

İŞLETMELERDE KÂRLILIĞIN ARTIRILMASI KOŞULLARI

Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

1. GİRİŞ

İşletmecilik literatüründe, işletmelerin çeşitli amaçlarının olabileceği ileri sürülmüştür. Örneğin; büyüme, yaşamını sürdürme, topluma hizmet, kârlılık gibi. Kârlılık dışındaki diğer amaçlar, o günün koşullarında zorlama olarak ileri sürülmüş ikincil amaçlar niteliğindedir. Komünist ve sosyalist sistemlerin yürürlükte olduğu dönemlerde, kâr kavramı çok eleştiriye uğradığı için, yazarlar, kârın dışında başka işletme amaçları da geliştirerek, eleştirileri hafifletmeye çalışmışlardır.

Aslında özel kesim işletmelerinin tek ve temel amacı kâr elde etmektir. Ancak, kâr elde eden işletmeler büyüyebilir, yaşamını sürdürebilir ve topluma hizmet edebilir.

Bu yazıda, Türkiye koşullarında çalışan özel kesim işletmelerinin, kârlarını, başlıca kaç yoldan artıracabilecekleri üzerinde durulacaktır. Bunun için, önce, işletmelerin Türkiye koşulları üzerinde durulacaktır. Böylece, işletmecilik için mevcut koşullar saptanmış olacaktır. Daha sonra da, verimlilik ve kârlılık artışı yolları tek tek saptanarak, kâr artırma konusunda daha somut bilgilendirme sağlanmış olacaktır.

2. MEVCUT DURUM

Herhangi bir işletmenin gelecek dönemlerdeki verimlilik ve kârlılığını artırabilmek için, ilk koşul, işletmenin dış ve iç çevrelerinin mevcut durumunu açık seçik ortaya koymak gerekir.

2.1. TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERİN DIŞ ÇEVRELERİNİN MEVCUT DURUMU

Bilindiği gibi işletmecilik, çeşitli dış çevrelerin yarattığı sınırlar içinde yapılır. Başka bir deyişle, işletmecilikte başarı, dış koşullara bağlıdır. Dış koşulların kontrolü ise, işletmelerin dışında, kendi doğal koşullarına göre gerçekleşir. Bu nedenle, geleceğe dönük işletme kararlarının alınması sırasında, dış koşulların oluşturduğu sabitlerin ya da gelişmelerin veri olarak modele sokulması gerekir.

2.1.1. Genel Ekonomik Durum

- Birey başına düşen milli gelir dünya standartlarının çok altında, buna karşılık, nüfus artış hızı çok yüksektir.
- Beslenme koşulları, özellikle protein açısından yetersiz olduğu için, emek unsuru verimli çalışmak için yeterli kaloriyi alamamaktadır.
- Aktif nüfusun yaklaşık yarısı, hala tarım kesiminde çalışmakta olmasına rağmen, satın alma gücü düşüktür.
- Milli gelirden sanayi kesiminin payı hergeçen gün biraz daha artmaktadır.
- Çağdaş üretim tesisleri ve çağdaş işletmecilik uygulamaları yetersizdir. Üretimin büyük bir kısmı, geleneksel işletmecilik uygulamalarıyla gerçekleştirilmektedir.
- % 80'ler düzeyinde devamlı bir enflasyon vardır.
- Büyük yabancı firmaların ekonomi üzerindeki etkileri hissedilir bir durumdadır.
- Nüfusun büyük bir bölümü çok düşük gelire sahip olduğu için, gönüllü tasarruflar az, buna rağmen mecburi tasarruf yaptırılmakta ve bu tasarruflar genellikle devlette toplanmaktadır.

- Faiz oranları dünya standartlarının çok üzerindedir.
- Sermaye tedariki çok pahalı ve çok risklidir.
- Hammadde tedariki çok pahalı, fiyat bakımından istikrarsızdır. Bu piyasada genellikle iç ve dış bağımlılık hakimdir. Devlet ve özel tekeller sık sık fiyat artırımları yapmaktadır.
- Pazar koşulları çok sık değişmekte, talep dalgalanmaları şiddetli olmaktadır. Bazen beklenmedik talep artışları, bazen de isteksizlik görülmektedir. Örneğin, tarım kesiminde görülen bir kıtlık, sanayi kesiminde beklenen talebi yaratmamaktadır.
- İhracat ve ithalat koşullarında da bir kararlılık yoktur.
- Devlet ekonomiye sık sık müdahalelerde bulunarak, ani şoklar yaratmaktadır. Dolayısıyla ileriye dönük ekonomik kararlar büyük risk taşımaktadır.
- Vergi oranları ve vergilendirme dahil devletin ne zaman ne yapacağı ve dengeleri ne yönde değiştireceği konusunda bir tahmin yapılamamaktadır.

2.1.2. Genel Politik Durum

- Türkiye'deki hemen hemen bütün politik kurumlar, dünya ölçüsünde geçerli olan fonksiyonlarını oynayamamaktadırlar.
- Hukuk prensipleri hemen hemen kavram olarak kalmakta, uygulanmaları aksamakta, birçok hukuk ilkesi, birtakım politik oyunlarla değiştirilmektedir.
- Ekonomik konulardaki yasal işlemlerin, adalet mekanizmasındaki takibi pahalı ve zaman alıcıdır.
- Siyasi istikrar giderek bozulmakta ve halk yeniden müdahale bekler duruma gelmektedir.

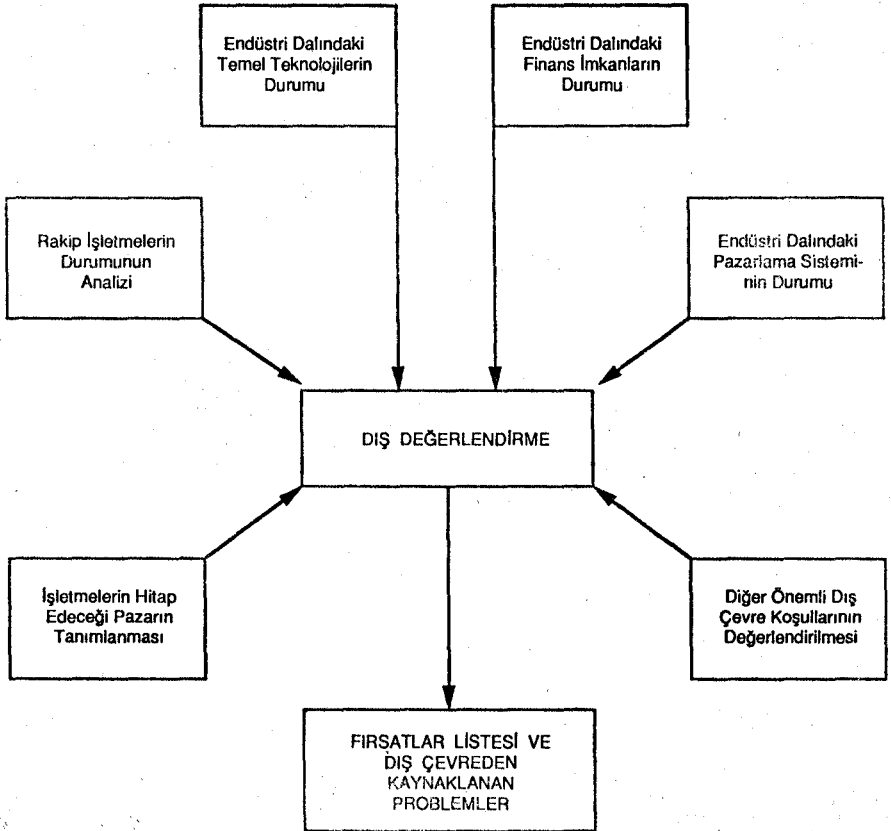
2.1.3. Sosyal ve Kültürel Koşullar

- Son yıllarda görülen liberalleşme ve ferdiyetçilik uygulamalarına rağmen, halk birtakım günlük işlerin yapılmasını dahi otoriter bir devletten bekleme alışkanlığını sürdürmektedir.
- Son yıllarda geleneksel toplum yapısı gözle görülen ve plansız gelişen bir çözülme içine girmiştir. Bu durum tüm halkta bir huzursuzluk ve rahatsızlık doğurmuştur.
- Şehirleşme henüz tamamlanamamıştır. Köyden şehre göç çok karmaşık adeta çözümü imkansız sorunlar yaratmıştır.

- Çağdaş eğitim sistemi bir türlü kurulamamış, ekonomi, toplum ve sanayi ihtiyaçlarına tam olarak cevap verecek yükseköğretim ve ara eleman eğitimi aksamıştır.
- Türkiye'yi belirli bir amaca seferber edecek, bir kültür birliği ve amaç birliği yoktur. Toplum içinde birtakım dinci, ırkçı ve çıkar grupları, sosyal istikrarı bozmaktadır.

3. DIŞ ÇEVRE KOŞULLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İşletmenin içinde faaliyet gösterdiği milli ekonominin ve uluslararası ekonominin, işletmenin içinde faaliyet gösterdiği endüstri dalının, pazarın, rekabetin, teknolojik gelişmelerin, finansal kurumların ve diğer çevre unsurlarının analizine dış değerlendirme denir. Aşağıdaki şekil, dış değerlendirmede hangi unsurların analiz edilmesi gerektiğini göstermektedir.



Başarılı bir dış değerlendirme yapabilmek için, başta pazarlama araştırması olmak üzere, birçok finansal, yasal, teknik ve ekonomik araştırmanın yapılması gerekir. Bu araştırmaların değerlendirilmesinden sonra, aşağıdaki gibi bir tablo hazırlanarak, dış çevrenin yarattığı fırsatlar ve kısıtlamalar açıkça gösterilebilir.

FIRSATLAR	KISITLAMALAR
1. Gelecek yıllarda talep açığı olacaktır.	1. İşletmemizin pazardaki liderliğini sürdürebilmesi için yeni teknolojilere yönelmek gerekmektedir.
2. Rakip işletmelerin durumu zayıftır.	2. Sermaye sıkıntısını gidermek gerekmektedir.
3. İşletmemiz pazarda lider durumdadır.	3. Devletin ekonomiye beklenmedik şok müdahaleleri belirsizliği artırmaktadır.
4. Çok az bir pazarlama faaliyeti ile satışları artırmak mümkündür.	4. Kuraklık talebi olumsuz etkilemektedir.
	5. Kalifiye işçi bulmak çok zorlaşmıştır.

3.1. İŞLETMENİN MEVCUT DURUMUNUN SAPTANMASI

Bilindiği gibi amacımız, Türkiye koşullarında işletmelerin verimlilik ve kârlılığını artırma yollarını bulmaktır. Yukarıda ana çizgileriyle Türkiye koşulları tesbit edilmiştir. Şimdi sıra işletmenin mevcut koşullarını saptamaya gelmiştir.

İşletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması için yapılan analize, iç değerlendirme denir.

İç değerlendirme analizinde en önemli ilk adım, işletmenin finansal durumunu, işçilerin uzmanlıklarını ve yeteneklerini, her türlü bina, makina araç ve gereçlerini, ham ve yardımcı madde imkanlarını, bütün ayrıntılarıyla ortaya koymaktır. İkinci adım, sözkonusu işletme kaynaklarını, işletmenin amaçları ışığında analiz etmektir. Üçüncü adım da ise, en az şu sonuçları gerçekleştirmek gerekir:

1. Çağdaş finansal raporlar
2. Üretilen malların pazar talebinin tahmini
3. İşçilerin uzmanlık ve yetenek düzeyleri
4. Bilgi üretme kapasitesi ve bilgisayarlardan yararlanma
5. Eldeki fabrika, makina, araç ve gerecin günün koşullarına uygunluğu ve faydalı ömrü
6. Mevcut üretim kapasitesi ve kullanım oranı
7. Pazarlama sistemi ve pazarlama imkanları
8. Teknolojik imkanlar

Bu ve benzeri analizler sonunda, aşağıdakine benzer bir tablo hazırlanarak, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri açıkça gösterilebilir:

KUVVETLİ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
1. Sağlam bir finansal yapıya sahibiz.	1. Pazarlama örgütü zayıftır.
2. İyi eğitilmiş, yüksek uzmanlığa sahip, profesyonel uzmanlara ve işçilere sahibiz.	2. İşçi devir oranı yüksektir.
3. Ürettiğimiz malların kalitesi yüksektir.	3. Mevcut üretim kapasitesi talepleri karşılayamamaktadır.
4. Yeterli bir teknoloji birikimi vardır.	

4. VERİMLİLİK ARTIŞI

Bilindiği gibi, verimliliğin genel tanımı, belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki orandır.

$$\text{VERİMLİLİK} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Yaratılan Toplam Fayda}}{\text{Sisteme Giren Değerler Toplamı}}$$

Sisteme giren değerler toplamı, üretimde kullanılan işçilik, sermaye, yönetim ve teknik bilgidir.

$$\text{İŞÇİ VERİMLİLİĞİ} = \frac{\text{Yaratılan Fayda}}{\text{Toplam İşçilik}}$$

$$\text{SERMAYE VERİMLİLİĞİ} = \frac{\text{Yaratılan Fayda}}{\text{Toplam Sermaye}}$$

$$\text{FİZİKİ VERİMLİLİK} = \frac{\text{Üretimin Fizik Miktarı}}{\text{Üretim Faktörlerinin Fizik Miktarı}}$$

$$\text{EKONOMİK VERİMLİLİK} = \frac{\text{Üretim Değeri}}{\text{Üretim Maliyet Giderleri Toplamı}}$$

$$\text{KÂRLILIK} = \frac{\text{Kâr}}{\text{Sermaye}} = \frac{(\text{Üretim Miktarı} \times \text{Fiyat}) - \text{Üretim Maliyeti}}{\text{Sermaye}}$$

$$\text{ÜRETKENLİK ARTIŞI} = \frac{\text{Son Dönem Üretim Miktarı} - \text{İlk Dönem Üretim Mik.}}{\text{İlk Dönem Üretim Miktarı}}$$

$$\text{YETERLİK} = \frac{\text{Standart Üretim Miktarı}}{\text{Gerçekleşen Üretim Miktarı}}$$

$$\text{ETKİNLİK} = \text{Standart Çalışma Koşulları}$$

4.1. VERİMLİLİK ARTIŞI NASIL SAĞLANIR?

- Üretim zamanı minimize edilirse, (Teknolojiye bağlı)
- Üretim miktarı artırılırsa (Dış koşullara bağlı)
- Üretim kapasitesi yükseltilirse (Uzmanlığa ve teknolojiye bağlı)
- Üretim maliyeti minimize edilirse (Girdi fiyatlarına bağlı)
- Satış fiyatı yükseltilirse (Dış koşullara bağlı)

5. MALİYET MİNİMİZASYONU

Yukarıda verilen verimlilik formülleri incelenirse, verimlilik artışı sağlamanın en etkili yollarından birisinin maliyet minimizeasyonuna gitmek olduğu görülür. Bilindiği gibi, maliyetler başlıca üç gruptan oluşur. Bunlar;

- Hammadde ve Malzeme Giderleri
- İşçilik Giderleri
- Genel İmalat Giderleri

Bu üretim giderlerine işletmenin finansman giderlerini de ekleyerek Türkiye koşullarında, bu giderlere bazı yaklaşım reçeteleri verilmeye çalışılacaktır.

5.1. HAMMADDE VE MALZEME GİDERLERİ

Enflasyon ve temel hammaddelerde tekelleşme eğilimleri nedeniyle, Türkiye'de hammadde ve malzeme yönetimi büyük önem taşır. Bu nedenle, işletmelerimizin, hammadde ve malzemeye ilişkin kararlar alırken başlıca şu hususları gözönünde bulundurmaları gerekir:

- Finansman imkânları yaratılarak, bol miktarda hammadde ve malzeme stoku yapılmalıdır.
- Hammadde ve malzeme değerlemesinde, ilk giren son çıkar değerlendirme yöntemi (LİFO) kullanılmalıdır.
- Hammadde ve malzeme satan işletmeler ile geleceğe dönük satınalma anlaşmaları imzalanarak, fiyat istikrarı sağlamaya çalışılmalıdır.
- Bir kerede mümkün olduğu kadar çok alım yapılarak, bir taraftan fiyat iskontoları sağlanmalı, bir taraftan da taşıma ve sigorta maliyetleri minimize edilmelidir.
- Üretimde hammadde standartları saptanmalı ve bu standartların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği kontrol edilmeli, saptamalardan sorumlu olanlar tesbit edilmelidir.
- Bozuk ve kusurlu mamul oranı düşürülmeli, fire ve atıklar en aza indirilmelidir.
- Bileşik ve yan mamuller değerlendirilmelidir.
- Hammadde ve malzeme stoklarının iyi korunması ve bozulmaması için gerekli önlemler alınmalıdır. Değerli olanları kesinlikle sigorta ettirilmelidir.
- Depolardan belgesiz çıkışlar yapılmamalıdır. İadeler de belgeyle yapılmalıdır.

5.2. İŞÇİLİK GİDERLERİ

İkinci maliyet unsuru işçilik giderleridir. Bireysel iş sözleşmesi veya toplu iş sözleşmesine göre hak ve yükümlülükleri sap-

tanan işgörenler, verimlilik amacını gerçekleştirecek en önemli dinamik unsurlardır. Bunlardan yararlanırken şu hususların gözönünde bulundurulması gerekir:

- Üretimde zaman standartları saptanmalı ve bu standartlara ulaşıp ulaşılmadığı kesinlikle kontrol edilmeli, sapmaların nedenleri ve sorumluları bulunmalıdır.
- Mesaiye zamanında başlanmalı, zamanında ara verilmeli ve zamanında mesai bitirilmelidir.
- İşgörenlerin iş için yeterli kaloriyi almalarına dikkat edilmeli, gerekirse, bol kalorili öğle yemekleri verilmelidir.
- İşgörenlerin kendi aralarında doğal olarak oluşan informal gruplar, dikkatle izlenmeli, grup liderleri tespit edilmeli, grup çatışmaları önlenmeli, grupların amaçları ile işletmenin amaçları dengelenmeli ve bütünleştirilmelidir.
- İşgörenler kesinlikle güdülenmeli, güdülemede cezalandırma yerine mümkünse ödüllendirme yolu tutulmalıdır.
- Güdülemede yetersiz kalan resmi liderler uyarılmalı, gerekiyorsa değiştirilmelidir.
- İşgörenlerin işlerini yaparken kullandıkları araç ve gereçler, verimliliklerini en çoğa çıkaracak nitelikte olmalıdır.
- İşgörenlere daha önce kullanmadıkları bir araç ve gereç verilmenden önce, o araç ve gerecin en iyi kullanılmasını temin edecek bir eğitim verilmelidir.
- İş kazalarını asgariye indirecek her türlü önlem kesinlikle alınmalıdır.
- Çalışma ortamı, iş verimini artıracak şekilde düzenlenmeli, hijyen şartları verimlilik artışı sağlayacak şekilde temin edilmelidir.
- İşgörenler devamlı olarak hizmet içi ve hizmet dışı eğitimden geçirilmeli, verimlilik artışı amacıyla düzenlenen kurslardan geçirilmelidir.
- İşgörenlerle ilgili kararların alınmasında işgörenlerin katılımı kesinlikle sağlanmalıdır.

- İşgörenlerin amirlerine sempatik görünerek, bazı avantajlar sağlamaları ve bunu başaramayan işgörenlerin morallerini bozmaları önlenmelidir.
- Her işin kesinlikle zamanında bitirilmesi ve yarınki işlerin kesinlikle planlanmış olması sağlanmalıdır.

5.3. GENEL İMALAT GİDERLERİ

Bilindiği gibi, hammadde, malzeme ve işçilik dışında kalan üretim giderleri, genel mial giderleri olarak nitelendirilir. Bu maliyet kavramları konusunda da başlıca şu hususlara dikkat etmek gerekir:

- İşletme organizasyonunda gereksiz yönetim kadroları oluşturulmamalıdır.
- Mevcut görevleri mesaisini doldurmayan yöneticilere, mesaisini dolduracak kadar yeni fonksiyonlar eklemelidir.
- Yöneticilerin tümü, işgal ettiği kadronun gereklerini yerine getirebilecek yetenekte ve eğitim düzeyinde olmalıdır.
- Yöneticiler, işletmenin amaçlarını kaçırarak, kendi amaçlarını gerçekleştirecek tutum ve davranışlara girmemelidirler.
- Yöneticiler kesinlikle astlarına bilgi vermeli ve onlardan bilgi istemeli, etkili bir gözetim yapmalıdırlar.
- Yöneticilerin çeşitli vesilelerle yaptıkları ikramların maliyeti ile bu ikramların kısa ve uzun dönemde işletmeye sağlayacağı yararlar kesinlikle ölçülmelidir.
- Kırtasiye kullanımı asgariye indirilmelidir.
- Mecbur kalmadıkça, telefon, telsiz, teleks, telefaks gibi pahalı iletişim araçları sık sık kullanılmamalı, bunların yerine mektup gibi daha ucuzları tercih edilmelidir.
- Müstahdem, odacı, temizlikçi, çaycı gibi kadrolar asgariye indirilmelidir.
- Isıtma ve aydınlatmada lükse kaçılmamalıdır.
- Makam arabası ve ulaşım araçlarında azami tasarruf sağlanmalı, maliyetini kurtarmadıkça, toplu ulaşım araçlarından yararlanmalıdır.

- Makam odalarında basit ve kullanılşlılık tercih edilmeli, lüks lambiri, koltuk, halı gibi gösterişlere iltifat edilmemelidir.
- Atıl kapasite ile çalışacaksa, bilgisayar gibi pahalı karar araçları alımına gitmemeli, başka kuruluşlardan bilgisayar saati kiralanmalıdır.
- İşletme içinde bir muhasebe birimi oluşturmanın maliyeti ile bu hizmeti dışardan sağlamanın maliyeti kesinlikle karşılaştırılmalıdır.
- Yönetici sözleşmelerinde astronomik ücretlerden kaçınılmalıdır.

5.4. FİNANSMAN GİDERLERİ

Türkiye'nin içinde bulunduğu yüksek enflasyon ortamında, özellikle finansman giderleri, işletmeleri zaman zaman birçok darboğazlara sürüklemektedir. Bu konuda kararlar alınırken, başlıca şu hususların gözönünde bulundurulması gerekir:

- İşletmede, iç ve dış finansman kurumlarını ve bunların işleyişini çok yakından bilen yetenekli ve eğitimli bir kişinin istihdam edilmesine çalışılmalıdır.
- İşletmede mutlaka kısa ve uzun dönem bütçeleri hazırlanmalı ve sık sık revize edilerek uygulanmaları sağlanmalıdır.
- Nakit akımı ve fon akımı tabloları hazırlanarak, işletmenin ne zaman nakit fazlası, ne zaman nakit azlığı olduğu önceden bilinmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.
- İşletme bütünüyle öz sermaye ile değil, kesinlikle belirli bir oranda borç sermaye ile çalışmalıdır.
- Borç temin edilirken, borcun geri ödeme döneminin uzun olmasına çalışılmalıdır.
- Mümkünse, halka açılarak sermaye temin edilmelidir.
- Borç temin edilirken, bütün alternatifler kesinlikle birbirleriyle karşılaştırılmalıdır.
- İşletmenin ortalama sermaye maliyetinin, rakip işletmelerin ortalama sermaye maliyetinden düşük olmasına çalışılmalıdır.
- İşletme alacakları, kesin güvenceye bağlanmalı ve mümkün olduğu kadar kısa dönemli tutulmaya çalışılmalıdır.

- Kârların tamamı dağıtılmamalı, otofinsmana gidilmelidir.
- Mümkünse hızlandırılmış amortisman yöntemiyle amortisman ayrılmalıdır.
- Düşük faizli ve uzun dönemli borç sağlanmaya çalışılmalı ve borçlar, kesinlikle sabit aktif değerlere yatırılmalıdır.
- Kısa dönemli borçlar, döner aktif değerlerin finansmanında kullanılmalıdır.
- Kasada ve bankalarda nakit tutulmamalı, mümkünse dövize yatırılmalı, gerektiğinde döviz liraya çevrilerek ihtiyaç karşılanmalıdır.
- Kullanılmayan sabit aktiflerin kiraya verilmesine çalışılmalıdır.

6. TALEP MAKSİMİZASYONU

Bilindiği gibi işletmenin gelirleri ile giderleri arasındaki olumlu farka kâr adı verilir. Kârı artırmak için, giderleri azaltmak, gelirleri artırmak gerekir. Giderlerin nasıl azaltılabileceğine yukarıda kısaca değinilmiştir. Şimdi sıra gelirlerin, başka bir deyişle, talebin nasıl artırılabilceğine gelmiştir. Türkiye'nin yüksek faiz, yüksek enflasyon, istikrarsız ve belirsiz ortamında talebi artırıcı yönde başvurulabilecek yolların belli başlılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki, rakip işletmeler tesbit edilerek, herbirinin tek tek pazar paylarının tesbit edilmesi ve işletme pazar payı ile karşılaştırılması ilk adım olmalıdır.
- Pazarda başarılı olan işletmelerin pazarlama stratejilerinin analiz edilmesi.
- Yeni bir hedef pazar tanımlanması.
- Hedef pazarla ilişki kurularak, ihtiyaçlarının objektif olarak saptanması.
- Pazarın ihtiyaçlarını karşılayacak bir pazarlama karmasının oluşturulması (Fiyat, satış çabaları, mamul ve fiziksel dağıtım).
- Mamul planlanırken, şekil, dayanıklılık, kullanılabilirlik, kalite ve diğer yönlerden tüketicilerin ihtiyacını eksiksiz olarak karşılayabilmesine özen gösterilmelidir.

- Sektörde faaliyet gösteren başarılı rakip işletmelerin dağıtım kanalları incelenmeli ve dağıtım kanalında yer alan pazarlama kurumlarının fikirleri sorularak onlarla bütünleşmelidir.
- Müşterinin gelmesi beklenmemeli, müşterinin ayağına gidilmeli, hedef pazarın özelliklerine uygun satış çabaları geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.
- Fiyatlandırma politikası gerçekçi olmalıdır. Finansal yetersizlik varsa, rakiplerle fiyat rekabetine girilmemelidir.
- Tam kapasite düzeyine ulaşılmamışsa; hammadde, malzeme ve işçilik giderlerini kurtandıktan sonra az bir kâr koyarak fiyat tesbit etmeye çalışılmalıdır. Başka bir deyişle, fiyatlamada tam maliyet değil, değişken maliyet sistemi kullanılmalıdır.
- Mümkünse, işletmeye yetenekli, eğitilmiş, işinde başarılı pazarlamacılar alınarak, pazar üretmeye çalışılmalıdır.
- Ambalajlamaya ve malı tüketiciye teslim etmeye önem verilmelidir.
- Satış sonrası hizmetlere kesinlikle önem verilmelidir.
- Kredili satışlarda fiyata enflasyon payı kesinlikle eklenmelidir.
- Cazip bile olsa, güvence almadan kredili satış yapmamalıdır.
- Pazarı oluşturan tüketiciler homojen değilse pazar bölümlenmesine ve mamul farklılaştırmasına gidilmelidir.
- Pazarlama faaliyetlerinde kısa dönemli yararlılardan çok, uzun dönemli yararlar gözetilmelidir.
- Müşterinin daima haklı olduğu prensibine bağlı kalınmalıdır.
- Mümkünse, dağıtım kanalındaki pazarlama kurumlarına satış üzerinden uygun bir pay verilmelidir.
- İşletmenin pazarlama elemanlarına, ücretlerinin dışında satış üzerinden ölçülü bir pay verilmelidir.
- Malı sattıktan sonra, müşterilerle ilişki kurularak, mala ilişkin düşünceleri alınmalı ve değerlendirilmelidir.
- Her türlü işletmecilik faaliyetinde güvenilir işletme imajı yaratılmaya çalışılmalıdır.

- Pazarlama araştırması ihmal edilmemeli, devamlı bir işletmecilik faaliyeti olarak düşünölmelidir.
- İşletmenin temel görevinin pazar üretmek olduğu akıldan çıkarılmamalıdır.

7. İŞLETMEDE ÇAĞDAŞ YÖNTEM VE ARAÇLAR KULLANMA

Bilindiği gibi çağımız giderek daha hızlı değişken bir dinamik yapı özelliği taşımaktadır. Dünün hemen herşeyi, bugün kabul edilmemektedir. Mallar artık fiziksel olarak eskimedikleri halde, psikolojik olarak eskimekte ve kullanımları terkedilmektedir.

Çağın teknolojisini, işletmecilik yöntemlerini çok yakından izlenmedikçe ve bunları işletmeye kazandırmadıkça, ne verimliliği, ne kârlılığı artırmak ve hatta ne de iş hayatında kalmak mümkün değildir. Bu konuda şu önlemler alınabilir:

- Gençler yeniliğe daha eğilimli oldukları için, çağın hızlı değişimine daha kolay ayak uydurabilmektedirler. Mümkünse işletmeye yetenekli, eğitimli ve başarılı genç elemanlar alınmalı ve onların önerileri dikkatle değerlendirilmelidir.
- Yurtiçi ve yurtdışı fuarlara kesinlikle katılarak, yeni teknoloji ve yöntemler yakından takip edilmelidir.
- İşletmecilikte tutuculuğa kesinlikle prim verilmemelidir.
- Dünyadaki teknolojik araştırmaların amacı, daha verimli, daha kaliteli, daha kullanışlı, daha kârlı yeni üretim ve pazarlama yöntemleri bulmaktır. Bu nedenle, yeni teknolojilerin bizzat kendisi, verimlilik, kârlılık ve üretkenlik sağlar.
- İşletmeye yeni çağdaş teknolojiler kazandırmaya çalışılmalı, ancak Türkiye koşullarında yapılacak teknolojik yatırımların kendisini en kısa zamanda geri ödeyecek türde olmasına dikkat edilmelidir.

8. SONUÇ

Sonuç olarak, eskinin işletmecilik anlayışı, bugün, tüm dünyada ve Türkiye’de iflas etmiştir. Pek kısa bir gelecekte, çağa ayak uyduramayan tüm işletmelerimiz, işletmecilik hayatından silinip

gideceklerdir. Bunların yerini, dış pazarlarla bütünleşebilmiş, kendisine dış ortaklar bulabilmiş, dışarıdan veya içeriden en son teknolojiyi transfer ederek çağı yakalayabilmiş işletmeler olacaktır.

Özellikle Avrupa Topluluğuna tam üye olduktan sonra, istisnalar dışında, işletmecilik eğitiminden geçmemiş bir kimsenin, işletmenin önemli kademelerinde yer işgal etmesi mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla daha bugünden dil bilen üniversite mezunlarının işletmeye alınmasına çalışılmalı ve gelecekte onlardan yararlanılmalıdır.