunun saptanması; satılacak mallara olan gereksinmenin saptanması; satmalma kaynakları ile gereksinme arasındaki ilişkilerin kurulması; satmalma işleminin tamamlanması, diğer bir ifade ile taşıma ve depolamanın gerçekleştirilmesidir.

#### Satmalma İşlevine İlişkin Kararlar :

Satmalma faaliyetlerinin ayrıntılarına girildikçe, alman satmalma kararlarının çeşitleri daha belirgin olarak ortaya çıkar.

(10) Klaus Faessler, Peter Uwe Kupsch. *A.g.e.*, s. 204.

(11) Şükrü F. Erlaçın. *A.g.e.*, s. 139.

(12) Erol Eren. «İşletmede Tedarik Bölümünün Örgütlenmesi», (*Organizasyon*, Yıl 2, Sayı 7), s. 16-17.

Aşağıda, ayrıntılı kararların alınmasını zorunlu kılan satmalma faaliyetleri gruplandırılmış bulunmaktadır (13).

1. Satmalma pazarlarının analizi;
2. İşletmenin gereksinmelerine ilişkin raporların izlenmesi;
3. Satıcı işletmelerden ön önerilerin alınması;
4. Satıcı işletmeler arasında seçim yapılarak, kesin fiyat önerilerinin alınması;
5. En uygun teslim sürelerinin kabul ettirilmesi yolunda satıcı işletmelerle anlaşmaya varılması;
6. Alım bütçesinin kontrolü;
7. Siparişlerin verilmesi;
8. Gerçekleşen teslim süresinin ve satıcı işletmelerin yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğilerinin kontrolü;
9. Maddenin işletmeye giriş kontrolünün yapılarak, kusurlu, eksik ve yanlış girişlerin saptanması;
10. Taşıma giderlerinin kontrolü;
11. Depo giriş ve çıkışlarının kaydedilmesi;
12. Fiziksel depolama işlerinin yönetilmesi;
13. Eski maddeler, kalıntılar, boş kaplar ve ambalaj maddeleriyle ilgili işlemlerin yapılması;
14. Alım istatistiğinin düzenlenmesi, yönetilmesi.

Her bir satmalma faaliyetiyle ilgili alınması gereken birçok karar, işletmenin diğer faaliyet alanlarında aldıkları kararlardan tamamen soyutlanarak incelenemez. Bununla birlikte, söz konusu kararlar satmalma işlevinin yerine getirilmesinde yapılan işler ve ilgi alanları gözönünde bulundurulunca, belirli gruplarda özetlenebilir, satmalma kararlarına ulaşma olanağı ortaya çıkar.

A. İşletmenin satılmamacak maddelere olan gereksinmesinin saptanması konusunda alınabilecek olan kararlar :

- a — Satılmamacak maddenin niteliğinin saptanması;
- b — Satılmamacak maddenin niceliğinin saptanması;
- c — Satılma zamanının saptanması;

B. Söz konusu maddelerin pazardaki durumunun saptanması konusunda alınabilecek olan kararlar :

- a — Yapılması zorunlu piyasa araştırmasının kapsamının saptanması;
- b — İşletme gezilerine ve fuarlara katılma olanaklarının saptanması;

C. Satılma kaynakları ile işletme gereksinmesi arasındaki ilişkinin kurulması konusunda alınabilecek kararlar :

- a — Satılmamacak maddelerin fiyatının saptanması;
- b — Satılmamacak işletmelerin ve bölgelerin saptanması;
- c — Ödeme koşullarının saptanması;
- d — Taşıma koşullarının saptanması;

D. Satılma işleminin tamamlanması konusunda alınabilecek olan kararlar :

- a — Satılma sözleşmesinin içeriğinin saptanması;
- b — Satılma maddelerin depolama yerinin ve biçiminin saptanması;

kararları olarak gruplandırılabilir. Yukarıda belirtilen eylemlerin gerçekleştirilebilmesi için satılma örgütüyle ve satılma sırasında yararlanılacak olan maddi duran varlıklarla ilgili kararların da alınması zorunludur.

Satılma kararları, nasıl işletmenin diğer alanlarda aldıkları kararlardan tamamen soyutlanarak ele almamıyorsa, aynı zamanda her bir satılma kararı birbirlerinden bağımsız olarak ele alınıp incelenemez. Gerek diğer işletme kararlarıyla, gerekse satılma kararlarının kendi aralarında bir uyumun

Bu düşünceden hareketle satılma kararları, satılma plânlaşmasının yapılması için alınan kararlar ve bu plânın üy-sağlanabilmesi için bir plânlaşma yapma zorunluluğu ortaya çıkar. Önemli dayanağı üretim plânlaşması olan satılma plânlaşması birçok satılma kararının alınması sonucunda gerçekleştirilebilir. Bu plânlaşma yardımıyla pazarlama, üretim ve satılma daireleri arasında eşgüdüm sağlanarak işlemlerin us-sallaştırılması ve böylece endüstriyel tüketim maddelerinin kalite ve maliyetlerinin belirli sınırlar içinde tutulması sağlanabilir (14).

gulanması sırasında alınan kararlar olarak da iki grupta incelenebilir.

Satılma plânının uygulanması sırasında alınacak olan kararlar çevre ve işletme koşullarındaki herhangi bir değişme sonucunda önemli olarak etkilenebilir.

#### Satılma Plânının Oluşturulmasında Alınan Kararlar :

Toplu karar süreci olarak ifade edilebilen plânlaşma süreci, bu geniş anlamda gelecekteki olayların saptanabilmesi için alınan yönetim kararlarına dayanır. Plânlaşmayla amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli eylemler, eylem araçları ve gizilgüçler (potansiyeller) saptanır (15).

Alım plânlaşması, alımla ilgili sipariş miktarına, sipariş zamanına, malzeme kalitesine, depolama ve buna ek olarak alım siyasasına yönelik kararları içeren bir kavramdır (16).

İşletmenin genel plânının bir parçası olan alım plânının diğer plânlarla uyum içinde bulunması zorunludur. Alım plânında yer alacak olan, gereksinme duyulan maddelerin önemli bir kısmı, üretimde kullanılacak endüstriyel tüketim maddelerinden olduğundan, bu plânın büyük ölçüde üretim plânına dayan-

(14) Aykut F. Şireli. A.g.e., s. 49.

(15) Dietger Hahn. *Planungs und Kontrollrechnung als Führungsinstrument*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1974, s. 27.

(16) Klaus Faessler, Peter Uwe Kupsch. A.g.e., s. 205.

dırılması gerekmektedir. Aynı zamanda alım plânının finans plânını etkilemesi de sözkonusudur (17).

Alım plânında, elde edilecek maddelerin türü ve kalitesi, miktarı, elde edilme zamanları, elde etme yollarının seçimi, elde etme bölgesi, alım maliyeti yer alır. Alım plânı kendi içinde gereksinme plânlaması, stok plânlaması ve satılma plânlaması olarak bölümlenebilir (18).

Gereksinme plânlaması yapılırken endüstri işletmelerinin üretim programı, üretilen mamullerin çeşidi, miktarı ve üretimin zamansal bölümlenmesi gözönünde bulundurulur. Bu plânda gereksinme duyulan maddelerin çeşitlerine göre kaliteleri ve miktarları saptanır.

Stok plânlaması yapılırken, işletmenin üretim kapasitesi, maddelerin alım süresi ve zamanları, stok bulundurmanın maliyeti ve taşıdığı risk, birim tedarik maliyetini en düşük kılabilecek sipariş büyüklüğü, satılacak madde fiyatlarının ileride alacağı durum, sözkonusu maddelerin arzında beklenen değişimler, stoklamayı düzenleyen veya kısıtlayan devlet kuralları (19) gözönünde bulundurularak en az ve en çok stok seviyeleri belirlenir.

Gereksinme plânlaması ve stok plânlaması yapıldıktan sonra satılma programının hazırlanabilmesi için bu arada işletmenin satılma siyasasına ilişkin kararların alınması gerekir.

Satılma programının oluşturulmasında pazarla yakın bir ilişkinin kurulması sözkonusudur. Bu ilişki kurulurken satılma işlevi alanında işletmenin siyasasına ilişkin kararların alınması gerekir. Bu kararlar, alım yöntemleri, fiyat siyasası ve satıcı işletmelerin ürünlerinin değiştirilmesi konularında alınabilir.

---

(17) Alfred Heinz Bahn. Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1974. s. 149.

(18) Alfred Heinz Bahn. A.g.e., s. 149.

(19) Atilla Gönenli, Cevat Sarıkamış. İşletme Finansı, Okuma Parçaları ve Vak'alar, 2. Bası, İ. Ü. İşletme Fak. Yayın No.: 58, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No.: 28, Sermet Matbaası, İstanbul, 1976, s. 50 - 52.



Bir işletmenin alım yöntemleri, alım örgütüne, alım biçimine ve satıcı işletmelere ilişkin kararların alınmasıyla belirlenebilir. Bu kararlarla,

- Satılma örgütünün oluşumu merkezci veya merkezkaç olarak saptanabilir.
- İşletme dışı veya işletme içi satılma organları oluşturulabilir.
- Satıcı işletmeler, sayıları ve bunlardan talep edilecek miktar ve kaliteler saptanabilir.

Alım yönteminin belirlenmesinden sonra işletmenin fiyat siyasasının aktif ve pasif olarak yürütülmesi kararlaştırılır. Pasif fiyat siyasasının izlenmesinde fiyat önerilerinden en uygun olanı seçilirken, aktif fiyat siyasasında işletme, satıcı işletmeleri fiyatların belirlenmesi sırasında etki altında tutmaya çalışır.

Endüstri işletmesi, satılma alanında pazarla ilişki kurarken satıcı işletmelerin ürünlerini değiştirmeleri yolunda da etkin olabilir. Endüstri işletmesinin sürekli olarak talep ettiği maddelerin özelliklerine göre üretim ve satış yapan yabancı işletmelerin korunması konusunda almabilecek olan kararlar da işletmenin satılma siyasasına ilişkin bir karar niteliği taşır.

Yukarıda belirtilen satılma siyasasına ilişkin kararlar alım programının hazırlanabilmesi için alınması gereken diğer kararlara yön verir.

Hangi tür maddelerin hangi zamanlarda sipariş verileceğini gösteren satılma programının yapılmasında, plânlama süreci içinde saptanan gereksinimler ve bunların zamansal bölünmeleri, stok plânlaması ve satılma siyasası temel alınır.

Gereksinimler, belirli bir zaman aralığı içinde tüketilecek üretim faktörlerinin miktarını verir. Bu zaman alanı içindeki belirli zaman birimlerinde tüketilecek olan miktarlar saptanır. Söz konusu tüketim miktarları, mevcut ve istenen stok seviyesi ve satılmayla ilgili maliyetler de gözönünde bulundurularak sipariş miktarları ve zamanları biçimine dönüştürülür.

Maliyetlerin hesaplanabilmesi için sipariş miktarlarıyla etikilenebilen satılmamacak maddelerin fiyatlarının, taşıma, depolama ve ödeme şartlarının saptanması zorunlu olur.

Satılma plânının hazırlanmasında alman kararların ana hatlarıyla aşağıda belirtildiği şekilde özetlenmesi olanağı vardır.

- 1 — Satılmamacak Maddelerin ve Niteliklerinin Saptanması;
- 2 — Sipariş ve Satılmamacak Maddelerin Miktarlarının, Sipariş ve Satılma Zamanlarının Saptanması;
- 3 — Maddelerin Satılmacağı İşletmelerin Saptanması;
- 4 — Ödeme Koşullarının Saptanması;
- 5 — Satılmada Taşıma Koşullarının Saptanması;
- 6 — Alman Maddelerin Stok ve Depolama Koşullarının Saptanması;
- 7 — Satılma Örgütünün Oluşum Biçiminin Saptanması.