

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu

**Küçük ve Orta Büyüklükteki  
Mesleki Firmalar için  
Firma Yönetim Rehberi**

**4. Revizyon**





# **Küçük ve Orta Büyüklükteki Mesleki Firmalar için Firma Yönetim Rehberi**

## **4. Revizyon**

**ULUSLARARASI MUHASEBECİLER FEDERASYONU**  
**International Federation of Accountants (IFAC)**  
**529 Fifth Avenue, 6th Floor New York, New York 10017 USA**

Bu yayın, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) tarafından yayınlanmıştır. IFAC'ın misyonu kamu yararına hizmet etmek, yüksek kaliteli mesleki standartlara uyumun tesis ve teşviki yolu ile dünya çapında muhasebe mesleğini güçlendirmek ve güçlü uluslararası ekonomilerin gelişmesine katkıda bulunmak, mesleki standartların uluslararası yakınsamasını arttırmak, mesleğe ilişkin konularda ve kamu yararı meselelerinde görüş bildirmektir.

Bu yayını IFAC'ın bünyesinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki Mesleki Firmalar Tavsiye Grubu (SMP AG) tarafından hazırlanmıştır. Yayının orijinal versiyonunu yalnızca kişisel kullanım için IFAC web sitesinden ücretsiz olarak indirebilirsiniz.

[www.ifac.org](http://www.ifac.org)

IFAC. Tüm hakları saklıdır.

### **TÜRMOB YAYINLAMA İZİNİ**

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) tarafından Mayıs 2020 tarihinde İngilizce olarak yayınlanan, "Küçük ve Orta Büyüklükteki Mesleki Firmalar için Firma Yönetim Rehberi'nin 4. Revizyonu", IFAC'tan izin alınarak Temmuz 2021 tarihinde TÜRMOB tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. IFAC yayınlarının tamamı İngilizce olarak yayınlanır. IFAC söz konusu çevirinin doğruluğu ve tamlığı ya da bunların bir sonucu olarak ortaya çıkabilecek eylemler konusunda herhangi bir sorumluluk üstlenmez.

IFAC tarafından yayınlanan İngilizce metin 'Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, 4th Edition © Ocak 2018. Tüm hakları saklıdır.

Türkçe metin "Küçük ve Orta Büyüklükteki Mesleki Firmalar için Firma Yönetim Rehberi, 4. Revizyon" © Temmuz 2021. Tüm hakları saklıdır.

Orijinal Adı: "Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, 4th Edition, Practice Transformation Action Plan"

Telif, ticari marka ve izin bilgileri veya iletişim için [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org)

Yayın yılı: Temmuz 2021

## İçindekiler

---

<b>Önsöz.....</b>	<b>iv</b>
<b>Yorumda Bulunmak için Yapılacaklar.....</b>	<b>v</b>
<b>Uyarı .....</b>	<b>vi</b>
<b>Giriş .....</b>	<b>vii</b>
<b>IFAC Üyesi Muhasebe Meslek Örgütlerinin Kullanımı .....</b>	<b>xi</b>
<b>Terimler Sözlüğü .....</b>	<b>xii</b>
<b>Modül 1: Mesleki Firmanızı Planlayın .....</b>	<b>1</b>
<b>Modül 2: Mesleki Firma Modelleri, İş Birlikleri ve Bağlantılar .....</b>	<b>137</b>
<b>Modül 3: Mesleki Firmanın Kurulması ve Büyümesi .....</b>	<b>187</b>
<b>Modül 4: İnsan Kaynağı (Beşerî Sermaye): Beşerî Bir Stratejinin Geliştirilmesi.....</b>	<b>249</b>
<b>Modül 5: Teknolojiden Yararlanma.....</b>	<b>317</b>
<b>Modül 6: Müşteri İlişkileri Yönetimi.....</b>	<b>393</b>
<b>Modül 7: Risk Yönetimi .....</b>	<b>443</b>
<b>Modül 8: Devir Planlaması.....</b>	<b>535</b>

## Önsöz

---

Bu yayın, IFAC Küçük ve Orta Büyüklükteki Mesleki Firmalar için Firma Yönetim Rehberi'nin dördüncü revizyonudur.

İlk versiyonu 2010 yılında yayınlanan bu Rehber, mesleki hizmetler konusunda giderek karmaşıkleşan ve rekabetçi küresel piyasalarda SMP'lerin daha etkin bir şekilde faaliyette bulunmalarına yardımcı olacak kapsamlı rehberlik sağlamaktadır.

Bu revize versiyondaki temel değişiklikler, SMP'lerin nasıl faaliyet gösterdikleri ve müşterilerine nasıl hizmet sunduklarının önemini vurgulayan Teknolojiden Yararlanma (Modül 5) konulu revize bölüm ile ilgilidir. IFAC, Küresel Bilgi Paylaşımına referans vermenin yanı sıra küçük düzeltmeler ve genel güncellemeler yapma fırsatına da sahiptir. Ancak kullanıcıların çoğunun bu Rehberi zaten tercüme etmiş olabileceğini varsayarak, bu baskıdaki revizyonları minimum düzeyde tutmaya gayret gösterdik.

Sekiz modül olarak hazırlanan bu Rehber, Küçük ve Orta Büyüklükteki Mesleki Firmaların firma yönetimi ilkelerini ve stratejik planlama, personel yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve yerini devretme yönetimini içeren konulara ilişkin iyi uygulama rehberi sağlamaktadır.

Üye meslek örgütlerinin ve mesleki firmaların bu Rehberin kullanımından maksimum fayda sağlamalarına yardımcı olmak amacıyla, IFAC, bir el kitabı da geliştirmiştir: [Küçük ve Orta Büyüklükteki Mesleki Firmalar Firma Yönetim Rehberi: Kullanıcı El Kitabı](#), Bu El Kitabı, Mesleki Firma Rehberinden en iyi nasıl faydalanılacağına ilişkin öneriler sunmaktadır.

Monica Foerster Başkan,  
IFAC SMP AG  
Mayıs 2020

## Yorumda Bulunmak için Yapılacaklar

---

Bu yayın, Mesleki Firma Rehberinin dördüncü revizyonudur. IFAC, en iyi uygulamaları sunmak ve mümkün olduğu kadar faydalı olmasını sağlamak amacıyla bu Rehberi düzenli olarak güncellemeyi taahhüt eder.

IFAC üyesi meslek örgütlerinin, serbest çalışan muhasebe meslek mensuplarının ve diğer ilgili tarafların yorumları memnuniyetle karşılanacaktır. Özellikle, IFAC, aşağıdaki sorular konusunda görüşleri memnuniyetle karşılayacaktır.

1. Mesleki Firma Rehberini nasıl kullanıyorsunuz? Bu rehberi eğitim için bir temel olarak, bir mesleki firma referans rehberi ya da başka bir amaç için mi kullanıyorsunuz?
2. Rehberin mesleki firma yönetiminin tüm bakış açılarını mümkün olduğu kadar kapsadığına inanıyor musunuz? Eğer cevabınız hayır ise, bu rehberde nelerin eklenmesini veya rehberden nelerin çıkarılmasını tavsiye edersiniz?
3. Rehberin içeriğinin SMP'lerin yüzleştirdiği önemli firma yönetim sorunlarını içerecek yeterlilikte hazırlandığını düşünüyor musunuz?
4. Rehberin kullanımı kolay mı? Eğer yanıtınız hayır ise, kullanımının kolaylaştırılması hususunda önerileriniz nelerdir?
5. Rehberin başka hangi konularda daha faydalı olabileceğini düşünüyorsunuz?
6. Bu Rehber esas alınarak geliştirilen eğitim materyalleri, formlar, kontrol listeleri ve programlar gibi çeşitli ürünler hakkında bilgi sahibi misiniz? Eğer bilgi sahibiyse, lütfen detaylı olarak bilgi veriniz.

Yorumda bulunmak için:

Christopher Arnold

KOBİ/SMP ve Araştırma Birimi Şefi

[christopherarnold@ifac.org](mailto:christopherarnold@ifac.org)

## Uyarı

---

Bir meslek mensubu, bu rehberi kendi mesleki yargılarının ve her bir özel mesleki hizmette yer alan gerçeklerin ve koşulların ışığı doğrultusunda kullanmalıdır. IFAC, bu rehberin uygulanmasının veya kullanılmasının sonucu olarak doğrudan ve dolaylı olarak doğacak herhangi bir sorumluluğu kabul etmemektedir.



## Giriş

---

### Amaç

Bu Rehber, mesleki firmaların güvenli, kar elde edebilir ve mesleki bir tutum içerisinde faaliyetlerinde bulunmalarına yardımcı olur. Rehber, mesleki firma yönetimi konularının genelini içeren bir uygulama rehberi sağlayarak bunu gerçekleştirmek istemektedir.

Rehber, SMP'lerin yönetimi ve operasyonel verimliliklerini iyileştirmelerini ve nihayetinde daha sürdürülebilir ve başarılı olmalarını amaçlamaktadır. Bu nedenle, söz konusu Mesleki Firma Yönetim Rehberinin amacı, SMP'lerin karşılaştığı fırsatları ve yüzleştikleri zorlukları ele almak, mesleki firmanın rekabet edebilirliğini, karlılığını ve sürdürülebilirliğini artırmak, mesleki firmayı yöneten kişilerin uzmanlığını, yetkinliğini ve verimliliğini artırmak, yüksek kalitede hizmet sunmaya daha uygun bir ortam sağlamak için mesleki firmayı yöneten kişiye uygulama desteği sağlamak, küresel en iyi uygulamaları ve mesleki firma yönetiminin en güncel tekniklerini sunmak için neler yapabileceğini ortaya koymaktır.

### Hedef Kullanıcılar

Bu Rehber, özellikle mesleki firma bünyesinde ya da serbest olarak çalışan muhasebe meslek mensuplarına yöneliktir. Öncelikli kullanıcı, mesleki firmayı yöneten kişiler ve kıdemli meslek mensubu olmasına rağmen, bazı bölümler, daha tecrübesiz personel ve yeni işe alınmış personele mesleki firmanın tanıtılmasında faydalı olabilir. Aynı zamanda günlük kullanıma uygun yol gösterici bir rehber olarak değerlendirilir. Ayrıca, bu rehber küçük ve orta büyüklükteki mesleki firmalar, KOBİ'lere genel işletme danışmanlığı hizmeti sağladığı zamanlarda faydalı olabilir. Hatta KOBİ'lerde çalışan muhasebe meslek mensupları da bu rehberi faydalı bulabilir. Son olarak, öğrenciler, eğitimciler, eğitim sağlayıcıları, araştırmacılar ve uluslararası kalkınma ajansları için de fayda sağlayan bir rehberdir.

### Kapsadığı Konular Nelerdir?

Rehber hem stratejik hem de operasyonel çok sayıda konuyu içerir. Derinliği ve niteliği konulara göre değişiklik gösterir. Uygulama ve geleneklerin yüksek derecede homojenlik gösterdiği ülkelerde bir konu derinlemesine yer alabilir. Ancak, özellikle söz konusu ülkede hassas olarak değerlendirilecek konular için (örneğin, mesleki firmanın yapısı, iş kanunu vs.), rehberin kapsamı, yerel mevzuata uyumlu hale getirilmesi için daha genel ve ilke esaslı olabilir.

Her bir modüle ilişkin bilgilendirme kısaca aşağıdaki gibidir:

#### **Modül 1 Mesleki Firmanızı Planlayın**

Her mesleki firma için başarının temel bileşeni, kendi stratejisini (ortakların ve çalışanların gitmek istediği yolu) iyi bilmesidir.

Bir mesleki firma için tek bir doğru yol ya da tek bir yanlış yol yoktur. Başarılı mesleki firmalar, işlem veya geleneksel muhasebe hizmetlerine veya üst düzey danışmanlık hizmetlerine odaklanan son derece uzmanlaşmış ve çok yönlü olabilir.

Modül 1, işletme ve stratejik planlama süreçlerini ve mesleki firmadaki stratejik planın geliştirilmesini ve uygulanmasını yöneten detaylı politikaları inceler ve yol gösterir.

## **Modül 2 Mesleki Firma Modelleri, İş birlikleri ve Bağlantılar**

Bir mesleki firma, iyi karar alma, etik ve etkin süreçlerden oluşan sağlam bir temel ve kararlı liderlerden oluşan bir temel üzerine kurulmuşsa, uzun süre hayatını devam ettirebilir.

[Modül 2](#), bir mesleki firmaya sahip olmanın veya işletmenin doğasında var olan yapısal hususları ve mevcut çeşitli modelleri inceler. Modül 2, bir mesleki firma içinde kar paylaşımı ve karar verme sürecinin incelenmesi ve değer katmak ve karlılığı artırmak için bağlantıların kullanımını içerir.

## **Modül 3 Mesleki Firmanın Kurulması ve Büyümesi**

[Modül 3](#), bir büyüme stratejisi geliştirme, bir iş danışmanlığı uygulaması oluşturma, artan düzenleme ve rekabetle başa çıkma, fiyatlandırma, pazarlama ve sağlam bir kültür geliştirme konularını daha derinlemesine inceleyerek, [Modül 1](#) ve [Modül 2](#)'de yer alan konuları daha ileriye taşımaktadır.

## **Modül 4 İnsan Kaynağı (Beşeri Sermaye): Beşeri Bir Stratejinin Geliştirilmesi**

Mesleki firmanın iyi bir hizmet sunabilme ve başarılı olma derecesi, personelinizin ve liderlerinizin kalitesine bağlıdır.

[Modül 4](#), mesleki firmanın hedeflerine ulaşılmasında kilit rol oynayacak önemli unsurları inceler. Bu modül, bir lider olarak rolünüzü ve mesleki firmanızın iyi çalışanları mesleki firmaya çekme, onları bünyesinde tutma, motive etme ve eğitme becerisi de dahil olmak üzere büyüdükçe ele alması gereken personel sorunlarını inceler.

## **Modül 5 Teknolojiden Yararlanma**

Sürekli değişen iklim, teknolojik yıkımlar, artan düzenleme ve farklı küresel raporlama sistemlerinin ortaya çıkışı ile, sosyal medya, akıllı telefonlar ve Bulut Bilişim gibi gelişen teknolojilere uygun en iyi uygulamaların firmalar tarafından benimsenmesi son derece önemli bir hal almıştır.

[Modül 5](#), bir mesleki firmanın başarısında teknolojinin artan rolünü incelemektedir. Teknolojilerin doğru seçilmesi, uygulanması ve yönetilmesinin yanı sıra bu araçları kullanacak çalışanların da eğitimi mesleki firma başarısında önemlidir.

## **Modül 6 Müşteri İlişkileri Yönetimi**

Güçlü ve etkin müşteri ilişkileri, başarılı bir mesleki firmanın bel kemiğidir. Muhasebe meslek mensuplarının müşterileri (vergi mükellefleri) ile ilişkileri mesleki firmanın sahip olduğu temel değerlerdir. Artan rekabet ortamı, mesleki firmaların müşteri ilişkilerini korumaları ve geliştirmelerini gerektirir. Artan düzenlemeler, müşterileri tanımanın her zamankinden daha fazla önem taşıdığını ortaya koymaktadır.

**Modül 6**, müşteri ilişkilerinin gelişimi ve sürekliliğini, bağlantılar, iş birlikleri ve diğer ortaklıklar dahil müşteri ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek için stratejileri araştırmaktadır.

## **Modül 7 Risk Yönetimi**

Risk, serbest çalışan muhasebe meslek mensuplarının yakinen bildiği bir kavramdır. Ancak, yasal taleplerin sayısı ve büyüklüğü yıllar içinde arttıkça risk ve risk yönetimi konuları da önem kazanmıştır.

**Modül 7**, risk yönetimi ve risk yönetiminin mesleki firmalar üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Mesleki firma içerisinde riskin tanımlanması, değerlendirilmesi ve buna uygun bir şekilde faaliyette bulunulması için bir çerçeve oluşturur. Etik tehditlerin üstesinden gelmek için kullanılacak etik kurallar ve önlemler, kalite kontrol sisteminin rolü ve sigorta gibi ilave risk azaltma yöntemlerini gündeme getirir.

## **Modül 8 Devir Planlaması**

Muhasebe meslek mensupları yaşlandıkça, mesleki firma ile ilgili düşünceleri değiştirmekte ve genelde, firma bünyesindeki varlıkların değeri ve mesleki firmadan ve nihayetinde muhasebe mesleğinden ayrılmaya yönelik stratejiler üzerine yoğunlaşmaktadır.

Modül 8, muhasebe meslek mensuplarının zamanı geldiğinde mesleki firmadan ayrılacaklarını dikkate alarak devir planlamasının önemini ve yerini devretme sürecini başarılı bir şekilde tamamlayabileceği stratejileri araştırmaktadır. Değerleme ve fiyatlandırma, konsolidasyon, birleşme ve iç ve dış satın alma seçeneklerine ilişkin müzakereleri içermektedir.

## **Modüllerin Formatı**

Her bir modül tekil bazda bir işletme dikkate alınarak tasarlanmıştır. Modüllere ayrılmış bu format, basılı veya elektronik bir şekilde dağıtılması için uygun olarak hazırlanmıştır.

Her bir modül aşağıdaki formatta düzenlenmiştir:

## **İçindekiler Bölümü**

Bu bölüm, modülün içindekiler kısmını oluşturur.

### **Giriş ve Rehberlik**

Giriş kısmı, modüle ilişkin genel bir bilgi sağlar. Genel bakış kısmı, mesleki uygulamaların nasıl uygulanacağına ilişkin pratik rehberlik bilgileri ile devam etmektedir.

Bir mesleki firmanın yaşam döngüsünün çeşitli aşamalarında mesleki firmanın ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmış bu Rehberin okuma sırasının farklı olabileceği tahmin edilmektedir. Örneğin, başlangıç aşamasında olanlar için Modül 1 ve 2'den başlamak daha uygun olabilir, kurulumunu tamamlamış mesleki firmaların Modül 3'ten başlamaları daha faydalı olabilir, devir planlaması için hazırlananların Modül 8'i incelemeleri tavsiye edilir.

### **Örnek Olay Çalışmaları, Kontrol Listeleri ve Küresel Bilgi Paylaşımı**

Her bir modül, okuyucunun mesleki firmaların yönetim ilkelerine ilişkin temel bilgiye sahip olduğu varsayılarak oluşturulmuştur. İçerik, teorik kavramların nasıl uygulanacağı, değişimin nasıl yürütüleceği ve ilerlemenin nasıl izleneceğini göstermek için tasarlanmıştır. Sürece yardımcı olmak amacıyla, bazı modüller örnek olay çalışmaları ve kontrol listeleri içermektedir. Ayrıca, her bir modül, muhasebe meslek mensuplarının ilgilendikleri alanları daha fazla incelemeleri için IFAC Küresel Bilgi Paylaşımının Mesleki Firma Yönetim bölümüne bağlantı verilerek sonlandırılmaktadır.

### **Diğer IFAC Yayınlarına Referansta Bulunmak**

Rehber, Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Standartlar (Uluslararası Bağımsızlık Standartları dahil) (IESBA Etik Kurallar) ve Küçük ve Orta Büyüklükteki Mesleki Firmalar için Kalite Kontrol Rehberi gibi IFAC'ın ve IFAC'ı destekleyen bağımsız standart yapıcı kurulların mevcut yayınlarını desteklemesi için tasarlanmıştır ve gerektiği yerlerde metin, bu yayınlara referans vermektedir.

**Not:** Rehberde serbest çalışan muhasebe meslek mensuplarını ifade etmek üzere küçük ve orta büyüklükteki mesleki firma ifadesi yerine İngilizce karşılığı olan SMP kısaltması kullanılmıştır.

## IFAC Üyesi Muhasebe Meslek Örgütlerinin Kullanımı

---

IFAC'ın öncelikli hedef kitlesi, üyesi olan meslek örgütleridir ve bu Rehber ile meslek örgütlerinin kendi SMP'lerine yardım etmeleri amaçlanmıştır. Bu Rehber, özellikle, mesleğin gelişiminin devam ettiği ve/veya ne IFAC üyesi meslek örgütleri ne de mesleki firmaların benzer rehberler yayınlamadığı ülkelerde IFAC üyesi meslek örgütlerine özellikle faydalı olacaktır. Bu Rehber, üye meslek örgütlerinin kendi rehberlerini geliştirmeleri veya rehberlerindeki eksiklikleri tamamlamaları için de kullanılabilir.

IFAC, yayınlarının çoğaltılması, tercüme edilmesi ve uyarlanmasını desteklemekte ve buna imkan sağlamaktadır. Bu rehberi çoğaltmak, çevirmek ya da uyarlamak isteyen ilgili taraflar bu adresle iletişime geçebilir: [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org). IFAC yayınlarına ilişkin güncel çeviri listesi için [Çeviriler Veri Tabanını](http://www.ifac.org/Translations/database.php) ([http:// www.ifac.org/Translations/database.php](http://www.ifac.org/Translations/database.php)) ziyaret ediniz: Rehberin önceki versiyonlarının çevirilerine de buradan ulaşabilirsiniz.

Çeviriyi kolaylaştırmak için Rehberde, IFAC ve IFAC'ın desteklediği bağımsız standart yapıcı kurulların terminolojisi kullanılmıştır. Söz konusu terminolojinin kullanılmadığı yerlerde, çevirisi kolay olacak terimler kullanılmaya özen gösterilmiştir. İlgili terimlerin tamamı Rehberin başlangıcında yer alan "Terimler Sözlüğü" bölümünde yer almaktadır. Ayrıca, Rehber, IFAC üyesi meslek örgütleri tarafından yaygın olarak kullanılan diğer dillerde kolaylıkla anlaşılabilir ve tercüme edilebilir diye açık ve sade bir dil ile kaleme alınmıştır.

Rehber, IFAC üyesi meslek örgütlerinin faaliyette bulunduğu ülkelerin büyük bir kısmının yerel/ulusal yükümlülükleri, kültürü ve ticari uygulamalarına kolayca uyarlanabilecek şekilde hazırlanmıştır. Örneğin, ülkelere özgü konular genel hatları ile belirtilmiştir. Böylece, metin kolaylıkla genişletilebilir ve yerel koşullara en uygun olacak şekilde uyumlu hale getirilebilir.

IFAC üyesi meslek örgütlerinin söz konusu Rehberi en iyi şekilde nasıl uygulayabilecekleri hususunda yol gösterici olması için bir yardımcı el kitabına da yer verilmiştir: [Küçük ve Orta Büyüklükteki Mesleki Firmalar Firma Yönetim Rehberi: Kullanıcı El Kitabı](#)). Bu tamamlayıcı el kitabı, Rehberi kullanan meslek örgütlerinin uygulamalarına rehberlik etmektedir.

## Terimler Sözlüğü

---

Bu terimler modüllerde sıklıkla kullanılmıştır. Terimlerin tanımları aşağıda sunulmaktadır.

### **Tahakkuk Esaslı Muhasebe (Accrual accounting)**

Faaliyet dönemi sonrasında işletmenin tüm varlıkları ve kaynaklarını dikkate alarak performansı konusunda soruların yanıtlanması girişimidir.

### **Reklam (Advertising)**

Mesleki firmaların mesleki faaliyetlerini arttırmak için sundukları hizmetler veya mesleki becerileri konusunda kamuoyunu bilgilendirme şeklidir.

### **Faaliyet raporu (Annual report)**

Bir işletme tarafından genel olarak yılda bir hazırlanan ve konsolide finansal tablolar ile birlikte denetçi raporunu da içeren yayındır.

### **Denetim/güvence (Auditing/assurance)**

Denetim / güvence, kurumların içerisinde finansal veya yönetsel süreçlerin, sistemlerin veya sonuçların incelenmesi, doğrulanması ve değerlendirilmesini ifade eder. Denetim / güvence, güvenilirlik ve operasyonel etkinliğe ilişkin bağımsız bir rapor da içerir. Denetim aynı zamanda denetim fonksiyonunun yönetilmesini de ifade eder.

### **Şüpheli alacak (Bad debt)**

Ödenmeyecek ve yazılmayan bir borçtur (defterden çıkarılan).

### **Dört Büyükler (Big Four)**

Dünya genelinde dört büyük mesleki firmaya verilen ortak isimdir. Bunlar: Pricewaterhouse-Coopers, Deloitte & Touche, Ernst & Young ve KPMG.

### **Şirket değerlendirme (Business valuation)**

Bir işletme veya şahsın varlıkları/kaynaklarının değeri konusunda desteklenebilir bir görüş elde etme sürecini ifade eder.

### **Nakit esaslı muhasebe (Cash accounting)**

Yalnızca nakit ödeme veya nakit makbuzu ile yapılan işlemleri ifade eder.

### **Muhasebe Meslek Mensubu (Certified Public Accountant -CPA)**

Ruhsat sahibinin kendi ülkesinde ruhsatlı muhasebe meslek mensubu olarak faaliyet göstermesine yetki veren bir devlet veya benzer bir kamu otoritesi tarafından verilen kimliktir.

### **Ücretlendirilebilir saat (Chargeable hours)**

Ücretlendirilebilir saatler, rutin bir mesleki firma hizmeti sebebiyle harcanan saatler hariç, muhasebe meslek mensubunun gözetimi altında ve normalde müşterilerine fatura edebileceği saatlerdir.

### **Ücretlendirme oranı (Charge-out rate)**

Müşterinin mesleki firmanın sunduğu hizmetler için günlük veya saatlik olarak yaptığı ödemenin oranıdır. Bu oran, mesleki firmadaki her bir personel için firmanın maaş, yan ödemeler ve diğer sabit giderlerinin maliyeti dahil çok sayıda faktör esas alınarak hesaplanır.

### **Hesap Planı (Chart of accounts)**

Muhasebe defter kayıt sisteminin yapısıdır (temel olarak işlemlerin detaylarının saklanabileceği alanların bir haritasıdır)

### **Ücretin geri alınması hükümleri (Clawback provisions)**

Mesleki sözleşmelerde, belirli kriterler karşılanmadığı zaman yapılan ödemelerin sınırlandırılmasına veya geri iade edilmesine ilişkin hükümlerdir. Bu hükümler, daha önceden belirlenmiş bir formüle göre hesaplanır ve bir ücretin alındığı veya bir mesleki hizmetin satın alındığı durumlar ile ilgilidir.

### **Müşteriler (Clients)**

Yenilenen veya isteğe bağlı nitelikte hizmetlere göre, bir muhasebe meslek mensubundan hizmet alan kişiler, firmalar, işletmeler veya organizasyonlar.

### **Yakın aile (Close family)**

Ana-baba, çocuk veya çekirdek aile ferdi olmayan kardeş.

### **Kurumsal Yönetişim (Corporate governance)**

Bir organizasyonun yöneticileri ve çalışanlarının organizasyonun varlığı, kazancı, kapasitesi ve itibarını korumak amacıyla finansal izleme ve kontrol sistemleri dahil etkin yönetim hizmetlerinin hayata geçirilmesini sağlamak için yükümlülük ve sorumluluklarını yerine getirmelerini gerekli kılan sistem.

### **Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) (Customer Relationship Management)**

Bir organizasyonun müşterisi, iş sahibi veya üyesi ile tüm pazarlama, iletişim, satış ve sundukları hizmet ile ilgili faaliyetler gibi tüm etkileşim alanlarını kapsayan bir işletme yönetim sistemidir.

### **Veritabanı (Database)**

Farklı amaçlar için çok sayıda farklı kullanıcılar tarafından paylaşılan ve kullanılan veriler topluluğu.

### **Değer düşüklüğü (Amortisman)**

Değer düşüklüğü (amortisman) bir varlığın maliyetinin faydalı ömrü boyunca dağıtılmasından kaynaklanan giderdir. Faaliyet dönemi süresince kullanılan uzun ömürlü varlığın “maliyeti”dir.

### **Doğrudan finansal çıkar (Direct financial interest)**

Bir finansal fayda:

- Direkt olarak bir gerçek veya tüzel kişi (diğerleri tarafından gönüllülük esasına dayalı olarak yönetilenler dahil) tarafından ve bu gerçek veya tüzel kişinin kontrolü altında elde edilebilir.
- Bir birey veya işletmenin üzerinde kontrole sahip olduğu toplu bir yatırım aracı, mülk, güven veya diğer araçlar kanalıyla faydalı bir şekilde elde edilebilir.

### **Direktörler (Directors)**

Ülkeden ülkeye değişebilecek unvanlara bakılmaksızın, işletmenin yönetiminden sorumlu olan kişilerdir.

### **Açıklama (Disclosure)**

Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre finansal tabloların sunulması sırasında “açıklanan” finansal tabloların şekli, düzenlenmesi ve içeriği ile ilgili önem arz eden konulardır.

### **Çift taraflı kayıt (Double entry bookkeeping)**

Daima eşitliğin sağlanması koşuluyla bilanço eşitliğinde herhangi bir işlemin çift etkisinin yansıtılmasıdır.

### **Şüpheli alacaklar (Doubtful debt)**

Tahsil edilemeyen alacak olması beklenen bir borçtur; ancak hala tahsil edilme ihtimali vardır.

### **Mesleki hizmet, iş (Engagement)**

Muhasebe meslek mensubu ve müşteri arasında hizmetin sağlanması ile ilgili yazılı veya başka şekilde yapılan anlaşmadır. Bu tür bir anlaşma öncesinde potansiyel bir müşteriyle yapılacak istişareler, sözleşmenin bir parçası değildir.



### **Çevresel konular (Environmental matters)**

- Çevreye gelen zararı önlemek, azaltmak ve telafi etmek veya yenilenebilir veya yenilenebilir olmayan kaynakların korunması için yapılan girişimler (böylesi girişimler çevre yasaları ve düzenlemeleri veya sözleşme tarafından gerekli kılınmış olabilir veya bunlar gönüllülük esasına dayanabilir),
- Çevresel yasaların ve düzenlemelerin ihlal edilmesinin sonuçları,
- Başkalarına veya doğal kaynaklara yapılan çevresel zararın sonuçları,
- Yasa tarafından getirilen temsil sorumluluğunun sonuçları (örneğin; bir önceki firma sahipleri tarafından sebep olunan zararların sorumluluğu).

### **Öz sermaye (Equity)**

Borçlar çıktıktan sonra mesleki firma sahiplerinin kalan varlıklarıdır.

### **Giderler (Expenses)**

Gelir elde etmek için harcanan paradır.

### **Dış denetim (External audit)**

Dış denetçi tarafından uygulanan denetimdir.

### **Dış denetçi (External auditor)**

Kurum dışından gelen denetçiyi iç denetçiden ayırmak için kullanılan ifadedir.

### **Gerçeğe uygun değer (Fair value)**

Piyasa koşullarında ve muvazaasız işlemlerde bilgi sahibi ve istekli olan taraflar arasında bir varlığın takas edilebileceği tutar veya ödenecek tutardır.

### **Finansal fayda (Financial interest)**

Bir işletmenin, bir fayda elde etmek ile doğrudan ilişkisi olan hak ve yükümlülükler dahil özkaynağı veya diğer menkul kıymetlerinde tahvili, kredileri veya diğer borçlanma araçlarından elde ettiği faydadır.

### **Finansal planlama (Financial planning)**

Finansal planlama, hızla değişen düzenleyici çevrede müşterinin finansal ihtiyaçları ve hedeflerini karşılamak için detaylı yardım ve destek sağlama sürecidir.

### **Finansal Tablolar (Financial statements)**

Kapsamlı bir muhasebe esasına göre, muhasebe kayıtlarından elde edilen ve belirli bir zaman diliminde bir işletmenin kaynaklarını ve yükümlülüklerini veya bir süreliğine buradaki değişiklikleri bildirmeyi amaçlayan dipnotlar dahil finansal verinin sunulmasıdır.

## **Güvenlik Duvarı (Firewall)**

İnternet aracılığıyla yetkisiz bir erişim ve yetkisiz veya zararlı bir yazılım, veri veya elektronik formatta bir materyalin girişinden WAN, LAN veya PC'yi koruyan donanım ve yazılımın kombinasyonudur.

## **Mesleki Firma (Firm)**

- Tek başına çalışan muhasebe meslek mensubu, ortaklık, anonim şirket veya muhasebe meslek mensuplarının sahip olduğu diğer işletme.
- Söz konusu tarafları mülkiyet, yönetim veya diğer kanallar aracılığıyla kontrol eden bir tüzel kişi.
- Söz konusu taraflarca mülkiyet, yönetim veya diğer kanallar aracılığıyla kontrol edilen bir tüzel kişi.

## **Tahmin (Forecast)**

Yönetimin, bilginin hazırlanacağı tarih itibariyle, gelecekte olmasını beklediği olaylar ve yerine getirmeyi umduğu, beklediği faaliyetleri üzerindeki varsayımlara dayalı olarak hazırlanan muhtemel finansal bilgilerdir (en iyi tahminlere ilişkin varsayımlar).

## **Hile (Fraud)**

Haksız veya yasa dışı menfaat elde etmek için, aldatma yolunun kullanılmasını içeren, yönetim, yönetimden sorumlu olanlar veya üçüncü taraflar arasındaki bir veya birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilen kasıtlı eylem. İki tür kasıtlı yanlış beyan denetçiyi ilgilendirir: Hileli finansal raporlama ve varlıkların kötüye kullanımdan kaynaklananlar (bakınız: Hileli finansal raporlama ve varlıkların kötüye kullanımı).

## **Hileli finansal raporlama (Fraudulent financial reporting)**

Finansal tabloların kasıtlı olarak yanıltıcı şekilde hazırlanmasıdır. Örneğin çarpıtılmış kayıtlar, yanlış işlemler veya kötüye kullanılmış muhasebe ilkeleri.

## **Genel IT kontrolleri (General IT controls)**

Bilgi sistemlerinin sürekli amacına uygun işlemlerini sağlamaya yardımcı olarak çok sayıda uygulama ile ilgili olan ve uygulama kontrollerinin etkin işleyişini destekleyen politika ve prosedürlerdir. Genel IT kontrolleri, veri merkezi ve bağlantı işlemleri üzerindeki kontroller, sistem yazılımı edinme, değişim ve devamlılık, erişim güvenliği ve uygulama sistemi edinme, geliştirme ve devamlılığı içerir.

## **Yönetişim (Governance)**

Bir işletmenin denetimi, kontrolü ve yönlendirmesi ile ilgili güvenilen kişilerin üstlendikleri görev. Bu kişiler, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için, finansal raporlama ve il-

gili taraflara raporlama yapmaktan sorumludurlar. Yalnızca bu tür görevleri yerine getirenler yönetimde yer alır.

### **Kamu İktisadi Teşebbüsleri (Government business enterprises)**

Genelde politik veya sosyal çıkar hedeflerine ulaşmak için kamu sektörü bünyesinde faaliyet gösteren işletmeler. Bu işletmelerin genellikle ticari anlamda faaliyette bulunmaları yani, hizmeti alan kişilerden aldıkları ücretler ile, kar elde etmek ve faaliyet masraflarının önemli bir kısmını karşılamaları gerekir.

### **Çekirdek aile (Immediate family)**

Eş veya aileden bir ortak, çocuk, aileden birinin çocuğu, kardeş, aileden birinin kardeşi, öz kardeş, ebeveyn, eşinin veya aileden birinin anne-babasıdır.

### **Dolaylı finansal çıkar (Indirect financial interest)**

Bir birey veya işletmenin üzerinde kontrole sahip olduğu toplu bir yatırım aracı, mülk, güven veya diğer araçlar kanalıyla faydalı bir şekilde elde edilen finansal çıkar.

### **Endüstriyel standartlar (Industry standards)**

Herhangi bir finansal analiz için önemli düzeyde kavramsal veri sağlayan finansal veya finansal olmayan bilgilerin karşılaştırılması.

### **İç Kontrol (Internal control)**

Finansal raporlamaların güvenilirliği, işlemlerin etkinliği ve etkililiği, yürürlükteki yasa ve düzenlemelerle uyum ile ilgili olarak işletmenin hedeflerine erişilmesi hakkında makul güvence sağlayan, yönetimden sorumlu olan kişiler, idare ve diğer personel tarafından tasarlanan ve uygulanan süreç. İç kontrol aşağıdaki unsurları içerir:

- Kontrol çevresi,
- İşletmenin risk değerlendirme süreci,
- İlgili iş süreçleri dahil, finansal raporlama ve iletişimle ilgili bilgi sistemleri,
- Kontrol faaliyetleri,
- Kontrollerin izlenmesi.

### **Bilgi Teknolojisi (IT)**

IT (bilgi teknolojisi) etkin ve verimli sistemler için profesyonel muhasebe hizmeti sunanların ihtiyaçlarını karşılar. Bu sistemler, faaliyetleri, bilgi sistemleri ve yönetim süreçlerini desteklemek için donanımlar ve yazılımlar gerektirir. Bilginin üretilmesi ve bilgi sisteminin gelişimi, tasarımı, yönetilmesi, kontrolü ve değerlendirilmesi görevlerine yönelik söz konusu ürünlerin ve süreçlerin uygulanması için gereken becerileri içerir. Bu alan aynı zamanda proje yönetim faaliyetlerini de kapsar.

### **BT çevresi (IT environment)**

İşletmenin uygulamaya koyduğu politika ve prosedürler ve işletme faaliyetlerini desteklemek ve işletmenin stratejilerini gerçekleştirmek için işletmenin kullandığı BT altyapısı (donanım, işletim sistemleri vs.) ve uygulama yazılımları.

### **Defter (Journal)**

Geleneksel olarak, bir işlemin muhasebe sisteminde girildiği (manüel veya elektronik olarak) ilk kayıt yeridir.

### **Kilit Performans Göstergeleri (KPI) (Key performance indicator - KPI)**

Amaçlar, hedefler ve iş kolunun tanımlanmış standartlarını esas alan kıyaslama ölçütü

### **Bilgi yönetimi (Knowledge management)**

Rekabet üstünlüğü yaratmak için insanları insanlara, insanları bilgiye bağlama süreci.

### **Büyük Defter (Defteri Kebir) (Ledger)**

İşlemleri farklı kategorilere ayıran ve bunları hesap adına uygun yerde depolayan bir depolama aracıdır.

### **Kaynaklar (Liabilities)**

İşletmenin borçları. Elde edilen ekonomik faydanın başka bir işletme veya gerçek kişiye verilmesine yönelik mevcut yükümlülüğü temsil eder.

### **Likidite (Liquidity)**

Vadesi gelen finansal yükümlülükleri yerine getirmek için nakit yaratabilme ölçüsüdür.

### **Borsaya kote işletme (Listed entity)**

Hisse senetleri, payları veya borç senetleri geçerliliği kabul edilmiş bir borsada kote edilmiş ya da kayıtlı olan veya geçerliliği kabul edilmiş bir borsa ya da eşdeğer diğer bir organın düzenlemelerine göre pazarlanan şirkettir.

### **Yerel İletişim Ağı (LAN) (Local area network)**

Sınırlı bir coğrafi alan içerisinde kullanıcılara hizmet sunan bir iletişim ağıdır. LAN'lar, organizasyon bünyesinde veri, yazılım, depolama alanları, yazıcılar ve telekomünikasyon ekipmanları dahil kaynakların değişimi ve paylaşılmasını kolaylaştırmak için geliştirilmiştir. LAN'lar dağılımlı bilgi işleme izin verir. Bir LAN'ın temel unsurları, iletişim ortamı ve yazılımı, kullanıcı terminalleri ve paylaşılan çevre bilimleridir.

## **Yönetim (Management)**

Yöneticiler ve kıdemli yönetimsel görevlerde yer alan çalışanlardan oluşur. Yönetim, yalnızca bu tür görevleri yerine getirdikleri zaman yönetişimden sorumlu olanları içerir.

## **İdari personel (Managerial employee)**

Müşterilere hizmetlerin sunulmasında gözetimin sağlanması dahil mesleki firma bünyesinde yönetimsel faaliyetlerde yer alan personel.

## **Üye (Member)**

Muhasebe meslek örgütü tarafından tanımlandığı üzere üyelerine uygun IESBA tarafından yayınlanan Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Standartlarına (Uluslararası Bağımsızlık Standartları dahil) uyum sağlayan meslek örgütünün üyesi.

## **Varlıkların zimmete geçirilmesi (Misappropriation of assets)**

Özellikle bir kamu çalışanı veya güvene dayalı bir göreve sahip kişi tarafından başka bir kişinin varlığı veya finansmanının kendi kullanımı için kasti olarak ve yasal olmayan bir şekilde kullanımıdır.

## **Misyon (Mission)**

Bir şirket veya bir organizasyonun amaçlarını belirten resmî belge.

## **Uyumsuzluk (Noncompliance)**

Kasıtlı ya da kasıtsız biçimde, denetlenen işletme tarafından yürürlükte olan yasa veya düzenlemeler ile uyumlu olmayan ihmal ve ihlalleri kasteder.

## **Operasyonel risk (Operational risk)**

Bilgi sistemleri veya iç kontrollerde eksikliklerin beklenmeyen bir kayıp ile sonuçlanması riskidir. Bu risk, insan kaynaklı bir hata, sistem başarısızlıkları ve yetersiz prosedür ve kontroller ile ilgilidir.

## **Ortak (Partner)**

Bir mesleki faaliyet uygulanması ile ilgili olarak firmayı bağlayıcı kılan yetkiye sahip herkes.

## **Personel (Personnel)**

Ortaklar ve personel.

## **Portlet**

Diğer işletme sistemlerinden bilgi akışını sağlayan bir portal sayfasına gömülü entegre edici unsurlar.

### **Mesleki firmanın satışı (Practice sale)**

Mesleki firmanın tamamıyla yeni bir alıcıya satılması

### **Serbest çalışan muhasebe meslek mensubu (Practitioner)**

Muhasebe meslek mensubu

### **Meslek (Profession)**

Bu meslek, genelde üniversiteden bir lisans derecesi ve çoğu zaman lisansüstü bir eğitim gerektiren bir meslektir. Bu meslekler, etik ve disiplin kurallarına bağlı olan üyelere sahip, normalde kendi kendini düzenleyen mesleklerdir.

### **Muhasebe meslek mensubu (Professional accountant)**

Yasal olarak tanınan bir muhasebe meslek örgütünün mesleki kimliğini almak için, bu meslek örgütü tarafından oluşturulmuş akademik, mesleki ve staj kriterlerini karşılamış kişi. Ayrıca, bu kişinin söz konusu meslek örgütü nezdinde iyi itibara sahip bir üye olarak kalması için ilgili tüm kriterleri karşılamaya devam etmesi gerekir.

### **Mesleki davranış (Professional conduct)**

Mesleki davranış etik ile iç içedir. Ahlaki inançlar ve uygulamaların dışı vurulmuş halidir. Muhasebe meslek mensuplarının tamamı, mesleki performans ve davranışlarını yöneten etik ilkeleri içeren davranış kurallarına göre hareket eder.

### **Mesleki hizmetler (Professional services)**

Muhasebe, denetim, vergilendirme, yönetim danışmanlık ve finansal yönetim hizmetleri dahil muhasebe meslek mensubu tarafından uygulanan muhasebe bilgisi veya ilgili becerileri gerektiren hizmetlerdir.

### **Mesleki standartlar (Professional standards)**

IAASB, Uluslararası Kalite Kontrol, Denetim, Güvence ve İlgili Hizmetler Standartları önsözde tanımlandığı şekliyle IAASB denetim standartları ve IESBA tarafından yayınlanan Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Kurallar (Uluslararası Bağımsızlık Standartları dahil) Bölüm 1'den 4'e kadar kapsayan ilgili etik yükümlülükler ve ilgili yerel etik yükümlülüklerdir.

### **Kademeli satış (Progressive sell down)**

Serbest çalışan muhasebe meslek mensubu mesleki firmasının hisselerini yüzde olarak kademeli olarak satabilir.

### **Halka açık şirket (Public entity)**

Menkul kıymetler borsasında veya üçüncül bir piyasada menkul kıymetleri halka açık bir şekilde satışa sunulan işletmedir.

### **Kamu sektörü (Public sector)**

Ulusal hükümetler, bölgesel (örneğin, eyalet, vilayet, bölge) hükümetler, yerel (örneğin, il, ilçe) hükümetler ve ilgili resmî kurumlardır (örneğin, ajanslar, kurullar, komisyonlar ve işletmeler).

### **Kalite Kontrol (Quality control)**

Kalite kontrol, organizasyonun elde ettiği sonuçlar veya ürünlerinin sürekli olarak koşulları karşıladığından emin olmak için kullanılan sistemler ve süreçleri ifade eder.

### **İkili anlaşma (Reciprocal agreement)**

Kuruluşların birbirlerinin kaynaklarını kullanmayı kabul ettiklerine dair iki taraflı düzenlemedir.

### **İlgili işletme (Related entity)**

- a. Müşteri söz konusu işletme için önemli olması kaydıyla müşteri üzerinde doğrudan veya dolaylı kontrole sahip işletmedir.
- b. Söz konusu işletme müşteri üzerinde önemli bir etkiye sahip ve müşterinin çıkarları söz konusu işletme için önemli olması koşuluyla müşteriden doğrudan finansal fayda elde eden işletmedir.
- c. Müşterinin doğrudan ya da dolaylı kontrolünün bulunduğu işletmedir.
- d. Müşterinin veya c bendinde bahsedilen müşteri ile ilişkisi olan bir işletmenin söz konusu işletme üzerinde önemli bir etkiye olan doğrudan finansal faydaya sahip işletmedir. Bu fayda işletme için de c bendinde bahsedilen ilgili işletme için de önemlidir.
- e. Kardeş işletmenin ve müşterinin hem müşteri hem de kardeş işletmeyi kontrol eden işletme(bundan böyle "kardeş işletme" olarak anılacaktır) için önemli olması koşuluyla, müşteri ile ortak kontrol altında olan bir işletmedir.

### **Kısıtlayıcı anlaşma (Restrictive covenant)**

Taraflardan birinin bir sözleşme ile kısıtlanmayı kabul ettiği özel bir anlaşma türü en yaygın şekli, önceki ortak veya çalışanın, mesleki firmadan ayrıldıktan sonra belirli bir süre için kendi alanında ve belirlenmiş bir alan içerisinde çalışmasının kısıtlanmasıdır.

### **Risk**

Etki ve olasılık açısından ölçümlenen bir olayın/durumun olma olasılığıdır.

### **Risk Yönetimi (Risk management)**

Potansiyel fırsatları ve olumsuz etkileri yönetmek için işletme kültürünün, süreçlerin ve yapıların oluşturulmasıdır.

### **Satış sözleşmesi (Sale agreement)**

Alıcı ile satıcı arasında satışın hüküm ve düzenlemelerini ana hatlarıyla belirten yasal sözleşmedir.

### **Tahsisli Satış (Sale of fee parcel)**

Gruplandırılmış veya "paylaşılmış" özel ve ayrıca belirlenmiş tutarın satışı, yeni bir alıcıya satılabilecek ayrı bir varlık oluşturulmasıdır.

### **Küçük ve orta büyüklükteki mesleki firma (Small and medium sized accounting practice- SMP)**

Aşağıdaki özelliklere sahip mesleki firmadır: Müşterileri çoğunlukla KOBİ'lerdir. Dış kaynaklar sınırlı olan kurum içi kaynakları desteklemek için kullanılır ve sınırlı sayıda mesleki kadro ile çalışır. Mesleki firmayı oluşturan unsurlar bir ülkeden başka ülkeye göre farklılık göstermektedir.

### **Strateji (Strategy)**

Bir organizasyonun misyonunu başarı ile gerçekleştirmesi için misyon bildirimlerinin oluşturulması, pazar ve hedeflerin belirlenmesi dahil organizasyonun vizyonu ve gideceği istikamettir.

### **Değerler (Values)**

Bir kişi ya da grubun kabul ettiği ilkeler veya standartlardır.

### **Vizyon (Vision)**

Bir şirket veya örgütün istekleri ve hedeflerini ifade eden resmi bildirimdir.

### **Geniş İletişim Ağı (Wide area network - WAN)**

Tesisler, şehirler ve uluslararası gibi geniş alanlarda bilgiyi ileten bir iletişim ağı. WAN'lar uzak veri terminallerinden uygulamalara online erişime izin verir. LAN'ların bazıları bir WAN içerisinde birbiri ile bağlantılı olabilir.



# Mesleki Firmanızın Planlayın

Modül

1

## İÇİNDEKİLER

---

<b>1.1</b>	<b>Giriş</b>	<b>4</b>
<b>1.2</b>	<b>Uzmanlaşmak mı Çok Yönlülük mü? Rekabet Stratejiniz Nedir?</b>	<b>4</b>
1.2.1	Pazar Stratejisi ve Teknoloji	7
1.2.2	Uzmanlaşmak	8
1.2.3	Çok Yönlülük	9
<b>1.3</b>	<b>İş Planı için Gerekenler</b>	<b>16</b>
1.3.1	Stratejik Plan Yapma Süreci	18
1.3.2	Süreç İçerisindeki Adımlar	19
<b>1.4</b>	<b>Müşteriler ve Çalışanlar ile Etkin İletişimlerin Planlanması</b>	<b>27</b>
1.4.1	Nesilsel Farklılıklardaki Zorluklar	27
1.4.2	Müşterilerin Algıları	30
1.4.3	İnternet ile Bilginin “Değer Kaybetmesi”	31
1.4.4	Giderek Artan Müşteri Hareketliliğinin Getirdiği Zorluklar	31
<b>1.5</b>	<b>Mesleki Firmanızın Çeşitli Faaliyet Alanları için Planlar Geliştirme</b>	<b>31</b>
1.5.1	Hizmet Ulaştırma Planı	32
1.5.2	Risk Yönetimi ve Azaltılması Planı	33
1.5.3	İnsan Kaynakları Planı	33
1.5.4	Pazarlama ve Satış Planı	33
1.5.5	Teknoloji Planı	36
1.5.6	İdari Plan	36
1.5.7	Finansman Planı ve Bütçe	37
1.5.8	Planların Değişmesi Gereken Zamanları Değerlendirin	38
<b>1.6</b>	<b>Mesleki Firmanızda Risk Yönetim Zihniyetini Oluşturmak</b>	<b>39</b>
1.6.1	Başarılı Risk Yönetimi için On Adım	39
1.6.2	Kilit Personeli Kaybetme Riskini En Aza İndirin	41
1.6.3	Hizmet Riskinin Yönetilmesi	44
1.6.4	Hizmet Sunarken Yaşanabilecek Olası Riskleri En Aza İndirmek	44
<b>1.7</b>	<b>Mesleki Firma El Kitabı ve Sistemlerin Uygulanması</b>	<b>45</b>

<b>1.8</b>	<b>Performans ve İlerlemeyi Devam Ettirmek İçin Kıyaslamaların Kullanılması</b>	<b>47</b>
1.8.1	Kurum-dışı Karşılaştırma Ölçütleri.....	47
1.8.2	Kurum-içi Karşılaştırma Ölçütleri .....	48
1.8.3	Diğer İş Kolları ile Yapılan Kıyaslamalar .....	48
<b>1.9</b>	<b>Mesleki Firmanızın Faaliyetine İlişkin İşler .....</b>	<b>53</b>
1.9.1	Etkin Bir Mesleki Firmanın Faaliyette Bulunmasının Temel Aşamaları .	53
<b>1.10</b>	<b>Dış Güçlerin Gözlemlenmesi.....</b>	<b>60</b>
1.10.1	Çevresel Sürdürülebilirlik.....	60
1.10.2	Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Standartlar .....	61
1.10.3	Artan Düzenleme ve Mesleki Bilgi Düzeyleri .....	62
1.10.4	Yeteneklerin ve Müşterilerin Hareketliliği .....	63
1.10.5	Teknoloji.....	63
1.10.6	Karaparanın Aklanmasının Önlenmesi ve Diğer Mevzuatlar .....	64
<b>1.11</b>	<b>İşin Sürekliliği: Kısa Vadeli ve Uzun Vadeli Zorunluluk .....</b>	<b>65</b>
1.11.1	İşin Engellenmesi .....	65
1.11.2	İşletmenin Sürekliliği: İkinci Nesil.....	66
<b>1.12</b>	<b>Sonuç .....</b>	<b>67</b>
<b>1.13</b>	<b>Daha Fazla Bilgi ve IFAC Kaynakları .....</b>	<b>68</b>
<i>Ek 1.1</i>	<i>Örnek Öz-Değerlendirme Kontrol Listesi .....</i>	<i>69</i>
<i>Ek 1.2</i>	<i>Planlama Süreci Kontrol Listesinde Yer Alması veya Ele Alınması Gerekten Durumlar .....</i>	<i>71</i>
<i>Ek 1.3</i>	<i>Pazarlama Programına İlişkin Şema .....</i>	<i>73</i>
<i>Ek 1.4</i>	<i>Mesleki Firma Personel El Kitabı: Önerilen İçerik ve Örnek .....</i>	<i>74</i>

## 1.1 Giriş

Her muhasebe meslek mensubu farklı olduğu gibi, her mesleki firma da farklı olacaktır. İyi haber şu ki, bir mesleki firmanın gideceği tek bir doğru veya yanlış yön yoktur. Mesleki firmalar oldukça uzmanlaşmış ya da daha genel hizmetleri sunuyor olabilirler. Bu mesleki firmalar işlem veya uyum hizmetleri ya da üst düzey danışmanlık hizmetlerine odaklanabilirler. Bu mesleki firmalar çok sayıda çalışan ve birkaç ortakta da oluşabilir veya çok sayıda ortak ve birkaç çalışana da sahip olabilirler.

Her mesleki firma için başarının temel unsuru, kendi stratejisini bilmesi ve ona başarı ile ulaşmak için plana bağlı kalmasıdır. Bu stratejik plan, mesleki firma sahiplerinin ihtiyaçlarını karşılayabilsin diye hem yöneticiler hem de çalışanların birlikte hareket edeceği bir yoldur. Bu yolculuk stratejik planınız ile başlar. Bu yolculuk, mesleki firmanın nereye gittiğini, sizin ve ortaklarınızın mesleki firmanın gelişimini nasıl görmek istediğinizi tanımlar. İyi bir yönetim, mesleki firmanın ticari olarak faal ve mesleki olarak da yetkin kalmasını sağlayacaktır. Mesleki firmanız yalnızca bu şekilde sizin ihtiyaçlarınızı, çalışanlarınızın, müşterilerinizin ve paydaşlarınızın ihtiyaçlarını karşılayabilir.

Stratejik düşünce, bir mesleki firmayı yönetmek için önemli bir tutumdur. Çevremiz değişirken, hala geleceğe uygun olduğunuzdan emin olmak için stratejinizi düzenli olarak gözden geçirmek veya iyileştirilmesi gereken bazı unsurlar olup olmadığını değerlendirmek önemlidir. Stratejik planın düzenli olarak gözden geçirilmesi, mesleki firmanın gelecekteki yönü konusunda ortak ve kilit personel ile birlikte hareket etmenin iyi bir yoludur.

Bu modül, iş ve stratejik planlama süreçlerini ve bu planların uygulanmasını yöneten daha detaylı politikaları açıklamaktadır.

## 1.2 Uzmanlaşmak mı Çok Yönlülük mü? Rekabet Stratejiniz Nedir?

Başarılı bir mesleki firma (aslında başarılı herhangi bir firma) müşterilerin talep ettiği bir hizmeti müşterilerin “gerçek değer” olarak değerlendireceği bir fiyatta sunan firmadır. Hizmetler farklılaşabilir ve müşterileriniz tarafından algılanan “değer” sizin ulaştırdığınız faydaya bağlı olacaktır. Bu, doğruluk, yetkinlik, çalışanlarınızın yarattığı güven ve güvenilirlik hissi ve tabii ki müşterilerinizin algıladıkları değer ile karşılaştırdıklarında katlandıkları gerçek maliyete bağlı olacaktır.

Bazı pazarlama uzmanları, firmaların hizmetlerini sunarken üç olası durum arasından seçim yapabileceklerini savunuyorlar. Bazen durumun birleşimi de mümkün olabilir. Bu, mesleki firmanın faaliyetleri süresince ilk olarak anlaması gereken önemli bir konudur. Bu husus aynı zamanda müşterilerinize danışmanlık hizmeti sunarken onların dikkatine sunabileceğiniz bir yaklaşımdır. “Başarıya Ulaşmak için Mesleki Firmanızı Nasıl Pazarlayabilirsiniz” isimli yayın pazarda konumlanma kavramı hakkında ön bilgi sağlamaktadır. Pazarlama ile ilgili diğer kitaplar da bu kavramı ele alacaktır.

Olası üç “Pazar Stratejisi” aşağıdaki gibidir:

- Toplam maliyet liderliği
- Farklılaşma
- Odaklanma

Pazar için temel başarı, mesleki firmanızın mümkün olduğunca benzersiz olduğunun ve müşteriler için rakiplerinden daha değerli bir şey sunduğunun fark edilmesidir.

### **Toplam maliyet liderliği**

“**Toplam maliyet liderliği**” stratejisi, mesleki hizmetlerinizi düşük bir maliyetle sunmaya dayanır. Bu, hizmetinizi daha düşük bir fiyata sunmanıza ve yine de karlı olmanıza olanak tanır. Maliyet düşürme üzerine kuvvetli bir odaklanma gereklidir. Bu durum, örneğin üretim maliyetlerinizi düşürerek, kayıp yaratan hizmetleri / ürünleri veya müşterileri ortadan kaldırarak veya tüm prosedürleriniz ve faaliyetlerinizde “daha sade” bir yaklaşım benimseyerek başarılabilir.

“Düşük Maliyetin” faydası rakiplerin talep ettikleri fiyatları düşürebilmeniz ve böylece pazar payı kazanmanızdır. Ancak mesleki hizmeti sunma ile ilgili fiyatları düşürmek başarının kolay kısmıdır. Mesleki firmanızda “düşük maliyetli” iş yapmak zor ancak kullanılan bir yöntemdir.

### **Farklılaşma**

“**Farklılaşma**” stratejisi, mesleki hizmetlerinizi sunarken rakiplerinizin birçoğunun benimseyeceği yoldan farklı bir yol seçmenizi gerektirmektedir. Bu strateji ile başarı, rakiplerinizi iyi bilmenizi gerektirir. Muhasebe hizmetleri için birçok rakibin olduğu ve stratejileri dışarıdan bakan için kolayca anlaşılamayan tipik bir “piyasada” bunu başarmak zor olabilir. Birkaç rakibiniz varsa ve bu rakiplerinizin durumu hedef kitleye açık bir şekilde pazarlama yapmaya uygunsa, “farklılaşma” sizin müşteri edinmenizi kolaylaştıracaktır. Zor olan sunacağınız hizmetleri araştırmak ve bu hizmetleri piyasadaki diğerlerine göre daha farklı nasıl sunabileceğinize karar vermektir.

Örneğin, veri toplamak, bazı bilgileri işlemek ve kilit personel ile iletişim halinde olmak için çalışanlarınızı doğrudan müşterinizin iş yerine göndererek “hizmeti müşteriye götürmeyi” tercih edebilirsiniz. Bu yaklaşımı yalnızca sizin mesleki firmanız benimsemiş ise, o halde “farklılaşma” işe yarıyor demektir. Ancak, diğer mesleki firmalar sizin yaklaşımınızın aynısını yapmaya başlamışsa, pazarlama avantajınız ortadan kalkmış demektir.

“Farklılaşma stratejisi” tanıtım yoluyla ve farklılaşan yönünüz üzerine sürekli odaklanarak devamlı olarak güçlendirilmelidir. Mesleki firmanız içerisindeki diğer eylemler ve prosedürlerin tamamı, farklılaşan yönünüze sürekli olarak katkı sağlamalı veya onu güçlendirmelidir.

## Odaklanma

Üçüncü olası pazarlama stratejisi “odaklanma” üzerine olmalıdır. Örneğin, mesleki firmanız tek bir sektöre veya çok az sayıda sektöre odaklanabilir. Bunu yaparken, çalışanlarınız bu sektörler ile ilgilenirken yasal olarak uzman kişiler ile çalışmak isteyebilirler; örneğin, mesleki uygulamalar, tıbbi uygulamalar veya maden endüstrisi veya sanat alanları. Çalışanlarınız bazı sektörlerin özel ihtiyaçları ve faaliyetlerini öğrenecekler ve müşterilerin tamamının bu bilgiden faydalanmasını sağlayacaklardır. Bu, çalışanlarınızın “bir öğrenme eğrisine” veya kapsamlı bir araştırmaya ihtiyaç duyacakları veya sektöre özgü vergilendirme ya da karşılaştıkları yasal sorunları bilecekleri anlamına gelmektedir. Stratejiniz “odaklanmaya” dayanıyorsa, ağızdan ağıza yönlendirmeler veya yüksek oranda hedeflenmiş tanıtım stratejileri özellikle önemli hale gelir. Aynı zamanda, bilgilerin istemeden açığa çıkmasını önlemek için müşteri gizliliği önem kazanır. Odaklanma stratejisi, küçük ve orta ölçekli bir mesleki firmanın (SMP) tanınmasını sağlamanın iyi bir yoludur.

Pazarlama stratejiniz “odaklanma” ise, pazarda o alandaki uzmanlar olarak tanınırsınız. Bu genellikle sunduğunuz hizmet için daha yüksek ücretler talep edebileceğiniz anlamına gelir. Pazarda sunduğunuz hizmetlerin yer tutabilmesi için, sunduğunuz hizmetleri aşırı yüksek fiyatlara sunmamaya dikkat edin.

“Stratejik Planlama” konusuna yaklaştıkça, mesleki hizmetler için güncel piyasayı ve zaten bu piyasada yer alan mesleki firmaların faaliyetlerini incelemelisiniz. Bunu yaparak, rakiplerinizin müşterilerine hizmet sunma yöntemlerindeki eksiklikleri tespit edecek ve takip edilmesi gereken üç önemli stratejiden hangisinin en iyi olduğunu anlamaya başlayacaksınız.

Kendi mesleki firmanız için en iyi yaklaşımı belirlemede size yardımcı olması için aşağıda daha fazla detay verilmiştir. Bu bölümün kalan kısmını okurken, bahsedilen her konunun her ülkeye uygun olmadığına dikkat ediniz. Ekibinizin hangi hizmetleri sunma konusunda yetkin olduğunu, hedef müşteri kitleniz tarafından bu hizmetlerin istenip istenmeyeceğini ve mesleki birliğinizin yasal kısıtlamaları daha iyi anlamak için hizmet listenizi oluşturun. Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Standartları Kurulu (IESBA) tarafından yayınlanan Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Kurallar (Uluslararası Bağımsızlık Standartları dahil) (IESBA Etik Kurallar), sunduğunuz hizmetler ve çalışmayı tercih ettiğiniz müşteriler konusunda kararlar alırken size rehberlik edebilir. Etik Kurallara bu linkten ulaşabilirsiniz: [www.ethicsboard.org](http://www.ethicsboard.org).

Çok az sayıda mesleki firma sunduğu mesleki hizmetler konusunda uzman ve niş bir pozisyona sahiptir: Onlar yalnızca daha dar bir hizmet yelpazesinde faaliyet gösterirler. Mesleki firmanızda bir yönetici veya ortağın benzeri olmayan bir uzmanlığa (örneğin vergi alanında) veya benzersiz bir analitik beceriye sahip olması iyi bir stratejidir.

Fakat mesleki firmaların çoğu, muhasebe kayıtlarının işlenmesi, vergilerin ve resmi evrakların düzenlenmesi, geniş tabanlı iş tavsiyelerinin verilmesi ve muhtemelen denetim/sigorta çalışmaları gibi birtakım mesleki hizmetler sunmaktadır.

Giderek artan bir şekilde, genel mesleki hizmetler sunan mesleki firmaların birçoğu, müşterileri tarafından daha geniş ticari konular hakkında faaliyette bulunmaları için baskı altında kalmaktadır. Bu nedenle, hali hazırda faaliyet gösteren veya faaliyette bulunmaya hazırlanan mesleki firmanızı geniş tabanlı bir hizmet sunmak için konumlandırırsanız, gelecek yıllarda kademeli olarak hizmet alanınızı genişleterek müşteri taleplerine cevap vermeye hazır olabilirsiniz.

Eğer halihazırda faaliyet gösteren bir mesleki firmaya ortak olacaksanız, kararların çoğu zaten alınmış olacaktır. Eğer öyleyse, bu rehberi halihazırda hizmet sunma tarzınızdaki boşlukları tespit etmek için kullanabilirsiniz. Ardından, ortaklarınızla birlikte yeni hizmetler, yeni müşteriler veya mevcut hizmetleri sunmada yeni yaklaşımlar ile bu boşlukları doldurabilirsiniz.

### 1.2.1 Pazar Stratejisi ve Teknoloji

Hizmet stratejinizi göz önünde bulundururken ve onu geliştirirken, teknoloji hizmetlerinizi ulaştırma tarzınızda büyük bir esneklik sağlayabilir. **Modül 3'te** iş planlama süreçlerinizin bir parçası olarak piyasa rekabet stratejisi geliştirilmesinin ve SWOT analizi kullanmanın faydaları incelenmektedir. Mesleki firmanızda teknolojinin kullanımını konusunda daha fazla bilgi için Modül 5'e bakın.

Mobil teknoloji -özellikle telefonlar ve internet tabanlı kablosuz iletişimler- "sanal bir ofisin" işletilmesine olanak sağlamaktadır. Bu da, muhasebe personelinin herkes ile bağlantılı veya en azından muhasebe uygulamalarına erişebilir olarak, mesleki firma, müşterinin ofisi ve hatta muhasebe meslek mensubunun evi arasında sorunsuz bir şekilde hareket etmesine olanak sağlar. "Bulut sistemler", muhasebe meslek mensubu ve müşterinin aynı zamanda iş kayıtları üzerinde çalışmasına ve müşterisi ile gerçek zamanlı etkileşim halinde olmasına olanak sağlar. Bu, müşteri için finans işlemlerinin çoğunu kurum içinde de etkin bir şekilde faaliyet gösterecek dışarıdaki muhasebe meslek mensubuna devretme imkânı sağlayacaktır.

Bu teknolojileri kullanırken, mesleki firmalar en iyi veri güvenlik standartlarına uyum sağlamalıdır. Eğer kullandığınız uygulamalar müşterilerinizin işlem yaparken bilgilerine erişmelerine olanak sağlıyorsa, müşterilerinizin verilerini değiştirmelerine veya hatta daha kötüsü yanlışlıkla başka bir müşterinin verilerine ulaşmasına neden olabilir. Diğer teknik sorunlar ise veri senkronizasyonu (bilgilerin mobil cihazlardan merkezi, ana veri bölgesine veya tersi yönde aktarılması), veri kaybını en aza indirmek için yedeklemeler ve kimlik hırsızlığını veya kötü amaçlı yazılımları engellemek amacıyla güvenlik duvarları oluşturma gibi konular etrafında toplanmaktadır. Bu uygulamalar, kontrol sürecinden «insan faktörünü» azaltmak için gittikçe kullanılabilir hale gelecektir. Şifreler veri güvenliği için önemlidir: Onların düzenli olarak değiştirilmesi, yeterince zor ve erişimi kısıtlı olması gerekir.

Uzman bir Bilgi Teknolojileri (BT) danışmanı kullanmak iyi bir fikirdir. Çünkü bu kişiler sürekli olarak değişen riskler ve potansiyel uygulamalar hakkında bilgi açısından tam anlamıyla

güncel bilgiye sahiptirler. Danışman, tamamen ortaklara veya yönetim ekibine üst düzey danışman olarak hizmet verebilir. Bu durumda mesleki firma önerilerin uygulanmasında ve sistemin günlük olarak yönetilmesinde yetenekli olan çalışanlara sahip olduğundan emin olur.

Müşterinin muhasebe meslek mensubunun verilerine erişmesinden çok muhasebe meslek mensupları müşterilerinin verilerine erişmektedirler. Bulut esaslı uygulamalara giderek daha fazla uyum sağlandığı için bu trendin devam etmesi muhtemeldir. Buna göre, müşterilerin veri güvenliği ve senkronizasyon sorunlarına karşı da dikkatli olmaları gerekir.

Fiziksel ekipman kaybının ortaya çıkardığı riski küçümsemeyin: Bir dizüstü bilgisayarın veya akıllı telefonun veya hafıza kartının çalınması, bir bilgisayar korsanı kadar mesleki firmanın siber güvenliği için de büyük risk olabilir. Bu nedenle, mesleki hizmetlerinizi sunar-ken BT kullanımının etkilerinin değerlendirilmesinde teknoloji güvenliğinin tüm yönleri ele alınmalıdır.

Şirket işleyişinin herhangi bir yönü gibi, teknoloji için de bir plan ve bir bütçe hazırlanmalıdır. Bir BT planının aynı zamanda düzenli olarak test edilen acil kurtarma sistemine sahip olması gereklidir.

### 1.2.2 Uzmanlaşma

Bir niş muhasebe hizmetinde veya müşteri türünde uzmanlaşmayı tercih ederseniz, dar bir hizmet alanına odaklanmayı tercih ettiğinizi unutmayın. Bu, rakipleriniz tarafından sunulan diğer hizmetlerin gerisinde hareket ettiğiniz anlamına gelir. Bu, elde ettiğiniz gelirinizin çok az rakibin sağlayabileceği hizmetlerden geleceği anlamına gelir ve sizi bölgenizde uzman olarak tanıtmaya fırsatı sağlar. Mesleki firmanızdan daha fazla müşteriye daha fazla hizmet sunan diğer mesleki firmalar ile rekabet halinde olacağınız için, piyasanın rakiplerimize göre bir hizmeti daha değerli olarak sunduğunuzu kabul etmesi oldukça önemlidir.

Bu stratejinin finansal olarak işe yaraması için:

- Yüksek beceriye sahip bir ekibinizin olması gereklidir. Bu kişiler entelektüel bilgiye sahip olabilirler (örneğin, belirli bir vergi türü veya finansal planlama veya gelir vergisi iadelerinin ele alınması için hızlı, doğru ve güvenilir süreç gibi süreçler hakkında derinlemesine ve detaylı bir bilgi).
- Yeterli müşteri elde etmek için, hizmetinizi yeterince büyük bir piyasada tanıtmalısınız. Bu mesleki firmanızın büyük bir şehirde olması gerektiği anlamına gelmez. Ancak hizmetlerinizi çok sayıda potansiyel müşteriye tanıtmalısınız. Mesleki firma, masraflarını karşılamak ve şirket sahiplerine kâr sağlamak için yeterli gelir üretebilir.
- Uygun bir fiyatlandırma politikası seçmelisiniz. Buradaki yaklaşım hizmet verdiğiniz belirli bir niş piyasaya bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Örnek vermek gerekirse, eğer sunduğunuz hizmet olağan dışı bilgi tabanına dayalı ise, danışmanlık hizmetinin ulaş-



tırılmasında yüksek bir risk içeriyorsa veya danışmanlık hizmetini sunduğunuz müşterileriniz için yüksek bir bedel varsa, o zaman prime dayalı fiyatlandırma yaklaşımının doğru seçenek olması muhtemeldir. Yüksek fiyat, işlerin yetersiz olması ve risk konusunda telafi ve uzmanlaştığınız becerileriniz konusunda size ödül sağlayabilir. Diğer tarafta, eğer sunduğunuz hizmet hızlı geri dönüş ve doğru kişisel gelir vergisi iadeleri sağlıyorsa, o zaman düşük fiyat yaklaşımı en uygun strateji olabilir. Bu durumda, hizmetinizin verimliliği, hizmeti rakiplerinizden daha düşük bir maliyetle gerçekleştirmenizi ve böylece daha düşük bir ücret talep etmenizi sağlamalıdır.

### 1.2.3 Çok Yönlüleşme

Bu durumda, mesleki firmanız piyasadaki müşterilere geniş kapsamlı muhasebe hizmetleri (tam olarak mevcut tüm hizmetleri değil, fakat oldukça geniş kapsamdaki hizmetler) vermektedir. Yine beceri ve bilgi önemlidir. Fakat en önemli zorluk tüm hizmet alanlarındaki değişiklikleri takip edebilmektir.

Bunun için kullanabileceğiniz taktiklerden biri, mesleki firmanızda sunduğunuz hizmetlerin her birini güncel olarak tutacak çok sayıda uzman çalıştırmaktır. Bu şekilde, bir mesleki firma, diyelim ki, bireysel gelir vergisi veya şirket vergileri gibi doğrudan vergi konusunda bir uzmanı, finansal planlama veya varlık yönetimi hizmetleri için başka bir uzmanı ve işletme yönetimi konuları için ise bir başka uzmanı çalıştırabilir. Her kişi mesleki firmadaki diğer personelin yedeği olabilir ve bu durum müşterilerin her biri ile daha fazla iletişim kurma imkanı yaratabilir. Bu yaklaşım orta ölçekli ve büyük mesleki firmalarda çok işe yaramaktadır, fakat daha küçük mesleki firmalarda iş yükünü destekleyecek yeterince çalışan bulunmamaktadır. Küçük mesleki firmaların çoğu mevzuattaki çoğu değişikliği güncel tutmada zorlanabilir ve genel firma yaklaşımının uygulanması daha zor olabilir.

Genelci firma modeli, ciddi oranda çalışma ve mesleki gelişim gerektirmektedir. Muhasebe meslek mensuplarının geniş kapsamdaki detaylı bilgilere ulaşmaları için birçok yayına veya teknik kaynaklara üye olması gerekebilir.

Pazarlama açısından, hem “uzman” hem de “çok yönlü” olmak mümkün değildir. Yine de, siz, özel bir iş kolunda uzman olabilir ve aynı zamanda müşterilerinize ihtiyaç duydukları hizmetleri sunarak çok yönlü olabilirsiniz.

Ancak, aynı anda “düşük maliyetli”, “farklı” ve “odaklanmış” olmaktan kaçınmalısınız. Çünkü bu üç yaklaşım birbiri ile çelişebilir. Örneğin, “odaklanmış” bir strateji, belirli bir iş kolu hakkında daha fazla bilgi edinmek için önemli yatırımlar gerektirebilir. Bunların bazılarını müşterileriniz ile yaptığınız görüşmelerden edinebilirsiniz ancak, bazı bilgilerin, örneğin araştırma, eğitim ve başka “yatırımlardan” edinilmesi gerekecektir. Bunlar aynı zamanda “düşük maliyet” düşüncesi ile çelişecektir.

### **Mesleki firmanızı “müşteri merkezli bir firma” haline getirmek**

Temeldeki gücünüzün müşterilerinize ve potansiyel müşterilerinize gerçek değeri sunmak olduğunu bilmeniz önemlidir. Hangi hizmetler ve ne tip müşterilerin sizi daha iyi bir konuma taşıyacağını değerlendirin. Ondan sonra mevcut müşterilerinize daha fazla hizmet sunmanıza olanak sağlayacak ve sunduğunuz hizmetleri genişletebileceğiniz bir strateji geliştirebilirsiniz. Bu strateji ile mevcut müşterileri elde tutmak, yeni müşteriler çekmekten çok daha kolay olacaktır.

Mesleki firmanızın ve hedef pazarınızın “müşteri merkezli” hale getirilmesi, benimsenmesi gereken temel anlayıştır. Mesleki firmanız için olası en iyi yaklaşıma karar verirken, kendinizi bir müşterinin yerine koyun ve aşağıdaki gibi sorular sorun:

- **Mesleki firmanın temel odaklandığı konu ne olacak?** Bu konu vergi veya uyum çalışmaları, işletme danışmanlık hizmetleri veya belki de iflas gibi belirli bir uzmanlık alanı olabilir.
- **Hedef piyasanız hangi hizmetleri isteyecek veya gerektirecek?** Bu hizmetler şu anda biliyor olduklarınızı veya halihazırda yapmakta olduklarınızı incelemek ile sınırlı olmamalıdır. Örneğin, bu, özellikle hoşlanmadığınız veya her fırsatta yapmaktan kaçındığınız bir alan da olabilir. Yalnızca sevmediğiniz için bir hizmeti sunmuyor olmak makul bir gerekçe değildir ancak; bu hizmeti sunmanın birkaç yolu vardır.
- **Şu anda hali hazırda çalışıyor olduğunuz personel ile bu hizmetlerin ne kadarını verebilirsiniz?**
- **Hizmetleri müşterinin iş yerinde mi vereceksiniz?** Hizmetinizin ne kadarı, en iyi şekilde müşterinin iş yerinde veya kendi ofisinizde verilebilir? Örneğin; eğer şirketinizin hizmetleri ağırlıklı olarak hareketleri işleme veya bir müşteri için aylık düzenli yönetim faaliyetleri veya diğer iş tavsiyesi çalışmalarını içeriyorsa, o zaman ekibinizin müşterinin iş yerinde zaman harcaması makul hale gelir. Bunu yapmak sizin ve müşteriniz için aynı şekilde gecikmeleri en aza indirerek kilit personel ve dokümanlara hızlı erişim sağlar. Ancak, sunduğunuz hizmet daha fazla araştırma veya karmaşık hesaplamalar gerektiriyorsa, kendi mesleki firmanız gerekli kaynaklara daha iyi erişim imkanı sağlayacaktır.
- **Mesleki hizmetlerinizi nasıl ücretlendirebilirsiniz?** Zaman esaslı fiyatlandırma modeline mi yoksa değer fiyatlandırma modeline mi uyum sağlayacaksınız? Hizmet fiyatlandırma modeli için geleneksel sürede, hizmete, maliyete, fiyata ve müşteriye (türleri, boyutları, karmaşıklıkları, riskleri açısından) bakılır ve sunulan değerle ilgili herhangi bir yargı dahil edilmez. Geleneksel zaman esaslı ücretlendirme sizin sağlıyor olduğunuz hizmeti değersizleştirebilir. Zamana dayalı model, hizmeti sunmanın maliyetlerini karşılamanıza yardımcı olurken, müşteriyi tatmin etmeyebilir ve müşterinizin görevin gerçek değerini anlayamamasına sebep olabilir. Bazen müşteriler muhasebe meslek mensubunun yetersiz olduğunu ve/veya daha hızlı bir yanıt verme konusunda daha az

istekli veya isteksiz olduğunu düşünebilirler. Bu durum muhasebe meslek mensubu ve müşteri arasında güveni azaltabilir. Değer odaklı fiyatlandırma bunun için iyi bir çözüm olabilir. Değer odaklı fiyatlandırma, yegâne olmasa da bilhassa müşteri için algılanan veya tahmin edilen değer oluşturulduğu fiyatlandırma modelidir. Ancak değer odaklı fiyatlandırma da sorunsuz değildir. Değer müşterilerin bakış açısidir ve bunu belirlemek genellikle zordur. Hizmetin başarılı biçimde sunulduğu takdirde ücretin ödenmesi hususunu içeren değer odaklı fiyatlandırma, sunduğunuz hizmet ile ilgili olası bağımsızlık veya çıkar çatışması olduğu durumlardan kaçınmak gerekebilir.

- **Mesleki firmanız için en uygun lokasyon neresidir?** Bir ofise ihtiyacınız var mı? Lokasyonun seçimi aslında mesleki firmanız, yaratmak istediğiniz imaj ve müşteri veri tabanınız hakkında bir fikirdir.
  - Eğer hedef kitleniz yüksek net gelire sahip kişiler ise, o halde işyeriniz, lokasyonu ve teçhizatı bakımından (dekorasyondaki standart, çalışanların moralini bile etkilemektedir) müşteri kitlenizi evinde gibi hissettirmesi gerekecektir.
  - Eğer müşteri tabanınız büyük oranda küçük işletme sahipleri, iş sağlayıcılar ve küçük hizmet sağlayıcılardan oluşuyorsa, bir iş merkezi veya şehir merkezine yakın bir lokasyon gibi bu müşterilere yakın bir lokasyondaki ofiste hizmet sunmanız en iyisi olabilir. Ofis teçhizatının gösteriştan uzak ancak kaliteli olması gereklidir.
  - Bu lokasyon ve ofis düzeninin standardı, zamanla ücret yapınıza nüfuz edecek ve maliyet yapınızı etkileyecektir. Bu nedenle bunlar, ağırlıklı olarak çalışmak istediğiniz müşteri türüne uygun olmalıdır. Bununla birlikte, mesleki firmanız, sağladığınız müşteri kabul hizmeti, ekibinizin her müşteriye gösterdiği özen (müşterileriniz beklerken onlara ikramda bulunmak gibi) ile ziyaret edilmek istenen özel bir yer olarak görülmelidir.
  - İnternet üzerinden işlerin tamamını yürüterek sanal bir mesleki firma oluşturmak tamamen alternatif bir modeldir ve SMP'lerin bazıları için uygun olabilir. Sanal mesleki firma, fiziki bir ofise sahip olmayan ancak muhasebe meslek mensuplarının müşterilerine teknolojiye yararlanarak uzaktan hizmet sundukları, evden veya bir uydu kanalından faaliyet gösterdikleri bir firma türüdür. Genellikle müşterilerin küçük bir kısmı mesleki firmayı ziyaret eder, müşterilerin çoğu posta, e-posta, faks veya telefon ile iletişime geçer. Daha düşük genel giderler, maliyetleri azaltabileceğiniz, ücretleri belirlemede daha fazla esnekliğe sahip olabileceğiniz eğitim ve araştırma gibi mesleki firmanıza fayda sağlayan hizmetlere yatırım yapabileceğiniz anlamına gelir. Fiziki bir ofis işletmek zorunda kalmadan, müşterilerinizi daha düzenli bir şekilde ziyaret edebilir ve daha fazla faturalandırılabilir zamana sahip olabilirsiniz. Ancak, mesleki firmanız birkaç ortaktan ve personelden oluşuyorsa, toplantı yapmanız ve ekip işbirliğine odaklanmanız için bir ofise ihtiyacınız olabilir.

- **Sonraki on iki ay içerisinde ve aynı zamanda uzun vadede hizmet alanınızdaki herhangi bir boşluğu nasıl gidereceksiniz?** Örneğin; müşterilerinizi tavsiye edilen diğer firmalara mı yönlendireceksiniz? Müşterilerinizin bu hizmete dair kendi hizmet sağlayıcılarını bulmasını mı tercih edeceksiniz? Veya bu hizmeti kendi mesleki firmanız bünyesinde vermek için çalışan veya ortak mı alacaksınız veya mevcut çalışanlarınıza eğitim mi vereceksiniz? Eğer müşterinizi söz konusu hizmette uzmanlaşmış, güvenilir, yetenekli bir firmaya yönlendirirseniz, müşterinizin size olan güveni artacaktır. Daha sonra, gelecekte, başka bir uzmanı önerdiğinizde veya bu müşteriye eşdeğer bir hizmetin şu anda mesleki firmanızda veriliyor olduğunu söylediğinizde, bu müşteri tavsiyenizi kabul etmeye eğilimli olacaktır.

### **Yeni hizmetler sunma**

Mesleki firmanız tarafından sunulan her yeni veya ek hizmet, bu hizmete karşı belirli minimum bir bağlılık gerektirecektir. Örneğin:

- Gerekli becerileri elde edecek ve geliştirecek kıdemli bir personel.
- Bu alanda çalışan kişilerin (tam veya yarı zamanlı olup olmadığına bakılmaksızın) ilgili teknik bilgi ve anlayışa erişimlerini sağlayan şirket içi eğitim sistemi.
- Üyelikler veya mesleki firmanız dışındaki uzman bir sağlayıcıya erişim gibi bazı düzeylerdeki teknik kaynaklar (aynı zamanda, bir mesleki firmayı veya bir muhasebe meslek mensubunu destekleyebilen çeşitli bağlantı türlerini ele alan önceki dokümanlara da göz atın).
- Muhtemelen hizmet sunumunda ve ayrıntılı hesaplamalarda size yardımcı olacak bazı özel bilgisayar yazılımları. İlgili bilgisayar sistemlerinin kullanılması süreci hızlandırabilir, belirli bir sürecin takip edilmesini sağlayabilir veya yol boyunca kritik soruları sormanızı sağlayabilir ve nihai sonuca olan güveninizi artırabilir.
- Yeni hizmetler ile ilgili çalışanların tamamına gönderilen düzenli hatırlatmalar. Bu, örneğin, mesleki firmanın santralde çalışan personeline sundukları hizmet hakkında bazı konuların öğretilmesi olabilir. Böylece bu kişi hizmet hakkında bilgili olacak ve böylece bir hizmet hakkında bilgi soran müşterilerin nasıl yönlendirileceğini bilecektir. Aynı şekilde diğer mesleki personele de sunulan hizmet hakkında bilgi verilebilir. Böylece başka çalışmalar sırasında karşılaşılabilecekleri yeni hizmetin verilmesi olasılığını tanımlayabilir ve bunu yönlendirebilirler.

Yeni bir hizmet eklemek, kısa vadede tam anlamıyla üretken olmayacak bir zaman yatırımı ve diğer harcamaları gerektirir.

“Bir niş [hizmet] geliştirmek, personelin ne gibi ve nasıl yatırım yapılacağı, müşterilere nasıl hizmet verileceği ve yarın veya bugün para kazanmak için hangi risklerin göze alınacağı gibi birçok meselenin çözüme kavuşturulması anlamına gelmektedir.

*Hayes 2006<sup>1</sup>*

Ortakların her yeni hizmete gönülden bağlı kalmaları gerekir. Bu ortaklar, aynı zamanda yapılan yatırımın mesleki firma için beklenen sonucu vermesini sağlamak için performans hedefleri (belirli zaman çerçevesinde erişilmesi gereken ücret düzeyleri gibi) belirlemeleri gereklidir. Mesleki firma tarafından bir uygulama olarak sunulmaya başlanan herhangi yeni bir hizmetin sağladığı kar, sunulmaya başlandığı tarihten 2 yıl sonrasına kadar, bu hizmetin sunulmasında yer alan çalışanların maaşlarının maliyetinin yaklaşık iki katına ulaşabilmelidir (yani; sekizinci çeyrekte, elde edilen gelirin, bu hizmete zaman ayıran ortakların ve diğer çalışanların harcadıkları zaman için o çeyreğin maaş masrafının yaklaşık iki katı olması gereklidir.) Bu hiçbir şekilde şaşırtıcı veya hızlı bir getiri değildir, fakat hizmetin olgunlaştığı ve müşterilerce benimsendiği anlamına gelmektedir. Tabi ki, gelirden daha hızlı bir artış arzu edilir.

Hizmetinizin kapsamını belirledikten sonra, söz konusu hizmeti müşterilere ve olası müşterilere nasıl tanıtacağınızı düşünün. Bunu birkaç düşük maliyetli yolla yapmak mümkündür. Örneğin,

- Sunduğunuz hizmetleri listeleyen bir broşür hazırlayabilir, bu broşürde diğer önemli hizmetlerinizi vurgulayabilirsiniz.
- Sunduğunuz her hizmetin uygulamadaki faydalarını göstermek için anonim örnek olay çalışmaları kullanabilirsiniz.
- Her yıl müşterileriniz ile yeni bir sözleşme dönemine başladığınızda müşterilerinize sunduğunuz sözleşme ve kontrol listesine ek olarak haber bültenleri veya diğer medya araçlarını kullanabilirsiniz.
- Müşterileriniz ile görüşmelerinizde bu konuyu dile getirebilirsiniz.

Bu yöntemler sunduğunuz yeni hizmeti her açıdan aktarmak için maliyeti düşük doğrudan yöntemlerdir. İyi bir reklamın pahalı olması gerekli değildir, sadece anlaşılır ve sağladığınız faydalar üzerinde odaklanmış olması gereklidir.

Tipik muhasebe hizmetleri, denetim, inceleme, üzerinde mutabık kalınan prosedürler ve derlemeden olabilir. Müşterilerinize sunduğunuz hizmetleri açıklamanıza yardımcı olması

1 Hayes, Michael, “Müşterileriniz için Bir İK Kaynağı Olmak.” Muhasebe Dergisi, Kasım 2006. [www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/BeAnHrResourceForYourClients.htm](http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/BeAnHrResourceForYourClients.htm).

için, IFAC SMP Tavsiye Grubu mesleki firmaya göre ayarlanabilen bir broşür geliştirdi: Doğru Hizmetin Seçimi: Denetim, İnceleme, Derleme ve Üzerinde Mutabık Kalınan Prosedürlerin Karşılaştırılması. Bu broşüre TÜRMOB'un ([www.turmob.org.tr](http://www.turmob.org.tr)) websitesinden erişebilirsiniz.

Sunduğunuz hizmetlerin listesi bunlardan bazılarını içerebilir (bazı hizmetleri vermenize engel olacak herhangi mesleki bir yönergenin olup olmadığı konusunda mesleki birliğinizden bilgi edinin):

- **Hesapların işlenmesi ve raporlama:** Kanuni veya yönetsel amaçlarla, şirketler kanunu veya benzer yükümlülüklerle uyum sağlamak için gerekli bilgilerin verilmesi.
- **Denetim:** Yasal/bağımsız denetim, iç denetim veya yönetim incelenmesi.
- **İşletme danışmanlığı:** Modül 3'te daha ayrıntılı olarak açıklanan diğer birçok hizmete ek olarak, müşterilere iş yönetimi ve kar iyileştirme stratejileri sağlamak ve birleşme ve satın alma tavsiyelerinde bulunmak (bazı hizmetler aşağıda listelenen hizmetlerin çoğunu içerecek şekilde en kapsamlı iş danışmanlığını tanımlar).
- **İflas (aciz hali) ve yeniden yapılanma:** Likidasyonlar, tasfiye halinde olma, iflas, yeniden yapılanma, işletmelerin satışı veya kapanması.
- **Finansal planlama:** Tasarruf veya yatırım planları oluşturma, yatırım performansının incelenmesi, emeklilik planlaması, emeklilik ve ilgili haklar ile ilgili tavsiyeler, emeklilik fonlarının kullanımı, emeklilik konuları ve işten ayrılmanın zamanlanması ile ilgili tavsiyeler, emeklilik planı fonları veya diğer yatırım varlıkları için sürekli işletim ve raporlama, portfolyo yönetimi, bir müşteri için finansman arayışı veya finansman konusunda uygulamaların hazırlanmasında yardımcı olma.
- **Vergilendirme:** Gelir vergileri, birtakım işletme vergileri (katma değer vergisi (KDV) veya benzeri), arazi vergileri, veraset vergisi, servet vergisi, bir vergi denetimi sırasında müşterinizin temsil edilmesi, vergi planlama ve yapıların seçimi.
- **Kamu Sektörü ve Kar Amacı Gütmeme:** Kamu sektörünün ihtiyacına odaklanmak ve kar amacı gütmemek, mesleki hizmetlerinizi onların özel ihtiyaçlarına göre uyarlamaya olanak sağlayabilir.
- **Diğer hizmetler:** Yeni çıkan hizmetler, işletme koçluğu ve mentörlük, iş planlaması ve kurum-dışı başkanlık, adli muhasebe ve finansal kayıp vakalarında bilirkişi olarak atanma, iş tanımları, ödeme yapıları, teşvik tedbirlerinin tasarlanması, istihdamın sonlandırılması konusunda insan kaynakları danışmanlığı, arabuluculuk ve/veya tahkim, müşteriler tarafından kullanılan özellikle muhasebe yazılım paketleri veya esaslı çözümlerin seçimi konusunda teknolojik danışmanlık, müşterilerin firmalarında IT sistemlerinin uygulanması, müşterinin firmasında (veya kendi mesleki firmanızda) e-ticaret uygulamaları veya ilkelerinin uygulanması.

Son yayınlanan [IFAC Küresel SMP Anketi](#) IFAC SMP Komitesinin yukarıda yer alan (danışmanlık) hizmetlerinin büyüyen potansiyelini kabul etmekte ve küresel SMP bölgelerini işletme danışmanlık faaliyetlerini arttırma konusunu ciddi bir şekilde değerlendirmelerini önermektedir. Ayrıca, SMP'lerin danışmanlık hizmetlerinden elde ettikleri gelirin, denetim ve muhasebe gibi uyum hizmetlerinin temelinde olan mesleki alanlardan elde ettikleri gelire göre daha hızlı artıyor olduğuna dair güçlü kanıtlar vardır. Daha büyük mesleki firmalar gibi SMP'ler de giderek daha fazla mevcut danışmanlık hizmetlerini sunmakta ve hizmet alanlarını genişletmektedirler.

### **Mesleki firmanın yeterli kaynaklara sahip olmasının sağlanması**

Kuracağınız mesleki firmanın türünü ve hizmet yelpazesini tanımladıktan sonra, hedef müşterilerinizi belirlemeniz gerekir ve bu hizmetleri profesyonel ve etkili bir şekilde vermek için gerekli tüm kaynakları devreye sokabilirsiniz:

- Çalışanların niteliği ve sayısı,
- Söz konusu çalışanların mesleki beceri düzeyi,
- Gereken sürekli mesleki gelişim ve eğitim,
- Bilgi kaynakları, el kitapları, yayınlar, abonelikler,
- Yazılım programları,
- Geliştirilmesi gereken beceri desteği hususunda iş ağı,
- Altyapı gereksinimleri,
- En önemlisi, hedeflerinize ulaşmanız için ihtiyacınız olan sermaye miktarı.

Söz konusu kaynaklara toplam bütçenizde yer verilmesi gereklidir, böylece her bir hizmetin eklenmesinin mali etkisi hakkında bilgi sahibi olabilirsiniz. Mesleki firmanızın çekirdek hizmetlerinin tamamının mesleki firma içerisindeki mevcut kaynaklar ile verilmesi önemli bir ilkedir. Bu, müşteri yönetimi ve memnuniyetinin yanı sıra iş kalitesi üzerinde iyi bir kontrol sağlamanıza imkan tanır ve gerekirse planınızı Modül 5'te daha derinlemesine incelenen diğer hizmetlere erişmeyi düşünecek şekilde uyarlayabilirsiniz.

Aynı zamanda, mesleki firmanızın altyapısı ve diğer kaynaklarında yatırım kârlılığını en üst düzeye çıkarır. O zaman, eğer bir müşteri "önemli bir hizmet" olmadığını düşündüğünüz bir hizmeti talep ederse, mesleki firmanızın dışında bir uzman ile iletişime geçme seçeneğine sahipsiniz. Bunu uzman ile sözleşme yaparak ya da müşterinizi uzmana yönlendirerek yapabilirsiniz.



“Sorular sorun. Onların konuşmasını sağlayın. Ne denildiğini ve denilmediğini analiz edin. En iyi kaynaklarımız iyi bir iletişim ve müşterilerimizin güveni olmuştur. İyi bir iş çıkartın ve büyüme kendiliğinden gelecektir”.

*Hayes 2006*

Açık bir şekilde tanımladığınız müşteri tabanınıza hangi hizmetleri sunmak istediğiniz konusunda akıllıca ve daha net kararlar verin ve sonrasında hizmetinizi satın almayı kolaylaştıracak şekilde yola çıkın.

*Monks 2007<sup>2</sup>*

### 1.3 İş Planı için Gerekenler

İş planı bir işi başarılı yapan içeriklerden birisidir. Muhasebe meslek mensuplarının çoğu mesleki firmalarını bir işletmenin dışında bir oluşum, belki de mesleki gelişimin veya arayışın bir kolu olarak görüyor. Çoğunlukla bir işletme bir işten daha fazlası olamayabilir ve ortakları için özgürlük yaratmanın dışında, hayatlarını işletmede tüketirler. Mesleki firmanın iş ile ilgili sorunları görmezden geldikleri yerler çok hızlı bir şekilde kendini gösterir. Sonuçlar aşağıdakileri içerebilir:

- Düşük karlılık ve/veya az likidite,
- Daha az etkinlik,
- Risk yönetim eksikliği,
- Gerekli kalite kontrol eksikliği,
- Çok fazla çalışan sirkülasyonu,
- Müşteri kaybı,
- Mesleki itibar kaybı veya
- İş yaşam dengesini başarılı bir şekilde oluşturamama.

Bir iş planının geliştirilmesi, bir mesleki firmayı farklı seçenekleri değerlendirmeye, değişim yönünde hareket etmeye ve bu evrimi kontrol etmeye, ortaklar ve personel arasında bilgi paylaşımına teşvik eder. Sağlam bir plan, mesleki firma için önemli konuları tanımlayacak ve başarıyı gösteren belirleyicileri ortaya koyacaktır. İş planı mesleki firmanın hedeflenen yolda ilerleyip ilerlemediğini de ortaya koyar. Böylece mesleki firmaya yeni bir yön tayin edebilirsiniz.

---

2 Monks, John ve Tovey, David. “Büyüklik Arayışı İçinde.” Muhasebe, Mart ve Nisan 2007.



İş planı oluşturmanın mesleki firmaya ikinci bir faydası da vardır. İyi bir muhasebe meslek mensubu olduğunuz gerçeği, otomatik olarak mesleki firmanızı iyi yöneteceğinize anlamına gelmez. Bir mesleki firmayı yönetmek mesleğin kendine ait becerilerinden oldukça farklı birtakım beceri ve kuralları gerektirir.

Mesleki firmanız faaliyetini sürdürürken, her gün zamanınızın çoğu mesleki hizmetleri sunmak ile geçecektir. Büyük olasılıkla, en azından bazen zaman baskısı altında olacaksınız. Bu sebeple, mesleki yaşamınız boyunca karşılaştığınız en önemli zorluk, mesleki çalışmalarınız ve mesleki firmanızın yönetim ihtiyaçları arasındaki dengeyi kurmak olacaktır. Bir iş planı, doğru yolda olup olmadığınızı gösteren bir yol haritasıdır. Stratejik olarak düşünün.

Bir Stratejik Plan hazırlamanın yanı sıra, stratejik düşünce tutumunu da sürdürmek önemlidir. Ekonomilerin ve toplumların ihtiyaçları evrilir. Bu yüzden fırsatları yakalamak için bu değişikliklere dikkat etmek gerekir. Mevzuattaki değişiklikler, pazar yerindeki rekabet, küreselleşme, teknoloji ve müşteri demografikleri hem zorluklar hem de fırsatlar sunar.

Stratejik planlamanın önemli unsurları normal olarak aşağıdakileri içermektedir:

- Rekabetçi bir stratejinin geliştirilmesi,
- Mesleki firmanın var olma sebepleri ve geniş çapta hedefleri (diğer bir ifade ile mesleki firmanın kültürü) için mesleki firmanın amacının zeminini oluşturan kısa bir misyon, vizyon ve değerler bildirimi,
- Mesleki firmanın vizyon ve misyonuna başarı ile ulaşmasını sağlayacak teknik hizmetleri vurgulayan bir bildiri (sunduğu hizmetler ve piyasası),
- İnsanlar arası ilişkiler - gerekli sayı/nitelikteki çalışanlar ve beceriler,
- Mesleki firmanın her bir birimi veya sunduğu hizmeti yönetecek daha detaylı iş planları serisi genel stratejik plana katkıda bulunacaktır (mesleki firmanın faaliyetleri ve sunduğu hizmetler),
- Yukarıda belirtilen unsurları destekleyen bütçeler,
- Söz konusu bütçelere erişmede ve mesleki firmanın değerleri ile tutarlı olarak hareket etmede kişilerin hareketlerine yön veren politika ve prosedürler.

Stratejik plan mesleki firmanın genel yönetim yapısını da oluşturmalıdır ve mesleki firmanızın hedeflerine başarıyla ulaşması için kaynaklara sahip olduğunu doğrulamalıdır. Planlama birtakım faaliyet döngüleri içerisinde hareket eden devamlı bir süreçtir ve bu stratejik planın kendisinin oluşturulmasını ve daha sonradan oluşturulan planları içerir. Bugün oluşturduğunuz planın değişen koşullara göre sadeleştirilmesi veya düzenlenmesi gerekecektir.

Stratejik plan, hedeflenen sonuçları tanımlayan yapı taşlarına ve eylem planlarına sahip olmalıdır. Bu sizin başardığınız sonuçları takip etmenize ve bu sonuçları stratejik planınız ile karşılaştırmanıza izin verecektir. [Modül 3](#), mesleki firmanızı oluşturmak ve büyütmek için daha derin stratejileri gözler önünde sermektedir.

Stratejik planınızın temelini oluşturan misyon ve vizyonun çok uzun yıllar sonra da istikrarlı kalması gerektiğini unutmayın. Bir mesleki firmanın “değerleri”, firmanın ve çalışanlarının davranışları için niteliği belirleyen kültürel ve davranışsal felsefelerdir. “Vizyon” mesleki firmanın nasıl görünmesi gerektiğine dair gelinmesi istenen aşamadır. “Miyon” ise mesleki firmanın geniş açıdan hedefini vurgular ve vizyona ulaşma tarzı hakkında güçlü ve özlü bir fikir sunar.

Planlama sürecinin temel unsurlarını inceleyen çok sayıda metin vardır. Bu modülde yer alanlar dışında daha geniş çapta bir anlayış elde etmek isterseniz onları inceleyebilirsiniz. Stratejik planınız kim olduğunuzun ve neyi başarmak istediğinizin temel yönleri üzerine inşa edilir. Bunlar, mesleki firmanın misyonu, vizyonu ve değerlerine gizlenmiştir. Aynı hususlar aşağıdaki satırlarla ifade edilen bireysel hedefleriniz için de uygulanır:

*“Proaktif mesleki hizmetler sağlama konusunda elde ettiğim mesleki itibar ile piyasada etkili olan sağlam bir mesleki firmaya sahip olmak istiyorum” veya “Ellinci doğum günümde emekli olabilmeyi istiyorum.”*

Gördüğünüz gibi, bireysel hedeflerin hepsi de muhasebe odaklı olmayacaktır.

### 1.3.1 Stratejik Plan Yapma Süreci

Stratejik planınız, gerçekten işin içerisinde olmayı istemeniz ve hizmet kapsamınızın müşteri tabanınız için uygun olduğu varsayımı üzerine dayanmaktadır. Stratejik planınız mesleki firmanızın ailenizi desteklemek için gereken geliri sağlayabildiğini ve istediğiniz iş yaşam dengesini size sunduğunu göstermelidir. Aksi takdirde, planınız erişilebilir olmayacaktır. Stratejik planınızın temelini oluşturan kilit ilkeler on yıllık zaman içerisinde çok fazla değişmemelidir.

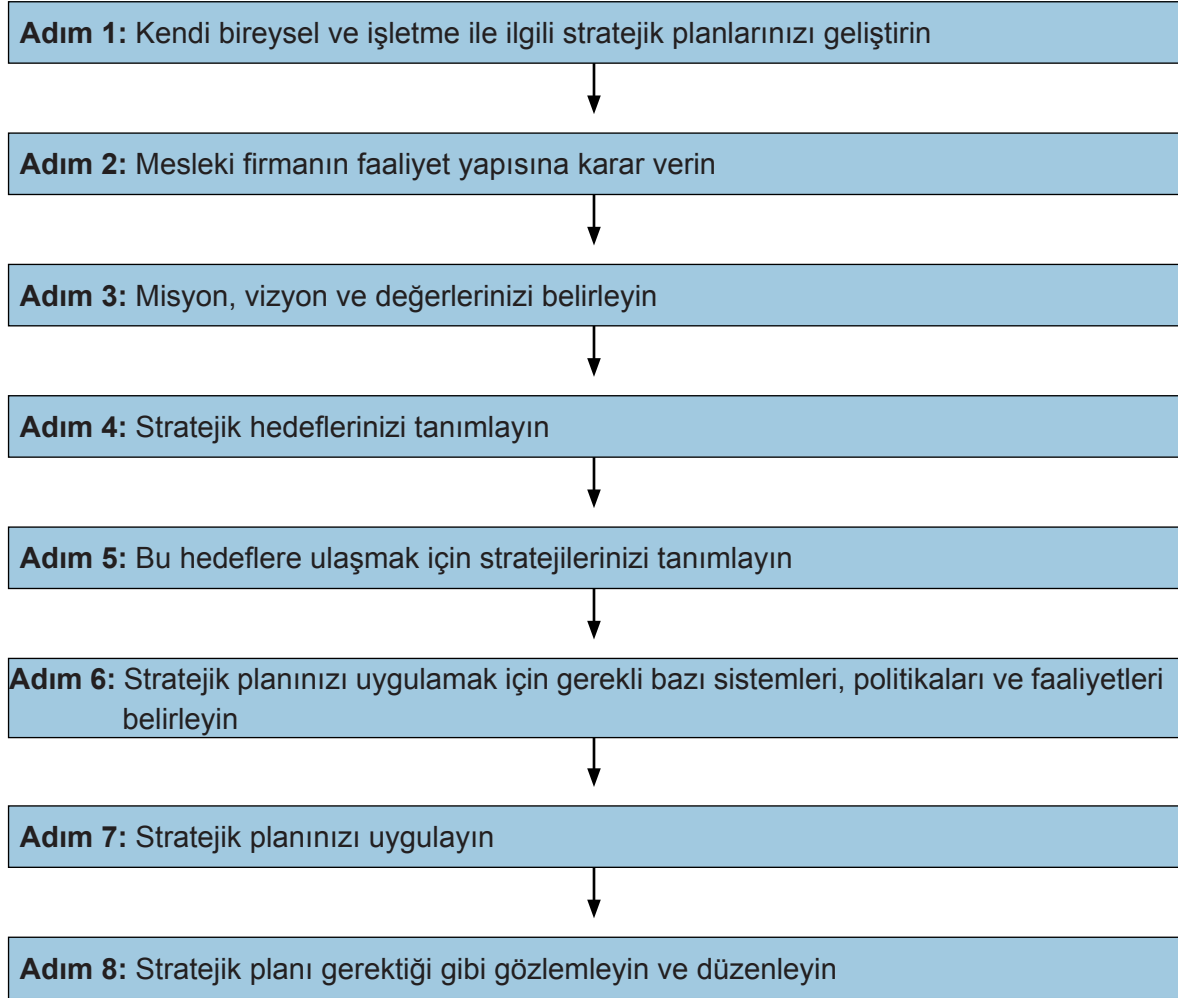
Aynı on yıllık süre içerisinde birçok ticari ve mesleki değişikliklere şahit olacaksınız. Bu sebeple, stratejik planınızın mesleki firmanızın her bir alanı için kısa vadeli eylem planları da içermelidir. Bazı planlar (bütçe gibi) on iki ay sonrası için olabilir; personel veya pazarlama planı gibi diğer planlar ise iki veya üç yıl sonrası dikkate alınabilir. Her bir birim, kendisinin genel stratejik plana nasıl katkı sağladığını gösterecek kendi planını geliştirecektir.

**Şekil 1.1** sıralı bir süreç belirtirken, bazı adımlar eş zamanlı olarak gerçekleşebilir. Süreç içerisinde daha sonra alınan kararlar daha önceki çalışmaların yeniden düzenlenmesine neden olabilir. Mesleki ve ticari faaliyetlerdeki değişiklikler, bütçelerin ve daha düşük düzeyli bazı planların yeniden gözden geçirilmesine neden olabilir. Ara sıra temel stratejinizi değiştirmeniz gerekebilir: Örneğin, yeni hizmet hatlarına ihtiyaç duyduğunuza veya ortaklığın tek başına çalışan bir muhasebe meslek mensubu olarak kalmasındansa misyonunuzun diğer yönlerini başarmak için iyi bir yol olacağına karar verebilirsiniz. İşte bu, planınızın gelecekteki kararlarınızı yönlendirmesi için değişim geçiren “dinamik belge” olarak adlandırılmasının nedenidir. Belgelendirilmiş bir plana sahip olmak aldığınız her kararın arkasına bir kural koyar. Yani, “Bu karar bizi gitmek istediğimiz yöne götürecektir mi?”

Planınıza yapılandırılmış bir şekilde yaklaşın. Çoğu küçük işletme sahibinin net bir planı yoktur. Bir hedefin basit bir yazılma kuralı, çoğu zaman onu başarmada kolaylık sağlamaktadır. Aynı zamanda, enerjiniz ve faaliyetiniz onu daha önemli bir odak haline getirmektedir.

### 1.3.2 Süreç İçerisindeki Adımlar

Şekil 1.1 Sekiz adımda stratejik iş planlaması



Burada tanımlanan sekiz adımlı süreci okuduğunuzda, kendi stratejik planınızı geliştirmeye ve not almaya devam edin. Stratejik planınız, yeni fikirleri veya fırsatları değerlendirmenize yardımcı olan bir çerçeve sağlamaktadır.

Sonra “Bu fikir veya fırsat mesleki firmanın misyonu veya hedeflerini tamamlıyor mu?” sorusunu sorun. Mesleki firmanızın misyon ve hedeflerine uymayan iyi bir düşünce, ortakların bazıları veya tamamı tarafından mesleki firmanın dışında olmak kaydıyla takibe alınabilir. Örneğin; mesleki firmanıza, ticari üretim amacıyla yeni bir ürünü hazır hale getirmek için

finansman temini arayan bir müşteri gelebilir. Bankalardan veya özel yatırımcılardan finansman bulmaya yardımcı olmanız istenebilir. Bu teşebbüse doğrudan katkı sağlamaya karar vererseniz, bunu mesleki firmanız dışında yapın ve şirket kurulduğu zaman, normal ticari koşullarda ticaret yapın. Bu kural, her iki faaliyeti de gerçekleştirmenizi ve her birinin nasıl işlediği konusunda bilgi sahibi olmanızı kolay hale getirir.

### **Adım 1: Kendi bireysel ve işletme ile ilgili stratejik planlarınızı geliştirin**

Bu süreçte tek başınıza mı hareket ediyorsunuz veya başka insanları da dâhil edecek misiniz? Bekar olan ve tek başına çalışan muhasebe meslek mensubu, stratejik planlarını kendi tercihleri, inançları ve arzuları doğrultusunda inşa edebilir. Fakat herhangi bir ilişkisi olan ve/veya çocukları olan tek başına çalışan muhasebe meslek mensubu, kişisel hedeflerden ziyade ailesi ile birlikte hedefler belirleyecektir.

Mesleki firmanın karşılaştığı önemli zorluklar hakkında farklı görüşlere sahip birkaç iş ortağının olduğu yerlerde, planlama süreci, bu tutumları uzlaştıran ve koordine eden tek bir yön yaratmalıdır.

Bir mesleki firma, ikinci veya üçüncü ofise sahipse, o halde her birinin sorumlu kendi ortağı ve muhtemelen kendi kültürü olabilir, bu durumda süreç daha karmaşık hale gelir.

Genel olarak, yeni bir mesleki firmanın kurulma aşamasında az sayıda kişinin ortak görüş ve geçmişe sahip olması muhtemeldir. Mesleki firmanın gidişatı konusunda uzlaşma nispeten kolay olacaktır. Bu durumda, yapılandırılmış, *kendi-başına-yap* yaklaşımı iyi bir sonuç verecektir. Farklı yaş aralığında daha fazla sayıda ortağın ve belki de farklı bölgelerdeki birkaç ofisin bulunduğu durumlarda, yetenekli bir arabulucunun veya danışmanın kullanılması uygun olabilir. Danışman, ortakları planlama sürecinde yönlendirebilir ve nihai plan için geniş kapsamlı destek sağlayabilir. Böylelikle durum herkes için kabul edilebilir hale gelebilir.

### **Planlama alıştırmaları için hazır mısınız?**

Aşağıdaki sorular için yanıtlarınızı yazın:

- Ne istiyorsunuz?
- Bireysel hedefleriniz nelerdir?
- On ve yirmi yıllık zaman diliminde neyi başarmayı istiyorsunuz?
- Şahsi hayatınızda ve iş hayatınızda neleri başarmayı istiyorsunuz? [Ek 1.1'deki](#) kontrol listesi kişiliğinizi ve amaçlarınızı değerlendirmenize yardımcı olacaktır.

Kendi stratejik planınızı şekillendirmede ve ona uygun şekli vermenizde sunduğunuz yanıtlar oldukça önemlidir. Bu, zamanla mesleki hayatınızdaki yaklaşımınızı şekillendirecektir. Örneğin; eğer iş geliştiricisi olduğunuza inanıyorsanız ve geniş çapta işler yapmayı istiyorsanız, kendinizin yöneticisi olduğu ve ek olarak bir yardımcı ve bir sekreterin bulunduğu bir mesleki firmayı işletmekten memnun olur musunuz? Planınızın muhtemelen mesleki firma

birleşmeleri, ücret satın alımlarını, müşterilerin bölgesel farklılıklarını ve müşteri tabanlarına yönelik karşılıklı iş yönlendirme konularını içeren güçlü bir büyüme odak noktasına sahip olması gereklidir.

İş çevresinin dışındaki diğer faaliyetlere finansman sağlamak için işi ve geliri kullanabilirsiniz. Mesleki firmanız, bu faaliyetleri takip etmediği zamanlarda eğitim, görevlendirme ve faaliyet yöntemleri üzerine odaklanmalıdır. İş çevresi dışındaki diğer faaliyetlerde şeffaflık, rahatsız edici durumlar veya olası çıkar çatışmalarından kaçınma konusunda yardımcı olacaktır.

Hayatınızda başarmak istediğiniz şeyleri özetlemek için bu alıştırmaı kullanın. Hedefleriniz aşağıdaki kategorilere ayrılabilir:

- **Kişisel Hedefler:** Yaşam boyu ortaklık, çocuklar, güçlü arkadaş grupları,
- **Mesleki Hedefler:** Yaşamınız içerisinde işiniz ne kadar önemlidir? Şu ana kadar kariyer tercihiniz neydi ve hangi yeni seçenekler veya yönlendirmeleri takip edebilirsiniz? Niteliklerinizi nasıl koruyabilir ve/veya artırabilirsiniz? Hangi konularda deneyime ihtiyacınız var?

Kişisel hedeflerinizin farkında olun. Eğer mesleki firmanız kişisel hedeflerinizi başarmanızı engelliyorsa, iş yerinizde kişisel tatminsizlik yaşamaya başlayacaksınız. Mesleki firmanıza katkıda bulunmak için ihtiyaç duyduğunuz zaman veya çaba için kaygılanmaya başlayabilirsiniz. Bu, iş hayatınızda stresli olmanıza neden olabilir. İş hedefleriniz ve kişisel hedeflerinizin birbirilerini tamamlaması gereklidir.

Bu uygulamanın amacı mesleki firmanızın kişisel, mesleki ve finansal hedeflerinizi nasıl destekleyeceğini göstermektir. Bu modülün kalan kısmında (ve kariyerinizin kalan kısmında) görüleceği gibi, iş planınızın hedeflerinize katkıda bulunduğundan emin olun. Örneğin, mesleki becerilerinizde önemli bir eksiklik olduğunu düşünüyorsanız, bu alanda eğitim almak isteyebilirsiniz. Bu, bir eğitim kursu veya muhtemelen mevcut iş yerinizde edineceğiniz bir deneyim ile olabilir. Belki de ortak veya çalışan olarak uygun becerilere sahip bir meslektaş bulmanız gerekebilir. Çoğu durumlarda, mesleki bir becerideki zayıflık birçok yöntem ile telafi edilebilir.

Eğer mesleki becerilerinizden eminseniz, planlarınızı büyütme ve geliştirmek için çalışmaya devam edin. Eğer bazı büyük eksikliklere sahipseniz, bir sonraki adım bu eksiklikleri tanımlamak için net bir plan belirlemek olacaktır.

### **Adım 2: Mesleki firmanın faaliyet yapısına karar verin**

Bir ortaklık kurma planınız varsa, tüzel kişiliğin operasyonel bir araç olarak seçilip seçilmediğine bakılmaksızın, olası ortakların etik açıdan ve mesleki açıdan uygun olup olmadıklarına karar vermeniz gerekecektir. Zaten bir mesleki firmaya sahipseniz ve başka bir mesleki firma ile birleşmeyi düşünüyorsanız, benzer bir değerlendirmeyi uygulamalısınız.

Ortaklıklar sıklıkla evlilik ile karşılaştırılır. Her ikisi de yalnızca “benden” daha fazladır. Her ikisi de etkin iletişim olduğunda gelişir. Her ikisi de kaynakların paylaşılmasını, kimi zaman bir ortağın diğer ortağın hedeflerinin hatırına bir şeyden feragat etmesini içerir. Yani bazı karşılıklı özverileri ve fedakârlıkları gerektirmektedir. Her ikisi de uzun vadeli bağlılık olarak görülmelidir. Her ikisi de karmaşık, zaman gerektiren ve çoğunlukla çözülmesi masraflı (ve kimi zaman da meşakkatli) olan bir şeydir. Ancak farklı kişilerin güçlü yönleri ve beceri alanlarını birleştirerek, daha zorlu hedefler başarılabilir ve ortak risk azaltılabilir.

Çünkü bir ortaklığın olması gereken rahatlığa erişmesi zor ve karmaşık olabilir, her iki tarafın da başlangıçtan beri haklı olduğundan emin olması gereklidir. Olası ortaklar ile bir konuyu öncesinde gündeme getirmemeyi düşünüyorsanız, ortak olduktan sonra dile getirmek sizi daha iyi hissettirmeyecektir. Mesleki firmanın iş alanlarının temelini oluşturan bir konuda anlaşmazlık yaşarsanız (örneğin; sunulan hizmetlerin kapsamı, mesleki standartlar veya mesleki firmadaki kar dağılımına ilişkin yaklaşım), uzun vadede anlaşmazlık ortaya çıkacaktır.

Ortaklarınızı seçerken acele etmeyin. Bir grup ortak ile çalışmaya karar verdiğinizde, üzerinde sıkı çalışın ve sıklıkla ve doğrudan iletişime geçin. Kararlarınızda ve eylemlerinizde daima tek bir kriteri esas alın: Mesleki firmanız ve müşterileriniz için en iyi fayda nedir? Başka bir mesleki firma ile birleşmeyi düşünüyorsanız, faaliyete başlamadan önce ortak değerleri ve kültürü kabul etmeniz oldukça önemlidir.

### **Adım 3: Misyon, vizyon ve değerlerinizi belirleyin**

Bu, birçok metinde mesleki firmaların stratejik planlama süreçlerine başladıkları yerdir. Ancak, mesleki firmanın stratejik planı Adım 1 ve Adım 2'nin temellerini oluşturmalıdır.

Bu bölüm ister tek başına ister ortaklarla çalışan muhasebe meslek mensubu olarak yeni bir mesleki firma kurmak isteyenler için özellikle önemlidir. Mesleki firmanın türünü belirlemede veya etkili olmada başlangıç aşamasından daha iyi bir zaman olamaz.

Mesleki firma vizyon bildirisi ile başlar. Bu müşterilerine ve mesleki firma ile etkileşim halinde olan diğer paydaşlarına sunmayı beklediği genel fayda konusunda yalın bir cümle olmalıdır. Vizyon bildirimini mesleki firmanın hizmetleri veya olası pazarından ziyade mesleki firmanın etkisine odaklanmaktadır.

Genel vizyon ana hatlarıyla belirlendikten sonra, mesleki firmanın etkisini göstereceği daha pratik bir yöne doğru revize edilebilir. Misyon bildirisi hazırlanacak bir sonraki belgedir.

Diğer taraftan, bir mesleki firmayı satın alıyorsanız, mesleki firmanın misyon bildirimini, vizyonunu ve değerlerini incelemeniz ve gerekli özen sürecinizin parçası olarak ortaklarınızın bunları gerçek hayata uyguluyor olması gereklidir. Ortaklıklar ve şirket birleşmelerinin başarısız olmasının temel nedenlerinden birisi, ortak kültür ve değerlerdeki eksikliklerdir.

“Bir mesleki firmanın misyonu o firmanın varlığının nedeni ve amacıdır. Misyon mesleki firmanın topluma ne sağlıyor olduğunu anlatır. Doğru şekilde tasarlanmış misyon ifadesi, bir mesleki firmayı aynı türdeki diğer firmalardan ayıran temel, benzersiz amacını tanımlar ve sunulan ürünler (hizmetler de dâhil) ve hizmet verilen piyasalar bakımından mesleki firmanın çalışmalarının kapsamını belirtir.

*Wheelen & Hunger 2000<sup>3</sup>*

Mesleki firmanızın misyon bildirimini aşağıdakilere gönderme yapabilir:

- Müşterilerinize sunduğunuz fayda.
- Mesleki firmanız tarafından sunulan hizmetlerin açık bir listesi.
- Hedef kitlenizde olmasını istediğiniz müşterilerin kısaca tanımlanması.
- Başlıca piyasa alanınızın kısa bir açıklaması. Bu, şehir, kasaba veya bir bölge gibi bazı fiziksel sınırlarla kısıtlı olabilir veya belirli bir sektör gibi müşteri odaklı olabilir.

Misyon bildirimini hem sizin hem de çalışanlarınız tarafından kolayca hatırlanabilmesi için kısa ve yeterince basit olmalıdır.

Vizyon ve misyon tanımlandıktan sonra, mesleki firma bu standartlara erişmede gerekli olduğuna inandığı önemli davranış veya tutumların altının çizilmesi üzerine odaklanabilir. Bu, bir değerler bildiriminin işlevidir. Değerler, muhasebe hizmetinin parçası olarak beklenen teknik faktörlerin (“bağımsızlık”, “doğruluk”, ve/veya “profesyonellik” gibi) ötesine gitmektedir. Değerler, mesleki firma sahipleri ve çalışanlarının gelecekte ortaya çıkabilecek sorunlara karşı gösterecekleri yaklaşımı yönetmek için kullanacakları temel tutum ve inançları tanımlamaktadır.

Mesleki firmada çalışan kişiler benzer değerleri paylaşıyorsa, o zaman çatışmaların veya etiksel ikilemlerin çözümü kolaylaşacak ve tahmin edilebilir bir şekil alacaktır. Mesleki firma için değerler bildiriminde kullanılacak kelimeler aşağıdakileri içerebilir:

- Saygı
- Nezaket
- Eşitlik
- Hızlı çözüm oluşturma
- Müşteri Odaklılık
- Yenilik

---

3 Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. Strategic Management and Business Policy, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

#### Adım 4: Stratejik hedeflerinizi tanımlayın

Misyon bildirinizde de vurguladığınız “büyük resimde” yer alan hedeflerinizi açık bir şekilde belirtin. Bu hedefler misyon bildiriminizin ulaşılmadaki başarınızı değerlendirmek için kullanılmaktadır. Bunlar genel olarak mesleki firma dışında açıklanmayan içsel hedeflerdir.

“Hedefler planlanan faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkan sonuçtur. Bunlar neyin ne zaman başarılacağını belirtir ve mümkünse ölçülebilir. Mesleki firma hedeflerinin başarılması, firmanın misyonunun yerine getirilmesi ile sonuçlanmalıdır.”

*Wheelen & Hunger 2000*

Muhasebe firmasında, hedefleriniz aşağıdakiler gibi olabilir:

- Mesleki firmanın ilk beş yılı için işletme içerisinde yaratılan %(XX)'lik ücret büyümesi elde etmek;
- Net kazançları yıllık olarak ortak başına (XXXX)TL oranında artırmak;
- Yıllık kârın % (XX)'sini firmanın sermaye artırımına yeniden yatırmak (örneğin; genişletilmiş üretkenlik için ekipman, sistem geliştirilmesi veya önemli bireysel gelişim projeleri).

Hedeflerinizin hepsi finansal olmamalıdır. Kâr getiren ve büyüyen bir iş, talep edilen bir hizmetin sağlanmasından ve bu iş için müşteriden verilen hizmetin karşılığı olan bir fiyatlandırma sağlayarak başarılabilir. Bir “Şirket Karnesi” bir mesleki firmayı sadece finansal performansı yönünden değil, aynı zamanda örneğin müşteri memnuniyeti, mesleki firma ekibinin becerisinin gelişimi ve yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesindeki harcamalar gibi diğer göstergeler yönünden de değerlendirmektedir.

Hedeflerinizin büyük olasılıkla aşağıdakilere cevap vermesi gerekmektedir:

- Çalışanlarınızın eğitimi ve geliştirilmesi,
- Mesleki firmanızın piyasadaki itibarı,
- Sunduğunuz hizmetlerin kalitesi ve uygunluğu,
- Müşteri memnuniyeti.

Yukarıda listelenen hususların her biri için, performansınızdaki eğilimleri izleyebilmek için bazı araç veya göstergeleri geliştirmeniz gerekebilir. Bunların bazıları sizin en kilit müşterilerinizin odaklı olabilir veya çalışanlarınız arasında düzenli olarak memnuniyet anketi yapabilirsiniz.



### **Adım 5: Bu hedeflere ulaşmak için stratejilerinizi tanımlayın**

Bazı özel, ölçülebilir hedefler belirledikten sonraki adım, onlara ulaşmanın yollarını ara-maktır. Bu adım konusunda detaylı bilgi ve yardım için [Ek 1.2](#)'de yer alan kontrol listesine bakabilirsiniz.

Bu konu, defter tutma, vergi danışmanlığı ve teslimi, denetim, finansal planlama ve iş ge-liştirme tavsiyeleri gibi her bir mesleki hizmetin kâr sağlama, hedeflenen ücret artışındaki paya ulaşma veya stratejik hedeflere yönelik katkıda bulunma gibi yöntemler üzerine odaklanmaktadır.

Burası, işin neredeyse katlanarak büyümeye başladığı yerdir. Bu şekilde, mesleki firma-nın tüm alanları hakkında kilit kişilerle (mesela mevcut ve potansiyel çalışanlar ve harici finansörler gibi) kolaylıkla iletişime geçebilirsiniz. Diğer taraftan ortaya çıkmaya başladıkça stratejik planınız için nasıl kaynak bulacağınız konusunda da düşünmeye başlayabilirsiniz. Aşırıya kaçan hayaller bu yolda sağlıklı finansal gerçeklik ile kontrol altında tutulabilir. Mu-hasebe meslek mensupları finansal fizibilitiyi çok iyi bilirler.

Faaliyete yönelik detaylı hedeflerin amacı her bir birimdeki kişilere, mesleki firmanın genel hedefine ulaşmasına gerçekten katkıda bulduklarına dair rehberlik ve güvence vermektir.

### **Adım 6: Stratejik planınızı uygulamak için gerekli bazı sistemleri, politikaları ve faali-yetleri belirleyin**

“Bir politika, stratejinin oluşturulmasını uygulanmasını birbirine bağlayan karar alma süre-ci için geniş bir rehberdir. Şirketler, firma bünyesindeki çalışanların şirketin misyon, hedef ve stratejilerini destekleyen kararlar almasını ve buna uygun hareket etmesini sağlamak için politikalar kullanırlar.

*Wheelen & Hunger 2000*

Politikalar, çalışanların faaliyetlerine olanak sağlayan fakat aynı zamanda onları sınırlayan kuralcı bildirimlerdir. Örneğin, yeni faaliyete başlayan bir mesleki firmada uygulanabilecek birtakım finans politikalarını göz önünde bulundurun:

- Sermaye teçhizatı satın alırken, peşin alım ile taksitle alım/kiralık ürünlerin bir karışımını kullanmak. Bununla, sabit varlıkların edinilmesinde yaklaşık %50'lik öz sermaye tutmayı amaçlamaktadır.
- İlk on iki ayda yöneticiye/ortaklara aylık (XXXX)TL tutarında maaş ödemek, daha sonra kalan karı, devam etmekte olan işlerin düzeyine göre ve mesleki firmanın borçlarını finanse etmek için kullanın. Nakit ihtiyaçlarınızın dengesi banka kaynakları vasıtasıyla sağlanmalıdır.

- Büyüme, mesleki firmanın kendi çabaları ve müşterilerinin referansları ile kendi bünyesine müşteri kazandırmasının en doğal yoludur.

Bir mesleki firma eğer yukarıdaki örnek politikaların üçünü de benimserse, bir fırsat ele geçtiğinde bu mesleki firma ne bir hisse satın almayı düşünecektir ne de bunu alacak konumda olacaktır. Eğer mesleki firma farklı birtakım politikalara sahipse (örneğin; eğer üçüncü husus, müşteri sayısında ve ücret düzeylerinde hızlı büyümeyi hedeflerse), o zaman bireysel olarak üretilen büyümeye ek olarak başka bir mesleki firma ile birleşmek kesin bir seçenek haline gelecektir.

### **Adım 7: Stratejik planınızı uygulayın**

Bir sonraki adım politikalarınızın uygulanması hakkındaki düşündürmektir. Bu aynı zamanda listelerinizin ve notlarınızın sayısında hızlı bir artış yaratacaktır. Wheelen ve Hunger (2000) üç yol tanımlamaktadır:

- Programlar: Gereken faaliyetler ve adımlar.
- Bütçe: Her bir program ile ilgili finansal maliyetlerin özeti ve beklenen gelir.
- Prosedürler: Tamamlanması gereken belirli faaliyetler.

### **Adım 8: Stratejik planı gerektiği gibi gözlemleyin ve düzenleyin**

Planlama süreci için önemli bir unsur, mesleki firma içerisinde alınan önlemleri özetlemek ve bu önlemlerden elde edilen sonuçları ölçmek için bazı Kilit Performans Göstergelerinin (KPG) belirlenmesidir. Stratejik hedeflerin yanı sıra diğer yılların planları için de kilit performans göstergelerine ihtiyacınız olacaktır. Bazı kilit performans göstergeleri, gerçek rakamlar ve bütçeler; diğerleri ise "Mesleki firmanın cari hesabında sürekli olarak minimum 10.000TL'lik bir nakit rezervine sahip olmak istiyoruz" gibi kendi standartlarınız olabilir. Diğer kilit performans göstergeleri ise uzman araştırma grupları veya mesleki firma destekleyici iş ağıları tarafından sağlanan finansal kıyaslama gibi harici kaynaklardan gelebilir. Bu modülün ilerleyen kısımlarında bir mesleki firmanın performansını kontrol etmesi ve ölçmesi için kullanabileceği önemli KPG'lerin bir listesi bulunmaktadır.

Eğer gerçek performans bütçeyi veya temel ölçütü karşılamazsa, o zaman sorunun nedenini tanımlamak için planlama sürecine geri dönünüz. Nedenler üzerinde düşündükten sonra, planda gerekli değişiklikleri gerçekleştiriniz.

### **Şimdi nereye?**

Bu şekilde konular üzerinden düşünerek, üç şeyi başaracaksınız:

- İlk olarak, eğer yazılı halde ise planınıza daha bağlı olacaksınız. Bu tür bir belgenin yalnızca mevcudiyeti bile sizi normalde ulaşabileceğinizden daha fazla hedefe ulaşmaya teşvik edebilir.

- İkinci olarak ise, bazı olası sorunlar üzerinde düşünerek ve başka senaryoların planlamasını yaparak, çoğu zaman ilk aşamada bu sorunlardan kolaylıkla kurtulabilirsiniz. Risk yönetimi bölümünde listelenen faydalardan birisi (tamamı Modül 7’de ele alınmıştır), olası bir problem hakkında önceden bilgi sahibi olmak, çoğunlukla bu problemden kurtulmanıza yardımcı olabilir.
- Üçüncü olarak, ortaklarınız veya ekip üyeleri ile planınızı paylaşarak ve üzerinde çalışarak ortak hedefler oluşturabilir, iş birliği ve yeniliğe teşvik edebilirsiniz.

Bu modülün önceki kısımlarında, planlama sürecinin sıklıkla bir sonraki bilgi ışığında önceki kararlara geri dönmenizi gerektireceği noktasına değinilmiştir. Süreçte ilerlemeyi ve ilerleme kaydettikçe de düzeltme ve güncelleme yaparak adımları takip etmeyi sürdürün.

Bu, asla gerçek bir çalışma yapmadığınız anlamına gelmemektedir! Bu, yaklaşık altı ile on iki ay içerisinde, planınızı tekrar kontrol etmeniz ve yeni başlama noktanızı yansıtması için güncellenmeniz gerekeceği anlamına gelmektedir. Böylelikle, başlama noktanız hedeflerinize ulaşma sürenizi altı ay kısaltacaktır. Bütün bireysel istek ve hedeflerinizi yeniden gözden geçirmek, misyon bildirimini veya mesleki firmanın politikalarını yeniden kaleme almak zorunda kalmayacaksınız. Bunun yerine, sonraki altı ila yirmi aylık süreçte faaliyetlerinize yön veren sistemleri geliştirmeye ve bütçeyi düzeltmeye zaman harcayacaksınız. Her zaman, her eylemin sizi hedeflerinize ve misyonunuza biraz daha yaklaştırdığını bileceksiniz. İşte stratejik plan veya iş planına “dinamik belge” denilmesinin sebebi budur.

### 1.4 Müşteriler ve Çalışanlar ile Etkin İletişimlerin Planlanması

Mesleki firmalar, mesleki becerileri ve zamanı kullanarak ve daha sonra müşteriler ile sonuçları ve faydaları görüşerek geniş çapta maddi olmayan ürünler sunarlar. Aslında, diğer insanlar ile etkin iletişim ve ilgi, muhasebe firmasının temel becerisidir. Bu bölüm, mesleki hayatınızda karşılaştığınız kişilerle kaliteli ilişkiler kurmak için bir araya gelen unsurlar üzerinde durmaktadır.

#### 1.4.1 Nesilsel Farklılıklardaki Zorluklar

Sosyal eleştirmenler belirli grup insanların oldukça geniş çapta farklılık gösteren isteklere ve güdülere sahip olduklarını belirtmektedirler. Bu nedenle, etkili iletişim, her bir nesil için kilit motivasyon unsurlarını ele alacak belirli bir mesajın nasıl hazırlanacağını öğrenmenizi gerektirir. Bu farklılıkların farkında olmak, serbest çalışan meslek mensupları için oldukça önemlidir. Çünkü müşterileriniz ve personeliniz farklı jenerasyonlardan olacaktır. Tek bir iletişim veya yönetim stilinin kullanılması tamamıyla memnun edici bir iş gücü sağlamamakla beraber tüm müşteriler ile etkili bir iletişim garantisi de vermemektedir. Çalışanlar arasında ki nesilsel çeşitliliğe daha detaylı bir şekilde Modül 4’te değinilmiştir.

## Çalışanlarınız nasıl sizden farklı düşünüyor?

Bireyler olarak, herkes yetiştirilme tarzına ve yaşadığı zamana göre şekillenmektedir. Bir ulusun tarihindeki büyük aşamaların farklı zamanlardaki insanların görüşlerini nasıl şekillendirebileceğini düşünelim: Savaş zamanı ile ilişkilendirilebilen tehlike veya masraftan kaçınma; ekonomik faaliyetteki uzun süren refahtan kaynaklanan güven ve endişesiz tutumlar veya 2008-2009'da olduğu gibi ekonomik kriz zamanlarında birçok ülkenin karşı karşıya geldiği muhtemel belirsizlik durumu. Aynı şekilde, küresel bilgi erişiminin olduğu teknolojiyi kullanan bir toplumda yetişmiş bir personel daha farklı düşünce yapısına sahip olacaktır. Bu zamanlarda yaşayan insanlar o zamanların ihtiyaçları veya fırsatlarıyla tutarlı bir zihniyete sahip olacaklardır. Bu zihniyet yapısı bir ömür boyu sürebilir ve günlük kararların ve eylemlerin temelini oluşturur.

“Bu kişilerin mesleki firmaya katılmalarının ana nedenleri; kariyer geliştirme fırsatları, maaşlı personel/tatil zamanı ve elde ettikleri ücrettir - Yani çok yönlü bir nesil denilebilir”.

*Dennis 2006<sup>4</sup>*

“Bileşik Krallık'ın en iyi 60 muhasebe şirketi ile karşılaştırıldığında, mesleki firma yaklaşık olarak %10 olan oldukça az bir yıpranma oranına sahiptir.”

*Perry 2008<sup>5</sup>*

“Yeni işe başlayanlar genelde iki yıldan daha kısa bir süre içerisinde işten ayrılıyor ve küçük mesleki firmalar her yıl iş güçlerinin ortalama onda birini kaybediyorlar. İstihdamı sağlayan kişiler ise, küçük mesleki firmalarda artık muhasebe meslek mensubunu tutmaya bile çalışmadıklarını kabul ediyorlar”.

*Tarasco & Damato 2006<sup>6</sup>*

Mesleki firmanızın sürdürülebilirliği ve ilerlemesi için önemli unsurlardan birisi, insan kaynağı stratejisi konusunu değerlendirmenizdir. Şu an ve gelecekte ihtiyaç duyduğunuz kişileri mesleki firmanıza çekmeye ve onları elde tutmaya ihtiyacınız var. İhtiyaç duyduğunuz yeterliliklere sahip yetenekli kişiler gelecek için önemli olabilir ve mesleki firmanız yeterince çekici değilse, ihtiyaç duyduğunuz kişileri istihdam edemezsiniz ve korumak istediklerinizi kaybedebilirsiniz. Küresel stratejiniz ve ihtiyaç duyduğunuz çalışanlara bağlı olarak, kariyer

4 Dennis, Anita. “Understanding the best and brightest.” Journal of Accountancy, November 2006. [www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/UnderstandingTheBestAndBrightest.htm](http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/UnderstandingTheBestAndBrightest.htm).

5 Perry, Michelle. “Making hay even when it rains.” Accountancy, May 2008, 48–49.

6 Tarasco, Joseph A. and Damato, Nancy. “Build a better career path.” Journal of Accountancy, May 2006. [www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/May/BuildABetterCareerPath.htm](http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/May/BuildABetterCareerPath.htm).

planı, eğitim olanakları, iş-yaşam dengesi, teknoloji erişimi vb. önerileriniz, yetenekli kişiyi mesleki firma bünyesine katmak ve elde tutmak için önemli olacaktır. Müşterilerinize doğru kalitede hizmet sunmak için doğru insanlara ihtiyacınız var ve onlar için yeterince çekici olmazsanız, onlar başka bir alternatifi seçecekler veya işten ayrılacaklardır. Politikanızın, değerlerinizi dikkate alarak çalışanlarınız için de planlarınızı içermesi gerekir.

Muhasebe firmaları için personel değişim hızı önemli bir sorundur. Bu konu hakkında detaylar ve çalışan zihniyetine ilişkin anlayışa Modül 4'te yer verilmiştir.

### Temel değerler

Bir "En İyi Uygulama" yaklaşımı, mesleki firmadaki tüm personel tarafından becerilerin kullanılması ve karşılıklı saygı üzerine inşa edilen iş ilişkilerinin canlandırılması etrafında toplanmaktadır.

Liderlerin dürüstlüğü ve tutarlılığı, iyi iş için takdir ve övgü, beceri geliştirme ve iş çeşitliliği gibi bazı etkenler, hangi nesli temsil ettiğine bakılmaksızın tüm çalışan ve ortaklar için önemli olacaktır. Bir şirketin liderleri bu temel değerlere sahip olduklarında, diğer ortaklar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler, kendilerini yönlendiren bu kişiler için derin bir saygı hissedeceklerdir.

Bir örnek olarak, birçok kişinin işe alınması, işte tutulması veya motivasyonu için stratejilerin bütünlüğü ile ilgili aşağıdaki soruları değerlendirin:

- Bir yönetici çalışanın performansına ilişkin önemli bir olumsuz faktörü dile getirmiyor veya belirtmiyorsa, performans değerlendirme görüşmelerinin veya kariyer planlamalarının değeri nedir? Ara sıra bir taraf veya diğerleri için rahatsız edici olsa da açık iletişim önemlidir. Doğal olarak, iş ilişkisinin bozulmaması için olumsuz yorumlar hassas bir şekilde ele alınmalıdır.
- Temel değerlerin uygulanmasında tutarlı mısınız? Eğer tüm insanlara adil bir şekilde davranılmazsa, ekibiniz bu temel değerlere saygı göstermeyecektir.
- Olası bir çalışanın pozisyonunu veya görevini yanlış bir şekilde tanımlamak etik mi? Sonuç, yeni çalışanın konumu kendisine açıklanandan daha az ilgi çekici bulması, inancını yitirmesi ve işveren ile çalışan arasındaki güveninin azalması olabilir. Mesleki firma için zaman ve para bakımından önemli bir maliyet anlamına gelen istifaya veya yeniden işe alma sürecine neden olması muhtemeldir. Aynı zamanda, çalışan da geçmişinde ya çok kısa süreli bir işe sahip olarak ya da diğer tüm işverenlere karşı daha şüpheli bir tavır alarak bedel ödeyecektir.

Saygı üzerine inşa edilen birkaç temel değer, mesleki firmanızda yer alan çalışanlarla tüm ilişkinizin zeminini teşkil edecektir. Bu temel ile, farklı nesillerden olan çalışanlar için bir takım teşvik veya iletişim yöntemleri kullanabilirsiniz. Böylece, mesleki firmanızda yüksek kaliteli müşteri hizmeti sunmak için sizinle birlikte çalışan tüm insanların yetenekleri ve sadakatinden etkin bir şekilde yararlanabilirsiniz.

### 1.4.2 Müşterilerin Algıları

Sosyal ve teknolojik değişiklikler eş zamanlı olarak müşterinin tutumlarında değişikliklere neden olacaktır ve bu değişiklikleri yansıtacaktır. Bunun etkisini şüphesiz mesleki firmanızın birçok yönünde fark edeceksiniz. **Modül 5**, teknolojinin günümüzde muhasebe mesleğinin her yönünü nasıl etkilediğini incelemektedir.

Müşteriler hızlı hizmet ve hızlı iş döngüsü beklemektedir. Faks makinelerinin kullanımı, ticaretin hızında önemli bir değişiklik oluşmasında rol oynamıştı. Özellikle uluslararası gönderilen belgelerin artık alıcılara ulaşması günler veya haftalar sürmüyordu. Bu durum tek başına iletişim süreçlerinde radikal bir yeniden düşünmeye sebep oldu. Belirli bir konunun hemen ele alınabileceğine yönelik beklenti yarattı.

- Özellikle dosyaların veya belgelerin kilitlenmesi veya sıkıştırılması için PDF ve/veya zip teknolojisi ile birleştirildiğinde, elektronik postanın hızlı bir şekilde benimsenmesi bu eğilimi hızlandırmıştır. Şu anda, önemli düzeydeki belgeler saniyeler, içerisinde dünyanın herhangi bir yerine sanal olarak ulaştırılabilmektedir. Dizüstü bilgisayarlar, kablosuz internet ve mobil telefonlar, insanları herhangi bir bölgede, ofisin içinde veya dışında olsun, ister işte ister iş dışında olsun doğrudan erişilebilir hale getirmektedir. Teknolojinin ilerlemesindeki hızlı genişleme, müşteriler arasında dakikalar içerisinde olmasa bile birkaç saat zarfında herhangi bir problemin «doğru kişiye» (muhasebecime, denetçime, iş liderime) yönlendirilebileceği beklentisini oluşturmuştur. Cevaplar aranabilir ve verilebilir. Problemler çözülebilir. Danışmanların müşterilerin ihtiyacı olduğu her anda hazır olmaları beklenmektedir.
- İnsanlar cevap beklemek için çok sabırlı değiller. Bilgisayar ve yazılım satış endüstrileri, bilginin “bir düğmeye basarak” sağlanabileceği beklentisini yarattı: Bazı verileri girme ihtiyacını veya girdiyi kalite veya makullük ve hatta doğruluk açısından tarama ihtiyacını unuttun.

Bu etkenler müşterilerin çalışmanın hızlı ve düşük maliyetli olarak yapılmasını bekleme-lerine neden olmuştur. Sadece bununla kalmamakta ve müşterilerin hataları veya yanlış hesaplamaları görmezden gelme olasılıkları çok azalmıştır. Müşteriler hızlı geri dönüşü, hatasız başarıyı en az fiyatla beklemektedir.

Bu nedenden dolayı, mesleki firmaların ilgili teknolojiyi benimsemeleri, ardından bu teknolojinin özelliklerini ve sınırlarını öğrenmeleri gereklidir. Mesleki firmalar programları kullanabilen, yanlış bir sonuca neden olabilecek potansiyel problem alanlarını anlayabilecek iyi eğitilmiş çalışanları istemektedir. Bu kişilerin müşterilere hızlı ve doğru bilgi ve hizmet vermesi gerekmektedir. Aynı zamanda, hepsinin de önemli olduğu ve hepsinin de en üst önceliği istediği birçok müşterinin olduğunu anlamaları için mesleki firmaların çalışanlarına eğitim vermeleri gerekmektedir. Meslek hayatınızın pek çok yönünde olduğu gibi bu da dengeleyici bir eylemdir.

### 1.4.3 İnternet ile Bilginin “Değer Kaybetmesi”

Kamu kurum ve kuruluşları dahil giderek daha fazla kurum internet sayfalarına önemli miktarda ham bilgi koyuyorlar. Özellikle bu bilginin iletilmesinde “toplumsal bir fayda” olduğu düşünüldüğünden, bilgilerin çoğu ücretsiz ve herkese açıktır. İtibar sahibi ve güvenilir internet sayfalarına kaliteli bilgiye erişmek kullanıcıların kendi sorumluluğudur.

Bu bilgilere kolay erişim, bazı müşterilerin kendileri için bilgi arayacakları ve kendi işletmelerinde sorunları kendi kendilerine tespit edecekleri ve / veya vergi beyannameleri veya diğer ihtiyaçları karşılayacakları anlamına gelir. Bu, müşterilerin temelde yatan sorunu yanlış teşhis etmeleri veya eksik bilgi ile hareket etmeleri ve bu nedenden dolayı uygun olmayan bir işlem sırası izlemeleri riskini taşımaktadır.

Muhasebe meslek mensupları müşterilerine danışmanlık hizmeti sunarak gelir elde ederler: Bu danışmanlık hizmeti bilgi esastır (bazı müşterilerin internetten ücretsiz olarak bulabilecekleri bilgiler) ve bu bilgiler müşterinin mevcut durumuna göre şekillenir. Nihayetinde, muhasebe meslek mensupları müşterilerine değer katmaya odaklanmalıdırlar (sadece bilgi değil fayda da sağlayarak) ve sürekli olarak sundukları hizmetlerin temsil ettiği tasarrufları, güvenliği ve gizliliği yeniden paraya dönüştürmelidirler.

### 1.4.4 Giderek Artan Müşteri Hareketliliğinin Getirdiği Zorluklar

Hızlı yanıt alma talebi ile birleşen bilgiye erişim kombinasyonları daha iyi eğitim almış müşterilerin ortaya çıkmasına yardımcı olur. Bu tür müşteriler muhasebe meslek mensuplarının hatalı işlem yapmalarını veya eksik hizmet sunmalarını tolere edemezler. Bu sebeple, bu müşteriler daha çok şikâyetle bulunabilir veya mesleki yetersizlik veya ihmal iddiasında bulunabilirler.

En azından, bu müşteriler hizmetin bazı alanlarını yeterli görmüyorsa muhasebe firması ile çalışmaya devam etme konusunda isteksiz olabilirler. Müşterilerin uzun süre elde tutulması şu an daha önce olduğundan çok daha fazla dikkat gerektirmektedir.

## 1.5 Mesleki Firmanızın Çeşitli Faaliyet Alanları için Planlar Geliştirme

Stratejik hedeflerinizi tanımladığınızda, hem kısa hem de uzun dönemli olarak sunduğunuz farklı hizmetler için özel planlar geliştirmeniz gerekebilir.

Stratejik planınızın bir parçası olarak, bu bölüm, aşağıdaki işlemler için daha detaylı planların nasıl geliştirileceği konusunda detay vermektedir:

- Hizmetin verilmesi,
- Risk yönetimi ve riskin azaltılması,
- Personel,
- Pazarlama ve Satış,
- Teknoloji,



- Yönetim ve
- Çeşitli planların başarı ile tamamlanması için gereken finansal sonuçlar ve kaynakları bir araya getiren finans ve bütçe.

### **1.5.1 Hizmetin Ulaştırılması Planı**

Bu plan, mesleki firmanız tarafından sağlanan hizmetlerin kapsamını açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Önemli olduğu kadar, mesleki firmanın sunmadığı hizmetleri nasıl ele alabileceğini de tanımlamalıdır (müşterilerin diğer firmalara yönlendirilip yönlendirilmeyeceği veya müşterilerin gereken hizmeti başka bir hizmet sağlayıcıda bulabileceği hususunun daha kolayca anlatılıp anlatılmayacağı).

Hizmetin sunulması planı, gereken mesleki gelişim oranını ve kurum içi veya mesleki firma dışında kurslara katılım sağlanarak bunun geniş ölçüde sağlanıp sağlanmayacağını içermelidir.

Bu plan, mesleki firmanın sistemlere ve prosedürlere yaklaşımını tanımlamalıdır. İyi belgelendirilmiş ve güncel olan sistemler ve prosedürler, mesleki hizmetin etkili bir şekilde ulaştırılması için önemlidir. Sistemler ve prosedürler, sağlam ve nitelikli bir hizmet sunmak için gereken minimum teknik adımları (veya ideal bir şekilde en iyi uygulamayı) da tanımlar. Açık, iyi belgelenmiş sistemler, bir görevin yerine getirilmesi için gerekli zaman ve iş gücü miktarının belirlenmesine yardımcı olur; hizmetin “yanlış yapılmasına dair mesleki riski en aza indirir ve ortakların çalışanların yaptığı her hareketi doğrudan gerçekleştirme veya kişisel olarak inceleme zorunda kalmadan mesleki firmadaki tüm mesleki faaliyetlerde etkili olmalarına olanak sağlar.

Her mesleki firmanın, firma bünyesinde kullanılan belgeler ve prosedürlerin güncellenmesi ve genişletilmesini gözetecek “yetenekli bir kişiye” sahip olması gerekir. Ortakların tamamı tarafından desteklenen bu kişi, belgelerin güvenli bir şekilde güncellenmesi veya değiştirilmesi için yetkiye sahip olmalı ve sonrasında ortakların ve çalışanların bu belgeleri kullandığından emin olmalıdır. Bu durum ilave olarak birtakım teknolojik yardımlar gerektirebilir: Örneğin, tüm dokümanlara erişim sağlanabilsin ve okunabilsin, ancak değişiklik yapılmasını diye bu önemli belgelerin bilgisayar sisteminde korunması bir dosya içerisinde depolanması gerekebilir ([Modül 5](#)).

Zaman zaman mesleki firma bünyesinde iş akış süreçlerinin çoğunun değiştirilmesi gerekir. Yeni bir muhasebe standardı, mevcut sürecin kapsamlı bir şekilde yeniden tasarlanmasını gerektirebilir. Bazen, yeni bir yazılımın uygulamaya konması yeni bir sürecin tanımlanmasını gerektirebilir. Bu büyük değişiklikler ne zaman gerekli olursa, belirli bir sürecin bir bütün olarak yeniden tasarlanması olanağını yakayabilirsiniz. Bunu yaparken, mesleki kaliteyi riske atmadan sürecin basit ve dolaysız olmasını sağlamalısınız. Doğal olarak, bir prosedürde değişiklik yapıldığında, personelin tamamının uygun bir şekilde (örneğin; eğitim ile veya açıklayıcı bir bildiri yoluyla) değişiklikten haberdar edilmesi gereklidir.



Hizmetin ulaştırılması planının mesleki firmanın örgütsel yapısının tamamını etkileyebileceğini unutmayın. Bazen mesleki firma bünyesindeki bir bölüm veya ekip, mesleki firmanın genel yapısını etkileyebilecek kadar büyük bir hal alabilir. Böylesi bir durumda, hizmet ulaştırma planının yeniden gözden geçirilmesi ve gerektiğinde değişimi yansıtacak şekilde değiştirilmesi gerekir.

### **1.5.2 Risk Yönetimi ve Riskin Azaltılması Planı**

Risk yönetim planı geliştirilmesi konusunda bilgi için [Bölüm 1.6](#) “Mesleki Firmanızın Risk Yönetim Zihniyetini Oluşturun” bakınız. [Modül 7](#) mesleki firmada risk yönetim stratejilerine ([Bölüm 7.3](#)) ve işletmenin sürekliliğinin planlanmasına ([Bölüm 5.7.1](#) ve [Bölüm 7.6](#)) ilişkin rehberlik içerir.

### **1.5.3 İnsan Kaynakları Planı**

İnsan kaynakları planı hizmet verme planı ile birleştirilmelidir. Neticede mesleki firma tarafından sunulan hizmetleri verenler insanlardır. Buna göre bu plan, olası kişi sayısını ve mesleki firmanın yaklaşık 18 aylık bir süre boyunca ihtiyaç duyduğu beceri tabanını tahmin etmelidir. Eğer mesleki firma 18 aydan daha ilerisini görmek istiyorsa, çok daha fazla tahmin çalışması gerekecektir. Hangi hizmetlerin etkin bir şekilde büyümesi ve hangi hizmetlerin azaltılması bekleniyor? Bir personel mesleki firmanın bir bölümünden diğerine görevlendirilebilir mi? Eğer evetse, yeniden eğitim gerekli mi? Çalışanlarınızın güncel ve etkili mesleki becerilere sahip olmaları için hangi eğitimler sürekli gereklidir? Mesleki firmanın gelecekteki başarısı için en çok önem düzeyine sahip olacak kilit personeli mesleki firma elinde nasıl tutabilir? Tüm bu sorular iki planı bütünleştirmede yardımcı olabilir.

Bu plan, [Ek 1.4](#)'de vurgulanan konuları da ele almalıdır. Daha fazla bilgi için [Modül 4](#)'de bakınız.

Bir mesleki firmanın kendi ihtiyaçları ve kültürel yapısına göre bu listeye başka maddeler eklemesi gerekecektir.

### **1.5.4 Pazarlama ve Satış Planı**

Pazarlama planınız, mevcut pozisyonunuzdan (örneğin müşteriniz olmayabilir, yeterli sayıda müşteriniz olmayabilir veya doğru müşterilere sahip olmayabilirsiniz) stratejik planınızda tanımladığınız hedefe doğru hareket etmeniz için gereken adımları tanımlamalıdır. Pazarlama planınızın kilit unsurları aşağıdakileri içermelidir:

- Misyon bildiriminiz ve mesleki firmanızın vizyonu,
- Pazarlama hedefleriniz ve bunların misyon bildiriminizi nasıl tamamladığına dair kısa bir bildirim,
- Pazarlama programınız ve herhangi bir kilometre taşı faaliyetleri için zaman çizelgeleri,
- Kurum-içi ve kurum dışında kullanılacak pazarlama stratejileri ve

- Pazarlama planınızın başarılı olması için gerekli kaynaklar (fiziki kaynaklar ve maliyetler).

Normalde pazarlama faaliyetleriniz birkaç hedeften bir tanesine odaklı olacaktır. Öncelikli bir hedefe sahip olmanıza rağmen (örneğin; ücretlerde belirli bir büyüme oranı veya belirli bir iş kolundan yeni müşterileri hedefleme gibi), bu hedef diğerlerinden bağımsız olamaz. Pazarlama hedefleriniz aşağıdaki gibi olabilir:

- Mesleki firmanız için pazar farkındalığı oluşturulması,
- Marka kimliğinizin oluşturulması,
- Müşteri tabanınızın sadeleştirilmesi,
- Yeni müşteriler ile sözleşme yapmak ve/veya
- Mevcut müşterilere yeni hizmetler sunarak ücret tabanınızın genişletilmesi.

Mesleki firmaların çoğu için, odak noktası, pazar farkındalığı alanları ve ikincil fayda olarak görülen marka kimliği ile son iki hedef üzerinde olacaktır. Bunlar aslında birtakım reklam çalışmalarından elde edilebilecek açık ve ölçülebilir sonuçlardır. Yeni müşteriler elde etmek ve ücret tabanınızı arttırmak için tasarlanan pazarlama faaliyetlerinde kurum-İçi ve kurum-dışı pazarlama stratejileri kullanılacaktır. Kurum-dışı stratejiler mesleki firmanıza yeni müşteriler getirecek stratejilerdir. Kurum-dışı stratejilere verilebilecek örnekler aşağıdakileri içerebilir:

- Müşterilere referans olan kişiler,
- Mesleki veya toplumsal organizasyonlara üyelikler,
- Mesleki iş ağı yönlendiricileri,
- Sözlü taahhütler,
- Müşteriler, iş yönlendirme ağı üyeleri ve potansiyel müşteriler için hizmetleri düzenlemek,
- Reklam ve diğer medya araçları,
- Seminerler,
- İnternet sayfaları, elektronik arama motorları veya dizinlerde reklam vermek,
- Haber bültenlerindeki makaleler ve yazılar,
- İnternet sayfaları ve sosyal medya reklamları,
- Mesleki birliğiniz kanalıyla gelen iş yönlendirmeleri.

Kurum-İçi stratejiler mevcut müşterilerinizden talep edeceğimiz ücret tabanını arttırma konusunda fayda sağlar. Bunu başarmak için üç ana yol vardır:

- Halihazırdaki müşterileriniz tarafından var olan hizmetlerinizin daha fazla kullanımı;
- Mevcut müşteri veri tabanınıza yeni hizmetlerin tanıtılması ve
- Artan ücret oranları.

Odaklanmanız gereken alanın neresi olduğuna karar verin ve bunu pazarlama planınıza yansıtın. Tüm planlarda olduğu gibi, odak noktası, her bir kişinin planda uygulaması gereken eylem olmalıdır. Örneğin, pazarlama planınız aşağıdakileri vurgulayabilir: “Mevcut müşterilerimizin tamamı ile gayrimenkul planlaması ve emeklilik stratejilerini görüşmek için iletişime geçeceğiz.” Her bir ortak ve yöneticinin yıllık mali rapor hazırlama sürecinde bu konu ile ilişkilendirilebilecek müşteriler ile görüşmedikçe, böyle bir ifadeye yer vermenin bir değeri yoktur.

Pazarlama bazen bir muhasebe meslek mensubunun sunduğu hizmetlerin uzağında gibi görünür. Aksine, pazarlama her muhasebe meslek mensubunun yaptığı işin ayrılmaz bir parçasıdır. İyi bir mesleki faaliyet yürütmek ve sonrasında müşterilerinize onlar veya diğer müşterileriniz için elde edebilecekleri faydayı anlatın. Bu, mevcut müşterileriniz için basit bir süreç olmalıdır. Detaylı bir görüşmede bir veya iki soru sormak kadar basit olabilir. Yukarıdaki örnekte, konu aşağıdaki gibi gündeme getirilebilir: “İşler şu anda çok iyi gidiyor fakat emekli olduğunuzda yapmak istediğiniz şeyleri gerçekleştirmek için yeterli tasarrufa sahip misiniz? İş yerinizin satışı için size yardımcı olabiliriz ve emeklilik planınızın ve tasarruflarınızın yeterliliğine bakabiliriz.”

Pazarlama planınızı geliştirmek için [Ek 1.3](#)'teki şablonu kullanın. Stratejik hedeflerinize ulaşmak için, stratejik planınızın hedef ve stratejileri içerdiğinden emin olun. Size yardımcı olması için, şablona birkaç örnek eklenmiştir. (Şablonu kullanmanız için bu sayfayı ayırabilir veya fotokopi çekebilirsiniz.)

Ansoff Matrix, mesleki firmalara pazara giriş, pazar gelişimi, hizmetin sunumu ve farklılaştırılmasını inceleme konusunda bir çerçeve sağlayarak stratejik planlama süreçlerine yardımcı olan mükemmel bir araçtır.

### **Pazarlama Yöntemleri**

Her bir tanıtımın planlanması konusunda düşünmek için ve söz konusu çalışmanın taslağını hazırlamak için daha fazla zaman harcamanız gerekebilir. Hedeflerinizi aklınızda tutun: Müşterilerinizin veya olası müşterilerinizin ne yapmasını istiyorsunuz?

İşte bazı fikirler:

- Müşterilerin kendi durumlarıyla ilgili olarak diğer hizmetlerden haberdar olmasını sağlayan bir sistem veya kontrol listesi oluşturun. Bu kritik bir soru şeklini alabilir (“Emekliliğiniz için hazırlanmaya yönelik ne yapıyorsunuz? veya “İşinizde yıl boyunca ne kadar sıklıkla nakit sıkıntısı yaşıyorsunuz?”) veya muhtemel hizmet çeşitlerini içeren daha resmi bir özet olabilir. Bu hizmetler bir dizi finansal olmayan ancak tamamlayıcı müşteri

hizmetleri içerebilir. Ortakların tamamının düzenli yaptıkları işlerin bir parçası olarak müşteriler ile bunu yaptıklarından emin olun.

- Mesleki firmanın sunduğu faydayı ve sunulan hizmetin sorunsuz bir şekilde sunulduğunu anlamalarını sağlamak için yeni bir hizmet sunulmaya başlandığında her bir müşteriniz ile görüşün. Genellikle bir ortağın müşterinin iş yerine yaptığı bir ziyaret ilave muhasebe hizmetleri için ihtiyaç olup olmadığını ortaya koyacaktır.
- Ortakların proaktif olduklarını düşünmelerini sağlayan “kendini iyi hissettiren” tanıtım faaliyetleri yürütmek çok fazla para israfına neden olabilir. Özel bir hizmete yönlendirmek ve doğrudan geri bildirim almak en iyi yaklaşımdır.
- Her durumda müşterinin kimliği ve detaylarının gizlendiği ve gizli kaldığından emin olun.
- Müşterilerinizin harekete geçmesini açık bir şekilde istediniz mi? İyi hazırlanmış bir tanıtım broşürü, müşterileriniz veya olası müşterilerinizi atmaları gereken bir sonraki adım konusunda bir belirsizlik içerisinde bırakırsa boşa hazırlanmış bir çalışma olabilir.
- İyi bir pazarlama çalışması ilgi yaratmalı ve sonrasında eyleme geçmeye teşvik etmelidir. Pazarlama materyalinde açık bir dil kullanın.
- Maliyeti ve alacağınız karşılığı ölçümleyin. İşe yaramayan yaklaşımları belirleyin ve gelecekte bunlardan kaçının. İşe yarayan yaklaşımlara odaklanın. Pazarlama konusunda çok sayıda iyi fikre sahip olabilirsiniz, bu yüzden bazılarını test etmekten çekinmeyin. Elde ettiğiniz her sonucun maliyetini, her yeni müşterinin maliyetini sorgulamadan satışa kadar dönüşüm oranını inceleyin.

### **Müşterilerinize gereğinden fazla hizmet sunma konusunda dikkatli olun.**

Müşterilerinize çok fazla hizmet sunuyor olmanız genel olarak iyi bir durumken, mesleki firmanızın çalışmalarında tek bir müşteri baskın olursa bir risk ortaya çıkabilir. Eğer söz konusu müşteri başka bir mesleki firma için sizi bırakırsa, mesleki firma önemli bir ticari risk ile karşı karşıya kalabilir. Çok fazla çalışanınızın olması, ofiste çok fazla boş alanınızın olması ve oldukça yüksek genel yönetim giderlerinizin olması sizi sıkıntıya sokabilir. Bunlar çok hızlı bir şekilde karlılığa dönüşebilir; ancak bu maliyetlerin bazılarını azaltmak oldukça güçtür.

#### **1.5.5 Teknoloji Planı**

Mesleki firmanız için bir teknoloji stratejisi geliştirirken, göz önünde bulundurmanız gereken bilgilere [Modül 5'te](#) yer verilmiştir.

#### **1.5.6 İdari Plan**

İyi bir yönetim anlayışı her mesleki firma için elzemdir. Çalışanlarınızın yetenekleri ve ilgi alanlarına uygun olan görevler verin. Mesleki firma, düzen ve sürece yönelik güçlü yönleri

olan bir ortağın yönetim alanında görev alması en doğrusu olacaktır. Yönetim veya idari görevlerin ortaklar veya kıdemli çalışanlar arasındaki dağılımı, daha küçük mesleki firmalar için uygun bir modeldir.

Yönetim planının mesleki firmanın sorunsuz bir şekilde faaliyette bulunmasına yardımcı olacak konuları ele alması gerekir. İlgili tedarik kaynaklarının yerinde olması, mesleki firmanın küçük tedarik ihtiyaçlarının etkili ve kontrollü bir yolla yapılması, çalışanlara ve tedarikçilere tahmin edilebilir ve doğru bir biçimde ödeme yapılması, maaşlı çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri için tüm personelin, donanımın ve diğer kaynakların gerekli olduğunda hazır olması ve müşterilere fatura gönderilmesi ve mesleki firmanın ticaret koşullarına göre ödeme yapması verilebilecek örnekler arasında yer alabilir.

Mesleki firmalar değiştiği için, idari talepler de değişecektir. Her bir ilave kişi, masa, bilgisayar, bazı yazılım lisansları ve benzeri kaynaklara ihtiyaç duyacaktır. Birisinin ofis alanının tahsis edilmesi ve kullanılması konusunu değerlendirmesi gerekecektir. Mesleki firma ücretli çalışanlardan uzman bir ekip oluşturabilir. Daha fazla ortak eklenebilir.

Müşterilerden daha fazla fatura toplanacak ve daha fazla fiş işlenecektir. Müşteriler için aylık ödeme planlarının getirilmesi gibi değişen faturalama düzenlemeleri yönetim takımı tarafından yapılan işlem hacimlerini değiştirecektir.

Bu şekildeki her türlü değişim, mesleki firma yönetimi üzerinde farklı bir baskıya ve böylece periyodik olarak kıdemli personel arasındaki rollerin tahsis edilmesine neden olur. Zaman zaman, temel politikaların (örneğin mesleki firma adına kimin harcama yapabileceği hakkındaki sınırlamalar veya harcamalar için yapılan yetki devri) gözden geçirilmesi gerekecektir. Küçük bir mesleki firmanın sonunda çok fazla büyümesi ve idari ortağın idari işler sebebiyle çok fazla ücrete dönüştürülebilir saat kaybetmesi durumunda, bir idareci veya genel müdür istihdam etmek, değerli bir yatırım olabilir.

### **1.5.7 Finansman Planı veya Bütçe**

Mesleki firma bünyesinde alacağınız her kararın gerçekte bir finansal sonucu olacaktır. Bunların bütçe veya finansal plana yansıtılması gerekecektir.

Yukarıda bahsedilen bireysel planların her birinin kendine ait bir bütçesi olmalıdır. Aksi takdirde, bütçeyle ilgili sonuçların firma genelindeki genel bütçede yer aldığından emin olmalıdır. Bütçe, mesleki firmanın eylemlerini önceliklendirmesine ve herhangi bir sorun için önceden gerçekçi bir şekilde plan yapmasına izin verir.

Bütçe sizin bu türdeki baskıları kontrol altında tutmanıza yardımcı olacaktır:

- Ortakların her gün o bölgenin önemli bir gazetesinde çeyrek sayfa reklam görmeleri kendilerini iyi hissetmelerine yardımcı olabilir, ancak bunun yatırım getirisi değerlendirilmelidir.

- Mesleki firmanızın prestijli bir semtte lüks bir ofiste faaliyet gösteriyor olması müşterileri etkileyebilir. Ancak belirlediğiniz ücretler mesleki firmanızın piyasanın dışında ücret politikasına sahip olmasına neden olabilir.
- Çalışanlarınız ücret artışı veya prim isteyebilirler, ancak çalışanlarınızın ücretlendirme oranları veya ücret hedefleri üzerindeki etkilerini anlamaları da önemlidir.
- Çalışanlar günlük işlerinde en son kullanılan elektronik aletleri kullanmak isteyebilirler, ancak her bir uygulamanın mesleki firmanın etkinliği ve gelir esasına katkıda bulunması gerekir.

Bir bütçe veya finansal plan her bir karar için ticari disiplin ve günlük faaliyetler üzerinde kontrol uygular. Aynı zamanda kişi başına ücretlendirilebilir saatler veya kişi veya ekip başına bir gelir hedefi gibi ekibinizi motive etmek için kullanılabilen hedefler oluşturur. Mesleki firmaların çoğu gelir için bireysel bütçeler yerine ekip bütçesini kullanmaya yöneliyor, ancak bir ekip bütçesi içerisinde, personelin tamamı genel toplama adil bir şekilde katkıda bulunmalıdır. “Verimlilik” veya “gelir” hedefine ulaşılması, personelin bir kısmına veya tamamına bazı teşviklerin ödenmesine neden olabilir.

Mesleki firma büyüdükçe ve sunduğu hizmetler çeşitlendikçe zaman içerisinde bütçe süreçleri de gelişebilir. Küçük bir mesleki firmada, ortaklar ve kilit personel ile görüşmeden gerçekçi bir bütçe hazırlama konusu bir ortağın sorumluluğunda olabilir. Daha büyük mesleki firmaların, bütçeyi düzenlerken önemli çalışanları (örneğin, teknoloji ve insan kaynakları uzmanları) ve büyük hizmet alanlarından ek ortakları dahil etmesi gerekecektir; çünkü daha büyük mesleki firmaların, bir bütçenin tüm kullanıcılarının gerçekçi hedefler geliştirmeye dahil olduklarını hissetmeleri gerekir. Bu ekstra istişare düzeyi daha fazla zaman alır ve daha fazla diplomasi gerektirebilir; ancak ortak hedefleri ve öncelikleri teşvik eder.

### **1.5.8 Planların Değişmesi Gereken Zamanları Değerlendirin**

Ortaklar, özellikle de yönetim görevini kabul edenler, kurumsal sistemlerin etkinliğini sürekli olarak izlemelidir ve bir şeylerin eksik olduğuna dair uyarı işaretlerini aramalıdır. Bu göstergeler ölçülebilir veya teknik (örneğin, telefon hatlarındaki yoğunluk veya bir telefon sistemi) olabilir veya uluslararası bağlantıların eksikliği sebebiyle müşteri kaybı olabilir ya da bu belirleyiciler biraz daha sübjektif (örneğin bir politika veya prosedür hakkında daha fazla şikâyet olması) olabilirler. Bu uyarı işaretleri bazı eylemleri harekete geçirmelidir. Eğer gerçek bir sorun varsa, o halde ortakların, daha yeni ve iyi bir çözüme doğru olabildiği kadar hızlı bir şekilde hareket etmeleri gerekir.

Değişim ihtiyacı değerlendirilirken, bazı araçlar kullanılabilir (Yıllık veya altı aylık olarak ortakların performansı, kilit işlemlerdeki hesap hareketleri, iş dönüş süresi gibi kıyaslamaların veya hedeflerin kullanılması veya mesleki firmanın iş atmosferi). Her biri incelenen problemin türüne bağlı olarak geçerlidir. Doğru göstergelyi veya aracı seçin, problem için kapsamlı bir inceleme başlatın ve sonra en iyi çözümü uygulayın. Ortak olarak göreviniz, mesleki firmanızın mesleki yönünün yanı sıra yönetimine de liderlik etmenizdir.

Kişilerin becerilerini etkin bir şekilde kullanın. Ortaklar ve kıdemli muhasebe personeli mümkün olduğu yerlerde kazanç elde edilen görevlerde de kullanılmalıdır. Ancak ücretlerin gelecekteki gidişatını desteklemek amacıyla bu kişilerin müşteri ilişkileri ve pazarlama faaliyetlerinde görev almaları gereklidir. Bu da mesleki firmayı yönetecek uygun nitelikte uzmanların maaşlarını ödeyebilecek geliri yaratacaktır. Nispeten küçük mesleki firmalarda, mesleki firma ortakları, rutin işlemleri uygulayan asistanlar ile birlikte yönetim faaliyetlerinde yer alabilirler. Böylece, küçük bir mesleki firmadaki yönetici bir ortak, idari bir yönetici veya bir bilgi işlem müdürü yerine idari bir asistan veya IT çalışanına sahip olabilir.

## 1.6 Mesleki Firmanızda Risk Yönetim Zihniyetini Oluşturmak

Bir plan geliştirilirken, riski değerlendirmek önemlidir. Bazı riskler, ortaya çıkarlarsa, sadece rahatsız edici olmayabilir; mesleki firmanızın sürdürülebilirliğini de tehdit edebilir veya tüm kişisel varlığınızı kaybetmenize neden olabilir. Etkin risk yönetimi her bir riski veya bu risklerin etkilerini kontrol etmeniz ve ortadan kaldırmanıza yardımcı olabilir. Herhangi bir mesleki firmanın alabileceği en belirgin önlem, yeni bir müşteriye hizmet sunma konusunda anlaşma yapmadan önce söz konusu müşteriye dikkatli bir şekilde incelemektir.

Risk yönetimi [Modül 7](#)'de tüm detayları ile incelenmiştir. Burada, sizin ve çalışanlarınızın mesleki firma bünyesinde günlük faaliyetlerini şekillendirecek risk yönetim zihniyetine nasıl adapte olabileceğiniz gösterilmektedir.

### 1.6.1 Başarılı Risk Yönetimi için On Adım

#### 1. Kaliteli bir işe alım süreci ile başlayın.

İşe alma süreciniz, ihtiyaç duyduğunuz teknik yeteneklere sahip, güvenilir ve dürüst yüksek vasıflı çalışanları çekmelidir. İyi iletişim becerilerine duyulan ihtiyaç ve yüksek performanslı mesleki işleri yürüten bir ekibin içerisinde çalışma kabiliyeti dahil sosyal becerilerin iyi olmasına dikkat edin. Ön elemeyi geçen başvuru sahiplerinin referanslarını inceleyin ve kontrol edin. Herhangi bir iş teklifi, akademik, mesleki ve referans kayıtlarının tatmin edici bir şekilde doğrulanmasına bağlı olmalıdır.

#### 2.Çalışanlarınızın amacına uygun bir şekilde eğitim almasını sağlayın.

İyi eğitim programları çalışanlara yeterli teknik beceriyi verir, sosyal ve diğer becerilerini geliştirir, iyi kalitedeki işlerin nasıl sunulabileceğini onlara gösterir, önemli iletişim becerilerini tanımlar, müşteriler ve ekip arkadaşları ile olan ilişkilerinde profesyonel bir yaklaşıma olan ihtiyacı güçlendirir.

#### 3. Yetenek seviyelerini aşan görevler için görevlendirme yapmayın.

Bir mesleki firmanın sürekli olarak büyümesini mümkün kılmak için yetki devri gereklidir. İyi yetki devri, görevlerin ancak bunları yapabilecek olan çalışanlara devredilmesi ile olur. İyi bir yetki devri, her bir çalışanın mesleki yeteneklerini yavaş yavaş genişletecektir; ortak veya yönetici, çalışanlara bu işin yeni veya bilinmeyen yönleri hakkında yönlendirme yapmalıdır.



#### **4. Çalışanların sistemler ve standart uygulamaların farkında olmalarını sağlayın.**

Amacına uygun sistemler olmadan, ekibiniz, mesleki firma bünyesinde çalışırken açık ve net rehberlere sahip olamazlar. Bu, zamanla mesleki itibarınızın risk altına girmesine ve müşterilerinizin güvenini kaybetmenize neden olabilir. Sistemleriniz sizin kalite kontrolünüzdür.

#### **5. Sistemdeki zayıflıkları veya problemleri belirlemek için bir prosedürünüz olsun.**

Ekibinizin her bir üyesi sistemdeki her türlü eksikliği görmelidir. Bir eksiklik, zayıflık veya problem tespit edildiği zaman, bu durum, ilgili ve karar verecek olan mesleki firma müdürüne veya ilgili ortağa bildirilmelidir.

#### **6. Amacına uygun inceleme süreçleri uygulayın.**

Tamamlanmış tüm görevleri inceleme kararı alın. Bu orta düzeyli ve yeni mezun çalışanlar için gerekli olduğu kadar kıdemli çalışanlar ve ortaklar için de gereklidir. Herkes hata yapar ve ortaya çıkabilecek problemlerden kaçınmanın en iyi yolu, uygun bir inceleme sistemine sahip olmaktır. Bu, ikinci bir çift gözün tüm işi gözden geçirmesine, hataları tespit etmesine ve sunulmadan önce bunların düzeltilmesine izin verir.

#### **7. Ücret tabanınızda yeterli dağılımı sağlayın.**

“İdeal müşterinizi” tanımlayın. Bu kişiler, mesleki firmanızın hizmetlerinden yararlanan, ücrete karşı direnmeyen ve çalışmaktan keyif alacağınız kişiler olabilir. Mesleki firmanızı bu müşterilerin yakınına kurmalısınız.

Her mesleki firma büyük müşterilere sahip olacaktır. Ancak, tek bir müşterinin veya küçük bir müşteri grubunun ücret tabanınıza hâkim olmaması için dikkatli olmalısınız. Risk mesleki firmanızın kaynak alanını küçük bir müşteri grubu etrafına inşa etmenizdir. Herhangi bir sebep ile ayrılmaları durumunda, mesleki firmanız sıkıntıya düşebilir. Açıkça söylemek gerekirse, tek bir müşterinin müşteri tabanınızda baskın olduğu durumlarda, siz ya da çalışanlarınız bu müşterinin taleplerinden farkında olmadan etkilenebilirsiniz.

#### **8. Gereken sigortayı yaptırın.**

Yukarıda özetlenen ilkeler, kazalara karşı sigortanın tüm biçimleridir. Bununla birlikte, tam koruma için resmi ticari sigorta poliçeleri de edinmeniz gerekir. Bir sürü risk var; örneğin, mesleki firmanızı kül edecek bir yangın veya mesleki firmanız aleyhine açılacak mesleki tazminat talebi. Primler bir miktar koruma sağlar, ancak sizi olası tüm kayıplara karşı korumaz: zaman, uyku, itibar vb. en iyi koruma biçiminin ilk etapta problemden kaçınmak olduğunu söylemek basit olsa da, sigorta poliçelerinizin olması, yine de akıllıca olacaktır.

#### **9. Sahip olduğunuz teknolojinizi ve kayıtlarınızı yedekleyin.**

Teknoloji, muhasebe hizmetlerinde daha fazla kullanılmaya başlandıkça, amacına uygun yedekleme prosedürlerine duyulan ihtiyaç daha önemli bir hal almıştır. Örneğin, temel dos-



yalarınız için tam bir yedekleme sunucusu veya bulut yedekleme seçeneklerini değerlendirin. Veriler için sıklıkla yedeklemeler yapılmalıdır ve kopyaları mesleki ofisinizden uzakta tutulmalıdır. Dosya sunucunuzu yenilemek veya bir dosya sunucusunu veya anahtar bir donanım parçasını değiştirmek istediğinizde ne olacağını görmek için periyodik olarak kurtarma testleri kullanın.

### **10. Gizlilik ve müşteri gizliliği kurallarından tam olarak haberdar olun.**

Mesleki eğitim, mesleki firma bilgileriyle ilgili gizliliği koruma ihtiyacına büyük önem verir. Müşteri gizliliği ve özel bilgilerin güvenliği için çeşitli gerekliliklerin (etik ve / veya yasal) hem ruhuna hem de lafzına uymak artık iş hayatının bir gerçeğidir. Muhasebe meslek mensupları tarafından benimsenme ve gerekli olan yüksek düzey özen konusunda ekibinizin bilgili olduğundan emin olun.

#### **1.6.2 Kilit Personeli Kaybetme Riskini En Aza İndirin**

Bir mesleki firma için kilit personel ve kilit görevler esastır. Mesleki firmanızın ticari geleceği bu alanda hatalara veya olumsuz koşullardan kaçınmasına bağlı olduğu için, aşağıdaki politika ve rehberlere uyum sağlamak veya adapte olmak özellikle önerilir ([Modül 4](#) muhasebe faaliyetlerinin personel tarafından etkin yönetimine bağlıdır). Stratejik planınızı geliştirirken, beklentiye sahip olmayanların işten ayrılmalarına sebep olabileceği riskini azaltmak için kilit personelinizin kariyerini önemseyin ve onların ilerleme fırsatına sahip olmalarını sağlayın.

Bu model mesleki firmayı yöneten birden fazla ortağın olduğunu varsayar.

#### **1.6.2a Mesleki Firma Ortakları ve Sahipleri**

Ortaklar birçok seviyede liderlik sağlarlar: Teknik liderlik, mesleki firmanın üretim ve ticari yönünde liderlik ve mesleki firma bünyesinde kültür ve atmosferin şekillenmesinde liderlik. Bir ortağın ani ayrılışı, bu alanların her birinde mesleki firmanın önemli bir kayıp yaşamasına sebep olabilir.

Olası riskleri kontrol etmek amacıyla:

- Artan faaliyet giderleri ve olası kar kaybında kısa vadeli nakit enjeksiyonu sağlamak ve vefat eden mesleki firma ortağının hissesinin satın alma işlemlerini finanse etmek için her bir ortağınıza “kilit personel” hayat sigortası poliçesi yapın. Yeterliliğinden emin olmak için her yıl kapsam düzeyini yeniden değerlendirin.
- Diğer kıdemli personelin ilgili dosyaları kullanmasına izin vermek ve müşterinin işini minimum aksama ile tamamlamak amacıyla iş ile ilgili tüm dosyaları ve müşteri sözleşmelerini iyi bir şekilde belgelendirdiğinizden emin olun.
- Standart hale gelmiş iş belgelerinizin, örnek belgelerin ve dosyalama sistemlerinin (fiziksel ve elektronik olarak) kullanımını desteklemeye bağlı kalın. Bu, müşterilerle ilgili olan tüm belgelerin hızlı ve etkili bir şekilde depolanmasını ve geri getirilmesini sağlar.

- Gelecekteki olası ortaklar olan kıdemli personelin yeteneklerini ve bilgisini geliştirin.
- Ortaklara yeteneklerini geliştirmeleri için alan sağlayın.
- Etkili bir mesleki firma kültürünün yaratılmasını hedefleyin (bakınız [Modül 3](#)).

#### 1.6.2b Kurumda Çalışan Muhasebe Meslek Mensubu / Müdür (İstihdam Edilmişse)

Bu görev finansal kaynakların ve tutulan kayıtların çoğunu yönetir ve ortaklar potansiyel olarak aşağıdaki hususlara maruz kalır:

- Yetersiz mesleki beceri ve /veya zayıf performans sebebiyle kayıplar veya zarar,
- Hile veya
- Mesleki firmanın devam eden karlılığının ve / veya likiditesinin raporlanması veya analiz edilmesinde gecikmelerin etkisi.

Olası riskleri kontrol etmek için:

- Muhasebe meslek mensubu/müdürü gözetecek kişiye karar verin. Bu görev için detaylı bir görev tanımı hazırlayın. Bu görev tanımında bazı sorumlulukları müdüre ve diğer özel sorumlulukları gözetimi yapacak ortağa devredin. Bu, görevlerin tamamının bir kişiye veya yönetim ekibi içerisindeki diğerlerine dağıtılmasını sağlar.
- İşlemlerin güvenli bir şekilde yürütüldüğü ve güvenilir raporların hızlı bir şekilde sağlanabileceğinden emin olmak için uygun bir mesleki firma yönetim yazılım paketi edinebilirsiniz. Gerekli olduğunda, özel veya düzenli raporların hazırlanması için kurum dışından bir danışmanı görevlendirin.
- Mesleki firma adına yapılacak tüm ödemelerde ortaklardan birisinin imzası olmalıdır (bir kredi kartıyla ödenecek olan küçük satın almalarda istisna uygulanarak). Eğer ilk ortak mesleki firmadan uzun veya uygun olmayan bir süre için uzaktaysa, başka bir ortak ödemeler için yetkilendirilmelidir. Elektronik Para Transferi (EFT) kullanıldığında, en güvenli ve güncel sistemin uygulandığından emin olun. Belirli bir maliyet üzerindeki satın almaların önceden onaylanmasının gerekip gerekmediğine karar verin.
- Zaman zaman, özellikle nakit kullanımı ve mesleki firmaların müşterilerinden diğer alacaklar konusunda müdürün çalışmalarını etraflıca inceleyin. Denetleme yapan ortağın takdirine bağlı olarak rastsal olarak incelemeleri yapın.
- Mesleki firmanın ilk günlerinde, gelen tüm postaları inceleyin. Bu, müşterilerden alınan ödemelerin denetlenebilmesi ve borç kayıtlarına göre zaman zaman doğrulanmasını garanti eder. Postaların incelenmesi aynı zamanda denetleme yapan ortağın mesleki firmanın hizmetlerine ilişkin negatif geri bildirimleri (yazılı olarak alınan) izlemesine de imkân sağlar.

Müdür:

- Kâra ilişkin raporlar (karın tespit edilme esasları) likidite raporlaması dahil gerçekçi bir raporlama programı önerir ve süreç içerisindeki çalışmaları ve borç defterini inceler. Bu hızlı bir raporlamaya olanak sağlar ve eğer raporlamada beklenmeyen veya doğru olmayan bir gecikme varsa, denetlemeyi yapan ortak, gecikmenin sebebini ve etkisini tespit etmek için çalışmalar başlatabilir.
- Mesleki firma bünyesindeki eğitimler ve gerektiğinde şekilde diğer kurum-dışı mesleki gelişim faaliyetleri ile mesleki anlamda güncel kalın.

#### 1.6.2c Kıdemli Muhasebe Çalışanları

Ücretli olarak çalışan kıdemli muhasebe çalışanlarının her bir müşterisiyle doğrudan ve yüksek seviyede ilgilenmesi en etkili hizmet standardını ve aynı zamanda şirketin sürekli olarak çalışanları için daha geniş bir yetenek temeli oluşturmasını sağlar. Ancak bu yaklaşım, eğer çalışan şirketten ayrılırsa ve müşteriyi de kendisiyle birlikte götürürse şirketi zarara uğratabilir veya çalışan tarafından doğru olmayan veya düşük kalitede tavsiye verilmesi riskine maruz bırakabilir.

Olası riskleri kontrol etmek amacıyla:

- İstihdam aşamasında kullanılması için bazı denetleme testleri tasarlayın. Bu testler, her bir çalışanın teknik bilgisini incelemenin yanı sıra etik ikilem ve ekip çalışması konusunda iletişim becerileri gibi diğer önemli yetkinlikleri de incelemelidir. Yetkinlik esaslı görüşmeler başvuruda bulunanların mesleki firmanın kültürü ile ne oranda uyumlu olduklarını değerlendirmenin en iyi yoludur.
- İş başvurusunda bulunanların istihdam öncesinde incelenmesinin bir parçası olarak referansların ve ruhsatların kontrol edilmesi için en iyi mesleki firma iş süreçlerini benimseyin.
- Her bir çalışana, istihdamın bir koşulu olarak, mesleki firmadan ayrılırsa, mesleki firmanın müşterisi veya çalışanını başka bir firmaya çekmeye çalışmak veya mesleki firma, ortakları, çalışanı veya müşterileri hakkında olumsuz yorumlar yapmak gibi bazı eylemlerini kısıtlaması için bir kısıtlama sözleşmesi imzalatılması gereklidir. Bu sözleşme, profesyonelce hazırlanmalı ve uygun yasalar ve mesleki düzenlemelerle desteklenen makul kısıtlamalara dayanmalıdır.
- Müşteriler için iş yerlerini ziyaret etmek, haber bültenleri veya diğer teknik yayınları hazırlamak, müşteriler arasında uygulanabilir ve etik olduğunda iş bağlantıları kurma fırsatlarını desteklemek vs. gibi bir dizi destek kaynakları sağlamak. Bu girişimler, müşterinin mesleki firma bünyesindeki herhangi bir çalışan yerine mesleki firmaya olan sadakatini artırır.

- Hizmetlerin sunulmasında yüksek teknik standartlara ulaşmak için mesleki gelişim veya diğer yetenek eğitimleri sağlamalıdır.
- Bir müşteri ile iletişim kurmadan önce tavsiyeler incelenmelidir.

### **1.6.3 Hizmet Riskinin Yönetilmesi**

Hizmet yelpazesinin ortakların uzmanlık alanlarıyla sınırlandırılması, mesleki firmanın minimum mesleki risk ile doğru mesleki tavsiyeler vermesine imkan tanır. Ortağın teknik bilgi düzeyine bakılmaksızın kıdemli uzmanın çalışmaları bir ortak tarafından incelenmelidir.

Olası riskleri kontrol etmek amacıyla:

- Mevzuattaki değişiklikler ve müşterinin faaliyetlerini etkileyen diğer konuları görüşmek için ayda en az bir kere mesleki gelişim faaliyetlerinizi gözden geçirin.
- Gelir vergisi, kurumlar vergisi, dolaylı vergiler, sermaye kazançları / veraset ve intikal vergileri ve benzeri gibi kilit alanlardaki gelişmeleri izlemek için ekibinizdeki uzmanlara işi tahsis edin. Her bir uzman, ekipteki diğer arkadaşlarına değişiklikler konusunda bilgi vermek için eğitim toplantıları düzenleyebilir.
- Şirketin faaliyetlerine eklemek istediği yeni hizmetler için yıllık bir inceleme yürütün; örneğin “Yaklaşık olarak iki yıllık bir süre içerisinde servet yönetimi / finansal planlama hizmetleri de vermeye başlayabiliriz.”
- Müşterilerinizin muhasebe konusundaki ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmeniz için diğer mesleki firmalar ile iş birliği yapın. Örneğin, müşterinin danışman seçimi konusunda bir etkisinin olması için müşteri ile tanıştırdığınız en az iki iyi itibar sahibi ve yetkin mesleki firma olsun. Yüksek standartların korunduğundan emin olmak için danışmanlığı ve hizmeti yılda en az iki defa denetleyin.
- Sistemlere uyulduğundan emin olmak için dosyalarda düzenli kalite kontrol incelemeleri yürütün.
- Şikâyet kayıtlarını tutun ve önemli olmasalar bile bir müşterinizden aldığınız bir şikâyetin takibini sağlayın ve gerekirse uygun değişiklikleri yapın.

### **1.6.4 Hizmet Sunarken Yaşanabilecek Olası Riskleri En Aza İndirmek**

Faaliyete yeni başlayan mesleki firmaların mevcut prosedür dokümanları ve iş akışı şemalarına erişmeleri kısıtlı olabilir. Bu da mesleki firmanın özellikle çok yaygın olmayan mesleki hizmetlerde yetersiz mesleki danışmanlık hizmeti sunmasına sebep olabilir. Bu tür bir risk de yalnızca mesleki firma için değil aynı zamanda müşteriler içinde zarar verici olabilir. Benzer durumlar yeni bir hizmetin takdiminde de meydana gelebilir. Kalite hizmetlerinin sunulmaya başlaması ve bir ilerleme planının uygulanmasının sağlanması oldukça önemlidir.

Olası riskleri kontrol etmek amacıyla:

- Mesleki sorumluluk üzerindeki sınırlar ile ilgili olarak, yerel düzenlemelere uyum sağlamak için mesleki hizmetleri ayrı yasal yapılar ile sağlayın.
- Mesleki firma içerisindeki iş akışları ve prosedür geliştirmek için gereken yoğun zamanı dikkate alarak, ticari olarak uygun olan çalışma kağıtları ve süreç izleme dokümanlarını tedarik edin. Karmaşık işlemleri standart hale getirmek ve kolaylaştırmak için uygun yazılım uygulamaları kullanın. Bu, ortakların zaman ve enerjisini yeni müşterilere ve onlarla çalışmaya odaklamasına ve mevcut müşteriler için hizmetlerin genişletilmesine olanak sağlayacaktır.
- Mesleki firmanın çalışmalarının kalitesi ve tutarlılığı üzerinde kontrolü sağlamak için bir ortağa matbu belgelerde değişiklik yapma yetkisi verilmelidir.
- Ekibi mesleki olarak güncel tutabilmek için düzenli eğitimler düzenleyin.
- Mevzuat ve/veya düzenlemelerde yapılan değişiklikler konusunda mesleki firmayı bilgilendirmek için doğru ve ilgili abonelikler edinin.
- Müşteriler için sözleşmeler kullanın ve bunları düzenli olarak güncelleyin.
- Yıl boyunca müşteri dosyalarının küçük bir örneğine ilişkin mesleki firmada kurum-içi emsal değerlendirmeleri yapın ve mesleki firmanın birliğinin düzenlendiği benzer emsal değerlendirmelerine katılın.
- Mesleki sorumluluk/yanlış uygulama sigortasını minimum (mesleki firma tarafından belirlenecek olan) (XXX)TL değerinde tutun. Politikanın yenilenmesinden önce, bu miktarı yıllık olarak gözden geçirin.

Modül 7 mesleki firma yönetiminin her açıdan risk yönetim stratejilerini değerlendirir ve Modül 5 risklerin teknoloji ile ilişkisini daha derinlemesine inceler.

### 1.7 Mesleki Firma El Kitabı ve Sistemlerin Uygulanması

İyi yönetilen bir mesleki firmanın politika ve prosedürlerini belgelemesi gerekecektir. Hali hazırda var olan mesleki firma el kitabı, uluslararası kalite güvence rehberlerine göre olmalıdır. IFAC Küçük ve Orta Büyüklükteki Mesleki Firmalar Kalite Kontrol Rehberini buradan indirebilirsiniz: [www.ifac.org/publications-resources](http://www.ifac.org/publications-resources).

Mesleki birliğiniz üyeleri için buna benzer rehberler hazırlamış olabilir. Modül 7 bir mesleki firma bünyesinde kalite kontrol sistemlerinin uygulanmasına ilişkin daha fazla rehberlik sağlar. Mesleki firma el kitabı, tüm personelin mesleki firmanın faaliyette bulunduğu alanlar ve mesleki standartlar hakkında daha fazla detaya erişebilmesini sağlar. Yeni personel belirli bir politika hakkında tüm detaylara hakim olabilir.

Bu süreçlerin belgelenmesi eğitim sürecinin kalitesini ve etkililiğini artıracaktır. Örneğin; yeni bir çalışanı eğiten deneyimli bir kişi her sürecin özünü anlayabilir fakat eğitim gören kişinin toplam sürecin belki de %80 veya 90'ını anlamış bir şekilde ayrıldığı bir iki adımı atmış olabilir.

Eğer bir süre sonra bu eğitim alan kişi, başka bir personele ilgili eğitimi aktarırsa, o zaman sürecin diğer %10 veya %20'lik kısmı veya tamamı birden doğru bir şekilde aktarılmayacaktır. Bu nedenle, iki "eğitim" içinde, tüm sürecin yalnızca üçte ikisinin üçüncü kişiye aktarılacağı düşünülebilir. Bu, mesleki firmayı ortada bırakır ve eninde sonunda sistemlerin ayrılmasına neden olabilir.

Bir mesleki firmada, her birinin ayrı ve farklı bir odak noktası olan birkaç rehberin olması gereklidir:

- Mesleki firmadaki sürdürülen çalışmanın uygulanma tarzını belirleyen bir uygulama veya kalite kontrol rehberi.
- Personelin tamamının bilmesi gereken çeşitli idari süreçler ve konuları kapsayan bir personel el kitabı veya mesleki firma el kitabı.
- Ortaklar, birbirleriyle olan bazı ilişkilerini yönetmek için bir rehber ihtiyacı duyabilirler: Bu, ortaklık anlaşması çok ayrıntılı veya kuralcı değilse özellikle önemlidir.

Bir mesleki firma rehberinin önerilen içeriği hakkında detaylı bilgi için [Ek 1.4](#)'e bakın.

Hali hazırda faaliyet gösteren bir mesleki firmayı satın alıyorsanız ve onu tek yönetici olarak işletmeyi istiyorsanız veya kurulmuş bir ortaklığa dâhil oluyorsanız, o zaman bu rehberler bir şekilde zaten hazır olacaktır. Bu rehberlerin mesleki çalışma ve bir şirketin işletilmesi hakkında en iyi uygulama yaklaşımlarını içerdiğinden ve kullandığından emin olmanız gereklidir. Eğer içermiyorlarsa, o zaman sizin ve kıdemli personelinizin bireysel politika ve prosedürleri yükseltmek ve güncellemek için biraz zaman harcamanız gerekecektir.

Eğer sıfırdan bir işe başlıyorsanız, ortaya çıktıkça her bir politikayı belgelemeniz gerekecektir. Bunların bazıları önceden hazırlanabilir (örneğin; birtakım personel ve istihdam ile ilgili politikalar bir çalışan olarak kendi tecrübelerinize dayalı olarak hazırlanabilir), diğer bazı durumlar planlanmamış bir şekilde ortaya çıkabilirken, her örnek olay mesleki firmanın politikasını belirlemede kullanılabilir.

Bir yayınevini, hatta başka bir mesleki firmanın hazır rehberler sattığını görebilirsiniz. Bu harcama size önemli bir zaman tasarrufu sağlayabilir. Bu tür bir rehber tam olsa bile, bazı politikaların kendi tercih türünüze uymadığını ve değişiklik yapılması gerektirdiğini görebilirsiniz.

## 1.8 Performans ve İlerlemeyi Devam Ettirmek İçin Kıyaslamaların Kullanılması

Meslekte, bazı karşılaştırma ölçütleri veya kilit performans göstergeleri (KPG) yaygın olarak kullanılmaktadır. Diğer kullanacağınız uygulamalar ise sizi kendi durumunuz ve performansınız ile ilgili özel göstergeleri geliştirmeye zorlayabilir.

Karşılaştırma ölçütleri farklı birçok kaynaklardan elde edilebilir.

### 1.8.1 Kurum Dışı Karşılaştırma Ölçütleri

Karşılaştırma yapmak için en belirgin örnek, kendi mesleki firmanıza benzeyen bir mesleki firma olacaktır. Bu karşılaştırma, kurum dışı karşılaştırma olarak bilinir. Birçok ülkede, uzman karşılaştırma projeleri bulunmaktadır (bunların bazıları danışmanlık firmaları tarafından, bir kısmı ise de ulusal veya devlet tabanlı mesleki birlikler tarafından yürütülmekte veya desteklenmektedir). Amerika Muhasebe Meslek Örgütü (AICPA) tarafından yayınlanan [PCPS/TSCPA Yerel MAP Anketi](#) iyi bir örnek olabilir. Bu çalışmalar mesleki firmalardan bilgi toplar ve daha sonra belirli özelliklere göre bu firmalar gruplandırılır (muhtemelen mesleki firmanın boyutuna, coğrafi konumuna, öncelikli ücret kaynaklarına vb. göre). Gruplama işlemi yapıldıktan sonra, her bir gösterge için bu mesleki firmaların tipik olarak neyi başardığını göstermek amacıyla ortalama veya medyan sonuç elde edilebilir. Daha sonra, her bir mesleki firmadaki ortaklar veya yöneticiler, bu tipik sonuç ile alakalı olarak mesleki firmalarını değerlendirebilir ve farklılığın herhangi güçlü bir yönü, zayıflığı veya basit bir yaklaşım farklılığını temsil edip etmediğine karar verebilir.

IFAC Küresel SMP Anketi, mesleki firmaların, SMP'ler ve müşterileri olan KOBİ'ler için bölgesel ve küresel zorlukları incelemesine yardımcı olmak için oldukça faydalı bir araçtır.

Bazen, küçük bir mesleki firma grubu kendi aralarında bu tür verilerin alışverişini yapabilir. Bu yaklaşım, mesleki firmanın tamamındaki tüm temsilcilerin birbirlerine güvenmelerini gerektirir. Örneğin, mesleki firmalar kendi performansları konusunda hassas ve gizli bilgileri ifşa edeceklerdir ve hiç kimsenin bu güveni ihlal etmemesi esastır. Bu türden küçük gruplar benzerlik konusunda bazı tanımlanmış kriterlere sahip olabilirler. Örneğin, hepsi iflas eden firmalar veya hepsi şehir içi ofislerde bulunan üç ila beş ortaklı firmalar olabilir.

Kurum dışı karşılaştırma ölçütlerinin gücü, bir mesleki firmanın diğerlerinin başarılarına meydan okuyabilmesinden gelir. Örneğin; bir mesleki firma, borç tahsiline karşı belirli bir yaklaşımı, geç ödeme yapanlara karşı düzenli izleme yöntemlerini ve ortalama yetmiş beş günlük bir tahsil süresi benimsemiş olabilir. Bu mesleki firma, yetmiş beş günün olabilecek iyi bir sonuç olduğuna kanaat getirmiş olabilir. Fakat diğer mesleki firmalar farklı teknikler veya farklı faturalandırma düzenlemeleri kullanmış ve otuz günlük bir tahsil başarısı elde etmiş olabilir. Bu tür bir farklılık haklı olarak yetmiş beş günlük tahsil yapan mesleki firmanın süreçlerini yeniden incelemesini gerektirecektir ki bu mesleki firma otuz günlük sonuca yaklaşabilsin. Kurum-dışı karşılaştırma raporları çoğu zaman performansın geliştirilmesi hakkında genellenmiş ipuçları verir ve küçük grup yaklaşımı ortakların ve kıdemli personelin daha iyi sonuçlar veren süreçler ve politikalar hakkında daha detaylı sorular sorabilmesini sağlamaktadır.



### 1.8.2 Kurum-içi Karşılaştırma Ölçütleri

Kurum-içi kıyaslamalar mesleki firma bünyesinde yapılır. Bazı göstergeleri düzenli olarak ölçerek ve hesaplayarak, bir mesleki firma kendi performansındaki eğilimleri gözlemleyebilir. Böylesi bir yaklaşım mesleki firmanın kendi performansının özel yönleri üzerine odaklanmasını ve bazı kendine özgü niteliklerini hesaba katmasını sağlar. Faydalı olmakla beraber, yukarıdaki borç tahsiline ilişkin verilen örnekte gösterdiği gibi, bir mesleki firmanın yanlış bir güven duygusuna kapılmasına neden olabilir. Kurum içi karşılaştırma yöntemlerini kullanmak, diğer firmalar ile karşılaştırılmayan firmaya özgü durumlar olduğunda oldukça kullanışlı ve kıymetli olacaktır.

### 1.8.3 Diğer İş Kolları ile Yapılan Kıyaslamalar

Üçüncü tip kıyaslama, diğer iş kollarında benimsenen çapraz satış veya satış üzerine satış gibi tekniklerin kullanılmasını içerir. Bu tekniklerin muhasebeye uyarlanması gerektiği açıktır. Örneğin:

- Franchise edilmiş fast-food satış noktaları, ürünlerini müşterilere satmak (“Bununla birlikte patates kızartması ister misiniz?”) ve ilave olarak “yemek fırsatları” şeklinde menü hizmeti sunma konusunda mükemmel prosedürlere sahiptir. Her iki taktik de müşterilere daha geniş kapsamlı ürün sunmak ve bunu yaparken de ortalama satış hacmini artırmak için tasarlanmıştır. Aynı zamanda, sonradan eklenen unsurların toplam karlılığı da artıracak olan daha yüksek kazanç seviyeleri sağlayabileceği muhtemeldir. Bir muhasebe meslek mensubu hiçbir zaman “Bu hesaplar için bir denetim ister misiniz?” diye sormaz, fakat daha geniş kapsamlı ilgili hizmetlerin sunulması kavramı fast-food’da olduğu kadar muhasebe hizmetleri ile de ilgilidir.
- Sabit maliyetli unsurları olan mesleki firmaların, karlılığı artırmanın bir tekniği olarak, sürekli bir şekilde meşguliyeti veya kullanım düzeylerini yükseltmeleri gereklidir. Hava yolları ve konaklama sağlayıcıları, hâsılat yönetimlerinin ve doluluk oranlarının KPG’leri (Kilit Performans Göstergeleri) iyi örneklerdir. Bu sağlayıcılar marjinal hizmet verme maliyetlerini bilmekte ve düşük talep anında kullanım oranını artırmak için farklı/kademeli fiyatlandırma ve/veya özel teklifler kullanmaktadır. Mesleki firmalar için iş gücü maliyeti başlıca sabit gider unsurudur ve bu yüzden benzer bir kavram geçerli olabilir. Geleneksel olarak yılın daha az iş yükü olduğu zamanlarında, mesleki firma, orta ölçekli bir müşteri için düşük ücretlendirme oranlarıyla bir kereye mahsus sistem denetimi sunabilir. Bu, olağandan daha fazla faturalandırılabilir saat anlamına gelir, fakat mesleki firma bu fazla saatlerde de hâlâ kâr ediyor olacaktır. Eğer bir müşteri bir sonraki yılda benzer bir projeyi üstlenmek isterse, o zaman mesleki firmanızın saatlik ücretlendirme oranını normal düzeyine çekme imkânı oluşmaktadır.
- Buradaki önemli ilke, diğer mesleki firmaların ne yaptığına bakmak ve neden yaptıklarını analiz etmektir. Temelde yatan ticari kavramı anladığınızda, bu kavramın mesleki firmanızda karlı bir şekilde uygulanıp uygulanmayacağını veya uygulanacaksa nasıl uygulanacağını görebilirsiniz.



Bu şekilde yapılan çapraz iş kolu kıyaslamalarına çok sayıda örnek verilebilir. Karşılaştırmanın farklı düzeylerde olabileceğini unutmayın. Kıyaslamaların çoğu sayısal olarak ifade edilecektir: Kar marjları, maliyet yapıları, kayıttan düşmeler veya personel yapıları rakamlarla ifade edilebilir. Tanımlar anlaşılır olduğu sürece, rakamların karşılaştırılması, iş performansı hakkında benzer şekilde net bir perspektif sağlayabilir. Aynı zamanda, süreçlerin veya politikaların kıyaslanması da mümkündür.

Kıyaslamalar bir mesleki firmanın sorunlarının çözümünde tek başlarına çözüm değillerdir, fakat bunlar sorunun nerede olduğunu ve problemin boyutunu gösterebilirler. Kilit personelin olası çözümleri tanımlamasını ve en iyilerini uygulaması için ek çalışma yapmasını gerektirmektedir. Göstergenin sonradan yeniden ölçümünün yapılması “daha iyi bir mesleki firma” ve muhtemelen “en iyi mesleki firma” olma yolundaki bazı ilerlemeleri gösterecektir. Düzeltici önlem ne kadar çabuk alınır, likidite ve karlar da o kadar çabuk artacaktır.

Performansın artırılma sürecinin zaman aldığını ve bazı adımların atılmasını veya kararların alınmasını gerektirebileceğini aklınızdan çıkarmayın. Belli bir zamandaki gelişmeleri gözlemlemek için grafikler veya eğim çizgileri gibi araçları kullanın. Bu araçlar, istenmeyen bir eğilim ortaya çıktığında fark edilmesini veya gerçek ilerlemenin gözlemlenmesini kolaylaştırmaktadır.

Aşağıda mesleki firma etkililiğindeki veya kârlılığındaki gelişmeleri ölçmek için kullanabileceğiniz en yaygın karşılaştırma göstergelerinin bazılarının bir listesi bulunmaktadır. Dışsal karşılaştırma ölçütlerine erişilip erişilemeyeceklerine ve bunlarla karşılaştırılıp karşılaştırılmayacaklarına veya daha uygun içsel karşılaştırma ölçütleri bulunup bulunmadığına göre kategorilere ayrılmışlardır.

### 1.8.3a Kurum Dışı Kıyaslamalar için Uygun Olan Mesleki Firma Genelinde KPG'ler

#### **Kârlılık**

- Toplam gelirin yüzdesi olarak ücretlerin maliyeti,
- Toplam gelirin yüzdesi olarak diğer genel giderler,
- Ortak/yönetici başına net kâr,
- Toplam üretimin yüzdesi olarak veya kişi başına yazılanlar.

#### **Personelin üretkenliği**

- Türk Lirası olarak maaş gelirleri (ortakların/yöneticilerin tahmini gelirini içeren)
- Ücret-maaş oranı,
- Verimli çalıştığınız her saat başına gelir (yani, tüm izinler, mesleki gelişim saatleri, ücretlendirilemeyen saatler hariç diğer saatler)
- Mesleki firmada çalışan kişi başına gelir;

- Ücretli çalışan başına gelir (yani; öncelikli olarak destek veya ücret geliri getirmeyen görevleri icra eden çalışanları hariç tuttuğumuzda);
- Ortak başına gelir;
- Yıllık olarak kişi başına verimli çalışılan saatler
- Çalıştığımız süre içerisindeki üretken saatler (yani, tatiller, hastalık ve mesleki gelişim izinleri çıkarıldığında).

#### **Likidite**

- Faturalandırılmamış çalışma günleri,
- Borçluların ödeme günleri,
- Aktif devir hızı,
- Yapı ve gözetim,
  - İdareci/yönetici başına çalışan,
  - Toplamın yüzdesi olarak destek personeli,
  - Kişi başına müşteri,
  - Uzman başına (“ücretli çalışan”) müşteri,
- Müşteri başına ücretler.

#### **Diğer**

- Yıllık olarak firma gelirindeki büyüme;
- Toplam gelirin yüzdesi olarak, en büyük on müşteriden elde edilen ücretler;
- Müşteri başına ortalama ücret;
- Müşteri başına ortalama ücretteki büyüme.

#### **1.8.3b Kurum İçi Eğilimlerin Raporlanması için Uygun Olan Firma Çapında KPG’ler**

Kurum içi eğilim raporlaması daha geniş çapta göstergeleri kapsayabilir. Mesleki firma içinde benimsenen belirli hedeflerin etkisini ölçme arzusu nedeniyle bunların bazıları mesleki firmanıza özgü olabilir.

Kurum içi ölçümlene yukarıdaki göstergelerin tamamını kapsamalıdır:

- Kişi başına varlık,
- İş yerinde çalışma süreleri,

- Ortakların toplam varlıkların yüzdesi oranında öz sermayesi,
- Kazanılan toplam kârın yüzdesi olarak dağıtılan kâr;
- Yıllık olarak mesleki firma kârındaki büyüme,
- Cari oran,
- Borçluların hesap sürelerinin incelenmesi,
- Yapılmakta olan işlerin incelenmesi,
- Gelirin yüzde oranında ve /veya kişi başına detaylandırılmış bir gider,
- Sabit maliyet yüzdeleri gelir tabanına göre değişiklik göstereceği için, kontrol edilebilir değişken maliyetler üzerine odaklanma,
- Mesleki firmanın kurum için değerlendirme formülüne dayalı firma değeri (veya firma değerindeki değişiklik),
- Toplam gelirin yüzdesi olarak gelir birleşimi (hizmete göre gelir kaynakları),
- Toplam gelirin yüzdesi olarak ilk yılın müşterilerinden (yeni müşterilerden) elde edilen gelir,
- Yılın başlangıcındaki müşteri sayısının yüzdesi olarak, yıl boyunca kazanılan veya kaybedilen müşterilerin sayısı.

### 1.8.3c Kurum-içi Kıyaslamalar için Uygun Olan Operasyonel KPG'ler

Son olarak, mesleki firma bünyesinde yer alan bireysel departmanlarda veya çalışma gruplarında kıyaslama yapmayı tercih edebilirsiniz. Böylelikle, örneğin bir çalışma grubunun performansını diğeri ile karşılaştırmak mümkün olabilir. Bu, elbette departmanların çalışma yöntemleri veya müşteri türü açısından makul bir şekilde benzer olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu noktada, gösterge seçeneğiniz belirli bir ekibin çalışmasına odaklanmış veya bu çalışma ile büyük oranda alakalı olabilir.

Bu göstergeleri yapılandırırken, bunların sadece faaliyeti değil etkililiği de vurguladığından emin olun. Örneğin; muhasebe birimindeki her bir kişi daha fazla fatura oluşturabiliyorsa ve çalışan başına veya çalışma saati başına daha fazla ödeme işlemi kayıt altına alınıyorsa çok daha etkili olarak değerlendirilecektir. Fakat daha fazla fatura oluşturulmasının teşvik edilmesi (örneğin; faturaların aylık yerine on beş günde bir müşterilere yollanması veya müşteriler arasında toptan ödeme yerine kısmi ödemelerin teşvik edilmesi) mesleki firma için kazanç sağlamayan işlerin artmasından başka bir şey olmayabilir. Bir yönetici, daha yüksek işlem hacmine ulaşma konusunda yardımcı olması için ilave bir çalışanın olması konusunu gündeme getirebilir. Bu mesleki firma için tam olarak iyi bir sonuç olmayabilir, çünkü kıyas ölçüsünü karşılamış olsa bile, mesleki firmanın işletme masrafını artırmaktadır.

### **Ücretli çalışanların yer aldığı her bir bölüm veya ekip için**

- Kişi başına gelir,
- Yıllık kişi başına kayıttan düşmeler,
- Gelir, dolaylı olmayan masraflar, kontrol edilebilir masraflar (yani; isteğe bağlı maliyet dağılımı veya dağıtımı hariç) ve mesleki firmanın genel giderlerine olan katkısına eşittir.
- Gelirin yüzdesi olarak dolaysız ücret maliyeti (çalışanlarla ilgili genel masrafları içeren),
- Gelirin yüzdesi olarak kontrol edilebilir masraf,
- Yıllık olarak toplam ücret artışı,
- Müşteri başına ortalama ücretteki büyüme.
- Yıllık olarak katkıdaki büyüme (yani; departmanla ilgili kâr ölçümü),
- Yıl boyunca kazanılan ve kaybedilen yeni müşteriler.
- Bölümün hedeflerine erişim yüzdesi. Bu gösterge(ler) hedefin yapısına bağlı olarak değişiklik gösterecektir. Amaç hedefler ile uyumun boyutunu ölçmektir (örneğin; müşteri ile görüşmeler sırasında ek hizmet önerilen müşterilerin yüzdesi veya toptan ödemeye, aylık faturalandırmaya geçen müşterilerin sayısı ve yüzdesi),
- Devam eden toplam iş ve borçlular.

### **Pazarlama faaliyeti için**

- Sorgulama başına pazarlama gideri,
- Kazanılan yeni müşteri başına pazarlama gideri,
- Mesleki firma genelinde toplam iş gücü saatlerinin yüzdesi olarak pazarlama saatleri (tüm personel tarafından),
- Pazarlama saati başına gelir,
- Müşteri anketlerine dayalı olarak müşteri memnuniyeti endeksindeki gelişme.

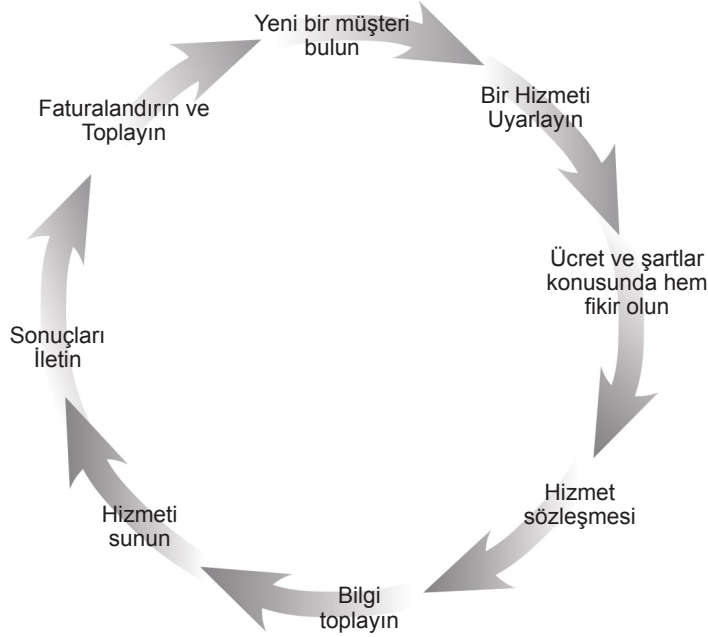
### **Yönetim ve finansman birimi için**

- Mesleki firma genelinde, mevcut toplam saatlerin yüzdesi olarak idari personelin saatleri,
- İdari saat başına gelir,
- Kredi sağlayıcılarına/alacaklılara geç ödenen komisyon ödemeleri gibi diğer etkililik göstergeleri.

## 1.9 Mesleki Firmanızın Faaliyetine İlişkin İşler

### 1.9.1 Etkin Bir Mesleki Firmanın Faaliyette Bulunmasının Temel Aşamaları

**Şekil 1.2** Etkin bir mesleki firmanın “Verim Döngüsü”.



Bu süreçteki kilit aşamalar aşağıdaki gibidir:

#### 1.9.1a Müşteri Bulun (Daha Sonra Mevcut Müşterilere Tekrar Hizmet Sunun)

Faaliyetine yeni başlamış olan bir mesleki firmada, bu ilk adım oldukça güçtür. Önceki işvereninizin mesleki firmasından bazı müşterileri kendi mesleki firmanıza çekmiş olabilirsiniz (mesleki firmada çalışırken yaptığınız sözleşmelere veya aldığınız sorumluluklara bağlı olarak etik olarak uygun hareket etmeye özen gösterin) veya yeni bir müşteri tabanı oluşturuyor olabilirsiniz.

Eğer başka bir muhasebe meslek mensubunun mesleki firmasını aldıysanız veya ortaklık hissesi aldıysanız, bu mesleki firmanın çalışıyor olduğu müşterileri elde tutma konusuna odaklanmak isteyeceksiniz.

Eğer halihazırda faaliyet gösteren bir mesleki firmaya dahil oluyorsanız, mevcut ortağınız tarafından bazı müşterilerin devri söz konusu olacağı için acil müşteri bulma baskısı daha az olacaktır. Sizin için hangi durum geçerli olursa olsun, kendi ideal müşteri profilinize uygun olan daha fazla müşteri elde etme zorunluluğunu sürekli olarak hissedeceksiniz. Sizin

için hazır olan birçok pazarlama ve satış araçları bulunmaktadır. Pazarlama planının geliştirilmesi hakkındaki önceki bölüme bakabilirsiniz. Yine de bir mesleki firmanın büyümesi için sürekli olarak yeni müşterilere ihtiyacı olduğunu ve zamanla çalışmayı bıraktığınız müşterilerin yerine yenilerini bulması gerektiğini aklınızdan çıkarmayın.

### 1. Paketinizi Belirleyin

Bu, arzın (müşterilere fayda sağlayan hizmetleri sunma kapasiteniz) talebi (müşterinizin sizden istediği mesleki faaliyet ihtiyacı) karşıladığı yerdir. Temel muhasebe hizmeti, işlemlerin kaydedilmesi, özetlenmesi ve ardından bir dizi kullanıcıya raporlanması etrafında döner.

Mesleki firmadaki meslektaşların becerileriyle birlikte kendi becerileriniz, müşterilerinize fayda sağlayacak başka hizmetler sunmanıza olanak tanır.

Bir müşterinin ihtiyaçlarını (özellikle belirtsin veya belirtmesin) tam anlamıyla karşılamak için doğru hizmet paketlerini oluşturmada kendi becerilerinizin çok daha ilerisine odaklanmanız gerekebilir. Müşterilerinizi, sizin sahip olmadığınız bilgilere haiz olan, mesleki firmanın dışında veya içinde bulunan yüksek niteliklere sahip diğer uzmanlara yönlendirebilirsiniz. Müşterilerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmeniz için size yardımcı olabilecek bağlantılar, [Modül 2'de](#) ele alınmıştır.

### 2. Ücret ve Şartlar Konusunda Hem Fikir Olun

Birincil motivasyonunuz muhtemelen müşterilere iyi hizmet ve sonuçlar sunmak olsa da, mesleki firmanız için uzun ve yaşayabilir bir gelecek sağlamak için temel iş ilkeleri de uygulanmalıdır.

Ücret/Maliyet yapınızı yansıtan ve mesleki firmada harcadığınız zaman ve yatırımın karşılığında makul bir kâr getiren ücret belirleyin. Müşterilerinize, kendileri için ne zaman ve nasıl faturalandırma yapacağınızı söyleyin. Müşterilerinize ödemeleri zamanında beklediğinizi ifade edin.

Müşterilerin, onlar için gerçekleştirmeniz gereken düşük nitelikli işlem sayısını en aza indirmesine yardımcı olun (örneğin, müşterinizin iş yerinde kayıt tutma sistemleri veya yazılımları kurmasını ve çalışanlarını bunların kullanımı konusunda eğitmesini önerin). Bunun yapılması, size kaliteli bilgi kaynağı sunarak, müşterilerin toplam hizmet bedelini kontrol etmesine yardımcı olur. Kendinize göre, müşterinin çalışmasının tamamlanması için gerçekçi bir tarih belirleyin ve teslim tarihinde işi teslim edin.

Masraf yansıtma (ücretlendirme) oranı, mesleki firmanın ticari olarak canlı kalmasını sağlayan her ücretli çalışan için saatlik ücrettir. Mesleki firma ister gerçekten gerçekleştirilen işin saatine göre ücretlendirme yapsın, isterse de belirlenen iş paketine göre “paket ücret” benimsesin, bu ücretlendirme oranına erişilmesi, mesleki firmanın ekonomik başarısı için gereklidir. Bu oranın tüm masrafları kapsamaması, firmaya yatırılan öz sermayede getiri sağlanması ve ortakların harcadığı zamanı uygun bir şekilde karşılaması için yeterince yüksek olması gereklidir.

### 3. Hizmet Sözleşmesi

Mesleki birliklerin çoğu, mesleki firmanın aşağıda yer alan makul detayları tanımlayan güncel ve doğru bir hizmet sözleşmesi hazırlamasını gerekli kılar:

- Sınırları da içeren, gerçekleştirilecek işin yapısı ve kapsamı,
- Sözleşmede yer almayan işlerin yapılması ve fiyatlandırılması yöntemleri,
- Kaynak belgeler veya diğer bilgiler ile size yardımcı olacak müşterinin rolü,
- Uzmanlık, gizlilik ve işin tamamlanması bakımından sizin yükümlülükleriniz ve
- Sözleşmenin ticari şartları.

Bu şekilde, her iki tarafın da ne beklediği ve her iki tarafın ilişkiye nasıl katkıda bulunduğu bilinmiş olur. Bazen, yıl içerisinde ortaya çıkabilen yeni veya beklenmeyen bir durum için yeni bir sözleşme hazırlanabilir. Geçerli bir sözleşmenin yükümlülükleri hakkında mesleki birliğinizden bilgi alın. Sözleşmelerin yıllık olarak yeniden gözden geçirilmesi ve ilave hizmetler verildiğinde veya mevcut hizmetin kapsamı önemli ölçüde değiştirildiğinde ayrı sözleşmelerin yenilenmesi gereklidir. Müşteri sözleşme süreci [Modül 7](#)'de detaylı bir şekilde incelenmiştir.

### 4. Bilgi toplayın

Sözleşmenin koşullarını görüştüğünüzde, müşterinin sağlaması gereken belirli koşulları veya diğer bilgileri açıklamanız gerekecektir. Sözleşme yapıldıktan sonra, mesleki firma müşteriden belirli bilgileri toplamak için bazı kontrol listeleri kullanabilir. Bu, söz konusu sürece şekil verecek ve ilk fırsatta toplanması gereken tüm bilgileri sağlayacaktır.

Bu çalışma, müşteriden ilave bilgi isteme ihtiyacını ortadan kaldırmalı veya en aza indirmelidir. Bunun bir sonucu olarak çalışmanın tamamlanması hızlanır ve kalitesi garanti altına alınır.

Bilginin toplanmasının birden fazla yolu vardır, yüz yüze toplantılar, telefon görüşmeleri, elektronik postalar, yazılı talepler vb. Her müşterinin şahsına ve tercihlerine en uygun olan yöntemi kullanın. Bu, iletişim sürecinin mümkün olduğunca düzgün, müşteri dostu ve etkili olarak gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Ağ tabanlı araçlar, müşterilerin işlerinin ilerleyişini görmelerine izin verir.

### 5. Hizmeti sunun

Bu süreç, becerilerinizi müşteriniz için bir sonuca dönüştürmede kullanılan tüm aşama ve süreçleri kapsayacaktır: Mesleki bilginizin kullanımı, üyelikler veya araştırma hizmetlerine muhasebe çalışanlarının kolay erişimi, kabul edilen son tarihler ve bunları karşılama yolunda ilerleme, bir yönetici veya ortak tarafından işin firma içinde inceleme düzeyi, mesleki firmanın kalite kontrol sistemlerinin kullanımı, önceliklerin belirlenmesi dahil görevlerin tahsi-

sine yönelik mesleki firma bünyesindeki etkin yaklaşımlar ve işi tamamlamaya odaklanmak. Teknik ve mesleki yönlere ek olarak, bu aşamanın idari ve süreç tarafları vardır.

## 6. Sonuçları iletin

Müşteriler yaptığınız işin tamamını nadiren görürler veya bilirler. Bu sebeple, çalışmaların nihai halinin sunulması, müşterilerinizin yaptığınız iş veya danışmanlık hizmetinizden memnun olmalarını sağlamada oldukça önemlidir.

İletişim yöntemi müşteriye göre uyarlanmalıdır. Bir resmi yazı veya yazılı rapor, yüz yüze toplantı ve görüşme, telefon görüşmesi, online toplantı veya diğer yöntemler. Kendi tercihleriniz ile birlikte müşterinizin uygunluğu ve tercihlerine göre karar verin.

Benzer bir şekilde, görüşülmesi gereken bilgilerin türünü ve miktarını göz önünde bulundurun. Müşteriniz ne kadarını bilmek ister? Etkin bir şekilde iletişime geçmek için diyagramlar ve grafikler işe yarıyor mu? Nasıl mesaj vermelisiniz? Müşterilerin bazıları süreci tüm detayları ile öğrenmek isterken diğerleri yalnızca cevap isteyeceklerdir. Bazıları grafik ile daha kolay bir şekilde anlarken, diğerleri sadece sayıları bilmeyi tercih edecektir. Tavsiyede bulunurken nitelikleri ekleyin ve açıklayın. Aynı zamanda yer vermeniz gereken bilgiler konusunda mesleki rehberliği de göz önünde bulundurun.

Müşterilerinizin yalnızca hizmetinizin maliyeti değil, aynı zamanda onların elde ettikleri net fayda konusunu da anladıklarından emin olun.

Bu şekilde yaparsanız, işinizin önemini sürekli olarak aktarmış olursunuz.

## 7. Faturalandırın ve tahsil edin

Bu basit olmalıdır. Çünkü, sözleşmenin ana hatları belirlenirken faturalandırma düzenlemelerinin ele alınması gerekecektir. Belirli dönüş noktalarına ulaşmak, müşteri için otomatik olarak bir fatura oluşturulmasını tetiklemelidir. Müşteriniz bunu bekleyecektir. Bir mesleki firma, iş tamamlandığında tek bir fatura kesmeyi veya işin zamanına göre ayrı ayrı fatura kesmeyi (örneğin, Mayıs, Haziran ve Temmuz ayları süresince ayın ilk gününde, iş tamamlandığında tek bir fatura ile) veya işin değişim sağladığı dönüm noktalarında (örneğin, geçici denetim çalışması başladığında ve nihai denetim incelemesi başladığında) fatura kesmeyi tercih edebilir. Her ikisi de devam etmekte olan işin önemli ölçüde birikmesine ve / veya borçlu bakiyelerine yol açabilir ve sonuç olarak önemli miktarda işletme sermayesine engel olabilir.

Mesleki firmaların çoğu, aylık olarak ödenen ve sonrasında ilave bir iş olursa değiştirilen sabit içerikli, sabit ücretli sözleşmeleri kullanıyor. Bu model, hem müşteri hem de mesleki firma için nakit akışının düzene girdiğini göstermektedir. Aynı zamanda devam etmekte olan işler ve borçlulara bağlı olarak mesleki firma bünyesine daha az para girişi oluyor.

Yapılan bazı işler değerine göre faturalandırılır: Mesleki firmanızın bu hizmet karşılığında istediği ücret, bu işe ayırdığınız zamandan ziyade müşteriye olan faydası bakımından de-



ğerlendirilir. Bu yaklaşım, üretken veya ücretlendirilebilir saat başına hedefin üzerinde bir getiri sağlayabilir ve bir fayda paylaşımı unsuru içerir.

Hazırlanmadan önce faturanın değişmesi gerektiğini düşünüyorsanız, bunun arkasında yatan nedeni anlamaya çalışın. Bu iş ile ilgili eğitim alması gereken bir personel sebebiyle mi süre aşımı oldu? Yoksa işin bir kısmında daha fazla yeniden çalışma gerektiren işler mi çıktı? Faturadaki tutarın azalmasına mesleki firmadaki bir kişi mi sebep oluyor? Bunun arkasındaki sebepleri anlamaya çalışın ve bulunan sorunlara ilişkin stratejiler uygulayın. Bu, ücret tutarındaki düzeyi kontrol etmenize yardımcı olur ve gelecekte bu olasılıkları azaltır. Bu değer kaybındaki her bir tutarın, kaybolan kar olduğunu, böylece kimi zaman yapmak istediğiniz veya yapmanız gereken düzenlemelerin önemli olduğunu unutmayın.

“Buna ek olarak, finansal kontrol söz konusu olduğunda mesleki firmaların çoğu son derece takipsiz davranıyor: İşi bağlama süreleri çok uzun, faturalandırma zamanında yapılmıyor, ödenmemiş faturaları takip etmesi için belirli bir kişi görevlendirilmemiş ve faturalandırma ve tahsilat süreçlerini izlemek için herhangi bir sistem yok”.

*Shohet & Jenner 2007<sup>7</sup>*

Tahsilat konusuna ilişkin, müşterilerin, karşılıklı hemfikir olduğunuz ticari şartların ötesinde ödenmemiş olan faturayı da aktif bir şekilde takip edeceğinizi bilmesi gerekir. Mesleki olarak ve ticari hassasiyet ile ödenmemiş hizmet bedellerini takip edin. Ticari bir iş birliği başlamadan önce, müşterinizin de imzaladığı sözleşmede bu hususun altı çizilmelidir. Gerektiğinde, siz ve mesleki firmanızdaki kıdemli çalışanlar müşterileriniz ile “hassas görüşmeler” diye adlandırdığımız şeyi yapmanız gerekebilir. Böylece müşteriler hemfikir olduğunuz ticari şartlara göre faturalarınızın ödenmesini beklediğinizi bilirler.

## 8. Sunulacak diğer hizmetler

Serbest çalışan muhasebe meslek mensupları, müşterilerin çoğunun bildiğinden çok daha fazla mesleki hizmet sunmaktadırlar. Bu hizmetler, mevzuatın ve/veya mesleki birliğinizin belirttiği etik çerçeveye içerisinde gerçekleşir. İlave hizmetlerin etkin bir şekilde sunulması, siz ve çalışanlarınız müşterilerinizin yorumlarını dinlediğinde ortaya çıkar. Bu konunun başka bir hizmet sunulması çözüme kavuşturulması konusunda mesleki firmanız için bir fırsat olup olmadığını değerlendirirsiniz.

Müşteri bu bilgileri kendi isteği ile verebilir (örneğin, “Banka müdürü ile bir sonraki görüşmeyi yapmak istemiyorum, çünkü sürekli olarak limitimi arttırıyor”) veya müşterinizin finansal tablolarında bazı faaliyet ile ilgili sorunlar tespit edebilirsiniz (örneğin, “müşterilerinizden para tahsilatında problem yaşıyor gibisiniz ve bu da tahsil edilemeyen alacak oranınızı art-

7 Shohet, Phil and Jenner, Andrew. “The importance of being profitable.” Accountancy, July 2007, 40–41.

tırmış”.) Başka bir şekilde, müşterilerinizin ihtiyaç duyduğu ilave hizmetler için fırsatların ortaya çıkarılması amacıyla her bir müşteriniz ile yıllık olarak inceleyeceğiniz resmi bir kontrol listesi geliştirebilirsiniz. Müşterileriniz bundan memnun olacaktır; örneğin, varlık yönetim hizmetleri veya gayrimenkul planlama süreçleri.

Düzenli, devam eden bir hizmet ile tek seferlik “bir kereye mahsus” görev arasındaki farkları anlamak önemlidir. İlki sürdürülebilir gelir sağlayacaktır: Böyle bir hizmet mesleki firmaya yıllarca fayda sağlar ve bu müşterinin yaşam boyu değerini artırır. Mesleki firmanın değerini artırır. İkincisi ise gelire kısa vadede fayda sağlayabilir; fakat bu sözleşmeler oldukça ilginç ve/veya mesleki olarak zorlayıcı olabilir, böylelikle bunların da ihmal edilmemesi gereklidir. Kaliteli bir mesleki firma, (başka şeyler ile birlikte) her yılın bütçesinin ve iş akışı planlamasının temelini oluşturan yüksek düzeyde yinelenen hizmetlere sahiptir.

Hizmetlerin sunulması sırasında akıllı bir muhasebe meslek mensubunun, mesleki firmasının becerilerini ve sınırlarını bilmesini gerektirir. Bu hizmetler müşterinizin amacına uygun hizmet sunma ile ilgili olmalıdır, gelirinizi arttırmak ile ilgili olmamalıdır. Bu yaklaşım, müşterilere mükemmel, proaktif hizmet sunmanızı ve her ikiniz için de gelir ve karı artırmanızı sağlayabilir ve böyle görünmelidir. [Şekil 1.2’de](#), ilave sunulan ilgili hizmetleri başlangıçta etkin bir şekilde sunmamızda başlangıçta bize engel olabilir (müşteri bulunması ve bir hizmetin uyarlanması).

Mevcut müşterilerinizi dinlemek ve onların durumu, gelecek için planları ve önündeki zorluklar hakkında daha fazla bilgi edinmek amacıyla, çalışmalar yürütebilirler: Müşterileri personeliniz ile görüşmeye davet etmek, müşterinizin faaliyette bulunduğu iş kolunun konferanslarına katılmak, müşterinizin kendi toplantılarına veya konferanslarına katılmak, müşterilerinizin yayınladığı ticari yayınları okumak, ilişkileri güçlendirmek ve değer yaratma konusunda faturalandırılmayan bir zaman yatırımı yapmak.”

“Müşterilere, bir ortağa veya ekibe daha değerli çözümler sunabilmek, kendi mesleki firmasının sunması gereken mevcut kapasitesi ve uzmanlığının yanı sıra tamamen güncel olmasını gerektirmektedir. Bu çoğu zaman görüldüğünden daha zordur. Mesleki firmalar daha başarılı ve boyut olarak daha büyük hale geldikçe, bölümler arasındaki ilişki parçalara ayrılır.”

*Matthews & Telfer 2007<sup>8</sup>*

8 Matthews, Paul and Telfer, Paul. “Jekyll or Hyde?” Accountancy, August 2007, 58-59.

“İyiler, Kötüler ve Huysuzlar” (Pipe 2008) adlı makalede yer alan aşağıdaki adımlar, müşterinin ihtiyaçlarını tanımlama ve karşılamada geniş kapsamlı bir yaklaşım için önerilen adımları sunmaktadır.

- Müşterilerle paylaşmak için yüksek etkiye sahip düşüncelerin geniş bir listesini araştırın, oluşturun ve sürekli olarak bunu güncelleyin.
- Müşteri için ilgili fikirleri tanımlama amacıyla, görevli muhasebe meslek mensubunun listeyi incelemesini gerektiren hesap tamamlama programınıza bir adım ekleyin.
- “Önemli İyileştirme Yöntemleri Raporu” formunda düşüncelerinizi yazın, mümkün olduğu yerde etkilerini ölçün ve her düşünce etrafında öncü bir öneride bulunun.
- Dönem sonu mali toplantıda raporu ve önerileri sunun ve tartışın.
- Müşterinin uygulanmasını isteyebileceği önerileri içeren bir eylem planı oluşturun.
- Müşteriye eylem planındaki maddelerin uygulanmasında herhangi bir yardıma ihtiyaç duyup duymadığını sorun (ilave hizmetler pazarlayabilirsiniz).
- Sunduğunuz faydalar ve istediğiniz hizmet bedeli ile bağlantı kurmanız gereken her yerde değer fiyatlandırma modelini kullanın (daha yüksek ücretler kazanabilirsiniz).
- Her yıl, her müşteriniz için süreci takip edin (bu şekilde yalnızca seçilen küçük bir kısım değil her müşteriniz fayda elde edecektir) ve bu şekilde yaparak mesleki firmanızın kültürüne proaktifliği eklemiş olursunuz.
- Satışlarınızın ve pazarlamanızın kalbinde yer alan “Önemli İyileştirme Yöntemleri Raporu” hazırlama önerisini ortaya koyarak yeni müşteriler elde edebilirsiniz.
- Sizin tarafınızdan ücretsiz olarak hazırlanan “Önemli İyileştirme Yöntemleri Raporunu” sunmak için müşterilerinizi davet ederek bu raporu onlara verin ve iletişim halinde oldukları kişilere sizi önermeleri için bir sebep sunun.

Proaktif olmak, mevcut müşterilerinize ilave hizmetleri çapraz olarak sunarak iş sayınızı arttırmanın en basit, en az pazarlama faaliyeti gerektiren ve en etkin yöntemdir.

*Pipe 2008<sup>9</sup>*

9 Pipe, Steve A. “The good, the bad and the ugly.” Accountancy, July 2008, 34-35.

Ne ortakların tamamı ne de serbest çalışan muhasebe meslek mensupları, bu hizmet döngüsünün her yönünde uzman olacaklardır. Döngünün bu kritik noktalarında başkalarını sürece dahil etmek daha iyi bir fikirdir. Mesleki firma genelindeki sistemlere veya standart yaklaşımlara uyum sağlamada fayda vardır (örneğin gelecekteki ihtiyaçları belirlemek için standart bir kontrol listesinin kullanımı ve müşterilerden öğrenilmesi gereken bilgi konusunda standart bir kontrol listesinin kullanımı). Ortaklar ve çalışanların zaman zaman müşterilerle faturalandırma ve tahsilat konuları hakkında konuşmak gibi yapmak istemedikleri görevler olacağını kabul etmeleri gerekir. Bu süreç içerisindeki tüm adımlar, mesleki firmanın faaliyette bulunması için önemlidir. Böylece bu adımlar düzenli, sistematik ve mesleki olarak uygulanması gerekir. Becerileri ve kişiliklerini dikkate alarak bazı görevleri ekibinize dağıtın: Bu mesleki firmanın geneli için en iyi sonucu verecektir.

Başlangıçtan itibaren, mesleki firmanızı verimli ve sorunsuz çalışan bir makine gibi kurun. Bu, olası yeni ortaklar için veya gelecekte mesleki firmanızı devretmek istediğinizde daha hızlı devir işlemi yapabileceğiniz bir firma olmanız için önem taşımaktadır. Mesleki firmanızın uyguladığı her şey için sistematik bir yaklaşım benimseyin. Faaliyette bulunduğu süre boyunca çalışanları tutarlı bir şekilde çalışan ve bu süreç boyunca karlılığı ve likiditeyi kontrol eden bir mesleki firma, değer sağlayan bir işletme haline gelir. Bu da birçok firmaya göre daha fazla iş almanıza ve daha fazla değere sahip olmanıza imkan verir. Bundan şu anda bahsetmek erken olabilir, fakat bir gün bu sizin için çok önemli hale gelecektir!

### 1.10 Dış Güçlerin Gözlemlenmesi

Mesleki firmanızı planlarken ve yönetirken dikkate alınması gereken bazı önemli toplumsal trendler vardır. Küreselleşme, teknoloji ve demografik değişiklikler mesleki faaliyetler üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Müşteriler daha karmaşık problemlere sahiptirler, daha iyi bilgiye erişmek isterler ve sağlanan hizmetin değerine daha fazla odaklanırlar. Mesleki firmaların değişen toplumların ihtiyaçlarının farkında olmaları gerekir. Bu değişiklikler mesleki firmalara gelişme konusunda fırsatlar yaratır.

Bu kısım, muhasebe hizmetleri üzerinde etkiye sahip olan konulara ve hangilerinin planlanması gerektiğine dair büyük resmi görmenizi sağlar.

#### 1.10.1 Çevresel Sürdürülebilirlik

Bir mesleki firma çevresel sorumluluk tutumu içerisinde harekete etmek için ciddi bir girişimde bulunabilir. Bir mesleki firmanın karbon ayak izini azaltmak genellikle işletmenin daha az maliyetle faaliyetlerine devam etmesini sağlar.

Basit bir yaklaşım “yeniden tasarlama”, “azaltma” ve daha sonra gerekli ise “karbon salımını minilimize etme” üzerine odaklanmadır.

- Süreçlerin yeniden tasarlanması kullanılan kaynak miktarınızı sıklıkla azaltabilir ve mesleki firmanın finansal açıdan tasarruf yapmasına olanak sağlayabilir. İş süreçleriniz içerisinde gerekli olmayan veya üretken olmayan süreçleri çıkarın. Bu, birçok konuda emek süresini azaltacaktır ve sonuç olarak maliyetleri düşürecektir.

- İşletmelerde kullanılan kaynakların hacmini düşürün. Bu, değiştirilebilecek yüksek güçlü cihazları belirlemek için bir enerji denetimi veya basılı olanlar yerine elektronik iletişim kullanma kararını içerebilir. Bu değişikliklerin bazıları (düşük enerjili ışıkların takılması gibi) hızlı ve basit olabilirken, bazılarının (devamlı olarak düşük enerjili bilgisayar, yazıcı ve diğer cihazların alınması) gerçekleştirilmesi ise biraz daha fazla süre gerektirebilir. Eğer maliyet-kazanç veya geri ödeme güçlüğünü karşılayabiliyorsa, enerji kullanımını düşürmek için mesleki firmanızın faaliyette bulunduğu binanın tadilatı gibi büyük projeler de gerçekleştirilebilir. Bu değişikliklerin birçoğu, sunduğunuz hizmetin kalitesi veya etkinliğini tehlikeye atmadan maliyetleri azaltacaktır.
- Mesleki firmanızın karbon ayak izini en aza indirirken, karbon dengesini sağlamak isteyip istemediğinizi değerlendirebilirsiniz.

Kısa bir süre içerisinde önemli bir etkiye sahip olabilecek birtakım hızlı ve kolay kararlar olabilir. Bu stratejiden elde edilecek faydaları ortaklara ve çalışanlara göstermek için bu kararlara öncelik verin.

Karbon ayak izinizin azaltılması, bazı müşteriler için tercih sebebi olabilir ve sizinle çalışmak isteyen çalışanların mesleki firmanızı tercih etmesine yardımcı olabilir.

Önümüzdeki birkaç yıl, karar alma ve mesleki firmanın planlarını uygulamada daha merkezde çevresel sorumluluğun olduğunu göreceksiniz. Bu durum, mesleki firmaları iş ve hizmet sunma biçimleriyle ilgili varsayımları sorgulamaya zorlayacaktır. Mesleki firmalar, çevreye duyarlı olmanın herkesin çalışma biçiminin bir parçası olduğuna yönelik yaklaşımlarını değiştirebilirler. Böylece, kısa süre içerisinde, bu zihniyete adapte olmak mesleki firmanız için finansal tasarruf sağlayacaktır ve bu düşünce aynı zamanda mesleki firmanızın daha çok aranan hale gelmesi için bir reklam unsuru olarak da kullanılabilir. Bu durumu avantaja dönüştürün, sürdürülebilirlik veya entegre raporlama, karbon ayak izi veya atık kontrol analizi gibi yeni hizmetlerin tanıtılması, firmanızı yeni pazar ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde konumlandırabilir.

### **1.10.2 Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Standartlar**

Hem mesleki firmaları hem de onların müşterilerini etkileyen uluslararası finansal raporlama, denetim ve güvence ve etik standartların gelişimi, küreselleşmeye doğru bir trend meydana getirdi. Müşterilerin çoğu istekleri ve ticari faaliyetlerinde daha küresel olmak istemektedirler. Bu, muhasebe meslek mensuplarının muhtemelen uluslararası ittifaklar veya denizaşırı diğer uygulamalar konusunda hizmet vermelerini gerektirir.

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) borsada işlem gören şirketlerin kullanımını için dünya genelinde geniş çapta kabul edilmiştir. 2009 yılında, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için UFRS (KOBİ'ler için UFRS) yayınladı ve ülkelerin çoğu buna zaten uyum sağladı.

Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB) ve Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Standartları Kurulu (IESBA) tarafından yayınlanan uluslararası standartlar giderek daha fazla ülke tarafından uygulanmaktadır ve bazılarının adaptasyon süreci devam etmektedir.

Muhasebe hizmetlerinin küreselleşmesi ve sınır ötesi işlemlerde büyümeyi göz önünde bulundurarak, daha geniş ve daha çeşitli bir müşteri tabanına hitap etmek için personelinizin kültürel duyarlılık ve muhtemelen yabancı dil becerilerini geliştirmesi gerekebilir. Bu zorluklarla ilgili stratejiler, birden fazla dil bilen personel istihdamı ve uluslararası mesleki firmalarda mesleki gelişmeleri içerebilir.

### **1.10.3 Artan Düzenleme ve Mesleki Bilgi Düzeyleri**

Muhasebe mesleği son otuz yıl boyunca mesleki kapsamını önemli ölçüde genişletmiştir. Güncel ve yeterli mesleki uzmanlık düzeyini korumak için muhasebe esaslı disiplinlerin çoğunda mesleki gelişim ihtiyacı vardır. Teknolojideki hızlı değişim ve işlerin niteliği dikkate alındığında bu eğilimin hızlanacağı açıktır.

Kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması üzerindeki artan vurgu, belki de Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) tarafından savunulduğu gibi en iyi entegre raporlamanın ortaya çıkması ile kendini kanıtlamıştır. Müşteri firmaların çevresel sorumluluk beyanlarının denetim olasılığı ile birleştiğinde, mali tabloların hazırlanması, gözden geçirilmesi ve denetimine daha fazla karmaşıklık eklenecektir. Muhasebe meslek mensupları muhasebe ve raporlamanın sınırlarının genişletilmesinde önemli bir rol oynamaya devam edeceklerdir.

Ekonomik belirsizliğin olası sonuçlarından biri, dünyadaki birçok ülkede kapsamlı yeniden düzenleme seviyesidir. Muhasebe mesleği, yeniden düzenleme süreci tartışılır ve uygulamaya konulurken kamusal ve ses getiren bir rol oynayacaktır.

Yeniden düzenleme ve üst düzey mesleki standartların birleşimi muhasebe meslek mensupları ve çalışanlarına yönelik önemli bir talep oluşturacaktır. Yalnızca mevcut bilgiyi korumak için bile geniş yelpazedeki bilgi hizmetlerine yönelik sürekli eğitim ve üyelikler konusuna yatırım yapmak gerekecektir. Bu eğitim ve yatırım düzeyi küçük mesleki firmaların yönetici veya ortakları üzerinde hem finansal hem de ruhsal olarak önemli düzeyde baskı oluşturacaktır.

Sizden mesleki ve teknik bir liderlik bekleneceği için eğer tek başına çalışan bir meslek mensubu olarak faaliyete başlamayı veya faaliyette bulunmayı planlıyorsanız bu konuyu özellikle değerlendirin.

Bunun yanıtı, oldukça kısa süre içerisinde en az bir ortak ekleyebilmeniz için hızlı büyüme odaklanan bir mesleki firma gelişim yolu amaçlamak olabilir. Bu şekilde, mesleki iş yükü ve liderlik baskılarını mesleki firmanızın gelişiminin faaliyette bulunduğu ilk yıllarda günde almayı düşünebilirsiniz.

Diğer bir karşılık ise, başka ortaklar ile mesleki faaliyete başlamayı veya mevcut bir ortaklığa katılmayı ciddi bir şekilde değerlendirmeniz olabilir. Böylece, birkaç ortak ile sürece başlayabilir ve böylelikle iş gücü veya fayda anlamında bazı uzmanlıklara sahip olabilirsiniz.

#### **1.10.4 Yeteneklerin ve Müşterilerin Hareketliliği**

Teknoloji, işletmelerin uluslararası arenada faaliyet göstermesine yardımcı olur. Verilerin hatta yerel sınırlar içerisindeki işletmelerin bir araya gelmesine olanak sağlar ve teşvik eder.

Çok uluslu şirketlerin yerel ofisi mesleki firmanızdan denetim hizmeti vermenizi veya ana şirket için uluslararası sonuçları olan vergi danışmanlığı vermenizi isteyebilir.

Diğer taraftan, daha küçük şehirlerde faaliyette bulunan uzmanlaşmış küçük işletmeler ürün veya hizmetlerini dünya çapında pazarlamak için interneti kullanmaktadırlar. Bu şekilde olan bir işletme, güvenli ödeme ürünleri (PayPal veya benzeri olan ürünler ile yerel bir banka aracılığıyla düzenlenen finansmanın ticaretini yapma) konusunda rehberlik için mesleki firmanızdan yardım isteyebilir.

İster büyük ister küçük olsun bu müşteriler, muhasebe becerileri, iletişim protokolleri, risk yönetimi, döviz konusunda bilgi sahibi olan birisini ister. Müşterinin işletmesi ile muhasebe meslek mensubunun mesleki firmasının uzak bir bölgede olması veya büyük bir şehrin ortasında olup olmaması sorun olabilir.

Ayrıca ülkeler, muhasebe konularına farklı zamanlarda ve farklı şekillerde yanıt verirler. Belirli bir konu hakkında bir ülkede edinilen deneyim, iyi niteliklere sahip kişiler ile görüşülerek, farklı ancak makul düzeyde benzer bir ülkeye aktarılabilir. Muhasebe personelinin edindiği deneyime uluslararası transferler veya uluslararası istihdamlar ile erişilebilir. Çünkü bu ülkeler daha önce bu uygulamaları benimsemiş olan ülkelerin edindikleri deneyimleri bilmek ve yaşadıkları zorluklardan kaçınmak isterler.

Muhasebe meslek örgütleri mesleki becerilerin ve nitelikli kişilerin uluslararası hareketliliğine olanak sağlayacak (veya en azından kısıtlamayacak) yolları sürekli olarak aramaktadırlar. Bunu, diğer ülkelerin verdikleri ruhsatların karşılıklı tanınması yolu ile yaparlar. Kısaca, hem mesleki hem de kültürel faktörler, muhasebe mesleğinin daha hareketli olduğu bir döneme doğru ilerlemektedir.

#### **1.10.5 Teknoloji**

Teknoloji, mesleğin görevleri içerisine entegre olmaya devam edecektir. Farklı organizasyonlar arasında daha fazla bilgi alışverişi ile giderek daha fazla uygulama entegre hale gelecektir (örneğin bir muhasebe firması ile müşterinin bankası arasında bilgi alışverişi şu an yaygın kullanılan bir uygulama haline gelmiştir). Muhtemelen, önümüzdeki yıllarda mesleki firmanın çalışmalarını etkileyecek en büyük teknolojik ilerlemeler sosyal medya, akıllı telefonlar ve bulut bilişimdir.



Muhasebe meslek mensuplarının çoğu bilgisayar ağlarının kurulması veya farklı kuruluşlar arasında iletişim bağlantılarının teknikleri konusunda uzman değildirler ve olamayacaklar. Ancak, muhasebe meslek mensuplarının müşterilerine fayda ulaştırabilecekleri uygulamaları öğrenmeleri ve uygulamaları gerekecektir. Aynı şekilde muhasebe meslek mensuplarının müşterileri adına işlem yaptıkları verinin kalitesini gözlemlemeleri ve incelemeleri gerekecektir. Bunu etkin bir şekilde yapmak, programların veya iletişim bağlantılarının teknik olarak iyi düzeyde anlaşılmasından çok teknoloji ile uyum düzeyi gerektirecektir.

### **1.10.6 Karaparanın Aklanmasının Önlenmesi ve Diğer Mevzuatlar**

Karaparanın aklanması, elde edilen nakit paranın gerçek kaynağını gizlemek için, bu finansman kaynağını bir dizi işlem veya şirketten geçirerek cezai işlem gerektiren duruma meşru hale getirildiği bir süreçtir. Genellikle, bu tür işlemde nakit fon alımı göstermeyi, bu parayı bir veya daha fazla varlık veya işlem yoluyla yönlendirmeyi ve ardından paranın varlığını açıklayan “normal” bir ticari temel göstermeyi içerir.

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) merkezlerinde yer alan Mali Eylem Görev Gücü (FATF), kara para aklamanın engellenmesi için uluslararası düzeyde ilkeler koymaktadır. FATF, yerel hükümetlerin adaptasyona yönelik çok sayıda öneri de yayınlamıştır. Bu rehberler, bazı türdeki şirketlerin (örneğin, bankalar, kuyumcular, altın rafinerileri, vb.) müşterilerin veya onların ilgilendikleri ürün veya hizmetlerin doğruluğu konusunda emin olmalarını sağlar.

Kendi ülkenizde uygulanan özel yükümlülükler ve düzenlemeleri anlamak için biraz zaman harcanmalı ve hatta muhasebe meslek mensuplarına uygulanan özel şartlar veya muafiyetlerin farkında olunmalıdır. Örneğin, “büyük miktarlarda işlemin” tanımı veya sınırları, “büyük miktarlarda işlem” için gereken açıklamanın kapsamına göre farklı olacaktır.

Bazı ülkelerde karaparanın aklanmasının önlenmesine yönelik kontrollere, olası terörizmin finansmanını izlemek için yapılan paralel kontroller eşlik etmektedir. Amaçlar aynı olabilir ve konulara birbiri ile ilişkilendirilerek de yaklaşılabilir; ancak karaparanın aklanması ve terörizmin finansmanı ayrı konulardır.

Mesleki firmanızın uyum sürecindeki kilit adımlar aşağıdakileri içerebilir:

- Müşterinin kimliğini doğrulamak için makul adımlar atmanızın beklendiği müşteri durumu tespiti.
- Bu, müşterileriniz ile doğrudan iletişim kuran kilit personeliniz veya doğrudan iletişim halinde olan çalışanlarınızın da incelenmesi için genişletilebilir.
- Büyük miktarlardaki nakit ile yapılan işlemleri incelemenizi gerektiren işlem izleme,
- Parasal eşiklere veya şüpheli işlemlere dayalı olarak raporlama,
- Yerel düzenlemeler ve kanunlar ile uyumu göstermek amacıyla kayıt tutma,



- Yüksek riskli ürünler/faaliyetler ya da olası müşterileri tanımlamak amacıyla firma bünyesinde risk değerlendirmeleri yapma,
- Yukarıdaki tüm adımları sistemli hale getirmek amacıyla mesleki firma bünyesinde kullanılacak özel politikaların geliştirilmesi.

Bu durumların bazıları veya tamamının yer aldığı işlemlerde dikkatli olmalısınız: Yeni ve tanınmayan müşteriler, destekleyici bir ticari faaliyet olmaksızın büyük miktarda nakit varlığı, özellikle resmi internet sitelerinin bir kısmı uluslararası şirketlerden oluşan, görünür bir değeri veya amacı olmayan ya da çok az para hareketine sahip karmaşık tröst ağlarının ve / veya şirket yapılarının kullanılması,

Mesleki firmanızda karaparanın aklanmasının önlenmesi veya terörizmin finansmanı ile mücadele prosedürleri özellikle uygulanmasa bile bu süreçler veya “yüksek riskli faaliyetler” standart müşteri izleme faaliyetine eklenebilir.

Mahremiyet ve kişisel verilerin korunması, fırsat eşitliği, cinsel taciz ve iş yerinde zorbalıkla ilgili yasalar giderek artmaktadır. Bunlar, mesleki firma bünyesinde aktif olarak yönetilmesi gereken risk alanlarıdır. En iyi uygulama yaklaşımını benimseyerek ve uzmanlık geliştirerek mesleki firmanız, müşterilerinize katma değerli danışmanlık hizmetleri sunmayı seçebilir.

### 1.11 İşin Sürekliliği: Kısa Vadeli ve Uzun Vadeli Zorunluluk

İş planlaması meselesinin, iş sürekliliği üzerinde biraz düşünülmeden tam olarak gerçekleştirilmesi mümkün değildir.

Muhasebe meslek mensubu olarak, sürekli etiksel bir davranış sergileyerek müşterilere yüksek kaliteli hizmetler sunmak için sorumluluk alıyorsunuz. Ortaklarınıza ve personelinize istikrarlı bir çalışma ortamı sağlamaktan ve işinizin sürekliliğini desteklemek için önlemler almaktan sorumlusunuz. Kimi zaman hizmet sürekliliğinin garanti edilemeyeceği durumlar ortaya çıkabilir. Bu senaryolara planlama sürecinizde cevap verilmesi gereklidir.

#### 1.11.1 İşin Engellenmesi

Bazı zamanlarda, örneğin, aşağıdaki nedenler gibi doğal olaylar mesleki firmanızın belirli bir süre için çalışmasını engelleyebilir:

- Yangınlar, seller, depremler ve diğer doğal afetler,
- Güç ünitesi ve bilgisayar alt yapılarındaki beklenmeyen sorunlar veya
- Ciddi bir hastalık veya mesleki firmadaki kilit bir personelin veya bir ortağın vefatı.

Bu tür felaket olayları mesleki firmanın tamamen kontrolü dışındadır. Ancak bu olaylar müşterilerinize hizmet verebilmenizi etkilemektedir. İyi bir şekilde faaliyet gösteren bir mesleki firma, bu tarz bir yıkım ile başa çıkabilmek için bir plana sahip olmalıdır. Bu olaylardan herhangi birinin olacağını düşünmek önemlidir; böylece siz ve ortaklarınız müşteriler üze-

rindeki etkiyi en aza indirmek için atılması gereken adımları belgeleyebilirsiniz. Bu adımlar aşağıdakiler gibi konuları içerebilir:

- **Meydana gelmesini nasıl önleyebilirsiniz?** Bunun için verebileceğimiz (sınırlı) yanıt, mesleki firma bünyesindeki kilit personel için düzenli sağlık kontrolleri yapmak, diyet ve egzersize yönelik sağlıklı bir yaşam yaklaşımının benimsenmesini sağlamaktır. En şiddetli sorunların çoğunun üstesinden bu kadar kolayca gelinemez. Ancak bunun yerine, bir sonraki aşamaya bakıyoruz.
- **Etkiyi nasıl en aza indirebilirsiniz?** En aza indirme işi yöneticinin/ortağın ya mesleki firmayı daha sağlam bir bölgede (yani; su baskınlarına veya depreme karşı korunaklı bölgeler) konumlandırmasını ya da en azından herhangi bir yerde saklanan bilgisayarlar ve/veya yedek veri dosyaları gibi ayrı kaynaklara sahip olmasını gerektirebilir. Belki de mesleki firmanın kendini daha sağlam bir binada konumlandırması gereklidir.
- **Etkiyi en aza indirmenin maliyeti nedir?** Etkiyi en aza indirme stratejisinin maliyetini bütçelendirin ve korumaya çalıştığınız olayın maliyetini ve etkisini tahmin etmeye çalışın.
- **Diğer mesleki firmalar ile bağlantılar kurabilir misiniz?** Ülkenizin herhangi bir yerinde sizinle rekabet içerisinde olmayan mesleki firmalar ile resmi ilişkiler kurabilirsiniz. Böylece, her biriniz herhangi bir afet durumunda diğerine destek sağlayabilir. Bu hizmetlerin hızlı bir şekilde yeniden başlatılmasını sağlayacaktır. Doğal olarak, her bir müşteri tabanı ile ilgili gizli bilgilerin uygun bir şekilde korunması gerekecektir.

Tek başına çalışan muhasebe meslek mensubu için, ani vefat veya ciddi bir rahatsızlık, özel bir endişe kaynağıdır. Vefat veya ciddi bir hastalık olduğu durumda, müşterilerinize sunduğunuz hizmetleri devralmaya istekli bir mesleki firma bularak bu konuyu çözüme kavuşturabilirsiniz. Örneğin, bu düzenlemenin, söz konusu mesleki desteğin sağlanacağı dönemin uzunluğu, hangi koşullarda başlayacağı, hangi koşullarda biteceği ve muhasebe meslek mensubunun arkada bıraktığı eşi, mesleki firmanın değeri konusunda doğru bir tutar alabilsin diye (büyük olasılıkla) mesleki firmanın değerine yönelik bir yaklaşımı ele alması gerekir.

### 1.11.2 İşin Sürekliliği: İkinci Nesil

Eğer mesleki firmanın ücret tabanı birkaç yıl içerisinde büyürse, mesleki firma yeni bir ortağın dâhil edilmesine tanıklık edebilir. Bu uygun niteliklere sahip ve deneyimli bir çalışan olabilir veya kurucu olan ortağın ailesinden biri olabilir.

Çoğu zaman mesleki firmadaki en yetenekli kişileri elde tutmak için, bir tür kariyer yolunun belirlenmesi gerekir. Aksi takdirde kilit personel, mesleki firmadan ayrılabilir ve mesleki hedeflerinin peşinde ilerleyerek kendi mesleki firmasını kurabilir.

Yeni bir ortağın kabul edilmesi, mesleki firmadaki hisse için tipik olarak bazı ödemeleri içerecektir. Bu (aile üyesi olduğunda) belli bir zaman için mesleki firmadan düşük ücret alma

veya (önceki bir çalışanın olması durumunda) somut varlıklardan ve ayrıca kurucu tarafından mesleki firmada oluşturulan şerefiyeden (mesleki firma değeri) hisse almak için belli bir rakamın ödenmesi şeklinde olabilir.

Bir ortağın kabul edilmesi, firmanın çalışma tarzında önemli bir değişiklik anlamına gelmektedir. Aniden, kararlar ortak olarak alınmaya başlanacaktır. Her iki (veya daha fazla) ortak arasında sözleşme yapılması gereklidir. Farklı kişiliklerin birbirine uyum sağlaması gereklidir. Politikaların belgelenmesi ve mesleki firmanın yönetilmesi ile alakalı (daha resmi kayıtların örneğin, ortaklar arasındaki görüşmelerin kaydedilmesi gibi) resmi kayıtların tutulması gerekebilir. Görevlerin belirlenmesi gereklidir, böylece ortaklar hangi kararları alacaklarını bilebilirler. Mesleki firma yönetiminin ortak bir görüşü olmalıdır.

**Modül 2** tek başına çalışan muhasebe meslek mensubu ve ortaklık modellerini daha detaylı bir şekilde incelemektedir.

### 1.12 Sonuç

Bu modül, özellikle mesleki hizmetler, müşteriler, personel ve pazarlama ile ilgili stratejik planlama süreçlerini incelemiş ve mesleki firmanın faaliyet gösterdiği çevrelerin daha iyi anlaşılmasını içeren iş planlamasının diğer yönlerine değinmiştir. Hareket yönünü ve hızını yönetmek için, her mesleki firma, kendi stratejik planına ihtiyaç duymaktadır. Mesleki firmanın her bölümü, genel sonuca katkıda bulunmak için kendi planlarına ihtiyaç duyarlar.

Bir planı olmayan mesleki firma, fırsatlara geçici bir şekilde yanıt vererek faaliyetlerini sürdürecektir. Mesleki firma, sahiplerinin ihtiyaçlarına uygun olmayan yönlerde veya tarzlarda büyüyebilir. Sonunda ortaklar arasında anlaşmazlık olabilir, düşük düzeyde iş tatmini ve mesleki firmaya karşı daha az oranda sadakate sebep olabilir.

Yol haritası gibi, mesleki firmanın doğru yolda gitmesini sağlayacak bazı göstergelere ihtiyaç olabilir. Karşılaştırma ölçütleri mesleki firmanın doğru hızda ilerlemesini sağlayacak ve ortakların önemli zamanlarda doğru kararları almasına yardımcı olacaktır.

Ekibinizin müşterileriniz ile iletişime geçtiği her an, bir pazarlama fırsatıdır. Pazarlama, sadece pazarlamadan sorumlu ortağa veya pazarlama ekibine bırakılmayacak kadar önemlidir.

Planlama ve uygulama aşamaları sırasında tüm süreçlerin, mesleki firmanın çalışanları üzerine kurulduğunu aklınızdan çıkarmayın. Doğru yaklaşıma sahip doğru çalışanların istihdam edilmesi, alabileceğiniz en önemli tek karar olacaktır. Uygun olmayan çalışanlar kendi kişisel performanslarının ötesinde bir etkiye sahip olacaklardır: Uygun olmayan çalışanlar diğer personeli engelleme olasılığına sahiptir. Onlara danışmanlık veya disiplin sağlamak, ortakların daha fazla zamanını alır. Kendi ekiplerinde veya mesleki firmanın genelinde moralleri düşürürler ve onları görevden almak uzun, zaman alıcı ve muhtemelen daha pahalı bir süreç olur.

Potansiyel olarak etkin olmayan çalışanları ayırmak için süreç ve araçların geliştirilmesi ve daha uygun olanların işe alınması, zamanla bu yatırımı amorti edecektir. Ekibinizi daha iyi meslektaşlar bulmaya yardımcı olması için kullanın. Onlar da olumsuz, yetersiz veya zor insanlarla çalışmak istemezler.

Stratejik planlama süreci, sona ermeyen bir süreçtir. Bir sonraki dönem için planlama yapmak sorunsuz bir şekilde ilerler, ondan sonra plana göre elde edilen gerçek performans izlenir ve bir sonraki süreç için tekrar planlama yapılır. Sürecin tadını çıkarın, çünkü plan konusunda önemli bir zaman harcayacak ve plan neticesinde olumlu sonuçlar elde ettikçe memnun olacaksınız.

### **1.13 Daha Fazla Bilgi ve IFAC Kaynakları**

IFAC Küresel Bilgi Paylaşımı (Global Knowledge Gateway) muhasebe meslek mensuplarımızın, IFAC'ın, meslek örgütleri ve diğer ilgili grup ve kişilerin düşünce liderliği ve kaynaklarına kolaylıkla erişmelerini sağlayan dijital bir bilgi ağıdır.

IFAC Küresel Bilgi Paylaşımında yer alan Mesleki Firma Yönetimi bölümü, bu bölümü destekleyen ilave makaleler, videolar ve kaynaklar içermektedir. İçeriği inceleme, geri bildirimde bulunma, katkı sağlayanlar ile iletişim kurma ve şu an mesleki firmanızın sorunları hakkında görüşlerinizi paylaşma konusunda sizi iletişime geçmeye davet ediyoruz.

### Ek 1.1 Örnek Öz-Değerlendirme Kontrol Listesi

Teknik becerileriniz konusuna odaklanın.

- Mesleki firmanızın sunacağı kilit hizmet alanlarında sağlam bir temele sahip misiniz? Mesleki bilginiz ile ilgili büyük bir eksiklik var mı?
- Bu hizmetleri sunarken tecrübe edinebiliyor musunuz?
- Becerileriniz ve edindiğiniz deneyim, bu kilit beceri ve hizmet alanlarında yeni problemleri çözmede yeterince esnek mi?
- Doğru ve iyi yönlendirilmiş sürekli mesleki gelişim ile becerilerinizi sürdürmede çaba sarf ediyor musunuz?

Yönetimsel ve insani becerilerinizi düşünün.

- İnsanlar ile ilgilenmeyi seviyor musunuz (denetleme, motive etme, koçluk etme ve bazen de yapıcı eleştirilerde bulunma)?
- Kendinizi bir lider olarak mı yoksa bir takipçi olarak mı görüyorsunuz?
- Yönetim tarzınızın farkında mısınız? Otokratik birisi misiniz? Kararlarınızda kesin misiniz ve geri adım atmanız zor mu? Bir uzlaşma veya oy birliği arayışı içerisinde misiniz? Esnek misiniz? Kararsız mısınız? İlle de tek “doğru” veya tek “yanlış” yol yoktur, fakat kendi yönetim tarzınızı bilmeniz esastır; böylelikle tarzınızın güçlü yönlerini veya kısıtlamalarını bilebilirsiniz. Kendi yönetim tarzınızı tam olarak tanımlayan bazı kelimelerin bir listesini çıkartın.
- Tarafsız olabiliyor musunuz ve iyi düşünülmüş bir mantık yürütmeye açık mısınız?
- Fikir ve kararlarınızın yeterli gerekçelere dayandığından emin misiniz?
- Yalnız mı yoksa bir ekibin parçası olarak mı çalışmayı tercih edersiniz?

Finansal kaynaklarınız üzerinde düşünün

- Aylarca maaş almadan bir mesleki firma kurma veya satın alma konusunda yeterince finansmana sahip misiniz?
- Bir mesleki firma kurmak veya finanse etmek için gereken büyük unsurların farkında mısınız; devam eden işlerin ve borçluların artması, her hafta veya her ay yapmanız gereken sürekli nakit harcamaları; yapmanız gereken sermaye kalemleri veya hatta herhangi bir gelir elde etmeden yapmanız gereken başlangıç harcamaları?
- Makul şartlarda bir finans kurumu, mesleki firmanız için kredi sağlar mı?
- Kendi zamanınız veya çalışanlarınızın zamanı için saatlik ücret oranlarına nasıl karar vereceğinizi biliyor musunuz?

Pazarlama becerileriniz üzerinde düşünün

- Halihazırda çalışıyor olduğunuz işvereninizin sunduğu hizmetleri etkin bir pazarlama konusunda görev aldığınızı düşündünüz mü?
- Hizmetlerinizin bir müşteriye veya mevcut bir müşteriye sunabileceği değeri veya faydayı tanımlarken veya bunları nitelendirirken kendinizden emin misiniz?
- Mevcut ücretlendirme veya faturalandırma oranınızın müşterilerinize sağladığınız değeri adil bir şekilde yansıttığına inanıyor musunuz? Bir veya başka bir şekilde, kâr getiren bir mesleki firmanın faaliyette bulunması, her müşteri için çalıştığınız saat kadar belirli bir gelir elde ediyor olmasıdır. Kendinizden şüphe etme lüksünüz yok. Müşteri tabanınıza değer ve fayda sağladığınıza inanmanız şarttır, aksi takdirde pazarlamanız mesleki firma hakkında olumsuz bir duyguya kapılmanıza neden olacaktır.

Kişiliğiniz üzerinde düşünün.

- Kendine güvenen biri misiniz?
- Hedeflerinize ulaşmak için sıkı çalışma konusunda istekli misiniz? Bazı zamanlarda, belirli bir teslim tarihi olan işi tamamlamak için uzun saatler çalışmak zorunda kalacaksınız; o zaman mesleki firmaya personel temini için daha cömertçe ve daha masraflı bir yaklaşımı benimseyebilirsiniz.
- Hedeflerinize ulaşmak için bazı zamanlarda fedakârlıklar yapmaya gönüllü müsünüz?
- Diğer insanlarla veya diğer insanlar için çalışmaktan hoşlanır mısınız? Müşterilerin, ortakların ve çalışanların hepsi de insandır ve bunların her birisinin sizden ve mesleki firmanızdan kendine göre istekleri ve arzuları olacaktır. Her biri kendi tarzına sahip olacaktır ve her bir kişinin mesleki firmaya kazandırdığı güçlü yönleri kullanmanız gerekecektir.
- İş baskısının nasıl üstesinden geliyorsunuz?

Etrafınızdaki destekleyici iş ağı üzerinde düşünün.

- Bir mesleki firma kurma kararınızı aileniz ve/veya arkadaşlarınız destekleyecek mi? İhtiyaç olduğunda, uzun saatler çalışmanız için size zaman veya esneklik sağlayacaklar mı?
- Mesleki firmanın kuruluş aşamalarında, kendinize ve/veya ailenize finansal olarak nasıl destek sağlayacaksınız?
- (Özellikle niyetlendiğiniz tek başına çalışan muhasebe meslek mensubu olma yolunda) zor bir konuyu müzakere edebileceğiniz güven veren bir danışmana sahip misiniz (bir mentör veya iş koçu)?

*Finansal:* Maddi olarak refahın önemi ve rahat yaşam tarzının farklı bir tanımı konusunda herkesin bir görüşü vardır. Sizinki nedir?

*Yapmak istediğiniz belirli şeyler:* Bunlar nelerdir ve bunların başarılacağı gerçekçi bir zaman çerçevesi nedir?

## Ek 1.2 Planlama Süreci Kontrol Listesinde Yer Alması veya Ele Alınması Gereken Durumlar

- Tek başına çalışan muhasebe meslek mensubu veya ortaklık?
- Belirli bir tüzel kişiliğin seçimi: Yasal sorumluluğun sınırlandırılması için ilgili sonuçlar ve faydalar ile belirli yasal yapıların kullanımı.

### Hizmetler

- Sunulacak hizmetlerin çeşidi,
- Bunların mesleki firma bünyesinde verilip verilmeyeceği veya bazılarının iş yönlendirmeleri aracılığıyla ele alınıp alınmayacağı,
- Herhangi bir yerde bir müşterinin yönlendirilmesine karşı yaklaşım (örneğin, karşılığında siz de iş yönlendirilmesini bekliyor musunuz?)

### Personel İstihdamı

- Yönetici/ortakların çalışanlara karşı uzun vadeli yaklaşımı,
- Kariyer yolu seçeneklerinin ve yükselme kriterlerin belirlenmesi
- Çalışma saatleri, tatiller, diğer izinler ve bir çalışanı etkileyebilecek kısa vadeli aile durumlarına uyum sağlama esnekliğine yönelik yaklaşımlar (hem belirtilen politikalar hem de istenen tutarlı bir kültür),
- Evden çalışma düzenlemelerine izin verilmesinde esneklik,
- Uygulamak istediğiniz ödüllendirme programları,
- Ödeme veya çalışma izni olmadan genişletilmiş izin dönemlerine imkân veren yaklaşımlar.
- Yeni personelin çekilmesi veya korunması için kullanılan yöntemler.

### Sistemler ve prosedürler

- Müşterilere hizmet vermede ekibinizin kullanacağı özel süreçler ve farklı çalışanlara tanınacak esneklik,
- Bir sistem ihmal edildiğinde veya takip edilmediğinde uygulanacak yaptırımlar ve
- Örnek olaylar, çalışma kâğıtları ve mesleki birliğinizin kalite inceleme şartları.

### Teknoloji

- Firma içindeki bir personel (yani; yönetici/ortak ve/veya çalışanlar) tarafından mı geliştirilecek uygulanacak veya danışmanlar ve kurum-dışı bir destekle mi takip edilecek?

- Mesleki firmanın gelecekteki büyümesine olanak sağlayacak, minimum teknoloji altyapısını ilk günden itibaren sahip olmanızı sağlayacak bir maliyet düzeyi belirleyin.

### **Pazarlama ve büyüme**

- Müşteri sayılarında olağan büyüme sağlamak için kullanılacak yöntemlerin gözden geçirilmesi,
- Müşterileri mesleki firma tarafından sunulan hizmet kapsamının tamamından haberdar etmek için benimsenen yaklaşımlar,
- Her bir personelin görev tanımında pazarlamanın önemi,
- Pazarlama faaliyetlerinin müşteri ile birebir çalışan tüm personelin sorumluluğu olarak değerlendirilip değerlendirilmeyeceği veya az sayıda kıdemli ortak veya kıdemli personel tarafından verilip verilmeyeceği.
- Büyüme, mesleki firmanın çabalarının odak noktası mı yoksa her şeyi doğru yapmanın bir sonucu mu? Büyüme bir müşteri ve hizmet alanının gelişimi ile mi elde edilecek, yoksa bir şirket birleşmesi/satın alınması yoluyla mı?

### **Finans**

- Bir mesleki firmanın finansman ihtiyaçlarına genel bir yaklaşım:
  - Ortaklarca oluşturulan sermaye,
  - Dağıtılmamış kârlar ve
  - Kâr/hâsılat düzeyleri.
- Sermaye teçhizatı satın alımı için kiralamaya karşı satın alma seçeneklerine kapsamlı bir yaklaşımı,
- Mesleki firmanın kabul edeceği “zararına satışın” boyutu veya uzun vadede daha geniş kapsamlı hizmetlerin geliştirilmesinin parçası olarak yeni bir hizmette yaşayacağı kısa vadeli kayıplara karşı hazır olma düzeyi ve
- Finansal yönetim, idare ve mesleki firmanın yönetimi için sorumlulukların dağılımı.



**Ek 1.3 Pazarlama Programına ilişkin Şema**

Pazarlama programı						
Yıl						
	Pazarlama hedefi	Strateji	Sorumlu	Zaman Dilimi	Maliyet	Beklenen sonuçlar
Kurum-içi						
Örnek 1	Ücretleri %5 artırmak	Uygulamaya finansal planlamanın dahil edilmesi	X Kişisi	31 Aralık'a kadar	.....TL	Müşteri başına ....TL'den 20 müşteri
Kurum-dışı						
Örnek 2	5 yeni müşteri edinmek	3 aylık seminer programları	Y Kişisi	30 Eylül'e kadar	..... TL	Düzenlenen seminer başına 1-2 müşterinin elde edilmesi
				Toplam		

## Ek 1.4 Mesleki Firma Personel El Kitabı: Önerilen İçerik ve Örnek

### Aşağıda örnek mesleki firma rehberi verilmiştir.

Bu el kitabı aşağıdaki konuları içermelidir:

#### Misyon bildirim ve/veya hedefler

- Sunulan hizmetlerin listesi,
- Belirli hedef müşterilerin listesi veya mesleki firmanın faaliyet göstereceği başlıca pazar alanları,
- Faaliyete ilişkin kilit hedefler veya mevcut mali yıl için niyetler.

#### Kurumsal yapı

- Hem ücretli çalışan hem de yönetim olarak, mesleki firmadaki önemli ekipler veya işlevsel alanlar,
- Kıdemli personel (minimum olarak),
- (İdeal olarak) tüm personelin çalışma gruplarına veya ekiplerine ayrılması,
- Mesleki firma için önemli iletişim detayları,
- Mesleki firmanın yeri, elektronik posta adresleri, telefon numarası, faks numarası
- Ortak elektronik posta adresi, ve dahası vs.

#### İstihdam koşulları

- Raporlama alanları ve örgütsel yapı,
- İş ilanı verilmesi, adayların araştırılması, seçilen adaylarla yapılan görüşmeler, referansların kontrolü, işi anlatan mektuplar hazırlamak dahil adil bir istihdam süreci oluşturulması,
- Yeni çalışanlar için oryantasyon programları,
- Görev tanımları,
- Sürekli mesleki gelişim: Uygulama (pratik yapma) faaliyetleri, kurum-dışı kurslar ve faaliyetler, eğitim/staj veya mesleki gelişim için mesleki firmanın sağlayacağı yardımı, mesleki firmadan erken ayrılma durumunda yardım ödeneklerinin geri alınması,
- Çalışma saatleri ve performans hedefleri: Minimum standartlar ve hedefler, fazla mesai, esnek zaman, ve dahası VB
- Mesleki firma kıyafet yönetmeliği,

- Sigara, alkol ve ilaç politikaları,
- Performans yönetimi: Gelecek yıl için personel performansı incelemeleri ve hedef belirleme;
- Maaşların belirlenmesi ve inceleme: Eğer uygunsa maaş cetvelleri, maaş incelemelerinde kullanılan kriterler, incelemelerin sıklığı, primler veya teşvik tedbirleri,
- Ödeme yöntemi ve sıklığı,
- Mesleki firma tarafından sağlanan maaş dışı faydalar (muhtemelen nakit olmayan faydalar, maaştan feragat anlaşmaları, emeklilik projesi vb.)
- İzindeyken yapılan ödemeler ve sağlanan imkanlar: Tatiller, hasta izni, uzun süre hizmet izni, ölüm izni, özel izin, ücretsiz izin, eğitim izni, doğum izni, vb,
- Şikâyet ve temyiz süreci,
- Çalışandan veya mesleki firmadan istenen yazı.

### **Küçük ihtiyaçların satın alınması**

- Amaçlanan harcama için görevlendirme sınırları,
- Satın alımlar ve ödemeler için yetki verilmesi,
- Seyahatlerin karşılanması veya seyahat masraflarının ödenmesi: Kullanılacak seyahat şekline ilişkin bir standart belirleme, en düşük maliyetin belirlenmesi. Örneğin, uzun seyahatler için arabanın mı veya uçağın mı tercih edileceği, taksi kullanımı,
- Mesleki çalışma sırasında ortaya çıkan maliyetler için müşterilere yapılan geri ödemeler.

### **Mesleki firma araç gereçlerinin kullanılması**

- Mesleki firmada olması gereken kaynaklar: Bilgisayarlar, yazılım, üyelikler, telefonlar, internete erişim, depolama ve benzeri,
- Mesleki firma dışında sunulması gereken kaynaklar: Taşınabilir bilgisayarlar, mobil telefonlar, araçlar,
- Çalışanların ofis kaynaklarını özel işleri için kullandıklarında yapılan raporlama ve masrafların geri iadesi.

### **Performans standartları**

- Yazışmalarda kullanılacak varsayılan veya standart form ve tarz, telefona cevap verilirken kullanılacak başlangıç cümleleri, kalite ve performans standartları, örneğin, e-posta veya diğer gelen kişiler için telefon yanıtlama veya yanıt süreleri,
- Gelen ve giden iletişim kanallarının yönetilmesi: Telefon, posta, e-posta, faks,

- Belgenin tutulması,
- Müşteriler için şikâyet süreci,
- Mesleki işler için sigorta,
- Müşteri bilgileri hakkında gizlilik ve özellik,
- Fatura hazırlama ve faturalarda değişiklik yapma veya faturayı iptal etme yetkisi veya sınırlamaları.

### **Adil iş uygulamaları**

Bunların bazıları veya tamamı yasaya veya etik kurallarına tabi olabilir.

- Eşit istihdam fırsatı,
- İş sağlığı ve güvenliği veya güvenli iş yeri: Acil durum iletişim numaraları, yangın tatbikatları,
- Ayrımcılıkla mücadele: Örneğin yaş, ırk, din, cinsiyet, cinsel tercihler esas alındığında.
- Zorbalık, cinsel taciz veya başka türdeki tacizler.

# Mesleki Firma rnek Personel El Kitabı

*Bu yalnızca örnek bir el kitabıdır. Bu el kitabının içeriğinin kendi mesleki firma Şartlarınızı yansıtmak için değiştirilmesi gereklidir.*

## İÇİNDEKİLER

---

<b>1.</b>	<b>Giriş</b>	<b>81</b>
1.1	Genel Giriş	81
1.2	Mesleki Firmanın Tarihçesi	82
1.3	Mesleki Firmanın Misyon & Vizyon Bildirileri	82
1.4	Mesleki Firmanın Hedefleri	82
1.5	İdari Yapı	82
<b>2.</b>	<b>İstihdam</b>	<b>84</b>
2.1	Görevlerin Uygulanması	84
2.2	Giderlerin Karşılanması	85
2.3	Seyahat	85
2.4	Kıyafet ve Davranış Kuralları	85
2.5	Bordro İşlemleri	86
2.6	Personel Detayları	86
2.7	Mesleki Firmaya Ait Araçlar	86
2.8	Mesleki Firma Motorlu Araç Sigortası ve Sorumluluğu	88
2.9	Mobil Telefonlar	89
2.10	Kredi Kartı Hesapları	89
2.11	Kişisel Telefon Görüşmeleri	90
2.12	Uygun İnternet ve E-Posta Kullanımı	90
2.13	İşe Geç Kalma	90
2.14	Muayene	90
2.15	Mesleki Firmanın Mülkiyeti	91
2.16	Güvenlik	91
2.17	Araba Park Yeri	91
2.18	Yıllık İnceleme	92
2.19	İstihdam Süresi	92
2.20	Sigara İçilmeyen Alanlar	93
2.21	Kalite Güvence Sistemi	93
2.22	Çalışanlar ve Aile Fertleri İçin İş İmkanı	93
2.23	Mesleki Firma Etik Kurallar	94

2.24	Özel İzin Durumları .....	94
2.25	Hediyeler ve Ağırılama Politikaları .....	95
<b>3.</b>	<b>İş Sağlığı ve Güvenliği .....</b>	<b>96</b>
3.1	Genel Bakım Yükümlülüğü .....	96
3.2	Güvenlik Kuralları ve Düzenlemeler .....	96
3.3	Kaza Rapor Formu .....	98
3.4	Güvenlik ve Yangın Emniyeti .....	99
3.5	Mesleki Firma Çalışanlarının Ziyaretçileri.....	99
3.6	İlk Yardım.....	99
3.7	İlk Yardım Çantaları .....	99
<b>4.</b>	<b>Fırsat Eşitliği, Ayrımcılık ve Taciz Politikası .....</b>	<b>101</b>
4.1	Giriş .....	101
4.2	Ayrımcılık .....	102
4.3	Ayrımcılık Nedir? .....	103
4.4	İş yeri Hakları .....	104
4.5	Cinsel Taciz .....	104
4.6	Taciz.....	105
4.7	Bu Politikanın İhlalinin Sonuçları .....	107
4.8	Taciz veya Ayrımcılık Yapıldığını Düşünüyorsam Ne Yapabilirim? .....	107
<b>5.</b>	<b>Mesleki Standartlar .....</b>	<b>109</b>
5.1	Mesleki Etik Kurallar .....	109
5.2	Diğer Mesleki Standartlar .....	109
<b>6.</b>	<b>Kalite Kontrol .....</b>	<b>110</b>
6.1	Mesleki Firma Kalite Kontrol Prosedürleri .....	110
<b>7.</b>	<b>E-posta ve İnternet Politikası .....</b>	<b>111</b>
7.1	Giriş .....	111
7.2	Bu Politikanın Kapsamı Nedir? .....	111
7.3	E-posta Protokolü ve E-Posta Kullanımı için Rehberler .....	111
7.4	İnternet Protokolü .....	113
7.5	Sistem Protokolü .....	113
7.6	Yazılım .....	114
7.7	Mesleki Firmanın Gözetim Politikası.....	114

<b>8.</b>	<b>Gizlilik Politikası</b> .....	<b>116</b>
8.1	Amaç.....	116
8.2	Kişisel Bilgilerin Toplanması .....	116
8.3	Gizlilik İlkeleri .....	116
<b>9.</b>	<b>Genel Mesleki Firma Prosedürleri</b> .....	<b>118</b>
9.1	Telefon .....	118
9.2	Elektronik Posta Yazışmaları .....	119
9.3	Yazışmalar .....	120
9.4	Dosyalama.....	121
9.5	Belgelerin Depolanması ve İmha Edilmesi .....	121
9.6	Küçük Miktarlarda Ödemeler .....	121
9.7	Personele Sunulan Olanaklar .....	121
9.8	Fotokopi Makineleri .....	121
9.9	Faks Makineleri ve Diğer Ekipmanlar .....	122
<b>10.</b>	<b>Personelin Değerlendirmesi, Eğitimi &amp; Gelişimi</b> .....	<b>123</b>
10.1	Performans Değerlendirmelerinin Amaçları .....	123
10.2	Performans Değerlendirmelerini Ne Kadar Sıklıkla Yapmalısınız? .....	123
10.3	Performans Değerlendirme Toplantılarında .....	124
10.4	Performans Değerlendirme Toplantılarından Sonra .....	125
<b>11.</b>	<b>Finans Politikaları</b> .....	<b>126</b>
<b>12.</b>	<b>Genel Çalışan Şikayetleri</b> .....	<b>127</b>
12.1	Giriş .....	127
12.2	Çalışan Anlaşmazlıklarına İlişkin Prosedürler.....	127
12.3	Çalışan/Müşteri Anlaşmazlıklarına İlişkin Prosedürler .....	128
<b>13.</b>	<b>Mesleki Firma Formları</b> .....	<b>129</b>
13.1	İzin Formu.....	130
13.2	Banka Hesap Detayları.....	131
13.3	Personel Değerlendirme Formu .....	132
13.4	Seyahat Masrafları Talep Formu .....	134
13.5	Fazla Mesai Formu .....	135
13.6	Masrafların İadesi Formu.....	136



## 1. Giriş

### 1.1 Genel giriş

Mesleki Firma Personel Rehberinin [MESLEKİ FİRMANIN ADI] tüm işletimsel ve yönetsel yönlerini içermesi mümkün değildir. Fakat içerisinde ele alınan bu meselelerle ilgili olarak, Mesleki Firma Personel Rehberi, mesleki firmanın geniş çaptaki felsefesini ve personel üyelerinin izlemesi gereken belirli politikaları belirler. Personelin Mesleki Firma El Kitabında yer alan politika ve prosedürlere aşina olmaları gerekmektedir.

Mesleki Firma El Kitabı zaman zaman değişikliğe uğradıkça, çalışanların ona karşı uyum sağlaması gereklidir.

Bu rehber aynı zamanda Mesleki Firmanın Kalite Güvence Standartları Sistemi'nin bir parçasını teşkil etmektedir ve zaman zaman değişikliğe uğradıkça ISQC1 (Firmanın Kalite Kontrolü)) [VEYA EŞDEĞER YEREL BİR STANDART İSMİNİ YAZIN] ile bağlantılı olarak okunması gereklidir.

Mesleki Firma El Kitabına bağlı kalmanın sağlayacağı bazı faydalar aşağıdakileri içermektedir:

[MESLEKİ FİRMANIN FELSEFESİNİ YANSITMAK İÇİN AŞAĞIDAKİ METİNİ ÖZELLEŞTİRİN]

#### **Mesleki Firmanız için:**

- Müşterilerin mesleki firmanızın sunmasını beklediği hizmet düzeylerinin tanımlanması
- İletişim yapısının genişletilmesi
- Görevlerini yerine getirme konusunda personele eğitim sağlanması
- Çalışma kağıtlarının formatı ve önemli konusunda tutarlılığın sağlanması
- Yeniden çalışma yapma ve/ya etkili olmayan ve/ya yetersiz uygulamalardan kaynaklanan kayıp zamanın azaltılması
- Hukuki ihtilaf riskinin azaltılması
- Usule ait veya çelişen politikaların vurgulanması
- Problemlerin etkili bir şekilde çözülmesi
- Kârlılığın artırılması

#### **Müşterilerimiz için:**

- Aldıkları standart hizmet için kabul edilebilir karşılaştırmalar
- Ücret karşılığında aldıkları hizmetlerin değerinin anlaşılması

- Hizmetteki tutarlılık

Mesleki firmanın faaliyet gösterdiği değişen ortama ayak uydurmak için, Mesleki Firma El Kitabının zaman zaman değiştirilmesi zorunludur. Mesleki Firma El Kitabında yapılan önemli değişiklikler hakkında personele bilgi vermelidir ve personelden de değişen politika ve prosedürlere uymaları istenecektir.

Mesleki Firma El Kitabının içeriği gizlidir ve Mesleki Firmanın izni olmadan firma dışında açıklanmaması veya tartışılmaması gereklidir

## 1.2 Mesleki Firmanın Tarihçesi

[DETAYLARI YAZIN]

## 1.3 Mesleki Firmanın Misyon & Vizyon Bildirileri

[DETAYLARI YAZIN]

## 1.4 Mesleki Firmanın Hedefleri

[DETAYLARI YAZIN]

## 1.5 İdari yapı

Mesleki firmanın idari sistemleri ve sorumlu kişiler aşağıdaki tabloda verilmiştir. Personel, başlangıçta idari alanlara ilişkin herhangi bir kaygı yaşadığında amirine bildirmelidir veya ilgili birim amiri bu problemi aşağıdaki tabloda belirtilen kişiler ile çözüme kavuşturamazsa, aşağıda belirtilen kişiler ile görüşmelidir:

	İdari Alan	Sorumlu Kişi
1.	Finans: A. Alacaklılar: B. Alacaklılar ve Hesapların Ödenmesi C. Müşteri Değerlendirme D. İçsel Finansal Veriler • Bütçeler • Aylık Raporlar E. Sigortalar F. Finansal Bilgisayar Sistemler	[ÇALIŞANLARDAN ÇOK GÖREVLERİNİ BELİRTİN. (Örneğin: 'Personelden Sorumlu Ortak', 'Mesleki Firma Müdürü')

## Modül 1: Mesleki Firmanızı Planlayın

2.	<p>Mesleki Firma</p> <p>A. Teknoloji:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bilgisayar Sistemi</li><li>• Telefon Sistemi</li><li>• Mesleki Firma Ekipmanları</li></ul> <p>B. Sarf malzemeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kırtasiye</li><li>• İmkânlar</li></ul> <p>C. Araçlar</p>	
3.	<p>İş Gelişimi</p> <p>A. Pazarlama:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reklam</li><li>• Halkla İlişkiler</li><li>• İşlemler</li><li>• Genelgeler</li></ul> <p>B. Eğitim ve Gelişim</p>	
4.	<p>İnsan</p> <p>A. İşe Alma ve Seçim</p> <p>B. Maaşlar</p> <p>C. Ayrımcılık ve Cinsel Taciz</p>	Mesleki Firma Rehberinde Mesleki Firmanın fırsat eşitliği bölümünde belirtilen şikâyet süreçlerine bakın.
5.	<p>Kalite Güvence</p> <p>A. Kalite Müdürü</p>	

## 2. İstihdam

---

### 2.1 Görevlerin Uygulanması

Çalışanların sorumlu oldukları görevler, iş akdi veya iş sözleşmesinde belirtilir ve zaman zaman mesleki firma tarafından yapılması istenen diğer görevler çalışanın görevleri arasına eklenir.

Çalışanlar görevleri ile ilgili herhangi bir durumu anlamakta veya uygulamakta zorluk yaşadıkları durumlarda, aşağıdakilerden yardım almalıdır:

- Doğrudan yöneticilerinden,
- Doğrudan yönetici yoksa, yönetici ile benzer düzeyde yetkiye sahip diğer çalışandan,
- Eğer hem yönetici hem de benzer düzeyde yetkiye sahip bir kişi yoksa kendisinden daha tecrübeli diğer bir çalışandan.

Tüm çalışanların görevlerini yerine getirmeleri ve mesleki firmayı profesyonel ve saygılı bir şekilde temsil etmeleri gereklidir. Çalışanların sürekli olarak mesleki firmanın çıkarına en uygun bir şekilde hareket etmesi ve mesleki firmanın çıkarlarını desteklemesi gereklidir.

Çalışanlar müşterilere her zaman profesyonel olarak davranmalıdır. Müşterilere profesyonel olarak davranmak bir sağduyu yaklaşımıdır. Bu yaklaşım ister şahsi, ister telefonda veya e-posta dahil yazılı olarak müşteriler ile iletişim kurulduğunda kibar olmayı içerir. Aynı zamanda, mesleki firmanın müşterilerini küçük düşürücü veya bu müşteriler hakkında eleştireli bir tavırla konuşmaktan uzak durmayı da kapsamaktadır.

Çalışanların mesleki firma tarafından sunulan hizmetler hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir.

Mesleki firma çalışanları, mesleki firmanın müşterilerine ilave hizmetler sunarak “değer katma” konusunda fırsatları araştırıyor olmaları gerekir.

Çalışanların, müşterilerin isteklerine hızlı bir şekilde yanıt vermeleri gerekir. Müşteri tarafından başka bir şekilde hitap etmesi belirtilmediği sürece, çalışanlar müşterilere resmi bir şekilde hitap etmelidir (örneğin; Bey, Hanım, Sayın).

Tüm çalışanlar çalışma saatleri içinde ve dışında mesleki firmayı temsil eder. Çalışanlar mesleki firmanın itibarına zarar verecek veya itibarını düşürecek herhangi bir davranışta bulunmamalıdır. Bir mesleki firma çalışanın iş dışında sergilediği bir davranışı yaptığı iş ile ilişkilendirilebiliyorsa veya mesleki firmanın çıkarlarına aykırı ise, mesleki firma, bu çalışanın iş dışı davranışını ele alma konusunda disiplin cezasını gündeme taşıyabilir.

Eğer çalışan bir müşteri ile ilgili aşağıdakileri biliyor veya şüpheleniyorsa:

- Mesleki firmanın sunduğu hizmetlere ilişkin memnuniyetsizlik veya
- Mesleki firmanın hizmet sunması için gereken bilgileri sağlama konusunda isteksizse, mesleki firma çalışanı en kısa süre içerisinde yöneticisine konuyu bildirmelidir.

## 2.2 Giderlerin Karşılanması

Görevlerini amacına uygun bir şekilde yerine getirirken çalışanlar tarafından öncesinde onay alınmış ve amacına uygun bir şekilde yapılan harcamalar için mesleki firma, masrafları çalışana ödeyecektir. Geri iade, mesleki firma tarafından makul bir şekilde gerekli kılınan bir formda, çalışanların mesleki firmaya bir fatura veya ödemeye ilişkin bir kanıt ve her harcamanın nedenini sunmasını gerektirmektedir. Çalışanların aynı zaman bu Rehberin Mesleki Firma Formları kısmında yer alan Masraf Geri İade Formunu doldurmaları gerekmektedir.

## 2.3 Seyahat

Tüm haklar uygun yönetici tarafından imzalanmış doğru bir formla talep edildiği ve gerekli belgelerle desteklendiği sürece, bir çalışanın görevlerinin yerine getirilmesi sırasında yapılan makul seyahat masrafları karşılanmalıdır. Harcamaların ödemesi sürekli olarak mesleki firmanın önceden izin vermesine ve onayına tabidir.

Seyahatten önce, çalışanların seyahat ve konaklanma yerlerini mesleki firma tarafından tercih edilen seyahat acentesi yoluyla düzenlemesi gereklidir.

Genel olarak, hava yolu ile seyahat mesleki firma tarafından belirlenen hava yolu firması ile ekonomi sınıfı olmalıdır.

## 2.4 Kıyafet ve Davranış Kuralları

Her birinin üstlendikleri görevin yükümlülüklerine bağlı olarak, çalışanlardan mesleki firmaya yakışan bir giyim tarzı ve kişisel görünümüne sahip olmaları beklenir.

Mesleki firma, bazen iş yerinde veya iş ile ilgili sosyal bir etkinlikte, örneğin, müşteri ile öğle yemeği gibi, alkol tüketimine olanak sağlayabilir. Mesleki firma çalışanlarının böyle durumlarda alkol kullanımı kararı kendilerine aittir ve her zaman bu sorumluluğun bilincinde hareket etmelidirler.

Tüm çalışanlar çalışma saatleri içinde ve dışında mesleki firmayı temsil eder. Çalışanlar, iş ile ilgili sosyal etkinliklerde mesleki firmanın itibarına zarar verecek veya itibarını düşürecek herhangi bir davranışta bulunmamalıdır. İş ile alakalı sosyal bir etkinlikte, bir çalışanın davranışı, mesleki firmanın sunduğu hizmet veya itibarında kötü bir izlenim bırakmış ise, bu durum, mesleki firmanın bu çalışana karşı disiplin yaptırımını uygulaması ile sonuçlanabilir.

## 2.5 Bordro işlemleri

Bordro işlemleri, hesap servisi veya mesleki firmanın diğer yetkili bir temsilcisi tarafından yürütülür. Fazla mesai yapma, cezalandırıcı faiz oranları veya diğer izinler konusunda yetkili olan çalışanlar için, mesai saatleri dışında çalışmak, yalnızca çalışanın yöneticisi önceden izin vermiş ise mümkündür.

## 2.6 Personel Detayları

İş kanunlarına uyum sağlamak amacıyla, her çalışanın güncel adresinin bilinmesi gereklidir. Ayrıca, örneğin haber verilmeden işe gelmeme veya acil durum halinde, mesleki firmanın çalışanla veya yakın akrabası ile iletişim kurması gerekli olabilir. Bu nedenden dolayı, tüm çalışanların adres, telefon numarası veya yakın akrabaya ait iletişim bilgisi değişiklikleri hakkında mesleki firmaya güncel bilgi sağlamaları gereklidir.

## 2.7 Mesleki Firmaya Ait Araçlar

Mesleki firma, çalışanlarının ve deneyimli personelinin (Kişiler) iş ile ilgili konularda mesleki firmaya ait araçları kullanmalarına izin verebilir.

Mesleki firmanın araçlarının kullanımı için, eğer varsa, mesleki firma araç rezervasyon sisteminden daha önceden ayrılma işleminin yapılması gereklidir. [MESLEKİ FİRMANIN BUNA İLİŞKİN SİSTEMİNİN DETAYLARINI BURAYA YAZINIZ]

Mesleki firmaya ait araçlar, her zaman mesleki firmanın mülkiyetindedir. Mesleki firmaya ait araçları kullanan herkes:

- Güncel ve geçerli sürücü ehliyetine sahip olmalı ve belgesi yoksa veya sürmeye yetkili değilse mesleki firmaya ait araçları kullanmamalıdır.
- İlgili tüm trafik kurallarına uymalıdır.
- Kendilerine, yolculara ve kamuya karşı güvenli ve sorumluluk taşıyarak aracı kullanmalıdır.
- Alkol veya uyuşturucu maddelerin etkisinde olan bir kişiye mesleki firmaya ait araç verilmemelidir. Bu, sıfır alkol düzeyine (nefes ve alkol kontrolü için yasal limitler olmasına rağmen) sahip olmak veya reçete ile satılan veya eğlence için alınan uyuşturucuların etkisinde olmamak anlamına gelmektedir.
- Yoldaki diğer tüm kişilere nezaket ve önem göstermelidir.
- Mesleki firmanın yazılı izni olmadan, herhangi bir kişiye mesleki firmaya ait aracı kullanması için yetki ve izin vermemelidir.
- Mesleki firmaya ait araçları dikkatsiz, umursamaz veya tehlikeli bir şekilde kullanmamalı ve kullanımına izin vermemelidir.

- Mesleki firmaya ait araçların kullanılması veya sürüşü ile alakalı tüm kanunların, tüzüklerin ve düzenlemelerin maddelerine riayet etmelidir. Çalışanların mesleki firmaya ait araçları kullandıkları süre boyunca, bu yasaların, tüzüklerin ve düzenlemelerin herhangi bir şekilde ihlalden (hız limiti cezalarını, yaptırımlarını içeren) kendileri sorumludur.

Bir çalışanın sürücü belgesinin askıya alınması veya iptal edilmesi durumunda, bu çalışanın hiçbir koşulda mesleki firmaya ait araçları kullanmaması gereklidir.

Aşağıdakilerin temin edilmesi mesleki firmaya ait araçları kullanan kişinin sorumluluğundadır:

- Güncel bir kayıt pulunun bulunması;
- Lastik hava basınçlarının doğru olması;
- Su, yağ, akü ve yakıt düzeylerinin uygun olması ve
- Araçtaki tüm unsurların güvenli olması.

Mesleki firmaya ait aracı kullanan bir kişi, bu araçlar ile ilgili herhangi bir problemi fark ederse veya bundan şüphelenirse, problemin veya arızanın hemen personel yöneticisine bildirilmesi gereklidir. Talep edilirse, bu kişi şüphelendiği probleme ilişkin bir talep belgesi tamamlamalıdır. Eğer mesleki firmaya ait araç kullanmaya elverişli olarak gözükmüyorsa, bu araç kullanılmamalıdır.

Yakıt deposu dörtte birinden aşağıya düştüğü zaman, mesleki firmaya ait bu aracı kullanan kişinin mesleki firma tarafından uygun görülen veya mesleki firmanın yakıt hesabı olan bir benzin istasyonundan uygun yakıtı alması gerekir.

Bir kişi mesleki firmaya ait aracı park ettiğinde, bu kişinin aracın kilitli ve güvenli bir şekilde, hava şartlarına karşı korunaklı olarak bırakıldığından emin olması gereklidir.

Eğer çalışanlar bir kaza veya olaya karıştıklarında ve mesleki firmaya ait aracın çekilmesi gerekiyorsa, derhal polis çağrılmalıdır. Benzer şekilde, eğer bir kazada veya olayda insanlar yaralanmış ise, derhal polis çağrılmalıdır.

Çalışanların olayı/kazayı mümkün olan en kısa süre içerisinde ulaştırma servislerine bildirmesi gereklidir. Bir olay/kaza raporu formu doldurulup, ilk fırsatta çalışanın söz konusu olayı yöneticisine iletmesi gerekmektedir.

Çalışanların mesleki firmaya ait aracı kullanırken aldıkları herhangi bir ceza, ihlal veya yaptırımlardan dolayı mesleki firma bir mesuliyet kabul etmemektedir. Çalışanlar sebep olduğu cezaların ödenmesi, cezanın kesildiği saatte mesleki firmaya ait aracı kullanan çalışanın sorumluluğunda olacaktır. Başka bir tarzda bildirilmemişse, ceza mesleki firmaya ait aracın normal şartlarda rezervasyonunu yapan çalışana ait olacaktır. Eğer bu tespit edilemezse, cezanın kesildiği sırada mesleki firmaya ait aracı kullanan çalışan belirleninceye kadar sorumluluk mesleki firmaya ait aracın sorumlusuna ait olacaktır.

## 2.8 Mesleki Firmaya Ait Motorlu Araç Sigortası ve Sorumluluğu

Mesleki firmaya ait araç çalınmaya veya hasara karşı sigortalı ise mesleki firmanın sigorta şirketi tamamen kendi takdirine bağlı olarak herhangi yasal takip isteyebilir, savunabilir veya düzenleyebilir. Mesleki firmanın sigorta şirketi yasal işlemlerin yegâne yürütme yetkisine sahip olacaktır. Bu tür işlemler sürücünün adına açılacak veya savunulacaktır.

Kaza bir “Çalışanın Dikkatsiz ve Kanuna Aykırı” eylemlerinden dolayı gerçekleşmediği sürece, Çalışanın bir kazaya karışması halinde ve bu çalışanın mesleki firmanın sigorta şirketi tarafından kazaya sebep olduğu belirlenirse, mesleki firma aşırı hasar maliyetini karşılayacaktır. Sigorta poliçesini geçersiz kılacak “Dikkatsiz veya Kanuna Aykırı” eylemler aşağıdakileri içerebilir:

- Sürücü yasal sınırı aşan kandaki alkol limiti ile araç kullandığında;
- Ehliyetsiz bir şekilde araç kullanıldığında;
- Güvensiz bir şekilde araç kullanıldığında;
- Araç bir denemede, yarışta veya testte kullanıldığında veya
- Aracın trafik kurallarını ihlal edecek bir şekilde kullanılması durumunda.

Eğer bir çalışan mesleki firmaya ait aracı iş ile ilgili amaçlar için kullanıyorsa ve bu “Çalışanın Dikkatsiz veya Kanuna Aykırı” eylemlerinden dolayı, mesleki firma dolaylı veya dolaysız olarak aracın kullanımında dolaylı riske maruzdur. Bu çalışan sigorta kapsamına girmeyen herhangi bir risk için mesleki firmaya tazminat ödemeyi kabul etmektedir.

Mesleki firmaya ait bir araç ile kazaya karışarlarsa veya araç çalınırsa veya herhangi bir şekilde hasar görürse, çalışanların sigorta kapsamını ihlal etmemeli veya geçersiz kılacak eylemde bulunmamalıdır ve aynı zamanda aşağıdakileri yapmalıdır:

- Sigorta şirketine (çalınma durumunda polise) bildirilmesi için kazayı veya çalınmayı derhal mesleki firmaya bildirmelidir;
- Herhangi bir kaza için sorumluluk almamalı veya herhangi bir iddiayı tadil etmek veya uzlaştırmak için girişimde bulunmamalıdır;
- Mesleki firmaya veya sigorta şirketine yanlış veya aldatıcı bir beyanda bulunmamalıdır;
- Mesleki firmanın ve sigorta şirketinin kaza veya çalınma ile ilgili olarak herhangi bir hakkı savunabilmeleri veya iddia edebilmeleri için, mesleki firmaya ve mesleki firmanın bağlı olduğu sigorta şirketine gereken tüm yardımı sağlamalıdır ve
- Kaza veya çalınma ile ilgili olarak alınan her türlü celpname, şikâyet veya evrakı derhal mesleki firmaya ulaştırmalıdır.

Mesleki firmanın önceden izni alınmadan, mesleki firmaya ait araçların kişisel kullanım için kullanılmaması gereklidir. Eğer bir çalışan mesleki firmaya ait bir aracı kişisel amaçları için



kullanıyorsa (motorlu araç mesleki firmanın sağladığı faydaların bir parçası olsun ya da olmasın), bu çalışanın kendisi tarafından motorlu aracın kişisel kullanımı yüzünden mesleki firmanın sigorta kapsamına dâhil edilmediği için dolaylı veya dolaysız olarak üstlendiği tüm sorumluluk için mesleki firmaya tazminat ödemeyi kabul etmektedir.

## 2.9 Mobil Telefonlar

Eğer bir çalışana mobil telefon veriliyorsa:

- Mobil telefon çalışanın iş ile ilgili görevlerini uygun bir şekilde yerine getiresin diye verilmiştir. Çalışanın görevlerini yerine getiremediği veya bu görevleri yapması gerekli olmadığı zamanlarda, telefonu mesleki firmaya geri iade etmesi gerekebilir;
- Çalışan telefonu sadece iş amacı ile kullanacaktır;
- Mesleki firma, mobil telefonlarla ilgili olarak sadece iş için yapılan makul masrafları ödemelidir. Çalışanlar cep telefonları ile ilgili olarak tüm kişisel görüşme, mesajlaşma ve diğer mesajlar için oluşabilecek masrafları mesleki firmaya ödemelidirler;
- İş zamanlarında telefonun şarjının dolu olması çalışanın sorumluluğundadır;
- Çalışanın mobil telefonlar ile ilgili olarak tespit ettiği veya şüphelendiği herhangi bir sorunu veya arızayı mesleki firmaya bildirmesi kendi sorumluluğudur ve
- Çalışan mobil telefonu dikkatli kullanacak ve istenildiği halde (çalışır bir şekilde) mesleki firmaya geri iade edecektir.

Mobil telefonlar daima mesleki firmanın mülkiyetine ait olacaktır.

## 2.10 Kredi Kartı Hesapları

Çalışanlar aşağıdaki durumlardan biri gerçekleşmediği sürece, mesleki firmanın hesaplarını kullanarak özel bir satın alma işlemi gerçekleştiremezler:

- Mesleki firma tarafından çalışana önceden izin verilmesi;
- Çalışan tarafından resmi bir sipariş formunun doldurulması ve bunun mesleki firma tarafından onaylanması ve
- Mesleki firma ve çalışan arasında aşağıdaki maddenin şartlarına göre yazılı bir yetki belgesi veya başka türden bir sözleşme imzalanmıştır.

Çalışanların mesleki firmanın hesaplarından özel harcama yapmaya izinli olduğu her durumda, bu satın alımların bir sonraki ödeme döneminin sonunda bu çalışanlar tarafından ödenmesi gereklidir. Mesleki firma ve çalışanlar arasında yazılı olarak alternatif düzenlemeler görüşülmediği veya kararlaştırılmadığı sürece, çalışanların belirli özel satın alıma ilişkin miktar için ödeneklerinden kesinti yapılması için mesleki firmaya yazılı olarak yetki vermeleri gerekecektir.

## 2.11 Kişisel Telefon Görüşmeleri

Çalışanların çalışma saatleri sırasında kişisel telefon görüşmelerini sınırlandırmaları gerekir. İşe ara verdiği zamanlarda kişisel telefon görüşmesi yapmak kabul edilebilir.

Mesleki firma, gerçekten acil durumlar dışında, isteyken kişisel telefon görüşmelerinin yapılmasına izin vermemelidir. Çalışanların da işte iken gerçekten acil durumlar hariç olarak arkadaşlarına veya ailesine, kendileri ile iletişim kurmamalarını belirtmeleri gerekmektedir.

## 2.12 Uygun İnternet ve E-Posta Kullanımı

Görevlerini yerine getirirken yardımcı olması için, mesleki firma, çalışanlarına bilişim sisteme, elektronik postaya ve internete erişim sağlar. Tüm bilgisayar sistem ve verileri mesleki firmaya aittir ve sadece yetki verilen amaçlar için kullanılabilir.

Bu kaynakların kötüye kullanım olasılığından dolayı, bu bilgisayar sistemlerinin, internetin ve elektronik posta kaynaklarının düzgün olarak kullanılmasına dair mesleki firma kuralları Mesleki Firma Rehberinin 4. Bölümündeki elektronik posta ve internet politikasında belirlenmiştir.

Bilgisayar sistemlerinin, internetin ve elektronik postaların doğru bir şekilde ve bu politikaya uygun olarak kullanılması her çalışanın sorumluluğu dâhilindedir.

## 2.13 İşe Geç Kalma

Hastalık, yaralanma veya herhangi bir nedenden dolayı işe gelmeme veya geç gelme durumunu ve iznin süresini mümkün olduğunca erken sürede (mümkün olan normal başlama sürenizden önce) yöneticinize şahsen bildirmelisiniz. Eğer bunu şahsi olarak yapamazsanız, sizin adınıza birisinin telefonla haber vermesi gereklidir.

Bunu müteakiben, durumunuz ile ilgili mesleki firmaya bilgi vermeniz gerekmektedir.

Mümkün olduğu kadar, dış ile ilgili, tıbbi, iş amaçlı veya diğer randevularınızı normal çalışma saatlerinin dışında yapmanız gereklidir.

Diğer çalışanlar ve mesleki firma, size ve sağladığınız katkılara bağlı olduğundan, işe zamanında gelmeniz şarttır.

## 2.14 Muayene

İşe gelip gelmediğiniz veya ücretli izinde olup olmadığınıza bakılmaksızın, mesleki firma hastalık veya yaralanma sebebiyle görevinizi yerine getiremeyeceğinizden şüphelenirse,

- Muayene olmanız ve iş ile ilgili durum ve yeterliliğinizi bize bildirmesi için sizi bir hekime yönlendirebiliriz ve siz de bu durumu normal karşılarırsınız.
- Muayeneye gitmeniz gereklidir.

Doktor tarafından bize sağlanan bilgileri sizden ve iş sürecinizi yönetmeleri amacıyla yasal ve diğer uzman danışmanlarımızdan başka herhangi bir kişiye açıklamayacağız.

Makul bir mazeret olmadan, muayeneye gitme kararına uymazsanız, işin sonlandırılması ile sonuçlanabilen disiplin cezasına neden olabilirsiniz.

### 2.15 Mesleki Firmanın Mülkiyeti

Kendilerinin nezaretinde bulunan mesleki firmaya ait herhangi bir mülkiyetin güvenli bir şekilde korunması çalışanların sorumluluğundadır.

Mesleki firmaya ait mülkiyetin çalışanlar tarafından hiçbir şekilde kötüye kullanılmaması, bunlara zarar verilmemesi veya imha edilmemesi gereklidir ve çalışanların başkalarına da kötü kullanım, zarar verme veya imha etme için izin vermemesi gereklidir.

Herhangi bir çalışanın mesleki firmanın mülkiyetini kötüye kullandığı, bunlara zarar verdiği veya imha ettiği veya başkasına bunları yapması için izin verdiği görülürse, bu kişi işin sonlandırılmasını da içeren disiplin yaptırımlarına tabi olabilir.

Zimmetlerinde olan herhangi bir mesleki firma mülkiyetinin ürün özelliklerine veya talimatlarına uygun olarak kullanılması her çalışanın kendi sorumluluğundadır. Ürün özelliklerine ve talimatlarına uygun olarak kullanılmamasından dolayı herhangi bir kayıp veya zarar meydana gelirse, çalışanlar kendi zimmetlerinde bulunan mesleki firma mülkiyetine gelen herhangi bir zarar veya kayıp için mesleki firmaya tazminat ödemeyi kabul etmektedir.

Aynı zamanda, görevlendirme veya istihdam sözleşmelerinde öngörüldüğü gibi, işin sonlandırılması durumunda, çalışanlar mesleki firmaya hasar veya tahrip edilen mesleki firma mülkiyeti ile ilgili miktarı kendilerine ödenecek herhangi bir meblağdan kesme yetkisini vermektedir.

### 2.16 Güvenlik

Mesleki firmaya giriş [normal çalışma saatleri sırasında veya sonrasında] [güvenli giriş kartı / anahtarları] ile yapılacaktır.

Bu [giriş kartının / anahtarının] güvenli bir şekilde muhafaza edilmesi her mesleki firma çalışanın kendi sorumluluğudur. İstenildiğinde geri iade edilmelidir.

Eğer binaya giriş [kartları/anahtarları] kaybolursa, [kartın/anahtarın] iptali için derhal yöneticiye haber vermeniz gereklidir.

### 2.17 Araba Park Yeri

Az sayıda araç park alanı bulunmasından dolayı, mesleki firma çalışanları arasında bir park yeri tahsisi mümkün olmayabilir. Bu sebeple, sadece belirli sayıda çalışana araç park yeri tahsis edilecektir. Görevlerini yerine getirirken araç kullanmak zorunda olmayan çalışanlara park alanları için öncelik verilebilir.

Kendisine park alanı tahsis edilen bir çalışan eğer mesleki firmadan bir veya daha fazla gün için ayrılacaksa, bunu yöneticisine bildirmek zorundadır; böylelikle park alanı geçici olarak başka bir çalışan tarafından kullanılabilir.

Kendisine park alanı tahsis edilmeyen bir çalışan, önceden izin alınmadığı sürece, mesleki firmanın park alanında aracını park etmeyecektir.

### 2.18 Yıllık İnceleme

Mesleki firmanın, her bir çalışanın davranışını, kapasitesini ve performansını yıllık ve resmi olarak incelemeye çalışması gereklidir. Fakat mesleki firma, mesleki firma ile ilgili herhangi bir şüphe veya endişe hissederse, bu konuyu dile getirmeleri konusunda çalışanlarını teşvik edecek ve yıllık incelemeyi beklemeyecektir.

Aynı zamanda, mesleki firma yıllık olarak çalışanların istihdam hükümlerini ve şartlarını resmi olarak incelemeye çalışacaktır. Sundukları haklar veya ücretlerdeki herhangi bir artış mesleki firmanın kendi takdirine bağlı olacaktır. Bu Rehberin Mesleki Firma Formları kısmında Personel Değerlendirme Formu bulunmaktadır.

### 2.19 İstihdam Süresi

#### Genel

Ciddi bir suiistimal sebebiyle direkt işten çıkarılmayı içeren durumlar hariç olarak, eğer mesleki firma bir çalışanı (ücretli olarak çalışandan farklı olan) işten çıkarırsa, mesleki firma, çalışanın işine uygun olarak çalışana bir fesih bildirimini (veya ihbar tazminatı) verecektir.

#### Rehberlik ve disiplin süreçleri

Bazen çalışanların davranışları, kapasiteleri veya performansları ile ilgili olarak rehberlik/uyarıya veya cezai işleme tabi tutulmaları gerekli olabilir.

Rehberlik ve yaptırım süreçlerinin resmi veya yazılı olması gerekli olmayabilir.

Rehberlik veya yaptırım süreçlerinden sonra bir gelişme kaydedilemezse, süreç bir uyarı veya işten çıkarma ile sonuçlanabilir.

Rehberlik ve yaptırım süreçleri çalışanın yıllık incelenmesi gibi diğer toplantılarla birleştirilebilir.

#### Referanslar

Mesleki firma tarafından yazılı bir referans verilmez.

İşin sonlandırılmasından sonra ve istek üzere, tüm çalışanlara aşağıdakileri belirten basit bir hizmet çizelgesi verilecektir:

- Çalışanın adı ve adresi,

- Çalışanın mesleki firmada çalışma süresi ve dönemleri;
- İşin sonlandırılması anında çalışanın bulunduğu konum ve iş süresince çalışanın mesleki firmada yerine getirdiği diğer görevler,
- Çalışanın görevini nerede yaptığı,
- Mesleki firma adına çalışan tarafından yürütülen görev ve işlere ve sahip olunan belirli sorumluluklara dair genel bir beyan;
- Basit hizmet çizelgesinin içeriğini onaylamak için mevcut iletişim kurulacak kişinin bilgileri.

Çalışanlar, diğer çalışanlar için kişisel referans yazmayı kabul edebilirler. Fakat çalışanlar bunu mesleki firmanın ismini mektup başlığına yazarak veya mesleki firmanın bir temsilcisi sıfatıyla yapmamalıdır. Çalışanların diğer çalışanlar için yazdıkları herhangi bir kişisel referans için, mesleki firma herhangi bir mesuliyet kabul etmemektedir. Özellikle yazılı referanslar başta olmak üzere, mesleki firma çalışanlarına mevcut dava ortamında referansları dikkatli bir şekilde ele almalarını önermektedir.

## 2.20 Sigara İçilmeyen Alanlar

Sağlık ve güvenlik nedenlerinden dolayı, mesleki firma faaliyetlerini dumansız çalışma ortamında gerçekleştirmelidir. Çalışanların mesleki firma içerisinde sigara içmeleri yasaktır.

Aynı zamanda, mesleki firmaya ait araçlarda ve mesleki firmanın müşterilerinin iş yerlerinde ve çevresinde de içilmesi yasaktır.

## 2.21 Kalite Güvence Sistemi

Çalışanların tamamı, Mesleki Firmanın Kalite Güvence Sistemine uyumlu olacaklardır. Eğer bir çalışan herhangi bir nedenden dolayı belirli durumlarda Kalite Güvence Sistemiyle uyum sağlamanın uygun veya mümkün olmadığını düşünürse, bu çalışan, durumu ilk fırsatta yöneticisi ile görüşmelidir.

Kalite Güvence Sistemi belgesinin basılı bir kopyası [BELİRTİN]da yer almaktadır. Kalite Güvence Sistemi belgelerine aynı zamanda mesleki firmanın bilgisayar ağından erişilebilir.

## 2.22 Çalışanlar ve Aile Fertleri için İş İmkanı

Mesleki firma çalışanların veya ailelerinin iş taleplerini kabul edebilir. Her bir durumda gerekli olan işin tür ve karmaşıklığına bağlı olarak, mesleki firma çalışanlar ve bunların yakın aile üyeleri için maliyetleri düşürebilir.

Mesleki firma çalışanları ve onları aile üyelerinden alınan bir talep doğrultusunda, hizmeti yerine getirecek çalışan(lar), tahmini ücreti ve hizmetin verileceği şartları belirlemek için herhangi bir talimat almadan önce yöneticisine danışmalıdır.

### 2.23 Mesleki Firma Etik Kuralları

#### [BURAYA ÇALIŞANLAR İÇİN MESLEKİ FİRMANIN ETİK KURALLARINI BELİRTİN]

Etik Kurallar mesleki faaliyet süresince en yüksek etik kuralları desteklemeye yönelik bir taahhüttür.

Etik Kurallar, mesleki firmanızın çalışma tarzının temelini oluşturan temel değerleri yansıtmaktadır. Bu değerler normalde mesleğin doğruluğunun ve etik kaygılarının bir yansımasıdır ve çalışanları mesleki firma politikaları ve prosedürlerine uyum göstermelerini sağlar.

### 2.24 Özel İzin Durumları

#### [ÜLKENİZE UYGUN OLMASI İÇİN AŞAĞIDAKİ METNİ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

İş kanunları “toplumu destekleyen veya yasaların gerektirdiği uygun özel izin etkinlikleri” dönemlerinde çalışanlara izin alma hakkı sağlar. Geçerli özel izin hizmet faaliyetleri aşağıdakileri içerebilir:

#### a. Tanıklık hizmeti

Eğer bir çalışan ileri bir tarihte tanıklık için bir resmi yazı almışsa, bu bildiriye aldıktan sonra en kısa süre içerisinde yöneticisine bildirmesi gereklidir. Aksi kararlaştırılmadıkça, çalışan kişi, tanıklık hizmetinin muhtemel süresi hakkında mahkemeden aldığı herhangi bir kanıt ile birlikte tebliğin bir kopyasını yöneticisine vermelidir.

Çalışanın herhangi bir mahkeme belgesini doldurmadan ve tebliğde istenildiği gibi mahkemeye katılmadan önce konuyu yöneticisi ile görüşmesi gereklidir. Şüpheye mahal vermemek için, bu şart ücretli çalışanlar da dâhil olmak üzere tüm çalışanlar için geçerlidir. Eğer çalışanın yokluğu mesleki firma için uygun olmayacaksa, çalışana mahkeme belgesine eklemesi için bu çalışanın yokluğunun mesleki firma için neden uygun olmayacağını sebeplerini belirten bir mektup verilecektir.

Tanıklık için mahkemeye gidecek olan çalışanların (ücretli çalışanlar hariç) tanıklık hizmeti ile ilgili kendilerine yapılan herhangi bir ödemenin kanıtını mesleki firmaya sunmaları gereklidir. Eğer bu yapılmazsa, mesleki firma, çalışanın normal ödemesi (mesai ve diğer haklar hariç) ve tanıklık görevinden dolayı çalışanın yok olduğu ilk on gün için mahkemenin yaptığı ödeme arasındaki farkı ödeyecektir. Eğer istenilen kanıt gösteremezse, çalışan, mesleki firmadan ödeme alma hakkına sahip olmayacaktır. Ücretli çalışanlara herhangi bir ödeme yapılmayacaktır.

#### b. Gönüllü acil durum yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesi

Gönüllü acil durum yönetimi faaliyeti, acil bir durumu veya doğal afetle mücadeleyi içeren gönüllü bir faaliyettir.

**c. Düzenlemeler tarafından gerekli görülen bir faaliyet**

İzin süresi, çalışanın işe başladığı zamanı, bu iş ile ilgili makul seyahat tarihi ve işin hemen sonrasında makul dinlenme süresini içerecektir.

Bu iş bir tanıklık işi olmadığı sürece, çalışanın olmadığı süre tüm koşullarda makul bir süre olmalıdır.

Mümkün olan en kısa sürede mesleki firmaya haber verilmesi gereklidir ve çalışan, ne kadar süre gelmeyeceğini veya muhtemel gelememe süresini mesleki firmaya bildirmelidir.

Mesleki firma gerekli görürse, çalışan, uygun bir kamu hizmeti faaliyetine katılması sebebiyle gelemediğine dair “yetkili kişisini” ikna edecek bir kanıt sunmalıdır.

**2.25 Hediye ve Ağırlama Politikası**

Çalışanların mesleki firma tarafından sunulan herhangi bir hizmeti etkileyebilen (veya etkilediği gözükten) herhangi bir hediyeyi veya teklifi kabul etmemeleri ve kendileri de bu şekilde bir teklifte bulunmamaları gerekir.

Zaman zaman mesleki firma çalışanlarına işlerinin bir parçası olarak hediye veya ödül verilebileceği kabul edilir. Mesleki firma iş ile ilgili olarak alınan hediye, ağırlama veya tekliflerin bir kaydını tutar ve çalışanlar [DEĞER LİMİTİNİ BELİRTİN] alınan herhangi bir hediye veya teklifi yöneticileri kanalıyla Mesleki Firma Ortağına bildirmelidirler.

Mesleki firma ortağı, duruma göre hediyenin ne yapılacağına karar verecektir.

## 3. İş Sağlığı ve Güvenliği

### 3.1 Genel Bakım Yükümlülüğü

Çalışmaları ile ilgili olarak çalışanlarının veya ziyaretçilerinin sağlık ve güvenliğini sağlamak için, mesleki firma, yasa, kurallar, düzenlemeler ve standartlarla uyumlu genel bakım talimatlarına sahiptir.

Aynı zamanda, çalışanlar da kendi ve mesai arkadaşlarının sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlüdürler. Her bir çalışan güvenli bir şekilde çalışma ve işyeri sağlığını ve güvenliğini sağlamada diğerleri ile iş birliği yapma konusunda bizzat sorumludur. Güvenli çalışma uygulamalarına ve sürekli olarak güvenlik kurallarının ve düzenlemelerin gözlemlenmesine bağlı kalınmasında tüm çalışanların iş birliği, mesleki firmanın sağlık ve güvenliğe gösterdiği bağlılığın başarıyla sonuçlanmasında çok önemlidir.

Tüm çalışanların iş kanunlarına, etik kurallarına, düzenlemelere, kanunlara ve aşağıda belirtilen mesleki firmanın işyeri sağlık ve güvenliği politikasına uyması gereklidir. Çalışanların tamamının bu politikayı okuması ve işe başladıktan hemen sonra sahip oldukları düşünceleri/şüpheleri derhal yöneticilerinin dikkatine sunmaları gereklidir.

Bu politikanın ihlal edilmesi veya bir çalışanın sağlık ve güvenlik politikalarını kendileri veya diğerleri adına ihlal etmesi, işten çıkarılma da dahil disiplin cezası ile sonuçlanabilir.

Herhangi bir çalışan işyeri sağlığı ve güvenliği hakkında bir soruya veya endişeye sahipse, bunu mümkün olduğunca hızlı bir şekilde mesleki firmanın görevlendirdiği sağlık ve güvenlik sorumlusuna veya yöneticilerine bildirmelidir; böylelikle mesele geç olmadan ele alınacaktır.

### 3.2 Güvenlik Kuralları ve Düzenlemeler

Mesleki firma çalışanları, herhangi bir kaza olduğunda veya kaza atlatıldığında görevlendirilen sağlık ve güvenlik sorumlusuna veya yöneticilerine durumu bildirmelidirler. Kazadan veya atlatılan kazadan hemen sonra mümkün olduğunca çabuk bir şekilde bir kaza raporu formunun (Aşağıdaki Olay Raporu Formu ile) doldurulması gereklidir.

Çalışanlar mevcut çalışma alanlarını temiz ve tertipli tutmalıdırlar. Birisinin takılıp düşmesine neden olabilecek her şeyi kaldırın. Masaların ve sandalyelerin dayanıklılığını kontrol edin.

İş yerinde koşmak ve amacını aşan şakalar yapmak kesinlikle yasaktır.

Mesleki firma tarafından verilen veya gerekli kılınan koruyucu kıyafetin giyilmesi zorunludur. Alkollü bir şekilde iş yerine gelmek kesinlikle yasaktır.

Mesleki firma çalışanlarının, sağlık ve güvenlik konuları ile ilgili görevlendirilen görevlinin ve yöneticilerinin talimatlarına uymaları gereklidir.



## Modül 1: Mesleki Firmanızı Planlayın

Sağlık ve güvenlik hakkında bir öneriye veya yorumu olan herhangi bir çalışanın bunu mümkün olduğunca hızlı bir şekilde görevlendirilen sağlık ve güvenlik görevlisine veya yöneticisine iletmesi gereklidir. Böylelikle mesele ele alınır ve uygun bir şekilde çözüme kavuşturulur.

### 3.3 Kaza Rapor Formu

#### KAZA RAPOR FORMU

Tarih: \_\_\_\_\_

Olayın saati: \_\_\_\_\_

Çalışanın adı: \_\_\_\_\_

Olayın açıklaması: \_\_\_\_\_

---

---

---

#### Olayın şahitleri:

Ad: \_\_\_\_\_

Ad: \_\_\_\_\_

Ad: \_\_\_\_\_

Ad: \_\_\_\_\_

#### Yaralanmayı tedavi etmek için çalışan tarafından yapılan eylem:

---

---

---

---

**Yaralı çalışan tarafından ilave tıbbi yardım gerekli mi / talep edildi mi?** (Örneğin, doktorun çağırılması, hastanede yapılacak tedavi). Lütfen, bu yaralanmanın sonucu olarak uygulanan ek tedavinin açıklamasını ve tarihi belirtin.

---

---

---

#### Yaralanmanın vücudun neresinde olduğunu belirtin veya açıklayın:

---

---

---

---

### 3.4 Güvenlik ve Yangın Emniyeti

[DETAYLARI YAZIN VEYA MESLEKİ FİRMAYA AİT İŞYERİ İÇİN İLGİLİ PROSEDÜRLERİN TALİMAT LİSTESİNİN YERİNİ BELİRTİN]

### 3.5 Mesleki Firma Çalışanlarının Ziyaretçileri

Tüm ziyaretçilerin resepsiyona (sekretaryaya) bilgi vermesi gereklidir ve görmek istedikleri çalışanlara geldikleri hakkında bilgi verilecektir. Ziyaretçilerin ziyaret defterini imzalamaları ve daha sonra ziyaretçi kartı almaları gereklidir.

Resepsiyon görevlilerinin ziyaretçilerin resepsiyon alanının ötesine geçmesine izin vermesi ve herhangi şüpheli veya yetkisiz olan ziyaretçilerin olduğuna dair güvenlik sorumlusu-na bildirmesi gereklidir. Bu aynı zamanda tüm çalışanların da sorumluluğudur.

Tüm toplantıların belirlenen toplantı alanlarında yapılması gereklidir. Ziyaretçilerin mesleki firma çalışma alanına girme izinleri yoktur. Bu diğer çalışanların mahremiyeti ve müşteri dosyalarının güvenliği içindir.

### 3.6 İlk Yardım

İlk yardımın dört ana unsuru:

- Acil müdahale
- Kayıt tutma
- Küçük yaralanmaların pansuman edilmesi
- Tehlikelerin tanınması ve rapor edilmesi

### 3.7 İlk Yardım Çantaları

İlk yardım seti [yerini belirtin]dadır ve ilk yardım eğitimi almış personelin listesi eklidir. İlk yardım eğitimi almış personelin sorumlulukları:

- İlk yardım setindeki malzemelerin hazırlanması ve kontrolü
- İlk yardım setinin içeriklerinin yeterli olmasının sağlanması
- Küçük yaralanmaların tedavisi
- Kriz ve bayıllara müdahale
- Hayata döndürme (suni teneffüs)
- İlk yardım setinin parçası olarak verilen kayıt defterine kazanın/yaralanmanın kaydedilmesi
- Gerekli ise ek yardımın istenmesi
- Tedavisi gerekli olan herhangi ciddi veya potansiyel olarak ciddi olabilecek bir kazanın derhal İnsan Kaynaklarına bildirilmesi.

### **İlk Yardım Eğitimi**

İlk yardım ekibinin niteliklerinin güncelliğinin korunması Yönetici Ortağın/İnsan Kaynaklarının sorumluluğudur ve bu kişiler, resmi ilk yardım eğitimi için ek personel düzenlemeleri yapacaklardır.

## 4. Fırsat Eşitliği, Ayrımcılık ve Taciz Politikası

### 4.1 Giriş

Tüm çalışanların aşağıdaki politikalar hakkında bilgi sahibi olmaları ve bu politikanın hükümlerine göre davrandıklarından emin olmaları gereklidir. Bunun iki nedeni vardır:

- Mesleki firma, olası ve mevcut çalışanlara kariyerleri hakkında seçim yapma fırsatı vererek ve liyakate göre doğru ve makul kararlar alarak, tüm çalışanlara mesleki firmanın iş gücüne tamamıyla katılma fırsatı verilmesini ister ve
- Bu politikada ve ayrımcılıkla mücadele yasasında belirlenen ilkelere zıt hareket ederek hem mesleki firma hem de çalışanlar olası ve mevcut çalışanlara ve müşterilere karşı yapılan ayrımcılık ve taciz hareketlerinden sorumlu olabilir.

Mesleki firma eşit fırsat sunan bir işyeridir. Fırsat eşitliği istihdamının altında yatan ilke, liyakat kavramıdır. Mesleki firma bu temelde görevlendirme ve terfi imkanı sunacağını taahhüt eder. Bu da mesleki firmanın, gelecekteki ve mevcut çalışanlarını uygun olmayan davranışlar veya özellikleri esas alarak yanlış bir muameleye tabi tutmayacağını sağlamayı hedeflediği anlamına gelir.

Mesleki firma aynı zamanda cinsel tacizden ve işyerindeki ayrımcılıktan uzak bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışmaktadır.

Ayrımcılığın ve tacizin önlenmesi önemlidir; çünkü bariz dava riski bir yana:

- Korkulan ve rahatsız edici bir iş ortamını yaratan bu davranışların bir sonucu olarak iş yerinin performansı düşebilir.
- İş yerine yayılan bu zarar verici enerjinin etkileri, nadiren tek bir kişi ile sınırlı olur. Sıklıkla bir birim veya departmana yayılır.
- Bunun sonucu olarak, müşterilere sunulan hizmette olumsuz olarak etkilenebilir.
- Ayrımcı davranışa, tacize ve cinsel tacize uğrayan kişilerin sağlığı bozulabilir. Bu da ilgili kişinin gözaltına alınması ile birlikte artan hastalık izinlerine veya tazminat davalarına neden olur.
- Bu tür davranışlar çalışanların istifasına neden olabilir. Bu da bu insanlara yapılan yatırımın kaybedilmesidir ve artan çalışan sirkülasyonu ve yeniden eğitim masraflarına neden olabilir.

Mesleki firma aşağıdaki hedeflerine ulaşmak için, çalışanlardan bu politikanın hükümlerine uymalarını istemektedir:

- a. Çalışanların birbirlerine saygı ve güvenle davranması,

- b. Çalışanların ayrımcılıktan ve tacizden uzak bir çevrede çalışabilmeleri,
- c. Mesleki firma çalışanlarının faaliyetlerinden dolayı temsil sorumluluğuna karşı korunması ve
- d. Mesleki firmanın eşit istihdam fırsatı politikasının uygulanması ve aynı zamanda ihlal edilmemesi.

#### 4.2 Ayrımcılık

İş öncesi ve iş yerinde ayrımcılığı ve tacizi yasaklayan çeşitli ayrımcılıkla mücadele kanunları vardır.

[BU BÖLÜMÜ YEREL MEVZUATA UYGUN BİR ŞEKİLDE UYARLAYINIZ]

Bu tür bir yasa aynı zamanda ürün ve hizmet hükümleri için de geçerlidir. Buraya kadar, bu politika hem mesleki firmanın hem de çalışanlarının müşterilerle ilişkileri ile eşit olarak ilgilidir. Başka bir ifade ile, işin süresi içerisinde mesleki firmanın ve çalışanlarının ilişki kuracağı müşterilere karşı yapılan ayrımcılık faaliyetlerinden hem firma hem de çalışanlar sorumludur.

Genel anlamda ifade etmek gerekirse, ayrımcılık, bir niteliğe sahip bir kişiye karşı diğer o niteliğe sahip olmayan bir kişiye göre daha az ilgiyle davranış sergilenince gerçekleşir.

Ayrımcılık ile ilgili örnekler şunlar olabilir:

- Cinsiyet
- Yaş
- Irk, renk, milliyet, sosyal köken, milliyet
- Engelli olma
- Fiziksel engel
- Zihinsel veya ruhsal engel
- Tıbbi kayıt
- Sabıka
- Evlilik durumu
- Hamilelik
- Din, dini inanç veya dini faaliyetler/ibadet
- Siyasi düşünce, inanç veya etkinlik
- Sendika faaliyeti
- Cinsel tercih

### 4.3 Ayrımcılık nedir?

Yukarıdaki niteliklere sahip bir kişiye bu niteliğe sahip olmayan kişiye göre aynı veya benzer koşullarda davranılması gerekirken daha az ilgiyle davranıldığında gerçekleşir. Örneğin:

*İki çalışan aynı görevi yapıyorlar ve birbirine yakın nitelik ve tecrübeye sahipler. Bunların birisi aile sorumluluğu olmayan bir erkek. Diğeri ise aile sorumluluğu olan bir kadındır. Bir gelişim fırsatı oluşur ve daha güvenilir olduğu ve daha uzun saat çalışabilmesi düşünülerek (aile sorumluluğu olmadığı için) bu fırsat erkeğe verilir.*

Sahip oldukları niteliklere dayanarak (veya fark gözetmeyi, ayrı tutmayı veya tercih sebebi olmasını içeren bir noktadan hareketle), bir kişiye daha az ilgiyle davranmanın diğer örnekleri aşağıdakileri içerebilir:

- İş performansından ziyade, bir kişiyi siyasi veya dini inançlarına göre yargılamak,
- Bir kişinin kariyeri hakkında karar verirken belirli kalıpları veya varsayımları kullanmak,
- Irkı, cinsiyeti veya cinsel tercihi için bir kişinin yetkisini düşürmek,
- Bir çalışanın ırkı veya etnik geçmişi, cinsiyeti, cinsel tercihi, yaşı, sakatlığı veya fiziksel görünüşü hakkında küçük düşürücü şaka veya yorumlar yapmak;
- Engeli dikkate alındığında söz konusu çalışanların ilave eğitim almasını engellemek.

Aşağıdaki şartlar öne sürüldüğünde ise dolaylı ayrımcılık olur:

- a. Bir niteliğe sahip bir kişinin uygun olmadığı veya olmayacağı ve
- b. O niteliğe sahip olmayan çok sayıda kişinin uyum sağladığı veya sağlayabildiği ve
- c. Makul olmadığı.

İlk aşamada, şartlar adil olabilir; çünkü herkes için aynı kurallar geçerlidir. Ancak, empoze edilen şartın etkisine daha yakından bakış, bazı insanların bu şarttan oransız olarak etkilendiklerini gösterecektir.

*Bir çalışan, tüm çalışanların şapkalı bir üniforma giymesini istemektedir. Bu koşul, herhangi bir güvenlik veya hijyen sebebiyle değildir; yalnızca görünüş için bu istenmektedir. Buna herkesin uyum sağlaması gerektiği için başta ayrımcı olarak görünmeyen bu şart, dini veya kültürel inançları sebebiyle baş örtüsü takması gereken kişilere dolaylı olarak ayrımcılık olarak değerlendirilebilir.*

Eğer bir çalışan, bulunduğu konumun bir şartı olmayan kişisel bir nitelikten dolayı daha az ilgiyle davranıldığına inanıyorsa, bu çalışanın bu politikada belirlenen şikâyet mekanizmalarına uygun olarak endişelerini gündeme getirmesi gereklidir.

Sadece geçeceğini düşünerek, ayrımcılığı göz ardı etmeyin.

#### 4.4 İşyeri hakları

Yerel kanunlar nezdindeki ayrımcılık kategorilerine ek olarak, çalışanlar için iş yerinde ek haklar olabilir. Bu haklar aşağıdaki hakları veya bu hakların yerine getirilme özgürlüğünü içerebilir:

- İş yerine ait bir ekipmanın sağladığı fayda,
- İşleri ile ilgili şikâyette veya soruşturmada bulunma,
- İzinli grev veya işi yavaşlatma da dahil yasanın izin verdiği süreçlere katılabilme.

Ne işverenler ne de herhangi diğer bir kişi, bir çalışana karşı herhangi olumsuz bir eylemde bulunamaz; çünkü çalışan iş yeri haklarına sahiptir ve bunları kullanmaktadır. İş yerine ilişkin bir hakkın kullanımını engellemek için olumsuz herhangi bir eylem yapılmaz. Bu koruyucu uygulamalar, tüm çalışanlar için geçerlidir.

“Olumsuz eylem” geniş çapta aşağıdakileri içermektedir:

- a. İşe zarar verme,
- b. İşten çıkarılma,
- c. Çalışanlar arasında ayrımcılık,
- d. Kişinin zararına olacak şekilde çalışanın görevinin değiştirilmesi,
- e. Bir çalışana çalıştırmayı reddetmek ve
- f. İşe alınma ihtimali olan bir çalışana sunulan istihdam şartları ve koşullarında ayrımcılık yapmak.

Harekete geçmeyi tehdit veya eylemi organize etmeyi içerir.

#### 4.5 Cinsel taciz

[ÜLKENİZE UYGUN OLMASI İÇİN AŞAĞIDAKİ METNİ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

Cinsel taciz kanun dışıdır.

Cinsel taciz aslında hoş karşılanmayan cinsel ilgi veya cinsel bir mahiyetteki istenmeyen bir davranış olarak tanımlanır. Bu taciz, bir kişinin başka bir kişi tarafından istenmeyen ve hoş karşılanmayan cinsel bir davranışa maruz kaldığı bir durumdur.

İstenmeyen dokunma veya fiziksel temas, cinsel çağrışımlara sahip kelimeler, cinsel iltimas istekleri, kötü niyetle bakma veya bir eşyanın saldırgan bir şekilde gösterilmesi olabilir.

Mesleki firma, her ne şekilde olursa olsun cinsel tacizi tolere etmeyecektir.



**Daha da özele indikçe, cinsel taciz bir kişinin aşağıdakileri yapmasıyla da gerçekleşmiş olur:**

- Diğer bir kişiye istenmeyen fiziksel bir yakınlık gösterdiğinde (okşamak, cinsel bir niyetle sıkmak veya dokunmak veya kasti olarak bir kişiye sürtünmek gibi gereksiz bir yakınlık);
- Diğer bir kişiden (dolaylı veya ima ile) cinsel talepte bulunduğu;
- Başka bir kişi ile ilgili olarak cinsel çağrışımlar yapan sözcükler kullandığında (bir kişinin cinsiyeti veya özel hayatı hakkında istenmeyen ve gereksiz sözcükler, imalar veya bir kişinin görünüşü veya vücudu hakkında müstehcen yorumlar) veya
- Başka bir kişi ile ilgili olarak cinsel amaçlı, istenmeyen bir temasta bulunduğu (örneğin; rahatsız edici telefon etmeler veya ahlak dışı görüntüler),

**Aşağıdakiler gibi davranışlarda bulunan kişi de cinsel tacizde bulunmuş olur:**

- Başka kişileri kırma, aşağılama veya bu kişilere gözdağı verme veya
- Bir kişinin başka bir kişiyi kırma, aşağılama veya gözünü korkutma olasılığını ortaya çıkarttığı durumlarda.

Cinsel taciz anlamına gelebilen davranış örnekleri aşağıdakileri içermektedir:

- Öpme, cinsel ilişki girişimleri veya aşikâr cinsel taciz davranışı;
- Müstehcen konuşmalar veya cinsel ilişkiye dair atıflar;
- Cinsiyete dair hakaretler, alaylar;
- Cinsel içerikli uygunsuz sorular;
- Evlilik teklifleri veya aşk itirafları veya
- İmalar ve kaba şakalar.

Cinsel taciz karşılıklı çekime, arkadaşlığa veya münasebete dayanan bir davranış değildir. Eğer etkileşim rıza ile ise, hoş karşılanıyor ise veya karşılıklı ise ve iş arkadaşları için sorun teşkil etmiyorsa, o zaman cinsel taciz değildir.

Cinsel tacizin tekrarlı olması gerekli değildir. Tek bir cinsel taciz hareketi bile şikâyet için yeterlidir. Belirli bir davranışın ya da eylemin cinsel taciz mahiyeti taşıyıp taşımadığından emin değilseniz, bunun için iyi bir kural böylesi davranış ve eylemlerden kaçınmaktır.

#### **4.6 Taciz**

İşverenlerin, çalışan personelinin sağlık ve güvenliğinden sorumlu kişi işyeri sağlığı ve güvenliği kanunu kapsamında olduğundan emin olmaları gereklidir.

İşyeri tacizi (aynı zamanda zorbalık olarak da bilinen) çalışanların sağlık ve güvenliğini bozacak potansiyele sahiptir. Sonuç olarak, mesleki firma, firma içerisinde gerçekleşen zorbalık riskini en aza indirme konusunda ciddi davranmalıdır.

Mesleki firma çalışanlarının tamamı taciz ile ilgili iş yeri yasasına, etik kurallarına, düzenlemelere, kanunlara ve standartlara uyması gereklidir. Genel olarak, bir kişi kendisinin işvereni veya mesai arkadaşını ya da bir grup mesai arkadaşlarını içeren kişilerce “**tekrarlanan davranışa**” (cinsel taciz mahiyetindeki davranışlardan farklı olarak) maruz kalıyorsa, o kişi işyeri tacizine veya zorbalığa maruzdur. Bu davranışlar:

- İstenmeyen veya hoş karşılanmayan davranışlardır;
- O kişinin kırıcı, aşağılayıcı veya tehdit edici olarak değerlendirdiği davranışlardır ve
- Normal bir kişinin kırıcı, aşağılayıcı veya tehdit edici olarak değerlendireceği davranışlardır.

Tekrarlandığında, iş yeri tacizi anlamına gelebilen bazı davranış örnekleri:

- a. Çoğunlukla başkalarının yanında bir kişiye hakaret etme;
- b. Nedensiz yere tekrar eden kovulma tehditleri veya başka şiddetli cezalar;
- c. Sürekli gülünç ve küçük duruma düşürme;
- d. Elektronik posta veya telefonla aşağılayıcı mesajlar bırakma;
- e. Mesela kasti olarak bir bilgiyi vermeme veya yanlış bilgi verme, belgelerin veya ekipmanların saklanması, mesajların iletilmemesi ve başka şekilde birisini sıkıntıya sokma gibi bir kişinin işini sabote etme;
- f. Bir kişiyi iş yeri faaliyetlerinden kötü bir niyetle hariç tutma veya soyutlama;
- g. Çoğunlukla önemsiz ve alakasız durumlar için sürekli ve haksız eleştiriler;
- h. Çoğunlukla başkalarının yanında, mimiklerle, alaylarla, eleştiriyle veya hakaretlerle bir kişiyi küçük duruma düşürme;
- i. Irka dair eleştiriler ve
- j. Birisine zarar vermek amacıyla bir kişi hakkında yanlış, kötü niyetli söylenti çıkarmak veya dedikodu etmek.

Bazı zorbalık eylemleri aslında adli suçtur ve hukuki dava açılma sebebidir. İş yeri tacizi aşağıdakileri içermez:

- a. Örneğin disiplin işleminin yapılması veya yeterli olmayan performansla müdahale gibi kişinin işi ile ilgili olarak bir çalışanın işvereni tarafından makul bir şekilde alınan yönetim önlemi veya

- b. Tek seferliğe mahsus olan kazayla yapılan taciz türü davranış. Fakat bu küçük bir eylem, işyeri tacizi anlamına gelmezken, yine de kabul edilebilir değildir.

#### 4.7 Bu Politikanın İhlalinin Sonuçları

Eğer bir çalışan kanuna aykırı olarak ayrımcılık veya taciz davranışında bulunursa, bir mahkeme bu kişiyi davranışından dolayı sorumlu tutabilir ve bu kişiler şikâyetçinin zararından sorumlu olabilirler. Bir işveren olarak, mesleki firmada çalışanın davranışı için dolaylı olarak sorumlu tutulma riski ile karşı karşıyadır.

Eğer davranışın doğrudan sahibi değilseniz, bir başka kişinin bu davranışı sergilemesine sebep olmadan, bu davranışa yönlendirilmesinden, teşvik edilmesinden, yardım edilmesinden ve izin verilmesinden dolayı sorumlu olabilirsiniz.

Eğer bir çalışan ayrımcılığa, cinsel tacize veya iş yeri tacizine karışır, bu çalışanın devam eden işi için de ciddi sonuçlar ortaya çıkacaktır. Mesleki firma bu türden bir davranışa müsaade etmemelidir. Eğer gerçekleşirse de, ilgili çalışan veya çalışanlar için disiplin cezası ile sonuçlanabilir. Bu tür bir eylem koşullara bağlı olacaktır; ancak uyarıyı, bölüm değişikliğini, danışmanlık, unvan değişikliği veya işten çıkarmayı içerebilir.

#### 4.8 Taciz veya Ayrımcılık Yapıldığını Düşünüyorsam Ne Yapabilirim?

Ayrımcılık veya taciz iddiaları ciddi bir şekilde ele alınacak ve mesleki firma tarafından gizli ve tarafsız olarak derhal incelemesi yapılacaktır. Yazılı bir şikâyet gerekli değildir.

Eğer kanuna aykırı bir ayrımcılığa, cinsel tacize veya işyeri tacizine maruz kaldığınıza inanıyorsanız, mesleki firma aşağıda belirtilen aşamalara uygun olarak konuya cevap vermek üzere derhal harekete geçmenizi teşvik etmektedir. Eğer herhangi bir girişimde bulunmazsanız, durumun düzelme olasılığı yoktur. Eğer davranışa karşı çıkmazsanız, sorumlu kişi sizin ne hissettiğinizi bilmeyerek tacize veya davranışa devam edebilir. Şikâyetin her iki tarafının da zarar görmemesini sağlamak için mesleki firma, elinden gelen her şeyi yapacaktır.

Bir şikâyeti değerlendirmek için önlem alabileceğiniz birkaç yol vardır.

#### **Kurum içi şikâyet prosedürü:**

- Davranışın sorumlusu olan kişiye karşı, kendisi ile endişelerinizi görüşme ve bu kişiden davranışından vazgeçmesini isteme yaklaşımını seçebilirsiniz.
- Alternatif olarak, durumu belirtmek ve yardım istemek için yöneticinize başvurabilirsiniz. Eğer yöneticinize başvurmada kendinizi rahat hissetmiyorsanız, o zaman durumu belirtmek için başka kıdemli bir çalışana başvurabilirsiniz.
- Şikâyet ciddi bir şekilde dikkate alınacak ve hızlı, gizli ve tarafsız olarak incelemeye alınacaktır.

- Diğer çalışanlara karşı kanunsuz olarak ayırım yaptığı veya tacizde bulunduğu anlaşılan çalışanlara karşı disiplin cezası uygulanabilir.

**Kurum dışı şikâyet prosedürü:**

- a. Kanunsuz olarak ayrımcılığa, tacize veya cinsel tacize hedef olduğunuza inanıyorsanız, her zaman aşağıda belirtilen kuruluşların birisi ile şikâyette bulunabilirsiniz.
- b. Mesleki firma, bu işlemi yapmadan önce çalışanlarının kurum-içi şikâyet prosedürünü kullanmalarını istemektedir, çalışan istediği zaman bu konuyu görüşebilir.
- c. Aşağıda belirtilen kuruluşlar yasal kuruluşlardır ve şikâyetiniz kabul edilirse, söz konusu ayrımcılığı veya tacizi yapan kişilere bunu bildireceklerdir. Sizden ve suçu işleyenlerden şikâyeti sonuca bağlamak için çoğunlukla kuruluş tarafından yapılan uzlaştırma görüşmesine katılmanız istenecektir. Eğer şikâyet bir sonuca bağlanamazsa, daha resmi yasal süreçlerle devam edebilecektir.

**Kurumlar**

Devlet kurum ve kuruluşlarına şikâyette bulunabilirsiniz. İletişim bilgileri aşağıdaki tabloda verilmiştir. **[İLGİLİ BİLGİLERİ BURAYA YAZIN]**

## 5. Mesleki Standartlar

### 5.1 Mesleki Etik Kurallar

Çalışanların IESBA Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Kuralları (Uluslararası Bağımsızlık Standartları Dahil) (Etik Kurallar) [VEYA KENDİ ÜLKENİZİN EŞDEĞER ETİK KURALLARI]yi bilmeleri gereklidir. Bu Etik Kurallar muhasebe meslek mensupları için etik yükümlülükleri oluşturan ilk mesleki standarttır.

Etik Kurallar aşağıdaki temel ilkeler hakkında rehberlik etmektedir:

- Dürüstlük
- Tarafsızlık
- Mesleki Yeterlilik ve Gerekli Özen
- Gizlilik
- Mesleki Davranışlar

### 5.2 Diğer Mesleki Standartlar

[UYGULANABİLİR FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARINI BELİRTİN]

[ULUSLARARASI KALİTE KONTROL, DENETİM, İNCELEME, DİĞER GÜVENCE VE İLGİLİ HİZMETLER STANDARDINI BELİRTİN]

[MUHASEBE MESLEK ÖRGÜTÜNÜZ TARAFINDAN YAYINLANAN DİĞER MESLEKİ STANDARTLARI BELİRTİN] [DÜZENLEYİCİLERİNİZ TARAFINDAN YAYINLANAN DİĞER MESLEKİ STANDARTLARI BELİRTİN]

Uluslararası standart yapımcılar tarafından yayınlanan standartların uygulandığı yerlerde aşağıdakileri dikkate alın:

- Finansal Raporlama Standartları: Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB)
- Etik Standartlar: Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Standartları Kurulu (IESBA)
- Kalite Kontrol, Denetim, İnceleme, Diğer Güvence ve İlgili Hizmetler: Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB)

## 6. Kalite Kontrol

---

### 6.1 Mesleki Firma Kalite Kontrol Prosedürleri

[MESLEKİ FİRMANIN ADINI BELİRTİN] (Mesleki Firma) kalite kontrol rehberi, mesleki standartlara uyum sağlamak için mesleki firmada belirlenen politika ve prosedürleri içermektedir. Bu, muhasebe hizmeti ve diğer mesleki hizmetleri veren mesleki firmalardaki zorunlu standartların etkisini kapsayan kalite kontrol sistemi için bir çerçeve teşkil etmektedir.

[MESLEKİ FİRMANIZIN KALİTE KONTROL PROSEDÜRLERİNİ NEREDE BELGELEDİĞİNE DAİR BİLGİLERİ YAZIN . BU BELGE HEM ELEKTRONİK HEM DE BASILI OLMALIDIR]

Bu rehber düzenli olarak incelenmelidir.

[SORUMLU ORTAĞIN BİLGİLERİNİ YAZIN]

IFAC'ın [Küçük ve Orta Büyüklükteki Mesleki Firmalar için Kalite Kontrol Rehberi](#) mesleki firmaların standartlar ile uyumda kalite kontrol sistemleri kurmalarını gerekli kılan ISQC 1'i uygularken rehberlik sağlamaktadır. ISQC 1'in yerini tutması için kullanılmamalıdır; fakat finansal bilgilerin ve diğer güvence ve ilgili hizmet yükümlülüklerinin denetim ve incelenmesi için bir kalite kontrol sistemi geliştirilirken muhasebe meslek mensuplarının mesleki firmalarında bu standardı anlamalarına ve tutarlı bir şekilde uygulamalarına yardımcı olması için destek olarak kullanılabilir.

## 7. E-posta ve İnternet Politikası

---

Mesleki Firma aşağıdakiler gibi bilgisayar sistemlerinin, internet ve elektronik posta kaynaklarının düzgün bir şekilde kullanılması için kurallar belirlemelidir. Bu kaynakların kötüye kullanım olasılığı sebebiyle, mesleki firma bazı temel kurallar belirlemenin gerekli olduğuna inanmaktadır.

Bilgisayar sistemlerinin, internetin ve elektronik postaların doğru bir şekilde ve bu politikaya uygun olarak kullanılması, her çalışanın sorumluluğu dâhilindedir.

### 7.1 Giriş

Mesleki firmanın bilgisayar sistemlerinin, elektronik posta ve internet olanaklarının tüm kullanıcıları (çalışanları da içeren), danışmanlar, yükleniciler, stajyerler ve diğer yetkili kullanıcılar (mesleki firma çalışanları) hepsi birden bilgisayar sistemlerinin, elektronik postaların ve internet olanaklarının mesleki, etiksel ve kanunlara uygun olarak kullanılmasından sorumludur. Mesleki firma çalışanları, görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olacak bilgisayar sistemleri, e-posta ve internete erişimleri sağlar. Mesleki firmaya ait tüm bilgisayar sistemleri ve veriler, yalnızca yetki verilen amaçlar için kullanılır.

Mesleki firma çalışanlarının bu politikaya uyması gereklidir. Bu politikanın hedefleri şunlardır:

- Tüm kullanıcıların yararına olacak şekilde mesleki firmanın sistemleri üzerinden internet ve elektronik posta kullanımı ile ilgili sorumlulukları belirlemek ve
- Uygun olmayan internet ve elektronik posta kullanımı ile ilgili riskleri en aza indirmek.

### 7.2 Bu Politikanın Kapsamı Nedir?

Bu politika aşağıdakilere erişimi ve bunların kullanılmasını içermektedir:

- a. İnternette araştırma yapmak
- b. Kurum içi e-postalar (gönderilen ve alınan) ve
- c. Kurum dışı e-postalar (gönderilen ve alınan) ve

Bu politikanın ihlal edilmesi, işin sonlandırılmasına dahi sebep olacak bir disiplin cezası ile sonuçlanabilir.

### 7.3 E-posta Protokolü ve E-Posta Kullanımı için Rehberler

Mesleki firma çalışanlarına, mesleki firmanın iş ağına ve elektronik posta olanaklarına erişim sağlayabilmesi için bir şifre verilecektir. Bu şifrenin hiç kimseyle paylaşılması gereklidir. Kullanıcı giriş bilgilerini bilen tek taraf sistem yöneticisi olmalıdır. Giriş ve şifre bilgilerinize, banka hesabı şifrenize verdiğiniz aynı önemi verin.

Mesleki firma haricindeki elektronik postalarla yapılan tüm iletişimin, elektronik postaların ve eklentilerinin içeriği ile ilgili olarak mesleki firma tarafından sağlanan standart sorumluluk reddini içermesi gereklidir.

Mesleki firma çalışanları aşağıdakileri sağladıklarında “kişisel elektronik posta” (yani iş ile ilgili olmayan) gönderebilirler:

- a. Mesai saatlerinde ve sadece belirlenen molalarda veya dinlenme sırasında veya mesai saatlerinden sonra, sadece minimum elektronik posta erişimi ile (yani okuma, gönderme veya iletme) ve
- b. Bu politikada belirlenen tüm yönergelere uyulması halinde.

Mesleki firmadaki e-postalar:

- a. Özel değildir. Bu e-postalar, mesleki firmaya aittir.
- b. Mesleki firma tarafından istendiğinde izlenebilir ve okunabilir.
- c. Mesleki firmanın adını ve adresini içermektedir ve bu nedenden dolayı göndericinin (böyle olmamasına rağmen ve mesleki firma yetki vermemişken) mesleki firmanın yetkisi ile konuştuğu izlenimini verebilir ve
- d. Belirli durumlarda, örneğin, dava açılması durumunda mesleki firma dışındaki kişilerce incelenebilir.

Aşağıdaki faaliyetler kesinlikle yasaklanmıştır:

- a. Sahte, yasadışı, yüz kızartıcı, cinsel içerikli, müstehcen, tehdit içerikli veya taciz olarak değerlendirilebilecek içeriklerin gönderilmesi, alınması, görüntülenmesi, bastırılması veya başka bir şekilde kullanılması,
- b. Açık bir şekilde yöneticinin veya ortağın izni olmadan, mesleki firmanın internet kaynaklarının yetkisiz ticari veya kişisel reklam/ilan, talep, promosyon, siyasi malzeme olarak veya herhangi başka bir kullanım için kullanılması,
- c. İnternete mesleki firmanın güvenlik sistemi haricinde erişim sağlama; örneğin, doğrudan bir modemle internete erişim,
- d. Bir modemle bilgisayarınıza harici bir erişime izin verilmesi,
- e. Posta listelerine abone olmak, istenmeyen elektronik posta mesajları yollamak ve zincirleme iletilere katılmak,
- f. Açık bir şekilde kullanımına izin verilmediği halde bir başkasının elektronik postasını kullanarak ileti gönderme ve



- g. Grafik veya metin içeriklerinin kopyalanması ve gereken yetki alınmadan lisans gerektiren başka yazılımların kullanılması ile telif haklarının ihlali gibi başkalarının entelektüel mülkiyet haklarının ihlal edilmesi.

Yukarıdaki yönergelerin herhangi birisinin ihlal edilmesi, mesleki firma çalışanları için sisteme erişimlerinin geri alınmasından işten çıkarılmaya kadar değişiklik gösterebilen cezai işlemlerin uygulanmasına neden olabilir.

Kurum dışı tüm elektronik postaların (“kişisel elektronik postalar” hariç olarak) aşağıdaki protokole uygun olarak yürütülmesi gereklidir:

- Müşterilerle ilgili elektronik postalar sadece yöneticinin veya ortağın yetkisinden veya imza süreci (uygun bir şekilde) tamamlandıktan sonra gönderilebilir,
- Muhasebe konusunda danışmanlık veya önemli muhasebe açıklamalarını içeren gönderilmiş tüm elektronik posta mesajlarının yazılı bir kopyasının, elektronik posta yollanmadan önce uygun bir ortak veya yetkili diğer bir kişi tarafından imzalanması gereklidir,
- Gönderilen tüm elektronik posta mesajlarının yazılı bir kopyasının müşteri dosyasına konulması gerekmektedir ve
- Alınan tüm elektronik posta mesajlarının çıktısı alınmalı ve ilgili dosyada saklanmalıdır.

#### 7.4 İnternet Protokolü

Sahte, yasadışı, yüz kızartıcı, cinsel içerikli, müstehcen, tehdit içerikli, onur kırıcı, ırkçı, cinsiyet ayrımı yapan veya genel anlamda uygunsuz içeriklere sahip internet sitelerine giriş kesinlikle yasaktır.

İnternette sohbet odalarına girmek kesinlikle yasaktır.

İşle alakalı belirli bir amaç için olmadığı sürece, internette gezinme, sadece normal mesai saatleri dışında yapılmalıdır. İnternete erişim, araştırma amacıyla internet kullanımı için yönetim tarafından açık yetki veya izin verilen mesleki firma çalışanları ile sınırlıdır. İnternete erişim hakkına sahip mesleki firma çalışanları, sistem yöneticisinin zaman zaman bilgisayarlarındaki gizli dosyaları kontrol edebileceğini kabul etmektedir.

#### 7.5 Sistem Protokolü

İletişim araçları, ağda kullanım için sistem yöneticisi tarafından kontrol edilip onaylanmadıkça, mesleki firma çalışanlarının hiçbirisi hangi türde olursa olsun mesleki firmanın bilgisayara herhangi bir harici veriyi girmeyecektir. Tüm iletişim araçlarının sistem yöneticisi veya böylesi kontrolleri gerçekleştirilmesi için sistem yöneticisi tarafından tayin edilen bir kişi tarafından virüs taraması yapılması gereklidir.

Her ne şekilde olursa olsun, mesleki firmanın hiçbir çalışanı bilgisayar işletim sisteminin veya ilgili uygulamalarının yapısında veya ayarlarında herhangi bir değişiklik yapmayacak-

tır. Bu değişiklikler ekran koruyucularındaki, duvar kâğıtlarındaki, ses düzenindeki, masa-üstü dosyalarındaki veya kısa yollarındaki veya iş istasyonlarının fiziksel işletim özelliklerindeki değişiklikleri içermektedir. Mesleki firma çalışanı bazı renk veya ekran çözünürlükleri ile çalışmakta zorlanıyorsa, bu kişilerin gerekli değişiklikleri yapması için sistem yöneticisine başvurması gerekmektedir. Mesleki firmanın sistemi, optimum verim için tasarlanmış ve ayarlanmıştır, bu ayarda yapılacak herhangi bir değişiklik sistemin çalışmasını olumsuz olarak etkileyebilir.

Sistem yöneticisinin izni olmadan, mesleki firma çalışanlarının hiçbiri iş istasyonlarında, yazılımlarda veya ilgili donanımlarda her ne gerekçe ile olursa olsun bakım veya onarım yapmaya yetkisi yoktur.

### 7.6 Yazılım

Mesleki firmanın bilgisayar ağında kullandığı tüm yazılımlar, yazılım sahibinin izni ile kullanılmaktadır. Bu itibarla, yazılım sahipleri ile olan sözleşmenin ihlal edilmemesi amacıyla mesleki firma çalışanları, yazılımları kesinlikle mesleki firmanın talimatları doğrultusunda kullanması gereklidir.

Mesleki firmanın bilişim ağında kullanılmakta olan yazılımın yetkisiz bir şekilde kopyalanması yasa dışıdır ve bu yazılımlar hiçbir şekilde çoğaltılamaz.

Mesleki firma çalışanlarının hiçbiri, yazılım sahiplerinin haklarını ihlal edecek şekilde başka bir yazılıma erişmek veya kullanmak için mesleki firmanın bilişim ağını kullanmayacaktır.

Eğer kullanılacak cihazın kaynağı veya herhangi bir virüs olup olmadığı hakkında emin değilse, mesleki firma çalışanlarının herhangi bir yazılımı, bilgisayar diskini, bilgisayar programını veya CDleri mesleki firmanın bilişim ağında kullanmamaları gerekir. Mesleki firmanın bilişim ağına herhangi bir yazılım, bilgisayar diskini, bilgisayar programı veya CD Rom takılmadan veya kurulmadan önce, bunların mesleki firmanın virüs koruma programından geçirilmesi gereklidir.

### 7.7 Mesleki Firmanın Gözetim Politikası

Kanun tarafından gerekli olan bildiri hükmü gereği, mesleki firma böylesi bir bildiriye uygun olarak çalışanlarının elektronik posta ve interneti nasıl kullandıklarını gözlemleyebilir.

Kanunda istenen e-posta veya internet gözetimi bildirisine yönelik bir yükümlülük olmadığı durumlarda, mesleki firma, herhangi bir yükümlülük olmasa bile çalışanların bunları kullanımını izleyebilir.

Mesleki firma tarafından gerçekleştirilen elektronik posta incelemesi, yalnızca bunlarla sınırlı olamamakla birlikte, mesleki firmaya ait olan herhangi bir elektronik mail veya mesleki firmanın bir bilgisayarından erişilebilen bir elektronik posta adresi tarafından gönderilen veya alınan elektronik posta trafiğinin gözlemlenmesini ve bunların okunmasını içerebilir.

Mesleki firma tarafından yürütülen internet gözetimi aşağıdaki hususları da içerir:

- a. Mesleki firma çalışanları tarafından erişilen internet sitelerinin izlenmesi.
- b. Mesleki firmanın bilgisayarları veya veri sürücülerine internette yüklenen bilginin türünün izlenmesi.
- c. Disketler, CD'ler, USB bellekler veya zip sürücüler gibi taşınabilir medya depolama araçları ile mesleki firmaya ait olan bilgisayara ve bu bilgisayarlardan herhangi bir verinin yüklenmesi ve alınmasının izlenmesi.

Bu politikada yer almayan başka herhangi bir konu için, rehber olarak sağduyunuzu kullanın. Eğer internet veya elektronik posta kullanımı hakkında sorunuz varsa, lütfen yöneticiniz ile iletişime geçin.

## 8. Gizlilik politikası

[BÖLGESEL GÖREV ALANLARINA UYUM SAĞLAMASI AMACIYLA BU BÖLÜM İÇİN METNİ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

Bu politikanın çalışanlar, yükleniciler, stajyer çalışanlar, gönüllüler ve iş başvurusunda bulunan kişiler hakkında tutulan kişisel bilgilerle ilgili olması gereklidir. Müşterilere ilişkin tutulan kişisel bilgilerle ilgili değildir.

Çoğu ülkeler “İkkelere” dayalı olarak gizlilik yasalarına sahiptir. Bazı ülkelerde, belirtilen hizmetlere dair küçük iş yerlerini veya sağlayıcıları hariç bırakan parasal limitler de bulunmaktadır.

### 8.1 Amaç

Gizlilik yasaları hem çalışanlar hem de müşterilerle ilgili kişisel bilgileri yönetme tarzımızı ele almaktadır. Gizlilik politikaları, çoğunlukla bu uluslararası Gizlilik İlkeleri ile uyumlu olarak geliştirilmekte ve Kişisel bilgilerinizi nasıl topladığımızı, kullandığımızı, açıkladığımızı ve sakladığımızı belirtmektedir.

Kişisel bilgi, kimliği belli olan veya bilgi ve düşünceden dolayı tespit edilebilen bir kişi hakkında doğru veya yanlış ve maddi bir şekilde kaydedilmiş veya kaydedilmemiş bilgi veya düşünce (bir veri tabanının parçasını teşkil eden bir bilgi ve düşünceyi içeren) anlamına gelecek şekilde tanımlanmaktadır. İşiniz süresinde, hem çalışanlardan hem de müşterilerden kişisel bilgi toplayabilirsiniz.

### 8.2 Kişisel Bilgilerin Toplanması

Kişiler hakkındaki kişisel bilgiler, sadece mesleki firmanın mesleki amaçları ve faaliyetleri için gerekli olduğunda toplanmalıdır ve genel olarak bu bilgilerin internet, telefon veya bir başvuru formu doldurulması aracılığıyla standart formlarımız kullanılarak doğrudan bir şahıstan toplanması için her türlü çabanın sarf edilmesi gereklidir. Fakat şahıslar hakkında kişisel bilgilerin dolaylı olarak da toplandığı durumlar olabilir; çünkü doğrudan toplamak makul veya kullanışsız olabilir. Çoğu zaman, bir kişi bu durumlar için önceden bilgilendirilmelidir veya bunun mümkün olmadığı durumlarda, bilgi toplandıktan sonra makul olan en kısa süre içerisinde bu kişilere bilgi verilmelidir.

### 8.3 Gizlilik İlkeleri

Gizlilik ilkelerinin aşağıdakileri sağlaması gereklidir:

- **Bildiri:** Kendilerine ait bilgilerin toplandığına ve bunların nasıl kullanılacağına dair kişilerin bilgilendirilmesi gereklidir.
- **Seçim:** Kişilerin bilgi toplama ve verilerinin üçüncü kişilere aktarılması faaliyetlerinin dışında kalmayı tercih edebilmeleri gereklidir.

- İleriye Transfer: Verilerin üçüncü kişileri aktarılması sadece yeterli veri koruma ilkelerine sahip kişiler için mümkündür.
- **Güvenlik:** Toplanan bilgilerin kaybolmasını önlemek için makul tüm çabaların sarf edilmesi gereklidir.
- **Veri Bütünlüğü:** Verilerin toplanma amacı ile ilgili ve bu amaç için güvenilir olması gereklidir.
- **Erişim:** Kişilerin kendileri hakkında tutulan bilgilere erişebilmesi ve eğer yanlış ise bunları silbilmesi veya değiştirebilmesi gereklidir.
- **Uygulama:** Bu kuralların uygulanması için etkili araçların olması gereklidir.

## 9. Genel Meslek Firma Prosedürleri

[ÜLKEDEKİ MEVZUATA UYUMLU OLMASI AMACIYLA BU BÖLÜM İÇİN METNİ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

### 9.1 Telefon

[MESLEKİ FİRMANIN POLİTİKA VE EKİPMANLARINA BAĞLI OLARAK AŞAĞIDAKİ METNİ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

#### **Atanmış bir danışma görevlisi veya santral tarafından cevaplanan çağrılar**

Tüm taleplerle mümkün olduğunca hızlı, etkili ve kibar bir şekilde ilgilenilmesi şarttır.

Mesleki firmanın telefonu, mesleki firmanın adı ve “günaydın” veya “iyi günler” ben..... gibi cevaplanmalıdır.

Telefon çağrıları, görevlendirilen bir resepsiyon görevlisi veya telefon operatörü tarafından cevaplandırıldığında, personel, arayanın istediği gibi aramayı ilgili kişiye bağlamak için arayanın ve görüşmek istedikleri kişinin kimliğini bilecek ve arayana bu kişiyi söyleyecektir. Eğer bu kişi masasında yoksa, o zaman arayan kişi aramaları kabul etmesi için tayin edilen kişiye yönlendirilmiş olacaktır veya arayana sesli mesaj seçeneği sunulacaktır.

Eğer arayanın mesleki firmada bulunmayan bir personel ile görüşmesi gerekiyorsa, arayana o kişinin “ofis dışında” veya “bir toplantıda” olduğu söylenecektir. Çağrı merkezi görevlisinin, arayana bir not bırakma isteğinin olup olmadığını sormadan önce, çalışan kişinin ne zaman döneceğini belirtmesi gereklidir.

#### **Bir kişi veya dahili hat tarafından cevaplanan çağrılar**

Çağrı ister dâhili isterse harici olsun, telefona cevap veren herhangi bir personelin kendi ismi ile cevap vermesi gereklidir. Harici aramalarda mesela “ABC Bey’in Asistanı” gibi konunun da açıklanması uygun olabilir.

Birkaç dakikadan fazla masasından ayrılan herhangi bir personelin telefonunu not alması amacıyla bir sekretere veya mesleki firmanın bir başka çalışanına yönlendirmesi gereklidir. Santrale haber vermek gerekli değildir, sadece telefonun yönlendirildiği kişiye söylemek yeterlidir. [MESLEKİ FİRMANIN TELEFON SİSTEMİ OTOMATİK YÖNLENDİRME PROSEDÜRLERİNİN DETAYLARINI YAZIN]

“Çağrıları toplama” sistemleri yalnızca sekreteryaya ekiplerine uygulanacaktır. Gruptaki başka bir telefonu kendi telefonunuzu kaldırıp [belirtin] tuşuna basarak cevaplayın.

[TELEFON KULLANIM REHBERİNDE DAHA FAZLA DETAY VERİLMEMİŞSE, MESLEKİ FİRMANIN TELEFON SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİNİ BELİRTİN]

Personelin, gün içerisinde müsait olmadıkları zaman gelen aramaları geri çevirecekleri süre hakkında çağrı merkezi görevlisine veya başka bir ekip üyesine haber vermeleri gereklidir. Bu hizmet, müşteriye yönelik profesyonel ve etkin bir iş süreci sağlar.

### Sesli mesaj

[EĞER SESLİ MESAJ ÖZELLİKLERİ KULLANILIYORSA AŞAĞIDAKİ METNİ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

Sesli mesajların zamanında kontrol edilmesinden ve bu mesajlara cevap verilmesinden tüm personel sorumludur. Eğer uzun süre mesleki firma dışında iseniz, olmadığınızı söylemeniz için telefon sisteminizin ayarlanması ve belirli bir sesli mesajın kaydedilmesi gereklidir. Sesli mesajların düzenli olarak takip edilmesi ve ofise döndüğünüzde kapatılması önemlidir. Mümkün olduğu yerde, arayanın aynı zamanda kişisel bir mesaj bırakabilmesi için çağrı merkezi görevlisine dönmesi amacıyla alternatif bir menüye sahip olması gereklidir.

### Kişisel aramalar

Kısa ve yerel hatlar ile yapılan telefon görüşmelerine izin verilir. Personel aynı zamanda gelen kişisel aramaları da kabul edebilir, fakat bu konuşmaların en aza indirilmesi ve makul bir süre ile sınırlı olması gereklidir. Diğer aramaların yöneticinin izni ile yapılması gereklidir.

### Mobil telefonlar

[İŞ YERİNDE MOBİL TELEFONLARIN KULLANIMINA İLİŞKİN REHBERLER BELİRLEYİN. BUNLAR BİREYSEL MOBİL TELEFONLARIN VERİLMESİ, NUMARA KISITLI OLDUĞUNDA DAĞITILMASI, YÖNETİCİLER VE EKİP ÜYELERİ TARAFINDAN KULLANILIP KULLANILMAYACAĞI VE İŞ İÇİN Mİ ÖZEL KULLANIM İÇİN Mİ KONULARINI İÇERE BİLİR]

Telefon iletişimi için sabit hatlı telefon tercih edilen yoldur.

Mesleki firmada mobil telefon kullanımı en aza indirilmelidir. Personelin, mobil telefon kullanımının diğer çalışanların dikkatini dağıtabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Personele mobil telefon verildiği yerlerde, araç kullanılırken telefon kullanılmamalıdır.

İstihdam düzenlemesinin bir parçası olarak verilen mobil telefonlara Kısım 2.9'da değinilmiştir.

## 9.2 Elektronik Posta Yazışmaları

[MESLEKİ FİRMANIN POLİTİKALARINA BAĞLI OLARAK AŞAĞIDAKİ METNİ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

Elektronik postalar, mesleki firmanın şirket hafızasının önemli bir unsurunu teşkil eder ve diğer formatlardaki benzeri kayıtlar yasa konusudur ve keşif ve mahkeme celbi gibi yasal süreçlere tabi olabilir. Elektronik postaların, dosyaya bir yazılı çıktısı konularak veya elekt-

ronik belge yönetimi sistemi ile depolanarak mesleki firmanın kâğıt üzerindeki kayıtlar ile birleştirilmesi gereklidir.

Kayıtların mesleki firmanın politikasına göre oluşturulmasından, tutulmasından ve saklanmasından tüm personel sorumludur. Elektronik posta alındığında veya yollandığında, her bir personel, mesajın ve mesaja yönelik herhangi bir yanıtın merkezi bir dosyaya konulup konulmayacağını belirlemesi gereklidir. Genel bir ilke olarak, mesleki firma ile ilgili tüm elektronik posta mesajlarının yazılı birer kopyalarının dosyalanması gerekmektedir. Mesela bir toplantının tarihine veya yerine dair değişiklik bildirimleri gibi sadece bilgi amaçlı olan geçici mahiyetli mesajlar genelde silinebilir.

Kurum-içi elektronik kayıtlar için, çıktının alınması ve bunun dosyalanması, mesaj sahibinin sorumluluğudur. Kurum-dışı kaynaklardan alınan mesajlar için, çıktının alınması ve bunun dosyalanması, mesajı alan kişinin sorumluluğudur.

### 9.3 Yazışmalar

[MESLEKİ FİRMANIN POLİTİKALARINA VE BELGE YÖNETİMİ SİSTEMLERİNİN VEYA PROSEDÜRLERİNİN DETAYLARINA BAĞLI OLARAK AŞAĞIDAKİ METNİ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

#### Gelen postalar

Postalar sabah ilk iş olarak alınır veya iletilir ve tüm belgeler çağrı görevlisinin veya tayin edilen personelin takdirinde açılır. Görevlendirilen personel çok dikkatli bir şekilde hareket edecek ve hiç bir bilgiyi uygun olmayan bir şekilde kullanmayacak bir profesyoneldir.

Kişisel veya gizli mahiyetteki herhangi bir yazışmanın açılmamasını sağlamak için “Kişiyeye Özel ve Gizli” olarak mühürlenmesi gereklidir.

Postalar açıldığı zaman, gruplara ayrılır:

- Faturalar Ödeme Hesabına kaydedilir.
- Çekler Alacak Hesaplarına kaydedilir
- “Reklam” postaları (dağıtılacak olan kayıt dışı posta) ilgili sorumluya verilir.
- Postaların kalan kısmının “gerçek” posta (Kayıtlar) olup olmadığı belirlenir. “Gerçek” posta kısmındaki her bir belgeye bir belge numarası verilir (her bir belge için farklı bir numara) ve tarih atılır ve gerekli çalışana iletilir.

#### Diğer Postalar

Eğer bir belge elden teslim alınırsa, evrak görevlisi bu belgeyi teslim eden kişi tarafından verilen tüm bilgileri belge üzerinde not edecektir. Daha sonra bu belgeye tarih atılmalı, mühürlenmeli ve dağıtım için Dâhili Posta kısmına konulmalıdır.



Diğer mektuplar ise çeşitli şekillerde ulaşabilir; fakat hepsine yukarıdaki gibi benzer bir işlem uygulanmalıdır. Belge hakkında önerilen veya geçmiş işlemler için size verebilecekleri herhangi bir bilgiyi ve göndericiyi içeren bir notu belgeye ekleyin. Aynı zamanda, sizin gerçekleştirdiğiniz veya önerdiğiniz işlemleri not edin, tarihi atın, bu notlara isminizi yazın ve belgeyi Kurum-İçi Posta kutusuna atın (Mevcut Evrak görevlisi kutusu).

Bu karışık gelebilir, fakat bu sadece en iyi uygulamayı kullanmak için yardımcı veya gerekli olabilecek herhangi bir bilginin iletilmesinden ibarettir.

### **Fakslar**

Faksların gelir gelmez dağıtılması gereklidir ve bir kopyası uygun personele verilmelidir. Dağıtımdan önce, Belge Mührü, Belge Numarası ve Tarih ekleyin ve Görevli alanına ise “Kopyası .....’a verildi” şeklinde yazın.

Tüm faksların acil olarak ele alınması ve bu sürecin mümkün olduğunca hızlı olarak tamamlanması gereklidir.

### **9.4 Dosyalama**

[YENİ PERSONELİN İŞE ALINMASI İÇİN MESLEKİ FİRMANIN UYGUN POLİTİKA VE PROSEDÜRLERİNİ YAZARAK BU BÖLÜMÜ KENDİNİZE UYARLAYIN]

### **9.5 Belgelerin Saklanması ve İmha Edilmesi**

[YENİ PERSONELİN İŞE ALINMASI İÇİN MESLEKİ FİRMANIN UYGUN POLİTİKA VE PROSEDÜRLERİNİ YAZARAK BU BÖLÜMÜ KENDİNİZE UYARLAYIN] POLİTİKALARIN YEREL DÜZENLEME GEREKSİNİMLERİNİ KARŞILAMASI GEREKLİDİR]

### **9.6 Küçük Miktarda Ödemeler**

[MESLEKİ FİRMANIN POLİTİKA VE PROSEDÜRLERİNİ YAZARAK KENDİNİZE UYARLAYIN]

Örnek bir geri ödeme formu için [kısım 13.6.](#) bakınız.

### **9.7 Personele Sunulan Olanaklar**

[YERLERİ VE BAKIMLARI TANIMLANMASI GEREKEN PERSONELE SUNULAN OLANAKLARIN KULLANIMI İÇİN MESLEKİ FİRMANIN POLİTİKA VE PROSEDÜRLERİNİ YAZARAK BU ALANI KENDİNİZE UYARLAYIN]

### **9.8 Fotokopi Makineleri**

[YERLERİNİ VE BAKIMLARINI TANIMLAYAN FOTOKOPİ MAKİNELERİNİN KULLANIMI İÇİN MESLEKİ FİRMA POLİTİKA VE PROSEDÜRLERİNİ YAZARAK BU ALANI KENDİNİZE UYARLAYIN]

### 9.9 Faks Makineleri ve Diğer Ekipmanlar

[YERLERİNİ VE BAKIMLARINI TANIMLAYAN FAKS MAKİNELERİNİN VE DİĞER EKİP-MANIN KULLANIMI İÇİN MESLEKİ FİRMA POLİTİKA VE PROSEDÜRLERİNİ YAZARAK BU ALANI KENDİNİZE UYARLAYIN]

## 10. Personelin Değerlendirmesi, Eğitimi ve Gelişimi

[YEREL GÖREV ALANINIZA VE MESLEKİ FİRMANIN KÜLTÜR VE AMAÇLARINA UYUM SAĞLAMASI İÇİN BU ALANI KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

### 10.1 Performans Değerlendirmelerinin Amaçları

İşin en etkili ve en üretken bir tarzda yürütülmesi, bir “Mesleki Firma Politikası”dır. Çalışanlarımıza olumlu bir şekilde düzenli ve eş zamanlı geri bildirim verilmesi, bunun gerçekleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Bunu kolaylaştırmak için, yapıcı ve açık iletişim şarttır. Düzenli sözlü ve yazılı geri bildirimde bulunmak, personelin standartlarını ve performans standartlarını ölçmeleri için yardımcı olacaktır. Yapılmak istenen, çalışana, tehdit etme ve güvensizlik hissini vermek değil, mesleki firmanın yüksek standartlara sahip olduğu ve daima müşterilerine yüksek kaliteli hizmet vermeye çalıştığı fikrini kuvvetlendirmektir. Düzenli performans değerlendirme, bu amaca erişmede yardımcı olacaktır.

Çoğunlukla, performans değerlendirmeleri, çalışanın performansını planlama ve incelemenin resmi bir sistemidir. Bu değerlendirmeler, işverenlere çalışanların beceri ve bilgilerini, davranış ve başarılarını ve bu kişilerin çalışma ortamını ve gözetim şartlarını içeren çalışan personelin performansının önemli yönlerini kapsamlı bir şekilde inceleme fırsatı verir. Performans değerlendirme ne sıklıkla uygulanmalıdır?

### 10.2 Performans Değerlendirmelerini Ne Kadar Sıklıkla Yapmalısınız?

Performans değerlendirmesi yapmak için herhangi yasal bir zorunluluk yoktur. Fakat mesleki firmanın iyi bir şekilde yönetilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme süreci, çalışanlar ve bunların gözetmenlerinin hedefleri belgelerini ve geliştirmelerini sağlamaktadır.

Bu mesleki firma performans değerlendirmeleri yürütmektedir [Detayları yazın] performans değerlendirmenin ne sıklıkla yapılacağı size kalmıştır].

### Performans değerlendirmelerinin kullanımına ilişkin rehberler

Genel olarak belirtmek gerekirse, performans değerlendirmeleri aşağıdakileri içermektedir:

- Çalışanların görevlerini ne kadar iyi olarak yerine getirdiklerinin belirlenmesi,
- Bu bilginin çalışanlara iletilmesi,
- Performans geliştirme ve iyileştirme için bir planın yapılması,
- Gereken öğrenme ve gelişim araçlarına erişim sağlanması dahil bu planın uygulanmasında çalışanlara yardımcı olunması.

### Performans değerlendirme toplantısından önce

- Bir performans değerlendirme, toplantı öncesi hazırlık yapılmasını gerektirmektedir.
- Herhangi bir performans değerlendirmesi yapılmadan önce, çalışanlara performanslarının değerlendirileceği ölçütler hakkında bilgi verilecektir. Bunun yapılması, çalışana mesleki firmanın hedef ve amaçları ve kendinden ne beklediği hakkında iyi bir bilgi sağlayacaktır.
- Performans değerlendirme yapılmadan önce, işverenlerin, değerlendirmenin amacını göz önünde bulundurmuş olmaları ve örneğin daha önceki performans değerlendirmelerinin, belirli kriterlerin, bütçe istatistiklerine karşı performansın ve son değerlendirmeden bugüne uygulanan eğitim ve gelişimin belgelerinin bir kopyası gibi yeterli ve doğru bilgilere sahip olmaları gereklidir.

Değerlendirme sırasında çalışanla karşılaştırma yapma ve tartışma amacıyla, hem işverenin hem de çalışanın bir değerlendirme formu doldurmaları gereklidir. Bunun yapılması değerlendirme sürecinden sağlanan faydanın en üst düzeye çıkarılmasına yardımcı olacak ve çalışanların kendi davranış ve kabiliyetlerini nasıl ölçtüklerine dair doğru bir geri bildirim sağlayacaktır.

### 10.3 Performans değerlendirme toplantısı sırasında

Performans değerlendirmesinin özel, gizli bir alanda yapılması gereklidir.

Bir performans değerlendirme süreci, hem performansın olumlu yönlerine hem de gelişim olasılığı olan kişilere karşı dengeli bir yaklaşım benimsemesi gereken karşılıklı bir iletişim sürecidir. Değerlendirme prosedürünü etkili bir hale getirmek için işveren ve çalışanlar arasında iki yönlü bir iletişim şarttır. Performans değerlendirme, örneğin, “Görevinizde daha iyi performans gösterebileceğinizi düşündüğünüz yönler var mı?”, “Daha etkili bir performans göstermenize yardımcı olacağını düşündüğünüz herhangi bir eğitim ve gelişim alanı var mı?” gibi araştırma sorularını içerecektir.

Hem değerlendircinin hem de çalışanın sorgulanan çalışanın kişiliğinin değil de performansının olduğunu gösterecek şekilde gelişim alanları üzerinde tartışma üzerinde odaklanması gereklidir. Bu alanlardaki sürekli gelişim ve performans için yorumda bulunmak amacıyla çalışanlara stratejiler hakkında yardım etmeniz ve bunun gerçekleşeceği zaman çerçevelerini belirlemeniz gereklidir. Bir çalışanın performansı hakkında düşünceleri dile getirirken, çalışana şahsi bir saldırıda bulunma izlenimini vermemek için mümkün olduğunca objektif olmak en iyi yoldur.

Hem değerlendircinin hem de çalışanın birbirlerine saygılı olması gereklidir ve her iki taraf da performans incelemesini kişisel bir gelişim fırsatı olarak değerlendirmeleri gereklidir. İncelemenin tüm amacı sarf edilen emeklerin takdir edildiğini ve tanındığını göstermekle beraber daha fazla gelişim için sürekli öğrenmeyi teşvik ve girişimler yapmayı önermektedir.

Tartışılan ve üzerinde uzlaşmaya varılan noktaların kaydı olarak, değerlendirme formlarının hem işveren hem de çalışan tarafından imzalanması ve belgeye tarihin atılması gereklidir. Performans değerlendirme belgelerinin doldurulması, bazen sıkıcı olarak değerlendirilmektedir. Fakat kabiliyetli çalışanların korunmasında ve mesleki firmanın performansının geliştirilmesinde, tüm çalışanların tam olarak sürece katılmaları, uzlaşılan sonuçları ve vurgulanan eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını da içeren konuların düzgün bir şekilde kaydedilmesini ve bunlara göre hareket edilmesini sağlamaları büyük önem teşkil etmektedir.

### **10.4 Performans değerlendirme toplantısı sonrasında**

İşverenler tarafından performans değerlendirmeden elde edilen sonuçların ve geri bildirimlerin uygulamaya konmasının sağlanması zorunludur. Bu, bir çalışan için eğitim ve gelişimin uygulanmasını veya bir çalışanın teknik becerilerinin düzenli olarak incelenmesini içerebilir.

Mesleki Firma El Kitabında Personel Değerlendirme Formunun bir örneği yer alır. Bu form, performans değerlendirme toplantısından önce işveren ve çalışanların göz önünde bulundurabilecekleri soru türlerinin örneklerini içeren temel bir belgedir. Fakat bu belge sadece bir örnektir ve mesleki firmanız veya çalışanla ilgili performans testine tabi tutulan özellikle başka hususlar varsa formda gerekli değişiklikleri yapmanız gereklidir.

## 11. Finans Politikaları

---

[MESLEKİ FİRMANIN POLİTİKA VE PROSEDÜRLERİNİ YAZARAK BU BÖLÜMÜ KENDİNİZE UYARLAYIN]

## 12. Genel Çalışan Şikayetleri

[YEREL İŞYERİ YASALARINIZA UYUM SAĞLAMASI İÇİN BU BÖLÜMÜ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

### 12.1 Giriş

Bu politikanın amaçları doğrultusunda, bir çalışanın çalışıyor olduğu iş veya iş ortamı ile ilgili sahip olabileceği herhangi bir kaygı veya şikâyetin geniş kapsamda ele alınması gerekir. Şikâyetin konusu, Mesleki Firma tarafından yapılan bir eylem, ihmal, durum veya alınan bir karar ya da mağdur olan çalışanın adaletsiz, uygunsuz veya mantıksız olarak düşündüğü iş arkadaşı/iş arkadaşları hakkında olabilir.

**Not:** Ayrımcılık, iş yeri tacizi veya cinsel taciz şikâyetleri durumunda çalışanların bu mesleki firma el kitabı 4. bölümündeki şikâyet mekanizmasına bakmaları gereklidir.

### 12.2 Çalışan Anlaşmazlıklarına İlişkin Prosedürler

Tüm durumlarda, şikâyet çözülene kadar, şikâyette bulunan çalışanın normal çalışmasına devam etmesi gereklidir.

#### Doğrudan çözüm

Eğer bir çalışanın davranışı diğer çalışanla anlaşmazlığa neden oluyorsa, şikâyetçi olan çalışanın diğer kişiye doğrudan yaklaşması ve karşılıklı bir çözüm bulmaya çalışması önerilmektedir. Şikâyette bulunan çalışanın haksız veya uygunsuz bir şekilde hareket ettiğini düşündüğü diğer çalışana hareketinin neden haksız veya kabul edilemez olduğunu söylemesi ve o kişiden bu hareket tarzından kaçınmasını veya tarzını değiştirmesini istemesi gereklidir.

Eğer yakınan kişi diğer kişiye doğrudan yaklaşım göstermeye isteksizse, o zaman bu kişiler aşağıdaki paragraflarda belirtilenlere uygun olarak düşüncelerini yöneticilerine ve mesleki firmanın diğer kıdemli bir üyesine söyleyebilir.

#### Yöneticiye veya mesleki firmanın diğer kıdemli bir çalışanına konunun bildirilmesi

Eğer problem hâlâ çözüme kavuşmamışsa, mağdur kişi soruna çözüm araması için yöneticisi ile görüşebilir.

Şikâyeti olan kişinin bu şikayetini yöneticisi ile paylaşmak istemeyeceği durumlar olabilir; örneğin, özellikle sorun bu yönetici ile ilgiliyse veya kişisel bir çatışma varsa. Bu durumda, şikâyetçi olan çalışan durumu mesleki firmanın başka bir yöneticisi ile paylaşabilir.

Eğer sorunun çözümü için yönetici ile görüşülmesine rağmen bu yönetici de şikâyeti dikkate almalarının uygun olmayacağını düşünüyorsa (çünkü örneğin yakınan kişiyle veya şikâye-

tinin alakalı olduğu kişi ile belirli bir ilişkiye sahip olduklarından), o zaman şikâyetin mesleki firmanın başka kıdemli bir yöneticisine yapılması gereklidir.

Yöneticinin veya mesleki firmanın kıdemli üyesinin (duruma göre bu politikanın kalan kısmında “yönetici” olarak adlandırılabilir olan) sorunları tam olarak anlamak için şikâyette bulunan çalışanın sorunlarını geniş çaplı olarak görüşmeleri gereklidir. Yönetici, şikâyette bulunan çalışana dinlemek, araştırmak, değerlendirmek ve bu kişiye yanıt vermekle sorumludur.

Yöneticinin şikâyette adı geçen diğer kişilerle konuşması ve sorunu çözmek için herhangi bir girişimde bulunmadan önce tarafsız olarak bu kişilerden olayla ilgili hikâyelerini dinlemesi gerekli olabilir.

Olayı tamamıyla tetkik ettikten sonra, yönetici sorunun nasıl çözülebileceğine dair önerilerde bulunmalıdır. Örneğin, bu anlaşmazlık aşağıdaki gibi çözülebilir:

- Uzlaşma
- Şikâyette bulunan taraftan özür dilemek veya
- Eğer uygunsa, çalışma düzeninin değiştirilmesini teklif etme.

Fakat ilk olarak şikâyette bulunan çalışan ile konuşmadan ve bu kişilerin rızasını almadan herhangi bir eylemin gerçekleştirilmemesi gereklidir.

Şikâyet sürecinin tüm aşamalarının ve olayda yer alan taraflara verilen dosya notlarının uygun bir şekilde belgelenmesi gereklidir.

### **Mesleki Firmanın dışında şikâyet yolları**

Şikâyeti olan çalışan, mesleki firmanın yanıtından memnun olmadıysa, o halde mesleki firmanın uyuşmazlığın çözümünü başka şekilde değerlendirmesi gerekebilir. Üçüncü bir tarafın desteği ile arabuluculuğun kullanılması örneklerden birisidir.

### **12.3 Çalışan/Müşteri Anlaşmazlıklarına İlişkin Prosedürler**

Çalışanların hiçbir zaman bir müşteri ile herhangi bir tartışmaya girmemesi gereklidir. Sürekli olarak, tüm çalışanlar, müşterilere karşı kibar ve profesyonel olmalıdır.

Eğer bir çalışan, müşteri ile gergin bir görüşme yaparsa veya bir çalışan bir müşteriden şikâyet alırsa, bu çalışanların konuyu yöneticilerine yönlendirmeleri gereklidir. Müşteri ile herhangi bir münakaşaya girmek kabul edilebilir bir şey değildir ve bu tür bir münakaşa, eğer mesele ciddi ise veya bazı davranışlar sergilenmişse, disiplin cezası ile sonuçlanabilir.

Mesleki firma, soruna çözüm bulmak amacıyla bir çalışan ve müşteriyi bir araya getirebilir.



## 13. Mesleki Firma Formları

---

[BU BÖLÜMÜ YEREL MEVZUATA UYGUN BİR ŞEKİLDE UYARLAYINIZ]

- 13.1 İzin Formu
- 13.2 Banka Hesap Detayları
- 13.3 Personel Değerlendirme Formu
- 13.4 Seyahat Masrafları Talep Formu
- 13.5 Fazla Mesai Formu
- 13.6 Masrafların İadesi Formu

### 13.1 İzin Formu

#### İZİN FORMU

<b>ÇALIŞANIN ADI</b>	_____
<b>TARİH ARALIĞI</b>	_____
<b>TOPLAM GÜN</b>	_____
<b>İZİN SEBEBİ</b>	<input type="checkbox"/> Yıllık İzin
	<input type="checkbox"/> Mazeret izni / Vefat izni / Bakıcı izni
	<input type="checkbox"/> Eğitim izni / Hastalık izni
	<input type="checkbox"/> Diğer _____
<b>ÇALIŞANIN İMZASI</b>	_____
<b>TARİH</b>	_____
<b>YETKİ</b>	_____
<b>İMZA TARİHİ</b>	_____

## 13.2 Banka Hesap Detayları

### BANKA HESAP DETAYLARI

SOYADI: \_\_\_\_\_

ADI: \_\_\_\_\_

HESAP 1: \_\_\_\_\_

HESAP 2: \_\_\_\_\_

BANKA: \_\_\_\_\_

BANKA: \_\_\_\_\_

ŞUBE: \_\_\_\_\_

ŞUBE: \_\_\_\_\_

ADRES:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ADRES:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

IBAN: \_\_\_\_\_

IBAN: \_\_\_\_\_

HESAP NO: \_\_\_\_\_

HESAP NO: \_\_\_\_\_

MİKTAR: TL \_\_\_\_\_

MİKTAR: TL \_\_\_\_\_

## 13.3 Personel Değerlendirme Formu

## PERSONEL DEĞERLENDİRME FORMU

	Yetersiz Performans	Görevinin Gereksinimlerini Kısmen Karşılıyor	Görevinin Gereksinimlerini Karşılıyor	Görevinin Gereksinimlerini İyi Düzeyde Karşılıyor	Görevinin Gereksinimlerini Tutarlı Bir Şekilde Karşılıyor
	1	2	3	4	5
<b>KİŞİSEL ÖZELLİKLER</b>					
Kıyafet					
Zamanında İşe Gelme					
Mesleki Gelişime Açık Olma					
İletişim becerileri					
Bilginin gizliliğine ilişkin sorumlulukları					
<b>İLİŞKİLER</b>					
Yöneticiler ve idari çalışanlarla ilişkiler					
Mesai arkadaşları ile ilişkiler					
Birlikte çalıştığı kişilerle ilişkileri					
Müşterilerle ilişkiler					
<b>BECERİLER</b>					
Gözetim kabiliyeti					
Sorunları çözme kabiliyeti					
Zaman yönetimi					
İşini pazarlama kabiliyeti					

Modül 1: Mesleki Firmanızı Planlayın

	Yetersiz Performans	Görevinin Gereksinimleri Kısmen Karşılıyor	Görevinin Gereksinimleri Karşılıyor	Görevinin Gereksinimleri İyi Düzeyde Karşılıyor	Görevinin Gereksinimleri Tutarlı Bir Şekilde Karşılıyor
<b>Mesleki firmanın faaliyetlerini pazarlama kabiliyeti</b>					
<b>İnisiyatif kullanımı</b>					
<b>Talimatları takip edebilme</b>					
<b>Mesai arkadaşlarına talimat verebilme</b>					
<b>Müşteri sorunları ile ilgilenme</b>					
<b>Rapor oluşturabilme ve yazabilme</b>					
<b>Güncel politika ve prosedürler hakkında farkındalık</b>					
<b>TEKNİK BECERİLER</b>					
<b>Kelime kullanımı</b>					
<b>E-Posta</b>					
<b>Hızlı / Doğru Yazma</b>					
<b>Dosyalama</b>					
<b>Dinleme – Algılama</b>					
<b>Telefon ile görüşme kabiliyeti</b>					
<b>PROFESYONELLİK</b>					
<b>İşverene sadakat</b>					
<b>Diğer çalışanlara sadakat</b>					
<b>Mesleki firmaya katkıda bulunmaya istekli olma</b>					
<b>TOPLAM</b>					

\* Belirli bir çalışanın konumuna uygun olmayan maddeleri silin.

### 13.4 Seyahat Masrafları Talep Formu

#### SEYAHAT MASRAFLARI TALEP FORMU

ADI: \_\_\_\_\_

TARİH: \_\_\_\_\_

AMAÇ: \_\_\_\_\_

MÜŞTERİ ADI: \_\_\_\_\_

DOSYA NUMARASI: \_\_\_\_\_

#### ARAÇ İLE SEYAHAT

ARAÇ MOTOR KAPASİTESİ: \_\_\_\_\_

ÇIKIŞ NOKTASI: \_\_\_\_\_

VARIŞ NOKTASI: \_\_\_\_\_

TOPLAM KM: \_\_\_\_\_

HARCIRAH HESABI:

KM x TL X.XX = TL XXX.XX

#### HAVA YOLU İLE SEYAHAT

KALKIŞ YERİ: \_\_\_\_\_

İNİŞ YERİ: \_\_\_\_\_

KALINACAK YER: \_\_\_\_\_

ÇALIŞANIN İMZASI: \_\_\_\_\_

# KOPYASI ÇALIŞANDA KALACAKTIR: \_\_\_\_\_

### 13.5 Fazla Mesai Formu

#### FAZLA MESAI FORMU

Çalışanın Adı: \_\_\_\_\_

GÜN	TARİH	BAŞLANGIÇ	BİTİŞ	TOPLAM SAAT	İMZA
Pazartesi					
Salı					
Çarşamba					
Perşembe					
Cuma					
Cumartesi					
Pazar					
TOPLAM SAAT MİKTARI					

Yetkili İmza: \_\_\_\_\_

### 13.6 Masrafların İadesi Formu

#### MASRAFLARIN İADESİ FORMU

ADI: \_\_\_\_\_

TARİH: \_\_\_\_\_

MASRAF TÜRÜ:

(Lütfen uygun kutuyu işaretleyin)

Taksi

Pazarlama

Diğer (belirtiniz)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

HARCAMANIN NEDENİ: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
MÜŞTERİ ADI: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
DOSYA NUMARASI: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
YAPILAN HARCAMANIN TARİHİ: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
HARCANAN MİKTAR: TL \_\_\_\_\_

ORTAK İMZASI: \_\_\_\_\_

TARİH: \_\_\_\_\_



# Mesleki Firma Modelleri, İş Birlikleri ve Bağlantılar

Modül

2

## İÇİNDEKİLER

---

<b>2.1 Giriş</b>	<b>139</b>
<b>2.2 Sizin için En Uygun Mesleki Firma Modeli Hangisidir?</b>	<b>139</b>
2.2.1 Tek Başına Çalışan Meslek Mensubu	140
2.2.2 Maliyet Paylaşımli Anlaşmalar	142
2.2.3 Eşit Ortaklıklar	143
2.2.4 Eşit Olmayan Ortaklıklar	145
2.2.5 Destekleyici Model	147
2.2.6 Çok Disiplinli Mesleki Firmalar	148
<b>2.3 Mesleki Firma Yönetimi</b>	<b>150</b>
2.3.1 Mesleki Firmada Çalışan Aile Üyeleri	150
2.3.2 Karar Alma Yaklaşımları	151
2.3.3 Bir Mesleki Firmanın Yapılandırılması Veya Yeniden Yapılandırılması Söz Konusu Olduğunda Değerlendirilmesi Gereken Konular	153
2.3.4 Ortaklık Sözleşmeleri	157
2.3.5 Ücret ve Kar Paylaşım Modelleri	157
<b>2.4 Değer Kazanmak için Bağlantıların ve İşbirliklerin Kullanımı</b>	<b>161</b>
2.4.1 Bağlantı Birlikteliklerinin Avantajları ve Dezavantajları	162
2.4.2 İş Yönlendirme Ağı	162
2.4.3 Mesleki Ağ	165
2.4.4 İdari Destek Ağı	167
2.4.5 Bilgi Ağı	167
<b>2.5 Gelişen Mesleki Firma ve Düzenli İnceleme Ağı</b>	<b>169</b>
<b>2.6 Sonuç</b>	<b>169</b>
<b>2.7 Daha Fazla Bilgi ve IFAC Kaynakları</b>	<b>170</b>
Ek 2.1 Olası Ortakların Kontrol Listelerini Değerlendirin	171
Ek 2.2 Bir Ortaklık veya Hissedarlık Sözleşmesinde Olması Gereken Maddelere İlişkin Kontrol Listesi	173
Ek 2.3 Bağlantı Ortaklıkları Oluşturulmasına İlişkin Kontrol Listesi	177
Ek 2.4 Örnek Olaylar	179

## 2.1 Giriş

Bu modül, bir muhasebe firması açma veya işletmede yer alan bir takım yapısal hususları ele almaktadır. Çeşitli modeller vardır:

- Tek başına çalışan muhasebe meslek mensubu, ortaklıklar ve kurumsal yapılar,
- Mesleki firma içerisinde kâr paylaşımı ve karar almaya yönelik temel yaklaşımlar ve
- Kendi fikrinizin gücünü arttırmak için bağlantı ve birlikteliklerin kullanımı.

Eğer mesleki firmanız, iyi karar alma, etik ve etkili süreçler, kendini işine adanmış vizyoner liderlerden oluşan sağlam bir temel üzerine inşa edilmişse, mesleki firmanın geleceğine uzun süre güvenle bakılabilir.

Kendi (mesleki) firmanızı kurmanız, karşılaşacağınız en büyük mesleki zorluklardan birisidir ve potansiyel olarak en kârlı olandır. Çok ve uzun saatler çalışma gerektirmesine rağmen, yine de bir iş kurmak, size bağlı olan müşterilerinize gerçek değer sağlamak ve son olarak da kendi geleceğinizi şekillendirmek için bir şanstır. Yapılması gereken başlangıç faaliyetlerinin çoğu herhangi küçük bir işin kurulması ile aynıdır.”

*Myers 2006<sup>1</sup>,*

## 2.2 Sizin için En Uygun Mesleki Firma Modeli Hangisidir?

Bu bölüm kilit mesleki firma türlerini incelemektedir. Yasal olarak ve aynı zamanda bir iş yönetimi bakımından bunların birisi sizin için uygun olacaktır.

Mesleki firmaların farklı modellerini göz önünde bulundururken, umanız gereken özel durumları veya gereksinimleri belirlemesi için yerel mesleki birliğiniz ile iletişime geçin. Mesleki, etiksel, düzenleyici veya yasal nedenlerden dolayı, her hukuki yapı, her ülkede veya bölgede kullanılamayabilir. Bu nedenle, bu modül birtakım seçenekleri ele almakta ve bazen ülkeye özgü örnekler vermektedir. Ancak, rehberdeki konuların büyük bir kısmı, yerel yasal konulardan ziyade her mesleki firma modelinin işlevsel yönleri ile ilgili olacaktır.

Örneğin; tek başına çalışan muhasebe meslek mensubu aşağıdakiler gibi yasal yapılarda çalışabilir:

- Ayrı tüzel bir kişiliğe sahip olmayan kişi,
- Sorumluluğu koymuş olduğu sermaye ile sınırlı tek yöneticili bir şirket,
- Birkaç çalışana sahip bazı operasyonel varlıkları olan ve muhasebe hizmeti sunmayan

1 Myers, Randy. “Start Your Own Practice. Shape your own destiny and provide value to clients,” *Journal of Accountancy*, April 2006. [www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Apr/StartYourOwnPractice.htm](http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Apr/StartYourOwnPractice.htm).

bir kişiye (örneğin, bir eş veya kilit bir personel) birtakım kar paylaşımlarına izin veren bir hizmet işletmesi.

- Benzer şekilde çalışan muhasebe meslek mensubu (mensupları) ile maliyet paylaşımlı bir iş ortaklığı veya
- Yukarıdakilerin bir kombinasyonu.

Orta ölçekli veya daha büyük bir mesleki firma, hizmet kapsamının belirli bölümleri için ayrı tüzel kişilikler oluşturabilir. Örneğin,

- Bir bilgi teknolojisi hizmetleri işletmesi,
- Finansal planlama ve varlık yönetim işletmesi ve
- Bireysel ortakların bir araya geldikleri geleneksel bir yapıda sunulan denetim hizmetleri.

Bu seçenekler ortaklık için uygun olmayan veya böyle bir isteği olmayan ancak uzman becerilere sahip kilit personeli ödüllendirmek için kullanılabilir veya bu seçenekler mesleki birliğinizin etik kurallarına uyumlu olmak için benimsenebilir. Muhasebe veya başka bir iş kolunda olduğu gibi ailesel kaygılar üzerinde artan odak noktası ile mesleki firma modellerinin ortaklığa kolay giriş ve çıkışı sağlaması gerekir ve bu çoğunlukla öz sermaye ve öz sermaye olmayan ilkeler arasında farklılık yaratan yapılarla kolay hale getirilir.

Bu modülü okudukça, ihtiyaçlarınız ve ortaklarınızın ihtiyaçları için en uygun yapıyı belirlemenize yardımcı olabilecek bir değerlendirme tablosu hazırlayabilirsiniz.

### **2.2.1 Tek Başına Çalışan Meslek Mensubu**

Çoğu mesleki firma hayata basit bir ilke ile başlar. Belki muhasebe meslek mensubu, başka bir mesleki firma çalışıyordu ve tek başına çalışmaya karar vermiştir. Belki de, büyük bir mesleki firmaya ortak olan kişi hayatından memnun değildir ve önemli kararlarda hemen veya doğrudan söz sahibi olmak istiyordur. Belki de bu kişi yeni bir kariyer yolu arayan, bir şirketten veya kamudan ayrılan bir kişidir. Arkada yatan nedenler çok ve çeşitlidir; fakat sonuç aynıdır.

Tek başına çalışan muhasebe meslek mensubu mesleki firmanın tamamından sorumludur. Bunlar ücret tespiti, firmadaki mesleki standartların ve iş süreçlerinin geliştirilmesi ve kontrolü, mevcut ve gelecekteki müşterilere hizmetlerin pazarlanması ve satışı, mesleki firmanın yönetimi ve faaliyetleri için finansman sağlaması olabilir.

Tek başına çalışan muhasebe meslek mensubunun mesleki firmasında yalnızca tek kişi olarak çalışması gerekli değildir ve firmasında tek ücret alan kişi olması gerekmez. Mesleki firmaya diğer insanları ne oranda dahil edeceğinize karar vermek size kalmış bir şey. İş görüşmeleri yaptığınız zamanlarda olası çalışanlarınız ile yönetim tarzınızın bu yönünü görüşmelisiniz. Örneğin, onların beklentileri ve tarzlar, özellikle de mesleki firmanızda hayati

öneme sahip ilk birkaç pozisyon için sizin beklentileriniz ve tarzınız ile oldukça yakın olması gerekecektir. Örneğin mesleki firmanızın gelirini artırmayı planlıyor; fakat firmanızı dışa açılması konusunda sıkı bir şekilde koruyorsanız, o zaman ortak olarak ilk kabul edebileceğiniz çalışanınıza bu durumdan bahsetmelisiniz. Yönetici ve üst düzey çalışanlar, birbirlerinin isteklerini bildiklerinde, bu durum mesleki firma içerisinde uyumu sağlamak için en iyi çalışma ortamını beraberinde getirir.

Tek başına çalışan muhasebe meslek mensubu, mesleki firmasına finansman sağlamak amacıyla kendi öz sermayesi ile birlikte dış borçlanmanın bir birleşimini kullanabilir. Ancak, bu durumda bile mesleki firmanın gireceği borçları ödeme sorumluluğu, tamamen meslek mensubuna aittir.

Bu modelin olası faydaları aşağıdaki gibidir:

- Tek nihai karar verici. Meslek mensubu tek başına karar verir ve kararın sorumluluğunu tek başına üstlenir. Uygun niteliklere sahip veya güven sağlayan uzmanlar, danışmanlar veya çalışanlardan tavsiyeler alabilir; ancak, kararlarını tek başına almak zorundadır. Süreç, nispeten hızlı ve kolay olabilir ve kesinlikle siyasi düşüncelerden uzaktır.
- Kar paylaşımı yoktur.
- İç kuralları hızlı bir şekilde değiştirme ve pazar taleplerine uyum sağlama konusunda esneklik.
- Doğrudan müdahale ve kontrol hissi birçok kişiye cazip gelmektedir.
- Olası zorluklar aşağıdakileri içerebilir:
  - Yönetici mesleki firmayı her yönüyle yönetecek gerekli tüm beceri veya deneyimlere sahip olmayabilir. Pazarlama, sistem geliştirme veya kalite kontrol gibi yönetim alanında önemli bir zayıflık olabilir. Bu tür bir zayıflık, iş yükünün bir bölümünü güvenilir bir uzmana devrederek giderilebilir. Eğer söz konusu zayıflık muhasebe hizmetleri ile ilgiliyse, meslek mensubu, söz konusu işi uygun niteliklere sahip bir mesleki firma veya çalışana yönlendirmelidir.
- Tek olarak çalışan meslek mensupları, faaliyet gösterdikleri gittikçe karmaşıklaşan ticari ortam sebebiyle, mevzuat veya muhasebe standartlarındaki değişiklikleri takip etmekte zorlanabilirler. Tek başına çalışan bir meslek mensubu tarafından sunulan hizmetlerin kapsamı ne kadar genişlerse, problem de mesleki risk de o kadar büyür.
- Mesleki firma bünyesinde yalnızca sınırlı mesleki destek varsa (örneğin, kararların çoğunu kontrol etmeden alabilen oldukça kıdemli ve/veya deneyimli bir kişi), mesleki firmanın sahibi olan meslek mensubu çoğu zaman, hatta tatillerde bile “aranan kişi” olabilir. Mesleki firmanın sahibi olan meslek mensubu, sürekli olarak bu tür bir baskının altındaysa, bu durum onda önemli sağlık problemlerine yol açabilir.

- Mesleki yalnızlık, işin kalitesini veya muhtemelen meslek mensubunun kişisel memnuniyetini azaltabilir. Belirli bir dereceye kadar bu boşluğu kapatmak amacıyla mesleki bağlantılarını (muhtemelen mesleki birliğiniz, tartışma grupları ve buna benzer şeyler ile) kullanarak bu sorunun üstesinden gelebilirsiniz.
- Meslek mensubu, mesleki firmasını uygun bir düzeyde tutmak için mesleki firmayı finanse edecek yeterli paraya sahip olmayabilir. Yetersiz finansman veya aşırı borçlanma, mesleki firmada nakit sıkıntısı yaşatabilir veya mesleki firmanın sürdürülebilir bir düzeyde faaliyetlerini devam ettirmesi için gereken yatırım düzeyini düşürebilir. Örneğin, bu durum, eğitim veya teknolojiye istenenden daha az yatırım yapılmasına yol açabilir.
- Mesleki firma elde ettiği gelirin büyük bir kısmını sabit giderlerine harcayabilir (örneğin, kira, üyelikler, sabit varlıklar, yazılım lisansları veya muhtemel bazı çalışanlar). Bunun sebebi, bu kaynaklar yıl boyunca tam olarak kullanılmasa bile bütün mesleki firmaların minimum bir kaynağa ihtiyaç duymasıdır.

### 2.2.2 Maliyet Paylaşımlı Anlaşmalar

Maliyetlerin paylaşımı, tek başına çalışan meslek mensubu modelinde bazı eksikliklerin giderilmesine yardımcı olur. Aslında, bazı mesleki firmalar ortak kaynakların kullanımı ve maliyetlerini paylaşmaktadırlar. Bireysel firmalar, kendi gelirlerini elde ederler ve ortak maliyetlerde paylarına ek olarak diğer ihtiyari masrafları da öderler.

Bu modelin olası faydaları aşağıdaki gibidir:

- Her mesleki firma kendi esnekliği ve bağımsızlığını korur. Grubun yalnızca bir üyesi, bir uzmanlığa ihtiyaç duyarsa, söz konusu üye, bunu kendisi satın alabilir.
- Kimi zaman bu şekilde maliyetlerini paylaşan mesleki firmalar, birbirlerinin mesleki becerilerini de tamamlayabilirler. Mesleki firmalardan birisi vergi uzmanı olabilir, diğeri denetim hizmetleri sunuyor olabilir, bir diğeri varlık yönetim hizmetleri konusunda uzman olabilir. Bu mesleki firmalar, müşteri üzerinde kontrolü kaybetme korkusu yaşamadan, çok yönlü ve ilgili hizmetleri sunmak için grup içerisinde müşterileri birbirlerine yönlendirebilirler.

Olası zorluklar aşağıdakileri içerebilir:

- Mesleki firmaların her biri dar bir kapsamda hizmet sunan nispeten küçük bir mesleki firma olarak kalabilir. Mesleki firmalar, birbirlerinin uzmanlık alanlarında doğrudan rekabet göstermeyeceklerine dair aralarında anlaşabilirler. Eğer bu yapılırsa, bu durum kendi firmalarının büyüme seçeneklerini kısıtlayacaktır.
- Merkezi bir düzen kurma ve ödemelerin yönetilmesi ve her bir mesleki firma için maliyet paylaşımı faturaların hazırlanması biraz zaman gerektirebilir. Eğer bir görev eşit şekilde paylaşılmazsa veya bu iş için harcanan zaman, diğer mesleki firma tarafından

yapılan ödemeye dahil edilmezse, o halde grup çalışmasını yapan mesleki firma için bu durum bir maliyeti temsil eder.

- Müşteriler bu bilgi çağında “tek kişilik gösterilere” güvenemezler.

### 2.2.3 Eşit ortaklıklar

“Ortaklıklar eşit, esnek ve mesleki olarak özgürleştirici olabilir. Bunlar gelişigüzel, liyakatsiz ve son derece siyasi olabilirken, aynı zamanda bunların bazıları dünyadaki en başarılı iş modelleridir.” “Sonuç olarak, liderler (gerçekten başarılı liderler, örneğin, borsa işlemleri gören bir işletmenin lideri) ortaklarının görüşlerini daha kapsamlı bir şekilde isterler. “Farklı liderler bunu farklı şekillerde başarmaktadır”. Örneğin, bir lider, yaptığı işin bir kısmını bu konuda istekli ortaklara dağıtabilir. Aksine başka bir lider ise, büyük olan mesleki firmasında çeşitli küçük bağlantılarının liderlerinin yönetim gruplarında temsil edilmelerini sağlamak için aşırı özen gösterebilir.

*Young 2008<sup>2</sup>*

Yukarıda alıntı yapılan Laurie Young'ın makalesi tavsiye edilen bir metindir. Bu makale bir ortaklık modelinin potansiyel güçlü ve zayıf yönlerine vurgu yapmaktadır.

Farklı ülkelerde, bir ortak olarak ticaret yapmak için farklı yasal seçenekler bulunmaktadır. Bu nedenden dolayı yasal bağlamda sizin mesleki firmanız için uygun olan seçenekleri tespit etmek için mesleki birliğiniz size yardımcı olabilir. Farklı yasal seçenekler farklı çıkarımları beraberinde getirir. Örneğin:

- Her bir ortağın, özellikle ortaklarının faaliyetleri için üstlendiği yükümlülüğün derecesi.
- Varlık koruma ve
- Sınırlı yükümlülüğe karşı sınırsız yükümlülük yapıları ile verilebilen veya bazı durumlarda verilmesi gereken hizmetlerin kapsamı.

Eğer yeni bir ortaklığa başlarsanız, mesleki firmanın en baştan kurulması gereklidir. Bu, ortaklar hakkında sahip olduğunuz bilgi dışında başlangıçta herhangi bir politika, prosedür, sistem veya kaynağa sahip olmayacağınız anlamına gelmektedir. Ortaya çıktıkça bu politikaların belgelenmesi önemlidir. Böylece mesleki firmadaki herkes «işlerin yapılış şekli» hakkında bilgiye sahip olacaktır. Yaklaşımlarınızı geliştirmek ve sadeleştirmek için ciddi zamana ihtiyacınız olacaktır. Bir ortaklığın nasıl organize edilebileceğine ilişkin Ek 2.4, Örnek Olay 2.1'e bakınız.

Mevcut bir ortaklığa katılırsanız, bu durum halihazırdaki ortaklık tabanının mevcut sistemlerini, süreçlerini, politikalarını ve felsefesini de devralmış olduğunuz anlamına gelir. Bu sıfır-

2 Young, L. “All For One.” Accountancy, August 2008, 55–56.

dan başlamaktan kesinlikle daha kolaydır ve başlangıçtaki belgeler ile size zaman kaybettirmeyecektir. Ancak, yine de bazı süreçlerin iyileştirilebileceğini düşünebilirsiniz. Bu durum, sizin ortaklıkta bazı şeyleri değiştirmek için biraz zaman harcayacağınız anlamına gelir. Bu, diplomatik becerilerinizi geliştirmeniz için bir fırsat sağlayacaktır.

Var olan bir mesleki firmanın hissesini satın almak, mesleki firmanın kar paylarında yaşanabilecek kaybı telafi etmek için mevcut ortaklara yüklü bir miktar ödeme yapmanızı gerektirebilir. Alternatif olarak, yapacağınız ödeme mesleki firmada işletme sermayesi olarak kullanılabilir. İşletme için yapılan harcamanın miktarı bir mesleki firmadan diğerine değişiklik göstermesine rağmen, makul olarak tahmin edilebilir bir kâr ve/veya gelir düzeyini garanti etmek avantajlı olabilir.

Diğer taraftan bir ortaklığın başlatılması, küçük bir gideri ortaya çıkarabilir. Ancak mesleki firmanın uygun kar düzeyine ulaşması (veya gelir, maaş gibi) uzun zaman alacaktır. İlk karlar, süreç içerisinde giderek artan iş harcamaları ve borçlular sebebiyle tükenebilir. Mesleki firma için elzem varlıklar konusunda daha fazla yatırım yapma ihtiyacı da olabilir.

En basit ortaklık modellerinde, ortakların tamamı, mesleki firmaya eşit miktarda finansman sağlar, karı eşit olarak paylaşır ve ortakların tamamı karar alma sürecinde yer alır. Bu yaklaşım çoğunlukla hedeflerin ortak ve karşılıklı saygının olduğu ve ortakların tamamının benzer bir işletme görüşüne sahip olduğu ortaklıkların başlangıcında kullanılır.

Daha büyük ortaklıklarda (örneğin; firmalar 5 veya daha fazla ortağa eriştiğinde), mesleki becerilerin ve kişiler arası ilişkilerin çeşitliliği sebebiyle karışıklıklar artar. Karar alma bir grup ortağın yetkisinde olabilir. Ortağın mesleki firmada bulunma süresi veya her ortağın göreceli performansı gibi unsurlara bağlı olarak kârlar eşit olmayan bir şekilde paylaşılabilir, aynı zamanda mülkiyet düzeyleri de değişiklik gösterebilir. Bu konular aşağıda daha detaylı olarak ele alınacaktır.

Bu modelin olası faydaları aşağıdaki gibidir:

- Bir elin nesi var iki elin sesi var ya da akıl akıldan üstündür. Bir ortak teknik bilgi alışverişinde bulunabilen, stratejik seçenekleri tartışabilen veya destek sağlayabilen bir kişidir. Sizin için uygun bir tatil fırsatı olduğunda, diğer ortakların birisi şirkette kalabilir veya tam tersi olabilir. Ortak, mesleki firmanın işletme sorumluluklarını paylaşır.
- Katkı ve kar paylaşımı kolay olur.
- Kişilerin belirli alanlarda uzmanlaşma kapasitesi ve böylece bir müşterinin ihtiyaçlarına layıkıyla hizmet sunma konusunda kapsamın genişletilmesi ve
- Mesleki firmaya işletme sermayesi sağlamak amacıyla birden fazla ortaktan finansman sağlanması.



Olası zorluklar aşağıdakileri içerebilir:

- Ortakların sayısı arttıkça, ilk zamanlarda belirlenen ortak hedefi başarı ile gerçekleştirmek daha zor hale gelir. Bunun nedeni, ortakların yaşları değişiklik göstermeye başlayacak ve onların finansal kaynakları ve yükümlülükleri, mesleki firmanın nakit akışı üzerinde farklı taleplere sebep olacaktır. Bu faktörler, ortakların birbirleri ile olan ilişkilerinde rol oynamaya başlayacaktır.
- Bu modelin güçlü tarafları, aynı zamanda bir zayıflık olabilir. Yöneticilerin ilgi alanları ve yeterlilikleri zayıflığa neden olabilir. Bazıları bazı rollere yönelirken, diğerleri bunlardan kaçınabilir. Her bir ortağın iş yükü önemli ölçüde farklılık gösterebilir. Bazı kişilerin gelir veya kar elde etmeye yönelik katkıları değişiklik gösterebilir. Çalışma süresi ve yoğunluğuna ilişkin tutumlar da değişiklik gösterebilir. Bu farklılıklar sebebiyle ortaklar arasında gerginlik oluşabilir.
- Karar alma süreci, karar alınmadan önce tüm ortaklar ile istişare etme (belki de bu ortaklarla hem fikir olma) ihtiyacından dolayı yavaşlayabilir.
- Ortakların tamamı genel olarak tek bir yöneticinin eylemlerine bağlılık gösterir.
- Kullanılan belirli bir tüzel kişilik yapısına bağlı olarak, yapılan hata veya yanlış uygulamanın yasal sorumluluğu ortakların tamamını etkileyebilir.

Ek 2.1'de potansiyel ortakların değerlendirilmesi için bir kontrol listesi sunulmuştur. Ek 2.4'te, Örnek Olay 2.2 ve 2.3 ortakların yetenekli oldukları alanları ve güçlü oldukları tarafları ayırt ederek bir ortaklığın nasıl organize edilebileceğini göstermektedir.

#### **2.2.4 Eşit Olmayan Ortaklıklar**

Bu bölümde, “eşit ortaklık” ile ilgili yukarıdaki tüm hususların anlaşıldığını varsayıyoruz. Bu bölüm, işletme sahipliği, iş yükü ve/veya kar paylaşımı düzenlemelerinin herhangi birinde eşitsizliklere sebep olan farklılıkların altını çizmektedir.

Eşit olmayan bir ortaklık, birçok nedene bağlı olabilir. Yaşı büyük veya firmanın kurucularından olan bir yönetici, daha yeni veya daha genç bir ortağa göre belirli bir konuya daha farklı yaklaşabilir veya satışta yer alan ortaklar, satın almadaki ortağa veya yeni başlayan bir ortağa göre giriş ücretine veya gelirlere farklı bir yaklaşım sergileyebilir. Bazı durumlarda, mesleki firmanın değeri o kadar yüksektir ki yeni gelen ortağın tam eşit payda hisse almaya gücü yetmez, bu nedenle bu kişiler ilk aşamada daha az hisse alırlar veya karlarını değiştirerek zamanla öz sermayeyi artırırlar.

Bir mesleki firmanın satın alınması, özellikle şerefiye sebebiyle mesleki firmanın varlıklarından pay elde etme konusunda büyük miktarda bir finansal harcama gerektirebilir. Bu tek işlem, yeni gelen ortağın yatırımın çoğunda veya büyük bir kısmında borçlanmasını gerektirebilir. Genelde mesleki firmanın gösterilen nakit akışlarına göre sermaye sahibi ile (veya

hisselerini satan bir ortakla) gerçekçi bir geri ödeme planı üzerinde mutabık kalınabilir. Bu şekilde, borç, birkaç yıl içerisinde tahmin edilebilir bir şekilde azaltılabilir.

Fakat ortaklıkta hisse satışı veya alımı, ortakların birisi veya her ikisi tarafından kötü bir şekilde yönetiliyorsa, uzun vadede zorluk yaşanabilir. Bu işlem “ücret çok düşük olduğundan” dolayı satış yapan ortak için pişmanlık nedeni olabilir. Fakat yeni satın alan ortak ise “yüksek bir fiyat istendiğini” düşünebilir. Bu görüş farklılığı, gelecekte uzun bir süre söz konusu ortağın diğeri ile ilişkisini etkileyebilir. Bu durum daha fazla gelir için bir talep yaratacaktır. Yeni gelen ortak krediyi ödemek için daha fazla nakde ihtiyaç duyarken, satış yapan ortak, düşük ücreti bir şekilde telafi etmek isteyebilir. Böyle durumlar olabilir. Ancak kesinlikle birçok istisna da olacaktır.

Bir ortaklığa başlamadan önce (ister yeni bir mesleki firma ister halihazırda var olan bir mesleki firma olsun), ortakların birbiriyle ilişki tarzını görüşmek için biraz zaman harcamanız gerekecektir. Herhangi bir sözleşme yapılmadığı veya üzerinde anlaşılmadığı için ortaklık düzenlemeleri konusunda anlaşmazlıkları konu olan birçok ilginç dava vardır. Ortaklar tarafından müzakere edilmesi, karara bağlanması ve belgelendirilmesi gereken temel konular için Ek 2.2'ye bakınız.

Özellikle ortaklıklar için göz önünde bulundurulması gereken son bir konu da, devir planlaması ve satış yapılacak birisine sahip olma ihtiyacıdır. Uzun yıllardır, ortaklık modeli bir “motivasyon-teşvik” olarak görülmüştür. Başarılı bir muhasebe meslek mensubu, birkaç yıl ortalamasının biraz altında bir maaş için çalışıp, daha sonra mesleki firma satın almayı düşünebilir. Günümüzde, yeni nesil muhasebe meslek mensupları birçok kariyer seçeneğine sahiptir. Bazıları ise kariyerinin bir mesleki firma ortaklığına doğru ilerlemesi için sabırla bekleyemezler. Bu durum geleneksel ortaklık modeli için zorluğu ortaya koymaktadır.

Bu yüzden mesleki firmalar, yapılarına göre çeşitli zorluklarla yüzleşmektedirler. Bir mesleki firmanın diğer mesleki firmalar ile kariyer tercihi konusunda rekabet etmesi için muhasebe meslek mensuplarına yeni kariyer seçenekleri sunmada yeterince ilgi çekici olması gerekir. Aynı zamanda, söz konusu mesleki firmanın yeni nesil muhasebe meslek mensuplarının gelir konusundaki şartlarını karşılayacak yeterlilikte kar elde edebiliyor olması gerekir.

Yapısal olarak ortaklık, kişilerarası iletişimde bazı zorluklar oluşturur. Ancak, mesleki firma uzun yıllar mesleğe hizmet etmiştir ve bunu yapmaya devam edecektir. Fakat, bir ortaklık amacına uygun bir şekilde yapılandırılmazsa veya ortaklar arasındaki temel ilişki zarar görürse, ortaklar birtakım firma-içi zorluklar ile yüzleşirler. Muhasebe meslek mensuplarının, müşterilerine ortaklıkların kurulması ve kimi zamanda sorunların çözüme kavuşması konusunda yardımcı oldukları için kendi sorunlarını da çözebiliyor olmaları önemlidir.

### 2.2.5 Konsolidatör Model

Konsolidatörler işletmelerin verimliliğini arttırmak ve maliyet tasarrufu sağlamak amacıyla bir dizi küçük işletmeyi tek ve büyük bir işletme altında toplarlar. Konsolidatörler, maliyet tasarrufu ve/veya gelir kazancı sağlamak amacıyla büyük bir grubun parçası olarak en iyi mesleki uygulamaları sunabileceklerini iddia ederler. Elbette ki bu, olabildiğince hızlı bir şekilde tasarruf etmek için devralan tarafından sağlam ve pragmatik karar almayı ve devralınan firma tarafından işlemin kabulünü gerektirir.

Borsaya kote bir konsolidatör olan mesleki bir firma, genellikle resmi olarak bağımsız mesleki firma ortaklarının yanı sıra diğer özel ve/veya kurumsal yatırımların yer alacağı birtakım hissedara sahiptir ve mesleki firmanın hisseleri borsada işlem görür.

Bileşik Krallık'ta, Avustralya'da, ABD'de, bu borsaya kote konsolidatör model olan mesleki firmalar oluşturulmaya çalışılmış ve farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu sebeple, "konsolidatörler", günümüz piyasasında önemli oranda değildir. Bunlar, ortakların önemli bir kısmının emekliye ayrılacağı firmalar için daha caziptir. Karşılaştırma yapmak gerekirse, yeni kurulmuş veya emin adımlar ile büyüyen bir mesleki firma, yüksek ihtimalle kendi bağımsızlığına değer verecek ve "konsolidatör" bir mesleki firma ile ilgilenmeyecektir.

Borsaya kote konsolidatör mesleki firmalar, halka açık bir şirketteki yöneticiye çeşitli fırsatlar sunar:

- Emeklilik amaçlı bir çıkış yolu: Nakit veya hisse karşılığı mesleki firmayı takas etmek.
- Sermayeye erişim: Günümüzde mesleki firmaların karşılaşıyor oldukları teknoloji maliyetlerini finanse etmeye yardımcı olması konusunda oldukça önemlidir.
- Geliştirilmiş yönetim sistemlerine erişim,
- Yetenekli kişilerin, uzmanların bilgilerinin yer aldığı daha geniş bilgi havuzuna erişim (örneğin, emsaller, eğitim ve sektöre özgü bilgiler) ve
- Yüksek nitelikli personel için bir kariyer yolu ve hisse senedi/hisse senedi opsiyonları ile mesleki firmanın başarısında yer almaları için finansal teşvik.

Diğer taraftan, bu şekildeki mesleki firmalar, bağımsız bir muhasebe firmasından kültürel olarak farklıdır.

- Ortaklar tarafından ortak karar alma mekanizması çoğunlukla yoktur.
- Merkezi kurumsal yönetim, daha önceleri düşünce ve karar alma konusunda bağımsız olan yeni devralınmış işletmeler konusunda yeterince güçlü, stratejiye odaklı ve iyi iletişim kurabiliyor olması gerekir.
- Ofise daha fazla kurumsal bir hava katmaktadır.

- Personelin hareketliliği çalışanlara bir fayda olarak görülebilir; ancak müşteriler bunu aynı şekilde görmeyebilir.
- Genellikle satın alınan mesleki firmaların ortaklarına firmayı satın aldıktan sonra bir süre hisselerini satmalarını önlemek için kısıtlamalar getirilir.
- Daha sonrasında mesleki firmanın, kıdemli meslek mensupları ve hissedarlarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yeterince kar elde etmesi gerekecektir.
- Eğer mesleki firma borsaya kote ise, borsa talepleri üç aylık sonuçlar ve kısa vadeli olmaya daha fazla odaklanabilir.
- Mesleki firmanın son değeri, borsadaki tutumuna bağlı olacaktır.

Bu şekilde bir ortaklık, mesleki firmalardaki bazı genç akıllı kişiler için ille de güçlü motive edici bir etken değildir. Aslında, bu durum bazı mesleki firmaların kültürlerinin değişmesine sebep olur.

Sonuç olarak, bir bireyin ofis üzerinde yaratabileceği etkinin kapsamı ve tutumu farklıdır. Bazıları konsolide bir mesleki firmada bir bireyin daha az etki yaratabileceğini iddia edeceklerdir.

Geçmiş birkaç yılda, borsaya kote konsolidatörler, oldukça geniş ölçüde farklılık gösteren performanslar sergilemişlerdir. Birçoğunun varlığı sona ermiş ve birleşik mesleki firmaların neredeyse tamamı, önceki ortakları tarafından satın alınmıştır.

Halihazırda varlığını sürdüren en başarılı “konsolidatör” firmalar, özel ancak daha hırslı mesleki firmalar olma eğilimindedirler. Büyük mesleki firmalar, küçük mesleki firmaları satın almakta veya bunlarla birleşmektedir. “Satın alınan” mesleki firmanın yöneticileri kimi zaman büyük mesleki firmalarda çalışmaya devam eder kimi zaman da etmez. Satın alınmak istenen mesleki firmalar, daha büyük gruba yönelik değer katacağı düşünülen özel uzmanlık alanlarına sahip olabilir veya onlar, satın alan mesleki firmanın coğrafi alanını genişletebilirler. “Konsolidatör”, borsaya kote bir mesleki firma olsun veya olmasın, ilkeleri ve gereksinimleri aynı kalır. Daha büyük bir grup aracılığıyla “en iyi mesleki firma prosedürlerini” aktarmaya odaklanır ve aynı zamanda boşa yapılan veya tekrarlanan harcamalarını ortadan kaldırır.

#### **2.2.6 Çoklu Disiplinli Mesleki Firmalar**

Bazı ülkelerde, mesleki bir birlik veya düzenleyici bir kurum, kendi üyeleri ve birliğin üyesi olmayan kişiler arasındaki kar paylaşımını kısıtlayabilir. Aynı zamanda, yasalar veya düzenlemeler de nitelikli olmayan kişilerin bir mesleki firmanın kârını paylaşmasını engelleyebilir.

Bu bölüm, muhasebe alanının dışında olan uzmanlar için uygun teşvikler sağlarken, mesleki firmaların müşterilerine geniş yelpazeden hizmet sunmalarına izin veren bazı ülkelerin bu konuya nasıl yaklaştıklarını vurgulamaktadır.

En yaygın kullanılan yaklaşım, bir dizi özel amaçlı işletme oluşturmaktadır. Öyle ki, sermayenin bir bölümü muhasebe meslek mensupları tarafından sağlanır ve mülkiyeti onlara aittir, bir kısmı ise muhasebe alanından olmayan uzman tarafından sağlanır. Örneğin, mesleki firmanın ortakları, bir bilgi teknolojisi konusundaki danışmanlık şirketinin %50 hissesine sahip olabilirler ve şirketin geri kalan %50'lik hissesi bilgi teknolojisi uzmanlarının olabilir. Bazı firmalarda finans uzmanları veya varlık yönetim uzmanlarının yer alması için de benzer yaklaşımlar vardır.

Bu modelin olası faydaları aşağıdaki hususları içermektedir:

- Her bir ayrı işletme için net bir odak noktası,
- Her bir işletme için ayrı yasal yükümlülük,
- Eğer mümkünse, her bir işletme için ayrı bir düzenleyici kapsam
- Her işletme kendi özel tarzını geliştirebilir.
- Mesleki firma sahipleri genel hizmet zincirinin bağlantı halkası olduğu için her bir müşteriden kimin sorumlu olduğu konusunda anlaşmazlık olmaz. Aslına bakılırsa, çoklu disiplinli işletmelerin merkezinde olan muhasebe meslek mensupları, her bir müşteriye sağlanan hizmet düzeyi üzerinde büyük bir etkiye sahip olacaktır. Müşterilerin çalışıyor olduğu kişiler, hizmet sağlayıcıları arasında müşterek mülkiyet ilişkileri ile daha net anlaşılabilir.
- Aynı grup içerisinde yer alan bir birimden diğer bir birime hizmetlerin çapraz olarak yönlendirilmesi önemli bir fırsattır.
- Muhasebe meslek mensubu olmayan daha geniş bir gruptan, özsermaye veya başka fonlar sağlanabilir.

Olası zorluklar aşağıdakileri içerebilir:

- Her bir işletmenin farklı sahipleri olması sebebiyle, bu yapı, işletmelerin kurum içi finansmana (yani grup genelinde öz sermaye veya nakit akışları) en iyi şekilde erişimini garanti etmez.
- İşletmelerin ayrı ayrı bağlantılarını devam ettirmeleri için gereken bazı ilave hususlar, yönetim, muhasebe ve raporlama olacaktır.

Eğer bu düzenleme mesleki firma için uygunsa veya ilginizi çekiyorsa, rehberlik için mesleki birliğiniz ile iletişime geçebilirsiniz.

## 2.3 Mesleki Firma Yönetimi

### 2.3.1 Mesleki Firmada Çalışan Aile Üyeleri

Zaman zaman, tek başına çalışan muhasebe meslek mensubu veya ortağı, aile fertleri, mesleki firmada istihdam edilebilir ve nihayetinde firmanın tüm hisselerine sahip olabilirler. Bazı ülkelerde bir mesleki firmanın bir nesilden diğerine devredilmesi düşüncesi yaygındır. Bazılarında ise bu olağan dışı bir durumdur. Bir mesleki firmada aile fertlerinin çalıştırılması yaklaşımı, ülkeler, kültürler ve ekonomik bölgeler arasında büyük ölçüde farklılık gösterebilir.

Bir mesleki firmada aile fertlerinin istihdamı konusu, normal ticari konuların ötesinde özel durumları da gündeme getirmektedir.

- İlk olarak, mesleki firma bünyesinde istihdam edilen aile ferdi için diğer çalışanların sahip olduğu şekilde açıkça tanımlanmış bir göreve sahip olması önemlidir. Görev tanımının, söz konusu aile ferдинin kariyerindeki yeterlilikleri ile tutarlı olmalıdır. Aile ferdi, eşit derecede yetenekli mesai arkadaşı(lar) ile benzer bir iş deneyimine sahip olmalıdır. Aile fertlerinden beceri ve tecrübelerinin ötesinde performans göstermelerinin beklenmesi gerçekçi değildir ve mesleki olarak da tehlikelidir.
- İkincisi, eğer bu aile ferdi hızlandırılmış bir öğretim programına tabi tutulacaksa, o zaman bu kişilerin iş başında tecrübe kazanmalarının bir rehber tarafından desteklenmesi gereklidir. Bazı durumlarda veya mesleki çalışmanın parçası olarak, bu ilgili kişi ortak olabilir. Bazı durumlarda ise bu kişi mesleki firmadaki başka bir ortak veya kıdemli ve yüksek becerilere sahip bir personel olabilir. Hızlandırılmış eğitim programının kapsamı açık bir şekilde tanımlanmalıdır; her bir mesleki alanda harcanacak zamanın tahmini süresi, her bir aşamada elde edilecek öğrenme hedefleri ve karşılanması gereken performans ve beceri hedefleri.

Yukarıda tanımlanan adımların, zamanı geldiğinde mesleki firmanın faaliyette bulunmasını sağlayacak beceriye sahip iyi eğitilmiş ve disiplinli bir profesyonel ortaya çıkarması gereklidir. Çalışanların saygısını korumak, bir bütün olarak sürecin kilit hedefidir. Personelin, söz konusu aile ferдинin liderliğine güvenmeleri gerekir.

“Stajyer” olan aile ferдинin tek başına çalışan bir muhasebe meslek mensubu veya mesleki firmanın ortağı statüsüne yükseltme zamanı geldiğinde, başka sorunlar ortaya çıkacaktır. Bu aşamada, mesleki firma birtakım “ikinci nesil sorunlar” ile karşı karşıya gelir.

Yeni terfi alan aile ferdine mesleki firma bünyesinde belirli sorumluluk alanları verilmelidir. Bu sorumluluklar, hem müşteriler ile ilgilenme ve yüksek kalitede mesleki hizmetler sunma konusunda mesleki roller hem de idari, yönetim veya olası iş gelişimi gibi “mesleki olmayan” görevler olabilir. Kıdemli aile ferдинin mevcut veya potansiyel müşterilerle ilişki kurma sürecinin çoğunu gerçekleştirmesini ve muhtemelen kıdemli aile ferдинin rehberliğinde “kıdemli olmayan” özsermaye sahibinin mesleki çalışmaların çoğunu yürütmesi, yaygın görülen bir yaklaşımdır.

Kıdemli olmayan aile ferdi, mesleki firmanın kısmi ortağı olma zamanı geldiğinde, mesleki firmaya bazı ödemeler yapması gerekebilir. Bazen, bunun yerine, kıdemli olmayan aile ferdi, kıdemli olan aile ferdinden daha az miktarda bir toplam ücreti kabul edebilir. Bu şekilde, kıdemli olmayan aile üyesinin sermaye sahibi olma ayrıcalığı için ödeme yapması ve mesleki firmaya finansal açıdan katkıda bulunması beklenir.

Kıdemli olmayan bir aile ferdinin mesleki firmanın kısmi ortağı olması, özellikle bir personel bir gün mesleki firmanın kısmi ortağı olmak isterse, bu durum yetenekli olan bu personelin gelecekteki beklentilerini etkileyebilir. Bu şekilde bir planı olan personel, mesleki firmanın başarısının önemli bir parçasıdır ve böylece mesleki firma sahiplerinin sundukları hizmetleri devam ettirmenin yollarını düşünmeleri gerekir. Bu, bir şekilde bağlılık hediyesi olabilir veya kıdemli çalışan maaşı, işletmeye sağladığı finansal getiri ile ilişkilendirilebilir.

Zamanla, kıdemli olan aile ferdi çalışma saatlerini azaltmaya başlar veya mesleki firmada tam anlamıyla çalışmayı bırakırsa, müşterilerini sorunsuz bir şekilde devretmesi zorunlu hale gelecektir. Hatta bu aşamada, kıdemli ortak müşterileri ve/veya sorumluluklarını devretmede zorlanabilir. Her iki taraf da bunun sebepleri üzerine odaklanmalıdır. Amaç, mesleki hizmetin devamlılığını ve mesleki firmanın korunmasını sağlamaktır. Bu görev devri süresince, hem kıdemli hem de kıdemli olmayan aile fertlerinin diğerleri ile olan ilişkilerinde büyük bir nezaket ve sağduyu göstermeleri gerekir.

Bu iş devri süresince, kıdemli olan aile ferdi mesleki firma bünyesinde herhangi bir iş yapmıyor olsa dahi, kıdemli olmayan aile ferdi, kıdemli olana emeklilik maaşı veya ikramiyesi yolu ile ödeme yapmaya devam edebilir.

Bir mesleki firma, bünyesine diğer aile fertlerinin katılmasının bir sonucu olarak, aile ilişkisinin zayıflamaması veya zarar görmemesi gerekir. Yukarıda sunulan rehberlik, bunun başarılmasına yardımcı olacaktır; ancak, bu süreç mesleki firma çalışanı olmaktan firma sahipliğine, mesleki firma sahipliğinden emekliliğe geçişte yer alan tüm tarafların ciddi oranda iyi niyetini ve çabasını gerektirmektedir.

**Modül 8** Devir Planlamasına ilişkin seçenekleri daha derinlemesine ele almaktadır.

### **2.3.2 Karar Alma Yaklaşımları**

Birden fazla yöneticiye sahip mesleki firmalarda, karar alma yaklaşımları iyi değerlendirilmelidir. Karar alma yaklaşımı, mesleki firma ortakları/sahiplerinin şirket felsefesini yansıtabilir. Bu konudaki bir zafiyet, önemli anlaşmazlıklara sebep olabilir.

Daha küçük mesleki firmalarda (en fazla 4 ila 5 ortaklı), düzenli olarak ortaklar toplantısı yapılması önemlidir. Operasyonel ve stratejik kararların alındığı yer burasıdır. Çoğunlukla, tüm ortaklar katılır ve bir kararın etkili olabilmesi için (hepsi olmasa da) ortakların çoğunun desteğine ihtiyaç vardır. Ortaklar toplantısının nispeten büyük bir kısmı (kimi zaman da toplantının tamamı), küçük operasyonel kararları görüşmek için harcanabilir ve bu stratejik konuların gözden kaçırılmasına neden olabilir. Anlaşmaya varmak daha zor hale geleceği



için böyle bir durum olduğunda, mesleki firmanın gelişimi dramatik bir şekilde yavaşlayabilir.

Mesleki firmalar beş ve daha fazla ortağa ulaştığı zaman, kararların çoğunda oybirliğine ve oyçokluğuna ulaşmak zor olacaktır. Bazen, ortaklar, oy birliği veya oy çokluğunun sağlanması için haddinden fazla zaman harcadıklarını fark ederler.

- Buna ilişkin çözümlerden biri, operasyonel konulara ilişkin geçerli ve bağlayıcı bir karar olarak belirli bir anlaşma düzeyini kabul etmektir (örneğin, oyların %75i). Diğer açıdan, daha stratejik konularda (örneğin, bir ortağın kabulü veya çıkarılması, yeni bir hizmet sunulması kararı, başka bir mesleki firma ile birleşme veya başka bir mesleki firmanın satın alınması ya da mesleki firmanın olası temettü politikası gibi) oy birliği gerekli kılınabilir. Kararın türünü bu şekilde farklılaştırmak, herkesin her kararı desteklemesi gerekmeyeceğinin, fakat verilen karara herkesin uyması gerektiğinin net bir şekilde kabul edildiğini yansıtmaktadır. Bu, aynı zamanda bir karara varmak için gereken zamanı azaltır, çünkü daha az sayıda ortağın ikna edilmesi gerekecektir.
- İkinci bir çözüm ise, bazı kararların alınmasını bir yönetim grubuna veya ortakların başka bir alt grubuna devretmektir. Üyeler, ortakların arasından seçilebilir veya yönetimden sorumlu olmaları sebebiyle bu göreve gönüllü olabilir. Bu şekilde, operasyonel düzeydeki kararlar tüm ortakları bağlayarak daha hızlı ve etkili bir şekilde alınabilir. Diğer önemli kararlar ise tüm ortakların katıldığı bir toplantı ile belirlenebilir. Bu yaklaşım, muhtemelen bir veya iki iş yerinde çalışan on iki ile on beş ortağa kadar işe yarayabilir.

Bir ortaklıkta politikaların anlaşılması önemlidir. Daha az sayıda ortağı olan bir mesleki firma, kararlar konusunda sürekli olarak anlaşmazlık yaşıyor veya görüşlerinin dikkate alınmadığını düşünüyorsa, zaman ilerledikçe iş yerinden uzaklaşabilir, daha da kötüsü, toplantılara veya mesleki firmanın ilerleyişine doğrudan engel teşkil edebilecek ayrı bir gruplaşma oluşturabilir ve yaptığı hareketler ile çalışanlarının yapmak istemedikleri kararlara uymalarının gerekli olmadığını işaret edebilir.

Bir mesleki firma on iki ile on beş arasında bir ortak sayısına ulaştığında ve özellikle birçok ofiste faaliyet gösteriyorsa, mesleki firmayı yönetmesi için bir genel müdür, bir CEO veya bir yönetici ortak istihdam edebilir. Bu kişi öz sermaye ortaklarından birisi olabilir (genel olarak daha az gelir elde etme rolüne sahip veya belki de tamamen gelir elde etme sorumluluğundan hariç tutulan) veya bu kişi bu görev için işe alınan bir uzman olabilir. Ayrıca, CEO/Genel Müdürün, bir grup ortağa düzenli olarak rapor vermesi ve ortakların tamamına nispeten daha az rapor sunması muhtemeldir. Ancak CEO/Genel Müdür, ortakların çoğunluğu tarafından bilgi anlamında desteklenmelidir.

Hangi yönetim yapısı seçilirse seçilsin, bu yapının etkili bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için ortaklar tarafından tam anlamıyla desteklenmesi gereklidir. Ortakların önemli bir bölümü bu yönetim yapısını desteklemezse, yeni bir yapı denenmelidir.



### 2.3.3 *Bir Mesleki Firmanın Yapılandırılması veya Yeniden Yapılandırılması Söz Konusu Olduğunda Değerlendirilmesi Gereken Konular*

Bu konuların bazıları yasal veya finansal ayrıntılara (gerçeklerin objektif bir incelemesine dayalı olarak daha iyi veya tercih edilen bir seçeneğe işaret edebilir) sahiptir. Bazı durumlarda, bir yönetim bakış açısına göre, doğru cevap, mevcut ortak grubuna uyan cevaptır.

#### 2.3.3a Stratejik Planınız

Bir mesleki firmada benimsenen stratejik planın yasal ve kurumsal yapıyı şekillendirmesi mümkündür. Örneğin, muhasebe alanından olmayan uzmanlara (bilgi teknolojisi çalışanları veya finansal planlayıcılar gibi) mesleki firmanın bir kısmının sahibi olmalarını teklif ederseniz, yerel etik kurallara göre, bu hizmeti vermek için ayrı bir tüzel kişilik oluşturduğunuz ve diğer (geleneksel) muhasebe hizmetlerinden farklı bir mülkiyet örneğine sahip olduğunuz düşünülebilir.

Stratejik planlar konusunda daha fazlaya bilgiye [Modül 1](#)'de yer verilmiştir.

#### 2.3.3b Mesleki Birliğinizi Mevzuatı veya Kuralları

Mesleki düzenlemeler, muhasebe hizmetleri sunan bir işletme türüne kısıtlamalar getirebilir. Bu kısıtlamalar, ticari ve mesleki bütünlüğü korur ve aşağıdakileri içerebilir:

- **Mesleki sorumluluk amaçları için bazı işlerin ayrılması:** Bazı ülkelerde, vergiyi, yönetim danışmanlığını veya servet yönetimini içeren diğer danışmanlık hizmetleri, bir limited şirket veya ortaklık tarafından sağlanırken, denetim hizmetleri bir ortak işletme tarafından sağlanmak zorunda olabilir. Diğer ülkelerde, vergi tabanlı ve danışmanlık işleri, bir şirket tarafından sunulabilirken, diğer hizmetler sınırlı sorumlu ortaklıklar yoluyla sunulabilir.
- **Kar paylaşım düzenlemeleri:** Bir muhasebe firmasından elde edilen kârlar, muhasebe alanından olmayan nitelikli personel ile paylaşılabilir mi? Bazı ülkelerde, bu, "idari hizmetler" için ayrı bir işletme kullanılması, mesleki anlamda nitelikli ortakların olduğu bir işletme kanalıyla sunulan muhasebe hizmetlerinin bu mesleki firmaya bırakılması ile yapılabilir.
- **Bir uzmanlık işletmesi kanalıyla sağlanan düzenlenmemiş hizmetler:** Bu, tüm öz sermaye sahipleri mesleki birliğin üyesi olmadan, mesleki firmanın ortaklarının muhasebe hizmeti dışındaki hizmetlerden (örneğin, teknoloji veya insan kaynakları danışmanlığı gibi) kar elde etmesini sağlar. Bu yapı aynı zamanda mesleki firmanın daha geniş hizmet yelpazesi için kritik öneme sahip muhasebe alanı dışındaki uzmanlara teşvik ve özsermaye katılımına izin verir.

Düzenlemeler kendi ülkenizin yasalarına veya mesleki mevzuatına tabi olacaktır. Bölgenizde uygulanan uygulamalar için mesleki birliğinize başvurun.

### 2.3.3c Yasal Seçenekler

Çeşitli ülkelerin hukuk sistemlerinde tanımlanmış birçok ticari kuruluş türleri vardır. Örneğin, bunlar; anonim şirketler, kooperatifler, ortaklıklar, şahıs şirketleri ve diğer uzman kuruluş türlerini içerir. Sizin için uygun olabilecek seçenek aşağıdakiler olabilir:

- Şahıs şirketleri,
- Ortaklıklar: Kolektif şirket ya da bazı ülkelerde limitet şirket,
- Bir şirket veya kurumsal yapı,
- Bir ortaklık veya
- Yukarıdakilerin bir kombinasyonu.

Sınırlı sorumlu ortaklıklar (limited şirket) dünyadaki çoğu büyük mesleki firma tarafından kullanılan bir ortaklık türüdür. Sınırlı sorumlu ortaklık (limited şirket), ortakların bazılarının (yetki alanına göre) sınırlı sorumluluğa sahip olduğu bir ortaklıktır. Sınırlı sorumlu ortaklık, ortaklığın ve şirketlerin esaslarını ortaya koyar. Sınırlı sorumlu ortaklıkta (limited şirket), bir ortak, diğer bir ortağın yanlış davranışı veya ihmaliinden sorumlu ve mesul değildir. Sınırlı sorumlu ortaklıklar bazı ülkelerde sınırlı ortaklıklardan farklıdır ve tüm limited şirket ortaklarının sınırlı sorumluluğa sahip olmasına izin verilebilir.

Sınırlı ortaklık, en az bir tane sınırsız sorumlu ortak gerektirebilir ve diğerlerinin pasif ve sınırlı sorumluluk yatırımcısı rolünü üstlenmesine izin verebilir. Belirli bir tür işletmenin (neredeyse eşdeğer olarak tanımlananlar bile) yönetim düzenlemeleri, ülkeler arasında az ya da çok farklılık gösterebileceğini belirtmek gerekir.

### 2.3.3d Vergi Konuları

Mesleki firmanızın faaliyette bulunduğu süre boyunca, ortakların dâhil olması ve/veya ayrılması gibi durumlar olabilir. Her bir yasal yapı bu senaryoda belirli olumlu ve olumsuz yönleri sahiptir.

Aşağıdakileri göz önünde bulundurmanız gerekebilir:

- Ticari kar üzerinden ödenecek gelir vergisi
- Gelir ve temettü dağıtımları veya işletmenin elde ettiği kar üzerinden ödenecek vergiler
- Hisse devri veya varlık devri ile ilgili vergiler (muhtemelen damga, veraset veya intikal vergisi) ve
- Eğer mesleki firmadaki öz sermayenin değeri, sermayede çeşitli değişikliklere bağlı olarak değişiklik gösteriyorsa, değer artış vergisi.

Vergi rejimleri dünya çapında büyük ölçüde değişiklik göstermektedir. Bu değişiklikler, varlıkların devrindeki kolaylığı, maliyeti veya vergilerin zamanlamasını ve miktarını etkilemektedir. Eğer yanlış yapı seçilirse, mesleki firmadan elde ettiğiniz net kazanç düşecektir.

Bu sebeple, ortaklarınız ister istemez ortaklık yapısına dahil olduğunda veya ayrılmaları gerektiğinde herhangi bir sorun yaşamayacağınız bir yapı seçin.

### 2.3.3e Varlıkların Korunması

Bazı ülkelerde, sınırlı sorumluluk yapıları (limited şirket) mesleki firmaları için araç olarak kullanılabilir. Bu duruma izin verildiği yerlerde, mesleki birlikler genel olarak bir mesleki firmanın belirli bir düzeyde mesleki sorumluluk sigortasına sahip olmasını gerekli kılar. Bir mesleki firmaya karşı herhangi bir ihmal veya yanlış uygulama tespit edildiğinde, bu hem müşterileri hem de muhasebe meslek mensuplarını korumaktadır.

Sınırlı sorumlu yapının (limited şirket) yasal ve etik olarak kullanımı, makul ve akıllıca bir ticari stratejidir. Sınırlı sorumluluğa sahip yapının size sunacağı avantajlardan ne kadar yararlanılabileceğini belirlerken, mesleki firmanız ve firmanızın etik bakış açısı için riskleri değerlendirmeniz gerekecektir.

### 2.3.3f Diğer Sigorta Hususları

Her mesleki firma, müşteri ve ortaklarını hırsızlık ve yangına karşı fiziki varlıklarını korumak için temel düzey mesleki sorumluluk sigortasına ve çalışanların, mesleki firmaya gelen ziyaretçilerin firma içerisinde yaralanmalarına karşı mali sorumluluk sigortasına ihtiyaç duyacaktır.

Diğer sigorta türlerinin kapsamı, mesleki firmanın genel risk yönetim stratejisine katkıda bulunabilir. Bu sigorta türleri aşağıdakileri içerir:

- **Gelir güvencesi sigortası:** Özellikle, daha küçük firmalarda, tek başına çalışan muhasebe meslek mensubu önemli bir ücretli çalışandır. Eğer bu kişi uzun bir süre hasta olursa, söz konusu sigorta onun elde edeceği geliri karşılayabilir. Bu sigorta, iş akışını korumak amacıyla vekil bir muhasebe meslek mensubunun istihdam edilmesini sağlayabilir veya tek başına çalışan muhasebe meslek mensubunun elde edeceği maaş veya kazancı karşılayabilir.
- **Özel sağlık sigortası:** Bu sigorta, hastalık esnasında ortaya çıkacak sağlık ile ilgili maliyetlerin tamamını veya bir kısmını karşılayacaktır.
- **Her bir ortağın hayat sigortası poliçesi veya kilit personel politikası:** Bu sigorta, söz konusu ortak vefat ettiği zaman, bir kereye mahsus toplu ödeme yapar. İlave çalışanlar veya vekil ortak için ya da katlanılan diğer artan maliyetleri karşılamak için mesleki firmaya ödeme yapılabilir. Bu, özellikle daha küçük mesleki firmalarda devir planlamasına yönelik güçlü ve esnek bir yaklaşım olabilir. Küçük ortaklıkların çoğunda, her bir firma sahibi diğer ortakları çapraz olarak sigortalar. Bir ortak vefat ederse, si-

gorta poliçesi, vefat eden ortağın mesleki firmadaki hissesini satın almak için gereken finansmanı sağlar. Her bir poliçenin değeri, mesleki firmanın hisse değeri ile bağlantılıdır. Böyle zamanlarda referans alınabilecek üzerinde anlaşmaya varılmış bir mesleki firma değerlendirme formülüne sahip olmak iyi bir fikirdir. Bu, yeterli miktarda teminatın olmasını sağlamak için sigorta poliçesinin düzenli olarak güncellenmesi ve incelenmesi gerekeceği anlamına gelir.

- **İşletme giderleri veya iş sürekliliği sigortası:** Bu sigorta, işletmenin faaliyetlerinin ciddi şekilde aksamasından (muhtemelen veri kaybı, yangın, sel veya fırtınanın iş yerine zarar vermesi) kaynaklanan ek masrafları karşılamaktadır.

Sigorta poliçeleri risk yönetiminin ana parçasıdır. Bu sigorta poliçeleri, olay gerçekten meydana gelirse, büyük ödemeler yerine küçük ve düzenli masrafları içerir. Her mesleki firma çeşitli risklere yönelik kendi değerlendirmesini yapmalıdır ve fiyatı uygun bir risk azaltma stratejisinin olup olmadığına karar vermelidir.

Faydaları arasında, herhangi bir aksiliğin mesleki firmayı etkilemesi durumunda iç huzurun yanı sıra finansal etki ile başa çıkabilme kapasitesini de içerir.

Mesleki firmada sorumluluk ve sigorta konuları [Modül 7’de](#) detaylı incelenmiştir

### 2.3.3g Finansmana Erişim/Bankaya (Üçüncü Taraf) Borçlanma

Eğer bir mesleki firma şahıs şirketi veya daha küçük bir ortaklık olarak faaliyet gösteriyorsa, ortakların borçlanmasının, kişisel varlıkları üzerinden, ipotek ile veya diğer garantiler ile teminat altına alınması gerekebilir. Eğer ortak, varlıklarını agresif bir şekilde koruyor ise (örneğin, varlıklarının tamamı eşinin veya ayrı bir ortağın üzerinde ise), güvence olarak kullanabilecekleri herhangi bir varlık olmayacaktır ve böylece, güvence için garantör olmadığı sürece mesleki firma için borçlanmayı güvence altına alacak sınırlı kapasite olacaktır.

Fakat mesleki firma, büyük bir ortaklık veya tüzel kişilik olarak faaliyetlerini yürüttüğünde, borçlanmalar işletmenin kendi varlıkları üzerinden bir teminat vermesi yoluyla da güvence altına alınabilir. Aksine, daha küçük mesleki firmanın kredi imkanını güvence altına almak için devam eden çalışmalarını ve/veya borçlarını kullanmasına izin verilmeyebilir.

Özellikle daha büyük firmalarda, bir şirket / tüzel kişilik kanalıyla finansmanı arttırmak, bir ortaklık ile finansmanı arttırmaktan daha kolay olabilir. Kredi belgelerini imzalama mekanizmaları, artık daha fazla modern hale getirildiğinden finansman sağlayacak taraf, ortaklardan kişisel teminat isteyebilir.

### 2.3.3h Büyüme ile Başa Çıkma Esnekliği

Her bir yasal yapı, mülkiyet ve/veya yetki değişikliklerini ele alırken kendi yöntemlerine sahiptir. Örneğin, hissedarların işletmenin bir hissesini satın alması veya satması, tüzel kişilik veya kurumsal yapılarda yaygın olan bir uygulamadır. Bu yapılar bu amaçla tasarlanmıştır. Ortakları olan bir işletmenin herhangi bir ortağında yaşanacak değişiklikler, eski ortaklığın

tasfiye edilmesini ve yeni bir ortaklığın kurulmasını gerektirebilir. Bu, özellikle ortakların sayısı arttıkça elverişli bir durum değildir.

Yukarıdaki vergi konuları bölümünde vurgulandığı gibi, ülkenizdeki vergi rejimine bağlı olarak, mesleki firmanın sahibi değiştiğinde farklı yapılar nispeten daha fazla işe yarayabilir.

### 2.3.3i Yönetimin Yapısı ve Yaklaşımı

Bu konuya bu modülün ilk kısımlarında da yer verilmiştir. Siz ve ortaklarınız kullanışlı ve işe yarayan bir yönetim yapısı oluşturmalsınız. Bu yapı, ortakların tamamını mesleki çalışmalarından alıkoymadan ilgili kararlarda yeterince bilgi sahibi olmalarını sağlamalıdır.

Yönetimin birçok bakış açısı ile birlikte, seçilen yapı mesleki firmanızın büyüklüğüne uygun olmalı ve ortaklar tarafından büyük ölçüde kabul görmelidir.

### 2.3.4 Ortaklık Sözleşmeleri

Mesleki firmanızda en az bir ortağa sahip olduğunuzda, benzer değer ve ilkeleri paylaşmanın yanı sıra iş ilişkinizin temel yönlerinde mutabık olmanız ve bunları belgelendirmeniz önemlidir. Murray and Foster'a (2011)<sup>3</sup> göre, ortaklık şeklinin iyi bir şekilde anlaşılması, sonlandırıldığında olduğu kadar ilk kuruluşunda da önemlidir. Ortaklık sözleşmesi, mesleki firmanın faaliyetleri hakkında kilit felsefeleri ve yönleri belirtmektedir. Fakat bu sözleşme asla her kararı yönetmeye çalışamaz ve ortakların birleşimi ve tutumları değiştiği için, bu sözleşmenin zaman zaman değişebilen "dinamik bir belge" olarak görülmesi gereklidir.

Ek 2.2'deki kontrol listesi, ortaklık sözleşmesinde yer verilmesi gereken konuları vurgulamaktadır. Ortaklar arasındaki ilişkileri yönlendiren bağlayıcı bir belge olarak değerlendirileceği için, yasal bir uzman tarafından hazırlanan resmi bir sözleşme tercih edilir.

Açık ve belgelendirilmiş bir ortaklık sözleşmesi yapılarak, ortakların (özellikle de eski ortakların) dahil olduğu çoğu anlaşmazlık giderilebilir. Sözleşme aynı zamanda çoğu soruya cevap verir ve mesleki firmaya yeni bir ortak alındığında net bir çerçeve sağlar.

### 2.3.5 Ücret ve Kar Paylaşım Modelleri

Büyüyüp geliştikçe, mesleki firmanız muhtemelen çeşitli kişilikler, beceriler, ilgi alanları ve iş etiğine sahip ortaklar ile çalışacaktır. Ortak tabanı ne kadar büyürse, bu farklılıklar da o kadar önemli hale gelecektir.

Mesleki firmanızın büyümesi aynı zamanda ortakların belirli alanlarda uzmanlaşmasını gerektirebilir. Bazıları mükemmel pazarlamacılar (kimi zaman mesleki firmanıza "iş bağlayanlar" olarak anılan) olabilir, bazıları mesleki firmanın yönetim veya yönetişimi üzerine odaklanabilir ve bazıları ise teknik uzmanlıklar geliştirebilir veya daha fazla ücreti destekleyebilir. Diğerleri ise, hala uygun bir iş yükünü yetkin ve etkili bir şekilde yönetme konusu üzerinde durabilir. Mesleki firma performansını doğru bir şekilde tanımlamak ve her bir kişi için uygun

3 Murray, Clare and Foster, Susanne, "When you say 'I do.'" Accountancy, January 2011, 79–80.

görevi tayin etmek, her zaman kolay olmayacaktır; fakat bu, denememek için bir mazeret değildir!

### 2.3.5a Farklı Zamanlarda Farklı Tutumlar

Tek başına çalışan muhasebe meslek mensubu şeklinde bir yapılanmada, kar paylaşımı kolaydır: Hepsi sizindir! Kişisel ihtiyaçlarınız için hesabınızdan ne kadar para çekeceğinize ve işletme sermayesi ve/veya sermaye varlıkları için mesleki firmanız bünyesinde ne kadarlık bir yatırım yapacağınıza siz karar verirsiniz.

Mesleki firmanızın başarısına önemli oranda katkı sağlayan ücretli çalışanlarınız varsa, karın bir kısmının da paylaşılmasını değerlendirebilirsiniz. Bu maaş idaresini biraz zorlayabilir; ancak bu şekilde yaparak, kilit personelin mesleki firmanızda kalması ve daha etkili sonuçlar vermeye devam etmesi için teşvikte bulunmak amaçlanmaktadır.

Küçük bir ortaklık ve özellikle yeni bir ortaklıkta, en yaygın kullanılan yaklaşım, her bir ortağın mesleki firmaya eşit oranda katkıda bulunması ve kârı eşit şekilde paylaşmasıdır.

Ortaklık tabanı daha fazla genişledikçe (yaklaşık beş veya altı ortağa kadar), ortaklar arasındaki tutum ve performans farklılıkları da artar. Bu durum, eski ortaklar, uzmanlıkları için daha yüksek saatlik oran veya ücret talep ettiklerinde meydana gelebilir. Bazen, daha genç ortaklar terfiden hemen sonra daha düşük saatlik ücret talep eder ve yıllık toplamda daha az bir gelir elde eder. Bazı zaman da, yönetim ve pazarlama gibi “üretim ile ilgili olmayan” olarak adlandırılan görevler, ortakların bazılarının daha fazla zamanını alabilir. Ortakların bazıları, “çabama karşın yeterince ücret almıyorum” veya “ortaklarımın bazılarını göre mesleki firmaya daha fazla katkıda bulunuyorum” şeklinde bir duyguya kapılabilir.

Bu, resmi ve gayri resmi ortak toplantılarında kâr paylaşımının önemli bir gündem maddesi olduğu zamanlardır. Akıllı liderler, harekete geçeceği zamanı hisseder. Akıllıca davranmayan bir lider, bir grup motivasyonu düşük ortakla veya mesleki firmada olası bir bölünmeyle uğraşmak zorunda kalacaktır. Her iki durum da ortaklığın dokusunu zayıflatır.

### 2.3.5b Değerlendirilmesi Gereken Bazı Faktörler

Farklı bir kâr paylaşım sisteminin planlanması ve getirilmesi, önemli bir zihniyet değişikliğini temsil eder. Bunun yapılması, tüm görev veya performansların eşit olmadığı anlamına gelir. Bir ortağa ödenen her ücret, aslında diğer ortaklar tarafından ödenir.

Aynı zamanda (ve özellikle büyük firmalarda), bir tarafta yüksek performans sergileyen ortaklar varken, diğer tarafta daha düşük performans sergileyen ortaklar olabilir.

### 2.3.5c Neyin Ücretini Ödüyorsunuz?

Kâr paylaşım sisteminin, ortakların mevcut ortaklıkta kalmalarının kendi başlarına yeni bir iş kurmalarından daha iyi olduğu düşüncesini güçlendirerek her ortağa uygun ücret ödenmesi ve motive etmesi gereklidir. Alternatif bir sistemin şekillendirilmesinde, aşağıdaki sorular sorulur:

- Ofiste olmanın mı, adil bir ücret ödeme sistemi gibi temel bir başarının mı yoksa ücrete veya başka bir kritere dayalı istisnai bir performansın mı ücretini ödüyorsunuz? Sistem bireyin performansını mı yoksa ekibin performansını mı ölçüyor? Bireyin performansı mesleki firmayı veya mesleki firmanın faaliyet sonuçlarını gerçekten değiştirdi mi?
- Bazı parasal veya ölçümlendirilebilir kriterler şunlar olabilir: Bireysel veya çalışma grubu tarafından faturalandırılan toplam ücret, piyasa değerindeki düşüşler, gerçekleştirilen prim fatura düzeyi (veya değer artışları) veya gerçekleşen ödenebilir veya faturalandırılabilir saatler.
- Daha az ölçümlenebilir faktörlerin bazıları şunlardır: Ortağın görev aldığı yönetim, pazarlama veya personel ile ilgili görevler, yapılan ancak faturalandırılmayan diğer iş türleri, diğer iş gruplarından yeni müşteriler kazanma, yeni işler alma, mesleki birliğin faaliyetlerine katkıda bulunma ve temel beklentilerin ötesinde bir performans.

### 2.3.5d Mesleki Firmanızın İhtiyaç Duyduğu Şey Nedir?

Günümüzde mesleki firmaların çoğu varlıklarının kendi envanterinde olmasından kaçınır. Örneğin, mesleki firma ihtiyaç duyduğu ekipmanı veya tesisi satın almak yerine kiralamayı tercih eder. Eğer mesleki firma kendi ofisine sahipse, bu, mesleki firma ile iş yapmak isteyen ayrı bir işletme (muhtemelen ortakların bazılarının sahibi olduğu) aracılığıyla yapılabilir. Bu sebeple, mesleki firmanızda ne kadar kar elde etmeniz gerektiğinde bunun ne kadarını yatırım için ayırabileceğinize karar verin.

### 2.3.5e Karlar Ne Kadar Sıklıkla Dağıtılır?

Özellikle çoğu mesleki firmanın az sayıda nitelikli muhasebe personeline sahip olduğunu düşünürsek, her mesleki firmanın ortaklarını ve çalışanlarını etkili en üst düzeyde kullanması gereklidir. Kişiler özel ilgi ve/veya uzmanlık alanlarında çalıştıklarında genellikle daha mutlu ve üretken bir şekilde çalışacaklardır. Bu, hem kişiye hem de mesleki firmaya gerçek fayda sağlamaya devam etmekle beraber, bu kişilerin becerilerini geliştirmelerine veya artırmalarına veya firmanın farklı bölümlerinde çalışmalarına olanak sağlayacaktır.

İster ortaklar isterse çalışanlar için olsun, herhangi bir teşvik yapısının mesleki firmanın stratejik planları ile tutarlı olarak doğru faaliyetleri doğru yönlerde teşvik etmesi gereklidir.

### 2.3.5f Sistem sadece bir formüle göre mi işleyecek yoksa öznel bir unsur var mı?

Bazı ortaklar mesleki firma çapında kâr paylaşımı için hedefleri, karşılaştırmaları veya bir formülün kullanıldığı tahmin edilebilir, objektif bir sistemi destekleyeceklerdir. Bu, bir bütün olarak şeffaflığa fayda sağlar. Her bir ortak mevcut kârını artırmak için performanslarının belirli yönleri (model tarafından ödüllendirilen) üzerinde çalışabilir.

Alternatif olarak, ortakların bazıları, temel farklılıkların daha nesnel bir yaklaşımı haklı gösterdiğine inanabilir (örneğin, “departmanınız şu anda daha fazla kar elde ediyor/ daha hızlı büyüyor ve ilgilendiğim önemli işler ve müşteriler dezavantajlı konumdalar” veya “ben bu iş



ile ilgilenirken ücretlendirilmeyen XX kadar saat harcadım ve böylece ürettiğim ücreti alamadım”). Nesnel bir yaklaşım kullanıldığında, o halde bazı adil dağılım metotlarının tasarlanması gerekir. Tüm paydaşların yer aldığı bir oylama sistemi veya belki de küçük ancak ortakların çoğunu temsil eden bir ücret komitesi oluşturulabilir. Amaç diğerlerinin de adil olarak göreceği bir sonuç üretmektir.

Tüm kârı mı dağıtıyorsunuz ya da sadece bir kısmını mı? Mesleki firma, tüm kârını performans kriterlerine dayanarak dağıtabilir veya aşağıdakiler gibi birkaç farklı havuza ayırmaya karar verebilir:

- İyi performansı ödüllendirmek için kişi başına belirli bir tutar (bu kişi başına eşit bir miktar olabilir veya görevi veya kıdemini yansıtan farklı bir rakam olabilir) ve/veya
- Mesleki firmanın yatırımlarında yüzdeler bir pay ve/veya
- Performans- esaslı bir ölçü (mesleki firmanın seçimine göre, ya ihtiyari ya da isteğe bağlı birtakım kuralları kullanmak).

Gördüğünüz gibi, kademeli kâr paylaşım sistemine birçok özellik dâhil edilebilir. Zorluk ise eşit fakat basit olarak görülen bir yaklaşımı kullanmaktır. Elbette, formülde kullanılan faktörlerin mesleki firmanın hedefleri ile aynı doğrultuda olması gereklidir.

Kâr paylaşım modelinin değiştirilmesi, bir mesleki firmanın alabileceği en hassas kararlardan birisidir. Bu ne hızlı bir şekilde yapılmalıdır ve ne de çok sık olarak değiştirilmelidir Tam olarak kabul etmeden önce, önerilen yeni modelin karşılaştırma testine tabi tutulması iyi bir fikirdir (örneğin, geçen yılın rakamlarının kullanılması veya belki de son iki yılın sonuçlarının değerlendirilmesi). Bunun yapılması ortakların tamamının yeni yaklaşımın uygulamadaki etkisini görmelerini sağlar: “Kimler kazandı veya kimler kaybetti?” “Kişisel olarak ben nasıl etkileneceğim?” Her kişi bunun uygunluğunu muhakeme edebilir.

Eğer bir mesleki firma, performansın altında çalışan bir ortağa veya ortaklara sahipse, kademeli bir kâr paylaşım sistemi, problemin boyutunu belirlemede yardımcı olabilir. Bu, ortaklara diğerleri ile karşılaştırıldığında normalin altında performans gösteren ortağın ne kadar kâr sağladığını gösterir. Fakat kâr paylaşım sistemi söz konusu ortağı disiplin altına sokmak için kullanılmamalıdır. Bunun yerine, normalin altında performans gösteren ortağa normalin altında performans gösteren personel ile aynı şekilde davranılmalıdır:

- Bu kişilere, performanslarının tüm yönlerinin şu an uygun olmadığı konusunda resmi olarak tavsiyede bulunulmalıdır.
- Bu kişilere ilerleme için talimatlar ve/veya hedefler ve zaman çerçeveleri verilmelidir.
- İyileştirme aşamasında, bu kişilere teknik destek ve/veya rehberlik desteği verilmelidir.
- Bu süreç, makul ve kabul edilebilir zaman çizelgesi içerisinde uygun bir standartta performansını ilerletemezse, normalin altında performans gösteren ortağın işten çıkarılma durumu söz konusu olmalıdır.



Önerilen herhangi kademeli kâr paylaşım modelinin nihai değerlendirmesi, ortaklıktaki iyi performans gösteren kişilerin önemli çalışmaları için uygun bir karşılık sağlamakla birlikte, mesleki firmadaki en iyi performans gösteren kişilere adil ödül veren bir model olmasıdır.

Mesleki firmanız tarafından kullanılan yasal yapı kârların nasıl dağıtılacağını belirleyecektir (örneğin, bu bir ortaklığın keşidesi mi yoksa bir şirketten alınan bir hisse mi) fakat farklı kâr hisselerine ulaşma tabanını etkilememesi gereklidir.

Ek 2.4'teki Örnek Olay Çalışması 2.4, küçük bir mesleki firmanın başlangıçta kâr paylaşımını nasıl düzenleyebileceğini ve daha sonra mesleki firma daha fazla ortak aldıkça bu paylaşımı nasıl değiştirebileceğini göstermektedir.

#### 2.4 Değer Kazanmak için Bağlantılar ve İşbirliklerin Kullanımı

İş bağlantıları, iş birlikleri veya benzer şekilde ifade edilen birlikler sıklıkla bir mesleki firmanın iş yönlendirme ile yeni müşteri kazanmak ve mesleki firma araçları ve kalite inceleme süreçleri dahil eğitim veya gelişim girişimlerini paylaşmak için marka geliştirme amacıyla katılabildiği birlikleri tanımlamak için kullanılır.

Bu bölüm bir mesleki firmanın kullanmayı isteyebileceği veya kullanmaya izinli olduğu birçok bağlantı türlerini incelemektedir. İster resmi ister gayri resmi olsun, herhangi bir bağlantının varlığı, karşılıklı fayda için diğer tarafların becerileri veya iletişim ağını kullanmak içindir. Bağlantılar, giderek artan uluslararası müşteri tabanının ihtiyaçlarını karşılama konusunda özellikle faydalı olabilir. Burada, bir mesleki firmanın kullanabileceği dört farklı bağlantı türünü inceleyeceğiz:

- İş yönlendirme ağı,
- Mesleki hizmetlerin sunulmasına yardımcı olan bağlantılar,
- Mesleki firmanın yönetimine fayda sağlayan bağlantılar ve
- Bilgi paylaşımına olanak sağlayan bağlantılar.

Mesleki firma gerektiğinde müşterilerine uluslararası kaynakları kullanabileceklerine dair rahatlığı da sağlar.

2015 IFAC Küresel SMP Anketine katılım sağlayanlara göre, bir bağlantı, iş birliği veya ittifakta yer alan üyelerin en çok faydalandıkları üç alan şunlardır: Yeni müşteriler çekme, müşteriye sundukları hizmet alanlarını genişletme, marka değerini artırma ve pazarlama. Fayda sağlanan bu alanlar, mesleki firmaların yüzleşiyor oldukları temel zorlukların çoğunu ele alır. Bu bağlantılara üyelik, küçük ve orta büyüklükteki mesleki firmaların (SMP'ler) uluslararası düzeyde faaliyet gösteren müşterilere hizmet sunma kapasitelerini de genişletebilir.

Ancak, küçük ve orta büyüklükteki mesleki firmaların (SMP'ler) dörtte birinden biraz fazlası şu an bir bağlantıya (%11), bir birliğe (%10) veya bir ittifaka (%7) bağlı olduklarını bildirdiler. Bu durum daha büyük mesleki firmalarda daha yaygındır. 21 veya daha fazla ortak ve per-

sonele sahip mesleki firmalardan ankete yanıt verenlerin %65'i bir iş ağı, birlik veya ittifaka bağlı olduklarını belirttiler. Küçük ve orta büyüklükteki mesleki firmaların (SMP'ler) %24'ü bu şekildeki iş birliklerine katılmayı değerlendiriyor olduklarını belirtti.

#### 2.4.1 *Bağlantı Birlikliklerinin Avantajları ve Dezavantajları*

##### **Avantajları**

- Temel hizmetleriniz üzerine yoğunlaşabilir ve sunduğunuz hizmetlerin teknik şartlarına odaklanma konusunu diğerlerine bırakabilirsiniz.
- İş bağlantıları esnekler; çünkü eşdeğer hizmeti kurma konusunda sabit maliyetlere katlanmazsınız. Mesleki firmanızda ilave çalışanlara yönelik taahhütleriniz yoktur.
- Diğer firma sahibi, işlem hacmiyle baş edebilecek kaynaklara sahip olmaktan sorumludur. Onlar işlerini finanse ediyorlar, siz de sizinkini finanse ediyorsunuz.
- İş bağlantıları nispeten hızlı bir şekilde değiştirilebilir: Daha iyi bir hizmet sağlayıcı ile karşılışırsanız, işi bu yeni hizmet sağlayıcıya hızlı bir şekilde yönlendirebilirsiniz.
- Müşteriye daha geniş çapta değer sağlayan daha yüksek düzeyde müşteri hizmetleri sunabilirsiniz.

##### **Dezavantajlar**

- Bir bağlantı, bir hizmeti kendinizin vermesi ile aynı düzeyde bir kontrolü nadiren garanti eder. Bu hizmetin sunulmasında diğer insanlara güvenirsiniz.
- Eğer iki veya daha fazla mesleki firmanın sahipleri arasında sözleşme yapılırsa, hizmetin sunulması sıklıkla çalışanları kanalıyla gerçekleşir. Ancak bu çalışanlar her zaman ortaklar ile aynı bağlılık düzeyine sahip olmayabilir. Bir iş ittifakı oluşturmanın ve bunu devam ettirmenin size yaratacağı bir maliyeti vardır. Örneğin, mesleki firmalar arasında çalışma esaslarını müzakere etmek için "kuralları" ve hizmet standartlarını araştırma amaçlı toplantılar düzenlenmesi gerekir. Karşılıklı iş yönlendirme ve bir mesleki ittifak kurmayı değerlendirme, kendi mesleki firmanızda doğrudan yeni bir hizmetin fizibilitesini yapmaktan ve daha sonra uygulamaya koymaktan daha hızlı ve daha kolay olabilir.

#### 2.4.2 *İş Yönlendirme Ağı*

Bir iş yönlendirme ağı, eğer mesleki firma müşteri tarafından istenen belirli bir hizmeti sunmıyorsa, bu müşteriye diğer mesleki firmalara yönlendirmede kullanılır. Örneğin:

- Hukuk,
- Pazarlama,

- Sigorta,
- Servet yönetimi veya finansal planlama,
- Bilgi işlem danışmanlığı,
- Defter tutma,
- Emlak büroları,
- Arsa ve/veya iş yeri değerlendirme,
- Mimarlar, mühendisler veya anketörler veya
- Finans sağlayıcıları.

Bir yönlendirme ağı genellikle birtakım düzenlemeler üzerine inşa edilir. Örneğin:

- Son zamanlarda yeni bir iş alan veya yeni bir işe başlayan ve mesleki firmaya ihtiyacı olan müşterileri yönlendiren bir hukuk firması;
- Gayrimenkul satın alan kişiyi mesleki firmaya yönlendiren bir gayrimenkul ofisi.
- Mevcut firmasının sunduğu hizmetlerden daha fazlasına ihtiyacı olan müşterileri yönlendiren, bir finansal kurumdaki kıdemli bir çalışan. Bu durum, bir işyeri sahibi kredi için finansman aradığı ve finansör daha detaylı nakit akışı veya gelir tahmini istediği zaman olabilir.

Mesleki firmanız vasıtasıyla tam kapsamlı hizmet vermeyi tercih edebilirsiniz veya emin bir şekilde müşterileri uzmanlara yönlendirmek için bağlantılarını kullanabilirsiniz. Her iki yaklaşım da zaman yatırımı ve belki de nakit yatırım gerektirmektedir. Örneğin:

- Mesleki firmanız bir hizmeti geliştirmek için zaman ve para yatırımı yapabilir. Çalışanlarınızın gerekli becerileri edinirken, gerekli nitelikleri ve lisansları alırken, kıdemli bir çalışanı veya ortağı işe almanız veya bunları yeniden tahsis etmeniz gerekecektir. Bunlar olurken, bu kişiler, tam zamanlı çalışan ücretli bir çalışan olamazlar. Yeni bir hizmet sunulduğunda, bu yeni hizmetin kendi kendini sürdüren bir hizmet haline gelmesi için biraz zaman geçecektir.
- Mesleki firmanız nitelikli bir hizmet sağlayıcı ile çalışabilir veya bu hizmet sağlayıcı ile birleşebilir. Yeni işin belirlenmesi, incelenmesi, satın alınması ve daha sonra mesleki firmanıza dâhil edilmesi, önemli miktarda zaman ve yatırım gerektirir. Siz tek başına çalışan bir muhasebe meslek mensubu iseniz veya iki ortaklı bir mesleki firmanız varsa bu yatırımın yapılması zor olabilir.
- Bir müşteriyi başka bir mesleki firmaya yönlendirseniz de, “en iyi uygulama” ortak müşteriniz ve diğer mesleki firma ile iletişimde olmanızı gerektirmektedir.

- Son alternatif ise, daha az istenilen bir şeydir. Mesleki hizmetlerin çoğunu sunan rakiplerinizin müşterilerinizi kendi müşteri portföyüne ekleyip eklemediğinin izlenmesi! Bu da maliyetli olabilir. Hangi seçeneği seçerseniz seçin, hepsinin finansal sonuçları vardır. Her zaman istediğiniz tek şey, müşterinizin en iyi şekilde fayda görmesi olmalı:
- Bu mesleki hizmeti kendi mesleki firmamda sunsam müşteri için daha iyi olur mu?
- Hizmet daha iyi hale getirilebilir mi?
- Müşteri için maliyet daha az olabilir mi?
- Mesleki firmama geri dönüş daha fazla olabilir mi?
- Bu hizmeti kendi mesleki firmamda sürdürülebilir bir şekilde sunmak için yeterli faaliyet alanım var mı?
- Bu hizmetin kurum içerisinde sunulması konusunda eğitim yükümlülükleri var mı ve/veya mesleki risk yüksek mi?

Başka bir mesleki firmadan güven sağlayan bir temsilci olarak başka bir meslek mensubu ile mi yoksa başka bir mesleki firma ile mi iletişime geçeceğinize karar verin. Bu, her bir ilişkiyi değerlendirme şeklinizi ve her personel değişikliği olduğunda seçimi gözden geçirmeniz gerekip gerekmediğini etkiler. Bir kuruluşun kültürü veya yeni fikirlere açık olması, sadece yıllar sonra değişirken, personel çok hızlı bir şekilde değişebilir. Bu da yüksek nitelikli bir çalışan söz konusu firmadan ayrıldığında ciddi bir etki yaratabilir.

### **Göz önünde bulundurulması gereken hususlar**

- Her iki kuruluş tarafından yönlendirmelerin olacağını umuyor musunuz? Eğer umuyorsanız, her iki taraf için de değerini ölçme ve gözlemlene hakkında düşünmeniz gereklidir. Eğer öyle bir beklentiniz yoksa, müşteri hizmetini genişletme açısından diğer kuruluşlar ile iletişime geçebilirsiniz.
- Paydaşlarınız arasına bir kuruluşu eklemek veya çıkartmak için kullanacağınız kriterler nelerdir? Mesleki ilişki halinde olduğunuz bir mesleki firmadan veya kilit bir iletişim kişisinden zaman zaman resmi olarak tavsiye alma ihtiyacı duyuyor musunuz?
- Müşteri yönlendirilmeden önce ele alınması gereken mahremiyet veya gizlilik gibi yasal ve etik hususlar var mı?
- Bir diğer kuruluş tarafından yönlendirilen müşterilere her iki kuruluş tarafından (özel fiyatlandırma veya danışmanlık hizmetinin ücretsiz olması gibi) özel koşullar veya faydalar sunulacak mı?

Bir iş yönlendirme sözleşmesi, diğer kuruluş tarafından sunulan mesleki beceri ve hizmet düzeyi dikkate alınarak saygı çerçevesi içerisinde yapılmalıdır. Eğer bir müşteriyi başka bir firmaya yönlendirirseniz, müşteri doğru ve yeterli bir danışmanlık hizmeti alamamış ise, bu

durum sizin mesleki firmanızı da olumsuz yönde etkileyecektir. Ortak müşterinizin karşılaştığı süreçleri izlemek için diğer firmadan kilit bir iletişim kişisi ile düzenli olarak irtibat halinde olun. Bu hareketiniz, müşteriniz ve diğer danışmanlara müşteriniz için en iyi sonucun elde edilmesi yönünde çalıştığınızı gösterir. Hizmet düzeyinde sözleşmelerin belgelendirildiği ve yeni bir ortak çalışma kültürünün geliştirildiği ortak toplantılar yapılmalıdır.

Birlikte çalışacağınız firmaları bu şekilde değerlendirebilirsiniz. Yalnızca bir hizmet sağlayıcısına mı yönlendireceksiniz ya da birkaç farklı firmadan birine mi yönlendireceksiniz? Bir “kazanılmış münhasırlık” anlaşmasında, mesleki firma çok iyi hizmet, ilgi veya uzmanlık düzeyi sunuyordur ki başka herhangi bir yere yönlendirmeyi istemezsiniz. Bu tür bir yaklaşım, müşterinin yüksek kaliteli hizmetler aldığı ve işi yönlendiren firmanın yüksek hizmet standartları için ortalamadan daha iyi ilgilendiği anlamına gelir. İşin verildiği mesleki firma, kaç tane iş aldığını ve bu işlerin genel değerinin ne olduğunu açıkça bilmelidir.

Bir iş yönlendirme sözleşmesi yaptığınızda, bunun kısıtlayıcı olmamasına özen gösterin. Eğer iş yönlendirmesi veya çapraz satış konusunda kendinizi başka bir firmaya resmi bir şekilde bağlı tutarsanız, mesleki firmanızı başka bir firma ile birleştirme veya satışını gerçekleştirme konusundaki esnekliğiniz kısıtlanabilir. Sözleşmeyi esnek halde tutarak, kendi mesleki firmanıza yapısal büyük bir değişiklik yapmak istediğinizde daha hızlı ve rahat hareket edebilirsiniz.

**Modül 6**, müşteri ilişkileri yönetiminin bir parçası olarak iş yönlendirmelerinin avantajları ve dezavantajlarını incelemektedir.

Bazı işler, sektörler veya coğrafi alanlarda, iş yönlendirme ücreti veya komisyonu ödemeleri yaygın bir uygulama olabilirken, diğerlerinde kesin olarak yasaklanmış olabilir. İş yönlendirme ücretleri ve komisyonlarına ilişkin makbuzlar, tarafsızlık, mesleki yeterlilik ve özen hususunda kişisel çıkar tehdidini ortaya çıkarabilir. Daha fazla rehberlik için IESBA Etik Kurallara veya meslek örgütünüze başvurmalısınız.

Yönlendirme ücreti veya komisyonuna izin verilen yerlerde, müşteriye uygun bir açıklama yapılması önerilir. Etik tehditler ve önlemler, **Modül 7**'de detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

**Ek 2.4'te yer verilen Örnek Olay 2.5'e** bakınız. Bu örnek olay, bir mesleki firma iş yönlendirme karar verdiği zaman neleri dikkate alması gerektiğini göstermektedir.

### **2.4.3 Mesleki Ağ**

Bir iş yönlendirme ağı (yukarıda açıklandığı gibi) aynı zamanda mesleki firmalar arasında da kullanılabilir. Müşterinin ihtiyaçlarının uzmanlık gerektiren işleri (örneğin, denetim veya varlık planlaması), uygun becerilere sahip bir mesleki firma tarafından gerçekleştirilebilir. Hizmet ağıınız içinde olmayan bir yerde hizmet sunmanız gerekebilir.

Örneğin, vergi ile ilgili bir problem o alanda uzman bir mesleki firmaya yönlendirilebilir. Müşterinin sorunu, yönlendirdiğiniz kişinin hatırı sayılır uzmanlığı ile çözülürken, işi yönlendiren mesleki firma, müşteri ilişkileri üzerinde tam kontrol sahibi olur.

Bağlantılar, coğrafi olarak işe yarayabilir. Bu da o bölgeye yakın bir mesleki firmaya ihtiyaç varsa, bir müşteri yerini değiştirirse bile ona hizmet sunmaya imkan sağlar. Bu, ulusal sınırlar kesiştiğinde özellikle önemlidir.

Diğer ülkelerde yer alan denetim firmalarına, bazı muhasebe görevlerinin büyük oranda dış kaynaklardan temin edilmesine ilişkin etiksel konular ile ilgili uluslararası bir tartışma vardır. Mesleki firma, müşteri gizliliği ve bunun ifşa edilme boyutu gibi soruları gündeme getirmektedir. Aynı sorular, gizli müşteri bilgilerinin ana firma dışına yönlendirilmesi için de geçerlidir. Bu nedenlerden dolayı, ortakların mesleki bir işi diğer firmalara yönlendirdiklerinde iyi düşünülmüş ve iyi belgelenmiş birtakım kriter ve prosedürlere sahip olmaları gerekmektedir.

İş yönlendirmelerinde yüksek kaliteli hizmet, üç tarafın tamamı için önemlidir:

- Diğer firma danışmanlık veya sunulacak hizmet konusunda başarısız olursa, işi yönlendiren mesleki firmanın müşterisi ile ilişkileri bozulabilir.
- İyi hizmet sağlamadığı takdirde, kendisine yönlendirme yapılan mesleki firma, müşteriye uzun vadeli olarak kazanamaz ve bu oldukça önemli bir sorundur.
- Eğer sunulan danışmanlık hizmeti, mesleki ve teknik açıdan iyi değilse, müşteri kaybedilir.

Orta veya büyük ölçekli firmalar, diğer firmalara sunulan hizmet karşılığı ücretlendirme protokolü teklif ederler. Bu protokol, orta ölçekli firmanın uzmanlarına erişimi içerebilir. Veya bu mesleki firma, daha küçük bir firmanın kendi eğitim paketlerini geliştirme ihtiyacını ortadan kaldırarak çalışanların eğitim programlarına erişimine izin verebilir. Hatta mesleki firma yönetim hizmetleri de sunabilir. Destek hizmeti muhtemelen mesleki çalışma belgelerinin ve mevcut diğer şablon belgelerin hazırlanmasını kapsayacaktır. Bu tür bir hizmetin olup olmadığını araştırın ve daha sonra bunun mesleki firmanızı desteklemek için iyi bir seçenek olup olmadığına karar verin.

Bu türden herhangi bir destek hizmetinin yüksek kaliteli olması gerekir. Bunun aynı zamanda ihtiyaç duyduğunuzda hızlı bir yanıt sağlaması gerekmektedir. Maliyet, temel hizmetlere erişim için minimum aylık veya yıllık bir ücrete ve buna ek olarak da diğer hizmetlerin (örneğin, küçük bir mesleki firma için bir eğitim kursuna çok sayıda çalışanını gönderme imkanı sağlama) kullanılmasına göre ek bir ücrete bağlı olabilir.

Mesleki birlikler, bağlantılarını giderek daha fazla genişletir. Böylesi ittifaklar, herhangi bir birliğin bireysel üyelerinin uluslararası hareketliliği veya iş yönlendirmelerini daha kolay hale getirebilir. Bunlar aynı zamanda bireysel üyelerin niteliklerinin karşılıklı olarak tanınması yoluyla çalışan ve mesleki beceri transferini de daha kolay hale getirebilir.

Bir mesleki bağlantının sağlayabileceği faydaları inceleyin. Özellikle tek başına çalışan bir muhasebe meslek mensubu iseniz, bu durum size önemli ve maliyet etkin bir koruma düzeyi sağlayabilir.

IESBA Etik Kurallar terimler sözlüğü bölümü bağlantı firmaların tanımını içermektedir. Bir mesleki firma, eğer işbirliği, kâr veya masraf paylaşımını hedefleyen daha büyük bir yapının parçası ise veya ortak mülkiyete, kontrol veya idareye, ortak kalite kontrol politika ve prosedürlerine, ortak iş stratejisine, ortak bir marka ismine veya mesleki kaynakların önemli bir bölümünün ortak kullanımına sahipse, o mesleki firma bir ağıın parçası olarak kabul edilir.

#### 2.4.4 İdari Destek Ağı

Üçüncü bağlantı türü ise mesleki firma yönetim bilgileri ile ilgilidir. En basit olarak, bireysel firmaların yapamayacakları tasarrufları elde etmek için bazı hizmetlerin toplam satın alınmasını içerebilir.

Mesleki firmanız, bir mesleki firma bağlantısına katılabilir. Herhangi bir üye tarafından geliştirilen iyi uygulamalardan gruptaki tüm mesleki firmalar yararlanabilsin diye, bu iş ağının (bağlantının) üyeleri sıklıkla yönetim anlayışlarını paylaşırlar. Belki de maliyet paylaşımı, alanında tanınmış konuşmacıların veya danışmanların ortak ilgi alanına giren belirli yönetim konularının ele alınmasına olanak tanır.

Bu grupların bazıları kendi şirketler arası karşılaştırmalarını veya kıyaslamalarını yönetirken, diğerleri ise ortaklar arasında tartışma gruplarını yönetmektedir. Hatta özel ürünler geliştirmenin maliyetini paylaşabilirler (performans değerlendirme formları gibi).

Bu bilgi paylaşım türünün bir maliyeti olacaktır. Ancak her bir mesleki firmanın tek başına harcayacağı tutardan daha az olabilir. O halde bağlantı veya ittifakı kurmak için en iyi uygulama standardı nedir?

- Yüksek kaliteli hizmet sağlayıcılar ile esnek anlaşmalar yapın.
- Müşterinizle ilgili bazı avantajlı esasları müzakere edin. İlk danışmanlık hizmeti ücretsiz olabilir veya hizmet sağlayıcı tarafından yürütülen bir çalışmanın parçası olabilir.
- Her bir müşterinin verilen hizmetten memnun olduğundan emin olmak için müşterilerin sizi başka bir işletmeye nasıl tanıttığı konusunda iletişim halinde olun. Problem yaşanması durumunda, diğer hizmet sağlayıcının kıdemli bir çalışanı ile olabildiğince erken bu konuyu görüşün. Müşterilerinize onların problemlerini takip ediyor olduğunuzu anlatın. Eğer herhangi bir ilerleme kaydedilemezse, müşterinizi başka bir hizmet sağlayıcısına yönlendirmeyi değerlendirin.
- Mesleki firmanıza yeni müşteriler veya potansiyel müşteriler yönlendirebilecek mesleki firmalar ile karşılıklı anlaşmalar düzenlemeye hazır olun. İş bağlantılarına ilişkin ittifak kurulması ile ilgili kontrol listesi için Ek 2.3'e bakın.

#### 2.4.5 Bilgi Ağı

Bağlantılar her zaman resmi değildir. Teknoloji, etkileşim kurma, bilgiye erişme ve bilgiyi paylaşma şeklimizi değiştiriyor. Sanal veya başka türlü bilgi ağları, zorlukları ve sorunları



çözmeye yardımcı olmak veya uzman tavsiyesine erişim sağlamak için meslektaşlarınızdan yararlanmanıza olanak sağlar. Bilgi ağları kullanıcılara bağlantı kurma, iş birliği yapma, iyi uygulamaları paylaşma, soruları cevaplama ve sorunları çözme, araştırma ve daha fazlasını yapabilmelerine olanak sağlayarak muhasebe meslek mensuplarının diğer meslektaşları, birlikler, topluluklar, muhasebe alanında üniversite öğrencileri ve profesörler, danışmanlar ve meslekteki düşünce liderleri ile iletişimini güçlendirebilir. Sanal ağlarda herhangi bir coğrafi sınırlama yoktur. Herhangi bir zamanda herhangi bir yerden herhangi biriyle bağlantı kurulabilir.

Sosyal ağ siteleri, bilgi edinmek ve bilgiye ihtiyacı olanlar için en uygun platformlardır. Tüm sosyal ağlarda çevrimiçi görüşme, diğer tüm kanallar kadar özgün olabilir; ancak düşük maliyet, erişim kolaylığı ve formalite olmaması avantajları arasındadır. Üstelik hem çevrimiçi hem de çevrimdışı görüşmeler değer katabilir.

Bilgi ağları aşağıdakileri içerebilir:

- **Tartışma grupları** kişilerin birbirleri arasında çeşitli konuları tartışmaları için fırsatı sağlar. Tartışma grupları online veya offline olabilir.
- **Ortak** çalışma merkezleri ortak çıkarları olan kişiler ve kurumlar için online yakınsaklık sağlar. Bilgi ve deneyimlerin paylaşımı için interaktif bir alan sağlar.
- **LinkedIn** muhasebe meslek mensupları için sosyal iş ağı platformudur. Kısıtlı erişim yaklaşımı güven verici şekilde tasarlanmıştır ve muhasebe meslek mensuplarının mevcut ilişkileri sayesinde bağlantılarını genişletmelerine izin verir. Muhasebe meslek mensuplarının bilgi, öngörü ve görüşlerini paylaşmalarının yanı sıra iş odaklı sorular sormalarına da izin veren mesleki iş ağı için online bir alandır.
- **Twitter** kullanıcıların 140 karakter ile sınırlandırılmış “tweet” adı verilen gönderiler göndermesine ve almasına olanak sağlayan online bir sosyal bağlantı ve mikroblog bir platformdur. Twitter, güncellemeler, haberler ve başka bilgiler göndererek mesleki firmanın tanıtımı için kullanılabilir. Mevcut eğilimleri belirlemeniz ve izlemenize olanak sağlayarak, pazar araştırması için kullanılabilir. Aynı fikirdeki meslek mensuplarına iş birliği yapma fırsatı sağlar ve müşterilerle etkileşim kurmak için de kullanılabilir.
- **Facebook** dünyanın en büyük sosyal bağlantı platformudur. Kullanıcılar kişisel bir profil oluşturur; diğer kullanıcıları “arkadaş” olarak ekler ve mesaj gönderirler. Hesap ayarlarına bağlı olarak, kullanıcılar, arkadaşlarının etkinliğiyle ilgili otomatik bildirimler alır. Ek olarak, kullanıcılar, örneğin işveren, memleket veya diğer özelliklere göre gruplara katılabilir ve arkadaşlarını listeler halinde sınıflandırabilir. Facebook, ağızdan ağıza pazarlama için güçlü bir yöntem olarak hizmet edebilir. Doğru kitleye ulaşmanıza ve onları müşterilere dönüştürmenize yardımcı olabilir.

Giderek daha fazla muhasebe meslek örgütü Twitter, LinkedIn ve Facebook kullanıyor. Bu meslek örgütlerinin üyeleri hem bireyler hem de firmalar, bu sosyal medya platformlarına



katılmayı yararlı bulabilir. **Modül 3**, pazarlama için sosyal medya kullanımını daha derinlemesine incelemektedir.

Bilgi ağları, marka bilinci oluşturmaya, güvenilirlik oluşturmaya, meslektaşlarla profesyonel bir ağ oluşturmaya ve mesleki firmanızı ve hizmetlerini pazarlamaya yardımcı olur. Ancak, itibar riski veya birlik riski konusunu, iş ağındaki bir üye ile bir şeyler sıkıntılı giderse markanız üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağını değerlendirmeniz gerekir. Bu risk alanları, risk yönetimi stratejilerinize dahil edilmelidir.

## 2.5 Gelişen Mesleki Firma ve Düzenli İnceleme İhtiyacı

Zamanla, mesleki firmanız, planlarınıza göre büyüyecek ve gelişecektir. Daha fazla sayıdaki çalışan, müşteri ve belki de daha fazla sayıdaki ortak, mesleki firmanızın yapısını ve muhtemelen de kültürünü değiştirecektir. Başka bir mesleki firmanın satın alınması veya bir mesleki firma ile birleşilmesi gibi önemli bir olay olmadığı sürece, bu çoğunlukla yavaş gerçekleşen bir değişim olacaktır.

Değişikliklerin yapısını ve boyutunu belirlemek için mesleki firmanızın periyodik olarak anlık durum analizinin yapılması önemlidir. Ortaklar için yıllık düzenlenen seminerin amacı da mesleki firmanın hizmetlerine, becerilerine, güçlü ve zayıf yönlerine bakmaktır. Mesleki firmanız ile ilgili yalnızca bugün için yapacağınız gerçekçi bir inceleme mesleki firmanıza stratejik olarak yön vermenize olanak sağlayacaktır. Eğer bazı kararlar mesleki firmanızı stratejik planınızdan uzaklaştırıyorsa, mesleki firmanızı doğru tarafa çekebilirsiniz ya da yeni hedeflerinizi yansıtacak şekilde stratejinizi değiştirmelisiniz.

Bazen mesleki firmanızın kilit personeli ile bu değerlendirmeyi olduğundan daha iyi yapabilirsiniz. Bu kişiler mesleki firmayı daha yakından tanırlar. Bu kişiler, belirli bir yeterliliğe sahip işletme analistleridir ve halihazırda mesleğin karşılaştığı zorlukların farkındadırlar. Diğer durumlarda (daha büyük bir mesleki firmada veya önemli gruplaşmaların olduğu yerlerde) toplantıya veya görüşmeye başkanlık etmesi için mesleki firmanın dışından bir hizmet sağlayıcı yardımcı olabilir. Bu hizmet sağlayıcı, mesleki firmanın düzenli karar alıcılarından bağımsızdır ve görüşmenin üst düzey veya politik bir düzeyde yapılmasını sağlayabilir.

Başarıya ulaşmak için, değişim yönetimi tasarlandığı gibi ve bu değişim belirli, üzerinde mutabık kalındığı yönde olmalıdır. Ek 2.4'teki Örnek Olay 2.6, bir mesleki firmanın yapılandırılma şeklini düzenleyerek veya yeniden düzenleyerek gidişatını nasıl yönetebileceğini göstermektedir.

## 2.6 Sonuç

Bu modül aşağıdakilerin üzerinde durmuştur:

- Sizin kurabileceğiniz veya katılabileceğiniz çeşitli mesleki firma türleri: Tek başına çalışan muhasebe meslek mensubunun idaresinde olan mesleki firma, ittifaklar, çeşitli ortaklık türleri veya kurumsal bir mesleki firma yapısı.

- Kararlar şeffaf, etkin ve ciddi bir şekilde alınabilsin diye, mesleki firma bünyesinde alternatif karar alma yaklaşımları.
- Mesleki firma büyüdükçe ve gelişme gösterdikçe, yapının ve karar alma şekillerinin değişiklik göstermesinin gerekliliği.
- Bazı uygulama kontrol listeleri ve araçları.

Bir mesleki firmaya ortak olma konusunda kendi uygunluğunuzu değerlendirin. Kendinize ve başkalarına liderlik etme, danışmanlık etme ve motive etme beceriniz ve işletmenizin mesleki ve ticari başarısı için sorumluluk ve iş alma kapasiteniz nelerdir?

Bu, daha fazla çalışma, odaklanma ve bağlılık gerektiren heyecan verici bir yolculuktur.

## 2.7 Daha Fazla Bilgi ve IFAC Kaynakları

IFAC Küresel Bilgi Paylaşımı (Global Knowledge Gateway) muhasebe meslek mensuplaş rının, IFAC, IFAC üyesi meslek örgütleri ve diğer ilgili grup ve kişilerin düşünce liderliği ve kaynaklarına kolaylıkla erişmelerini sağlayan dijital bir bilgi ağıdır.

IFAC Bilgi Paylaşımında yer alan Mesleki Firma Yönetimi bölümü, bu modülü tamamlayacak ek makaleler, videolar ve kaynaklar içerir. İçeriği inceleme, geri bildirimde bulunma, katkı sağlayanlar ile iletişim kurma ve şu an mesleki firmanızın sorunları hakkında görüşlerinizi paylaşma konusunda sizi iletişime geçmeye davet ediyoruz.

### Ek 2.1 Olası Ortakların Kontrol Listelerini Değerlendirin

Eğer yeni bir ortaklık kurmayı planlıyorsanız, aşağıdaki soruları sormanız gerekir:

- Ortağım veya ortaklarım kim olacak? Bu kişiler, ortaklığınız için gerekli niteliklere sahip mi? Eğer yanıtınız hayır ise, ortaklık için ne zaman hazır olacaklar? Bu kişi/kişiler ile uyumlu muyuz?
- Birbirimizin ihtiyaçları ve beklentilerini anlamak için hedef ve amaçlarımızı tam anlamıyla müzakere ettik mi? Uyumlu muyuz?
- Olası anlaşmazlıklara hazır olmak veya bu sorunları ele almanın bir yolunu belirlemek için önemli fikir farklılıklarını kabul edip uzlaştık mı? Uyumlu muyuz?
- Karları eşit olarak mı yoksa farklı bir yöntemle göre mi paylaşacağız?
- Tamamen sıfırdan başlayacak ve kendi müşteri tabanımızı mı oluşturacağız?
- Halihazırdaki işverenimizden müşteri gelmesini umuyor muyuz?
- Mesleki firmamızın faaliyete geçmesini ve nakit akışını başlatmak için başka bir mesleki firmanın bilgilerini mi satın alacağız?
- Nerede faaliyet göstereceğiz?
- Uygun fiyata uygun ofis bulabilecek miyiz?
- Başlangıçta hangi çalışanlara ihtiyacımız olacak?
- Ne gibi yetkinlikler (mesleki ruhsatlar) ve onaya ihtiyacımız olacak? Örneğin, mesleki ruhsatlar ve üyelikler, yerel konsey düzenlemeleri gibi.
- Hangi fiziki kaynak ve ekipmanlara ihtiyacımız olacak: Telefonlar, faks, elektronik posta, internet sitesi, telefon rehberinde yer alma, mesleki firmanın açılışı için ilk tanıtım, kırtasiye, antetli kağıtlar, ofis araç gereçleri, iş sermayesi?
- Mesleki sorumluluk sigortası yapılmalı mıdır? İhtiyacınız olduğunu düşündüğünüzden daha fazlasını elde edin!
- Mesleki firma için her birimiz ne kadar sermaye vereceğiz? İlk aylarda faaliyetlerimize devam etmemiz için gereken maliyetleri ne ile finanse edeceğiz? Sorumluluklarımızı eşit bir şekilde yerine getirmek için ikimiz de kaynak ve rezervlere sahip miyiz?
- Buna gücüm veya gücümüz yeter mi?

Eğer mevcut bir ortaklığa katılmayı planlıyorsanız, aşağıdakileri sormanız gereklidir:

- Ortağım veya ortaklarım kim olacak? Uyumlu muyuz?
- Her ikimiz de amaç ve hedeflerimizi tamamen belirledik mi ve tartıştık mı, böylelikle birbirimizin ihtiyaç ve beklentilerini anladık mı? Uyumlu muyuz?
- Olası anlaşmazlıklara hazır olmak veya bu sorunları ele almanın bir yolunu belirlemek için önemli fikir farklılıklarını kabul edip uzlaştık mı? Uyumlu muyuz?
- Karları eşit olarak mı yoksa farklı bir esasa göre mi paylaşacağız?
- Ortakların yaş profilleri nedir? Diğer ortakların emeklilik planları nelerdir? Bir ortak ayrılmaya karar verdiğinde, bu kişinin hissesini satması için düzenlemeler nelerdir? İlk satın alma ile birlikte başka bir ortağın olası bir ayrılışını finanse edebilir miyim? Taahhütlerimi yerine getirirken hangi beklenmedik durumları karşılamam gerekecek?
- Mesleki firmayı satın alma işlemlerine başlamadan önce hangi durum tespiti sürecini başlatmalıyım? İhtiyaç duyduğum güvenceler nelerdir? Mevcut ortaklardan hangi önlemleri veya “hangi destek mektuplarını” almaya ihtiyacım var?
- Mesleki firmanın mesleki sorumluluk sigortası politikalarını ve koşullarını, mesleki firmanın sahip olabileceği dava geçmişi kontrol edin.
- Mesleki firmanın mevcut müşteri profili yeterince kaliteli mi? Yeni firmada her bir ortak hangi görevi üstlenecek?
- Mesleki firmanın hisse bedeli ne kadardır? Ne satın alıyorum? Mesleki firmadan ne gibi getiri bekleyebilirim? Rahat bir şekilde yaşayabilir miyim?
- Buna gücüm veya gücümüz yeter mi?

## Ek 2.2 Bir Ortaklık Veya Hissedarlık Sözleşmesinde Olması Gereken Maddelere İlişkin Kontrol Listesi

### Mesleki firmanın amacı

- Sunulacak hizmetlerin çeşitliliği,
- Hedef müşteri türleri,
- Mesleki firmanın coğrafi konumu ve
- Ofislerin sayısı.

### Mülkiyet ve kâr paylaşımı

- Ortaklığın sonlandırılması veya şirketin tasfiye edilmesi durumunda her bir ortağın sahip olacağı net varlıklar hakkında açık bir beyan.
- Kâr paylaşımı anlaşmaları (bunlar eşit olabilir veya kademeli yüzdeye bağlı olabilir veya daha önceden belirlenen bir şekilde pay edilecek bilanço ile ortak başına aylık [XXXX] TL'lik eşit paylaşımına bağlı olabilir).
- Mülkiyet ve kâr paylaşımı ortakların tamamında aynı olmak zorunda değildir.

### Bir karar alma politikası

- Kararlar her ortağın sahip olduğu öz sermaye oranına göre mi, bir ortağa göre mi yoksa bir oylamaya göre mi alınacak? Eğer bir ortak toplantıya katılmazsa, vekalet vermesine izin verilecek mi?
- Geçerli bir oy çokluğu olması için kaç tane ortağın halihazırda bulunması gerekir? Gerekli olduğunda, yönetim kurulu başkanı belirleyici bir oya sahip olacak mı?
- Bir ortak toplantısında hangi kararlar alınmalıdır? Her bir ortağa hangi yetkiler verilecek?
- Bir kararın geçerli olması için ortakların ne kadarının aynı fikirde olması gerekli? Ortaklar ne sıklıkta toplanacak?

### Gelir politikası

Bu politikanın örneğin kârların nakit müsaade eder etmez ödenip ödenmeyeceğine veya nakitlerin tutulmasının tercih edilip edilmeyeceğine dair genel bir beyan olması gereklidir. Bu beyan, bilanço kârının belirli bir yüzdesinin işletme sermayesine nakit sağlaması için tutulması gerektiğini belirtebilir (örneğin, menkul kıymetlerde listelenen bir kuruluş tarafından belirtilebilen ödeme politikasına benzer olarak). Bu geniş ölçüde bir niyet beyanıdır. Fakat mesleki firmanın gelirlere yaklaşım tarzını belirlemelidir.

### **Borç politikası**

Ortakların kredi hesaplarına faiz ödenecek mi? Bu, kullanılması muhtemel borç finansmanı türlerini özetleyebilir veya ortaklar tarafından tolere edilebilen maksimum borca bir sınır getirebilir (örneğin “toplam faiz yüklenen borçların, herhangi bir ayın sonundaki ödenmemiş olan borçları aşmaması gerekir”).

### **İzin politikaları**

- Ortakların verilen herhangi bir tür izin süresi ve özellikle aşağıdakileri kapsayan izinlerin planlanabileceği veya alınabileceği yollar:
  - Tatiller veya dinlenme izni,
  - Hastalık izni,
  - Mesleki gelişim izni,
  - Mazeret izni,
  - Ücretsiz izin,
  - Eğer bazı ortaklar yıllık olarak diğer çoğu ortaktan daha fazla saat çalışırsa fazla mesai izni ve
  - Ücretli izin veya uzun süreli izin

### **Sigorta**

- Mesleki firmanın ofis ekipmanı ve mesleki tazminat gibi şeyler için sigortalanacağını varsayalım. Bu maddenin örneğin, hastalık sigortası/maaş bağlama poliçeleri ve kilit çalışan veya yaşam sigortası poliçelerini içermesi gereklidir.
- Bunlar tüm ortaklar için mesleki firma tarafından otomatik olarak mı yoksa kişiler istediği için mi yapılacak?
- Maliyetler normal bir firma faaliyet gideri olarak mı karşılanacak veya her bir ortağa ayrı olarak mı yansıtılacak?

### **Motorlu araçlar politikası**

- Mesleki firma, ortakların araçlarının sahibi olacak ve bunları kullanacak mı?
- Masraflar, kullanan kişiden talep edilecek mi? Veya tüm ortaklar tamamen mesleki firma dışında kendi anlaşmalarını mı yapmalı?
- Mesleki firmanın araç kullanımı ile ilgili ödemesi gereken gerçek oran nedir?

### **Performans politikası**

- Bu, tüm ortakların birbirlerinden beklmeleri gereken makul beklentileri ana hatlarıyla belirtir: Örneğin, bir yıl boyunca beklenen çalışma saati, ücretlendirilebilir çalışma saati veya bütçe.
- Herhangi bir düşük performans iddiasının ortaklar tarafından değerlendirilme şekli bunun ile ilgilidir.
- Mesleki firma faaliyette bulunduğu sürece gerçekleştirilebilen kabul edilebilir toplu destek (kamu yararına yapılan iş) şekillerinin listelenmesi gereklidir. Örneğin, mesai saatleri içerisinde mesleki örgütlerde veya bölgesel kalkınma kuruluşlarında harcanan zaman kabul edilebilir; ancak, yerel golf kursunda müşterilerle ilişki kurmada harcanılan zaman kabul edilebilir olarak değerlendirilemez. Bu, birçok farklı görevin ele alınmasının gerekebileceği büyük bir ortaklıkta değerlendirilmesi gereken farklı bir sorunu ortaya çıkarabilir. Bu durumda, farklı rolleri ve ilgili performans beklentilerini belirlemek amacıyla her bir ortak için açık bir görev tanımlaması yapılabilir.

### **Mesleki firmaya kabul ve ayrılış politikası**

- Yeni ortaklar nasıl kabul edilecek?
- Bir ortak, ortaklıktan ayrılmak isterse ne kadar süre önceden bildirmesi gerekli?
- Yeni ortak nasıl kabul edilecek?
- Yeni ortağa teklif edilecek mesleki firma yüzdesini kim belirleyecek?
- Yeni ortaklar gelir gelmez tam kâr paylaşımından yararlanacak mı yoksa yıllar içinde adım adım ilerleme şeklinde mi olacak?
- Mesleki firmaya (şerefiyesi) nasıl değer biçilecek? Bir formül veya başka bir model belirleme ve daha sonra giriş veya çıkış zamanındaki değişkenlerin bir hissenin son değerini belirlemesine izin vermek en iyisidir.
- Zorunlu bir emeklilik yaşı var mı?
- Mesleki firmaya kabul ve ayrılmalarda hangi ödeme koşulları sunulacak? Mevcut ortaklar, satıcı finansmanı sağlayacak mı? Eğer öyle ise şartlar nasıl yapılandırılacak?
- Eğer bir ortak yeterli performans gösteremediyse ne olacak? Normal uygulamadan farklı bir esas mı kullanılacak? Eğer ayrılma, bir sağlık sorunundan dolayı gerçekleşirse ne olacak?
- Ayrılan ortak yeni bir mesleki firma kurmak için ayrılıyorsa (müşterileri ile birlikte) yukarıda bahsi geçen hususlar nasıl değişecek? Değer biçme nasıl etkilenecek?

- Mesleki firma her bir ortağın hayatı için çapraz sigorta politikalarına sahip olacak mı? Gelirler nasıl kullanılacak? Bir ortak mesleki firmadan ayrıldığı zaman hangi ticari kısıtlamalar uygun olur ve uygulanabilir?

#### **Sözleşmede yer almayan konuların ele alınması**

- Zaman zaman, ortaklık sözleşmesinde önceden kararlaştırılmamış ve kaydedilmemiş konular ortaya çıkacaktır. Sözleşmenin bu konuları çözüme kavuşturması için normal bir yön belirlemesi gereklidir (örneğin, konuların gündeme getirilmesini, tartışılmasını, değerlendirilmesini ve nihayetinde karara bağlanmasını sağlamak için belki de birkaç hafta müzakere edilmesi, ortakların belirli bir çözümü kabul etmesine yönelik oranlara rehberlik sağlanması). Anlaşmazlıkların veya ikilemlerin ele alınması için bir metodolojinin olması (Karar kesinleşmeden önce usule ilişkin adalet ve dengeli bir tartışmanın gerçekleştirilmesini sağlamak için muhtemelen müzakerelerin bir aşamasında bağımsız bir başkanın dahil edilmesi)

#### **Gerekli olan diğer konular**

- Örneğin, ortağın aile fertlerinin işe alınması konusunda bir politika.



### Ek 2.3 Bağlantı Ortaklıkları Oluşturulmasına İlişkin Kontrol Listesi

#### Ne tür bir yardım istiyorsunuz?

- Teknik Yardım: Örneğin, son vergi düzenlemelerine ilişkin detaylar veya değişen muhasebe standartları.
- Referans: Örneğin, bir müşteri için belirli bir konuda uzmanlık tavsiyesi sunacak ama sonunda müşteriyi kaybetmeyeceği bir kişi.
- Yönetim: Örneğin, mesleki firmanızın organizasyonu ve yönetimi konusunda yönlendirme veya tavsiyeler.
- Bilgi: Pazarlama konuları, rakip analizi, sektör eğilimleri.
- Toplan satın alımlar: Örneğin, kırtasiye gibi yaygın olarak kullanılan ürünlerde indirimler.
- Uzman hizmeti: Örneğin, finansal planlama araştırması hizmeti veya tam lisanslı desteğin sağlanması.

#### Bu faydalar mesleki firmanıza bir yılda ne kadar değer kazandırır?

- Doğrudan maliyet tasarrufları açısından,
- Zaman tasarrufları açısından,
- Rahatlık, gizlilik ve güvenlik açısından,
- Çalışma süresi açısından.

#### Bu paket için ne kadar ücret istenir?

- Başlangıç,
- Sürekli,
- Fayda maliyetten daha büyük mü?
- Hizmet sağlayıcısı size ve sizinkine benzer diğer firmalar için destek sağlanmasına yeterince odaklanmış mı yoksa bu onlar için ek bir faaliyet mi?
- Bir markanın parçası olarak görünmenin herhangi bir faydası var mı? Pazarlama çalışmalarınıza yardımcı olur mu? Müşterileriniz hangi markaları biliyor? Hangi marka en değerlisi? Veya en değersiz?
- Gruba dahil olmanız, sizi aşağıdakilerden herhangi birisinden engeller mi veya sizi kısıtlar mı?
  - Belirli bir işi yapmak,

- Belirli müşterileri kabul etmek veya
  - Mesleki firmanızı veya hizmetlerinizi desteklemek.
- Aşağıdakiler hakkındaki memnuniyet dereceleri için mevcut üyeleriniz ile konuşabiliyor musunuz?
- Hizmet,
  - Paranın karşılığı ve
  - Hizmeti sağlayan veya sunan kişiler.

## Ek 2.4 Örnek Olaylar

### Örnek Olay 2.1

*Bu örnek olay Modül 2 (“Mesleki Firma modelleri, iş birlikleri ve bağlantıları”) ile ilgilidir.*

İpek ve Veli, yeni kurdukları mesleki firmanın yasal yapısı hakkında görüşürken, gelecekte ortak alabileceklerine karar vermiş, bu nedenle, yeni ortak alımını nispeten kolay ve uygun maliyetli hale getiren bir yapı seçmişlerdir.

“Satın alma ücreti” veya başka bir mesleki firma olmadığı için, başlangıçta nitelikli muhasebe çalışanlarına ihtiyaçları olmayacaktır. Veli ve İpek, her ikisi de mesleki firmalarını tanıtmak ve aynı zamanda ürettikleri işleri sunmak için yeterli zamana sahiptir. Bu durum, ticaretin ilk yılının sonlarında muhtemelen daha zorlaşacak, ancak o zamana kadar idare edilebilir. Elde edilen sonuç, ilk yıl için herhangi bir profesyonel çalışana değil de bazı konularda yönetsel yardıma ihtiyaç duyacakları yönündedir.

Planlamalarında, Veli ve İpek, mesleki firmanın büyümesini istedikleri şekil için şu anda temel esasları belirlemeyi istemektedirler. Bunu yaparken, müşterilerine ve potansiyel çalışanlarına açıklayabilecekleri uzun vadeli bir kültür oluşturuyorlar. Bu kültürel yapıyı anlayıp kabul edebilecek kişiler ile çalışabilirler.

Veli ve İpek çalışanlarla ilgili başlıca politikalarını aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- Mesleki firmamız, çalışanların tamamını başarımızın bir parçası olarak görmektedir. Müşterilerimizin hizmetlerimizden elde edeceği tüm faydalara hep beraber katkıda bulunacağız. Çalışanlarımızı mesleki firmamızın tam kapasite işleyişine dahil edeceğiz ve planlarımıza, ilerlememize ve finansal performansımıza göre düzenli güncellemeler yapacağız. Veli ve İpek bu beyan hakkındaki kişisel görüşleri üzerinde anlaşmaya varmak için biraz zaman harcamışlardır. Veli, mesleki firmanın finansal sonuçlarının tamamının tüm çalışanlara açıklanmasını istemekte; fakat İpek, bunun için biraz daha az isteklidir. İkisi de yaklaşımdaki bu farklılığı müzakere ettiler ve nihayetinde sonuçları rakam olarak açıklayan ve diğer sonuçları rakamdan çok trend grafiği olarak açıklayan “ortak bir nokta yaklaşımını” benimsediler.
- Çalışanlarımıza saygı duyuyoruz. Mesleki firmamız, herhangi bir şekilde gerçekleştirilecek taciz ve ayrımdan uzaktır ve işyerimizin güvenli ve tehlikesiz olmasını sağlamak için daima dikkatli olacağız.
- Ekibimizden dürüst, etik ve profesyonel bir tutum içerisinde davranmalarını bekliyoruz. Bir çalışan, belirli bir durum hakkında endişeye sahip olduğunda, bu durum hemen mesleki firmamızın ortaklarından birisi ile görüşülecektir. Tüm personelden bilgiler hakkındaki gizliliğin korunmasına ve mesleki firmamızın müşterilerimize hizmet vermeye devam etme hakkına saygı duyulmasına sadık kalmaları beklenmektedir. Yasal olarak uygulanabilir ve makul bir sözleşme ile tüm personelden bu performans standartlarını yerine getirmeleri istenmektedir.

- Müşterilerin ve çalışanlarımızın ihtiyaçlarına (yüksek kaliteli danışmanlığın zamanında sağlanması) eş zamanlı olarak yanıt veren bir çalışma ortamı oluşturmak için ekibimizle iş birliği içerisinde çalışacağız. Çalışma koşullarımızı her bir çalışanımızın özel yükümlülüklerine uygun hale getirme konusunda istekliyiz: Bu şekilde, ailelerine karşı sorumlulukları, kariyer gelişimleri ve günlük iş yüklerine göre adil ve dengeli bir yöntem kullanabiliriz.
- Beceri gelişimine değer veriyoruz. Kurum-İçi eğitimler ve diğer eğitimler ile buna katkıda bulunacağız. Alınan eğitimin mesleki firmamız üzerinde etkisini yansıtacak şekilde, kısa vadeli kurslara ve resmi ruhsatlara yapılacak yatırımın bir kısmını veya tamamını karşılamaya hazırız.
- Ödüllendirme politikalarımız, çalışanların sahip oldukları görevler ile ilgili teşvik planlarını içermektedir.

İpek ve Veli, bu düzenlemenin mesleki firmalarının çalışmak için istenilen bir yer olarak görülmesini ve böylelikle olası en iyi başvuruları almayı düşünmektedirler. Mesleki firmaları ile ilgili aldıkları bu kararı mesleki firmalarında çalışmak için başvuran tüm adaylara göndermeyi istemektedirler.

*Bu örnek olay Modül 1 ve Modül 2 ile ilgilidir ve öz değerlendirme, ortaklık sözleşmeleri ve yeni ortaklar için fon düzenlemeleri üzerinde durmaktadır.*

Mesleki firma faaliyete başladığında, İpek, mesleki firmanın nasıl finanse edilmesinin beklendiği konusunda hemfikir ve başlangıçta firmaya daha fazla kar bırakmaya istekliydi. Bu yaklaşım, her iki ortağın da makul olan kısa bir süre içerisinde mesleki firmada eşit yatırıma sahip olmalarını sağlayacaktır.

Kişisel ve mesleki durumlarını önceden incelemelerinin sonucu olarak, ortaklar hizmet planlarını belirlerken ve mesleki firmayı finanse etmenin yollarını ararken önemli ilerleme kaydettiler. Ortaklık anlaşmalarının başlangıç noktası olarak bu anlaşmaları belgelemişlerdir.

Birkaç yıl sonra, mesleki firma önemli ölçüde büyümüştür. Mesleki firma her yeni bir ortak alındığında, Veli ve İpek, söz konusu ortağı kendilerinin yapmış oldukları aynı öz değerlendirme uygulamasından geçirmişlerdir. Bunu yaparak, mevcut ortaklar, ortakların en önemli tutumları birbiri ile paylaşmasını sağlamayı umdu ve bu, mesleki firmada uyumlu bir ortak tabanı oluşturdu.

Yeni ilk birkaç ortak için, aynı kontrol listesini (Modül 1'deki Ek 1.1) kullanmışlar ve söz konusu ortağı mevcut ortakların bazıları ile sonuçları tartışması için davet etmişlerdir. Bu yaklaşım ilk aşamada işe yaramıştır; fakat ortakların sayısı arttıkça daha da göz korkutucu (ve dolayısıyla daha az kullanışlı) hale gelmiştir. Sonunda, mesleki firma mevcut ortak ve yeni gelecek ortak ile görüşmesi için bağımsız bir danışman kullanmaya karar vermiştir.

Mesleki firma giderek büyüdükçe, yeni ortağın kabulüne ilişkin mali düzenlemeler konusunda biraz daha az esneklik vardı. Öz sermayeyi eşitlemek için farklı sermaye düzeylerine veya daha düşük gelirlere izin vermek yerine “mevcut” ortaklar, gelen ortağa uygun koşullarda satıcı finansmanı sağlamayı kabul etti.

### Örnek Olay 2.3

*Bu örnek olay Modül 2'deki Bölüm 2.2 (“Sizin için hangi mesleki firma modeli uygun?”) ile ilgilidir.*

Veli ve İpek, sorumlulukların dağılımı ve karar alma konusunda aşağıdaki yaklaşımlar üzerinde hemfikir olmuştur:

Veli, mesleki firmanın vergi danışmanlığı ile ilgili mesleki konularında ana sorumluluğu üstlenecektir; İpek ise zamanının %60'ında denetim üzerine odaklanacak ve kalan kısım ile de küçük bir müşteri grubu için genel muhasebe ile ilgili hizmetler sunacaktır. Her ikisi de bazı yönetim danışmanlığı işlerini üstelenmeye hazırdır ve her bir iş, müşterinin kimin müşterisi olduğuna bakılmadan işin yapısına göre ikisinden birisine verilecektir.

İpek, mesleki firmanın idaresi ve kalite kontrol konularında da görev almayı kabul etti. Veli ise hali hazırda var olan ve gelecekte çalışmak istedikleri müşterilere mesleki firmanın pazarlanması konusunda çalışmalar yapacaktı.

Her ikisi de alınan kararları kabul etmelerinin gerekli olduğu üzerinde anlaşmaya varmışlardır. Bu özellikle yeni müşterilerin kabul edilmesi veya yeni içsel süreçlerin benimsenmesi ile ilgili kararlar için geçerlidir. Veli ve İpek, bu düzenlemenin mesleki firmanın ilk zamanlarında elverişli ve işbirlikçi bir düzenleme olacağını beklemektedirler. Fakat herhangi birisi konu hakkında kendinden emin diğeri ise kararsız hissettiği zaman, kararsız hisseden kişinin diğeri önerilerine razı olmasının göz önünde bulundurulması üzerinde de anlaşmaya varmışlardır. Sonuç olarak, daha az öneme sahip kararların yersiz gecikmelere veya ortaklar arasında bölünmeye neden olmasının önüne geçilir. Tamamen fikir birliği yapmışlardır. Ancak bir karar alındığında her ikisi tarafından kesinlikle benimsenecek ve kabul edilecektir.

Bu sorumluluklar ortaklık anlaşmasına dahil edilmiştir.

### Örnek Olay 2.4

*Bu örnek Modül 2'deki Bölüm 2.3.5 ile ilgilidir.*

Veli ve İpek, her ikisi de birbirlerinin mesleki firmaya gösterdiği bağlılığa ve çalışmaya karşı saygı göstermektedir. İkisi de ilk aşamada karların eşit olarak paylaşılmasını anlamlı bulmaktadır. Fakat mesleki firmaya gözle görünür bir katkı için daha geniş ortakları ödüllendirecek uzun dönemli bir düzenleme yapma konusunda isteklidirler. Kısacası, bugün ileride daha büyük bir ortak grubuna uygun olacağına inandıkları bir yaklaşımla başlamayı istemektedirler. Mesleki firma faaliyete başladığında, kârları aşağıdaki gibi paylaşmaya karar vermişlerdir:

- Kilit muhasebe politikaları listelenecek ve kabul edilecektir. Böylelikle her iki ortak da kârın nasıl hesaplanacağını bilecektir.
- İlk iki yılda Veli'ye ödenecek kar (firmaya yaptığı daha fazla sermaye katkısı üzerinden) mesleki firmanın maliyeti olarak değerlendirilecektir ve kâr karşılaştırılmadan önce ödenecektir.
- İlk olarak mevcut kârın %80'i Veli ve İpek arasında eşit olarak paylaşılacaktır.
- Kalan mevcut kârın %10'u her birisinin doğrudan müşteri ile ilgili iş üzerinde harcadıkları toplam saat sayısına ve buna ek olarak üzerinde anlaşmaya varılan idare rollerinde harcanan saate göre paylaşılacaktır. Bu şekilde, yönetim görevleri eşit bir şekilde ücretlendirilen saatler ile ödüllendirilecektir.
- Kârın kalan %10'luk kısmı ise her ortağın kişisel olarak ürettiği ücretlerin TL değerine (kayıt düşüşlerinden ve tahsil edilmeyen alacaklardan arındırılmış olan) göre paylaşılacaktır.
- Kâr/Gelir politikası her ay her ortağa sabit bir miktarın (o yıl için hedeflenen net kârın yaklaşık yarısını yansıtması beklenen) ödenmesini gerektirmektedir. Diğer toptan dağıtımlar, mesleki firmadaki nakit varlığına bağlı olarak üç ayda bir ödenecektir.

Bu anlaşma, mesleki firmanın varlığının ilk iki yılı için deneme amaçlı olarak devam edecektir ve daha sonra yeniden gözden geçirilecektir. Bu, ortaklık anlaşmasına yazılmıştır.

*Not: Bu yaklaşım sadece yeni alınan bir mesleki firmada kâr paylaşımına nasıl yaklaşılabileceğine dair birçok yoldan birisini görmenizi sağlamak için verilmiştir. Bunun kâr paylaşım anlaşmalarında en iyi uygulama olarak yorumlanmaması gereklidir. Her mesleki firmanın ortaklarının, kendi mesleki firmalarının özel koşullarına uyum sağlamaları için kâr paylaşımı ve nakit çekme politikalarını yeniden şekillendirmeleri gerekmektedir.*

Birkaç yıl sonra, Veli ve İpek, çok daha büyük bir ortaklığın parçası haline gelmiştir. Kâr paylaşımına ilk yaklaşımları uzun bir süre iyi işlemiştir. Mesleki firma şu anda herhangi bir mesleğe dair kazanç getirmeyen tam zamanlı bir yönetici ortağa sahiptir. Aynı zamanda, mesleki firmayı günlük çalışmaları yöneten bir genel müdür bulunmaktadır. Sonuç olarak, ortak zamanların neredeyse tamamını ücret getiren çalışmalar üzerinde harcamaktadır.

Bir ortak yeni müşteriler çekmede bir ün kazanmıştır. Bunlar genelde saatlik ve yıllık olarak ortalama ücret düzeyinin üstünde ödeme yapabilen büyük müşterilerdir. Bu ortak, giderek mesleki firmanın büyümesi ve kârları üzerindeki etkisi için yeterince ödüllendirilmediği inancına sahip olmaya başlamıştır. Ortaklığın ayrılması söz konusu olmuştur. Diğer ortakların hepsi de bu ortağın son beş yılda mesleki firmanın büyümüş haline ve kârlılığın önemli ölçüde katkıda bulunduğunu kabul etmektedir.

Birkaç ortak toplantısı süresinde, ortaklık kâr paylaşımı formülünü değiştirmeye karar vermiştir.

- Mevcut mali yılın başlangıcından itibaren, hazır kârın %60'ı (önceki %80 olan) ortaklar arasında eşit olarak paylaşılacaktır.
- Kârın yüzde yirmisi, her ortak tarafından getirilen yeni müşteriler yoluyla üretilen ilk yıl ücretlerinin değerine göre paylaşılacaktır.
- Diğer tüm paylaşımlar aynı kalacaktır.

Bu değişiklikler karar alma sürecinin parçası olarak belge üzerinde yazılacaktır. Yeni müşteri getirmede başarılı olamayan ortaklar, toplam kârdan daha az hisse alacaklardır. Elde edilen yeni müşterilerden dolayı daha hızlı büyüyen toplam kazanç havuzundan yararlandıkları için bu ortaklar bunu kabul etmektedir. Kendisine az ödeme yapıldığını düşünen ortak, hâlâ firmadan ayrıldığında daha fazla kazanacağını düşünmektedir. Fakat yeni müşteriler tarafından istenilen işleri yapacak, hazırda bulunan tecrübeli büyük bir muhasebe meslek mensubu grubuna sahip olmasının sağladığı faydayı da görmektedir.

İpek ve Veli, bu sonuçtan mutlu oldular. Her ikisi de, tüm ortakların mesleki firmanın tamamına olan faydayı göz önünde bulundurmaları için şu anki hisselerinin ötesini düşünmeleri gerektiğini bilmektedirler. Genişlemiş ortak grubunun bu meseleyi olumlu bir şekilde ele almasından ve tüm ortakların kesin bir çözüme erişmek için iş birliği yapmaya hazır olmalarından etkilenmişlerdir.

### Örnek Olay 2.5

*Bu örnek olay Modül 2'deki Bölüm 2.4.2 ("Yönlendirme Ağı") ile alakalıdır.*

İlk iki yıl için, Veli ve İpek, müşterileri için geleneksel muhasebe ve kayıt işlemleri, vergi danışmanlığı ve bildirilmesi hizmetlerine ek olarak küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin denetimleri ile hizmetlerini sınırlandırmaya karar verdiler. Aynı zamanda kurum-içi finansal kontrolör desteği gibi yönetim danışmanlığı hizmetleri de vereceklerdir. Bu hizmet paketi kilit müşteriler ile düzenli ve yakın ilişkileri sürdürmelerini ve bunun karşılığında da daha büyük müşteriler tarafından istenen ek hizmetleri belirlemelerini sağlayacaktı.

Veli ve İpek, bağımsız denetimi incelemiş ve yerel devlet kuruluşlarında ve kâr amaçlı olmayan firmalarda uzmanlık gerektiren denetim talebini geliştirmeye karar vermiştir. Bu müşteriler, genel olarak sadece bir güvence hizmeti istediklerinden dolayı, bunun yaparlarsa sundukları diğer muhasebe hizmetlerinin oranını biraz düşürmeleri gerekti. Bu yaklaşımın denetim firmalarının hacmini kısıtlayabileceğinin ve muhtemelen de uzaktaki müşterilerin denetimi için görevlendirildiklerinde daha fazla seyahat etmeleri gerektireceğinin farkındadırlar.

Mesleki firmanın üstlenmeyi seçmediği denetim işi, varlık yönetimi, iflas ve yeniden yapılandırma ve finansal komisyonculuk gibi ek hizmetleri bir ya da iki uzman ile kuvvetli bağlantılar kurarak yürütmeye karar vermişlerdir.

Veli ve İpek, yönlendirilen her iş için, onaylanan hizmet sağlayıcıların bir listesini çıkarmışlardır. Böylelikle müşterilere en yüksek kaliteli mesleki firmalar arasından bir seçim yapmalarını teklif edebilirler. Bununla ilgili olarak, Veli ve İpek, personel değişikliklerini incelemek ve her müşterinin durumu hakkında iyi bir iş bilgisine sahip olmak için diğer firmalarla en az altı ayda bir görüşme yapmaktadır. Müşterilerin kendi işleri ile ilgili gizli bilgileri tartışmak için her iki firmaya da yetki vermelerini sağlayacaklardır. Veli ve İpek, iş ağı üyesi mesleki firmalar arasındaki böylesi güçlü bağlantıların diğer mesleki firmaların muhasebe müşterilerini kendi firmalarına yönlendirmelerine teşvikte bulunacağını beklediler. Fakat bu iş yönlendirmenin devamlılığı için önemli bir koşul değildir.

Bu bağlantının üyesi olan mesleki firmaların kendi aralarında yaptıkları her bir inceleme toplantısının akabinde, uygun notlar alınacak ve bu notlar ilgili müşterinin dosyasına eklenecekti.

Birkaç yıl sonra, mesleki firma, şirket kurtarma ve yeniden yapılandırma, iflas dahil sundukları hizmetler arasına yeni bir hizmet eklemeye karar verdi. Ortaklar, bu iş akışı için gereken becerilerin, kapsamlı işletme danışmanlık hizmetleri ve sundukları kurum-içi finansal kontrol hizmetlerinden geleceğini düşündü.

Mesleki firma için bir ortak, gerekli ruhsat veya lisanslara sahip olması için seçildi. Bu süre içinde ortağın ücret hedefi yarıya indirilecek ve bazı müşteriler mesleki firma içindeki diğer muhasebe meslek mensuplarına dağıtılacağı için, bu sürenin bir yıl sürmesi beklenmektedir.

Ortaklık bir bütün olarak yeni hizmet için bir iş planı geliştirir. Plan, sonraki üç yıl içerisinde hem kârlılık hem de nakit akışı üzerindeki etkiyi tahmin etmektedir. Kısa vadeli kâr kaybının yeni hizmetin başlatılmasından iki yıl içerisinde geri sağlanacağı beklenmektedir. Mesleki firma zaten kilit yönlendiricileri, özellikle yerel bankaları, planlarından haberdar etmiştir.

Kurum içerisinde bu yeni hizmetin sunulmaya başlaması, mesleki firmanın bu tür bir işi daha önceden yönlendiriyor olduğu paydaşına iş yönlendirme yapmasını durduracağı anlamına gelmektedir. İki mesleki firma birlikte iyi çalışmıştı. Bu yüzden birbirleri ile iyi mesleki ilişkileri devam etti.

### **Örnek Olay 2.6**

*Bu örnek olay analizi, Modül 2'deki Bölüm 2.5 ("Gelişen mesleki firma ve düzenli inceleme ihtiyacı") ile ilgilidir.*

Mesleki firmalar boyut ve karmaşıklık yönünden büyüme kaydettikçe, genellikle mesleki hizmetleri sunmak için düzenledikleri yöntemi değiştirmeleri gerekir. Mesleki personelin mesleki firmadaki tüm personelin %80'ini teşkil etmesi mümkün olduğundan, mesleki ekiplerin yeniden organize edilmesi, onları destekleyecek farklı bir kurumsal yapıya neden olacaktır.



İpek ve Veli, mesleki firmalarının yapılandırma şeklini düzenli olarak incelemektedirler. Zamanla, bu yapı değişmiştir.

Mesleki firma faaliyete başladığı zaman, yalnızca iki ekipten oluşuyordu. Genel muhasebe ve danışmanlık hizmeti sağlayan bir ekibe Veli başkanlık ediyor, denetim hizmetlerine odaklanan diğer ekibe İpek başkanlık ediyordu. Bu basit düzenleme ilk aşamada nispeten az olan müşteri tabanı için uygundu.

İhtiyaç duyulduğu gibi her bir ekibe yeni çalışanlar eklenmişti. İpek'in ekibine denetim ile ilgili yeni çalışanlar ve Veli'nin ekibine muhasebe ile ilgili personel katılmıştı. İpek birlikte çalışıyor olduğu personelinin denetim dışında bir görevi yerine getirmesini isterse, bunu Veli kanalıyla düzenliyordu.

Birkaç yıl sonra, İpek ve Veli, muhasebe ve vergi alanında daha fazla müşteri edindiler. Aynı zamanda İpek, mesleki firmalarına denetim hizmetleri konusunda yeni müşterileri edinmiştir. Çalışanların sayısı arttıkça, İpek'in, Veli'nin ekibindeki çalışanlara ulaşması çok daha zor hale gelmiş, mesleki isteklerin sayısı o kadar artmıştır ki bu durum Veli'nin verimli olduğu saat miktarını önemli derecede düşürmüştür. Ortakların her ikisi de gözetimleri altındaki işleri idare edebilmeleri için ekiplerinde yeterli sayıda kişiye sahip olmaları gerektiği konusunda hemfikir oldular. Aynı zamanda, her ikisi de bir ekipteki aşırı iş yükünü diğer ekibin personeli ile paylaşarak kontrol etme konusunda anlaşmaya varmışlardır.

Birkaç yıl daha geçtikten sonra, Veli ve İpek, yeni bir ortak aldı. Bu, bazı müşterilerin (özellikle İpek'ten yeni ortağa) devredilmesini gerektirmiştir. Böylelikle Veli ve yeni ortak, genel vergi ve danışmanlık çalışmaları ile ilgilenirken, İpek, denetim ekibinin yönetilmesi üzerine odaklanabildi. Her ekip beklenen iş yükünü yönetmek için yeterli çalışana sahip olabilsinler diye ekipte yer alan personel ve görevler yeniden düzenlendi.

Mesleki firma bir finansal raporlama hizmeti (varlık yönetimi) vermeye başladığında, mesleki firmanın yapısını ve personelinin yeniden değerlendirmesi gerekli oldu. Sundukları hizmet o kadar çok talep edildi ve kar elde etmelerini sağladı ki, çalışanlar bile hızlı artışı gözlemleyebildi. Finansal planlama ekibi bağımsız bir ekip olarak oluşturulmuştu ve bu ekip ne aşırı iş yükünden dolayı diğer ekiplere yardım edebilir ve ne de kendi iş yükleri çok arttığında muhasebe veya denetim ekiplerinin personelinin kullanabilirdi.

Ortaklar yaklaşık her iki yılda bir mesleki firmayı gözden geçirmeleri gerektiğini fark ettiler. Zaman içerisinde, bazen büyük bir yeniden organizasyon gerekirken, bazen de yalnızca küçük düzenlemeler yeterli oldu.



# Mesleki Firmanın Kurulması ve Büyümesi

Modül

3

## İÇİNDEKİLER

---

<b>3.1</b>	<b>Giriş</b> .....	<b>190</b>
<b>3.2</b>	<b>Mesleki Firmanız için Bir İş Planı Geliştirme</b> .....	<b>190</b>
3.2.1	Basit Bir İş Planı Taslağı .....	190
3.2.2	SWOT Analizi .....	191
3.2.3	Organizasyon Şeması .....	192
<b>3.3</b>	<b>Büyüme Gereksinimlerinin Değerlendirilmesi ve Büyüme Stratejisinin Geliştirilmesi</b> .....	<b>195</b>
3.3.1	Büyümenin Faydaları ve Sürdürülebilirlik .....	195
3.3.2	Mesleki Firma Büyümeli mi? Öyleyse Ne Kadar? .....	197
3.3.3	Kurum İçi Büyüme Stratejileri .....	199
3.3.4	Kurum Dışı Büyüme Stratejileri .....	205
<b>3.4</b>	<b>Artan Düzenlemeler ve Rekabetle Başa Çıkma Stratejileri</b> .....	<b>212</b>
3.4.1	Artan Düzenlemeler .....	212
3.4.2	Artan Rekabet.....	213
3.4.3	Fiyatlandırma Baskılarıyla Başa Çıkmak.....	214
<b>3.5</b>	<b>Mesleki Firmanız için Bir Kültür Oluşturmak</b> .....	<b>215</b>
3.5.1	Üretken Bir Kültür Oluşturmak .....	216
3.5.2	Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemleri .....	216
<b>3.6</b>	<b>Hedef Müşterilerin ve Yeni Hizmet Fırsatlarının Belirlenmesi</b> .....	<b>218</b>
3.6.1	İş Danışmanlık Hizmetleri .....	220
3.6.2	Diğer Geliştirilen Hizmetler .....	224
<b>3.7</b>	<b>Bir Marka Oluşturma, Pazarlama ve Tutundurma</b> .....	<b>225</b>
3.7.1	Bir Marka Oluşturmak .....	225
3.7.2	Pazarlama ve Tutundurma .....	227
3.7.3	Sosyal Medya Pazarlamacılığı .....	230
<b>3.8</b>	<b>Planlarınızın Hayata Geçirilmesi</b> .....	<b>231</b>
3.8.1	Uygulamanın Önemi.....	231
3.8.2	Planınızı Nasıl Hayata geçirirsiniz .....	231
<b>3.9</b>	<b>Finansal Yönetim</b> .....	<b>233</b>
3.9.1	Kapasite Hedefi .....	233

3.9.2	Finansal Bütçe .....	234
3.9.3	Nakit Akışı Tahmini .....	237
<b>3.10</b>	<b>Sonuç .....</b>	<b>238</b>
<b>3.11</b>	<b>Daha Fazla Bilgi ve IFAC Kaynakları .....</b>	<b>239</b>
Ek 3.1	İlişki Yönetimi Eylem Planı .....	240
Ek 3.2	Örnek Olaylar .....	241
Ek 3.3	Özet Gelir Tablosu Hedefi (Aylık) .....	245
Ek 3.4	Bilanço Hedefi (Aylık) .....	246
Ek 3.5	Brüt Gelir Analizi Çalışması .....	248

### 3.1 Giriş

---

Bu modül, 1. ve 2. Modülde bahsedilen bazı konuları hatırlatarak mesleki firmanızı planlama ve geliştirmeye yoğunlaşacaktır. Bir büyüme stratejisi geliştirilmesi, iş danışmanlık uygulaması oluşturma, artan düzenlemeler ve rekabetle başa çıkma, pazarlama, fiyatlandırma, müşteri portföyünüzü yönetme ve mesleki firmanızın “kültürünü” nasıl geliştirebileceğiniz gibi konulara daha derinlemesine değinmektedir. Bu modül, finansal yönetimin yönlerini de ele alarak sona ermektedir.

### 3.2 Mesleki Firmanız için Bir İş Planı Geliştirme

Bir iş planına sahip olmanın önemi 1. Modülde ele alınmıştır. Bu bölüm ana noktaları özetlemektedir. Bir iş planının arkasındaki felsefe basittir. Üç temel unsur vardır:

- Mesleki firma şimdi nerede?
- Nereye gitmeli?
- Oraya nasıl ulaşacak?

En önemlisi (b) sorusudur. Bu sorunun cevabı, firmanın temel hedeflerini tanımlar. Bunun önemi fazla vurgulanamaz. Nereye gittiğinizi bilmediğiniz sürece, doğru yolda olup olmadığınızı bilemezsiniz. İş planlama süreciyle ilgili yapmanız gereken bir şey varsa, o da mesleki firmanızın nereye gittiğini ve oraya ulaştığında nasıl görüneceğini açıkça tanımlamaktır.

Daha sonra, hedeflerinize ulaşmak için kullanacağınız stratejileri belirleyen (c) sorusunun yanıtını belirlemeniz gerekir.

İş planınız bu üç soruyu yanıtlamalıdır. Aksi takdirde, bu gerçekten bir plan değildir ve büyük olasılıkla etkili olmayacaktır.

#### 3.2.1 Basit Bir İş Planı Taslağı

İş planınız, mesleki firmanızı ve hizmetlerini sağlamlaştırmayı ve büyütmeyi amaçlayan hedefleri, temel stratejileri ve başarı göstergelerini tanımlar.

- Yönetici özeti:** Bunu en son yazın. Önemli şeyleri vurgulamak için sadece bir veya iki sayfa yeterlidir.
- Şirket tanımı:** Bu, yasal kuruluşun, tarihin, başlangıç planlarının ve “firmanın şu an nerede olduğu”nun bir özetini içerir.
- Kilit hedefler:** İşinizin temel hedeflerini açıklayın: “Mesleki firmanın nereye gittiğine” dair net bir açıklama yapın.
- Hizmet tanımı:** Sunduğunuz hizmetleri açıklayın. Müşteriye nasıl fayda sağlayacağınıza ve müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşılayabileceğinize odaklanın.

- **Pazar Analizi:** Pazarınızı, müşterilerinizin ihtiyaçlarını, nerede olduklarını ve onlara nasıl ulaşacağınızı bilmeniz gerekir.
- **Strateji ve uygulama:** Net olun. Tarihler ve bütçelerle birlikte yönetim sorumluluklarını da dahil edin. Takip edebileceğiniz sonuçları tanımlayın.
- **Yönetim Ekibi:** Kurumu ve kilit yönetim ekibi üyelerini tanımlayın. Temel faaliyet alanlarını içeren bir organizasyon şeması ekleyin.
- **Finansal Analiz:** En azından öngördüğünüz kar/zarar ve nakit akışı tablolarınızı dahil ettiğinizden emin olun.

### 3.2.2 SWOT Analizi

İş planlamanızı yaparken kullanabileceğiniz en etkili araçlardan biri SWOT analizidir. SWOT, «Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler» anlamına gelir. Fırsatlar ve tehditler, mesleki firmanın faaliyet gösterdiği çevre ile ilgilidir ve firmanın dışındadır; güçlü ve zayıf yönler ise mesleki firmanın içindedir. Mesleki firmanıza uygulandığında, bu kelimeler düşüncelere ve tartışmaya yol açar. Analiz, mesleki firmaların kaynaklarını ve yeteneklerini, faaliyet gösterdikleri çevrenin talepleriyle eşleştirecek stratejilerin belirlenmesine olanak tanır.

Mesleki firma, önündeki fırsatları düzenli olarak değerlendirmeli ve bunlardan yararlanmak için stratejiler geliştirmelidir. Ayrıca, tehditlerin etkisini en aza indirmek veya işleri bu etkilerin dışında konumlandırmak için gelişebilecek risklerin düzenli olarak belirlenmesi ve bunlara yönelik stratejiler oluşturulması da önemlidir.

#### Güçlü Yönler

Güçlü yönlerin tam olarak anlaşılması, bu yönlerin farkına varmanıza ve bunları geliştirmenize izin verdiği için büyük önem taşır. Güçlü yönler genel olarak, mesleki firmanın olumlu yönlerini ve yapmakta iyi olduğu şeyleri vurgular.

Güçlü yönlerin devamını sağlamak için bunları sürekli olarak takip edin.

#### Zayıf Yönler (Geliştirilecek Alanlar)

Bunlar, çok iyi performans gösteremediğiniz ve üzerinde çalışmanız gereken alanlardır. Müdahale edilmezse, bu zayıflıklar büyük sorunlara dönüşebilir. Bu sorunları belirlemek ve anlamak ve bunları kendi lehinize çevirmek için planlı olmak çok önemlidir. Ekibinizle açık bir tartışma ve görüşme yapmak, bu alanları belirlemenin yararlı bir yoludur. Böylelikle zayıflıkların üstesinden gelmek için öneriler edinebilirsiniz.

#### Fırsatlar

İşler burada heyecan verici bir hal alıyor! Fırsatlar, tam önünüzde olmasına rağmen faydalanılmayan potansiyeli temsil eder. Fırsatlar “olabilecek” olanı temsil eder. Daha ileriye

gidebilmeniz için, fırsatların ne olduğunu anlamanız, ardından onlardan en iyi şekilde yararlanmanızı sağlayacak olan en uygun stratejileri ve eylemleri belirlemeniz gerekir.

Fırsatlar kendi enerji kaynaklarını beraberinde getirirler. Ayrıca mesleki firma yeni alanlara yöneldikçe, coşku ve heyecan yaratırlar.

### **Tehditler**

Mesleki firmanızın karşılaştığı tehditleri anlamanız çok önemlidir. Bunlar mesleki firmanızı yok edebilecek konular olabilir. Tehditlerin tamamen üstesinden gelmek mümkün olmayabilir; ancak alternatif stratejiler belirlemek ve acil durum planları oluşturmak şu an için mümkün olabilir.

### **3.2.3 Organizasyon Şeması**

Organizasyon şeması, mesleki firmanın etkin bir şekilde çalışması için gerekli olan yapıyı ve çerçeveyi sağlar. İki kilit fayda sağlar. İlk olarak, mesleki firmanın faaliyet gösterdiği kilit alanları belirler. İkinci olarak ise uygun şekilde uygulandığında sorumlulukların net bir şekilde paylaştırılmasını sağlar. Hangi kişinin hangi alandan sorumlu olduğunu bilmek hesap verebilirliği sağlar. Bunun da mesleki firmanın hedeflerine ulaşabilmesi üzerinde büyük bir etkisi vardır. Tercihen, organizasyon şeması iş ekiplerinin yapısına hitap etmelidir. Örneğin, ekipler bölümlere ayrılmış olarak mı çalışıyor? Yoksa, ekip üyeleri birden fazla ekibe dahil ediliyor mu? Bu, iyi hazırlanmış bir organizasyon şeması ile net bir hal alacaktır.

### **Organizasyon şemasının kilit işlevsel alanları**

Bir organizasyon şemasının kilit işlevsel alanları, daha küçük unsurlara ayrılabilir. Böylelikle her bir seviye için gerekli sorumlulukların paylaştırılması ve her biri için belirli stratejilerin belirlenmesi mümkün olur. Bu alanlar aşağıda sıralanmıştır:

- Pazarlama,
- İşlemler/Yönetim,
- Finans,
- İnsan kaynakları,
- Teknoloji,
- Gelecek planlaması.

### **Pazarlama**

- Dışsal
- Reklam, tanıtım ve sponsorluk
- Bağlantı oluşturma ve etkinlikler
- İnternet sitesi, sosyal medya ve yönlendirmeler



- Pazarlama teminatı
- İçsel
- Mevcut müşteriler tarafından kullanılan hizmetlerin artırılması
- Mevcut müşterilere yeni hizmetler sunulması
- Masraf yansıtma oranlarının artması

### **İşlemler**

- Uyum
- Denetim
- Vergilendirme
- Finansal raporlama
- Emeklilik planlaması
- Varlık oluşturma / finansal planlama
- Üzerinde uzmanlaşılan hizmetler
- İş değerlendirmeleri
- Durum tespiti
- Yönetim raporlaması
- İş danışmanlığı
- Yerini devretme planlaması
- Ofis yönetimi

### **Finans**

- Aylık finansal tablolar
- Bütçe ve nakit akışı tahminleri
- Tam zamanlı gelir
- Kapasite hesaplaması
- Uyumluluk gereksinimleri
- Alacak hesapları
- Borç hesapları
- Bordro
- Banka olanakları ve fon düzenlemeleri
- Sigorta gereksinimleri

- Tesisler ve kaynaklar

### **İnsan kaynakları**

- Yeterlilik ve eğitim
- Kültür
- Mevcut ve gelecek personel gereksinimleri ve işe alım
- İş sağlığı ve güvenliği
- Ayrımcılıkla mücadele
- Cinsel taciz ve iş yerinde zorbalık
- Güvenlik ve acil durum prosedürleri

### **Teknoloji**

- Mesleki firmanın teknoloji stratejileri
- Mevcut ve gelecek teknoloji gereksinimleri
- Teknolojinin uygulanması ve eğitimi

### **Gelecek planlaması**

- İş planı
- Pazarlama planı
- Faaliyet planı
- Finans planı
- SWOT analizi

Bunlar, organizasyon şemasının temel alanlarıdır. Mesleki firmanızın büyüklüğü, bunlardan kaç tanesinin ele alınabileceğini ve bunlara hangi kaynakların ayrılabilceğini belirleyecektir. Daha büyük mesleki firmalar tüm alanları kullanabilirken, daha küçük mesleki firmalar, kendi durumları için en önemli gördükleri alanlarla ilgilenmelidir.

Firmanın kilit alanları belirlendiğinde, roller ve sorumluluklar paylaşılabilir. Bu paylaşım-dan sonra, hedefe ulaşılmasından sorumlu tutulacak olan personel belirlenmiş olur. Bu personel, sorumlu olduğu alanlar için sistemler ve prosedürler uygulayabilir.

Organizasyon şeması, mesleki firmadaki en önemli yapılardan biridir. Net raporlama çizgisine ve net hedeflere sahip olan ve tam olarak işleyen bir organizasyon şeması, mesleki firmanızın büyümesine ve iş planı hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaktır. [Ek 3.2, Örnek olay 3.1](#) bir mesleki firmanın organizasyon şemasını nasıl geliştirebileceğini göstermektedir.

### 3.3 Büyüme Gereksinimlerinin Değerlendirilmesi ve Büyüme Stratejisinin Geliştirilmesi

Büyüme gereksinimlerinizi değerlendirmek için, iş planını gözden geçirmeniz ve mesleki firmanızın hedefleri üzerinde düşünmeniz gerekir. Plan, mesleki firmanın büyüme hedeflerinin ne olduğunu netleştirmeli ve ücret-kar hedeflerini açıkça tanımlamalıdır.

Sadece büyümek için büyümeye değil, kârlı büyümeye odaklanması gerektiğine dikkat etmek önemlidir. Pek çok mesleki firma, büyüme hedeflerine ulaşmak için yeni ücretler peşinde koşma tuzağına düşmektedir; ancak yeni ücretler o kadar da kârlı değildir! Bunlar aslında mesleki firmaya ve finansal sürdürülebilirliğine zarar vermektedir. Küçük ve orta ölçekli mesleki firmalar için kârsız ücret artışını teşvik eden herhangi bir argümanı desteklemek zordur.

Bir “zararına satış” stratejisinin uygun olduğu belirli durumlar olabilir; ancak bunun da genel bir pazarlama ve fiyatlandırma stratejisine uyması gerekir. Bölüm 3.7’de, bu konu daha ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

#### 3.3.1 Büyümenin Faydaları ve Sürdürülebilirlik

Bir mesleki firma olarak büyümeyi hedeflemenizin birkaç nedeni olabilir, örneğin:

- Müşterileri çekme ve onlara hizmet etme becerinizi geliştirmek,
- Doğal yıpranma veya emeklilik nedeniyle kaybedilen müşterilerin yerine yenilerinin bulunması,
- Mesleki firma birçok iş sağladığı için personeli çekmek ve elde tutmak,
- Kira ve teknoloji gibi sabit genel yatırımların getirisini en üste taşımak,
- Daha çeşitli bir çalışma ortamı sağlamak,
- Sabit gider ve kar hedeflerini karşılamak için kritik kitleye ulaşmak.

Büyüme, ücret tabanınızda doğal bir yenilenme sağlar ve üzerinde hiçbir kontrolünüz olmayan olayları düzeltir. Kaynaklarınızı ve mesleki firma karlılığını etkileyen kapasite sorunlarını yönetmenize yardımcı olur.

Ücret artışı, aşağıdakiler dahil çeşitli alanlar olabilir:

- Yeni müşterilerin kazanılması,
- Hizmetlerinizin mevcut müşteriler tarafından daha fazla kullanılması,
- Yeni hizmetlerin sunumu,
- Ücret oranlarındaki artış.

**Tablo 3.1** Ücret Artış Seviyeleri

Yıllık Ücret Artış Oranları	Etki
%5 e kadar	Enflasyonu yöneterek küçük bir doğal büyüme seviyesi sağlar.
%5 ila %10	İstikrarlı, anlamlı bir büyüme seviyesidir.
%10 ila %15	Kaynak sağlama baskılarına neden olabilir. Mesleki Firmanızın iyi organize olması gerekir. Bu büyüme hızının likidite baskısına neden olabilir.
%15 ve üzeri	Yüksek düzeyde bir büyüme, çok çeşitli sorunlara ve baskılara neden olabilir. Uzun vadede sürdürülebilir olmayabilir.

**Tablo 3.1** olası etkiler için bir rehber olarak kabul edilmelidir. Yapılan gözlemler, mesleki firma stratejisinin sürdürülebilir bir büyüme oranı elde etmek olduğu uzun vadeli durumlar için geçerlidir. Büyüme oranları, yerel çevrenin mevcut ekonomik durumu bağlamında dikkate alınmalıdır. Ayrıca büyüme oranları ekonomik bölgeler ve gelişmekte olan ekonomiler arasında farklılık gösterecektir.

**Kilit mesaj:** İhtiyaç duyduğunuz sürekli büyüme oranı ne kadar yüksekse, kaynak bulma, likidite ve mesleki firma yönetimi alanlarındaki baskılar o kadar büyük olur. İşin sırrı, mesleki firmanız için hem yönetilebilir hem de sürdürülebilir büyüme oranları için çalışmaktır.

Yararlı bir ölçü, bir firmanın sürdürülebilir büyüme oranıdır. Temel anlamda, mesleki firmalar da dahil olmak üzere herhangi bir işletmenin büyümesi, genellikle işletmedeki öz kaynak miktarı ile sınırlıdır. Mesleki firma ne kadar fazla öz sermayeye sahipse, firmanın büyüme potansiyeli de o kadar fazla olur. Ancak bir mesleki firmanın çok hızlı büyümesi, büyümeyi sürdürmek için yeterli öz kaynağın sağlanmasında sorun yaratabilir. Mesleki firmanın yavaş büyümesi ise, onu durgunlaştırabilir. Sürdürülebilir büyüme oranı, bir mesleki firmanın harici borç veya öz kaynak almadan, dahili olarak bulunan varlıkları kullanarak ne kadar hızlı büyüebileceğini gösterir. Sürdürülebilir büyüme oranı, mesleki bir firmanın uygun büyüme oranını değerlendirmek için faydalı bir kriter sağlar. Sürdürülebilir büyüme oranı düşük, ancak genişlemek için çok sayıda fırsata sahip bir firma, bu büyümeyi harici kaynaklardan finanse etmek zorunda kalacaktır; bu da karı düşürebilir ve mesleki firmanın mali durumunu zorlayabilir. Büyüme kendi içinde bir ikilem yaratabilir; çünkü, büyüme ile iş sermayesine olan ihtiyaç artar.

Mesleki firmaya uygulanan sürdürülebilir büyüme oranı, mesleki firmanın büyümeyi finanse etmek için yalnızca birikmiş karlardaki artışları kullanarak öz kaynaklarını (net varlıkları) büyütme oranıdır. Bu miktarın üzerindeki bir büyüme, mesleki firmayı bu büyümeyi finanse etmek için harici kaynaklardan ek finansman almaya zorlayacaktır. Bunun hesaplanması için adımlar ve formül aşağıdaki gibidir:

### Adım 1- Öz kaynak karlılığını hesaplayın

- Mesleki firmanızın öz kaynağını net gelire bölerek öz kaynak karlılığını hesaplayın. Örneğin, eğer öz kaynak 1.000.000 TL ise ve net gelir 200.000 TL ise, o zaman öz kaynak karlılığı %20 ( $1.000.000 \text{ TL} / 200.000 \times 100$ ) veya 0.2 olacaktır.

### Adım 2- Kâr payı ödeme oranını hesaplayın

- Mesleki firmanın net gelirinin kâr payı olarak ödenme oranını belirleyin. Yukarıdaki örneğe bağlı kalarak, 200.000 TL 'nin 80.000 TL'si ödenmiş ve 120.000TL yeniden yatırım yapılmış halde bırakılmışsa, kâr payı ödeme oranı%40 ( $80.000 \text{ TL} / 200.000 \text{ TL} \times 100$ ) veya 0.4 olacaktır.

### Adım 3- Sürdürülebilir büyüme oranını hesaplayın

- Formül şu şekilde olmalıdır: Öz kaynak Karlılığı x (1- Kâr payı ödeme oranı) Bu nedenle, yukarıdaki örneğe bağlı kalarak hesaplama şöyle olacaktır:  $0.2 \times (1-0.4) = 0.12$ . Sürdürülebilir büyüme oranı %12.

### 3.3.2 Mesleki Firma Büyümeli mi? Öyleyse Ne Kadar?

Şimdiye kadarki konu, büyümenin iş planınız için önemi oldu. Ancak, mesleki firmanız aşağıdaki faktörleri de dikkate almalıdır:

- Mevcut iş yerinin fiziksel sorunları, boş alan, personel park yeri gibi,
- Ofis ihtiyaçları ve teknoloji gibi altyapı gereksinimleri,
- Pazarlama, reklam ve tanıtım faaliyetlerini finanse etmek için gerekli bütçe şartları,
- Verimli hale gelene kadar yeni personelin maliyeti,
- Kar-Zarar dengesi eşitliği üzerindeki etkisi.

Mevcut veya öngörülebilir gelecekte ekonomik ve çevresel faktörlere göre konumunuzu göz önünde bulundurmanız da önemlidir. Büyüme, belirli bir zamanda uygun olmayabilir.

Mesleki firmanızın büyümesini istemeyeceğiniz diğer nedenler şunlardır:

- Tam kapasite çalışıyorsanız,
- Büyüme, iş hedeflerinizle uymuyorsa,
- Büyüme, iş-yaşam dengesi hedefleriyle çatışıyorsa,
- Büyümenin getireceği artan stres istenmiyorsa,
- Mevcut ücretler ve karlılık sürdürülebilir ve uygunsa,

- Meslek Mensubu, mesleki firmanın geleceği veya gelecekteki değeri hakkında kaygı taşımıyorsa,
- Artan büyüme, mesleki firmaya sadık olan uzun vadeli müşterilere daha az zaman ayrılması anlamına geleceği endişesi varsa,
- Mesleki firmanın büyümeyi idare etmesine ve yönetmesine engel olabilecek, (örneğin ofis binalarının boyutu gibi) farklı alternatifi olmayan fiziksel sınırlamalar ve uygulama kısıtlamaları varsa,
- Mesleki firma yakın zamanda güçlü bir büyüme döneminden geçmişse ve şimdi toparlanma ve uzlaşma arayışındaysa,
- Meslek mensubunun yaşı ve sağlığı.

Çok az sayıdaki mesleki firma büyümelerini tutarlı ve sürdürülebilir bir temelde yönetir. Gelişigüzel büyürler, daha sonra dururlar ve sonra yeniden canlanırlar. Bazı firmaların zaman zaman gelirlerinde düşüş yaşadığı da bir gerçektir. Bu olasılığın ve sonuçlarının farkında olmalısınız.

Büyüme sorunları hakkında düşünürken göz önünde bulundurmanız gereken bazı sorular şunlardır:

- Mesleki firmanızın iş planı ne söylüyor?
- Mevcut kaynak kapasite durumu nedir?
- Mesleki firma kaliteden ödün vermeden büyüebilir mi?
- Mesleki firmanın büyümeyi yönetmek için yeterli kadrosu var mı?
- Büyüme mesleki firmayı geliştirecek ve değerine katkıda bulunacak mı?
- Firma ne kadar büyümeyi planlıyor?

Bu soruları yanıtlarken üç kritik konu üzerinde durmalısınız:

- Büyüme, mesleki firmanın genel stratejisinin bir parçası mı?
- Mesleki firmanın konumu büyümek için uygun mu?
- En iyi büyüme hedefi nedir?

Büyüme planlarınızı oluştururken bu sorunların her birini düşünmelisiniz. Sadece büyümek için büyümek çok da mantıklı değildir. Neden büyüdüğünüzü, mesleki firmanızın büyümeyi yönetip yönetemeyeceğini ve büyümenin mesleki firmanıza değer katıp katmayacağını iyi anlamanız gerekir.

Büyümenin aslında stratejinizin bir parçası olduğunu belirledikten sonra, mesleki firmanızın bunu yapacak kapasiteye sahip olduğundan emin olun.

Şu ifadeyi dikkatlice düşünün: *Kaynaklar, büyümeye bir tepki olarak değil, büyüme beklentisiyle dağıtılmalıdır.* Mesleki firmalar sıklıkla büyür, sonra da kaynakları dağıtmak için çabalarlar. Etkili bir şekilde büyümenin en iyi yolu, kaynak gereksinimlerinizi belirlemek ve ardından büyümenizi desteklemek için bunları dağıtmaktır. Açıktır ki, böyle bir hareketin mali olarak desteklenmesi için bütçe değerlendirmeleri gerekir. Ancak bu yaklaşım, kalite kontrolünün düşme riskini azaltır ve size başarı için en iyi fırsatı verir. Bir defa büyümeye karar verdiyseniz sonraki soru “nasıl” olacaktır.

Genel olarak bakıldığında, iki tür büyüme vardır. Bunlardan ilki, mevcut yapı içerisinde gelirlerdeki artıştan kaynaklanan bir genişleme süreci olan organik büyümedir. Diğeri ise, adından da anlaşılacağı gibi, birleşmeler sebebiyle veya satın alma gibi bazı faaliyetler sebebiyle genişleme anlamına gelen satın alma yoluyla büyümedir.

Bu iki büyüme türü içerisinde birçok seçenek vardır ve aşağıda sıralanmıştır.

#### 3.3.3 Kurum İçi Büyüme Stratejileri

Kurum içi büyüme, organik büyüme türünün ilk şeklidir. Temelde, iç büyüme, mevcut müşterilerinizden gelen gelirinizi artırmanızla ilgilidir. Dahası, son IFAC Global SMP Anketleri, mesleki firmaların (SMP'ler) büyüme yolundaki en önemli itici güçlerinden birinin, mevcut müşterilerinden elde edilen ek gelir olduğunu ortaya koymuştur.

Bunu başarmanın üç ana yolu vardır:

- Müşterilerinize sunduğunuz mevcut hizmetlerinizin kullanımını artırın;
- Mevcut müşterilerinize yeni bir hizmet sunun;
- Mesleki firmanızın ücretlendirme oranlarını artırın veya bir değer fiyatlandırma modeli uygulayın.

#### 3.3.3a Mevcut Müşterilere Sunulan Mevcut Hizmetleri Artırın

Bu, büyümenin temel ancak çoğu zaman gözden kaçan bir yöntemidir. Anahtar soru şudur: Tüm müşterilerimiz tüm hizmetlerimizi kullanıyor mu? Kullanmıyorlarsa, hizmetlerinizin mevcut müşterileriniz tarafından daha fazla kullanılma fırsatı vardır. Onlarla halihazırda bir ilişkiniz olması ve mesleki firmanızın hizmet ve kalitesini deneyimlemiş olmaları, daha fazla hizmet almak için önerilerinize daha açık oldukları anlamına gelecektir.

#### Hazırlık çalışması

Mevcut müşterilerinize mevcut hizmetlerden daha fazlasını sağlamak için, öncelikle hangi müşterilerinizin hangi hizmetleri kullandığını bilmeniz gerekir. [Tablo 3.2.](#) ye bakınız.

**Tablo 3.2** Hangi müşterilerin hangi hizmetleri kullandığının belirlenmesi

Adım	Hareket	Tamamlanan
1	Mevcut tüm hizmetlerinizi sayfanın en üstüne yan yana listeleyin.	
2	Mevcut tüm müşterilerinizi sayfanın sağ tarafına alt alta listeleyin.	
3	Listedeki her hizmet için, hangi müşterinin bu hizmeti kullandığını işaretleyin.	
4	Bunu tüm müşteriler (veya müşteri segmenti) için tamamlayın.	
5	Tamamlandığında çalışmayı gözden geçirin.	
6	“İşaretlenmemiş” müşteriler, mevcut ek hizmetleri pazarlayabileceğiniz fırsatları temsil edecektir.	
7	Onlar için ayrılmış eylemler ve zaman dilimleriyle bu müşteriler için uygun bir pazarlama stratejisi belirleyin.	
8	Planı uygulamaya koyun.	

Müşterileriniz sizi zaten tanıyor ve size güveniyor. Geçmişte aldıkları hizmetten memnun kalmışlarsa ek hizmetler için önerilerinize açık olacaklardır.

Yalnızca müşteriye fayda sağlayacak hizmetleri önermelisiniz. Akılcı bir seçim yaparsanız, ek hizmeti müşteriye fayda sağlayacak bir bağlamda sunabilirsiniz. Mevcut hizmetlerinizi doğru, zamanında ve profesyonel bir şekilde sunuyorsanız, muhtemelen daha fazla hizmet talep edeceklerdir.

Mevcut müşterilerinize odaklanarak, onlarla olan ilişkinizi genişletebilirsiniz. Bu da mesleki firmanızın savunucusu haline gelen bu müşterilerinizin sizi çevrelerine tavsiye etmesiyle sonuçlanacaktır.

### 3.3.3b Mevcut Müşterilere Yeni Hizmetler Sunmak

Bu, büyümeyi artırmak için diğer bir başarılı yöntemdir. Kilit soru şudur: Mesleki firma müşterilerine başka hangi hizmetleri sağlayabilir?

Bir kez daha, bunun başarılı olmasının ana nedeni, müşterinizle zaten kurulmuş bir ilişkinizin olmasıdır. Mesleki firmanızla olan geçmiş deneyimler olumlu olduysa, onlara sunduğunuz yeni hizmetleri alma olasılıkları çok yüksektir.

Sadece potansiyel adaylar değil, aynı zamanda mevcut müşterileriniz de yeni hizmetlerini tanıtmak için ilk hedefiniz olmalıdır. Bunun nedeni, onlarla olan mevcut ilişkinizdir. Size yeni hizmet hakkında dürüst geri bildirimde bulunmaları ve gerekirse iyileştirme önerilerinde bulunmaları da olasıdır. Son teklifinize kendi önerilerini ekleyip eklemediğiniz konusunda meraklı olacaklardır.



### Hazırlık çalışması

Bazı firmalar öğrenmekten ve yeni fikirleri uygulamaktan rahatsızlık duyduklarından, yeni hizmetler sunma fikriyle mücadele ederler. Ancak bunun zor olması gerekmez. Yeni bir hizmeti belirlemenin en iyi yollarından biri, kendiniz ve ekibiniz üzerinde bir “bilgi ve birikim denetimi” yapmaktır. Çoğu meslek mensubu ve personel, yalnızca istendiğinde ortaya çıkardıkları zengin bilgi ve deneyime sahiptir. Şimdi bunu ortaya çıkarma zamanıdır.

Aşağıdaki adımları izleyin:

- Her ekip üyesiyle oturun ve iş hayatlarındaki ve iş dışında kalan hayatlarındaki deneyimlerini tam olarak anlayın; bunun yeni hizmet sunumuna nasıl dönüştürülebileceğini birlikte değerlendirin.
- Sizin ve ekibinizin ilgisini çekebilecek diğer hizmet alanlarını tartışın. Örnekler arasında; defter tutma hizmetleri, bütçeler ve nakit akışı (henüz sürekli olarak sağlanmıyorsa), devir planlaması, iş danışmanlığı, iş değerlemeleri, bayilik uzmanlığı, durum tespiti, bordro hizmeti, borçlu takibi ve tahsilatı, finansal planlama veya finans komisyonculuğu yer alabilir.
- İlgili alanlarını belirledikten sonra, mevcut bilgi düzeyiniz ile yeni hizmeti sağlamak için gerekli olacak bilgi düzeyi arasındaki eksikliği belirleyin.
- Gerekli ek eğitimleri alın.
- Yeni hizmet teklifine karar verin.
- Kullanılacak fiyat veya fiyatlandırma modeline karar verin.
- Hizmeti tanıtmak için hangi pazarlama materyallerinin gerekli olacağını belirleyin.
- Destekleyici materyalleri, çalışma kağıtlarını ve gerekli bilgileri hazırlayın.
- Yeni hizmetinizin teklifini, yakın ilişki içinde olduğunuz ve yeni hizmetler sunma çabalarınızı destekleyen bir veya iki müşterinizle paylaşmayı düşünün.
- Bu müşterilerle bir araya gelin ve yeni hizmeti deneme bazında birlikte çalışın.
- Geri bildirimler toplayın ve gerekli olabilecek değişiklikleri yapın.
- Mevcut tüm müşterilerinizin listesini inceleyin.
- Yeni hizmet teklifi için hangi müşterilerin veya müşteri segmentinin hedefleneceğini belirleyin.
- Onlar için ayrılmış eylemler ve zaman dilimleriyle bu müşteriler için uygun bir pazarlama stratejisi belirleyin.
- Planı uygulamaya koyun.

### 3.3.3c Mesleki firmanızın ücretlendirme oranlarını artırın veya bir değer fiyatlandırma modeli uygulayın.

Ücret tabanlarınızı büyütmenin en basit yolu, ücretlendirme oranlarınızı artırmaktır. Bu hesaplanması basit olsa da uygulanması zor bir süreç olabilir. Müşterilerin beklentilerinin yönetilmesine ve ücretlerdeki artışla birlikte iş değerinde de bir artış algılamalarına özen göstermelisiniz.

#### **Ücretleri artırmak**

Ücret oranlarındaki genel artış, en azından yıllık enflasyon oranını yansıtır. Enflasyon oranının üzerinde olacak şekilde ücretleri artırmak isteyen mesleki firmaların, artışın nedenleri ile ilgili olarak müşterilerinden gelen soruları ele almaya hazırlıklı olmaları gerekmektedir.

Zor ekonomik şartlarda yapılmak istenen basit bir artış uygulaması, özellikle müşteri aldığı iş değerinde bir artış algılamadığı takdirde genellikle zor bir uygulama haline gelebilir. Bu sebeple, müşterilerinizin paralarının karşılığını aldıklarına dair algılarını artırmak için, mevcut hizmetlerinize ne gibi katma değerleri dahil edebileceğinizi ekibinizle görüşmelisiniz.

Farklı hizmet türleri ve algılanan iş değeri için farklı ücretlendirme oranlarının uygulanmasının düşünülmesi de faydalı olabilir. Henüz yapmadıysanız, sizin ve personelinizin yaptığı farklı iş türlerini belirlemelisiniz. Bu farklı iş türleri için farklı ücret uygulanmasının uygun olup olmadığını düşünmelisiniz. Genellikle bu sorunu çözdüğünüzde, hangi çalışma alanlarının farklı oranlarda ücretlendirilebileceği netleşmektedir.

Hava yolu şirketleri bu sorunu uzun zaman önce çözdü. Birinci sınıf, iş sınıfı ve ekonomi olmak üzere bölümleri vardır. Her bölüm farklı hizmet düzeyleri sağlar ve her bölümün fiyatları önemli ölçüde farklılık gösterir. Yine de yolcuların hepsi aynı noktaya varır. Farkı yaratan, yolculukta aldıkları hizmet düzeyidir.

Aynı düşünce sizin işiniz için de uygulanabilir. Müşterilerinizden bazıları birinci sınıf hizmeti talep edecek ve bunun için ödeme yapacaktır. Diğerleri ise ekonomik bir hizmeti tercih edecektir. Asıl önemli olan şu ki; düşüncenizde esnek olma ve verimliliğinizde yaratıcı olma fırsatınız vardır. Müşterilerinizin talep ve takdir ettiği hizmet düzeyini sağlayabilirsiniz. Farklı ücretlendirme oranları, mesleki firmanızın sağladığı bu hizmet seviyeleri için oldukça uygun olabilir.

#### **Değer fiyatlandırma modeli sunmayı değerlendirin**

Gelir ve verimliliği artırmak isteyen mesleki firmalar, bu hedeflerini destekleyen fiyatlandırma stratejileri oluşturmalıdır. Zamana dayalı geleneksel ücretlendirme oranları gerekli değeri yakalayamaz. Bir değer fiyatlandırma stratejisi uygulamak, geliri ve müşteri katılımını artırmanıza olanak sağlayabilir.

Müşteriler bir hizmetin kendilerine ne kadara mal olacağını ve ne kadar değer alacaklarını önceden bilmek ister; kimse sürprizlerden hoşlanmaz. Müşteri, sizin zamana dayalı

artışlarla ücretlendirme yaptığınızı ve telefonu açar açmaz saatin başladığını bilirse, bu iş ilişkilerinizin değerinin düşmesine neden olabilir. Bu genellikle güvenilir iş/danışma ilişkileri kurmak için elverişli değildir. Meslek mensupları, sundukları hizmetleri engelleyen ve değerini düşüren fiyatlandırma modellerinden kaçınmalıdır.

Çoğu mesleki firma, zamanı ve masrafları takip etmek için bir çeşit zaman ve faturalama yazılımı kullanır. Bu yazılımlar aynı zamanda, mesleki firma hizmetlerinin zaman artı marj temelinde fiyatlandırılmasına olanak veren faturalandırmalar yapılması amacıyla da mesleki firmalar tarafından kullanılmaktadır. Geleneksel arka büro sistemlerinin yüzleştiği zorluk ise, müşteri yönetimi ve katılım sistemleri için ön bilgi ve fiyatı yakalayamamalarıdır.

Geleneksel hizmet için zaman temelli fiyatlandırma modeli; hizmete, maliyete, fiyata ve müşteriye odaklanır ve nadiren işin değerini dikkate alır. Değer fiyatlandırma yöntemi müşteriye, değere, fiyata, maliyete ve hizmete odaklanır.

Değer fiyatlandırmasının en başarılı olduğu zamanların; ürünler veya hizmetler duygulara (popülerliğe) dayalı olarak, niş pazarlarda, kıtlık durumlarında, vazgeçilmez eklentiler ve özelleştirilmiş/ısmarlama çözümler satıldığı zamanlarda olduğu kanıtlanmıştır. Bu, ABD'deki birçok meslek mensubu için standart fiyatlandırma uygulaması haline gelmektedir (Baker, 2009)<sup>1</sup>.

Bir değer fiyatlandırma modeli, meslek mensubuna değil, müşteriye verilen hizmetlerin algılanan değerine dayanmaktadır. İş ilişkisi başlamadan önce yerini almaktadır. Hizmetin fiilli maliyeti, piyasa fiyatı veya rakip fiyatı yerine müşteri için algılanan değeri üzerinden bir satış fiyatı oluşturulur. Değer fiyatlandırması, değer konusunda nihai karar verenin müşteri olduğunu kabul eder.

Mesleki firma hali hazırda, müşterilerle ilgili temel hizmetleri sunmanın maliyeti, genel giderler ve kâr marjı hakkında bir anlayışa sahip olmalıdır. Ön maliyetlerin anlaşılması ilk adımdır.

İkinci adım ise, değer parasal terimlerle nasıl ifade edildiğini belirlemektir. İyi bir başlangıç noktası, müşteriye çözümün değerini düşünmesini gerektiren bazı basit sorular sormak olabilir. Ustaca yapılan güçlü bir sorgulama, sunulan hizmetin müşterilere nasıl yardımcı olacağını anlaşılmasını sağlayacaktır. Müşteriyi ilgilendiren konular daha net bir şekilde tanımlanır ve anlaşılır hale gelmektedir, müşterinin aciliyet arz ettiği konularda ortak bir anlayış oluşmakta ve görüşme maliyete değil, çözüme odaklanmaktadır.

Değer ölçütlerinin her bir iş için farklı olacağını kabul etmek önemlidir. Bu bazen hizmet sunumunun hızı ve verimliliği, bazen hizmet seviyesinin kalitesi, bazen de yenilikçi bir çözüm olabilir. Her bir iş ilişkisinin, söz konusu iş için müşterinin bireysel değer faktörleri doğrultusunda fiyatlandırılması gerekmektedir. Mesleki firma, yalnızca müşteri ile görüşerek bu değer faktörlerinin neler olabileceğini belirleyebilecektir. İşin amacına, olası zorluklara ve

1 Baker, Ronald J. "Amaca Göre Fiyatlandırma: Mesleki Firmanızda Değer Fiyatlandırması Nasıl Uygulanır." *Muhasebe Dergisi*, Haziran 2009. [www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.html](http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.html).

müşterinin vizyonuna ilişkin ortak bir anlayışa edinerek, ücretlendirilebilir saatlerden çok müşteri için çözümün değerine göre fiyat verebilirsiniz. Görüşmenin bir parçası olarak, müşterinin ihtiyaç duyabileceği ek hizmetleri de tanımlayabilirsiniz.

Amaç geliri artırmak olduğu için, üretkenliğinizi ve ücretlerinizi de en üst düzeye çıkarmak isteyebilirsiniz. Temel teklifinizi, tavsiyelerinizi ve çözümü düşünmelisiniz.

Diğer müşterileriniz için belli bir tavsiye veya çözümü nasıl yeniden kullanabilirsiniz?

- **Bir müşteri belirleyin;** işletmesi büyüyen ancak ilişkiniz değişmeden kalan.
- **Toplantı planlayın;** bir görüşme yapın. Müşteriyle düzenli olarak iletişim kurmadıysanız, bunu “iş sağlığı kontrolü” olarak adlandırın; ilk toplantının amacı basitçe dinlemek ve soru sormak olsun; satış için orada olmadığını düşünün.
- **Müşteri memnuniyetini araştırın.** Mesleki firmanızın sunduğu hizmetler hakkında geri bildirim isteyin. İş, uzun vadeli hedefleri ve zorlukları anlama arzunuzu gösteren sorular sorun. Hazırlıklı olun ve müşterinin sektörüyle ilgili karşılaştırmalı verileri paylaşın.
- **Toplantıyı sonlandırın.** Toplantının sonunda, müşteriye sorununu çözmenin veya sorularını cevaplamanın, onun işine nasıl yardımcı olacağını anlamasına yardımcı olun. Değer fiyatlandırma modelinin, sağladığınız hizmetin değerine ilişkin müşterinin algısına dayandığını unutmayın.

Ancak bunun ardından, hizmetlerinizi müşterinin algıladığı değere göre fiyatlandırma ve uyarılma fırsatını keşfedersiniz.

Alternatif ücret modelleri, bir avans sözleşmesi gibi yıllık bir katılım ücreti teklif etmeyi içerebilir. Teklif, üstlenilecek görevin kapsamını belirlemenin yanı sıra, yazılım muhasebesi destek hizmetlerini, sınırsız telefon görüşmelerini, e-postayı, gelişmiş erişimi, üç aylık veya altı aylık iş planlama toplantılarını ve aylık faturalandırmayı içerebilir. Odak noktası, müşteri odaklı muhasebe ve iş çözümleri sunmaktır.

#### **Paket hizmetler**

Mesleki firmanızın etkin ücretlendirme oranını artırmanın bir başka yolu da hizmetlerini bir araya getirmektir. Bu şekilde, müşteri faturasında her hizmet için ayrı ücret tanımlanmaz ve bu da tüm hizmet paketinin ücretlerini artırmaya olanak tanır. Bu ayrıca artan ücretleri müşterinize pazarlamanın daha kolay bir yolu olabilir ve böylece daha büyük bir ücret karşılığında daha geniş bir hizmet yelpazesi sunmanıza olanak tanır.

#### **Geri kazanım oranlarını artırmak**

Masrafi dağıtım oranlarında kesin bir artış olmasa da kârı artırmanın ve dolayısıyla büyümeyi sağlamanın bir başka yolu, mesleki firmanın yatırımının geri dönme oranını artırmak

için çalışmaktır. Bu da temelde, tahsil edilmesi imkânsız borçlarda bir azalma anlamına gelir.

Bunu yapmanın en iyi yolu, mesleki firmanın verimlilik yönetimini iyileştirmektir ve bu modülün kapsamı dışındadır. Kısacası kilit konu, ofisteki iş akışını kontrol etmek ve ortaya çıkan sorunlara çözüm getirmek için personel ile haftalık verimlilik toplantıları yapmaktır. Müşterilerle ilgili her türlü sorun, düzenli ve zamanında gündeme getirilebilir. Böylelikle işler konusunda daha az zaman kaybedilmekte, sorunlar ise hızla ele alınıp çözülebilmektedir. Bu ofis üzerinden iş akışının iyileştirilmesini sağlar, bu da işlerin daha verimli bir şekilde tamamlanması ve faturalandırılması anlamına gelir. Son olarak, bu yine genel olarak mesleki firma için karlılığın artmasına yol açar.

### 3.3.4 Kurum Dışı Büyüme Stratejileri

Mesleki bir firma için kurum dışı büyüme, tamamen yeni müşteriler kazanmakla ilgilidir. En son yapılan [IFAC Global SMP Anketleri](#) mesleki firmaların karşılaştığı en ivedi zorlukların yeni müşterileri çekmek, yeni standartlara ve düzenlemelere ayak uydurmak ve rekabetten farklılaşmak olduğunu gösteriyor. Yeni müşterileri çekme ihtiyacı, mesleki firmaların daha yoğun bir pazarlama ve tutundurma şeklini düşünmesi ve hizmet tekliflerini genişletmesi gerektiğini göstermektedir. Yeni müşteriler kazanmak için bir dizi strateji uygulanabilir. Bunlardan bazıları aşağıda özetlenmiştir. Her biri denenmiş ve test edilmiş bir stratejiyi temsil eder ve bazı temel stratejiler ayrıntılı olarak incelenmektedir. [Ek 3.2](#), [Örnek olay 3.2](#) bir mesleki firmanın nasıl bir büyüme planı geliştirebileceğini göstermektedir.

Gerçek güç, birkaç strateji aynı anda kullanıldığında ortaya çıkar. Bu, pazarlama çabalarınızın ivmesinden yararlanarak dikkatleri mesleki firmanıza çekme olasılığını yükseltmektedir.

Piyasadaki çoğu işletmenin halihazırda birlikte çalışıyor olduğu bir meslek mensubu vardır. Çoğu zaman bu durum, mesleki firmanızı büyütme için diğer firmalardan müşteri kazanmanız gerektiği anlamına gelmektedir. Ve bunu yapmak için de onlara firmalarını değiştirmeleri için *ikna edici bir neden* sunmanız gerekmektedir.

Mesleki firmalar için kurum dışı büyüme stratejileri şunları içerir:

- Reklam,
- Seminerler,
- Sponsorluk,
- Haber bültenleri (elektronik/basılı),
- Halkla ilişkiler, makaleler ve ön yazılar,
- Etkinlikler, müşteri faaliyetleri, kokteyller,
- Telefon rehberleri ve olası veri tabanı listeleri,

- Tele pazarlama,
- Pazarlama materyalleri yoluyla mesleki firma tanıtımı,
- Tanıtım broşürlerinin gönderilmesi,
- Küçük el ilanlarının dağıtılması,
- İnternet sitelerinin, bağlantıların ve arama motorunun iyileştirilmesi,
- Ekip üyeleri: Öneride bulunmaları için teşvik edilmeleri.

Diğer büyüme stratejileri ise şunlar olabilir:

- Bağlantı oluşturma,
- Referanslar,
- Satın almalar ve konsolidasyon.

Yukarıdakilerin her biri, ülkenizin yasaları veya mesleki düzenlemeleri ışığında değerlendirilmelidir.

İş ağı oluşturma ve referanslar ile ilgili rehber Modül 2'ye dahil edilmiştir. Konsolidasyon, birleşme ve satın alma seçenekleri Modül 8'de incelenmektedir.

### 3.3.4a Reklam

Reklam, adınızı ve mesajınızı pazara taşımanın en güçlü yollarından biridir. Ama dikkatli olmalısınız: Reklam pazarı oldukça kalabalık!

Reklam harcamalarınızdan en iyi değeri elde etmek için bazı temel kurallar vardır:

- **Hedef grubu:** Reklamınız için hedef grubu veya pazar segmentini belirlemelisiniz.
- Gelişigüzel reklam anlayışı işe yaramaz, net ve açık olmalısınız.
- **Müşteri ihtiyacı:** Hizmetinizin karşılayacağı müşteri isteğini veya ihtiyacını belirlemelisiniz.
- **Müşteri çıkarı:** Hizmetinizin müşteriye nasıl fayda sağlayacağını netleştirmelisiniz. Onların çıkarlarına hitap etmelisiniz. Bu onlar için ne anlam taşır?
- **Tek bir fayda:** Etkiyi azaltan ve mesajı karıştıran geniş kapsamlı bir yaklaşım kullanmaktansa, belirli bir faydaya odaklanmak daha iyidir.
- **Güvenilirlik ve samimiyet:** Reklam doğru olmalıdır ve mesleki güvenilirlik ve samimiyet taşınmalıdır. Abartılı veya asılsız ifadelerden kaçınılmalıdır.
- **Başlık:** Okuyucunun dikkatini çekmeli ve onları okumaya teşvik etmelidir.
- **Eylem çağrısı:** Okuyucunun internet sitenizi araması, ziyaret etmesi veya kontrol etmesini sağlayacak bir "harekete geçirme çağrısı" bulunmalıdır.

- **“Siz” ve “Sizin”:** Bu kelimeler, özellikle başlıkta kullanıldığında, reklamınıza kişisel bir etki sağlar.
- **Amacın Açıklığı:** Reklamın amacı konusunu zihninizde netleştirin. Amacınız bilgilendirmek mi, ikna etmek mi, hatırlatmak mı veya satış yapmak mı?
- **Medya Seçimi:** Hedef kitleniz için en uygun medya aracını araştırmalı ve sonra kullanmalısınız. Reklam vermek pahalıdır, bu nedenle harcadığınız paranın karşılığını almanız önemlidir.

#### 3.3.4b Seminerler

Seminerler, etkili bir pazarlama biçimi olabilir. Aşağıdaki biçimler kullanılabilir:

- **Kendi seminerlerinizi düzenleyin ve açılış konuşmacısı olun.** Bu size kendinizin ve mesleki firmanızın tanıtımını yapmanız için bir sebep vermektedir. Açılış konuşmacısı rolünü üstlenmek, seçtiğiniz konuda “uzman” olarak görünmenizi sağlamaktadır.
- **Kendi seminerlerinizi düzenleyin ama konuk konuşmacı çağırın.** Bu de kendinizin ve mesleki firmanızın tanıtımını yapmanız için diğer bir sebebi oluşturmaktadır. Topluluk önünde konuşmaktan hoşlanmasanız bile bir seminer düzenleyebilirsiniz. Kendinizi konuk konuşmacı ile ilişkilendirmeniz, proaktif görünmenizi sağlayacaktır.
- **Başkaları tarafından yapılan seminerlerde konuşmacı olun.** Başkalarının ev sahipliğindeki seminerlere katılmalısınız. İlk adım, kendinizi konuşmacılar listesine aldırma olacaktır. Bu size kendinizi, mesleki firmanızı ve ayrıca teknik uzmanlığınızı tanıtmaya şansı vermektedir. Konuk konuşmacı olmanız, seçtiğiniz konudaki “uzman”lığınızı göstermektedir.

Yukarıdaki her durumda da seminerlerin ardından yerel gazete veya sosyal medya için bir makale yazarak sunumunuzdan önemli noktaları yansıtabilirsiniz. Müşterilerinizi de davet edilebilir ve onlardan (sizin müşteriniz olmayan) kendilerine ait bir iş ortaklarını da seminere getirmeleri istenebilir. Sunumunuzdaki temel noktaları firmanızın haber bülteninde veya internet sitesinde yayınlatabilir ve sosyal medyada kullanabilirsiniz.

#### 3.3.4c Bağlantı oluşturma

“Kulaktan kulağa” genellikle pazarlamanın en iyi biçimlerinden biri olarak kabul edilmektedir ve bağlantı oluşturma yoluyla daha etkin bir hal almaktadır.

Bağlantı oluşturmak, tanıştığınız kişilere bir “satış” yapmaya çalışmak demek değildir; bunun yerine başkalarını size yönlendirmelerini istemektir. Cazibeniz, zekânız veya teknik bilginizle tanıştığınız insanları etkilemek zorunda hissetmenize gerek yoktur. Kendiniz olmanız yeterlidir. Bu, onlara sizi tanıma ve sizinle iletişim kurmada rahat olup olmadıklarını görme şansı vermektedir. Rahatlırsa, muhtemelen sizi başkalarına da önereceklerdir.



Bağlantı oluşturma için bir planınız ve bu plana ayıracağınız zaman için bir hedefiniz olmalıdır. Bunlar, yatırımınızdan bir getiri elde edip etmediğinizi kontrol etmenizi sağlar.

Daha önce görmediğiniz iki veya üç kişiyle tanışıp onları anlamaya çalışmalısınız. Onları ve ne aradıklarını anlamalısınız. Bir bağlantı kurabilirseniz daha sonra onlarla iletişim halinde kalmanız daha kolay olacaktır.

Fakat, tamamen yabancı biriyle nasıl bir konuşma yapabilirsiniz? Biriyle ilk kez tanıştığınızda konuşabileceğiniz en az üç şey vardır:

- **Mekân veya ortam:** Bu özel etkinliğe her ikinizin de katılmasının bazı ortak nedenleri olmalı. Bu da başlamanız için kolay bir yerdir. Açık uçlu sorular sorun ve cevaplarını dinleyin. Onun yanıtları size nasıl yanıt vereceğiniz konusunda bir ipucu verecektir.
- **Kendileri:** Kendisi veya başkası hakkında konuşmak arasında seçim yapmak gerekirse; çoğu insan kendileri hakkında konuşurken daha rahattır. Açık ve nazik bir şekilde açık uçlu soruları sorun- bunu bir sorgulama haline getirmeyin! Sorularınızı cevaplayacaklar ve büyük olasılıkla size kendiniz ve ne yaptığınız hakkında bir soru soracaklardır.
- **Siz:** Bu, insanların sizin ne yaptığınızı bilmesini sağlamak için bir fırsattır. Ne yaptığınızı ve çalışmaktan hoşlandığınız alanları kısa ve öz şekilde açıklayan bir cevabınızın olması önemlidir. Genellikle “asansör konuşması” olarak adlandırılır (çünkü, asansörde sohbet etmekle yaklaşık aynı süreyi alır). Bu önemlidir; çünkü, aynı zamanda insanların sizinle iletişimde oldukları zaman elde edebilecekleri faydaları bilmelerini sağlar.

Tanıştığınız kişinin müşteriniz olmasını beklemeyin. O, müşteriniz olmayabilir ama tanıdıklarından biri olabilir. Bu durum baskıyı azaltır, böylece rahatlayabilir ve normal şekilde sohbet edebilirsiniz. Bu insanları etkilemeye veya onlara satış yapmaya çalışmanıza gerek yoktur. Onları tanıyın, sizi tanımalarına izin verin ve yardım edip edemeyeceğinizi anlayın.

#### 3.3.4d Referanslar/Yönlendirmeler

“Kulaktan kulağa” yönlendirmeler, mesleki firmalar için en iyi reklamcılık biçimidir- mevcut, mutlu müşterilerden gelen referanslar her şeyden daha iyidir. Aktif olarak aranıp işlenmesi gerekir. Bir müşteriden tavsiye istemek için en iyi zaman, onlar için bir işi veya projeyi henüz yeni tamamladığınız zamandır. İyi yapılmış bir işin parıltısının tadını çıkardıkları için, “İşimizi takdir edecek birilerini tanıyorsanız, referans göstermenizden her zaman mutluluk duyarız” demeniz sizin için yeterlidir. Bu, müşterinizin tavsiyelere açık olduğunuzu ve yeni müşteriler aradığınızı bilmesini sağlar.

Referans gösterilmenin başka bir yolu, potansiyel referans sağlayabilecek kişiler ile yapılandırılmış bir toplantı programı aracılığıyla çalışmanızdır. Genellikle “Etki Sahibi Kişiler” olarak anılan bu kişiler arasında banka yöneticileri, avukatlar, finansal planlama veya finans aracılığı gibi tamamlayıcı işlerde çalışan kişiler yer almaktadır.



Yapılandırılmış, resmi bir yaklaşımı başarıyla sürdüren mesleki firmalar, potansiyel referans sağlayıcılar ile görüşmek için düzenli olarak zaman ayırırlar. Örneğin, bir ay boyunca her çarşamba farklı bir banka müdürü ile öğle yemeği toplantıları düzenlenebilir veya diğer ay boyunca her çarşamba farklı bir avukatla görüşülebilir. Bir diğer ay bu görüşülen finansal planlamacılar veya finans aracıları olabilir. Ardından, banka yöneticileriyle döngü yeniden başlar.

Bir irtibat listesi üzerinden çalışmak, sistematik bir yaklaşım sağlar ve ayrıca ilişkilerin kurulmasına olanak tanır. Referanslar, kurulan bu ilişkilerden gelecektir.

Kiminle ne zaman bir araya geleceğiniz rutinini değiştirebilme esnekliği size aittir. Ayrıca, bağlantı oluşturma yoluyla veya sahip olduğunuz diğer mesleki bağlantılar yoluyla tanışmış olabileceğiniz kişilerle daha derin ilişkiler kurmak isteyebilirsiniz. Bu tip bir pazarlamada belirtilecek birkaç nokta vardır:

- İşleriniz hakkında konuşmaya hazır olun. Bu, insanlara ne yaptığınızı bildirme şansınızdır, bu nedenle mesleki firmanız hakkında bazı yararlı bilgileri paylaşmaya hazır olun. Bu bilgiler, sizi biraz da olsa farklı kılıyorsa, kalabalığın arasından sıyrılmanıza yardımcı olur.
- Dinlemeyi de unutmayın. Kişinin ne aradığını da anlamanız çok önemlidir. Öğle yemeği için para ödüyor olabilirsiniz, ancak referanslar çift yönlü bir yoldur. Almak kadar vermeye de odaklanın. Kişiler hakkında ve onlara neyin yardımcı olacağı hakkında bilgi edinin.
- Bu, sosyal bir görüşmeden daha fazlasıdır. Toplantının sosyal bir olaydan daha fazla amacı olmalı. Evet, amaç, insanların sizi referans göstermeleri için ilişki kurmaktır, ancak mesleki firmanızı kurmak için orada bulunduğunuzu unutmamalısınız.
- Alkol tüketiminizi sınırlayın. Kendinizi profesyonel bir şekilde tanıtmak ve referansları hak etmeye odaklanmanız önemlidir. Aşırı hoşgörü, bu izlenimi aktarmayı zorlaştırabilir ve imajınız ve itibarınız üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Nitekim bazı dinler ve kültürler alkol tüketimine izin vermez veya kabul etmez.

Ek 3.1'deki tablo, randevularınızı ayarlama ve iletişim planlaması için faydalı olacak örnek bir şablondur.

#### 3.3.4e Satın Alma Yoluyla Büyüme Stratejileri

Mesleki firmayı büyütmenin bir yolu olarak; mesleki firmanın organik olarak büyümesi yerine, bir birleşme ve satın alma stratejisini düşünmesinin birkaç nedeni vardır. Bu nedenler aşağıdakileri içerir:

- **Sinerji:** Birleşen mesleki firmalar, mükerrer departmanları veya faaliyetleri kaldırarak sabit maliyetlerini sıklıkla azaltabilir ve böylece kar marjlarını artırabilir.

- **Çapraz satış:** Her bir mesleki firmanın kendi müşterilerine ve diğer firmanın müşterilerine özel hizmetler satma yeteneği.
- **Ölçek ekonomileri:** Birleşerek büyüyen mesleki firma, artan sipariş miktarı ve ilgili toptan alım indirimleri sayesinde satın aldığı mal veya hizmetlerden kar edebilir. Ayrıca, büyük miktarda özel hizmetlerin sağlandığı bir yerde, personel eğitimi ve teknolojiye yapılan yatırımı en üst düzeye çıkarmak mümkündür.

Birleşme ve satın alma faaliyetlerinin tipik biçimleri aşağıda kısaca incelenmiştir.

#### 3.3.4f “Tahsisli Satış” Alma

Satıcıdan ayrı ve tanımlanabilir bir tahsisli satışın satın alınmasıdır. Alıcı, tahsisli satışın iyi bir değeri temsil ettiğinden emin olmak için ücretler konusunda bir tür durum tespiti yapmalıdır.

Alıcı genellikle satıcıya üç aylık taksitler halinde ödeme yaparak satın alma ile ilgili riski azaltabilir ve nihai ödemede müşterinin kayıpları düşülür. Ayrıca satın alma sözleşmesinde “parayı geri alma” maddesine sahip olmak da risklerini azaltabilir. Bu, tahsisli satıştaki bazı müşteriler transfer yapmadıklarında, alıcının satın alma ücretinin bir kısmını “geri almasına” olanak tanımaktadır.

#### 3.3.4g Başka Bir Mesleki Firma ile Birleşme

Birleşme, daha büyük bir firma oluşturmak için iki firmanın bir araya gelmesidir. İki firma benzer büyüklükte olduğunda en iyi sonucu verir; aksi halde daha çok bir satın alma eğilimi gösterir. Birleşen mesleki firmalardaki öz sermaye, genel olarak mesleki firmaya giren ücretlerin orantılı değerine dayanmaktadır. Ortaya çıkan temel sorunlar genellikle, firma kültürlerinin karışımından, iş akış modellerinden, BT sistemlerinden ve liderlik tarzlarından kaynaklanmaktadır.

#### 3.3.4h Başka Bir Mesleki Firmanın Satın Alınması

Bir mesleki firmanın, diğer mesleki firmayı, genellikle satıcı olanın müdürüne veya ortaklarına yapacağı ödemelerle satın almasıdır. Müşterilerin devrini kolaylaştırmak ve personeli yeni mesleki firmaya yerleştirmek için satıcının kalmasını gerektiren bir zaman dilimi vardır. Satıcılar genelde, bu alışverişin kısıtlamalarını kabul etmektedir.

Belirli bir mesafede ve belirli bir zaman diliminde alıcıyla rekabete girebilecek yeni bir mesleki firma kurmamayı veya başka bir mesleki firma ile birleşmemeyi de kabul etmektedirler.

#### 3.3.4i Kendi Müşterilerini Getiren Başka Bir Mesleki Firmanın Ortağını Avlamak

Mevcut mesleki firmasında çalışan bireysel ortaklar belirlenir ve firmalarından ayrılıp başka bir mesleki firmaya katılmaları amaçlanarak onlarla iletişim kurulur. Genellikle belirli alanlardaki uzmanlık bilgisi veya mevcut müşteri tabanı gibi bazı nedenler burada belirleyicidir. Ortağın mevcut mesleki firmasından ayrılması ve yeni bir firmaya katılması için itici bir güç

gerekmektedir. Bu güç genellikle finansaldır, ancak kültür, iş-yaşam dengesi veya konum gibi başka hususlar da etkili olabilmektedir.

#### 3.3.4j “İş Yağdıran” Bir Elemanı İşe Almak

Yukarıdaki stratejiye benzer şekilde, eşsiz yeteneklere sahip bir kişi belirlenir ve başka bir mesleki firmaya katılması için iletişim kurulur. Buradaki kilit konu, kendisi ile birlikte hareket edecek bir müşteri tabanına sahip olup olmadığına bakılmaksızın, bu kişinin yeni bir müşteri tabanı oluşturma veya normun çok üzerinde ücretler kazandırma yeteneğine sahip olmasıdır.

#### 3.3.4k “Tuck-In” / “İçine Alma” Modeli

Bu, bazı orta büyüklükteki mesleki firmalar tarafından kullanılan bir stratejidir. Küçük mesleki firmalar (genelde tek çalışan meslek mensupları), daha büyük mesleki firmalara dahil edilmeleri amacıyla hedef alınırlar. Büyük mesleki firma, küçük mesleki firmanın arka ofis idari görevlerine bakmayı teklif eder ve bu da meslek mensubunun müşterilerine hizmet vermeye odaklanmasını sağlar. Küçük mesleki firma, daha büyük mesleki firmanın altyapısına ve desteğine erişir ve daha büyük firma son derece motive yeni bir ortak kazanır. Küçük mesleki firmanın müşterileri, daha büyük mesleki firmanın müşteri tabanının bir parçası haline gelir ve küçük mesleki firmanın sahibi, daha büyük mesleki firmanın ortağı olur.

#### 3.3.4l Ortaklık Kurmak/Birleşmek

Bağımsız iki mesleki firma tek bir isim altında birleşerek kendilerini pazara tek bir firma olarak sunarlar. Her iki mesleki firma için de aşağıdakiler gibi bir dizi fayda vardır:

- Her bir mesleki firma ayrıyken olduklarından daha büyük görünür,
- Gruptaki diğer mesleki firmalarla bilgi, sistem ve fikir mülkiyeti geliştirilmesi ve bunun paylaşılması,
- Birden fazla ofis ile daha büyük müşterilere hizmet verilmesi,
- Artan fırsatlar nedeniyle personeli çekmek ve elde tutmak,
- Eğitim, satın alma, konferans gibi alanlarda ölçek ekonomilerinden yararlanılması,
- Finansal ve diğer kaynaklara erişim.

Gördüğünüz gibi, mesleki firmanızı büyütme için çok çeşitli stratejiler vardır. Uygulamayı planladığınız stratejiye veya stratejilere karar verin ve hepsini bir araya getiren uygulanabilir bir plan oluşturun. Planın kilit bileşenleri şunlardır:

- Pazarlama hedefiniz,
- Pazarlama stratejiniz,
- Ekip üyeleriniz (işten kim sorumlu olacak),

- Çalışılacak zaman dilimleri.

Planınızı uygulamaya koymak, bu modülün ilerleyen kısımlarında ele alınacaktır. (Bölüm 3.8).

### 3.4 Artan Düzenlemeler ve Rekabetle Başa Çıkma Stratejileri

#### 3.4.1 Artan Düzenlemeler

Muhasebe mesleğine ilişkin düzenlemelerde büyük artışlar yaşanmaktadır. Bunlar hem devlet hem de devlet dışı düzenleyiciler tarafından gelmektedir ve duracak gibi görünmemektedir.

Bu durum bir yandan, meslek mensupları için güçlü bir talep olacağı anlamına gelmektedir. Diğer yandan ise, birçok meslek mensubu tüm bu değişikliklere nasıl ayak uydurabileceklerini merak etmektedir. Yeni düzenlemelere ve gereksinimlere uymanın getirdiği baskılara ek olarak, personelin nasıl çekileceği ve elde tutulacağı konusunda da devam eden bir baskı olacaktır.

Artan düzenlemelere ayak uydurmak için kurum içi ve kurum dışı stratejiler söz konusudur.

#### **Kurum içi stratejiler**

Kilit iç strateji, ekibiniz için düzenli eğitimidir. Bu eğitimler kurum içinde yapılabileceği gibi üçüncü şahıs eğitim organizasyonları ile de yapılabilmektedir. Muhasebe meslek örgütlerinin çoğu eğitim sağlamaktadır ve bazıları yerinde eğitim seçeneği veya başka bir yerde yapılan ders tarzı seçeneğini de sunmaktadır.

Yerinde eğitim giderek daha popüler bir hale gelmektedir. Aynı zamanda birkaç küçük mesleki firmanın eğitimler için bir araya gelmesi, böylece eğitmen ve tesislerin maliyetlerinin paylaşılması da popüler bir hale gelmektedir. Bu da konferans gibi geniş tabanlı bir eğitim stili yerine, grubun ihtiyaçlarına yanıt vermeye odaklanılmasını sağlamaktadır. Bu tür eğitimlerin diğer bir avantajı da, yeni bir personel işe alırken iş görüşmelerinde mesleki firmanın çalışanlara sağladığı faydalardan biri olarak vurgulanabilmesidir.

Diğer bir kurum içi eğitim stratejisi ise; bilgilerin internet tabanlı olduğu veya personelin masa üstüne indirerek, kendilerine uygun bir zamanda ve kendi hızına göre takip edebilecekleri çevrimiçi öğrenimdir.

#### **Kurum dışı stratejiler**

Artan düzenlemelere ayak uydurmak için bazı kurum dışı stratejiler söz konusudur:

- **Mesleki birliğinizi kullanın:** Çoğu mesleki birlik, yapılan düzenlemelerin yayınlanmalarının ardından, teknik bilgilendirme dokümanları hazırlayan teknik departmanlara sahiptir. Üyeliğinizi en üst düzeye taşıyın ve üyeliğinizin bir parçası olarak kullanabileceğiniz kaynaklardan yararlanın.

- **Uzmanlarla iş birliğinde olun:** Bir mesleki firma, belirli alanlarda uzman teknik bilgiye sahip diğer meslek mensupları ile yakın ilişkiler kurabilir. Karşılaşılan belirli müşteri sorunlarına yardımcı olmaları için bu uzman meslek mensuplarından yardım alınabilir. Uzman meslek mensubu genellikle, yapılan iş için firmaya fatura keser. Mesleki firma bu işlemten sonra; ücreti müşteriye aktarabilir veya iş sonunda müşteriden alacağı ücrete dahil edebilir.
- **Mesleki ağlara katılın:** Bazı kurum dışı mesleki ağlar, ticari olarak faaliyet göstermektedir. Genellikle muhasebe firmaları bu ağları pazarlama aracı olarak kullanırlar ve bu ağlara kaynak sağlarlar. Bu ağların sağladığı bilgiler, genellikle yüksek standarttır ve içten elde edilmiştir. Mesleki ağlara katılmak, esas olarak yukarıda anlatılan uzmanlarla yapılan iş birliğine yönelik daha geniş tabanlı bir yaklaşımdır.
- **Dost mesleki firma bağlantıları oluşturun:** Küçük mesleki firmalar, müşteri sorunlarını uzman danışmanların seviyesine (ve maliyetlerine) yükseltmeden önce sorunlar hakkında birbirleriyle görüşebilirler. Dost mesleki firma bağlantıları oluşturmak, mesleki birlikler aracılığıyla kurulan ilişkiler temeline dayanır. Grubun ihtiyaçlarına göre toplanırlar. Bu, oldukça etkili bir stratejidir; ancak tüm katılımcıların oldukça eşit şekilde katkıda bulunması gerekir; aksi takdirde katkıda bulunanlar grubu taşıdıklarını hissedebilirler.
- **İş örgütlerine katılın:** İş örgütleri; insan kaynakları veya iş sağlığı ve güvenliği gibi işlerle ilgili diğer alanlarda bilgi ve destek sağlayabilir. Örnekler arasında ticaret odaları ve sanayi odaları yer alır. Ayrıca, farklı iş insanları arasında bağ kurma ve tanınma fırsatı da sağlarlar.

#### 3.4.2 Artan Rekabet

Muhasebe firmaları sadece artan düzenleme ve gerekliliklerin baskısı altında değil, aynı zamanda artan rekabetin de baskısı altındadır. Bu rekabet, yalnızca muhasebe firmalarından değil, birçok kaynaktan oluşmaktadır. Mesleki firmalar giderek artan rekabeti aşağıdaki kaynaklar sebebiyle yaşamaktadır:

- Deniz aşırı,
- Büyük kamu kurum ve kuruluşları,
- Meslek mensubu olmayanlar.

Serbest bir pazarda rekabeti önleyemezsiniz. Devam eden başarınızın anahtarı, mevcut müşterilerinizi ne kadar iyi elde tuttuğunuz ve aynı zamanda mesleki firmanızı ne kadar büyüttüğünüzdür.

Müşterileri elde tutma beceriniz, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına hizmet etme becerinizle doğrudan bağlantılıdır. Müşterileriniz büyüyorsa, gereksinimleri de büyür. Bu, mesleki firmanızın stratejik yönünü etkileyebilecek soruları ortaya çıkarır:

- Müşterilerinizin artan gereksinimleri ile nasıl başa çıkacaksınız?
- Ya sizin aşırı büyümenize neden olurlarsa?
- Bu, mesleki firmanız için finansal olarak ne anlama gelir?

Artan ihtiyaçları olan müşterilerinize hizmet sunmaya devam etmezseniz, onları kaybedersiniz; çünkü kendilerine yardımcı olabilecek başka firmalara gideceklerdir.

Artan düzenlemelere gelince, bununla başa çıkmanın diğer bir yolu da büyümezdır. Ancak başka bir mesleki firma ile birleşmediğiniz sürece veya uzman ortaklıklar oluşturmadığınız sürece (tüm iş disiplinleri için), yukarıda belirtildiği gibi bağlantılarınızı/ağınızı artırarak çözüm bulabilirsiniz.

Uzman tavsiyelerinden faydalanın, mesleki bir ağı katılın veya bir iş örgütüne üye olun. Müşterilerinizin bu örgütlere ve ek kaynaklara sahip olduğunuzu bilmelerini sağlayın, aksi halde sizin aşırı büyümenize neden olduklarını düşünerek, mesleki tavsiye için başka bir yere bakarlar.

### 3.4.3 Fiyatlandırma Baskılarıyla Başa Çıkmak

Küresel ekonomilerde son zamanlarda yaşanan belirsizlikler, özellikle küçük ve orta ölçekli muhasebe firmaların üzerindeki ücret düşürme baskısını artırmıştır. Aşağıdaki sekiz ipucu, küçük ve orta ölçekli muhasebe firmalarının, sundukları mesleki hizmetlerin kalitesini korurken, baskıyla başa çıkmalarına yardımcı olabilir:

1. **Ücret baskılarının devam etmesini bekleyin.** Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve kurum dışı kaynak kullanımının daha ucuz denizaşırı üstlenicilere sağladığı faydalar, müşterilerin küresel ekonomi düzeldikten çok sonra da artan bir ücret baskısını sürdürmelerine neden olabilir. Ayrıca, müşteriler faturalarını düşük tutmak isteyebilirler. Müşteriler, hukuk ve muhasebe dahil tüm mesleki hizmetlerin ekonomik krizden önce ödedikleri ücretleri garanti etmeyebileceğini düşünebilirler.
2. **Fiyatlandırmada yeni yaklaşımlar benimseyin.** Saatlik faturalandırma yerine, müşteriler için algılanan işin değerlerine göre yapılan iş danışmanlığı hizmetleri gibi hizmetler için fiyatlandırma yaklaşımınızı belirlemelisiniz. Ayrıca, daha çok talep edilen hizmetlerin, gerekli ancak daha az talep edilen hizmetlerle birlikte paket halinde sunulması, daha büyük bir ücret karşılığında daha geniş bir hizmet yelpazesine izin vermektedir.
3. **Sunulan hizmetlerin değerini vurgulayın.** Müşterilerle aldıkları hizmetlerin faydaları hakkında düzenli olarak konuşun. İletişim, değer fiyatlandırmasının önemli bir parçasıdır.
4. **En değerli müşterilere odaklanın.** Müşterileri değerlendirin, gruplandırın ve özellikle iş danışmanlığı veya vergi gibi denetim dışı hizmetler için farklı gruplara farklı hizmet seviyeleri sunun. Gelir yönetimi olarak adlandırılan bu teknik, hava yolu şirketlerinde

koltukları birinci sınıf, iş sınıfı veya ekonomi gibi bölümlerde, hizmet seviyesine göre fiyatlandırma yapmak için kullanılır. Müşterilerinizden bazıları birinci sınıf hizmeti talep edecek ve bunun için ödeme yapacaktır. Diğerleri ise ekonomik bir hizmeti tercih edecektir.

5. **Teknolojiden Yararlanın.** Durağan veya azalan ücretler karşısında süreçleri iyileştirmek ve maliyetleri düşürmek için teknoloji kullanımını en üst düzeye çıkarın. Bulut bilişim çözümleri, bordro ve defter tutma gibi hizmetleri daha az maliyetle sunar, e-posta maliyetleri normal posta hizmetlerinden daha düşüktür veya “Skype”, telefonla yapılan veya yüz yüze toplantılardan çok daha ucuzdur.
6. **Hizmet tekliflerini yeniden gözden geçirin.** Oldukça az ek bir maliyet karşılığında sağlayacağınız işin değerini diğer ek hizmetlerle birleştirmeyi düşünün veya aynısını daha az maliyetle sağlayın. Mesleki firmanızı pazarda farklı kılmak için niş pazarlarda veya hizmetlerde uzmanlaşmayı düşünün. Diğerleri için, çok çeşitli danışmanlık hizmetleri sağlamak ve uygun fiyatlandırma sunmak da karlı olabilir.
7. **Daha ucuz tedarik kaynakları bulun.** Mesleki firmanızın tedarikçilerini gözden geçirin ve yeni müşterilere geçmenizi gerektirebilecek faydalar sunan rakipler arayın. İnternet servis sağlayıcılarından bilgisayar donanımı satıcılarına kadar rekabetçi fiyatlandırma ve tedarikçi seçimi, mesleki firmanın ilk tedarikçilerini seçmelerinden bu yana önemli ölçüde iyileşmiş olabilir.
8. **Genel giderlerin üstesinden gelin.** Atıkları en aza indirmeyi ve çalışma alanı, enerji ve sarf malzemeleri de dahil olmak üzere insan ve çevre kaynaklarını en verimli şekilde kullanmayı hedefleyin. Mesleki firmalar, pahalı ofis alanlarının kullanımını en aza indirmek için, personelin işlerini müşteri tesislerinde veya evlerinde yapmalarına ve ofisteyken kullanacakları masayı önceden ayırtmalarına olanak sağlamalıdır. Mesleki firmalar yine benzer şekilde, uygun iş yükü dağılımı, görevlerin planlanması ve denetimi ve son olarak işin uygun seviyelere devredilmesi yoluyla personelden en verimli şekilde yararlanılmasını sağlayabilirler. Esnek çalışma saatleri, moralleri bozan ve yeni personel istihdam etmeyi zorlaştıran personel fazlalığını önleyebilir. Rutin işleri daha genç personele kaydırmak da maliyetleri düşürmeye yardımcı olabilir; ancak işlerin kalitesini korumak ve mesleki firmanın markasına zarar gelmesini önlemek için personel atamalarının dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

### 3.5 Mesleki Firmanız için Bir Kültür Oluşturmak

İyi bir iş yeri kültürü, sizin ve ekibinizin her sabah işe gelmekten zevk alması anlamına gelir. Çoğu kişi, her mesleki firmanın kendine ait bir kültürü olduğu gerçeğini görmezden gelir. Kendinize sormanız gereken soru şudur: Bu kültüre biraz katkı sağlamak mı istiyorsunuz, yoksa sadece kendi kendine yetmesi sizin için yeterli mi?

Destekleyici bir iş yeri kültürü, çalışanlar ve mesleki firma için aşağıdakileri içeren faydalar ile ilişkilendirilmiştir:



- Daha yüksek bağlılık seviyeleri,
- Ayrılma niyetinin azalması,
- Yüksek derecede iş memnuniyeti,
- Daha az stres seviyesi.

Kültür doğruysa, aradığınız büyümeyi ilerletmek için doğru platforma sahipsiniz demektir.

### **3.5.1 Üretken Bir Kültür Oluşturmak**

Mesleki firmanızda üretken bir kültür oluşturmanın birçok yolu vardır. Mevcut durumunuzu değerlendirin ve insanların çevrelerine, birbirlerine ve kendilerine karşı tutumlarını değiştirerek kültürü geliştirmenin yollarını aramalısınız. Öncelikle, olumsuz tutumlara neden olan eksiklikleri belirlemelisiniz. Bunlar, iltimas, takdir eksikliği veya farklı çalışanlar için farklı standartlar olabilmektedir. Ekiplerinden en iyi iş dönüşünü alanlar, pozitif bir iş yeri kültürüne ilham vermektedir. Bazı olumlu etkiler şunlardır:

- Tüm çalışanlara adil ve eşit muamele,
- Açık ve dürüst iletişim,
- Takdir edilen ve ödüllendirilen başarılar,
- Belirlenen net hedefler,
- Düzenli eğitim,
- Açık yönetim tarzı,
- Düzenli geri bildirim,
- Tüm çalışanlar için eşit fırsatlar.

Öyleyse zorlukları üstlenin ve mesleki firmanızda olumlu bir iş yeri kültürü oluşturmaya çalışın. Sonuçlar girişiminizi destekleyecek ve çalışmaktan çok daha fazla keyif alacaksınız. (Ek 3.2'deki örnek olay 3.3, özellikle iş yeri kültürünü göstermektedir.)

### **3.5.2 Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemleri**

Mesleki firmaların, müşterileriyle uzun süreli ilişkiler kurmaları ve en iyi müşteri hizmetlerini sunmaları ve değer katmaları için tüm etkileşimleri yakalamaları kritik bir öneme sahiptir. Entegre müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sisteminin işlevselliği, muhasebe sistemlerinin standart bir özelliğidir. Bununla birlikte, muhasebe sektörü tarafından müşteri ilişkileri yönetiminin benimsenmesinin, diğer konuların gerisinde kaldığı ve hatta değerine dair hala bazı şüphelerin olduğu görülmektedir.

Entegre müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri, müşterilerle olan tüm etkileşimleri kaydedebilir ve bir müşteriyle iletişime geçilmesi gerektiğinde veya müşteri için bir işlem yapılması



gerektiğinde uyarı vermeleri ayarlanabilir. Müşteri ilişkileri yönetimi sistemi, mesleki bir firma genelinde daha fazla şeffaflık sağlayabilir ve kilit personelin gerekli verilere erişmesini ve müşteri taleplerine zamanında, profesyonel bir şekilde yanıt vermesini sağlayarak riski azaltabilir. Bu özellik, mesleki bir firma için, kilit personelin müşteriden ayrılma ve müşterinin bilgi ve geçmişini kaybetme riskini yönetmeye yardımcı olur. Ayrıca, devamsızlık dönemlerinde müşteri ilişkilerinin yönetilmesine de izin vermektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi yazılım araçları, günlük iş süreçlerinin standartlaştırılmasına ve kayıtları birbirine bağlayarak verilerin yeniden girilmesine ve çoğaltılmasına olan ihtiyacı ortadan kaldırarak iş yükünün azaltılmasına olanak tanımaktadır. Entegre bir müşteri ilişkileri yönetimi şu çözümleri sunar:

- Müşteri verilerinizi merkezi olarak yönetir ve iş bağlantılarını yönetmek için e-posta sistemleri, muhasebe yazılımı veya elektronik tablolara olan ihtiyacı ortadan kaldırarak her yerden erişilmesine olanak sağlar. Bulut tabanlı sistemler aşağıdakileri kolaylaştırır:
- Anlaşmalar, sözleşmeler ve fiyat tekliflerinden, tavsiyelere kadar tüm belgeleri ve bilgi transferini verimli bir şekilde yönetir.
- Otomatikleştirilmiş iş akışlarıyla verimliliği artırır.
- Önceki işlemleri baz alarak müşterilere hedeflenen e-postalar göndermek de dahil olmak üzere, müşteri ilişkileri veri tabanlarını yönetir.
- Faturaları muhasebe sisteminizden otomatik olarak takip ederek zaman kazandırır veya aylık ödeme düzenlemeleri oluşturur (bu aynı zamanda nakit akışını da iyileştirir).
- Otomatik olarak hesap, faturalar ve ödemeler oluşturmak için ödemelerinizi yazılımına bağlayarak e-iş işlevselliğini etkinleştirir.
- Çift giriş ve insan kaynaklı hataları azaltır.
- E-postaları seçilen kişilerden oluşan bir gruba göre kişiselleştirir.

Bir müşteri ilişkileri yönetim sisteminin avantajlarından yararlanmak için, ortaklarınızın ve personelinizin tüm etkileşimlerinin mesleki firmanız tarafından bilindiğinden emin olmalısınız. Pek çok mesleki firma, böyle bir kültür oluşturmak için mücadele etmektedir ve faydalarını görmektedir. Mesleki firmanın önce bir müşteri ilişkileri yönetimi yazılım aracına ihtiyacı olup olmadığını değerlendirmesi ve eğer varsa, farklı teklifleri dikkatlice analiz etmesi gerekir.

Birçoğu haklı olarak, müşteri ilişkilerini kendi işleri dahilinde takip ettikleri için yazılıma ihtiyaçları olmadığını iddia edeceklerdir. Ancak asıl soru şudur: Olabildiğiniz kadar müşteri odaklı mısınız? Eğer değilseniz, teknoloji size nasıl yardımcı olabilir? Serbest çalışanlar ve çok küçük mesleki firmalar, özel bir yazılım olmadan müşteri ilişkilerini mükemmel bir şekilde takip edebileceklerini düşünür. Ancak örneğin, otuz veya daha fazla müşteriye sahip

olan daha büyük mesleki firmalar için müşteri ilişkilerini yönetmeye yardımcı olmanın en iyi yolu, özel yazılımdır.

Yeni bir müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı seçerken göz önünde bulundurulması gereken bazı faktörler vardır:

- **Bütçe:** Para, yeni bir yazılım seçiminde tek faktör olmamalıdır. *Ne öderseniz onu alırsınız* ifadesi, birçok durumda ve özellikle yeni bir yazılım düşünüldüğünde tamamen doğrudur.
- **Markalar:** Piyasada yüzlerce uygulama vardır ve bazıları diğerlerinden daha iyi bilinmektedir. Yalnızca markaya dayalı olarak bir yazılım seçmekten kaçının. Bilinen bir marka, mesleki firmanız için doğru seçim olmayabilir. Yazılımın siz ve mesleki firmanız için neler yapabileceğine bakın.
- **Tavsiye:** Bir danışmandan tavsiye almayı düşünüyorsanız, yazılım çözümleri konusunda doğrudan deneyime sahip olduklarından emin olun.
- **Rakipler ve meslektaşlar:** Meslektaşlarınızın veya rakiplerinizin, özellikle de en çok hayranlık duyduklarınızın ne kullandığını araştırın.
- **İhtiyaçların değerlendirilmesi:** Tam olarak neye ihtiyacınız olduğunu belirleyin ve araştırmalarınızı hesap yazılımıyla sınırlamayın. Biraz farklı bir çözüm, müşteri ilişkileri yönetimini, süreç yönetiminizdeki işinize entegre etmenizi sağlayabilir.
- **Kapsam:** Yazılım sağlayıcınızdan, yazılımın uygulandığında nasıl görüneceğini size göstermesini isteyin. İkinizin de aynı frekansta olması ve yazılımın beklentilerinizi karşılama için birlikte bir plan oluşturun.

Bu önemli faktörlerden birini veya birkaçını görmezden gelen mesleki firmalar, maliyetli bir hata yapma riskini alırlar. Bazı mesleki firmalar, en başında doğru bir değerlendirme yapmadıkları ve daha sonra ihtiyaçlarının karşılanmadığını gördükleri için, iki yıldan kısa bir süre içinde yazılımları bir köşeye atarlar.

#### 3.6 Hedef Müşterilerin ve Yeni Hizmet Fırsatlarının Belirlenmesi

Büyüme önemli olsa da hedeflenen büyümeyi sağlamaya çalışmanız da önemlidir. Bu, birlikte çalışmak istediğiniz türden müşterileri hedeflemek ve müşterileriniz konusunda daha seçici olmak anlamına gelir. Mesleki firma ömrünün ilk dönemlerine, müşteri konusunda seçici davranmaz ve çoğunu kabul eder. Bunun nedeni, müşteri tabanını oluşturma ihtiyacına verdikleri önem düzeyidir. Ancak, mesleki firmanız olgunlaştıkça, birlikte çalıştığınız kişiler hakkında daha seçici olabilirsiniz. Büyüme stratejilerinizi planlarken, aşağıdaki özelliklere sahip bir büyüme aramalısınız:

- Uzmanlaştığınız veya yapmayı tercih ettiğiniz bir iş türü olan,
- Üstün bir karlılık seviyesi üreten,

- Tercih edilen bir müşteriden gelen,
- Mesleki firma ve ekibinize uygun olan.

Olgunlaşmış mesleki firmalar, tercih ettiğiniz türden müşteri sayısını artırarak müşteri tabanlarını iyileştirmeye odaklanmalıdır. Bu yaklaşım başarıyla uygulandığında, genellikle daha yüksek karlılık, daha yüksek iş memnuniyeti, daha düşük stres ve baskı sağlar, uzmanlık seviyenizi artırır.

Mesleki firmanızın hedef müşterisini tanımlayabilir misiniz? Elbette tek bir doğru cevap yoktur. Farklı mesleki firmaların farklı özelliklere sahip hedef müşterileri olacaktır.

Tablo 3.3'teki sorular, müşterileri mesleki firmaya kabul edip etmemeye karar verirken fayda sağlar. Meslek mensupları, müşterilerini genel olarak mesleki firmaları için karlılık potansiyellerine göre değerlendirir. Ancak, düşünülmesi gereken mali olmayan başka kriterler de vardır.

**Tablo 3.3** Potansiyel müşterileri değerlendirmek

	Soru	Cevap/Yorum
1.	Onlarla çalışmayı seviyor muyuz?	
2.	Ekibimize, işimize, fikirlerimize ve bize saygı duyuyorlar mı?	
3.	İşletmemiz için bir risk temsil ediyorlar mı?	
4.	Onlarla bağlantı kurabilir miyiz?	
5.	Ekibimiz ve bizimle iyi bağlantıları var mı?	
6.	Bazı hizmetlerimizden yararlanacaklar mı?	
7.	Faturalarını zamanında ödeyecekler mi?	
8.	Gerektiğinde bizimle iş birliği içinde çalışacaklar mı?	
9.	Bizim için stres oluşturacaklar mı?	
10.	Kültürel bir uyum olacak mı?	
11.	İşlerine değer katabilir miyiz?	
12.	İşimize değer katacaklar mı?	
13.	Onları müşterilerimiz olarak tanıtmaktan gurur duyar mıyız?	
14.	Bizimle çalışıyor olmaktan gurur duyarlar mı?	
15.	Etik iş ilkelerine uyuyorlar mı?	
16.	Etik değerlerimizden taviz vermemizi isteyecekler mi?	
17.	Sadece parayla mı ilgililer?	
18.	<a href="#">ISQC 1 and ISA 220</a> ışığında değerlendirin.	

Hedef müşterilerinizi belirleyebileceğiniz yollardan bazıları şunlardır:

- **İş sektörü:** Örneğin, halka açık şirketler, küçük işletmeler, kâr amacı gütmeyen kurumlar, bayilikler, yatırımcılar.
- **Sektör:** Örneğin, tarım, inşaat, perakende, emlak, sağlık hizmetleri.
- **İşletmenin boyutu:** Örneğin, oldukça fazla geliri olanlar, ondan fazla çalışanı olanlar veya taşeronlar.
- **Minimum ücret seviyesi:** Örneğin, firmaya yıllık asgari bir ücret ödeyenler.
- **Kullanılan hizmetler:** Örneğin, hizmetlerinizden en az üçünü kullanan müşteriler.

Neredeyse sınırsız olasılıklar vardır. Hedef müşteriniz, mesleki firmanıza uygun ve ona değer katacak herhangi bir işletme olabilir.

Kilit nokta, hedef müşterinizi belirlemek ve ardından pazarlamanızı bu müşteri türü etrafında planlamaktır. Pazarlamanızı daima hedef müşterinize veya üstüne odaklayın, asla altına değil.

Hedef müşteri profilinize uymayan müşterileri de firmanıza çekmeniz olağandır. Yönlendirmeler, aldıkları diğer reklamlar veya şans eseri size gelebilirler. Onları alıp almayacağınıza karar vermelisiniz.

Pazarlama bütçenizi hedef müşteri türünüzü çekecek alanlara yatırmanız önemlidir. Odak alanınızın dışındaki müşterileri çekmek için para, zaman ve enerjinizi harcamak istemezsiniz.

Hedef bir müşteri kitlesine sahip olup ve bu müşteriler aracılığıyla ücret tabanınızı büyütme arzusu edilir bir durum olsa da diğer tüm müşterileri dışlamanız gerekmez. Aslında, büyüklük, işin karmaşıklığı ve ücret seviyeleri açısından çeşitli müşteri karışımına sahip olmak genellikle iyi bir fikirdir. Bu size ekibinizin ve yeni nitelikli personelinizin gelişimi için olanak tanır. Hem iş karmaşıklığı hem de müşterilere sunulan hizmetler için geçerlidir.

Hedef müşterinizi belirledikten sonra, pazarlama çalışmalarınız, bu hedef müşteri kitlesi içinde mesleki firmanızın profilini oluşturmaya yönelik olmalıdır.

### 3.6.1 İş Danışmanlık Hizmetleri

IFAC SMP Komitesi, bu hizmetin büyüme potansiyelinin uzun zamandır farkındadır ve küresel SMP, iş danışmanlığı faaliyetleri oluşturmayı ciddi şekilde masaya yatırmıştır. Yakın tarihli IFAC Global SMP Anketleri, danışmanlık ve danışmanlık hizmetlerinden gelen ücret gelirinin denetim ve muhasebe gibi geleneksel hizmetlerden daha hızlı bir şekilde arttığını göstermiştir. Mesleki firmalar, mevcut danışmanlık hizmetlerini giderek daha artırmakta veya genişletmektedir. Ayrıca, IFAC'in araştırması [KOBİ'lere İş Desteği Sağlamada Mesleki Firmaların Rolü: Yeni Kanıt](#) meslek mensuplarının, yetkinlikleri, güvenilirlikleri ve duyar-

lılıklarıyla tanınmaları nedeniyle bu tür hizmetleri sağlamak için iyi bir konumda olduklarını göstermektedir. Güven, bu hizmet alanını oluşturmada başarının anahtarıdır. Müşterinin, meslek mensubunun tavsiyesinin olumlu sonuçları olacağına inanması gerekir. Bu bağlamda, güvenin üç boyutu vardır:

1-Müşterinin, meslek mensubunun işi etkili bir şekilde yerine getirmek için gerekli uzmanlığa, becerilere ve yetkinliklere sahip olduğuna dair inancı,

2-Müşterinin, meslek mensubunun dürüstlüğüne, doğruluğuna veya sözlerini tutacağına ve önem verdiği bazı ilkelere bağlı kalacağına olan inancı,

3- Müşterinin, meslek mensubunun onun refahıyla ilgilendiği konusundaki inancı.

İş danışmanlığı hizmetleri, bir mesleki firmanın hizmet sunumunu geleneksel muhasebe hizmetlerinin ötesine taşımak için kullanılabilir. Bu hizmetlere bazen danışmanlık, yönetim danışmanlığı veya dış kaynaklı çözümler de denir. Daha önce sadece geleneksel muhasebe hizmetleri sunmanın bir sonucu olarak, bir müşterinin mali durumu ve iş ortamı hakkında bilgi ve anlayış kazanmış bir meslek mensubu tarafından bu hizmetlerin sağlanması, iş tavsiyesinin önemli ölçüde geliştirildiğini göstermektedir. Aslında, yeni danışmanlık hizmetleri genellikle mevcut müşteri ilişkileri tarafından yönlendirilmektedir. Yakın tarihli [IFAC Global SMP Anketi](#) en sık sağlanan hizmetlerin vergi planlaması, kurumsal danışmanlık (birleşme ve alımlarla ilgili tavsiyeler dahil), değerlemeler ve yönetim muhasebesi (planlama, performans ve risk yönetimi dahil) olduğunu belirlemiştir.

İş danışmanlığı hizmetleri, gelirlerini yeni müşteriler çekerek artırmak isteyen mesleki firmalar için bir büyüme alanı haline gelmektedir.

Önceki IFAC anketleri, ücret gelirindeki artışın çoğunun yeni müşterilerden gelmesinin beklediğini göstermektedir. Bununla birlikte, anketler, bu alandaki hizmetlerin genişletilmesinin önünde çeşitli engeller, en önemlisi, yetersiz zaman ve pazarlama hizmetleri olduğunu ortaya koymuştur.

Bir meslek mensubu için mevcut bilgileri birleştirmek ve iş performansını artırabilecek finansal plan veya strateji geliştirmek, yapacağı iş için anlam taşır.

Yaygın iş danışmanlığı hizmet modelleri şunları içerir:

- İş analizi ve stratejisi dahil olmak üzere iş yönetimi ve kar geliştirme; yönetim bilişim ve kontrol sistemleri; maliyet analizi ve azaltma; nakit akışı analizi ve tahmini; alternatif gelir akışlarının belirlenmesi; finansman tavsiyesi; borç konsolidasyonu; birleşmeler; bir işi satın almak veya satmak için müzakereler ve envanter yönetimi,
- Kurumsal yeniden yapılanma ve/veya şirket kurtarma,
- Defter tutma hizmetleri, maaş bordrosu ve yazılım dahil olmak üzere dış kaynaklı finans departmanı hizmetleri,

- Ücretlendirme paketleri, ikramiye planları ve nakit dışı haklar dahil olmak üzere dış kaynaklı insan kaynakları,
- Yapısal tavsiye (tröstler ve vergi dahil), risk değerlendirmesi, afet planlama ve kurtarma, emeklilik planlaması ve sigorta dahil varlık koruma hizmetleri,
- Kurum dışı CFO hizmetleri,
- Devir planlaması çözümleri,
- İş danışmanlığı veya koçluk.

Geleneksel hizmet alanlarının dışına çıkmak ve hizmet sunumlarını iş danışmanlığı hizmetleriyle genişletmek isteyen mesleki firmalar için çok sayıda fırsat bulunmaktadır. Bu talep, yalnızca karlılığı artırmak isteyen mesleki firmalar tarafından değil, aynı zamanda küreselleşmiş bir iş ortamında rekabet etmesi gereken müşteriler ve daha yüksek düzeyde iş sürdürülebilirliği raporlaması talep eden topluluklar tarafından da yönlendirilmektedir. Danışmanlık hizmetleri sağlama kavramı, meslek mensupları için bir zorluk oluştursa da birçoğu, müşterilerinin işlerini büyütme konusundaki tavsiyelerine geleneksel muhasebe hizmetlerinden çok daha fazla değer verdiğini fark etmiştir.

Teknoloji, meslek mensuplarının, sınırların artık geçerli olmadığı küresel bir ekonomide çalışmalarını sağlamaktadır. Dışarıdan temin edilen veya deniz aşırı uyum hizmetlerine genellikle çok daha düşük fiyatlarla erişilebilir, bu da bazı mesleki firmalar üzerinde hizmet sunumlarını genişletmeleri için artan bir baskı olduğu anlamına gelmektedir.

İşletmelere nasıl daha sürdürülebilir olabileceği konusunda tavsiyelerde bulunmak ve sürdürülebilirlik raporlaması, meslek mensupları için nispeten yeni ancak hızlı büyüyen bir hizmet alanıdır. Pek çok kurum, eldeki kıt kaynaklarla daha fazla iş yapmak konusunda isteklidir; çünkü bu, onları bir adım ileriye götürmektedir. Meslek mensupları, atıkları ortadan kaldırmayı amaçlayan basit değişikliklerden yeni ekipmanlara ve alternatif enerji kaynaklarına yatırım yapmaya ve bir çevre yönetim sistemi geliştirmeye kadar enerji maliyetlerini ve kirliliği azaltmanın faydaları hakkında tavsiyelerde bulunabilmektedir. Meslek mensupları ayrıca sürdürülebilirlik ve entegre raporların hazırlanmasına ve bunlarla ilgili güvence sağlanmasına yardımcı olabilmektedir. Çevre yönetim sistemleri (EMS), işletmelerin faaliyetlerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin çevresel etkilerini tanımlamalarına ve kontrol etmelerine, hedefler belirlemelerine ve bunlara ulaşmalarına olanak tanımaktadır. [IFAC Sürdürülebilirlik Çerçevesi](#) (2011) bu hizmetleri daha fazla araştırmak isteyen mesleki firmalar için bir başlangıç olabilir.

Aşağıdaki yedi ipucu, mesleki firmaların bir iş danışmanlığı uygulaması için zemin oluşturmalarına yardımcı olabilir.

1. **Misyon ifadenizi, vizyonunuzu ve planınızı değiştirin:** Mesleki firmanızı genişletirken veya yönünü değiştirirken, gelecek için net bir vizyon ve oraya ulaşmanız için

bir yol haritası belirlemelisiniz. Ayrıca misyonunuzu yeniden gözden geçirmelisiniz ve bunu mesleki firmanızın değiştirilmiş veya genişletilmiş hizmet tekliflerini yansıtabilecek şekilde ayarlamalısınız. Örneğin “Ailelere ve onların işletmelerine değer katmaya ve bunu sürdürmeye kararlıyız” gibi.

2. **Çalışanlarınızı eğitin:** Yüksek kaliteli iş danışmanlığı hizmetleri sağlamak, geleneksel muhasebe tabanlı hizmetler sağlamaktan daha farklı bir beceri temeli gerektirir. Mevcut personelin hem teknik hem de sosyal becerilerini genişleterek iş danışmanlığı kapasitesini geliştirebilirsiniz. Bazı meslek mensupları deneyim ve kendini geliştirme yoluyla iş danışmanlığına geçiş yapabilirken, diğerleri eğitime veya koçluğa ihtiyaç duyabilmektedir.
3. **Belirli bir iş sektörüne veya uzmanlığa odaklanın:** Çok az sayıdaki mesleki firma, iş danışmanlığının tüm alanlarında yetkin olmak için gerekli bilgi ve becerileri kazanabilmekte ve bunu sürdürebilmektedir. Bu nedenle, mesleki firmalar bir niş oluşturmayı ve diğer hizmetleri sağlayabilecek bir mesleki firma yönlendirme/referans ağına katılmayı düşünmelidir. Bu konuda yaygın olarak kullanılan model: Rekabet ortamında mesleki firmanızı farklı kılmak için konaklama gibi belirli bir iş sektörüne odaklanmak veya sürdürülebilir iş uygulamaları gibi bir uzmanlık geliştirmektir.
4. **Diğer firmalarla ilişkiler kurun:** Yönlendirme iş bağlantıları, mesleki firmanızın müşteri tabanını genişletmesine yardımcı olmak gibi birçok potansiyel avantaj sunmaktadır. Bir iş bağlantısına katılmak, KOBİ müşterilerinden gelen artan talepleri karşılamanın etkili bir yoludur ve yeni müşterilere daha geniş bir uygulama kapasitesine sahip olduğunuzu göstermeye yardımcı olmaktadır. Yönlendirme iş ağı, muhasebenin ötesinde hukuk, İK ve BT gibi alanlara kadar uzanabilir.
5. **Mesleki firmanızın mevcut ve yeni müşterilere tanıtımı:** Firmanızı ve hizmetlerinizin değerini tanıtmak ve pazarlamak, başarınız için oldukça önemlidir. KOBİ'lerin güven, yeterlilik ve yanıt verme konusundaki itibarlarını sağlamak da dahil olmak üzere ticari danışmanlık hizmetleri için mesleki firmaları seçmelerinin birkaç nedeni vardır. Mesleki firmalar, genellikle firmanın bu tür hizmetlerinden de yararlanabileceğinin farkında olmayan potansiyel müşterilere kendilerini tanıtarak bu niteliklerinden de fayda sağlamalıdır. Meslek mensupları genellikle tanıtım veya pazarlama konusunda çok az uzmanlığa veya deneyime sahip oldukları için, bir pazarlama danışmanı işe almak veya mevcut bir çalışanı bunu yapması için eğitmek isteyebilirler. Pazarlama danışmanınız, hizmetlerinizin pazarlanma şeklini değiştirmeniz gerekip gerekmediğini belirlemenize ve sosyal medya gibi yeni kanalları keşfetmenize yardımcı olabilir.
6. **İş modelinizi değiştirin:** İş danışmanlığı hizmetleri, geleneksel muhasebe tabanlı hizmetlerden farklı bir iş modeli gerektirebilir. Örneğin, iş danışmanlığı hizmetleri, zaman (süreç) yerine entelektüel sermaye satışına dayalı bir iş modeline daha yatkındır. Bu değer fiyatlandırmasına katkıda bulunmaktadır. Bunu yapabilmek için, müşteri tabanını birinci sınıf ve ekonomi olarak bölen ve her birine farklı bir değer teklifi sunan hava



yolu firmalarının modelini kullanmak isteyebilirsiniz: Birinci sınıf müşteriler için, onlara uygun yüksek fiyatlı üst düzey bir hizmet ve ekonomi müşterileri için, birinci sınıf müşterilere ayrılacak zamanı çoğaltan, daha temel ve “gösterişsiz” bir hizmet gibi.

7. **Teknolojiyi kucaklayın:** Teknolojideki gelişmeler, mesleki firmalarının daha verimli çalışması, maliyetleri düşürmesi ve ek katma değerli hizmetler sunması için önemli bir fırsat sunmaktadır. Örneğin, bulut bilişim, mesleki firmaların KOBİ müşterileriyle «gerçek zamanlı» bir ortamda daha aktif bir şekilde etkileşim kurmasına ve sanal CFO gibi hizmetleri uygun maliyetli bir şekilde sunmasına olanak tanımaktadır.

IFAC'ın [Küçük İşletmeler için En İyi Uygulama Kontrol Listesi](#) müşterinin ne tür bir yardıma ihtiyaç duyabileceğinin belirlenmesine yardımcı olmak için meslek mensupları tarafından kullanılabilir. IFAC ayrıca [Global Bilgi Paylaşımı](#)'nda bir iş danışmanlığı uygulaması oluşturmaya yönelik ipuçları sunmakta ve meslek mensuplarına bir dizi video röportajına erişim sağlamaktadır. Bu kısa röportajlar, meslek mensupları için farklı yaklaşımları değerlendirme ve iş danışma alanını genişletmeyi düşünürlerken kendi düşüncelerini bildirme fırsatı da sağlamaktadır.

### 3.6.2 Diğer Gelişen Hizmetler

Mali konulardaki pratikleri göz önüne alındığında, meslek mensupları, işletme sahibi yüksek gelirli kişilere servetlerini yönetmeleri için tavsiyelerde bulunma konusunda oldukça deneyimlidir. Varlık yönetimi veya finansal planlama; müşterilere halihazırda sunulan, 'sahibi tarafından yönetilen küçük işletmelere vergi planlaması' gibi hizmetlerin doğal bir uzantısıdır. Varlık yönetimi satışla ilgili değildir, daha çok güvenilir bir finansal (veya özel) danışmanlıktır. Tartışmasız daha da çok kişi kurumlardan ziyade bireylere odaklanmışken, aynı iş danışmanlığında olduğu gibi, güven, bu hizmet alanını oluşturmadaki başarının anahtarıdır.

Varlık yönetimine geçmeyi düşünen mesleki firmaların, ülkelerindeki finansal hizmetlerle ilgili tüm düzenlemeleri dikkatlice incelemeleri gerekecektir. Bazı ülkelerde, meslek mensupları tarafından en çok başvurulmuş yol, düzenlenmiş bir finansal hizmetler şirketi ile ortak girişim kurmak olmuştur. Bu yaklaşımın dezavantajlarından biri, mesleki firmanın, finansal hizmet danışmanları üzerinde kalite kontrol uygulama becerisinden yoksun olmasıdır. Yerel düzenlemelere izin veren bir alternatif ise, düzenlenmiş mali hizmetler işinin, tamamen firmanın ortakları tarafından sahip olunan ve kontrol edilen ayrı bir tüzel kişilik içinde yer alması olabilir. Bununla birlikte, muhasebe ve finansal hizmetlerin farklı kültürlerini birleştirmek, bu yapının zorlukları arasındadır.

Ek olarak, meslek mensupları, özellikle finansman yönünden yaşlı bakımı hizmetlerinin sağlanmasında da bir role sahip olabilirler. Yaşlı bakımı hizmetleri, yaşlanan bir nüfusun değişen ihtiyaçlarını karşılar ve yaşlı vatandaşların bağımsız bir şekilde yaşamasına yardımcı olmayı amaçlar. Birçok batı ülkesinde, toplam nüfusun yüzdesi olarak yaşlı nüfus hızla artmaktadır ve bu nedenle bu hizmetlere olan talep artacaktır. Hizmetler, yaşlanan nüfusun finansal, tıbbi ve konut ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamayı amaçlamaktadır.



### 3.7 Bir Marka Oluşturma, Pazarlama ve Tutundurma

#### 3.7.1 Marka Oluşturmak

Markalaşma, pazarlamanın önemli bir alanıdır. Pazarlamanızı olabildiğince etkili hale getirmek için net mesajlar vermeniz gerekir. Bu mesajların da markanızı kapsamaması gerekmektedir. Bu mesajlar sadece markanızın üzerine bir şeyler eklememeli, aynı zamanda markanızı geliştirmelidir.

Şöyle düşünüyor olabilirsiniz: “Ben sadece küçük bir firmayım- markalaşma benim için gerçekten bu kadar önemli mi? Markalaşma sadece büyük işletmeler için değil mi?”. Markalaşma, özellikle büyümeyi planlıyorsanız önemlidir.

Birçok mesleki firma marka geliştirmek için milyonlarca lira yatırım yapıyor. Bu mesleki firmaların reklamlarından bazılarını bakarsanız, tek bir ürünün veya hizmetin reklamını yapmadıklarını fark edeceksiniz. Markalarını bir bütün olarak tanıtmaktadırlar. Bunun bir nedeni, iş kazanımı maliyetidir. Bu, olgunlaşmış mesleki firmalar için büyük bir sorundur ve rekabet seviyesi nedeniyle maliyet artış eğilimindedir. Bu firmalar markalarını oluştururken, müşteri tabanları ile diğer insanları onlara yaklaştıracak dış pazarlar arasında bir ilişki kurmayı denirler. Marka ile birlikte gelen hisler, duygular ve çağrışımlar, müşterilerin seçimini etkileyecek kadar güçlüdür.

Bunu Coca-Cola, McDonald's, Kellogg's gibi büyük uluslararası şirketlerde görebilirsiniz. Bunların her biri markasına büyük yatırımlar yapmaktadır. Çünkü farkındalardır ki eğer markalarını oluşturmada başarılı olurlarsa, bu onların satışlarını artıracak ve iyi niyetlerinin değerinde bir artışa dönüşecektir.

Kendi meslek örgütünüze bakın. Markasını inşa etmek için büyük yatırımlar yaptığını görebilirsiniz. Marka bilinci oluşturmak aşağıdakileri sağlamaktadır:

- Pazarınızı size getirir,
- Yeni müşteri edinme maliyetini düşürür,
- Pazar algılarına dayalı iş fırsatları yaratır,
- Mevcut müşteri tabanınızın güven ve rahatlık seviyelerini güçlendirir,
- İyi niyetinizin değerini oluşturur.

Markanız, mesleki firmanızla ilgili pazara göndermek istediğiniz bir mesajdır. Mesleki firmanızın tüm alanlarını kapsar; logonuzun ve antelli kağıdınızın ötesindedir. Sunduğunuz hizmetleri, müşterilerle ilişkilerinizi, mesleki firmanız için sunmak istediğiniz imajı kapsar. Pazarladığınız afiş haline gelir ve sunduğunuz tüm hizmetlerin üzerinde görünür. Markalaşma; iletişiminizi, sunumlarınızı ve tarzınızı içerir.

Özellikle, internet sitenizde, ekip üniformalarınızda, grafik tasarım çalışmalarınızda ve sunularınızda kullanılan logolar anlamına gelir. Ayrıca, telefonda kullandığınız üslubunuz doğrultusunda, müşteriler ve personel ile etkileşim şeklinizi de içerir.

Markanızı oluşturarak ve tanıtarak, pazarınız içinde yüksek düzeyde beklentiler oluşturursunuz. Sonrasında fiili olarak hizmeti sunmaya başladığınızda (örneğin, mali tablolar veya vergi beyannameleri gibi) verdiğiniz beklentilerin doğruluğu, sunumu ve görünümü vadettiklerinizle tutarlı olmalıdır. Müşterileriniz hizmetinizin sizin belirttiğiniz hususları karşılama istediği ister.

Marka kimliğinizi oluşturduktan sonra, markanızın vereceği mesajda da mutlak tutarlılığa sahip olduğunuzdan emin olmanız gerekir. Mesleki firmanızdaki her şeyin ve firmanızdan çıkan tüm hizmetlerin marka tutarlılığına sahip olması gerekir. Aşağıdaki kontrol listesi, marka kimliği konusuna yaklaşımınız için size bir rehber sağlar.

**Tablo 3.4** Markalaşma Kontrol Listesi

	Marka Ögesi	Cevap/Yorum
	Markamızı aşağıdakilere tutarlı bir şekilde sunuyor muyuz:	
1.	Logomuz	
2.	Antetli kâğıt, kartvizitler, fişler, yazı tipleri	
3.	Müşterilere sunduğumuz raporlar	
4.	Müşterilerle konuşma ve etkileşim kurma şeklimiz	
5.	Ekibimizle konuşma ve etkileşim kurma şeklimiz	
6.	Ofis arazimiz	
7.	Telesekreterimiz / sesli mesajımız	
8.	E-postalarımız ve hitaplarımız	
9.	Kıyafetimiz, kıyafet standartlarımız ve üniformamız	
10.	Ekran koruyucular	
11.	Müşterilerle tüm yazılı iletişim: Mektuplar, raporlar, teklifler, alıntılar	
12.	Müşterilerle veya potansiyel müşterilerle tüm sözlü iletişim	
13.	Seminer programları ve materyalleri	
14.	Pazarlama ve reklam malzemesi	
15.	İstemci işlevleri ve olayları	
16.	Ekip toplantıları	

### 3.7.2 Pazarlama ve Tutundurma

Pazarlama, işletmeleri dönüştürebilen ve bir firmanın büyümesine önemli ölçüde katkıda bulunan güçlü bir araçtır. Ancak pazarlama, mesleki firmaların müşterileriyle bağlantı kurma şeklini değiştiren yeni teknolojilerle hızlı bir değişim geçirme sürecindedir. Dahası, mesleki hizmetleri pazarlamanın ve tanıtmanın nihai amacı yeni müşteriler edinmek olabilirken, başarılı bir mesleki firma inşa etmek, bir firmayı müşterinin değişen ihtiyaçları ile bağlantılı tutmanın bir fonksiyonudur (Marcus, 2012)<sup>2</sup>.

Pazarlamanın amacı müşterileri kazanmak, elde tutmak ve memnun etmektir. Müşterileri olmadan mesleki firmalar da olmazlar! En başarılı olan şirketlerin yedi kilit özelliği aşağıda sıralanmıştır:

- Müşterilerini iyi anlamak,
- Net bir şekilde tanımlanmış pazarlar,
- Çalışanları, müşteriler için yüksek kaliteli hizmetler sunma konusunda motive etme yeteneği,
- Müşterilere hizmet etmek ve onları memnun etmek için işlere yapılan vurgu,
- Güçlü bir markalaşma odağı,
- Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme ve inovasyonları yönlendirme yeteneği,
- Müşterileri çekme ve onlara hizmet etme becerisi.

Pazarlamanın, mesleki firmanın tüm yönlerini kapsıyor olması gerekir. Pazarlama odaklı bir mesleki firma aşağıdakilere dikkat etmelidir:

- **Müşteri odaklılık:** müşteri ihtiyaçlarına dikkat edilmesi.
- **Sürdürülebilir rekabet avantajları:** Mesleki firmanızı rekabet ortamında farklı kılın.
- **Uzun vadeli kar:** Müşterileri memnun etme çabalarını uzun vadede kar elde etme ihtiyacı ile dengeleyen müşteri odaklı bir mesleki firma.

Geleneksel olarak, pazarlama faaliyetleri genellikle 4 P olarak adlandırılır ve “firma merkezli” / içe dönüktür:

- Product: Ürün/Hizmet
- Price: Ücret
- Promotion: Tutundurma
- Place: Mekân.

2 Marcus, Bruce W. *Professional Services Marketing 3.0*, New York: Bay Street Group LLC, 2012.

Bununla birlikte, vurgu artık “müşteri merkezli” / dışa dönük bir odağa doğru değişmektedir.

- **Müşteri Çözümü:** “ürün” veya hizmet,
- **Müşteri maliyeti:** Ücret,
- **Uygunluk:** Mekân,
- **İletişim:** tanıtım ve devam eden anlaşmalar.

### Fark yaratma

Mesleki firmanızı farklı kılan nedir? Müşteri neden sizi seçmelidir? Bunlar çok güzel iki sorudur. Bunlara verilecek iyi cevaplarınız yoksa, okumaya devam etmelisiniz. Burası sizin için çok önemli bir bölüm olacaktır.

Rekabet artmaktadır. Binlerce meslek mensubu benzer hizmetler sunmaktadır. Buna ek olarak, hizmet verebileceğiniz diğer alanlarda müşterilerinizle çalışmak isteyen birçok hizmet sağlayıcısı vardır. Kendini tanıtan ve benzer pazar alanları için rekabet eden birçok işletme vardır.

Müşterileriniz ve potansiyel müşterileriniz, kiminle çalışacaklarına karar vereceklerdir. Bu kararı verirken, benzerliklerden çok firmanız ve rakipleriniz arasındaki farktan etkileneceklerdir.

Aldığınız hizmeti neden onlardan alıyorsunuz? Fiyat, kalite, deneyim, ilişkiler veya yeniliklerden etkileniyor musunuz? Büyük ihtimalle bu faktörlerden birisi önemli olacaktır. Bu da sebep ne olursa olsun, hizmet sunanların rakiplerinden bir şekilde farklılaşmayı başardıkları anlamına gelmektedir.

Öyleyse, potansiyel bir müşteri size «Neden sizi seçmeliyim?» sorusunu sorarsa, cevabınız ne olacaktır? Mesleki firmanızı bölgenizdeki diğer firmalardan farklı kılan nedir? Bir farkınız yoksa, bu müşteriyi çekmek için mücadele etmeniz gerekir. Siz sadece benzer kalite standartlarını, fiyatları veya hizmetleri sunan birçok mesleki firmadan birisiniz.

Bir farklılık noktasına sahip olmak, bölgenizdeki diğer mesleki firmalardan ayrılmanıza, en azından müşterilerinizin zihninde öne çıkmanıza yardımcı olacaktır. Ancak bu her zaman kolay bir iş değildir. Sonuçta, firmalar benzer hizmetler sunarlar ve benzer mesleki etik kurallar altında çalışırlar. Mesleki firmalar genellikle hizmetlerini benzer şekilde fiyatlandırır ve hatta kendilerini benzer şekilde markalaştırabilirler. Birçok mesleki firma ayrıca profesyonellikleri, mahremiyetleri, iletişim tarzları, yöneticileri ve ekibinin kişilikleriyle öne çıkmaktadır. Peki mesleki firmanızı nasıl farklı kılarıyorsunuz?

Farklılaşma, aşağıdakiler gibi çeşitli yollarla sağlanabilir:

- Müşterilerle konuşma ve etkileşim kurma şekliniz,
- Sağladığınız hizmet yelpazesi,

- Belirli bir alanda sahip olduğunuz uzmanlık,
- Hizmet sağlama şekliniz,
- Erişilebilirliğiniz,
- Fiyatınız ve fiyatlandırma yapınız,
- Ofislerinizin görünümü ve hissi,
- Çalışmanızı paket olarak sunma şekliniz,
- Müşterilerinizle kurulacak bir iletişim bağlantısı.

Bu listeye muhtemelen ekler de yapabilirsiniz. Yine de çoğu mesleki firma kendilerini farklılaştırmak için oldukça az zaman harcamaktadır. Sonuç olarak, hedef müşteriye çekmeye çalışırken aslında onlara rekabet avantajı sağlayabilecek güçlü bir pazarlama aracını fark edememektedirler.

Aşağıdaki farklılaşma mesajlarını değerlendirin:

- “Yoğunluğunuzu hafifletmek için size geldik.”
- “Hizmet kapsamımız size muhasebe, vergi ve mali ihtiyaçlar için tek bir merkez sağlar.”
- “Sağlık sektöründe uzmanız.”
- “Bize 24 saat ulaşabilirsiniz. İşte tüm irtibat numaralarımız. Bize ihtiyaç duyduğunuzda sadece bir telefon uzağınızdayız.”
- “İş danışmanlığı çalışmalarımız sayesinde işinize gerçek bir değer katıyoruz. Amacımız işletmenizin karlı bir şekilde büyümesine yardımcı olmak için sizinle birlikte çalışmaktır. “
- “Ücretlerimizi, tüm çalışmalarımızı kapsayan, üzerinde anlaşmaya varılan sabit bir ücrete paket olarak belirliyoruz; ödemeleri tüm bir yıla yayabilirsiniz. “
- “Bağlantılarımız arasında yüksek kalitede hukuk, finans, sigorta ve emlak danışmanları vardır. Bizimle çalışırsanız, sizin için birlikte çalışacak bir danışma ekibine erişebilirsiniz. “
- “İşiniz bir ortağımız tarafından sürekli takip edilecek ve onlara her zaman erişebileceksiniz.”
- “Anlaşılır ve gerçekçi bir dille iletişim kuruyoruz.”

Bu mesajlar net bir şekilde mesleki firma için bir odak noktası belirtir ve firmanın farklılığını gösterir. İşin kalitesine veya fiyatına odaklanmadıklarına dikkat edin. Geçmişte kötü bir deneyim yaşamadıkları sürece, bir müşterinin iş veya tavsiye kalitesindeki farklılığı fark etmesi çok zordur.

Genel olarak, müşteriler meslek mensuplarından kaliteli bir hizmet beklerler. Bu doğrultuda farklılaşmaya çalışmak isteyeceğiniz alan fiyatlarınız olmamalıdır. Fiyat rekabeti, kapsamlı bir piyasanın karlı olmasını gerektirmektedir. Genellikle mesleki hizmetlerin sunulması büyük kapsamlı işlemlerin yapıldığı bir alan değildir.

Farklılaşma, muhtemelen en iyi şekilde sunduğunuz hizmetler ve bunu yapma şeklinizle elde edilmektedir. Hedef pazarınız için anlamlı olacak hizmetlerinizi belirlemek için birçok yol vardır. Bunu yaptıktan sonra, pazarlama programınızın bir bölümünü oluşturabilir ve farklılaşma noktanız bazında bir mesaj verebilirsiniz.

### 3.7.3 Sosyal Medya Pazarlamacılığı

Sosyal medyanın artan popülaritesi, şirketlerin iş yapma şeklini ve hedef kitleleri ile etkileşim ve iletişim kurma şeklini hızla değiştirmektedir. İşletmeler, başarılı bir pazarlama ve ticari markalaşma aracı olarak sosyal medyayı kullanmaktadır. Başarılı işletmeler sosyal medyayı benimsemekte ve müşterilerle etkileşim kurmak, yeni müşteriler çekmek, hizmetleri tanıtmak ve personeli çekmek için sosyal medyayı kullanmaktadır. Bununla birlikte, birçok mesleki firmanın henüz sosyal medyayı benimseyemediğine dair bilgiler vardır (Roxburgh, 2012).<sup>3</sup>

Sosyal medya, bir topluluk oluşturmakla ilgilidir. Başarılı sosyal medya stratejileri, insanların işletmelerden ziyade insanlarla ilişkiler kurmak için sosyal medya kullanmalarını güçlendirmektedir. Başarılı stratejilerde işler genellikle bireyler etrafında sürdürülse de fayda sağlayan işletme olur. Ortaklarınızı ve çalışanlarınızı sosyal medya kampanyanıza dahil etmek harika bir başlangıç noktasıdır.

Mesleki firmalar, LinkedIn, Facebook ve Twitter gibi uygulamaları; müşterilerine güncellemeler sunmak, görüşlerini almak, vaka çalışmalarını ve deneyimlerini paylaşmak, referansları görmek, kapalı ağlar kurmak ve müşterilerin diğer müşterilerle bağlantı kurmalarına izin vermek için kullanmaktadır. Blog oluşturma, güncellemeleri müşterilerle zamanında paylaşmanın başka bir yoludur; bu aynı zamanda siz ve işletmeniz hakkında daha fazla bilgi sunan internet sitenize yeni müşteriler çekebilir. Kendi internet sitenizde yayınladığınız bir şey için her zaman bağlantı linkleri eklemeye çalışın: Böylelikle internet sitenize daha çok ziyaret edilebilir. Akılcı hareket eden meslek mensupları güvenilir yönlendirmeler elde etmenin tercih edilen yönteminin iş bağlantılarından, ailelerinden ve arkadaşlarından olduğunun ve bu nedenle sosyal medyayı internet sitelerine ve iş uygulamalarının merkezine yerleştirmeleri gerektiğinin farkındadır.

Bir sosyal medya stratejisi başlatmak oldukça basit olabilir.

- Sosyal medyayı takip etmek, müşterilerin sizin hakkınızdaki düşüncelerini görmeyi sağlar. Müşterilerinizin neler düşündüğünü görmek için adınız ve mesleki firmanızın adı için bir Google araması yapabilirsiniz. Ardından rakiplerin internet sitelerinde, blog-

3 Roxburgh, Helen. "How do accountancy firms fare in social media." *Economia*, July 2012. <http://economia.icaew.com/Business/July12/How-do-accountancy-firms-fare-in-social-media?>

larında ve çevrimiçi topluluklarında benzer bir arama yapabilirsiniz. Bu size, bireysel stratejinizi geliştirmek için bir başlangıç noktası sağlar.

- Memnun müşterilerin yeni müşteriler çekmenize yardımcı olduğunu unutmayın, bu nedenle müşterilerinizin sizi referans olarak göstermelerini veya bir sosyal medya sitesinde hakkında olumlu geri bildirimde bulunmalarını teşvik edin.
- Sosyal medya profillerinizin güncel olduğundan ve bir fotoğraf içerdiğinden emin olun. İlgili çekici olduğundan ve sosyal medya profillerinizin birbirine bağlı olduğundan emin olun.
- Mesleki firmanızın internet sitesinde ve sosyal medya platformlarında uygulanan tutarlı markalaşma kurallarına sahip olduğundan emin olun.
- Bloglar yazarak veya YouTube'da bir video yayınlayarak kendinizi bir içerik uzmanı ve düşünce lideri olarak konumlandırabilirsiniz.
- [Social Mention](#) gibi araçları kullanın ve insanların sosyal medya sitelerinde sizin veya firmanız hakkında neler söylediğini takip edin ve ölçün.

Sosyal medya, geleneksel pazarlama tekniklerini tamamlamalı; ancak tamamen onların yerini almamalıdır. Unutmayın, yeni müşteriler sizinle iletişime geçmeden önce, genellikle sosyal medya sitelerinde sizi kontrol ederler ya da Google veya diğer arama motorlarını kullanarak şirketiniz hakkında bilgi edinirler.

### 3.8 Planlarınızın Hayata Geçirilmesi

#### 3.8.1 Uygulamanın Önemi

Pazarlama programınızı oluşturduktan sonra, en önemli adım onu uygulamaktır.

Bir pazarlama planının geliştirilmesi için çok fazla enerji ve çaba gerekir. Gerçek bir başarı duygusu bu gelişimden gelir, ancak plan düzgün ve tam olarak uygulanmadıkça bu hiçbir şey ifade etmeyecektir.

Birçok firma, planlamalarını yılın veya mali yılın başında gerçekleştirir. İyi niyetlerle dolu planlar ve hedefler belirlenir. Ama, yıl ilerledikçe, ortağın zamanı, müşterinin talepleri ve mesleki firmanın faaliyet gereksinimleri ile hızla tüketilir. Hız arttıkça, kayması en kolay olan şey, yılın başlarında belirlenen iş ve pazarlama planlarıdır. Bu kayma, kilit noktayı vurgular: Planın uygulama süreci disiplin ve bağlılık gerektirmektedir.

#### 3.8.2 Planınızı Nasıl Hayata Geçirirsiniz

Pazarlama planınızı tamamladıysanız, ne yapacağınızı, projelere kimin destek olacağını, projenin ne kadara mal olacağını, ne zaman tamamlanması gerektiğini ve beklediğiniz sonuçları belirlemiş olursunuz. Bu ayrıntılı düzeyde çalışma oldukça önemlidir. Size gerekli referans noktasını sağlar. Aynı zamanda mesleki firma için belirlenen hedeflerin sürekli bir

hatırlatıcısı olarak hizmet edecektir. Bu, gerekli olan disiplinin bir parçasıdır. Pazarlama planınızı belgelemeye ve buna bağlı kalmaya hazır değilseniz, bu konuda gerçekten ciddi değilsiniz demektir.

**Tablo 3.5** pazarlama planınızı nasıl başarılı bir şekilde uygulayacağınızı gösterir.

**Tablo 3.5** Pazarlama planınızın uygulanması

	Öneri	Yorum
1.	Bir defada çok sayıda proje girişiminde bulunmayın.	Kurum içi ve kurum dışı stratejiler kullanıyorsanız, aynı anda devam eden proje sayınız 3-4 taneyi geçmemelidir.
2.	Hedeflerinizin erişilebilir olduğundan emin olun.	Hedeflerinizi akla yatkın ve uygulanabilir seçin. Beklentileriniz gerçekçi değilse ekibiniz işin başından ilgisini kaybedebilir.
3.	Görevlerin tamamlanması için zaman verin.	Verdiğiniz pazarlama görevlerini tamamlamaları için programınızda onlara zaman tanıyın. Zaman tanımazsanız, tamamlanmaması durumunda sığınılacak bir bahane olabilir.
4.	Stratejileri yıllara yayın.	Birçok stratejiyi aynı anda yürütüyorsanız, bunları yıllara yaymanız çok daha faydalı olacaktır. Bu da her yıl birine odaklanılmasını sağlar ve ilgi seviyesini yukarıda tutar.
5.	Yeterli bir bütçe ayırın.	Yetersiz bir bütçe, hizmet verme sürecini engelleyebilir veya işin içindeki kişilerin coşkusunu azaltabilir.
6.	Sonuçları ölçün	Her bir program ve stratejinin etkilerini değerlendirebilmeniz gerekir. Ayrıca sahip olduğunuz galibiyetleri de kutlamalı ve herhangi bir hatadan ders almalısınız. Bu ekibinizin heyecanını artırır ve canlı tutar.
7.	Düzenli olarak gözden geçirin.	Pazarlama planınızı her toplantıdan sonra gözden geçirin. Düzenli gözden geçirmeler, programın yolunda devam etmesine ve hızın işlemesine olanak tanır.
8.	Dönüm noktaları belirleyin.	Programınızda dönüm noktası faaliyetlerinizin yer aldığından emin olun. Bu faaliyetler, ilerleyişinizi takip etmenizi ve doğru yolda olduğunuzu görmeyi sağlar.
9.	Değişikliklere izin verin	Bir program veya strateji işe yaramıyor gibi görünüyorsa, gerçeği kabul edin, uyum sağlamaya ve değişmeye hazır olun.
10.	Hareketi devam ettirin.	Bir hız yakaladıktan sonra, bunu devam ettirin. Her ne kadar bu, projelerinizi tamamladıktan sonra, ek projeler ile yola devam eden bir pazarlama programı anlamına gelse bile. Hızınız en kritik faktördür ve teşvik edildiği sürece kendi değerini artırır.



Planın uygulanmasını sağlamak için birisinin sorumluluğu alması gerekir. Ancak bu genellikle, meslek mensuplarının görevi haline gelir ve bu özellikle tek başınaysanız zordur. Bazı ülkelerde, uygulama sürecine yardımcı olması için iş danışmanlığı hizmetlerinden yararlanmak popüler hale gelmektedir. Kilit sözcük “hesap verebilirlik” tir: Yaptığınız işler için bir başkasına cevap vermek zorunda olmak veya yapmadığınız işlerden sorumlu olmak.

Tüm pazarlama faaliyetlerinizde kalite, çevre, etik ve diğer konuları kapsayan ISO Standartlarını dikkate almanız önemlidir.

### 3.9 Finansal Yönetim

Büyüyen bir mesleki firma için mali yönetim unsurları üç kilit alanla ilgilidir: Kapasite bütçesi, finansal bütçe ve nakit akışı tahmini. Her biri aşağıda kısaca belirtilmiştir.

#### 3.9.1 Kapasite Hedefi

Bu, mevcut tüm saatler faturalandırıldıysa mesleki firmanın potansiyel gelirinin bir tahmini olacaktır. Aşağıdakiler dahil dikkate alınması gereken birkaç faktör vardır:

- Mesleki firmanıza katılan ek personel,
- Maaş artışı,
- Uygun saatler,
- Eğitim için izin süresi,
- Masraf yansıtma oranlarının artması.

Genel olarak bir meslek mensubu için uygulanabilir saatler Tablo 3.6'daki gibi hesaplanacaktır.

**Tablo 3.6** Hedef fatura hesap cetveli

Kriter	Hafta
Bir yıldaki hafta sayısı	52
Yıllık izin	(4)
Resmî tatiller	(2)
Hastalık izni	(1)
Eğitim	(1)
Uygun hafta sayısı	44
Haftalık çalışma saati	37,5
Yıllık uygun saat	1.650
Beklenen verimlilik	%80
Fatura edilebilir hedef saatler	1,320
Saatlik ücretlendirme oranı	Saat başı ....TL
<b>Hedef fatura</b>	.....TL

Bu hedef fatura hesaplama cetveli verimli tüm personel için mesleki firma genelinde uygulanmalıdır. Tüm faturalandırmaların toplam hedefi, mesleki firma için kapasite bütçesi olarak adlandırılır.

Bunun yalnızca bir fatura hesaplama aracı örneği olduğunu unutmayın. Rakamları mümkün olduğunca yerel çevrenize uyacak şekilde değiştirmelisiniz.

### 3.9.2 Finansal Bütçe

Finansal bütçe, kapasite bütçesini beklenen gelir olarak kullanmaktadır ve ayrıca mesleki firmanın bütçelenmiş işletme giderlerini içermektedir. [Tablo 3.7.](#) örnek formatı göstermektedir.

**Tablo 3.7** Finansal bütçe için örnek format

Bütçe 20XX/XY					
	Güncel Durum	Bütçe tahmini			
	20XW/XX	20XX/XY		20XX/XY	
		+%5	+%10	-%5	-%10
	TL	TL	TL	TL	TL
<b>Gelir</b>					
Ücretler					
Denetim					
Uyum					
Danışma					
Harcama denklği					
Diğer gelirler					
Toplam Gelir					
Satış maliyetleri					
Doğrudan ücretler (ücretli personel)					
Ödemeler					
Toplam satış maliyeti					
Brüt kazanç					
Masraflar					
Muhasebe ücretleri					
Banka finansmanı, ücretleri ve masrafları					
Ödenen komisyonlar					
Danışmanlık & mesleki ücretler					
İletişim					
Telefon					
Kurye giderleri					
Basım, posta & kırtasiye					
Genel ve idari giderler					

Modül 3: Mesleki Firmanın Kurulması ve Büyümesi

Bütçe 20XX/XY					
	Güncel Durum	Bütçe tahmini			
		20XW/XX	20XX/XY		20XX/XY
		+%5	+%10	-%5	-%10
Sigorta					
Bilgi teknolojileri					
Yazılım lisansı					
Bilgisayar donanımı ve bakımı					
Yazıcılar ve fotokopi makineleri					
Pazarlama ve tanıtım					
Reklam					
Eğlence					
Motorlu araçlar					
Araç bakımı					
Otopark ve geçiş ücretleri					
Barınma maliyetleri					
Temizlik ve çöp çıkarılması					
Elektrik ve yardımcı araçlar					
Kira					
Tamir ve bakım					
Güvenlik					
Personel imkanları					
Eğitim ve gelişim					
Maaşlar					
Toplam giderler					
Net Kar					

### 3.9.3 Nakit Akışı Tahmini

Nakit akışı tahmini, gelir ve giderlerle ilişkili nakit akışları zamanlarının banka hesap bakiyesini ne zaman etkileyeceğini tahmin etmek için finansal bütçedeki bilgileri kullanır. Nakit akışı tahmini için örnek bir format, Tablo 3.8'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.8** Nakit akışı tahmini için örnek bir format sunar.

20XX/XY yılı için nakit akış tahmini													
	Ocak	Şub	Mar	Nis	May	Haz	Tem	Ağu	Eyl	Ekm	Kas	Aralık	Toplam
<b>Ticari gelir</b>													
Nakit Girişleri*													
Müşterilerden alınan nakit													
Diğer nakit													
Toplam alınan nakit													
Nakit Çıkışları													
(Detaylar aşağıdadır)													
Fazlalık/ (açık)													
Kümülatif durum													
(Önceki aya ekli)													
* Nakit gerçekten daha önce toplanan faturalardan alındığında alınan nakit girdileri													
<b>Nakit Çıkışları</b>													
Ödemeler													
Muhasebe ücretleri													
Reklam													
Banka masrafları													
Borçlanma giderleri													
Sermaye harcamaları													
Temizlik ve sağlık													
Ödenen komisyonlar													
Danışmanlık hizmetleri													
Kurye giderleri													

20XX/XY yılı için nakit akış tahmini													
	Ocak	Şub	Mar	Nis	May	Haz	Tem	Ağu	Eyl	Ekm	Kas	Aralık	Toplam
Genel ve idari Masraflar													
Finans giderleri													
Sigorta													
Kira ödemeleri													
Motorlu araç giderleri													
Park ve geçiş ücretleri													
Basım, posta ve kırtasiye													
Kira ve masraflar													
Tamir ve bakım													
Çöp toplanması													
Güvenlik harcamaları													
Personel eğitimi ve refahı													
Emeklilik													
Telefon													
Maaşlar													
Toplam nakit ödemeler													

Finansal bütçenizi nakit akışı tahminiyle bağdaştırabilmeniz için bütçelenmiş bir bilançoya sahip olmanız gerekir. Bütçelenmiş bir bilanço örneğine Ek 3.4'ten ulaşabilirsiniz.

### 3.10 Sonuç

Bu modülden anlaşılabilceği üzere, bir şirket kurma ve büyütme işi çok yönlüdür. Özellikle genel iş planınızla ilgili olarak dikkatli planlama yapılması ve bunun uygulanmasının sağlanması, mesleki firmanızın başarısının anahtarıdır.

Tüm pazarlama çalışmalarınızda dikkat etmeniz gereken öncelikli faktörler, pazarlama planınızdaki profesyonel, etik ve kalite durumu ve mesleki firmanız hakkında vereceğiniz mesajlardır. Mesleki firmanızın, hedef pazar için belirlediğiniz beklentileri karşılayabilecek kapasiteye sahip olduğunu bilmeniz gerekir.

### 3.11 Daha Fazla Bilgi ve IFAC Kaynakları

IFAC Global Bilgi Paylaşımı, muhasebe meslek mensuplarının düşünce liderliğine, IFAC, üye kuruluşlar ve diğer önemli grup ve bireylerin kaynaklarına kolayca erişebilecekleri dijital bir merkezdir.

Gateway Mesleki Firma Yönetimi (Practice Management) bölümü, bu modülü tamamlayacak ek makaleler, videolar ve kaynaklar içerir. İçeriği incelemenizi, geri bildirim sağlamanızı, katkıda bulunanlarla iletişime geçmenizi ve güncel uygulama sorunları hakkında kendi görüşlerinizi paylaşmanızı öneririz.

**Ek 3.1 İlişki Yönetimi Eylem Planı**

İrtibat	Ocak	Şub	Mar	Nis	May	Haz	Tem	Ağu	Eyl	Ekm	Kas	Aralık

Not: Her yönlendiren için, ilgili ayda onlarla birlikte yapmayı planladığınız faaliyet planını ekleyiniz.



## Ek 3.2 Örnek Olaylar

### Örnek olay 3.1

*Bu örnek olay, Modül 3'teki Bölüm 3.2.3 ("Organizasyon şeması") ile ilgilidir.*

Veli ve İpek, firmanın iç yapısına yardımcı olmak için organizasyon şemasını kullanmanın önemi üzerinde hemfikirdir. Güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirdikten sonra Veli, pazarlama için sorumluluk almayı kabul eder, İpek ise finans sorumluluğunu üstlenir. Her ikisi de firma içindeki farklı diğer çalışma alanlarından sorumlu olsalar da Veli, yürütülen işlerin sorumluluğunu üstlenir ve görünürde daha küçük bir rol olmasına rağmen, İpek, insan kaynakları ile ilgilenir. Mesleki firmayı bir işletme olarak değerlemek için her ay toplanacaklarını kabul ederler ve her biri kendi sorumluluk alanları için aylık toplantıda diğerine bir rapor sunmayı kabul eder.

Pazarlama sorumluluğunun bir parçası olarak Veli, kilit yaklaşımları ve mesleki firmanın iş yapması gerektiğini düşündüğü alanları kapsayan bir Pazarlama Planı örneği hazırlar. Bu plan, hedef müşteri kitlesi, mesleki firma tarafından sunulacak önemli hizmetler, önerilen fiyatlandırma yapısı ve firmanın bu hizmetleri pazarlayacağı yöntemler gibi önemli konuları detaylarıyla açıklamaktadır. Yapılan toplantıda, Veli, bu planı İpek ile görüşür. Birkaç değişikliği derinlemesine değerlendirdikten sonra, plan üzerinde anlaşılır ve her birinin kabul ettiği belirli işlerle belirli bir zaman çizelgesi belirlerler.

Finans sorumluluğunun bir parçası olarak, İpek, gelecek yıl için bütçe taslağı ve nakit akışı tahmini hazırlar. Bunu toplantıda Veli'ye sunar ve görüşmenin ardından, pazarlama planında belirtilen pazarlama çabalarından beklenen ücret artışını da kapsayacak şekilde raporları güncellemeyi kabul eder. Ayrıca, pazarlama planında belirlenen yeni pazarlama giderleri için de bütçeyi revize edecektir. İpek ayrıca kar ve zarar tablosu ve bilanço dahil olmak üzere bir dizi finansal tablolar hazırlar ve bunları toplantıda sunar. Veli ile bütçe üzerinde anlaştıklarından, bu raporların sunumunu güncellemeyi kabul eder. İpek, önümüzdeki tatil döneminde bir nakit açığının ortaya çıkacağını tespit eder ve bununla en iyi nasıl başa çıkılacağını değerlendirir. Tercih ettikleri yaklaşım, yeni müşteriler bulmak ve nakit açığı yaşanmadan önce ücretleri artırmaktır. Ancak ikisi de kısa vadede zor bir dönemde onlara yardım edebilecek banka finansmanını sağlamak konusunda anlaşılır.

Veli'nin sorumluluğu, yapılan işleri de kapsadığından, toplantı öncesinde, ekibinin iş yüküyle ilgili olarak İpek'ten bir durum raporu almıştır. Bunu ekibinin iş akışına dahil eder ve böylece toplam bir mesleki firma iş yükü ve kapasite raporu sunabilecektir. Bu, her ikisinin de tatil döneminden önce mesleki firmanın yeni iş için hangi kapasiteye sahip olduğunu görmelerini sağlar ve böylece onlara İpek'in belirlediği yaklaşan nakit açığından kaçınabileceklerine dair bir miktar güven verir. Ancak, sonuç pazarlama girişimlerinin önemini vurgulamaktadır; aksi halde kendilerini yine de zor bir durumda bulabilirler.

İpek, mesleki firmanın şu anda karşı karşıya olduğu insan kaynakları sorunları hakkında rapor verir. Ortaya çıkan kilit nokta, personelin performansları hakkında geri bildirim vermesi

için resmi bir performans değerlendirmelerine duyulan ihtiyaç olmuştur. Veli bu yaklaşımı kabul eder ve ikisi de İpek'in kullanacakları performans değerlendirmesini taslak haline getireceğini ve nihai onay için bir sonraki toplantıda sunacağını kabul eder. Ayrıca bir sonraki toplantıda personel için performans değerlendirme tarihlerini belirlemeyi de kabul ederler. Veli ve İpek daha sonra bir sonraki toplantı için saati ve tarihi onaylar.

### **Örnek olay 3.2.**

*Bu örnek olay, Modül 3'teki Bölüm 3.3.4 ("Kurum dışı büyüme stratejileri») ile ilgilidir.*

Pazarlama planının bir parçası olarak Veli, seminerleri firmanın temel pazarlama stratejilerinden biri olarak belirler.

Seminerlerin, mesleki firmanın yerel iş dünyasındaki profilini yükseltmesine ve onlara reklam ve tanıtım yapmaları için bir ortam sağlayacağına inanır. Mevcut müşterileri ve referansları davet etmeyi planlar, ancak aynı zamanda potansiyel müşterileri de davet etmek için iyi bir fırsat olduğunu düşünür. Bu şekilde, tehditkâr olmayan bir ortamda müşteriler ve personel ile kaynaşabilir ve aynı zamanda bazı ilgi alanları ve iş durumlarıyla ilgili bilgileri duyabileceklerdir.

Seminerin hazırlık aşamasında Veli, seminere katılım ve hangi konunun önemli olduğunu ölçmek için bir dizi müşteriyle konuşur. Birçok müşterinin ekonominin durum ve işlerini nasıl etkileneceği ile ilgilendiğini fark etti. Veli, mevcut ekonomik çevre hakkında genel bir tartışmayı yerel iş dünyası üzerindeki belirli etkileriyle ilişkilendiren bir seminer konusuna karar verir. Bunu İpek ile görüşür ve o da bu fikri ve konuyu destekler. Veli daha sonra sunumunu hazırlamaya başlar. Seminerin lojistiğine gelince, Veli, seminerin iyi geçmesini sağlamak için ele alınması gereken kilit öğelerden oluşan bir kontrol listesi hazırlar. Bunlar:

- Tüm davetlilerin tam adlarının ve adreslerinin bir listesini derlemek,
- Davete hazırlık yapmak,
- Davetiyelerin davetlilere ulaşmasını sağlamak,
- Yerel gazete ve dergilerde reklam hazırlığı yapmak,
- Yerel toplantı merkezlerinde, belirlenen saat ve tarih uygunluğunu kontrol etmek,
- Rezervasyonlar için ön ödeme yapmak,
- Oda için oturma düzenlerinin bir taslağını hazırlamak,
- Seminer öncesi ve sonrasında servis edilecek içeceklerle karar vermek,
- Katılımcılar için isim etiketlerinin tamamlanmasını sağlamak,
- Personelin katılımcı kayıtlarına yardımcı olmak için hazır bulunmasını sağlamak,

- Personelin seminere davet edilmesini sağlamak,
- Personele bağlantı kurmanın önemi hakkında bilgi verilmesini sağlamak,
- Personele, müşteriler, potansiyel müşteriler ve yönlendirenlerle nasıl uygun bir şekilde bağlantı kuracakları konusunda rehberlik sağlamak,
- Katılımcılara seminerin kilit noktalarının bildirilerini sağlamak,
- Seminer sonrası gönderilecek bir takip mektubu hazırlamak,
- Katılımcılara bir takip mektubu gönderilmesini sağlamak.

Veli, daha sonra iş yükünün ekip arasında dağıtılmasını ve herhangi bir kişinin omuzlarında kalmamasını sağlamak için bu listedeki çeşitli görevleri mesleki firma içindeki çeşitli ekip üyelerine tahsis etmeye başlar. Seminerin günü yaklaştıkça, Veli, semineri olabildiğince çok müşteriye ve potansiyel müşteriye tanıtmada aktif olarak yer alır. Bunun mesleki firmanın profilini yükseltmek için harika bir yol olacağına ve aynı zamanda yerel iş dünyasında kişisel profilinin de yükseltmesine izin vereceğine inanır. Topluluk önünde konuşma konusunda o kadar rahat olmasa da üstesinden gelebileceğine inanır.

Kendisine ve hizmetine olan güveni artırmanın bir yolu olarak sunumunu seminerden önce birkaç kez tekrarlar. Seminerin yapılmasından iki gün sonra Veli, her bir katılımcının, katıldıkları ve sunumda ele alınan önemli noktalara tekrar değindikleri için kendilerine teşekkür eden bir mektup almalarını sağlar. Firmanın mevcut müşterileri olmayanlar için ise Veli özel bir teklifte bulunur: bedelsiz olarak ilgilenen kişilere detaylı bir fikir alışverişinde bulunabileceğini belirtir.

### **Örnek olay 3.3.**

*Bu örnek olay, Modül 3'teki Bölüm 3.5. ("Mesleki Firmanız için Bir Kültür oluşturmak") ile ilgilidir.*

### **Örnek Olay: Mesleki Firma Kültürü**

Zafer muhasebe firması, kültürünü değiştirmeye karar verir ve bunu başarmak için bir dönüşüm sürecinden geçer. Aşağıdaki örnek, firmalarının yeni kültürlerinin görünümünü sunar.

Zafer Muhasebe, aşağıdakiler aracılığıyla yüksek performanslı, eğlenceli ve ödüllendirici bir ortam geliştirir:

### **Temel işletme ilkesi: Sürdürülebilirlik**

Tüm personel, temel işletme prensibini rehber edinmektedir: "Ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerin tüm Zafer Muhasebe karar destek sistemlerine entegrasyonu yoluyla sürdürülebilir bir muhasebe firması kurarak Zafer Muhasebe paydaşları için değer yaratmak."

## Temel değerler

Sağladığımız hizmetin topluma değer kattığına inanıyoruz. Bu, aşağıdaki temel değerlerle desteklenmektedir:

- **Anlam kazandırma:** Eğitim, yardım ve tavsiye yoluyla insanların muhasebe ve vergilendirmeyi anlamalarına yardımcı olmak.
- **Her zaman yardımcı:** İnsanların ihtiyaçlarını anlamak ve finansal problemler ve meselelerin üstesinden gelmelerine yardımcı olmak.
- **Güven ve dürüstlük:** Güvenilir, dürüst ve ilkeli olmak ve güven uyandırmak.
- **Saygı ve teşvik:** Farklılıklara değer vermek, birbirlerine yardımcı olmak ve her zaman olumlu bir bakış açısı sürdürmek.
- **Öğrenme:** Sürekli bilgi ve beceri arayışı, Zafer Muhasebe'nin değişimi kucaklamasını ve sürekli olarak gelişmesini sağlar. Bu da düzenlemelerin ve gereksinimlerin sürekli olarak değiştiği bu dönemde hayati önem taşır.
- **Kalite:** Zafer Muhasebe performansını rakiplerine göre değil, en yüksek standartlara göre değerlendirirken daha iyisini yapmaya çabalamaktadır.

## Öğrenme ve gelişime bağlılık

Zafer Muhasebe firmasındaki personel, becerilerini ve kariyerlerini geliştirmeye teşvik edilir. Mesleki firma, sürekli eğitim ve gelişimin yanı sıra ilgili kurslar için finansal destek ve çalışma izni sağlar.

## Geleceğe yön vermek

Her ay, firmanın performansının ve gelecekteki yönünün özetlendiği bir ekip toplantısı yapıyoruz ve ekiplere mevcut projelerini sunma fırsatı veriyoruz.

## Topluluğa dahil olmak

Zafer Muhasebe firması, yerel topluma katkı sağlama ve personele gönüllü faaliyetlerde bulunma fırsatı verir. Personelin bir dizi toplum sorunu hakkında daha fazla bilgi edinmesini ve ihtiyacı olanlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırmasını sağlamak için şu anda çeşitli hayır kurumlarıyla iş birlikleri yapmaktadır.

**Ek 3.3** Özet Gelir Tablosu Hedefi (Aylık)

Açıklama	Aylık Bütçe Miktarları													Toplam
	Önceki yıl	Ocak	Şub	Mar	Nis	May	Haz	Tem	Ağu	Eyl	Ekm	Kas	Aralık	
Gelirler														
Brüt gelir														
Az: fatura düzeltmeleri														
Alınan net gelir														
Gelirlerin % si														
Masraflar														
Maaşlar														
Mesleki kadro														
Destek ekibi														
Personel giderleri														
Tesis giderleri														
Genel giderler														
Diğer														
Toplam giderler														
Gelirlerin % si														
İş karı														
Gelirlerin % si														
Faiz geliri														
Faiz (giderleri)														
Diğer gelir (gider)														
Varlıkların satışından elde edilen kazanç (zarar)														
Net gelir (gider)														
Gelirlerin % si														
Gelir vergileri (şirketler için)														
Net kazançlar														
Gelirlerin % si														

## Ek 3.4 Bilanço Hedefi (Aylara göre)

Açıklama	Aylık Bütçe Miktarları													Toplam
	Önceki yıl	Ocak	Şub	Mar	Nis	May	Haz	Tem	Ağu	Eyl	Ekm	Kas	Aralık	
<b>Dönen varlıklar</b>														
Nakit ve nakde eşdeğer														
Faturasız devam eden iş														
Faturalı alacak hesapları														
Peşin ödenenler														
Diğer dönen varlıklar														
<b>Toplam dönen varlıklar</b>														
<b>Duran Varlıklar</b>														
Mülkiyet ve ekipman														
Az: birikmiş amortisman														
Net varlık ve ekipman														
Diğer duran varlıklar														
<b>Toplam duran varlıklar</b>														
<b>TOPLAM VARLIKLAR</b>														
Notlar (Nakit Akışı Tahmini için):														
Sermaye ekleri														
Amortisman														
Varlık elden çıkarma maliyeti														
Satış gelirleri														
<b>Cari Borçlar</b>														
Borç hesapları														
Gider tahakkukları														
Kısa vadeli borç														

Modül 3: Mesleki Firmanızın Oluşturulması ve Büyütülmesi

Açıklama	Aylık Bütçe Miktarları													Toplam
	Önceki yıl	Ocak	Şub	Mar	Nis	May	Haz	Tem	Ağu	Eyl	Ekm	Kas	Aralık	
Diğer cari borçlar														
<b>Toplam cari borçlar</b>														
<b>Cari olmayan borçlar</b>														
Uzun vadeli borç														
Diğer cari olmayan borçlar														
<b>Toplam cari olmayan borçlar</b>														
<b>TOPLAM BORÇLAR</b>														
<b>Ortaklık sermayesi</b>														
Başlangıç bakiyesi														
Mevcut kazançlar														
<b>Toplam net varlıklar / öz sermaye</b>														
<b>TOPLAM BORÇLAR / NET VARLIKLAR/ ÖZ SERMAYE</b>														
Notlar (Nakit Akışı Tahmini için):														
Borç gelirleri														
Anapara ödemeleri														
Ortağın cari hesabı														
Elden çıkarılma kazancı/ gideri														

### Ek 3.5 Brüt Gelir Analizi Çalışması

Talimatlar: Brüt gelirleri (faturalama değişikliklerinden önceki brüt masraflar) önceki yıllarla karşılaştırarak, iş türüne göre bir bütçe yapmak faydalıdır. Aşağıdaki çizelge, mesleki firmanın önceki yıl muhasebe ve denetim, vergi ve danışmanlık gelirlerini aylık bazda özetlemesine olanak tanır. Önceki yılın gelir tutarlarına ek olarak gelecekteki brüt gelirleri bütçelenirken, bir dizi faktörü göz önünde bulundurmalısınız. Bu faktörler:

- Harcama oranlarında beklenen değişiklikler,
- Bir sonraki yıl tekrarlanmayacak işler,
- Bir sonraki yıl ilk kez hizmet verilecek yeni müşteriler,
- Bir sonraki yıl verilecek yeni hizmetler,
- Önceki yıla göre bilinen veya makul olarak beklenen diğer farklılıkların etkisi.

Her bir iş türü için brüt gelirler bütçelendikten sonra, aylık tutarlar toplanmalı ve Ek 3.3'teki özet gelir tablosu bütçesine aktarılmalıdır.

### Brüt Gelir Analizi Çalışması

Ay	Muhasebe ve Denetim				Vergi				Danışmanlık ve Diğer				Toplam			
	Önceki yılın gelirleri	Toplamın %'si	Mevcut yılın bütçesi	Toplamın %'si	Önceki yılın gelirleri	Toplamın %'si	Mevcut yılın bütçesi	Toplamın %'si	Önceki yılın gelirleri	Toplamın %'si	Mevcut yılın bütçesi	Toplamın %'si	Önceki yılın gelirleri	Toplamın %'si	Mevcut yılın bütçesi	Toplamın %'si
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
Toplam																



# İnsan Kaynağı (Beşeri Sermaye): Beşeri Bir Stratejinin Geliştirilmesi

Modül

4

## İÇİNDEKİLER

---

<b>4.1</b>	<b>Giriş</b> .....	<b>252</b>
<b>4.2</b>	<b>Mesleki Firmanız ve Çalışanları</b> .....	<b>252</b>
<b>4.3</b>	<b>İnsan Kaynağı Yönetimini Etkileyen Faktörler</b> .....	<b>252</b>
4.3.1	Toplum Beklentileri .....	252
4.3.2	Ekonomik Değişiklikler .....	253
<b>4.4</b>	<b>İnsan Kaynağı Yönetimi Stratejiniz</b> .....	<b>254</b>
4.4.1	Çalışanların Karışımı .....	254
4.4.2	Beklentileri Netleştirmek .....	255
4.4.3	Kuşak Farklılıklarına Dikkat Edilmesi .....	256
4.4.4	X ve Y Kuşaklarının İlgisini Çekmek .....	257
4.4.5	İşe Alım .....	258
4.4.6	Göreve Başlatma .....	262
<b>4.5</b>	<b>Ekibinize Liderlik Etmek</b> .....	<b>264</b>
4.5.1	Bir Örnek: “En iyi yönetim” (Tepe Yönetiminin Tavrı) .....	264
4.5.2	Çalışanlar Liderlerden Ne Bekler.....	266
4.5.3	Yüksek Performans Gösteren Bir Ekip Oluşturmak .....	267
4.5.4	İletişim .....	272
4.5.5	Yetki Verme: Güçlü Mesleki Firmanın Anahtarı .....	276
<b>4.6</b>	<b>Çalışanların Yönetilmesi ve Elde Tutulması</b> .....	<b>278</b>
4.6.1	Motivasyon.....	279
4.6.2	Çalışanların Elde Tutulması .....	280
4.6.3	Verimli ve Uyumlu Bir Çalışma Ortamı İçin Kilit Unsurlar .....	281
4.6.4	Performans Yönetimi .....	281
4.6.5	Verimlilik-Performans .....	282
4.6.6	Verimliliğin Hesaplanması .....	283
4.6.7	Performansın Değerlendirilmesi .....	287
<b>4.7</b>	<b>Eğitim ve Gelişim</b> .....	<b>295</b>
4.7.1	Gelişim İhtiyaçlarını Belirleme .....	295
4.7.2	Gelişim Bir Yatırımdır .....	297
4.7.3	Ücretlendirme .....	298

<b>4.8</b>	<b>Ödüller ve Takdir</b> .....	<b>299</b>
4.8.1	Ödüller .....	300
4.8.2	Takdir Etme .....	300
<b>4.9</b>	<b>Çalışanların Çıkarılması/Değiştirilmesi</b> .....	<b>302</b>
4.9.1	Sözleşmenin Feshedilmesi .....	302
4.9.2	Kıdemli Çalışanların Elde Tutulması .....	302
4.9.3	İşten Ayrılma Anketleri .....	303
<b>4.10</b>	<b>Sonuç</b> .....	<b>303</b>
<b>4.11</b>	<b>Daha Fazla Bilgi ve IFAC Kaynakları</b> .....	<b>304</b>
Ek 4.1	İşlevsel Liderlik Kontrol Listesi .....	305
Ek 4.2	Kıdemli Muhasebe Meslek Mensubu/Müdür Rol Tanımı .....	306
Ek 4.3	Yardımcı Muhasebe Meslek Mensubu Rol Tanımı .....	309
Ek 4.4	Muhasebe Mesleğinde Stajyerin Rol Tanımı .....	312
Ek 4.5	Kişisel Gelişim Planı .....	314
Ek 4.6	Performans Anlaşması .....	315

## 4.1 Giriş

---

Bu modül, mesleki firmanız büyüdükçe karşılaşacağınız personel konularını incelemektedir. Bu süreçte, yönetim ekibinizin çalışanlarınızı cezbetme, elde tutma, motive etme ve yönetme becerisi, başarınız için çok önemli olacaktır. Bu büyüme döneminin sorunsuz bir şekilde ilerlemesini sağlamak için kullanabileceğiniz birçok yönetim stratejisi vardır. Dikkate alınması gereken faktörler, mesleki firmanın insan kaynağı yönetimi stratejisini ve liderliğin ortaya nasıl çıktığını içermektedir. Bireysel personel konularının uygun bir biçimde yönetilmesi, uyumlu bir iş ortamı için çok önemlidir. Bu tür konular arasında personel becerilerinin geliştirilmesi ve eğitim, personelinizin mesleki firmaya katkısının ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi yer almaktadır. Ayrıca, personelin işten ayrılmasının ve değişmesinin yanı sıra, diğer işletmelerdeki nitelikli meslek mensuplarının ve yeni mezunların çekilmesini ve elde tutulmasını da içermektedir. Bu yeni mezunlardan bazıları mesleki firmanızın gelecekteki liderleri olabilir. Personeliniz mesleki firmanızın başarısı için büyük önem taşır, çünkü mesleki firmanızın yüksek düzeyde profesyonel hizmet sunabilme derecesi, personelinizin kalitesi ve yetenekleri ile belirlenmektedir.

## 4.2 Mesleki Firmanız ve Çalışanları

İş modeliniz için, öncelikle uygun olan becerilere sahip personelin bulunup bulunmadığını araştırmak gerekir. Aksi halde işinizi geliştirmek için hedefler belirlemek, gereksiz hüsrana ve sıkıntıya neden olabilmektedir. İş planlama ve personel stratejilerinizin birbiri ile bağlantılı olması gerekmektedir.

Her mesleki firma, iş stratejisi, hizmet sunumları, iş ortaklarının değerleri, kültürü, yeteneklerin karışımı, konum ve müşteri tabanında farklılıklar göstermektedir. Başarınızı belirleyebilecek olan değişkenlerin yüzdelik karışımını sağlayan tek bir “formül” yoktur.

## 4.3 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler

### 4.3.1 Toplum Beklentileri

Siz ve personeliniz, toplumun birer ürünüdür. Son on veya yirmi yıl içerisinde, standartlar ve beklentiler değişmiştir.

Günümüzde toplum üyeleri:

- Genel olarak iyi eğitilmiş, haklarının ve yetkilerinin bilincindedirler.
- Bu haklarını ve yetkilerini ifade etmeye ve talep etmeye isteklidirler.
- Birey ya da ticari bir örgüt olsun, hatalar için sorumluluğun kabullenilmesini, mesleki firmaların veya bireylerin performanslarından sorumlu olunmasını isterler.
- İşletme tarafından (özellikle) daha yüksek etik ve davranış standartlarının uygulanması ve benimsemesinde ısrarcıdır.

Yukarıdaki toplum beklentilerinin çoğu, işverenler için istihdam politikalarını etkileyecek yükümlülükler ve maliyetler getirerek yasalaştırılmıştır.

Toplum ayrıca sürekli bir değişim içerisindedir:

- Birçok ülkede işçi-işveren ilişkileri mevzuatında yapılan değişiklikler, çalışma koşullarında daha fazla esneklik yaratarak veya iş yerinde fırsat eşitliği sağlayarak istihdamın dinamiklerini sürekli değiştirmektedir.
- Pek çok ülkedeki nüfusun demografik özellikleri, toplumun giderek yaşlandığını göstermektedir.
- Toplumsal sorunları dile getiren eleştirmenler, insan kaynaklarında bulunan farklı kuşaklardan insanların farklı beklentileri ve tutumları olduğunu göstermektedir.

Muhasebe mesleği, bu değişimlerden etkilenmektedir ve topluluğun yeni beklentilerini yanıtsızlık için değişimlere uyum sağlamalıdır. Günümüzde, müşteriler ve personel ile iletişim kurulmasına, haklarının korunmasına ve hata yapılmasını önlemek için sistemler ve prosedürler tasarlanmasına daha fazla önem verilmektedir.

#### 4.3.2 Ekonomik Değişiklikler

2008 yılı öncesinde, dünya genelinde uzun yıllar istikrarlı ve güçlü bir ekonomik büyüme yaşanmıştır. Bu durum, güçlü bir iş karlılığı ve gelecekteki iş performansı hakkında iyimserliğe yol açmıştır.

Dünyanın önde gelen birçok ekonomi uzmanı, ABD'deki bankacılık altyapısının çöküşünden kaynaklanan ekonomik değişikliklerin yıllarca devam edeceğini düşünmektedir. Bunun, meslek mensupları tarafından sunulan hizmet türleri, kullanılan fiyatlandırma politikaları ve özel muhasebe bilgisi gerekliliği üzerinde güçlü bir etkisi olacaktır.

Bu tür ekonomik koşullarda, uyum muhasebesinden çok bütünsel iş tavsiyelerinden daha fazla müşterinin faydalanması muhtemel iken, mali hukuk ve sahtecilik kontrol önlemleri gibi hizmetler gündeme gelebilmektedir.

Muhasebe mesleği için zorluk yaratabilecek diğer faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

**Nitelikli Meslek Mensubu Eksikliği:** Muhasebe mesleği, alternatif birçok kariyer şekliyle yarış halindedir ve birçok pazardaki nitelikli meslek mensubu arzı, talepleri karşılamamaktadır. Yetenek açığı kısmen muhasebe dışındaki diğer disiplinlerden mezunlar istihdam edilerek ve daha sonra onlara muhasebe becerileri konusunda kısa süreli yoğun eğitim verilerek karşılanmaktadır.

**Artan cinsiyet dengesi:** Daha fazla kadının muhasebe mesleğine girmesiyle, işverenlerin mesleki firmalarında çalıştıracakları kadın meslek mensuplarını cezbetmesi, elde tutması ve yapılan eğitim yatırımının boşa çıkmaması için istihdam politikalarını değiştirmeleri gerekmektedir; çünkü, kadınlar çalışma koşulları açısından çok esnek değildir.

**Belirli işletmecilik sektörlerini hedef alan nitelikli göç:** Bunun, yeterliliklerin taşınabilirliği, göç edenlerin sahip olduğu dil becerileri, altyapıları ve sosyal hizmetler gibi diğer sosyal faktörler üzerinde bariz etkileri vardır. Muhasebe mesleği birçok pazarda hedef alınan bir yetenek dizisidir.

**Dış kaynaklı muhasebe ve işletme çalışmaları:** Mesleki firmalar artan bir şekilde, yapılan işlemlerin yerel insan kaynakları gücünün sunduğundan daha düşük olan maliyetlerle yurt dışından yapılmasını tercih etmektedir.

**Yavaşlayan ücret artışı:** Diğer meslek gruplarıyla karşılaştırıldığında, muhasebe becerileri için değişiklik gösteren arz ve talep dinamikleri, bazı muhasebe personeli için düşük ücret artışlarıyla sonuçlanmıştır.

**Kıdemli personelin emeklilik beklentileri:** Birçok çalışan erken yaşta emekli olmayı ister. Kişisel sebeplerle bu her ne kadar çekici gibi görünse de biriken emeklilik planları ve diğer tasarruflar dikkate alındığında, sürdürülebilir bir durum olmayabilir. Bu ayrıca, iş için uygun nitelikli personel arzını da kısıtlamaktadır. Bu kıdemli personelin bilgi birikimlerini kaybetmek adına alınacak olan önlemler, gelecek için önem taşır.

**Kıdemli personel istihdamının önündeki engeller:** İnsanlar genellikle ellili yaşların başlarında ve kırklı yaşlarının sonlarında iken iş bulmakta zorlanırlar. Birçok ekonomide Baby Boomer kuşağının yaş alması sebebiyle, bu yaş grubundaki insanların sayısı artacak ve bu nedenle kıdemli personel istihdam etme tutumunun değişmesi gerekecektir.

Listelenen faktörlerin bazıları olumlu, bazıları ise personel arzını azaltacak olumsuz faktörlerdir. Muhasebe personelinin arzını ve talebini belirleyecekleri için bu eğilimleri izlemeniz büyük önem taşır. Tüm bu faktörleri etkileyemeseniz bile, kendinizi tercih edilen bir işveren olarak konumlandırmanız için alabileceğiniz ileriye dönük önlemler vardır.

## 4.4 İnsan Kaynağı Yönetimi Stratejiniz

### 4.4.1 Çalışanların Karışımı

Bu modül şimdiye kadar olası iş yeri beklentilerinizi analiz etti, ancak gerçekte hangi tür çalışanlara ihtiyacınız olduğunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Muhasebe firmalarının dinamikleri sürekli bir değişim içerisinde. Farklı mülkiyet yapıları ortaya çıktı ve mesleki firmalar ortak başına daha fazla personelin düştüğü bir yapıya doğru ilerlemektedir. Destek personeli oranında kademeli bir düşüş yaşanırken, nitelikli muhasebe personeli ise toplam personel tabanının daha büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Bunun dışında mesleki firmalar çeşitli müşteri gereksinimlerini karşılamak için yeni hizmetler de vermektedirler. Bu sebeple iş performansınızı en iyi şekilde kullanmak için gerek duyduğunuz yetenekleri netleştirmeniz çok önemlidir.

### Yeteneklerin karışımının belirlenmesi

İnsanların ve onların yeteneklerinin harmanlanmasına ihtiyaç duyarsınız. Bu bakımdan dengeli oluşturulmuş bir muhasebe ekibinin, bir ortağa, nitelikli bir muhasebe personeline ve idari desteğe ihtiyacı olacaktır. Buna ek olarak, bazı mesleki firmalar nitelikli olmasa da deneyimli bir kadroya sahip olacaklardır: Az deneyime sahip mezunlar ve sekreterlik ile idari destek sağlayanlar. Açıktır ki, yeni bir mesleki firma için tüm bu insanların tamamen verimli olduğu aşamaya gelmesi biraz zaman alacaktır; ancak bu harmanı kullanmak müşterilerini-ze düşük maliyetli hizmetler sunmanızı sağlayacaktır.

İhtiyaç duyulan yeteneklerin karışımını belirlemek için:

- Müşteri gereksinimlerine hizmet etmek için gerekli rolleri ve konumları tanımlayan bir organizasyon şeması oluşturun.
- Her bir rol için (kıdemli meslek mensubu, stajyer veya asistanlık desteği gibi) bir rol tanımı oluşturun (bkz. Ek 4.2–4.4).
- Bu rol tanımlarını, görevlerin yeterli bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan niteliklere, yeteneklere, bilgilere ve deneyimlere (yeterliliklere) ayırın.
- Mevcut (veya öngörülen) işiniz hakkındaki bilginizi kullanarak doldurulan pozisyonların ve bu rol tanımlarının bir denetimini yapın. Eksik yönler nerede? Görev dağılımını daha elverişli bir süreç içinde yeniden tanımlayabilir misiniz? Bazı roller veya görevler tamamen ortadan kaldırılabilir mi? İş akışı geliştirilebilir mi? Yoksa bugün sıfırdan tasarlayacağınız bir iş akışı daha mı etkili olurdu? Bu, iş sürecinin “yeniden yapılanması” olarak adlandırılır ve küçük ya da büyümekte olan bir mesleki firmadan çok büyük kurumlar için gerekli olabilmektedir.

Genel bir kural olarak, işin, yetkin bir şekilde ve mümkün olan en verimli şekilde yapılmasını ve en düşük maliyetli kişi tarafından yapılmasını hedefleyin.

#### 4.4.2 Beklentileri Netleştirmek

İşverenler ve çalışanlar, iş ilişkilerinde farklı beklentilere sahip olabilir. Örneğin, işverenlerin aşağıdaki gibi beklentileri olabilir:

- Çalışanlar, işlerine olumlu bir şekilde yaklaşmalı, görevleri için istekli olmalı ve başkalarına karşı nezaket göstermelidir.
- Verimli çalışanlar, deneyimlerine ve kıdemlerine bağlı olarak yıllık maaş maliyetlerinin yaklaşık iki ila dört katı kadar ücretler alırlar (Lütfen bunların yalnızca örnek rehberler olduğunu unutmayın: Her mesleki firma kendi performans hedeflerini belirlemelidir). Stajyer/ücretsiz çalışanlar (Non-fee-earning personnel) ise anlaşılan saatlerde, verimli ve etkin bir şekilde mesleki firmanın çıkarları için çalışmalıdır.

- Çalışanlar talimatları kabul etmeli ve bunlara uymalıdır. Bunlar, mesleki firmanın prosedürlerine, politikalarına ve iş akışlarına uyumlu olmayı da kapsar. Belki daha iyi bir yaklaşım önermek veya verilen talimatın uygulanmaması için yasal veya etik bir neden söz konusu ise, çalışan talimatları zaman zaman sorgulayabilmektedir. Sorgulama sona erdiğinde ve net bir eylem planı üzerinde anlaşmaya varıldığında, çalışanın talimatı uygun bir zaman diliminde yerine getirmesi beklenir.
- Çalışanlar, örneğin, verimliliği artırma, hizmet sunumunda yeni yollar bulma ve kendi yeteneklerini geliştirme gibi konularda inisiyatif göstermelidir. Çalışan, belirli bir eylem için gerekli tüm onayları önceden almalıdır. Çalışanlar internet ve e-postalara erişim izinlerini kötüye kullanmamalı, müşterinin ve mesleki firma bilgilerinin gizliliğini korumalıdır.

Çalışanların aşağıdaki gibi farklı beklentileri olabilir:

- İşveren, çalışanın becerilerine ve deneyimine uygun bir rol sunmalıdır.
- Çalışanlar, görevlerini uygun bir standartta yerine getirdikleri için uygun şekilde takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.
- Beklentinin üzerindeki performans düzeyleri uygun bir şekilde takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.
- Çalışanlar, görevlerini yerine getirmeleri için yardımcı olacak şekilde eğitim alabilmeli ve işverenler ekipman ve destek sağlayabilmelidir.
- Saygı ve güvenli çalışma ortamı gibi temel haklar sağlanmalıdır.
- Çalışan ve işveren arasında iyi bir iletişim olmalıdır; böylece bir tarafın yaşayacağı herhangi bir sorun açıkça tanımlanabilir ve diğer taraf da bu sorunu düzeltme fırsatına sahip olabilir. Bu iletişim, şeffaf ve adil bir süreçle sağlanabilir.

Birçok çalışan, terfi için iyi beklentiler içinde olabilir veya artan sorumluluk seviyeleri de isteyebilir. Ancak, her çalışan da terfi istemez, bu nedenle bu husus her çalışanın kişisel ihtiyaçlarını yansıtmalıdır. Bu da personelinizle karşılıklı beklentilerinizi açıkça konuşmanız gerektiği anlamına gelmektedir.

Mesleki firmalar ve çalışanlar bireysel olarak bazı ek beklentilere sahip olabilirler.

Bu beklentiler genellikle bir Mesleğe Uygun Davranış Kuralları ile belgelenecek ve işe alım sözleşmesine dahil edilebilir. Bunlara belgelenmiş bir biçimde sahip değilseniz, tamamlanması gereken değerli bir çalışma olarak bunlarla karşılaşacaksınız.

#### **4.4.3 Kuşak Farklılıklarına Dikkat Edilmesi**

Son yıllarda, nüfus bilimciler ve pazarlamacılar insanları yaşları bazında, mensup oldukları “kuşaklar” a ayırmaktadır. Her kuşak grubuna özgü baskın farklı tutum ve beklentiler belirle-



diklerini iddia etmekte. Bunların, kilit tarihi olayları, kültürel gelişmeleri, sosyal değişimleri, genel değerleri ve yaşam tarzı etkileri de dahil olmak üzere, insanların içinde yetiştikleri belirli dönemleri yansıttıklarına inanmaktadırlar.

#### **Sessiz Kuşak: 1929-1945 arası doğanlar**

- Disiplinlidirler ve iş kanunlarına ve düzene saygı duyarlar.
- Tutarlıdırlar ve standart yaklaşımları vardır.

#### **Baby Boomers: 1946-1964 arası doğanlar**

- İyimser, istekli, sadık ve istihdamın garanti olduğuna inanırlar.
- Meslek statülerini ve şekillerini önemserler.
- İşlerinde, çıkarım ve sonuçlara değil, süreç ve verim odaklıdırlar.

#### **X Kuşağı: 1965-1979 arası doğanlar**

- Genelde her iki eş de çalışmıştır.
- Daha becerikli, bireysel, kendine güvenen ve ilgisizdirler.
- İşlerinde ilişkilere, sonuçlara, kendi haklarına ve yeteneklerine odaklıdırlar.
- Uzun vadeli kariyer, kurumsal sadakat ile ilgilenmezler.
- İşe alması kolay, ama işte tutması zordur.

#### **Y Kuşağı: 1980-1995 arası doğanlar**

- İş yerinde daha fazla esneklik beklerler.
- İş gücünün diğer üyelerinden farklı düşünürler.
- İyimser, kendinden emin ve girişken olmaları, güçlü ahlaki değerleri ve yurttaşlık görevi duyguları ile Sessiz Kuşağa benzerler.
- “Çeşitlilik” konusunda rahattırlar; teknoloji ve ağ gibi “bağlantı” konularında ise çok daha rahattırlar.

İnsanlar, ait oldukları belirli yaş grubundan çok daha çeşitli bireyler olsalar da farklı kuşak gruplarına yansıyan genel tutumlar, beklentiler ve «motive ediciler» olduğu görülebilir.

#### **4.4.4 X ve Y Kuşaklarının İlgisini Çekmek**

X ve Y kuşaklarından çalışanları çekmek ve elde tutmak için aşağıdakileri dikkate almak gerekir:

- Mesleki firmanızı bir “öğrenen organizasyon” olarak geliştirmek ve tanıtmak,
- Ekibinizin ilgisini hedef belirlemeye çekmek,
- Personele kişisel gelişim planları uygulamak,
- Mesleki gelişim araçları veya web tabanlı öğrenim gibi aboneliklerden yararlanmak ve bunları personelinizin kullanımına sunmak.

### **İşin Yeniden Tasarlanması**

- Daha akışkan iş tanımları benimseyin. Bu durum muhasebede, bir çalışanı belirli bir müşteri için daha geniş bir iş yelpazesine dahil etmek ve ona müşteri ile daha bütünsel bir katılım ve ilişki sağlamak anlamına gelebilir.

### **Az deneyimli çalışanları yetiştirin**

- X kuşağı sürekli rehberlik ve eğitim ile başarılı olmaktadır.
- Y kuşağı, sessiz kuşaktan akıl almayı kıymetli bulmaktadır.

### **Örgütünüzün liderlerini eğitin**

- Liderler sözlerine sadık olmalı ve taahhütlerini yerine getirmelidir. X ve Y kuşakları yapay liderlikleri hoş görmez. Dürüstlük, tutarlılık ve içtenlik liderlerin temel özellikleridir.
- İş-yaşam dengesi sağlayın.

#### **4.4.5 İşe Alım**

Personel ihtiyaçlarınızda bulunan boşlukları belirledikten sonra, bu boşlukların tam zamanlı görevlerle tamamlanıp tamamlanmayacağını veya uzmanlık isteyen alanlarda dışarıdan hizmet alınarak bu boşlukların kapatılıp kapatılmayacağını düşünmeniz gerekmektedir.

İhtiyaçlarınızı belirledikten sonra, uygun kişileri çekmeniz ve işe almanız gerekmektedir. En kaliteli yetenekleri çekebilmek, bugün muhasebe firmalarının karşı karşıya olduğu en büyük zorluklardan biridir.

#### **4.4.5a Tercih Edilen İşveren**

“Tercih edilen işveren” terimi, tipik olarak çalışanların işe alım ve elde tutulması stratejileriyle ilişkilendirilmiştir. Bunlar, şirket itibarını, aile dostu çalışma politikalarını, hizmet ödüllerini ve koşullarını ve sosyal ve toplumsal sorumluluğu kapsamaktadır.

Bu faktörlerin birleşimi, potansiyel bir çalışanın belirli bir mesleki firma ile çalışması için itici bir güç sağlar (veya bu gücü ortadan kaldırır).

Örneğin, muhasebe becerileri eksikliği nedeniyle, mevcut iş piyasası iş arayanları desteklediği takdirde, nitelikli çalışanları hangi mesleki firmanın kazandığı ve hangi mesleki firmanın

kazanamadığı, o mesleki firmanın tercih edilen bir işveren olarak algılanmasında güçlü bir ayırt edici faktör haline gelir.

#### 4.4.5b İşe Alım Teklifiniz

Size düşen görev, doğru insanları çekmek ve elde tutmak için mesleki mesleki firmanızı tercih edilen bir işveren olarak konumlandırabilmektir. Tercihen, mevcut personelinizin yanı sıra istihdam etmek istedikleriniz tarafından da değer verilen bir paket oluşturmalısınız. Bu aşağıdakileri kapsamalıdır:

- Mesleki firma kültürü: Dürüstlük, bütünlük, tutarlılık, saygı ve katılım,
- İşe alım koşulları ve ücretlendirme: Tam sonucun adil şartlarda adil bir ödemeyi temsil edeceği şekilde esneklik tanımak,
- İş tasarımı, esnek ve zorlayıcı işler aracılığı ile beceri ve kariyer geliştirme,
- Çalışanların ve ortakların bireysel ihtiyaçlarına cevap verebilmek: Bu, istihdam düzenlemelerinin, tek bir istihdam kuralına katı bir şekilde uymak yerine, düzenlemelerin, mesleki firmanın kalite, değer ve zamanındalık sunmasını sağlayacak şekilde uyarlanmasını gerektirebilir.

Paket, ihtiyaç duyduğunuz bilgi ve becerilere göre şekillenecektir. Örneğin fazla deneyimli bir çalışan ihtiyacınız varsa ki, bu koşulu Baby Boomer kuşağı sağlar, yalnızca güvenlik, istikrar, ortaklık veya gelişmiş emeklilik planı gibi gelecek hakkında güvence sunmanız, Baby Boomer kuşağının mesleki firmanıza katılmasını sağlamış olacaktır. Bununla birlikte, özel becerilere sahip, ancak sürekli meşgul olmayacak birini istiyorsanız, işlerinde çeşitlilik ve esnekliği seven ve güvenliğe daha az ihtiyaç duyan Y kuşağını arıyor olabilirsiniz. Bunlar muhtemelen, hobilerini gerçekleştirmek için zaman bulacakları, iyi bir maaş, yüksek derecede özerklik ve değerli beceriler elde edebilecekleri modern ve heyecan verici bir sözleşme ile ikna olacaklardır.

#### 4.4.5c İşe Alım Sözleşmeniz

Bir işe alım sözleşmesi, mesleki firma ile personel arasındaki istihdam düzenlemesinin şartlarını belirler. Sözleşmenin tipik alanları, yerine getirilecek görevlerin tanımını, hangi şekilde yapılacaklarını, ödenecek tazminatları, işverenin çıkarları için sadakati, müşteri ve mesleki firma bilgilerinin gizliliğini, disiplin dayanağını, sözleşmenin feshini, rekabet içermeyen faaliyetleri ve mesleki firma mallarının ve bilgilerinin mülkiyetini kapsamaktadır. Sözleşme ayrıca performans değerlendirmesinin temelinin, performans değerlendirmelerinin yapıлып yapılmayacağını ve bunların zamanlamasını da kapsamalıdır. Bir işe alım sözleşmesi, mesleki firma için önemli bir belgedir ve en başından her iki taraf arasındaki beklentileri belirler.

#### 4.4.5d İşe Alım Planınız

İşe alım planınız, kurumunuza uygun potansiyel çalışanları çekmek için tercih edeceğiniz bir yaklaşımdır.

Kendinizi pazarda nasıl markalaştıracaksınız? Mesleki firmanız çalışmak için iyi bir yer olarak mı görünüyor (“tercih edilen işveren” olarak), yoksa çok uzun süre çalışılmayacak bir yer olarak mı? Bu algı, kurumunuza boş bir pozisyon için başvuran kişinin kalitesini etkileyecek ve seçeneklerinizi sınırlandıracaktır. Markalaşma, çalışanlarınızın mesleki firmanızı çalışmak için gerçekten iyi bir yer olarak tanıtmalarını sağlayarak, serbest bilgi akışını teşvik ederek ve çalışanlarınıza becerilerini geliştirmeleri ve çeşitli işler yapabilmeleri için fırsatlar sunarak geliştirilebilir.

Hangi işe alım şeklini benimseyeceksiniz? Aşağıda bazı örnekleri bulabilirsiniz:

- Çalışanlarınızın tanıdığı ve tavsiye ettiği kişilere yönelmek,
- İnternet’te bulunan iş ilan sitelerinde reklam yapmak,
- Gazeteler ve muhasebe dergileri gibi yerel yazılı basında reklam vermek,
- İşe alımda uzman şirketler kullanmak,
- Yeni mezunları çekmek için yerel üniversitelerde ilgili bölümlere ulaşmak,
- LinkedIn ve Facebook gibi sosyal bağlantı sitelerinde araştırma yapmak,
- LinkedIn ve/veya Facebook’ta şirketiniz için bir “grup” oluşturmak, gruba “XYZ Şirketi iş ilanı” gibi bir isim vererek, şirketinizce yapılan son işleri listeleyerek, işe nasıl başvuruda bulunulabileceği konusunda bilgi vermek,
- Blog sayfalarını ve muhasebe topluluğu tartışma forumlarını takip etmek, buralardaki fikir bildirenlere doğrudan ulaşmak,
- Yeni iş fırsatları açıldıkça şirketinizin web sayfasının düzenli olarak güncellenmesini sağlamak. Tutundurma planınızı seçerken göz önünde bulundurmanız gereken iki konu vardır:
- Adayların ilgisini çekebileceğimiz en uygun platform neresidir? Yerel bölgeniz veya ülkenizle sınırlı mısınız (Niteliklerin, yetkinliklerin tanınması bakımından) veya ülke dışından birileri ile çalışabilir misiniz?
- Sadece aktif olarak iş arayan (aktif adaylar) aday pazarına mı ulaşmak istiyorsunuz, yoksa şu anda başka bir yerde çalışan (pasif adaylar) adayları size katılmaya ikna etmek mi istiyorsunuz?

#### 4.4.5e Tercih Süreciniz

Çoğu ülkede, işverenlerin başvuru sahiplerine eşit fırsat vermesi ve tercih sürecinde herke-se eşit davranması gerekir. Mahkemelere taşınarak, haksız iddialara maruz kalınmaması adına, bir pozisyona başvuran tüm adaylar için aynı tercih sürecini takip etmek en doğrusu olacaktır.

Bu süreç, bir pozisyonun duyurulmasından önce belirlenmelidir ve aşağıda özetlenen un-surlardan oluşabilir.

#### 4.4.5f Özgeçmiş Kontrolü

Müşteri bilgilerinin gizliliği, dolandırıcılık faaliyetlerindeki artış ve terörist faaliyetleri finanse etmek amacıyla yapılan kara para aklamanın çok daha fazla bilinir olması göstermektedir ki, müşteriler ve hükümetler, çalışanlarının eylemlerinden şirketleri sorumlu tutmaktadır. Po-tansiyel herhangi bir aday için özgeçmiş kontrolünün yapılması şiddetle tavsiye edilmekte-dir. Mesleki Tazminat Poliçesinin bir gereği olarak da söz konusu olabilir.

Genellikle aşağıdaki iki bakış açısını içerir:

**Özgeçmiş Kontrolü:** Bu referans mektupları yoluyla geçmiş davranışları hakkında bilgi top-lamayı, adli sicil kayıtlarını, iflas kontrolünü, özgeçmişinde yer alan bilgilerin doğruluğu gibi konuları kapsar ve daha sonra, adayın gelecekte nasıl davranacağına dair geçmiş davra-nışları temelinde bilinenlere dayalı tahminler yapılır.

**Psikometrik test:** Pek çok psikometrik test türü vardır ve bunlardan herhangi biri, mesleki firmanızın özel ihtiyaçlarına göre uyarlanabilir. Psikometrik test, kişinin mevcut kişiliğinin ve davranışsal özelliklerinin bir resmini verir; bunun, kişinin gelecekteki davranışını belirlemek için yapılan sade bir özgeçmiş kontrolünden çok daha doğru bir yöntem olduğu kanıtlan-mıştır.

Her iki yöntem de zaman ve para yatırımı gerektirse de etik olmayan veya zarar verecek bir çalışanın yıkıcı etkileri yadsınamaz. Farkında olmadan böyle birini işe alırsanız, bu uzun vadede mesleki firmanıza çok daha pahalıya mal olacaktır.

İşe alım koşullarının örnek bir kontrol listesi, örnek mesleki firma rehberi [Ek 1.4](#)'te yer al-maktadır.

#### 4.4 5g Mülakat

Her başvuru sahibine sorulmak üzere belirli bir dizi soruya (makul sayıda) sahip olmanız şiddetle tavsiye edilir. Mümkünse, beden dilini daha kolay değerlendirebileceğiniz ve kişi hakkında daha doğru bir fikir edinebileceğiniz yüz yüze bir görüşme yapın. Yüz yüze görüş-mek mümkün değil ise, sade bir telefon görüşmesi yerine görüntülü konuşma gibi olanak-lardan yararlanmak isteyebilirsiniz.

Tercihen, adaya mülakat esnasında bir rol tanımı verin, böylece başvurduğu pozisyonu anlayabilir ve yorumlarında daha spesifik olabilir.

Her başvuru sahibiyle aynı personelin görüşmesi sağlanmalıdır. Bu, her görüşme yapan personelin farklı bir yaklaşımı veya bakış açısı olması sebebiyle, tutarlı bir görüşme panelinin sağlanmasına yardımcı olur.

Karar verme sürecinde başvurmak üzere mülakat esnasında notlar alın. Bu notlar, bir başvuru sahibinin iş alma kararınızı sorgulaması durumunda kanıt olarak da kendilerine sunulabilir.

#### 4.4.6 Göreve Başlatma

Başarılı olan adayı seçtikten sonra, mesleki firmanızı daha detaylı tanınması önemlidir.

Göreve başlatma (oryantasyon olarak da bilinmektedir), işe alım ve seçimin son aşaması olarak görülebilir. Ancak, aynı zamanda öğrenme ve gelişimin de ilk aşamasıdır. Yeni personeli mesleki firmaya, firmadaki rolüne ve firmanın nasıl çalıştığına alıştırmamanın resmi sürecidir.

Bazı mesleki firmaların resmi bir göreve başlatma programı yoktur. Bu talihsiz bir durumdur; çünkü iyi yönetilen bir programın, daha küçük mesleki firmalar için bile, aşağıdakiler de dahil olmak üzere çok sayıda pratik ve uygun maliyetli faydası vardır:

- Yeni çalışan, iş hakkında olumlu bir izlenime sahip olur ve bu genel iş heyecanına da yansır. Bu yol, personel değişim oranı ve çalışanların memnuniyetsizliğini azaltmada önemli bir faktör olabilir.
- Diğer çalışanlarla bağlantılı olarak yapılacak olan işleri anlatmanız, yeni çalışana iyi bir iş ilişkisi kurmanızı sağlar. Bu ayrıca, göreve başlatmadan sorumlu olan kişinin mesleki firmanın kurallarını ve düzenlerini açıklamasını ve böylece gelecekte yaşanabilecek yanlış anlaşılımların azalmasını sağlar.
- Sınırlı iş tecrübesine sahip olanlar için okul veya üniversiteden işe geçişler daha kolay bir hal alır.
- Çalışanlar işe ve iş ortamına daha hızlı alışır ve böylece kendilerine olan güvenleri artar.

Bu aksaklıkları azaltır ve verimliliği artırır.

#### 4.4.6a Göreve Başlatma Programı

Mesleki firmanın yapısı ve iş tipi, üstlenilen işe başlatma programının şeklini belirleyecektir. Bu, bazı mesleki firmalar için sadece yönetici tarafından sağlanan daha fazla ayrıntı eşliğinde bir ortakla yapılan bir görüşme şeklinde olabilir. Göreve başlatma programı, daha büyük mesleki firmalarda, insan kaynakları müdürü, ortaklar ve yöneticiler ile yapılan görüşmeleri ve birkaç günlük (belki de haftalık) eğitim programını kapsayabilir.

Bu program için ele almak istediğiniz konuların bir listesini yapın. Bunları uygun bir sıraya koyun ve bu işe başlatma programını gerektiğinde küçük değişiklikler yaparak her yeni çalışan için kullanın. Göreve başlatma programınızın genellikle aşağıdaki üç bölümü kapsamaması gerekir:

#### 4.4.6b Mesleki Firmanın Bir Tanıtımı

Mesleki firmanızda bir tur atın ve aşağıdakiler hakkında bilgi verin:

- Mesleki firmanın tarihi, vizyonu, misyonu, yapısı, sunduğu hizmetler ve müşterileri,
- Mesleki firma içindeki resmi ve resmi olmayan iletişim hatları,
- İşleyiş,
- İş ortamı: Politikalar, kurallar ve iş uygulamaları,
- Tavsiye ve yardım kaynakları,
- Sigara, alkol, görevi kötüye kullanma, tatiller ve devamsızlık ile ilgili politikalar,
- Şikâyet prosedürleri ve diğer ilgili politikalar,
- Lavaboların, malzeme dolaplarının, otoparkların, tuvaletlerin, mutfağın ve yangın merdivenlerinin nerede bulunduğu,
- Yangın tatbikatları, itfaiye görevlisi, yangın söndürücülerin yeri gibi güvenlik sistemleri ve kaza veya acil durum prosedürleri,
- Güvenlik bilgileri ve iş sağlığı.

#### 4.4.6c Kişinin İşe Alınma Şartlarının Tanımlanması

Aşağıdakiler hakkında bilgi sağlayın:

- İlgili ödüller, işletme anlaşmaları, ödeme sistemi ve ilgili yerel düzenlemeler,
- Çalışma saatleri, molalar ve bitiş zamanı,
- Çalışma zamanının saptanması ve kaydedilmesi prosedürleri,
- Performans değerlendirme süreçleri ve yetkinlik gereksinimleri.

#### 4.4.6d İşin Gereklilikleri Sayesinde Çalışanı Detaylarıyla Tanıma

- Onlara işteki rollerinin tanımlarını sağlayın,
- İşteki rolleri sebebiyle iletişim içinde olacakları diğer iş arkadaşlarını tanıttın,
- Terfi fırsatlarını belirleyin,
- Eğitim ve gelişim fırsatlarını belirtin,

- Hangi araçların, malzemelerin ve gereçlerin kullanılacağı, bunların nereden temin edileceği ve güvenlik gereklilikleri gibi işleriyle ilgili ayrıntıları belirtin,
- İşlerin genel mesleki firma yapısına uygun bir şekilde nasıl yapılacağını açıklayın,
- Mesleki firma yazılımı ile ilgili eğitim verin,
- Yöneticilerin onlardan beklentilerini tanımlayın,
- İş arkadaşlarının ve müşterilerin onlardan beklentilerini tanımlayın.

Daha genel bilgiler vermeden önce doğrudan ilgili bilgileri sağlayın. İnsanlar öncelikle lavaboların yeri, nereye park edecekleri ve ücretlerinin nasıl hesaplanacağı gibi kendilerini doğrudan etkileyen şeyleri bilmek isterler.

Resmi göreve başlatma programından birkaç gün sonra, program, mesleki firmanın her hizmetinin aşamalar halinde öğrenilmesi veya her türdeki işin öğrenilmesi ve uygulanması şeklinde esnetilebilir.

İstihdam şartlarının, iş sağlığı ve güvenliğinin, fırsat eşitsizliği ve taciz politikalarının gözden geçirilmesi, yeni çalışan işe alım programının bir parçası olmalıdır. Ek 1.4'teki örnek mesleki firma rehberi, yeni çalışanlarla görüşülmesi gereken içeriğe ilişkin bir örnek sağlar.

#### 4.5 Ekibinize Liderlik Etmek

##### 4.5.1 Örnek Oluşturmak: “En iyi yönetim” (Tepe Yönetiminin Tavrı)

Muhasebe meslek mensupları, bilgi ve sistemlerin yönetimi konusunda yetenekli olmak üzere eğitilmiştir. Bir liderlik rolünü üstlendiğiniz andan itibaren, aynı zamanda diğer insanların davranışlarının üzerinde ve işlerini anlamalarının, performans farkındalıklarının sağlanmasının üzerinde önemli bir etki yaratma sorumluluğunu da kabul etmiş olursunuz. Bu, bütünlük, kişisel sorumluluk, kişisel vizyon ve kendini anlamayı geliştirmeyi gerektirir. Bu farklı iş tecrübelerine, iş tercihlerine veya kişisel ve mesleki güçlere sahip kişilerle çalışmak anlamına gelir. Her şeyden önce, bu, hesap verebilir olma isteği ve karşılığında hesap verebilirlik beklemeyi gerektirir.

“Yönetim” ve “liderlik” arasındaki ayrımı anlamanın bir başka yararlı yolu ise aşağıdaki gibidir:

- *Yönetim* hedefi başarmak için süreç ile çalışmaktır.
- *Liderlik* kararlaştırılmış sonuçları başarmak için insanlarla çalışmaktır.

İnsanlara liderlik edilirken de süreçlerin yöneltildiği unutulmamalıdır. Bireylerin, işlerinde genel iş talepleri ve koşullara bağlı belirlenen “karışım” ı dengelemeleri gerekecektir. Takım liderleri görev, kişi ve takım arasındaki dengeyi bulmaya çalışmalıdır.

IFAC Firmalar Forumu Komisyonu tarafından yayınlanan bir rapora göre, doğru “en iyi yö-

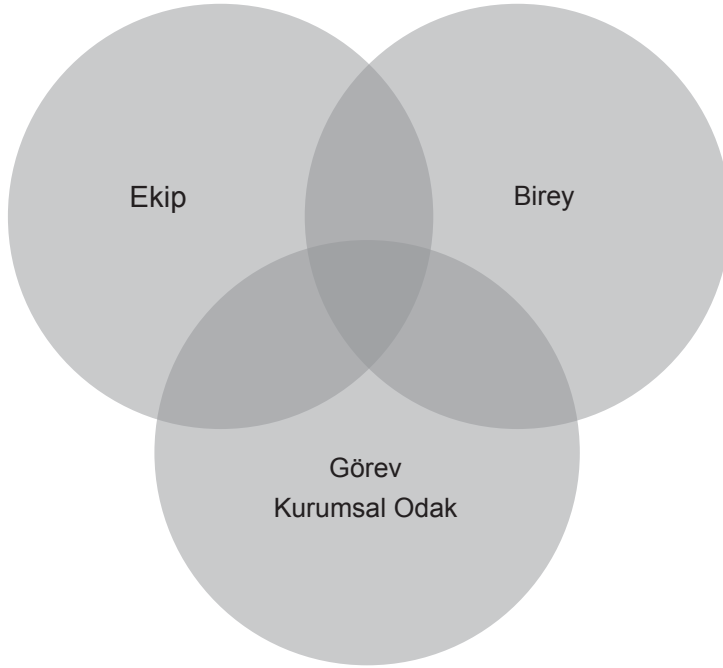


netim”i yaratmak, sadece kurumsal yönetimin önemli bir unsuru değildir, aynı zamanda denetim firmalarının etkin faaliyetleri için de kritiktir. “En İyi Yönetim ve Denetim Kalitesi” raporu, yönetimin “en iyi yönetim” konularını ele alabileceği beş alanı açıklamaktadır: Strateji, iletişim, iş tanımları, performans değerlendirmeleri ve izleme. Ayrıca, uygulamaya konan daha fazla politika ve prosedür türlerini ve bunlara karşılık gelen ödül ve yaptırım sistemini açıklığa kavuşturmak için örnekler verilmiştir. [En İyi Yönetim ve Denetim Kalitesi](http://web.ifac.org/publications) raporu IFAC’in web sitesindeki linkten ücretsiz olarak indirilebilir <http://web.ifac.org/publications>.

### İşlevsel liderlik modeli

Ekip liderleri için zor olan; bir unsurun diğer iki unsura göre daha fazla kaynak ve dikkat çekmemesini sağlayabilmektir; böylece üç unsur da birbirine eşit olarak kenetlenir (Şekil 4.1’de gösterilmektedir). Bazen sorunları düzeltmek veya kaynakları belirli konulara odaklamak için kısa vadeli bir dengesizliğe izin vermeniz gerekebilir. Bununla birlikte, bir unsurun diğerlerini çok uzun süre “gölgede bırakmasına” izin verilirse, dengesizlik, çatışma ve işlev bozukluğu meydana gelebilir.

Şekil 4.1 Örtüşen Ekip, görev ve bireysel model



Bu model esas olarak aşağıdakileri ifade etmektedir:

- Ekipler, yapmaları beklenen işi (ya da başarılması gereken hedefi) bildikleri zaman en iyi şekilde çalışırlar ve başarı sağlama ihtimalleri yüksektir.

- Ekip üyelerinin ekip olarak birlikte çalışılması ve başarılı olunması gibi temel ihtiyaçları vardır.
- Ekip içindeki her birey iyi bir iş çıkardığını ve ekibin değerli bir parçası olduğunu hissetmeye ihtiyaç duyar.

Etkili liderler bu üç unsura da dikkat etmektedir.

#### **4.5.2 Çalışanlar Liderlerden Ne Bekler**

İnsanlar liderlerinden bekledikleri şeyleri belirtirken oldukça istikrarlıdır.

##### **Ekip üyeleri “dürüst” liderler ister**

Bu şu anlama gelmektedir:

- Liderlerin söyledikleri açık olmalıdır.
- Çalışanlar liderin yanındaki yerlerini bilmelidir.
- Liderler söylediklerinin arkasında durmalı ve söyledikleri ile tutarlı bir şekilde faaliyette bulunmalıdır.
- Liderler her cevabın kendilerinde olmadığını kabul etmekten korkmazlar.
- Liderler güven oluşturmalıdır.

##### **Çalışanlar “yetkin” liderler ister**

Bu şu anlama gelmektedir:

- Liderler bir işin yapılmasını sağlamak için ne gerektiğini anlamalıdır.
- Liderler ekibi etkili bir şekilde bir araya getirmek için gerekli becerilere sahiptir.
- Liderler çalışanları ile açıkça iletişim kurabilmelidir, böylece çalışanlar neler olduğunu ve iyi bir iş yapıp yapmadıklarını bilebilirler.
- Liderler, ekip üyelerinin yeteneklerini ve ilgi alanlarını anlar ve bunu ekip içinde kullanabilir.
- Liderler saygınlık oluşturmalıdır.

##### **Çalışanlar “ilham veren” liderler ister**

Bu, liderlerin aşağıdaki özelliklere sahip olmaları gerektiği anlamındadır:

- Heyecanlarını kaybetmemiş olmalıdır.
- Bir vizyon sahibi olmalıdır ve bunu diğerlerine aktarabilmelidir.

- Geçmişini şekillendirirken ileriye dönüktür.
- Çalışanları motive etmeye yardımcı olacak bir ortam yaratmalıdır.
- Kısa vadeli hedefleri tuttururken, çalışanlar uzun vadeli hedeflere odaklanmalıdır.
- Bağlılık oluşturmaktadır.

### **Çalışanlar “güvenilir” liderler ister**

Bu da aşağıdaki özellikleri gerektirmektedir:

- Kanıtlanmış bir geçmiş başarı performansı,
- İnsanlar ile doğrudan ilgilenmek,
- Güvenin kazanılması gerektiğini ve kolayca kaybedilebileceğini bilmek,
- Güven oluşturmak.

### **4.5.3 Yüksek Performans Gösteren Bir Ekip Oluşturmak**

Yüksek performanslı bir ekip kültürünün nasıl oluşturulacağını anlamak faydalı olacaktır.

Ekip nedir? İnsanlar genellikle birleştirme ve bağlanma ihtiyaçlarını paylaşırlar. Etkili bir ekip, birbirini iyi tanıyan, zamanla ortak bir hedefe odaklanan, birbirlerinin yeterliliklerine ve bütünün başarısına olan katkılarına hâkim bir grup çalışanla oluşturulur. Bu genellikle bir spor takımında, münazara ekiplerinde veya iyi işleyen bir çalışma ekibinde görülür.

Takım üyeleri aşağıdakileri paylaşır:

- Tanınmak ve üyelik: Tanımlanmış bir ekibin değerli bir üyesi olarak kabul edilmek ve tanınmak,
- Kimlik: Karşılıklı farkındalık ve saygı, kabul edilen simgeler, ortak hisler,
- Açık iletişim: Özgür bilgi, fikir ve görüş paylaşımı ve üyeler arasında tam etkileşim,
- Ortak hedef: Ortak neden, görev, hedef ve ülkü bilinci; başarı için birlikte hareket etme nedeni,
- Karşılıklı hesap verebilirlik ve dayanışma.

Ekipler, güçlenmeyi, yaratıcılığı ve verimliliği artırmanın en etkili araçlarıdır. Ekipler, hızla değişen, öngörülemez stratejik ve işlevsel bir ortamda temel iş performansını sürdürmeyi ve iyileştirmeyi amaçlamak gibi birçok fayda sunar:

- Daha iyi karar verme,
- Artan kalite,

- Yüksek verimlilik,
- Gelişen performans,
- Daha güçlü iletişim ve düzen,
- Hem mesleki firma hem de bireyler için daha fazla esneklik,
- Daha iyi hizmet,
- Beceri ve fikir çeşitliliği,
- Yüksek moral ve iş memnuniyeti,
- Azalan işletme maliyetleri,
- Yaratıcılığın ve yenilikçi iş uygulamalarının teşvik edilmesi,
- Artan birliktelik (bütün olanın etkisi, birkaç bireysel çabadan çok daha büyüktür),
- Liderler, stratejik düşünmek için ayrıntılı çalışmalardan muaf olmaları,
- Devir planlaması.

#### 4.5.3a Etkin Bir Çalışma Ekibi Nasıl Oluşturulur

- **Net ve ulaşılabilir hedefler üzerinde uzlaşın:** Bir ekip, neyi, neden yaptığını net bir şekilde anladığı zaman verimli olur.
- **Net bir plan hazırlayın:** Ekibin net bir amaç üzerinde anlaşmasından sonra, ekibin hangi tavsiyelere, eğitimlere ve diğer kaynaklara ihtiyaç duyabileceğini belirlemesine yardımcı olun. Kimin hangi işi, hangi son teslim tarihine kadar yapacağını ve hangi kaynakların veya desteğin gerekli olduğunu ayrıntılarıyla anlatan bir eylem planı geliştirin.
- **Rolleri net bir şekilde tanımlayın:** Başarılı ekipler üyelerini güçlendirir ve her birinin ekibe katkı sağlamasını bekler. Ekip üyelerinin her birinin ne yapması gerektiğini ve performanslarının nasıl ölçüleceğini bilmeleri gerekir. Hangi rollerin paylaşılacağı konusunda açık olun. Açık yapılmış iş tanımları performans üzerinde etkili geribildirimler için önemli bir temeldir.
- **Açık iletişimde ısrarlı davranın:** Ortak başarı elde etmede ekip üyeleri birbirine bağlıdır. Herkesin ortak amacı benimsemesi, sorular sorması ve ilgili bilgileri zamanında paylaşması gerekmektedir.
- **Ekip davranışlarını teşvik edin:** Destekleyici bir ekip ortamı, herkesi birlikte ve yakın çalışmaya teşvik eder. Ekip liderinin, iş birliğine dayalı bir ekip ortamı oluşturması ve ekip üyelerinin aksi davranışlar sergilemesi durumunda devreye girmesi gerekir.

- **Etkili karar verme süreçleri oluşturmak:** Karar verme süreçleri, açık, şeffaf olmalıdır ve özellikle ekip üyelerini etkileyebilecek değişiklikler olduğunda, mümkün olduğunca onları da kapsmalıdır. Ekip üyeleri karar sebeplerini anladıkları ve bildikleri zaman daha verimli olur.
- **Grup Süreçleri/Grup Dinamikleri hakkında farkındalığı artırın:** Ekip üyelerinin, ekibin birlikte nasıl çalışması gerektiğini ve bireylerin ekip içinde nasıl davranması gerektiğini tam olarak anlamaları gerekir. Ekip, nelerin geliştirilebileceğini görmek için düzenli olarak öz değerlendirmeler yapmalıdır. Bu öz değerlendirmeler, mesleki firmaların iş toplantılarının ardından haftalık ya da aylık olarak yapılmalıdır.
- **Katılımı bekleyin ve teşvik edin:** Çoğu insan hedef odaklıdır, sosyal varlıklardır ve ekipler özellikle sonuçların bireyleri etkileme ihtimalinin yüksek olması durumunda, karar alma süreçlerine dahil olmaları fırsatı sağlar. Karar alma sürecine tüm üyelerin katılma fırsatına sahip olmasını ve yeteneklerine göre sürece katkıda bulunmaları için hazır olmalarını sağlayın.
- **Temel kurallar belirleyin:** Mümkün olduğunca önceden, ekibin “temel kurallar” üzerinde anlaşmasını sağlayın. Temel kuralları güçlendirmek için süreçler oluşturun ve bunlara uyulmadığı durumlar için uygun önlemleri alın.
- **Mevcut en iyi bilgiler üzerinde ısrarcı olun:** İyi bilgiye sahip olmak, üzerinde anlaşılması gereken ve etkili çözümler alması gereken durumları çok daha kolay hale getirir. Güvenilir veriler, ayrıca fikir ayrılıklarının ve anlaşmazlıkların en aza indirilmesine yardımcı olur. Ekip liderleri iyi bilginin toplanması sürecini teşvik etmeli ve buna model olmalıdır.

#### 4.5.3b Ekip Gelişiminin Aşamaları

Bir ekip oluşturma sürecinde beş aşama belirlenmiştir. Bunlar her ne kadar yeni bir ekipte daha belirgin olsa da herhangi bir ekipte de önemli bir değişiklik olduğunda çeşitli aşamaların özellikleri sergilenebilir- örneğin, üyelikte, liderlikte veya ekip hedeflerinde.

Bir ekibin her aşamadan sırasıyla geçmesi gerekmez. Herhangi bir aşamadaki değişiklik, ekibi önceki aşamalardan herhangi birine geri dönmeye zorlayabilir. Ekip liderinin bu süreci tanımlaması ve “ekibini tekrar yoluna koymak” için uygun şekilde yanıt vermesi gerekir.

**Tablo 4.1** Grup oluşturma ve ekip büyütme aşamaları

Aşamalar	Hisler	Davranışlar
Şekillenme	Heyecan, beklenti, iyimserlik, ekibe olası bağlılık, şüphe, korku, kaygı	Görevi tanımlama girişimleri, kabul edilebilir grup davranışları ve karar verme süreçleri Kavram ve sorunların özet görüşmeleri, görevle ilgili olmayan semptomların görüşülmesi Görevin önündeki engeller ve kurum hakkında şikayetler
Türbülans- (Karmaşa)	Göreve karşı direnç ve farklı yaklaşımlar, tutumlarda ciddi dalgalanmalar	Üyeler arasında tartışmalar savunma ve rekabet Atanmış liderin yeterliliğini sorgulama, gerçekçi olmayan hedefler belirlemek Hissedilen bir "kıdem düzeni" belirir Çözülememiş veya artan bir gerginlik ve çekişme
Düzen	Yapıcı eleştiri kabiliyeti artar, ekip üyeliğini kabul etme rahatlama: Her şey yoluna girecek!	Uyum sağlama girişimi / Artan samimiyet, güven ve paylaşım Ekip uyumu duygusu/ Kurallar ve sınırlar oluşturmak ve sürdürmek Ortaya çıkan yön ve odak duygusu
Üretme	Kişisel ve grup süreçleri hakkındaki anlayışın netleşmesi Birbirinin güçlü ve zayıf yönlerini anlamak Ekibin gelişiminden duyulan memnuniyet Ortak başarı duygusu	Yapıcı yöndeki kişisel değişim Grup sorunlarını önleyebilme veya bunlarla çalışabilme Ekip ile yakından bağlılık Gelişim, enerji, başarı
Çözülme	Ortak hedef duygusu kaybı, ilişkinin kesilmesi endişesi Grup ilişkilerinden geri çekilme endişesi	Verilerdeki düşüşler/düşük seviyeli çatışmalar / Bireysel geri çekilme Ayrılık "ritüelleri" / Karşılıklı şekilde birbirine bağımlılığın azalması

Uyarlanmıştır: Tuckman 1965 and Tuckman & Jensen 1977'den uyarlanmıştır<sup>1</sup>

#### 4.5.3c Liderlik Stilleri

Yüksek performans aşamasına daha hızlı geçebilmek için neler yapabiliriz? Bunun cevabı, bir lider olarak esnekliğinizde yatmaktadır; çünkü tek bir çalışma tarzı tüm insanlara veya her duruma uygun değildir.

1 Tuckman, Bruce W. and Jensen, Mary Ann C. *Küçük Grup Geliştirme Aşamaları* tekrar gözden geçirilmiştir. *Grup & Kurum Yönetimi* 4(1977): 419–427.

**Tablo 4.2** Etkili ekipler için liderlik stilleri

Liderlik Tarzı	Nasıl Etki Oluşturur	Ortama Etkisi	Uygunluk Durumu
Güven Verici-Vizyoner	İnsanları paylaşılan hayallere doğru yönlendirir	Genelde oldukça olumlu	Değişim yeni bir vizyon gerektirdiğinde veya net bir yön gerektiğinde
Babacan	Kişinin isteğini ekibin hedeflerine bağlar	Oldukça olumlu	Kişinin katkıda bulunmasına yardımcı Ekip için daha etkili
Birleştirici	İnsanları birbirine bağlayarak uyum yaratır	Olumlu	Bir ekipteki anlaşmazlıkları düzeltmek, stresli zamanlarda motive etmek veya bağlantıları güçlendirmek
Demokratik	İnsanların fikirlerine değer verir ve katılım yoluyla bağlılık kazanır	Olumlu	Ortaklık veya fikir birliği sağlamak ya da ekip üyelerinden değerli veriler almak
Sürükleyici Lider	Zorlu ve heyecan verici hedefler belirler	İyi uygulanmadığı zaman oldukça olumsuz	Yetkin ve motive edilmiş bir ekipten yüksek kalitede sonuçlar almak
Dayatıcı Lider	Acil bir durumda net yönlendirmeler sağlayarak korkuları yatıştırır	Yanlış kullanılması sebebiyle çoğunlukla olumsuz	Kriz anında, geri dönüşü harekete geçirmek

Uyarlanmıştır: Goleman, Boyatzis and McKee 2002<sup>2</sup>

Görüldüğü üzere, her bir farklı liderlik şeklinin kendine has bir kullanımı vardır.

Kişilik tipleri ve araçları hakkında daha fazla bilgi edinmek için, aşağıda kısaca anlatılanları inceleyebilirsiniz.

- **Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI)** Katharine Cook Briggs ve Isabel Briggs Myers tarafından geliştirilmiştir. ([www.myersbriggs.org](http://www.myersbriggs.org)) Kişilerin nereden enerji aldıklarını (dışa dönüklük/içer dönüklük), bilgiyi nasıl elde ettiklerini (algılama/sezgi), hangi karar verme sürecini kullandıklarını (düşünme/hissetme) ve hayatlarında nasıl organize olduklarını (yargılama/algılama) ölçer.
- **DISC** (William Moulton Marston'un çalışmasına dayalıdır) (D)Hakimiyeti temsil eder-Kontrol, Güç ve İddialılık; (I)Etki- sosyal durumlar ve iletişim; (S)Kararlılık -sabır, süreklilik ve düşüncelilik ve (C)Dürüstlük- yapı ve bünye. Bunlardan, kendine güven, dinginlik, açıklık ve tedbirlilik ölçütlerinin altı çizilebilir.

2 Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard and McKee, Annie. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

- **Herrmann Zihin Baskınlığı Aracı (HBDI)** William Hermann tarafından geliştirildi. MBTI ve DISC'e benzeyen bilişsel türde bir ölçek ve modeldir.

Son zamanlarda, entelektüel dışında da bir çeşit zekâ şekilleri öne çıktı. Duygusal kapasite gibi faktörlerin de bir bireyin performans yeteneğini etkileyebileceği söylenmektedir.

- **Çoklu zekâ kuramı** Howard Gardner tarafından geliştirildi. Kişiler arası zekayı (diğer insanların amaçlarını, motivasyonlarını ve arzularını anlayabilme) ve içsel zekayı (kendini anlayabilme, duygularını, korkularını ve motivasyonlarını takdir edebilme) içerir. Gardner'in görüşüne göre, IQ gibi geleneksel zekâ türleri, bilişsel yeteneği tam olarak açıklamada yetersizdir.
- **Duygusal zekâ (EI)**, genellikle Duygusal Zekâ Oranı (EQ) olarak ölçülür; kişinin kendi duygularını, başkalarının ve grupların duygularını okuyabilme ve yönetebilme yeteneğini ölçer. Daniel Goleman'ın dört duygusal zekâ çerçevesi: Öz bilinç, öz yönetim, toplumsal bilinç ve ilişki yönetimi. Bunların doğuştan gelen zekalardan çok öğrenildiği söylenir ve bu nedenle bir lider bu özelliklerini geliştirebilir ve yükseltebilir.

Bazıları liderliğe doğası gereği alışabiliyorken, bazıları bunu yapamaz. Bu sebeple liderlik unsurlarının çoğunun zaman içinde öğrenilebileceğini bilmek güven vericidir. İşletmenizdeki bir müdür veya bir ortak olarak, bunları öğrenmek için gerekli çabayı göstermenize degecektir; çünkü, verimliliğinizde ve dolayısıyla karlılığınızda orantılı bir artış ödülünüz olacaktır.

#### 4.5.4 İletişim

Mesleki firma içindeki iyi iletişim, anlaşmazlıkları önlemek ve verimliliği artırmak için çok önemlidir. Bu, belirli bir müşteri veya becerilerle ilgili bilgilerin paylaşabileceğini gösterir ve böylece kişilerin mesleki firmanın herhangi bir yerinde yaşanan zorluklarla ilgili bilgi sahibi olmalarını sağlar. İnsan kaynakları ile iyi bir iletişim kurulması, herhangi bir ortağınızın, mesleki firmanızın beklentilerini net bir şekilde özetleyebilmesini ve mesleki firmanızın bu beklentilerinin çalışanlar tarafından makul olarak kabul edilmesini sağlayabilir. Bu şekilde yürütülen bir iletişim, daha sonra olabilecek anlaşmazlıkların önlenmesine yardımcı olacaktır.

İletişim, mesleki firma içindeki mesleki standartları teşvik etmenin kilit yoludur. Mesleki firmadaki tüm çalışanların, belirli öğeleri nerede bulabileceklerini, belirli görevleri nasıl yerine getirebileceklerini, kişisel bilgilerindeki eksiklikleri nasıl doldurabileceklerini ve gerektiğinde kimden yardım isteyebileceklerini bilmeleri gerekir. Bu iletişim, e-posta veya bildiri yoluyla veya bir görevin tamamlanmasına giden yolunu standartlaştırmak için ortak çalışma belgeleri yoluyla, prosedürler el kitapları yoluyla veya personel toplantıları veya eğitim faaliyetleri yoluyla elde edilebilir. "Yüz yüze" genellikle iletişim kurmanın en iyi yoludur.



#### 4.5.4a Kişiler Arası İletişim Modeli

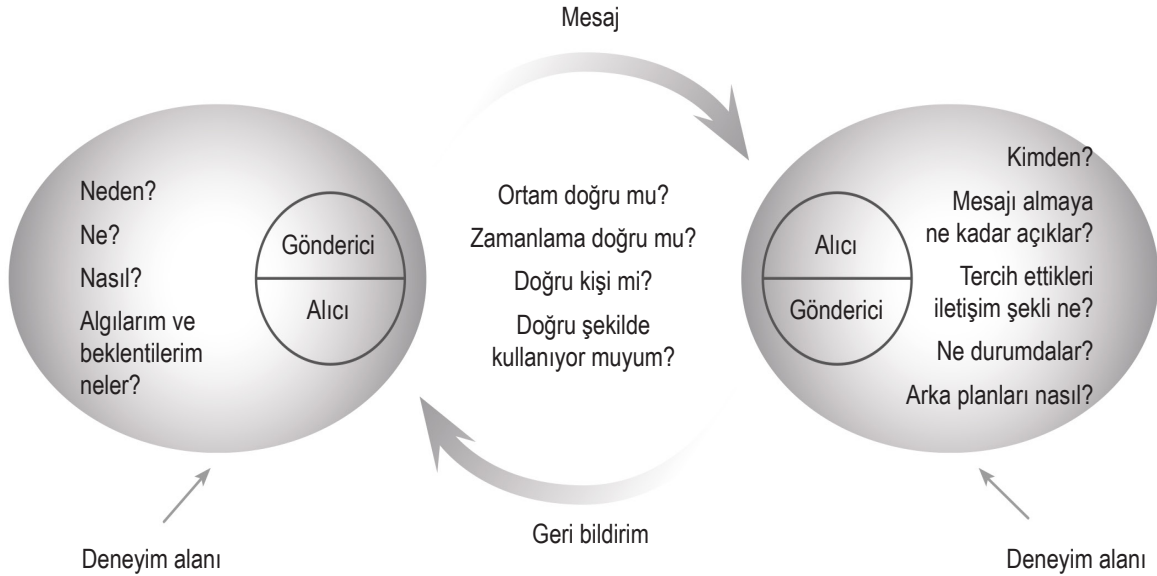
Etkili iletişim, paylaşılan bir anlayış ile sonuçlanmalıdır.

Aşağıdaki şemada görüldüğü gibi (Şekil 4.2), mesajın nasıl anlaşılacağı, gönderen ile alıcı arasındaki iletişim sürecinin ne kadar net olduğuna bağlıdır.

İletişim kurma nedeniniz ne olursa olsun, alıcınız:

- Mesajınızı dikkate aldığı anda, bazı faydalar sağlamalı;
- İletmek istediğiniz konuda açıklık arar ve
- Uygun şekilde yanıt verme fırsatına sahip olmalı (mesajınızı not etmeli, onaylamalı, daha fazla bilgi istemeli, bir şeyler yapmalı veya sadece katılmadığını belirtmeli).

**Şekil 4.2** Etkili İletişim



Etkili iletişim, mesaj açık olduğunda ve herhangi bir müdahale olmadan mesajın gönderici ile alıcı arasındaki iletişim kanalından geçmesiyle gerçekleşir. Göndericinin iki önemli rolü vardır: Birincisi, ilk mesajı iletmek ve ikincisi de alıcının mesajı doğru aldığından ve doğru yorumladığından emin olmak için geri bildirimleri kullanmak. Geri bildirim, alıcının anlama düzeyini test etmek için göndericinin bazı sorular sormasıyla elde edilir. Mesaj doğru veya tam olarak alınmadıysa, gönderici mesajı yeniden ifade edebilir ve açıklayabilir.

Bu süreç, “iletişim kanalı”nın web sayfası, çalışma notları, mektup veya e-posta olmasından çok telefon görüşmeleri ve toplantılar ile gerçekleştiğinde çok daha kolay olur. Bu durumlar hızlı bir geri bildirim oluşturmaz; bu sebeple mesajın doğru bir şekilde alınıp alınmadığını bilemezsiniz. Genel geçer bir kural olarak, her bir iletişim için en iyi sonuç, yazılı olarak da bildirilen sözlü bir açıklama gibi birden çok iletişim kanalı kullanmakla elde edilir.

#### 4.5.4b Etkili bir iletişim için yedi aşamalı strateji

##### 1. Mesajın hazırlanması

- Temel mesajınız nedir?
- Mesaj kime yöneliktir?
- Ne sonucu bekliyorsunuz?
- Mesajınızı en iyi şekilde nasıl iletebilirsiniz?
- En uygun zaman ne zamandır?
- En iyi yer neresidir?
- Asıl konular yeterince açık mı?
- Mesajınızda bir belirsizlik var mı?
- Gerçekler doğru mu?
- Gerekli olan eylem yeterince açık mı?
- Mesajınız bütün gerekli bildirimleri içeriyor mu?

##### 2. Kendinizi hazırlamak

- Kendi tutumunuzun ve güven seviyenizin durum değerlendirmesini yapın.
- Kararlılık becerilerinizden yararlanın.
- Sözlü ya da sözlü olmayan uyumun farkında olun.
- İletişim kurarken içinizdeki en iyiyi ortaya çıkaracak ortamı yaratmaya çalışın.

##### 3. Dikkat Toplamak

- Açık olun ve dikkat edilmesini istetin.
- Kendinize güvenerek göz teması kurun.
- Dinleyicinizin ilgisini, etkileyici bir ifade, kısa bir hikâye veya doğrudan sorular ile çekin.
- Canlı görseller veya ses tonu kullanın.

- Etkili jestler ve vücut dili kullanın.
- “Etkilemek için giyinin” (kişisel görünüm).

#### 4. Alıcının hazırlanması

- Neyi iletmek veya görüşmek istediğinizi açıklayın.
- İletişiminizin önemini vurgulayın veya dinleyiciye olan faydasından bahsedin.
- İlerlemenizi istediklerinden emin olun.

#### 5. Mesaj göndermek

- Basit bir dil kullanın ve kilit konulara vurgu yapın.
- Duyguyu, anlamı aktarmak ve vurgu yapmak için ses tonunuzu ve sesinizin düzeyini kullanın; net ve duyulabilir bir şekilde konuşun.
- Can sıkıntısı veya ilgisizlik belirtilerine karşı hazırlıklı olun.
- Sorular veya açıklamalar için ara verin.
- Anlaşılmanıza yardımcı olması için özetleyin.
- Bir şeyler söylemekle yetinmeyin insanlarla karşılıklı konuşun.
- Gerekirse yaklaşımınızı değiştirin.

#### 6. Mesajın alınması ve netleştirilmesi

- Konuşmacıyı aktif olarak dinleyin ve ona ilgi gösterin.
- Sadece fikrine katılmadığınız için dinlemeyi kesmeyin.
- Anladığınızdan emin değilseniz, tekrara edilmesini veya daha fazla açıklanmasını isteyin.
- Anladığınız şeyi teyit etmek için yorumlarda bulunun.
- Detaylarda kaybolarak asıl konuyu kaçırmayın.
- Kendi düşüncelerinize, önyargularınıza veya sorunlarınıza değil, söylenenlere odaklanın.
- Cevap vermeden önce diğerinin bakış açısını anlayın.

#### 7. Kapanış

- Bir eylem planı üzerinde anlaşın ve tepkilere bakın.
- İleriye dönük bir yol veya yollar önerin.

- Şimdiye kadarki başarıları özetleyin.
- Toplantılar ayarlayın.
- Bitirdiğinizi belirtin.
- Kişiyi zamanı ve ilgisi için teşekkür edin.

#### 4.5.5 Yetki Verme: Güçlü Mesleki Firmanın Anahtarı

Bir muhasebe firmasında genellikle, en kıdemli olanlar, kurumdaki en yoğun çalışan kişilerdir. Bu kişiler, baskıyı en çok hisseden, çoğu zaman uzun saatler çalışan ve çoğunlukla istedikleri her şeyi yapacak zamana sahip olmayan insanlardır.

Acil bir yanıt için ortaklara ulaşamayan çalışanlar, gözden geçirilmeyi bekleyen işler, toplanan ama gönderilemeyen faturalar, çözüm bekleyen müşteri sorunları, bunların bariz bir göstergesidir. Ortaklar, mesleki firma yönetimiyle iletişimden çok müşteri işlerini yapmakla meşguldürler.

Yetki verme, müşteri ilişkilerini yönetmeleri, zamanlarını ve yeteneklerini en verimli şekilde kullanmalarını sağlamak için ortağa zaman yaratmak açısından oldukça önemlidir. Her bir ortağın yüksek karlılık getiren daha fazla çalışana sahip olması genel eğilimdir. Fakat bir ortağın gözetiminde ne kadar çok kişi varsa, doğrudan müşterileri için harcayabileceği zaman o kadar azdır. Yetki verme, işin etkili bir şekilde tamamlanması için tek yoldur.

##### 4.5.5a Yetki Verme Nedir?

Yetki verme, çalışanlarınızı görevlere, işlere ve projelere atmayı ve bu görevleri yerine getirmeleri ve beklenen sonuçları elde etmeleri için gerekli olan sorumluluğu, gücü ve uzmanlığı içerir.

Yetki verme, ekibinizin yeteneklerini tam kapasite kullanmasına olanak sağlar. Buna ek olarak, doğru işi en verimli sorumluluk düzeyinde konumlandırmanıza olanak tanıyarak hem sizin hem de ekip üyelerinizin beklenen geri dönüş sürelerini karşılayabilmenize yardımcı olur. Böylelikle, sürece dahil olanların becerilerini genişletir ve mesleki firmaya olan katkılarını geliştirirsiniz. Son olarak büyük resme, en önemli görevlere odaklanmanıza olanak tanır.

##### 4.5.5b Kıdemli Çalışanlar Yetki Vermede neden Başarısız Olur?

Bazı ortakların ve kıdemli çalışanların yetki verememesinin birkaç nedeni vardır:

- Yetki verme, ellerindeki kontrolün bir kısmından vazgeçmek demektir.
- Müşterilerle olan ilişkilerini risk etmek istemezler.
- İşleri kendileri yapmadıklarında, kalite kontrolün risk altında olmasından korkarlar.

- Yaptıkları işi severler ve yaptıklarından dolayı memnuniyet duyarlar.
- Kendilerinin yapmasının kolay ve hızlı olduğunu düşünürler (gerçekten öyle olabilir, ama bu kısa vadeli bir düşünce şeklidir ve sürdürülebilir olamaz).
- Çalışanlarından çok daha iyi bir iş yapabilirler (bu başlangıçta böyle olabilir, ancak eğitimle aşılabılır).

İyi niyetli olsa da bu düşünce şekli bir ortağın mesleki firma için uzun vadede en iyi sonuçları elde etmesini engeller.

#### 4.5.5c Başarılı Bir Yetki Vermenin Kilit Noktaları

### 1. Yetki verilecek görevleri veya sorumluluk alanını belirleyin. Aşağıdaki özelliklere sahip herhangi bir şey için yetki verin:

- Zaman tüketen,
- Düşük önceliği olan,
- Tekrar eden ve otomatik,
- Bir başkasının sizden daha iyi veya daha düşük bir maliyetle yapabileceği işler,
- Çalışanlarınızı eğitecek ve becerilerini geliştirecek olan işler,
- Hangi çalışanın görevi tamamlaması gerektiğine karar verin,
- Net iş talimatları verin,
- Görevin bitişi için bir son tarih belirleyin,
- Raporların verilmesi için kilometre taşları belirleyin,
- Tamamlanması için bir son tarih belirleyin,
- Personelin ilerlemesini gözlemleyin.

Bunları yaparken, yalnızca sizin yapabileceğiniz belirli şeylerin, yalnızca sizin verebileceğiniz kararların ve yalnızca sizin yapabileceğiniz ve üstesinden gelmeniz gereken olan kritik alanların olduğunu unutmayın. Yetki verme işine “kademeli” bir temelde yaklaşılmalıdır. Daha düşük düzeyde uzmanlık gerektiren az riskli alanlar ve ücret baskısının oluşma olasılığının daha düşük olduğu alanlar, yetki verilirken dikkate alınması gereken ilk yerlerdir.

Tek çalışan meslek mensupları ve ortaklar, mesleki firmadaki işlerini azaltmaya ve zamanlarını kendi uzmanlık seviyelerinin gerektirdiği işler için kullanmaya çalışmalıdır. Ne kadar çok yetki verir, çalışanları eğiterseniz, çalışanlarınız o kadar çok iş üstlenebilirler. Yetki devri döngüsü yapılmalıdır. Sonuç olarak, ortakların zamanı özellikle müşteri yönetimine, müşteri araştırmalarına ve ekibin ve mesleki firmanın yönetimine odaklanabilir.

## 2. Hangi çalışanlarınızın görevi tamamlayacağına karar verin

Ekibinizdeki her üyenin yeteneklerini bilirsiniz. İşine güvendiğiniz ekibinizin kıdemli üyelerine yetki vermeyi daha kolay bulacaksınız. Bununla birlikte, iş akışı planlamasını tamamlarken, ekibinizin hangi üyesinin işi daha etkili şekilde yapabileceğine karar verin. Hiçbir çalışanın gerekli becerilere sahip olmadığını fark ederseniz, gerekli eğitim ile birini işe uygun hale getirebilirsiniz.

## 3. Net talimatlar verin

Görevin hedefini, zaman aralığını ve sonucunu açıkça anlatın; ne kadar inisiyatif beklendiğini ve ne kadar bağımsızlık tanındığını açıklayın. Görevin istikrarlı bir şekilde tamamlanmasını desteklemek için yerinde kullanılan prosedürlere ve sistemlere sahip olun.

## 4. Gerekli yetki ve araçları sunduğunuzdan emin olun

Çalışanların kendilerinden istenen iş için gerekli yetki ve araçlara sahip olduğundan emin olun. Görevi başarı ile tamamladıklarında, mesleki firmanın başarısına olan katkıları için teşekkür edin.

## 5. İnsanların kendi yeteneklerine ve kendilerine olan güvenlerine destek olun

Görevin önemini vurgulayın ve yetki verdiğiniz kişiye güveninizi ifade edin.

## 6. Temel konularda kilometre taşları belirleyin

Görevleri ve sorumlulukları devrediyor olsanız bile, yine de ekibinizin yaptıklarından nihai sorumluluk sizin elinizdedir. Sonuç olarak, tamamlanan işi kontrol etmek, yapılan hataları düzeltmek ve gelebilecek soruları yanıtlamak için zaman ayırmalısınız. Çalışanlarınız sizinle aynı beceri düzeyine sahip olmayacak ve olayları sizin bakış açınızdan göremeyecektir; bu nedenle, yetişmeleri için yetki verdiğiniz kişileri kontrol etmeniz çok önemlidir. Bu, mesleki firma çalışmalarınızın bütünlüğünü koruyacaktır.

### 4.6 Çalışanların Yönetilmesi ve Elde Tutulması

Muhasebe firmaları genellikle personel değişiminin maliyetini önemsemez. İşe alma ve eğitim gibi personel değişiminin bariz maliyetleri vardır; ancak bunlar, maliyet denkleminin yalnızca başlangıcıdır. Ayrıca memnuniyetsizlik yaşayan bir çalışanın işten ayrılmadan önce verimliliğinde düşüş olabilir. Bu aynı zamanda, yeni biri işe alınana kadar diğer çalışanların iş açığını kapatmaları için zaman ayırmaları ve doğal olarak verimliliklerinin düşmesi anlamına da gelir. Kalan çalışanlar üzerindeki artan baskı, işlerinizin büyümesi için gerekli kapasitenin azalmasına neden olabilir. Belirli bir seviyede personel değişimi kaçınılmaz olsa da mesleki firmanın karlılığını en üst düzeye çıkarmak isteyen bir yönetici, personel değişim hızını en aza indirmek ve kilit çalışanları elde tutmak için elinden geleni yapmalıdır. Personeli elde tutma oranlarını etkileyen faktörlerin başlıcaları aşağıda özetlenmiştir.

#### 4.6.1 Motivasyon

Motivasyon, kişisel davranışları, tutumları ve tepkileri etkileyen içsel bir dürtü veya ihtiyaçtır. İnsanlar tüm ihtiyaçlarının farkında olmayabilir; ancak farkında olmadan bile olsa duyduğu bu ihtiyaçlar işyerindeki performanslarını etkileyebilir.

İnsanlar farklı şekillerde motive olurken, herkes için geçerli olan temel temalar ve ortak yönler vardır.

##### **Maslow'un “ihtiyaçlar hiyerarşisi”**

Abraham Maslow, 1943 tarihli makalesi “A Theory of Human Motivation” (İnsanların Motivasyon Teorisi) da “insan ihtiyaçlarının hiyerarşisini” tanımladı. İnsan ihtiyaçlarının belli bir seviyede karşılanması sonucunda, artık bu karşılanan ihtiyaçlar ile motive olmalarının mümkün olmadığını savundu. Örneğin, insanlar beslendikten sonra artık açlık hissetmez. Öte yandan, insanlar açlık çekerken, diğer tüm ihtiyaçlar, önemsizdir ve onları motive etmez. Hiyerarşi şu şekildedir:

**Hayatta kalma (fiziksel ihtiyaçlar):** Yaşamı sürdürmek için gerekli temel ihtiyaçlardır: Yiyecek, içecek, barınma, bedensel ihtiyaçlar ve cinsel dürtü.

**Güvenlik (emniyet):** Bu tehlikeden uzak olma ihtiyacıdır. İş açısından bu, bir kişinin işini veya evini kaybetme korkusunu yaşamaması anlamına gelebilir. Birçok kişi çevrelerini saran yaşamın düzenli olduğunu hissetmeye ihtiyaç duyar. Bir işe sahip olmak veya en azından bir gelir kaynağına sahip olmak, motivasyon sağlar.

**Sosyal:** İnsanların kabul edilme ve belli bir derecede şefkat verme ve alma ihtiyacı vardır. Bu genellikle bir gruba ait olmak ve arkadaş edinmekle ifade edilir. Kendini dışlanmış hissedenden veya işyerinde arkadaşı olmayan insanlar, genellikle mutsuzdur. Bu, bağlılık ve başkaları tarafından değer görme ihtiyacının evrenselliğini yansıtır.

**Kendine Saygı:** Sosyal ihtiyaçlarını karşılayan insanlar, saygı duyulma ihtiyacı hissederler. Bu, kendine saygı ve özgüven duygusu oluşturur. Her tür işte çalışan insanlar işlerini iyi yaptıklarını ve kurumlarına katkıda bulduklarını ve diğer insanların buna saygı duyduğunu hissetmek ister. Bu ihtiyaç, öz saygı, statü, tanınma ve egonun tamamlanması ihtiyacıyla ilgilidir.

**Kendini Gerçekleştirme:** Maslow, kişinin tüm potansiyelini fark etme ve bu potansiyeli kullanabilme ihtiyacının en üst düzey insan ihtiyacı olduğunu savundu. Kişisel ve mesleki gelişim, çok zorlu bir iş üstlenme veya terfi kazanma bunun açık bir göstergesidir.

**Kendini Aşma:** Bu kişinin kendini gerçekleştirdiği ve aştığı seviyedir ve başkalarının ortak iyiliği için “benlik” kavramlarının ötesinde çalışır. Özverili ve cömert hayatlar yaşayan birçok insan bunun örneği olmuştur.

Bazılarının diğerlerinden daha güçlü sosyal ihtiyaçları olabilir ve herkesin büyük şeyler başarmaya yönelik güçlü bir isteği olmayabilir. Ortaklar ve yöneticiler, herkesin ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçların kişisel koşullara göre büyük ölçüde değişebileceğinin farkında olmalıdır.

### **Düşük moral ve motivasyon belirtileri**

Ekipteki düşük motivasyon göstergeleri şunları içerir:

- Devamsızlık ve personel değişiminin sık olması,
- Değer çatışmaları / zayıf ilişkiler,
- İşten duyulan memnuniyetsizlik, düşük verimlilik ve düşük başarı.

Bu işaretlerin farkında olun ve bunları doğrudan bireysel olarak veya bir bütün olarak personeliniz ile görüşmeye hazır olun. Unutmayın: Çok fazla ya da çok az iş, gerilim, stres, memnuniyetsizlik ve düşük moral kaynağı olabilir. Moral, iş arkadaşlarının, yöneticilerin ve ekip üyelerinin tutum ve davranışlarından ve iş ortamından güçlü bir şekilde etkilenir.

### **4.6.2 Çalışanların Elde Tutulması**

En kaliteli yetenekleri çekmek, ekibinize dahil etmek ve elde tutmak, günümüz muhasebe firmalarının karşılaştığı en büyük zorluklardan biridir. Elde tutma ile ilgili uygun stratejileriniz ve uygulamalarınız olmadan, mesleki firmanızda sürdürülebilir yüksek performans elde edemezsiniz.

Personeli elde tutmayı destekleyebilecek basit stratejiler şunları içerir:

- **Personelinizi tanıyın ve kişisel bağlantı kurun.** İletişim kurun ve düzenli olarak resmi ve gayri resmi geri bildirim alın.
- **Danışmanlık yapın ve personelinizi geliştirin.** İyi bir iş çıkarıyorlarsa, olumlu geri bildirim verdiğinizden emin olun. İşinde iyi değilse, sizin kontrolünüz veya rehberliğiniz ile takip edin ve yapıcı geri bildirim sağlayın.
- İlgi çelici bir **mesleki firma kültürü oluşturun.** Personelin para da dahil olmak üzere bir dizi faktör tarafından motive edildiğinin bilincinde olun. Sözlü övgü ve eğitim gibi alternatif ödüller kullanmak olumlu ve ilgi çekici bir çalışma kültürü oluşturabilir ve motive edebilir.
- **Performans incelemelerini kullanın.** Kariyer yollarını tanımlamak ve gelişim fırsatlarını keşfetmek için performans incelemelerini kullanın.
- **Esnek hedefler oluşturun.** Ekip üyelerine daha yüksek sorumluluk seviyeleri sunarak onları zorlayın. Liderlik yeteneklerini test edebilecek özel projelerde yetki verin.



Olumlu, ilgi çekici ve iş birliğine dayalı bir mesleki firma kültürü oluşturmak, personelin ayrılmasını zorlaştıracaktır. Bunun elbette başka bir yönü daha vardır. Müşterilerinizin tanıdığı ve ilişki kurduğu personelinizle iletişim içinde olmayı sevdiklerini unutmayın. İyi bir kadroya sahip olmak, mesleki firmanızın uzun vadeli başarısını artıracaktır.

#### **4.6.3 Verimli ve Uyumlu Bir Çalışma Ortamı için Kilit Unsurlar**

- Yeterlilik ve olgunluğun doğru karışımı (bireysel ve tüm ekip);
- Motive edici bir ortam;
- Personel ve işler arasında iyi bir eşleşme ve ekip içinde iyi bir denge;
- Uygun ödül ve takdir süreçleri;
- Destek sistemleri ve ağıları;
- İyi bütünleştirilmiş, işe alım, eğitim, gelişim, uyum sağlama ve değerlendirme sistemleri;
- Çalışanlara eşsiz güçleri ve tercihleri olan bireyler olarak davranılması; ve
- Meslektaşlar, amirler/yöneticiler ve kendi yöneticileri arasında kişisel stil farklılıklarının olabileceğinin kabul edilmesi.

Bir mesleki firmanın kültürü ve çalışanlarının motivasyonu performans seviyesi ile doğrudan bağlantılıdır; verimliliği artırmak için alabileceğiniz önlemler vardır.

#### **4.6.4 Performans Yönetimi**

Performans yönetimi, bireylerin, ekiplerin ve mesleki firmanın bir bütün olarak performansını gözlemlemek ve iyileştirmek için birbiriyle ilişkili strateji ve faaliyetlerin kullanılmasıdır. Aşağıdakileri içerir:

- Performans hedeflerini (görevleri, çıkan sonuçları, davranışları içerebilir) netleştirmek ve bunları mesleki firmanın iş planları ile ilişkilendirmek,
- Bu hedeflere ulaşılmasına yönelik bireysel veya ekiplerin periyodik performans değerlendirmesi,
- Bu değerlendirmeden alınan geri bildirimler,
- Performans ödemeleri, performansına göre maaş iyileştirmesi veya ödemesiz ödüllendirme sistemi dahil olmak üzere personelin takdir edilmesi veya ödüllendirilmesi,
- Yetenekleri çoğaltmak için, bireysel ve ekipsel gelişim,
- Düşük performansı düzeltmek için yol gösterici olmak gibi eylemler.

Performansların iyi olması için performans yönetimi ,belirli periyotlarda geri bildirimler alınabilen sürekli bir faaliyet olmalıdır. Sürekli gözlem ve ikili iletişim, performans değerlendirilmesi adı verilen ve bir bireyin performansını belgeleyen resmi bir sistem ile beslenir. Resmi performans değerlendirmesinin sonucu genellikle ücretlendirme ve takdir etme ile bağlantılıdır; bu sebeple doğru sonuçlara ulaşmak için kullanılan süreçler daha sağlam olmalıdır. Bunun aksine sürekli performans yönetimi daha gayri resmi ve duruma bağlı olma eğilimindedir.

İyi bir performans yöneticisi olmak için:

- Bireylere yönelik yaptıkları iş ve görev için net bir “içerik” iletmelisiniz.
- Ekibin içindeki her bir birey ile net hedefler ve beklentiler üzerinde anlaşmalısınız.
- Bireysel çalışma, ekibiniz ve mesleki firmanız arasındaki ilişkileri açıkça göstermelisiniz; aşırıya kaçmadan
- gerektiğinde rehberlik ve destek sağlamalısınız.
- Periyodik olarak devam eden ve belirli geri bildirimlerde bulunmalısınız.
- Yapıcı geri bildirimler almaya ve bunlardan fayda sağlamaya açık olmalısınız; performans yönetimini olumlu bir rol olarak görmelisiniz.
- Kişilik çatışmalarına değil, performans, davranış ve gelişim konularına odaklanmalısınız.
- Değişen koşulları ve çalışanın da değişen olgunluk aşamalarını kabullenmelisiniz.
- İnsanların güçlü yönlerini ve potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olabilmek için sürekli öğrenmeyi teşvik etmelisiniz.

Yukarıda sayılanları yaptıktan sonra, bir çalışanın yeterli performans gösterip göstermediğini nasıl anlayabilirsiniz?

#### **4.6.5 Verimlilik- Performans**

“Verimlilik” ve “Performans” kavramları arasında farklılık vardır. Verimlilik ücretlendirilebilen saatler ile kolaylıkla ölçülebilir; ancak performans, işin kalitesi, harcanan zamanı verimli kullanma yeteneği ve iş yapılırken sergilenen tutum gibi aynı anda birçok faktörü kapsamalıdır. Örneğin, aynı saatlerde çalışan iki personeliniz olduğunu düşünün, ancak biri çok az denetim gerektirip, işini ilk seferinde doğru bir şekilde yapıyorken, diğeri birçok hata yaparak ve kalite kontrolü yapan kıdemli çalışanlarınızın daha çok zaman harcamasına sebep olabilir. Dolayısıyla mesleki firmanıza olan maliyeti arttırır. Benzer şekilde, asık suratlı ve kinci bir personel de etrafındaki personele olumsuz etkide bulunabilir.

#### 4.6.6 Verimliliğin Hesaplanması

##### 4.6.6a Gelir Kapasitesinin Belirlenmesi

- Adım 1: Çalışanlarınızca uyulacak standart çalışma saatleri belirleyin.
- Adım 2: Ücretlendirme oranlarını belirleyin.
- Adım 3: Kapasiteyi/gelir bütçenizi hesaplayın.

**Mesleki firmanızda çalışılması gereken standart saat sayısını belirleyin ve çalışanlarınız için verimlilik seviyeleri belirleyin**

Standart saat sayısı, yıllık izin, hastalık izni ve resmî tatiller düşüldükten sonra hesaplanmalıdır. Ortalama bir çalışma haftasından daha uzun saatler çalışabilecek olsanız da tahmininizde bir miktar esneklik/boşluk bırakmak önemlidir.

**Tablo 4.3** Örnek Standart Saat Hesap Cetveli:

Kriter	Hafta
Bir yıldaki hafta sayısı	52
Yıllık İzin	(4)
Resmî Tatiller	(2)
Hastalık İzni	(1)
Eğitim (Sürekli Mesleki Gelişim)	(1)
Uygun Hafta Sayısı	44
Bir haftada çalışılan saat	37,5
<b>Toplam Standart Saat Sayısı</b>	<b>1.650</b>

Bu yaklaşım, Standart Saatler olarak adlandırılan, mesleki firma için geçerli olan çalışma saatlerinin sayısını belirler.

Başlangıç noktası, bir yıldaki toplam hafta sayısıdır. Yıllık izin, resmî tatiller, hastalık izni ve personel eğitimi veya sürekli mesleki gelişim gibi süreler yıllık toplam hafta sayısından düşülür. Bu, kalan mevcut hafta sayısıdır.

Mevcut hafta sayısını, hafta boyunca çalışılması beklenen saat sayısı ile çarpın. Sonuç size yıllık toplam standart saat sayısını verir.

Yukarıdaki tablo, mesleki firmanızın standart çalışma saatlerini hesaplamanız için kullanılabilir. Bunu bir örnek olarak kullanın ve yerel varyasyonlarını uygulayın. Örneğin, yıllık izin ve resmî tatiller muhtemelen yukarıdaki örnekten farklı olacaktır ve haftalık çalışılan standart saatler ülkeler arasında farklılık gösterecektir.

Geçerli zaman dilimindeki ücretlendirilebilir iş seviyesi, verimlilik seviyesi ile ilgilidir. Çalışanların genellikle zaman çizelgesi hazırlama, mesleki gelişim ve ekip toplantıları gibi ücretlendirilemeyen işleri de vardır. Tablo 4.4, bu seviyeleri hesaplamanız için size rehberlik yapacaktır.

**Tablo 4.4** Verimlilik Seviyeleri

Pozisyon	Verimlilik Seviyesi
Ortak	%50–70
Profesyonel Çalışanlar	%70-80
Destek çalışanları	Görevlere göre

Verimlilik hedefleri belirlerken, verimlilik seviyelerinin mesleki firmanın kullandığı iş modeline ve üstlenilen işin türüne bağlı olacağını dikkate almak önemlidir. Örneğin, uyumluluk çalışmaları daha yüksek verimlilik oranları gerektirirken, danışmanlık çalışmaları daha düşük verimlilik gerektirebilir; ancak daha yüksek ücretlendirme oranlarına sahiptir.

#### 4.6.6b Ücret Oranlarını Belirleyin

Her pozisyon için ücret oranları farklılık gösterir. Mesleki firmanın konumu, arz-talep ve maaş ve deneyim düzeyi kişilere göre ücret oranlarını etkiler. Hasılat ve maliyet dengesi söz konusudur. Bu dengenin gerçekçi ve rekabetçi olmasını istiyorsanız, işiniz dışında ücret talep etmez ve böylece aşırı ücretlerden yakınan müşteri şikayetleri için çok fazla zaman harcamazsınız. Ancak ücretlendirme oranları aynı zamanda karlılığınızı da artırır, bu yüzden çok düşük ayarlanmamalıdır.

Ücretlendirme oranları personelin kıdemini ve deneyimini yansıtır, oranlarınızı ortaklara göre belirlemeniz ve sonrasında kurumunuz içinde kademelere ayırmanız iyi bir seçim olabilir. (Tablo 4.5)

**Tablo 4.5** Ücretlendirme oranları

Pozisyon	Ücretlendirme Oranı
Ortak	%100
Yönetici	%75-80
Kıdemli	%55-60
Yeni Mezun	%40-50
Destek çalışanları	Rolüne bağlı olarak %50 veya daha az

Diğer bir seçenek ise, her bir kişinin ücret maliyetine uygulanan çarpanın detaylı olarak hesaplanmasıdır. Herkes için bir rakam ortaya çıkarmak amacıyla, çarpan, mesleki firmanızın genel giderlerini, olası çalışma saatlerini, ücretlendirilebilir saatleri ve istenen kar seviyesini hesaba katar.

#### 4.6.6c Kapasiteyi/Gelir Bütçesini Hesaplayın

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak bir gelir kapasitesi oluşturulabilir. **Tablo 4.6** bunun bireysel olarak nasıl yapılacağını göstermektedir.

**Tablo 4.6** Bireysel gelir kapasitesi

Personel	Standart Saatler	X	Saatlik verimlilik seviyesi	X	Ücretlendirme Oranı	=	Gelir Bütçesi
Ayşe Simit	1.650	X	%75	X	.....TL	=	.....TL
Veli Boran							
Meryem Boz							

Bu süreç sadece mesleki firma için bir bütçe oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların değerlendirilebileceği bazı verimlilik standartları da belirler. Yıllık bütçelerinizi belirledikten sonra, bunları aylık olarak bölün ve ardından bütçeye göre gerçek zaman performansını ölçün. Bütçe karşılanmamış oluyorsa, sebeplerini aramaya başlamanız gerekir.

#### 4.6.6d Verimliliğin İzlenmesi

Zaman, bir muhasebe firması için önemli bir kaynaktır; bu sebeple firma yöneticisi, zaman kullanımını ve çalışanların verimliliğini takip etmelidir.

### **1. Performans standartlarını oluşturun ve bildirin**

Performans standartları oluşturulmadan verimlilik düzgün bir şekilde izlenemez. Standartlar iki seviyede belirlenir. Birincisi, çalışanların ulaşması beklenen ücretlendirilebilir zaman yüzdesidir; ikincisi ise, müşteri işlerinin tamamlanması için ayrılan zaman bütçesidir.

Standartlar gerçekçi ve başarılabılır olmalıdır. Standartları belirlerken, çok kısıtlayıcı olduğu zaman, çalışanlar yalnızca hedefe ulaşmak için işin kalitesinden ödün verebilirler. Buna alternatif olarak, çok esnek olduğu zaman, gereksiz işler için harcanan zaman artabilir.

Çalışanların daha çok idari ve destek işlerini üstlendikleri durumlarda, diğer standartların oluşturulması gerekebilir.

Mesleki firma standartları her çalışana bildirilmelidir. Bilmedikleri bir şeyi başarmak için çaba sarf etmezler.

### **2. Çalışanların zaman kullanımı ve ücretlendirme kayıtlarını sürekli olarak tutmalarını sağlayın**

Çoğu mesleki firma, yapılacak iş için müşterilere fatura kesebilmek adına zaman çizelgeleri tutar; bu çizelgeler aynı zamanda çalışanların verimliliğini izlemek için de kullanılır. Zaman çizelgeleri müşterinin adını veya kodunu, tamamlanan işin türünü ve harcanan zamanı içermelidir. Böylece bir ortak veya yönetici hem çalışılan verimli saatlerin sayısını hem de her bir görev için harcanan süreyi takip edebilir.

Her bir işe harcanan zamanı doğru bir şekilde yansıtmak için, zaman çizelgeleri gün boyunca düzenli olarak güncellenmelidir. Çalışanların bu alışkanlığı edinmesi yararlı olacaktır; böylece üzerinde çalıştıkları işin ayrıntılarını doğru bir şekilde kaydedebilirler.

### **3. Her ay kararlaştırılan standartlara göre fiili çalışma zamanı ve personel bütçesini kontrol edin**

Çoğu çalışma yönetim paketi, her bir çalışan için verimli olunan saatleri standartlarla karşılaştıran bir rapor sağlamaktadır. Bu, belirli bir çalışanın söz konusu ayın bütçesini karşılayıp karşılamadığını gösterecektir.

### **4. Tutarsızlıkları belirleyin ve bunları çalışanınızla görüşün**

Önemli farklılıklar ortaya çıktığında, bütçenin karşılanmama sebeplerini anlamak için vakit kaybetmeden bu konuyu çalışanınızla görüşün. Bütçeler gerçekçi veya ulaşılabilir olmayabilir. Veya üzerinde anlaşmaya varılan standartları karşılamak için çalışanın önünde işlevsel olmayan ekipmanlar gibi başka engeller olabilir. Tutarsızlıkların düzenlenebilir oldukları düşünülürse, başka herhangi bir engel olmadığı sürece, çalışanın gelecekte hedefleri karşılayabilmesine yardımcı olmak için bir eğitim planı düşünülebilir.

## 5. Verimliliği artırmak için gerekli önlemleri alın

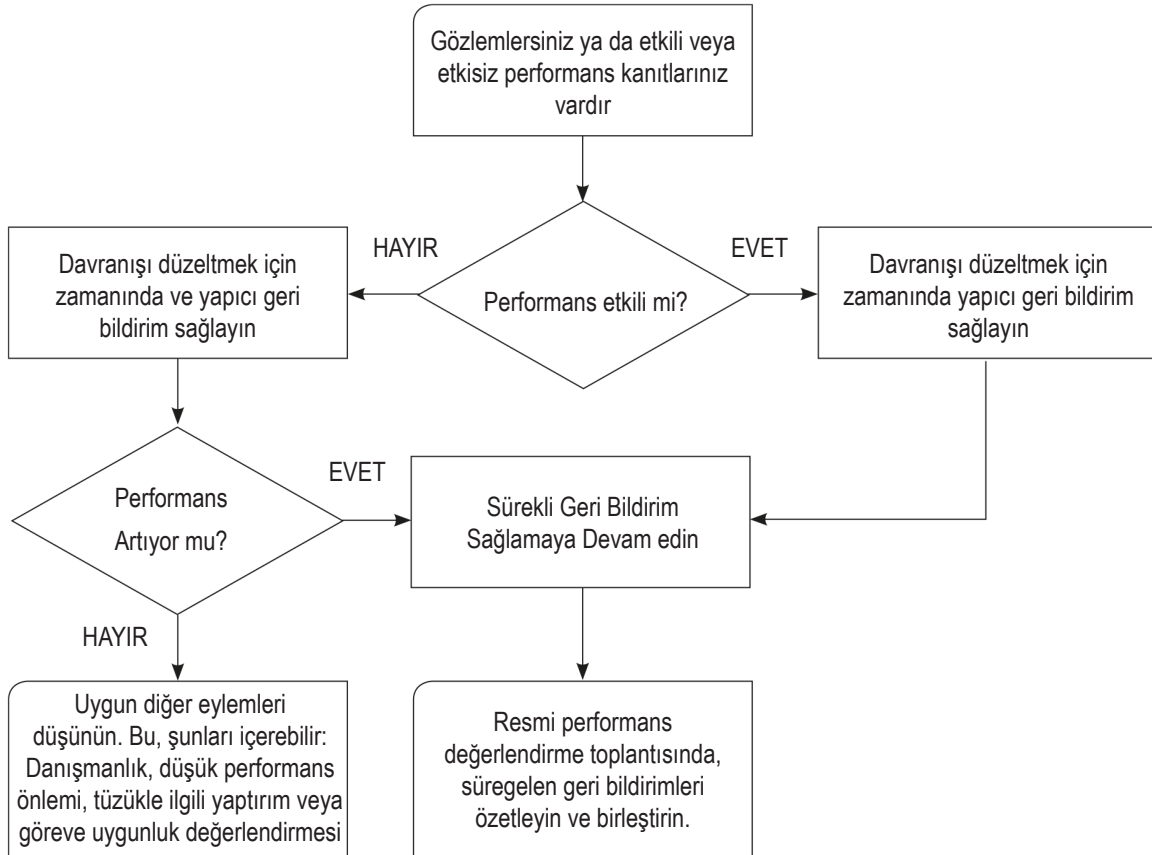
Tek başına konuşmak, verimlilik sorununu düzeltmez; mutlaka eylem gereklidir. Bu da tekrarları azaltmak, prosedür ve çalışma dokümanları gibi yeni standart sistemler kurmak, çalışanların çabalarını engelleyen ekipmanı onarmak/değiştirmek veya çalışanlara eğitim sağlamak kadar basit olabilir.

### 4.6.7 Performansın Değerlendirmesi

Performans şu şekilde belirlenebilir:

- Doğrudan gözlem (verimlilik, tutum ve davranış),
- Faaliyetlerin değerlendirilmesi (kalite, miktar, süreç, ürün ve geri dönüş süresi),
- Üzerinde anlaşılan performans standartlarına bağlılık derecesi,
- Takip sistemlerinden, denetimlerden, incelemelerden alınan bilgiler,
- Resmi veya gayri resmi görüşmeler/geri bildirimler,
- Farklı bir çalışan, müşteri veya kişiden gelen rapor ya da şikâyet.

### Şekil 4.3 Performans Değerlendirmesi



#### 4.6.7a Önyargılar ve Tarafsızlık

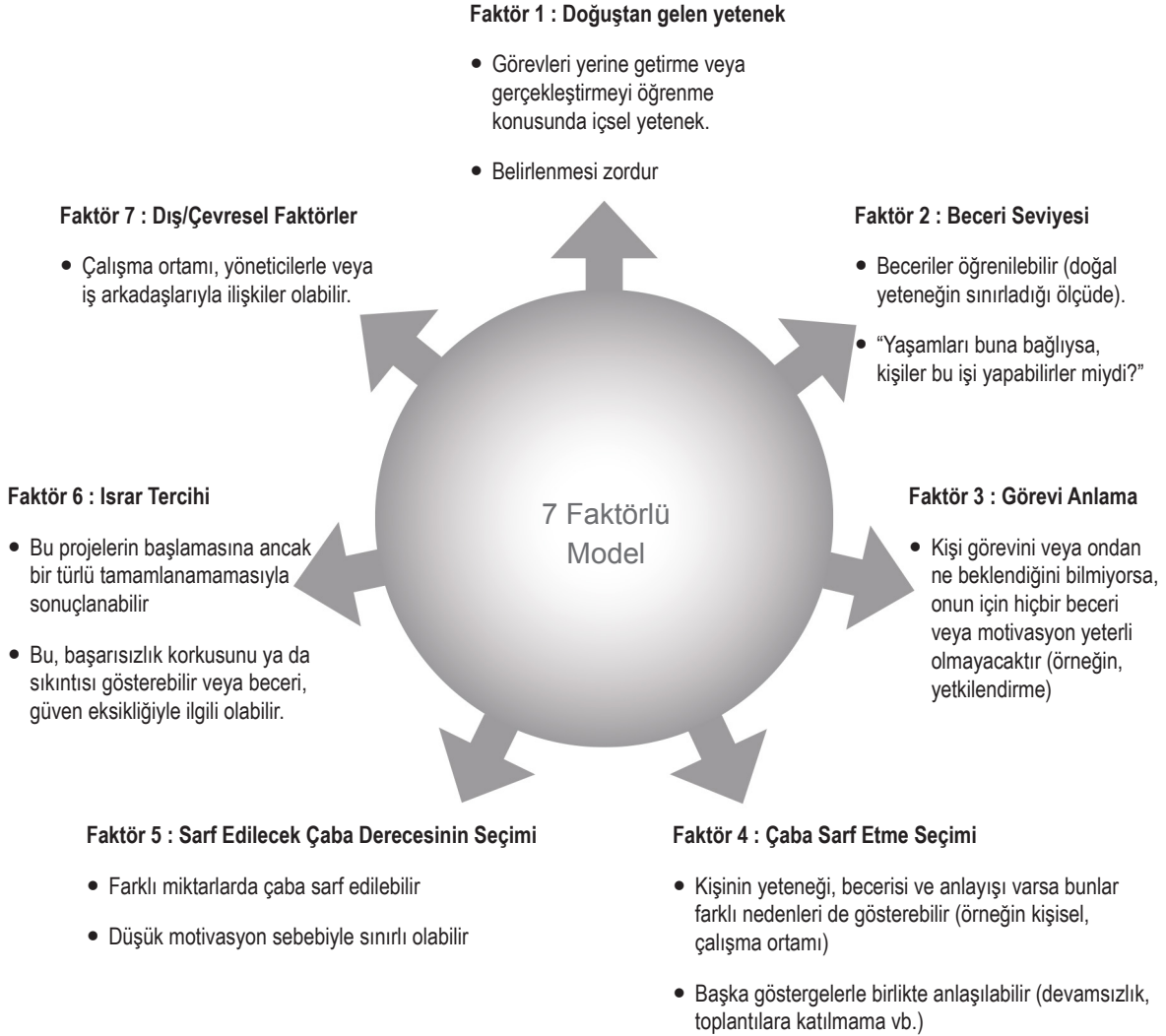
Performans değerlendirmeleri yaparken adil olmak önemlidir. Ancak adaleti sağlamak için, değerlendirmenizi etkileyebilecek en yaygın önyargı türlerinden bazılarının farkında olmak çok önemlidir.

**Tablo 4.7 Genel Değerlendirme Önyargıları**

<b>İlk İzlenimler</b>	İlk izlenimden sonraki performansın değerlendirmeye katılmaması	<b>Halo veya Horns Etkisi</b>	Bir veya iki çalışma alanında iyi veya kötü performansın diğer alanları etkilemesine izin vermek, bunun sonucunda tüm değerlendirmenin olumlu (halo etkisi) veya olumsuz (horns etkisi) olması
<b>Kontrast Etkisi</b>	İnsanları işin gerektirdiği özelliklere göre değil, işi yapan diğer kişilere göre değerlendirmek	<b>Merkezi Eğilim</b>	Çoğu insanı «ortalama» olarak değerlendirme alışkanlığı: Ne çok yüksek ne de çok düşük
<b>Benzerlik Hatası</b>	Kendilerine benzeyen kişileri daha yüksek ölçütle değerlendirme eğilimi	<b>Varsayımlar/ Söylentiler (kişi “tembeldir”, “dürüst değildir” vb.)</b>	Doğrudan kanıt olmadan veya başkalarının size söyledikleri ile “boşlukları doldurmak”
<b>Sonralık Etkisi</b>	Kişiyi son zamanlardaki davranışlarına göre değerlendirmek	<b>Aşırı/Yetersiz Nitelendirme (Müşamaha Etmek veya Tolere Etmek)</b>	Garanti edilenden daha yüksek veya daha düşük değerlendirme: En yaygın olanı “müşamaha etmek”tir.
<b>Kişisel/Kişilik Önyargıları</b>	Değiştirilebilen davranışlardan ziyade kişilik faktörlerine odaklanmak	<b>Fırsat Önyargıları</b>	Çalışanın kontrolü dışındaki yüksek veya düşük performans için katkıda bulunan faktörleri görmezden gelmek veya gözden kaçırmak; saygınlık ya da suç yanlışlıkla çalışana yüklenebilir.
<b>Basmakalıplar/ Peşin Hükümler</b>	Bir veya iki özelliğe aşırı odaklanarak gereksiz genellemelere sebebiyet verme	<b>Yanlış Nitelendirme Hataları</b>	Diğer faktörlerin (sistemik faktörler gibi) oynayabileceği rolü incelemek yerine, başarı veya başarısızlığı yalnızca bireysel çaba ve beceriye dayandırma eğilimi
<b>Doğrudan/ Dolaylı Ayrımcılık</b>	Performansı ölçülebilir iş başarısı göstergelerine bağlamak yerine herkesin aynı iş yapma şekline sahip olması gerektiğini varsaymak		



**Şekil 4.4** Performans Değerlendirme: Yedi Faktörlü Model



Bir personel beklentilere göre performans göstermiyorsa, izlenecek birkaç adım vardır. Bunlar aşağıda özetlenmiştir:

#### 4.6.7b Düşük Performans Yönetimi

İlk adım, düşük performansın olası nedenini anlamaktır. Aşağıdakilerden dolayı performans beklenenden daha düşük olabilir:

- Hedefler, görevler veya iş önceliklerindeki değişiklikler,
- Net veya gerçekçi olmayan iş rolleri, sorumlulukları veya performans beklentileri,

- Sürekli geri bildirim eksikliği veya zayıf performansa yönelik olmayan geri bildirim,
- Yeterince belirtilmemiş beceri veya bilgi eksikliği,
- Kurumsal veya kişisel konularla ilgili değişken veya zayıf motivasyon,
- Yapısal veya diğer kurumsal değişiklikler (örneğin, yeni BT sistemleri, süreç veya politikadaki değişiklikler),
- Kasıtlı görev suiistimali,
- İstenmeyen sonuçlara yol açan zayıf karar alma süreçleri,
- Aile, sağlık, maddiyat gibi iş dışındaki kişisel konular,
- Kaynak (finansal veya sistemler gibi) veya destek (ekip, iş arkadaşı veya yönetim desteği gibi) eksikliği.

Önemli olan, bu nedenlerden hangisinin çalışanın düşük performansına neden olabileceğini belirlemek ve bunu düzeltmek için uygun önlemleri almaktır. Bu şunları gerektirebilir:

- Performans hakkında daha sık, resmi olmayan, yapıcı geribildirim sağlamak,
- Öğrenim ve gelişim ihtiyaçlarını ele almak,
- Destek, bilgi ve rehberlik sağlamak,
- Sistem veya fiziksel kaynak sorunlarını ele almak,
- Başlangıçta çok yüksek ayarlanan performans anlaşmasını düzeltmek,
- İş sorumluluklarını kişinin ilgi alanlarına, becerilerine ve isteklerine daha iyi uyacak şekilde değiştirmek,
- Belirli bir süre içerisinde performans artmazsa, iş sözleşmesinin sona erdirileceği resmi bir danışmanlık süreci benimsemek.

En önemlisi çalışan ile açık bir iletişim içinde olmaktır. Aşağıdakileri göz önünde bulundurmakta fayda vardır:

- Asla ertelemeyin. Sorunu ortaya çıktığında ele alın, yoksa çalışanlar sorunu çözme konusunda ciddi olup olmadığınızı sorgulayacaktır.
- Bir çalışanla düşük performansı hakkında konuşurken, bunun sorun edilmesinin nedenini belirtin ve ardından tekrar etmesini önlemek için yapılabilecekler geçin. Bu, odak noktasını suçlamaktan iyileştirmeye taşır.
- Mümkün oldukça, çalışandan böyle bir tekrarı nasıl önleyeceğine dair öneriler alın. Çalışana çözüm uygulaması için destek sunun ve sorumluluk alması için onu teşvik edin.

- Kişilik değil performans üzerindeki yorumlara odaklanın. Yorumları uygunsuz performans örnekleriyle sınırlandırın ve kişinin tembel, umursamaz veya yetersiz olduğunu ima etmekten kaçınınız.
- Performansı artırmak için genellikle korkuyu ortadan kaldırmanın gerekli olduğunu unutmayın. Korku uyandırmanın performansı, sadakati ve çabayı azaltma olasılığı daha yüksektir.
- İyi bir performansı hiçbir zaman takdir etmez ve iyi performans gösterenleri övmeyiz, performans sorunuyla baş etmede etkili olmazsınız!

En iyi çalışanların bile düşük performans hakkındaki bir görüşmeyi tatsız bulacağını unutmayın. Bazıları bunu kişisel olarak alabilir, bu yüzden savunma davranışlarına hazırlıklı olun. Yavaş ilerleyin. Onlara dahili olarak ilerleme ve cevap verme şansı verin. Kendinizi ve durumu kontrol altında tutun. Sonuçlar üzerinde anlaşma sağlayın.

#### 4.6.7c Performans Değerlendirmesi

Bu, genellikle resmi performans değerlendirme sürecine verilen isimdir. Bir performans değerlendirme sistemini uygulamanın birçok yolu vardır ve bunlar aşağıdaki gibi değişkenlere bağlıdır:

- Mesleki firmanın büyüklüğü,
- Çalışanların ortaklara oranı- yani ihtiyaç duyulan zamanın verimliliği,
- Ortaklar ve yöneticilerin performans değerlendirme sürecinize ne kadar aşina olduğu,
- Kurumdaki teknolojik gelişmişlik derecesi (eğer çevrim içi bir değerlendirme sistemi varsa),
- Sistemi kurmak için ortakların para yatırmaya ne kadar istekli oldukları. Kullanılan yöntemlerden bağımsız olarak, bazı genel ilkeler tutarlı olacaktır.

En basit haliyle, performans değerlendirme, görev tanımlarında tanımlanan performans göstergelerine karşı bireyin performansının amiri ve bireyin kendisi tarafından bir değerlendirmesini içermelidir (bkz. Ek 4.2-4.4). Algılanan performanstaki herhangi bir tutarsızlık, ortak bir anlayışa ulaşılan kadar görüşülür. Bu, elektronik olarak veya kâğıt üzerine kaydedilir.

Artan çok yönlülük seviyeleri her zaman veri toplama gerekliliği doğurur. Örneğin, amirin ve bireyin performans algılarını dışındaki verilere sahip olmak istiyorsanız, 360 derece geri bildirim adı verilen bir süreci düşünebilirsiniz. Bu, personelinizin, meslektaşlarınızın ve amirinizin, hakkınızdaki geri bildirimleri sağlayan bir anket ile tamamlanır ve bu daha sonra yapılacak olan performans görüşmesinin temelini oluşturur.

Karar verdiğiniz sistemin karmaşıklığından bağımsız olarak, en azından her çalışanla bir performans anlaşması yapmanız gerekecektir. Bknz Ek 4.6.

#### 4.6.7d Performans Anlaşması

##### **Kilit sonuç alanları**

Kilit sonuç alanları bir anlaşmanın odak noktasını oluşturur. Resmi geri bildirimler için ana çerçeveyi sağlarlar.

- Faaliyetler, görevler veya özel projeler dahil olmak üzere bir çalışanın yapması beklenen işlerin ana hatlarını verirler.
- Mesleki firmanın kurumsal hedeflerine ulaşmada çalışanın katkısını yansıtmak için yazılırlar.
- Yalnızca iş için oluşturulan faturalara değil, aynı zamanda ekip ortamına veya iş yerinin çalışılacak daha pozitif bir ortam olmasına katkıda bulunur.

##### **Performans Ölçütleri**

Bu ölçütler, geniş anlamda işin nasıl yapılması gerektiğini açıklar.

- Bir çalışanın, her bir kilit sonuç alanındaki ana faaliyetleri ne oranda gerçekleştirmesinin beklendiğini ana hatlarıyla belirtir.
- Bu davranışların ne sıklıkla sergilendiğini değerlendirmenin temelini oluştururlar.

##### **Bilgi ve Beceriler (Yetkinlikler)**

Yetkinlikler, çalışanın performans ölçütlerini karşılamak için ihtiyaç duyduğu beceri ve bilginin birleşimidir. Yetkinlikler aslında, eğitimin tutarlı bir şekilde tasarlanabilmesi için becerileri ve bilgiyi “paket” halinde gruplandırarak resmi olarak kabul edilmiş bir çerçevedir. Bu tutarlı çerçeve kullanılarak, bir kişinin “yetkinlikleri” başka bir kişininkine göre ölçülebilir. Bunun nedeni, önceden belirlenmiş standartların ve kanıtların tutarlı değerlendirme sistemleri ile belgelendirilmesidir. Mesleki firmanız için yetkinlikler sağlamak veya sadece memnun edici bir performans göstermesi için çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve özellikleri listelemek sizin seçiminizdir.

##### **Gerekli Gelişim**

- Çalışanların kilit sonuç alanlarını gerekli standartlarda karşılamalarına yardımcı olmak için eğitim ve gelişimi ana hatlarıyla belirtir.
- Temel veya işe özgü yetkinlikler, sertifika gereksinimleri (sertifikalı mesleki gelişim programları gibi) veya genel kişisel gelişim hedeflenebilir.
- Gerekli kaynak ve desteği tanımlar.
- Resmi, iş başında veya proje çalışmaları eğitimlerini içerir.

Daha fazla mesleki gelişimi, kariyer planlamasını veya görev değişikliğini de ele alan gelişim seçeneklerini değerlendirin.

Eğer eklerde önerilen bir rol tanımını kullandıysanız, iş için gerekli olan birincil sorumlulukları, performans ölçütlerini ve yetkinlikleri (beceri ve bilgi gibi) zaten tanımlamış olduğunuz için bir performans anlaşması tasarlamamız daha kolay olacaktır.

**Ek 4.4** bunun yeni bir meslek mensubuna nasıl görünebileceğinin bir örneğini sunmaktadır. “Gerekli gelişim” sütunu, görüşmelerden ortaya çıkan herhangi bir geliştirme ihtiyacı hakkında not almak için kullanılır. Bunlar daha sonra ayrı kişisel gelişim planlarında uygulanabilir ve izlenebilir (Bknz. **Ek 4.5**). Gelişim seçenekleri **Bölüm 4.7**'de daha ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

Performans değerlendirme süreci ve sonucunda ortaya çıkan görüşmeler, çalışan için çok önemlidir; bu sebeple ona tutarlı ve profesyonel bir şekilde yaklaşmanız önemlidir. Örnek uygulama biçiminin ana hatları aşağıda verilmiştir.

#### 4.6.7e Performans İncelemesi Görüşmesi: Yedi Aşamalı Yapı

##### 1. Toplantının amaçlarını belirleyin

- Kişiden beklenileni ve bunun için ne kadar zaman ayırabileceğini açıklayın.
- Bunun açık ve dürüst bir görüşme olması yönündeki beklentinizi iletin.
- Görüşme planınızın ana hatlarını belirtin ve çalışanın herhangi bir şey eklemek isteyip istemediğini öğrenin.

##### 2. İkili iletişim kurmayı teşvik edin

- İlk olarak çalışanın görüşlerini paylaşmasını sağlayın.
- Bilgi edinebilmek için açık uçlu sorular sorun: “Sizce özellikle iyi olduğunuz işler hangileri?”; “Hangisini daha iyi yapabiliydiniz?”; “İşinizi yapmanıza engel olan herhangi bir faktörü belirtebilir misiniz?”; “Hedeflerinizden biri ... Bu hedefinizin nasıl gittiğini düşünüyorsunuz?”

##### 3. Önemli başarıları görüşün

Bunun için “Dört aşamalı güçlendirme sürecini” kullanın:

- Olağanüstü davranışlar konusunda net olun (tekrarını sağlamak ve teşvik etmek için): “Ekibin yeni üyeleri için verdiğiniz eğitim olağanüstüydü! Onlara ne yaptığımızın ve neden yaptığımızın net bir resmini verdi.”
- Başarı hakkındaki duygularınızı ifade edin (belirli gelişmeleri ayrıntılarıyla belirtin): “Toplantıda sergilediğiniz temel eğitim ilkeleri hakkındaki bilginizden çok etkilen dim. Son birkaç ayda yetkinlikleriniz gerçekten gelişti!”
- Devam etmesini istediğiniz davranışını açıkça belirtin (iyi işleyen işleri dile getirin): “Eğitimden önce ekibinizin eğitim ihtiyaçlarını değerlendirme stratejiniz bu harika

sonuçları elde etmenize yardımcı oldu. Size temel bilgilere odaklanmanız için harika bir çerçeve sunduğu için bunu gelecekte de yapmaya devam edin.”

- Çalışanınıza olan güveninizi ifade edin (daha fazlasına fırsat verin): “Bu projede başarılı olacağını biliyordum. Bir sonraki yönetim toplantısında diğer ekiplere de bu eğitimi vermenizi önereceğim.”

#### 4. Öncelikli sorumlulukları ve performans önlemlerini gözden geçirin

- Kilit sonuç alanlarına karşı neler başarıldığını, önemli etkinlikleri ve performans ölçütlerini çalışanınızla birlikte dürüstçe keşfedin. Fikirlerini sorun ve dikkatle dinleyin.
- Bunun iki yönlü bir görüşme olduğunu ve performansın beklenen standartlara ulaşmama nedenlerini keşfetmenin bir fırsatı olduğunu unutmayın.

#### 5. Yetersiz performansı görüşün

##### *Faz 1: Beklentileri inceleyin*

- Kişiliğe değil, eylemler ve sonuçları açısından performans konularına odaklanın.
- Konuların dürüstçe incelenebilmesi için yönlendirilebilen sorular sorun: “Raporlarınız gerekli tüm bilgileri içeriyor, ancak çoğu zaman bana zamanında iletilmiyor. Bu sizce neden böyle oluyor?”

##### *Faz 2: Cevaplarını Anlayın*

- Dikkatlice dinleyin, yanıtları yorumlayın ve belirli örnekleri teşvik edin.
- Suçlamaktan ve hata aramaktan kaçının: Gelecekte bir gelişim görmek istediğinizi vurgulayın.
- Derinlemesine düşünmeyi teşvik etmek için sorular kullanın: Çalışan: “Kullandığımız prosedürleri değiştirirsek verimimiz daha yüksek olur.” [Dinleyin ve duyduklarınızı yorumlayın] Yönetici: “Verimimizi bunun mu iyileştirebileceğini düşünüyor-sun?”

##### *Faz 3: Birlikte çözün*

- Sorun çözmek için ikili iletişim kurun, destek sunun, ancak nihai olarak bunun çalışanın sorumluluğu olduğunu açıkça belirtin: “Adil bir çözüm olarak ne önerirsiniz?”; “Burada hangi seçenekleri görüyorsunuz?”; “Bunu daha iyi nasıl yapabildiniz?”; “Daha etkili olabileceğiniz bazı yöntemler...”; “Etkili bir biçimde kullanıldığını gördüğüm bir strateji ...”

*Faz 4: Hedeflerinizi gerçekçi bir şekilde ortaya koyun*

- Ne beklediğiniz ve ne zaman istediğiniz konusunda net olun: “Lütfen bir sonraki inceleme dönemine kadar kaydettiğimiz gelişmelerle ilgili her hafta Cuma günü saat 17: 00'ye kadar/ iş bitimine kadar beni bilgilendirin.”

**6. Gelecekteki önemli faaliyetleri ve geliştirme hedeflerini görüşün**

- Başarılabilir bir gelişim planıyla desteklenen gerçekçi performans hedefleri belirleyin.
- Çalışanı hedeflerinden en azından bazılarını belirlemesi için teşvik edin: “Öyleyse ne yapabileceğinizi söyleyiniz?” [Cevap] “Hangi tarihe kadar?”; “İlgilenmenizi istediğim alan daha önce de zorluk yaşadığımız.....alandır. Hadi bunu çözmek için bir hedef ve zaman çizelgesi belirleyelim.”

Gelişimler elde etmek için anlaşmayı ve planı belgeleyin.

**7. İyimser bir notla bitirin**

- Görüşmeyi özetleyin ve gelecek hakkında olumlu olun: “Hadi üzerinde anlaştığımız şeyi yeniden yorumlayalım”; Bu konuyu konuştuğumuz çok iyi oldu.”

Not: Çalışanınızla kilit sonuç alanları ve önemli faaliyetler konusunda anlaşmış olsanız da bunun son bir kez daha dile getirilmesi önemlidir. Anlaşmaya vardığınız konuyla ilgili rahatlık düzeylerini kontrol etmeniz gerektiğini düşünüyorsanız, “Belirlediğimiz hedefe ulaşmada herhangi bir sorun öngörüyor musunuz?” diye sorun. Toplantı sona ermeden ve çalışanın performans sözleşmesini imzalamadan önce soruları görüşün ve endişelerinizi çözmeye çalışın

**4.7 Eğitim ve Gelişim**

Eğitim ve gelişimin mesleki firmanız için birçok önemi vardır:

- Çalışanlarınız, görevleri için gerekli olan bilgi ve becerilere bunlar sayesinde sahip olurlar.
- Çalışanlarınızı mesleki firmanıza bağlı ve sadık tutmak için gerekli olan ilgiyi ve zihinsel uyarıyı sağlar.
- Müşterilere sunulan servisin kapasitesini artırır ve genellikle finansal fayda sağlar.
- Eğitim ve gelişim, bir risk azaltma stratejisidir.

**4.7.1 Gelişim İhtiyaçlarını Belirleme**

Gelişim ihtiyaçlarının tanımını her zaman yapabilirsiniz; ancak, çalışanınızla yapacağınız performans değerlendirme görüşmesi sırasında gelişim ihtiyaçları gözden geçirilmeli ve for-

müle edilmelidir. Bu görüşmeyi, performans ölçütleri veya onaylı mesleki gelişim programları ile karşılaştırma yapıldığında ortaya çıkan yeterlilik eksikliklerine dayandırın.

İş kanunlarında, politikalarda, prosedürlerde, teknolojiye veya kurumsal yapılarda değişiklikler meydana geldiğinde, yeni veya geliştirilmesi gereken becerilere duyulan ihtiyaç ortaya çıkar.

Kişisel gelişim planınızda, gelişim ihtiyaçlarını belgeleyin. Bu plan, gelişim faaliyetinde atılması gereken adımların basit bir açıklaması olmalıdır. Şunları içermelidir:

- Hangi gelişim faaliyetlerinin gerektiği,
- Çalışana yardımcı olacak olan kişilerin isimleri,
- Planın hedeflerinin tamamlanması için koyulan tarihler. Kişisel gelişim planı için [Ek 4.5](#)'e bakınız.

### **Gelişim için fırsatlar**

Yeni beceriler ve bilgiler aşağıdaki yollardan edinilebilir:

- İş başı eğitim,
- İç veya dış eğitimler,
- Bilgisayar tabanlı (online) öğrenim,
- Projeler yardımıyla faaliyet öğrenme (çalışan performansını geliştirmek için kendi faaliyetleri üzerinde çalışır),
- Mesleki firma içinden veya dışından bir rehber ile kişisel rehberlik veya akıl danışmanlığı,
- Doktora veya yüksek lisans gibi mesleki veya yüksek öğrenim geliştirmesi,
- Mesleki sertifika programları altında resmi bir değerlendirme elde etmek,
- İş yaparken birinin yardımcısı olarak çalışmak,
- Konferanslara, çalıştaylara ve seminerlere katılmak,
- İşin çeşitlendirilmesi (daha zorlu projeler),
- İşin genişletilmesi (işte öğrenme fırsatlarının kapsamının genişletilmesi),
- İş rotasyonu (belirli bir süre için mesleki firmanın başka bir bölümünde çalışma),
- Videolar, kitaplar ve dergi makaleleri,
- Rehberler ve iş kanunları gibi belgeleri okumak,



- Belirli bir disiplinde yeni bir mesleki firma yönetimi yaklaşımının geliştirilmesi gibi iş temelli projeler,
- Gelişim yetkisi verme (bir görev olarak değil, yapılan işin bir parçası olarak),
- Müşterilere veya diğer çalışanlara sunum yapmak,
- Konferanslarda veya işletme komitelerinde mesleki firmayı temsil etmek.

Örneğin, iş yerinde o çalışma alanında sağlanan lisansüstü çalışmalar veya ortaklardan birinden alınacak rehberlik gibi, tek başlarına da kullanılabilecekleri gibi, daha etkili bir sonuç için birkaç tanesi bir arada da kullanılabilir.

#### **4.7.2 Gelişim bir yatırımdır**

Çalışanlarınızı eğitmek ve geliştirmek için müşterilerinize en uygun maliyetli hizmeti sunma gibi genel ilkelerinizden zaman zaman uzaklaşmanız gerekecektir. Bu, bilgilerinizi aktarabilmek için, bir müşterinizin işinin belirli bir parçası üzerinde tecrübesiz olan bir çalışanınız ile çalışmanız anlamına gelebilir. Bu söz konusu olduğunda, zamanla kaydedilen maliyet daha yüksek olacaktır; çünkü, çalışanınıza yardım etmek, işlerini takip etmek ve daha sonra da sonucu gözden geçirmek yerine açıklama yapmak ve eğitim vermek için zaman harcayacaksınız. Aynı zamanda, eğitim alan çalışanınız yaptığı bu ilk birkaç işi muhtemelen deneyimli bir çalışandan daha fazla zamanda yapacaktır.

Bu da mesai sisteminde “fatura değerini düşürme” ile sonuçlanacaktır. Müşterinin kontrolü dışındaki diğer faktörler, gözden geçirme veya eğitim için fatura tutarının düşürülmesidir. Bu fatura değerini düşürme işlemini, çalışanlarınızı geliştirmek için mesleki firmanızın yaptığı geleceğe yönelik bir yatırım olarak düşünün. Yine de bu yaklaşımınızda dengeyi sağlayın, çünkü bir dolarlık eksik bir fatura, bir dolar kardan olmak demektir.

#### **En iyi uygulamalara yönelik standart**

Öğrenme ruhunun mesleki firma kültürünüzün bir parçası olmasını istiyorsanız, eğitim ve gelişim sürekli olarak işinizin bir parçası olmalıdır. Birinin yapmadığı yeni bir iş her zaman vardır; müşterilerinizin çıkarları için birinin diğerine öğretebileceği şeyler her zaman vardır. Bu, mesleki firma kültürünüzün bir parçası olduğunda, bilgi alışverişi özgürce gerçekleşir ve her zaman ortaklardan çalışanlara doğru akması gerekmez.

Faturalardan düşülen miktarları kaydedin ve mümkünse dolar değerini farklı kontrol edilebilir ögelere bölün- örneğin:

- Sık sık yapılan, çalışanlarınızın ve mesleki firmanızın gelişiminin önemli bir parçası olan faturadan düşülmüş eğitim gideri.
- Faturadan düşülmüş yeniden işlem yapma giderleri, hataları veya yetersiz olan eğitimi gösterir, bu sebeple ortadan kaldırılabilir.

- Bireysel bir müşteriden geri kazanılamayacağı düşünülen büyük bir zaman kaybının yaşandığı faturadan düşülmüş araştırma giderleri.

Böylelikle her türden fatura değerinin düşürülmesi işleminin maliyeti incelenebilir ve sorunun kaynağı daha fazla eğitim ve daha iyi sistemlerle düzeltilebilir.

#### 4.7.3 Ücretlendirme

Bileşenleri ve altındaki gerçekler açık bir şekilde iletilmediği ve üzerinde anlaşmaya varılmadığı zaman, ücretlendirme hem ortaklar hem de çalışanlar için bir sıkıntı kaynağı olma potansiyeline sahiptir. Göz önünde bulundurulması gereken bazı faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

- **Çalışanınızdan beklentiniz nedir?** Bu beklentiler kendisiyle açıkça konuştunuz mu? Belli seviyedeki bir işten mi yoksa zaman ölçütünden mi bahsediyorsunuz? Örneğin, yıllık personel bütçesini elde ettiklerinde veya bunu aştıklarında çalışanınızın bu başarısının önemi onlar için ne olacak? Rolünden elde edilen veriler kolayca ölçülebilir mi?

Örneğin, aldığı ücretle veya çalışılanın ücretlendirilebilir saatleriyle veya daha öznel bir değerlendirme gerektiriyor mu? Çalışan beklentinizi makul buluyor mu? Bu temeller kabul edilip anlaşılmadığı sürece, görüşme hem işveren hem de çalışan için memnun edici olmayacaktır.

- **Çalışanınızın kaç saat çalışmasını bekliyorsunuz?** Çalışanınızın haftada sadece 35 veya 38 saat çalışması kabul edilebilir mi, yoksa daha fazla saat çalışmasını mı istiyorsunuz? Onlardan daha uzun süre çalışmalarını bekliyorsanız, bunu ya daha yüksek bir maaşla ya da ek çabalarını yansıtan bir tür değişken ücretlerle sağlanmalıdır.
- **Çalışana makul olan her şekilde yardımcı oldunuz mu?** Bir çalışanın maaşın gözden geçirilmesi durumunda, kendinize uygun eğitim, koçluk, tavsiye ve yardım sağlayıp sağlamadığınızı ve işlerini etkili bir şekilde yapması için gerekli ekipmanın sağlanıp sağlanmadığını sorun. Yoksa başarılarının önünde engeller mi vardı?
- **Bu pozisyon için piyasa rayici nedir?** Bu, özellikle alternatif çalışan havuzunun belirli bir şehir veya bölgeyle sınırlı olduğu kırsal veya kıyı bölgelerde bulunan mesleki firmalar için yerel bir oran olabilir. Veya mesleki firmanız kırsal bir bölgede bulunsa bile, şehir oranı gibi daha geniş bir oran olabilir. Farklı bir bakış açısı olması için, muhasebe mesleği için yapılmış çeşitli maaş anketlerini inceleyin; iş bulma kurumları da bu konuda size yardımcı olacaktır. Bir kişiye veya bir grup insana bu pazar ortalamasının üzerinde ödeme yapmanıza hangi özel faktörler neden olur?
- **Ne tür finansal olmayan faydalar sunacaksınız?** Bu izin, kullanırken esneklik tanımayı veya esnek çalışma saatleri sunmayı içerebilir. Bu da çalışanın maaşının bir kısmından fedakârlık yapıp, işin bireye sağladığı net değeri arttırmak anlamına gelebilir. Bununla birlikte, ilave eğitim veya mesleki gelişim faaliyetleri oluşturmak veya çalışanı

mesleki sertifika programları aracılığıyla desteklemek anlamına da gelebilir. Bu tarz finansal olmayan faydalar genelde size hiçbir maliyet getirmez ama çalışan için istihdam ilişkisinin değerini arttırır.

- **Ücret artışlarının sıklığına karar verin.** Bu yıllık veya tüketici fiyat endeksine uygun olarak yapılabilir.

#### **En iyi uygulamalara yönelik standart**

Her kişi için makul bir ücret beklentisi konusunda anlaşma sağlayın. İş ve kullanılan ölçüm kriterleri üzerinde anlaşın. Mevcut ödeme oranları için yerel kaynakları ve maaş anketlerini kontrol edin.

Hizmet bedeli paketinin sadece maaş bileşenini değil, ayrıca eğitim, akıl danışmanlığı, esneklik ve çeşitli işler gibi maddi olmayan faktörleri içermesini de sağlayın. Böylece çalışanlar değer verdikleri bir grup faydayı bir arada bulma imkanına sahip olurlar.

Maddi bileşen için, mesleki firmanızın olumlu bir sonuç elde etmesi yönünde verilen katkıları ek ücretlerle ilişkilendirin. Böylece çalışan ekstra maddi ödülün bazı ek verimlilik veya performansa bağlı olduğunu fark edecektir. Primler toplam hizmet bedeli paketinin bir parçası olabilir. Bunlar kabul edilebilir en az seviyenin üzerindeki bir performansla ilişkilendirildiğinde etkili olur. Örneğin, %10'dan fazla faturadan düşülecek miktar olmadan, bir kişinin bir yılda 1200 saat çalışmasını bekliyorsanız; 1200 saatin üzerindeki her bir ücretlendirilebilir saat için 20TL pirim ödemesi yapabilirsiniz. Bu şekilde, maaş kabul edilebilir performans seviyesini, primler ise bu seviyenin üzerindeki performansı kapsamış olur. Bu da kabul edilebilir performansı aşmak için gerçek bir teşvik sağlar.

Ücretlendirme politikanızın istenmeyen davranışlara neden olabilmesi konusunda dikkatli olun. Örneğin, artan ücretlendirilebilen süre için ücret ödenmesi, yetki devrine, tecrübesiz personelin eğitime veya mesleki firmanızın sistemine ve prosedürlerine yapılacak olan katkıyı azaltabilir.

Nihayetinde bu, sizin ve potansiyel çalışanınızın arasında bir görüşme olacaktır, bazı unsurlar ve ağırlıkları ile ilgili olarak aranızda bir pazarlık olacaktır.

Performans yönetme süreçlerinin bu ilk görüşmeyle başladığını unutmayın. Ardından beklentiler ve ücretler konusunda anlaşma gelir.

#### **4.8 Ödüller ve Takdir**

“Takdir” ve “ödül” terimleri arasında önemli bir ayrım vardır. Ödül ve takdirin nasıl ele alınacağı elbette kendi kültürünüze uygun olmalıdır- örneğin bazı ülkelerde belirli bir çalışanın seçilmesi ekibin geri kalanı için bir dışlama olarak görülebilir.

#### 4.8.1 Ödüller

Ödül, tamamlanmış bir görev veya proje için genel olarak alınan hizmetler karşılığında ücret veya tazminat sağlar (örneğin, alınan hizmet beklentileri aştığı zaman). Bazen çalışanı fazladan çaba veya mükemmel bir sonuç için ödüllendirmek amacıyla bir performans pirimi verilebilir.

#### 4.8.2 Takdir Etme

Takdir, etkili ve/veya olağanüstü performansı onaylar ve onurlandırır. Bir çalışanın başarısının, gerçek ve kişisel olarak beğenilmesine odaklanır. Takdir, rutin geri bildirim süreçlerinin bir parçası olarak veya tek sefere mahsus daha resmi bir ödül veya törenle sağlanabilir. Maslow'un belirttiği gibi, insanların temel bir takdir ihtiyacı vardır. Takdir edilmek, onları sürekli olarak yüksek seviyelerde performans göstermeye teşvik eder. Bir iş ortağından veya meslek mensubundan, iyi bir iş sonrasında gelecek olan basit bir "teşekkür ederim" sözü morali artırır ve kişilerin sorumlu olma ve zaman içerisinde daha iyi performans gösterme isteğini artırır.

Takdir etme stratejileri aşağıdaki şekillerde fayda sağlar:

- Kişinin öz güvenini artırır,
- Bireysel ve takım performansının iyileştirir,
- İstenilen eylem ve davranışları teşvik eder ve pekiştirir,
- Yüksek performanslı bir çalışma kültürü oluşturmaya yardımcı olur.

Bunların tümü, artan verimliliğe ve dolayısıyla karlılığa katkıda bulunur.

#### Takdir etmenin önündeki engeller

Uygun ödül ve takdir etmenin önündeki engeller şunlar olabilir:

- Bunu düzenli bir şekilde yapmak için gereken beceri veya güven eksikliği,
- Takdir stratejilerinin simgesel seçkincilik olduğuna ve performansın iyileştirilmesine yardımcı olmadığına dair kişisel inançlar,
- Takdir etme veya takdir edilme konusunda kötü geçmiş deneyimler,
- Bir çalışmanı, diğerinden ayırmama yönündeki istek,
- Mevcut stratejiler ve diğerlerinin değer sağlayabilecekleri konusundaki bilgi eksikliği,
- Bunu iyi yapmak için gerekli olan zaman veya kaynak eksikliği.

Bu durumların fark edilmesi ve bunların ele alınması için stratejiler uygulanması durumunda bu engeller aşılabılır.

**Tablo 4.8** Resmi Olmayan takdir etme stratejileri

Yazılı/Sözlü	İşle İlgili	Sembol ve Üstün Başarı Nişanları
<ul style="list-style-type: none"> <li>Teşekkür mektubu/kartı</li> <li>Olumlu iş referansı</li> <li>E-posta mesajı (diğerlerinin de görebileceği)</li> <li>Resmi olmayan sözlü geri bildirim</li> <li>Performans geri bildirimini onaylama</li> <li>Toplum içinde övme (örneğin, ekip toplantısında)</li> <li>Başarıları paylaşmak (örneğin, ekip toplantısında)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ek gelişim fırsatları (örneğin, konferanslara katılım)</li> <li>Öğrenme kaynakları (örneğin, yönetim kitapları, videolar)</li> <li>Daha zorlayıcı görevler</li> <li>Çapraz eğitim fırsatları</li> <li>Daha fazla miktarda zevkli iş, daha az miktarda diğer işler</li> <li>Ekibi önemli bir toplantıda temsil etme fırsatı</li> <li>Hedef belirleme, fikir üretme ve karar verme süreçlerine daha fazla katılım</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sertifika veya plaket verin</li> <li>Kişiyi öğle yemeğine çıkarın</li> <li>Bir kahvaltılık veya çay saatinde bir sunum töreni düzenleyin</li> <li>Kişisel ilgi alanlarıyla ilgili bir konuda onlara hediye çeki verin</li> <li>Sevdikleri bir hayır kurumuna para bağışlayın</li> </ul>

Resmi takdir stratejileri, çalışanınızı profesyonel bir kurumun veya sektörün ödülü için aday göstermeyi ya da ekibiniz için yüksek ücretlendirilen saatler ve üstün proje ödülleri gibi resmi şirket ödülleri oluşturmayı kapsayabilir.

Yüksek performansı takdir etmek için, yöneticiler yalnızca resmi takdir stratejileri kullanmalıdır. Anlamlı olmalarını sağlamak için:

- Tüm çalışanlar tarafından iyi anlaşılmalı için kriterleri geniş çapta tanıtır.
- Resmi ödülleri sunma nedeniniz konusunda şeffaf olun.
- Bireylerin veya ekiplerin katkılarını ve bunun iyi sonuçlarını ödül ile eşleştirin.
- Bir bireye verilecek ödül maddi değilse, bireyin kendi ödülünü seçmesine izin verin.
- Resmi süreçleri tamamlamak için resmi olmayan takdir etme şekilleri kullanın.
- Başarının ardından mümkün olan en kısa sürede resmi olarak takdir edin. Yılda bir defaya mahsus olmak üzere resmi ödüller için, zamanında resmi olmayan bir takdir sağlayın.

Takdirin kişisel, samimi ve dürüst bir şekilde iletildiğinden emin olun. Töreni ödülün önemi ile eşleştirecek şekilde düzenleyin ve takdir edilenlerin kişisel tercihlerini karşılayın.

#### 4.9 Çalışanların Çıkarılması/Değiştirilmesi

##### 4.9.1 Sözleşmenin Feshedilmesi

Ne yazık ki, işe alım süreciniz ne kadar özenli olursa olsun, bazen bir çalışan beklenen performansı gösteremeyebilir. Bu durumlarda, mesleki firmaya yönelik riski en aza indirmek için tüm tarafların bunu açıkça ve hızla ele alması en doğrusudur.

Sözleşme feshi ile ilgili yasal çerçeve zaman zaman değişir ve ülkeler arasında farklılık gösterir. Bununla birlikte, çoğu yasal düzenlemeler çalışanların sert, adaletsiz veya adil olmayan bir şekilde muamele görmesini engeller. Çalışanın uygun olmadığı sonucuna varmak için gerekli süreci izlediğinizi ve bunu destekleyecek belgelere sahip olduğunuzu göstermeniz gerekecektir. Bu, üzerinde anlaşmaya varılan ücretlendirilebilir saatlerin kayıtları, pozisyon tanımları ve performans ölçümleri, danışmanlık görüşmelerinin performans kayıtlarına ilişkin dosya notları ve performans değerlendirme sonuçlarının kopyaları şeklinde olabilir.

Ülkenizde bu kanıt resmi olarak gerekli olmasa bile, şirket içinde referansınız ve kayıtlarınız için bunlar gibi kayıtları tutmak en iyi uygulamadır.

İş sözleşmesi, tarafların yasal yükümlülüklerini ana hatlarıyla belirtiyor olması sebebiyle personeli işten çıkarırken başvurmanız gereken önemli bir belgedir. Çalışanınıza karşı sözleşmeden doğan ve yasal yükümlülüklerinizi yerine getirdiğinizden emin olmalısınız ve onlara kendi görevlerini yerine getirmelerini hatırlatmalısınız. Bunlar, müşteri ve mesleki firma bilgilerinin gizliliğini, rekabet içermeyen faaliyetleri ve mesleki firmanın sahip olduğu mülk veya bilgileri içerebilir.

Mesleki firmanızdan çıkarmak isteyebileceğiniz bazı çalışanlar olabileceği gibi, mümkün olduğu kadar uzun süre birlikte çalışmak isteyeceğiniz başka çalışanlar da olacaktır.

##### 4.9.2 Kıdemli Çalışanların Elde Tutulması

Pek çok ülkede, Baby Boomers kuşağı mensupları, nitelikli işgücünün büyük bir yüzdesini oluşturuyor ve emekli olmaya başlıyor. Emekli olduklarında, kapıdan onlarla çıkıp gidecek olan kayıp bilgi ve uzmanlığı hiç hesaba katmasak bile, emekli olduklarında onların yerini alacak yeterince genç çalışan yoktur.

Her iki taraf için de faydalı olduğundan, birçok mesleki firma bu çalışanları işyerinde daha uzun süre tutmanın yollarını araştırmaktadır. Örneğin:

- Daha kıdemli çalışanların her yıl çalıştıkları gün veya ay sayısını azaltmalarına ve ücretlerinde orantılı olarak daha az kazanmalarına izin verilebilir. Bu onların tam emeklilik dönemlerine hazırlanmalarını sağlarken aynı zamanda sosyal ağlarını ve mesleki becerilerini güncel tutar. Bu aynı zamanda genç personele yol göstermelerini ve gözlemcilik yapmalarını sağlar.

- İş yükünde inişli çıkışlı olan bir mesleki firmada, kıdemli çalışanlar müşterilere yüksek kaliteli, profesyonel hizmet sunarken ideal bir sözleşme çözümü sağlar.
- İş paylaşımı bu grup için çekici olabilir. Bazı finans kurumları, ön saflardaki hizmet rolleri için özellikle kıdemli çalışanları istihdam ediyor.

#### 4.9.3 İşten Ayrılma Anketleri

İşten ayrılma anketleri, çalışanlar kendi iradeleriyle ayrıldıklarında, mesleki firmanın çalışma ortamını sürekli iyileştirebilmesi için bu kararın arkasındaki nedenleri anlamasına yardımcı olur. Çıkış hakkında bilgi toplamanın yolları; çalışanla görüşerek ayrılma nedenini sormak veya standart bir anket aracılığıyla bu bilgileri elde etmektir.

Çalışan, ayrılmasının ardındaki gerçeği size söylerken her zaman rahat hissetmeyebileceğini unutmayın. Bu davranışının nedeni, daha geniş sektördeki kariyer seçenekleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olacağını veya gelecekte şirketinize geri dönme fırsatlarını engelleceğini düşünmesidir. Bu nedenle, büyük kurumlarda genellikle anonim anketler kullanılır. Açıktır ki, küçük bir mesleki firmada bu imkansızdır; çünkü, genelleştirilebilecek bir çalışan devir hızı yoktur.

Unutulmamalıdır ki, soru sorulmadıkça, mesleki firmayı geliştirecek herhangi bir bilgi toplanamaz. Bu en azından çalışanınıza personelin görüşlerine önem verdiğinizizi ve onlara iyi bir çalışma ortamı sağlamaya çalıştığınızı gösterir.

#### 4.10 Sonuç

Bu modül, en büyük varlığınız olan mesleki firmanızdaki çalışanları geliştirmeye odaklanmıştır. Bunu yapmanın en önemli yollarından biri, çalışan yönetimi stratejinizi geliştirmektir. Bu modül, beklentileri netleştirmenin önemi gibi temel bileşenlere değinmiştir ve ayrıca kuşaksal çeşitliliğin etkisini değerlendirmiştir. Bahsedilen bir diğer önemli konu ise, kurumunuz için gerekli olan beceriler bileşiminin belirlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için işe alımın ve ekip eğitiminin nasıl yapılması gerektiğiydi.

Yeni çalışanları işe alırken göz önünde bulundurmanız gereken temel konular, seçim süreciniz, mülakat ve işe başlama süreciniz de bu modülde değerlendirildi. Bir mesleki firmanın başarısını doğrudan etkileyen en önemli alan liderliktir ve bu modül, küçük ve orta ölçekli işletmelerde temel liderlik ilkelerinin nasıl uygulanacağını gösterir.

**Modül 4**, ayrıca ekiplerin nasıl oluşturulacağını ve geliştirileceğinin altını çizmiştir ve personel yönetiminin ve personeli elde tutmanın önemini vurgulamıştır. Bu da daha eksiksiz bir verimlilik anlayışı edinilmesini ve ekibin motive edilip ve ödüllendirilmesi için doğru yollar seçilmesini sağlar. Eklerde, modülde belirtilen materyallerin çoğunun uygulanabilmesi için faydalı olacak bir dizi kontrol listesi ve kişisel gelişim aracı sunulmaktadır.

Bu modülde geçen her bir başlık, tüm mesleki firmalar için oldukça önemlidir; bu sebeple modülde yer alan temel mesajların ve bu mesajların mesleki firmanızda en iyi şekilde nasıl uygulanabileceğinin tam olarak anlaşılması için zaman ayırmaya değecektir.

#### **4.11 Daha Fazla Bilgi ve IFAC Kaynakları**

[IFAC Küresel Bilgi Paylaşımı](#), muhasebe meslek mensuplarının düşünce liderliğine ve IFAC, üye kuruluşlar ve diğer önemli grup ve bireylerin kaynaklarına kolayca erişebilecekleri dijital bir merkezdir.

Mesleki Firma Yönetimi bölümü, bu modülü tamamlayacak ek makaleler, videolar ve kaynaklar içerir. İçeriği incelemeniz, geri bildirim sağlamanız, katkıda bulunanlarla iletişime geçmeniz ve güncel mesleki firma sorunları hakkında kendi görüşlerinizi paylaşmanız önerilmektedir.



#### Ek 4.1 İşlevsel Liderlik Kontrol Listesi

Görev	✓	Ekip	✓	Birey	✓
<p>Bir lider olarak siz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ortaklarınız/Yönetim Kurulunuzla takım hedefleri üzerinde anlaşın.</li> <li>Yetki ve temsilcileriniz konusunda net olun.</li> <li>Sizin ve ekibinizin nelerden sorumlu olduğunu anlayın.</li> <li>Üzerinde anlaşma kurduğunuz hedeflere ulaşmak amacıyla bir ekip planınız olsun.</li> <li>Öncelikleri planlamak ve belirlemek için zaman ayırın.</li> <li>Her bir görevin ne olduğu ve neleri gerektirdiği konusunda net olun.</li> <li>Her görevin başarısının nasıl ölçüleceğini bildirin.</li> <li>Gerekli kaynakları ve becerileri değerlendirin.</li> <li>İşi etkili bir şekilde yetkilendirin.</li> <li>İş yükünü adil ve uygun bir şekilde dağıtın.</li> <li>Performansı takip edin ve değerlendirin.</li> <li>Yüksek davranış standartlarını örnek alın.</li> </ul>		<p>Bir lider olarak siz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ekibinize hedefleri açıklayın ve öncelikler üzerinde anlaşın.</li> <li>Ekip üyelerine beklentilerinizi bildirin (alınacak sonuçlar ve standartlar).</li> <li>Ekibinizin karar verme süreçlerine katılımını teşvik edin.</li> <li>Ekibinizin verdiği önerilere ve bilgilere kulak verin.</li> <li>Ekibinizi, yapacağınız herhangi bir değişiklikten ve bu değişikliğin onları nasıl etkileyeceğinden haberdar edin.</li> <li>“Ekibinizi korumak” için zaman harcayın.</li> <li>Ekip üyelerinizin sağlık ve güvenlik ilkelerine uyduğundan emin olun.</li> <li>Çeşitliliğin takdir edilmesini örnek alın.</li> <li>Kuralları ve standartları eşit bir şekilde uygulayın.</li> <li>Ekibinizdeki anlaşmazlıklarla anında ilgilenin.</li> <li>Ekibinizi ortaklarınızı olumlu bir şekilde temsil edin.</li> <li>Siz de dahil olarak olumlu bir ekip ortamı oluşturun.</li> </ul>		<p>Bir lider olarak siz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Her bireyin işteki rolünü ve bu rolün “büyük resim”deki yerini bildiğinden emin olun.</li> <li>Çalışanlarınızla görevleri, öncelikleri ve standartlar konusunda anlaşma sağlayın.</li> <li>Gerekli ekipmanı, kaynakları ve bilgileri sağlayın.</li> <li>Her çalışanınızı tanıyın (güçlü yönler, zayıf yönler ve potansiyel).</li> <li>Yetkilendirmeyi bir geliştirme aracı olarak kullanın.</li> <li>Bireylere yol gösterin, eğitin ve geliştirin.</li> <li>Her bireyle güçlü bir çalışma ilişkisi kurun.</li> <li>Sık sık yapıcı geri bildirimlerde bulunun.</li> <li>Yapılan iyi işi takdir edin ve ödüllendirin.</li> <li>Bireysel duyulan endişelerle hızlı ve adil bir şekilde ilgilenin.</li> <li>Her bir bireyi neyin motive ettiğini anlayın ve bu bilgiyi akıllıca kullanın.</li> </ul>	

## Ek 4.2 Kıdemli Meslek Mensubu/Yönetici Rol Tanımı

Kıdemli Meslek Mensubu Rol Tanımı		
<b>Bölüm:</b> Muhasebe	<b>Ekip:</b> Vergi	
<b>Rapor edilen kişiler:</b> Ortaklar/Müdür	<b>Bu kişiye rapor verenlerin rolleri:</b> Yok	
<b>Saat:</b> 8.30- 17.00 (bir saatlik öğle arası) Haftada 38 saat (ve gerektiğinde fazla mesai)	Ücretlendirme: TL(XXXX), artı (XXXX) teşvik ve performans dayalı yıllık maaş revizyonu	
<b>Stratejik özet:</b> Müşterilere yüksek kalitede hizmet sunup kuruma katkıda bulunarak X şirketinin müşteriler için tercih edilen muhasebe şirketi olmasını sağlar.		
<b>Konum Özeti:</b> Vergi muhasebesi, iş danışmanlığı ve müdür/ortak tarafından yetkilendirilen diğer hizmet alanları dahil olmak üzere müşteri portföyünden sorumlu olun. Ayrıntılara dikkat ederek işin doğruluğunu ve eksiksizliğini sağlarken, aynı zamanda verimliliği ve ekip performansını koruyun. Beş yıl ve üzerinde deneyime sahip meslek mensupları için uygundur.		
<b>Performans Değerlendirmesi:</b> Öncelikle ilk üç aylık deneme süresi ve ardından her yıl yapılan değerlendirme		
Temel Sorumluluklar		
Temel Sonuç Alanı	Temel Faaliyetler	Performans Ölçütleri
Muhasebe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekip tarafından yapılan sorgulama ve son inceleme çalışmalarına katılın.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşlerin ekip tarafından doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın.</li> </ul>
Aylık Geçici Mizan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekip tarafından yapılan sorgulama ve son inceleme çalışmalarına katılın.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşlerin ekip tarafından doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın.</li> </ul>
Vergilendirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm düzeltmeler, yılsonu amortisman girişleri, karşılıklar, tahakkuklar ve peşin ödemeler de dahil yılsonu geçici mizanını bitirin</li> <li>Bireyler ve işletmelerin vergi beyannameleri için çalışma kağıtları hazırlayın.</li> <li>Taslak finansal tablolar hazırlayın.</li> <li>Gelir vergisi beyannamesi hazırlayın.</li> <li>Ekip tarafından yapılan sorgulama ve son inceleme çalışmalarına katılın.</li> <li>Müşterilerin sorularına yanıt verin ve iletişim kurun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışma kağıtlarının, kontrol listelerinin ve kurum içi süreçlerin doğru ve zamanında tamamlandığından emin olun.</li> <li>İşlerin ekip tarafından doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın.</li> <li>Müşteri memnuniyetini sağlayın.</li> <li>Vergi kanunları ve yönetmeliklerine uyulduğundan emin olun.</li> <li>Düzenleyicilere tüm işlerin zamanında teslim edilmesini sağlayın.</li> </ul>

Kıdemli Meslek Mensubu Rol Tanımı		
KDV* Uygunluğu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgisayar kayıtlarının müşteri kayıtlarıyla karşılaştırılmasına dayalı olarak KDV uzlaşmalarının denkliklerini inceleyin.</li> <li>KDV iadelerini hazırlayın.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışma kağıtları ve kontrol listelerinin doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın.</li> </ul>
Ekip Performansının Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekip üyelerine rollerini, sorumluluklarını ve şirket tarafından sağlanan desteği net bir şekilde açıklayın.</li> <li>Ekibinizin pozitif dinamiğini koruyun.</li> <li>Çalışan performansını etkilemeden önce, olumsuz ekip dinamiklerini belirleyin.</li> <li>Olumlu bir ekip dinamiğini yeniden oluşturmak için uygun stratejileri uygulayın.</li> <li>Ekip üyelerine performansları ve çalışma standartları hakkında sürekli geri bildirim sağlayın.</li> <li>Gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi dahil olmak üzere yıllık olarak resmi performans değerlendirme sürecini gerçekleştirin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm ekip üyeleri, kendilerinden ne beklendiğini ve kaynakları/desteği nereden alabileceklerini açıkça bilmektedir.</li> <li>Ekibin tüm üyeleri işlerini zamanında ve yüksek standartlarda tamamlamaktadır.</li> <li>Ekip üyeleri, ekipte ve mesleki firma için çalışmaktan keyif aldıklarına dair olumlu geribildirim sağlamaktadır.</li> <li>Tüm ekip üyeleri, performansları ve çalışma standartları hakkında sürekli geri bildirimler almaktadır.</li> <li>Tüm ekip üyeleri her yıl resmi olarak değerlendirilir.</li> <li>Tüm ekip üyelerinin kişisel gelişim planları vardır ve planlarını tamamlarken desteklenirler.</li> </ul>
<p>Müşterileriniz, müdürünüz/ortağınız, mesleki firma yöneticileriniz, diğer meslek mensupları ve destek çalışanlarınız ile birlikte hareket edin. Muhasebe ekibinizi denetleyin.</p>		
<p>*KDV, katma değer vergisinin kısaltmasıdır.</p>		
<b>Bilgi ve Beceriler (Yetkinlikler)</b>		
Gerekli Olan	İstenilen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Üst düzeyde muhasebe ve vergilendirme becerileri ve bilgisi</li> <li>İyi düzeyde bilgisayar kullanabilme: bilgisayar kullanımı ve e-postaya, internete, bulut tabanlı uygulamalara erişme yeteneği</li> <li>Microsoft yazılımına ilişkin orta düzeyde bilgi</li> <li>Muhasebe yazılım programlarının iyi düzeyde bilinmesi</li> <li>Ekibi denetleme kabiliyeti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detaycı ve doğrucu bakış açısı</li> <li>Muhasebe konusunda iyi düzeyde bilgi</li> </ul>	

<b>Kişisel Özellikler</b>	
<b>Gerekli Olan</b>	<b>İstenilen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İyi derecede yazılı ve sözlü iletişim ve özellikle telefonlara profesyonel tavırla cevap verme</li> <li>• Ekip üyesi olarak çalışabilme becerisi</li> <li>• Girişim</li> <li>• Birden fazla önceliği dengeleyebilme yeteneği</li> <li>• Öğrenme isteği</li> <li>• Detaylara dikkat etmek</li> <li>• Pratik kişisel sunum</li> <li>• Önceden belirlenmiş standartlara karşı kendinden ve ekip performansından sorumlu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitif, proaktif tavır</li> </ul>
<b>Eğitim, Mesleki Eğitim ve Gelişim</b>	
<b>Gerekli Olan</b>	<b>İstenilen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muhasebe veya işletme diploması</li> <li>• Profesyonel bir muhasebe firmasında</li> <li>• en az 5 yıllık bir deneyim</li> <li>• Gelir vergisi ve KDV hükümlerinin diğer yasal düzenlemelerle ve gerekliliklerle birlikte çok iyi anlaşılması</li> </ul>	

## Ek 4.3 Yardımcı Meslek Mensubu Rol Tanımı

Yardımcı Meslek Mensubu Rol Tanımı		
<b>Bölüm:</b> Muhasebe	<b>Ekip:</b> Vergi	
<b>Rapor edilen kişiler:</b> Ortağa/Müdüre karşı nihai olarak sorumluluk sahibi olan Vergi Müdürü	<b>Bu kişiye rapor verenlerin rolleri:</b> Yok	
<b>Saat:</b> 8.30–17:00 (bir saat öğle molası) Haftada 38 saat (ve gerektiğinde fazla mesai)	Ücretlendirme: TL(XXXX), artı (XXXX) teşvik ve performansa dayalı yıllık maaş revizyonu	
<b>Stratejik özeti:</b> Müşterilere yüksek kalitede hizmet sunup kuruma katkıda bulunarak X şirketinin müşteriler için tercih edilen muhasebe şirketi olmasını sağlar.		
<b>Konum Özeti:</b> Yönetici tarafından yetkilendirildiğiniz gibi vergi muhasebesi alanlarında müşteri çalışmalarından sorumlu olun. Detaylara dikkat ederek işin doğruluğunu ve eksiksizliğini sağlarken aynı zamanda verimliliği koruyun. İki ila üç yıllık deneyime sahip meslek mensupları için uygundur.		
<b>Performans Değerlendirmesi:</b> Öncelikle ilk üç aylık deneme süresi ve ardından her yıl yapılan değerlendirme		
Temel Sorumluluklar		
Temel Sonuç Alanı	Temel Faaliyetler	Performans Ölçütleri
Defter tutma	• Muhasebe mesleği stajyeri tarafından yapılan işi gözden geçirin.	• İşlerin doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın.
	• Satış defteri ve satın alma defteri de dahil olmak üzere yevmiye defteri ve genel muhasebeyi inceleyin.	• İşlerin doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın.
Aylık Geçici Mizan	• Banka hesapları, satış ve satın alma defterlerinin uygunluğunu gözden geçirin. • Ay sonu amortisman girişlerini, provizyonları, tahakkukları ve ön ödemeleri hesaplayın ve gönderin.	• Doğru bir şekilde ve zamanında tamamlayın.
Vergilendirme	• Tüm düzeltmeler, yılsonu amortisman girişleri, karşılıklar, tahakkuklar ve peşin ödemeler de dahil yılsonu geçici mizanını bitirin. • Bireyler ve işletmelerin vergi beyannameleri için çalışma kağıtları hazırlayın. • Taslak finansal tablolar hazırlayın. • Gelir vergisi beyannamesi hazırlayın.	• Çalışma kağıtlarını ve kontrol listelerini doğru ve zamanında tamamlayın.

Yardımcı Meslek Mensubu Rol Tanımı		
KDV Uygunluğu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgisayar kayıtlarının müşteri kayıtlarıyla karşılaştırılmasına dayalı olarak KDV uygunluklarının denkliklerini inceleyin.</li> <li>KDV iadelerini hazırlayın.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışma kağıtlarını ve kontrol listelerini doğru ve zamanında tamamlayın.</li> </ul>
Ekip Performansının Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Size karşı sorumlu olan muhasebe mesleği stajyerlerine rollerini, sorumluluklarını ve mesleki firmanın sağladığı desteği net bir şekilde açıklayın.</li> <li>Ekibinizin pozitif dinamiğini koruyun.</li> <li>Çalışan performansını etkilemeden önce, olumsuz ekip dinamiklerini belirleyin.</li> <li>Olumlu bir ekip dinamiğini yeniden oluşturmak için uygun stratejileri uygulayın.</li> <li>Ekip üyelerine performansları ve çalışma standartları hakkında sürekli geri bildirim sağlayın.</li> <li>Gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi dahil olmak üzere yıllık olarak resmi performans değerlendirme sürecini gerçekleştirin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm ekip üyeleri, kendilerinden ne beklendiğini ve kaynakları/desteği nereden alabileceklerini açıkça bilmektedir.</li> <li>Ekibin tüm üyeleri işlerini zamanında ve yüksek standartlarda tamamlamaktadır.</li> <li>Ekip üyeleri, ekiplerinden ve mesleki firma için çalışmalarından keyif aldıklarına dair olumlu geribildirim sağlamaktadır.</li> <li>Tüm ekip üyeleri, performansları ve çalışma standartları hakkında sürekli geri bildirimler almaktadır.</li> <li>Tüm ekip üyeleri her yıl resmi olarak değerlendirilir.</li> <li>Tüm ekip üyelerinin kişisel gelişim planları vardır ve planlarını tamamlarken desteklenirler.</li> </ul>
<p>Müşterileriniz, müdürünüz/ortağınız, mesleki firma yöneticileriniz, diğer meslek mensupları ve destek çalışanlarınız ile hareket edin. Muhasebe meslek stajyerinizi denetleyin.</p>		
Bilgi ve Beceriler (Yetkinlikler)		
Gerekli Olan	İstenilen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>İyi derecede defter tutma ve muhasebe becerileri</li> <li>İyi düzeyde bilgisayar kullanabilme: bilgisayar kullanımı ve e-postaya, internete, bulut tabanlı uygulamalara erişme yeteneği</li> <li>Microsoft yazılımına ilişkin orta düzeyde bilgi</li> <li>Muhasebe yazılım programları hakkında iyi düzeyde bilgi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detaycı ve doğrucu bakış açısı</li> <li>Muhasebe konusunda iyi düzeyde bilgi</li> <li>Muhasebe mesleği stajyerlerini denetleme ve çalışanları destekleme yeteneği</li> </ul>	

Yardımcı Meslek Mensubu Rol Tanımı	
<b>Kişisel Özellikleri</b>	
Gerekli Olan	İstenilen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İyi derecede yazılı ve sözlü iletişim ve özellikle telefonlara profesyonel tavırla cevap verme</li> <li>• Ekip üyesi olarak çalışabilme becerisi</li> <li>• Girişim</li> <li>• Birden fazla önceliği dengeleyebilme yeteneği</li> <li>• Öğrenme isteği</li> <li>• Detaylara dikkat etmek</li> <li>• Pratik kişisel sunum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitif, proaktif tavır</li> </ul>
<b>Eğitim, Mesleki Eğitim ve Gelişim</b>	
Gerekli Olan	İstenilen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muhasebe veya işletme diploması</li> <li>• Profesyonel bir muhasebe firmasında veya ticari ortamda en az iki-üç yıllık deneyim</li> <li>• Gelir vergisi ve KDV hükümlerinin temel düzeyde bilinmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelir vergisi ve KDV konusunda alınmış eğitim veya deneyim</li> </ul>

## Ek 4.4 Muhasebe Mesleğinde Stajyerin Rol Tanımı

Muhasebe Mesleği Stajyeri Rol Tanımı		
<b>Bölüm:</b> Muhasebe	<b>Ekip:</b> Vergi	
<b>Rapor edilen kişiler:</b> Ortağa/Müdüre karşı nihai olarak sorumluluk sahibi olan Vergi Müdürü	<b>Bu kişiye rapor verenlerin rolleri:</b> Yok	
<b>Saat:</b> 8.30–17.00 (bir saatlik öğle arası) Haftada 38 saat (ve gerektiğinde fazla mesai)	Ücretlendirme: TL (XXXX), artı (XXXX) teşvik ve performansa dayalı yıllık maaş revizyonu	
<b>Stratejik özeti:</b> Müşterilere yüksek kalitede hizmet sunup kuruma katkıda bulunarak X şirketinin müşteriler için tercih edilen muhasebe şirketi olmasını sağlar.		
<b>Konum Özeti:</b> Yönetici tarafından yetkilendirildiği gibi, defter tutma ve vergi muhasebesi alanlarında müşteri işlerinden sorumludur. Detaylara dikkat ederek işin doğruluğunu ve eksiksizliğini sağlarken aynı zamanda verimliliği korur. Yeni mezunlar için uygundur.		
<b>Performans Değerlendirmesi:</b> Öncelikle ilk üç aylık deneme süresi ve ardından her yıl yapılan değerlendirme		
Temel Sorumluluklar		
Temel Sonuç Alanı	Temel Faaliyetler	Performans Ölçütleri
Defter tutma	• Banka detaylarının verileri, gelir ve gider bilgileri.	• Kayıtlar haftalık olarak güncel tutulur. • Doğruluk ve bütünlük.
	• Satış defteri ve satın alma defteri de dahil olmak üzere genel yevmiye defteri ve genel muhasebe defteri tutar.	• Kayıtlar haftalık olarak güncel tutulur. • Doğruluk ve bütünlük.
Aylık Geçici Mizan	• Banka hesaplarını, satış ve satın alma defterlerini kontrolü.	• Uygunluk raporlarının doğru ve zamanında tamamlanması.
Vergilendirme	• Bireyler ve işletmeler için temel vergi beyannameleri çalışma kağıtları hazırlayın.	• Çalışma kağıtlarını ve kontrol listelerini doğru ve zamanında tamamlayın.
		• Çalışma kağıtlarını ve kontrol listelerini doğru ve zamanında tamamlayın.
Müşterileriniz, müdürünüz/ortağınız, mesleki firma yöneticileriniz, diğer meslek mensupları ve destek çalışanlarınız ile hareket edin. Muhasebe mesleği stajyerinizi denetleyin.		



<b>Muhasebe Mesleği Stajyeri Rol Tanımı</b>	
<b><i>Bilgi ve Beceriler (Yetkinlikler)</i></b>	
<b>Gerekli Olan</b>	<b>İstenilen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temel defter tutma ve muhasebe becerileri</li> <li>• İyi düzeyde bilgisayar kullanabilme: bilgisayar kullanımı ve e-postaya, internete, bulut tabanlı uygulamalara erişme yeteneği</li> <li>• Microsoft yazılımına ilişkin orta düzeyde bilgi</li> <li>• Muhasebe yazılım programları hakkında iyi düzeyde bilgi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detaycı ve doğrucu bakış açısı</li> <li>• Muhasebe sektöründe temel düzeyde bilgi</li> </ul>
<b><i>Kişisel Özellikleri</i></b>	
<b>Gerekli Olan</b>	<b>İstenilen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İyi iletişim becerileri; yazılı ve sözlü olarak</li> <li>• Ekip üyesi olarak çalışabilme becerisi</li> <li>• Girişim</li> <li>• Öğrenme isteği</li> <li>• Detaylara dikkat etmek</li> <li>• Pratik kişisel sunum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitif, proaktif tavır</li> </ul>
<b><i>Eğitim, Mesleki Eğitim ve Gelişim</i></b>	
<b>Gerekli Olan</b>	<b>İstenilen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muhasebe/İşletme diploması veya muhasebe alanında onaylı sertifikalar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelir vergisi ve KDV konusunda eğitim veya deneyim</li> </ul>

## Ek 4.5 Kişisel Gelişim Planı

Dönemini Kapsar \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ ila \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

(Kişinin Adı) İçin : \_\_\_\_\_

Temel Sonuç Alanı	Biraz Gelişim Gerekli Ana Faaliyet	Hangi Gelişim Faaliyeti Etkinliğinizi Arttıracaktır?	Sizi Kim Destekleyecek?	Bir Öncelik Belirtin	Tamamlanma Tarihi	İki taraf tarafından imzalandı Taraflar (Gelişim Faaliyeti tamamlandıktan sonra)
Aşağıdakiler yalnızca örnek olarak verilmiştir ve kapsamlı ve detaylı anlamları yoktur.						
Ekip Performansı	Performans Değerlendirme.	Etkili bir performans değerlendirme sürecinden nasıl geçileceğine dair kurslar üstlenin.	Doğrudan Denetçi	4		
Ekip Performansı	Pozitif ekip kültürünü benimseyin.	Yüksek performanslı bir ekibin nasıl geliştirileceğine dair atölye çalışmasına katılın.	Doğrudan Denetçi	2		
Vergilendirme	Vergi mevzuatı konusunda güncel kalın.	Meslek örgütleri güncelleme programlarına katılın.	Doğrudan Denetçi	3		
Vergilendirme	Vergi uygunluğu gerekliliklerindeki tüm değişiklikler konusunda güncel kalın.	Güncel makale ve dergileri takip edin.	Doğrudan Denetçi	1		

## Ek 4.6 Performans Anlaşması

Dönemini Kapsar \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ ila \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

(Kişinin Adı) İçin : \_\_\_\_\_

Kıdemli Meslek Mensubu/Yönetici (Örnek)

(On iki aylık dönemin başında belirlenen rol tanımındaki ilk üç sütunu doldurun ve çalışanın kendisinden beklenenleri anladığından ve kabul ettiğinden emin olun. On iki aylık dönemin sonunda, her maddeyi gözden geçirin ve kalan iki sütunu da doldurarak çalışanla bir performans düzeyi üzerinde anlaşın.

Sürece başka bir gelişim derecesi eklemek isterseniz, performans ölçütlerini karşılamak için gerekli yetkinlikleri belirleyebilir ve böylece “performans ölçütü” ile “gereksinimleri karşılaması” arasına bir sütun ekleyebilirsiniz.

Temel Sonuç Alanı	Temel Faaliyet	Performans Ölçütü	Gereksinimlerin Karşılması (Evet/Hayır/ karşılama derecesinin %'lik oranda belirtilmesi)	Performansı geliştirmek veya sürdürmek için gerekli olan nedir?
Muhasebe	Ekip tarafından yürütülen sorgulara ve son inceleme çalışmalarına katılın.	İşlerin ekip tarafından doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın.	Evet, zamanın %80'i	Zamanında %100 oranında tamamlamayı sağlamak için ekibin gelişimine daha fazla odaklanın. Mümkünse ekip üyelerinin sorularını yerinde yanıtlayın.
Aylık Geçici Mizan	Sorgulara ve son inceleme çalışmalarına katılın.	İşlerin ekip tarafından doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın.	Evet	Yok
Vergilendirme	Tüm düzeltmeler Yılsonu amortisman girişleri, karşılıklar, tahakkuklar ve peşin ödemeler dahil yıl sonu geçici mizanını bitirin. Bireyler ve işletmelerin vergi beyannameleri için çalışma kağıtları hazırlayın. Taslak finansal tabloları hazırlayın. Gelir vergisi beyannamesi hazırlayın. Sorgulara ve son inceleme çalışmalarına katılın. Müşterilerin sorularına yanıt verin ve iletişim kurun.	Çalışma kağıtlarının, kontrol listelerinin ve kurum içi süreçlerin doğru ve zamanında tamamlandığından emin olun. İşlerin ekip tarafından doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın. Müşteri memnuniyetini sağlayın. Vergi kanunları ve yönetmeliklerine uyulduğundan emin olun. Düzenlemelere tabi tüm işleri zamanında bildirilmesini sağlayın.	Evet, %60 güncel olmayan vergi mevzuatı kullanan çalışma kağıtlarındaki hesaplamalar. Müşterilerin, sorularına yanıt verilmesinde üç günlük bir geribildirim vardır.	Vergi mevzuatı bilgilerini güncelleyin. Müşteri sorularını aynı gün yanıtlayın.

Denetçi İmzası ve Tarih \_\_\_\_\_ \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Çalışan İmza ve Tarih \_\_\_\_\_ \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Modül 4: İnsan Kaynağı (Beşerî Sermaye): Beşerî Bir Stratejinin Geliştirilmesi

Temel Sonuç Alanı	Temel Faaliyet	Performans Ölçütü	Gereksinimlerin Karşılması (Evet/Hayır/ karşılama derecesinin %'lik oranda belirtilmesi)	Performans gelişimi veya sürekliliği için ne gereklidir?
<b>KDV Uygunluğu</b>	Bilgisayar kayıtlarının müşteri kayıtlarıyla karşılaştırılmasına dayalı olarak KDV uygunluklarının denkliklerini inceleyin. KDV iadelerini hazırlayın.	Çalışma kağıtlarını ve kontrol listelerini doğru ve zamanında tamamlayın.	Evet	Güncel dergi ve makaleleri okuyun
<b>Ekip Performans Yönetimi</b>	<p>Ekip üyelerine rollerini, sorumluluklarını ve mesleki firma tarafından sağlanan desteği net bir şekilde açıklayın.</p> <p>Ekibinizin pozitif dinamiğini koruyun.</p> <p>Çalışan performansını etkilemeden önce, olumsuz ekip dinamiklerini belirleyin.</p> <p>Olumlu bir ekip dinamiğini yeniden oluşturmak için uygun stratejileri uygulayın.</p> <p>Ekip üyelerine performansları ve çalışma standartları hakkında sürekli geri bildirim sağlayın.</p> <p>Gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi dahil olmak üzere yıllık olarak resmi performans değerlendirme sürecini gerçekleştirin.</p>	<p>Tüm ekip üyeleri, kendilerinden ne beklediğini ve kaynakları/ desteği nereden alabileceklerini açıkça bilmektedir.</p> <p>Ekibin tüm üyeleri işlerini zamanında ve yüksek standartlarda tamamlamaktadır.</p> <p>Ekip üyeleri, ekiplerinden ve mesleki firmaları ile çalışmaktan memnun olduklarına dair olumlu geribildirim sağlar.</p> <p>Tüm ekip üyeleri, performansları ve çalışma standartları hakkında sürekli geri bildirimler almaktadır.</p> <p>Tüm ekip üyeleri her yıl resmi olarak değerlendirilir.</p> <p>Tüm ekip üyelerinin kişisel gelişim planları vardır ve planlarını tamamlamaları için desteklenirler.</p>	Son on iki ayda iki çalışanın ayrılmasıyla bazı ekip üyeleri tarafından ifade edilen güçlü bir memnuniyetsizlik yoktur.	<p>Yüksek performanslı bir ekibin nasıl kurulacağını öğrenin.</p> <p>Etkili geri bildirim sağlamak dahil, resmi bir performans değerlendirme sürecinin nasıl yürütüleceğini öğrenin.</p>

Denetçi İmzası ve Tarih \_\_\_\_\_ /\_\_\_\_/\_\_\_\_/

Çalışan İmza ve Tarih \_\_\_\_\_ /\_\_\_\_/\_\_\_\_/

# Teknolojiden Yararlanma

Modül

5

## İÇİNDEKİLER

---

<b>5.1</b>	<b>Giriş</b> .....	<b>321</b>
<b>5.2</b>	<b>Yeni ve Gelişen Teknolojiler</b> .....	<b>322</b>
5.2.1	Bulut Bilişim ve Sahip Olduğu Uygulamalar .....	323
5.2.2	Sosyal Ağlar/Çevrimiçi Topluluklar .....	326
5.2.3	İletişim Teknolojileri .....	326
5.2.4	Wikiler—İş Birliğine Dayalı Bilgi .....	327
5.2.5	Multimedya ve Video Paylaşımı .....	327
5.2.6	Bloglar .....	328
5.2.7	Ücretsiz Yazılım ve Açık Kaynak Uygulamaları .....	328
5.2.8	İş Zekâsı Yazılımı .....	328
5.2.9	Veri Analizleri .....	329
5.2.10	Yapay Zekâ .....	329
5.2.11	Geliştirme, Uyarlama veya Kullanıma Hazır Yazılım .....	329
5.2.12	XBRL and Standart İş Raporlaması .....	330
<b>5.3</b>	<b>Teknoloji Stratejisi Geliştirme</b> .....	<b>330</b>
5.3.1	Mevcut Konumun Anlık Görüntüsü .....	331
5.3.2	Bilgileri Güncellemek ve Fırsatları Özetlemek .....	332
5.3.3	Mesleki Firmanın Stratejisine Uyum .....	332
5.3.4	Projelerin Özetlenmesi .....	332
5.3.5	Uygun Ürünleri Belirleme .....	333
5.3.6	Tedarikçi Seçimi .....	333
5.3.7	Temel Teknolojileri Gözden Geçirme .....	334
5.3.8	Eğitim ve Destek Seçeneklerini Gözden Geçirme .....	335
5.3.9	Maliyetleri ve Sözleşme Koşullarını Anlama .....	335
5.3.10	Referans Arama .....	336
<b>5.4</b>	<b>Donanım Seçenekleri</b> .....	<b>337</b>
5.4.1	Donanım/İşletim Sistemi Platformu Seçimi .....	337
5.4.2	Terminal Servisleri/Citrix (Sunucu Hizmet Tabanlı - Thin Client Bilgisayar Ağı) ve Geleneksel Yerel Ağ Karşılaştırması (Kişisel Bilgisayar Tabanlı ya da Fat Client Bilgisayar Ağı) .....	338
5.4.3	Diğer Donanım/Altyapı Konuları .....	341

<b>5.5</b>	<b>Yazılım Seçenekleri .....</b>	<b>345</b>
5.5.1	İşletim Sistemleri.....	345
5.5.2	Yedekleme Yazılımı .....	345
5.5.3	Kişisel Verimlilik .....	345
5.5.4	Mesleki Firma Yönetimi .....	347
5.5.5	Uygunluk Hizmetleri .....	348
5.5.6	Meslek Mensuplarının Üretim Yazılımları .....	348
5.5.7	Vergi Beyannamesi Hazırlama .....	350
5.5.8	Mesleki Firma Yasal Kayıtlarını Muhafaza Etme ve Şekil Verme .....	352
5.5.9	Garanti ve/veya Emeklilik Fonu İdaresi ve Raporlama.....	352
5.5.10	Denetim Otomasyonu .....	353
5.5.11	İstatistiksel Örnekleme .....	354
5.5.12	İflas Yönetimi ve Raporlaması.....	355
5.5.13	Danışmanlık Hizmetleri Yazılımları .....	355
5.5.14	Geliştirilmiş Raporlama.....	355
5.5.15	Karşılaştırmalı Değerlendirme .....	356
5.5.16	Bütçeleme .....	356
5.5.17	Senaryo Analizi.....	357
5.5.18	İş Planlaması .....	358
5.5.19	İş Değerlemeleri.....	358
5.5.20	Vergi Planlaması .....	359
5.5.21	Varlık Yönetimi Araçları .....	359
5.5.22	Veri Analizleri Araçları.....	359
5.5.23	İletişim.....	361
5.5.24	Mesleki Firma İnternet Siteleri .....	361
5.5.25	Kurum İçi Bilgi Yönetimi Sistemleri.....	362
5.5.26	Belge Yönetimi, İş Akışı ve Tarama .....	363
5.5.27	Entegre Paketler ve Bolt-On (hızla eklenebilen sistem ya da ürün) Uygulamalar .....	367
<b>5.6</b>	<b>Mesleki Firmada İnovasyon için Teknolojiden Yararlanma .....</b>	<b>368</b>

5.6.1	Modern Muhasebe Firmasında Teknolojinin Rolü.....	368
5.6.2	Mobil Çalışma .....	369
5.6.3	Sanal Ofis .....	369
<b>5.7</b>	<b>Teknolojinin Riskleri.....</b>	<b>370</b>
5.7.1	Felaket Kurtarma ve İş Sürekliliği Planları .....	370
5.7.2	Siber Güvenlik .....	372
5.7.3	Donanım Bakım Planları.....	374
5.7.4	Kişiler ve Belgeler .....	375
5.7.5	İlkeler ve Prosedürler .....	375
5.7.6	Sigorta .....	377
<b>5.8</b>	<b>Sonuç .....</b>	<b>378</b>
<b>5.9</b>	<b>Daha Fazla Bilgi ve IFAC Kaynakları .....</b>	<b>379</b>
Ek 5.1	İnternet Sitesi/Kurum İçi Bilgi Sistemleri/ Kurum Dışı Bilgi Sistemleri Yazılım Değerlendirmesi .....	380
Ek 5.2	Belge Yönetimi/İş Akışı Değerlendirmesi .....	384
Ek 5.3	Bulut Bilişimleri Değerlendirme Kontrol Listesi .....	389



## 5.1 Giriş

---

Mesleki Firmalar müşterilerine verimli, uygun maliyetli, yüksek kaliteli ve kârlı hizmetler sunmak amacıyla, teknolojiye yüksek ölçüde bağımlıdır. Özel bir Bilgi Teknolojileri departmanı veya Yardım Masası'na sahip olma olasılıkları düşük de olsa, küçük ve orta büyüklükteki mesleki firmalar büyük bir mesleki kurumla aynı görevleri icra etmektedir. Bu görevlerin de bir mesleki firma çalışanına veya kurum dışı bir hizmet sağlayıcısına tahsis edilmesi gerekir.

Kullanılacak teknolojinin etkili seçilmesinin, uygulanmasının ve yönetilmesinin yanı sıra, mesleki firma çalışanlarına yazılım çözümlerini kullanabilmeleri için eğitim vermek de mesleki firmaların başarısı için kilit unsurdur. Mesleki firmanın kendi teknoloji stratejisini tanıtırken, öncelikle neye ulaşmak istediğini net bir şekilde belirlemesi gerekmektedir. Ardından, bunu büyük oranda sağlayabilecek bir sistem bulunmalıdır. Teknoloji mesleki bir firmaya aşağıdaki konularda yardımcı olabilir:

- İşin verimli işlenmesi ve planlanması,
- Mesleki firmanın iş sunumlarını geliştirmesi,
- Uygun felaket yönetimi mekanizmalarıyla verilerin verimli bir şekilde depolanması,
- Kayıtların tutulmasının yanı sıra, mesleki firmanın müşteri tabanı ile olan iletişiminin muhafaza edilmesi,
- Müşterilerle veri paylaşımının gerçekleştirilmesi,
- İletişim süreçlerinin kolaylaşması,
- Mesleki firmanın tanıtımı ve değeri,
- Zaman baskısının yönetilmesi.

Teknolojinin etkin kullanımıyla ilgili temel uygulamalardan birkaçı aşağıdaki gibidir:

- Mesleki firmanın performansı hakkında (çalışma süreçleri ve borç seviyeleri, maliyetleri, kârı ve duran varlıklara olan yatırımları da dahil olmak üzere) finansal detayları kaydeden bir uygulama yönetim sistemi,
- Birden fazla kişinin erişebileceği tek bir günlük veya kişisel ajanda yazılımı,
- Dosya yönetimi ve arşivleme yazılımı,
- Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) yazılımı,
- Müşterilerin mali verilerinin işlenmesini sağlayabilecek genel bir muhasebe programı (düzenli olarak güncellenen ve yasal muhasebe gerekliliklerine uyan şablonlara sahip olmalıdır),

- Zaman kaydı yazılımı (bu yazılım genellikle faturaları hazırlamanın yanı sıra kişi ve müşterilerin zamanı ve verimliliği izlemesini sağlayacak entegre faturalama modülleriyle birlikte),
- Sözcük işleme ve elektronik tablo özelliği,
- Kişiselleştirilmiş uygulamalarınızı oluşturabilen bir veri tabanı sistemi (isteğe bağlı),
- İnternet bağlantıları,
- Mesleki firmanız için bir internet sayfası,
- Tercihen müşteri defterine doğrudan entegrasyona sahip, amortisman ve elden çıkarma sırasında kazanç veya kayıp gibi tutarları hesaplayan bir duran varlık sistemi,
- Finansal kiralama konusu varlıklar için varlık ve yükümlülük değerlerini hesaplayan bir yazılım (isteğe bağlı),
- Prosedürlere dahil olan görevlerin otomasyonunda mesleki firmalara yardımcı olabilecek özel uygulamalar.

Muhasebe firmaları ve onların küçük işletme olan müşterileri için bilgi teknolojisi (BT) çözümleri sunan tedarikçilerin sayısı yükselmeye devam etmektedir. Yeni bulut teknolojilerinin bir sonucu olarak, mesleki firmalar bilgisayarlı muhasebeye yönelerek, meslek mensubunun oynadığı rolü değiştirmektedir. Bulut teknolojiler muhasebe, aylık rapor hazırlama gibi görevleri otomatikleştirmektedir.

Mesleki firmalar teknolojinin, düzenleyici gözetim programlarını da değişime uğrattığını kabul etmelidir. Düzenleyiciler, verilerin toplanmasını ve aktarımını otomatikleştirmek adına kullanılan sistemleri mesleki firmalar ile uyarlamaktadır ve gözetim programlarını güçlendirmek için veri analizi yeteneklerini geliştirmektedir. Sürekli değişen ortamda, meslek mensuplarının teknoloji ile ilgili en iyi uygulamaları benimsediklerinden emin olmaları gerekir.

Bu modül, mesleki firma içinde kullanılan teknoloji ve yeni gelişen teknolojilerden yararlanma konusundaki en güncel uygulama konularını inceler.

## 5.2 Yeni ve Gelişen Teknolojiler

Bilgi teknolojisi, internet bağlantılarının daha hızlı, daha güvenilir ve fiyat olarak daha uygun hale getirilmesine ve uygulamaların dünya çapında geliştirilmesine, dağıtılmasına ve kullanımına yönelik hızla gelişmeye devam etmektedir.

Günümüzde, işletmeler ve muhasebe firmaları interneti bir uygulama platformu olarak kullanmaktadır. Bu teknolojiler genellikle İnternet 2.0 olarak adlandırılır ve internet tabanlı toplulukların ve ana makinedeki hizmetlerin (sosyal mecralar, video paylaşım siteleri, wiki'ler ve bloglar gibi) gelişmesine ve evrimleşmesine katkıda bulunur.

Bulut teknolojisi halihazırda iyi bir şekilde oluşturulmuş durumdadır ve mesleki firmaların çalışmalarını etkilemektedir. İş ve müşteri kabulü, yazılıma, verilere, kişilere ve takvimlere kullanılan herhangi bir cihazdan erişilmesine olanak tanıyan hazır bulut uygulamaları tarafından yönlendirilmektedir. Mesleki firmalar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir ve meslek mensuplarının müşterileri ve personeli ile etkileşimde bulunma şeklini değiştirmeye başlamıştır.

Araştırmalar, muhasebe sektöründeki teknoloji yatırımının, mesleki firmalardaki verimliliğin temel bir unsuru olduğunu göstermektedir.

Mevcut ve gelişmekte olan teknolojiler, görevleri otomatik hale getirmek, veri girişi işlemlerini azaltmak ve müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını öngörmek için çözüm yolu sunar. Yeni nesil müşterilerin meslek mensuplarıyla yalnızca teknoloji yoluyla etkileşim kurmaya çalıştığını gösteren araştırmalar söz konusudur. Buna rağmen bazı mesleki firmalar, gelişen teknolojileri takip etmek için yeterli zaman ve kaynak bulamama riskiyle karşı karşıyadır. Teknolojiye yatırım yapmamak bir risktir. Bu risk, bir mesleki firmanın, teknolojiyi müşterilerine değer katma konusunda bir kolaylaştırıcı olarak gören çalışanları çekme ve elde tutma becerisini de etkileyecektir.

### 5.2.1 Bulut Bilişim ve Sahip Olduğu Uygulamalar

Bulut bilişim, gerçek zamanlı verilere her yerden/her zaman erişimi kolaylaştırmaktadır. Avantajları arasında gelişmiş verimlilik, artırılmış kullanılabilirlik, esnek ölçeklenebilirlik, hızlı dağıtım ve düşük ön maliyetler sayılabilir. Bulut sağlayıcıları, üç model kullanarak hizmetler sunmaktadır.

- **Hizmet olarak yazılım (SaaS)**

SaaS (veya Uygulama Servis Sağlayıcısı [ASP] uygulaması), daha ucuz ve daha kolay bir teknoloji çözümü sağlayarak, muhasebe firmalarının iş yapışı ve müşterileriyle olan etkileşimi üzerinde önemli ve hızlı bir etkiye sahiptir.

Zamanının büyük çoğunluğunu verileri senkronize etmek için harcamak yerine, mesleki firmalar artık aynı online veri setleri üzerinde çalışabilmektedir.

Bulut bilişim uygulamaları bir servis sağlayıcısı tarafından tutulur ve müşteriler tarafından internet üzerinden, genellikle basit bir internet tarayıcısı aracılığıyla, bazen de otomatik olarak indirilen küçük bir uygulamayla erişilir durumdadır.

- **Hizmet olarak Platform (PaaS)**

PaaS, uygulamaların oluşturulması için kullanılan bir bulut çözümdür. Bu model yazılımda, geliştiriciler, temel altyapı maliyetleri olmadan işletim sistemleri, programlama dili ve yürütme ortamları da dahil olmak üzere bilgi işlem platformlarına erişebilir.

- **Hizmet olarak Altyapı (IaaS)**

IaaS, en temel hizmet olarak bilinir ve işin tamamını yapan bir makineyi değil, bir işletmenin ekstra depolama alanını ve veri merkezlerine erişimi olan bir bulut tesisini ifade eder.

Bulut hizmeti, temel bilgi işlem hizmetlerini (bir sunucu, depolama ve isteğe bağlı hizmet olarak bir ağ gibi) sunmaktadır.

Bu modelde, bulut kullanıcısı işletim sistemlerinin ve uygulama yazılımlarının bakımından sorumludur.

Bulut bilişimin sahip olduğu uygulamaların birçok avantajı vardır:

- Kullanıcıların ihtiyaç duyduğu altyapı oldukça basit olabilir: Genellikle yalnızca bir internet tarayıcısı ve İnternet bağlantılarını çalıştırabilen bir bilgisayar söz konusu ihtiyaçtır. Tabletler, düşük maliyetli dizüstü bilgisayarlar ve akıllı telefonlar, bu yeni uygulamalardan yararlanmak için kullanılır haldedir.
- Bu, aynı zamanda mesleki firmaların ve çalışanlarının kendi cihazlarını kullanmalarına da izin verir, böylece firmanın altyapı için daha az sermaye harcaması konusunda genel bir etkiye sahiptir.
- Yazılım dağıtımı (software deployment) ortadan kalkar. Kullanıcının çalışma yeri için yazılım kurulumuna gerek yoktur ya da küçük bir uygulama otomatik olarak indirilebilir ve kurulabilir. Kullanıcılar karmaşık bir kurulum prosedürü üstlenmezler. Ayrıca, güncellemeler otomatik olarak yüklenerek, personelin yazılım uygulamalarının en son sürümlerini kullanmasını sağlamaktadır.
- Bulutun sahibi şirket, verileri barındırır ve güvenliğinden ve yedeklenmelerinden sorumludur. Güvenlik seviyesi, küçük mesleki firmaların doğrudan yapmaları halinde alabilecekleri önlemlerden çok daha yüksek bir seviyededir. Alanlar son derece güvenlidir ve gelişmiş güvenlik sistemleri konuşlandırılmıştır. Kullanıcılar, güvenlik sağlama ve düzenli yedekleme yapma ihtiyacından kurtulur.
- Kullanıcılar günün herhangi bir saatinde, internet bağlantısının mevcut olduğu herhangi bir yerden uygulamaya erişime sahiptir. Bu sayede bir mesleki firmanın personeli en verimli olduğu yerde çalışabilmektedir (örneğin, müşterinin ofisinde, evinde veya uzaktan çalışmak gibi).

Söz konusu uygulamalar ile ilgili bazı endişeler de vardır:

- Bulut şirketler genellikle herhangi bir güvenlik ihlali için sorumluluk kabul etmez. Bu endişe, çoğu bulut şirketinin yüksek düzeyde güvenli alanlar ve uygulama/veri erişimi sağlamaya yönelik önemli yatırımları ile hafifletilmiştir.

- Kullanıcının hizmeti sonlandırması veya sağlayıcının işi durdurması halinde verilere erişimin olması veya verilerin indirilebilmesi.
- Hizmet anlaşmaları neredeyse her konuda tedarikçiyi muaf tutmaya çalışır. Personel, verilere kendi cihazından, uzaktan eriştiğinde potansiyel gizlilik ve güvenlik sorunları ortaya çıkmaktadır. Bulut çözümlerinin kullanıcıları, verilerinin nerede depolanacağını ve düzenlemelerin potansiyel etkisini her zaman sorgulamaz veya fark edemeyebilir.

Bulut çözümlerinin hızlı bir şekilde benimsenmesine karşılık, dünyanın dört bir yanındaki hükümetler, işletmelere bilgilerin depolandığı, paylaşıldığı ve erişildiği yönetim yasaları konusunda netlik sağlamak adına verileri koruma kuralları geliştirmektedir. Birçok ülkede, bazı durumlarda sınır ötesi veri aktarımlarının yasaklanması da dahil olmak üzere, bireylerle ilgili verilerin harmanlanmasını, depolanmasını ve kullanımını düzenleyen gizlilik mevzuatları vardır. Bazı yerel meslek örgütleri verilerin nerede tutulduğunun anlaşılması için rehberlik hizmetleri sağlarlar. Ayrıca bazı meslek örgütleri, güvenlik için ikincil bir konuma verilerin periyodik olarak yedeklendiğine dair bir güvence düzeyi sağlamak için de rehberlik hizmeti veya standartlar geliştirmiştir.

Bununla birlikte, bulut bilişim meslek mensupları ve müşterilerinin birlikte çalışma şekli üzerinde bir etkiye sahiptir.

Bulutta muhasebe uygulamaları, verimsiz bilgi aktarımı ve değişiklikler gibi sorunları ortadan kaldırır. Uygulama online olarak kullanıldığı için meslek mensubu ve müşterisi, aynı verilere aynı anda erişim hakkına sahiptir. Bu bağlamda, biri tarafından yapılan herhangi bir ayarlama diğeri tarafından görülebilir. Dahası, verilerin ileri ve geri taşınması durumunun oluşturduğu problemler de ortadan kalkar.

Sağlayıcılar daha fazla özellikler geliştirmeye devam etmektedir. Örneğin, bir müşteri belirli bir işlemin kodlamasını bilmiyor olabilir. Bu durumda meslek mensubuna bir soru gönderilebilir ve meslek mensubu, bir bağlantıya tıklayarak, işlemi inceleyip, müşterinin sorgusuna yanıt verebilir veya müşterinin işlemi doğrudan kodlayabilmesini sağlayabilir. Yıl sonu işlemleri sürecinde meslek mensupları, müşterinin yanlış gibi görünen işlemlerini işaretleyebilmektedir.

Uyarı sistemleri içeren bulutta muhasebe uygulamaları, meslek mensuplarının gerçek zamanlı işlemleri görmesini sağlayabilir. Ardından meslek mensubu, iş performansı düşmeden sorunu düzeltmek için müşteriye ulaşabilir. Örneğin, alacak tahsilatı azalmaya başlarsa meslek mensubu bunu görebilir ve artan tahsilat faaliyetlerini önermek için müşteriyle iletişime geçebilir. Ayrıca müşteri ihtiyaçlarını öngörecektir ve vergi veya düzenlemelerdeki değişikliklerden etkilenecek müşterileri işaretleyebilecek olan internet bulut uygulamaları da geliştirilmektedir.

Bulut uygulamaların hızlı ve güvenilir bir internet bağlantısı olması gerekir. En iyi altyapının mevcut olduğu yerlerde bile, internet bağlantıları başarısız olabilmekte ve uygulamaya bağlantı kesilebilmektedir. Bu da verimliliğe zarar verir. Geliştiriciler, bu riski aşmak için, hizmet

bağlantısı kesildiğinde çalışmaya devam edebilen uygulamalar üretmektedir. Uygulamanın senkronize bir versiyonu ve veriler, yerel makinede saklanır. Bağlantı kesildiğinde, yerel makinede işleme devam edilebilir. Bağlantı yeniden kurulduktan sonra, bulut platformu ile yerel makine arasındaki uygulama ve veriler senkronize edilir ve bulut uygulamada işlem devam eder.

Bulut bilişim, mesleki firmalarının pahalı ağ ve donanım çözüm maliyetleri olmadan hızla büyümelerini veya küçülmelerini sağlar.

Müşteriler verilere ve finansal sonuçlara her yerden erişebilir ve mesleki firmalar geleneksel coğrafi sınırlar dışında da hizmet verebilirler.

### 5.2.2 Sosyal Ağlar/Çevrimiçi Topluluklar

Kullanıcılar, genellikle coğrafi konum, iş yeri ya da ilgi alanlarına göre Facebook, LinkedIn, Twitter ve benzeri ağlara katılabilirler. Bazı sosyal ağların kullanımı bir ülkeden ya da bölgeden diğerine göre değişebilir. Kullanıcılar, arkadaş veya bağlantılar ekleyebilir, onlara mesaj gönderebilir, profillerini güncelleyebilir ve arkadaşları, bağlantıları ve ilgi duydukları faaliyetler hakkında bildirim alabilir.

Birçok mesleki firma, iş yerindeki verimlilik kaybı hakkında endişelenirken, diğerleri başarı sınırına ulaşmayı denemektedir. Bazı uygulamalar (LinkedIn gibi) mesleki ağlar yaratmak için doğrudan iş insanlarını hedeflemektedir. Bu bir referans ağı olarak veya güvenilir birey ya da toplulukları bulmak amacıyla kullanılabilir. Bazı mesleki firmalar kendi gruplarını bu sosyal ağ sitelerinin içinde yaratarak mevcut ve geçmiş personelleriyle sürekli iletişimde kalmaktadırlar.

Muhtemeldir ki; sosyal mesleki ağ oluşturma ve diğer iletişim platformları (anlık mesajlaşmalar gibi), kurum içi ve dışı iletişim için önemli platformlar olacaktır. Mesleki firmalar, hizmetlerini kullanmış olan bireysel gruplarla bağlantı kurmak için sosyal ağ sitelerini artarak kullanmaktadır. *IFAC Küresel Bilgi Paylaşımı*, mesleki firmalar gibi farklı takipçiler için özel içerikleri olan, dünya çapındaki muhasebe mesleği için haberleri, görüşleri, kaynakları ve düşünce liderliğini bir araya getirerek bilgi paylaşımını teşvik etmek üzere geliştirilmiş olan bir aracın mükemmel bir örneğidir.

### 5.2.3 İletişim Teknolojileri

İletişim teknolojisindeki devrim, internetin (ve genel olarak teknolojik değişimin) açık bir etkisidir. Yirmi yıldan daha kısa bir süre içerisinde, iletişim, daha düşük maliyetlerle ve daha fazla kullanılabilirlik fırsatıyla önemli ölçüde yaygınlaşmıştır. Olumsuz yanı, anında yanıt beklentisi olmuştur. Bu bağlamda, personelin neredeyse sürekli olarak kurulmak istenen iletişime yanıt vererek dikkatinin dağılmasının ve bunun sonucunda verimlilik kaybına uğranmasının önlenmesi için dikkatli bir yönetim gerekir.

Birçok yeni iletişim platformu ortaya çıkmıştır. IP üzerinden ses (VoIP), telefon iletişimlerini dönüştürmeye devam etmektedir. VoIP, internet teknolojisini kullanarak sesin/sesli iletişimin aktarılmasıdır. VoIP aramalarının kalitesi her geçen gün artmaya devam etse de bazı sistemler, arayanlar arasındaki düşük kaliteli internet bağlantılarının neden olduğu gecikmeden mağdur olabilir.

“Skype” ve “FaceTime” gibi ürünler, farklı konumlarda bulunan ekip üyeleri arasında veya başka şehirlerde ve ülkelerde bulunan müşterilerle iletişim sağlamada ücretsiz veya çok düşük maliyetli sesli iletişimi kolaylaştırır. Daha yüksek bant genişliğine sahip bağlantılar gerektirmelerine rağmen, artık video görüşmeleri de yaygındır.

Anlık mesajlaşma sistemleri de özellikle genç insanlar tarafından yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Tüm dünyada cep telefonları kullanılmaktadır ve kullanım sürekli arttığı için maliyetler de sürekli olarak düşmektedir. Bu mesajlaşma sistemleri, bir iş ortamında basit bir soruya hızlı bir şekilde yanıt vermek için yardımcı olabilir. Sürekli iş kesintisi potansiyelinin verimliliği engellememesi için kullanım dikkatle kontrol edilmelidir.

#### **5.2.4 Wikiler—İş Birliğine Dayalı Bilgi**

Bir wiki, (Wikipedia tarafından tanımlananların en meşhuru) “ona erişen herkesin basitleştirilmiş bir biçimlendirme dili kullanarak içeriğe katkıda bulunmasını veya değişiklikler yapmasını sağlamak için tasarlanmış bir internet sayfası veya koleksiyonudur. Wikiler genellikle iş birliğine dayalı internet siteleri oluşturmak ve topluluk internet sitelerini güçlendirmek için kullanılmaktadır. İşbirliğine dayalı bir ansiklopedi projesi olan Wikipedia, en çok bilinen wikilerden biridir. Wikiler iş dünyasında kurum içi bilgi yönetimi sistemleri sağlamak için kullanılmaktadır.”

Wiki oluşturan birkaç muhasebe firması vardır. Bununla birlikte wikiler, insanların belge örnekleri üreterek, süreçleri tanımlayarak, teknik bilgileri kaydederek ve bilgiyi paylaşımlarına izin vererek verimliliği artırma potansiyeline sahiptir. Wikilerin bu faydaları sağlayıp sağlamayacağı ve wikileri sürdürmek için verimlilik kaybının olup olmayacağı belirsizdir. Müşterileri de çok fazla iletişim yükü altındadır; bu sebeple mesleki firmanın içeriğini okuyup okuyamayacakları şüphelidir.

#### **5.2.5 Multimedya ve Video Paylaşımı**

Elli yılı aşkın bir süredir nesiller, bilgiyi özümsemek ve iletişim kurmak için resim, video ve ses kullanmayı alışkanlık haline getirmiştir. İnternet bant genişlikleri artmaya devam ederken, video ve zengin internet tabanlı multimedya ortamları ortaya çıkmıştır.

Grafik olarak zengin oyun platformları, milyonlarca insanın etkileşime girebileceği ve projeler üzerinde iş birliği içinde çalışabileceği çevrimiçi ortamlar üretmişlerdir. Bazı işletmeler, ekiplerin coğrafi konumdan bağımsız olarak iş birliği içinde çalışmasını sağlayan, sanal işyerleri oluşturmak için artık bu platformlara lisans oluşturmaktadır.



“YouTube” gibi video paylaşım siteleri, videoların basitçe yüklenmesine ve paylaşılmasına izin verir. “Podcast” teknolojisi ses dosyalarının kolayca oluşturulmasını ve paylaşılmasını sağlamaktadır.

Mesleki firmalar, ekip üyeleri için internet tabanlı video eğitimlerinde ve müşterilerinin finansal okuryazarlığını geliştirme amacıyla sıklıkla multimedya kullanır.

Multimedyanın, mesleki firmanın müşterileriyle olan etkileşimini etkilemesi, yalnızca bir zaman meselesidir. Birçok mesleki firma, müşterilerin finansal sonuçlarını anlamalarına yardımcı olmak için grafik sunumlar kullanmaktadır. Sadece birkaçı, müşterilere işletme yönetimi ve en yeni yasal değişiklikler hakkında bilgi sağlamak için videoların ve podcast’lerin kullanımını denemektedir.

### **5.2.6 Bloglar**

Blog, genellikle bir kişi veya şirket tarafından kullanılan ve belirli bir konu hakkında yorumlar paylaşan bir internet sitesidir. Çoğu zaman okuyucular yanıt verme hakkına sahiptir ve blogda kendi düşüncelerini yayınlatabilirler. Bloglar, mesleki firmalar tarafından iş yönetimi fikirlerini özetlemek ve uzmanlığı vurgulamak ve müşteriler ve potansiyel müşterilerle daha fazla etkileşim kurmak için ek bir ortam oluşturma amacıyla kullanılabilir.

### **5.2.7 Ücretsiz Yazılım ve Açık Kaynak Uygulamaları**

Ücretsiz olarak dağıtılan bir yazılımdır. Tedarikçi, genellikle reklamlar yoluyla veya diğer ürünlerinin satın alınmasını teşvik ederek gelir elde eder. Bazı ücretsiz uygulamalar, kaliteli uygulamalar oluşturmak ve benzer fikirlere sahip geliştiricilerle yapılan iş birliklerinden bilgi edinmek isteyenler tarafından oluşturulmuş “açık kaynak” uygulamaları olabilir.

İnternet tarayıcıları en yaygın ücretsiz yazılımlardır. Microsoft Edge (Internet Explorer’ın yerini aldı), Mozilla Firefox, Google’a ait Chrome ve Apple’a ait Safari tamamen ücretsizdir. Microsoft’un Hotmail’i ve Google’ın Gmail’i gibi çoğu çevrimiçi e-posta sistemi de ücretsiz kullanılmaktadır.

Herhangi bir kritik mesleki firma uygulaması için ücretsiz yazılım kullanmayı düşünürken dikkatli olunmalıdır. Desteğin kullanılabilirliği ve ürünün güvenilirliği gibi konular gözden geçirilmelidir. Genellikle, kalite, işlevsellik ve güvenilirlik açısından güçlü bir üne sahip olmadığı sürece ücretsiz yazılımlardan kaçınılmalıdır.

### **5.2.8 İş Zekâsı Yazılımı**

İş zekâsı (BI) yazılımı, bir kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi saptamak ve karar verme sürecini iyileştirmek için iş verilerini analiz etmek üzere tasarlanmıştır. Yazılım aynı zamanda iş analitiği, büyük veri veya tahmine dayalı zekâ olarak da adlandırılır. Yazılımın adı ne olursa olsun, genel amaç mesleki firmaların daha sağlıklı kararlar almasına yardımcı olmaktır.



Yeni Mesleki Firma Yönetimi yazılımı artık çevrimiçi ve tahmine dayalı analiz ve karşılaştırma gibi ortak özellikleri içermekte ve mesleki firmaların müşterilerinin gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin etmede proaktif olmalarına olanak tanımaktadır. Finansal raporlar ve vergi beyannameleri gibi halihazırda eldeki verileri kullanarak ve bir araya getirerek eyleme geçirebilmekte ve katma değerli iş tahminlerini belirleyebilmektedir.

### 5.2.9 Veri Analizleri

Veri analizleri, teknolojinin veya uzman yazılımların kullanımlarının artmasıyla, içerdikleri bilgiler hakkında sonuçlara varmak için veri setlerini inceleme sürecidir.

Meslek mensupları için, veri analizi, bir müşteriye ait işlemlerin analizini genişletme ve derinleştirme fırsatı sunmaktadır. Veri analizi, denetçiler için denetimin kalitesini ve işin değerini iyileştirme fırsatı sağlamaktadır.

Günümüzde mesleki firmaların dahi veri analizi uygulamalarını daha uygun hale getiren çeşitli yazılımlar mevcuttur.

### 5.2.10 Yapay Zekâ

Yapay zekâ (AI), bir bilgisayar programının insanların bilişsel özelliklerini taklit ettiği, kendi kendine öğrenme yetilerine sahip olduğu ve problem çözmeyi geliştirdiği makineler tarafından ortaya konan zekâdır. Genellikle yapay zekâ olarak adlandırılan olgu, aslında teknoloji verimliliği ve otomasyondur.

Yapay zekanın meslek mensubundan rol çalacağına dair endişeler olmasıyla birlikte; ancak yenilikçi mesleki firmalar matematiksel kurallar veya algoritmalar kullanarak, müşterilerinin gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin edebilen yapay zekâ yazılımlarına yatırım yapmaktadırlar.

Yapay zekâ hakkında yeni düşünme şekli, onun zaman alıcı görevler yaptığını anlamaktır. Meslek mensuplarına, daha karmaşık ve ciddi düşüncelerini gerektiren konularda mesleki yargılarda bulunmaları için yardımcı olur. Müşteri makbuzlarının makinede okunabilir bir biçime dönüştürülmesi, şifrelenmesi ve daha sonra bir hesaba tahsis edilmesi gibi çoğunlukla tekrarlanan tüm görevler, faturalama veya kişisel gider mutabakatı gibi otomatikleştirilebilir. Bu yazılım platformları, faturaları, satış ve maliyet verilerini takip ederken kendi kendine öğrenebilme yetisine sahiptir.

Yapay zekâ, yalnızca verilerle değil, bilgiyle de ilgilidir ve meslek mensuplarının hesap uzmanlığından, katma değerli danışmanlığa doğru evrimini tamamlayacaktır.

### 5.2.11 Geliştirme, Uyarlama veya Kullanıma Hazır Yazılım

Hazır yazılım, meslek mensupları için uygun fiyatlı ve etkili yazılıma erişim sağlar; çünkü, geliştirme maliyeti paylaşılmaktadır. Ancak bazı mesleki firmaların mevcut iş süreçlerini veya gereksinimlerini karşılamayabilir ve özelleştirme ihtiyacı duyulabilir.

Yazılımı iş süreçlerinize ve aradığınız özelliklere uyacak şekilde özelleştirmek, yazılımın bakımı, güncellenmesi ve yükseltilmesi ile ilgili sorunlar (özelleştirilmiş yazılımları destekleme maliyetleri ve daha yüksek eğitim maliyetleri) gibi uzun vadeli riskler taşır. Yazılımı özelleştirmek yerine iş süreçlerinizi yazılıma uyacak şekilde yeniden yapılandırmanız gerekse de sağlanan standart özelliklere güvenmek genellikle daha iyi sonuçlar verir.

Ortaya çıkan yeni bir seçenek, temel bir veri tabanından veri çeken ve eklenti özelliğini kolaylaştıran bolt-on uygulamaları kullanmaktır. [Bölüm 5.5.27](#) entegre yazılım paketlerini ve bolt-on uygulamaları daha ayrıntılı olarak incelemektedir.

### **5.2.12 XBRL ve Standart İş Raporlaması**

XBRL, Genişletilebilir İş Raporlama Dilini destekler ve iş bilgilerinin paylaşımı için küresel bir standart haline gelmiştir. XBRL veya aynı zamanda bahsedildiği şekliyle standart iş raporlaması, standart bir sınıflandırma benimseyen ve verileri yazılımın okuyabileceği ve işleyebileceği bir şekilde işleyen çevrim içi kayıt tutmaya yarayan standart bir yaklaşımdır.

XBRL özellikli yazılım, hükümet mevzuatları ve raporlamalarda kullanılan standart terimleri içerir. Bu terimler daha sonra muhasebe yazılımında kullanılan, işletme ve verilerin kullanıcıları için tutarlılık yaratan terimlere yönlendirilir/bağlantılandırılır. Yazılım, bilgileri akılcı bir şekilde işlemek için XBRL etiketlerini kullanır ve son kullanıcıların birden çok kaynaktan gelen verilere kolayca erişip onları karşılaştırmasına olanak tanır. Ayrıca veri toplama ve analiz süresini azaltır ve raporlanan verilerin kullanıcılar tarafından aynı şekilde yorumlanmasını sağlar.

XBRL, bazı ülkelerde, mesleki firmaların ve işletmelerin verileri hükümet ve paydaşlarla paylaşma biçimini standartlaştırmaktadır. XBRL özellikli bir yazılım, kurum içi ve kurum dışı finansal ve iş raporlarını ve mevzuata uygunluk programlarını düzene sokabilir ve krediler için geri dönüş süresini, birleşme ve devralmaların tamamlanma süreçlerini hızlandırabilir.

XBRL özellikli yazılımlar, hükümet uyum formlarını doldurma ve verileri farklı sistemlere yeniden ekleme gibi ihtiyaçları veya farklı paydaşların gereksinimlerini yorumlamak gibi zaman alıcı faaliyetleri azaltır. Bu kazanım, çoğu mesleki firmanın XBRL özellikli yazılımlardan sağladığı hızlı sonuçtur. Ayrıca, elektronik yerleştirme sistemleri veri paylaşımı için ek güvenlik katmanları sağlar.

### **5.3 Teknoloji Stratejisi Geliştirme**

Çok az sayıdaki mesleki firmanın düzenli olarak gözden geçirilen resmi bir teknoloji stratejisi veya planı vardır. Mesleki firmalar, en az yıllık olarak gözden geçirilen ve güncellenen bir teknoloji planı ve bütçe oluşturmayı dikkate almalıdır. Mesleki firmanın yönetim ekibi veya ortakları, bu planı gözden geçirmeli ve onaylamalıdır. Onaylandıktan sonra, teknolojiden sorumlu olan ortak veya yönetici, planı uygulamakta özgür olmalıdır ve yalnızca plandan önemli bir sapma gerektiğinde ek onaylar almalıdır.

Yapılan bir plan olmadan sistem edinmek tehlikelidir ve kötü kararlara neden olabilir. Bu da, maliyetin artmasına, verimlilik kaybına ve sonrasında (daha iyi kararlar alınsa dahi) oluşabilecek fayda kaybına neden olabilir. Mesleki firmanızın bir planı olamadan, asıl ihtiyacınız olan şey yerine tedarikçinin satmak istediği şeyi satın alabilirsiniz. Planınız, şimdi ihtiyacınız olan unsurların yanı sıra gelecekteki olası donanım/yazılım alımlarını da içermelidir.

Mesleki firmalar, yazılım ve donanım seçeneklerinin objektif bir değerlendirmesini yapmalıdır. Tedarikçiler, sundukları çözümlerinin faydalarını tanıtırken farklı alternatifleri değerlendirmeniz gerekecektir. Bir tedarikçinin değerlendirme sürecinizi kontrol etmesine izin vermemelisiniz. Seçim sürecinin kontrolünü elinizde tutun ve tüm tedarikçilere aynı değerlendirme kriterlerini uygulayın. Ancak bu şekilde çözümlerin ve mesleki firmanızın değeri hakkında adil bir değerlendirme yapabilirsiniz.

Bir teknoloji planının unsurları aşağıdaki gibidir:

### 5.3.1 Mevcut Konumun Anlık Görüntüsü

Mesleki firmanızın mevcut teknolojilerini gözden geçirin ve aşağıdakileri özetleyin:

<b>Kullanılan donanım</b>	Ana özellikleri, güncelliği, bakım planları ve güncelleme/değiştirme önerilerini içeren tüm donanımlar.
<b>Kullanılan yazılım</b>	Tüm yazılım uygulamaları, son sürümleri ve bakım planları. Yazılım, geçerli yazılım lisans gerekliliklerine uygun olarak dağıtılmalıdır. Bu gereksinimler, bir uygulama için kullanım koşullarını belirtir ve yazılımın üreticisi ile kullanıcısının haklarını tanımlar.
<b>Teknoloji yönetimi yapısı</b>	Mesleki firmanızın sistemlerini korumak için kullanılan, bireysel beceriler, iş için gerekli zaman ve işe ayrılan zaman gibi konuları vurgulayan kurum içi ve kurum dışı kaynaklardır. İhtiyaç duyulan iyileştirmeler de vurgulanacaktır.
<b>Harcamalar</b>	Kurum içi işçilik ve sigorta masrafları dahil tüm masraflar.
<b>Üstün projeler</b>	Projeyi başarılı bir şekilde tamamlamak için gereken kaynakları, zaman çizelgelerini ve tamamlamanın önündeki tüm engelleri vurgulayın.
<b>Güçlü yönler ve zayıf yönler</b>	Mesleki firmanızın teknolojik başarıları ve faaliyet gösterdiği alanları, aldığınız olumlu ve olumsuz sonuçların arkasındaki nedenleri vurgulamaktadır.
<b>Yaşanan sorunlar ve hedeflenen iyileştirmeler</b>	Tüm personelin görüşlerini alın. Mevcut sistemle ilgili sorunları ve bunun nasıl değiştirilebileceğine dair düşüncelerini öğrenmek için bir anket kullanılabilir veya personel grupları ile görüşmeler yapılabilir. Ayrıca, mesleki firma yazılımı kullanan müşterilerinin de görüşleri alınabilir.

### 5.3.2 *Bilgileri Güncellemek ve Fırsatları Özetlemek*

Özellikle teknolojiye kişisel ilgisi az meslek mensuplarının teknolojilerindeki en son gelişmeleri takip etmelerini sağlamak, mesleki bir firma için zor olabilir. Tedarikçi veya meslek örgütü konferansları, internet siteleri, dergiler ve haber bültenleri bu konuda faydalı güncellemeler sağlayabilir. Planınızın bu bölümü, donanım ve yazılımdaki yeni gelişmeleri ve bunların potansiyel faydalarını özetlemelidir.

### 5.3.3 *Mesleki Firmanın Stratejisine Uyum*

Teknoloji planınızın, mesleki firmanın genel stratejik planıyla uyumlu olmasını sağlayın. Büyüme hedefleriniz, ofis sayınız, hizmet teklifleriniz ve standartlarınızın tümü, mesleki firmanızın sunması gereken teknolojileri yönlendirecektir.

Mesleki firmanız buna ek olarak verimliliğini, müşterilerine sunduğu hizmeti veya karlılığını artırmak için teknolojik gelişmelerden yararlanabilir. Bu teknolojik gelişmelere örnek olarak, uzaktan erişim, belge yönetimi ve tarama, çoklu ekranlar veya internet sitesi iyileştirmelerini sayabiliriz.

Mesleki firmanızın stratejik teknoloji hedeflerini özetleyin ve en iyi sonuçları sağlama potansiyeline sahip projelere odaklanmak için bunları açıkça sıralayın.

### 5.3.4 *Projelerin özetlenmesi*

Mesleki firmanızın stratejik teknoloji hedeflerini belirledikten sonraki adım, istenen sonuçları elde etmek için gereken projeleri belirlemektir. Her projeniz için aşağıdakileri içeren bir plan ve gerekçe geliştirin:

- Projenin faydaları;
- Projeyi tamamlamak için gereken görevler,
- Gerekli kaynaklar ve kilit personel,
- Herhangi bir donanım altyapı edinme maliyeti,
- Herhangi bir yazılım edinme maliyeti,
- Herhangi bir uygulama ve eğitim maliyeti (kurum içi işçilik maliyetleri dahil),
- Devam eden her türlü bakım, eğitim ve ilgili maliyetler,
- Mesleki firmada projeyi en iyi şekilde yürütecek olan kişi,
- Proje aşımalarının erken fark edilmesini ve hızla düzeltilmesini sağlamak için izlenecek kilit
- yapı taşları,

- Projenin başka bir projeye bağlantısının olması ve bu sebeple o projenin bir kısmı veya tamamı tamamlanana kadar ilgili projenin başlatılamayacağı,
- Projenin ne kadar zaman alacağı.

Ayrıntılı bir teknoloji planı ve bütçe geliştirerek, teknolojik gelişmelerden yararlanmak ve firmalarına ya da müşterilerine en uygun sonuçları sunmak için mesleki firmalar kendilerini geliştirmelidir.

### 5.3.5 Uygun Ürünleri Belirleme

Yapılan bir plan olmadan sistem edinmek tehlikelidir ve kötü kararlara neden olabilir. Bu da, maliyetin artmasına, verimlilik kaybına ve sonrasında daha iyi kararlar alınsa dahi oluşabilecek fayda kaybına neden olabilir. Mesleki firmanızın bir planı olamadan, asıl ihtiyacınız olan şey yerine tedarikçinin satmak istediği şeyi satın alabilirsiniz. Planınız, şimdi ihtiyacınız olan yazılımın yanı sıra gelecekteki olası yazılım alımı ihtiyacınızı da içermelidir.

Mesleki firmanız, planınız sayesinde, tedarikçi tekliflerini filtreleyebilir ve asıl önemli olanlara konsantre olabilir. Bir tedarikçiden herhangi bir teklifi kabul etmeden önce, bir ürünün firmanıza ne gibi faydalar sağlayacağını öğrenmelisiniz.

Bir ürünü değerlendirirken, bu ürünün kullanıcı sayısı, en büyük beş kullanıcısının firma boyutu ve en küçük beş kullanıcısının firma boyutu ile ilgili ayrıntıları tedarikçilerden isteyin. Bu bilgiler, sizinkine benzer büyüklükteki firmaların ürünü başarıyla kullanıp kullanmadığını gösterecektir.

Ürünle ilgili müşteri memnuniyeti anketlerinin bir özetini, uygulama sonrası incelemeleri ve müşterilerin karşılaştığı ortak sorunları da isteyebilirsiniz.

### 5.3.6 Tedarikçi Seçimi

Uygulama yazılımı satın almak uzun vadeli bir yatırımdır. Uygulanma, eğitim ve veri dönüştürme maliyeti önemlidir ve düzenli olarak tedarikçilerin değişmesini engeller. Yazılım satın alırken mesleki firmanız tedarikçi ile uzun vadeli bir ilişki kurmaktadır.

Benzer şekilde, donanım, internet ve telekomünikasyon gibi diğer tedarikçilerin seçiminde de aynı hususlara dikkat edilmesi gerekir.

Tedarikçinin, teknolojik gelişmelerden yararlanarak, mesleki firmanın verimliliğini, karlılığını veya müşteriye sunulan hizmetini artırmak için ürünü geliştirmeye devam edeceğinden emin olmanız gerekir.

Tedarikçiler, işlerine ve muhasebe sektörüne yönelik vizyonlarını iyi bir şekilde ifade etmelidir. Ayrıca tedarikçinizin ürün geliştirme için bir yol haritası olmalıdır; böylece mesleki firmanız geliştirilmekte olan yeni ürünleri ve iyileştirmeleri daha net görebilir.

Bir tedarikçi seçerken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Yöneticilerinin profesyonelliği. Muhasebe sektörüne yoğunlaşmış deneyim ve/veya bilgi. Üst yönetim ekibi ve şirket sahibinin tutarlı olması.
- Geçmiş referansları. Size sunulan vaatleri karşıladı mı? Vizyonu tutarlı mı yoksa sürekli değişiyor mu? Kötü referanslar, mevcut yol haritalarının ve vizyonların başarılı olacağına dair güveni azaltır.
- Tedarikçinin başarısı ve karlılığı. Kârlılık eksikliği, ürünün tedarikçi tarafından sağlanacak olan destek kalitesini ve gelecekteki gelişimini etkileyebilir. Tedarikçinin ortadan kaybolması gibi olağanüstü bir durum, mesleki firmanızda felaketle sonuçlanabilecek bir kesintiye neden olabilir.
- Araştırma ve geliştirmeye olan yatırımı;
- Tedarikçinin satın aldığınız ürün ile ilgilenen personel sayısı ve bunun son üç yılda önemli ölçüde değişip değişmediği. Personel sayısında önemli bir düşüş, potansiyel müşteri kaybına veya ürün geliştirmenin azaldığına işaret eder.
- Tedarikçinin müşterileriyle nasıl etkileşim kurduğu. Müşterilerle aktif bir şekilde etkileşim kurabilen, ürünlerini ve hizmetlerini iyileştirmek için geri bildirim almak isteyen şirketler, müşterilerin ihtiyaçlarıyla ilgili kalmalarını ve etkili ürün ve hizmetler sunmalarını sağlayabilir.
- Alacağınız ürünün gelecekteki güncellemelerinin açıklanmasını isteyin ve ürünün geliştirme yol haritasını gözden geçirin. Kullanıcılar tarafından talep edilen geliştirmelerin bir listesini isteyin.
- Tedarikçi, yeni müşterilerine bir uygulama planı sağlıyor mu? Bu bilgi size mesleki firmanızın ürünü uygulaması için beklenen kaynakları gösterir. Ayrıca, ürünün uygulanması konusunda net bir zaman çizelgesi isteyin.

### 5.3.7 Temel Teknolojileri Gözden Geçirme

Mesleki firmanız, teknolojiyi kaliteli ve karlı hizmetler sunmak için kullanır. Teknoloji kanıtlanmış ve güvenilir olmalıdır. Başarısız olması durumunda, işlerinizi kesintiye uğratabilecek ve çözülmesi için önemli zaman ve maliyete neden olacak, standartlara uygun olmayan veya kanıtlanmamış çözümlerin hasarını karşılamak mümkün olmayacaktır.

Genellikle, yalnızca ilgili işinizin standart teknolojilerini kullanın. Bu genellikle Microsoft'un işletim sistemleri ve veri tabanları anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, birçok tedarikçinin eski teknolojiler kullanan çok etkili ama eski ürünleri vardır. Böyle bir durumda, tedarikçinin uygulamayı en son iş standartlarına yükseltme planını anlamak önemlidir.

En son donanım, işletim sistemleri ve veri tabanı platformları için tedarikçilerinin ürünlerini sertifikalandırmaları, bu yeni platformların piyasaya sürülmesini aylarca geciktirebilir. Bazı yazılım uygulamaları, sisteme başka uygulamaların da yüklenmesini gerektirir. Özellikle Microsoft Office, bazı uygulamalar için bir gereklilik olabilir. Bu uygulamaların gereksinimlerini ve versiyonlarını iyi anlamanız gerekir.

Ürün ölçeklenebilirliğini göz önünde bulundurun. Mesleki firmanız, ürünün öngörülen işlem hacimlerini ve veri tabanı boyutlarını ciddi bir bozulma olmadan yönetebileceğine dair tedarikçiden bir güvence almalıdır.

Tedarikçi, etkili ve güvenilir sistem performansı sağlamak için önerilen donanım ve diğer altyapı yapılandırmalarını sağlamalıdır. Farklı altyapı gereksinimlerine sahip olabilecek birkaç tedarikçiyi karşılaştırırken, tüm temel teknolojinin maliyetinin genel satın alma kararına dahil ediliyor olması önemlidir.

Ayrıca sistem karmaşıklığını da göz önünde bulundurmalısınız. Önerilen donanım ve yazılım çözümüne eklenen bileşen sayısı ne kadar fazlaysa, bir bileşenin başarısız olma olasılığı o kadar yüksek olur. Bu tür durumların sonuçlarını anlamak çok önemlidir.

İster sadece internet sitenizde ister mesleki firma yönetimi veya muhasebe yazılımınızda olsun, değişiklik yapma gerekliliği her zaman kaçınılmazdır. Yazılım veya tedarikçi seçerken, uzman bir şirketle sözleşme yapmaya gerek kalmadan basit değişikliklerin veya ince ayarların yapılabilir olmasına dikkat edin. Gerçek şu ki, çözümünüz ne kadar özelleştirilmiş olursa, değişiklikler o kadar maliyetli ve zaman alıcı olacaktır.

### **5.3.8 Eğitim ve Destek Seçeneklerini Gözden Geçirme**

Tedarikçinin önerdiği eğitim programlarının ayrıntılarını sorun. Birçok tedarikçi, sınıf eğitimi, internet üzerinden eğitim veya çevrimiçi kendi kendine eğitimler sunan seçenekler içerir. Sunulan alternatiflerin ve ekip üyeleri için başlangıç seviyesindeki ve devam eden eğitimlerin maliyetini öğrenin.

Sunulan ürünler için hızlı ve kaliteli destek hizmetleri de önemlidir. Pek çok şirket normal çalışma saatleri dışında destek sunmaz. Bu da, yazılım güncellemeleri genellikle o saatlerde yüklendiğinden sorunlara neden olabilir. Bazı şirketlerin sunduğu telefon desteği sınırlıdır. E-posta/internet üzerinden desteğe güvenirlir.

Ürünle ilgili ortama geri dönüş sürelerini sorun. Destek sağlayacak kişi sayısını ve yazılımla ilgili deneyimlerini öğrenin. Yoğun dönemlerde hesaplama yazılımı gibi bazı uygulamalar için hızlı ve güvenilir destek sağlamaları da önemli bir husustur.

### **5.3.9 Maliyetleri ve Sözleşme Koşullarını Anlama**

Tedarikçi ile yapılan sözleşmeleri gözden geçirin. Zaman zaman, müşteriye gereksiz yükümlülükler yükleyen ve arızaların meydana gelmesi durumunda tedarikçiyi herhangi bir sorumluluktan muaf tutan hükümler mevcuttur. Tedarikçinin sağladığı güvenceleri veya ga-

rantileri ve müşterilerinize yüklenen yükümlülükleri kontrol edin. İhlallerle ilgili bir mekanizma olmalıdır. Büyük, karmaşık sözleşmeler için avukatınızdan tavsiye alın.

Tedarikçiler genellikle genel ürün maliyetini gizleme konusunda uzmandır. Tedarikçiler ürünleri farklı şekilde fiyatlandırabilir ve bu da karşılaştırma yapmanızı zorlaştırır. Ürünün kullanım ömrü boyunca ilgili tüm maliyetleri anlamak önemlidir:

- Yazılımı edinme ve kurmanın peşin maliyeti,
- Devam eden yazılım bakım maliyeti (bakıma dahil olan hizmetler ana hatlarıyla belirtilmelidir),
- Bakıma dahil edilmemiş ürünlerin gelecekteki bakımlarının maliyeti,
- Donanım ve ilgili altyapının maliyeti ve gerekli ek yazılımlar,
- Uygulanmasının ve eğitimin maliyeti,
- Uygulanma, eğitim ve sürekli kurum içi desteğe ayrılması gereken iç kaynakların maliyeti,
- Tedarikçinin bakım masrafı artışları konusundaki geçmiş dönem faaliyetleri,
- Sigorta ve güncelleme maliyetleri.

Tüm tedarikçiler için bu maliyetlerin değerlendirilmesi, indirgenmiş nakit akışları temelinde sundukları ürünün öngörülen ömrü üzerinden gerçek bir maliyet karşılaştırması sağlar.

### 5.3.10 Referans Arama

Bir ürünü değerlendirmenin, ürünün mevcut müşterileriyle konuşmaktan daha iyi bir yolu yoktur. En az üç referans isteyin ve referanslara sorun:

- Yazılım beklentilerini karşıladı mı?
- Ürünün hangi ek geliştirmelere ihtiyacı olduğunu düşünüyorlar?
- Tedarikçi sözlerini yerine getirdi mi? Duyarlı ve erişilebilirler mi?
- Eğitimlerinin kalitesi nedir?
- Desteklerinin kalitesi ve duyarlılığı nasıl?

Ne sıklıkla ve hangi nedenlerle desteğe başvurmaları gerekiyor? Önerilen uygulanma süreci danışmanı ile ilgili referansları da ayrıca sorun.

- Danışman, mesleki firmanızın ihtiyaçlarını anlıyor mu?
- Danışman ürün hakkında yeterli bilgiye sahip mi?
- Uygulama süreci başarılı mı? Değilse, nedeni nedir?



- Uygulama süreci nasıl iyileştirilebilir?
- Danışman verilen tüm sözleri yerine getiriyor mu?

#### 5.4 Donanım Seçenekleri

Meslek mensupları, mesleki firmaları için bir teknoloji platformu oluştururken çok çeşitli seçeneklerle karşı karşıyadır. Uygun donanım/işletim sistemi (donanımı hayata geçiren yazılım) platformunu belirlemek biraz korkutucu olabilir. Güncel bir mesleki firma teknoloji stratejisine sahip olmak, değerlendirme sürecinize yardımcı olacaktır.

##### 5.4.1 Donanım/işletim Sistemi Platformu Seçimi

Bulut çözümlerinden faydalanmayı tercih etmeyen mesleki firmalar için, bir donanım/ işletim sistemi sağlayan çok çeşitli teknoloji platformları vardır.

Hemen tüm ülkelerde, baskın platformlar Microsoft tabanlı işletim sistemlerine sahip Intel tabanlı bilgisayarlardır. Diğer seçenekler, Apple bilgisayar teknolojisine dayalı platformları veya Linux işletim sistemini kullanan platformları içerir.

Uygun donanım/işletim sistemi platformunu belirlemede ana faktör, temel yazılımı sağlamak için mesleki firmanız tarafından seçilen özel yazılım tedarikçiniz olacaktır. Tedarikçinizin kurallarının dışında faaliyet göstermek tehlikelidir. Tedarikçiler, bu tarz durumlarda destek sağlamak istemeyecek ve sorunlar ortaya çıktığında kullandığınız sertifikasız platformu suçlayacaklardır.

Sahip olduğunuz mesleki bir firmadır, bir BT firması değil (aynı zamanda bir BT uzmanlığının olduğu nadir durumlar dışında). Bunu göz önünde bulundurarak, riski en aza indirmek ve desteğin kolayca alınmasını sağlamak için bir donanım/işletim sistemi platformu seçiminde öngörülü olmanız gerekir. Neredeyse tüm iş alanındaki şirketler için, Intel ve Microsoft tabanlı bir platform, her yazılım tedarikçisi tarafından desteklenecek olan kanıtlanmış, düşük riskli bir seçenektir. Alternatif bir platform benimsemeye yönelik herhangi bir karar, ancak ek kesinti riski ve zorlukların çözülmesinden kaynaklanabilecek maliyetler dikkatlice değerlendirildikten sonra alınmalıdır.

Bir donanım/işletim sistemi platformu seçerken şu iki önemli faktörü göz önünde bulundurun:

- Platform, mesleki firmanızın tercih ettiği yazılımın tedarikçileri tarafından tavsiye ediliyor mu?
- Tercih edilen platformu desteklemek için teknik destek sunuluyor mu?

#### **5.4.2 Terminal Servisleri/Citrix (Sunucu hizmet tabanlı - Thin Client Bilgisayar Ağı) ve Geleneksel Yerel Ağ Karşılaştırması (Kişisel Bilgisayar Tabanlı ya da Fat Client Bilgisayar Ağı)**

Firmanızın bir sonraki kararı ise, sunucu hizmet tabanlı bilgisayar ağı sistemini, geleneksel kişisel bilgisayar ağı sistemine karşı benimseyip benimsemeyeceğidir.

Intel-Microsoft dünyasında sunucu hizmet tabanlı bilgisayar ağı sistemi genellikle Microsoft Terminal Servisleri (Microsoft işletim sisteminin çeşitli sürümleriyle birlikte gelen) ya da Terminal Servisleri ortamına Citrix'in geliştirmiş olduğu ürünler tabanlıdır.

Kişisel bilgisayar ağlarında tüm kullanıcılar kendi masalarında kişisel bilgisayarlara sahiptir ve bu bilgisayarlar, kullanıcılar tarafından yazıcı, eposta ve dosya gibi kaynakların paylaşılmasını sağlayan bir dosya sunucusuna bağlıdır. Tüm yazılımlar kişisel bilgisayarlara kurulur. Bu durum 30 adet uygulama çalıştıran ve 20 takım üyesine sahip bir ofiste 600 uygulama kurulumu yapılması ve yönetilmesi gereken 20 tane küçük "ada"nın olması anlamına gelir. Bu durum "Fat Client" bilgisayar ağı olarak adlandırılır çünkü bu kişisel bilgisayarlar kullanıcıların ihtiyaç duyduğu tüm yazılımları barındırır.

Sunucu hizmet tabanlı (Thin Client) modelde (Terminal Servisleri/Citrix), tüm kullanıcılar Terminal Servislerinin ya da Citrix'in çalıştığı bir veya daha çok merkezi sunucuda oturum açarlar. Kullanıcılar uygulamaları kendi kişisel bilgisayarlarına kurmaya ihtiyaç duymazlar. Tüm uygulamalar her sunucuya sadece bir defa kurulur ve tüm kullanıcılar için anında hazır olarak bulunur.

Kişisel bilgisayar temelli bilgi işlemin avantajları ve dezavantajları aşağıdaki gibidir:

##### **Avantajlar**

- Yazılım, genellikle kişisel bilgisayarda çalışacak şekilde tasarlanmıştır. Yazılımın yüklenmesi ve bakımında genellikle daha az sorun oluşur; ancak karmaşıklık, her makineye yüklenmesi gereken yazılımlardan kaynaklanmaktadır.
- Tüm aksesuarlar (internet kameraları, USB'ler, yazıcılar ve tarayıcılar) desteklenmektedir, çünkü bu cihazlar öncelikle geleneksel kişisel bilgisayar ortamı için tasarlanmıştır.
- Çok sayıda BT destek kurumları bu ortama aşinadır ve bu ortamı destekleyebilir.

##### **Dezavantajlar**

- Yazılım her bilgisayara ayrıca yüklendiğinden, her makinenin ayrı ayrı yönetilmesi gerekir. Uygulamaların yönetimine yardımcı olacak araçlar vardır; ancak, bunlar genellikle daha küçük mesleki firmalar için uygun maliyetli değildir.
- Uzaktan erişimin kurulması zordur ve genellikle yavaştır. Ancak, Microsoft Windows ile birlikte gelen Uzak Masaüstü özelliği de dahil olmak üzere uzaktan erişimi kolaylaştırır.

rabilecek çeşitli araçlar mevcuttur. Çoğu zaman bunlar, ağdaki kişisel bir bilgisayar ile bağlantı kurmaya ve makinenin uzaktan kontrolüne fırsat verir.

- Verileri paylaşma ihtiyacı olan birden çok mesleki firmayı/veya mobil kullanıcıyı desteklemek zordur ve dosyaları e-postayla göndermek gibi geçici çözümler gerektirebilir.

Sunucu hizmet tabanlı bilgi işlemin avantajları ve dezavantajları aşağıdaki gibidir:

### **Avantajlar**

- Uygulama yönetimi daha kolaydır. Uygulamalar, bireysel bilgisayarlar yerine sunuculara yüklenir.
- Uzaktan kullanıcılar (diğer ofisler, mobil kullanıcılar, evden çalışan ekip üyeleri) kolayca desteklenir. Sunuculara internet üzerinden bağlanırlar. Uygulamalar sunucular üzerinden yürütülür. İletişim bağlantısı, ekran görüntüsü alma, klavye ve fare kullanımı, yazdırma ve uzaktan tarama gibi diğer aksesuarların etkinliğini aktarmak için kullanılır. Yazdırmaya ve taramaya ilişkin bir uyarı ile gerekli olan iletişim bağlantısı nispeten yavaş olabilir. Dial-up modemler ideal olmasa da bu ortamlarda kullanılabilir.
- Uygulamalar iş aracında değil sunucuda çalıştığından, kişisel bilgisayar tabanlı sistemin gerektirdiği işlem gücüne ihtiyaç duymadıkları için ekip üyesi tarafından kullanılan iş aracı daha ucuz olabilir.

### **Dezavantajlar**

- Tüm uygulamalar çalışmaz. Yakın zamana kadar, yazılım geliştiriciler uygulamalarını genellikle geleneksel kişisel bilgisayar ortamı için geliştirdiler. Bazıları ise, ürünlerini sunucu temelli ortamda onaylamanın ve desteklemenin maliyetinin fazla olabileceğini düşünmektedir. Diğerleri yalnızca sınırlı destek sağlar. Yazılım sorunlarını bu ortamda çözmek genellikle daha zordur. Birçok yazılım şirketi, ürünlerinin sunucu hizmet tabanlı sistem sorunlarını çözecek bilgi ve beceriden yoksundur. Açıkçası, mesleki firmanın ihtiyaç duyduğu tüm yazılımların sertifikalı olmasını ve sunucu ortamında tedarikçi tarafından desteklenmesini sağlaması çok önemlidir. Yazılım geliştirme işi internete (internet tarayıcısı tabanlı uygulamalar) doğru ilerledikçe, bu dezavantaj büyük ölçüde ortadan kaldırılabilir.
- Tüm aksesuarlar desteklenmez. Aygıtların çoğu (USB aygıtları, internet kameraları, tarayıcılar, yazıcılar vb.) geleneksel kişisel bilgisayarlarda çalışacak şekilde tasarlandığından, bazılarının çalışmasında sorunlar olabilir ve bu da ek maliyetlere ve hayal kırıklıklarına yol açabilir.
- Terminal Hizmetlerini/Citrix'i uygun hale getirmek daha karmaşıktır. Çok az insan bu ortamlar hakkında yeterli ve derinlemesine bilgiye sahiptir. Uzmanlık becerileri gereklidir. Çoğu zaman, sistem performansında büyük fark yaratabilecek konfigürasyonlarda gizli bir değişiklik olabilir.

- Bu uygulamalar büyük miktardaki veriyi uzak konuma taşıyabildiğinden, iletişim bağlantısının hızına bağlı olarak yazdırma ve tarama işlemleri yavaş olabilir. Geniş bant erişimi artmaya devam ettikçe bu dezavantaj büyük ölçüde ortadan kalkar.
- Çoklu ekran ortamları için sunulan destek, kişisel bilgisayar tabanlı sistem düzenlemesine göre daha karmaşıktır. Genellikle uygulamalar bölünmüş ekranlarda görünebilir. Çoklu ekran barındıran sistemler için destek, Terminal Hizmetleri ve Citrix'in en son sürümleriyle gelişmeye devam etmektedir.
- Sunucular tek hata kaynağı haline gelmektedir. Tüm uygulamalar servis aracılığı ile yürütüldüğünden, sunucu kullanılmıyorsa, kullanıcılar hiçbir uygulamaya erişemez. Geleneksel bir kişisel bilgisayar sözleşmesinde, yazılım ayrı olarak yüklendiğinden kullanıcılar sunucular mevcut olmadan da bazı görevlere devam edebilirler. Yine de çoğu veri merkezi sunucularda depolandığı için sınırlı olacaktır.
- Uygulamalar oldukça basit olabilir. Terminal sunucusu performansını en uygun hale getirmek için, genellikle uygulamalar minimum özelliklerle ve görünüm ile yapılandırılır. Sunucu hizmet tabanlı sistem dünyası genellikle kişisel bilgisayar dünyası kadar çekici değildir. Uzman kullanıcılar, genellikle kurulumlarını özelleştirme arzusuna sahip olduklarından, sunucu hizmet tabanlı sistem ortamından rahatsızlık duyabilirler. Sunucu hizmet tabanlı ortamları, izin verilen özelleştirmeyi büyük ölçüde kısıtlar.

### **Neyi Seçmeliyiz?**

Bu iki sistem arasında seçim yapmanın açık avantajları ve dezavantajları vardır. Bazı mesleki firmalar kurum içinde geleneksel bir kişisel bilgisayar tabanlı ortam ve uzaktan erişim (genellikle uzaktan erişim çok kritik olmadığında) için ise sunucu tabanlı istemci ortamı ile hibrit ortamları tercih eder. Bu, her iki seçeneğin de en kötüsü olma potansiyeline sahiptir ve dikkatle yönetilmesi gerekir.

Karara etki eden faktörler şunları içerir:

- Ortam için yazılım tedarikçisi desteği,
- Çoklu lokasyon veya uzaktan erişim ihtiyacı,
- Ortamı desteklemek için vasıflı BT uzmanlarına kaynak sağlama yeteneği,
- Kritik aksesuarların çalışıp çalışmayacağı,
- Sunucu hizmet tabanlı sistemin kurulumu ve güncellemeleri yönetmeyi kolaylaştıran uygulamaların sayısı ve karmaşıklığı,
- Sunucu hizmet tabanlı sistem ile sunulan, genelde daha sade bir bilgi işlem ortamının, ekip üyeleriniz
- üzerindeki etkisi,

- Sistemin kullanım ömrü boyunca maliyet farklılıkları.

Uygulanan ortam için yeterli lisansların sağlandığından emin olmak için yazılım lisanslama konusuna gerekli özen gösterilmelidir.

Microsoft Terminal Hizmetleri ve Citrix'e alternatif olarak başka sunucu hizmet tabanlı sistemler vardır. Birçok yazılım tedarikçisi bu alternatif ortamlarda kullanılan ürünlerini desteklemeyecektir ve teknik destek bulmak zor olacaktır. Sorunlar ortaya çıktığında, potansiyel maliyet tasarrufundan söz edilemez. Mesleki firmanız yüksek derecede teknik beceriye sahip değilse ve yazılımın desteklenmeme veya başarısız olma riskine karşı bir planı yoksa, bu alternatif ortamlardan kaçınmalısınız.

#### **5.4.3 Diğer Donanım/Altyapı Konuları**

Birçok mesleki firma, temel altyapı bileşenlerinin uygulanması ve desteklenmesi konularında teknik bilgi ve kaynaklardan yoksundur. Çoğu, kurum dışı destek şirketlerini seçer ve bu nedenle doğru şirketin seçilmesi, genel BT çözümünün başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Bazı destek şirketleri, muhasebe firmalarını destekleme konusunda uzmanlaşmıştır ve genellikle piyasadaki çeşitli yazılım uygulamaları hakkında oldukça ayrıntılı bilgilere sahiptir. Diğer destek şirketleri ise kariyerleri boyunca tedarikçiler için çalışmıştır. Birçok mesleki firma Microsoft'un sunucusuna, veri tabanına ve iş araçları işletim sistemlerine güvenmektedir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, Microsoft'un bir destek şirketine verdiği sertifika, bu teknolojileri güçlü bir şekilde anladıklarına dair güvence sağlar. Uygulanan teknolojiye bağlı olarak benzer sertifikalara sahip diğer tedarikçiler de uygun olabilir. Destek şirketi teknoloji altyapısını uygulayıp sürdürürken, sağlam ve güvenilir bir sistem için gereken bileşenleri ona sağlamanız gerekir.

#### **Kablolama ve Anahtarlar**

Kablolama standartları genellikle teknolojiyle birlikte değişir. Daha pahalı olan en son standardı uygulamak çoğu zaman gereksizdir. Ancak kablolama uzun vadeli bir altyapıdır. Uzun sürece gelişen teknolojilere ayak uydurabileceğini bilmeniz gerekir. Kablolanmanızı bir veri kablosu uzmanının kurduğuna emin olun. Sınırlı veri kablosu deneyimi olan birçok elektrikçi, kötü bağlantılar veya diğer altyapılara yakın bir yerleştirme nedeniyle zayıf güvenilirlik ve kötü performansa neden olabilecek kablolanmalar yapabilir.

Anahtarlar, iş aracının kablolarını sunucu altyapısı ile birleştirir. Anahtarlar, büyük miktarda verilerin taşındığı noktadır. Kaliteli anahtarlar için araştırmalar yapılmalıdır.

#### **Kablosuz İnternet Ağları**

Kablosuz ağlar, özellikle kablolanmanın zor veya pahalı olduğu toplantı odalarında ve bir müşterinin ofisinde çalışan ekipler için giderek daha yaygın olarak tercih edilmektedir. Kablosuz ağlara uzak bir konumdan da erişilebildiğinden, bu ağların güvenli olduğundan emin

olun. Kablosuz ağların bazı düşük seviyeli güvenlik özellikleri kolaylıkla kırılabilir. Güvenliğini en yüksek düzeyde uygulamak oldukça önemlidir.

Kablosuz ağlar, kablolu bağlantılara nazaran önemli ölçüde daha yavaş olabilir. Bununla birlikte, diğer altyapılarda olduğu gibi, cihazlar arasındaki hızlar ve desteklenen mesafeler artmaya devam etmektedir.

### **Sunucu Donanımı**

Sunucular, sistemlerin kritik bileşenleridir. Bir sunucu arızası, önemli kesintilere ve verimlilik kaybına neden olabilir. Daha etkili sunucu güvenilirliği güvencesi elde etmek için ek harcamalar yapmak gerekli bir yatırımdır. Parçaların bulunması ve servis destekleri için gerekli sürelerin daha uzun olması nedeniyle, birçok mesleki firma “markalı” sunucu donanımını tercih eder. İş araçlarında, bir arıza olması durumunda yalnızca iş aracının bireysel kullanıcısı etkilendiği için güvenilirlik daha az kritiktir.

Önemli bir diğer husus, sunucu donanımını sabit diskler ve güç kaynakları gibi yedekli bileşenlerle yapılandırmaktır; böylece bir arıza meydana geldiğinde sunucunun çalışması etkilenmez.

### **Dizüstü Bilgisayarlar ve Tabletler**

Dizüstü bilgisayarlar ve tabletler taşınabildir ve bu nedenle verimliliği artırabilir; ancak, özellikle güvenlikle ilgili ekstra sorunları vardır. Genellikle, önemli müşteri ve mesleki firma verileri bu makinelerde saklanır. Dizüstü bilgisayarların ve tabletlerin çalınması veya başka bir şekilde onlara erişim sağlanması durumunda verilere erişilememesi için etkin bir şekilde güvence altına alınmaları gerekir.

Sabit disklerde depolanan verileri korumak için geliştirilmiş şifreleme teknolojilerine göz atabilirsiniz. Şifrelerin unutulması durumunda, bu teknolojiler uygulanmalıdır ve mesleki firmanızın ana sistemlerinde güvenli bir yere saklanmalıdır.

Bu sistemlerin çoğu, kablosuz ağlar aracılığıyla internet erişim yeteneklerine sahiptir; bu da, kötü amaçlı yazılımlardan virüs bulaşma riskinin yüksek olduğu anlamına gelir. Dizüstü bilgisayarınızdaki sistemleri kötü amaçlı saldırılardan korumak için yazılımlar yükleyin ve bakımını yapın. Dizüstü bilgisayarların korunmaması, mesleki firmanızın altyapısını saldırıya maruz bırakabilecek sorunlara neden olur.

### **Yazıcılar ve Tarayıcılar**

Baskı ve tarama teknolojisi hızla gelişmeye devam etmektedir. Baskı, tarama, kopyalama ve faks hizmetlerini birleştiren çok işlevli cihazlar, çoğu mesleki firmada kullanılmaktadır. Kilit konular aşağıdaki gibidir:

- Mesleki firma, ekip üyelerinin baskı işleri için zaman kaybetmemelerini sağlamak adına yeterli baskı ve tarama kaynaklarına sahip mi?

- Renkli yazıcı gerekli mi? Bazı mesleki firmalar, baskılarının büyük kısmı için siyah beyaz lazer yazıcılar satın alırlar ve özel birkaç iş için ise tek bir renkli yazıcı edinirler. Renkli mürekkep püskürtmeli yazıcıların mürekkepleri pahalıdır ve mürekkep püskürtmeli yazıcılar, lazer yazıcıların hızına erişemezler.
- Gizlilik şart mıdır? Öyleyse, bireysel ofislerdeki küçük yazıcılar gerekli olabilir; ancak, genel olarak daha büyük, daha hızlı genel ofis yazıcıları daha uygun maliyetli ve verimli olacaktır.
- Tarayıcı sayfanın her iki tarafını da tarayabilir mi, Adobe PDF formatına dönüştürebilir mi ve çok sayıda sayfayı hızla tarayabilir mi? Bu, herhangi bir belge yönetimi çözümünün kritik bir bileşenidir.

Yazıcılar ve tarayıcılarla ilgili diğer bir husus, kişisel veya departman teknolojilerini kullanma politikasının benimsenip benimsenmemesidir. Kişisel yazıcılar ve tarayıcılar, kullanıcının iş aracında tanımlıdır ve kolayca erişilebilir olma avantajına sahiptir; departman yazıcıları ve tarayıcıları tüm mesleki firma veya ekip tarafından kullanılmak üzere merkezi bir konumda bulunur.

Departman teknolojileri, mesleki firmanın önemli ölçüde daha hızlı özelliklere sahip ve genellikle masaüstü yazıcılar ve tarayıcılardan daha güvenilir cihazlar sağlama avantajına sahiptir. Departman yazıcılarının ve tarayıcılarının dezavantajı da vardır. Örneğin, mesleki firmanın yetersiz baskı ve tarama kaynakları sağlama durumu, ekip üyelerinin zaman kaybedebilmelerine ve baskı işlerini bekleyerek motivasyonlarını kaybetmelerine neden olabilir. Bu sebeple yeterli merkezi kaynakların sağlandığından emin olmaya özen gösterilmelidir.

Öte yandan, masaüstü yazıcılar baskıyı teşvik eder ve bu nedenle bir mesleki firmanın daha az kâğıda geçme girişimleri olumsuz yönde etkilenir. Cihazlar genellikle düşük maliyetlidir (çok sayıda masaya yerleştirme ihtiyacı nedeniyle). Büyük kapsamlı işler için yavaş ve daha az güvenilir hatta verimsiz olabilirler. Yazıcı sarf malzemeleri, departman teknolojilerine kıyasla genellikle sayfa başına maliyetten daha pahalıdır. Masaüstü tarayıcılar, kolay erişim sağlayarak “daha az kâğıt” girişimlerini destekleyebilir.

### **Kesintisiz Güç Kaynağı (UPS)**

Birçok bölgede, özellikle kırsal alanlarda, güç kaynağında kesintiler olabilir. Güç artışları donanıma zarar verebilir ve elektrik kesintileri tam sistem arızasına neden olabilir. Buna göre, hemen hemen tüm firmalarda (güvenilir güç kaynaklarına sahip olanlar bile) kesintisiz bir güç kaynağı uygulamak akıllıca olacaktır. Bu çözümler, gücün kesilmesi durumunda sisteme güç sağlamaya devam eden pilleri içerir. Bu, sistemin birkaç saat daha çalışmaya devam etmesini sağlar ve gücün geri gelmemesi durumunda sistemin kontrollü bir şekilde kapatılmasına izin verir. Bu sistemler, gücü muhafaza edebilecekleri süre açısından farklılık gösterir ve çoğu zaman bir elektrik kesintisinin meydana geldiğini bildirmek için alarmlar içerir. Gücün geri gelmemesi durumunda, sistemlerin güvenli kapatılmasını sağlamak için yeterli pil ömrü olan bir sistem edindiğinizden emin olun.



## **Enerji Verimliliği**

Çevreye ve enerji maliyetine ilişkin endişeler artmaktadır. Mesleki firmalar tarafından kullanılan teknolojinin enerji verimliliğine doğru artan bir odağı vardır. Birçok donanım üreticisi, düşük güçle çalışabilen ve belli bir süre kullanılmadıklarında çeşitli bileşenleri kapatabilen ekipmanlar geliştirmektedir. Bir sistemin termal gereksinimlerine, daha verimli güç kaynaklarına ve işlemcilerine dayalı olarak fan hızlarının da kontrol edilebiliyor olması da bir başka yeniliktir.

Daha az kâğıt içeren bir ortama geçmek, daha az kâğıt kullanmaktan daha az yazıcı kullanımına kadar önemli ölçüde enerji tasarrufu sağlayabilir.

Mesleki firmalar ayrıca iş araçlarını ve diğer ekipmanları geceleri ve hafta sonları kapatmak gibi enerji verimliliği politikalarını uygulamayı ihmal etmemelidir.

## **Güvenlik**

Mesleki firmanız, altyapısına ve uygulamalarına erişimi kontrol etmek için etkili bir güvenlik uygulamalıdır. Hemen her mesleki firmanın internete olan kalıcı bağlantıları sebebiyle yetkisiz erişim riski büyüktür. Donanım veya yazılım tabanlı güvenlik duvarları uygulanmalıdır; bu mesleki firmanızın altyapısına erişimi sınırlar.

Ekip üyeleri, bireysel kullanıcı adı ve şifre kombinasyonlarına sahip olmalıdır. Şifreler, başkalarına verilmemeli ve düzenli olarak değiştirilmelidir. Ekip üyesi profilleri, kendi uygulamalarına ve verilerine erişimlerini kontrol etmelidir. Bazı iş araçları, özellikle dizüstü bilgisayarlar, güvenliği daha da artırmak için artık parmak izi tanıma gibi biyometrik özellikler kullanmaktadır.

Bazı mesleki firmalar istenmeyen internet sitelerini engelleyerek internet erişimini sınırlar; bu da, ekip üyelerinin dikkatinin dağılmasını önler ve kötü amaçlı yazılımlardan saldırı olasılığını sınırlar. Ekip üyelerinin motivasyonunu düşürebileceğinden, bu tür önlemlerin çok kısıtlayıcı olmadığından emin olun. İnternet kullanımı, sitelerin katı bir şekilde engellenmesinden ziyade, sıkı politikalar ve meslek kültürü tarafından daha iyi yönetilebilir.

USB sürücüler ve taşınabilir sabit sürücüler gibi sayısız veri depolama cihazıyla, ekip üyelerinin mesleki firmanızın verilerini almasından tamamen korumak neredeyse imkansızdır. USB bağlantı noktaları devre dışı bırakılabilir. Ancak, USB sürücüler ve diğer cihazlar, verilerin taşınmasına ve geçici yedeklemelerin sağlanmasına yardımcı olur. Bu, ekip üyelerinin yalnızca görevleri doğrultusunda ihtiyaç duydukları verilere erişebilmeleri için sunucuların güvenliğini sağlama ihtiyacını vurgulamaktadır. Genellikle, yalnızca uygulama yoluyla erişime izin vererek verileri güvence altına almak da mümkündür. Bu, kişilerin verilere doğrudan erişmesini ve verileri kopyalamasını engeller.

Verilerin mesleki firmanızın deposundan kaldırılmasıyla ilgili net politikalar geliştirin ve iletin.



## 5.5 Yazılım Seçenekleri

Mesleki bir firmanın yazılımı, bu firmada üstlenilen görevleri hedefleyen özel uygulamalar ile genel iş yazılımlarının birleşimidir. Giderek artan bir şekilde, tüm yeni bulut hesap yazılımları, mesleki firmaların verimliliğini artırmak ve işlerine değer katmak için muhasebe yazılımıyla entegre olan özel tedarikçilerden ek yazılımlar kullanmasına olanak tanıyan “bolt-on” veya “add-on” çözümleri içerir.

Uygulamalar aşağıdaki gibi kategorilere ayrılır.

### 5.5.1 İşletim Sistemleri

İşletim sistemleri, bilgisayar donanımını hayata geçiren ve iş yazılımı uygulamalarının kullanıldığı hizmetleri sağlayan yazılımlardır. Her bilgisayarın bir işletim sistemi vardır. Microsoft, muhasebe firmaları gibi işletmelere işletim sistemi yazılımı sunan tek sistemdir. Sistem sunucuları için Windows Server yazılımı ve bilgisayarlar için masaüstü Windows işletim sistemi sağlar. Mesleği hedefleyen yazılım sektörü, yazılımını bu yönde geliştirir. Özel durumlar haricinde mesleki firmaların işletim sistemleri için Microsoft dışında bir sistem seçmeleri önerilmez.

Özellikle Microsoft gibi işletim sistemi tedarikçileri, yazılımlarına düzenli olarak, genellikle haftalık güncellemeler sağlar. Genellikle sistemde keşfedilen güvenlik açıklarını kapatmaya yönelik değişiklikleri içerdikleri için bu güncellemelerin yüklenmesi çok önemlidir. Microsoft, otomatik bir güncelleme hizmeti sağlasa da mesleki firmalar güncellemelerin doğru bir şekilde yüklendiğinden emin olmak için düzenli olarak manuel bir kontrol yapılmasını da sağlamalıdır.

### 5.5.2 Yedekleme Yazılımı

Mesleki firmalar, bir arıza durumunda, sistemlerinin ve verilerinin kurtarılabilmesi için etkin bir şekilde yedekleme yapılmasına ihtiyaç duyarlar. Her mesleki firma, kurum içinde ve dışında yeterli yedeklemelerin yapıldığından emin olmalıdır.

### 5.5.3 Kişisel Verimlilik

Kelime işleme, elektronik tablolar, takvim, görevler, sunumlar ve e-posta, herhangi bir firmada yaygın olarak kullanılan uygulamalara örnektir. Bu yazılım, günlük görevleri gerçekleştirirken verimliliği artırmak için tasarlanmıştır. Microsoft Office bu kategoriye hakimdir. Ürünler, zengin özellikleri içerir ve aşağıdaki avantajlara sahiptir:

- Hemen tüm ekip üyeleri yazılıma aşinadır ve bu nedenle eğitim maliyeti ayırmanıza gerek yoktur.
- Kolayca okunabilecekleri ve/veya düzenlenebilecekleri güveniyle dosyalar, kurum dışı taraflara gönderilebilir. (Bilginin düzenlenmeden sadece okunması isteniyorsa, dosyayı Adobe PDF formatına dönüştürmek daha iyidir.)

- Birçok üçüncü taraf yazılım uygulaması, verimliliği artıran Microsoft Office uygulamaları veya yine üçüncü taraf yazılım uygulamalarıyla entegre olur. Hesap üretimi uygulamaları ve Microsoft Excel arasındaki entegrasyonda olduğu gibi, tüm Microsoft Office uygulamalarının belge yönetimi sistemleriyle entegrasyonu daha yaygındır.

Birçok meslek mensubu, bütçelerin, nakit akışlarının, çalışma kağıtlarının ve birçok *ad hoc* (özel amaçlı) hesaplamaların hazırlanması için Microsoft Excel gibi elektronik tablo uygulamalarını tercih eder. Burada özellikle endişe verici olan, elektronik tabloların büyük bir yüzdesinin hatalar içerdiğini gösteren araştırmalardır (Profesör Ray Panko, Hawaii Üniversitesi ve diğerleri). Hatalara neden olabilecek sorunlar şunları içerir:

- Sayıların yanlışlıkla metin olarak girilmesi,
- Numaraların üzerine yazılan formül,
- Yanlış formüller,
- Formüllerdeki yanlış hücre referansları.

Bunlar düşünüldüğünde, elektronik tabloların hazırlanma süreçlerine ve hazırlanan verilere güvenecek müşterilere bilgilerin doğru aktarılmasına dikkat edilmelidir. Elektronik tablonun ikinci bir kişi tarafından kontrol edilmesi akıllıca olacaktır.

Microsoft'un uygulamaları genellikle yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı tercih ediliyor olsa da, birçok ekip üyesinin bu ürünleri verimli bir şekilde kullanmadığı açıktır. Bu ürünlerin verimli kullanımını sağlamak için sürekli eğitime odaklanmak, bireysel verimliliğin sürdürülmesinde kritik öneme sahiptir. Bu ürünler, ayrıca belirli görevlerin otomasyonu yoluyla verimliliği artırma potansiyeline sahip özellikler sunar. Örneğin, Microsoft Word, belgelerin belirli kriterlere göre hazırlanmasına ve biçimlendirilmesine izin veren gelişmiş özellikler içerir. Çok az sayıda mesleki firma, iş performansını iyileştirmek için bu özellikleri keşfetmeye zaman ayırır.

Microsoft Office ile yarışabilecek diğer yazılımlar:

- Kelime işleme, elektronik tablolar, sunumlar, grafikler, veri tabanları ve daha fazlası için önde gelen açık kaynaklara sahip ofis yazılımı paketi olan OpenOffice.org'da birçok dil seçeneği mevcuttur ve yaygın kullanılan tüm bilgisayarlarda çalışır. Tüm verileri uluslararası açık standart formatında depolar ve ayrıca diğer yaygın ofis yazılım paketlerinden dosyaları okuyabilir ve yazabilir. Herhangi bir amaç için tamamen ücretsiz olarak indirilebilir ve kullanılabilir.
- **Google Dokümanlar:** Ücretsiz bir internet tabanlı kelime işlemci, e-tablo ve sunum uygulaması ve tamamlayıcı olarak da Gmail (e-posta) ve Google Takvim içerir. Google Gears, kullanıcıların belgelerini çevrimdışı olarak düzenlemelerine olanak tanır. Google'ın bir diğer faydası belgelerin internette depolanmasıdır. Uygulamalar iş birliği amaçlı oluşturulmuştur. Farklı konumlardaki kişilerin belgeleri aynı anda düzenleyebildiği basit

paylaşımlar vardır. Kişilerin konumlarından bağımsız olarak, yalnızca temel özelliklerin gerekli olduğu yerlerde, iş birliği için uygun maliyetli bir yol sağlar.

OpenOffice.org ve Google Dokümanlar, dosyaları birbirleriyle ve Microsoft Office ile entegre edilebilir, ancak zengin Microsoft Office özellikleri kullanılmalı ve önemli belgelerde dikkatli olunmalıdır.

OpenOffice.org ve Google Dokümanlar seçenekleri için sıfır maliyet dikkat çekici olsa da bunun Microsoft Office uygulamalarının avantajlarıyla dengelenmesi gerekir. Mesleki firma yazılımıyla entegrasyon, gözden kaçırılmaması gereken önemli bir verimlilik avantajı olabilir.

#### **5.5.4 Mesleki Firma Yönetimi**

Mesleki firma yönetimi yazılımı veya CRM (müşteri ilişkileri yönetimi) sistemleri, müşteri yönetimi için bir doğruluk kaynağı sağlayan temel veri tabanı uygulamaları haline gelmiştir. Her mesleki firma, (belki yalnızca tek kişilik en küçük olanlar hariç) işlerini yönetmek için bir mesleki firma yönetimi yazılımına veya CRM sistemine ihtiyaç duyar. Bu da temel müşteri verilerinin depolanmasına ve tek bir veri tabanı üzerinden bilgilere erişilmesine izin verir. Bu sistemler, müşterilere hizmet veren veya etkileşimde bulunan tüm firma çalışanları için kritik bir araçtır. Çoğu mesleki firma için söz konusu sistemler aynı zamanda yaptıkları işler için harcanan zamanı kaydetmek, faturalar hazırlamak ve alacak hesaplarını tutmak için de kullanılmaktadır. Bu sistemler, mesleki firmalar için giderek artan bir şekilde, temel muhasebe uygulamalarının bir parçası haline gelmiştir. Bazı mesleki firma yönetimi sistemleri, doğrudan Outlook takviminden zaman girişleri oluşturmak için Microsoft Outlook (e-posta ve takvim) ile entegre edilmiştir ve/veya Outlook kişilerini mesleki firma yönetimi istemci veri tabanı ile senkronize eder. Sağlanan sisteme bağlı olarak, aşağıdaki özellikleri vurgulayacak raporlar ve grafik gösterimler içerir:

- Ekip üyelerinin verimliliği,
- Bireysel işlerin, müşterilerin veya iş türlerinin karlılığı,
- Fatura ve tahsilat performansı.

Birçok sistem Microsoft'un SQL Server teknolojisini kullanır. Microsoft SQL Server, sistemin temelini oluşturan veri tabanını sağlar. Güvenlik sağlar ve mesleki firmalar büyüdükçe, onları desteklemek için güvenilir ve ölçeklenebilir bir veri tabanı sunar. Kullanıcının sorgulama, arama, senkronizasyon, raporlama ve analiz gibi verilere erişerek daha fazlasını yapmasını sağlayan zengin bir entegre hizmetler kümesi sağlar. Genellikle SQL Server veri tabanını barındırmak için özel bir sunucu kurulur. Ancak, bazı mesleki firmalar için, firmanın büyüklüğüne ve sunduğu hizmetlere bağlı olarak, sunucunun dosyalama, yazdırma veya e-posta gibi diğer hizmetlerle birlikte SQL Server platformunu sağlaması mümkündür. SQL Server'ın önemli bir avantajı, verilerin diğer uygulamalar tarafından erişime açık olmasıdır. Bu yolla veri entegrasyonu daha iyi yapılabilir ve verilerden özel raporlar üretme özelliği kullanılabilir.

Bazı mesleki firma yönetimi sistemleri, aynı zamanda iş akışını yönetecek ve kapasite planlamasına yardımcı olacak özellikler de sağlayarak mesleki firmaların tahmin edilen iş yükünü aylık veya yıllık bir şekilde tamamlaması için gerekli kaynakları belirlemelerine yardımcı olur. Genellikle, işlerin ekiplere veya ekip üyelerine tahsis edilmesine yardımcı olurlar ve ardından bir işin durumunu izlemek için bir yol sağlarlar.

Bazı mesleki firma yönetim sistemleri, CRM (müşteri ilişkileri yönetimi) işlevselliğini içerecek şekilde genişletilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri, müşterilerle olan tüm etkileşimleri kaydedebilir ve bir müşteriyle iletişime geçilmesi gerektiğinde veya müşteri için bir işlem yapılması gerektiğinde uyarı vermeleri sağlanabilir. Bu özellikten fayda elde etmek için, mesleki firmanızın tüm etkileşimlerinin kapsandığından emin olun. Pek çok mesleki firma böyle bir kültür oluşturmak için mücadele etmektedir.

Bazı mesleki firma yönetimi sistemleri, veri ambarlarını ve iş zekâsı araçlarını birleştirerek, müşteri tabanı hakkında iş türü, müşterilerin ait olduğu iş sektörü ve en karlı işi üreten ekip üyesi kombinasyonları gibi öngörülerini ortaya çıkarmak için veri “madenciliği” yapar.

Veri tabanlarını korumak küçük mesleki firmalar için bir zorluk teşkil eder. Bilgiler genellikle eksiktir veya güncelliğini yitirmiştir. Özellikle, e-posta adresleri genellikle kaydedilmez veya güncellenmez. En az yılda bir defa olmak üzere, her bir müşterinin kaydının incelenip güncellenmesini sağlamak için süreçlerin oluşturulması ve takibi gerekir.

Büyüklüğü ne olursa olsun, mesleki firmaların genellikle benzer ihtiyaçları vardır. Ancak bir kural olarak mesleki firmalar, aşağıdaki özelliklere sahip sistemleri aramalıdır:

- Uygulaması ve öğrenmesi kolay: Karmaşık uygulamalar için harcanan zamanı ve bunların maliyetini karşılamak zordur.
- Daha az karmaşık özelliklere sahip: Daha büyük mesleki firmalar, genellikle bir sistemin nasıl yapılandırılacağı konusunda daha fazla esnekliğe ihtiyaç duyar; bu onların işleriyle daha uyumludur. Esneklik arttıkça, karmaşıklık da artar. Çoğu mesleki firma, bu esneklikten daha kolay bir kullanımı tercih etmenin daha etkili olacağı görüşündedir. Ancak, süreçlerinizi yazılımın özelliklerine uygun olacak şekilde değiştirmeniz gerekebilir.

### 5.5.5 Uygunluk Hizmetleri

Meslek mensupları bu ürünleri finansal tabloları, vergi beyannameleri ve düzenleyiciler tarafından gerekli görülen diğer belgeleri (genellikle ülke veya bölge için özel olarak tasarlanmış) üretmek için kullanır. Uyumluluk yazılımlarının kategorileri aşağıda özetlenmiştir.

### 5.5.6 Meslek Mensuplarının Üretim Yazılımları

Meslek mensuplarının üretim yazılımları, geçerli düzenlemelere ve muhasebe standartlarına uygun finansal tablolar üretir. Bu yazılımlar, müşterilere, kendi işletmelerinin nasıl per-

formans gösterdiğine dair düzenli olarak geri bildirim sağlamak kaydıyla yönetim raporları ve diğer raporları oluşturmak için sıklıkla kullanılabilir.

Genellikle ürünler, yasal gereklilikler değiştiğinde düzenli olarak güncellenebilen formatlara sahip rapor oluşturucu içerir. Mesleki firmaların, bu değişiklikleri gerektiğinde ve verimli bir şekilde yapması için bu rapor oluşturucuların nasıl kullanılacağını öğrenmek, bazen zor olabilir. Bazı sistemler Microsoft Excel ile entegre olup, grafiklerin ve diğer özet raporların üretilmesini sağlar.

Başlangıçta bu ürünler, defter girişlerini kaynak belgeler yoluyla işlemek için tasarlanmıştır. Daha yeni sürümler, müşteri verilerini verimli bir şekilde içe aktarabilen ve finansal tablolar üretebilen sistemler geliştirerek, genel muhasebe özelliklerini kaybetmiştir.

Bazı ürünler, bir müşterinin kendi bilgisayar tabanlı muhasebe sistemini sürdürmesinin artık etkili olmadığı durumlarda verimli raporlama işini kolaylaştırır. Genellikle bu ürünler, banka dökümleri verilerinin verimli bir şekilde indirilmesine ve işlenmesine yardımcı olacak ara yüzlere sahiptir. Tüm benzer işlemler tek bir girişten kodlanabildiğinden, kodlama belleği gibi özellikler verimlilik sağlar.

Bazı bölgelerdeki, tek kişi tarafından işletilen küçük ve özel mesleki firmalar, muhasebe standartlarına tam olarak uyma ihtiyacı duymazlar. Bu nedenle bazı mesleki firmalar, müşterilerinin küçük işletme yazılımında bulunan temel hesap formatlarını kullanırlar ve hesap üretim yazılımlarına ihtiyaç duymazlar.

Birçok hesap üretim yazılımı, müşterilerinin varlıklarının bir listesini tutmak ve amortisman hesaplamak ve kaydetmek için varlık defterleri içerir. Bazı yetki alanlarında, muhasebe ve vergilendirme amaçları için farklı amortisman hesaplamaları vardır. Bu sistemler genellikle farklı her iki durum için de amortisman hesaplar ve kaydeder.

Bazı hesap üretim yazılımları, bir hesap üretim anlaşması için destekleyici çalışma kağıtlarını oluşturan ve yöneten özellikler sağlar. Bu sistemler, çalışma çizelgelerini doğrudan, ekip üyelerinin daha sonra düzenleyebileceği muhasebe verilerinden oluşturarak zamandan tasarruf sağlar.

Muhasebeleri için denetim hizmetlerinin de gerekli olduğu bazı ülkelerdeki birçok şirketin üretim yazılımları, denetim sürecinin verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak için genellikle denetim yazılımına bağlanır. SaaS gibi internet tabanlı muhasebe uygulamaları ortaya çıktıkça, hesap üretiminin daha da dönüştürülmesi mümkündür. Geçmişe dönük bakıldığında, müşteri ve meslek mensubu arasındaki veri hareketleri zaman zaman zorluk teşkil etmiştir. Yazılımın farklı sürümlerini kullanmaları, meslek mensubunun ve müşterinin sistemlerindeki verilerin senkronize olmasını engelleyen bir faktördür ve bir sorun kaynağıdır. İnternet tabanlı muhasebe yazılımı, bu sorunları ortadan kaldırma potansiyeline sahiptir.

- İnternet tabanlı muhasebe sistemleri, meslek mensubunun ve müşterinin aynı verileri paylaşmasını sağlar. Meslek mensubu ile paylaşmak için müşterinin verileri kaydet-

me ihtiyacı ortadan kalkar. Meslek mensubu, uygun güvenlik izinleriyle verilere istediği zaman erişebilir ve gerekli ayarlamaları yapabilir. Meslek mensubunun ve müşterinin verileri her zaman paylaşılır, böylece senkronize edilen verilerle ilgili endişeler de ortadan kalkar.

- İnternet tabanlı muhasebe sistemleri, meslek mensuplarının müşterisine yardımcı olması için potansiyel olarak yeni fırsatlar sağlar. Örneğin, müşterilerin belirli bir giriş kodundan emin olamadıkları yerde, hızla inceleme yaparak sorunu çözebilecek olan meslek mensubuna bir e-posta bağlantısı ile doğrudan ulaşabilirler. Ayrıca, belirli koşullar ortaya çıktığında meslek mensubunun hızlı bir şekilde bilgilendirilmesi için uyarılar da oluşturulabilir.

Hesap üretim yazılımını değerlendirirken, aşağıdakilere sahip olup olmadığını sorun:

- Ülkedeki gerekliliklere uygun mali tablolar üretebilir mi?
- Finansal tabloları düzenlemek kolay mıdır?
- Müşterilerin daha iyi anlamasını sağlamak için grafikler ve başka raporlar üretebilir mi?
- Bir varlık defteri gerektirir mi?
- Müşterilerin kendi muhasebe sistemleriyle uyumlu mudur ve verileri müşterilerle verimli bir şekilde paylaşır mı?
- Sistemin çalışma kağıtları oluşturmasını gerektirir mi?

### **5.5.7 Vergi Beyannamesi Hazırlama**

Vergi beyannamesi hazırlamak yazılım kullanımıyla, müşterileriniz için gelir vergisi ve diğer vergi belgelerinin hazırlanması daha kolay bir hal alır. Bu ürünler, genellikle kendi düzenleyicilerinin özelliklerini karşılayacak şekilde belirli ülkeler için tasarlanmıştır. Bu sistemler genellikle kâğıt formun tasarım özelliklerini izleyen ve hataları ortadan kaldırmaya yardımcı olmak için doğrulamalar uygulayan bir ara yüz sağlar. Sistemin karmaşıklığını, genellikle bölgenizde uygulanmakta olan mevzuatlar belirler.

Birçok ülkedeki ortak özellik, sistemin belgeleri düzenleyicilere elektronik ortamda sunabilmesidir. Düzenleyici, yazılım ve sistem testi gerçekleştirir ve genellikle yalnızca kendi kriterlerini karşılayan yazılım ve sistemlerdeki belgelerin elektronik olarak yerleştirilmesine izin verir.

Yazılım tedarikçileri, yazılıma dahil edilmesi gereken vergi mevzuatında ve diğer ilgili mevzuatlarda meydana gelen sürekli değişiklikler sebebiyle zorluklar yaşıyor. Hatalar sürekli olarak yapılan bu değişikliklerden veya yazılımın bu değişiklikleri takipte geç kalmasından kaynaklanmaktadır; bu da, genellikle ürün güvenilirliği sorunlarına yol açmaktadır.

Bazı sistemler, “vergi yönetimi” özelliğini de içerir. Bu özellik, müşterinin imzasını beklemek veya belgeyi düzenleyiciye teslim etmek gibi belirli bir belgenin durum takibini gerçekleştirir. Bu özellik, ayrıca mesleki firmaların belirli teslim tarihlerini kaçırmamaları için onlara yardımcı olur.

Mesleki firma yönetimi yazılımı ile vergi beyannamesi hazırlama yazılımının aynı tedarikçiden satın alınması genellikle veri entegrasyonunu sağlar. Bu, müşteri adlarının, adreslerinin ve diğer bilgilerin yazılımlar arası paylaşıldığı anlamına gelir. Bazı durumlarda vergi beyanname hazırlama sisteminde hazırlanan faturalar mesleki firma yönetimi sistemine de yüklenebilir.

Bazı sistemler, mesleki firmalara ve müşterilerine daha fazla fayda sağlamak için internet kullanımlarını artırmaktadır. Örneğin, bazı sistemler, istemcilerin veri girişi özelliklerini sınırlandırarak gerçekleştirmesine veya sadece belirli belgelerin durumu hakkında bilgi almalarına izin verir. Bazı sistemler ise, düzenleyicilere veya vergi araştırma internet sitelerine bağlantılar sağlar; böylece ekip üyeleri, bir belgeyi tamamlamak için gereken bilgilere hızlı bir şekilde erişebilir.

Bazı ülkelerde düzenleyiciler, vergi beyannamesi hazırlama sistemlerini müşterilerin gelirleri ve diğer bilgileri ile doldurur. Bu, vergi hazırlama sistemlerinin etkinliğini ve doğruluğunu artırmalıdır.

Düzenleyiciler, veri toplamanın doğruluğunu ve işlevselliğini iyileştirmek için XBRL'e yönelmektedir.

Bazı yetki alanlarında, düzenleyiciler, belgelerin çevrimiçi olarak hazırlanmasını kolaylaştırmak için kendi internet tabanlı sistemlerini oluşturmaktadırlar.

Vergi beyannamesi hazırlama yazılımı edinmeden önce aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurun:

- Sistem mesleki firmanızın yasal düzenlemelerine uygun mu?
- Sistem, müşteri verilerinin tekrar tekrar girilmesini ortadan kaldırmak için mesleki firmanızın yönetim sistemine entegre edilebilir mi?
- Mesleki firmanız, düzenleyicilerle birlikte teslim tarihlerini yönetmek ve belgelerin durumunu takip etmek için yazılıma ihtiyaç duyuyor mu?
- Sistem verimli bir şekilde belge üretebiliyor mu? Müşteri tabanı çok sayıdaki küçük şirketlerden oluşan bir mesleki firma, müşteri tabanı daha az sayıdaki büyük şirketler olan diğer bir mesleki firmaya göre daha fazla verimliliğe ihtiyaç duyacaktır.
- Tedarikçinin güncel ve güvenilir yazılımları zamanında sağlama konusunda iyi bir sicili var mı?



### 5.5.8 Mesleki Firma Yasal Kayıtlarını Muhafaza Etme ve Şekil Verme

Birçok ülkede, şirketler güçlü düzenlemelere tabidir. Bilgilerdeki değişiklikler, bunları bildiren formlar yardımıyla sunulmaktadır. Bu bağlamda birçok ülkedeki yazılım şirketleri, şirketlerin kayıtlarını tutmak ve değişiklikler meydana geldiğinde gerekli formları üretmek için yazılımlar geliştirmiştir. Birçok yazılım şirketi de şirket kayıtları ve değişikliklerle ilgili diğer belgeleri hazırlar.

Vergi hazırlama yazılımlarında da olduğu gibi, bazı ülkelerdeki düzenleyiciler, özellikle kullandıkları sistem belgelerin elektronik olarak sunulmasına imkan sağlıyorsa, ürün tasarımının her yönünü kontrol etme yetkisine sahiptir. Yazılım tedarikçilerinden, yazılımı yasal değişikliklere yönelik zamanında ve güvenilir bir şekilde güncellemeleri istenmelidir.

Yazılıma eşlik eden mesleki firma yönetimi yazılımıyla olan entegrasyon, müşteri adlarının, adreslerinin ve diğer verilerin tekrarlanmasını ortadan kaldırır. Bazı sistemler ayrıca mesleki firma yönetim sistemine yüklenen ücretleri de üretir.

Bazı ülkelerde düzenleyiciler, değişikliklerin çevrimiçi olarak bildirilmesini kolaylaştırmak için internet tabanlı uygulamalar sağlıyor ve böylece şirketin yasal kayıt yazılımına olan ihtiyaç azaltıyor. Yasal kayıt yazılımı edinmeden önce aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurun:

- Düzenleyici, özellikle değişikliklerin verimli bir şekilde işlenmesine izin veren
- ve böylece yasal kayıt yazılımına olan ihtiyacı ortadan kaldıran internet tabanlı bir arayüz sağlıyor mu?
- Sistem mesleki firmanızın bulunduğu ülke ile uyumlu mu?
- Sistem, müşteri verilerinin tekrarlanmasını ortadan kaldırmak için mesleki firmanızın yönetim sistemine entegre edilebilir mi?
- Tedarikçinin güncel ve güvenilir yazılımları zamanında sağlama konusunda iyi bir sicili var mı?
- Düzenleyiciye verilmesi gerekmeyen tutanaklara ve diğer belgelere ihtiyaç duyuluyor mu?

### 5.5.9 Garanti ve/veya Emeklilik Fonu İdaresi ve Raporlama

Pek çok ülkede, emeklilik planlaması ve yatırım yönetimi, genellikle yüksek düzeyde düzenlenmiş güven yapılarında yürütülür. Ayrıca, garanti fonları ve emeklilik fonları da yoğun bir şekilde düzenlenmektedir. Bu da bu fonların yönetimini hedefleyen yazılımların geliştirilmesiyle sonuçlanmıştır. Genellikle bu sistemler genel bir muhasebe ve yatırım defteri içerir. Aktüeryal amaçlar için karmaşık hesaplama motorlarına sahip olabilirler veya vergilendirme dahil karmaşık yasal talepleri de içerebilirler.



Vergi hazırlama yazılımları gibi, ürün güvenilirliğini ve güncellemelerin zamanında yapılmasını etkileyebilecek sürekli yasal değişikliklere tabi olabilirler. Mesleki firma yönetimi yazılımına entegrasyon sağlamaları, verilerin tekrarlanma olasılığını ortadan kaldırır.

Bazı sistemler, veri girişini ve hataları önemli ölçüde azaltmak için bankalardan, borsalardan, yönetilen fonlardan ve diğerlerinden gelen veri akışlarını da kapsar. Birçok mesleki firma; mülkler veya hayır kurumları gibi yatırımları elinde bulunduran diğer kurumların yatırımlarının defterlerini tutmak için bu sistemleri kullanır.

Sistem, elektronik tablolar, genel bir muhasebe yazılımı ve kelime işlemcilerden oluşan bir kombinasyon kullanımıyla kıyaslandığında, verimlilik konusunda önemli bir artış sağlar.

Genellikle bu sistemler oldukça karmaşık olabilir, mevzuat ve yazılım bilgisine sahip ekip üyeleri bu görevden sorumlu olabilir.

Güven ve/veya emeklilik fonu idaresi ve raporlama sistemlerini değerlendirirken, şunları göz önünde bulundurun:

- Mesleki firmanızın bu yatırımını haklı çıkaracak yeterlilikte işi var mı? Teknolojinin uygulanması ve eğitimi.
- Yatırımı gerekçelendirmek için yeterli yasal karmaşıklık var mı yoksa hesap üretim yazılımı bu gereksinimleri karşılayabilir mi?
- Sistem firmanızın bulunduğu ülke için mi tasarlanmış?
- Tedarikçinin güncel ve güvenilir yazılımları zamanında sağlama konusunda iyi bir sicili var mı?

#### **5.5.10 Denetim Otomasyonu**

Denetim otomasyon yazılımı, denetim işlerinin yönetimi ve yürütülmesine yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Ürünler genellikle şablon denetim programları, kontrol listeleri ve şablonlar içerir. Çoğu, bekleyen testleri ve sorguları vurgulayan anlaşma süreçlerini takip etmeye yönelik özellikler içerir.

Birçok sistem, denetim programları oluşturmak için hesap üretimi sistemleriyle bağlantılıdır. Bu sistemlerde, düzenleme günlükleri tutulur ve programlara bağlanır. Genellikle kapatma kontrolü sağlanmaktadır.

Bazı sistemler, risklerin, önemlilik derecesinin ve finansal oran hesaplamalarının değerlendirilmesine yardımcı olmak için geliştirilmiş özellikler içerir.

Bazı denetim uygulamaları, zaman ve faturalama için mesleki firma yönetim sistemlerine entegre edilmiştir.

Bazı ülkelerde, küçük şirketlerin, tröstlerin ve diğer kurumların denetimi gerekli değildir. Bu durumlarda, denetim otomasyon sistemlerini kullanmak için duyulan ihtiyacı gerekçelendir-

mek zordur; çünkü denetim hizmetleri yalnızca az sayıda müşteri için gereklidir. Daha fazla sayıda müşteri için denetimin gerekli olduğu diğer ülkelerde ise denetim otomasyon yazılımına yapılan yatırım önemli derecede verimlilik sağlayabilir. Denetim Otomasyonu yazılımı edinmeden önce aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurun:

- Yatırımı haklı çıkarmak için yeterli denetim işiniz var mı?
- Sunulan şablon programları, denetlenen müşteri tipiyle ve mesleki firmanızın denetim standartlarıyla eşleşiyor mu?
- Mesleki firmanızın bu yazılımı uygulayabilecek, özelleştirebilecek ve yönetebilecek ekip üyeleri var mı?
- Yazılım, müşterilerinizin muhasebe sistemlerine basit geçişler sağlıyor mu?

#### 5.5.11 İstatistiksel Örnekleme

Denetim ve adli muhasebenin bir diğer yönü, istatistiksel örneklem yazılımının kullanılmasıdır. Bu yazılım, muhasebe sistemlerinden veri alma özelliğine sahiptir ve daha sonra karmaşık algoritmalar kullanarak şunları yapabilir:

- Denetim ekibi üyeleri tarafından incelenmek üzere işlem örnekleri oluşturmak,
- Ayrıntılı inceleme için olağandışı işlemleri vurgulamak,
- Verilerdeki öngörülemez eğilimlerin kilidini açmak.

Bu yazılım, denetim sürecinin verimliliğini önemli ölçüde artırabilir ve dolandırıcılık olasılıklarını veya olağandışı eğilimleri ortaya çıkarma yeteneğini geliştirebilir. Ayrıca vergi soruşturma çalışmaları için de kullanılabilir. İstatistiksel örneklem yazılımı satın alırken dikkate alınacak konular:

- Mesleki firmanın, bu yazılımı için gerekli yatırımı haklı çıkaracak yeterlilikte denetim veya adli muhasebe alanında işi var mı?
- Yazılım, mesleki firmanın kendi müşterilerinin muhasebe sistemlerinden verilerini içe aktarma özelliğine sahip mi?
- Sistem, mesleki firmanızın bulunduğu ülkenin denetim standartlarına uygun istatistiksel örnekler üretebilir mi?
- Sistem tarafından üretilen belgeler, bir denetim kalite testini geçebilmek için yeterli sayıda denetim kanıtı sunabilir mi?

### 5.5.12 İflas Yönetimi ve Raporlaması

İflas yönetimi yazılımı, genellikle ticari faaliyetleri kaydetmek için bir genel defter tutma özelliği içerir. Bu özellik, varlıkların nihai paraya çevrilmesine kadarki süreci ve alacakları yönetmek için bir sistemi içerir. Ayrıca düzenleyicilere, alacaklılara ve diğerlerine olan raporlama gereksinimlerinin karşılanmasını da içerir.

Birçoğu, bir görevle ilgili tüm çalışmaları ve dokümantasyonu kaydetmek için görev yönetimi ve belge yönetimi sistemlerini birleştirmektedir.

Bu tarz sistemler, genellikle pahalıdır ve yalnızca bu konuda uzman iflas firmaları tarafından satın alınır.

Uzman bir iflas yönetimi yazılımını değerlendirirken göz önünde bulundurmanız gerekenler aşağıda sıralanmıştır:

- Mesleki firmanızın bu yatırımını haklı çıkaracak yeterlilikte iflas işi var mı?
- Bulduğunuz ülkenin yasal gerekliliklerini karşılıyor mu?

### 5.5.13 Danışmanlık Hizmetleri Yazılımları

Hemen her mesleki firma, müşterilerin işlerini geliştirmelerine yardımcı olmak veya vergilendirme ve diğer maliyetleri etkin bir şekilde planlamalarını yapmak amacıyla ek danışmanlık hizmetleri sağlamaya çalışır. Aşağıdaki yazılım ürünleri, bu tür hizmetlerin sağlanmasına yardımcı olabilir. Bazı yazılımlar aşağıda listelenen iki veya daha fazla kategorinin özelliklerini içerebilir.

### 5.5.14 Geliştirilmiş Raporlama

Genellikle küçük mesleki firmalara yönelik muhasebe yazılımında sağlanan raporlamalar sınırlıdır. Bu raporlamalar, sınırlı muhasebe bilgisine sahip küçük mesleki firmalar düşünülerek tasarlanmamış olabilir. Buna göre, küçük mesleki firmalara yönelik muhasebe yazılımlarından verileri entegre eden veya indiren ve basit, yorumlanması kolay raporlar oluşturan ürünler ortaya çıkmıştır. Bunlar, temel finansal göstergeleri özetler ve kilit noktaları vurgulamak için grafikler kullanır.

Geliştirilmiş raporlama yazılımı edinmeden önce aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurun:

- Sistem, müşterilerinizin küçük mesleki firma muhasebe yazılımından verileri kolayca aktarabiliyor mu?
- Raporlar müşterilerinizin anlayabileceği şekilde mi?
- Raporlar mesleki firmanız için pozitif bir izlenim yaratacak mı?
- Raporlar kolayca özelleştirilebilir mi?

### 5.5.15 Karşılaştırmalı Değerlendirme

Bu sistemler, kullanıcılarına iş performanslarını benzer mesleki firmalar ile karşılaştırabilmeleri için raporlar sağlar. Çoğunlukla karşılaştırmalar hem finansal olmayan bilgileri hem de finansal bilgileri içerir. Bazı sistemler sektöre özeldir ve belirli ürünlerin satışları ve karlılığı gibi alanlarda ayrıntılı karşılaştırmalı bilgi sağlar. Diğer sistemler ise daha geneldir ve mesleki firmalar için finansal tablolar yoluyla karşılaştırmalar sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu sistemlerin göz önünde bulundurulması gereken en önemli özellikleri, karşılaştırmalı değerlendirmelerin arandığı sektörlerde yeterli sayıda karşılaştırılabilir işletme örneğine (konum, büyüklük) sahip olup olmadığıdır. Sınırlı sayıdaki örnekler, yapılan tüm karşılaştırmaların değerini ciddi şekilde sınırlayabilir. Ek olarak, iş alanı sınıflandırmaları da kritiktir. Benzer bir sektör grubundaki iki işletme bile önemli ölçüde farklı olabilir- örneğin, inşaat sektöründeki işletmeler yüksek katlı ticari binalar, konutlar veya yollar ve köprüler gibi farklı konulara odaklanmış olabilir. Böyle durumlarda sonuçlar yanıltıcı olabileceğinden, karşılaştırmaların müşterinin özel işini doğru şekilde yansıtması önemlidir.

Karşılaştırma yazılımı edinmeden önce aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurun:

- Mesleki firmanızın müşterilerinin dahil olduğu sektörler için karşılaştırmalar mevcut mu?
- Örnek sayısı etkili karşılaştırma oluşturmak için yeterli mi?
- İçerdiği karşılaştırmalar müşterilerin işleri ile uyumlu mu?
- Gerekli verileri bulmak ve karşılaştırma yapmak kolay mı?
- Raporlar anlaşılır mı?

### 5.5.16 Bütçeleme

Birçok mesleki firma bütçeleme yazılımı kullanmaz ve bütçe hazırlığı için Microsoft Excel'e güvenir. Ancak, elektronik tablo yazılımı kullanmak aşağıdaki nedenlerden dolayı hataya meyillidir:

- Hata olabilecek şey kullanıcı tarafından oluşturulan formüllerdir.
- Verilerin yanlış satırlara veya sütunlara girilmesidir. Sayısal bilgiler bazen metin olarak girilebilir.
- Yeni bilgiler eklenmesi, satırların veya sütunların yeniden biçimlendirilmesini gerektirebilir.
- Manuel olarak oluşturulması gereken mesleki raporlar olabilir. Hedeflenmiş nakit akışı, kar, zarar ve bilanço üreten doğru bir elektronik tablo oluşturmak karmaşık olabilir.

Uzmanlaşmış bütçeleme yazılımı, bütçeyi hesaplamak için gereken tüm bilgilerin doğru şekilde girilmesini sağlamak için veri giriş ekranları içerir. Örneğin, finansman anlaşmalarının ayrıntıları girilebilir. Yazılım da daha sonra bütçedeki işlemin doğru hesaplanmasını ve uygun dönemde gösterilmesini sağlamak için bunu yorumlayabilir. Ayrıca, uzman bütçeleme yazılımı, bütçenin doğru bir şekilde hazırlanmasını sağlamak adına gerekli hesaplamaları da içerir. Örneğin, alacak hesaplarının ödenmemiş olabileceği gün sayısındaki bir değişiklik, makbuzlara dahil edilen vergilendirme tutarlarıyla ilgili uygun gecikmeler de dahil olmak üzere dönemler boyunca nakit girişlerinin yeniden hesaplanmasına neden olacaktır.

Buna istinaden, uzman bütçeleme yazılımları ile elektronik tablolar veya manuel hesaplamalar karşılaştırıldığında, bütçeleme hataları, önemli ölçüde azaltılır.

Bütçeleme yazılımı edinmeden önce aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurun:

- Hesaplamalar ilgili vergilendirme ve diğer düzenlemeleri dikkate alıyor mu?
- Sistem, müşterilerin/mesleki firmanızın muhasebe sisteminden veri aktarabilir mi?
- İhtiyaç duyulan yıllar ve dönemler için bütçe hazırlanabiliyor mu? Özellikle, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacak kadar esnek mi?
- Üretilen raporların yorumlanması kolay mı?

#### 5.5.17 Senaryo Analizi

Senaryo analizi, bir müşteriye işinin en kilit itici güçlerinin ne olduğunu anlamasında yardımcı olur. Finansal bilgiler genellikle müşterinin finansal tablolarından alınır veya işlenir. Sistem daha sonra, değişikliğin finansal etkisinin gözlemlenebilmesi için işletmenin temel itici güçlerinin de değiştirilmesine olanak tanır. Bu konudaki pek çok ürün, istenen finansal sonucun girildiği yerde “geriye dönük çalışma/work-back” özelliği de sağlar. Ve sistem, istenen finansal sonuca ulaşmak için kilit itici güçlerde yapılması gereken değişiklikleri vurgular. Çoğu ürün, kritik finansal göstergelerin düzenli olarak raporlanmasının ve izlenmesinin öneminin müşteriler tarafından daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmak adına kilit finansal oranları sunmaktadır.

Başabaş analiz raporları veya kilit performans göstergeleri ve oranları gibi birçok rapor üretilir.

Bazı ülkelerde, finans kurumları, bu yazılımı işletmelerin kredi itibarını değerlendirmek için kullanır. Bu ürünler aynı zamanda mesleki firmaların müşterilerine iş planlamasında, kredi başvurusu yapmalarında ve iş değerlemelerinde yardımcı olabilir.

Senaryo analizi yazılımı edinmeden önce aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurun:

- Sistem, müşterilerin/mesleki firmanızın muhasebe sisteminden veri aktarabilir mi?
- Hesaplamalar ilgili vergilendirme ve diğer düzenlemeleri dikkate alıyor mu?

- Bireysel dönemler için birden fazla senaryo hazırlanıp saklanabilir mi ve müşteriler için geçerli yıllar ve süreler belirlenebilir mi?
- Üretilen raporların yorumlanması kolay mı?

#### 5.5.18 İş Planlaması

Mesleki firmalar, müşterilerine bir iş planı oluşturmalarına yardımcı olması için iş planlama yazılımı kullanır. Yazılım genellikle şablon belgeleri ve elektronik tabloları içerir ve farklı iş türleri için kullanılacak olan örneklerine erişim sağlar.

İş planlama özelliği genellikle, senaryo planlama yazılımının ve gelişmiş raporlama yazılımının bir parçası olabilir.

İş planlama yazılımı edinmeden önce aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurun:

- İçerdiği şablonlar bulunduğunuz ülkede uygulanabilir mi?
- İçerdiği şablonlar müşterilerin işleri ile uyumlu mu?
- Şablonların kalitesi yüksek mi?
- Planın kalitesi yüksek mi?

#### 5.5.19 İş Değerlemeleri

Bu yazılım, mesleki firmalara, en güncel pazar bilgilerine erişerek, karar verme sürecindeki müşterilerine sunacakları hizmet için kendi işlerine bir değer biçmelerinde yardımcı olacak olan modeller içerir. Yazılım çözümlerinin çoğu, gerçek zamanlı iş karşılaştırma özelliği sunar. Bazı ürünler, mesleki firmanın itibarına ve toplam iş değerine değer katmak amacıyla kapitalizasyon oranı gibi uygun değerlendirme yaklaşımını belirlemek için riski değerlendirmeye yardımcı olan anketler içerir (iskonto edilmiş nakit akışı, ortalama medyan değeri kullanan pazar karşılaştırmaları ve değerlendirme için isteğe bağlı kazanç analizi gibi). Bazı ürünler ise, alıcı açısından karşılanabilirliğin hesaplanmasına yardımcı olacak ve bir iş yatırımının finansal açıdan mantıklı olup olmadığını belirleyebilecek modelleri içerir.

Mesleki firmalar bu ürünleri genellikle iş performanslarını geliştirmeye yönelik ihtiyaçlarına müşterilerinin dikkatini çekmek için kullanırlar. Bu ürünler, mal sahibinin emekliliğini finanse etmek için başarılı bir ayrılma değerini destekleyebilir; aynı zamanda potansiyel yerini devretme planlaması karşısındaki engelleri belirleyebilir, büyüme ve verimliliği iyileştirmek için stratejiler belirleyebilir ve birleşme veya satın almalar gibi alternatif stratejileri de inceleyebilir. İş değerlendirme yazılımı edinmeden önce aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurun:

- Yazılımdaki vergi hesaplamaları bulunduğunuz yetki alanlarına uygun mu?
- Anket sonuçları veya sektörel diğer sorunlar yazılım tarafından ele alınıyor mu?
- Raporlar müşterilerinizin anlayabileceği şekilde mi?

### 5.5.20 Vergi Planlaması

Bu tür yazılımlar, müşterilerin vergi planlama önlemlerinin mali etkilerini, zaman çizelgelelerini, çeşitli senaryolara dayalı gelecekteki vergi ödemelerinin tutarlarını ve mevzuat değişikliklerinden kaynaklanacak vergi sonuçlarını anlamalarına yardımcı olmak için kullanılır. Genellikle senaryo planlama araçları ile benzerlik gösterir. Müşterilerin iş kararlarının vergi boyutundaki sonuçlarını anlamalarına yardımcı olmak için çeşitli modellerin oluşturulması hizmeti sunarlar. Bu yazılım ürünleri, müşterilere paralarının vade tarihlerine kadar vergi yükümlülükleri için ayrıldığından emin olmalarını sağlamaları açısından paha biçilmez olabilir.

Vergi planlama yazılımı edinmeden önce aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurun:

- Mevzuat değişikliklerinin yazılıma zamanında dahil edilmesi için gerekli olan sık ve doğru güncellemeler içeriyor mu?
- Raporlamanın kalitesi ve netliği yeterince iyi mi?

### 5.5.21 Varlık Yönetimi Araçları

Birçok mesleki firma, risk ürünlerini (ana para koruma ve hayat sigortası gibi) ve finansı da kapsayan varlık yönetimi/finansal planlama hizmetleri sunar. Bu hizmetler genellikle yüksek derecede düzenlenmiştir. Sunulan ürünler çoğu zaman, düzenlemelere uyumu sağlamak için belirli ülkelere göre uyarlanır ve aşağıdakileri içerir:

- Bilgi toplamaya, finansal planlar ve model senaryolar oluşturmaya yönelik ürünler,
- Müşteri yatırım portföylerini takip etmeye yönelik ürünler,
- Mesleki firmaların finans ve diğer finansal hizmet ürünlerine erişimi sağlamak için genellikle çevrim içi sunulan platformlar.

Varlık yönetimi işlerinin yüksek derecede düzenlenmiş yapısı, ürünlerin her bir yetki alanında büyük ölçüde farklı olabileceği anlamına gelmektedir. Bu ürünleri satın almak isteyen herhangi bir firma için temel sorun, ülkelere ilişkin uygunluğudur. Diğer faktörler, üretilen raporların kalitesi ve niteliğidir.

### 5.5.22 Veri Analizleri Araçları

Gelişmiş algoritmaların yardımıyla mesleki firmalar, mevcut ve gelecekteki müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak ve işlerine değer katmak için bu verileri kullanmanın farklı yollarını bulmaktadır.

Genel olarak bulut muhasebesinin ve bulut bilişimin ortaya çıkmasıyla birlikte, artık bilgileri hızlı ve otomatik bir şekilde analiz edip, tüm tarafların anında işlem yapmasına olanak tanıyan yeni teknolojiler ortaya çıkmıştır.

Veri analitiği, mesleki firmaların yüzyıllardır yaptığı bir şeydir-eğilimleri ve fırsatları belirlemek amacıyla çeşitli kaynaklardan gelen finansal ve finansal olmayan verileri uzun yıllardır

incelemektedirler. Bu veriler, işletmelerin doğrulanabilir gerçeklere veya tahminlere dayalı olarak doğru iş kararları vermelerine olanak sağlamak için kullanılır.

Her yıl daha fazla veri oluşturulmasıyla, mesleki firmaların verileri farklı şekillerde ve farklı veri tabanlarından analiz etmelerine olanak tanıyan veri analitiği araçlarının kullanımına yönelik hızlı bir gelişme olmuştur. “Büyük veri” kavramı, günümüzde genellikle veri analitiği yerine kullanılan moda sözcüktür. Büyük veri, bir işi günlük olarak yapan hem yapılandırılmış hem de yapılandırılmamış büyük hacimli verileri tanımlayan bir terimdir. Önemli olan, kurumların mevcut verilerini nasıl kullanacaklarını ve doğrulayacaklarını seçmeleridir.

Tahmine dayalı zekâ, artık meslek mensupları da dahil olmak üzere geniş bir işletme yelpazesi için mevcut en güçlü araçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzün modern mesleki firmaları için tahmine dayalı zekâ aslında her zamankinden daha ulaşılabilir ve müşterilerine değer sağlamak için kendilerini ve finansal geleceklerini dönüştürmelerine olanak tanır. Eldeki verileri kullanmak ve toplamak, değerli bilgilerin kilidinin açılması ve eyleme geçirilebilir iş tahminlerin sağlanması için kilit unsurdur. Bunun için tek ihtiyacınız, bu bilgiden faydalanmak ve gelecekteki sonuçları etkilemek için kullanabileceğiniz iş zekasını üretmek için gerekli olan bir araç setidir.

Tahmine dayalı zekâ, bulut tabanlı abone sürümcüler için gerçek zamanlı sonuç üreten otomatikleştirilmiş analitiğin bir karışımıdır. Dünyanın en büyük veri toplama şirketlerinin etki alanı haline gelen bulutun otomasyonu ve kullanışlı bir yazılım araç seti, artık kurum dışında tutulan bir dizi veriyi (vergi beyannamelerinde tutulan kapsamlı bilgiler gibi) kurum içi olarak tutulan verilerle eşleştirebilir ve olası sonucu tahmin edebilir. Tahmine dayalı zekâ temelindeki araç setleri, artık muhasebe iş alanının kullanımına sunulmakta olup, bu tür değerli verilerdeki zekanın kilidini açmaya yardımcı olmaktadır. Bu araç setleri, her büyüklükteki mesleki firmanın aynı kalitede danışmanlık hizmeti sunmasının önünü açmaktadır.

Tahmine dayalı zekâ, mevzuatı, hükümleri ve emsalleri yasal süreçler, yorumlar ve mesleki firma yardımları ile araştıran büyük veri algoritmalarına dayanır. İçerik türüne, kitaplığa, konusuna veya ülkesine göre seçilebilen filtrelerin uygulanmasıyla; bir vergi beyannamesinin herhangi bir alanında tutulan olası değişiklikler, girilen müşteri verileriyle eşleştirilebilir. Tahmine dayalı zekanın büyük verileri, haber öğelerine de ulaşabilir ve bunların mevzuat sonuçlarıyla çapraz kontrollerini yapabilir. Bu araç kitleri, diğer finansal işlemler, varlık değerleri veya portföy yönetimi yazılımları üzerindeki etkiyi bile belirleyebilir.

Zaman durma zamanı değildir-muhasebe sektörünün daha fazla bulut tabanlı, ismarlama çalışan çözümlere olan yolculuğu devam etmelidir, meslek ancak bu yolla müşterilerin daha bilinçli iş kararları vermeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaya öncülük edebilir. Mesleki firmaların, mevcut müşterilerine en iyi desteği nasıl sunacaklarına, onlara nasıl değer katacaklarına ve firmalarının yeniliği benimsemeye devam etmesine odaklanmaları gerekmektedir.



Mesleki firmanızın büyüklüğü ne olursa olsun, hepsine uygun çeşitli veri analitik araçları mevcuttur. Microsoft Excel, veri analizi için dünyanın en yaygın kullanılan uygulaması olmaya devam etmektedir; zaten bu amaç için tasarlanmıştır. İstatistiksel araçlarını ve geniş ürün yelpazesini kullanarak, yararlı ve değerli verileri işlemeniz için başlangıç düzeyinde bir ürün sunar. Ürün, tahmin modelleri oluşturmak, değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak ve gösterge tablosu raporlamasını desteklemek için de kullanılabilir. Ayrıca, özellikle mesleki firmaları hedefleyen yeni ürünler de mevcuttur.

### 5.5.23 İletişim

Dünya çevrimiçi hale geldikçe mesleki firmalar, müşterileri ve ekipleriyle bağlantı kurmanın yeni yollarını

giderek daha fazla aramaktadır. Teknoloji, müşterilere hizmet sunmak için yeni yollar sunmakta ve iş düzenlemelerinde daha fazla esneklik sağlamaktadır.

Ekipler giderek artan bir şekilde evden, müşterilerinin ofislerinden ve hatta farklı şehir ve ülkelerden çalışmaktadır. İletişim teknolojilerinin mantıklı bir şekilde kullanılması, günümüzdeki bir mesleki firmanın başarısı ile her zamankinden daha fazla bağlıdır.

Bulut çözümleri ve verileri mesleki firmaların müşterileriyle gerçek zamanlı olarak yaptıkları paylaşımları kolaylaştırıyor.

### 5.5.24 Mesleki Firmaların İnternet Siteleri

Artık birçok mesleki firmanın bir internet sitesi vardır. Çoğu internet sitesi, mesleki firmanın hizmetlerine ve çalışanlarına genel bir bakış sağlar ve potansiyel işe alımlar için bazı bilgiler verir.

Bugüne kadar, çok az sayıda mesleki firma internet sitelerini hizmet sunumuna yardımcı olmak için kullanmıştır. Ancak, bazıları, müşteri belgelerinin elektronik kopyalarının saklandığı güvenli müşteri portallarını birleştirmiştir. Müşteriler, istedikleri zaman mali tablolarının, vergilendirmelerinin ve diğer belgelerinin kopyalarına erişebilirler. Bazı belge yönetimi sağlayıcıları, daha sonra mesleki firmanızın internet sitesine bağlanabilen bu portal özelliğini de sağlamaktadır. Bazı mesleki firmalar, müşterilerin ücretlerini çevrimiçi olarak ödemesi veya randevu alması için fırsatlar yaratır. Muhasebe yazılımı çevrimiçi hale geldikçe, mesleki firmalar müşterilerin kullanması için markalı muhasebe uygulamalarını sağlamaya başlamaktadır.

Bazı mesleki firmalar, özel olarak bir internet sitesi oluşturmak için internet geliştiricileriyle bağlantı kurmuşlardır. Bu internet sitelerinin bakımı ve güncellenmesi zor olabilir ve mesleki firmanız, sürekli bakım ve destek için internet geliştiricisine bağlıdır.

Muhasebe firmaları için şablonlu çözümler de dahil olmak üzere artık daha basit, kullanıma hazır yazılım veya ana bilgisayar çözümleri mevcuttur. Bunlar, genellikle rekabetçi bir fiyata aranan özellikleri birleştirirken, bir yandan da mesleki firmaların kişiselleştirilmiş “görünü-

mü" yoluyla benzersiz olan değer önerilerini tanıtmalarına olanak tanır. Bazı sağlayıcılar, özellikleri aynı olsa bile, her bir mesleki firmanın internet sitesinin önemli ölçüde farklı bir görünüme sahip olmasını sağlamak için internet tasarımcılarını kullanır. Örneğin, birçok müşteri portalı, randevu-rezervasyon sistemleri ve iş başvurusu özelliği sunar.

Mesleki firmanızın, internet sitesi geliştiricisine ihtiyaç olmadan içeriği güncelleyebilmesi gerekir. Pek çok internet sitesi, kullanıcının kodlama yapmasına gerek kalmadan standart sözcük işlenmiş belgeleri yayınlayabilen bir içerik yönetimi sistemi (CMS) içerir. Bu, herhangi bir BT uzmanı çalıştırmayan bir meslek mensubunun internet sitesini yönetebileceği anlamına gelmektedir.

Birçok mesleki firma için, arama motoru sonuçlarında internet sitelerinin görünmesi önemli ve faydalı bir pazarlama yöntemi olabilir. Teoride arama motoru uygunluğu (SEO), belirli kelimeler veya kelime öbekleri arandığında bir internet sitesini arama sonuçlarının en üstüne getirebilir. Ancak, arama motoru şirketleri arama algoritmalarını düzenli olarak değiştirdiklerinden bu, pahalıya mal olabilir ve kalıcı olmayabilir. Arama motoru pazarlaması (SEM), kilit kelimeler veya kelime öbekleri kullanıldığında bir internet sitesini öne çıkaran (sponsorlu bir bağlantı aracılığıyla) kilit kelimelerin satın alınmasını gerektirir. Bir kullanıcı kendisini sponsorun internet sitesine götüren bağlantıya tıklarsa ücret alınabilir. Arama motoru pazarlaması (SEM) için harcanan miktar kolayca kontrol edilebilir ve SEM sağlayıcıları, internet sitesi sahiplerinin en iyi sonuçları elde edecekleri kilit kelimeleri anlamalarına yardımcı olmak için ayrıntılı analizler sunarlar. Mesleki firmanızın, sağlanan özellikleri gözden geçirmek için diğer mesleki firmaların internet sitelerini düzenli olarak araştırması akıllıca olacaktır.

### **5.5.25 Kurum İçi Bilgi Yönetimi Sistemleri**

Mesleki firmanız yeterince büyükse, birden fazla ofise sahipseniz veya sanal bir ekibiniz varsa, bir kurum içi bilgi yönetimi sisteminin faydalarından yararlanmak isteyebilirsiniz. Yeni mesleki firma yönetimi yazılım sistemleri benzer özellikler sunabilirken, mesleki firmanın kurum içi bilgi yönetimi sistemi bilgi paylaşımını ve iş birliğini kolaylaştırmada rol oynamaya devam etmektedir.

Bir mesleki firmanın, yalnızca kendi personeli için kullanacağı bir İnternet sitesine eşdeğer olan kurum içi bilgi yönetimi sistemleri varsa, kurum içi iletişimi ve bilgi paylaşımı daha kolaydır. Kurum içi bilgi yönetimi sistemleri genellikle, yaygın olarak kullanılan uygulamalara ve internet sitelerine bağlantılar, haberler ve kurum içi bir rehber dizini içerecektir. Kurum içi bilgi yönetimi sistemlerinin çoğu, teknik ve referans edilen diğer belgelerin yüklenebileceği/indirilebileceği referans kitaplıkları da içerir; ancak oldukça az sayıdaki mesleki firma, bunları korumak için uğraşır. Bu kitaplıkların korunmasını sağlamak için özel bir ekip üyesinin atanması gerekir.

Kalitenin korunduğundan emin olmak ve verimliliği mümkün kılmak için mesleki firma el kitabınızın kontrol listelerini, standart yazışmalarını, standart çalışma kağıtlarını ve diğer emsal belgelerini de içeren çevrim içi bir sürümünü kurum içi bilgi yönetimi sistemlerine

ekleyin. Birçok mesleki firma standart prosedürleri de listelemektedir. Bunlar, belirli bir görevi tamamlamak için izlenecek adımları belgelemektedir. Bu, eğitime olan ihtiyacı azaltır ve tüm ekip üyelerinizin, mesleki firmanızın kalitesini ve verimliliğini korumak için tasarlanan prosedürlere uymalarına yardımcı olur. Mesleki firma kurum içi bilgi yönetimi sistemleri teknolojilerinin birçok tedarikçisi, standart örnekler sağlar. Birçok meslek örgütü de üyeleri tarafından kullanılması üzere bir dizi örnek sağlamaktadır.

Kurum içi bilgi yönetimi sistemlerini, mesleki firmanızın yönetim sistemiyle entegre etmek isteyebilirsiniz. Bu, standart yazışmaların ve diğer belgelerin otomatik olarak müşteri adları, adresleri ve diğer ayrıntılarla eşleşmesini sağlar. Hataları azaltır ve verimliliği artırır.

Mesleki firmanın kurum içi bilgi yönetimi sistemine sahip olmasının önemli bir diğer yönü ise, ekip üyelerinin zihnindeki fikri mülkiyeti yakalamaktır (bilgi yönetimi). Bu, kilit bir tavsiye konusuna ilişkin bir örneği, çalışmanın tam ve doğru olmasını sağlamak için kontrol listesini ve araştırma materyalini içerebilir. Müşteri etkileşimleriyle ilgili diğer bilgi türleri genellikle mesleki firma yönetimi sistemlerinde korunmaktadır.

Birçok firmada bilgi yönetimi sistemleri başarısız olmaktadır. Teknoloji, başarılı bir bilgi yönetimi sisteminin yalnızca küçük bir parçasıdır. Burada en önemli unsurlardan ilki eğitimidir; diğeri ise kilit verilerin kurumdaki herkes tarafından yakalanmasını sağlamak için firma kültürü oluşturmaktır. Ekibin aşağıda sıralananlar için teşvik edilmesi gerekir:

- Müşteri etkileşimlerinde ayrıntılar yakalamak,
- Gelecekte herhangi bir müşteriye hizmet etmede ihtiyaç duyulabilecek ve diğerlerine yardımcı olabilecek bilgileri kaydetmek,
- Gelecekte benzer görevleri yerine getirebilecek diğer kişilere yardımcı olabilecek geçmiş raporları, tavsiyeleri ve diğer bilgileri kaydetmek,
- Mevcut örnekleri ve kontrol listelerini iyileştirmek için önerilerde bulmak,
- Gelecekte başkalarına yardımcı olabilecek araştırma materyallerini, gazete makalelerini ve diğer bilgileri depolamak (ilgili kilit sözcüklerle birlikte).

Kurum içi bilgi yönetimi teknolojisi, kilit sözcükler veya tam metin ile arama yoluyla istenen bilgilere hızlı erişim sağlayan özellikleri birleştirmelidir (bir internet arama motorunda olduğu gibi). Birçok belge yönetimi sistemi, mesleki firmanın kurum içi bilgi yönetimi sistemi özelliklerini içerir.

### **5.5.26 Belge Yönetimi, İş Akışı ve Tarama**

Son yıllarda birçok mesleki firma, belge oluşturmada, depolamada ve belgelere erişimde verimliliği artırmak ve kâğıt depolamayla ilişkili alanı ve maliyeti azaltmak için harekete geçti. Belge yönetimi çözümleri, bir mesleki firmanın yönetim sistemlerine entegre edilebilir.

## Belge Yönetimi

Belge yönetimi, mesleki firmanızın yazışmalarının, çalışma kağıtlarının ve diğer belgelerinin elektronik olarak depolanmasıdır. Belgelerin yalnızca depolanması, belge yönetimi sisteminin elde edebileceği kadar büyük bir verimlilik sağlamaz. Birçok tedarikçi, yalnızca sınırlı belge yönetimi işlevine sahip bir belge saklama olanağı sağlar.

Belge yönetimi şu işlevlere sahiptir:

- Belge deposunu karmaşık kriterlere göre filtreleme ve sıralama yeteneği: Birçok sistem, mesleki firmaların kullanıcı tanımlı verilerinin (üst veriler) daha sonra belge erişimi için kullanılacak diğer belgeler üzerinde depolanmasına olanak tanır. Örnekler arasında, iş türlerine göre, yıllara göre, belge türüne göre ve gözden geçirenlere veya onaylayanlara göre depolama çeşitleri yer alır. Bu, kullanıcıların belgeleri veya belge gruplarını hızlı bir şekilde bulmasını sağlar.
- Giriş kontrolü: Giriş kontrolü, bir belgeyi kimin oluşturabileceğini, düzenleyebileceğini, görüntüleyebileceğini, silebileceğini, inceleyebileceğini veya onaylayabileceğini kontrol eder. Belge deposunun bütünlüğünün korunmasını sağlar. Muhasebe firmaları için gözden geçirme ve onay sürecini sağlamak çok önemlidir. Onaylayanın (veya yetkili yöneticinin) izni olmaksızın belgelerin değiştirilmesini önlemek için belge kilitleme özelliği gerekir. Mesleki firmalar ancak etkin bir giriş kontrolü sağlandığı zaman kâğıt belgelere olan bağlılıklarını bırakabilir ve belge yönetimi sistemlerine güvenebilirler.
- Giriş ve çıkış özellikleri: Bu özellik, iki kişinin aynı anda tek bir belgeye erişimini engeller ve bu da kişilerin birbirlerinin çalışmaları üzerinde değişiklik yapmalarına izin vermemesi açısından önem taşır.
- Sürüm kontrolleri ve denetim geçmişi: Bu işlev, belgelerin her bir sürümünü, düzenlenen şekilde tutar ve düzenlemelerin ne zaman ve kim tarafından yapıldığını takip edebilir. Gerekirse belgenin önceki sürümlerine geri dönmeyi veya bir sürümünden diğerine yapılan tüm değişiklikleri izleme olanağı tanır. Bu özellik birçok hukuk firmasında uygulanmaktadır; ancak, çoğu muhasebe firması aynı belgenin birden çok sürümünün korunmasına ihtiyaç duymaz.
- Tam metin arama ve anahtar sözcükle arama: Tam metin dizinlemesi, sistemdeki çoğu belge türü için kullanılan her sözcüğün dizine eklemesini sağlar. Sistem, belgeler değiştikçe dizini otomatik olarak korur. Dizin oluşturulduktan sonra kullanıcılar, bir internet arama motoru gibi bulmak istedikleri belgeleri arayabilir. Buna erişim anlıktır. Ancak bu özellik, Windows Explorer gibi bir dizin değildir ve daha yavaştır. Çünkü her belgeyi sırayla okumak zorundadır. Not: Google Desktop'ın belge dizinleme özelliği vardır.
- Çok ofisli (Multi-Office) senkronizasyon: Bazı sistemler, ofisler arasında veri senkronizasyonu yapılmasına izin verir. Erişim hızının korunmasını sağlamak için her ofisin veri tabanının yerel bir kopyasını kullanarak bağımsız olarak çalışır. Tüm konulardaki veri

tabanları, mesleki firma içinde bir belge deposunda muhafaza edilecek şekilde periyodik olarak senkronize edilir.

Erişim hızı, belge yönetimi sistemlerinin kritik bileşenidir. Belgelerin bulunmasının veya yüklenmesinin çok fazla zaman alması, ekip üyelerini yorabilir. Bu sebeple, çevrim içi bir belge yönetimi çözümü düşünülüyorsa, iletişim bağlantılarının hızına ve güvenilirliğine dikkat edilmesi gerekir. Bu nedenle, birçok ülkede, çevrim içi belge yönetim sistemleri kullanılmaz.

Bazı belge yönetimi sistemleri, tüm belge oluşturma sürecinde kullanılabilir. Düzenleme uygulamasını (Microsoft Word gibi) başlatan belge oluşturma işlevine sahiptirler; hızlı belge profili oluşturma özelliği (kullanıcı tanımlı üst verilerin oluşturulması) ve tamamlandığında, belgeyi otomatik olarak sistemde saklama özelliği sağlarlar. Bazı belge yönetimi sistemlerinde ise, belge, sistemin dışında oluşturulur ve tamamlandığında belge deposuna alınır. Belge oluşturma sürecinde de kullanılabilen sistemler genellikle daha verimlidir.

Belge yönetimi sistemleri, hızlı arama yapmak, sıralamak, belgelere erişim sağlamak ve depo alanı büyüdükçe performansın bozulmasını önemli ölçüde azaltmak için genellikle Microsoft SQL veri tabanı teknolojisini kullanır. Daha küçük firmalar için bile, belge yönetimi depoları hızla büyük boyutlara ulaşabilir. Bu da hızla büyümeye devam eden risk depolama ve yedekleme teknolojilerinden daha az bir öneme sahiptir.

Çoğu sistem, e-postaların doğrudan e-posta sisteminden belge yönetim sistemine depolanmasını sağlayan özellikler içerir.

Belge yönetimi sistemleri, genellikle mesleki firmanın faaliyetlerinde önemli değişikliklere yol açar. Sistemlerin etkili olabilmesi için mesleki firmanızdaki herkesin sistemi kullanabiliyor olması gerekir. Bu, yapılması genelde zor olan kişisel çalışma şekillerinde değişiklikler yapılmasını gerektirir. Hayata geçirilmesi için önemli ölçüde zaman ve çaba harcanmalıdır.

Ekip üyelerinizin sistemi kullanımlarını uygun hale getirecek olan teknolojik platforma sahip olmalarını da sağlamanız gerekir. Öncelikli gereklilik, sistemin ağır yük altındayken bile belgelere hızlı bir erişim sağlayabilmesidir. İkinci önemli gereklilik ise, birden çok belgenin aynı anda gözden geçirilmesi ve düzenlenmesini sağlamak için çoklu ekran teknolojisinin uygulanmasıdır.

### **PDF Yaratma**

Adobe PDF, kurumlar arasında belge iletimi için bir standart haline geldi. Tamamen güvenli olmasa da ortalama bir bilgisayar kullanıcısı için PDF belgelerini değiştirmek daha zordur. Çoğu mesleki firma, belge yönetim sistemlerinde saklanmak ve müşterilere elektronik olarak iletilmek üzere mali tabloların ve diğer belgelerin PDF versiyonlarını oluşturacaktır.

PDF belgeleri, geleneksel bir belgeden daha yüksek düzeyde güvenlik sağlar. Güvenlik özellikleri arasında şifreleme, dijital kimlik ve gönderen kimlik doğrulaması, onay, yazdırma, düzenleme ve kopyalama kısıtlamaları vardır.

Bazı PDF oluşturma yazılım ürünleri, birden çok PDF belgesinin tek bir PDF dosyasına dahil edilmesini sağlayan ve kullanıcının, belgelerin sırasını değiştirebilmesini sağlayan PDF harmanlayıcılarını da içerir. Bu, müşterilerinize PDF biçiminde birden fazla belge gönderdiğinizde, müşterinizin bu belgeleri sizin incelemesini istediğiniz sırayla tek bir dosyada birleştirebileceği anlamına gelir.

PDF oluşturma yazılımlarının bir diğer kolaylığı da belgenin gözden geçirildiğinin altını çizibilmeniz için vurgulamalar yapılabilmesi ve “burayı imzala” etiketlerinin eklenebilmesidir.

Belgelerin doğrudan PDF oluşturma yazılımından belge yönetim sistemine depolanması, PDF belgelerinin verimli bir şekilde depolanmasını sağlar.

### **Belgeli İş Akışı**

Belgeli iş akışı, aşamalı bir şekilde birçok belge yönetim sistemine dahil edilmektedir. Belgeli iş akışı, görevlerin ve sorguların belgelerle olan entegrasyonudur. Birçok mesleki firma, görevleri ve “yapılacaklar” listelerini kaydeden geçici sistemler kullanmaktadır.

Belgeli iş akışını içeren bir sistem, görevleri ve belgeleri birbirine bağlayarak işleri bir adım daha ileriye götürür. Böylece bir belgeye görev veya sorgu eklenebilir ve görev bir ekip üyesine atanabilir. Ekip üyeleri, sistemden yalnızca kendileri için atanmış açık görevleri olan belgeleri görebilir. Görevler/sorgular listesi vurgulanır ve ilgili olan belge ile bağlanabilir. Bu da görevleri veya sorguları tamamlamak için bilgiye erişimin yarattığı verimliliği büyük ölçüde artırır.

Örnekler arasında, bir belgenin incelenmesini istemek, bir belgenin nasıl tamamlanacağına ilişkin bir soru sormak veya bir belge için bir görevin tamamlanmasını talep etmek sayılabilir. Ekip üyeleri belge yönetim sistemleri olmadığı zaman, genellikle belgenin bir kopyasını e-posta eki ile göndermeye geri döner. Bu, yalnızca belgelerin birden çok sürümünün olması karışıklığını yaratmakla kalmaz aynı zamanda belirli bir görevin durumunu gözden geçirmeye de izin vermez. Kağıtsız bir ofis, kâğıt belge üzerindeki bir Post-it Notu gibi düşünülebilir.

### **Tarama**

Çoğu mesleki firma, müşterilerinden, düzenleyicilerden ve diğer kişilerden önemli miktarda kâğıt belge almaktadır. Bir belge yönetim sistemi uygulanıyor ise, tarama bu kâğıt belgelerin verimli bir şekilde elektronik olarak depolanmasını sağlar.

Bazı mesleki firmalarda, dosya incelemesinin kağıtla yapılmasının daha verimli olabileceği düşünüldüğünden, basılı çalışma kâğıt dosyaları hala tercih edilmektedir (halbuki, belge yönetimi bölümünde çok ekranlı iş istasyonlarıyla ilgili yukarıdaki yorumlara bakılabilir). Bu tarz mesleki firmalarda genellikle çalışma kâğıdı, iş tamamlandığında taranır ve kâğıt dosya imha edilir.

Tarama çözümleri, donanım ve uygulama yazılımı gerektirir. Bunlar genellikle donanım tedarikçisi tarafından sağlanır; ancak yazılım uygulamaları çok geneldir. Muhasebe mesleği için tasarlanmış tarama uygulamaları mevcuttur ve bu tür uygulamalar ortak ara yüzler kullandığı için tarama donanımı desteğiyle çalışmalıdır.

Tarama hızı yüksel olmalı, çift taraflı taramayı kolaylaştırmalı ve uygun kullanıcı tanımlı üst verilerle hızlı depolamayı kolaylaştırmak için belge yönetim sistemine entegre edilmelidir. Bazı tarama sistemleri, tüm belgelerin doğru yönde olmasını sağlamak için belgeler üzerindeki işaretleri kaldırma ve belgeleri döndürme işlevine de sahiptir.

Bazı tarama çözümleri, tarandıktan sonra belgedeki metni okuyabilen optik karakter tanıma (OCR) işlevine sahiptir. Bu sistemler genellikle belgeyi yorumlayabilir ve akıllıca depolayabilir, hatta verileri diğer işlemleri otomatikleştirmek için kullanabilir. Örneğin, bu sistemlerden bazıları vergi hazırlığı sistemleri için kaynak belgeleri yorumlayabilir ve vergi hazırlığı sistemindeki kalemleri otomatik olarak doldurabilir. Bazı diğer sistemler ise, düzenleyicilerden gelen kaynak belgeleri tarayabilir ve yapılacak eylemi özetleyerek istemcilere otomatik olarak mesajlar oluşturabilir. OCR işlevselliğinin olası bir dezavantajı düşük hız olabilir. OCR uygulamasının taranmış bir belgedeki metni okuması gerektiği için, bu işlem oldukça yavaş olabilir. Mesleki firmalar, uygulamanın “gerçek dünya”daki örneklerinin herhangi bir gösterimini de sağlamalıdır.

### **5.5.27 Entegre Paketler ve Bolt-On (hızla eklenebilen sistem ya da ürün) Uygulamalar**

Genellikle tedarikçiler, bir mesleki firmanın birçok uygulamasını içeren entegre bir paket sunar. Bu paketler, mesleki firma yönetimi, hesap üretimi, vergi hazırlığı, şirketin yasal kayıtları, kurum içi bilgi yönetimi sistemleri ve belge yönetimi işlevlerini içerecektir. Entegre paketin faydası, uygulamalar arasında veri paylaşımına izin vermesidir. Örneğin, mesleki firma yönetimindeki bir adres değişikliğinin bir vergi beyannamesi ile şirketin yasal kayıtlarına dahil edilmesi gerekebilir. Entegre bir pakette değişiklik bir kez yapılır ve tüm uygulamalar otomatik olarak güncellenir. Yazılım ayrıca, bu uygulamaların değişikliklerden kaynaklı olarak ihtiyaç duyduğu belgeleri oluşturmak için yapılan her işlemin farkındadır.

Entegre paketler aynı zamanda mesleki firma genelinde raporlamayı da kolaylaştırır; böylece birden çok uygulamadan gelen veriler tek bir rapora dahil edilebilir. Buna örnek olarak, aynı rapora mesleki firma yönetimi ve vergi hazırlığı verilerinin dahil edilmesi ile faydalı bilgiler elde edilebilir.

Çoğu entegre paket, uygulamalar arasında kolay entegrasyon ve raporlama sağlayan Microsoft SQL veri tabanı teknolojisini kullanmaktadır.

Bağımsız yazılım (stand-alone software), genellikle iş süreçlerinin tek bir yönüne odaklanmak için geliştirilir ve oldukça özel çözümler sunabilir; ancak uzman kişi tek bir alana odaklanması sebebiyle, yazılım sistemleri genellikle diğer sistemlerle kolayca entegre olmaz. Sonuç olarak, verilerin diğer sistemlerle bağlantılı olmasına veya paylaşılmasına izin



vermek için, verilerin aktarılması veya işlenmesi için farklı programların kullanılması gerekir. Bu da maliyet ve ayrılan zamanın ve hata yapılabilme (insan hatası) olasılığının artma potansiyeli olduğu anlamına gelir.

Küçük mesleki firmalar için entegre yazılım paketleri ekonomiktir ve riskleri azaltmaya ve temel sistemlerden veri paylaşımını teşvik etmeye yardımcı olur. Bazı paketler, tek ve farklı uygulama paketlerinin sahip olduğu özelliklere kıyasla sınırlı sayıda özelliğe sahip olsalar da bulut çözümlerine geçiş, niş geliştiricilerin talep üzerine ek araçlara ve işlevselliğe erişim sağlayabilen bolt-on uygulamalar sunmasını sağlar.

## 5.6 Mesleki Firmada İnovasyon için Teknolojiden Yararlanma

### 5.6.1 Modern Muhasebe Firmasında Teknolojinin Rolü

Teknoloji, tüm modern mesleki firmalarda önemli bir rol oynayacaktır. Bunu başarmak için aşağıdakileri göz önünde bulundurmalısınız:

- Mesleki firmanızın teknolojileri için stratejik bir plan ve bütçe geliştirin.
- Teknolojilerin başarılı kullanımının anahtarı uygulama ve eğitimidir.
- Tedarikçilerin yoğun yönlendirmeleri yerine, bir sistem seçim sürecinin takip edildiğinden emin olun.
- İnternet, günümüzde firmaların müşterileriyle etkileşim kurma şeklini değiştirmektedir.
- Mesleki firmaların internet siteleri, müşterilere hizmet vermede ve firmada işe alım için kritik önem taşır.
- Mesleki firmalar, verimli ve güvenilir sistemler için yeterli teknik desteği sağlamalıdır.
- Yaygın olarak kullanılan genel donanım ve uygulamalara bağlı kalın. Bu mesleki firmaya, uygulamaların ve sistemlerin istenen sonuçları sağlayacağına dair güven verir.
- Kelime işleme ve elektronik tablo yazılımıyla birlikte uygulama yönetimi, hesap üretimi (ve denetimi) ve vergi yazılımı, çoğu mesleki firmanın verimliliğinin temelini oluşturan kilit üretim platformlarıdır. Bu uygulamaları etkili ve güvenilir bir şekilde destekleyen donanım platformları uygulanmalıdır.
- Belge yönetimi ve bilgi yönetimi uygulamaları, gelecekte müşteri hizmetlerinde ve verimlilikte önemli iyileştirmeler sağlama potansiyeline sahiptir.
- Mesleki firmaların daha düşük altyapı yatırımı ve sistem yönetimi maliyetleriyle çalışmasını sağlama potansiyeline sahip bulut bilişim çözümleri gelişmektedir.
- Felaketle sonuçlanabilecek arızaların meydana gelmesini engellemek için risk yönetimine yeterli dikkat ve kaynaklar ayrılmalıdır.



Stratejik kullanıldığında teknoloji, verimliliği artıran bir mekanizmadır.

Yeni ve gelişen teknolojilerin uygulanması, bir mesleki firmayı tamamen değiştirebilir ve iyi bir teknoloji ve e-iş stratejisine sahip olmak, gerçek bir değişim için kritiktir.

Toplumumuz ve iş ortamımız hızlı bir şekilde değişmeye devam ederken, teknoloji, bununla birlikte ortaya çıkan ve mesleki firmaların kabul etmesi gereken bir risk örneğidir.

Teknoloji, günümüz dünyasında her mesleki firmanın başarısının temelidir. Meslek mensuplarının mevcut çözümleri ve bu teknolojilerin sağlayabileceği faydaları tam olarak anlamak için kendilerini sürekli güncel tutmaları çok önemlidir. Uygulanan herhangi bir çözümün düzgün bir şekilde uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlamak için yeterli kaynak ayırmak da eşit derecede önemlidir.

Mesleki firmalar başarılı olmak için, çalışanların yazılımın işlevselliğini tam olarak anlamalarını ve bunlardan yararlanmalarını sağlamalıdır. Herhangi bir çözümden beklenen verimliliğin elde edilmesini sağlamak için tüm personelin iyi derecede eğitilmesi gerekecektir.

### **5.6.2 Mobil Çalışma**

Uzaktan çalışmanın başka bir biçimi de mobil bir ekip üyesine sahip olmaktır. Kendilerine bir dizüstü bilgisayar veya notebook sağlanmış olan bu çalışanlar, herhangi bir yerden, evden veya müşterilerin ofislerinden çalışabilir. Müşterilerin ofislerinden çalışmak, sorunların daha hızlı çözülmesini kolaylaştırabileceğinden, verimliliği artırma potansiyeline de sahiptir.

Uzak bölgelerden çok sayıda müşteri sahibi olan bazı mesleki firmalar, ekiplerinden bir kişinin, bir bölgeyi ziyaret ettiği ve uygun teknolojiler sayesinde müşterilerle bulunduğu ve işin tamamını veya çoğunu sahadayken tamamladığı “turlar” planlamaktadır.

### **5.6.3 Sanal Ofis**

İnternetin getirdiği en büyük dönüşüm, coğrafi ayrımın neden olduğu engellerin ortadan kaldırılması olsa gerek. Özellikle, VoIP gibi teknolojiler, müşterilerin ve evden çalışan meslek mensubunun mesleki firmaya bağlı kalmasını, kaynaklara erişmesini ve uzak konumlardan da diğer personel ile bilgi alışverişinde bulunulmasını sağlar. Teknoloji, ayrıca personelin evden çalışması için daha fazla fırsat sağlamaktadır (“uzaktan çalışma”).

Pek çok mesleki firma, tüm personelin mesleki firmanın sistemlerine erişmesine ve gerçek konumlarından bağımsız olarak ofisteymiş gibi çalışmasına olanak tanıyan sunucu hizmet tabanlı sistemleri yaratmıştır. Belge yönetim sistemleri, tüm istemci dosyalarına erişim sağlayabilmeleri açısından kritik önem taşımaktadır.

Geçtiğimiz 20 yılda, birçok çalışanın esnek saatlerde çalışma veya evden çalışma fırsatları aramalarına şahit olduk.

Bazı mesleki firmalar uzaktan çalışmanın sağlanmasına önemli ölçüde isteksiz davranmaktadır. Verimliliğin sürdürülmesini sağlamak için ekip üyelerinin denetlenmesi konusunda

endişeleri vardır. Evden çalışmak kişisel disiplin, kesintisiz sessiz bir çalışma alanı ve tüm bunları mümkün kılacak bir teknoloji gerektirir. Bazı mesleki firmalar, bunun tüm personel için uygun olmadığını düşünür.

## 5.7 Teknolojinin Riskleri

Teknolojinin riskleri evrilmeye devam etmektedir. Mesleki bir firma, bir teknoloji risk yönetimi çerçevesi oluşturmalı ve bunu sürdürmelidir. Bu risk yönetimi çerçevesi, mesleki bir firmanın bilgi teknolojilerini kullanımı, mülkiyeti, işletimi ve benimsenmesi ile ilgili risklerin nasıl değerlendirdiğini ve tanımladığını belgeleyen politika ve prosedürleri içermelidir.

### 5.7.1 Felaket Kurtarma ve İş Sürekliliği Planları

Etkili bir iş sürekliliği ve felaket kurtarma sistemine sahip olmamak kötü sonuçlar doğurur. Yangınlar, ekipman arızası, hoşnutsuz ekip üyeleriniz ve bilgisayar korsanları tarafından yapılan veri hırsızlığı ciddi düzeltme maliyetleri ve/veya verimlilik kaybı yaratabilir.

Mesleki firmanızın etkili bir risk yönetimi planına ihtiyacı vardır. Bir küçük ve orta ölçekli mesleki firma (SMP) için uzun ve karmaşık bir şey olmasına gerek yoktur; ancak aşağıdaki sistem sorunlarına mutlaka değinmelidir.

#### Yedekleme sistemleri

Mesleki firmalar, bir arıza durumunda, sistemlerinin ve verilerinin kurtarılabilmesi için etkin bir şekilde yedekleme yapılmasını sağlamalıdır. Farklı tiplerde yedekleme tipleri vardır:

- Bare-metal (işletme sistemi olmayan) yedeklemeler: Bunlar, aygıt sürücülerini ve diğer düşük düzeyli yapılandırmalar dahil olmak üzere sunucudaki mümkün olan her şeyi yedekler; böylece bir sunucu tam olarak yapılandırılabilir gibi geri de yüklenebilir.
- Tam sistem (Full-system) yedeklemeleri: Bunlar tüm sunucu işletim sistemlerini, uygulama yazılımlarını ve tüm verileri yedekleyebilir; ancak çoğu zaman önemli sunucu yapılandırma bilgilerini yedeklemeyebilir.
- Veri yedeklemeleri: Bunlar, işletim sistemlerini ve uygulama verilerini değil, yalnızca verileri yedekler.

Yalnızca veri yedeklemeleri yapılırsa, sistemleri geri yükleme süresi, maliyeti ve verilen çaba önemli ölçüde artacaktır. Tam sistem yedeklemeleri, veri yedeklemelerinden çok daha büyük olduğu için, bazı mesleki firmalar, günlük veri yedeklemeleri ve haftalık veya aylık tam sistem yedeklemeleri gerçekleştirir. Sunucunun veya uygulamaların yapılandırmasında önemli bir değişiklik olduğu zaman, yeni bir bare-metal (işletme sistemi olmayan) veya tam sistem yedeklemesi yapılması gerekir.

Bazı yedekleme sistemleri sadece değişenlerin yedeklemesini (incremental backup) yapar. Yani yalnızca son yedeklemeden sonra değiştirilen verileri yedekler. Bu, tam sistem geri

yüklemesi gerçekleştirmek için birden çok yedekleme gerekeceği anlamına gelebilir. Yedekleme yazılımları, belirli dosyaları bulabilmek için yedeklemelerin bir veri tabanını tutar.

Bant yedekleme (tape backup) sistemleri yerine disk veya bulut yedekleme prosedürlerinin avantajları şunlardır:

- Buluta yedekleme, çok sahalı (multi-site) bant depolama ve bant taşıma ile ilgili maliyetleri ortadan kaldırır. Bulut tabanlı yedekleme, çoklu site veri yedeklemesini içerir.
- Disk sürücülerinden farklı olarak, bantlar uygun bakım yapılmadığı takdirde bozulabilir ve bu da beklenmedik veri kaybına neden olabilir.
- Disk veya bulut yoluyla veri/sistem geri yüklemesi bant yedeklemelerine göre çok daha hızlıdır.

### **Rotasyon ve kurum dışı depolama (off-site storage)**

Önemli bir diğer husus, yedekleme ortamının devridir. Yedekleme eğer çevrimiçi yapıyorsa, yedeklemelerin üzerine ne zaman yenilerin yazılacağına veya silinenlerin ne zaman tamamen silindiğinin yönetimidir.

Mesleki firmalar genellikle haftanın her günü için ayrı bir yedekleme yaparlar. Bu, bir dosya veya sistemin belirli bir gün sayısı içinde geri yüklenmesine izin verir (bir dosyanın silinmesi durumunda). Çoğu mesleki firma yapılan en güncel dosya yedeklerini 4 hafta boyunca saklı tutar. Bazıları da bu dört haftalık yedeklemeyi aylık yedekleme olarak tutmaya devam eder ve bu da 12 ay boyunca tutulması demektir. Son olarak, bazı mesleki firmalar sonsuza kadar yıllık yedekleme yapar.

Bu şekilde, bir gün önce, bir hafta önce, bir ay önce, bir yıl önce veya herhangi bir zaman diliminde silinen

bir dosyayı geri yüklemek mümkündür. Bu rotasyonun 5 günlük, 4 haftalık, 12 aylık ve 1 yıllık yedekleme (toplam 22 kopya) gerektireceği unutulmamalıdır. Bu nedenle bant yedekleme sistemleri daha ucuz bir alternatif olmaya devam etmektedir.

Açıkça yedekler, yangın veya diğer felaket durumlarına karşı kurum dışında tutulmalıdır. Yedeklerin, bir afet durumunda hızlı bir şekilde erişilebilecek güvenli bir yerde tutulmaları gerekir. Ekip üyesinin ayrılması ve kendisiyle ters düşülmesi durumunda, kayıp veya yıkım riski olmaması amacıyla ekip üyelerinin evlerinde yedeklenmemelidir.

### **Yedekleme yazılımları**

Bir yedekleme, yedekleme yazılımının kalitesi kadar iyidir. Bu yazılım, doğru dosyaların yedeklenmesini ve geri yüklenmesini sağlayan yazılımdır. Sınırlı BT bilgisine sahip mesleki firmalar için, yalnızca iyi bilinen bir marka yedekleme yazılımı düşünülmelidir. Genel bir kural olarak, mesleki firmanızın dış BT teknik destek şirketi tarafından önerilen yazılımı kullanın; çünkü bakımından ve desteğinden de o şirket sorumlu olacaktır.

## Gözden Geçirme Log Kayıtları

Çoğu yedekleme yazılım sistemi, yedeklemenin başarılı veya başarısız olduğunu kaydetmek için loglar tutar. Bazı yedekleme sistemleri, dosya kullanımdayken bazı dosya türlerini yedekleyemez. Bu sebeple, herhangi bir arıza olup olmadığını değerlendirmek için yedekleme loglarının, günlük olarak gözden geçirilmesi önemlidir. Yedekleme uyarıları, yedekleme arızaları meydana geldiğinde BT yöneticilerine otomatik olarak bilgi verecek şekilde yapılandırılmalıdır. Bu önlem, kilit BT personelinin uyarılmasını ve sürekli yedekleme arızalarının göz ardı edilmemesini sağlar.

## Deneme sürümü geri yüklemeleri

Bir yedeklemenin en etkili testi, bir dosyayı geri yüklemeyi denemektir. Yedeklemelerin olduğunu etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak için en azından aylık geri yükleme denemesinin gerçekleştirilmesi için prosedürler benimsenmelidir.

### 5.7.2 Siber Güvenlik

Günümüzün bilgisayar tabanlı dünyasında, her günün her saati yeni riskler ortaya çıkmaktadır. İnternete bağlanmak, bir bilgisayar korsanının mesleki firmanızı hedef alma olasılığını ortaya çıkarmaktadır. Siber suç, büyük bir iş haline gelmektedir ve siber risk, küresel olarak hükümetlerin odak noktası haline gelmektedir. Uygun bir siber güvenlik planınız yoksa, riskler maddi ve manevi olmak üzere yüksektir.

Siber güvenlik, iş verilerinizin internet üzerinden saldırılara karşı güvende olmasını sağlamaktadır. Ağları, bilgisayarları, programları ve verileri yetkisiz erişim veya hasardan korumak için kullanılan bir dizi teknoloji, süreç, yapı ve uygulamayı kapsayabilmektedir. Herhangi bir siber güvenlik stratejisinin amacı, gizliliği, veri bütünlüğünü ve kullanılabilirliği sağlamaktır.

Siber güvenlik sorunlarının mesleki firmanızı ve itibarınızı etkileyebileceği (hatta yok edebileceği) bazı hususlar vardır:

Bilgisayar korsanlarının banka hesabı, kredi kartı veya vergi dosyası verileri gibi hassas bilgileri elde etme riski vardır. İnternetin daha çirkin geçitleri olan "karanlık ağ" da bu tür bilgiler için açık pazarlar vardır. Başkaları bu tür hassas bilgilere erişim sağlarsa, işletmenizin bankacılık veya kredi kartı işlemlerinin bankanızdan gizlilik yasaları ihlal edilerek çekilmiş olduğunu görebilirsiniz. Her ay, bireysel verileri etkileyen yüksek profilli güvenlik ihlalleri küresel olarak rapor edilmektedir.

İkinci olarak yine bununla bağlantılı bir sorun da, bir bilgisayar korsanı işletmeniz hakkında hassas bilgiler elde ettiğinde, işletmenizin itibarını zedeleyebilmesidir. Çok az sayıda küçük mesleki firma veya onların müşterileri, bu tür kayıp verilerin neden olabileceği itibar zedelenmesinden yara almadan çıkabilir. İşletme itibarına ve iyi niyetine verilen zarar, gerçek veri kaybının kendisinden çok daha fazla etkilidir.

Müşteri verilerinin kaybı, şirket aleyhine dava açılmasına bile neden olabilir. Üçüncü bir taraf da kendileri bir zarara uğradığı için yine mesleki firmanıza dava açabilir. Mesleki firmalar, birçok ülkede gizlilik yasalarının ihlalinden kaynaklanan önemli cezalara ve/veya hukuki işlemlere de tabi olabilmektedir.

Mesleki firmalar için önemli sorunlara neden olan siber güvenliğin en yeni ve endişe verici yönü, fidye yazılımıdır (ransomware). Yaklaşık 2012 yılından bu yana, fidye yazılımı saldırıları, ticari olarak iş modellerine odaklanmıştır. Yani virüs ticarileşmiştir. Burada virüs, bir Truva atı (komik bir video veya belki para cezası olarak gizlenmiş bir kimlik avı e-postası) aracılığıyla gelir ve bilgisayarınıza gizlice yüklenir. Bu virüs, verilerinizi 2.048 bitlik gizli bir şifreleme kilidiyle yavaş yavaş şifreler. Virüs, bu kilidi kullanarak verilerin şifresini çözdüğü müddetçe, verilerinize bir süre daha erişilebilir. Ancak, çoğu durumda yedekleme sistemleriniz de dahil olmak üzere tüm veriler şifrelendikten sonra, sizinle iletişime geçilecek ve üç gün içinde fidye ödemeniz istenecek veya suç çetesi şifreleme kilidini kaldıracak ve verileriniz kaybolacaktır. Kelimenin tam anlamıyla, suç çetesi verilerinizi fidye için tutar- dolayısıyla adına fidye yazılımı denir. Bu kilit öyle güçlüdür ki fidye ödemek yerine kilidi kırmak hiç de ekonomik olmayacaktır- bazıları böyle bir kilit olmadan ortalama bir masaüstü bilgisayarın verilerini şifresinin çözmesinin beş katrilyon yıl alacağını tahmin etmektedir. Bir insan hayatında da böyle bir zamanın olması mümkün değildir.

Yeni tehditler ortaya çıkmaya devam etmektedir ve mesleki firmanızın bunlarla başa çıkabilecek donanıma sahip olduğundan emin olmalısınız.

### **Kötü amaçlı yazılımlardan ve dış saldırılardan koruma**

Kritik sistem yardımcı programları arasında en önemlisi, sizi kötü niyetli saldırılardan koruyan yazılımdır.

- Güvenlik duvarları, sisteminizi dış iletişim bağlantıları aracılığıyla mesleki firmanın sistemlerine erişen kişilerin saldırılarına karşı korumak için tasarlanmış bir yazılımdır (ve ayrıca donanımdır).
- Virüs koruması, can sıkıcı mesajlar görüntülemekten dosya ve diskleri silmeye kadar her şeyi yapabilen yazılım kodlarının saldırısına karşı sisteminizi korur.
- Kötü amaçlı yazılım/casus yazılım koruması, can sıkıcı bir şekilde açılan pencerelerden veya dolandırıcılık amacıyla kullanıcı adlarını ve parolaları kaydetmek gibi daha sinsi niyetlere sahip yazılım kodlarından sisteminizi korur.
- Anti-spam yazılımı, gelen e-posta kutularını, istenmeyen e-postalara karşı korur.
- Kimlik avından koruma yazılımı, daha sonra sahtekarlık amacıyla kullanılacak kullanıcı bilgilerini kopyalamak için tasarlanmış internet sitelerini ziyaret eden kullanıcıları korur.

İyi yönetilen bir sistem sağlamak için bunların tümü zorunludur. Bir saldırının maliyeti, veri kaybı, dolandırıcılık ve sistemleri yeniden kurmanın maliyetini de kapsayacak derecede büyük olabilir.

Daima iyi bilinen, itibarlı bir tedarikçi kullanın. Bazı şirketler bu yardımcı programları sağladığını iddia ederler; ancak aslında yardımcı programların kendileri kötü amaçlı yazılım olabilir. Bilinmeyen bir satıcının ücretsiz yazılımını kullanma konusunda dikkatli olun. Genel olarak, sistem entegrasyon (teknik destek) firmanız tarafından önerilen yardımcı programları kullanmak en doğrusu olacaktır; çünkü, bunların kurulumundan, yapılandırılmasından ve bakımından onlar sorumlu olacaktır.

Bu uygulamaların bakımı önemlidir. Her gün yeni kötü amaçlı yazılımlar ortaya çıkmaktadır. Çoğu yazılım satıcısı, sistemin etkin bir şekilde korunmaya devam etmesini sağlamak için veri tabanlarına günlük otomatik güncelleme sağlar. Bu güncellemelerin doğru şekilde uygulanmasını sağlamak çok önemlidir.

### 5.7.3 Donanım Bakım Planları

Donanım arızalarının hızla giderilebilmesi için donanım tedarikçileriyle bakım sözleşmeleri yapılmalıdır. Bu sözleşmeler, tedarikçinin arıza durumunda karşılayacağı hizmet seviyelerini belirlemelidir. Sunucular, anahtarlar ve yedekleme teknolojileri gibi kritik donanımlar hızlı müdahale gerektirir. Çoğu sözleşme, bu sorunların çözümü için dört saatlik bir yanıt süresi verir. Bireysel iş istasyonları gibi daha az kritik olan diğer donanımların yanıt süreleri daha uzun olabilir.

Özellikle uzak bölgelerdeki bazı mesleki firmalar, arızalı bir bileşeni hızla değiştirebilecekleri yedek parçalar, disk sürücüleri veya güç kaynakları gibi daha yüksek arıza potansiyeline sahip bazı kritik bileşenleri de satın alır. Bakım sözleşmelerine güvenen firmalar için, mesleki firmanız, BT destek firmasının yeterli yedek parça tedarikine sahip olmasını sağlamalıdır.

Mesleki firmanızın dış BT destek firması kalitesi, sistemlerinizin doğru bir şekilde uygulanmasını ve desteklenmesini sağlamak için kritik öneme sahiptir. Uygun bir BT destek firması seçerken dikkate alınması gereken konular şunlardır:

- Mesleki firmanızın donanım ve işletim sistemi yapılandırmasıyla ilgili bilgi ve deneyimleri,
- Mesleki firmanızın uygulama yazılımıyla ilgili bilgi ve deneyimleri,
- Firmadaki kişilerin yetkinliği konusunda bir güvence sağlayan, büyük donanım ve yazılım şirketlerinin sertifikaları,
- Mesleki firma içindeki sistemi desteklemek için gerekli bilgiye sahip olan kişilerin sayısı (bu önemlidir; çünkü tek bir bireye güvenmek, söz konusu kişinin herhangi bir nedenle müsait olmaması durumunda önemli gecikmelere ve maliyetlere neden olabilecektir),

- Sorunlara makul bir maliyetle hızlı yanıt verebilmek için destek hizmetlerinin uzaktan sağlanabilmesi.

#### 5.7.4 Kişiler ve Belgeler

Mesleki firmanız, bir sistem arızası durumunda kilit kişilerin müsait olmaması riskini azaltmak için bir plan oluşturmalıdır. Yedekleme teknisyenleri için iletişim ayrıntılarının bir listesini tutulmalıdır. Donanım ve yazılım uygulamalarının yapılandırmasını belgeleyin ve yeni bir teknisyenin sistemi hızlı bir şekilde yeniden kurabilmesi için bunu güncel tutun.

#### 5.7.5 İlkeler ve Prosedürler

Bir mesleki firmanın iyi bir BT yönetim prosedürüne sahip olması çok önemlidir. Sistemlerin kötüye kullanılmasını engellemek için politikalar uygulayın ve geçerli politikaların mevcut riski yansıtacak şekilde sürekli olarak gözden geçirilip güncellendiğinden emin olun.

Mesleki firmadaki tüm çalışanlara sağlanan teknoloji riskleri konusunda sürekli bir eğitim; mesleki firmanın risk yönetimi çerçevesinin bir parçasını oluşturmalıdır. Eğitim ve politikaların firmanın her kademesindeki personele duyurulması ile potansiyel güvenlik ihlallerinden kaçınılabilir.

Politikalar aşağıdakileri içermelidir:

- Kullanıcı Hesap Yönetimi: tüm seviyelerdeki kullanıcılar için kurallar ve politikalar; güvenlik olaylarının zamanında keşfedilmesini sağlayacak prosedürler, BT sistemlerinin ve gizli verilerin, yetkisiz kullanıcılardan korunması.
- Veri Yönetimi: depoları yönetmek, verilerin yedeklenmesi ve kurtarılması ve uygun şekilde imha edilmesi için etkili prosedürlerin oluşturulması. Etkili veri yönetimi, iş verilerinin kalitesini, güncelliğini ve kullanılabilirliğini sağlamaya yardımcı olur.
- BT Güvenlik Yönetimi: Bilgi bütünlüğünü ve BT varlıklarının korunmasını sağlayan süreçtir. Bu süreç, BT güvenlik rolleri ve sorumlulukları, politikaları, standartları ve prosedürlerinin oluşturulmasını ve sürdürülmesini içerir.

Ülkelerin bu konu için, belirli politikaların veya belirli bir politika kapsamındaki sorunların ele alınmasını gerektirebilecek yasal düzenlemelere sahip olmaları gerekir. Meslek örgütünüz bu konuda yardımcı olabilir. Genel politikalar aşağıda listelenmiştir.

#### **Sistem kullanım politikası**

Bu politika genellikle mesleki firmanızın BT sistemlerinin kullanılabilmesi için kuralları ana hatlarıyla belirler. Bu politikada dikkate alınacak konular şunları içerir:

- Şifrelerin düzenli olarak değiştirilmesi ihtiyacı ve diğer ekip üyelerine veya üçüncü şahıslara şifre verme yasağı da dahil olmak üzere, telefonlar ve tabletler gibi tüm sistemlerde zorunlu şifre kullanımı,



- Mesleki firma verilerinin onay alınmadan kopyalanması ve silinmesi yasağı,
- Bellek/USB şifrelenmesi,
- Ekipmanın fiziksel güvenliği,
- Sistemin sadece mesleki firmanızın işi için mesai saatleri içinde kullanılması,
- İzin dahilinde, mesai saatleri dışında sistemin özel kullanımına ilişkin kurallar.

### **E-mail kullanım politikası**

Burada dikkate alınacak konular şunları içerir:

- Kişisel e-posta hesaplarının iş dışı kullanılmasının yasaklanması,
- E-postayı düzenli olarak kontrol etme sorumluluğu,
- E-postayı düzenleme ve dosyalama sorumluluğu,
- Mesajlarda mesleki standartların ve nezaketin kullanılması,
- Yasa dışı amaçlarla e-posta kullanımını yasaklamak (telif hakkı ihlali, müstehcenlik, iftira, dolandırıcılık, bilgisayar kurcalama vb.),
- Mesleki firmanızın politikaları dışında e-posta kullanımını yasaklamak,
- Büyük eklerin gönderilmesini yasaklamak,
- Bilinmeyen kaynaklardan gelen e-posta eklerinin açılmasını yasaklamak (kötü amaçlı yazılım içerebilmeleri sebebiyle),
- Üçüncü kişilerin e-posta hesaplarına erişimin yasaklanması,
- E-posta hesabı parolalarının paylaşılmasını yasaklamak,
- Mesleki firmanızın e-postasının kişisel kullanımını yasaklamak,
- Firmanın e-postalarını izleyeceğine dair bildirim sağlamak,
- Kötüye kullanımın bildirilmesi.

### **İnternet kullanım politikası**

Burada dikkate alınacak konular şunları içerir:

- İnternet kullanımının iş için sınırlandırılması,
- Mesleki firmanızın İnternet kullanımını takip edebilmesinin bildirilmesi,
- Bir kişinin cinsiyeti, dini, uyuşu veya politik görüşüne karşı saldırgan olan



- sitelere erişimin yasaklanması,
- Diğer yasaklanmış siteler (bazı mesleki firmalar verimliliği etkileyebilecek siteleri yasaklar),
- İndirme işlemlerinin yalnızca güvenli ve saygın internet sitelerinden yapılmasını sağlamak,
- Kötü amaçlı yazılım içerebilecek çalıştırılabilir (program) dosyaların indirilmesini yasaklamak
- ve ayrıca korsan müzik, film veya yazılım indirmeyi yasaklamak,
- Spam olasılığını sınırlamak için kullanıcının iş e-posta adresini vermesini yasaklamak,
- Uyulmadığı takdirde bunların sonuçları.

### **Uzaktan erişim politikası**

Burada dikkate alınacak konular şunları içerir:

- Dış erişim için gerekli onaylar;
- Dış erişim maliyetlerinin geri ödenmesi;
- Güvenlik prosedürleri (şifrelerin ifşa edilmesi, sistemin üçüncü şahıslar tarafından kullanımı, mesleki firmanızın sistemlerine erişirken diğer ağlardan bağlantının kesilmesi ve uzaktan erişimi kötü niyetli saldırılardan korumak için güvenlik duvarlarının kullanılması ve uygun yazılımların yüklenmesi gibi);
- Dizüstü bilgisayarlar gibi mesleki firma tarafından sağlanan ekipmanın fiziksel güvenliği;
- Olası herhangi bir güvenlik ihlalinin, yetki dışı erişimin veya mesleki firma verilerinin ifşasının bildirilmesi;
- Olağan dışı kullanım şekillerinin veya şüpheli görünebilecek diğer faaliyetlerin belirlenmesi için
- mesleki firmanızın dış kullanıcı faaliyetlerini izleyebileceğini kabul etmesi;
- Uyulmayan durumlardaki sonuçlar.

### **5.7.6 Sigorta**

Uygun sigorta, altyapıyı değiştirme maliyetinin yanı sıra sistemleri yeniden kurmak ve verileri geri yüklemek için işçilik maliyetlerini de kapsamalıdır. Ayrıca, büyük bir sistem arızasından veya felakette sonuçlanan bir olaydan kaynaklanan verimlilik kaybı için de sigorta mutlaka düşünülmelidir.

## 5.8 Sonuç

IFAC Global SMP Anketi, büyük ve orta ölçekli mesleki firmalar ve müşterileri için yeni teknolojiye ayak uydurmanın büyük bir zorluk olduğunu göstermektedir.

İnternette bilgi yönetimine ve finansal veri işleminin otomasyonuna kadar teknoloji, değişimin temel itici gücü olmaya devam etmektedir. Mesleki firmaların teknolojiyi bir zorluktan ziyade bir fırsat olarak benimsemeleri ve değişimin artan hızı üzerinde hiçbir kontrolleri olmadığını kabul etmeleri gerekmektedir.

Teknoloji, giderek modern bir muhasebe firmasının bir bileşeni haline gelecektir. Gelecekte büyük bir olasılıkla mesleki firmalar için geleneksel donanım ve uygulamaların yerini, internet tabanlı çözümler alacaktır. Kilit alanlar aşağıdakilere odaklanır:

- Mesleki firmanızın teknolojileri için stratejik bir plan ve bütçe geliştirin.
- Teknolojilerin başarılı kullanımının anahtarı uygulama ve eğitimidir.
- Tedarikçilerin yoğun yönlendirmeleri yerine, bir sistem seçim sürecinin takip edildiğinden emin olun.
- İnternet, günümüzde firmaların müşterileriyle etkileşim kurma şeklini değiştirmektedir.
- Mesleki firmaların internet siteleri, müşterilere hizmet vermede ve firmada işe alım için kritik önem taşır.
- Mesleki firmalar, sistemlerin verimli ve güvenilir olmasını sağlamak veya yeni hizmet modellerini
- benimsemek için yeterli teknik desteğe sahip olduklarından emin olmalıdır.
- Yaygın olarak kullanılan genel donanım ve uygulamalara bağlı kalın. Bu mesleki firmanın, uygulamaların ve sistemlerin istenen sonuçları sağlayacağına olan güvenini oluşturur.
- Mesleki firma yönetimi, hesap üretimi (ve denetimi) ve vergi yazılımı, çoğu uygulamanın verimliliğinin temelini oluşturan sözcük işlem ve elektronik tablo yazılımı ile birlikte temel üretim platformlarıdır. Bu uygulamaları etkili ve güvenilir bir şekilde destekleyen donanım platformları uygulanmalıdır.
- Belge yönetimi ve bilgi yönetimi uygulamaları, gelecekte müşteri hizmetlerinde ve verimlilikte önemli iyileştirmeler sağlama potansiyeline sahiptir.
- Mesleki firmaların daha düşük altyapı yatırımı ve sistem yönetimi maliyetleriyle çalışmasını sağlama potansiyeline sahip bulut bilişim çözümleri gelişmektedir.
- Felakete sonuçlanabilecek arızaların meydana gelmesini engellemek için risk yönetimine yeterli dikkat ve kaynaklar ayrılmalıdır.

Teknoloji, günümüz dünyasında her çeşit uygulamada başarının temelidir. Meslek mensuplarının, mevcut çözümleri ve bu teknolojilerin sağlayabileceği faydaları tam olarak anlamak için kendilerini güncellemeleri çok önemlidir. Çözümlerin uygun şekilde uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlamak için yeterli kaynakların ayrılması da eşit derecede önemlidir. Mesleki firmalar başarılı olmak için, insanların yazılımın işlevselliğini tam olarak anlamalarını ve bunlardan yararlanmalarını sağlamak için ekip üyelerini iyi derecede eğitmelidirler. Böylece verimlilik elde edilebilecektir.

### 5.9 Daha Fazla Bilgi ve IFAC Kaynakları

IFAC Global Bilgi Paylaşımı, muhasebe meslek mensuplarının düşünce liderliğine, IFAC, üye kuruluşlar ve diğer önemli grup ve bireylerin kaynaklarına kolayca erişebilecekleri dijital bir merkezdir.

“Gateway Practice Management” bölümü, bu modülü tamamlayacak ek makaleler, videolar ve kaynaklar içerir. İçeriği incelemenizi, geri bildirim sağlamanızı, katkıda bulunanlarla iletişime geçmenizi ve çağdaş uygulama sorunları hakkında kendi görüşlerinizi paylaşmanızı öneririz.

**Ek 5.1 İnternet Sitesi /Kurum İçi bilgi yönetimi sistemi /Kurum Dışı Ağ Yazılımı Değerlendirmesi**

Ürün: \_\_\_\_\_ Tarih: \_\_\_\_\_

	Firma İçin Önemi 0 = Gerekli Değil 1=Düşük Gerekseimim 5=Yüksek Gerekseimim	Değerlendirme 0=Yok 1=Var, ancak yetersiz uygulama 5 = Var ve yeterli	Yorumlar
<b>İnternet sitesi</b>			
Sağlanan internet sitesi şablonları			
Müşteri haber bülteni kolaylığı			
Müşteri/olasılık kayıt kolaylığı			
Müşteri anketleri			
Siteye otomatik olarak sağlanan isteğe bağlı haberler ve iş içeriği			
İnternet sitesi tasarımı/logo vb. konularda yardım			
İnternet sitesi içeriği oluşturma kolaylığı (HTML veya diğer teknik internet sitesi oluşturma becerileri gerektirmez)			
Sınırsız sayfa veya alt sayfa sayısı			
Güvenli ödeme kolaylığı (alışveriş sepeti)			
Kredi kartı ödeme olanakları			
Yayın e-posta özelliği			
Mesleki firma yönetimine istemci veri tabanı entegrasyonu			
İnternet sitesi sağlama			

Modül 5: Teknolojiden Yararlanma

	Firma İçin Önemi 0 = Gerekli Değil 1=Düşük Gereksinim 5=Yüksek Gereksinim	Değerlendirme 0=Yok 1=Var, ancak yetersiz uygulama 5 = Var ve yeterli	Yorumlar
Sağlanan şablon formlar (geri bildirim formları, davetler, yarışmalar)			
Bir başkasına (arkadaşa) e-posta gönderme			
Arama motoru yönetimi (popüler arama motorları tarafından bulunabilecek internet sitesi için)			
Kullanıcı tanımlı formlar dahil edilebilir			
İş ilanları internet sitesi (istihdam fırsatları)			
Etkinlik kayıtları			
<b>Kurum İçi Bilgi Yönetimi Sistemi</b>			
Haber alanı			
İnternet bağlantıları			
Kullanıcı tanımlı favoriler (internet sitelerine, belgelere veya diğer verilere bağlantılar)			
Geçmiş (son erişim sağlanan sayfalar veya belgeler)			
Mesleki firma yönetimi ve diğer firma uygulamaları verilerinin görünümünü sağlama			
En iyi mesleki firma örneklerine ve prosedürlerine erişim sağlama			
Personel rehberi / konum takibi			
Mesleki firma bilgi tabanı (teknik ve diğer belgeler)			
Outlook entegrasyonu (e-posta, takvim)			
Haberler / bilgi tabanı ve diğer güncellemeler yüklendiğinde otomatik e-posta bildirim			

Modül 5: Teknolojiden Yararlanma

	Firma İçin Önemi 0 = Gerekli Değil 1=Düşük Gereksinim 5=Yüksek Gereksinim	Değerlendirme 0=Yok 1=Var, ancak yetersiz uygulama 5 = Var ve yeterli	Yorumlar
<b>Kurum dışı ağ</b>			
Belgeleri diğer uygulamalardan doğrudan kurum dışı ağa yükleme			
Kurum dışı ağa tarih aralıklarına göre belge ekleme veya kaldırma			
Güvenli müşteri girişi üzerinden müşteri etkileşimleri için güvenli konum oluşturmak			
Güvenli müşteri tartışma forumları Genel müşteri tartışma forumları			
Müşteri hizmet değişimi (müşteri topluluğu)			
Belgeler istemcinin güvenli alanına yüklendiğinde müşterilere veya mesleki firmaya e-posta bildirimi			
Belgelerin tek bir işlem üzerinden birden çok istemciyle paylaşılması			
Müşterin adresler, telefon gibi detayları güncelleme yeteneği			
Müşterin, borçluların genel muhasebe defterini gözden geçirme ve ücretleri ödeme yeteneği			
<b>Diğer</b>			
Tarayıcı entegrasyonu Kilit kelime dizileme			
Tam metin dizileme			
Tüm dosya türlerini destekleyen (Ses, video, PDF vb.)			
Optik karakter tanımlama (OCR) ile entegrasyon			
nternet sitesi /kurum içi bilgi yönetimi sistemi /kurum dışı ağ kullanımının istatistiksel raporlaması			

Modül 5: Teknolojiden Yararlanma

	Firma İçin Önemi 0 = Gerekli Değil 1=Düşük Gereksinim 5=Yüksek Gereksinim	Değerlendirme 0=Yok 1=Var, ancak yetersiz uygulama 5 = Var ve yeterli	Yorumlar
İçerik yönetim sistemi (CMS) (onaylar, kaldırma tarihleri)			
İnternet sitesi yönetim sisteminin bireysel yönlerine erişim kontrolü			
Arama kolaylığı			
Yazım denetimi			
<b>Mesleki Firma</b>			
Müşteri sayısı			
En küçük müşteri			
En büyük müşteri			
Sağlanan destek			
Sağlanan uygulama hizmetleri			
Sağlanan eğitim			
Müşteri memnuniyeti anketi sonuçları			
Referans siteleri			
Sunucu gereksinimleri			
İş istasyonu gereksinimleri			
Sağlayıcı finansal uygulanabilirlik			
Kullanıcı grupları			
Ücretlendirme			
Geliştirmek için müşteri verileri			
Diğer ürünlerden dönüşüm			

## Ek 5.2 Belge Yönetimi/İş Akışı Değerlendirmesi

Hizmet: \_\_\_\_\_ Değerlendirme Tarihi: \_\_\_\_\_

	Firma İçin Önemi 0 = Gerekli Değil 1=Düşük Gereksinim 5=Yüksek Gereksinim	Değerlendirme 0=Yok 1=Var ama yetersiz 5 = Var ve yeterli	Yorumlar
<b>Belge Yönetimi</b>			
Özellik			
E-posta depolama			
Giriş, çıkış			
Sürüm belirleme			
MS ile entegrasyon Office ve Outlook			
Mesleki firma yönetimi ile entegre müşteriler/ görevler			
Mesleki firmanın vergi/hesap üretimi, yasal kayıtları, emeklilik planı, denetimi ve diğer uyum uygulamaları ile entegrasyon			
Belge yönetim sistemi üzerinden uygulamaları başlatma			
Düzenleme geçmişini takip			
Beklenen sorgulara, belge hazırlayıcısına, belge türüne, takip tarihlerine göre belge görünümüleri			
Belge listelerinin kullanıcı tarafından tanımlanabilen görünümüleri			
Belgeleri müşteriye göre saklama			
Belgeleri sözleşmelere göre saklama			
Belgeleri dosya tipine göre saklama (yazışma, tutanaklar vb.)			



Modül 5: Teknolojiden Yararlanma

	Firma İçin Önemi 0 = Gerekli Değil 1=Düşük Gereksinim 5=Yüksek Gereksinim	Değerlendirme 0=Yok 1=Var ama yetersiz 5 = Var ve yeterli	Yorumlar
Belgeyi belge yönetimi klasörüne sürükleyip bırakma			
Sürekli dosya desteği			
Otomatik arşivleme için belge saklama süreçleri			
PDF oluşturma yazılımı entegrasyonu			
Belge erişim kontrolü (okuyucu, oluşturucu, düzenleyici)			
Müşteri/sözleşme erişim kontrolü			
Belgelere kullanıcı tanımlı özellikler ekleme			
Belgeleri kullanıcı tanımlı özelliklere göre görüntüleme			
Belgelerle ilgili notları inceleme			
Belgeler hakkında genel yorumlar			
<b>İş Akışı</b>			
Belgelerle ilgili sorguları takip etme			
Personele belge atama			
Belgelere görev atama			
Belge temsilcilerini takip etme			
Belge son tarihleri/takip tarihleri oluşturma			
Belgenin durumunu takip etme (hazırlanıyor, onaylandı vb.)			
Onaylandıktan sonra belgeleri kilitleme			
İncelenmek üzere mesleki firmaya e-posta ile gönderilecek belgelerin kopyaları yerine belge bağlantılarının kullanılması			

Modül 5: Teknolojiden Yararlanma

	Firma İçin Önemi 0 = Gerekli Değil 1=Düşük Gereksinim 5=Yüksek Gereksinim	Değerlendirme 0=Yok 1=Var ama yetersiz 5 = Var ve yeterli	Yorumlar
Belgenin müşteriye gönderildiği tarihi takip etme			
Uygulama içinden belgeyi e-posta ile göndermek			
Belge sıralaması (hiyerarşi), üst/alt belgeler			
İlgili belgeleri ilişkilendirme yeteneği			
Belgelerin çevrimiçi onayı			
Çözülmemiş sorunların otomatik bildirim			
Çözülmemiş sorunların otomatik olarak iletilmesi			
<b>E-posta yönetimi</b>			
E-postanın gelen kutusunda saklanması			
Uygulama üzerinden e-posta gönderimi ve kopyasını uygulamada ve giden kutusunda saklama			
Gelen ve giden tüm e-postaların firma çapında arşivini tutma			
E-postalarda onay takibi			
Personelin onaylanmamış e-postalar göndermesini önlemek			
E-postaları personele yönlendirme ve görevleri tahsis etme yeteneği			
<b>Şablonlar</b>			
Standart şablonlardan belgeler oluşturma			
Şirket yönetim sistemi ile entegre şablonlar, müşteri adları ve adresleri			
Sağlanan şablon belge paketi			
Standart mektup şablonları			

Modül 5: Teknolojiden Yararlanma

	Firma İçin Önemi 0 = Gerekli Değil 1=Düşük Gereksinim 5=Yüksek Gereksinim	Değerlendirme 0=Yok 1=Var ama yetersiz 5 = Var ve yeterli	Yorumlar
Kontrol listesi şablonları			
Çalışma şablonları			
Sağlanan şablon güncellemeleri			
Korumalı şablon sürümleri			
Takip edilen şablon kullanımı			
Eklenebilir kullanıcı şablonları			
Güncellemeler ile üzerine yazılmayan standart şablonlarda kullanıcı değişiklikleri			
Kullanıcı şablonlarını birden çok ofise dağıtma olanağı			
En iyi uygulama belgelerine bağlı olarak sağlanan en iyi firma prosedürleri			
Bireysel kullanıcılar kendi özel belge takımlarına sahip olabilir			
Standart belgelerin incelemelerini ve yetkilendirilmesini talep etme olanağı			
<b>Diğer</b>			
Uygulamaya internet erişimi			
Belgelere diğer uygulamalardan erişim			
Belgelerin çoğaltılması/senkronizasyonu (belgelere bağlantısız erişim)			
Tarayıcı entegrasyonu			
Kilit kelime dizinleme (arama)			
Tam metin dizinleme (arama)			
Yalnızca gerekli verilerin görüntülenmesini sağlamak için akıllı filtreler			

Modül 5: Teknolojiden Yararlanma

	Firma İçin Önemi 0 = Gerekli Değil 1=Düşük Gereksinim 5=Yüksek Gereksinim	Değerlendirme 0=Yok 1=Var ama yetersiz 5 = Var ve yeterli	Yorumlar
Güvenli istemci kurum dışı ağı ile entegrasyon			
Belgelerde elektronik imza desteği			
Optik karakter tanımlama (OCR) ile entegrasyon			
<b>Mesleki Firma</b>			
Müşteri sayısı			
En küçük müşteri			
En büyük müşteri			
Sağlanan destek			
Sağlanan uygulama hizmetleri			
Sağlanan eğitim			
Müşteri memnuniyeti anketi sonuçları			
Referans siteleri			
Sunucu gereksinimleri			
İş istasyonu gereksinimleri			
Sağlayıcı finansal uygulanabilirlik			
Kullanıcı grupları			
Ücretlendirme			
Geliştirmek için müşteri verileri			
Diğer ürünlerden dönüşüm			

## Ek 5.3 Bulut Bilişimleri Değerlendirme Kontrol Listesi

Ürün/Hizmet: \_\_\_\_\_ Değerlendirme Tarihi: \_\_\_\_\_

Dikkat Edilecek Konular	Önem Derecesi	Tedarikçinin Değerlendirmesi	Yorumlar
<b>Hizmet sağlayıcısı durum tespiti</b>			
• Bulut sağlayıcısı tarafından kullanılan altyapıya sahip mi, dış kaynaklı mı yoksa sözleşmeli mi?			
• Kilit hizmet yerleri nerede?			
• Sağlayıcı bağımsız hizmet ve güvenlik akreditasyonu ve sertifikasına sahip mi?			
• Hizmetinizi ne tür bir işletme kullanıyor ve referanslar mevcut mu?			
• Hangi veri yedekleme sistemleri mevcuttur ve büyük bir kesinti sonucunda kaybedilen maksimum gün sayısı nedir?			
• Tedarikçinin kısa vadeli ve uzun vadeli ürün geliştirme planı nedir?			
• Mevcut iş sistemleri veya yazılım sistemleriyle uyumluluk sorunları var mı?			
• Hangi acil ve olağanüstü durum kurtarma prosedürleri uygulanmaktadır?			
<b>Ücretlendirme</b>			
• Ön kurulum maliyetleri var mı?			
• Fiyatlandırma modeli nedir (lisans, veri kullanımı veya yapılan kombinasyon başına)?			
• Devam eden ücretler (aylık veya üç aylık)?			

Dikkat Edilecek Konular	Önem Derecesi	Tedarikçinin Değerlendirmesi	Yorumlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yıllık ücretler (lisans veya veri başına)?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>İnternet sağlayıcı aracılığıyla ek veri aktarımının maliyeti ne olacak?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Çözüm, minimum maliyetle hızla büyütülebilir veya küçültülebilir mi?</li> </ul>			
<b>Ulaşılabilirlik</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Garanti edilen çalışma süresi nedir ve bu nasıl hesaplanır?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesinti süreleri için ne tür bir telafi hizmeti mevcuttur. Bu nasıl hesaplanacaktır?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimum İnternet gereksinimleri nelerdir ve İnternet kesintilerinin etkisi nedir?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Güncelleme veya planlanmış hizmet kesintileri programı var mı?</li> </ul>			
<b>Veri depolama</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Veri sunucuları nerede bulunur?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verilerin güvenliğini sağlamak için hangi şifreleme yöntemleri kullanılıyor?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yedeklemeler ne sıklıkla planlanır?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Veriler hangi formatlarda saklanıyor? Bu formatlar, şirket içinde kullanılan veri depolama formatına kolayca dönüştürülebilir mi?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Veri güvenliğini ve sızıntıları sürdürmek için nasıl bir garanti sağlıyorlar?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Veri merkezindeki verilerinize kimler erişebilir?</li> </ul>			

Dikkat Edilecek Konular	Önem Derecesi	Tedarikçinin Değerlendirmesi	Yorumlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hizmet sağlayıcısı verilerin ve/veya üst verilerin (ör. Gmail ve Google algoritmaları) kullanılmasına izin veriliyor mu?</li> </ul>			
<b>Destek</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acil durum desteği 7/24 mevcut mu?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne tür destek kanalları mevcuttur (telefon hattı / e-posta / internet sohbeti)?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Müşteri yardım masası ne kadar yararlı?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatura ve yardım masası personeli günlük sorunları çözmek için yeterli bilgiye sahip mi?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Oturum açma bilgilerini, parolaları ve genel raporlamayı yönetmek için hangi self servis araçlar mevcuttur?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Belgelenmiş müşteri yönetim politikası belgeleri mevcut mu?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatura ve ödeme sistemleri online sorgu yönetimine ve hizmet raporlamasına izin veriyor mu?</li> </ul>			
<b>Fesih hükümleri</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sözleşmeyi herhangi bir zamanda feshedebilir misiniz?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bir güvenlik ihlali veya belirsiz diğer koşullar varsa, sözleşmeyi cezasız olarak feshedebilir misiniz?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sağlayıcı hangi gerekçelerle sözleşmenizi feshedebilir?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sağlayıcı, fesih sürecinin ardından verilerinizi ne zaman iade edecektir?</li> </ul>			

Dikkat Edilecek Konular	Önem Derecesi	Tedarikçinin Değerlendirmesi	Yorumlar
<ul style="list-style-type: none"><li>Veri iadesinin maliyeti nedir ve veri, kaynak kodu ve nesne kodu emaneti için seçenekler ve fiyatlandırma var mı?</li></ul>			



# Müşteri İlişkileri Yönetimi

Modül

6

## İÇİNDEKİLER

---

<b>6.1</b>	<b>Giriş</b> .....	<b>396</b>
<b>6.2</b>	<b>Müşterinizi Tanıyın</b> .....	<b>396</b>
6.2.1	Müşteri Anketi .....	397
6.3	Müşteri Portföyünüzü Gözden Geçirin .....	400
6.3.1	Müşteri Sınıflandırması.....	400
6.3.2	Müşteri Sınıflandırmasının Yararları .....	402
<b>6.4</b>	<b>Müşteri Beklentilerinin Ölçülmesi ve Üzerine Çıkılması</b> .....	<b>403</b>
6.4.1	Müşteriler Ne istiyor? .....	403
6.4.2	Müşteri Beklentilerinin Ölçülmesi.....	404
6.4.3	Müşteri Beklentilerinin Üzerine Çıkılması .....	405
6.4.4	İç ve Dış Stratejiler.....	411
<b>6.5</b>	<b>Hizmet Düzeylerinin Kıyaslanması</b> .....	<b>413</b>
6.5.1	Kıyaslamalar .....	413
<b>6.6</b>	<b>Gelişmiş İlişkiler İçin Fırsatları Yakalamak</b> .....	<b>417</b>
6.6.1	Fark Analizi Kullanma .....	417
6.6.2	Özet: Fırsatları Maksimum Seviyeye Çıkarmak.....	420
<b>6.7</b>	<b>Geniş Yelpazede Kaliteli Hizmet Sunmak İçin Stratejiler Geliştirme</b> .....	<b>421</b>
6.7.1	Pazarın Gerektirdiği Hizmetleri Belirleme .....	421
<b>6.8</b>	<b>Geniş Yelpazede Kaliteli Hizmet Sunmak İçin Stratejiler: Mesleki Firma Birleşmeleri, Bağlantı Oluşturma, Yönlendirmeler</b> .....	<b>424</b>
6.8.1	Yönlendirme ve Takdim İle İlgili Ortak Endişeler .....	425
6.8.2	Mesleki Firma Birleşmeleri.....	426
6.8.3	İyi Müşterileri Seçme .....	427
6.8.4	İttifaklar .....	428
6.8.5	Yönlendirmeler .....	428
<b>6.9</b>	<b>Faturalama ve Tahsilat</b> .....	<b>430</b>
6.9.1	Kredi (Borç/Alacak) Kontrolü .....	430
6.9.2	Tahsilat Şekilleri .....	430
6.9.3	Bazı Temel Kurallar .....	431
6.9.4	Müşteriler Neden Ödeme Yapmaz? .....	431

<b>6.10</b>	<b>Uyuşmazlıkların Çözümünü Bulma ve Arabuluculuk Hizmetleri</b>	<b>433</b>
6.10.1	Uyuşmazlıkların Ortaya Çıkmasının Beş Belirtisi	433
6.10.2	Uyuşmazlıklarla Başa Çıkma	435
<b>6.11</b>	<b>Müşteri İlişisini Sonlandırma</b>	<b>437</b>
<b>6.12</b>	<b>Sonuç</b>	<b>438</b>
<b>6.13</b>	<b>Daha Fazla Bilgi ve IFAC Kaynakları</b>	<b>439</b>
Ek 6.1	Örnek Olaylar	440

## 6.1 Giriş

Muhasebe meslek mensuplarının müşterileri (vergi mükellefleri) ile ilişkileri, muhasebe firmasının sahip olduğu değerlerin temelidir. Artan rekabet, muhasebe meslek mensuplarının müşteri ilişkilerini güçlendirmesini gerektirmektedir; böylece, müşterilerin diğer rakiplere kayma ihtimali güçleşir.

“Müşteri-ilişki yönetimi” terimindeki her kelime önemlidir.

- “Müşteri”, sürekli profesyonel bir ilişkiyi beraberinde getirir. Bu, ilk ilişki kurulduktan sonra hem mesleki firma hem de müşterinin birbirleriyle iş yapmaya devam etmek istediği anlamına gelir.
- “İlişki”, müşteri ve mesleki firma arasındaki ilişkinin basit bir işlemde ya da bir kereye mahsus yapılmış bir hizmet alışverişinden çok daha fazlası olduğuna işaret eder. İlişkide genellikle müşterinin kişisel ya da gizli bilgilerini mesleki firma ile paylaşması ve böylece bir güven inşa edilmesi söz konusudur. Hem müşteri hem de mesleki firma birbirini tanır ve birbirlerinin nasıl çalıştığını anlar.
- “Yönetim” ilişkinin sadece gerçekleşmekle kalmaması, aynı zamanda yönetilmesi gerektiğini de ifade eder. Bu, mesleki firmanın müşteri taleplerine cevap vermekle kalmayıp ve ikili arasında aktif bir bağlılığın olduğu anlamına gelir.

Müşteri ile daha derinlemesine bir ilişki kurmak, ticari anlamda mantıklıdır. Bir müşteriyi elde tutmanın, yeni bir müşteri edinmekten çok daha az maliyetli olduğuna ilişkin birçok anket yapılmıştır. Bu, genellikle maliyet ve maliyet yönetimi ile ilgili konularla ilgilenen muhasebe meslek mensupları için oldukça ilgi çekicidir.

Müşterinizle aranızdaki ilişki kuvvetli olsun ya da olmasın, “kimin neyi ne zaman yaptığı”nın tam olarak belgelendiği, ilgili standartlar tarafından henüz zorunlu kılınmadığı durumlarda, uygun bir iş sözleşmesinin faydalarını gözden kaçırmamak önemlidir. Müşteri ile çalışma devam ederken ya da gerekirse sona erdirildiğinde, uygun bir iş sözleşmesi size yardımcı olacaktır.

## 6.2 Müşterinizi Tanıyın

“Müşterinizi tanıyın” ifadesi, kesinlikle müşterilerinizin iş ilişkilerini anlamak demektir. Bu aynı zamanda onları neyin motive ettiğini, korkularının ne olduğunu ve neyi neden yaptıklarını anlamakla ilgilidir.

Müşteriler için neyin önemli olduğunu, yani, onların neye değer verdiğini ve onların temel özelliklerini anlamak oldukça önemlidir. Müşterilerinizin işe dair vizyonlarını anlamak da sizin için yararlı olacaktır. Müşterilerinizin işlerinden ayrı da bir yaşamı olduğunu aklınızda tutmalısınız. Bir iş, bir kişinin yaşamı, geçimini sağlama yolu ya da kendini ifade ediş biçimi olabilir ama tam olarak kim olduklarını yansıtmaz.

Sunduğunuz hizmet saygın ve değerli olacaktır. Bu seviyede bir ilişkiye sahip olduğunuz zaman ücret konusu önemsiz bir konu haline gelir. Müşteri en ucuz fiyat konusunda daha az endişe duyar; çünkü güvendiği danışmandan iyi tavsiyeler alır (Yinede en kaliteli hizmeti isteyeceklerdir!).

Müşterinizi tanımak:

- Onunla daha yakın bir ilişki kurmanızı sağlar.
- “Güvenilir iş danışmanı” olarak konumunuzu güçlendirir.
- Ücret konusu daha az sorun edilen bir mesele haline gelir.
- Müşterinin sadakatini artırır. Bu da rakip mesleki firmalardan gelecek tekliflere karşı daha az ilgili olacakları anlamına gelir.
- Müşteriyi elde tutmayı sağlar ve dolayısıyla mesleki firmanın karlılığını ve değerini artırır.
- Müşterilerle iletişim halinde oldukları için personel memnuniyetini artırır.
- Verimliliği artırır: Mesleki firmanız ve müşteriler birbirlerinin sistemlerini ve yöntemlerini tanır ve birlikte nasıl çalışacaklarını öğrenirler.
- Daha fazla mesleki tatmine yol açar.

Bu modül, müşterileriyle ilişkilerini daha da derinleştirmenin sağlayacağı faydaları fark eden ve bunu yapmanın yollarını arayan kişilere yardım etmektedir.

### 6.2.1 Müşteri Anketi

Müşterinizi tanımak ve müşterinin vizyonunu ve uzun vadeli planlarını anlamak için izlenecek yol oldukça basittir. Bunu müşterilerinize sormalı ve verilecek yanıtla gerçekten ilgilenmelisiniz. Bu, gerektiği gibi yapıldığında, doğru bir sonuç verir.

Biri işletme odaklı (diğeri [Tablo 6.1](#)) diğeri aile odaklı olan iki müşteri anketi tablo olarak sunulmuştur. (Bkz. [Tablo 6.2](#)). İsterseniz bu anketi kullanabilirsiniz ya da kendi anketinizi tasarlayabilirsiniz.

Müşterinizle bir araya gelip ona bu soruları sorduğunuzda, sorulara tam olarak cevap vermeleri için onlara zaman verin. Onları dinlemek için zamanınızı ayırın. Müşteriler, cevaplarını ve planlarını daha iyi anlamanızı istedikleri için genellikle cevaplarında ayrıntılara inmeyi severler. Resmi bir yaklaşım kullanmayı (anket gibi) seçebilirsiniz ya da daha az resmi bir şekilde ilerleyerek onlardan faydalı bilgiler edinmek adına müşterilerle sohbet edebilirsiniz.

**Tablo 6.1** Örnek müşteri anketi: İşletme

Soru	Cevap/Yorum
Müşteri: Yönetici İşletme sahipleri:	
Yöneticilerin/işletme sahiplerinin yaşı:	
İşletmenin temel amacı nedir? (Ürünleri, hizmetleri ve müşteri profilini tanımlayın)	
İş tecrübeniz nedir?	
Ne kadar zamandır bu işi yapıyorsunuz?	
Mevcut işteki uzmanlığınız nedir?	
Mevcut iş planınız nedir?	
Neyi başarmak istiyorsunuz?	
Bir rakip analizi yaptınız mı ve / veya sektör karşılaştırmalarını incelediniz mi?	
Amaçlarınız ve temel hedefleriniz nelerdir?	
İşletmenizi iki, beş ve on yıl içerisinde nerede görüyorsunuz?	İki yıl: Beş yıl: On yıl:
Olması gereken kor ile karşılaştırıldığında işletmeniz şu an nerede?	

Soru	Cevap/Yorum
İşletmenizin hedeflenen yere ulaşabilmesi için atacağınız temel adımlar nelerdir?	
İşletmenizin hedeflenen noktaya ulaşabilmesine neler engel oluyor?	
Muhasebe meslek mensubundan istediğiniz en önemli şeyler nelerdir?	
İşletmeniz ile ilgili size hayal kırıklığı yaşatan temel hususlar nelerdir?	

## Modül 6: Müşteri İlişkileri Yönetimi

Kilit personelleri belirtiniz. Verdikleri hizmetin süresini belirtiniz. Bu çalışanların arzuları, amaçları ve hedefleri nelerdir?	
Bu işletmede ne kadar zaman çalışmak istiyorsunuz?	
Ne zaman emekli olmayı planlıyorsunuz?	
İşiniz dışında neler yapmaktan hoşlanırsınız (hobileriniz, ilgi alanlarınız, vb.)?	

**Tablo 6.2** Örnek müşteri anketi: Aile

Soru	Cevap/Yorum
Müşteri: Aile Fertleri:	
Aile Fertlerinin Yaşı:	
Aile şirketi hisselerindeki ve/veya yatırımlardaki aile fertlerine genel bakış:	
Aile şirketi hisselerinde ve/veya yatırımlarındaki her bir aile ferdinin hisse oranı:	
Aile şirketi ya da yatırım planı nedir?	
Aile bu yatırımları ile ne kazanmayı amaçlamaktadır? Ailenizin amaçları ve temel hedefleri nelerdir?	
Aile yatırımlarınızı iki, beş ve on yıl içerisinde nerede görüyorsunuz?	İki yıl: Beş yıl: On yıl:
Aile fertleri ne zaman emekli olmayı planlıyor?	
İşiniz dışında neler yapmaktan hoşlanırsınız (hobileriniz, ilgi alanlarınız, vb.)?	

### 6.3 Müşteri Portföyünüzü Gözden Geçirin

Müşteri ilişkisi yönetimindeki temel unsurlardan biri müşteriyi devamlı bir odak haline getirmektir. Muhasebe firmaları sayılarla ve mevzuatla uğraşiyor olsa bile, müşteriyi yıllar boyunca sizin mesleki firmanıza yeniden getirecek olan şey; müşterinin mesleki firmayla kurduğu ilişkidir. Bu, sizin mesleki firmanıza gerçekten değer katar.

Çoğu mesleki firmanın müşterileri ile kurdukları ilişki çeşitlilik gösterir. Mesleki firmalar birçok müşteriye denetim, vergi iadesi gibi aynı hizmetleri sunabilir; ancak kurulan ilişki müşteriden müşteriye farklılık gösterir. Çünkü her işletmeyi yöneten insanlar vardır ve nereye giderseniz gidin insanlar birbirinden farklıdır.

Müşterilerinizin mesleki firmanızla nasıl etkileşim içinde olduğunu ve müşteri ile ilişkinin esasında neye dayalı olduğunu anlamak önemlidir. Bunu yapabilmenin en etkili yolu, müşterilerinizi sınıflandırmaktır. Bu, hangi müşterilerinizin mesleki firmanızla güçlü ilişkilere sahip olduğunu ve hangilerinin olmadığını görmenize olanak sağlar. Bu, aynı zamanda kaynakların nerelere ayrılması gerektiğini ve özel olarak ilgilenilmesi gereken alanların olup olmadığını da görmenize olanak sağlar.

#### 6.3.1 Müşteri Sınıflandırması

Müşterileri sınıflandırmanın birçok yolu vardır. Sorabileceğiniz sorular şunlar olabilir:

- Müşteri mesleki firmamızla ne kadar zaman geçiriyor?
- Bu müşteriye yaptığımız yatırımın bize getirisi nedir?
- Mesleki firmamız, bu müşterilerden ne kadar katkı payı elde ediyor?
- Mesleki firmamız, bu müşterilerden saatlik bazda ne kadar katkı payı elde ediyor?
- Müşteri katkısının toplam % olarak oranı nedir?
- Müşteriler, halihazırda sunduğumuz hizmetlerin ne kadarını kullanıyorlar?
- Ödemelerini zamanında yapıyorlar mı?
- Ücretlere itiraz ediyorlar mı ya da tartışıyorlar mı?
- Bize ödedikleri ücretlerden geri kazanım elde edebiliyor muyuz?
- Tavsiyelerimize saygı duyuyorlar mı?
- Müşterilerimizin işine değer katıyor muyuz?
- Onlarla çalışmaktan keyif alıyor muyuz?

Müşterilerini sınıflandırma yoluna giden mesleki firmalar bunu yaparken müşterilerin ödedikleri ücretleri baz alırlar. Bu önemli bir göstergedir; fakat, müşterilerle çok çeşitli açılardan ilgilendiğinizi hatırlamanız önemlidir ve dolayısıyla bazı “parasal olmayan” kriterler de kullanılmalıdır.



**Tablo 6.3** Müşteri tabanlarının farklı kriterlere göre nasıl sınıflandırılabilceğini göstermektedir.

**Tablo 6.3** Müşteri tabanı sınıflandırma kriterleri

A+	A	B	C	D	“Yeni Girişimciler”
Yılda 20.000 TL ya da daha fazlasını harcar	Yılda 10.000 TL ila 20.000 TL arasında harcar	Yılda 5000 TL ila 10.000 TL arasında harcar	Yılda 2000 TL ila 5000 TL arasında harcar	Yılda 2000 TL ya da daha azını harcar	Mesleki firmanın hevesli müşterisi
Hizmetlerimizden beş ya da daha fazlasını kullanır	Hizmetlerimizden dört ya da beşini kullanır	Hizmetlerimizden üç ya da dördünü kullanır	Hizmetlerimizden iki ya da üçünü kullanır	Hizmetlerimizin sadece bir ikisini kullanır	Hizmetlerimizden üç ya da dördünü kullanma potansiyeli
Ödemeyi aylık olarak gerçekleştirir	Ödemeyi aylık olarak gerçekleştirir	Ödemeyi aylık olarak gerçekleştirir	Ödemeyi aylık olarak gerçekleştirir	Ödemeyi aylık olarak gerçekleştirir	Hazır olduğunda aylık ödeme yapacak
Tavsiyelerimize itibar eder	Tavsiyelerimize itibar eder	Tavsiyelerimize itibar eder	Tavsiyelerimize itibar eder	Asgari danışmanlık kapsamı, ancak hizmetlerimize değer verir	Tavsiyelerimize itibar eder
Hizmetlerimize değer verir	Hizmetlerimize değer verir	Hizmetlerimize değer verir	Hizmetlerimize değer verir	Onlarla çalışmaktan keyif duyarız	Hizmetlerimize değer verir
Onlarla çalışmaktan keyif duyarız	Onlarla çalışmaktan keyif duyarız	Onlarla çalışmaktan keyif duyarız	Onlarla çalışmaktan keyif duyarız	Onlarla çalışmaktan keyif duyarız	Onlarla çalışmaktan keyif duyarız

**Tablo 6.4** Müşteri sınıflandırma çalışmaları

	Eylem	Yorumlar
1.	Müşterilerinizi sınıflandırmada kullanacağınız kriteri belirleyin.	
2.	Eğer bu kriter finansal bilgiyi kapsıyorsa, bu bilginin kullanılabilir olduğundan emin olun.	
3.	Kullanacağınız kodlama sistemini belirleyin (örneğin, A+, A, B, C vb.)	
4.	Mesleki firmanın tüm müşterilerini kapsayan listeye erişin. (Bu liste en iyi elektronik formatta çalışır.)	
5.	Her bir müşterinin karşısına bir sınıflandırma kodu atayın.	
6.	Koda göre müşteri listesini sınıflandırın.	
7.	Kural dışı durumlar olup olmadığını belirlemek için listeyi gözden geçirin.	
8.	İnceleme ve yorum yapmaları için listeyi tüm çalışanlara sunun.	
9.	Bu bilginin kullanımını ve değerini azami düzeye çıkarmak için uygun stratejiler belirleyin.	

### 6.3.2 Müşteri Sınıflandırmasının Yararları

Müşteri sınıflandırması sürecinden çok sayıda fayda elde edilebilir.

#### 6.3.2a Demografik Bilgiler

Sınıflandırma yapmak, mesleki firmanın şu hususları fark etmesini sağlar:

- Hangi müşterilerin hangi hizmetleri kullandığı,
- Belli başlı hizmetlerin daha fazla talep edilmesi,
- Bu hizmetleri desteklemek için gerekli olan kaynaklar ve eğitim,
- Ek hizmetleri satın almaları konusunda müşterileri ikna etme ve çapraz satış fırsatları,
- Mesleki firma içinde çok sayıda hizmetten yararlanan müşteriler.

Müşterilerin mesleki firma sıralamaları içinde nerede yer aldıklarının çalışanlar tarafından bilinmesine olanak sağlaması açısından bu bilgiyi mesleki firma çalışanlarıyla paylaşmak önemlidir. Bu, çalışanların müşterilerle gerekli düzeyde ilgilenmesi ve onlara destek olmasına yardım edecektir. Bu, daha az sayıda hizmetten yararlanan müşterilere ek hizmet satışı konusunda çalışanları uyaracaktır.

#### 6.3.2b Ücretlendirme

Müşteri sınıflandırması, mesleki firmanın özel fiyat belirleme düzenlemeleri yapmasına da olanak sağlayabilir. Bunlar farklı durumlarda uygulanabilir.

Ayrıcalıklı ücretlendirme seçeneği, çok sayıda hizmet satın alan müşteriler için düşünülebilir. Bu, müşteri ilişkilerini güçlendirebilir ve mesleki firmaya olan desteklerinden dolayı müşterilere bazı alanlarda daha düşük ücretler sunarak müşteriye sadakat ve memnuniyet duyulduğunu gösterebilir.

Ayrıcalıklı ücretlendirme, kullandıkları hizmet sayısını artırmak amacıyla müşteriler için bir teşvik ya da yönlendirme olarak da düşünülebilir. Örneğin, bir mesleki firma, ilk kullanım yılında ek hizmet için %10 oranında indirim uygulayabilir.

Ayrıcalıklı ücretlendirmeye ek olarak, mesleki firma aynı zamanda farklı hizmet seviyelerini, farklı iş türlerine veya sağlanan hizmetlere uygulanabilecek farklı ücretlendirme yapılarını da düşünebilir. Değerleme ve diğer ücretlendirme modelleri Modül 3'te detaylı bir şekilde sunulmuştur.

#### 6.3.2c Değerleme

Her bir sınıflandırma kategorisindeki müşterilere bir değer biçmek mümkün olabilir. Bu kesin veya net bir ölçü olmamakla birlikte, en azından müşteri tabanına dair gösterge niteliğinde bir değer verebilir. Ayrıca bu, mesleki firmanın müşteri tabanından elde ettiği yatırım getirisini değerlendirmesine de izin verecektir.

Değerleme yapma yöntemlerinden bir tanesinin adı işletmenin sürekliliği boyunca Müşterinin Değeridir. Bu yöntem, mesleki firma ile müşteri arasındaki karşılıklı ilişki boyunca müşterinin mesleki firmanızla ne kadar zaman geçireceğini hesaplamayı kapsar. Ayrıca bu müşterilerin başka ne kadar müşteriyi mesleki firmanıza yönlendirebileceklerine ve bu olası yeni müşterilerin mesleki firmanıza ne gibi bir değer katacağına ilişkin bir değerlendirme de yapabilirsiniz. Bu durum, mesleki firmaya yeni bir müşteri kazanma konusunda ne kadar zaman harcaması gerektiğine dair bir yol gösterecektir.

Gördüğünüz gibi, müşterileri sınıflandırmadan elde edilen bilgileri kullanmanın birçok yolu vardır. Bir sonraki adım, bu bilginin sağlamış olduğu olanaklardan azami ölçüde faydalanmak için mesleki firmanın uygun stratejiler belirlemesidir.

#### 6.4 Müşteri Beklentilerinin Ölçülmesi ve Üzerine Çıkılması

Müşteri beklentilerini ölçme ve üzerine çıkmanın başlangıç noktası, ilk olarak bu beklentilerin neler olduğunu anlamaktan geçer.

##### 6.4.1 Müşteriler Ne İstiyor?

Başarılı bir mesleki firmanın büyümesinin temel noktası, bir mesleki firmanın müşterinin değişen ihtiyaçlarına ayak uydurmasıyla ilgilidir. Bu nedenle, bir iş ortağı olarak görülme ve müşteri tarafından değer gören özel hizmetler sunmak istiyorsanız, müşterilerinizin karşılaştığı zorlukları anlamamız önemlidir. Son yayınlanan [IFAC SMP Küresel Anketinde](#) KOBİ müşterilerinin karşılaştığı zorluklar sorulduğunda, katılımcıların %75 veya daha fazlasının sekiz zorluğun yedisini orta veya daha büyük bir zorluk olarak değerlendirdiğini tespit etmiştir. KOBİ müşterilerinin karşılaştığı en büyük zorluklar arasında ekonomik belirsizlik, artan maliyetler, rekabet ve finansmana erişim güçlükleri vardır.

**Tablo 6.5** Müşteriler ne istiyor?

	Sonuç	Alıntı
1.	Ulaşılabilirlik	“Nerede, ne zaman olursa olsun ona ulaşabilmeliyim.”
2.	Girişimcilik	“Bana ve işime yardımcı olacak fikirler ve çözüm yolları ileri sürmeli.”
3.	Güncellik	“Şimdiye odaklanmalı, benimle güncel kalmalı ve geçmişe saplı kalmamalı.”
4.	Anlaşılabilir Tavsiye	“Benimle benim anlayabileceğim şekilde ilgilenmeli.”
5.	Müşteri tercihi ve kontrol	“Bana seçenekler sunmalı, seçmeme izin vermeli.”
6.	Gelişmiş ilişkiler	“Kurduğumuz ilişki sadece işlemlerden ibaret olmamalı, daha fazlasını kapsamalı.”
7.	Yüksek uzmanlık düzeyi	“Muhasebe meslek mensubu uzmanlık bilgisine sahip olmalı.”

Bu listeyi incelemeye ve etkileri üzerinde düşünmeye birkaç dakika ayırınız. Temel odak noktasının muhasebe meslek mensubunun ne ölçüde ulaşılabilir olduğu ve işine ne kadar ilgili olduğu ile alakalı olduğunu görebilirsiniz.

Birçok muhasebe meslek mensubu, sundukları hizmetlerin ayrıntılarına odaklanıyor. Bu, oldukça önemli olmakla birlikte, muhasebe meslek mensupları, fiili işlemin ötesini görmeye çalışmalı ve müşterinin gerçekten ne aradığına bakmak zorundadırlar.

Örneğin, bir vergi beyannamesinin hazırlanma sürecini düşünün. Muhasebe meslek mensubu, müşterinin isteğinin vergi beyannamesi hazırlanması olduğunu zanneder. Fakat müşteri aslında kendi vergi mükellefiyetlerinin yerine getirilmesiyle daha fazla ilgilidir. Vergi beyannamesi işi, sadece bu işi gerçekleştirme mekanizmasıdır.

Bu durum, müşterilerin muhasebecilerinden gerçekten ne istediklerini anlamının önemine vurgu yapar. Mesleki firmalar, müşterilerine işin gerçek değerini yansıtan kaliteli hizmet sunabilmek için bu aşamada gelişme imkânı bulurlar.

Müşterilerin ödeme güçleri ile ne ölçüde ödeme yapmak istedikleri karşılaştırıldığında, işin gerçek değeri de dikkate alınmalıdır. Müşteri yönetim bakış açısıyla bakıldığında, bu aslında müşterilere gereğinden fazla hizmet sunma ihtiyacı olmayabileceği anlamına gelir.

Bu tür seçimlerin ve anketlerin sonuçları, muhasebe meslek mensuplarına müşterilerin nasıl hizmet almak istedikleri ve onların yardıma ihtiyaç duydukları çeşitli zorlukları daha iyi anlamaları konusunda yardımcı olacaktır.

#### 6.4.2 Müşteri Beklentilerinin Ölçülmesi

Müşteri beklentilerini ölçmek ve bu beklentilerin üzerine çıkmak için birçok aşama tamamlanmalıdır.

**Tablo 6.6** Müşteri beklentilerini ölçme ve beklentilerin üzerine çıkma adımları

Adım	Gereken Eylem
1.	Müşterinizin ne gibi beklentileri olduğunu bilin.
2.	Müşterinizin beklentilerinin oranını belirleyin.
3.	Müşterilerinizin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını görmek için bunları düzenli olarak kontrol edin: <i>Müşterinize sorun.</i>

Sadece müşterinin sizden ne beklediğini anlayarak bunu başarabilirsiniz. Müşterilerin beklentileri onlarla yapacağınız ilk görüşmede belirlenmeli ve daha sonra sürekli olarak kontrol edilmelidir. Tablo 6.1'deki müşteri anketini kullanın.

### 6.4.3 Müşteri Beklentilerinin Üzerine Çıkılması

Eğer müşterinizin beklentilerinin üzerine çıkabilirsiniz, onlarla uzun süreli bir ilişki kurmayı ve onların sürekli olarak size yönlendireceği olası müşterileri kazanmayı garantilemiş olursunuz.

Müşteri beklentilerinin üzerine çıkmak, tamamıyla onlara beklenmedik ve tahmin edemeyeceği şeyler vermek demektir. Buna, “Şaşkınlık!” faktörü denilmektedir ve müşteri ilişkilerini geliştirmenin etkili bir yolu olarak bu husus dikkate alınmalıdır.

Bunun için yenilikçi ve yaratıcı olmalısınız. Sizden beklenilenin ötesine nasıl geçeceğiniz hakkında sürekli olarak düşünmelisiniz. Müşterileriniz için yeni bir girişimde bulunur bulunmaz, hiç vakit kaybetmeden bir diğer girişim üzerinde düşünmeye başlamalısınız. Çıtayı her defasında biraz daha yükseğe koymalısınız. Sonu gelmeyen, heyecan verici bir ilerleme!

Daha önce bahsedildiği gibi, teknik alanlar açıkça belirtilmiştir ve bu alanlarda yetkin olmanız beklenmektedir. Yani gerçekten bir etki yaratacağınız alan teknik olmayan alanlar olabilir.

IFAC'ın [Küçük İşletmeler için İyi Uygulama Kontrol Listesi](#) muhasebe meslek mensupları tarafından bir müşterinin ne tür bir yardıma ihtiyaç duyabileceğini belirlemelerine yardımcı olmak için kullanılabilir. Bu kontrol listesi, müşterileriniz için sektörel kıyaslama verileri sunulduğunda, uzun vadeli bir ilişki sürdürme ve katma değerli hizmetler sunma taahhüdünüzü gösterebilecek spesifik eylem planları geliştirmek için bir başlangıç noktası sağlayabilir.

#### 6.4.3a Telefon Görüşmeleri

Bunun bir örneği, talep edilmemiş bir telefon görüşmesidir. Konuşmanın başındaki ilk sohbetten sonra, “işinizin nasıl gittiğine dair sizi aramak istedim, işler yolunda mı?” diyerek konuya girebilirsiniz.

Müşteriler bu tür bir konuşmayı genellikle hızlı bir şekilde içtenlikle karşılayacaklar ve karşılaştıkları meseleleri size anlatmaya başlayacaklardır. Bazen onlara yardım edebileceğiniz konular olabilir, bazen de edemezsiniz. Fakat, müşterinizi aramanızın onu memnun edeceğinden emin olabilirsiniz. Bu, müşterinizle olan ilişkinizin gelişmesinde önemli bir rol oynayacaktır.

#### 6.4.3b Müşteriniz sizi anlıyor mu?

Kilit Performans Göstergeleri, her işletme için önemlidir ve muhasebe meslek mensupları finansal göstergeleri müşterilerine açıklama konusunda yetkindirler. Kilit Performans Göstergeleri ve Kar ve Zarar Beyanı müşteriler için genellikle önemlidir. Örneğin, başabaş satış miktarı hususunun tartışılması ya da güvenlik marjı, müşterilerin ilgisini çekecek konulardır.

Bir diğer yaklaşım ise, müşteriniz için oran analizini yorumlamak olabilir. Bir oranı açıklamak, onu anlamlandırır. Cari oranı düşünün: Hesap sonucu “cari varlıklar/cari borçlardır.” Geleneksel olarak, biz bunu “2:1” cinsinden ya da “iki katı” cinsinden tanımlarız. Bu, muhasebe meslek mensubuna bir anlam ifade edebilir; ancak müşteriye bir anlam ifade etmesi şart değildir.

Bu oranı müşteri için daha anlaşılır kılmak mümkündür. Örneğin, aşağıda yer alan örneklerde olduğu gibi yeniden ifade edebilirsiniz: “Cari yükümlülüklerin her bir TL’si karşılığında, 2 TL değerinde cari değeriniz vardır.” ya da “Geçen yıl, cari yükümlülüklerin her bir TL’si karşılığında, 2.20 TL’niz vardı ancak bu yıl 2,00 TL’ye düştü. İşletmenin likiditesinde değişiklikler oldu.” Bu şekilde oran daha anlamlı hale geldi. Bu orana yeni bir anlam katar ve müşteri için tamamen yeni bir anlayış geliştirir. Ayrıca, bu oran müşteri ile konuya ilişkin daha anlamlı bir tartışmaya kapı açar.

Oranlara ilişkin bu bakış açısını benimseyerek, kendi personelinizin anlayışını ve ilgisini artıracaksınız.

Çalışanlarınız, oranları hazırlamaktan keyif alacak ve müşterinizin performansını değerlendirebileceklerdir. Oranları ve bunlarla ilgili hükümleri otomatik olarak hazırlaması için personelinizden birine muhasebe yazılımını ayarlama sorumluluğu verebilirsiniz.

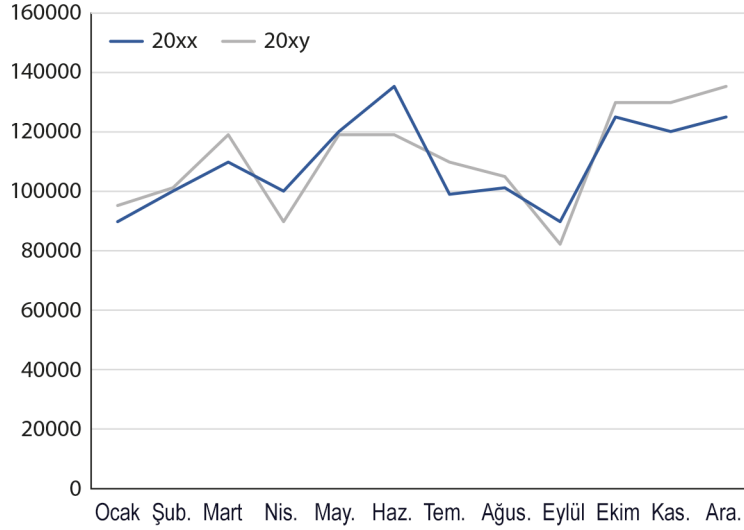
Bu, katılımlarını teşvik ederek personelin moralini yükseltirken, aynı zamanda müşterinizle nasıl ilişki kuracağınızın basit bir örneği olacaktır.

### 6.4.3c Grafikler ve Çizelgeler

“Bir resim binlerce kelimeyi tasvir eder.” Muhasebe meslek mensupları tüm gün sayılarla uğraşmak konusunda rahattırlar. Onlar rakamlar ve finansal durumlar arasındaki ilişkiyi görmeye alışkındırlar. Fakat, çoğu müşteri onlar gibi değildir. Bu yüzden mesleki firmaların müşterilerine anlayabilecekleri tarzda bilgi sunmaları önemlidir. Grafikler ve çizelgeler bunun için iyi bir yoldur.

Çoğu elektronik çizelge paketi, hızlı bir şekilde grafik oluşturabilir. Az sayıda mesleki firmanın müşterilerinin finansal bilgilerini bu şekilde sunabilmesi şaşırtıcı bir durumdur. Bu, müşterilerinizi etkilemenin ve onlara işin gerçek değerini yansıtan ve kolay anlayabilecekleri bir bilgi vermenin en az maliyetli yöntemlerinden biridir.

Şekil 6.1 Basit satış grafikleri



Müşterilerinizin grafik formatında görmeyi isteyebileceği diğer finansal bilgilere de bir göz atın:

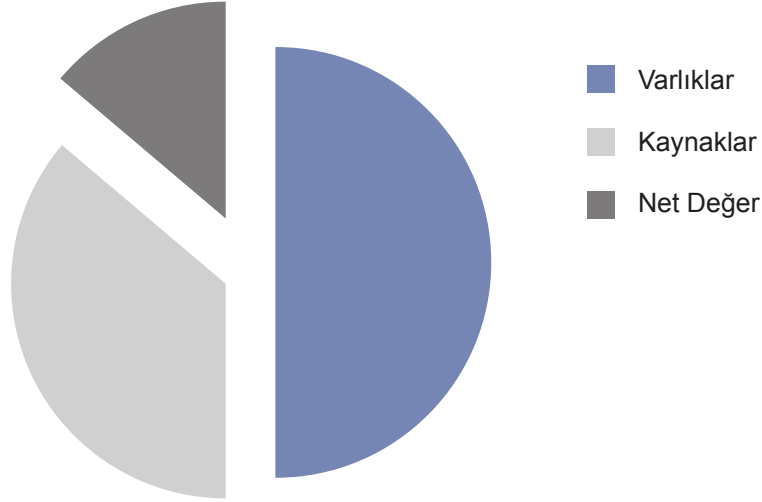
- Geçen yılın satışlarına göre satışlar,
- Bütçeye göre satışlar,
- Toplam kara göre satışlar,
- Satışlara göre ücretler,
- Net kara göre satışlar,

Başka birçok kombinasyonun grafiklerle gösterilmesi faydalı olacaktır. Önemli olan, müşterinin ilgi düzeyini anlamaktır. Genellikle grafikler gösterildiğinde ve tartışıldığında müşteriler yoğun bir ilgi gösterirler. Sıklıkla gelecekte grafiksel olarak görmek istedikleri diğer bilgileri önerirler.

#### 6.4.3d Pasta Grafikler

Genellikle bilanço kalemleri pasta grafik formunda en iyi halde gösterilir. Çoklu formatlar kullanılabilir. Müşterileriniz için en iyi formatı bulun ve onlara kendileri için en yararlı olan bilgileri verin.

Şekil 6.2 Örnek bilanço



Grafiksel bilgi yaratmanın başka faydaları da vardır:

- Sonuçların anlaşılması çok kolay olduğundan genellikle mesleki firma bünyesinde konuya ilgi artar.
- Standart formatlar bilgisayar sisteminizde önceden ayarlanabilir ve tek bir tuşa basılarak oluşturulabilir.
- Y kuşağı çoğunlukla bilgisayar okuryazarlığına hakimdir ve genellikle üretimde zaman ve para tasarrufu sağlayarak grafikler oluşturabilir.
- Profesyonellik imajı ve algısını artırır.

#### 6.4.3e Diğer Hizmetler

Mesleki firmaların çoğu, mevcut ve olası müşterilerin talepleri doğrultusunda sundukları hizmet yelpazesini genişletmiştir. Aşağıdaki listeyi inceleyin ve geleneksel vergi ve muhasebe hizmetlerine ek olarak bu hizmetlerden bazılarının mesleki firmanız bünyesine sunulup sunulamayacağını değerlendirin.

- **Yıllık Planlama Dönemi:** Müşterinin işlerine ilişkin stratejik yönetimin haritasını çıkarmak ve bunları güncellemek için müşterilerinizle her yıl görüşün.
- **Eylem planı geliştirin:** Belirlenen hedeflere ulaşmak için eylem planının tamamlanmasına yardımcı olun. Bu, gerekli takip adımlarının tanımlanmasını ve görevler ve son teslim tarihleri için sorumlulukların ayarlanmasını içerir.
- **Eylem planını uygulayın ve güncelleyin:** Düzenli bir şekilde takip ederek, mentörlük ve rehberlik yaparak planın bütünüyle uygulandığından emin olun.



- **Hedefler ve amaçlar:** İşin hedeflerini ve amaçlarını belirleyin, oluşturun ve bunlara nasıl ulaşacağınıza dair birlikte fikirler üretin.
- **Organizasyon şeması:** Sorumlulukların ve yükümlülüklerin pay edilmesini de kapsayacak şekilde müşteriye ait müşteri organizasyon şemasını inceleyin. Bu, her bir görev için görev tanımlarını gözden geçirmeyi de içerir.
- **İşyeri ziyaretleri:** İşin sürekliliğini ve gelişimini fiziksel olarak değerlendirmek için müşterinin iş yerinde düzenli olarak zaman geçirin.
- **Düzenli iş toplantıları:** İşletmenin finansal performansını, büyümesini ve gelişimini değerlendirmek için yöneticiler ile düzenli olarak yüz yüze veya online uygulamalar aracılığıyla toplantılar yapın. Bu toplantılar aylık olarak veya üç ayda bir düzenlenebilir.
- **Hesapların yönetimi:** Bütçe karşısında işletmenin performansını inceleyin.
- **Yıllık bütçe:** Hazırlayın ve inceleyin.
- **Yıllık nakit akış tahmini:** Hazırlayın ve inceleyin.
- **Satış öngörülerini planı:** Düzenli olarak inceleyin.
- **Alacak hesapları:** Alacak hesaplarını aylık olarak inceleyin ve takip edin. Bunun yıllık nakit akış tahmini üzerindeki etkisini düşünün ve dikkatinizi çeken durumları direktörlerinize bildirin.
- **Borç Hesapları:** Borç hesaplarını aylık olarak inceleyin ve takip edin. Yıllık bütçe dağıtımını karşısında bunu kontrol edin ve nakit akış tahmini karşısındaki etkisini düşünün.
- **Kilit Performans Göstergeleri (KPG):** İşletmeye ilişkin düzenli olarak raporlanacak Kilit Performans Göstergelerini ve işletmenin performansı ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgileri tanımlayın.
- **Finans ve finansman sağlama:** En uygun ve az maliyetli finansman biçimlerinin kullanılmasını sağlamak için yürürlükte olan finans ve finansman sağlama düzenlemelerini gözden geçirin.
- **Banka Müdürü:** İşletmenin ve gelecek planlarının performansını değerlendirmek için yıllık olarak müşteri ve müşterinin banka müdürü ile görüşün. Bu görüşme, yürürlükte olan finansman düzenlemelerinin uygunluğunun gözden geçirilmesini içermelidir.
- **Banka güvenliği:** Bu husus, finans yapısını desteklemek için bankanın sahip olduğu güvenlik düzeyinin incelenmesiyle ilişkilendirilecektir. Bu toplantılar, aylık yönetim toplantılarıyla aynı zamana denk getirilmelidir.
- **Kurumsal yapı:** Müşterinin işletmeye yönelik amaçlarını yansıtmaya devam etmesini sağlamak için, işletmenin faaliyet gösterdiği kurumsal yapıyı gözden geçirin ve değerlendirin.

- **Aktiflerin korunması:** Kurumsal yapının incelenmesi ile bağlantılı olarak, var olan aktif koruma ölçütlerinin değerlendirilmesi, mevcut yapının uygun olup olmadığı ve bu şekilde devam edip etmeyeceğinin değerlendirilmesi.
- **Yatırım planları:** Vergilendirme ve yatırım avantajları ışığında müşterinin yatırım ve kalkınma planlarını gözden geçirin ve tartışın. Burada hangi “tavsiyelerin” verilebileceğine ilişkin yerel düzenlemelerinize dikkat edin.
- **Yerini Devretme:** Her yıl müşterilerinizin yerini devretme işlemleri ile alakalı olarak neler yapmak istediklerini değerlendirin. Müşterilerinizin aşamalı şekilde işten çekilme zamanlamalarını ve vergi hususları, damga vergisi vb. gibi konular ışığında işletmenin ilgili durumunu da kapsam içine alın.
- **Mal varlığı:** Müşterinin yasal vasiyetini ve müşterinin mal varlığı planlamasına ilişkin niyetlerini finansal perspektifi ve vergi perspektifi ile bilginin gizliliğini koruyarak görüşün ve değerlendirin.
- **Sigorta kapsamı:** Sigortanın kapsamını müşterinin mevcut ve süreklilik arz eden ihtiyaçları için uygun olduğundan emin olmak amacıyla düzenli olarak gözden geçirin.
- **Sigorta aracı:** Mevcut sigortanın durumunu görüşmek ve gelecek planları ve beklentileri hakkında bir güncelleme sağlamak için müşterinin işyeri sigortası aracılıyla yıllık olarak bir araya gelin. Bu görüşmeler, düzenli olarak yapılan işyeri yönetimi toplantılarından biriyle aynı zamana denk getirilmelidir.
- **Personel maaşları ve ikramiyeler:** Personel maaşlarını ve ikramiyeleri her yıl gözden geçirin ve tartışın.
- **Risk değerlendirmesi:** Kilit risk alanlarının tespit edilmesini sağlamak için müşterinin işiyle ilgili olarak yıllık risk değerlendirmesi yapın. Ayrıca uygun risk azaltma stratejilerinin belirlendiğinden ve önerildiğinden emin olun.
- **Karlılık analizi:** Müşterinizin hizmet sunduğu müşterilerin ve üretim hatlarının karlı olmasını sağlamak için müşteri karlılık analizi ve ürün karlılık analizi yapın. Eğer değilse, bunların sürekliliğini inceleyin.
- **Kilit müşteriler:** Finansal şartlarını ve düzenlemelerini görüşmek için müşterinizin kilit müşterileriyle görüşün.
- Bu kişilerin müşterinizin işiyle nasıl ilgilendiklerini ve onlardan neler beklediklerini anlamaya çalışın.
- **Kilit tedarikçiler:** Finansal şartlarını ve düzenlemelerini görüşmek için müşterinin kilit tedarikçileriyle görüşün ve daha iyi şartlar için pazarlık yapmaya çalışın.
- **İş planı:** Müşteri için bankalara veya yatırımcılara sunulması amacıyla iş planlarını gözden geçirin veya hazırlayın.

- **Varlıkların fiziksel envanter mutabakatı:** Müşterilere varlıkların periyodik bir fiziksel envanterini oluşturmalarında yardımcı olun ve tutarsızlıkları ve hataları düzeltmek için varlıkların muhasebe kayıtları ile varlıkların fiziksel envanterinden ortaya çıkan verileri karşılaştırın.

Diğer hangi hizmetleri sunacağınızı değerlendirirken, tabii ki müşterinizin bu yeni teklifleri benimseme durumuna bağlı olarak, ülkenizde uygulanabilen etik hususların ve yerel kısıtlamaların farkında olmalısınız.

#### 6.4.4 İç ve Dış Stratejiler

Şuana kadarki kısım, müşterinizin beklentilerinin üzerine çıkma konusunda fayda sağlayacak iç stratejilere odaklandı. Diğer stratejiler, müşterinizle mevcut olan ilişkinizi geliştirmeyi de içerir.

#### Dış stratejiler

Muhasebe meslek mensuplarının bazıları, müşterileriyle belirli bir amaç için altı ayda bir iletişime geçerler. Muhasebe meslek mensuplarının çoğu, vergi beyannamelerini ve finansal tablolarını imzalamak veya inceleme yapmak amacıyla müşterilerini yılda yalnızca bir kez yüzyüze görüşür.

Müşterilerinizle daha yakın ilişkiler kurmak, bu durumu değiştirmenize bağlıdır. Düzenli iletişim ve birtakım faaliyetler için bir plan oluşturun. Bunun, müşteri ilişkileri ve mevcut kilit müşterilerin elde tutulması üzerinde kanıtlanmış olumlu bir etkisi vardır. Böylelikle, müşterilerinizin beklentilerini aşacak ve sahip olduğunuz ilişkileri derinleştireceksiniz.

En önemli faktör aşağıdakileri kapsayan bir plana sahip olmaktır:

- **Kimleri** mesleki firmamıza çekmeliyiz? Mevcut müşteriler, olası müşteriler, yönlendirmeler kanalıyla elde edilen müşteriler, ittifak ortakları?
- Onlara **ne** elde edeceklerini söylemeliyiz? İlgili alanları nelerdir?
- Etkinlik ya da görev yeri **nerededir**? Müşterileri oraya nasıl taşıyoruz?
- Müşterilerimize böyle bir davette bulunmak için en uygun **zaman** nedir?

Bunu en iyi on ya da yirmi müşteriniz için yapmanız tavsiye edilir; fakat aynı zamanda olası müşterileriniz, size müşteri yönlendirenler ve ittifak ortaklarınız için de yapmayı düşünmelisiniz. Bu ilişkileri oluşturmak ve derinleştirmek için oldukça etkili bir yoldur. Bu noktaları Tablo 6.7'de gösterildiği gibi bir tabloda gösterin.

**Tablo 6.7** Düzenli müşteri irtibatı için örnek plan

	Kim	Ne	Nerede	Ne zaman
1.	ABC Ltd. Şti.	Müşteri Network Oluşturma Etkinliği	Şehir	Mart
2.	CBC Bankası	İşletme Finansman Öğle Yemeği	Yerel restoran	Mayıs
3.	L & W Şirketi	Küçük İşletmeler için Devlet Teşviki Bilgilendirmesi	Kuzey kıyısı	Mayıs
4.	S & E Şirketi	Futbol: Müşteri A takımının tutkulu bir taraftarıdır	Futbol Stadyumu	Temmuz
5.	M & A Şirketi	Lale festivali: Müşteri bitki yetiştiricisi ve bahçe uzmanıdır	Bölgesel	Eylül
6.	L Şirketi	Olası müşteri yönlendirmelerini ve ittifak olasılıklarını tartışmak için kahvaltı toplantısı	Şehir	Ekim
7.	F Şirketi	İşletme Bağlantıları sponsorluğunda Yerel Yarış Günü	Yarış kulübü	Kasım
8.	BT Ortakları	Hayır amaçlı golf etkinliği	Golf Sahası	Haziran
9.	A & C Şirketi	Konuk konuşmacı ile sağlıklı öğle yemeği	Liman	Nisan
10.	D Şirketi	Liderlik Semineri	Merkez	Ocak

Ülkenizin yasalarına veya mesleki düzenlemelerine bağlı olarak, yapabileceğiniz konusunda bazı sınırlamalar olabilir. Önemli olan, etkinliğin veya faaliyetin müşterileriniz veya etkileşimde olduğunuz kişiler için ilgi çekici olmasını sağlamaktır. Çok fazla para harcamanıza gerek yoktur, önemli olan bağlantı kurmanızdır. Aslında, bağlantıları kurmak, etkinlikten çok daha önemlidir.

Ayrıca, mesleki firmanızı büyütme ve geliştirmek için önemli bir adım olarak müşteri ziyaretlerinize ve etkileşimde olduğunuz kişileri artırmayı da düşünebilirsiniz. Ekip üyelerinizi de bu ziyaretlere dahil edebilirsiniz. Bu, mesleki firma ile olan ilişkilerinizi derinleştirecek ve müşterilerle daha yakın ilişkiler kurmalarını sağlayacaktır.

Faaliyetlerinizi planlayarak, aslında ne kadar müsait zamanınız olduğunu göreceksiniz. Böyle bir şeyi neden daha önceden yapmadığınıza şaşırabilirsiniz! Bu, müşterilerinizin beklentilerini aşmak için mükemmel bir yoldur ve şüphesiz ki siz de bunu yapmaktan keyif alacaksınız.

Bir planlama aracı olarak kullanmak üzere format örneği olarak [Tablo 6.8](#)'e bakınız.

**Tablo 6.8** Müşteri ilişkileri yönetimi eylem planı

Müşteri	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık

## 6.5 Karşılaştırma Hizmetinin Düzeyleri

### 6.5.1 Karşılaştırmalar

Karşılaştırmalar, iş performansını izlemek ve gelişim fırsatlarını belirlemek için güçlü bir mekanizma sağlar. En temel şekilde, karşılaştırmalar bir bilgi kümesini diğeriyle karşılaştırır. Tam olarak neyi karşılaştırmak istediğimize ve ne / kim ile karşılaştıracığımıza karar vermeniz önemlidir.

Bir işletmenin performansını diğere sektörler ve aynı işkolundaki işletmelerle karşılaştıran araçların kullanımı ücretsiz olmakla beraber, basit ve kullanımı kolaydır. Devlet istatistikleri ile bağlantılı olarak kullanıldığında, bir müşterinin risk profiline ilişkin yararlı bilgiler sağlayabilirler. Uzman kıyaslama hizmetleri sunmak isteyen mesleki firmalar için, süreci kolaylaştıran çok online “kullanıcı ödemeli” teşhis araçları ve kontrol listeleri vardır.

Mesleki firmalar ayrıca, kendi mesleki firmasının performansını, mesleki firma büyüklüğüne ve bölgesine göre emsalleriyle karşılaştırmalarına olanak tanıyan anketlere başvurmak isteyebilirler.

Aşağıdaki kilit göstergeler müşteri ilişkileri yönetimi için karşılaştırılabilir. Bu göstergeler listesine göz atın ve mesleki firmanızla ilgili olanları seçin. Kendi ölçütlerinizi belirleyin. Daha sonra, bu karşılaştırmalar karşısında gerçek mesleki firma performansınızı düzenli olarak takip edin (bkz: [Tablo 6.9](#)).

**Tablo 6.9** Müşteri beklentileri yönetimini karşılaştırma

<b>Müşteri İlişkileri Yönetimi Kilit Göstergeleri</b>		
<b>İnsanlar</b>		
Personel İstihdamı	Tam gün istihdam edilen (tam zamanlı çalışanlar) personel sayısı	Personel sayısı
Müşteriyle yüz yüze çalışan personel	Tam gün istihdam edilen personel sayısı (müşteriyle yüz yüze çalışma sorumluluğuna sahip personel dahil) Toplam istihdam oranı	Müşteri ile yüz yüze çalışma sorumluluğuna sahip olan tam zamanlı çalışan personel sayısı  Müşteriyle yüz yüze çalışma sorumluluğuna sahip olan personelin toplam personel içindeki yüzdesi  Müşteri ilişkileri kültürümüzü geliştirdikçe bunun artırmak istiyoruz.
Tam gün istihdam edilen personel başına düşen gelir	Tam gün istihdam edilen personel sayısına bölünen mesleki firma faturaları	Tam gün istihdam edilen personel başına düşen geliri gösterir.  Mesleki firmanın amacı bunu zamanla artırmaktır.
İştirak edilen bağlantı toplantıları	Katılım sağlanan toplantıların sayısı	Mesleki firmayı proaktif olarak pazarlamak için ekibin ne kadar niyetli olduğunu gösterir.  Düzenli olarak takip edilecek ve hedefle karşılaştırılacaktır.
Danışmanlık saatleri	Saat sayısı	Ekip üyelerine verilen danışmanlığın saat sayısını gösterir.
<b>Üretkenlik</b>		
Devam eden işler	TL cinsinden değer	Henüz müşteriye bildirilmemiş olan zaman çizelgelerine ne kadar zaman kaydedildiğini gösterir.  Çalışmaları tamamlarken müşterinin takdir edeceği kayıt süresine dikkat edilmelidir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi Kilit Göstergeleri		
Devam eden işler	Süre (devam eden işlerin gün sayısı)	İşin ne kadar süredir elinizde olduğunu ve devam ettiğini gösterir.  Devam eden iş günlerini azaltmaya odaklanılmalıdır; böylece müşteri için iş bitirme süresi de azalmış olacaktır.
Alacak Hesapları	Süre (borçlu günler)	Müşterilerin hesaplarını ödemelerinin ne kadar zaman aldığını gösterir. Müşteri memnuniyetinin çok iyi bir göstergesidir.  Ayrıca iç takip ve kontrolümüzün iyi bir göstergesidir.
Borçların Silinmesi	Borçların Silinmesi (TL cinsinden)	Ücrete tabi olan, ama telafisi mümkün olmayan zamanı ifade eder.  Mesleki firma, müşteriye fatura kesmeme kararı alır ve bunu devam etmekte olan işlerin borcundan siler.  Amaç, borçların silinmesini azaltmaktır. Ücrete tabi zaman müşteri için değer ifade etmeli ve dolayısıyla da faturalanabilir türden olmalıdır.
Karlılık		
Net gelir yüzdesi	Mesleki firmanın toplam faturalarının yüzdesi olarak net gelir	Mesleki firmanın karlılığını gösterir.  Mesleki firmanın insanlara ve müşteri hizmetlerine yeniden yatırım yapma kapasitesinin göstergesidir.
Gelirin yüzdesi olarak iş gücü	Toplam mesleki firma faturalarının yüzdesi olarak işçilik maliyetleri	Faturalar üzerinde yüzde olarak istihdam maliyetlerini gösterir.  Üretken olmayan çok fazla personel olup olmadığını gösterir.

## Modül 6: Müşteri İlişkileri Yönetimi

Hizmetler		
Kullanılan hizmetler	Kullanılan hizmet sayısı (#)	Müşteriler tarafından kullanılan hizmetlerin sayısını gösterir.  Müşteri ilişkisinin derinliğini gösterir. Kullanılan hizmet yelpazesini artırmaya odaklanır.
	Mevcut müşteriler tarafından alınan ek hizmetlerin sayısı (yıllık)	Yıl boyunca alınan ek hizmetleri gösterir.  Her bir müşteri tarafından kullanılan hizmetleri artırmaya odaklanma
	Yıl içinde mesleki firmanın sunduğu yeni hizmet sayısı (yıllık)	Yıl boyunca sunulan yeni hizmetleri gösterir.  Müşterilere yeni hizmet sunmayı sürdürmeye odaklanın.  Mesleki firmayı yenilikçi ve yaratıcı bir pozisyona taşır.  Hizmeti mesleki firma veya ortağı sunabilir.
Müşteri İlişkileri Yönetimi Kilit Göstergeleri		
	Yıl boyunca mesleki firma tarafından sunulan yeni hizmetlerden elde edilen gelir (yıllık TL)	Sunulan yeni hizmetlerin gelir değerini gösterir. Ayrı bir şekilde belirlenmesi önemlidir.  Brüt kar katkısını belirlemek için belirli maliyetler, gelire göre tahsis edilebilir.
	Hafta boyunca yapılan talep edilmemiş müşteri irtibatlarının sayısı	Ne kadar doğal ve proaktif olduğunuzu gösterir. Böyle olmanız gerekir!  Bu sayıyı artırın.
	Ücrete tabi olmayan müşteri bazlı girişimlere harcanan saat sayısı	Müşterilerinize yatırım yaptığınız zamanı gösterir.  Artırmak zorunda değilsiniz, belli bir sayıyı takip edin.  Uyarı: Bunu yaparken aşırıya kaçmayın. Her şeyi bedava yapamazsınız!
	Ay boyunca sunulan yeni veya ek hizmetlere yönelik teklif sayısı	Yeni veya ek hizmetlerin pazarlanma başarısını gösterir.  Amaç, hizmet kullanımına dair hedef düzeylere ulaşana kadar bunu artırmaktır.



Müşteri hizmeti		
Müşteri Derecelendirmeleri	Kusursuz (%) Yeterli (%) Yeterli değil (%)	Düzenli olarak anketler yaparak müşteri memnuniyetini ölçün. Mesleki firma performansı ve müşteri algısı hakkında geri bildirim sağlar. Müşteri memnuniyetinin sürekli olarak iyileştirilmesine önem verilmelidir.
Uyuşmazlıklar	Uyuşmazlıkların Sayısı	Müşteri uyuşmazlıkları. Uyuşmazlığın doğasını ve parasal etkisini izleyin. Hedef: Uyuşmazlıkların olmaması
Ek hizmet faaliyeti	Gerçekleşme sayısı	Müşterilere sunulan standart dışı hizmetleri ve yardımları izleyin. Normal hizmet seviyelerinin üzerinde ve ötesinde Amaç bu faaliyeti sürekli olarak artırmaktır.
Müşteri yönlendirmeleri	Yönlendirme sayısı	Mesleki firmaya yönlendirilen yeni müşteri sayısı Mevcut müşterilerin hizmet seviyeleri ve deneyimlerinden memnun olup olmadığını gösterir.
Müşteri seminerleri	Seminer sayısı	Düzenlenen seminer sayısını gösterir. Düzenli olarak takip edilecek ve pazarlama planındaki hedefle karşılaştırılacaktır.

## 6.6 Gelişmiş İlişkiler için Fırsatları Yakalamak

Şimdiye kadar, bu modül müşterinizle ilişkinizi geliştirmenin yollarını göstermiştir. Bu mesleki firma için büyük önem taşımaktadır ve kullanılacak çeşitli yöntemler vardır. Sonraki bölüm ise, bu geliştirilmiş ilişkiden doğan fırsatlardan maksimum düzeyde nasıl yarar sağlayacağınız üzerinde duracaktır.

Müşteri sınıflandırma modelini hatırlayın (bkz. [Bölüm 6.3.1](#)). Hedefinizin, müşterilerinizi mevcut sınıflandırma kategorilerinden bir üst seviyeye taşımak olduğunu hatırlayacaksınız.

### 6.6.1 Fark Analizi Kullanma

Fark analizi, daha güçlü işletme gelişim araçlarından biridir. Oldukça basittir; fakat ortaya dikkat çekici sonuçlar koyabilir. Model, Tablo 6.10'da verilmiş ve nasıl kullanılacağı aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 6.10** Fark analizi modeli

		Hizmet	
		Mevcut	Yeni
Hizmet	Mevcut	1.Kısım	2.Kısım
	Yeni	3.Kısım	4.Kısım

Fark analizi, müşteri ilişkileri yönetimi stratejiniz için mükemmel bir çerçeve oluşturur. Bu çerçeve, bir sonraki adımınızı belirlediğiniz içeriği sağlar.

### 1. Kısım: Mevcut müşterilere sunulan hizmetler:

1. Kısım, tamamen mevcut müşteri tabanınızı anlamanızla ilgilidir. Bu, “Müşterilerimizin tamamı hizmetlerimizin tamamını kullanıyor mu?” sorusuna cevap vermektedir. Cevap genellikle “Hayır!” dır.

Daha sonra sorulacak soru ise “Hangi müşterilerimiz hangi hizmetlerimizi kullanıyor?” olacaktır. Bu sorunun cevabı, “farkların” neler olduğunu anlatır. Bu, her müşterinin kullandığı hizmet sayısını artırmak amacıyla pazarlama faaliyetlerinizin nereye odaklanması gereken alanın altını çizecektir.

Öncelikli olarak, müşterilerinizin ve kullandıkları hizmetlerin tamamının listesini çıkarın. Bunu bir elektronik çizelgede yapmak en iyi sonucu verecektir. Bu, hizmetlerin alım oranını artırmak için şimdi hedeflemeniz gereken müşterileri açıkça gösterecektir. Tablo 6.11, bir muhasebe firmasının farklı müşterileri tarafından kullanılan hizmetlere ilişkin örnekleri göstermektedir.

1. Kısım, “En Kolay Direnç Yolu” unu da göstermektedir. Müşterileriniz sizi tanıyor ve güveniyor ve sizin önerdiğiniz ek hizmetleri kullanmaya çok daha fazla yatkınlardır.

**Tablo 6.11** Mevcut müşteri-hizmet matrisi

		Denetim	Hesaplar	KDV	Gelir Vergisi	Finans
1.	ABC Ltd. Şti.	X	X		X	
2.	SCK Ltd. Şti.		X	X	X	
3.	S & W Şirketi	X	X			
4.	I & C Şirketi		X	X	X	
5.	L Şirketi		X	X		
6.	F Şirketi			X	X	X
7.	H Ortakları	X	X			X
8.	LY Şirketi		X	X	X	
9.	J Şirketi		X	X		
10.	SM Şirketi				X	

Kullanılan hizmetleri bu matris formatında göstermek, ek hizmetleri tanıtmaya olanaklarının nerelerde var olduğunu ortaya koymaktadır.

“Farkların” nerede olduğunu belirleyin ve dikkatinizi bu müşterilere verin. Sunduğunuz diğer hizmetleri ve bunların müşteriye nasıl faydalı olabileceğini tartışmak için müşterilerinizle bir araya gelin.

## 2. Kısım : Mevcut müşterilere sunulan yeni hizmetler:

Bu, yeni hizmetleriniz olduğunu ve piyasaya sürülmeye hazır olduklarını varsayar.

2. Kısım , yeni hizmetlerinizi tanıtmak için en iyi pazarın mevcut müşteri tabanınız olduğunu göstermektedir. Mesleki firmanızın hizmetlerinden memnun olan mevcut müşteriler, deneme niteliğinde olsa bile yeni hizmetlere açık olacaktırlar.

1. Kısım’dan sonra, 2. Kısım, ikinci “En Kolay Direnç Yolu” olmuştur. 1. Kısım, bütünüyle kullanıldıktan sonra buna geçilmelidir. Ayrıca müşterinin ödeme gücünü de düşünmelisiniz: Bazı müşteriler yasal zorunluluk nedeniyle muhasebe hizmetleri için ödeme yapar; ancak konu ile ilgili olsalar bile diğer hizmetler için ilave ödeme yapmakta isteksiz olabilirler.

Geçmiş IFAC Küresel SMP Anketleri, SMP’lerin büyümelerindeki en önemli etkenlerden birinin, mevcut müşterilerden gelen ek gelir olduğunu ortaya koymuştur. Bu anketler mevcut müşterilerle çalışmanın, mevcut hizmetlerinizden mutlu olmalarını sağlayarak onları yeni hizmetler hakkındaki yaklaşımlara daha açık hale getirmenin önemini vurgulamıştır. Müşterinin yeni hizmetten alacağı faydalara odaklanmayı unutmayın.

### 3. Kısım : Yeni müşterilere sunulan mevcut hizmetler:

Bu kısımda, mevcut hizmetlerinizi kullanacak yeni müşteriler ararsınız. Bu bölümün avantajı hizmetlerin size yabancı olmamasıdır. İlgili süreçlere hakimsinizdir ve ne yaptığınızı biliyorsunuzdur. Ayrıca tüm sistemler elverişlidir. IFAC Küresel SMP Anketleri, yeni müşterilerin kazanılmasının SMP'ler için gelecekte mesleki firmanın büyümesinin temel itici gücü olduğunu vurgulamaktadır.

### 4. Kısım : Yeni müşterilere sunulan yeni hizmetler:

Bu alan yeni hizmetlerle yeni pazarlara girmeye çalıştığınız bölümdür. 4. Kısım, en zor seçenektir: Bu hizmetler, hem sizin hem de piyasa için yenidir. Henüz anlamadığınız birçok yön olması muhtemeldir. Aynı zamanda, pazarlama yapmanız ve anlamanız gereken yepyeni bir potansiyel müşteri grubuyla ilgilenmeniz gerekecektir.

İşletmenin gelişimi açısından değerlendirildiğinde, 4. Kısım'a geçmeden önce diğer üç kısmı tecrübe etmeniz, sizin için daha iyidir. Ekonomik anlamda zor zamanlardan geçiyorsanız, çok dikkatli düşünmeniz gerekmektedir.

#### 6.6.2 Özet: Fırsatları Maksimum Seviyeye Çıkarmak

Gelişen müşteri ilişkisinden doğan fırsatları maksimum seviyeye çıkarma adımları Tablo 6.11'de özetlenmiştir.

**Tablo 6.11** Gelişen müşteri ilişkilerinden doğan fırsatları maksimum seviyeye çıkarmak

Fırsat	Gereken Eylem
1.	Mesleki firmanızın hangi yönde gitmesini istediğiniz konusunda net olun. Bu konu, iş planınızda açıkça belirtilmelidir.
2.	Müşterilerinize hangi hizmetleri sunacağınız konusunda net olun.
3.	Hizmetlerin nasıl sunulacağı ve nasıl fiyatlandırılacağı konusunda bilgi sahibi olun.
4.	Müşteri tabanınız üzerinde bir fark analizi gerçekleştirin.
5.	Mevcut müşterilerinize pazarlayabileceğiniz ek hizmetleri belirleyin.
6.	Müşterilerinize nasıl ve ne zaman yaklaşacağınıza dair bir plan oluşturun.
7.	Ek hizmetlerin faydalarını özetleyen ve tüm şartlarda ulaşılabilecek olan bir pazarlama materyaline sahip olun.

## 6.7 Geniş Yelpazede Kaliteli Hizmet Sunmak İçin Stratejiler Geliştirme

Geniş yelpazede kaliteli hizmet sunmak için stratejiler geliştirmeye yönelik birtakım adımlar vardır (Tablo 6.12’de belirtilmiştir).

**Tablo 6.12** Geniş yelpazede hizmet geliştirme adımları

	Eylem	Kim tarafından	Ne zaman
1.	Geniş yelpazedeki hizmetlerin neler olacağı konusunda piyasanızın neler düşündüğünü belirleyin.		
2.	Mesleki firmanızın şu anda bu hizmetlerden hangilerini sağladığını belirleyin.		
3.	Meslek firmanızın hangi ek hizmetleri geliştirmek istediğine karar verin.		
4.	Diğer mesleki firmalara hangi hizmetleri yönlendireceğinizi belirleyin.		

Edinilen bilgi sonucunda, mesleki firmanız hangi hizmetleri sunmaya devam edeceğine, hangi hizmetleri geliştireceğine ve hangi hizmetleri başka mesleki firmalara yönlendireceğine karar verebilir.

### 6.7.1 Pazarın Gerektirdiği Hizmetleri Belirleme

Müşterilerinizin mevcut gereksinimlerinin neler olduğunu ve gelecek birkaç yıl içinde bunların ne olmasını beklediklerini onlara sorun. Bunu yalnızca bu konu üzerine çalışan bir grup ile çalışarak veya sadece müşterilerinize ve iletişim halinde olduğunuz kişilere sorarak yapabilirsiniz.

Önerilen her bir hizmetin ilgi düzeyini belirlemek için Tablo 6.13’teki önerilen hizmetler listesine göz atın.

**Tablo 6.13** Hizmet kontrol listesi

	Hizmet	Şu anda bu hizmeti kullanıyor musunuz?	Gelecekte bu hizmeti kullanmayı düşünüyor musunuz?	Yorum
1.	Denetim ve güvence			
2.	Vergi danışmanlığı			
3.	Finansal tablolar			
4.	Yönetim muhasebesi			
5.	Vergi beyannamesi hazırlama			
6.	Mevzuata uyum			
7.	Şirket sekreteryası			
8.	KDV hazırlama ve derleme			
9.	İşletme değerlendirme ve durum tespiti			
10.	Finansal planlama			
11.	İşletme koçluğu ve mentörlük			
12.	Vergi planlama ve danışmanlığı			
13.	İflas ve tasfiye			
14.	Kurumsal finansman			
15.	Risk yönetimi ve varlık koruma			
16.	Finansal aracılık ve ipotek kredisi			
17.	Devir planlaması			
18.	Servet yönetimi ve koçluğu			

**Tablo 6.14** mesleki firmaların sunabilecekleri ya da sunmaya başlayabilecekleri ilgili hizmetlerin bir listesini vermektedir. Aşağıdaki hizmetlerin hangilerinin müşterilerinize ve onların işlerine uyup uymayacağını belirlemek için, müşterilerinize ve potansiyel müşterilerinize ve iletişim halinde olduğunuz kişilere sorular sorabilirsiniz.

**Tablo 6.14** İlgili hizmetler kontrol listesi

	Hizmet	Şu anda bu hizmeti kullanıyor musunuz?	Gelecekte bu hizmeti kullanmayı düşünüyor musunuz?	Yorum
1.	Bilgi Teknolojisi Sağlayıcısı			
2.	Konut gayrimenkul acentesi			
3.	Ticari gayrimenkul acentesi			
4.	Aracı kurum			
5.	Vergi uzmanı			
6.	Yatırım uzmanı			
7.	Bireysel risk sigortası acentesi			
8.	Avukat			
9.	Bankacı			
10.	Genel sigorta aracısı			
11.	İnsan kaynakları uzmanı			
12.	Kamu hizmetleri			
13.	Kırtasiye ve ofis malzemeleri			

Bu sorular, gereği gibi sorulduğunda işe yarar. Mesleki firmaların çoğu, müşterilerinin gereksinimlerini daha iyi anlamaya yarayacak oranda soru sormamaktadır. Müşterilerinize bunun gibi sorular sorarak ve onların gerçekten neler istediklerini anlayarak kendinizi piyasa içerisinde farklılaştırabilirsiniz. Daha sonra mesleki firmanız, hizmet sunup sunmayacağına, şirket içinde imkanları geliştirip geliştirmeyeceğine veya müşterileri diğer mesleki firmalara yönlendirip yönlendirmeyeceğine karar vermelidir.

**Tablo 6.15**'te gösterilen anketi kullanmayı deneyin. Müşterilerine ve genel olarak piyasaya daha geniş bir hizmet yelpazesi sunmak isteyen mesleki firmalar bu anketi doldurabilirler. Bu hizmetleri sunma fırsatınız yerel kısıtlamalara ve etik faktörlere tabi olacaktır.

**Tablo 6.15** İç Anket

	Soru	Cevap/Yorum
1.	Müşterilerimizin ihtiyaç duyduğu hizmetler nelerdir?	
2.	Bunu öğrenmenin en iyi yolu nedir? (Örneğin, anket, ekip çalışması vb.)	
3.	Bu hizmetleri sunabilir miyiz? Eğer sunabilirsek, hangi hizmetleri sunacağız?	
4.	Eğer sunamıyorsak, hangi hizmetleri geliştirebiliriz?	
5.	Mesleki firma içinde yeterliliği geliştirme yolunu seçersek hangi kaynaklar ve eğitim gerekli olacaktır?	
6.	Hangi hizmetleri diğer mesleki firmalara yönlendirmeliyiz? (Bir sonraki bölüme bakınız.)	

### 6.8 Geniş Yelpazede Kaliteli Hizmet Sunmak İçin Stratejiler: Firma Birleşmeleri, Bağlantılar Oluşturma, Yönlendirmeler

Yukarıdaki çalışmalar, mesleki firmaların çok çeşitli hizmetler sunmak için yardıma ihtiyaç duyduklarını gösterebilir. Bazı mesleki firmalar başka bir mesleki firmayla ittifak oluşturma yoluna gitmek isteyebilirler. [Tablo 6.16](#), sorulması gereken soruları göstermektedir.

**Tablo 6.16** İttifak oluşturma

	Soru	Cevap/ Yorum
1.	Kimle ittifak oluşturmalıyız?	
2.	Onların yeterliliklerini ve kapasitelerini nasıl değerlendireceğiz?	
3.	Eğer varsa, ittifakımız ya da yönlendirme düzenlemelerimiz nasıl bir yapıda olmalıdır?	
4.	Ortaklarımızın kaliteli hizmet sunup sunmadığından emin olmak için hangi kalite kontrol süreçlerine sahip olacağız?	
5.	Dikkate alınması gereken finansal düzenlemeler olmalı mıdır?	
6.	Hangi hizmetleri diğer mesleki firmalara yönlendirmeliyiz? (Bir sonraki bölüme bakınız.)	

Hangi mesleki firma ile ittifak kuracağınıza karar verirken, mesleki firma için başlangıç noktası, diğer mesleki firmalara yönlendirdiği hizmetleri değerlendirmektir. Mesleki firma daha sonra olası rakiplerini dikkate almalıdır ([Tablo 6.18](#)'de gösterilen örneklere bakınız).



**Tablo 6.17** Olası ittifaklar hedef listesi

Uzmanlık Alanı	Mesleki Firma ya da Kişi Adı	Tercih Edilen Düzen	Gereken Eylem	Kim tarafından	Ne zaman
Finansal Planlama	S Planlama Şirketi	İş Ortaklığı	Tartışmak üzere görüşün	PK	15 Nisan
Borsa	G & A Şirketi	İttifak	Öğle Yemeği	PK & GG	31 Mayıs
Denetim ve güvence	S & C Şirketi	Yönlendirmeler	Tartışmak üzere görüşün	PK	25 Haziran
İşletme koçluğu	M Danışmanlık	Potansiyel birleşme	Gereken özen	Üçüncü taraf mesleki firma	15 Ekim

### 6.8.1 Yönlendirmeler ve Tanışmalarla İlgili Ortak Endişeler

Bir mesleki firmanın müşterileri başka bir mesleki firmaya tanıtıldığında ve bu mesleki firmaya yönlendirildiğinde, birtakım endişeler ortaya çıkar. Bu endişeler, yönlendirilen mesleki firmanın şunları yapması ya da yapmaması halinde ortaya çıkar:

- Müşteriye kaliteli ve profesyonel bir deneyim sunmaması,
- Müşterinin ve yönlendirmeyi yapan mesleki firmanın beklediği düzeydeki bir standartta hizmet sunmaması,
- Müşteriyi hayal kırıklığına uğratması,
- Yönlendirmeyi yapan mesleki firma ile müşteri arasındaki ilişkileri bozması.

Tüm bu endişeler, çoğu mesleki firmanın müşterileriyle olan ilişkilerini büyük bir gayret içinde koruduğu gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Çoğu mesleki firma, müşterilerini elinde tutmak ve uzun ve sağlıklı bir ilişkiye sahip olmak için ellerinden geleni yapacaktır.

Herhangi bir yönlendirme yapılmadan önce, bahsi geçen her bir mesleki firmaya, birbirleri hakkında bir “mini durum tespiti” yapması tavsiye edilir. Bu durum mesleki firmaların her birinin, müşteri refahı için aynı endişelere sahip olduklarını fark etmelerine olanak sağlar. Bu, müşterinin mükemmel bir mesleki deneyim yaşamasını da sağlamalıdır.

**Tablo 6.18**, yönlendirme konusundaki ortağınızın müşteri hizmetine ve memnuniyetine yönelik takındığı tutumu belirlemenize yardımcı olacaktır.

**Tablo 6.18** Potansiyel İş Yönlendiren Ortağınızın Davranışlarını Keşfetme

	Soru	Cevap/Yorum
1.	Yönlendireceğimiz müşteri ile sizin ve mesleki firmanızın nasıl ilgileneceğini açıklayın.	
2.	Müşteri hizmetleriyle alakalı olarak sizin ve mesleki firmanızın nasıl bir tutumu olduğunu açıklayın.	
3.	Müşterilerimizin mesleki firmanızda kaliteli bir hizmet alacağı konusunda bizi nasıl temin edebilirsiniz?	
4.	Sizin ve mesleki firmanızın sunduğu müşteri hizmeti düzeyini açıklayın.	
5.	Müşteriyi hayal kırıklığına uğratmayacağınız ve onlarla bizim aramızdaki ilişkiyi bozmayacağınız konusunda bize ne gibi güvenceler verebilirsiniz?	
6.	Hangi hizmetleri diğer mesleki firmalara yönlendirmeliyiz? (Bir sonraki bölüme bakınız.)	

Bu tarz müzakereler, birbirlerinin hizmet standartlarını daha iyi anlamaları için mesleki firmalara bir fırsat sağlayacaktır. Ayrıca, her mesleki firmanın beklentilerini diğerlerine net bir şekilde anlatma olanağı tanıyacaktır.

Müşteri portföyünüze ve piyasaya fiili şekilde çok geniş yelpazede hizmetler sunabilecek olan çeşitli stratejiler aşağıda gösterilmiştir.

### 6.8.2 Mesleki Firma Birleşmeleri

Mesleki firma birleşmeleri, iki mesleki firmanın tek bir mesleki firma oluşturmak üzere birbirleriyle birleştiği durumlardır. Bu, büyüme stratejisi olarak Modül 3'te açıklanmıştır ve kaliteli hizmetlerin sunulması meselesi göz önüne alındığında aynı oranda önemli bir konudur. Mesleki firma birleşmeleri ayrıca Modül 8'de daha ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Bir birleşme esnasında ortaya çıkan bazı hususlar vardır. Farklı çalışma kültürleri, genellikle aşağıdakileri sorgulamaya yönlendirir:

- İş etiği,
- İş-yaşam dengesi (her hafta çalışılması beklenen saatler),
- İşyeri uygulamaları,
- Personelin görev dağılımı,
- İnsan kaynakları,
- Farklı beklentiler;
- Teknoloji,

- Faturalama ve borç tahsilatı yöntemleri,
- Karlılık değişimleri,
- İkinin bir olması durumu.

Dikkate alınması gereken çok sayıda avantaj ve dezavantaj da vardır.

#### **Avantajlar**

- Her mesleki firma, güçlü yanlarını yeni oluşan mesleki firmaya taşır ve böylece sunulabilecek hizmet sayısı artar.
- Sürümden kazanma: Daha etkin bir ekip, genellikle daha fazla iş ortaya koyabilir.
- Çabaların ve belirli personel rollerinin tekrarlanmasında azalma vardır.

#### **Dezavantajlar**

- Eğer sadece bir ya da iki ek hizmet sunuyorsanız, birleşmeye gitmek aşırıya kaçan bir durumdur.
- Birleşmeden kaynaklanan sorunlar, işletmenin dikkatinin dağılmasına neden olabilir. Bu durum karlılık, iş akışı ve toplam müşteri deneyimi üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir.

#### **6.8.3 İyi Müşterileri Seçme**

İki mesleki firmanın birleşmesi yerine, başka bir mesleki firmadan mesleki firmanın ihtiyacı olan uzmanlık becerilerine sahip bir ortağı ya da üst düzey yöneticiyi kendi ekibine dahil etmesi mümkün olabilir.

Bu uzman, mesleki firmaya yeni katılacak küçük bir çalışma ekibine sahip olabilir. Aslında, bu durum mesleki firmanın yeni bir birim oluşturmasına ve daha geniş yelpazede hizmetler sunmasına fırsat sağlayabilir.

#### **Avantajlar**

- Yaklaşımın basitliği
- İşleyişte minimum düzeyde aksaklık

#### **Dezavantajlar**

- Doğru kişiyi çekmek maliyetli bir uygulama olabilir.
- Eğer işe yaramazsa harcanan paralar boşa gidecektir.

#### 6.8.4 İttifaklar

İki ya da daha fazla mesleki firma ya da mesleki firma içindeki uzmanlar, müşteriye ilişkin konular üzerinde proje bazlı olarak ortak çalışma yürüttüklerinde, buna ittifak adı verilir.

##### **Avantajlar**

- Taraflardan her biri kişisel kimliğini ve yapısını korur.
- Müşterilerin gereksinimlerini karşılama konusunda ortak bir hedefe odaklanılır.
- Bu, her bir tarafın uzmanlarının yeteneklerini müşterinin yararı için kullanmasına olanak sağlar.
- Kazanılan ücret, tarafların projeye verdikleri katkı düzeyi esasına göre bölünür.

##### **Dezavantajlar**

- Bazen, kaynakları paylaşma konusunda zorluklar yaşanabilir.
- Merkezi bir yönetim yoktur.
- Taraflardan birinin liderlik rolünü üstlenmek istemesi halinde iki taraf arasında uyumsuzluklar ortaya çıkabilir.

#### 6.8.5 Yönlendirmeler

Bu, bir mesleki firmanın başka bir mesleki firmaya iş yönlendirme halidir (bkz: Tablo 6.19). Bu uygulama oldukça yaygındır.

Bazıları ayda minimum sayıda karşılıklı yönlendirme yapılmasını şart koşar ve bu kurumsal bir yapı gerektirir. Diğerleri, kurumsal anlamda çok güçlü değildir ve ihtiyaç doğması halinde mesleki firmalar arasında birbirlerine iş yönlendirmeye ilişkin daha basit bir sözleşme yaparlar.

Bazı düzenlemelerde, genellikle proje ücretinin değeri ile orantılı olarak mesleki firmalar arasında yönlendirme ücretleri ödenmektedir. Bazıları ise yönlendirme ücreti almaz; çünkü, yönlendirmeyi yapan mesleki firma sadece müşterisinin işinin en uygun kişi tarafından çözümlenmesini istemektedir.

##### **Avantajlar**

- Yapısal olarak esnekler.
- Finansal düzenlemeler açısından esnekler.
- Düzenleme, her bir mesleki firmanın kendi uzmanlık alanına odaklanmasına olanak sağlar.
- Tarafların her biri kendi bağımsızlığını korur.

### Dezavantajlar

- Yönlendirmeyi yapan mesleki firma işin yönlendirildiği mesleki firmanın iş performansını kontrol edebilme şansına sahip değildir.
- İşin yönlendirildiği mesleki firmanın düşük standartlı iş yapması, yönlendirmeyi yapan mesleki firmanın itibarını olumsuz etkileyebilir.
- Yönlendirmeyi yapan mesleki firma işin yönlendirildiği mesleki firmanın yetkinliğine güvenmelidir.

Yönlendirme ücretleri veya komisyonlarının alınmasıyla ilgili daha fazla bilgi için IESBA Etik Kurallarını incelemeli veya meslek kuruluşunuza danışmalısınız. Etik tehditler ve tedbirler Modül 7'de incelenmiştir.

**Tablo 6.19** Geniş yelpazede kaliteli hizmet sunmak için örnek plan

Müşterilerin ve / veya Piyasanın Talep Ettiği Hizmetler	Halihazırda Sunulan Hizmetler	Halihazırda Sunulmayan Hizmetlerin Sunulması için Stratejiler	Gereken Eylem	Kim tarafından	Ne zaman
Vergilendirme	Var	Uygulanamaz	Uygulanamaz		
Denetim	Yok	Denetim firmasına yönlendirme	Denetim hizmetleri sunan profesyonel iş arkadaşlarıyla ilişkileri geliştirin	PK	31 Mart
Şirket sekreterliği	Şirket sekreterliği	Geçerli değil	Yok		
İşletme değerlendirme ve durum tespiti	Yok	Uzman mesleki firmaya yönlendirme	Uygun mesleki firma bul Saygın bir mesleki firma bulmak için iş arkadaşlarınıza danışın	PK	25 Haziran
Tasfiye	Yok	Uzman mesleki firmaya yönlendirme	Eski iş arkadaşlarınızla iletişim kurun	PK	Mümkün olan en kısa sürede
Devir planlaması	Yok	Önce yönlendirme, sonra birleşme	Görüşme amacıyla Brian ile öğle yemeği yiyin	PK ve BC	Ekim

## 6.9 Faturalama ve Tahsilat

Bu modül, müşteri ile iyiye giden bir ilişkiye sahip olmanın önemi hakkında çok şey anlatmaktadır. Fakat, yaptığınız iş için ücretini zamanında almanız da aynı derecede önemlidir. Bir sonraki bölüm, bazı müşterilerin neden ödeme yapmadıklarını açıklayan nedenleri açıklamadan önce, borç kontrolü ve bazı kabul görmüş tahsilat tekniklerinden bahsedecektir.

### 6.9.1 Kredi (Borç/Alacak) Kontrolü

Etkili bir yaklaşım geliştirmek için aşağıdaki ipuçlarını kullanın.

- Bir kredi politikası geliştirin. Tüm müşteriler için geçerli olacak şekilde net ve kısa bir kredi politikası hazırlayın.
- Daha büyük müşterileriniz için esnek düzenlemeler yapmayı düşünün.
- Şartlarınızı açık bir şekilde belirtin: Şartlarınızın ve koşullarınızın müşteriler tarafından tam olarak anlaşılmasını sağlayın.
- Politikayı uygulayın: Personelinizi politikanız ve bunu nasıl uygulayacakları konusunda eğitin.
- Olası müşterilerinizi inceleyin: Size ödeme yapmayacaklarsa, yeni müşteriler edinmenin bir anlamı yoktur.

### 6.9.2 Tahsilat Şekilleri

Bu teknikler, ödemelerin başarılı bir şekilde tahsil edilmesine olanak sağlayacaktır:

- Tahsilat koşullarınızı ve beklentilerinizi en baştan net bir şekilde açıklayın.
- Müşterilerinizin bu koşulları ve beklentileri anladığından emin olun.
- Mümkün olduğu durumlarda ücretlerinizin miktarını önceden belirleyin (genellikle mümkündür).
- Alternatif ödeme yöntemleri sunun.
- Borçları sıklıkla ve sistematik olarak takip edin.
- Hesap günlerini sınıflandırırken “Şu anda, 30 Gün, 60 Gün, 90 Gün, 90+ Gün” gibi terimler kullanmak yerine sadece “Vadesi gelmiş” ve “Vadesi geçmiş” terimlerini kullanmayı tercih edin.
- Takip işlemlerini önceden başlatın.
- Müşterilerinizin ödeme yapma yöntemlerini kolaylaştırın.
- Etkin bir tahsilat süreci için her hafta düzenli olarak tahsilatların takip edilmesi gerekir.

En iyi sonuçları almak için, tahsil edilmesi daha kolay olan “vadesi geçmiş” ödemelere odaklanın.

### 6.9.3 Bazı Temel Kurallar

- Faturayı yollamak için posta yerine e-postayı tercih edin: Bu hem daha hızlıdır hem de kayıtları dijital ortamda saklamanızı sağlar.
- Faturayı hizmeti sunduktan sonra, mümkün olduğunca yakın zamanda hazırlayın.
- Takip sürecini erken başlatın.
- Takip sürecine başlamak için beklemeyin. Hesabın vadesi geçtiğinde, artık ödeme yapılmasının beklendiğini müşteriye hatırlatın.
- Her zaman kibar ve profesyonel olun.
- Tahsilat işlemleri bir ceza değil, bir süreç olmalıdır.
- Çoğu müşteri dürüştür ve ödeme yapma tarihini hatırladıklarında ödemeyi yapacaklardır.
- Ödeme hatırlatılırken kibar ve agresif olmayan bir tavır sergilenirse, çoğu müşteri ödeme yapacaktır.
- Sürekli ve tutarlı olmalısınız. Bu oldukça önemlidir.
- Erken veya nakit ödemeler için küçük indirimler gibi teşvik seçenekleri sunmanın faydalarını göz önünde bulundurun.

Gördüğünüz gibi, bu süreç müşterilerin mesleki firmanızın gereksinimlerinin tamamen farkında olmalarını sağlamak için onlarla sürekli iletişim halinde olmakla ilgilidir.

Etkili borç tahsilatının faydalarından biri, müşterilerinizin zamanında ödeme yapmalarını mümkün olduğu kadar kolay hale getiren bir sistem olmasıdır. İyi bir tahsilat sistemi, ilk olarak müşteri ile olan iletişimle başlar ve faturalandırma gibi genel iş akışı süreçlerine ile devam eder ve daha sonra da takip süreçlerine geçer.

Hesaplarının ödenmesi ile ilgili isteksiz olan müşterilerin erken belirlenmesi, sisteminizin başarı seviyesini belirleyecektir. Bir sisteme sahip olmamak, olumsuz sonuçlara sebep olacaktır.

### 6.9.4 Müşteriler Neden Ödeme Yapmaz?

Müşterilerin neden ödeme yapmadığına dair çok sayıda sebep ortaya konulabilir ve bunların çoğu üstesinden gelinbilir nedenlerdir.

### 1. Müşterinin gerçek bir sorunu vardır

En iyi yaklaşım, takip işlemlerine erken başlamaktır. Ödeme hatırlatma yazısı, sorunların ortaya çıkmasını sağlayacaktır ve erken evredeyken problemi çözmek çok daha kolay olacaktır.

Bir sorunun çıkıp çıkmayacağını doksan gün boyunca beklemek, sorunu başarılı bir şekilde çözmeye şansınızı ve ödemeyi eksiksiz alma olasılığınızı büyük ölçüde düşürür.

### 2. Müşteri dikkatsizdir

Müşteri faturayı ödemeyi unutabilir ya da ne zaman ödeme yapması gerektiğini anımsayamamıştır. Bunun sebebi, şartlarınızı önceden açık bir şekilde belirtmemeniz olabilir.

En iyi yaklaşım, müşterilerinizin ödeme yapmasını kolaylaştırmaktır. Hatırlatma yazısı göndermek kibar bir yöntemdir ve ödemelerini yapmayan bu müşteri grubu için çok işe yaraktadır. Ödemelerinizi düzenli bir şekilde alabilme şansınızı artırmak adına faturayı hazırlamadan önce yapabileceğiniz birçok şey vardır. Şartlarınız ve beklentileriniz konusunda müşterinize karşı açık ve net olmanız oldukça önemlidir.

### 3. Müşteri plansızdır

Bu durumda da en iyi yaklaşım, müşterilerinizin ödeme yapmasını kolaylaştırmaktır. Eğer müşterileriniz şu an planlı hareket etmiyorsa, altmış gün içinde de hala aynı durumda olacaklardır. Ücretinizi tahsil etmek için harekete geçin.

### 4. Müşterinin finansal sıkıntısı olabilir

Müşterinin ödeme yapma niyeti vardır; fakat nakdi yoktur. Yine en iyi yaklaşım, erken davranmak ve müşterilerinizin ödeme yapmasını kolaylaştırmaktır. Üzerinde anlaşmaya varılan ödeme düzenlemelerini önceden yapmak, ödemeyi tam alma şansınızı artırır. Ödenen az ama düzenli miktarlar, müşterinin ödeme yapma niyetinin teyididir.

Eğer gerçekten müşterileriniz bir problem yaşıyorsa, bunu erkenden fark etmek önemlidir. Bu, daha fazla iş yapmaktan kaçınmanızı sağlar. Alternatif olarak, müşterinin sorunlarını çözmesine yardımcı olma fırsatını yakalayabilirsiniz.

### 5. Müşteri ödeme konusunda ilgisizdir ve rahatsız edilmek istememektedir

Bu tür bir durumdaki en iyi yaklaşım müşterinin sizi görmezden gelmesini zorlaştırmaktır. Bu tür müşterilere karşı ısrarcı olmalısınız.

Bu müşteriler için daha fazla iş yapmadan önce alternatif ödeme düzenlemeleri üzerinde de düşünmelisiniz.

Ayrıca, hedef müşteri modelinizin dışında oldukları için bu tür müşteriler için hizmet sunmaya devam etmek isteyip istemediğinizi de değerlendirmelisiniz.



## 6. Müşteri dürüst davranmıyor olabilir

Bu tür müşteriler, hizmet sunmayı devam ettireceğiniz türden müşteriler değildir. Bu tür bir durumdaki en iyi yaklaşım müşterinin sizi görmezden gelmesini zorlaştırmaktır. Ayrıca, bu tür müşterilerle olan iletişimlerinizde duygusal bağ kurmayın. Kuralları içsel olarak oluşturduğunuzdan ve tahsilat sisteminizin düzenli olarak takip edildiğinden emin olun.

Bu müşteriler için daha fazla çalışmayın ve ödemeniz tamamıyla yapıldıktan sonra bu müşterilerinizle çalışmayı bırakın.

### 6.9.4a İş Sözleşmesi

İş sözleşmesi, müşteri için yapacağınız işin kapsamını ve ayrıca mesleki firmanın ticari şart ve koşullarını ana hatlarıyla belirtir. Her mesleki firma ticari şartlarını iş sözleşmesine dahil edeceklerini dikkatli bir şekilde düşünmelidir. Bu, özellikle müşteri sözleşmeyi imzalamışsa, herhangi bir anlaşmazlık durumunda güçlü bir kanıt haline gelir.

## 6.10 Uyuşmazlıkların Çözümü ve Arabuluculuk Hizmetleri

Bu modül, müşteri ilişkilerinin gelişmesi ile ilgilidir. Ne yazık ki, ilişkiler bazen bozulabilir. Bu bölüm müşteri ve mesleki firma arasındaki ilişkiye odaklanacaktır. Fakat, tartışılan stratejilerin ister iş yerinde olsun ister özel bir bağlamda olsun, tüm ilişkiler için eşit derecede geçerli olduğunu belirtmek gerekir.

### 6.10.1 Uyuşmazlıkların Ortaya Çıkmasının Beş Belirtisi

Uyuşmazlığı çözmek için, uyuşmazlığın başladığına ya da ortaya çıkmak üzere olduğuna ilişkin bir farkındalık gerekmektedir. Uyuşmazlığın belirtileri konusunda duyarlı olmalısınız. Tipik bir uyuşmazlık durumundaki ciddiyeti artıran beş unsur vardır.

#### 1. Rahatsızlık

Rahatsızlık, açık bir şekilde hiçbir şey söylenmemiş veya yapılmamış olmasına rağmen siz ve müşteriniz arasında bir şeylerin yolunda gitmediğini hissettiren belli belirsiz bir duygudur. Bu durum, bir problemin olup olmadığını ortaya çıkarmak için kişilerden birinin diğerine ulaşması için uygun bir zamandır.

İster kendini firmanızda ister başka firmada olsun rahatsızlığın muhtemel sebepleri hakkında düşünün. Kendinize şunu sorun: “Problemi netleştirmek ve hatta hafifletmek için hangi adımları atabilirim, hangi soruları sorabilirim, şu anda ne yapabilirim?”

Bu, problemi netleştirmek için ilk adımı siz atmalısınız. İlk adımı atmak zor olabilir; ancak bu çok önemlidir.

## 2. Olaylar

Siz ve müşteriniz arasında ufak çaplı bir çatışma veya anlaşmazlığın olması halidir. Özellikle çok üzgün hissetmeseniz bile, bu durum, bir ya da iki gün aklınızı kurcalayacak bir şekilde sizi rahatsız edebilir, şaşırtabilir ya da tedirgin edebilir. Bu durum “rahatsızlıktan” çok daha öte bir durumdur.

Sorunu açıklığa kavuşturmak veya anlaşmazlığı ortadan kaldırmak için bunu müşterinizle tartışmayı seçebilirsiniz. Üzerinden zaman geçmeli ve konu her iki taraf içinde etkisini yitirmelidir.

## 3. Yanlış anlaşılma

Müşteriniz ve mesleki firmanız arasında farklı beklentilerin olduğu ya da iletişimin eksik olduğu durumlarda kelimeler ve hareketler yanlış yorumlanabilir. Ne yazık ki, bu durum sıklıkla yanlış anlaşılmalara sebep olabilir.

Bu durumlar, genellikle müşteri ile mesleki firma arasında iyi ilişkinin ya da açık sözlülüğün bulunmadığı durumlardır.

Sonuç olarak, diğer kişi ya da durumla alakalı olarak doğru olduğuna inandığınız durumlara daha fazla dikkat etmeye başlarsınız. Müşterinin hatalı olduğuna dair inancınızı doğrulayan daha fazla örnek gördükçe, bu daha sonra “beklenen durum” haline dönüşür.

## 4. Gerginlik

Müşterinizle ilişkinizde bir gerginlik yaşadığınız zaman, neredeyse söyledikleri veya yaptıkları her şey hakkındaki duygularınız ve algılarınız değişebilir. Bu, hızla ilerleyen basit bir yanlış anlamadan kaynaklanıyor olabilir.

Bu tür durumlarda, öfkelenmeden ya da kendini savunma ihtiyacı duymadan onlarla etkileşim kurmak ya da çalışmak güç bir durum olabilir. Müşterilerinizi kaybetme ve sonuç olarak da mesleki firmanıza ve itibarınıza gelebilecek potansiyel zararlar konusunda da endişelenmeniz oldukça muhtemel bir durumdur.

## 5. Kriz

Kriz durumlarında, insanlar normal zamanda hiç düşünmeyecekleri kadar aşırıya kaçan davranışlar sergilemeye yönelirler.

Bu, müşterinin ya da mesleki firmanın attığı adımlara göre bir mesleki firma için çok önemli sonuçlar doğurabilir.

Örneğin, bir krizi temsil eden davranış türleri, fiili veya tehdite benzer fiziksel şiddeti, sözlü ve duygusal tacizi, mülkün tahrip edilmesini veya müşteri ilişkisinin çökmesini kapsar. Özellikle müşteri mesleki firmaya karşı yasal işlem başlatırsa ve mesleki firmayı meslek kuruluşuna şikayet ederse bu mesleki firma için zor hale gelebilir.

### 6.10.2 Uyuşmazlıklarla Başa Çıkma

Çözüm için aşağıdaki aşamalardan herhangi birini değerlendirebilirsiniz. Bu yöntemleri öğrenmek önemlidir; çünkü, bunlara ne zaman ihtiyacınız olabileceğini hiçbir zaman bilemezsiniz.

#### 1. Tepki vermeyin, yanıt verin!

- Mevcut durumda kendinizi sakin tutun.
- Kendinizi sakinleştirmek için derin derin nefes alın.
- Soğukkanlılığınızı koruyun; anlayışlı olun.
- Duygularınızın, tepkilerinizin ve beden dilinizin farkında olun.
- Karşınızdaki kişide nasıl etki bıraktığınızı düşünün.

#### 2. Tutumunuzun değişmesine izin verin

- Savunmacı olmayın.
- Karşınızdaki kişinin nasıl hissettiğini açıklama ihtiyacına saygı gösterin.
- Şu an için tutumunuzu değiştirin.
- Esnek davranmaya hazırlanın ve seçenekler üzerinde düşünün.
- “Bu sorunu çözmek için ne gerekir?” sorusunu sorun.

#### 3. Karşınızdaki kişiye odaklanın

- Aktif bir şekilde dinleyin ve kişinin ifade ettiği duyguları ve anlamı yansıtın.
- Dinleyin ki insanlar konuşabilsinler.
- Gerçekten dinliyor musunuz? Anlaşılır mı?
- Kişinin sorunlarının ve endişelerinin önemini anladığınızı ifade edin.

#### 4. Netlik isteyin

- Açık ve düşünceli sorular sorarak kontrol edin, netleştirin ve onaylayın.
- Problemleri, etkilerini ve olası sebeplerini dürüst bir şekilde araştırın.
- Duyduklarınızla ilgili fırsatları araştırın.
- Ne istiyorlar? Ne istemiyorlar?
- Sorunu daha geniş bir çerçevede görün. İnsanlar büyük resmi görüyorlar mı yoksa sadece kendi bakış açılarına göre mi değerlendiriyorlar?

## 5. Durumunuzu açıklayın

- Durumunuzu açıkça belirten ifadeler kullanarak durumun sizin için ne ifade ettiğini açıklayın.
- Değerleriniz, ilkeleriniz ve hedeflerinizle uyum içinde olun.
- Kendi ihtiyaçlarınızı ve endişelerinizi ifade ederken ıddialı olun; ancak agresif bir tavır takınmayın.
- Probleme yönelin, karşınızdaki kişiye değil. İnsanların sizi dinleyebileceği, öfkeli veya agresif olmayan bir tonda konuşun.
- İnsanlara karşı yumuşak, probleme karşı net olun.

## 6. “Her iki tarafın da kazandığı” bir sonuç elde etmeye çalışın

Her iki tarafın da kazandığı bir sonuç için, her iki tarafın ihtiyaçlarına ve endişelerine saygı gösterilir.

- Her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılayacak en makul seçenek nedir?
- “Ortak payda” alanlarını belirleyin ve işe buradan başlayın.
- Her iki tarafı da tatmin edecek çözüm yollarının bulunmasına neler yardım edecek?
- Daha fazla zaman ya da bilgi faydalı olacak mı?
- Engel yaratan konuları belirleyin ve bunlar üzerinde çalışın.
- Mümkünse değişim için birlikte çalışın veya farklı fikirleri kabullenin.
- Yaratıcı olun, ihtimaller arayın. Her ikinizin de uzlaşabileceği en olumlu sonuç nedir?
- Sonraki adımlara ilişkin mutabakata ve anlaşmaya varın.

## 7. İlişkinin devamlılığını sağlayın

- Gelişimi ve takibi gözden geçirin.
- İlişkiyi korumaya ve güçlendirmeye zaman ayırın.

Gördüğünüz gibi, uyuşmazlıkların çözümü geniş kapsamlı bir meseledir; fakat, bununla başa çıkabilmek için birtakım araçlar ve teknikler vardır. Müşterinizle ilişkiniz oldukça önemlidir ve etki alanı geniş sonuçları vardır. Uyuşmazlığı ve bunun üstesinden gelme yollarını daha iyi anlayarak, uyuşmazlık durumundan daha iyi başa çıkabilecek ve müşterinizle tatmin edici bir ilişkiye devam edebileceksiniz.

## 6.11 Müşteri İlişisini Sonlandırma

Müşteri sınıflandırmasını tamamladıktan sonra, mesleki firmanızın müşteri tabanını değerlendirmek için uygun bir konumda olacaksınız. Bu sürecin sonuçlarından biri, müşteri ilişkisini sonlandırma kararı vermeniz olabilir. Bu müşteriler, artık mesleki firmanızın profiline uymuyor olabilir ya da çok sayıda faktör göz önüne alındığında, mesleki firmanızın bu tür müşterilerle ilgilenmemesi gerektiğine karar vermiş olabilirsiniz. Sebep ne olursa olsun, önemli bir karara varmışsınızdır.

Müşteri ilişkisini sonlandırma konusunu ele alma şekliniz çok önemlidir. Bir müşteriyle bir ilişkiyi sona erdirmenin birkaç yolu vardır:

- Artık müşterinin adına çalışmayacağınızı ifade eden bir mektup göndermek,
- Müşteri ayrılmaya karar verene kadar ücretleri artırmak,
- Müşteriyi başka bir mesleki firma ile çalışma konusunda ikna etmek,
- Müşteriyi başka bir mesleki firmaya yönlendirmek,
- Müşteri ile buluşmak ve bu konu üzerine konuşmak. Bunların her biri aşağıda kısaca tartışılmaktadır.

### 6.11.1a Mektup Gönderme

Bu, müşteri ilişkisini sonlandırmanın en resmi ve en profesyonel yoludur. Bu mektuplar oldukça kısa ve özdür. Bununla birlikte, mektubun içeriği genellikle mesleki firmanın müşteriyle yıllar içinde gelişen ilişkisine bağlıdır. Bu, mesleki firmanın ilişkiyi neden bitirdiği ile ilgili mektupta ne kadar ayrıntıya yer vereceğini belirleyecektir.

Sebep ne olursa olsun, ilişkinin sona ereceğini veya sona erdiğini ve müşterinin alternatif profesyonel tavsiye ve hizmet aramaya başlaması gerektiğini açık bir şekilde belirtmek önemlidir. En iyi dileklerinizi iletmek ve müşteriye hayatında başarılar dilemek de bir gelecektir.

### 6.11.1b Ücretleri Artırma

Bu yöntem, müşteriden alınan ücretleri aşamalı olarak artırmayı kapsar. Müşterinin, sonunda mesleki firmanın çok pahalı olduğu sonucuna varması ve ayrılma kararı vermesi beklenir.

Bu strateji ile ilgili çok sayıda sorun vardır.

- Müşteri ayrılmayabilir. Eğer ayrılmazsa, onun için çalışmak zorunda kalacaksınız (fakat en azından ücretinizi alırsınız!).

- Müşteri ücreti ödemeyebilir; fakat, yine de işinin yapılmasını bekleyebilir. Eğer böyle bir durum olursa, işi yapmak için masraf yapacak, fakat, ödemenizi alma konusunda gecikmelere maruz kalacaksınız.
- Müşteri ile ilişkiniz tahammül edilemez bir hal alabilir. Bu durum, çalışanlarınız üzerinde ek baskı ve stres yaratır. Bu tür bir baskıya izin vermeyin.
- Sizi, mesleki birliğinize şikâyet edebilirler. Herhangi bir yasal düzenlemeyi ihlal etmeseniz bile, müşteriniz sizi profesyonel davranmamakla suçlayabilirler.

Bir diğer muhtemel sonuç ise, mesleki firmanızın sunduğu hizmetlerin gerçek değerinin müşteri tarafından anlaşılması ve bunun sonucunda da karşılıklı ilişkinin gelişmesidir.

### 6.11.1c Başka Bir Mesleki Firmaya Yönlendirme

Bu, oldukça yaygın bir yöntemdir. Farklı uzmanlık veya becerilere sahip mesleki firmalar, müşterilerini kendi aralarında yönlendirebilir. Yönlendirmeyi yapan mesleki firma, müşteriyle olan ilişkisinin yolunda gitmediğinin farkına varabilir. Ancak, bu müşterinin başka bir mesleki firmayla uyumlu şekilde çalışabileceğini düşünebilir. Yönlendirme işlemi yazılı olarak, yüz yüze ya da telefon yoluyla yapılabilir. Mesleki firma, müşterinin gözündeki itibarını korumuş, müşteriye alternatif bir danışmanlık hizmeti sağlamış ve mesele profesyonel bir şekilde çözümlenmiş olur.

### 6.11.1d Müşteriyi Başka Bir Mesleki Firma İle Çalışma Konusunda İkna Etmek

Söz konusu müşteriler ile biraraya gelebilir ve başka bir mesleki firma ile çalışmalarını konusunda onları ikna edebilirsiniz.

### 6.11.1e Müşteri ile Görüşme

Müşteri ile görüşme, tercih edilen bir yaklaşımdır. Sonuç olarak, artık çalışmıyor olduğunuz müşteri, mesleki firmanıza yıllar boyunca ödeme yapmıştır. Belirli bir dereceye kadar sizi desteklemiştir. Ancak şimdi, birçok nedenden dolayı ilişki bitmek üzeredir.

Müşterilere artık onlarla çalışılmayacağını bildireceği zaman bunun yüz yüze yapılacak bir görüşmede açıklanması, müşteriler tarafından en çok saygı ve kabul gören yaklaşımdır. Bu diğer konuların tartışılmasına da fırsat verir. Bu ayrıca yanlış anlaşılımların giderilmesi ve tarafların birbirine iyi dileklerini iletmelerine de olanak sağlar.

## 6.12 Sonuç

Güçlü ve etkin müşteri ilişkileri, mesleki firmanızın temelidir. Bu modülde belirtildiği gibi, müşterilerinizi gerçekten tanımalı ve ne istediklerini bilmelisiniz. İyi bir mesleki firma, bu beklentileri karşılamanızı ve mümkün olduğu yerlerde bu beklentileri aşmanızı gerektirir. İş ağları, yönlendirmeler ve diğer ittifaklar dahil olmak üzere müşteri ilişkilerinizi geliştirmenize

ve güçlendirmenize yardımcı olacak birçok kaynak ve yöntem vardır. Uyuşmazlık söz konusu olduğunda bile, iyi müşteri ilişkileri olumlu bir sonuç elde etmenize yardımcı olabilir.

### **6.13 Daha Fazla Bilgi ve IFAC Kaynakları**

[IFAC Küresel Bilgi Paylaşımı](#) muhasebe meslek mensuplarının düşünce liderliğine ve IFAC, üye kuruluşlar ve diğer önemli grup ve bireylerin kaynaklarına kolayca erişebilecekleri dijital bir merkezdir.

Ağ Geçidi Uygulama Yönetimleri bölümünde bu modülü tamamlamak için ek makaleler, videolar ve kaynaklar mevcuttur. İçeriği incelemenizi, geri bildirim sağlamanızı, katkıda bulunanlarla yakın ilişki kurmanızı ve güncel uygulama sorunları hakkında kendi görüşlerinizi paylaşmanızı öneririz.

## Ek 6.1 Örnek Olaylar

### Örnek Olay-1

*Bu örnek olay incelemesi, Bölüm 6.4.3, “Müşteri beklentilerinin aşılması” ile ilgilidir.*

Veli ve İpek, faaliyet gösterdikleri pazarda rekabetin arttığını fark etmişlerdi. Aynı müşteriler için çok sayıda meslek mensubu ile rekabet halindediler. Ancak bu muhasebe meslek mensuplarından bazıları pazar paylarını artırmak için fiyatlarını düşürüyorlardı. Veli ve İpek, basit bir şekilde rakiplerinin sunduğu daha düşük ücretler yerine müşterilerine ek değerler sunmaya karar verdi.

İnceledikleri ilk alan, müşterilerin finansal tablolarının sunumuydu. Müşterileri için hazırlanan tüm raporlarda grafiklerin yer alması gerektiği konusunda aynı fikirdelerdi. Veli ve İpek, bunu personelle görüştü ve personel de bu durumun finansal tablolara ek bir fayda sağlayacağı konusunda hemfikir oldu.

Mahmut ismindeki bir çalışanın iyi düzeyde Excel bilgisi vardı ve çok sayıda standart şablon grafiği oluşturmuştu. Tüm personelin kullanabileceği şekilde bunları ofis bilgisayar sistemine “Örnekler” adıyla kaydetti.

Mahmut “Örneklerin” ilgili müşteri bilgileriyle nasıl güncelleneceği ve bunların ayrı müşteri dosyaları olarak nasıl kaydedileceği konusunda personeli eğitti.

İpek, eğitim süreci tamamlanır tamamlanmaz, müşterilerin tüm yıl sonu finansal tablolarını içeren bir dizi grafiği doldurmaları için tüm personele bir mesaj gönderdi. Veli ve İpek, müşterilerin çoğunluğu için, önceki yılın satışlarına karşı bu yılın satışlarını gösteren bir grafik istediklerine karar verdiler. Ayrıca bilançoyu da gösterecek bir pasta grafiği istediler. Bilginin mevcut olmaması ya da derlenmesinin çok zaman alacağı durumlar hariç, müşterileri için son hesap tutma işlemlerini her gerçekleştirdiklerinde, bu grafikleri hazırlamaları için personele talimat verildi.

Müşteriler bu konuya çok olumlu tepki verdi. Çoğu müşteri bu grafiklerin sağlayacağı ek bilgileri görme konusunda memnun olmuş; ancak, bazı müşteriler ise bu durumun kendileri için ek masraf yaratacağından endişelendi. Veli ve İpek, bu grafiklerin herhangi bir ücret artışına neden olmayacağı konusunda müşterilerine garanti vermiş, bunun sadece aldıkları finansal tabloları daha kolay anlayabilmelerine yardımcı olmak için yapıldığını ifade etti.

Veli ve İpek'in mesleki firması, finansal tablolar için grafik oluşturmaya başladıktan sonra kendileri için beklenmedik bir fayda ortaya çıkmıştır. Mesleki firma tarafından grafikler oluşturulduğunu duyan yeni müşterilerden gelen talep sayısında bir artış olmuştur; bu kişiler de finansal tablolarını grafikli olarak almayı talep ettiler.



Grafik gibi basit bir girişimden elde edilen olumlu ilgi düzeyi, müşterilerine ek değerler sağlamaya ilişkin olarak başka yöntemler üzerinde de düşünmeleri konusunda Veli ve İpek'i teşvik etmiştir.

(Bu örnek olay gerçek bir hikâyeye dayanmaktadır.)

## Örnek Olay- 2

*Bu örnek olay Bölüm 6.6'da yer alan "Gelişmiş ilişkiler için fırsatları yakalama" başlıklı bölüm ile ilgilidir.*

Veli, yeni mali yılın başında kilit müşterileri için bir strateji oturumu toplantısı düzenlemeye karar verdi. Veli strateji oturumunu yalnızca ilk beş müşterisiyle sınırlandırmayı ve fikrin ne kadar iyi karşılandığını görmeyi planlıyordu. Fikri tartıştığı tüm müşterilerle bu oturuma dahil olmaktan çok memnundu.

Veli, oturumu aşağıdaki gündem çerçevesinde oluşturdu:

### Strateji Oturumu Gündemi

- İş için kilit hedefleri belirleme
- Bu yıl gerçekleştirilecek olan üç hedefi belirleme
- Acil bir şekilde ele alınması gereken en önemli sorunu belirleme
- Kilit dönüm noktalarını belirleme
- SWOT Analizi
- Müşterinin stratejik planının belirlenmesi
- Organizasyon şemasını gözden geçirme
  - Sorumlulukları paylaşırma
  - Hesap verebilirlikleri belirleme
- Bütçe ve nakit akışı: Tamamlama ve inceleme için tarih belirleme
- Diğer İşler
- Bir sonraki toplantı için tarih belirleme

Veli, müşterilerinin işlerine ilişkin planlamalar üzerine onlarla çalışmaya başladığında, müşterilerinden aldığı tepkilerden oldukça memnun kalmıştı. Çoğu işletme sahibinin planlama için oldukça fazla zaman harcadığını düşünüyordu; ancak, bu kişilerin çoğunun bu önemli konuya çok az zaman harcadığını görünce şaşırıldı.

Veli'den yardım alma konusuyla pek de ilgilenmeyen sadece tek bir müşteri vardı. Veli bunun nedenlerini müşteri ile tartıştıktan sonra, müşterinin Veli'nin bu alanda pek de iyi olmadığını düşündüğünü ve Veli'nin muhasebe alanında kalmasını tercih ettiğini fark etti! Fakat, diğer tüm müşteriler, Veli'nin planlamalar için yaptığı yardım teklifini memnuniyetle kabul ettiler.

Strateji oturumunun en önemli sonuçlarından biri, işletmenin yıl boyunca ulaşmak istediği başarılar olan önemli kilometre taşlarını oluşturmaktır. Bunları başarmak, işletme sahiplerinin tüm yıllık hedeflerine ulaşmak için doğru yolda olduklarını bilmelerini sağlar. Bu aynı zamanda Veli'nin yıl boyunca düzenli aralıklarla müşterileriyle buluşması anlamına gelir, bu da ona ek hizmetler sağlama ve ek ücretler oluşturma fırsatı verir.

(Bu örnek olay da gerçek bir hikâyeye dayanmaktadır.)

# Risk Yönetimi

Modül

7

## İÇİNDEKİLER

---

<b>7.1</b>	<b>Giriş</b> .....	<b>446</b>
<b>7.2</b>	<b>Mesleki Firma Bünyesinde Profesyonellik ve Etik</b> .....	<b>446</b>
7.2.1	Muhasebe Meslek Mensupları için Etik Kurallar .....	447
7.2.2	Etik Kuralların Temel İlkeleri .....	447
7.2.3	Kavramsal Çerçeve .....	449
<b>7.3</b>	<b>Mesleki Firma Bünyesinde Risk Yönetimi</b> .....	<b>459</b>
7.3.1	Mesleki Firma Bünyesinde Riskin Tespit Edilmesi .....	459
7.3.2	Kurum-içi Risklerin İncelenmesi .....	463
7.3.3	Kurum-dışı Riskler .....	466
7.3.4	Mesleki Firmanız için Bir Risk Çerçevesi Geliştirilmesi .....	467
7.3.5	Risk Azaltma Stratejilerine Uyum Sağlamak .....	469
<b>7.4</b>	<b>Müşteriler ile Yapılan Sözleşmeler</b> .....	<b>473</b>
7.4.1	Sözleşme Süreci.....	473
7.4.2	İnceleme ve Yeniden Sözleşme Yapma.....	476
7.4.3	Devamlılık Arz Eden Sözleşmelerin İncelenmesi .....	478
7.4.4	Müşteri ile İlişkinin Sonlandırılması Sürecini Yönetme .....	478
<b>7.5</b>	<b>Mesleki Firma Bünyesinde Kalite Kontrol Süreci</b> .....	<b>479</b>
7.5.1	Kalite Kontrolün Hedefi.....	479
7.5.2	Etkin Bir Kalite Kontrol Sisteminin Faydaları .....	480
7.5.3	Kalite Kontrolün Genel İlkeleri .....	480
7.5.4	Kalite Kontrol Unsurları .....	481
<b>7.6</b>	<b>İşletmenin Sürekliliğinin Planlanması ve Acil Durum Yönetimi</b> .....	<b>491</b>
7.6.1	Önlem- Risk Yönetim Planı.....	493
7.6.2	Hazırlık- İşletme Etki Analizi .....	495
7.6.3	Müdahale - Olay Müdahalesi Planı .....	498
7.6.4	İyileştirme.....	504
7.6.5	Muhasebe Meslek Mensubunun Vefatı veya İş Göremez Hale Gelmesi .....	507
<b>7.7</b>	<b>Mesleki Firmanız Bünyesinde Sorumluluk ve Sigorta</b> .....	<b>511</b>
7.7.1	Mesleki Sorumluluk Sigortası .....	512

7.7.2	Dikkate Alınacak Diğer Sigorta Türleri .....	514
<b>7.8</b>	<b>Sonuç</b> .....	<b>515</b>
<b>7.9</b>	<b>Daha Fazla Okuma ve IFAC Kaynakları</b> .....	<b>516</b>
Ek 7.1	Kalite Kontrolle İlişkin Mesleki Firma Liderinin Sorumlulukları .....	517
Ek 7.2	Bildirim Gerektiren Durumlar ve İlişkiler (Güvence Denetiminde Denetim Sorumlu Ortaklarına Yapılacak Bildirimler) .....	518
Ek 7.3	Yıllık Bağımsızlık Onayı .....	519
Ek 7.4	Yeni Müşteri Kabul Kontrol Listesi .....	521
Ek 7.5	Müşteri Sözleşme Prosedürü: Mesleki Görevlendirmelerdeki Değişiklikler .....	522
Ek 7.6	Risk Yönetimi Kontrol Listeleri .....	523

## 7.1 Giriş

---

Muhasebe meslek mensupları “Risk” kavramına oldukça aşinadır. Muhasebe mesleği hizmet sunduğu sürece risk hep vardır. Ancak, yasal hak taleplerinin miktarı yıllar içinde arttıkça risk ve risk yönetimi konuları da önem kazanmıştır.

Bu modüle, “riski ortadan kaldırma” değil, “risk yönetimi” adının verildiğini fark edeceksiniz. Bu başlık, kapsanan konu için önemli bir ayırım ve anahtardır. Bu modül, çoğunlukla tanımlayabileceğiniz riskleri yönetmek ve mümkünse bu riskleri ortadan kaldırmakla ilgilidir. Ancak, hernekadar meslek mensubu olmakla ilgili risklerin çoğunu tamamen ortadan kaldıramasanız bile, bunları kabul edilebilir bir düzeye indirebilir ve yönetebilirsiniz.

Risk yönetiminin bir muhasebe firması üzerinde belirli etkileri vardır. Mesleki firmanın varlıklarını, finansmanını ve faaliyetlerini korumak; tatmin edici bir yasal uyum, kurumsal yönetim ve durum tespiti için katkıda bulunmak açısından önemlidir. Sonuç olarak, risk yönetimi mesleki firmanın itibarını, güvenilirliğini ve statüsünü koruyacaktır.

Mesleki firmada bir risk yönetimi “kültürü” oluşturun. Bir risk yönetimi kültürü, mesleki firmanızın her alanındaki her personelin günlük faaliyetlerinin bir parçası olarak riski yönetmenin önemini vurgular. Bir risk yönetimi kültürü oluşturmanın amacı, ortakların ve personelin içgüdüsel olarak riskleri aradığı ve işletme ile ilgili kararlar alırken etkilerini göz önünde bulundurduğu bir durum yaratmaktır. Bir risk yönetimi kültürünün özü, coğrafi olarak bir yere bağımlı olmaması veya herhangi bir ülkeye veya konuma özgü olmamasıdır. Bu kültürü oluşturmadaki ilkeler evrenseldir ve her yere uyum sağlar.

Bu modülün bölümleri, bir risk yönetimi kültürü oluşturmanın tüm parçalarını kapsar. Bu modül, etik konuları ve bunların mesleki firmanızın riske maruz kalması üzerindeki etkilerini tartışır. Bu alandaki riskleri nasıl yönetebileceğiniz kadar, müşteri sözleşme süreci de incelenir.

Bu modül, bir muhasebe firmasındaki kalite kontrol süreçlerini tartışarak, muhasebe meslek mensuplarının mesleki firmanın günlük işleyişinde risklerini yönetmelerine yardımcı olma konusunda oynadıkları rolün önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, iş sürekliliği planlaması ve önlem, hazırlık, müdahale ve iyileştirmenin temel unsurlarını da kapsamaktadır. Modül aynı zamanda muhasebe meslek mensubunun ölümü veya yetersizliği ile başa çıkma stratejilerini de içerir.

Bu modül, mesleki firmanızdaki sorumluluk ve sigorta üzerine bir görüş ile sona erer ve buna ilişkin sigorta türlerini gözden geçirir.

## 7.2 Mesleki Firma Bünyesinde Profesyonellik ve Etik

Bu bölüm, küçük ve orta ölçekli mesleki firmalar için etik konulara ilişkin altyapı ve bilgi sağlar. Bölüm, güvence ve güvence kapsamı dışındaki hizmetlerin sağlanmasında var olan farklı türde etik sorunların doğasını ve etkisini tartışır. Bu konuların daha iyi anlaşılması,

meslek mensuplarının bu tür sorunlarla karşılaştıklarında daha hazırlıklı olmalarını sağlayacaktır.

### **7.2.1 Muhasebe Meslek Mensupları İçin Etik Kurallar**

Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Standartları Kurulu (IESBA Etik Kuralları) tarafından yayınlanan [Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Kurallar \(Uluslararası Bağımsızlık Standartları dahil\)](#) uluslararası muhasebe meslek mensupları için uluslararası arenada geliştirilmiştir. Bugüne kadar, Kurallar, G-20 ülkelerinden 16'sı dahil olmak üzere, dünya çapında 120'den fazla yargı yetkisi alanında ulusal etik standartları veya muhasebe meslek kuruluşlarının etik kuralları için bir temel olarak kabul edilmiş veya kullanılmıştır. Buna ek olarak, Mesleki Firmalar Forumu'nu oluşturan dünyanın en büyük 31 mesleki firma ağı, politikalarını ve metodolojilerini uluslararası denetimler için Etik Kurallar ile uyumlu bir şekilde hazırlamıştır. Bu kurallar IESBA tarafından farklı zamanlarda uygun şekilde incelenmekte ve güncellenmektedir. IESBA Etik Kurallar önemli ölçüde revize edilmiş ve 15 Haziran 2019'da yürürlüğe girecek şekilde yeniden yapılandırılmıştır.

Bu modül, revize edilmiş ve yeniden yapılandırılmış IESBA Etik Kurallarını, muhasebe meslek mensuplarının Küçük ve Orta Büyüklükteki Mesleki Firmalar'ın (SMP'ler) karşılaştıkları etik sorunları nasıl ele almaları gerektiğine dair bir rehber olarak kullanmaktadır ve muhasebe meslek mensuplarının bunu temel bir kaynak olarak kullanmalarını önermektedir.

IESBA Etik Kuralları'nın temeli, ilkelere dayalı bir kavramsal çerçevedir. IESBA Etik Kuralların dünya çapında uygulanabilir olması hedeflenmiştir. Böyle bir yaklaşım, yasal sistemlere ve ülkelere göre var olacak farklılıklara olanak sağlar. Farklılıklara olanak sağlandığı için odak noktası, kuralcı düzenlemelerden ziyade, temel ilkelerdir. Çünkü bu durum, meslek mensuplarının bu ilkeleri kendi koşullarında uygulamalarına izin verir. IESBA Etik Kurallar esas olarak üç temel alanı kapsar.

İlk olarak, mesleki firma için profesyonellik ve etik davranış için temel ilkeleri belirler. İkinci olarak, etik riskleri belirler ve bu tehditlerin önemini değerlendirmeye yardımcı olur. Üçüncü olarak ise kabul edilebilir bir düzeyde olmadıklarında bu tehditlerin nasıl ele alınacağına dair rehberlik sağlar ve tehditleri ortadan kaldırmak veya kabul edilebilir bir düzeye indirmek için uygun önlemler önerir.

IESBA Etik Kuralların dayandığı beş temel ilkeye aşağıda yer verilmiştir.

### **7.2.2 Etik Kuralların Temel İlkeleri**

#### **İlke 1: Dürüstlük**

Dürüst hareket edin. Bütün mesleki ilişkilerde ve iş ilişkilerinde dürüst ve açık sözlü olun. Dürüstlük, adil iş yapma ve doğrucu olma anlamına gelir. Bariz bir şekilde yanlış ya da yanıltıcı olan raporlardan, beyanlardan, iletişimlerden, bilgiyi yanıltıcı hale getirecek şekilde karmaşıklaştıran ya da dışarıda bırakan hususlardan uzak durun.

Dürüstlüğün birinci ilke olması normaldir; çünkü, mesleki davranış dürüstlük üzerine inşa edilir. Dürüstlük, mesleki firmanızın üzerine inşa edildiği temel taş olmalıdır. Dürüstlük, mesleki firmanızın da her alanına yayılmalıdır. Organizasyon şemanız üzerinde düşünmeniz ve dürüstlüğün tüm kilit faaliyet alanlarınızda uygulandığından emin olmanız da faydalı olacaktır. Örneğin, mesleki firmanızdaki temel pazarlama, faaliyet, insan kaynakları ve finans alanlarını düşünün. Her alanın bütünlük içinde çalıştığından emin olmalısınız.

### **İlke 2: Tarafsızlık**

Tarafsız olun. Kişisel çıkar, önyargı, baskı veya başkalarının çıkarları nedeniyle mesleki veya ticari yargılarınızdan ödün vermeyin. Taraf olunan durumlarda mesleki bir hizmet sunmanız halinde tarafsızlığınız zarar görebilir ve dolayısıyla kararınızın sonuçları değişebilir. Objektif olmak, dış etkenlerden etkilenmemek anlamına gelir; yani, muhasebe meslek mensubu kendi kararını kendi verir.

### **İlke 3: Mesleki yeterlilik ve gerekli özen**

Tüm işlerin mesleki yeterlilik ve gerekli özen gösterilerek yapıldığından emin olun. Yetkin mesleki hizmet sağlamak için hem siz hem de personeliniz bilgiye ve ilgili beceriye sahip olmalısınız.

Bu, aynı zamanda mesleki firmanızın teknik ve mesleki standartları uygularken makul önem ve özen göstermesi gerektiği anlamına gelir. Mesleki yeterlilik, belirli bilgi ve becerilere sahip olmak ve görevi yerine getirme yeteneğine sahip olmak anlamına gelir. Sürekli mesleki gelişim yoluyla yeterliliğin sürdürülmesini sağlamalısınız.

Bir görev üstlenirken, sizin ve personelinizin, görevin gerekliliklerine uygun olarak sorumluluk duygusuyla hareket ettiğinizden emin olun. Siz ve personeliniz dikkatli, eksiksiz ve dakik olmalısınız. Tüm hizmetlerin yetkin bir şekilde ve gereken özenle sunulmasını sağlamak için sürekli olarak uygun eğitim ve denetim sağlanmalıdır.

### **İlke 4: Gizlilik**

Tüm müşteri ve mesleki firma bilgilerini gizli tutun. Yetkiniz olmadan mesleki firma dışında hiçbir müşteri bilgisini ifşa etmeyin ve müşteri bilgilerini kişisel çıkar veya amaç için kullanmayın. Bilgilerin gizli tutulmasını sağlamak için sosyal çevreniz dahil her zaman dikkatli olun.

Gizlilik ilkesine ilişkin sınırlı istisnalar vardır. Müşteri izin veriyorsa ve yasa gereği bunu yapmanız gerekiyorsa ifşa yükümlülüğünüz vardır. Öte yandan, kalite inceleme kontrolleri ile uyum çerçevesinde zorunlu olması halinde ya da bir soruşturmaya cevaben de bilgileri açıklama göreviniz vardır. Yasal süreçlerde bir muhasebe meslek mensubu, mesleki çıkarlarını korumak veya teknik ve etik standartlara uymak için bilgileri ifşa edebilir. Bu, özellikle IESBA Etik Kuralların 360. Bölümünün “Yasalara ve Düzenlemelere Uyumsuzluklara Müdahale Etme” ile ilgili hükümlerinin anlaşılmasını ve bunlara uyulmasını içerir.



### **İlke 5: Mesleki davranış**

Muhasebe mesleğini diğerlerinden ayıran özellik, kamu yararı içerisinde hareket etme sorumluluğunu kabul etmesidir. Bu, mesleki davranışın, bir muhasebe meslek mensubunun müşterilerinin ve halkın çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyması gerektiği anlamına gelir.

Bu aynı zamanda, ilgili tüm yasa ve yönetmeliklere uymak ve mesleğin itibarını zedeleyebilecek herhangi bir eylemden kaçınmak anlamına gelir. Bu durum, mesleki hizmetleri tanıttığınızda veya pazarladığınızda da geçerlidir. Tanıtımlar, dürüst ve doğru bir şekilde yapılmalı ve abartılı iddialar veya başkalarının çalışmalarına yönelik aşağılayıcı referanslar içermemelidir.

Oldukça öznel olabileceği ve ülkeden ülkeye değişebileceği için mesleki davranışın tek bir tanımı yoktur. Kendi davranışını izlemek ve değerlendirmek, mesleği itibarsızlaştırabilecek herhangi bir eylemden kaçınmak, her meslek mensubunun sorumluluğundadır.

Mesleki davranış, hem kurum içinde hem de kurum dışında uygulanır. Meslek mensubu, bunun kendi mesleki firmasındaki herkes için geçerli olduğundan emin olmalıdır. Bu, geniş bir alanda geçerli olabilir, ancak esas olarak mesleki firmanın merkezi için geçerlidir. Bir firmanın mesleki bir kuruluş olabilmesi için mesleki davranış sergilemesi gerekir.

Ayrıca, mesleki firmanın üçüncü taraflarla olan ilişkilerinde de profesyonel davranış göstermesi şarttır. Tüm bu süreçlerde, mesleki firmanın kendisi mesleki davranış sergilemeli ve profesyonel bir şekilde hareket etmelidir.

#### **7.2.3 Kavramsal Çerçeve**

Muhasebe meslek mensuplarının hizmet verdiği koşullar, temel ilkelere uyuma yönelik tehditler oluşturabilir. Tüm meslek mensuplarının kavramsal çerçeveye ve temel ilkelere uyması önemlidir. Kavramsal çerçeve, ISA'ları ve güvence denetimini uygularken belirli bağımsızlık standartlarına uyması gereken denetçiler için de geçerlidir.

Kavramsal çerçeve, tehditler ve koruma önlemleri yaklaşımı kullanır. Bu, koşulların veya bir durumun temel ilkelere uyuma yönelik tehditler oluşturup oluşturmadığını ve eğer öyleyse, bu tür tehditlerin kabul edilebilir bir düzeyde olup olmadığını ve sonuç olarak ne yapılması gerektiğini değerlendirmek için basit, üç aşamalı bir süreci tanımlayan hükümlerle IESBA Etik Kuralları içinde ayrı bir bölüm oluşturur. Kavramsal çerçevenin aşamaları, bu tehditleri ortadan kaldırarak veya kabul edilebilir bir düzeye indirerek tanımlamayı, değerlendirmeyi ve ele almayı içerir.

Kavramsal çerçevenin bir açıklaması IESBA Etik Kurallar Bölüm 120'de verilmiştir.

Bölüm 120 hükümleri “adım adım” bir kontrol listesi oluşturmayı amaçlamaz. Bunun yerine, muhasebe meslek mensuplarının gerçeklere ve koşullara bakılmaksızın tehditleri belirlemesi, değerlendirmesi ve ele alması için mantıksal ve sistematik bir yaklaşım belirtir. Ku-

ralların sonraki bölümlerindeki hükümler, kavramsal çerçevenin hükümlerini temel alır ve belirli durumlarda uygulanan yasaklar dahil olmak üzere, belirli bir hizmetin gerçeklerine ve koşullarına bağlı olarak duruma özgü rehberlik sağlar. Bu nedenle, sonraki bölümler kademeli olarak artar ve Bölüm 120'de yer alan konuları tekrarlamaz.

Kavramsal çerçeveyi uygularken, muhasebe meslek mensubunun aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerekmektedir:

- a) Mesleki muhakeme yapmak,
- b) Yeni bilgiler, gerçekler ve koşullarda meydana gelen değişiklikler için hazır olmak,
- c) Makul ve bilgili üçüncü taraf testini kullanmak.

### **Mesleki Muhakemenin Hayata Geçirilmesi**

Mesleki muhakeme, belirli mesleki faaliyetlerin niteliği, kapsamı, ilgi alanları, ilişkiler dahil olmak üzere gerçekler ve koşullarla orantılı ilgili eğitim, mesleki bilgi, beceri ve deneyimin uygulanmasını içerir. Muhasebe meslek mensubu mevcut eylemler hakkında bilinçli kararlar vermek ve bu tür kararların koşullara uygun olup olmadığını belirlemek için kavramsal çerçeveyi uygularken mesleki muhakeme yapılmalıdır.

Kavramsal çerçevenin uygun şekilde uygulanması için bilinen gerçeklerin ve koşulların anlaşılması esastır. Bu anlayışa sahip olmak, gerekli eylemleri belirlemek ve temel ilkelerin tümüne uyulup uyulmadığı konusunda bir sonuca varmak, mesleki muhakemenin kullanılması ile gerçekleşir.

Bu anlayışı elde etmek için mesleki muhakemede bulunurken, denetçi şunları değerlendirebilir:

- Muhasebe meslek mensubunun bildiği gerçekler ve koşullarda potansiyel olarak ilgili bilgilerin eksik olabileceğinden endişelenmek için nedenler vardır.
- Bilinen gerçekler ve koşullar ile muhasebe meslek mensubunun beklentileri arasında bir tutarsızlık vardır.
- Muhasebe meslek mensubunun deneyimi ve uzmanlığı bir sonuca varmak için yeterlidir.
- İlgili deneyim ve uzmanlığa sahip başka kişilere de danışmaya ihtiyaç vardır.
- Bilgi, bir sonuca varmak için mantıklı bir temel sağlar.
- Muhasebe meslek mensubunun peşin hükmü veya önyargısı, mesleki muhakeme yapmasını etkiliyor olabilir.
- Mevcut bilgilere dayanarak ulaşılabilecek başka uygun sonuçlar olabilir.

## Makul ve Bilgili Üçüncü Taraf

Belirtildiği gibi, muhasebe meslek mensubu kavramsal çerçeveyi uygularken makul ve bilgili üçüncü taraf testini kullanacaktır. Makul ve bilgili üçüncü taraf testi, aynı sonuçlara başka bir tarafça varılıp varılmayacağı konusunda muhasebe meslek mensubu tarafından değerlendirilir. Bu değerlendirme, sonuçlar çıktığı anda muhasebecinin bildiği veya makul olarak bilmesi beklenen tüm ilgili gerçekleri ve koşulları tartan makul ve bilgili bir üçüncü tarafın bakış açısından yapılır.

### 7.2.3a Etik Tehditler

Kavramsal çerçeve, muhasebe meslek mensubunun temel ilkelere uyuma yönelik tehditleri belirlemesini gerektirir. Bu, uygulanabilir olduğunda bağımsızlığa yönelik tehditlerin tanımlanmasını içerir. Temel ilkelere uyumu tehlikeye atabilecek her türlü mesleki faaliyet, çıkar ve ilişki dahil olmak üzere gerçeklerin ve koşulların anlaşılması, muhasebe meslek mensubunun bu tür bir uyumu belirlemesi için esastır. Meslek, mevzuat, yönetmelik, mesleki firma veya müşteri tarafından oluşturulmuş, muhasebe meslek mensubunun etik olarak hareket etmesine yardımcı olabilecek belirli koşulların, politikaların ve prosedürlerin varlığı da temel ilkelere uyuma yönelik tehditlerin belirlenmesine yardımcı olabilir.

Bu tür koşulların, politikaların ve prosedürlerin örnekleri şunları içerir:

- Kurumsal yönetim gereksinimleri,
- Mesleğe girmek için eğitim, staj ve deneyimin şartları,
- Muhasebe meslek mensubu ve kamuoyunun etik olmayan davranışlara dikkat çekmesini sağlayan etkili şikâyet sistemleri,
- Açık bir şekilde belirlenmiş etik şartların ihlalini rapor etme görevi,
- Mesleki veya düzenleyici denetleme ve disiplin prosedürleri.

Temel prensiplere uyulması konusu, potansiyel olarak çok çeşitli koşullar ve ilişkiler tarafından tehdit edilebilir. Tehdit oluşturan her durumu tanımlamak mümkün değildir. Ek olarak, görevlerin ve mesleki görevlerin niteliği farklılık gösterebilir ve sonuç olarak farklı türde tehditler yaratılabilir.

Bağımsızlık standartlarına uymaya yönelik tehditlerin, temel ilkelere uymaya yönelik tehditlerle aynı olduğunu belirtmek önemlidir. Temel ilkelere uyuma ve bağımsızlığa yönelik tehditler, beş kategoriden birine veya birkaçına ayrılır. Bunlar, verilen örneklerle aşağıda belirtilmiştir.

#### 1. Kişisel çıkar

Kişisel çıkar tehdidi, müşterinizin çıkarları için değil, kendi çıkarınız doğrultusunda hareket etmenizdir. Finansal veya diğer çıkarlar, kararınızı veya davranışlarınızı uygunsuz bir şekilde etkileyebilir.

## 2. Kendi kendini denetim

Bu, mevcut bir faaliyeti gerçekleştirmenin bir parçası olarak bir yargı oluştururken güveneceğiniz, sizin tarafınızdan veya mesleki firmanızdaki başka bir kişi tarafından verilen önceki bir kararın veya gerçekleştirilen faaliyetin sonuçlarını uygun şekilde değerlendiremeyeceğiniz tehditidir. Bu, mesleki firmanız veya kendiniz tarafından sağlanan geçmiş bir hizmeti değerlendirmeniz veya bu konuda bir yargıya varmanız gerektiğinde ortaya çıkar.

## 3. Taraf tutma

Tehdit, müşterinizin veya çalıştığınız mesleki firmanın pozisyonunu veya menfaatini savunduğunuzda ortaya çıkar. Tarafsızlığınızın tehlikeye atıldığı noktaya kadar belirli çıkarların lehine belirli bir pozisyonu teşvik edebilirsiniz.

## 4. Yakınlık

Tehdit, müşterinizle fazla yakın olduğunuzda ortaya çıkar. Bir müşteriyle ya da ilgili bir tarafla kurulan uzak ve yakın ilişki sebebiyle onların çıkarlarının lehine hareket edebileceğiniz anlamına gelebilir.

## 5. Yıldırma

Bu tehdit, belirli bir şekilde hareket etmeniz için müşteriniz tarafından size gözdağı verilmesi durumunda ortaya çıkan tehdit türüdür. Belirli bir şekilde hareket etmeniz için baskı veya aşırı etki altında olabilirsiniz ve tarafsızlığınız tehlikeye girebilir. Bu baskılar gerçek olabilir ya da öyle algılanabilir. Bu etik tehditlerin her biri, müşteri ile olan ilişkinizin bir aşamasında kendi kendine ortaya çıkabilir. Bir durum birden fazla tehdit oluşturabilir ve bir tehdit birden fazla temel ilkeye olan uyumu etkileyebilir. Olağanüstü durumlarda, beş etik tehdidin tümü birlikte ortaya çıkabilir. Bu, muhasebe meslek mensubu ve mesleki firmasını temel ilkeleri ve etik konularından ödün vermesi için aşırı baskı altına sokabilir.

## Etik Tehdit Örnekleri

IESBA Etik Kurallar bir rehber olarak kullanılmak üzere etik tehditlere ilişkin bazı örnekler de vermektedir; ancak, tüm tehditlerin belirlenmesi ya da açıklanması mümkün değildir. En temel ilke ise muhasebe meslek mensuplarının temel ilkelere bağlılık dirayetlerini sekteye uğratacak işlere, uğraşılara ya da ilişkilere kasten girmemeleri gerektiğidir.

**Tablo 7.1** Mesleki firmaların karşılaşılabileceği tehdit örnekleri

<b>Tehdit Türleri</b>	<b>Örnekler</b>
<b>Kişisel çıkar</b>	<p>Borç vermeyi ya da diğer önemli iş ilişkilerini kapsayacak şekilde müşteriyle doğrudan finansal çıkar ilişkisi kurma ya da taahhüt sözleşmesiyle alakalı olarak koşullu ücret düzenlemesine gidilmesi. Bir müşteri ile yakın bir iş ilişkisine sahip olmak.</p> <p>Kişisel çıkar için kullanılacak gizli bilgilere erişim sahibi olmak. Bir müşteriden alınan toplam ücrete bağımlılık veya önemli bir müşteriyi kaybetme endişesi. Müşteri tarafından sunulan ve alınması onaylanmış bir değer üstünde olan hediyeleri kabul etmek.</p> <p>Aynı mesleki firma tarafından yapılan bir mesleki hizmet ile ilgili önemli bir hatanın bulunması.</p>
<b>Kendi kendini denetleme</b>	<p>Sistemi tasarladıktan ya da uygulamaya geçirdikten sonra bir sistemin verimliliği hakkında güvence raporu yayınlayan bir mesleki firma.</p> <p>Mesleki firmanın, bir güvence müşterisine, güvence denetiminin konusunu doğrudan etkileyen bir hizmet vermesi.</p> <p>Konusu mesleki firma tarafından hazırlanan bir sözleşmeyi kabul etmek.</p>
<b>Taraf tutma</b>	<p>Listelenen bir denetim müşterisindeki hisselerin teşvik edilmesi.</p> <p>Üçüncü şahıslarla olan anlaşmazlıkların çözümünde veya davalarda güvence müşterisi adına bir avukat olarak hareket etmek. Bir müşteri adına mevzuat lehine lobi yapmak.</p>
<b>Yakınlık</b>	<p>Bir müşterinin yöneticisi veya yetkilisi ile veya sözleşmenin konusu üzerinde etki sahibi olan bir çalışanla yakın veya yakın aile ilişkisi (sözleşme ekibinin herhangi bir üyesi için geçerlidir).</p> <p>Müşterinin yöneticisi veya yetkilisi olan mesleki firmanın eski bir iş ortağı ya da güvence denetiminin konusu üzerinde doğrudan ve önemli etkisi olan bir çalışan.</p> <p>Denetim müşterisiyle uzun süredir ilişkisi olan bir denetim ekibi üyesi.</p>
<b>Yıldırma</b>	<p>Mesleki bir konu hakkındaki bir anlaşmazlık nedeniyle bir müşteri sözleşmesinde işten çıkarılma veya yer değiştirme ile tehdit edilmek.</p> <p>Bir müşteri tarafından dava açmak ile tehdit edilmek.</p> <p>Tartışmalı bir konuda işverenin daha fazla uzmanlığa sahip olması nedeniyle bir çalışanın fikrine katılma konusunda baskı yapıldığını hissetmesi.</p> <p>Muhasebe meslek mensubu, bir denetim müşterisinin usulsüz muhasebe yapmasını desteklememesi halinde planlanan primin verilmeyeceğine dair mesleki firmanın ortağı tarafından bilgilendirilmesi.</p>

### 7.2.3b Tehditleri Değerlendirmek

Temel ilkelere veya bağımsızlığa olan uyuma yönelik bir tehdit tespit edildiğinde muhasebe meslek mensubu, bu tür bir tehdidin kabul edilebilir düzeyde olup olmadığını değerlendirecektir. Kabul edilebilir düzey, makul ve bilgili üçüncü taraf testini kullanan muhasebe meslek mensubunun, muhtemelen temel ilkelere uyduğu sonucuna varacağı düzeydir.

Muhasebe meslek mensubu, tehditlerin düzeyini değerlendirirken nicel faktörlerin yanı sıra nitel faktörleri de dikkate alacaktır. Ayrıca, muhasebe meslek mensubu, varsa birden çok tehdidin tüm etkisini hesaba katacaktır.

Tehditlerin tanımlanmasına yardımcı olmanın yanı sıra, meslek, mevzuat, düzenleme, mesleki firma veya müşteri tarafından belirlenen koşulların, politikaların ve prosedürlerin varlığı da temel ilkelere uyuma yönelik tehdit seviyesinin değerlendirilmesiyle ilgili faktörler olabilir. Bu koşullar, politikalar ve prosedürler artık koruma önlemleri olarak sınıflandırılmamaktadır; çünkü bunlar, muhasebe meslek mensubu veya mesleki firmanın tehditleri kabul edilebilir bir düzeye indirmek için gerçekleştirdiği belirli eylemler değildir ve bu nedenle bir koruma olarak kabul edilmesi gereken yeni kriterleri karşılamamaktadır. Bununla birlikte, bunların varlığı veya yokluğu, tehdidi kabul edilebilir bir düzeye indirmeye katkıda bulunup bulunmadıklarının belirlenmesinde muhasebe meslek mensubu tarafından dikkate alınmalıdır.

### 7.2.3c Tehditleri Ele Alma

Muhasebe meslek mensubu, tespit edilen tehditlerin kabul edilebilir düzeyde olmadığına karar verirse, tehditleri ortadan kaldırarak veya kabul edilebilir bir düzeye indirerek ele almalıdır. Kabul edilebilir düzeyde olmayan tehditleri ele almak için, muhasebe meslek mensubu üç olası eylem planına sahiptir:

- a) Çıkarlar ve ilişkiler dahil olmak üzere tehditleri yaratan koşulları ortadan kaldırmak,
- b) Tehdidi kabul edilebilir bir düzeye indirmek için mevcut ve uygulanabilecek durumda olan önlemlerin uygulanması,
- c) Belirli bir mesleki faaliyeti reddetmek veya sona erdirmek.

Gerçeklere ve koşullara bağlı olarak, tehdidi oluşturan durum ortadan kaldırılarak bir tehdit ele alınabilir. Bununla birlikte, tehditlerin ancak mesleki faaliyeti reddetmek veya sona erdirmekle ele alınabileceği bazı durumlar vardır. Bunun nedeni, tehditleri oluşturan koşulların ortadan kaldırılamaması veya tehdidi kabul edilebilir bir düzeye indirmek için önlemlerin uygulanamamasıdır.

### 7.2.3d Önlemler

Tehditleri kabul edilebilir bir düzeye indirmek için uygulanabilecek önlemlerin farkında olmak önemlidir. Önlemler, bireysel veya toplu halde, muhasebe meslek mensubunun temel ilkelere uyuma yönelik tehditleri etkili bir şekilde kabul edilebilir bir düzeye indirgemek için alabileceği eylemlerdir. Eylemler, yalnızca, muhasebe meslek mensubunun temel ilkelere uymasını sağlayacak şekilde tehditleri kabul edilebilir bir düzeye indirmede etkili olduklarında önlem olurlar. Muhasebe meslek mensubunun, bir eylemin bir güvenlik önlemi olup olmadığını belirlemek için mesleki muhakemesini kullanması gerekir.

## Önlem Örnekleri

Önlemler gerçeklere ve koşullara bağlı olarak değişir. Belirli durumlarda tehditleri ele almak için güvenlik önlemleri olabilecek eylem örnekleri şunları içerir:

- Bir iş kabul edildiğinde gerekli görevlere ek süre ve nitelikli personel atamak, kişisel çıkar tehdidi olabilir.
- Güvence-dışı hizmete dahil olmayan bir muhasebe meslek mensubunun, gerçekleştirilen güvence-dışı çalışmayı gözden geçirmesi, kendi kendini denetleme tehdidi olabilir.
- Güvence ekibinin bir üyesi olmayan uygun bir inceleyicinin, gerçekleştirilen güvence hizmetini gözden geçirmesi veya gerektiğinde kendi kendini denetleme tehdidini ele alabileceği tavsiyelerde bulunması.
- Bir güvence hizmeti müşterisine güvence dışı hizmetlerin sağlanması için ayrı raporlama hatları olan farklı ortaklar ve güvence ekiplerinin kullanılması kişisel çıkar, kendi kendini denetleme, taraf tutma, yakınlık veya yıldırma tehditlerinden biri olabilir.
- Gizli nitelikteki konularla uğraşırken ekipleri ayırmak kişisel çıkar tehdidi olabilir.
- Sağlanan hizmetlerin niteliğini ve müşterinin yönetiminden sorumlu olanlara ücretlerin kapsamını açıklamak, bir kişisel çıkar tehdidini ele alabilir.
- Sözleşmenin bir bölümünü uygulaması için başka bir mesleki firmanın dahil edilmesi, kişisel çıkar, kendi kendini denetleme, taraf tutma veya yakınlık tehditlerini ele alabilir.

## Etik Tehditler ve Olası Önlemler

IESBA Etik Kurallar, etik tehditlerin türlerine ve örneklerine genel bir bakış ve bu tehditleri ele alabilecek koruma önlemleri örneği sağlar. Bunlar, IESBA Etik Kuralların ilgili bölümüyle birlikte [Tablo 7.2](#)'de belirtilmiştir.

**Tablo 7.2** Olası tehditler ve önlemler

Mesleki Görevlendirme (Etik Kurallar Bölüm 320)		
Aşama	Olası tehditler	Uygulanabilecek önlemler
Müşteri Kabulü	Şüpheli yönetim davranışı (örneğin, yasadışı faaliyetlere, kara para aklamaya, sahtekarlığa veya şüpheli finansal raporlama uygulamalarına dahil olmak) kişisel çıkar tehdidi oluşturabilir.	Müşterinin anlayışı ve yönetim yapıları hakkında kapsamlı bilgi edinin. Müşterinin kurumsal yönetim uygulamaları ve iç kontroller konusundaki taahhüdünü güvence altına alın.
Sözleşme Kabulü	Sözleşmeyi hayata geçirmek için yeterli bilgi ve beceri eksikliği, kişisel çıkar tehdidi oluşturabilir. Uygun olmayan veya yetersiz tavsiyeye güvenmek de kişisel çıkar tehdidi oluşturabilir.	Gerektiğinde uzmanlardan yararlanın. Görevlerin yerine getirilmesi için gerçekçi bir zaman dilimi üzerinde anlaşın. Gerekli yetkinliklere sahip yeterli ve tecrübeli çalışanları görevlendirin. Bir uzmana güvenmenin gerekli olduğu durumlarda, onların itibarını, uzmanlığını, kaynaklarını ve uygulanabilir mesleki ve etik standartları tespit edin.

Mesleki Görevlendirme (Etik Kurallar Bölüm 320)		
Aşama	Olası tehditler	Uygulanabilecek önlemler
Mesleki Görevlendirmelere İlişkin Değişiklikler	Kişisel çıkar tehditleri, aşağıdaki gerçekler ve koşullar nedeniyle ortaya çıkabilir: Mesleki görevlendirme değişikliklerin gerekçesi tam olarak bilinmemektedir, bu da bildirilmemiş karar olarak kabul edilmektedir. Eksik veya tamamlanmamış bilgi varsa, başka bir muhasebe meslek mensubunun mevcut işini tamamlayıcı veya ek mesleki çalışma yürütme talebi. Mesleki görevlendirme, bir gizlilik durumu veya yasal düzenleme ile bilgi edinmeye yönelik yasak nedeniyle sınırlandırılmıştır.	Kabul etmeden önce mevcut muhasebe meslek mensubu ile iletişime geçin. Değişimin arkasındaki nedenleri araştırın. Mevcut muhasebe meslek mensubunun görüşüne göre, önerilen muhasebe meslek mensubunun bilmesi gereken herhangi bir gerçek hakkında bilgi isteyin. Mevcut muhasebe meslek mensubundan müşteri aracılığıyla bilgilerin açıklanmasını isteyin. Mevcut muhasebe meslek mensubundan gizli bilgi elde etmek için müşteri ile görüşün. Üçüncü tarafları veya üst yönetimin veya müşterinin yönetiminden sorumlu olanların geçmiş araştırmalarını sorgulayın.



## Modül 7: Risk Yönetimi

Mesleki Görevlendirme (Etik Kurallar Bölüm 310)	
Olası tehditler (iş ilişkileri)	Uygulanabilecek önlemler
<p>Muhasebe meslek mensubu, müşteriyle doğrudan rekabet eder veya bir müşterinin büyük bir rakibi ile ortak bir girişimde bulunur.</p> <p>Çıkarları çatışan veya söz konusu konuyla ilgili olarak birbirleriyle ihtilaf halinde olan müşteriler için mesleki hizmetler.</p>	<p>Müşteriye mesleki firmanın bir çıkar çatışması oluşturabilecek ticari çıkarlarını bildirin ve harekete geçmek için onaylarını alın.</p> <p>Bilinen tüm ilgili taraflara, muhasebe meslek mensubunun, ilgili çıkarların çatıştığı bir konuda iki veya daha fazla taraf adına hareket ettiğini bildirin ve harekete geçmek için onaylarını alın.</p> <p>Müşteriye, muhasebe meslek mensubunun, önerilen hizmetlerin sağlanmasında herhangi bir müşteri için özel olarak hareket etmediğini ve hareket etmek için rızasını aldığını bildirin.</p> <p>Diğer önlemler şunları içerir:</p> <p>Aynı hizmet ekiplerinin kullanımı,</p> <p>Güvenlik ve gizlilik konularında denetim ekibi üyeleri için açık öneriler,</p> <p>Hizmetin sağlanmasında yer almayan veya başka bir şekilde çatışmadan etkilenen ve temel yargıların ve sonuçların uygun olup olmadığını değerlendirmek için yapılan işi gözden geçiren uygun bir inceleyciyeye sahip olmak.</p>

Mesleki Görevlendirmeler (Etik Kurallar Bölüm 321)	
Olası tehditler (iş ilişkileri)	Uygulanabilecek önlemler
<p>Mevcut bir müşterisi olmayan bir mesleki firma adına muhasebe, denetim veya diğer raporlama standartlarının uygulanmasına ilişkin ikinci bir görüş vermek, özellikle aynı gerçeklere dayanmadığında kişisel çıkar tehdidi oluşturabilir.</p>	<p>Müşterinin ikinci görüşünü çevreleyen sınırlamaları müşteriye açıklayarak ve mevcut muhasebe meslek mensubuna görüşün bir kopyasını vererek, mevcut muhasebe meslek mensubu ile iletişim kurmak için müşterinin izninin alınması.</p>

Ücretler ve diğer ödeme türleri (Etik Kurallar Bölüm 330)	
Olası tehditler (iş ilişkileri)	Uygulanabilecek önlemler
<p>Gerçek değerinin altında paha biçme: Teklif edilen ücretler, yetkin bir hizmeti gerçekleştirmek için gereken miktardan daha düşük olduğunda, mesleki yeterliliğe ve gerekli özene yönelik kişisel çıkar tehdidi oluşturabilir.</p>	<p>Ücret seviyesinin veya görevin kapsamının ayarlanması.</p> <p>Yapılan işin uygun bir kişi tarafından gözden geçirilmesi.</p>
<p>Beklenmedik durum ücretleri: Özellikle güvence dışı görevlerde, tarafsızlığa yönelik kişisel çıkar tehdidi oluşturabilir.</p>	<p>Ücret esasına ilişkin olarak müşteri ile önceden yazılı bir sözleşme yapılması.</p> <p>Uygun bir kişinin yapılan işi gözden geçirmesi.</p>
<p>Alınan sevk ücreti veya komisyon, tarafsızlığa, mesleki yeterliliğe ve gerekli özene yönelik kişisel çıkar tehdidi oluşturabilir.</p>	<p>Başka bir muhasebe meslek mensubuna önerilen iş için ödenen önerme ücretine ilişkin tüm düzenlemelerin müşteriye açıklanması.</p> <p>Müşteriyi başka bir muhasebe meslek mensubuna göndermek amacıyla bir sevk ücreti almak için herhangi bir düzenlemenin müşteriye açıklanması.</p> <p>Müşteriye üçüncü bir tarafça mal ve hizmetlerin satılmasına ilişkin olarak komisyon düzenlemeleri için müşteri ile önceden anlaşma yapılması.</p>

## Modül 7: Risk Yönetimi

Teşvikler (Hediyeler ve Ağırlama dahil) (Etik Kurallar Bölüm 340)	
Olası tehditler	Uygulanabilecek önlemler
Bir müşteriden hediye kabul etmek kişisel çıkar tehdidi veya yakınlık tehdidi oluşturur; tarafsızlığa yönelik bir yıldırma tehdidi, bu tür tekliflerin kamuya ifşa edilmesi olasılığından da kaynaklanabilir.	<p>Teşvik etme veya kabul etme konusunda mesleki firmanın veya müşterinin yöneticisine karşı şeffaf olmak.</p> <p>Teşvikin mesleki firmanın üst yönetimi veya mesleki firmanın etik uyumluluğundan sorumlu başka bir kişi tarafından izlenen bir kayıt defterine kaydedilmesi.</p> <p>Mesleki hizmete başka şekilde dahil olmayan ve muhasebe meslek mensubunun teşviki kabul ettiği müşteri ile ilgili olarak muhasebe meslek mensubu veya mesleki firma tarafından yapılan herhangi bir işi veya alınan kararları gözden geçiren uygun bir inceleyiciye sahip olmak.</p> <p>Teşvikin makbuzlardan sonra hayır kurumuna bağışlanması ve bağışın uygun şekilde, örneğin mesleki firmanın üst düzey yönetiminin bir üyesine ifşa edilmesi.</p> <p>Alınan teşvikin maliyetinin karşılanması.</p> <p>Kabul edildikten sonra, mümkün olan en kısa sürede bir hediye gibi teşvikin iade edilmesi.</p>

İlişkiler- İş, Aile ve Kişisel, Bir Denetim Müşterisine Sunulan Son Hizmet, Denetim Müşterisinin Yöneticisi veya Çalışanı olarak hizmet vermek, Denetim Müşterisine İstihdam Sağlamak, Geçici Personel Görevlendirmeleri (Etik Kurallar'ın 520, 521, 522, 523, 524 ve 525 Bölümleri)	
Olası tehditler	Uygulanabilecek önlemler
Bir müşteri veya onun yöneticileri, yetkililer veya çalışanlarıyla çıkar veya kişisel bir ilişki veya iş ilişkisine sahip olmak, kişisel çıkar, yakınlık veya yıldırma tehditleri oluşturabilir.	<p>Hizmet ekibinden tehdidi oluşturan kişinin çıkarılması.</p> <p>Denetim ekibinin sorumluluklarının, herhangi bir denetim ekibi üyesinin yakın bir aile üyesinin sorumluluğunda olan konularla ilgilenmemeleri için yapılandırılması.</p> <p>Bir denetim ekibi üyesi tarafından gerçekleştirilen işi inceleyen uygun bir kişiye sahip olunması.</p> <p>Bir denetim ekibi üyesinin bir müşteri ile çalışmaya başlaması durumunda, uygun bir inceleyicinin denetim ekibindeyken bireysel olarak yapılan önemli yargıları gözden geçirmesi.</p>

### 7.2.3e Varlığı Süren Tehditler

Muhasebe meslek mensubu, bir tehdidin ortadan kaldırılıp kaldırılmadığını veya kabul edilebilir bir düzeye indirilip indirilmediğini etkileyebilecek yeni bilgilerin veya koşullardaki değişikliklerin farkına varırsa, tehdidi buna göre yeniden değerlendirmeli ve ele almalıdır.

### 7.2.3f Yapılan Önemli Yargılamaların ve Genel Sonuçların Değerlendirilmesi

Tehditleri ele alırken, muhasebe meslek mensubu, gerçekleştirdiği veya gerçekleştirmeyi düşündüğü eylemlerin tehditleri ortadan kaldırıp kaldırmayacağı veya kabul edilebilir bir düzeye indirip indirmeyeceği konusunda genel bir sonuç çıkarmalıdır. Bu yeni gereksinim, “geri adım” hükmü olarak adlandırılır. Bu aynı zamanda muhasebe meslek mensubunun, makul ve bilgili üçüncü taraf testini kullanarak, yapılan önemli yargıların veya ulaşılan sonuçların uygun olup olmadığına ilişkin genel bir değerlendirme yapmasını sağlar.

## 7.3 Mesleki Firma Bünyesinde Risk Yönetimi

### 7.3.1 Mesleki Firma Bünyesinde Riskin Tespit Edilmesi

Risk yönetimi, son yıllarda önemi artan bir mesleki firma bünyesinde yaşam alanı anlamına gelir. Bir mesleki firmanın yürürlükte olan bir risk yönetimi programına sahip olmasının birkaç nedeni vardır:

- Varlıkları, finansmanı ve mesleki firma faaliyetlerini korumak,
- Tatmin edici yasal uyum, kurumsal yönetim ve durum tespitine katkıda bulunmak,
- Mesleki firmanın sunduğu hizmetleri geliştirmek,
- Mesleki firmanın itibarını, güvenilirliğini ve statüsünü korumak,
- Mesleki firmaya olan güveni artırmak,

Bir risk yönetimi programı uygulamak, muhasebe firmalarına birçok fayda sağlar. Bu faydalar şunlardır:

- Mesleki firmalarında daha etkili stratejik planlama,
- Daha iyi iş akışları ve müşteri değerlendirmesi ve iş süreçleri aracılığıyla daha iyi maliyet kontrolü;
- Daha iyi müşteri ve iş kontrolleri yoluyla artan karlılık,
- Daha iyi süreçler ve acil durum planlarının bir sonucu olarak daha az dava edilme riski,
- Riske maruz kalma konusunda artan bilgi ve anlayış,
- Sistematik, iyi bilgilendirilmiş ve kapsamlı bir karar verme yöntemi,
- Mesleki firmadaki tüm personel tarafından sürecin daha iyi anlaşılması sayesinde daha az kesinti ve daha az yeniden çalışma,
- Bir mesleki firma içinde sürekli iyileştirme için zemin hazırlar.

### 7.3.1a Risk Yönetimi Programı Oluşturma

Bir risk yönetimi programı oluşturmak için, ilgili adımları atmak önemlidir. Bu adımlar şunlardır:

- 1. Risk politikasına dayalı bir risk yönetimi çerçevesi uygulayın**
- 2. Durumu değerlendirin**
  - (a) Mesleki firmanın amaçlarını ve hedeflerini düşünün,
  - (b) Mesleki firmanın faaliyet gösterdiği ortamı düşünün,
  - (c) İç ve dış paydaşları belirleyin.
- 3. Riskleri belirleyin**
  - (a) Mevcut ve potansiyel risklerin yanı sıra mevcut kontrolleri belirleyin.
- 4. Riskleri analiz edin ve değerlendirin**
  - (a) Kendi mesleki firmanızın risklerini sürekli olarak analiz edin ve değerlendirin,
  - (b) Yüksek ve düşük riskleri belirleyin.
- 5. Riskleri azaltın ve yönetin**
  - (a) Tanımlanan riski yönetmek için stratejiler geliştirin.
- 6. İletişim kurun ve danışın**
  - (a) Hepsinin iyi bilgilendirildiğinden emin olmak için mesleki firmanın tüm bölümleriyle ve mesleki firma dışındaki taraflarla iletişim kurun ve istişare edin.
- 7. İzleyin ve gözden geçirin**
  - (a) Risk yönetimi stratejilerini sürekli olarak izleyin ve gözden geçirin.
- 8. Kayıt tutun**
  - (a) Değerlendirme sürecinin belgelendirilmesi, belirlenen büyük riskler ve bu büyük risklerin etkisini azaltmak için tasarlanan önlemler dahil olmak üzere tüm politika ve prosedürlerin yazılı bir kaydını tutun.

Bu risk incelemesini tamamladıktan sonra, mesleki firmanın bir alanının yüksek risk teşkil ettiği tespit edildiğinde, şunları yapmanız gerekir:

- Riski azaltma yeteneğinizi mevcut prosedürler açısından değerlendirin,
- Bu alanı ve gelişimini ayarlayın veya yeniden değerlendirin,

- Personel eksikliklerini gidermek için personeli yeniden eğitin veya yeni personel istihdam edin,
- Mesleki firmanızın o alanındaki müşterilerle olan ilişkisini gözden geçirin,
- Risk yönetimi prosedürlerini uygulayın.

Aşağıda yer alanlar gibi risk yönetimi prosedürlerini göz önünde bulundurmanız da önemlidir:

- Sözleşme şartlarının netliği,
- Müşterileri ilgili riskler konusunda bilgilendirmek ve ileriye dönük olarak hem sizin hem de müşterinin yönetilecek risk seviyesi konusunda hemfikir olmanızı sağlamak (bunun ortadan kaldırılamayacağını kabul ediyorsanız),
- Yeterli güvenceyi sağlamak ve talepler gerçekleştiğinde kontrol etmek,
- Doğru ve güncel belgelendirme yapmayı sürdürmek,
- Eylem ve günlük çalışmalarının zamanında olmasını sağlamak,
- Sadece yeterli uzmanlığın olduğu alanlarda hizmet sunmak,
- Müşteriler ve danışmanlar veya temsilciler için daha katı seçim kriterleri uygulamak.

Riskleri belirlemek ve nasıl iyileştirileceğini belirlemek için kendinize sormanız gereken sorular aşağıdadır. Aşağıdaki kontrol listesinin yalnızca bir rehber olarak kullanılması ve her mesleki firmanın kendine özgü koşullarına göre özelleştirilmesi gerektiğini lütfen unutmayın.

### Durumu değerlendirin

Risk yönetimi süreci, denetçinin aşağıda yer alan (Tablo 7.3'te belirtilenler gibi) hususları dikkate almasını gerektirir:

**Tablo 7.3** Durum açısından dikkate alınması gereken konular

<input type="checkbox"/>	Mesleki firma hangi sonuçları elde etmek istiyor?
<input type="checkbox"/>	Firmanın faaliyet gösterdiği ortamın özelliği nedir? (örneğin; kültürel, yasal ve işletme ile ilgili)
<input type="checkbox"/>	Kurum-içi ve kurum-dışı paydaşları belirleyin. (örneğin; müşteriler, personel, danışmanlar, temsilciler, kurum-içi sistemler, üçüncü taraflar, tedarikçiler vb.)

Tüm paydaşlar dahil olmak üzere mesleki firma ile çevresi arasındaki ilişkiyi tanımlarken, mesleki firmanın güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditler tespit edilir.

Bu “stratejik” plan, mesleki firmanın finansal, işletme ile ilgili, rekabetçi, politik (toplumdaki imajı ve algısı), sosyal, kültürel ve yasal yönlerini içerecektir.

### 1. Riskleri belirleyin

Durum değerlendirildikten sonra, potansiyel risk faktörleri veya tehditler ve mesleki firmanın mevcut risk kontrollerinin tanımlanması gerekir. Bir firmadaki potansiyel riskler şu şekilde kategorize edilebilir:

- a. Gerçekleştirilen hizmetler,
- b. Sözleşme riski,
- c. Kabul veya devamlılık riski,
- d. Performans riski.

Bu risk alanlarının her birini gözden geçirmek için bir kontrol listesi oluşturulmuş ve bu modülün sonuna Ek 7.6’da eklenmiştir.

### 2. Riskleri analiz edin ve değerlendirin

Bir meslek mensubu, mesleki firmanın risklerini sürekli olarak analiz etmeli ve değerlendirmelidir. Risk değerlendirmesi aşağıdakileri dikkate alır (bkz. [Tablo 7.4](#)):

**Tablo 7.4** Risklerin sürekli olarak analiz edilmesi ve değerlendirilmesi

<input type="checkbox"/>	Önceden belirlenmiş olan risk tolerans (tahammül) düzeyleriyle riske maruz kalma düzeylerinin kıyaslanması.
<input type="checkbox"/>	Risk yönetimi yapılan faaliyetin önemi ve sonuçları.
<input type="checkbox"/>	Risk üzerindeki kontrol derecesi.
<input type="checkbox"/>	Riskten kaynaklanabilecek olası veya fiili kayıplar.
<input type="checkbox"/>	Riskün sunduğu avantajlar ve fırsatlar.

Muhasebe meslek mensuplarının kontrollerin maliyetini ve yeterliliğini belirlemek isteyeceği zamanlar olabilir. Bunu değerlendirmenin birkaç yolu vardır- en basit yol, bir olayın gerçekleşme olasılığını ve o olayın sonuçlarını dikkate almaktır, örneğin, Risk = Olabilirlik x Sonuç.

Başkalarına danışın ve deneyiminizi risk düzeyini hesaplamak için kullanın. Aşırı, yüksek, orta veya düşük olarak kategorize edilebilir. Riskler, yönetim önceliklerini belirlemek için sıralanmalıdır.

Diğer hususların yanı sıra, değerlendirme sürecinde aşağıda yer alan [Tablo 7.5](#)'te gösterilen öğeler incelenmelidir.

**Tablo 7.5** Risk düzeyinin değerlendirilmesi

	Değerlendirme	Yorum/Eylem	Tamamlanma tarihi:
1.	Mesleki firmanın mevcut ve öngörülen uygulama alanları		
2.	Mesleki firmanın bileşimi, deneyimi ve uzmanlığı		
3.	Mesleki firmanın yönetim ve iç kontrol prosedürleri		
4.	Dava edilme olasılığı ve herhangi bir hak talebine ilişkin potansiyel kapsam		
5.	Yeni ve mevcut müşterileri değerlendirme süreci		

Tanımlanan riskleri analiz etmek için kullanılabilecek diğer yaklaşımlar arasında kontrol listeleri, deneyime ve kayıtlara dayalı yargılar, akış şemaları, beyin fırtınası, sistem analizi ve senaryo analizi yer alır.

Birçok muhasebe meslek mensubunun prosedüre ilişkin rehberleri, kontrol listeleri ve halihazırda yürürlükte olan iç süreçleri vardır. Gerçekleştirilen risk analizinin seviyesi, mevcut bilgi ve verilere bağlı olacaktır. Bu analizler niteliksel, yarı niceliksel ve tam niceliksel arasında değişebilir. Niceliksel analiz durumunda, kullanılan verileri test etmek için bir duyarlılık analizi de kullanılmalıdır.

Mesleki firmanın maruz kaldığı risk türlerini değerlendirirken, hem kurum-içi riskleri hem de kurum-dışı riskleri dikkate almak önemlidir. Bu iki risk alanı aşağıda daha ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

### 7.3.2 Kurum-içi Risklerin İncelenmesi

#### 7.3.2a Personelin Oluşturduğu Riskler

Muhasebe meslek mensubu, çalışanların firmayı kısa vadeli bir istihdam seçeneği mi yoksa uzun vadeli bir fırsat olarak mı gördüğünü değerlendirmelidir.

Risk, mesleki firmanın kısa vadeli bir işveren olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Eğer mesleki firma, çalışanlar tarafından kısa vadeli bir istihdam olarak düşünülüyorsa, bu bir risk teşkil eder; fazla sayıda personelin kaybedilmesi, işlerin aksamasına neden olabilir ve bu durum firma için yeni personel bulma ve bunları eğitme konusunda bir maliyet oluşturur.

Muhasebe meslek mensubu, mesleki firmanın başarısı için kritik olan çalışanların olup olmadığını da dikkate almalıdır. Bir çalışan mesleki firmanın başarısı için kritikse, o çalışanın mesleki firmadan ayrılması, rakip bir mesleki firma kurması veya bir rakip için çalışmaya gitmesi durumunda faturalar ve kâr zarar görebilir.

Muhasebe meslek mensubunun ayrıca personelin iş sağlığı ve güvenliği riskleriyle karşı karşıya olup olmadığını da değerlendirmesi gerekir. Personel güvensiz bir ortamda çalışırsa, mesleki firma para cezaları ile işe gelmeme, yaralanma ve hatta bir çalışanın ölümü gibi riskler altındadır.

Bu tür riskler için risk azaltma stratejileri şunları içerir:

- Mesleki firmada uzun vadeli çalışma fikrine sahip olan doğru personeli bulma olasılığını artıracak seçim prosedürlerini uygulamak,
- Kilit personel veya uygun olduğu hallerde tüm personel tarafından imzalanacak gizlilik anlaşmaları ve/veya ticari anlaşmalara makul sınırlama getirmek,
- Performans beklentilerini ve hedeflerini iletme, performansı izlemek ve ücretlendirmeyi belirlemek için sağlam bir performans geliştirme sistemi uygulamak,
- Mesleki firmanın ihtiyaçları ile tutarlı olarak personel için sürekli eğitim ve çapraz eğitim sağlamak,
- Hastalık veya aniden işten ayrılma durumunda kilit görevleri yerine getirmek ve destek sağlamak için birkaç kişiyi görevlendirmek,
- Mesleki firmanın diğer işletim alanlarına aşina olması amacıyla, çeşitli faaliyet alanları boyunca personelin rotasyonunu sağlamak,
- Riskleri en aza indirmek için uygun iş sağlığı ve güvenliği politikalarını uygulamak,
- Kilit personeli tutmaya yardımcı olmak ve mesleki firmaya yönelik yarattıkları başarıyı paylaşmalarına izin vermek için öz sermayeyi, kar paylaşımını veya diğer teşvikleri kullanmak. Ancak, istenmeyen davranışları da teşvik edebileceğinden, bu tür teşvik programlarının nasıl tasarlandığına dikkat edin,
- İstifa eden personel için gerekli ihbar süresinin gözden geçirilmesi. Bölgede uygulanan yönetmeliklerinize bağlı olarak istenmeyen yasal sonuçlara yol açabileceğinden buna dikkat edin.

### 7.3.2b İşletme Tesislerinin ve Konumunun Oluşturduğu Riskler

Muhasebe meslek mensubunun, mesleki firmanın mevcut konumuna ne kadar bağımlı olduğunu düşünmesi gerekir.

Mesleki firma, faturaları oluşturmak için önemli ölçüde bulunduğu yere bağlıysa, tesisi mevcut konumdan uzaklaştırmak, müşteri, personel ve tedarikçi erişimini etkileyerek probleme neden olabilir. Diğer bir risk, yangın, sel veya başka bir felaket durumunda, tesisler, ekipman, malzemeler ve/veya kayıtlar yok olursa, mesleki firmanın hizmete yeniden başlama durumu.



Muhasebe meslek mensubunun dikkate alması gereken bir başka husus da, mesleki firmanın işlerinin büyüüp büyümediği ya da nispeten istikrarlı olup olmadığıdır. Eğer mesleki firmanın işleri iyi bir şekilde büyüyorsa, muhasebe meslek mensubu bu durumun ne kadar daha sürebileceğini ve binalarının iki, beş ya da on yıllık zaman içerisinde ne kadar büyük olması gerektiğini de düşünmelidir.

Mevcut binaları genişletmek için planlar yapılmadıkça, işletmenin tam potansiyeline ulaşmaması ve işlerin durgunlaşabileceği veya rakipler tarafından geçilebileceği gibi riskler var olacaktır.

Bu tür riskler için risk azaltma stratejileri şunları içerir:

- Müşterilere, tedarikçilere ve personele uygun bir dizi alternatif tesisin belirlenmesi.
- Tesislerin, işletmenin uzun vadeli ihtiyaçlarına uygun olduğu durumlarda, kira süresi sona erdiğinde ilk tercih hakkını güvence altına almayı düşünün.
- Gelecekteki alan gereksinimlerini erken tahmin edecek şekilde işi yönetme.

### 7.3.2c İyi Niyet ve İtibara Yönelik Tehditler

Muhasebe meslek mensubunun dikkate alması gereken önemli bir konu, mesleki firmanın itibarına veya iyi niyetine yönelik bir tehdide ne kadar maruz kaldığıdır. Örneğin, mesleki firma kötü tavsiye verirse veya büyük bir hileye karıştırsa ne olur?

Risk, bir hilenin veya benzer başka bir olayın kamuya kötü yansımasıdır. Bu durum, mesleki firma için probleme neden olabilir ve muhtemelen iyi niyetine ve itibarına uzun vadeli zarar verebilir.

Risk azaltma stratejileri şunları içerir:

- Mesleki firmanın itibarına zarar verebilecek bir durumdan kaçınmak için iyi inceleme süreçleri ve kalite güvence sistemleri yürütmek,
- Araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmak ve teknolojik gelişmelerden haberdar olmak,
- Personel için zorunlu eğitim ve geliştirme programları.

### 7.3.2d Bilgi Teknolojisinin Oluşturduğu Riskler

Burada dikkate alınması gereken önemli konu, mesleki firmanın bilgi teknolojisine (BT) ne ölçüde güvendiğidir. BT kullanmanın yarattığı risk seviyesi, mesleki firma ona daha bağımlı hale geldikçe artar.

Riski şudur ki, mesleki firma BT'ye büyük ölçüde bağımlıysa, onsuz çalışamayabilir- örneğin, ana sunucunun veya işlemcinin yüksek kullanım süresi boyunca arızalanması işleri durdurabilir. Aşağıdakiler dahil olmak üzere BT ve bulut çözümleriyle ilişkili birçok başka risk alanı vardır:

- BT hizmet sunumu: Tüm yazılım uygulamaları (elektronik tablolar dahil) amaçlandığı gibi çalışıyor mu? Hepsi doğru mu?
- BT çözüm sunumu: BT çözümlerini günlük iş süreçlerine entegre etmeye çalışıyor musunuz ve bu şekilde mesleki firma daha verimli ve öngörülebilir şekilde çalışıyor mu?
- BT faydasının hayata geçmesi: Yalnızca bir uygulamanın maliyetini değil, aynı zamanda o uygulamayı hayata geçirmemenin maliyetini de göz önünde bulundurun. Bazı BT harcamaları, yalnızca sektördeki diğer firmalara ayak uydurmak için gereklidir.

Risk azaltma stratejileri şunları içerir:

- Dizüstü ve masaüstü bilgisayarların korunması,
- Yedekleme yaparak ve bu yedeklemeleri iş yeri dışında depolayarak verileri güvende tutma,
- Yazılım lisanslarının güncel olmasını sağlamak,
- Yazılım güncelleme sürümlerinin düzenli olarak çalıştırılmasını sağlamak,
- İnternet erişim stratejilerini belgelemiş olmak,
- Sosyal medya kullanım politikalarının oluşturulması ve izlenmesi,
- İş ağlarını korumak,
- Sunucuları korumak,
- İş kolu uygulamalarının güvenliğini sağlamak,
- Kabul edilebilir bir zaman çerçevesi içinde uygun BT desteği verilmesinin sağlanması,
- Kesintisiz güç kaynağı ünitesine sahip olmak,
- Personel için uygun BT eğitiminin yürütülmesi.

Teknoloji risk yönetimi stratejilerine yönelik Politikalar ve Kontrol Listeleri Modül 5'te yer almaktadır.

### **7.3.3 Kurum-dışı Riskler**

#### **7.3.3a Müşterinin Oluşturduğu Riskler**

Muhasebe meslek mensubunun dikkate alması gereken önemli bir konu, mesleki firmanın az sayıda büyük müşteriye büyük ölçüde bağımlı olup olmadığıdır. Örneğin, toplam gelirin %65 veya daha fazlasını oluşturan bir müşteri veya müşteri grubu var mı?

Risk, eğer mesleki firma az sayıda büyük müşteriye güveniyorsa, bunlardan biri mesleki firmadan ayrılırsa veya gelir getirmeyi durdurursa, kar ve nakit akışı kısa vadede etkilenebilir.

Risk azaltma stratejileri şunları içerir:

- Uzun vadeli hizmet sözleşmeleri yoluyla büyük müşterileri tutmak, onları düzenli olarak ziyaret etmek veya firmanın hizmetleri hakkında sürekli olarak görüşlerini sormak,
- Daha küçük müşterileri geliştirerek daha büyük müşteriler haline getirmek ve riski yaymak,
- Yeni, kar getiren müşteriler aramak,
- Daha az kar getiren müşterilere hizmet etmenin daha düşük maliyetli yollarını bulmak.

### 7.3.3b Rakiplerin Oluşturduğu Riskler

Hemen her işletmenin rakipleri vardır. Bununla birlikte hem mevcut hem de potansiyel rakipler mesleki firma için önemli bir tehdit oluşturuyorsa, mesleki firmanın varlığı risk altındadır. Muhasebe meslek mensubu, rakiplerinin bir tehdit oluşturup oluşturmadığını değerlendirmelidir.

Risk yönetimi stratejileri şunları içerir:

- Müşteriler ve yerel toplumla ilişkilerinizi geliştirmeye devam etmek (rakiplerle savaşmanın bir yolu olarak iyi hizmet sunmak!),
- Sektör trendlerini araştırmak ve yeni hizmetleri veya bu hizmetleri sunmanın yollarını benimsemek,
- Yeni hizmetler geliştirmek için yatırım yapmak,
- Piyasaya sunmakta oldukları fiyatlar da dahil olmak üzere rakipleri sürekli olarak izleme.

### 7.3.4 Mesleki Firmanız için Bir Risk Çerçevesi Geliştirilmesi

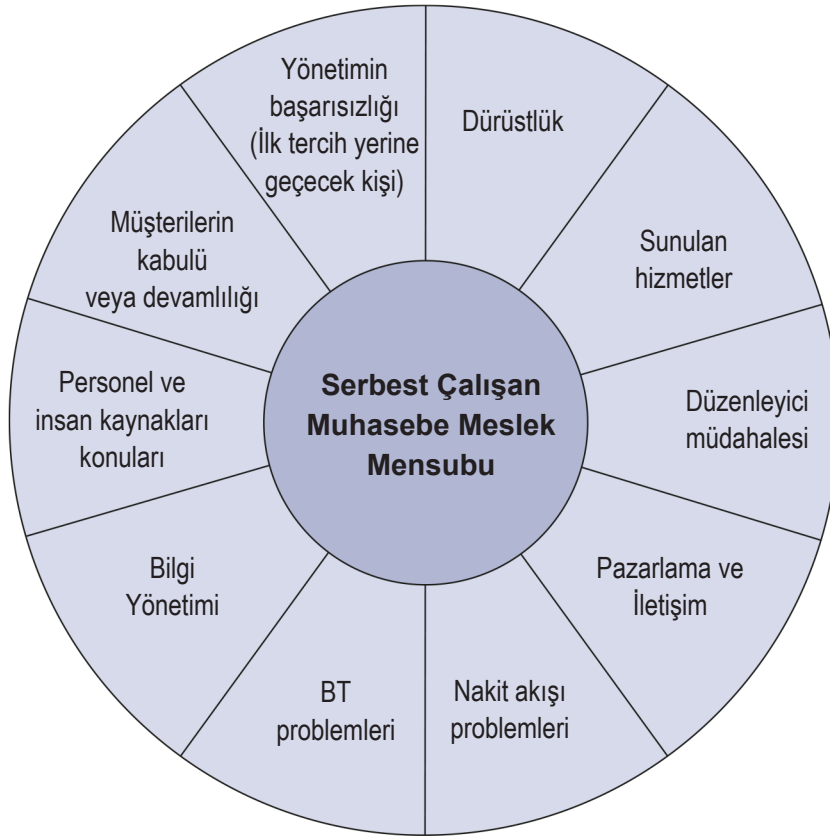
Mesleki firmanızı risk kaynakları açısından değerlendirirken, aşağıdaki alanları göz önünde bulundurmalısınız:

- Dürüstlük,
- Sunulan hizmetler,
- Pazarlama ve iletişim,
- Personel ve insan kaynakları konuları,
- Bilgi ve kaynak yönetimi,
- Düzenleyici yükümlülükler ve müdahale,
- BT sorunları ve güvenlik,

- Yönetimin başarısızlığı (yerini devretme planlaması),
- Müşterilerin kabulü veya devamlılığı,
- Nakit akışı yönetimi.

Şekil 7.1 bunları şema biçiminde göstermektedir.

Şekil 7.1 Bir muhasebe firması için risk kaynakları



Mesleki firmanızın risk çerçevesini geliştirirken, bu alanların her biri dikkate alınmalıdır.

Bu risk alanlarının her birini gözden geçirmek için bir dizi kontrol listesi oluşturulmuştur ve bu modülün sonuna [Ek 7.6](#)'da eklenmiştir.

- Dürüstlük,
- Sunulan hizmetler,
- Pazarlama ve iletişim,

- Personel ve insan kaynakları,
- Bilgi ve kaynak yönetimi,
- Yasal zorunluluklar,
- Bilgi teknolojisi ve güvenliği,
- Yönetimin başarısızlığı ve yerini devretme planlaması,
- Müşterilerin kabulü veya devamlılığı,
- Nakit akışı yönetimi,

Bu kontrol listelerinin yalnızca bir rehber olarak önerildiğini ve mesleki firmanızın özel ihtiyaçlarına uyacak şekilde değiştirilmesi gerektiğini unutmayın. Ayrıca herhangi bir yerel mevzuatın yapacağı etkinin farkında olun.

### **7.3.5 Risk Azaltma Stratejilerine Uyum Sağlamak**

Mesleki firmanızda tespit ettiğiniz riskleri yönetmek için stratejiler geliştirilmelidir. Seçenekler aşağıdakilerden herhangi biri olabilir:

- Riski kabul etmek,
- Riskten kaçınmak,
- Riski aktarma/transfer etme (kısmen ya da tamamıyla),
- Risk olasılığını azaltma,
- Riskin ortaya çıkaracağı olası sonuçları azaltma,
- Riski elde tutma.

Risklerin kabul edilebilir düzeyde olduğu durumlarda, bu riskler düşük öncelikli olarak görülebilir ve kabul edilebilir. Aşağıdaki hususlara dayanacak şekilde en uygun eylem planları geliştirilmektedir:

- Mevcut risk düzeyleri,
- Gerçekleştirilen eylemlerden/kontrollerden doğan avantajlar,
- Eylemleri devreye sokmak için gerekli süre,
- Mevcut bütçe.

### 7.3.5a Risk Yönetimi Stratejileri

Riski yönetmek için kullanılabilecek çok sayıda strateji örneği vardır. Bunlar şunlardır:

- i. Acil durum stratejisi: Daha ciddi sonuçlara yol açan ancak daha düşük gerçekleşme olasılığı olan riskler için geçerlidir ve riskin potansiyel sonuçlarını kabul edilebilir sınırlar içerisine getirmeyi amaçlamaktadır. Böyle bir risk kontrol stratejisinin basit örnekleri, sigorta ve sözleşmeye bağlı tazminatlar, iş sürekliliği planları ve faaliyetin bir kısmını veya tamamını başka bir kuruluşa veya kişiye devretmektir.
- ii. Önleyici strateji: Müşteri şikayetleri gibi potansiyel etkilerin çok büyük olmadığı ancak gerçekleşme olasılığının yüksek olduğu durumlarda geçerlidir. Bu durumda, kalite kontrol güvence prosedürleri, gözetim ve staj bu stratejinin örnekleri olacaktır.
- iii. İzleme stratejisi: Risk olasılığının ve sonucunun nispeten daha az kabul edildiği risklere uygundur. Bu strateji, tüm “standart önlemlerin” yerinde ve çalışır durumda olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca riskin periyodik olarak gözden geçirilmesini gerektirir. Örneğin, kalite kontrolleri, düzenli raporlama, denetim ve performans incelemeleri.
- iv. Karma strateji: Risklerin ortaya çıkaracağı ciddi etkilerin potansiyel olarak olumsuz olması neticelerini yöneten ya da yukarıda özetlenen stratejilerin bir bileşimini kapsayacak bir şekilde risk ortamını yönetme anlamına gelir.

Mesleki firmanın bir alanının yüksek risk teşkil ettiğinin belirlenmesi durumunda, firma aşağıda verilen [Tablo 7.6](#)'daki faaliyetleri uygulamalıdır.

**Tablo 7.6** Riski yönetme stratejileri

a.	Mesleki firmanın mevcut prosedürler açısından riski azaltma yeteneğini değerlendirin.
b.	Mesleki firmanın ve gelişiminin o alanını ayarlayın veya yeniden değerlendirin.
c.	Personel eksikliklerini gidermek için personeli yeniden eğitin veya yeni personel istihdam edin.
d.	Mesleki firmanın o alanındaki müşterilerle olan sözleşmesini gözden geçirin.
e.	Risk yönetimi prosedürlerini uygulayın.

### 7.3.5b Risk Yönetimi Prosedürleri

IESBA Etik Kurallar, mesleki firma tarafından dikkate alınması gereken bir dizi önemli risk yönetimi prosedürünün ana hatlarını belirtir. Bu prosedürler şunlardır:

#### 1. Teminat Mektubu

- Görevlendirmenin kabul edildiğini onaylar.
- Sözleşmenin amacını, kapsamını ve boyutunu ana hatlarıyla belirtir.

- Muhasebe meslek mensubunun müşteriye karşı sorumluluklarının kapsamını vurgular.
- Müşterinin sorumluluklarını tanımlar.
- Sunulan hizmetlerle müşterinin beklediği hizmetlerin karşılaştırmasını yaparak 'müşteri beklenti boşluğunu' yönetir.
- Aşağıdaki hususlar sayesinde risk boyutu sınırlanır:
  - Üstlenilecek işe ilişkin sınırlamalar belirlemek,
  - Tavsiyeyi yalnızca müşteriyle sınırlamak,
  - Müşteriye sunulan belgelerde muhasebe meslek mensubunun adının kullanımını kısıtlamak,
  - Güven ve sekreterlik işleri ile bağlantılı olan üçüncü şahıslardan veya müşteriden teminat almak,
  - Sözleşmede yer alacak tutarları belirlemek.

İş sözleşmesi, temel bir belgedir ve hem muhasebe meslek mensubuna hem de müşteriye fayda sağlar.

Bu konudan, bu modülün 7,4. Bölümünde detaylarıyla bahsedilmiştir.

Yeni bir müşteriye kabul etmeye veya mevcut bir müşteriden ayrılmaya yönelik belgelendirilmiş politikalar, riski azaltmak için çok önemlidir.

## 2. Müşterilere riskler konusunda tavsiyede bulunun

Müşterinin konu ile ilgili harekete geçmemesi durumunda risk alma sorumluluğundan kaçınmak için ilgili tarihleri ve sonuçları yazılı olarak müşteriye bildirin. Bu husus, müşterinin harekete geçmesi veya bir durumu takip etmesi konusuna dikkat etmemesi durumunda ortaya çıkacak riskleri müşteriye aktaracaktır.

## 3. Doğru ve güncel belgelendirme yapın

Bir personelin verdiği tüm tavsiyelerin bir dosya / günlük sistemi içerisinde tutulması veya müşteriye teyit mektubu veya rapor ile bildirilmesi tavsiye edilir. Olması gereken bilgiler şunlardır:

- Tarih,
- Zaman,
- Konuşma / tavsiye içeriği,
- Kime yapıldığına dair bildirim,
- İmza (mevcut ise).

#### 4. Faaliyet ve günlük kayıtların zamanında yapılması

Notları/bilgileri dosyalayarak tutma şu hususlarda fayda sağlayacaktır:

- Yıllar sonra hukuki bir dava olması halinde belgelere kolaylıkla yeniden erişilmesine yardımcı olma,
- Mahkemede bir görüşmenin gerçekleştiğine dair kanıt olarak sunmak (belgelerin gerçekliğine bağlı olarak).

#### 5. Sadece yeterli uzmanlığın olduğu alanlarda hizmet sunma

Her personel kendi sınırlarını kabul etmelidir. Personel, zamanının yetersiz olduğu veya talep edilen hizmeti yerine getirmek için gerekli beceriye sahip olmadığı görüşünü ortaya koyarsa, konu bir uzmana havale edilmelidir.

#### 6. Müşteri seçimi

Daha düşük risk teşkil eden tavsiyeye ihtiyaç duyan müşterilerin oranını artırmayı düşünmek amacıyla mesleki firmanın müşterilerinin gözden geçirilmesi tavsiye edilir. Şunlar incelenmelidir:

Müşteri tarafından yürütülen iş türü,

Devam eden iş veya tek seferlik iş,

Ekonomik ortamın müşterinin işi üzerindeki etkisi.

Bu tür tedbirlerin uygulanması, muhasebe meslek mensubunun sunulan hizmete uygun olarak gerekli beceri düzeyini ve özeni göstermesi vazifesini ortadan kaldırmaz ve dolayısıyla her koşulda en yüksek standartta hizmet verilmesi şarttır.

Genel olarak mesleki firma, kalite kontrol ve güvence prosedürlerini, ortaya çıkan sorunları ve geçmişte bunların nasıl ele alındığını dikkate almalıdır.

#### 7. İzleme

Bir mesleki firmanın, riski yönetmek için kullanılan stratejileri sürekli olarak izlemesi ve gözden geçirmesi gerekir.

Eylem planının uygulanmasının zamana ve bütçeye göre incelenmesi ve yönetilmesi de önem arz etmektedir. Zamanla yeni riskler ortaya çıkabilir, mevcut riskler artar veya azalır, riskler kaybolur, riskin önceliği değişebilir veya risk iyileştirme stratejileri artık etkili olmayabilir.

Şunlar izlenebilir:

- Mevcut risklerin izlenmesi,
- Yeni risklerin tanımlanması,



- Herhangi bir sorunlu noktanın belirlenmesi,
- Mevcut risk iyileştirme stratejilerinin değerlendirilmesi.

Bu gözlem, ortaya çıkan yeni riskleri kontrol etmek için yeni önlemlerin alınmasını sağlar. Stratejilerin güncel kaldığından ve toplam risk kontrol konumunun riskin potansiyel maliyetine uygun olduğundan emin olmak için sürekli izleme yapılması şarttır.

## 8. İletişim ve danışma

Risk yönetim süreci, personelin tamamının sürecin tüm aşamalarından haberdar olmasını sağlamak için uygulamanın tüm bölümleriyle ve üçüncü taraflarla sürekli iletişim ve istişare gerektirir.

## 9. Kayıt tutma

Tüm politikalar ve prosedürler yazılı olmalıdır. Yürütülen değerlendirme sürecini, belirlenen büyük riskleri ve bu büyük risklerin etkisini azaltmak için kabul edilen önlemleri belgeleyen kayıtlar tutulmalıdır.

Politikaların belgelenmemesi, yanlış anlama veya yanlış yorumlama nedeniyle performans kaybına yol açabilir. Belgelenmiş prosedürler tarafından sağlanan yazılı bir dizi politika beyanı, sürekli bir referans, bir eylem rehberi ve faaliyetlerin mesleki firma tarafından amaçlanan şekilde yürütüldüğünü kontrol etmek için bir çerçeve çizer.

## 7.4. Müşteri Sözleşmeleri

### 7.4.1 Sözleşme Süreci

Bir muhasebe meslek mensubu ile bir müşteri arasındaki ilişki, her iki taraf için de önemlidir. Daha önce belirtildiği gibi, muhasebe meslek mensubu bu ilişkiye birçok önemli unsur katar. Bu prensipler, dürüstlük, tarafsızlık, mesleki yeterlilik, gerekli özen, gizlilik ve mesleki davranıştır. Bu özelliklere ek olarak, muhasebe meslek mensubu bu ilişkiye bireysel olarak kişilerarası beceriler de katar.

Mesleki ilişkinin en önemli yönlerinden biri, ilişkinin neyle ilgili olduğunun net bir şekilde anlaşılmasıdır. Müştürenin muhasebe meslek mensubundan yapmasını istediği şey budur. Bunu kabul etmenin resmi yolu, iş sözleşmesidir. Muhasebe meslek mensubunun ve müşterinin birbirlerinden beklentilerine dair resmi ve yazılı bir görüş sağlamak üzere sözleşmeler düzenlenir.

Böyle bir mektup, müşteri ile muhasebe meslek mensubu arasında var olabilecek anlaşmayı teyit eder veya herhangi bir belirsizliği açıklama fırsatı sağlar. Sözleşmenin şartları açık ve net bir şekilde belirtildiği için, müşterinin yaşayabileceği anlaşmazlıklardan oldukça uzak kalır. Durum her zaman böyle olmayabilir, ancak bir taahhüt mektubu olmadan, muhasebe meslek mensubunun konumu oldukça zayıftır.

#### 7.4.1a Mesleki Hizmetler için Sözleşme Şartları

İş sözleşmesi, muhasebe meslek mensubu ile müşteri arasındaki ilişkiyi resmileştirmenin bir yoludur. Sözleşmenin şartlarını belgeleme ve iletme süreci, sözleşme şartları konusunda müşteri ile muhasebe meslek mensubu arasında net bir anlayış olmasını sağlamalıdır. Bunun, sözleşme ile ilgili yanlış anlamaları önlemek için tercihen sözleşmeden önce olması, hem müşterinin hem de muhasebe meslek mensubunun yararınaadır.

Sözleşme şartlarının bir mektup veya anlaşma şeklinde olması gerekmez. Örneğin, standart formatta bir bildiri, broşür, kitapçık veya elektronik bilgilendirme de kabul edilebilir. Bununla birlikte, her iki tarafça imzalanmayan herhangi bir anlaşma türü, imzalanmış bir taahhüt mektubu, sözleşme veya anlaşmadan çok daha yüksek bir risk oluşturur.

Kanun, bazı görevlerin amaçlarını ve kapsamını belirler. Sözleşme şartlarının belgelendirilmesinin, kanunun getirdiği yükümlülükleri azaltamayacağı unutulmamalıdır. Sözleşmenin mevzuat uyarınca gerçekleştirilmesi durumunda, muhasebe meslek mensubu, iş sözleşmesi veya belgesinde kanunun geçerli hükümlerine atıfta bulunmalıdır.

#### 7.4.1b Bir Sözleşme Belgesinin Genel İçeriği

Aşağıda, muhasebe meslek mensubunun sözleşmeye dahil edilmesini isteyebileceği konulara ilişkin bir rehber verilmiştir. Mesleki firmanızın dikkate almasını isteyebileceğiniz konular şunları içerir:

**Amaç:** Sözleşme metni, muhasebe meslek mensubunun sözleşme şartlarını anladığını ve teyit ettiğini ortaya koymalıdır.

**Sözleşmenin amaçları:** Sözleşmenin amaçları aşağıdaki gibi olmalıdır:

- Uygulanacak prosedürler, yalnızca sözleşmeyle ilgili olanlarla sınırlı kalacaktır.
- Denetim ve inceleme yapılmayacak ve buna göre hiçbir güvence olmayacaktır (eğer uygulanabilirse).
- Aksi kararlaştırılmadıkça, bu sözleşme, ortaya çıkabilecek hile, diğer yasa dışı hareketler ve hatalar da dahil olmak üzere olası usulsüzlük hallerini açıklama amacıyla kullanılamaz.

**Sözleşmenin kapsamı:** Aşağıdaki gibi konularla ilgili ayrıntılar:

- Sözleşmenin kapsadığı zaman dilimi,
- Görevlendirme dönemi ve zaman çizelgeleri,
- Sözleşmeyle ilgili olabilecek herhangi bir mevzuat ve mesleki standartlara atıflar,
- Sözleşmeye dahil edilecek müşteri faaliyetleri veya prosedürleri,
- Müşteri tarafından sağlanacak bilgilerin detayları,

- Müşterinin faaliyette bulunduğu ülkedeki karapara akalama ile mücadele ve diğer yolsuzluk mevzuatı ile doğrudan bağlantılı durum tespiti,
- Sözleşmenin yürütülmesine ilişkin herhangi bir sınırlama,
- Gerekli veya uygun görülen diğer konular.

**Sözleşme detayları:** Aşağıdakiler dahil olmak üzere sözleşmenin detayları veya diğer beklenen ayrıntılar:

- Beklenen zamanlama,
- Raporların kullanım amacı ve dağıtımı,
- Yasal düzenlemelere tabi olan muhasebe meslek mensupları için, müşteriye veya sözleşmenin sonuçlarının etkilediği diğer herhangi bir kullanıcıya karşı meslek mensubunun sorumluluklarını sınırlayan uygun sorumluluk sınırlaması hükümleri dahil olmak üzere, muhasebe meslek mensubunun sorumluluğunu sınırlaması beklenen herhangi bir sorumluluk reddi, beyanı veya düzenlemenin niteliği.

#### **İlgili sorumluluklar:**

- İlgili gizlilik koşulları ve bunların muhasebe meslek mensubunun üyesi olduğu meslek birliğinin kalite inceleme programları üzerindeki etkisine yapılacak atıflar konusunda muhasebe meslek mensubu,
- Muhasebe meslek mensubuna sunduğu bilgilerin tamlığından ve doğruluğundan sorumlu olacak müşteri,
- Tüm üçüncü taraflar,

sorumludur ve sorumluluk sahibidir.

**Diğer meslek mensuplarının olaya dahil olması:** Başka bir muhasebe meslek mensubunun yaptığı çalışmanın sözleşmenin bazı yerlerinde kullanılması gerektiğinde, bu konunun ayrıntıları sözleşmede belgelenmelidir.

**Ücretler ve fiyatlandırma düzenlemeleri:** Ücret esasına ilişkin referans (örneğin, zamana dayalı ücretlendirme, sabit fiyatlı sözleşmeler, koşullu ücret düzenlemeleri veya diğer benzer sözleşmeler). Üzerinde anlaşılan ücretlendirme programlarının ayrıntıları da dahil edilmelidir.

**Belgelerin mülkiyeti:** Sözleşme yapıldıktan sonra ortaya çıkan veya müşteri tarafından bu amaçla sunulan elektronik veriler de dahil olmak üzere belgelerin kime ait olduğu sözleşme metninde belirtmelidir. Bir müşteriyle anlaşmazlığa düşülmesi halinde, firma bu tür belgeler yoluyla haciz hakkını kullanma politikasına sahipse, haciz hakkı üzerindeki anlaşmazlıkları ele alma prosedürü de dâhil olacak şekilde bu politika müşteriye iletilen sözleşmede açıklanmalıdır.

**Müşteri onayı:** Müşteriden, sözleşmede ana hatlarıyla belirtildiği gibi, sözleşme şartlarının anlaşıldığını teyit eden bir yanıt talep edilmesidir. Müşteri kabul onayının yazılı bir şekilde alınması tercih edilir.

#### 7.4.2 İnceleme ve Yeniden Sözleşme Yapma

Muhasebe meslek mensupları, müşterilerinin halihazırda aldıkları hizmetten memnun olmalarını sağlamak için onlarla olan ilişkilerini gözden geçirmenin önemini farkında olmalıdır. Bu aynı zamanda müşteriye, muhasebe firmasının hizmetlerini nasıl iyileştirebileceği konusunda geri bildirim sunma fırsatı sağlar. Ayrıca muhasebe meslek mensubuna, müşteriyle ilgili olabilecek yeni veya ek hizmetleri görüşme fırsatı sağlar.

Bunun ışığında, mesleki firma, müşteri ilişkilerinin ve belirli sözleşmelerin kabulü ve sürdürülmesi için politikalar ve prosedürler oluşturmalıdır. Bunlar, mesleki firmanın yalnızca aşağıdaki durumlarda ilişkileri ve sözleşmeleri üstleneceğine veya devam ettireceğine dair makul güvence sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır:

- Müşterinin dürüst olduğunu düşünmesi ve kendisini müşterinin dürüstlükten yoksun olduğu fikrine götürecek herhangi bir bilgiye sahip olmaması,
- Mesleki firmanın sözleşmeyi yürütebilir olması ve mesleki firmanın bunu yapmak için kapasitesi, zamanı ve kaynağı olduğu durumlar,
- Etik gereksinimlere uyabildiği durumlar.

Mesleki firma, yeni müşteriyle bir sözleşme imzalamadan önce, mevcut sözleşmeyi devam ettirip ettirmeme konusunda karar verirken ve de mevcut bir müşteriyle yeni bir sözleşmenin imzalanmasını düşünürken, gerekli gördüğü bilgileri elde etmelidir. Sorunlar belirlendiğinde ve belirli bir sözleşmeyi devam ettirme kararı verildiğinde, mesleki firma sorunların nasıl çözüldüğünü belgelemelidir.

Müşterinin dürüstlüğü ile ilgili mesleki firmanın dikkate alması gereken konular şunlardır:

- Müşterinin esas sahiplerinin, esas yönetiminin, yönetimden sorumlu kişilerin ve ilgili tarafların kimlikleri ve iş dünyasındaki itibarları (Bazı ülkelerde kanunen özel şartlar gerekli olabilir).
- Müşterinin faaliyetlerinin iş uygulamaları da dahil olmak üzere yapısı.
- Mesleki firma sahiplerinin, esas yönetiminin, yönetimden sorumlu kişilerin vergi düzenlemelerinin, muhasebe standartlarının ve iç kontrol ortamı konularının yorumlanmasına karşı agresif sayılabilecek tarzda bir tavırları olup olmadığı.
- Müşterinin, mesleki firmanın ücretlerini mümkün olduğunca düşürmekle ilgilenip ilgilenmediği.
- Çalışma alanında uygunsuz bir kısıtlamanın olup olmadığı.

- Müşterinin karapara aklama ya da başka suçlara karışmış olabileceğine dair belirtiler (Bazı ülkelerde Karapara Aklama ile Mücadele ve Terörün Finansmanı Yasası (AML / CTF) kapsamında çok özel şartlar gerekebilir).
- Mesleki firmanın görevlendirilme sebepleri ve önceki mesleki firmanın yeniden görevlendirilmemesinin sebebi.

Bu rehberdeki **3. Modülde**, bir mesleki firmanın potansiyel müşterileri değerlendirirken üstlenmesi gereken süreç ve bunların mesleki firma için uygun olup olmayacağı belirtilmiştir. Müşteri inceleme süreci aynı zamanda mesleki firmaya müşteriyi elde tutmaya yönelik ilgi düzeyini yeniden değerlendirme fırsatı verir.

**Tablo 7.7**, mesleki firmanın mevcut müşterilerine hizmet vermeye devam edip etmeyeceğini değerlendirirken faydalı bir rehberlik sağlar:

**Tablo 7.7** Mesleki firmanın müşterilerinin gözden geçirilmesi

	Soru	Yanıt/Yorum
1.	Mesleki firmanın yönetimi ve personeli müşteriyle çalışmaktan hoşlanıyor mu?	
2.	Müşteri mesleki firmaya, fikrine, işine, yönetimine ve personeline saygı duyuyor mu?	
3.	Müşteri mesleki firma için bir risk teşkil ediyor mu?	
4.	Mesleki firmanın yönetimi ve personeli müşteriyle iyi bir ilişki içinde mi?	
5.	Müşteri mesleki firma ve mesleki firmanın ekibiyle iyi bir ilişki içinde mi?	
6.	Müşteri mesleki firmanın çeşitli hizmetlerinden yararlanıyor mu?	
7.	Müşteri faturaları zamanında ödüyor mu?	
8.	Müşteri gerektiğinde mesleki firma ile iş birliği içinde çalışıyor mu?	
9.	Müşteri, mesleki firmanın yönetimini ve personelini strese sokuyor mu?	
10.	Kültürel olarak uyumlular mı?	
11.	Mesleki firma, müşterinin işine değer katıyor mu?	
12.	Müşteri mesleki firmaya değer katıyor mu?	
13.	Mesleki firma, müşteriyi bu şekilde tanıtmaktan gurur duyuyor mu?	
14.	Müşteri, mesleki firmayı muhasebecisi olarak tanıtmaktan gurur duyuyor mu?	
15.	Müşteri etik iş ilkelerine uyuyor mu?	
16.	Müşteri mesleki firmadan mesleğin etik değerlerinden ödün vermesini istedi mi?	
17.	Bu müşteriye hizmet etmenin başka yolları var mı?	
18.	Müşterinin risk profiline dayalı olarak gelir açısından paranın değerini temsil etmesini sağlamak için yıllık bir müşteri değerlendirmesi yapıldı mı?	

### 7.4.3 Devamlılık Arz Eden Sözleşmelerin İncelenmesi

Yukarıda belirtildiği gibi, müşterilerin gözden geçirilmesi ve yeniden sözleşme yapılması, muhasebe meslek mensubuna müşteri ile tanışma ve o güne kadar yapılan işi görüşme fırsatı sağlar. Bu husus, sadece muhasebe meslek mensubunun kendi hizmetlerini nasıl geliştireceğine yönelik olarak müşterinin bu konuyu görüşmesine olanak sağlamaz; öte yandan müşterilerin muhasebe meslek mensubu ile olan ilişkilerini geliştirmeye yönelik olarak muhasebe meslek mensubunun müşteri alanlarını dikkate almasına da olanak sağlar.

Muhasebe meslek mensubu tekrar yapılan sözleşmeler için her seferinde bir sözleşme mektubu göndermeye gerek duymayabilir.

Aşağıdaki faktörler bu kararı etkileyebilir:

- Müşterinin sözleşmenin amaçlarını ve kapsamını yanlış anladığına dair herhangi bir gösterge,
- Sözleşme şartlarında herhangi önemli bir değişiklik,
- Müşteri yönetiminde veya mülkiyetinde yeni bir değişiklik,
- Müşterinin işinin niteliğinde veya boyutunda önemli bir değişiklik,
- Yasal yükümlülükler.

Bu faktörlerden herhangi biri, muhasebe meslek mensubunun yeni veya revize edilmiş bir taahhüt mektubu düzenlemeyi düşünmesine neden olabilir.

### 7.4.4 Müşteri ile İlişkinin Sonlandırılması Sürecini Yönetme

Bir muhasebe firması için müşterilerle ilişkilerin bazen sona ereceği hayatın bir gerçeğidir. Bir müşterinin mesleki firmadan ayrılmasını isteyebilirsiniz veya- herhangi bir nedenle müşteri başka bir mesleki firmaya gitmeyi seçebilir.

Yeni işe alınan bir muhasebe meslek mensubundan görevlendirmeler konusunda size tavsiyede bulunan mesleki bir mektup alabilirsiniz. Politika rehberiniz dahilinde, mektubunu kabul etmeniz ve talep ettikleri her türlü ayrıntıyı hayata geçirmanız önerilir.

Eğer müşteri konu ile ilgili olarak size önceden ulaşmamışsa, başka bir muhasebe firmasından mesleki bir mektup aldığınızı ve bu mektuba uygun olarak hareket edeceğinizi müşteriye bildirmek amacıyla müşteri ile irtibat kurma yoluna gidebilirsiniz.

Müşteriyle mesleki firmadan ayrılmasının nedenleri konusunda bir görüşme yapmak isteyebilirsiniz. Bu, size mesleki firmanız hakkında önemli geri bildirimler sağlayabilir. Eğer konuya doğru bir tutumla yaklaşırsanız, aslında mesleki firmanızda ele alınması gereken sistematik bir hata olduğunu keşfedebilirsiniz.

Mesleki firma, hem sözleşmeden çekildiği hem de müşterisiyle ilişkisini sonlandırdığı durumlar için politika ve prosedürler oluşturmalıdır. Bu prosedürler aşağıdaki konuların değerlendirilmesini içermelidir:

- Mevcut olaylara ve gerçekliklere bağlı olarak mesleki firmanın benimseyeceği doğru hareketin ne olacağıyla ilgili olarak müşteri yönetim ekibiyle ya da müşterinin yönetişiminden sorumlu kişilerle görüşme yapmak,
- Eğer mesleki firma, geri çekilmenin uygun olduğuna karar verirse, müşteri yönetiminin uygun kademesiyle ve yönetişimden sorumlu kişilerle hem sözleşmeden çekilme hem de müşteriyle ilişkiyi sonlandırma ve bunların nedenleri hakkında görüşmek,
- Mesleki firmanın mevcut durumu devam ettirmesi için mesleki, düzenleyici ya da yasal bir gerek olup olmadığını ya da mesleki firmanın hem sözleşmeden çekilmesi hem de müşteri ile ilişkisini sonlandırmasıyla ve bunun nedenleriyle ilgili olarak düzenleyici otoritelere rapor verip vermeyeceğini düşünmek,
- Önemli konuların, danışmaların ve kararların sonuçlarını temel alarak belgelemek,
- Müşterilerin ilişkisinin kesilmesiyle ilgili tüm yasal veya mesleki gereksinimlere uyulmasını sağlamak.

## 7.5 Mesleki Firma Bünyesinde Kalite Kontrol Süreci

### 7.5.1 Kalite Kontrolün Hedefi

Kalite kontrol, müşterilere tutarlı, yüksek kaliteli hizmetler sunmak için herhangi bir stratejinin önemli bir bileşenidir. Kalite kontrol, mesleki firmayı ve hedeflerini, sağlanan hizmetleri, bu hizmetlerin sunumunu, işin kalitesini, benimsenen süreç ve politikaları, personeli ve yönetimi kapsar.

Bir kalite kontrol sistemi, esas olarak mesleki firmanın hedeflerine ulaşmak için tasarlanmış politikalardan ve bu politikalara uyumu sağlamak ve izlemek için gerekli prosedürlerden oluşur. Ayrıca mesleki firmaların işlerinin kalitesinin mesleki standartları karşılamaını sağlamaları gerekir. Kalite kontrol sistemi, ne yaptıklarını ve nasıl yaptıklarını belgeledikleri anlamına gelir.

Kalite kontrol için ilgili asgari standartlar şunlardır:

- Uluslararası Kalite Kontrol Standardı (ISQC) 1 “*Finansal Tabloların Bağımsız Denetim ve Sınırlı Bağımsız Denetimleri ile Diğer Güvence Denetimleri ve İlgili Hizmetleri Yürüten Bağımsız Denetim Kuruluşları ve Bağımsız Denetçiler için Kalite Kontrol*” ve IAASB tarafından yayınlanan Diğer Güvence ve İlgili Hizmet Sözleşmeleri,
- IAASB tarafından yayınlanan Uluslararası Denetim Standardı (ISA) 220, *Finansal Tabloların Denetiminde Kalite Kontrol*,
- IESBA tarafından yayınlanan Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Kurallar (Uluslararası Bağımsızlık Standartları dahil).

ISQC 1'in uygulanmasına yardım eden [Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Firmaları için Kalite Kontrol Rehberi](#), IFAC'ın web sitesinden indirilebilir.

### 7.5.2 Etkin Bir Kalite Kontrol Sisteminin Faydaları

Etkili bir kalite kontrol sistemi, hata riskini azaltır, böylece müşterilerden gelen şikayetlere ve olası dava veya mesleki tazminat taleplerine maruz kalmayı azaltır. Herhangi bir dava veya mesleki tazminat talebi durumunda standartlara uyulduğunun gösterilmesi açısından da önemlidir. Etkili bir kalite kontrol sisteminin sunduğu diğer faydalar şunları içerir:

- Piyasada artan itibar ve marka değeri,
- Gelişmiş risk yönetimi,
- Gelişmiş müşteri ilişkileri,
- Çalışanların işe alınması ve çalışmaya devam ettirilmesi,
- Hizmet sunumunda artan verimlilik.

### 7.5.3 Kalite Kontrolün Genel İlkeleri

Mesleki firmalara yönelik kalite kontrol sistemleri, esas olarak ISQC 1'e (standart) dayanmaktadır. Bu, bir kalite kontrol sisteminin iki hedefe ulaşmak için tasarlanmış politika ve prosedürlerden oluştuğunu belirtir. Bir mesleki firma mantıklı bir güvenceye sahip olabilir:

- Mesleki firma ve personeli mesleki standartlar, düzenlemeler ve yasal gerekliliklere uymaktadır.
- Mesleki firma veya sözleşme ortakları tarafından hazırlanan raporlar, şartlara uygundur.

Kalite kontrol sistemi, aşağıdakilerin her birini ele alan politika ve prosedürleri içermelidir:

- Firma içinde kalite konusunda liderlik sorumlulukları,
- Etik gereklilikler,
- Müşteri ilişkilerinin ve belirli sözleşmelerin kabulü ve sürdürülmesi,
- İnsan kaynakları,
- Sözleşmenin hayata geçirilmesi,
- Gözetim.

Kalite kontrol politikaları ve prosedürleri, yazılı hale getirilecek ve tüm personele iletilecektir. Bunlar, ilgili politika ve prosedürlerin tam bir tanımını içermeli ve ulaşmak için tasarlandıkları hedefleri ana hatlarıyla belirtmelidirler. Ayrıca, her personelin kalite kontrolüne ilişkin kişisel bir sorumluluğu olduğu ve mesleki firmanın politika ve prosedürlerine uymasının beklendiği açıkça belirtilmelidir.



Mesleki firma ayrıca, personelden kalite kontrol sistemi hakkında geri bildirim almanın, kalite kontrol konularındaki personel görüşlerinin veya endişelerinin iletilmesini teşvik etmenin önemini kabul etmelidir.

Bireysel mesleki firmalar tarafından geliştirilen politika ve prosedürlerin niteliği, mesleki firmanın boyutu ve işletme özellikleri gibi çeşitli faktörlere bağlı olacaktır. Bu politika ve prosedürlerin etkili olması için ille de karmaşık ya da hazırlanması zaman alıcı olması gerekmez; fakat mesleki firmaların kendi işlerinin boyutuyla alakalı ve orantılı olacak bir şekilde politika ve prosedürler oluşturmaları önemlidir.

### 7.5.4 Kalite Kontrol Unsurları

#### 7.5.4a, Mesleki Firma İçerisindeki Kaliteye İlişkin Liderlik Sorumlulukları

Mesleki firmanız, müşteri sözleşmelerinin gerçekleştirilmesinde kalitenin gerekli olduğunu kabul eden bir iç kültürü teşvik eden politika ve prosedürler oluşturmayı hedeflemelidir. Bu politikalar ve prosedürler, mesleki firmanın kalite kontrol sistemi için nihai sorumluluğu üstlenmenizi gerektirecektir.

Bu örnek, mesleki firmanın kültürünü önemli ölçüde etkileyecektir. Kalite odaklı bir kültürün teşvik edilmesi, tüm personelden gelen açık ve tutarlı eylemlere ve mesajlara bağlıdır. Bu tür eylemler ve tutumlar, yüksek kaliteli çalışmayı tanıyan ve ödüllendiren bir kültürü teşvik eder. Eğitim seminerleri, resmi veya gayri resmi toplantılar, misyon beyanları, haber bültenleri veya bilgilendirme notları bu mesajı iletebilir. Bunlar mesleki firmanın iç dokümantasyonuna ve eğitim materyallerine de eklenebilir. Bunlar aynı zamanda mesleki firmanın kalite konusunun önemi üzerindeki görüşünü destekleyecek ve pekiştirecek bir şekilde ve bunun pratik bir şekilde nasıl gerçekleştirilebileceğine yönelik bilgi sağlayarak personel değerlendirmelerine de eklenebilir.

#### 7.5.4b İlgili Etik Gereklilikler

Mesleki firma, kendisinin ve personelinin ilgili etik gerekliliklere uyduğuna dair makul güvence sağlamak için tasarlanmış politika ve prosedürler oluşturacaktır.

İlgili etik gereklilikler, mesleki standartlarda yer alan temel ilkelere dayanmaktadır ve şunları içerir:

- Dürüstlük,
- Tarafsızlık,
- Mesleki yeterlilik ve özen,
- Gizlilik,
- Mesleğe uygun davranış.

Mesleki firma, bu etik gerekliliklere uymak için, bu gerekliliklerin tehdit altında olduğu durumları belirlemek ve değerlendirmek amacıyla yürürlükte olan politika ve prosedürlere sahip olmalıdır. Daha sonra ise bu sözü edilen tehditleri ortadan kaldırmak ya da kabul edilebilir bir düzeye indirmek için gerçekleştirilmesi gerekli olan eylemlerin taslağını oluşturacaktır.

Bu nedenle, mesleki firmanız ve müşterileriniz arasındaki fiili veya algılanan çıkar çatışmalarını belirlemek gereklidir. Müşterilerin güveni ve inancı, devam eden herhangi bir mesleki ilişki için çok önemlidir ve gerçek, potansiyel veya algılanan çıkar çatışmalarından kaçınmak güven oluşturur. Ek 7.2'de bu değerlendirmeye yardımcı olacak bir form bulunmaktadır.

Bu etik gereksinimleri ele alan mesleki firma politika ve prosedürleri tüm personele iletmeli ve personeli eğitim ve öğretim yoluyla, izlemeli ve uyumsuzlukla başa çıkmak için bir süreç sunarak güçlendirmelidir. Personel değişiklikleri, müşteri kazanımları ya da birleşmeler gibi yapısal değişiklikler de dâhil olmak üzere tüm olası durum değişikliklerini hesaba katmak için bu protokolleri sürekli olarak gözden geçirmek önemlidir.

Bir mesleki firmanın tüm alanları için geçerli olan etik ilkelere uygunluk şunları gerektirir:

- Personelin tamamının ilgili etik kurallara uyması,
- Bağımsızlık gerekliliklerinin mesleki firmanın personeline ve uygun olduğu hallerde, bunlara tabi olan diğer kişilere iletilmesi için prosedürlerin oluşturulması,
- Temel ilkelere yönelik olası tehditleri belirlemek ve değerlendirmek ve bu tehditleri ortadan kaldırmak için uygun önlemleri almak veya önlemleri uygulayarak kabul edilebilir bir düzeye getirmek için prosedürlerin oluşturulması,
- İlgili şartlar uyarınca bağımsız olması gereken tüm personelden bağımsızlık konusunda mesleki firmanın politika ve prosedürlerine uygunluğunun en az yıllık yazılı teyit alınması (örnek bir form için bkz. Ek 7.3),
- Güvence uygulamaları için, bağımsızlığa yönelik tehditlerin belirlenmesi, koruma önlemlerine duyulan ihtiyacın belirlenmesi için kriterler ve herhangi bir ihlalin zamanında bildirilmesi ile başa çıkmak için politika ve prosedürler oluşturmak oldukça önemlidir. IESBA Etik Kuralların 4A ve 4B Bölümleri, bir güvence denetimi hizmeti sözleşmesi üstlenirken bağımsızlık gerekliliklerini ana hatlarıyla belirtir.

### 7.5.4c Müşteri İlişkilerinin Kabulü ve Devam Ettirilmesi

Mesleki firma, müşteri ilişkilerinin ve belirli sözleşmelerin kabulü ve sürdürülmesi için politikalar ve prosedürler oluşturmalıdır. Bunlar, mesleki firmaya yalnızca aşağıdaki durumlarda ilişkileri ve sözleşmeleri üstleneceğine veya devam ettireceğine dair makul güvence sağlamak üzere tasarlanmıştır:

- Müşterinin dürüst olduğunu düşünmesi ve kendisini müşterinin dürüstlükten yoksun olduğu fikrine götüreceği herhangi bir bilgiye sahip olmaması,

- Mesleki firmanın sözleşmeyi yürütmek için iyi olması ve mesleki firmanın bunu yapmak için kapasitesi, zamanı ve kaynağı olduğu durumlar,
- Yasal ve etik gerekliliklere uyum,
- Müşteri ile sunulacak hizmetler konusunda mutabakat.

### 1. Müşterinin Dürüstlüğü

Bir müşterinin dürüstlüğüne ilişkin dikkate alınması gereken faktörler, inceleme ve yeniden sözleşme yapma sürecinin bir parçası olarak 7.4.2'de incelenmiştir.

### 2. Müşterinin Sürekliliği

Müşterinin faaliyetlerinde, iş ortamında ya da kilit personel ekibinde önemli değişikliklerin olup olmadığını belirlemek ve eğer varsa bunları belgelendirmek için mevcut müşterileri gözden geçirmeniz de ayrıca önemlidir. Bu değişiklikler, müşterinin şu anda maruz kalabileceği tüm sorunları ele almak için gerekli bilgi veya uzmanlığa sahip olmayı içeren etik gerekliliklere uyma yeteneğinizi etkileyebilir.

#### 7.5.4d İnsan Kaynakları

Mesleki firma, sözleşmelerin mesleki standartlara ve düzenleyici ve yasal gerekliliklere uygun olarak yapıldığına dair güvence sağlamak ve mesleki firmanın şartlara uygun raporlar yayınlamasını sağlamak için tasarlanmış politika ve prosedürler oluşturacaktır.

Bu politikalar ve prosedürler, aşağıdaki personel sorunlarını ele almak içindir:

- İşe alım,
- Performans değerlendirmesi,
- Yetenekler,
- Yeterlilik,
- Kariyer geliştirme,
- Tanıtım,
- Tazminat,
- Personel ihtiyaçlarının tespiti.

Kalite kontrol sürecine uyumlu olmanın yolları şu şekildedir:

- Mesleki firmanın işini gerçekleştirmek için yeteneklerini ve yetkinliklerini geliştirme kapasitesine sahip dürüst personeli istihdam etmek,
- Personelin sahip olduğu yetenek ve yetkinlikleri belirlemek,

- Personeli, gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere ve ihtiyaç duyulan denetimin niteliği ve kapsamına göre görevlendirmek,
- Personelin genel ve sektöre özgü sürekli mesleki eğitim ve mesleki gelişim faaliyetlerine katılmasını sağlamak,
- Üstleneceklerini söyledikleri sorumlulukları yerine getirilmeleri için sadece gerekli yetkinliğe sahip kişileri istihdam etmek.

Mesleki firmanın performans değerlendirmesi, maaş ve terfi prosedürleri etik ilkelere bağlılığa ve yeterliliklerin geliştirilmesinin ve sürdürülmesinin itinalı bir şekilde ödüllendirilmesini de içermelidir. Özellikle, mesleki firma:

- Performans ve etik ilkelerle ilgili mesleki firmanın beklentileri hakkında personelde farkındalık yaratacak,
- Personele performans, ilerleme ve kariyer gelişimi hakkında değerlendirme ve danışmanlık sağlayacak,
- Personelin daha fazla sorumluluk sahibi olduğu pozisyonlara yükselmesinin performans kalitesine ve etik ilkelere bağlılığa dayandığını anlamasına yardımcı olacaktır. Politikalara ve prosedürlere uyulmaması disiplin cezasına neden olabilir.

Mesleki firmanın büyüklüğü ve koşulları, performans değerlendirme sürecini etkileyecektir. Özellikle daha küçük mesleki firmalar, personelinin performansını değerlendirmek için daha az resmi olan yöntemler kullanabilir.

### 1. Personeli işe alma ve elde tutma

Mesleki firmanın işe alma ve elde tutma stratejisi, aşağıdakileri kapsayan politika ve prosedürleri içermelidir:

- Mesleki firmadaki pozisyon ile ilgili görüşme ve değerlendirme prosedürleri,
- Tüm pozisyonlar için mevcut iş tanımlarının korunması,
- Yeni personelin oryantasyonu,
- Mesleki ve eğitim standartlarının sürdürülmesini sağlamak için sürekli mesleki gelişim ve eğitim.

### 2. Görevlendirmeleri

Bir muhasebe meslek mensubu olarak, işi yetkin bir şekilde tamamlamak için gerekli becerilere, bilgiye ve deneyime sahip olduğunuzdan emin olduğunuz görevleri üstlenmelisiniz. Personel, görevin niteliği ve karmaşıklığı ile personelin yetenekleri ve yetkinlikleri dikkate alınarak görevlendirilmelidir.

#### 7.5.4e İş Performansı

Mesleki firma, işlerin mesleki standartlara ve düzenleyici ve yasal gerekliliklere uygun olarak yapıldığına dair güvence sağlamak ve mesleki firmanın şartlara uygun raporlar yayınlamasını sağlamak için tasarlanmış politika ve prosedürler oluşturacaktır.

Mesleki firma, politikaları ve prosedürleri aracılığıyla, işteki performansının kalitesini devam ettirmeye çalışmaktadır. Bu, genellikle yazılı ya da elektronik rehberle, yazılım araçlarıyla, standartlaşmış belgeleme yöntemleriyle, sektör ya da belli konularda rehberlik materyalleri ile gerçekleştirilir. Ele alınan hususlar aşağıdakileri içermektedir:

- Çalışmalarının amaçlarını anlamaları için personelin iş hakkında bilgilendirilmesi,
- Uygulanabilir iş standartlarıyla uyumluluk sağlama süreçleri,
- İş gözetimi, personel eğitimi ve koçluk süreçleri,
- Gerçekleştirilen çalışmayı, yapılan önemli yargıları ve verilen raporun biçimini gözden geçirme yöntemleri,
- Yapılan çalışmanın ve incelemenin zamanlaması ve kapsamının uygun şekilde belgelendirilmesi;
- Politika ve prosedürleri güncel tutmak için süreçler.

İşi yapan personelin yaptığı işin amaçlarını anlaması önemlidir. Daha az deneyimli olan personelin, verilen işin amaçlarını açıkça anlamasına yardımcı olmak için uygun ekip çalışması ve eğitim gereklidir.

Gözetim aşağıdakileri içerir:

- İşin ilerleyişinin izlenmesi,
- Personelin yeteneklerini ve yeterliliklerini, işlerini yürütmek için yeterli zamana sahip olup olmadıklarını, talimatları anlayıp anlamadıklarını ve işin planlanan görev yaklaşımını uyarınca yürütülüp yürütülmediğini göz önünde bulundurulması,
- Sözleşme sürecinde ortaya çıkan önemli sorunların ele alınması, bunların önemszenmesi ve planlanan yaklaşımın uygun şekilde değiştirilmesi,
- Sözleşme sırasında, danışma veya değerlendirme için daha deneyimli bir personel tarafından konuların belirlenmesi.

İncelemeye ilişkin sorumluluklar, daha deneyimli personelin daha az deneyimli personel tarafından yapılan incelemeleri temel alınarak belirlenir. İncelemeyi yapanların şunları dikkate alması gerekir:

- Çalışmanın mesleki standartlara ve düzenleyici ve yasal gerekliliklere uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği,

- Daha kapsamlı değerlendirme için önemli konuların gündeme getirilip getirilmediği,
- Doğru görüşmelerin yapılıp yapılmadığı, varılan kararların belgelenip belgelenmediği ve uygulanıp uygulanmadığı,
- Gerçekleştirilen çalışmaların niteliğini, zamanlamasını ve kapsamını değiştirmeye ihtiyacı olup olmadığı,
- Çalışmaların varılan sonuçları destekleyip desteklemediği ve uygun bir şekilde belgelendirip belgelendirilmediği,
- Elde edilen delilin yeterli olup olmadığı ve raporu desteklemek için uygun olup olmadığı,
- Sözleşme yöntemlerinin amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığı.

Politika ve prosedürler yeri geldiğinde danışmanlık alınmasını da gerektirir; örneğin, karmaşık, alışılmadık, tanınmadık, güç ya da tartışmalı konuları ele alırken. Bu gibi durumlarda aşağıdakilerin yapılması gereklidir:

- Doğru istişare yapılmasını sağlamak için yeterli ve uygun kaynaklar mevcut olmalıdır.
- Bu tür istişarelerin niteliği, kapsamı ve sonuçları belgelenmelidir.
- Bu tür istişarelerden çıkan sonuçlar belgelenmeli ve uygulanmalıdır.

Ek olarak, bir politika, bir iş için planlanan kalite kontrol incelemesinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğini belirlemek için tüm işlerin değerlendirileceği kriterler oluşturmalıdır.

Herhangi bir unsurla uyumlu olması için, mesleki firmanın aşağıdakileri yapmak için politikalar oluşturması ve sürdürmesi gerekir:

- Tüm işleri mesleki, düzenleyici ve yasal gereksinimleri karşılayacak şekilde planlamak,
- Mesleki, düzenleyici ve firmanın gereksinimlerini karşılayan çalışma ve raporları ve diğer yöntemleri gerçekleştirmek,
- Diğer ekip üyeleri tarafından gerçekleştirilen çalışmanın, iş ortağının da dahil olabileceği nitelikli sözleşme ekibi üyeleri tarafından zamanında gözden geçirilmesini talep etmek,
- Görüş farklılıklarının ele alınmasını, çözülmesini ve belgelenmesini talep etmek,
- Tüm işlerin, kalite kontrol incelemesinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğini belirleme kriterlerine göre değerlendirilmesini şart koşmak,
- İş için yapılan kalite kontrol incelemesinin niteliği, zamanlaması, kapsamı ve dokümantasyonunu ele alan prosedürler oluşturmak,
- Kalite kontrol inceleyicileri için kriterler belirlemek.

#### 7.5.4f İş Dosyalarının Toparlanmasının Tamamlanması

Mesleki firma ayrıca, iş ve ilgili raporlar sonuçlandırıldıktan sonra personelin nihai sözleşme dosyalarının toplanmasını zamanında tamamlaması için politika ve prosedürler oluşturacaktır.

#### 7.5.4g İş Belgelerinin Gizliliği, Saklanması, Bütünlüğü, Erişilebilirliği ve Geri Alınabilirliği Belgelendirme

Mesleki firma ayrıca, iş için kullanılan belgelerin gizliliğini, güvenliğini, bütünlüğünü, erişilebilirliğini ve geri alınabilirliğini korumak için tasarlanmış politika ve prosedürler oluşturacaktır.

İlgili etik gereklilikler, personelin, belirli bir müşteriye bilgi ifşa etme yetkisi verilmediği veya bunu yapmak için yasal veya mesleki bir görev olmadığı sürece, yapılan işe ilişkin bilgilerin gizliliğini her zaman korumasını gerektirir. Özel yasalar veya düzenlemeler, özellikle kişisel veriler söz konusu olduğunda, müşteri gizliliğini korumak için personele ek yükümlülükler getirebilir.

İş dokümanı kâğıtta, elektronik ortamda ya da başka bir araçta ise, mesleki firmanın bilgisi olmaksızın değiştirme ekleme ya da çıkarma yapılabileceği için ya da tamamen kaybolup zarar görebileceği için bilginin bütünlüğü, erişilebilirliği, geri alınabilirliği tehlike altında olabilir. Buna göre mesleki firma, aşağıdakileri gerçekleştirmek üzere işlerin belgelendirilmesi için uygun kontrolleri ayarlayacak ve uygulayacaktır:

- İş belgesinin kim tarafından ve ne zaman oluşturulduğunun, değiştirildiğinin ve gözden geçirildiğinin belirlenmesini mümkün kılmak,
- Özellikle bilgiler personel ile paylaşıldığında veya internet aracılığıyla diğer taraflara iletildiğinde, işin tüm aşamalarında bilginin bütünlüğünü korumak,
- İş belgesinde yapılabilecek izinsiz değişiklikleri engellemek,
- Sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getirmek için personel ve diğer yetkili tarafların iş belgelerine erişmesine izin vermek.

#### 7.5.4h Sözleşmenin Saklanması

Mesleki firma, kendi ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek bir süre boyunca veya yasa ya da yönetmeliklerin gerektirdiği şekilde sözleşmenin saklanması için politika ve prosedürler oluşturacaktır.

Mesleki firmanın sözleşme belgelerini saklama ihtiyacı ve bu tür bir saklama süresi, işin niteliğine ve firmanın koşullarına göre değişiklik gösterecektir; örneğin, gelecekteki işler için önemi devam eden konuların bir kaydını saklamak adına iş belgelerinin gerekli olup olmadığı. Saklama süresi başka diğer faktörlere göre de değişebilir; örneğin yerel yasa ve yönetmeliğin, belirli türde işler için belli saklama süresi isteyip istemediği ya da özel yasal

ya da düzenleyici gereklilikler olmadığında yargıda genel olarak kabul edilen saklama sürelerinin olup olmaması da önemlidir. Denetim sözleşmelerinde ise, saklama süresi normalde denetçi raporu tarihinden veya daha sonra ise grup denetçisi raporu tarihinden itibaren yedi yıldan az değildir.

Sözleşmenin saklanması için mesleki firmanın benimseyebileceği prosedür örnekleri aşağıdakileri içerir:

- Teknoloji zaman içinde ilerleyip değişebileceğinden, özellikle elektronik dokümantasyon durumunda, saklama süresi boyunca belgeleri kurtarmayı ve bu belgelere erişimi etkinleştirin.
- Gerekirse, iş dosyaları tamamlandıktan sonra iş belgelerinde yapılan değişikliklerin bir kaydını oluşturun.
- Yetkili olmayan tarafların kalite kontrol veya diğer amaçlar için belirli sözleşme metinlerine erişmesine ve bunları incelemesine olanak sağlayın.

Mesleki firma ayrıca, sistemi düzenli olarak izleyerek ve güncelleyerek kalite kontrol sisteminin güncel kalmasını ve etkin bir şekilde çalışmasını sağlamalıdır. Politikaları ve prosedürleri uygulamak ve bunları mesleki standartlardaki ve düzenleyici ve yasal gerekliliklerdeki değişiklikleri yansıtacak şekilde güncel tutmak önemlidir.

### 7.5.4i İzleme

Mesleki firma, kalite kontrol sistemiyle ilgili politika ve prosedürlerin güncel, yeterli, etkili bir şekilde işlediğine ve uyumlu olduğuna dair makul güvence sağlamak üzere tasarlanmış politika ve prosedürler oluşturacaktır. Bu tür politika ve prosedürlerin, tamamlanan görevlerin seçilen bir kısmının periyodik bir incelemesini kapsayan mesleki firmanın kalite kontrol sisteminin sürekli incelenmesini ve izlenmesini içermesi gereklidir.

Kalite kontrol politikalarına ve prosedürlerine uyumu izlemek aşağıdaki maddelerin değerlendirilmesini sağlamalıdır:

- Mesleki firmanın, mesleki standartlara, düzenleyici ve yasal kurallara olan bağlılığı,
- Kalite kontrol sisteminin uygun şekilde tasarlanıp tasarlanmadığı ve etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı,
- Mesleki firmanın kalite kontrol politika ve prosedürlerinin uygun bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı, böylece mesleki firma tarafından yayınlanan sözleşme çıktılarının durumlara uygun olup olmadığı.

İzleme; liderlik, etik, müşteri kabulü ve devamlılığı, insan kaynakları, iş performansı ve izleme işinin hedeflerine ulaşmak için oluşturulan politika ve prosedürlere uyumu sağladığı için kalite kontrolün diğer tüm unsurlarını kapsar. Ancak, işlerin gözden geçirilmesi bunun



yalnızca bir bölümüdür. İzleme ayrıca prosedürlerin ve bulguların belgelendirilmesini ve bu bulguların iletilmesini gerektirir.

İzleme sürecine ilişkin sorumluluğun, muhasebe meslek mensubuna veya sorumluluğu üstlenmek için yeterli ve uygun deneyime ve yetkiye sahip ortaklara verilmesi önemlidir.

İzleme prosedürleri aşağıdakilerden oluşur:

### **1. Mesleki firmanın kalite kontrol politikaları ve prosedürlerine uygunluğunu değerlendirmek**

- Kalite kontrol unsurları ile ilgili olarak seçilmiş idari kayıtları ve personel kayıtlarını gözden geçirin.
- Sözleşmeye ilişkin çalışmaları, raporları ve müşterilerin finansal tablolarını gözden geçirin.
- Mesleki firmanın personeli ile görüşün.
- İzleme prosedürlerinden elde edilen bulguları en az yılda bir kez özetleyin ve iyileştirmelerin gerekli olduğunu gösteren bulguların sistematik nedenlerini değerlendirin.
- Gözden geçirilen belirli işler veya mesleki firmanın kalite kontrol politikaları ve prosedürleri ile ilgili yapılacak düzenlemeye yönelik eylemleri veya yapılacak iyileştirmeleri belirleyin.

### **2. İzleme ile elde edilen sonuçların iletilmesi**

- Ortaya çıkan sonuçları mesleki firmanın yönetiminde yer alan personele iletin;
- İzleme sürecinin bir sonucu olarak tespit edilen eksiklikleri, ilgili sözleşme ortakları ve diğer personele en az yıllık olarak bildirin ve düzeltmek için en uygun eylemi tavsiye edin;
- Mesleki firmanın kalite kontrol sistemi sürecinin izlenmesinden elde edilen sonuçları en az yılda bir kez ilgili mesleki firma personeline iletin.

### **3. Kalite kontrol sisteminin değerlendirilmesi**

- Mesleki firmanın yönetiminde olan uygun personel sonuçları daha sonra değerlendirecektir. Ayrıca, kalite kontrol sisteminde yapılması gereken değişiklikler de dahil olmak üzere gerekli olabilecek eylemleri belirlemeli ve bunların zamanında uygulandığını görmelidirler.

- Aşağıdakiler değerlendirilir:
  - Mesleki firmanın rehber materyallerinin ve herhangi bir uygulama yardımının uygunluğu,
  - Mesleki standartlarda ve düzenleyici ve yasal gerekliliklerdeki yeni gelişmeler ve bunların firmanın politika ve prosedürlerine nasıl yansıdığı,
  - Bağımsızlık ile ilgili politika ve prosedürlere uyum,
  - Eğitim dahil, sürekli mesleki gelişimin etkinliği,
  - Müşteri ilişkilerinin ve belirli sözleşmelerin kabulü ve sürdürülmesiyle ilgili kararlar,
  - Personelin kalite kontrol politikaları ve prosedürlerini ve bunların nasıl uygulandığını anlaması.

#### 4. Şikayetlerin uygun şekilde ele alınması

Mesleki firmanın aşağıdakilerin uygun bir şekilde ele aldığına dair makul bir güvence sağlayan politika ve prosedürleri belirlemesi gereklidir.

- Mesleki firma tarafından gerçekleştirilen işin mesleki standartlara ve düzenleyici ve yasal gerekliliklere uymadığına dair şikâyet ve iddialar,
- Mesleki firmanın kalite kontrol sistemine olan uyumsuzluk iddiaları.

Şikayetler ve iddialar (anlamsız olanlar hariç) mesleki firma içinden ya da dışından olabilir. Personel, müşteriler veya diğer üçüncü taraflar şikâyet veya iddialarda bulunabilir.

Bu sürecin bir parçası olarak, mesleki firma, personelin, zarar görme korkusu olmadan öne çıkmalarını sağlayacak şekilde, endişelerini dile getirmeleri için açıkça tanımlanmış kanallar oluşturacaktır.

Daha sonra mesleki firma, şikayetler ve iddiaların ve bunlara verilen yanıtların aşağıdakileri de içerecek şekilde belgelendirilmesini sağlayacaktır:

- Mesleki firma tarafından gerçekleştirilen işin mesleki standartlara ve düzenleyici ve yasal gerekliliklere uymadığına dair şikâyet ve iddialar,
- Mesleki firmanın kalite kontrol sistemine olan uyumsuzluk iddiaları,
- Mesleki firmanın kalite kontrol politika ve prosedürlerinin tasarımı veya işletilmesindeki eksiklikler veya mesleki firmanın personel tarafından yapılan kalite kontrol sistemine uyulmaması.

## 5. Belgelendirme

Mesleki firma, kalite kontrol sistemindeki her bir unsurun işleyişine dair kanıt oluşturmak için uygun belgelendirme gerektiren politika ve prosedürler oluşturacaktır.

Bu tür belgelerin şekli ve içeriği bir kararla ilgilidir ve aşağıdaki örnekler de dahil olmak üzere bir dizi faktöre bağlıdır:

- Mesleki firmanın büyüklüğü ve ofislerin sayısı,
- Mesleki firmanın işleyişinin ve organizasyonunun niteliği ve karmaşıklığı.

Mesleki firma, bu belgeleri, izleme prosedürlerini uygulayanların mesleki firmanın kalite kontrol sistemine uygunluğunu değerlendirmesine izin vermek için yasa veya yönetmelik gereği daha uzun bir süre saklayacaktır.

### 7.6 İşletmenin Sürekliliğinin Planlanması ve Acil Durum Yönetimi

İş süreklilik planlaması ve acil durum yönetiminin kilit yönü, ona bir bütün olarak ve kendi içinde tamamlanmış olarak bakmaktır. Bu alanla ilgili fikrinizi ve planlamanızı koordine etmenin en etkili yolu, gerekli olan çeşitli bileşenleri tek bir belgede bir araya getirmektir. Buna İşletmenin Sürekliliğinin Planlanması denir.

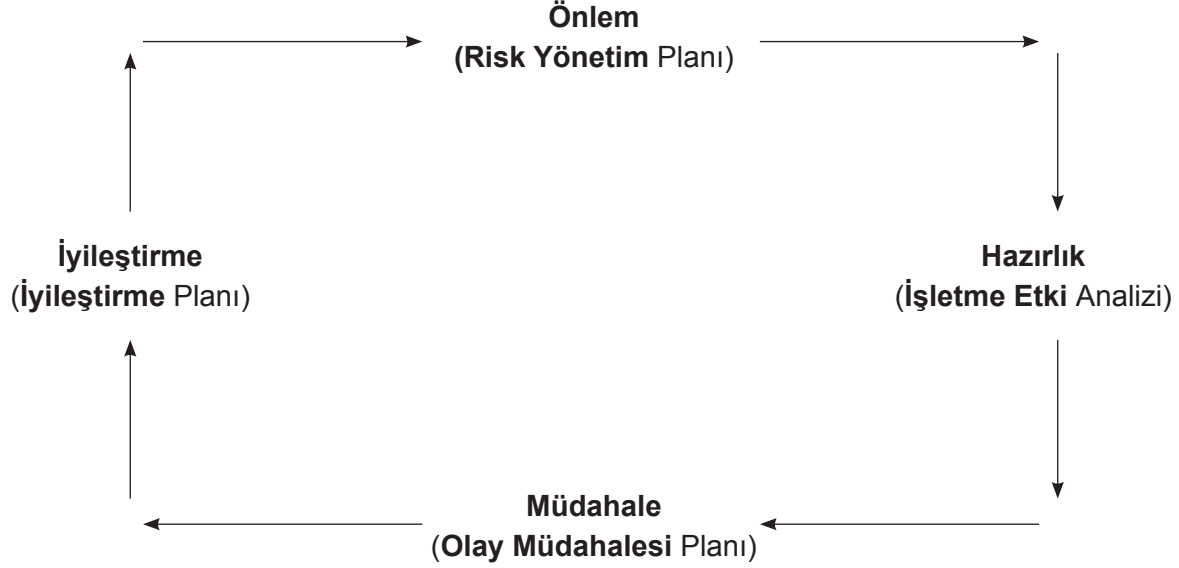
İşletmenin Sürekliliğinin Planlanmasının amacı, mesleki firmanın normal faaliyetlerinde aksamaya neden olan herhangi bir kritik olay sırasında ve sonrasında mesleki firmanızın varlığını sürdürebilmesini sağlamaktır.

Bu bölüm, bir Risk Yönetim Planı ve İşletme Etki Analizi hazırlamanıza ve mesleki firmanız için Olay Müdahale ve İyileştirme Planları oluşturmanıza yardımcı olacaktır.

#### 1. İşletmenin Sürekliliğine İlişkin Bir Plan Oluşturulması

İşletmenin Sürekliliği Planı, Önlem, Hazırlık, Müdahale ve İyileştirme (ÖHMI) çerçevesine dayanmaktadır. Dört ana unsurdan her biri, [Şekil 7.2](#)'de gösterildiği gibi İşletmenin Sürekliliği Planlama Sürecinin bir parçası ile temsil edilir.

Şekil 7.2 İşletmenin sürekliliğini planlama süreci



Müşterilerinizin çıkarlarını korumak için tasarlanmış işletmenin sürekliliği veya devir planı gereksinimleri ile ilgili olarak herhangi bir yasal veya mesleki organın gerekliliğini de göz önünde bulundurmanız önemlidir.

## 2. Önlem

Önlem, tamamen risk yönetimi planlamasıyla ilgilidir. Burası, bir olayla ilişkili risk olasılığının ve etkilerinin tanımlandığı ve yönetildiği yerdir. Risk yönetimi süreçlerinin temel unsurları bu aşamada uygulanır, tehditler belirlenir ve ele alınır veya kabul edilebilir bir düzeye indirilir. Bunlar, bu modülün 7.3. bölümünde ayrıntılı olarak ele alınmıştır; ancak, bu bölümün içeriğini korumak için burada kısaca bahsedilmektedir.

## 3. Hazırlık

Hazırlık unsurunun temeli İşletme Etki Analizine dayanmaktadır. Mesleki firmanın herhangi bir kesintiden olumsuz etkilenebilecek temel faaliyetlerinin tanımlandığı ve önceliklendirildiği yer burasıdır.

## 4. Müdahale

Müdahale unsurunun temeli, Olay Müdahalesi Planına dayanmaktadır. Bu plan, çevreleme, kontrol ve etkilerin en aza indirilmesi açısından bir olaya müdahale etmek için alınması gereken acil önlemleri ana hatlarıyla belirtir.

## 5. İyileştirme

İyileştirme bölümü, iyileştirme planına odaklanır. Amaç, kesinti ve iyileştirme sürelerini en aza indirmek amacıyla bir olayı düzeltmek için alınması gereken eylemleri ana hatlarıyla belirtmektir.

İşletmen Sürekliliği Planının bir diğer önemli unsuru, düzenli güncelleme ve gözden geçirme kavramıdır. Planı kullanmak durumunda kalmamanız istenmektedir; ancak, ihtiyaç duyulursa, planın ayrıntılar, bilgiler ve kaynaklarla güncel olduğunu bilmelisiniz. Mesleki firmanızın değişen ihtiyaçlarını yansıtması gerektiği için bu önemlidir.

Aşağıdaki bölümlerde sunulan şablonlar ve kontrol listeleri, yalnızca kendi İşletmenin Sürekliliği Planınızı geliştirmenize yardımcı olması için bir rehber olarak kullanılmalıdır. Bu planı mesleki firmanızın özel gereksinimlerine ve ihtiyaçlarına uyacak şekilde özelleştirmelisiniz.

## 6. Planın içermesi gereken temel öğeler:

- Dağıtım listesi: Planın bir kopyasını ve iletişim bilgilerini verdiğiniz kişilerin güncel bir listesini tutmanız gereklidir. Planın bir kopyasının işyeri dışındaki bir yerde saklanması gerekmektedir.
- Referanslar ve ilgili belgeler: İşletmenin sürekliliğine ilişkin planınız ile ilgili tüm belgelerin bir listesini yapın.
- İçindekiler Tablosu: Planın başında bir içindekiler tablosu yer almalıdır.
- Planın amaçları: Hedefler, planın amacını açıklamalı ve amaçlanan sonucu tanımlamalıdır.

Bir mesleki firma için hedeflenen şeylere şunlar örnek gösterilebilir:

## 7. Bu planın amaçları şunlardır:

- Mesleki firmada bir risk yönetim değerlendirmesinin yürütülmesi,
- Kritik işletme faaliyetlerinin tanımlanması ve önceliklendirilmesi,
- Kritik bir olaya olan ani müdahalenin detaylandırılması,
- Firmanın faaliyetine devam edebilmesi için stratejileri ve eylemleri detaylandırmak,
- Bu planı düzenli olarak incelemek ve güncellemek.

### 7.6.1 Önlem- Risk Yönetim Planı

Mesleki firmanızın risklerini, üzerinde olumsuz etkisi olabilecek şeyleri belirleyip analiz ederek ve her biriyle en iyi başa çıkma yöntemini seçerek yönetmeniz gerekir.

Risk Yönetim Planınızı oluştururken atmanız gereken birkaç adım vardır:

1. Risk yönetimi için sorumluluk alacak birini seçin. Genel olarak bu kişi, Risk Yönetim Planını ilk oluştururken var olan muhasebe meslek mensubu olacaktır. Plan oluşturulduktan sonra, planın yönetimi ve sürdürülmesi başka bir sorumlu personele devredilebilir.
2. Riskleri tanımlayın. Başlangıç noktası olarak [Tablo 7.2](#) ve [Ek 7.6](#)'da verilen kontrol listelerini gözden geçirin ve personelinizle mesleki firmanızdaki diğer risk alanları ile beyin fırtınası yapın.
3. Riskleri değerlendirin ve önceliklendirin. Bu görev için kilit araç olarak [Bölüm 7.3](#)'te ([Tablo 7.5](#)) verilen değerlendirme rehberini kullanın.
4. Riskleri en aza indirmek için olası önleyici eylemleri ve yolları belirleyin.
5. Tespit edilen tehdidin gerçekleşmesi durumunda oluşturacağınız acil durum planlarını tanımlayın. Bir risk değerlendirme tablosu kullanmak isteyebilirsiniz (bkz. [Tablo 7.8](#)).

**Table 7.8** Risk değerlendirme tablosu

<b>Kilit:</b>				<b>Tarih</b> _____	
ÇY: Çok Yüksek					
Y: Yüksek					
O: Orta					
D: Düşük					
Risk Tanımı	Olasılık	Etki	Öncelikler	Önleyici Eylem	Acil Durum Planı
Finansal tabloların oluşturulması için sürecin kesintiye uğraması	D	Y	Y	Her zaman saklanan verilerin yedek kopyası	Tüm bilgisayar programlarının ve müşteri verilerinin firma dışında depolanması
				Güncel yazılımın yüklü olduğu dizüstü bilgisayarlar Bulut tabanlı sistemler gözden geçirilir	Bulut tabanlı sistemler gözden geçirilir
Müşteri hesabını ödemiyor	O	O	O	Borçluları düzenli takip halinde olma ve eski listelerin gözden geçirilmesi	Borç tahsilat süreçleri ve iletişim bilgileri

Kendinize ve ekibinize sormanız gereken sorular:

- Ne yanlış gidebilir?
- Bir etkiye ne sebep olabilir?
- Bu etki ne kadar ciddi olabilir?
- Bunun gerçekleşme olasılığı nedir?
- Azaltılabilir mi veya ortadan kaldırılabilir mi?

### 7.6.2 Hazırlık - İşletme Etki Analizi

Hazırlık unsurunun temeli İş Etki Analizine dayanmaktadır. Burası, herhangi bir kesintiden olumsuz etkilenebilecek mesleki firmanın temel faaliyetlerinin belirlendiği ve önceliklendirildiği yerdir.

#### 1. İşletme Etki Analizi

Muhasebe meslek mensupları, firmanın İşletmenin Sürekliliği Planının bir parçası olarak bir İşletme Etki Analizi yapmalıdır. Bunu hazırlamak için, firmanın kritik faaliyetleri ile ilgili risk ve etkileri tanımlamak ve temel iyileştirme gereksinimlerini belirlemek amacıyla Risk Yönetim Planınızdaki bilgiler kullanılır.

Kritik faaliyetler, mesleki firmanızı desteklemek için devam etmesi gereken en önemli işlerdir. Tanımlamanız gerekenler:

- Mesleki firmanızın kritik faaliyetleri,
- Bir aksaklık durumunda mesleki firmanızın üzerindeki etki,
- Bu faaliyeti uygulamasaydı mesleki firmanızın ayakta kalma süresi.

İş Etki Analizinizin bir parçası olarak, her bir göreve İyileştirme Süresi Hedefleri (İSH) atamalısınız. İSH, ciddi finansal kayıpları önlemek için kritik iş fonksiyonunun tam olarak faaliyete geçmesi gereken ana kadar bir krizin meydana geldiğini ilan ettiğiniz zamandır.

Aşağıdaki sorular sizin ve ekibinizin mesleki firmanız için bu kritik faaliyetleri belirlemenize yardımcı olacaktır (aşağıdaki [Tablo 7.9](#)'a bakınız):

Tablo 7.9 Kritik faaliyetler kontrol listesi

Sayı	Soru	Yorum/(Örnek)
1.	Mesleki firmanızın etkin bir şekilde çalışmaya devam etmesini sağlamak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri listeleyin: 1. 2. 3. 4. 5.	Finansal tabloların oluşturulması
2.	Yukarıda listelenen her faaliyet için aşağıdakileri uygulayın: Faaliyetin adı: Faaliyetin Tanımı:	Finansal tabloların oluşturulması Finansal tabloların hazırlanması
3.	Bu faaliyet uygulanmazsa mesleki firmaya zararı ne olur? Gelir kaybı: Artan maliyetler: Personel etkisi: Hizmet sunumu:  Kaçırılan vade sonu nedeniyle para cezaları veya diğer cezalar: Yasal sorumluluk, kamuya zarar verme, kişisel zarar: İyi niyet kaybı, kamu imajı: Yorumlar:	Haftalık 10.000TL Yok Personel azaltılacak Üretim yeniden devam edene kadar herhangi bir finansal tablo hazırlanamayacak Muhtemel/Minimum Olası değil  İhtimal yok Müşteri vade sonunu kaçırırsa ortaya çıkar Mevcut iş üç haftadır sürüyor
4.	Kayıplar gerçekleşmeden önce bu faaliyetin mevcut olmayacağı maksimum süre (%100 veya kısmi) ne olacaktır? Saat:_____ Gün: _____ Hafta:_____ Ay: _____ Yorumlar:	Saat:_____ Gün:_____ Hafta: 2-3 _____ Ay:_____  Finansal tablolar 2–3 hafta içinde hazırlanmazsa, mesleki firma, potansiyel gelir kaybı ve ayrıca müşteri kayıpları ile birlikte müşterilerden gelen daha büyük bir baskı altında kalabilir.



## Modül 7: Risk Yönetimi

Sayı	Soru	Yorum/(Örnek)
5.	<p>Bu faaliyet, başarılı bir şekilde tamamlanması için herhangi bir dış veya üçüncü taraf hizmetine dayanıyor mu?</p> <p>Hayır: Evet:</p> <p>Cevap evet ise, seçin:</p> <p>Tek başına çalışan tedarikçi:</p> <p>Ana tedarikçi:</p> <p>Diğer alternatif tedarikçiler:</p>	<p>Hayır, tüm üretim şirket içinde yapılır.</p>
6.	<p>Bu faaliyetin mesleki firmanın işleyişine olan önemi bakımından 1-5 arası ölçekteki (1 en önemlidir) yeri nedir.</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>Yorumlar:</p>	<p>1. EN ÖNEMLİ!! KRİTİK!!</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>Finansal tabloların hazırlanması, mesleki firmanın öncelikli faaliyetidir ve bu nedenle mesleki firma bu faaliyete bağımlıdır.</p>
7.	<p>Formu Dolduran:</p> <p>_____</p> <p>Ad</p> <p>_____</p> <p>Tarih</p>	

Yukarıdaki tablonun tamamlanması, İş Etki Analizini tamamlamanıza olanak sağlayacaktır. Önerilen bir İş Etki Analizi, yukarıda gösterilen örnek veriler kullanılarak [Tablo 7.10](#)'da gösterilmektedir.

**Tablo 7.10** İş etki analizi

Mesleki Firmanın Kritik Faaliyetleri	Tanım	Öncelikler	Etki Kaybı	İSH (Kayıplardan önceki Kritik Süreç)
Finansal tablo üretimi	Müşteriler için finansal tabloların hazırlanması	Yüksek	Faturalar haftada 10.000 TL'ye kadar düşürüldü Bazı personelin işten çıkarılması gerekebilir Üretim yeniden devam edene kadar herhangi bir finansal tablo hazırlanamayacak Geç teslim nedeniyle düzenleyicilere verilecek olası cezalar Müşteri son tarihlerini kaçırırsa, oluşabilecek iyi niyet kaybı Mesleki firmanın, 2-3 hafta içinde mali tablolar hazırlanmaması durumunda potansiyel gelir kaybı ve ayrıca müşteri kayıpları ile birlikte müşterilerden önemli bir baskı altında kalması muhtemeldir.	2-3 hafta

### 7.6.3 Müdahale - Olay Müdahalesi Planı

Müdahale unsurunun temeli, Olay Müdahale Planlamasına dayanmaktadır. Bu plan, çevreleme, kontrol ve etkilerin en aza indirilmesi açısından bir olaya müdahale etmek için alınması gereken acil önlemleri ana hatlarıyla belirtir.

#### 7.6.3a Müdahale (Olay Müdahalesi Planı)

Olay Müdahale Planının amacı, mesleki firmanızı büyük veya kritik olaylara karşı zamanında müdahaleye hazırlamak ve bu olayların risk değerlendirmenizde belirtildiği gibi mesleki firma faaliyetleriniz üzerindeki etkisini azaltmaktır. Ayrıca, acil durumlarda mesleki firmanın faaliyetlerinde minimum kesinti olması adına etkili bir müdahale sağlamak ve koordine etmek için kilit personeli hazırlar.

Aşağıda yer alan [Tablo 7.11](#), önemli veya kritik bir duruma cevap verme tarzınızı planlarken dahil edebileceğiniz kontrol listelerini de kapsayan bilgi türlerini içermektedir. Bunlar birlikte Olay Müdahale Planınızı oluşturur.

**Tablo 7.11** Olay müdahalesi kontrol

Olay Müdahale	X'i kontrol edin	Yapılan İşlemler
Aşağıdakileri yaptınız mı:	<input type="checkbox"/>	
• Olayın ciddiyetini değerlendirdiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• Gerekliğinde personel tahliyesi yaptınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Açıklama yaptınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Kişilerde herhangi bir yaralanma tespit ettiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• Acil Servislerle iletişime geçtiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• Olay Müdahalesi Planınızı uyguladınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Olay günlüğü başlattınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Personeli ve kaynakları aktif hale getirdiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• Bir sözcü atadınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Öncelik olarak daha fazla bilgi edindiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• Olay hakkında üyelere bilgilendirme yaptınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Belirli sorumluluk ve rolleri tahsis ettiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• Herhangi bir zarar tanımladınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Engellenen kritik faaliyetleri tanımladınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Kilit paydaşlarla iletişime geçtiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• Düzenleyici gereksinimleri veya uyum gereksinimlerini anladınız mı ve bunlara uyum sağladınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Medya ilişkilerine veya halkla ilişkilere karşı yanıt geliştirdiniz mi?	<input type="checkbox"/>	

### 7.6.3b Tahliye Prosedürleri

Hem personele hem de ziyaretçilere hitap eden uygun tahliye prosedürlerine sahip olmanız gerekir. Bu prosedürler, tüm personelin erişebileceği bir yerde saklanmalıdır.

Bir tahliye planının amacı, kritik bir olay durumunda alandaki çalışanlar tarafından kullanılması gereken birtakım prosedürler sağlamaktır. Bunun için aşağıdakileri yapmalısınız:

- Binanın yerleşim planıyla başlayın,
- Acil durum çıkışlarının yerini açıkça belirtin,
- Engelli bireylere yardım edebilmek için stratejiler geliştirin,
- Tahliye gerekiyorsa herkesin ne yapacağını bildiğinden emin olun,
- Binadan uzakta bir buluşma yeri seçin ve bu yeri belirtin,
- Planı düzenli olarak test edin.

### 7.6.3c Acil Durum Paketi

Eğer bina hasara uğrarsa veya binanın tahliyesi ve faaliyetlerin alternatif bir yere taşınması gerekli olursa, acil durum paketinin hızlı ve kolay bir şekilde alanın dışına çıkarılması ve ayrıca alanın dışında güvenli ve emniyetli bir şekilde saklanması gereklidir. Acil durum paketinizde nelerin bulunduğunu ve en son ne zaman kontrol edildiğini planınızda belgeleyin.

Pakete dahil edilmesini isteyebileceğiniz bazı öğeler:

#### 1. Dokümanlar

- İşletmenin Sürekliliği Planı — kritik bir olay durumunda mesleki firmanızı iyileştirme planınız,
- Ev, cep telefonu numaraları ve hatta e-posta adresleri dahil olmak üzere iletişim bilgileriyle birlikte çalışanların listesi. Ayrıca yakın akrabaların iletişim bilgilerini de eklemek isteyebilirsiniz,
- Müşteri ve tedarikçi bilgilerini içeren listeler,
- Acil servisler için iletişim bilgileri,
- Kamu hizmeti veren kuruluşların iletişim bilgileri,
- Gaz, elektrik ve su kapatma noktalarının yerleri dahil olmak üzere bina yerleşim planı (bu kurtarma çalışmalarında yardımcı olabilir),
- Tahliye planı,
- En güncel stok ve ekipman envanteri,
- Sigorta şirketi bilgileri,
- Finansal bilgiler ve bankacılık bilgileri,
- Mühendislik planları ve çizimleri,
- Yetkili yerel kuruluşların iletişim bilgileri,
- Antetli kağıtlar, şirket mühürleri ve belgeleri.

## 2. Ekipman

- Bilgisayar yedekleme teypleri/diskleri/USB bellekler veya flash diskler,
- Yedek anahtarlar/güvenlik kodları,
- Fener / el feneri ve yedek piller,
- Tehlike ve kordon şeritleri,
- Not kağıtları,
- İşaret kalemi (geçici işaretler için),
- Genel kırtasiye malzemeleri (kalem, kâğıt vb.),
- Şarjı dolu ve hattı olan bir mobil telefon,
- Toz ve zehirli gaz maskesi,
- Tek kullanımlık fotoğraf makinesi (sigorta tazminatı için kayıt almada faydalı olur).

## 3. Notlar

- Bu paketin firma içinde veya dışında (başka bir yerde) güvenli ve emniyetli bir şekilde saklandığından emin olun.
- Paketteki öğelerin düzenli olarak kontrol edildiğinden, güncel tutulduğundan ve çalıştığından emin olun.
- Acil harcamalar için nakit para / kredi kartlarına ihtiyaç duyulabileceğini unutmayın.

Bu liste kapsamlı değildir ve kendi mesleki firmanızın durumuna göre özelleştirmeniz gerekir.

### 7.6.3d Roller ve Sorumluluklar

**Tablo 7.12**, her bir görevin tamamlanması için sorumlulukları belirlediğiniz rollerden birine atamanıza izin verir. Daha sonra bir rolü veya birden fazla rolü personelden birine veya daha fazlasına atayabilir ve uygun bir şekilde yedek personel belirleyebilirsiniz.

Rollerini anlamaları, acil durum öncesi planlama ve acil durum görevleri için bu tablo görev belirleme listesi olarak personele verilmelidir.

Bu tabloyu mesleki firmanızın ihtiyaçlarına ve yapısına uyacak şekilde özelleştirmelisiniz.

**Tablo 7.12** Görevler ve sorumluluklar listesi

Rol	Atanan Personel	Yedek
Ekip Lideri	Ad: Ali İletişim Bilgileri: 123-456-7890	Ad: Ayşe İletişim Bilgileri: 234-567-8901
<p>Acil durum sorumlulukları:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletmenin Sürekliliği Planının devrede olduğundan emin olun</li> <li>• Planın müdahale ve iyileştirme kısmının sorunsuz bir şekilde uygulanmasını sağlayın</li> <li>• Alternatif bir çalışma alanının kullanımı ve görevlendirme ihtiyacını belirleyin ve bunları aktif hale getirin.</li> <li>• Gerekliğinde kilit paydaşlarla iletişim kurun</li> <li>• Dağıtması için önemli bilgileri İletişim sorumlusuna verin</li> <li>• Herhangi bir durum değişikliğinde personeli haberdar edin</li> </ul>		

Görev	Atanan Personel	Yedek
Unvan	Ad: İletişim Bilgileri:	Ad: İletişim Bilgileri:
<p>Acil durum sorumlulukları:</p>		

Görev	Atanan Personel	Yedek
Unvan	Ad: İletişim Bilgileri:	Ad: İletişim Bilgileri:
<p>Acil durum sorumlulukları:</p>		

## 7.6.3e Kilit İletişim Formu

## 1. İletişim listesi-kurum içi

Personelinizin acil durum iletişim bilgilerini belgelemek için [Tablo 7.13](#)'ü kullanın.

**Tablo 7.13** Personel acil durum iletişim bilgileri

Kişi	İletişim Numarası	E-Posta	Sorumluluklar
Ali	123-456-7890	<a href="mailto:ali@accounts.com">ali@accounts.com</a>	Ekip Lideri
Ayşe	234-567-8901	<a href="mailto:ayse@accounts.com">ayse@accounts.com</a>	Yedek Ekip Lideri

## 2. İletişim listesi-kurum dışı

Dış hizmetlerin (Acil Servisi de içeren) iletişim bilgilerini belgelemek için [Tablo 7.14](#)'ü kullanın.

**Tablo 7.14** Dış hizmet iletişim bilgileri

Önemli Kişiler	İletişim Numaraları
Polis	
Acil Servisler	
Ambulans	
Medikal	
Güvenlik	
Sigorta şirketi	
Tedarikçi	
Su ve Kanalizasyon	
Gaz	
Elektrik	
Telefon	
Mesleki Kuruluşlar	
Bilgisayar Donanım/Yazılım Sağlayıcıları	
Banka müdürü	
Mal sahibi	

### 3. Olay Günlüğü

Kritik olay veya olaydan sonraki sürece ilişkin bilgileri, kararları ve eylemleri kaydetmek için Olay günlüğünü kullanın (aşağıdaki [Tablo 7.15](#)'e bakın).

**Tablo 7.15** Olay günlüğü

Tarih	Zaman	Bilgi/Karar/Eylem	Baş harfler
GG/AA/YY	Zaman	İşletmenin Sürekliliği Planını Etkinleştirin	İP

#### 7.6.4 İyileştirme

Bu bölüm, iyileştirme planına odaklanır. Amaç, kesinti ve iyileştirme sürelerini en aza indirmek amacıyla bir olayı düzeltmek için alınması gereken önlemleri ana hatlarıyla belirtmektir. İyileştirme, acil durum öncesi durumunuza dönmek demektir. Kritik faaliyetlerinizi kritik bir olaydan sonra mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirmek, öncelikli odağınızdır.

Aşağıda İyileştirme Planının yapısını göreceksiniz ([Tablo 7.16](#)). Bu tabloyu, “en kötü durum” senaryolarında iyileştirme planını desteklemek amacıyla doldurmalısınız. Bu, daha sonra mesleki firmanızın aldığı zarar derecesine göre değiştirilebilir. İyileştirme süreci şunları içerir:

- Mesleki firmanızın faaliyetlerini mümkün olan en kısa sürede canlandırmak için stratejiler geliştirmesi,
- Yapılan işleri kurtarmak için gereken kaynakların tanımlanması,
- Önceden tanımlanmış İyileştirme Süresi Hedeflerinizin (İSH) belgelenmesi,
- Her bir hizmet için sorumluluk alan kişilerin ve beklenen tamamlanma süresinin yazılması.



**Tablo 7.16** İyileştirme planı

Kritik İş Faaliyetleri	Önleyici / İyileştirici Eylemler	Kaynak Gereksinimleri / Sonuçları	Hedeflenen İyileştirme Süresi	Sorumluluk	Tamamlanan
Üretim hizmetleri-durduruldu	Genel giderleri karşılamak için gelir kaybından kaynaklanan nakit akışları dahil olmak üzere firmanın finansal durumunu yeniden değerlendirin  Genel giderleri en aza indirin, giderleri gözden geçirin ve genel giderleri azaltmak için eylem planı geliştirin; örneğin; geçici ve kalıcı personelin çalışma saatlerinin azaltılması  Üretime devam etmek için alternatif geçici ekipman kaynağı  Müşterilere sunulan hizmet yelpazesini çeşitlendirin	Maliyetleri karşılamak için kenara nakit koyun  Mümkün olduğunca maliyetleri azaltın  Yeni hizmet tekliflerini araştırın  Alternatif ekipman sağlayıcılarını belirleyin	2 hafta	Muhasebe Meslek Mensubu	GG/AA/YY

#### 7.6.4a Olay İyileştirme Kontrol Listesi

Bu kontrol listesi (Tablo 7.17), kriz sona erdiğinde ve mesleki firmanızı yeniden tam faaliyete geçirmek istediğinizde kullanılmalıdır. Mesleki firmanıza özel bilgileri içerecek şekilde bu listeyi özelleştirmeniz gerekecektir.

**Tablo 7.17** Olay iyileştirme kontrol listesi

Olay Müdahale	X'i kontrol edin	Yapılan İşlemler
Şu anda kriz bitti, aşağıdakileri yaptınız mı: İyileşmeye yönelik çabalara yeniden odaklandınız mı?	<input type="checkbox"/>	
Sizi etkileyen durum hakkında bilgi almaya devam ettiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
Mevcut finansal durumunuzu değerlendirdiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
Sigorta acenteniz / şirketinizle iletişime geçtiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
İyileştirme için finansal hedefler ve zaman çerçeveleri geliştirdiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
Personeli ve diğer kilit paydaşları bilgilendirdiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
Bilgi eksikliklerini belirlediniz mi ve bu bilgilere kaynak sağladınız mı?	<input type="checkbox"/>	

## Modül 7: Risk Yönetimi

Öncelikler ve iyileştirme seçenekleri belirlendi mi?	<input type="checkbox"/>	
İyileştirme Planını güncellediniz mi?	<input type="checkbox"/>	
Kişisel iyileştirmeden, ekip ve mesleki firma iyileştirmesinden alınan dersleri belgelediniz mi?	<input type="checkbox"/>	
İşletmenizin mevcut finansal durumu nedir?	<input type="checkbox"/>	
Nakit akışı tablosu oluşturarak işinizin şu anda mevcut ne kadar nakite sahip olduğunu belirlediniz mi?	<input type="checkbox"/>	
İyileştirme hedeflerinizi, eylemlerinizi ve önceliklerinizi düşündünüz mü ve bunları not ettiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
İyileştirme planına ilişkin net sorumlulukları olan bir iyileştirme ekibi kurdunuz mu?	<input type="checkbox"/>	
Bu tarz ekip üyelerinin mesleki firma dışında çalışmalarını destekleyebilir misiniz?	<input type="checkbox"/>	
İşletmeyi eski işleyiş seviyesine getirmek için yeterli kaynağa (personel, finansman vb.) sahip misiniz?	<input type="checkbox"/>	
İyileştirme Planınızı fiyatlandırdınız mı ve bunu maddi olarak karşılayabilir misiniz?	<input type="checkbox"/>	
İşi kabul etmek istediğinizi belli etmek için bir pazarlama stratejiniz var mı?	<input type="checkbox"/>	
Nakit akışı ve kar ve zarar tahminlerini oluşturduunuz mu?	<input type="checkbox"/>	
Mesleki firmanızı yeniden açarken mesleki firmanın kendisinden mi yoksa diğer kaynaklardan mı fon sağlamayı düşünüyorsunuz?	<input type="checkbox"/>	
Mesleki firmanın mevcut borç finansmanı düzenlemelerinin bulunduğu yerlerde, bunlar, finansman imkânının ve yapısının mesleki firmanın yeni ihtiyaçlarına uyduğundan emin olmak için gözden geçirildi mi?	<input type="checkbox"/>	
Mesleki firmanın hangi mevcut kredi limitlerine erişimi var ve bu kredi limitlerine, mesleki firmanın yeniden açılmasını finanse etmek için erişilebilir mi?	<input type="checkbox"/>	
Değişen potansiyel piyasa koşulları göz önüne alındığında, mesleki firmanızın tesisleri doğru yerde mi yer alıyor?	<input type="checkbox"/>	
Erişimi engelleyen değişiklikler gibi mesleki firmanızın kapasitesini etkileyebilen yerel yönetim veya diğer kuruluşlar tarafından yapılan herhangi bir plan var mı?	<input type="checkbox"/>	
Mesleki firmanızın gelecekteki potansiyeli göz önüne alındığında, tesislerinizin boyutu çok mu büyük veya çok mu küçük?	<input type="checkbox"/>	
Mesleki firmanızın faaliyetlerine yeniden başlaması için ihtiyaç duyduğu tesis ve ekipman hala var mı?	<input type="checkbox"/>	

#### 7.6.4b Güncelleyin, sürdürün ve inceleyin

Güncel kalmasını ve yararlı olmasını sağlamak için planınızı öncesinde denemeniz çok önemlidir. Bu, bir eğitim uygulamasının bir parçası olarak yapılabilir ve acil bir durumda planın başarılı bir şekilde uygulanmasında kilit bir faktördür.

Ayrıca, doğruluğu sürdürmek ve mesleki firma içindeki veya dışındaki değişiklikleri yansıtmak için planınızı düzenli olarak gözden geçirip güncellediğinizden de emin olmalısınız.

Aşağıdaki noktalar yardımcı olabilir:

- Olay alanında acil bir durumda yer alabilecek tüm kişiler için bir eğitim programının hazırlanması gereklidir.
- Personel değişikliklerine dikkat edin. Yeni personel alım prosedürlerine planın genel bir taslağını dahil edin.
- Personele isimle hitap etmektense unvan kullanmak en iyisidir.
- Mesleki firmanızın yapısını, tedarikçilerini ve yüklenicilerini değiştirirseniz, planınız da değiştirilmelidir.
- Bir olaydan sonra, neyin iyi idare edildiğini ve bir dahaki sefere neyin iyileştirilebileceğini vurgulayarak planın performansını gözden geçirmek önemlidir.

Plan incelemelerinizin ayrıntılarını aşağıdaki [Tablo 7.18](#)'e kaydedin.

**Tablo 7.18** İyileştirme planının gözden geçirilmesi

Güncelleme/İnceleme Tarihi	İnceleme Nedeni	Yapılan Değişiklikler

#### 7.6.5 Muhasebe Meslek Mensubunun Vefatı veya İş Göremez Hale Gelmesi

Mesleki firma için bir diğer önemli risk, muhasebe meslek mensubunun vefatı veya iş göremez hale gelmesidir. Şimdiye kadar bu bölümde tartışılanların çoğu, mesleki firmanın kendisi için risk yönetimi süreçlerine odaklanmıştır. Bununla birlikte, muhasebe meslek mensubunun vefatı veya iş göremez hale gelmesi durumunda risk azaltma stratejilerine biraz daha dikkat etmek uygun olacaktır.

### 7.6.5a Risk Azaltma Stratejileri

Muhasebe meslek mensubu veya ortakların vefatı veya iş göremez hale gelmesi durumunda hazırlanacak risk azaltma stratejileri (bir kontrol listesi için aşağıdaki Tablo 7.19'a bakınız):

#### 1. Hassas bilgileri belgeleyin

- (a) Muhasebe meslek mensubunun, mesleki firmanın etkili bir şekilde çalışması ve faaliyetleri için gerekli olan kritik bilgileri belgelendirmesi ve güvenli bir yerde saklaması önemlidir. Bu bilgiler aşağıdakilerden oluşabilir:
  - (i) Müşteri anlaşmaları ve düzenlemeleri,
  - (ii) Personel anlaşmaları ve düzenlemeleri,
  - (iii) Tedarikçi anlaşmaları ve düzenlemeleri,
  - (iv) Verilen kişisel teminatlar ve bunların kime verildiği,
  - (v) Bankacılık ve finans düzenlemeleri,
  - (vi) Avukatın adı ve iletişim bilgileri,
  - (vii) Mesleki firma içinde yer alan veya mesleki firma tarafından geliştirilen fikri mülkiyet,
  - (viii) Mesleki firmanın sürmekte olan yönetimi için öneriler.

#### 2. Yeterli sigorta kapsamına sahip olun

- (a) Muhasebe meslek mensubunu ve aynı zamanda mesleki firmayı kapsayacak şekilde sigortaya sahip olmak önemlidir.
- (b) Eğer muhasebe meslek mensubunun ortakları varsa, mesleki firmanın her bir ortağı kapsayacak kadar yeterli sigortaya sahip olmasını sağlamak ve onların ölümü durumunda ortağın mesleki firmadaki hissesini almak amacıyla mal varlığı ödemesine fon sağlamak akıllıca olacaktır.
- (c) Mantıklı düşünen muhasebe meslek mensubu, temel insan varlıklarını tıpkı fiziksel varlıklarını yaptıkları gibi sigortalayacaktır.
- (d) Sigorta kapsamı şunları içermelidir:
  - “Kilit kişi” sigortası,
  - Ortaklık / hissedar sigortası (bu, ortaklardan hayatta olanlara ödeme yapılmasını sağlar),
  - İşletme sermayesi sigortası (işletme öz sermaye sigorta poliçesinin aşağıda tartışıldığı gibi bir “alım / satım sözleşmesi” ile desteklenmesi önemlidir).

**3. Geçerli bir “alım / satım sözleşmesi” olduğundan emin olun**

- (a) Mesleki firmada ortaklar varsa, geçerli bir “alım / satım sözleşmesi” olduğundan emin olmak önemlidir. Bu, ortaklar arasında mesleki firmadaki hisselerinin satın alınmasını veya satılması için üzerinde anlaşmaya varılan hüküm ve koşulları ana hatlarıyla belirtir.
- Hazırlanan alım / satım sözleşmesinin yasal olduğundan emin olun,
  - Eksiklik olmadığından emin olmak için ortaklık / hissedar kapsamı ile anlaşmazlıkların çözüldüğünü doğrulayın.

**4. Bankacıları ve tedarikçileri bilgilendirin**

- (a) Bankacıların, diğer borç verenlerin ve tedarikçilerin, muhasebe meslek mensubunun vefatı veya iş göremez hale gelmesine tepkisinin ne olabileceğini önceden düşünmek önemlidir.
- Finansal düzenlemeler yapmaya hazır olacaklar mı yoksa borçlarını mı isteyecekler?
  - İşletmenin bu durumu karşılamaya yetecek kadar finansal rezervi var mı?

**5. Personelin yeterli eğitim almasını sağlayın**

- (a) Mesleki firmanın kilit yönetim ve faaliyet alanlarında, tamamen muhasebe meslek mensuplarına bağlı olmamaları için personele uygun eğitim sağlanmalıdır.

**6. Prosedür rehberinin saklanması sağlanmalıdır**

- (a) Mesleki firmanın prosedürlerini, süreçlerini ve faaliyetlerini tam olarak belgeleyen bir prosedür kılavuzunun hazırlanması, mesleki firmanın devam eden faaliyetleri için hayati önem taşımaktadır.
- (b) (a)'da yer alan durum; mesleki firmanın, muhasebe meslek mensubunun ölümünden veya iş göremez hale gelmesinden sonra ne olacağı kesinleşene kadar faaliyetlerine devam edebileceği anlamına gelir.
- (c) Prosedür rehberi, muhasebe meslek mensubuna olan güveni azaltarak mesleki firmaya değer katma eğiliminde olduğundan, üstlenilen herhangi bir değerlendirme sürecinde de kilit bir belge haline gelir.

**7. İş tanımlarının tamamlandığından emin olun**

- (a) Mesleki firma içindeki tüm roller için görev tanımlarının tamamlanmış olması ve her personelin üstleneceği görevler konusunda net olması önemlidir.

## 8. Düzenli personel değerlendirmeleri yapın

- (a) Düzenli personel değerlendirmeleri, personelin mesleki firma içindeki ilerlemeleri ve gelişmeleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar ve ayrıca muhasebe meslek mensubuna performansları hakkında geri bildirim sağlama fırsatı sunar.
- (b) Aynı zamanda, muhasebe meslek mensubuna, kendisinin vefatı veya iş göremez hale gelmesi durumunda personele atılması gereken adımlar hakkında tavsiyede bulunma fırsatı sağlar.

## 9. Ortaklık sorunları

- (a) Mesleki firma içinde ortaklar varsa, ölümleri ya da iş göremez hale gelmeleri durumunda ne olacağını netleştirmeleri önemlidir.

## 10. Diğer iş ilişkileri

- (a) Muhasebe meslek mensubunun veya ortağın zamansız ölümü veya iş göremez hale gelmesinin mesleki firmanın sahip olduğu diğer herhangi bir iş ilişkisini gereksiz yere etkileyip etkilemeyeceğini anlamak önemlidir.

**Tablo 7.19** Risk azaltma stratejileri kontrol listesi

	Risk	Cevaplanacak Sorular
1.	Hassas mesleki firma bilgilerini belgeleyin	Aşağıdaki bilgiler belgelenmiş ve güvenli bir şekilde muhafaza ediliyor mu: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Müşteri anlaşmaları ve düzenlemeleri,</li> <li>2. Personel anlaşmaları ve düzenlemeleri,</li> <li>3. Tedarikçi anlaşmaları ve düzenlemeleri,</li> <li>4. Verilen kişisel teminatlar ve bunların kime verildiği,</li> <li>5. Bankacılık ve finans düzenlemeleri,</li> <li>6. Avukatın adı ve iletişim bilgileri,</li> <li>7. Mesleki firma içinde yer alan veya mesleki firma tarafından geliştirilen fikri mülkiyet,</li> <li>8. Mesleki firmanın sürmekte olan yönetimi için öneriler.</li> </ol>
2.	Yeterli sigorta kapsamına sahip olun	Aşağıdaki sigorta düzenleniyor mu: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Kilit kişi" sigortası,</li> <li>2. Ortaklık/hissedar sigortası,</li> <li>3. İş sermayesi sigortası.</li> </ol>
3.	Alım/satım sözleşmesi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hazırlanan alım / satım sözleşmesi yasal mı?</li> <li>2. Bu ortaklık / hissedar sigortası ile anlaşmazlık çözüldü mü?</li> </ol>

4.	Bankacılar ve tedarikçiler	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finansal düzenlemeler yapmaya hazır olacaklar mı yoksa borçlarını mı isteyecekler?</li> <li>2. İşletmenin bu durumu karşılamaya yetecek kadar finansal rezervi var mı?</li> </ol>
5.	Personel eğitimi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personel, mesleki firmanın yönetimi ve işleyişi konusunda eğitildi mi?</li> </ol>
6.	Prosedür kılavuzu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prosedür Kılavuzu hazırlanmış mı?</li> <li>2. Kılavuz korunuyor ve güncel tutuluyor mu?</li> </ol>
7.	İş tanımları	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İş tanımları hazırlanmış mı?</li> </ol>
8.	Personel değerlendirmeleri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Düzenli personel değerlendirmeleri yapılıyor mu?</li> <li>2. Değerlendirmelerin formatı nedir?</li> </ol>
9.	Ortaklık sorunları	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mesleki firma içinde ortaklar varsa, ölümleri ya da iş göremez hale gelmeleri durumunda ne olacağını açıkladılar mı?</li> </ol>
10.	Diğer iş ilişkileri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muhasebe meslek mensubunun ölümü veya iş göremezliği, mesleki firmanın sahip olduğu diğer herhangi bir iş ilişkisini gereksiz yere etkiler mi?</li> <li>2. Belgelenmiş yerini devretme planı veya süreklilik planları mevcut mu?</li> </ol>

### 7.7 Mesleki Firmanızda Sorumluluk ve Sigorta

Bu modül, risk yönetimi konusuna odaklanmış ve bu riski yönetmek veya azaltmak için stratejileri tartışmıştır. Bu risklerden bazılarını ortadan kaldırebilirsiniz; ancak, birçok riski yönetmeniz ve zamanla azaltmanız gerekmektedir.

Mesleği icra eden muhasebe meslek mensupları, sigortayı genel risk yönetimi stratejilerinin önemli bir bileşeni olarak düşünmelidir. Muhasebe meslek mensupları, işin risklerini yönetme sürecinde, mesleki firmaları üzerinde önemli bir etkisi olabilecek belirli riskleri belirleyeceklerdir. Bu modülde tartışıldığı gibi, olması gereken yaklaşım riski tanımlamak, riski ölçmek ve riski iyileştirmektir.

Ancak, bir riskin çok büyük olduğu sonucuna vardığınızda, seçenek riski transfer etmektir. Sigorta, risk transferinin en eski yöntemlerinden biridir ve mesleki tazminat sigortası, bazı meslek kuruluşlarının ve düzenleyicilerin üyeleri için zorunlu bir gerekliliktir.

Muhasebe meslek mensubu için, şimdi ve gelecekte koruma sağlayabilecek birçok farklı sigorta türü vardır. Koşullarınıza en uygun sigorta türünü seçmek önemlidir. Bunu yapmak için, konumunuzu ve karşılaşılabileceğiniz risk limiti ve sorumluluk düzeyini anlamanız gerekecektir.

Çoğu sigorta kapsamı türünde, bir sigorta aracısı sizin temsilciniz olarak hareket eder. Aracı, sigorta piyasasına sizin adınıza girecektir. Buna göre, aracının mesleğini bilme, risk profilinizi anlama ve bunu sigortacılara doğru şekilde iletme becerisine güvenmeniz önemlidir. Sigorta aracısının bulunduğu bölgenin ruhsat gerekliliğine uygun olması önemlidir.

Sigortacınız sadece mesleğini iyi anlamakla kalmamalı, aynı zamanda sigorta hukuku konusunda sağlam bir temele sahip olmalıdır. Sigortacınızı ve mesleki deneyimler ve teminatın ne kadar uygun olduğu gibi niteliksel politika konularını anlamak sizin için yararlıdır. Sigortacının riskinizi azaltmak için yardım etmeye hazır olup olmadığını belirlemek önemlidir.

### **7.7.1 Mesleki Sorumluluk Sigortası**

Mesleki tazminat, bir muhasebe meslek mensubunu, kendi mesleki ihmallerinden veya çalışanlarının mesleki ihmallerinden kaynaklanan yaralanma, kayıp veya hasar için yasal sorumlulukları karşısında üçüncü taraflardan korur.

Sigorta kapsamının seviyeleri, sigortacıdan sigortacıya büyük ölçüde değişebilir. Dikkate almanız gereken konular arasında teminat kapsamı, uygulanabilir fazlalık, geriye dönük tarih, coğrafi kapsam ve istisnalar bulunmaktadır. Ayrıca, aldığınız sigortanın kapsamına nelerin dahil olduğu konusunda da net olmalısınız.

#### **7.7.1a Tüm Çalışmalarınız için Kapsam**

Faaliyetleriniz için sahip olduğunuz teminatı etkileyebilecek politikalar üzerindeki tüm kısıtlamalar, sınırlamalar veya istisnalardan tam olarak haberdar olmalısınız. Mümkünse, yaptığınız iş alanları için sağlanan teminatın yazılı onayını almalısınız. Yasal düzenlemelere tabi olan bu faaliyetlere örnek olarak aşağıdakiler verilebilir:

- Denetim çalışması,
- Yatırım tavsiyesi,
- Emeklilik planlaması,
- Yaşlı bakım hizmetleri,
- İpotek / finans aracılığı,
- İflas,
- Birleşmeler ve devralmalar,
- İşletme satın almak veya satmak,
- Yer değiştirme (taşınma),
- Miras işleri,
- Sigorta ve risk yönetimi danışmanlığı.



### 7.7.1b Dikkate Alınacak Diğer Hususlar

#### 1. Yeni risklerin tanımlanması

Mesleki tazminat sigortası kapsamı için başvurduğunuzda, risk profilinizle ilgili tüm gerçekleri tam olarak açıklamanız önemlidir. Teklif formu, sigortacının bunu anlamasına yardımcı olmada kritik bir rol oynar.

Mesleki tazminat sigortalarının çoğu yenilenebilir sözleşmeler değildir; bu da poliçenin sona erme tarihinde biteceği anlamına gelir. Buna göre, mevcut poliçe sona ermeden önce kapsamı belirlemek için yeni bir teklif formu göndermeniz gerekecektir. Teklifte sunduğunuz bilgiler, sigortacıya teklifleri için ihtiyaç duydukları ve görevlerine ilişkin bilgileri verir.

#### 2. Tazminat limitinin yenilenmesi

Diğer sorumluluk poliçesi şekillerinden farklı olarak, mesleki sorumluluk poliçesi tarafından sigorta edilen toplam miktar tipik olarak sınırlıdır; böylece limit poliçe dönemi süresince poliçeden talep edilen tüm tazminat taleplerinin toplamını kapsamaktadır. Herhangi bir tazminat talebinin limiti, sigortalanan toplamla sınırlı olarak kalırken, otomatik bir yenileme bu toplamın poliçede belirtilen yenileme sayısı kadar artırılmasını sağlamaktadır. Bu, politikadan politikaya değişiklik gösterebileceğinden, tazminatın sınırsız olarak eski haline getirilmesi tercih edilir.

#### 3. Geriye dönük geçerlilik tarihi

Geriye dönük geçerlilik tarihi, sigortalı kişinin eylemlerinin, hatalarının veya ihmallerinin kapsam altına alındığı zamandan sonraki tarihtir. Geriye dönük geçerlilik tarihinden sonra yapılan çalışmalardan kaynaklanan her türlü eylem, hata veya eksiklik poliçe kapsamında karşılanacaktır. Başlangıç tarihi, poliçe döneminin başlangıcıdır.

Geçmişe dönük kapsam üzerindeki herhangi bir kısıtlama geçmişte yapmış olabileceğiniz çalışmalarınızın tamamı veya bir kısmı için teminat kapsamını etkileyebilir. Bu tür sınırlamaların etkisini dikkatlice değerlendirin.

#### 4. Önceki mesleki firmalar veya işletmeler için teminat kapsamı

Politikanızın, önceki bir mesleki firma veya başka bir işletme ile bağlantılı olarak ileri sürülen talepleri kapsayıp kapsamadığını kontrol edin.

#### 5. Standart teminat kapsamının genişletilmesi

Aşağıdakilerin dahil edilmesi için genişletmenin yapılması mümkündür:

- Hakaret ve iftira,
- Belgelerin kaybı,
- Sahtekarlık,

- Sadakat,
- Ayrılan ve / veya gelen ortaklar,
- Sorgulama maliyetleri ve şikâyetler için çözüm hizmetleri.

Politika herhangi bir hukuki sorumluluğu kapsıyorsa, bu genişletmelerin bazıları otomatik gerçekleşebilir. Sunulan başka genişletmelerin olup olmadığının kontrol edilmesi faydalıdır.

## 6. Tasfiye süreci teminatı

Tasfiye süreci, sigorta endüstrisi tarafından bir mesleki firmanın faaliyetlerini durdurduktan sonra müşterilerine olan sorumluluğunu nasıl azaltacağını (veya “tasfiye edeceğini”) açıklamak için kullanılan bir terimdir. Bu, sınırlı teminat sağlayan (yani kapsamı, firmanın kapanmış tarihten önce yapılan işle sınırlı olan) mesleki bir tazminat politikasıdır.

Mesleki tazminat sigortası, “yapılan talepler” esasına göre yapılır. Bu nedenle, bir mesleki firma, sigortasını sürdürdüğü, sadece faaliyet gösterdiği sırada yaptığı iş için kendisine karşı yapılabilecek taleplere karşı teminat altındadır.

Tasfiye süreci teminatı yalnızca artık faaliyet göstermeyen bir firmaya verilebilir. Böyle bir mesleki firma, ortak (lar) emekli olduğu için veya işletmenin başka bir mesleki firmaya satılmasının ardından kapatılabilir.

Müşterilerinize karşı sorumluluğunuzda herhangi bir sınırlama yoktur ve bu nedenle sigortanın devam ettirilmesi gereken süre konusunda da herhangi bir sınırlama yoktur. Teminatın, mesleki firmanın ortaklarının, çalışmalar artık herhangi bir sorun çıkma olasılığı olmadığından emin olana kadar sürdürülmesi gerekir.

### 7.7.2 Dikkate Alınacak Diğer Sigorta Türleri

Aşağıdaki sigorta türleri, mesleki firmanız tarafından dikkate alınabilir. Ancak, yerel yargı alanınızda farklı sigorta ve gerekliliklerin geçerli olabileceğini unutmayın. Bu rehber yalnızca bilgi amaçlı hazırlanmıştır.

#### 1. İşin durması veya kar kaybı sigortası

Bu tür bir sigorta, mülkte meydana gelen yangın veya diğer sigortalı tehlikeler nedeniyle işin durması durumunda mesleki firmayı kapsayan sigorta türüdür. Teminat, masrafların karşılanması ve beklenen net karın bir nakit akışı ile sürdürülmesini sağlamalıdır.

#### 2. Bina ve bina içindikilerin sigortası

Bu sigortanın birtakım nedenlerden dolayı oluşan zarara karşı mesleki firmanın binalarını ve aynı zamanda binanın içindikileri ve stokları kapsaması gereklidir.

### 3. Kamu sorumluluk sigortası

Finansal sorumluluk sigortasının ölüm veya yaralanma, mülkiyete gelen zarar veya kayıp veya mesleki firmadan veya muhasebe meslek mensubunun ihmaliinden dolayı oluşan finansal zarar için üçüncü bir şahsa karşı sorumlu tutulmadan kaynaklanan finansal riske karşı işin sahibine veya işe teminat sağlaması gereklidir.

### 4. Anahtar kişi sigortası

Bu tür bir sigorta, anahtar personelin yaşadığı kaybı karşılamaya yardımcı olmalıdır.

### 5. Ferdi kaza ve hastalık sigortası

Bu sigorta, muhasebe meslek mensuplarının yerel ve yasal gerekliliklere tabi olarak serbest çalışan kişiler olarak kendi pozisyonlarını kapsam altına almaları için önemlidir.

### 6. Hırsızlık sigortası

Mesleki firma ve işletme varlıkları, bu tür bir sigorta ile hırsızlığa karşı korunmalıdır. Bu aynı zamanda mülk sigortası kapsamında da karşılanabilir.

### 7. Suistimal sigortası

Zimmete geçiren veya hırsızlık yapan çalışanların suistimalinden kaynaklanan zararlar bu sigorta kapsamında karşılanmalıdır.

### 8. Tesis ve ekipman / makine arıza sigortası

Bu sigorta, firmayı tesis ve ekipman ve makine arızalarına karşı korumalıdır. Bu sigorta, bilgisayar donanımına yüksek oranda bağlılığın olduğu yerlerde daha önemlidir. Bu öğeler aynı zamanda mülk sigortası kapsamında da olabilir, bunlar için özel bir poliçenin olup olmadığının kontrol edilmesi önemlidir.

## 7.8 Sonuç

Bu modül, risk yönetimi konusunu ve muhasebe firmasının varlığının devamı üzerindeki etkisini de tartışmaktadır. Mesleki firma içerisinde riskin tanımlanması, değerlendirilmesi ve buna uygun bir şekilde faaliyette bulunulması için bir çerçeve oluşturur.

Ayrıca, mesleki bir firma içinde farkında olmanız gereken etik konular tartışılmış olup, etik tehditlerle başa çıkmanıza yardımcı olmak için uygulanabilecek önlemler belirtilmiştir. Modül, kalite kontrol süreçlerini ve mesleki firmanın risklerini yönetmede oynayabilecekleri önemli rolü tartışmaya devam etmektedir. Daha sonra iş süreklilik planı değerlendirilerek ve muhasebe meslek mensubunun ölümü veya iş göremez hale gelmesi ile nasıl başa çıkılacağına dair stratejilere yer verilmiştir.

Modül, mesleki firmanızdaki sorumluluk ve sigorta üzerine bir tartışmayla sona ermiş olup muhasebe meslek mensubunu en çok ilgilendirecek sigorta türleri gözden geçirilmiştir. Mu-

hasebe meslek mensupları, mesleki firmaları içindeki tüm risk alanlarına karşı tetikte olma-ya ve risklerin kabul edilemez düzeyde olduğu bu alanları azaltmanın veya ortadan kaldırmanın yollarını aramaya teşvik edilmiştir.

### **7.9 Daha Fazla Bilgi ve IFAC Kaynakları**

[IFAC Küresel Bilgi Paylaşımı](#) muhasebe meslek mensuplarının düşünce liderliğine ve IFAC, üye kuruluşlar ve diğer önemli grup ve bireylerin kaynaklarına kolayca erişebilecekleri dijital bir merkezdir.

Ağ Geçidi Uygulama Yönetimleri bölümünde bu modülü tamamlamak için ek makaleler, videolar ve kaynaklar mevcuttur. İçeriği incelemenizi, geri bildirim sağlamanızı, katkıda bulunanlarla yakın ilişki kurmanızı ve güncel uygulama sorunları hakkında kendi görüşlerinizi paylaşmanızı öneririz.

### Ek 7.1 Kalite Kontrole İlişkin Mesleki Firma Liderinin Sorumlulukları

UDS 1, paragraf 18 ve 19

ISQC 1 ile uyumlu olarak mesleki firma, sözleşmelerin hayata geçmesinde kalite kontrolün gerekli olduğunu benimseyen bir iç kültürü teşvik etmenin önemini kabul eder. ISQC 1 gereğince, mesleki firmanın kalite kontrol sistemi için nihai sorumluluk, ortak veya ortaklar/yönetici/yönetim kurulu tarafından kabul edilmiştir ve bu nedenle mesleki firma, tanımlandığı şekilde bir kalite kontrol sisteminin her bir unsurunu ele alan politikalar ve prosedürler oluşturmuştur.

Ortak veya ortaklar/yönetici/yönetim kurulu, mesleki firmanın kalite kontrol sisteminin işle-timsel sorumluluğunu aşağıdakilere devreder:

(İsim(ler) Yazın) \_\_\_\_\_

Yeterli ve uygun deneyim ve beceriye ve bu sorumluluğu üstlenmek için gerekli yetkiye sa-hip ve görevi kabul eden.

İmza \_\_\_\_\_

Tarih \_\_\_\_\_

İmza \_\_\_\_\_

Ortak \_\_\_\_\_

Tarih \_\_\_\_\_

## Ek 7.2 Bildirim Gerektiren Durumlar ve İlişkiler (Güvence Denetiminde Denetim Sorumlu Ortaklarına Yapılacak Bildirimler)

Bir çalışanın (veya güvence ekibi üyesinin) bir müşteri ile bir ilişki / ortaklıktan haberdar olması durumunda, uygun önlemlerin alınabilmesi için bir kalite kontrol görevlisinin bilgilendirilmesi gerekir. Bu tür ilişkiler / ortaklıklar şunları içerir:

- Müşteri tarafından aile veya arkadaşların istihdam edilmesi,
- Görevli, yönetici veya müşterinin şirket sekreteri olarak görev yapan müşteri ile şu anda veya gelecekte çalışma,
- Müşteri ile yakın iş ilişkisi,
- Müşteriden gelecek finansal fayda,
- Müşteriden alınan veya müşteriye verilen krediler ve teminatlar,
- Müşteriden bir hediye, fayda veya ikram kabul etme,
- Dürüstlük ve tarafsızlığı tehlikeye atabilecek herhangi bir başka ilişki.

Bildirim üzerine, bağımsızlığa ve tarafsızlığa yönelik herhangi bir tehdidi değerlendirmekten sorumlu olan iş ortağı, bu tehditleri ortadan kaldırmak veya önlemleri uygulayarak kabul edilebilir bir düzeye indirmek için uygun önlemleri alacaktır. Belgelendirme, tespit edilen tehditlerin nasıl ele alındığına dair kanıt sağlar. Aşağıda, Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Firmaları için IFAC Kalite Kontrol Rehberi güvence uygulamaları için proforma bir şablon bulunmaktadır.

### Tablo A

#### Ortak ve Personel Bağımsızlığı

Bildiğiniz ve inandığınız kadarıyla bağımsızlığı etkileyebilecek tüm durumların niteliğini listeyin ve kısaca açıklayın. Listeyi tamamlarken IESBA Etik Kuralları Bölüm 4A ve 4B'ye bakın.

Her madde, sözleşme ortağı tarafından incelenecektir. Eğer varsa, hangi tedbirin gerekli olduğunu belirlemek için ek bilgiler gerekebilir.

Tüm kararların ve izlenmesi gereken tedbir tarzının tam olarak belgelenmesi gereklidir.

Tanımlama	Bağımsızlığın Nasıl Etkilenebileceğini Detaylandırın	(Eğer uygunsa) Riski yok etmek veya makul bir düzeye düşürmek için alınan uygun önlemler

**Ek 7.3 Yıllık Bağımsızlık Onayı**

Ortaklar dahil tüm ekip üyeleri, mesleki firmanın bağımsızlık politikaları ve prosedürlerine olan uygunluğunu değerlendirmek için bu formu doldurmalıdır. Form şu kişilerce veya şu durumlarda doldurulmalıdır:

- Oryantasyon sürecinin bir parçası olarak yeni başlayan çalışanlar tarafından;
- Her yıllık çalışan performans incelemesinde;
- Her yıl ortaklar tarafından.

**İşverenin Adı** .....

**Evet**      **Hayır**

- |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bir müşterinizden veya bağlı ortaklardan/iştiraklerden doğrudan veya dolaylı maddi bir mali çıkarınız var mı?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Herhangi bir büyük rakip, yatırımcı veya bir müşterinin iştiraklerinde finansal çıkarınız var mı?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bir müşteri veya bir çalışan, yönetici veya ana paydaş ile finansal kazanç amacı taşıyan herhangi bir iş dışı ilişkiniz var mı?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Herhangi bir müşteriye herhangi bir borcunuz var mı (normal müşteri olarak veya normal borç verme koşullarındaki konut kredisine dair olanlar hariç)?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bir müşteri için çek imzalama yetkiniz var mı?  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Müşteri ile bir tanıtımcı, sigortacı veya oy kullanma hakkına sahip vekil, yönetici, görevli veya bir yönetim üyesine denk yetkiye sahip herhangi bir kişi veya bir çalışan olarak mı bağlısınız? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bir müşterinin yöneticisi, vekili, görevlisi veya çalışanı olarak mı hizmet veriyorsunuz?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Eşiniz veya bakmakla yükümlü olduğunuz çocuğunuz bir müşteri tarafından istihdam edildi mi?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Ailenizden herhangi biri bir müşteri tarafından herhangi bir yönetici pozisyonunda istihdam edildi mi?  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sizin sorumluluğunuzda olan herhangi bir faturalandırma (high WIP) müşteri için ihmal edildi mi?  |

Bu sorulardan herhangi birine EVET cevabını verdiyseniz, bu bağımsızlık tehdidinin nedenini, bağımsızlık tehdidinin nasıl ortadan kaldırıldığına veya kabul edilebilir bir düzeye indirildiğine dair bir açıklama ile bağımsızlık çözümü protokolünü detaylandırmalısınız.

Mesleki firmanın bağımsızlık politikasını ve IESBA'nın Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Kurallarını (Uluslararası Bağımsızlık Standartları dahil) okudum ve bunları anladığıma inanıyorum. Bağımsızlık çözüm protokolü ile ilgili hususlar dışında uyum içindeyim.

Çalışanın imzası ..... Tarih .....

Ortağın imzası..... Tarih .....



**Ek 7.4 Yeni Müşteri Kabul Kontrol Listesi****Talimatlar**

Bu form, müşteriyi kabulüne ilişkin kararları belgelemek için kullanılmalıdır.

*Uyarı: Bu kontrol listesini doldururken, örneğin, bütünlüklerini değerlendirme sırasında, kişilere herhangi bir karalama yapılması olasılığından kaçınmak için özen gösterilmesi gerektiği muhasebe meslek mensuplarına hatırlatılmalıdır.*

Müşteri ..... Tarih .....

	Yorumlar
Müşteri bütünlüğü dikkate alınmıştır ve müşterinin dürüst davranmadığını düşündürecek herhangi bir bilgiye ulaşılmamıştır.	
Sözleşme için yeterli mi?	
İşin zamanında tamamlanması için kaynaklara sahip mi?	
Bağımsızlık hususları: Sigorta sözleşmesi- bağımsızlık kontrol listesi tamamlandı mı? Sigorta-dışı denetim- bağımsızlığa yönelik önemli bir tehdit var mı?	
Ücret seviyesi / tahsilat sorunları var mı?	
Müşteri tarama soruları değerlendirildi mi?	
Bu, önceki muhasebeciden ayrılmanın gerçek nedeni mi?	
Değerlendirilen herhangi bir çıkar çatışması ve tehdit kabul edilebilir düzeyde mi?	
Etik mektuba verilen yanıt dikkate alındı mı?	

Planlanan kayıt tutma ve muhasebe sistemi inceleme ziyareti E / H

Tarih .....

Müşterinin kabul edilmesine dair karar E / H

Devlet kayıtlarına ilişkin müşteri bilgilerinin gözden geçirilmesi ve gerekli takip E / H

Müşteri iş görevi kontrol listesi tamamlandı E / H

Taahhüt mektubu gönderildi E / H

Personeli bilgilendirmek için ekip toplantısı gündemine ekleyin E / H

Hazırlayan ..... Tarih .....

İnceleyen Ortak ..... Tarih .....

**Ek 7.5 Müşteri Sözleşme Prosedürü: Mesleki Görevlendirmelerdeki Değişiklikler**

Müşteri adı ..... Yıl sonu .....

	Yorumlar	Baş harfler
1. Potansiyel müşteriden mevcut denetçiyle iletişim kurmak için izin isteyin. İzin verilmezse, atamayı iptal edin.		
2. İzin alınırsa, potansiyel denetçinin atamayı kabul edip etmeme ile ilgili karar vermesini sağlamak için sunulması gereken tüm bilgileri talep eden mevcut denetçiye bir yazı yazın. Atamanın kabul edilmeme nedenleri etik ve ticari nedenler olabilir: Eski denetçiye karşı olan ödenmemiş borçlar, reddetme nedeni değildir.		
3. Mevcut denetçi, potansiyel denetçiye bilgi vermek için müşterinin iznini almalıdır. İzin verilmezse, mevcut denetçi, atamayı reddetmesi gereken potansiyel denetçiye bilgilendirmelidir.		
4. Önceki denetçiden alınan bildirimler (sözlü veya yazılı olabilir). Görev kabul edilsin veya edilmesin, bu tür bir iletişim kesinlikle gizli tutulmalıdır.		
5. Atamanın neden reddedilmesi gerektiğine ilişkin mevcut denetçi tarafından verilen nedenleri not edin. Mevcut denetçinin potansiyel denetçiye belirli gerekçeler sunması gerekir.		
6. Mevcut denetçiden yanıt alınmazsa, kaydedilmiş veya tescilli teslimat yoluyla bir takip talebi gönderin. Bu sürenin sonunda atamanın reddedilmesi için mesleki bir neden olmadığı varsayılacaktır.		
7. Eğer eski denetçiden herhangi bir yanıt alınmazsa, mesleki firmadan istifası veya geçerli nedenlerle uzaklaştırılması için kanıt toplayın.		
8. Kişinin adını ve şirket adını internet arama motoruna yazın. Yasadışı veya etik olmayan herhangi bir davranışa dair olağandışı eşleşmeleri veya raporları inceleyin.		

## Ek 7.6 Risk Yönetimi Kontrol Listeleri

## Bir mesleki firmadaki potansiyel riskleri belirleme

A. Gerçekleştirilen hizmetler	
<input type="checkbox"/>	Görevin kapsamını yeterince belirlediniz mi ve özellikle sorumluluk kabul etmediğiniz alanları hariç tuttunuz mu?
<input type="checkbox"/>	Hem yeni hem de devam eden işler için bilgi / deneyim gereksinimlerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
<input type="checkbox"/>	Müşteri beklentilerini / raporların kullanım amacını nasıl değerlendiriyorsunuz?
<input type="checkbox"/>	Sunulan hizmet yüksek riskli mi? (Örn. üstlenilen veya sağlanan güvence sözleşmeleri)
<input type="checkbox"/>	Tarafsız bir rapor sunabilir misiniz, yoksa müşterinin sübjektif yargıya ihtiyacı var mı?
b. Sözleşme riski	
<input type="checkbox"/>	Sözleşme şartları ve herhangi bir değişiklik üzerinde resmi olarak nasıl anlaşılırsınız?
<input type="checkbox"/>	Tüm sözleşmeler için "standart hüküm ve koşulları" kullanıyor musunuz?
<input type="checkbox"/>	Sorumluluğunuz sınırlanabilir mi?
<input type="checkbox"/>	"Acil durum ücretlerini" veya performansa dayalı ücretlendirmeyi nasıl yönetiyorsunuz?
<input type="checkbox"/>	Müşteriden finansal çıkar sağlamaktan veya komisyon almaktan alıkonuyor musunuz?
c. Kabul / Devam riski	
<input type="checkbox"/>	Potansiyel müşterileri kabul için resmi olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?
<input type="checkbox"/>	Müşteri neden muhasebeci değiştiriyor?
<input type="checkbox"/>	Başka muhasebe meslek mensupları potansiyel müşteriyi red mi ettiler?
<input type="checkbox"/>	Müşteriye hizmet vermek için önerilen ücretler hakkında önceden sezilen tartışmaya neden olma belirtileri var mı?
<input type="checkbox"/>	Müşteri kabul görme sürecinin tamamlanması için yeterli zaman verdi mi?
<input type="checkbox"/>	Muhtelif zamanlarda, müşterilerin korunmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
<input type="checkbox"/>	Herhangi bir çıkar çatışmasına nasıl cevap veriyorsunuz?
<input type="checkbox"/>	Bağımsızlığı nasıl sürdürüyorsunuz?
<input type="checkbox"/>	Bir müşterinin finansal kapasitesi, itibarı veya yönetimi hakkında endişeler var mı?
d. Performans riski	
<input type="checkbox"/>	İkinci bir ortağın mı yoksa dışarıdan bir «mentorun» mu fikrini arıyorsunuz?
<input type="checkbox"/>	Gizliliği nasıl sürdürüyorsunuz?

## Modül 7: Risk Yönetimi

<input type="checkbox"/>	Kaliteli işler için ücretler çok mu düşük?
<input type="checkbox"/>	Kendiniz ve personeliniz için sürekli mesleki gelişime yeterince yatırım yapıyor musunuz?
<input type="checkbox"/>	Asgari sürekli mesleki gelişim gereksinimlerine uydunuz mu?
<input type="checkbox"/>	Mesleki tazminat sigortanızın düzeyi nedir?
<input type="checkbox"/>	Bu, seviye ve politika koşulları açısından yeterli mi?
<input type="checkbox"/>	Sigortacıya sunulan tüm hizmetleri beyan ettiniz mi?
<input type="checkbox"/>	Bir hak talebi potansiyelinin farkında mısınız ve sigorta süresinde veya sigorta teklifinizde sigortacıya bunu bildirdiniz mi?
<input type="checkbox"/>	Bir müşterinin ihmal için karşı talepte bulunmasıyla sonuçlanabilecek bir ücret talebiniz var mı?
<input type="checkbox"/>	Mesleki firma içindeki farklı muhasebe meslek mensuplarının performansının riskleri nelerdir?
<input type="checkbox"/>	Diğer muhasebe meslek mensupları sorumluluk sınırlama planlarına dahil mi?
<input type="checkbox"/>	Taşeronları / acenteleri / danışmanları nasıl görevlendiriyorsunuz ve onların çalışmalarına karşı nasıl sigorta ettiriliyorsunuz?
<input type="checkbox"/>	Beceri düzeylerini ve sigorta kapsamı boyutlarını göz önünde bulundurdunuz mu ve uygun bir teminat var mı?
<input type="checkbox"/>	Yeteneğiniz, nitelikleriniz vb. açısından siz veya reklam / promosyon materyaliniz aldatıcı veya yanıltıcı mı?
<input type="checkbox"/>	Personele uygun rehberliği ve yardımı nasıl sağladınız?
<input type="checkbox"/>	Personele uygun denetimi nasıl verdiniz?
<input type="checkbox"/>	Personelin devam eden performansını nasıl değerlendiriyorsunuz?
<input type="checkbox"/>	Uygun inceleme ve gözden geçirme süreçleriniz var mı?
<input type="checkbox"/>	Personelin risk yönetimi ile ilgili rolleri ve sorumlulukları tanımlandı mı ve kendileriyle görüşüldü mü?

**Dürüstlük**

Değerlendirilecek sorular:

**Dürüstlük Kontrol Listesi**

No	Soru	Yorum	Tamamlanma tarihi
1.	Müşteri dosyalarını inceliyor musunuz?		
2.	Müşterilerin dosyalarını ne sıklıkla gözden geçiriyorsunuz?		
3.	Müşteri dosyalarında işlevsel notlarınız var mı? (örn; yazılım, posta tercihleri, vb.)?		
4.	Yeni müşteriler ve müşteriye elde tutma kriterleriniz var mı? Bunlar belgelendi mi?		
5.	Teminat mektubu kullanıyor musunuz? Bu mektuplar kime ve ne sıklıkla gönderiliyorlar?		
6.	Mesleki firmanız kontrol listeleri kullanıyor mu? Bunların ortak kullandığı bir liste var mı? Ofiste kontrol listelerini kim kullanıyor? Kontrol listeleri ne sıklıkla ve kim tarafından güncelleniyor?		
7.	Rehberler, standart mektuplar, vb. belgelenmiş prosedürleriniz var mı? Varsa nerede muhafaza ediliyorlar?		
8.	Mesleki firmada, tüm işlerin yüksek kalitede yapılmasını sağlamak için kalite kontrol prosedürlerini yönetmekten sorumlu kişi kimdir?		

**Sunulan Hizmetler**

Değerlendirilecek sorular:

**Sunulan Hizmetler Kontrol Listesi**

No	Soru	Yorum	Tamamlanma tarihi
1.	Mesleki firmanızın hangi hizmetleri sunduğunu biliyor musunuz? Müşteriler ve personel için ortak bir liste var mı?		
2.	Sunmaya yetkin olmadığınız hizmetleri sunuyor musunuz?		
3.	Sunduğunuz hizmetleri bir teminat mektubu şeklinde müşterilerinize bildiriyor musunuz?		
4.	Personel, müşterilerin çalışmaları için görevlendirildi mi ve ilgili alanda eğitimi mi?		
5.	Hizmetler, şirketinizin profili ve kaynakları için doğru mu?		
6.	Verilecek hizmetlerin yapabilecek kaynaklara sahip misiniz?		
7.	Bir yönlendirme ağına sahip misiniz ve yönlendirme için kalite kontrolünü nasıl sağlıyorsunuz?		
8.	İşinizin bir kısmını dış kaynaktan temin ediyor musunuz ve kalite kontrolü sağlayabiliyor musunuz? (örn: defter tutma, denetim, vb.)		

**Pazarlama ve iletişim**

Değerlendirilecek sorular:

**Pazarlama ve iletişim kontrol listesi**

No	Soru	Yorum	Tamamlanma tarihi
1.	Mesleki firmanıza (büyük veya küçük) uygun bir pazarlama ve / veya stratejik planınız var mı? Varsa, bu nasıl izlenir ve herhangi bir risk için nasıl değerlendirilir?		
2.	Bu plan belgelendi mi ve personelinizden birisine veya tamamına iletildi mi? Eğer öyleyse, bu nasıl yapılıyor? Eğer öyle değilse, neden?		
3.	Her mesleki firmanın bir kültürü vardır. Mesleki firmanızın kültürünü belirlediniz mi? Öyleyse, personeliniz bunun farkında mı?		
4.	Müşterileriniz mesleki firmanın kültürünü anlıyor mu ve eğer anlamıyorlarsa, bunu onlarla görüşme gereği görüyor musunuz?		
5.	Pazarlama planınızda rekabeti düşündünüz mü?		

**Personel ve insan kaynakları konuları**

Değerlendirilecek sorular:

**Personel ve insan kaynakları kontrol listesi**

No	Soru	Yorum	Tamamlanma Tarihi
1.	Personeliniz var mı ve her birinin rolünü belirlediniz mi?		
2.	Personeliniz için hazırlanmış iş sözleşmeniz veya benzeri bir dokümanınız var mı? Eğer yoksa, her personele bir iş sözleşmesi sağlamanız şiddetle tavsiye edilir.		
3.	Personelinizin güvenliğini ve kişisel güvenliğinizi düşündünüz mü?		
4.	İş sağlığı ve güvenliği politikanız var mı? Zorunlu mu ve uygulanıyor mu?		
5.	Firmanızın şikâyet çözüm politikası var mı?		
6.	Personel işe alım prosedürünüz var mı?		
7.	Personel performansını nasıl izliyorsunuz? Bu izleme ne zaman ve ne sıklıkla yapılıyor?		
8.	Personel, önemli ofis ve mevzuat değişiklikleri konusunda nasıl eğitilir ve güncel tutulur?		
9.	Personeliniz uygun şekilde denetleniyor mu? Çalışmaları gözden geçiriliyor mu?		
10.	Personel müşterilere tavsiye verirse, bu tavsiyeden haberdar oluyor musunuz? Mesleki tazminat sigortası, poliçenizin kapsamında mı?		
11.	Tavsiye verildiği takdirde, bu tavsiyeler ileride başvurulmak üzere izleniyor ve kaydediliyor mu?		
12.	Siz veya personelinizden herhangi birinin müşterilere tavsiyelerde bulunmak için uygun niteliklere sahip olmasını nasıl sağlıyorsunuz?		



**Bilgi ve kaynak yönetimi**

Değerlendirilecek sorular:

**Bilgi ve kaynak yönetimi kontrol listesi**

No	Soru	Yorum	Tamamlanma Tarihi
1.	Kamu otoriteleri veya etkileşimde bulunduğunuz herhangi başka bir devlet kuruluşu ile iletişim kurmak için kullandığınız elektronik ortamları tanımlayın/ açıklayın		
2.	Müşterilere tavsiyelerde bulunurken ve çeşitli yasal gerekliliklerle etkileşimde bulunurken nelere dikkat ettiğinizi belirleyin.		
3.	Mesleki firmanızı ve müşterilerinizin mesleki firmasını etkileyebilecek en son değişiklikleri nasıl güncel tutarsınız? Personelinizi nasıl bilgilendirirsiniz?		
4.	Mesleki olarak bir şeyleri ihmal etmemeyi başarabilmek için hangi adımları atıyorsunuz?		
5.	Güvendiğiniz bilgi ve kaynakları nereden alıyorsunuz? Bilgi kaynaklarınız güvenilir mi? Makul dikkat göstermek için sorumluluğunuzu destekliyorlar mı?		
6.	Profesyonellikle ilgili yükümlülüklerinizin ne olduğunu biliyor musunuz?		
7.	Siz ve personeliniz sürekli mesleki gelişim gereksinimlerine uyuyor musunuz? Gelişmeleri nasıl takip ediyorsunuz? Bu gelişmeler nasıl izleniyor?		

**Yasal zorunluluklar**

Değerlendirilecek sorular:

**Yasal yükümlülükler kontrol listesi**

No	Soru	Yorum	Tamamlanma Tarihi
1.	Mesleki firmanızın formlarını tüm devlet kurumlarına ve düzenleyici kurumlara dosyalama prosedürünüz nedir?		
2.	Müşteri listeniz var mı? Her müşteri için hangi rolü oynadığınızı biliyor musunuz?		
3.	Müşteri listenizi dosyalama ve raporlama programına göre izliyor musunuz?		
4.	Mesleki firmanızın iş akışıyla ilgili olarak, neyin tamamlanması gerektiğini ve herhangi bir zamanda her bir işin mevcut durumunu biliyor musunuz? Bunu nasıl yapıyorsunuz?		
5.	Müşterilerinizle dosyalama ve raporlama yükümlülükleri ve iş akışınız hakkında görüşüyor musunuz?		
6.	Dosyalama ve raporlama performansınızı ölçüyor musunuz? Bunu nasıl yapıyorsunuz?		
7.	Geç dosyalama ve cezalarla ilgili herhangi bir risk belirlediniz mi? Herhangi bir risk belirlendikten sonra Müşterilerinizle iletişim kuruyor musunuz?		

**Bilgi teknolojisi ve güvenliği**

Değerlendirilecek sorular:

**Bilgi teknolojisi ve güvenlik kontrol listesi**

No	Soru	Yorum	Tamamlanma Tarihi
1.	Donanımınız, yazılımınız ve elektronik olarak depolanan bilgiler ne kadar güvenlidir?		
2.	Tüm yazılımlarınız lisanslı mı? Değilse, mesleki firmanız için risklerini düşündünüz mü?		
3.	Mesleki firmanızı yazılımınızın korsanlığa / kopyalanmasına karşı nasıl korursunuz?		
4.	Yedeklemeler: Hangi yedekleme planlarına sahipsiniz? Yedeklemenizin başarıyla geri yüklenip yüklenmediğini biliyor musunuz? Yedeklerinizi test ediyor musunuz? Mesleki firmanızda bu konudan kim sorumludur? Bu süreç nerede belgeleniyor?		
5.	İnternet: Ne tür bir virüs korumasına sahipsiniz (varsa)? Bu ne sıklıkla güncellenir? Uygunsuz veri indirmeleri ile ilgili politikalarınız var mı? Bu politikalar belgelendi mi? Güvenlik duvarınız var mı? Anti-spam yazılımınız var mı?		
6.	E-postalar: Personelinizin e-posta kullanımını yönetmek için politikalarınız ve prosedürleriniz var mı? “Sınırlı sorumluluk planını” ve uygun olduğu yerlerde “gizlilik bildirimini” özetleyen bir sorumluluk reddiniz var mı?		
7.	Bilgisayar veya yazılım arızası yaşarsanız, acil yardımınız veya teknik uzmanlarınız var mı veya kolayca ulaşılabilecek durumdalar mı?		

**Yönetim başarısızlığı – devir planı**

Değerlendirilecek sorular:

**Yönetim başarısızlığı – devir planı kontrol listesi**

No	Soru	Yorum	Tamamlanma Tarihi
1.	Mesleki firmanın asıl ortağı kimdir? Ofis yönetimi için aynı kişinin sorumluluğu var mı? Eğer yoksa, bu sorumluluk kimdedir?		
2.	Mesleki firmada asıl ortağın yönetemeyecek hale gelmesi durumunda bu sorumluluğu yönetebilecek başka biri var mı?		
3.	Asıl ortak devam edemiyorsa hangi yedekleme düzenlemeleri mevcuttur?		
4.	Bağımsız bir muhasebe meslek mensubuysanız, sizi uzun bir süre için hangi olasılıkların faaliyet dışı bırakabileceğini düşündünüz mü?		
5.	Personelinizin uzun süre hasta olması durumunda herhangi bir planınız var mı?		
6.	Yangın, sel veya başka bir afet durumunda mesleki firmanız için acil durum planlarınız var mı?		
7.	Yetkilendirmeye ilgili olarak, yalnızca bir kişinin ilgili olduğu herhangi bir uygulama alanı var mı?  Personelin çapraz eğitimine önem verilmelidir, böylece mesleki firmada her bir işi bilen en az iki kişi olur		

**Müşterilerin kabulü veya devamlılığı**

Değerlendirilecek sorular:

**Müşterilerin Kabulü veya Devamlılığı Kontrol Listesi**

No	Soru	Yorum	Tamamlanma Tarihi
1.	Müşterilerinizi ve bunların kabul kriterlerinizi karşılayıp karşılamadığını ne sıklıkla değerlendiriyorsunuz?		
2.	Muhtelif zamanlarda, müşterilerin korunmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?		
3.	Potansiyel olarak mesleki bir tazminat sorununa yol açabilecek herhangi bir müşteri anlaşmazlığını fark ettiniz mi? Sigorta şirketinizi bu konuda bilgilendirir misiniz?		
4.	Tarafsızlığınızın ve dürüstlüğünüzün tehlikeye atılmamasını sağladınız mı?		
5.	Müşteri gizliliğini nasıl sürdürüyorsunuz?		

**Nakit akışı yönetimi**

Değerlendirilecek sorular:

**Nakit akışı yönetimi Kontrol Listesi**

No	Soru	Yorum	Tamamlanma Tarihi
1.	Kredi yönetimi politikanız var mı? Mesleki firmanızda bu konudan kim sorumludur?		
2.	Açık nakit akışı pozisyonunda karşınıza çıkacak beklenmedik durum planlarınız var mı?		
3.	Mesleki firmanızı şimdi ve gelecekte ayakta tutmak için yeterli işletme sermayeniz var mı?		
4.	Mesleki firmanız borcunu ödeyebiliyor mu?		



# Devir Planlaması

Modül

8

## İÇİNDEKİLER

---

<b>8.1</b>	<b>Giriş</b> .....	<b>538</b>
<b>8.2</b>	<b>Tek Başına Çalışan Muhasebe Meslek Mensubu için Devir Planlaması</b> .....	<b>538</b>
<b>8.3</b>	<b>Devir Planı Geliştirin</b> .....	<b>539</b>
8.3.1	Mesleki Firmanızı Anlayın.....	539
8.3.2	Mesleki Firmanızın Gelecekteki Alıcısı .....	540
8.3.3	Devir Planı .....	543
<b>8.4</b>	<b>Devir Seçeneğinizi Belirleyin</b> .....	<b>544</b>
<b>8.5</b>	<b>Değerleme Yöntemleri</b> .....	<b>546</b>
8.5.1	Giriş .....	546
8.5.2	Değerleme Yöntemleri .....	546
8.5.3	Gelecekteki Sürdürülebilir Kazançların Bugünkü Değeri.....	547
8.5.4	Ortalama Değer .....	549
8.5.5	Net Defter Değeri.....	549
<b>8.6</b>	<b>Ortaklık, Konsolidasyon, Mesleki Firma Birleşmeleri ve Satın Alma Seçenekleri</b> .....	<b>550</b>
8.6.1	Ortak Mülkiyetin Değerlendirilmesi .....	550
8.6.2	Ortaklık / Mesleki Firma .....	551
8.6.3	Konsolidasyon .....	552
<b>8.7</b>	<b>Mesleki Firmanın Satışı, Tahsisli Satışı ya da Kademeli Satış Ücreti</b> .....	<b>557</b>
8.7.1	Mesleki Firmanın Satışı .....	554
8.7.2	Mesleki Firmanın Tahsisli Satışı .....	555
8.7.3	Kademeli Satış .....	556
<b>8.8</b>	<b>Kurum İçinde Devir Planı Geliştirilmesi</b> .....	<b>557</b>
8.8.1	Kurum İçi Devir .....	558
8.8.2	Yeni Ortakların Kabulü.....	559
8.8.3	Mevcut Ortaklar Tarafından Satın Alınma .....	560
<b>8.9</b>	<b>Ayrılmadan Önce Dikkate Alınması Gereken Hususlar</b> .....	<b>561</b>
8.9.1	Vergi ile İlgili Sonuçlar .....	561
8.9.2	Ticari Kısıtlamalar .....	561
8.9.3	Yaşam Tarzı Değişiklikleri .....	561



8.9.4	Uyum Sorunları .....	562
<b>8.10</b>	<b>Sonuç .....</b>	<b>562</b>
<b>8.11</b>	<b>Daha Fazla Bilgi ve IFAC Kaynakları .....</b>	<b>563</b>
Ek 8.1	Ortaklık / Mesleki Firma Birleşmeleri Kontrol Listesi .....	564
Ek 8.2	Konsolidasyon Kontrol Listesi .....	566
Ek 8.3	Mesleki Firmanın Satışı İle İlgili Kontrol Listesi .....	567
Ek 8.4	Mesleki Firmanın Tahsisli Satışı İle İlgili Kontrol Listesi .....	569
Ek 8.5	Kademeli Satış Kontrol Listesi .....	570
Ek 8.6	Kurum-içi Devir Planlaması .....	571
Ek 8.7	Yeni Ortakların Kabulüne İlişkin Kontrol Listesi .....	572
Ek 8.8	Mesleki Firmanın Mevcut Ortaklara Satılmasına İlişkin Kontrol Listesi .....	574
Ek 8.9	Uyum Sorunları Kontrol Listesi .....	575
Ek 8.10	Örnek Olay Çalışması .....	577

## 8.1 Giriş

---

Muhasebe Meslek mensupları yaş aldıkça, kaçınılmaz bir şekilde işten ayrılmayı düşünmeye başlamaktadır. Bu durum sadece mesleki firmadan ayrılmayı değil aynı zamanda mesleği icar etmeği bırakmayı da kapsamaktadır. İş hayatından ayrılmayı düşünürken, kurdukları mesleki firmanın başkasının gözünde bir değeri olup olmayacağını merak etmektedirler.

Mesleki firmaları onlara yıllar boyunca belirli bir gelir sağladı ve topluma hizmet etmelerine izin verdi. Bu süre içinde müşterilerle ilişkiler kurdular, onlara yardım ettiler, onlara hizmet ettiler ve desteklediler. Fakat mesleki firmanın başka birisi için bir değeri olup olmadığı konusu hala net değildir. Eğer bir değer ifade ediyorsa, ne kadar ve kim için bir değer ifade ediyor?

Bir devir planı muhasebe meslek mensubunun sistemli bir şekilde işten ayrılmasına olanak sağlar. Bu, işin şansa kalmadığı ve planlı olduğu anlamına gelir. Bu, ilgili kişilere, özellikle de personele bir derece rahatlık sağlar.

Bu modül, bu soruları ve çok daha fazlasını değerlendirir. Bu modülün amacı, göz önünde bulundurmanız gereken konularla başa çıkmanıza ve “devir için hazır» olmanıza yardımcı olmaktır.

## 8.2 Tek Başına Çalışan Muhasebe Meslek Mensubu için Devir Planlaması

Şu anda mesleğin karşı karşıya olduğu birkaç sorun yazılı kayıtlara dayandırılmış ve önceki modüllerde ele alınmıştır. Bunlar şunlardır:

- Mesleğin geri kalması,
- Sorunların giderilmesi ve personelin elde tutulması,
- Uyumluluk ve düzenleyici baskılar,
- Tek başına çalışan muhasebe meslek mensuplarının üzerindeki zaman baskıları,
- Müşterilerin çok fazla talebinin olması meslek mensuplarının devir planı gerekliliklerine odaklanmak için çok az zamanları olduğu anlamına gelir.

Ayrıca, muhasebe firmalarının büyük bir yüzdesi bir ya da iki ortaklı mesleki firmalardır. Bu meslek mensuplarının istediği şeydir; fakat, tek başına çalışan muhasebe meslek mensupları devir planlarının bir parçası olarak, mesleki firmalarına yeni ortak almayı düşünmelidir. Uzun yıllar tek başlarına çalıştıkları için birçok kişi bu durumu zor bulabilir. Ayrıca bu durum, tek başına faaliyet gösterme felsefesine aykırı görünebilir.

Bu durum, devir planının ne kadar erken yapılmaya başlanırsa, bu sorunların o kadar çabuk çözülebileceği gerçeğine vurgu yapar.

Bu modül, bu sürece yardımcı olacak kontrol listeleri ve kaynaklar sunar. Bu modülde, “devir planlaması” terimi aslında mesleki firmadan ayrılma çerçevesinde kullanılmaktadır.

### 8.3 Devir Planı Geliştirin

Devir planı düşünölmeye başlandığından beri meslek mensupları tarafından en çok sorulan sorulardan biri “Bu mesleki firma için birisi bana para ödeyecek mi?” oldu. Cevap genellikle “Evet” olmakla beraber “Ne kadar para ödenecek?” sorusunun cevabı birtakım faktörlere bağlıdır.

#### 8.3.1 Mesleki Firmanızı Anlayın

Ayrılırken mesleki firma değerini arttırdığını düşünödüğünüz en iyi yollardan biri, mesleki firmadan ayrılmayı planlı bir şekilde yapmanızdır. Tablo 8.1, emekli olmayı düşünöyenler için uygun değerlendirmeleri ortaya koymaktadır. Bu sorulara verilen yanıtlar, devrettiğiniz kişi ile izlemeniz gereken yaklaşıımı belirlemenize yardımcı olacak ve ayrıca düşünmeniz gereken potansiyel seçeneklerin neler olduğunu değerlendirme konusunda da yol gösterecektir.

**Tablo 8.1** Sizi ve mesleki firmanızı daha iyi anlamak

	Soru	Yanıt/Eylem
1.	Sahip olduğum seçenekler nelerdir?	
2.	Tüm bunların olmasını sağlamak için ne yapılması gerekiyor?	
3.	Müşterilerime gelecekte ne olacağını bilmek isterim.	
4.	Çalışanlarıma ileride ne olacağını bilmek isterim.	
5.	Hangi ticari kısıtlamaları kabul edilebilirim?	
6.	Potansiyel alıcılar / ortaklarla ne zaman konuşmaya başlamalıyım?	
7.	Mesleki firmamın değerinin ne kadar olduğunu düşünüyorum?	
8.	Mesleki firmamın gerçek değeri ne kadar?	
9.	Mesleki firmadan ne kadar para ile ayrılmak istiyorum?	
10.	Başkalarıyla çalışmaktan hoşlanıyor muyum yoksa tek başıma çalışmayı mı tercih ediyorum?	
11.	Kendi hissemi sattıktan sonra ne kadar süre mesleki firma ile iletişim halinde kalmalıyım?	
12.	Hissemini satın almakla ilgili olarak kiminle konuşmaya başlamam gerekiyor?	

13.	Çalışanlarımdan biri benim potansiyel alıcılarımdan biri mi?	
14.	Mesleki firmam ne kadar karlı?	
15.	Mesleki firmamın performansını iyileştirmek için hangi sistemleri, prosedürleri ve süreçleri uygulamaya koymam gerekiyor?	
16.	Mesleki firmam bir başkası tarafından değerli bir yatırım olarak görülür mü?	

Bu sorulara yanıt verdikten sonra, mevcut devir seçeneklerini daha iyi anlayabilmek adına bu modülün geri kalan kısmını incelemeniz gerekmektedir. Bu modül, mevcut seçeneklerden sekizini detaylı bir şekilde tartışır. Bunlardan en az biri sizin tercih ettiğiniz seçenek olarak karşınıza çıkacaktır. Mesleki firmanızı, bu seçeneği izleyerek elde edebileceğiniz getiriyi maksimize edecek bir şekilde konumlandırmak için plan yapmalısınız.

### 8.3.2 Mesleki Firmanızın Gelecekteki Alıcısı

Hangi seçeneği seçerseniz seçin, eğer bir gün mesleki firmanızı satmaya karar verirsiniz, her zaman olası alıcınızı aklınızda tutun. Olası alıcınız aşağıdaki sorular hakkında tatmin edici cevaplara ihtiyaç duyacaktır:

- Bu iyi bir yatırım mıdır?
- Bu, yatırıma iyi bir getiri sağlayacak mı?
- Bu, iyi bir değer temsil eder mi?

Devir planlamasının ilk adımı, mesleki firmanızı “devretmeye hazır” hale getirmektir. Bunu yapmanın en iyi yolu, potansiyel bir alıcının veya gelecekteki ortağın soracağı soruları dikkate almaktır. Daha sonra mesleki firmanızı bu sorulara güçlü, olumlu cevaplar verebilecek şekilde geliştirmelisiniz.

Bir alıcı, genel olarak satın alımlarını Tablo 8.2’de gösterilen kriterlere göre değerlendirecektir.

Tablo 8.2 Alıcı Değerlendirmeleri

Alanı	Düzeyi	Analiz	Yanıt
<b>Ücretler</b>	Ücret düzeylerinin geçmişi	Son bir, üç ve beş yılda ücretler ne kadar oldu?	
		Bu yıllar içindeki büyümeyi hesaplayın ve değerlendirin.	
	Ücretlerin sürdürülebilirliği	Ücretler devam ettirilecek mi?	
		Sürdürülebilir nakit akışlarına dair kanıt var mı?	
		Bunu destekleyecek ne tür kanıtlar var?	
	Bir defaya mahsus ücretlerin etkisi	Bir defaya mahsus ücretleri tanımlayın	
		Gelecekte beklenen sürdürülebilir ücretler üzerindeki etkiyi değerlendirin.	
<b>Karlılık</b>	Karların geçmişi	Son bir, üç ve beş yıldaki karları belirleyin.	
		Karların korunabilirliği	Kar düzeyleri korunacak mı?
		Devir durumunun kar üzerindeki etkisi ne olacak?	
	Bir defaya mahsus ücretlerin kar üzerindeki etkisi	Tekrar etmeyen kar bileşenlerini tanımlayınız.	
		Yinelenen kar üzerindeki etkiyi değerlendirin.	
	İşletme dışı giderlerin “kanunen kabul edilmeyen vergileri”	İşletme dışı giderleri tanımlayın.	
		İşletme açısından karlılığı değerlendirmek için işletme dışı giderleri geri ekleyin.	
		Kalemler; mal sahibi, seyahat ve konaklama, kamu hizmetlerine yönelik aşırı ücretler içerebilir.	
		Normalleştirilmiş kârı satın alma kriterlerine göre değerlendirin.	
<b>Borçlular</b>	Borçluların durumu	Borçluları kontrol edin.	
		Tahsil edilemeyen alacakları inceleyin ve değerlendirin.	
		Tahsil edilemeyen borçların silinmesine ilişkin mevcut seviye nedir?	
		Gelecekte beklenen nelerdir?	

Modül 8: Devir Planlaması

Alanı	Düzeyi	Analiz	Yanıt
	Borçlu kontrol süreci	Borçlu kontrol sürecini tanımlayın	
		Tahsilat geçmişini tanımlayın	
		Etkililiği değerlendirin	Uygun şekilde ayarlayın
<b>Devam eden işler</b>	Devam eden işlerin durumu	Devam eden işleri gözden geçirin	
		Devam eden işleri ve ödeme ve tahsilâta dönüşme olasılığını değerlendirin.	
		Mevcut borç silinme seviyeleri ve gelecekte beklenenler nelerdir?	
	Devam eden işler kontrol süreci	Borçlu kontrol sürecini tanımlayın.	
		Etkililiği değerlendirin	Uygun şekilde ayarlayın.
<b>Müşteri portföyü</b>	Müşteri portföyünün istikrarı	Son üç yıl içerisindeki müşteri sayısını değerlendirin.	
		Son üç yılda kazanılan müşterilerin sayısını kontrol edin.	
		Son üç yılda kaybedilen müşterilerin sayısını kontrol edin.	
	Müşterilerin dağılımı	Müşterilerin endüstri sektörlerine dağılımını kontrol edin.	
		Müşterilerin durumunu kontrol edin; ciro, çalışan sayısı vb.	
	Müşteri portföyündeki işletme sahiplerinin yaşı	Müşteri portföyündeki işletme sahiplerinin yaşlarını kontrol edin. Eğer emeklilik yaşına yakınlarsa, bu muhtemelen şirketin ilerideki kazancı üzerinde bir etkiye sahip olacaktır.	
<b>Bağımlılık</b>	Müşteri	Bir veya birkaç müşteriye bağımlılığı kontrol edin.	
	Sektör	Bir veya birkaç sektör bağımlılığı kontrol edin.	
	Muhasebe Meslek Mensubu	Hem müşterilerin hem de personelin mevcut muhasebe meslek mensubuna olan bağımlılıklarını kontrol edin.	
<b>Personel</b>	Mevcut müşterinin kalitesi	Yeterlilik ve yetenekleri değerlendirin.	
		Nitelikleri ve deneyimleri değerlendirin.	
		Faturaların geçmişini değerlendirin ve inceleyin.	
<b>Sistemler</b>	Kurum-içi alt yapı	Kurum-içi alt yapıyı, süreçleri, sistemleri, kalite kontrol prosedürlerini değerlendirin.	

Alanı	Düzeği	Analiz	Yanıt	
<b>Uyumluluk</b>	Düzenleyici Otorite	Göze çarpan her türlü konuyu belirtin.		
		Yeni işletme sahipleri üzerindeki etkiyi değerlendirin.		
	Vergi Dairesi	Göze çarpan her türlü konuyu tanımlayın.		
		Yeni işletme sahipleri üzerindeki etkiyi değerlendirin.		
<b>Ağırlık</b>	Ücret gelirinin yüzdesi olarak ilk beş müşterinin değeri	İlk beş müşteriyi belirleyin.		
		Ücretlerini belirleyin.		
		Bunları toplayın ve ücret gelirinin yüzdesi olarak hesaplayın.		
<b>Geçiş</b>	Devir teslim süreci	Devir teslim süreci nedir?		
		Satıcı devir teslim için ne kadar süre kalmaya hazır?		
		Aşağıdakileri içeren planlı bir yaklaşım arayın.		
		Devir teslim için strateji.		
		Kilit müşterilerle iletişim stratejisi örneğin, her biri ile yapılacak toplantılar		
		Müşteri tabanı dengesi için iletişim stratejisi.		
		Mevcut personel ile iletişim stratejisi örneğin takım toplantısı.		
		Sistemler ve prosedürler hakkında eğitim.		
		Kısıtlama	Ticari şartların kısıtlanmasını değerlendirin.	
			Rekabet etmeme sorunlarını değerlendirin.	
		Etik	Müşteri tabanında mesleki firmanın etik konumunu etkileyebilecek etik sorunların varlığını değerlendirin.	

### 8.3.3 Devir Planı

Hangi devir seçeneğini seçerseniz seçin, mesleki firmanızın potansiyel alıcılar için daha cazip bir yatırım seçeneği olmasını sağlamak amacıyla finansal durumunu iyileştirmesi gerekebilir.

Bir mesleki firmanın geliştirebileceği ve finansal performansı üzerinde olumlu bir etkisi olacak birçok kilit alan vardır. Mesleki firmayı satışa çıkarmadan önce bu iyileştirmelerin uygulamaya geçmiş ve mesleki firma üzerinde işliyor olması önemlidir.

Mesleki firma değerlendirmeleri için kilit alanlar şunlardır:

- Gelirler,
- Karlılık,
- Likidite,
- Borçlu kontrolü,
- Devam eden işlerin kontrolü,
- Büyüme.

Diğer modüller, bu alanların iyileştirilmesine yönelik yaklaşımları tartışır.

#### **8.4 Devir Seçeneğinizi Belirleyin**

Hangi devir planının sizin için en iyi çözüm olduğu ve firmanızın değerini maksimize edeceğini değerlendirmek önemlidir. Aralarından seçim yapabileceğiniz üç seçenek vardır.

- İlk seçenek diğerleri ile birleşmek ve büyüme. Bu durum sizin mesleki firmanızı satın alacak başka kişiler olmasına da olanak sağlar. Bu seçenekler, Bölüm 8.6'da ele alınmaktadır ve ortaklık, konsolidasyon ve mesleki firma birleşmesi alternatiflerini içerir.
- İkincisi, mesleki firmanın tamamen satılması, mesleki firmanın kısmen satılması ya da aşamalı olarak satılmasıdır. Bu seçenekler Bölüm 8.7'de ele alınmaktadır.
- Üçüncüsü, Bölüm 8.8'de ele alınan ve kurum içinde devretmeyi, yeni ortakların tanıtılmasını ve mevcut ortaklara satışı içeren bir takım kurum içi seçeneklerdir.

Her seçenek oldukça bağımsızdır ve kendi değerlendirmelerini beraberinde getirir. Tablo 8.3'te gösterildiği gibi, her birisi için geçerli olan bir dizi konu vardır.



**Tablo 8.3** Devir seçiminizi yaparken dikkate almanız gereken konular

	Konu	Yorum	Yanıt
1.	Planlama	Tamamlanma için tarih belirleyin. Bunu kilit paydaşlarla tartışın. Tamamlanacak kontrol listelerini belirleyin.	
2.	Vergilendirme	Vergi ile ilgili alternatif seçeneklerden doğacak sonuçları değerlendirin.  Gerekli işletme yapılarının yeniden organizasyonunu belirleyin.  Gerekli zaman dilimleri içinde yeni yapıları devreye sokun.	
3.	Finansman	Mesleki firmadan ayrılmamız için gerekli finansmanı değerlendirin.  Gerekli finansal düzenlemeleri organize edin.  Kapasiteyi korumak için potansiyel alıcılarla görüşmelerde finansman sağlama konusunu erkenden tanıttın.	
4.	Ayrılma	Mesleki firmadan ayrılmamızın yaratacağı tüm etkiyi değerlendirin.  Mesleki firma performansının sürdürülebilmesi konusunda aksamanın minimum düzeyde olmasını sağlamak için stratejileri değerlendirin.  Mesleki firmadan ayrılırken etkili bir devir teslimi sağlamak için stratejileri uygulayın.	

## 8.5 Değerleme Yöntemleri

### 8.5.1 Giriş

Mesleki firmanızın değerlemesi, devir planlamanızda önemli bir adımdır. Hedeflerinizden biri mevcut yerinizden ayrıldığınızda aldığınız miktarı maksimum seviyeye çıkarmaksa, bu değerlemenin mümkün olduğunca yüksek olmasını sağlamaya odaklanmalısınız. Değerleme yöntemlerinin bileşen parçalarını anlayarak, geliştirmeniz gereken alanlara konsantre olabilirsiniz.

Değerlemenin, arkasında sağlam bir metodoloji olsa da bunun kesin bir bilimden daha ziyade bir sanat olduğu iyi bilinmektedir. Gerçek değerlemenin tanımının net olması da önemlidir. Teknik tanım şöyle olacaktır: “Adil piyasa değeri, bilgili, istekli ancak endişeli olmayan bir alıcı ile bilgili, istekli ancak endişeli olmayan bir satıcı arasında açık bir piyasada müzakere edilecek fiyattır.” Bu, adil piyasa değerini doğru bir şekilde belirleyecektir; ancak bu değer son ödenen tutardan farklı olabilir.

Tarafların kontrolü dışındaki faktörler de dahil olmak üzere bunun birçok sebebi olabilir. Bunlar, ekonomik ortam, faiz oranları ve belirli bir zamanda satış için mesleki firmaların arz ve talebi gibi faktörleri içerecektir.

Ayrıca, satış anında mesleki firmanın hazır olma durumu, iç sistemler ve prosedürler, personelin seviyesi ve kapasitesi veya alıcı ve satıcıdan herhangi birinin finansal durumu gibi tarafların üzerinde kontrol sahibi olduğu diğer faktörleri de içerebilir.

Değer genellikle karlılığın bir “değişken” ile çarpılan bir fonksiyonudur ve bu değişken; büyüme beklentilerini, riski, kazançların kalitesini ve bu modül boyunca tartışılan diğer faktörleri dikkate alır. Bununla birlikte, potansiyel alıcılar için mevcut olan eş etkin faydaları da dikkate almak akıllıca olacaktır. Bu faydalar, bir rakibin ortadan kaldırılması, yeni bir pazar açılması veya mevcut bir maliyet düzeyine ücretlerin eklenmesi olabilir.

Değeri en üst düzeye çıkarmak için, bu tür faktörleri tanımak ve bunları mesleki firmanın gelecekteki satışı için stratejinize dahil etmek önemlidir. Aynı zamanda, kontrolünüzün olduğu alanları kabullenmek ve bunları iyileştirmek için stratejiler oluşturmak önemlidir.

Bu stratejilerin mesleki firmanın değeri üzerinde etki etmesi birkaç yıl sürebilir; bu da devir sürecini erken başlatma ihtiyacı oluşturur.

### 8.5.2 Değerleme Yöntemleri

Şirket değerlemesinde kullanılan geleneksel yöntemler şunlardır:

- Gelecekteki sürdürülebilir kazançların bugünkü değeri
  - Değer, gelecekte beklenen kazançların beklenen risk getirisiyle orantılı olmasına dayalıdır. Bu durumda bir sermayeye katılım oranı veya değişken, gelecekteki sürdürülebilir kazançların tahminini için uygulanır.

- Ortalama değer ve endüstri
  - Değer, her bir mesleki firmaya uygulanan bir endüstri standardına dayalıdır ve bir değişken veya para birimi cinsinden ifade edilir.
- Net defter değeri
  - Söz konusu değer şirketin net varlıklarının defter değerini esas alır.
- İskonto edilmiş nakit akışı
  - Değer, bugünkü değeri ortaya çıkarmak için gelecekteki tahmini nakit akışlarını esas alır ve kullanılan iskonto oranı gelecekte beklenen riski yansıtır.

En yaygın olarak kullanılan yöntem, sağlanacak nakit akımlarının bugüne indirgenmesidir ve bunu genel kabul görmüş kural yöntemi izler. Ortaklık anlaşmalarının mevcut olduğu durumlarda, anlaşma normalde uygulanacak değerlendirme formülünü ve dahil edilecek yıllık kazanç miktarı ve kullanılacak iskonto oranı gibi belirli temel bileşenleri belirleyecektir.

### 8.5.3 Gelecekteki Sürdürülebilir Kazançların Bugünkü Değeri

Bu, muhasebe firmalarının değerlemesi için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.

Bu metodoloji, beklenen risk getirisi ile ilişkili olarak, sağlanacak nakit akımlarına dayalı olarak cari değeri belirlemeye çalışır.

Bu modelde iki temel unsur vardır.

İskonto oranı, değeri belirlemek için nakit akımlarına uygulanacak olan orandır. Temel anlamda, fiyat/kazanç oranının bir uygulamasıdır. Her durum farklı olacağından, bu evrensel olarak uygulanabilecek kesin bir sonuç değildir. Bununla birlikte, genellikle bir durumun belirli koşullarını dikkate almaktadır.

Sağlanacak nakit akımları, mesleki firmanın gelecekte sürdürülebilir bir şekilde elde edeceği kazançların bir tahminidir. Geçmişten gelen kazanımlar bir rehber niteliğindedir. Güçlü bir denetim veya uygunluk temeline sahip geleneksel muhasebe firmaları, tekrarlayan gelire sahip olma eğilimindedir. Bu durum, sahip oldukları müşteriler her yıl geri geldikçe, onlara güçlü nakit akımı potansiyeli sağlar.

Kilit bir müşterinin kaybı veya yeni hizmetlerin sunulması gibi kazançları etkileyecek diğer faktörlerin de dikkate alınması gerekir. Ayrıca, süreklilik arz etmeyen gelir belirlenir ve hesaplardan çıkarılır.

Bu yaklaşım bir formül olarak şu şekilde ifade edilebilir:

$$\text{Değerleme} = \frac{\text{Gelecekte Sürdürülebilir Kazançların Bugünkü Değeri}}{\text{İskonto oranı}}$$

### 8.5.3a İskonto Oranı

İskonto oranı temel olarak değerleyicinin bu belirli yatırımdan beklediği yatırım getirisidir. Düşünülmesi gereken faktörler aşağıdakileri içermektedir:

- Piyasada mevcut olan “risksiz” yatırım getirisi, genellikle devlet tahvili faiz oranı,
- Banka faiz oranları,
- Halka açık hisse senetlerinin kazanç oranları,
- Mesleki firmayı yeniden satabilme, hazır alıcının varlığı,
- Sektör ve işin riskleri,
- Mesleki firmanın faaliyet gösterdiği süre,
- Teknolojinin mesleki firma üzerindeki etkisi,
- Mesleki firmanın işletme faaliyet döngüsünün neresinde olduğu,
- Müşterilere, personele veya muhasebe meslek mensubuna bağımlılık,
- Herhangi bir düzenleme değişikliğinin etkisi,
- Karşılaştırmalı mesleki firma satışlarında kullanılan karşılaştırma oranları.

Başlangıç noktası, risksiz orandır ve daha sonra yukarıda listelenenler gibi oranı etkileyen faktörler dikkate alınarak ayarlanır. İskonto oranını ifade etmenin yaygın bir yolu, onu tersine çevirmek ve “çoklu” olarak bahsetmektir. Bu durumda,  $1/\text{İskonto Oranı}$  değişkendir.

### 8.5.3b İskontolu Nakit Akışı

İskontolu nakit akışı, gelecek yıllarda beklenen nakit akışını elde etmek için kişinin bugün ne ödemeye razı olduğunu belirleyen bir değerlendirme yaklaşımıdır. Bu aslında, gelecekteki kazançları bugünün parasına dönüştürmek anlamına gelir. Söz konusu yatırımın değerini doğru bir şekilde belirlemek için bugünkü değerlerini ifade etmek amacıyla gelecekteki nakit akışları iskonto edilir.

İskontolu nakit akışı veya İNA yaklaşımı, paranın zaman değeri kavramlarını kullanarak bir yatırımı değerlendirme yöntemini açıklar. Gelecekteki tüm nakit akışları, bugünkü değerlerini vermek için tahmin edilir ve iskonto edilir. Kullanılan iskonto oranı genellikle gelecekteki beklenen nakit akışlarının riskini yansıtan uygun ağırlıklı ortalama sermaye maliyetidir. İskonto oranı iki şeyi yansıtır:

- Paranın zaman değeri: Yatırımcılar beklemek yerine hemen nakit paraları olmasını isterler; bu nedenle, gecikme bedeli ödenerek zarar karşılanmalıdır.
- Risk primi: Bu, yatırımcıların talep ettiği ekstra getiriye yansır; çünkü, nakit akışının gerçekleşememe riski için zararın karşılanmasını isterler.

Bir muhasebe şirketinin satın alınması için İNA, başlangıçta yapmak zorunda olduğunuz yatırımı ve alacağınızı düşündüğünüz getiriye tahmin ederek hesaplanır. Aynı zamanda ödemeleri almayı beklediğiniz zamanın da tahmin edilmesi gereklidir. Daha sonra her işlemin, şimdi ve yatırımlarınızın getirisini almayı beklediğiniz zaman arasındaki zaman içinde sermayenin fırsat maliyetine göre iskonto edilmesi gerekir.

#### 8.5.4 Ortalama Değer

Ortalama değer yöntemi, o sektördeki her işletmeye bir “endüstri standardı” uygular. Genellikle bir değişken veya para birimi olarak ifade edilir. İşletmenin net kazancına, yani faiz ve vergi öncesi karına (EBIT) veya cirosuna uygulanır.

Örneğin, muhasebe şirketleri brüt ücretlerine belirli seviyede bir para birimi tutarı (TL) belirlerler. Bu değerlendirme yöntemi, diğer faktörlerin değerlendirme kararını etkilediği küçük mesleki firmalar için popülerdir. Muhtemelen bu seviyedeki ücretleri satın alanlar, düşük bir ücret seviyesinde işe girmek isteyen tek başına çalışan muhasebe meslek mensuplarıdır. Esas olarak, onlar “bir iş satın almak,” için fiyat noktasında geleneksel yöntemlerin vereceği değerlendirmeye göre daha yüksek fiyatlar ödemeye hazırdırlar.

Gelir vergisi beyannamesi hazırlığı gibi düşük değerli işlere girişiliyorsa, bunların fiyat gelir düzeyleri alt seviyededir. Ticari müşteri çalışmalarının güçlü ve yinelenen bir temeli varsa, bu fiyat aralığının üst noktalarında olma eğilimindedir.

Ortalama değer yaklaşımını benimsemenin en önemli dezavantajı, bu yaklaşımın tüm mesleki firmaların aynı şekilde işletildiğini ve yönetildiğini varsaymasıdır. Bu yaklaşım, müşk terilerin aynı şekilde etkileşimde bulunduğunu ve faturalarını benzer şekillerde ödediğini ve mesleki firmanın maliyet yapısının aynı olduğunu varsayar. Durumun böyle olmayacağı açıktır; fakat, buna rağmen bu yöntem oldukça geniş bir alanda kullanılmaktadır. Bunun ana nedeni oldukça basit olmasıdır ve ayrıca kolay anlaşılırdır.

#### 8.5.5 Net Defter Değeri

Net defter değeri değerlendirme yöntemi, güvenilir olmayan kar ve zarar bilgilerinin olduğu veya değerlendirilen işletmenin zararına iş yaptığı durumlarda kullanılır. Eğer bir işlem zararına yapılıyorsa, gelecekte sağlanacak nakit akımlarının bugüne indirgenmesi yöntemi uygulanamaz.

Gelecekteki sürdürülebilir kazançların bugünkü değeri, mesleki firmanın değerinin iyi olduğu, ancak satıcı ve alıcının bunun gelecekteki kazançlardan anlaşamayacağı konusunda hemfikir olduğu durumlarda uygun olabilir. Aslında, diğer bilançoda tutulur ve her iki taraf, bunu başlangıç noktası olarak kabul eder. Çoğunlukla mesleki firmanın varlık açısından zengin olduğu ancak kazancın az olduğu durumlarda kullanılır.

Bu tür durumlarda, işletmenin varlıkları için bağımsız bir değerlendirme uzmanının görevlendirilmesi tavsiye edilir; çünkü varlıklar büyük olasılıkla maliyet değerinden ifade edilir

ve amortisman değeri muhtemelen hizmet süresi yerine vergi oranları ile aynı değerde ücretlendirilir. Net aktif değer, bu gibi durumlarda piyasa değerinden oldukça farklı olabilir.

## 8.6 Ortaklık, Konsolidasyon, Mesleki Firma Birleşmeleri ve Satın Alma Seçenekleri

Devirin bir başka yolu da diğerlerine katılmak ve büyümektir. Bu durum, serbest çalışan muhasebe meslek mensubunun daha cazip bir yatırım hedefi haline gelmesine veya muhasebe meslek mensubunu satın alabilecek ortakların bulunduğu bir ortaklar havuzu oluşmasına olanak sağlayabilir. Dikkate alınması gereken birkaç yapı vardır.

### 1. Ortaklık

İki veya daha fazla kişi, kâr amacıyla ortak iş yapar. Ortaklıklarla ilgili kurallar arasında ortak mülkiyet, brüt getirilere katılım, kar ve zararların paylaşımı ve ortakların haklarının kullanılması yer alır. Bir ortaklıktaki temel konulardan biri, tüm ortakların müşterek ve çeşitli sorumlulukları olmasıdır. Bu durum, ülkenizin yasalarına veya mesleki düzenlemelerine tabi olacaktır.

### 2. Konsolidasyon

Daha büyük bir şirket, bazı küçük şirketleri satın alır ve bunları daha büyük bir kuruluşta “birleştirir” ve böylece işletme verimliliği ve maliyet tasarrufu elde etmeye çalışır. Değerlendirme, genellikle daha büyük şirketteki nakit ve hisselerin bir kombinasyonudur. Büyük şirketteki hisseler, genellikle emanette tutulur ve belirli bir süre geçene kadar satılamaz. Genellikle konsolidatörler; dış yatırımcılar, yönetim kurulu, icra kurulu başkanı ve yönetim ekibinden oluşan bir kurumsal modelde yapılandırılırlar.

### 3. Mesleki firma birleşmeleri

İki mesleki firma birleşerek daha büyük bir mesleki firma oluşturur. İki mesleki firma benzer büyüklükte olduğunda sonuç çok iyi olacaktır; aksi halde bu durum daha çok bir devralmadır ya benzer. Birleşme yoluna gitmiş mesleki firmadaki her bir ortağın öz sermayesi, mevcut ücretler arasındaki orantıya dayanır.

Gördüğümüz gibi, bu yapıların her birinin ortak noktası, mevcut işletmelerin ve yapıların bir araya gelmesidir.

Başkalarıyla ortak mülkiyette, çalışmakla ilgili konuların, bir mesleki firmanın satışı veya daha sonra ele alınacak olan tahsisli satışı ile ilgili konulardan oldukça farklı olduğunu unutmayın. Bu nedenle, olay gerçekleşmeden önce dikkate alınması gereken ortaklıklar, konsolidasyonlar ve birleşmelerde ortak olan çok sayıda sorun vardır.

#### 8.6.1 Ortak Mülkiyetin Değerlendirilmesi

Birçok serbest çalışan muhasebe meslek mensubu için, mesleki firmalarının mülkiyetini paylaşma fikri, mesleki kariyerlerinin felsefesine aykırıdır. Bazıları daha önce bu tür durumlarda bulunmuş veya ortak çalışmış ve bunun kendileri için iyi olmadığına karar vermiş ola-

bilir. Diğerleri ise başından beri tek başlarına çalışmaya karar vermiş olabilirler. Kesin olan bir şey var ki bir ortaklığa, konsolidasyona veya birleşmiş bir mesleki firmaya dahil olmak, serbest çalışan bir muhasebe meslek mensubu olmaktan tamamen farklıdır.

Buna göre, bu tür yapılara dahil olmadan önce, muhasebe meslek mensubu yeteneklerini kendi kendine değerlendirmeli ve **Tablo 8.4**'teki soruları dikkatlice incelemelidir.

**Tablo 8.4** Ortaklık, konsolidasyon veya meslek firma birleşmesi düşünenler için öz değerlendirme anketi

	Soru	Yanıt Yorum
1.	Karar verme yetkisini, kontrolü ve karları gerçekten başkalarıyla paylaşmak istiyor muyum?	
2.	Kendimi aslında neyin içerisine dahil ediyorum?	
3.	Şirketin mülkiyetini paylaşmak istiyor muyum?	
4.	Ortak mülkiyetin olumlu yönü, olumsuz yönünden daha mı ağır basıyor?	
5.	Ortaklarıma güvenebilir miyim?	
6.	Ortaklarım da benim kadar çok çalışacaklar mı?	
7.	Ne kadar para kazanacağım?	
8.	Yeni yapıda daha mı fazla yoksa daha mı az para kazanacağım?	
9.	Bunu yapmamdaki kilit nedenlerim nelerdir?	
10.	Her bir seçeneğin avantajlarını ve dezavantajlarını düşündüm mü? Bu avantajlar ve dezavantajlar nelerdir?	

Bunun en uygun devir yolu olduğuna karar verdiyseniz, her seçeneği daha ayrıntılı olarak ele almak önemlidir.

### 8.6.2 Ortaklık / Mesleki Firma Birleşmesi

Devir ile ilgili olarak, ortaklık veya birleşme sürecinde iki önemli adım vardır. Birincisi, ortaklığın veya birleşmenin kendi içindeki zorluğudur. İkincisi, serbest çalışan muhasebe meslek mensubunun mesleki firmadan ayrılmasıdır. Ortaklık veya mesleki firma birleşmesine yönelmenin ana sebebinin mesleki firmadan ayrılmak olduğunu unutmayın.

Tüm ortakların bunu başından itibaren net bir şekilde anlaması ve net beklentilere sahip olması önemlidir. Ortaklık sözleşmesinin bunu dikkate alması ve mesleki firmadan ayrılmanın nasıl ve ne zaman gerçekleşeceğini belgelemesi önemlidir. Ayrıca, ortaklık anlaşması de-

ğerleme konularını da ele almalıdır. Ortaklar arasında önceden bir anlaşmaya varılmadıkça, ayrılığa ilişkin değer, ortaklığın veya birleşmiş firmanın değerine göre belirlenir.

Ortaklıkların ve birleşmelerin birtakım avantajları ve dezavantajları vardır.

### **Avantajlar**

- Beklenen ölçek ekonomileri,
- Şirket içerisindeki tecrübenin ve yeteneğin genişlemesi,
- Pazara sunulan hizmetlerin potansiyel olarak genişletilmesi,
- Kaynakların kopyalanmasının azalmasından kaynaklanan maliyet tasarrufu,
- Mesleki firmanın içeriden yararlanabileceği bilgi havuzunun genişletilmesi,
- Mesleki firmanın, ayrılan ortağa ödeme yapabileceği daha büyük bir kaynak havuzu.

### **Dezavantajlar**

- Mesleki firma kültürlerini birbirine uygun hale getirmenin zorlukları,
- Serbest çalışan muhasebe meslek mensuplarının kontrolü kaybetme duygusu,
- Ortak karar alma ve kar paylaşımından duyulan rahatsızlık,
- Mesleki firmalar birleştikten sonra ortaklarla çalışmaktan zevk alamamak, bu nedenle mesleki tatmin önceki durumdan daha az olur.

**Ek 8.1** (Ortaklık / birleşme kontrol listesi), bu sorunları değerlendirirken birlikte çalışabileceğiniz yararlı bir çerçeve sağlar.

Bir ortaklık veya birleşme düşünürken hatırlanması gereken kilit konulardan biri, yeni mesleki firmanın ortakları arasındaki uyumluluk ihtiyacıdır. Ortakların uyumlu ve üretken bir şekilde birlikte çalışma yeteneği hafife alınmaz. Çoğu birleşme asla gerçekleşmez; çünkü, uzun görüşmelerin sonunda ortaklar birbirlerine uygun olmadıklarını fark ederler veya birlikte çalışamayacaklarına inanırlar. Bu süreç boyunca önemli miktarda zaman, çaba ve kaynak harcanmış olsa da ulaşılan sonuç oldukça önemlidir ve gelecekte yaşanacak pek çok hayal kırıklığından kurtarabilir.

### **8.6.3 Konsolidasyon**

Devir bakış açısıyla bakıldığında, konsolidasyon modeli oldukça dikkat çekicidir. Bu, özellikle konsolidatörün halka açık bir şirket olduğu durumlarda geçerlidir. Bu genellikle bir kazan-kazan durumudur; çünkü, serbest çalışan muhasebe meslek mensubu, bloke döneminden sonra hisse satın almaya hazır bir yatırımcı pazarına sahip olur. Konsolidatör, serbest çalışan muhasebe meslek mensubunun kar elde etmek ve müşterilerin sorunsuz geçişini



kolaylaştırmak için motive olmasını sağlayarak kazanır; aksi takdirde bu hisse değeri ve dolayısıyla mesleki firmanın gelecekteki değeri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olacaktır.

Konsolidasyon modelinin birtakım avantajları ve dezavantajları vardır.

### **Avantajlar**

- Bloke döneminden sonra yatırımcıların hisse almaya hazır olan piyasası,
- Serbest çalışan muhasebe meslek mensubuna fayda sağlayabilecek ve yardımcı olabilecek daha büyük bir konsolidatör altyapısı,
- Yapılandırılmış eğitim ve geliştirme programı,
- Serbest çalışan muhasebe meslek mensubunun personeli için kariyer yolu,
- Serbest çalışan muhasebe meslek mensubunun tasarlayabileceğinden daha büyük bir bilgi havuzu.

### **Dezavantajlar**

- Mesleki firma kültürlerini birbirine uygun hale getirmeyle ilgili zorluklar yaşanabilir,
- Serbest çalışan muhasebe meslek mensubu statü, özerklik ve kontrol kaybı gibi duygular hissedebilir,
- Serbest çalışan muhasebe meslek mensubu, performansının düzenli olarak kontrol edilmesinden rahatsız olabilir.

[Ek 8.2](#) (Konsolidasyon kontrol listesi), bu sorunları değerlendirirken birlikte çalışabileceğiniz yararlı bir çerçeve sağlar.

### **Satıcının Amacı**

Bir satıcı olarak amacınız, mesleki firmanızı mümkün olduğunca çekici bir yatırım haline getirmektir. Yıllar boyunca yaptığınız yatırımdan kazandığınız getiriye en üst düzeye çıkarmak için elinizden geleni yapın. Bu ayrıca alıcıya sunulan getiriye en üst düzeye çıkarmanıza da fırsat sağlar.

### **Eylem Planı**

Yukarıdaki listeyi gözden geçirirken, mesleki firmanızı devretmeye hazır hale getirmek için hemen uygulayabileceğiniz iyileştirmeler üzerinde düşünebilirsiniz.

## 8.7 Mesleki Firmanın Satışı, Tahsisli Satışı ya da Kademeli Satışı

### 8.7.1 Mesleki Firmanın Satışı

Mesleki firmanın satışı, en yaygın olan devretme seçeneğidir. Burası mesleki firmanın yeni bir alıcıya satıldığı yerdir. Mevcut bir mesleki firmayı satın almayı cazip bir seçenek olarak gören potansiyel alıcılar şunlardan oluşur:

- Muhasebe mesleğine yeni başlayanlar,
- Başka bir kamu firmasının kendi başlarına iş kurmak isteyen çalışanları,
- Kendi mesleki firmanızdan bir çalışan veya çalışanlar,
- Kritik kitleyi artırmak ve ölçek ekonomileri elde etmek isteyen daha küçük veya benzer büyüklükte başka bir mesleki firma,
- Ücret gelirini artırmak isteyen ve/veya bir yerde yerleşik olmak isteyen daha büyük bir mesleki firma.

Mevcut bir personele yapılan satışta, bu personelin mesleki firmayı başlangıçtaki gibi hemen aynı şekilde, sadece küçük değişikliklerle işletmeye devam etme ihtimali yüksektir. Eğer özellikle siz hala mesleki firmada yer alıyorsanız ve yeni iş sahipleri sizi rahatsız etmek istemiyorsa, diğer değişikliklerin kademeli bir şekilde ilerlemesi muhtemeldir.

Daha büyük bir mesleki firmanın sizin altyapınıza veya sistemlerinize ihtiyaç duyması pek mümkün değildir. Müşteri portföyünüzü ve tekrar eden gelir akışınızı istemeleri daha olasıdır. Muhtemelen müşteri ilişkilerine, kurumsal bilgiye ve kurumsal geçmişe sahip olan personelinizle de ilgileneceklerdir.

Çoğu alıcı, durum tespiti çalışmalarının bir parçası olarak, bu modülün önceki bölümlerinde, Tablo 8.2'de yer alan konuların benzerlerini dikkate alacaktır. Mesleki firmanızın bu tür sorulara güçlü ve olumlu yanıtlar verecek şekilde geliştirildiğinden emin olmalısınız.

Tipik olarak alıcı, mevcut iş yapısını değil, varlıkları ister. Buna işletme, ekipman ve firma değeri dahildir. Borçlular, devam eden işler ve alacaklılar genellikle satıcı tarafından tutulur.

Bir mesleki firmanın satışının satıcı için avantajları ve dezavantajları vardır.

#### Avantajlar

- Devir süresi ve kararlaştırılan yükümlülükler yerine getirildiğinde mesleki firmaya verilen taahhüt sona erer.
- Para yatırıldıktan sonra işlem biter ve satıcı aradan çekilir.
- Satıcının, satılabilecek kadar yeterli değere sahip bir iş yürüttüğünü bilmesi belli bir mesleki memnuniyete neden olur.

- İşlemin tamamlandığını hissettiren kesinlik duygusu yaşanır.

#### **Dezavantajlar**

- Satış tamamlandığında ve mesleki katılım sona erdiğinde, satıcının duruma uyum sağlaması biraz zaman alabilir,

#### **Satıcının Amacı**

Bir satıcı olarak amacınız, mesleki firmanızı mümkün olduğunca çekici bir yatırım haline getirmektir. Yıllar boyunca yaptığınız yatırımdan kazandığınız getiriye en üst düzeye çıkarmak için elinizden geleni yapın. Bu ayrıca alıcıya sunulan getiriye en üst düzeye çıkarmanıza da fırsat sağlar.

#### **Eylem Planı**

Yukarıdaki listeyi gözden geçirirken, mesleki firmanızı devretmeye hazır hale getirmek için hemen uygulayabileceğiniz iyileştirmeler üzerinde düşünebilirsiniz.

#### **8.7.2 Mesleki Firmanın Tahsisli Satışı**

Satın alınan varlık tahsisli olduğundan, tahsisli satış, bir mesleki firmanın kendisinin satılmasından daha kolaydır. Genellikle satılan veya devredilen başka varlık yoktur.

Bir tahsisli satışı cazip bir seçenek olarak gören çok sayıda potansiyel alıcı vardır:

- Muhasebe mesleğine yeni başlayanlar,
- Kendi mesleki firmanızdan bir çalışan veya çalışanlar,
- Başka bir halka açık firmanın kendi başına iş kurmak isteyen bir çalışanı ve çalışanları,
- Kritik kitleyi artırmak ve ölçek ekonomileri elde etmek isteyen başka bir mesleki firma.

Bir tahsisli satışın satıcı için avantajları ve dezavantajları vardır. Bunlar şunlardır:

#### **Avantajlar**

- Tahsisli olarak satılacak veya tamamıyla satılacak müşteriler seçilebilir.
- Daha küçük bir ölçekte olmasına rağmen, mesleki firmayla devam edilebilir.
- Mesleki firmanın kilit ilgi alanları dışında kalan müşteriler, başka bir firmaya devredilerek uzmanlaşmak sağlanabilir.
- Aynı zamanda, kalan müşterilere hizmet vermek için gerekli kaynaklar o kadar fazla olmayacağı için satıcının diğer giderleri azaltmasını sağlayabilir.

### Dezavantajlar

- Tahsisli satış müşterileri ile aranızdaki mesleki ilişki zarar görebilir.
- Bazı müşteriler başka bir muhasebe meslek mensubu ile çalışmak istemeyebilir; bu da satış fiyatını düşürebilir. Ek 8.4 (Tahsisli satış kontrol listesi) bu konuları göz önünde bulundururken faydalı bir çerçeve oluşturur.

### Satıcının Amacı

Bir satıcı olarak amacınız, tahsisli satışınızı mümkün olduğunca iyi bir yatırım haline getirmektir. Yıllar boyunca yaptığınız yatırımdan kazandıklarınızı en üst düzeye çıkarmak için elinizden geleni yapın. Bu ayrıca alıcıya sunulanları en üst düzeye çıkarmanıza da fırsat sağlar.

### Eylem Planı

Yukarıdaki listeyi gözden geçirirken, mesleki firmanızı devretmeye hazır hale getirmek için hemen uygulayabileceğiniz iyileştirmeler üzerinde düşünebilirsiniz.

#### 8.7.3 Kademeli Satış

Bu durum, satıcının mesleki firmadaki öz sermayesinin bir yüzdesini kademeli olarak sattığı durumdur. Bu, satışın azaldığı süre boyunca, bu durum ile sınırlı olsa bile bir ortaklık olduğu anlamına gelir.

Bu seçenek mesleki kariyerlerini hemen bitirmek istemeyen ve aktif hizmetten kademeli olarak çekilmeyi isteyen meslek mensuplarının ilgilendiği bir satıştır.

Genellikle bu seçenekle ilgilenen birkaç potansiyel alıcı vardır:

- Güvenleri ve bilgileri arttıkça aşamalı öz sermaye mülkiyeti yaklaşımını benimsemek isteyen, muhasebe mesleğine yeni giren kişiler,
- Güveni arttıkça ve borçlanma kapasiteleri elverdikçe daha fazla eşitliğe sahip olan mevcut personel,
- Müşterinin diğer mesleki firmaya geçişine ve devir teslimine yardımcı olması için satıcı ortağının uzun süre kalmasını isteyen başka bir mesleki firma.

Finansal hususlar da bir faktör olabilir.

Alicinin ve satıcının satış dönemi süre boyunca birlikte çalışması gerekeceğinden, bu en hassas devir seçeneklerinden biri olabilir. Bu seçeneğin işe yaraması her iki tarafın da yararınadır; fakat duygusal açıdan zorlu bir süreç olabilir.

Konular tipik olarak şunları içerir:

- Satıcı hala devrededir, fakat firma üzerindeki yetkisinin sona ereceğinin farkındadır.
- Daha az öz sermayeye sahip yeni ortaklar bazı şeylerin değişmesini isteyebilir; fakat, kıdemli ortak hala oylamaya göre hareket etmektedir.
- Satıcı ortak uzun yıllar mesleki firmayı bağımsız bir girişimci olarak yönetmiş olabilir ve yeni ortaklarla baş etmeye çalışıyor olabilir.

Bir mesleki firmanın satışının satıcı için avantajları ve dezavantajları vardır.

#### **Avantajlar**

- Satıcı mesleki firmada kalmaya devam eder.
- Alıcının öz sermaye almasına izin verir.
- Mevcut ortaklar kademeli bir şekilde daha fazla öz sermayeye sahip olabilirler.

#### **Dezavantajlar**

- Satıcı ortak ayrılma aşamasına geldiği için duygusal bir süreç yaşanabilir.
- Satış süreci yıllar alabilir, tüm tarafların bu süreç boyunca beraber çalışabileceklerinden emin olmaları gereklidir. Ek 8.5 (Kademeli satış kontrol listesi) bu konuları göz önünde bulundururken faydalı bir çerçeve oluşturur.

#### **Satıcının Amacı**

Bir satıcı olarak amacınız, mesleki firmanızı mümkün olduğunca çekici bir yatırım haline getirmektir. Yıllar boyunca yaptığınız yatırımdan kazandığınız getiriye en üst düzeye çıkarmak için elinizden geleni yapın. Bu ayrıca alıcıya sunulan getiriye en üst düzeye çıkarmanıza da fırsat sağlar.

Satıcılar genellikle müşterilerinin ve personelinin çıkarlarının gözetileceği konusunda endişe duyarlar. Bu durum, potansiyel alıcılarla mutlaka tartışılmalıdır.

#### **Eylem Planı**

Yukarıdaki listeyi gözden geçirirken, mesleki firmanızı devir seçeneğine hazır hale getirmek için hemen uygulayabileceğiniz iyileştirmeler üzerinde düşünebilirsiniz.

### **8.8 Kurum İçinde Devir Planı Geliştirilmesi**

Modül 4'te tartışıldığı gibi, devir planlamasının üçüncü yolu, kurum içi seçeneklere odaklanır:

- Kurum içi devir;

- Yeni ortakların tanıtımı;
- Mevcut ortaklar tarafından satın alma.

### 8.8.1 Kurum İçi Devir

Kurum içi devir seçeneğinin ana odak noktası, kıdemli personele ortaklık konusunda yardımcı olmaktır. Bu durum, planlanmış bir strateji olduğunda ve hedef açık bir şekilde belirtildiğinde oldukça etkili olacaktır.

Devir bakış açısıyla bakıldığında, bu durum yeni ortakların atanması yoluyla ortakların emeklilik sürecini yönetir. Başarılı olmak için mesleki firmanın aşağıdaki dört özelliğe sahip olması gerekir:

- Mesleki firmanın başka bir ortağın olmasına olanak sağlayacak kadar büyümesi,
- İstekli ve yetenekli personelin işe alınması,
- Yöneticiler ve üst düzey personel için gelişim programı,
- Gelecek vadeden ortaklar için dikkat çekici olan mesleki firma performansı.

Böyle bir süreç devrin gözetimli bir şekilde ele alınmasını ve mesleki firmanın ve müşteri portföyünün kontrolünün kademeli bir şekilde devredilmesini sağlar.

#### Avantajlar

- Yeni ortaklar mesleki firmanın kültürüne ve müşteri tabanına hakimdir.
- Personel, kurum içi sistemler ve prosedürler iyi bilinmektedir.
- Mevcut bir iş modeli vardır ve halihazırda yürürlüktedir.
- Mevcut müşteriler, personel, kurum içi düzenlemeler, sistemler ve prosedürler minimum düzeyde kesintiye uğrar.

#### Dezavantajlar

- Uzun süredir çalışan personelin saygısını kazanmak,
- Yeni ortak sınırlı sürede olsa diğer mesleki firmalar ile karşı karşıya kalabilir.

Ek 8.6 (Kurum içi devir kontrol listesi) bu konuları göz önünde bulundururken faydalı bir çerçeve sağlar.

#### Satıcının Amacı

Bir satıcı olarak amacınız, mesleki firmanızı mümkün olduğunca çekici bir yatırım haline getirmektir. Yıllar boyunca yaptığınız yatırımdan kazandığınız getiriye en üst düzeye çıkarmak

için elinizden geleni yapın. Bu ayrıca alıcıya sunulan getiriye en üst düzeye çıkarmanıza da fırsat sağlar.

### **Eylem Planı**

Yukarıdaki listeyi gözden geçirirken, mesleki firmanızı devire hazır hale getirmek için hemen uygulayabileceğiniz iyileştirmeler üzerinde düşünebilirsiniz.

#### **8.8.2 Yeni Ortakların Kabulü**

Bu durum, mevcut bir ortaklığın zaten devam etmekte olduğu durumlarda geçerlidir. Bir ortak ayrılrsa bile, mesleki firmada bir veya daha fazla ortak kalacaktır. Emekli olan ortağın yerine mesleki veya ticari yaşam dışından gelen yeni bir ortak bulmak asıl düşüncedir.

Çoğunlukla, yeni gelen bir ortağın dahil olması ile, emekli olan ortağın değişimini yönetme konusunda birtakım riskler bulunmaktadır. Yeni ortak belirlendikten ve anlaşmaya varıldıktan sonra, yeni gelen ortak emekli olan ortak ayrılmadan on iki ay önce işe başlarsa daha fazla başarı sağlanmaktadır.

### **Avantajlar**

- Mevcut bir iş modeli vardır ve halihazırda yürürlükte.
- Mevcut müşteriler, personel ve kurum içi düzenlemeler, sistemler ve prosedürler minimum düzeyde kesintiye uğrar.

### **Dezavantajlar**

- Yeni ortağın mevcut mesleki firma kültürünü benimsemesiyle ilgili sorunlar meydana gelebilir.
- Mevcut ortakların birkaçı öz sermayeye sahip olmak istiyor olabilir.

**Ek 8.7** (Yeni ortakların kabulü kontrol listesi) bu konuları göz önünde bulundururken faydalı bir çerçeve oluşturur.

### **Satıcının Amacı**

Bir satıcı olarak amacınız, mesleki firmanızı mümkün olduğunca çekici bir yatırım haline getirmektir. Yıllar boyunca yaptığınız yatırımdan kazandığınız getiriye en üst düzeye çıkarmak için elinizden geleni yapın. Bu ayrıca alıcıya sunulan getiriye en üst düzeye çıkarmanıza da fırsat sağlar.

### **Eylem Planı**

Yukarıdaki listeyi gözden geçirirken, mesleki firmanızı devretmeye hazır hale getirmek için hemen uygulayabileceğiniz iyileştirmeler üzerinde düşünebilirsiniz.

### 8.8.3 *Mevcut Ortaklar Tarafından Satın Alınma*

Bu devir seçeneği, emekli olan ortakların hisselerinin mevcut ve kalan ortaklar tarafından satın alınmasına izin verir. Kalan ortaklar, rüçhan hakları kapsamında veya bireysel ortaklar arasında yapılan ayrı düzenlemeler kapsamında emekli ortağın hisselerini alırlar.

Normalde, mevcut hisseler için satın alma fırsatı ilk olarak var olan hisse miktarlarına göre mevcut hissedarlara sunulur. Bu tekliften sonra hala hisse varsa, ortaklar arasındaki bireysel görüşmelere bırakılır.

Ortaklık veya hissedarlık anlaşması normalde izlenecek süreci ana hatlarıyla belirleyecektir. Bu ayrıca kullanılacak değerlendirme modelini ve metodolojisini de içermelidir.

#### **Avantajlar**

- Bu kurum içi bir anlaşmadır ve mevcut ortaklığın dışındakiler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.
- Eğer ortaklık anlaşması için bu seçenek göz önünde bulundurulursa, bu durum tüm ortakların pozisyonları konusunda netlik sağlar.
- Mevcut müşteriler, personel ve kurum içi düzenlemeler, sistemler ve prosedürler minimum düzeyde kesintiye uğrar.
- Mevcut bir iş modeli vardır ve halihazırda yürürlüktedir.

#### **Dezavantajlar**

- Mevcut ortaklar için finansal baskıya neden olabilir.
- Yeni ortak alınmazsa, mesleki firmada toplam ortak sayısında sürekli bir azalma yaşanabilir.

**Ek 8.8** (Mevcut ortaklar tarafından satın alınma kontrol listesi) bu konuları göz önünde bulundururken faydalı bir çerçeve sağlar.

#### **Satıcının Amacı**

Bir satıcı olarak amacınız, mesleki firmanızı mümkün olduğunca çekici bir yatırım haline getirmektir. Yıllar boyunca yaptığınız yatırımdan kazandığınız getiriye en üst düzeye çıkarmak için elinizden geleni yapın. Bu ayrıca alıcıya sunulan getiriye en üst düzeye çıkarmanıza da fırsat sağlar.

#### **Eylem Planı**

Yukarıdaki listeyi gözden geçirirken, mesleki firmanızı devire hazır hale getirmek için hemen uygulayabileceğiniz iyileştirmeler üzerinde düşünebilirsiniz.



## 8.9 Ayrılmadan Önce Dikkate Alınması Gereken Hususlar

Devir için hangi seçeneğe karar verirseniz verin, mesleki firmanızdan ayrıldığınız gün gevlecektir. Böyle bir olay kuşkusuz birçok karışık duyguyu da beraberinde getirecektir. Ancak, bunun için zaten planınız olacak ve ilerlemeye hazır olacaksınız.

Büyük gün gelmeden önce göz önünde bulundurmanız gereken birkaç konu vardır.

### 8.9.1 Vergi Sonuçları

Ülkenizin yasalarına veya mesleki düzenlemelerine tabi olarak, mesleki firmanızdan ayrılmanızın vergiye ilişkin çeşitli sonuçlar doğurması muhtemeldir. Bu yüzden, son büyük ticari faaliyetiniz olarak, verginin etkisini en aza indirmek için elinizden gelen her şeyi yapın.

İşlerinizi, yürürlükteki kurallardan en iyi şekilde yararlanmanıza olanak verecek şekilde düzenlediğinizden emin olun. Bu durum alternatif yapıların belirlenmesini içerebilir. Aynı zamanda, bu durum belirli bir süre için belirli bir şekilde faaliyet göstermenizi gerektirebilir. Bu işlemleri kontrol eden yasaların ve mesleki düzenlemelerin farkında olun ve avantajınızı en üst düzeye çıkarmaya çalışın.

### 8.9.2 Ticari Kısıtlamalar

Mesleki firmanızdan ayrıldığınızda, büyük olasılıkla ticari kısıtlamaya ilişkin bazı belgeler imzalamanız gerekecektir. Bu çok yaygın bir uygulamadır. Bunun amacı, alıcıya yatırımlarının güvenli olduğu konusunda kesinlik sağlamaktır.

Ticari kısıtlamalar genellikle bir takım kilit alanları kapsar. Bu alanlar genel olarak belirli bir süre için yeni ayrıldığınız işe benzer bir iş kurmanızı kısıtlar. Bunlar aynı zamanda eski mesleki firmanıza olan fiziksel uzaklık ile de ilgilidir. Bu sözleşmelerin makul ticari uygulamalara uygun olduğu düşünülürse, sözleşmeler kanunen uygulanabilir durumdadır.

Eğer kısıtlamaların fazla olduğu düşünülüyorsa, konu ile ilgili mahkemeye başvurulabilir. Temel ilke, bir ticari kısıtlamanın becerilerinizden ve eğitiminizden para kazanmanızı engellememesidir. Zorlayıcı veya çok fazla kısıtlamalar muhtemelen aşırı ve bu yüzden de uygulanamaz olarak değerlendirilecektir.

### 8.9.3 Yaşam Tarzı Değişiklikleri

Belki de devrin en zor yanı, bir mesleki firmadan ayrıldıktan sonra oluşacak yaşam tarzı değişiklikleridir. Çoğumuz uzun zamandır çalışıyoruz. Bir çoğumuz tatil ve hafta sonlarından feragat ettik. Oysa ki hayatımıza anlam katan şey çalışmaktı. İtibar ve ihtiyaç duyulma hissi bizleri mutlu ediyordu. Eğer bizler olmasaydık, firmaların devlet ile sorun yaşayacağı aşıkardı.

Ve artık hepsi bitti.

Telefonlarımız artık çalmıyor, müşteriler rahatsız etmiyor ve e-postalar gelmiyor. Eski müşterileriniz artık sizi tavsiye vermeniz için aramıyor; çünkü, artık devrettiğiniz kişiyle görüşüyorlar. Sorunların çoğuyla başa çıkılıyor ve mesleki firmanızın durumu siz olmadan da iyi gidiyor gibi görünüyor.

Siz olmadan da durumun iyiye gitmesine üzölmeye hakkınız var!

Ne yazık ki, birçok meslek mensubu yoluna devam etme ve mesleki firmaya faydası dokunacak şeyler bulma konusunda başarısız olmaktadır. Bu kişiler, eski iyi günlerini düşünerek geçmişte yaşamaktadırlar. Bu sağlıklı bir strateji değildir.

Mesleki firmadan ayrıldıktan sonraki yaşamınıza, mesleki firmadayken içinde bulunduğunuz yaşantıya verdiğiniz değerden daha fazlasını vermeniz önemlidir. Bu, hayatınızdaki sonraki aşamalara zihniniz ve ruhunuz ile tam anlamıyla karışabilmenizi ve her anın tadını çıkarmanızı sağlar. Mesleki firmadan ayrılmadan önce, keşfetmekten hoşlanacağınız diğer şeyleri düşünün. Sürekli olarak yapmayı istediğiniz şeyler nelerdir? Nihayet şimdi bunları yapma şansınız olacaktır.

Mesleki firmanızdan ayrılmadan önce bu konu hakkında ciddi bir şekilde düşünürseniz, önünüze çıkan tüm fırsatlardan en iyi şekilde yararlanma fırsatı bulacaksınız.

### 8.9.4 Uyum Konuları

Mesleki firmanızdan ayrıldığınızda, şüphesiz ilgilenilmesi gereken birtakım uyum sorunlarınız olacaktır. Ek 8.9 (Uyum konuları kontrol listesi), katılmanız gerekebilecek alanlara ilişkin yol gösterir.

### 8.10 Sonuç

Bu modül devir planınızı yaparken değerlendirebileceğiniz birçok alanı kapsamaktadır. İş hayatınızdaki en önemli olaylardan biri olması muhtemel olduğundan, bunu çok dikkatli bir şekilde planlamanız gerekmektedir. Bu son bölüm, sizin için mevcut olan seçenekleri ortaya koymakta ve mesleki firmadan emekliliğe kadar giden yolunuzu düzenleme konusunda birtakım yollar önermektedir.

Çeşitli mesleki firma değerlendirme yöntemleri, üzerinde düşünülmesi gereken iç ve dış stratejilerle birlikte tartışılır. Ekler size tüm ilgili konuları hesaba katmanıza yardımcı olmak için, karar verdiğiniz devir seçeneğine göre kullanılacak birtakım kontrol listeleri sunar.

Modül, mesleki firmadan ayrılmanızın bir parçası olarak değerlendirilecek adımların tartışılmasıyla sona erer. Eğer bu adımlar izlenirse, bunlar devir planının iyi bir şekilde geliştirilmesini ve emekli bir muhasebe meslek mensubu olarak mesleki firmanızın güvenilir ellerde olduğunu ve karlı bir mesleki firma olarak devam edeceğini bilerek yoğun ve ilginç bir süreci bekleyebilmenizi sağlar.

### 8.11 Daha Fazla Bilgi ve IFAC Kaynakları

[IFAC Küresel Bilgi Paylaşımı](#) muhasebe meslek mensuplarının düşünce liderliğine ve IFAC, üye kuruluşlar ve diğer önemli grup ve bireylerin kaynaklarına kolayca erişebilecekleri dijital bir merkezdir.

Ağ Geçidi Uygulama Yönetimi bölümü, bu modülü tamamlayacak ek makaleler, videolar ve kaynaklar içerir. İçeriği incelemenizi, geri bildirim sağlamanızı, katkıda bulunanlarla iletişim kurmanızı ve güncel uygulama sorunları hakkında kendi görüşlerinizi paylaşmanızı öneririz.

## Ek 8.1 Ortaklık / Mesleki Firma Birleşmeleri Kontrol Listesi

	Konu	Yanıt	Tarih
1.	Tüm taraflar gizlilik sözleşmesi imzalamalıdır.		
2.	Birleşme için gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.		
3.	Yeni şirket yapısı üzerinde anlaşmaya varın.		
4.	Yönetim, sorun çözme, ayrılık hükümleri, değerlendirme formülü ve sermaye yatırımı konusunda anlaşın.		
5.	Sunulacak hizmetler konusunda anlaşın.		
6.	Karar verme süreci üzerinde anlaşın.		
7.	Yönetici ortağın karar verme sürecini belirleyin.		
8.	Ortaklık / hissedarlık anlaşması geliştirin.		
9.	Ortakların ücretini belirleyin.		
10.	Ortakların kazançlara erişimini belirleyin.		
11.	Ücretlendirme oranları üzerinde anlaşın.		
12.	Hedef müşteri profili üzerinde anlaşın.		
13.	Yeni müşteri profilinin dışındaki müşterilerle izlenecek adımlar üzerinde anlaşın.		
14.	Bir diğer mesleki firma için izin verilen sürenin ve durum tespitinin kapsamını belirleyin.		
15.	İlk birleşme sırasında her bir mesleki firmanın menfaatinin değerlendirilmesi konusunda anlaşın.		
16.	Bir ortağın mesleki firmadan ayrılması durumunda değerlendirme formülünü ve sürecini belirleyin.		
17.	Sahip olunan ofislerin yeri ve sayısı hakkında anlaşmaya varın.		
18.	Ofis ve depolama gereksinimlerini değerlendirin.		
19.	Organizasyon şeması, ortak sorumluluklar ve personel yapısı üzerinde anlaşın.		
20.	Kullanılacak kalite kontrol sistemleri ve prosedürleri üzerinde anlaşın.		
21.	Muhasebe, vergi ve mesleki firma yönetimi veri tabanı dahil olmak üzere kullanılacak bilgisayar donanım ve yazılım platformlarını belirleyin.		
22.	Tüm personel için istihdam şartlarını belirleyin ve eşitlik sağlanması için maaşlarını gözden geçirin.		
23.	Personel fazlalığı olup olmadığını gözden geçirin.		
24.	Mesleki firma için işletme sermayesi gereksinimlerini ve finansmanı belirleyin.		
25.	Mesleki firmanın bankaları ile anlaşın.		
26.	Mesleki firmanın avukatları ile anlaşın.		
27.	Mesleki sorumluluk sigortacısı ve gerekli sigorta kapsamı üzerinde anlaşın		

	Konu	Yanıt	Tarih
28.	Mesleki firmanın adı konusunda anlaşın.		
29.	Durum tespiti için müşteri portföyüne, müşteriye göre ücretlere ve hizmet aralığına göre ücretlere ilişkin geçmiş bilgilere erişim sağlayın.		
30.	Birleşme öncesi borçluların ve alacaklıların yeni bir mesleki firmada birleştirilip birleştirilmeyecekleri veya birleşme sonrasında bu alacak ve borçların ayrı olarak tahsil edilip edilmeyecekleri konusunda anlaşın.		
31.	Mesleki firmaların devam eden çalışmalarının birleşme öncesinde faturalandırılıp faturalandırılmayacağı konusunda anlaşın.		
32.	Birleşme anlaşması veya ortak / hissedar anlaşması hazırlaması konusunda avukatınıza talimat verin.		
33.	Yeni şirket ve yeni kayıt hakkında mesleki kuruluşlara bilgi verin.		
34.	Birleşme planı ve zaman çizelgesi geliştirin.		
35.	Ortaklık / birleşme sorumluluklarını paylaşın.		
36.	İletişim stratejisini ve planını belirleyin.		
37.	Müşterilere tavsiyede bulunmak için strateji belirleyin.		
38.	Tüm personel için yeni istihdam sözleşmeleri düzenleyin.		
39.	İnsan kaynakları politikaları ve mesleki firmalar üzerinde anlaşın.		
40.	Mevcut taahhütleri, kiralamaları, vb. durumları yeni bir işletmeye aktarın veya atayın.		
41.	Devir işleminin zamanlaması konusunda anlaşın.		

## Ek 8.2 Konsolidasyon Kontrol Listesi

	Konu	Yanıt	Tarih
1.	Tüm taraflar gizlilik sözleşmesi imzalamalıdır.		
2.	Satış için gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.		
3.	Satıcı, mesleki firmadan ayrılmadan önce kısıtlayıcı bir sözleşme imzalamaya hazır mı?		
4.	Satıcı, belirli bir süre için hisselerin satışını kısıtlayan taahhüt dönemini kabul etmeye hazır mı?		
5.	Teklif fiyatınızı belirleyin. Bu rakamın geçerli olmasını sağlamak için hazırlıklı olun. Sağlam değerlendirme teknikleri ve metodolojisi uyguladığınızdan emin olun.		
6.	Uygulanan sistemleri ve prosedürleri tanımlayın, belgeleri gerektiği gibi doldurun ve personelin istenildiği gibi çalıştığını teyit edin.		
7.	Durum tespiti için, alıcıya verebileceğiniz zamanı göz önünde bulundurun.		
8.	Emanet dönemine tabi olan devretme, müşteri geçişi ve eğitimi için yardımda bulunmaya hazır olduğunuz zaman periyodunu göz önünde bulundurun.		
9.	Müşteri tabanındaki önemli bilgilere, müşteriye göre ücretlere ve hizmet kapsamına göre ücretlere ilişkin tarihi bilgilere erişim sağlayın.		
10.	Yeni iş sözleşmelerinin tüm personel için düzenlenmesi gerekecektir ve bunun konsolidatör tarafından hazırlanması muhtemeldir.		
11.	Konsolidasyon öncesi borçlular ve alacaklılar için sorumluluğun satıcıya ait olup olmayacağını veya satış koşullarına dahil edilip edilmeyeceğini belirleyin.		
12.	Hesabı kapatmadan önce, tamamlanmamış işlerin faturalandırılıp faturalandırılmayacağını belirleyin.		
13.	Mevcut taahhütleri, kiralamaları, vb. durumları alıcıya aktarın veya alıcının üstüne atayın. Bu, işyerlerinin kirasını, fotokopi makinelerini, donanımı ve yazılım lisanslarını içerebilir		
14.	İletişim stratejisini ve planını belirleyin.		
15.	Müşterilere ve personele bilgi vermek için uygun bir stratejiye karar verin.		
16.	Müşteri notlarının ve dosyalarının eksiksiz ve tam olarak belgelendiğinden emin olun.		
17.	Müşterilerin tüm sorunlarının çözülmüş olduğundan emin olun.		
18.	Tüm sürecin tamamlanması için gereken zamanı belirleyin.		
19.	Nihai ödemenizin alıcı tarafından müşterilerin başarılı bir şekilde korunması ile alakalı olabileceğini unutmayın Başarılı bir geçiş süreci sağlamak için elinizden gelen her şeyi yapmak sizin yararınıza olacaktır.		

## Ek 8.3 Mesleki Firmanın Satışı İle İlgili Kontrol Listesi

	Konu	Yanıt	Tarih
1.	Tüm taraflar gizlilik sözleşmesi imzalamalıdır.		
2.	Satış için gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.		
3.	Satıcı, mesleki firmadan ayrılmadan önce kısıtlayıcı bir anlaşma imzalamaya hazır mı?		
4.	Satıcı, anlaşmanın bir kısmını firmanın gelecekteki gelir performansına bağlı olarak kabul etmeye hazır mı?		
5.	Satıcı, anlaşmaya tabi olarak “ödenmiş parayı geri alma” hükümlerini kabul etmeye hazır mı?		
6.	Teklif fiyatınızı belirleyin. Bu rakamın geçerli olmasını sağlamak için hazırlıklı olun. Sağlam değerlendirme tekniklerini ve metodolojisini uyguladığınızdan emin olun.		
7.	Mevcut sistemleri ve prosedürleri tanımlayın, belgeleri gerektiği gibi tamamlayın ve amacına uygun çalıştıklarını personel ile teyit edin.		
8.	Durum tespiti için, alıcıya verebileceğiniz zamanı göz önünde bulundurun.		
9.	Mesleki firmanın devri, müşteri geçişi ve eğitimi için yardımda bulunmaya hazır olduğunuz zaman periyodunu göz önünde bulundurun.		
10.	Mesleki firmanın devri, müşteri geçişi ve eğitimle ilgili ayırdığınız zaman için ödeme bekliyor musunuz?		
11.	Müşteri portföyündeki önemli bilgilere, müşteriye göre ücretlere ve hizmet kapsamına göre ücretlere ilişkin tarihi bilgilere erişim sağlayın.		
12.	Tüm personel için yeni istihdam sözleşmeleri düzenleyin.		
13.	Borçlular ve alacaklılar için sorumluluğun satıcıya ait olup olmayacağını veya satış koşullarına dahil edilip edilmeyeceğini belirleyin.		
14.	Hesabi kapatmadan önce, tamamlanmamış işlerin faturalandırılıp faturalandırılmayacağını belirleyin.		
15.	Mevcut taahhütleri, kiralamaları, vb. durumları alıcıya aktarın veya atayın. Bu, işyerlerinin kirasını, fotokopi makinelerini, donanımı ve yazılım lisanslarını içerebilir		
16.	Avukata satış sözleşmesi taslağı hazırlaması talimatını verin.		
17.	Mesleki firmanın satışı için en iyi pazarlama yöntemini belirleyin.		
18.	Mesleki firmanın planı ve zaman çizelgesinin satışını geliştirin.		

## Modül 8: Devir Planlaması

	<b>Konu</b>	<b>Yanıt</b>	<b>Tarih</b>
19.	İletişim stratejisini ve planını belirleyin.		
20.	Müşterilere ve personele bilgi vermek için uygun bir stratejiye karar verin.		
21.	Müşteri notlarının ve dosyalarının eksiksiz ve tam olarak belgelendiğinden emin olun.		
22.	Herhangi bir müşterinin çözülmemiş sorunu olmadığından emin olun.		
23.	Tüm sürecin tamamlanması için gereken zamanı belirleyin.		
24.	Nihai ödemenizin alıcı tarafından müşterilerin başarılı bir şekilde korunması ile alakalı olabileceğini unutmayın Başarılı bir geçiş sağlamak için elinizden gelen her şeyi yapmak sizin yararınıza olacaktır.		



## Ek 8.4 Mesleki Firmanın Tahsisli Satışı İle İlgili Kontrol Listesi

	Konu	Yanıt	Tarih
1.	Tüm taraflar gizlilik sözleşmesi imzalamalıdır.		
2.	Satış için gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.		
3.	Satıcı, mesleki firmadan ayrılmadan önce kısıtlayıcı bir anlaşma imzalamaya hazır mı?		
4.	Satıcı, tahsisli satışın gelecekteki gelirine bağlı olarak anlaşmanın bir kısmını kabul etmeye hazır mı?		
5.	Satıcı, anlaşmaya tabi olarak “ödenmiş parayı geri alma” hükümlerini kabul etmeye hazır mı?		
6.	Teklif fiyatınızı belirleyin. Bu rakamın geçerli olmasını sağlamak için hazırlıklı olun. Sağlam değerlendirme teknikleri ve metodolojisi uyguladığınızdan emin olun.		
7.	Durum tespiti için, alıcıya verebileceğiniz zamanı göz önünde bulundurun.		
8.	Mesleki firmanın devri, müşteri geçişi ve eğitimi için yardıma bulunmaya hazır olduğunuz zaman periyodunu göz önünde bulundurun.		
9.	Mesleki firmanın devri, müşteri geçişi ve eğitimle ilgili ayırdığınız zaman için ödeme bekliyor musunuz?		
10.	Müşteri portföyündeki önemli bilgilere, müşteriye göre ücretlere ve hizmet kapsamına göre ücretlere ilişkin tarihi bilgilere erişim sağlayın.		
11.	Satış sözleşmesi taslağı hazırlaması için avukatınıza talimat verin.		
12.	Aracıyı da göz önünde bulundurarak, mesleki firmanın satışı için en iyi pazarlama yöntemini belirleyin.		
13.	Tahsisli satış planı ve çizelgesini belirleyin.		
14.	Müşterilere ve personele bilgi vermek için uygun bir stratejiye karar verin.		
15.	İlgili müşteri notlarının, çalışma kağıtlarının ve dosyaların tam olarak belgelendiğinden ve tamamen teslim edildiğinden emin olun.		
16.	Herhangi bir müşterinin çözülmemiş sorunu olmadığından emin olun.		
17.	Tüm sürecin tamamlanması için gereken zamanı belirleyin.		
18.	Nihai ödemenizin alıcı tarafından müşterilerin başarılı bir şekilde korunması ile alakalı olabileceğini unutmayın. Başarılı bir geçiş sağlamak için elinizden gelen her şeyi yapmak sizin yararınıza olacaktır.		

## Ek 8.5 Kademeli Satış Kontrol Listesi

	Konu	Yanıt	Tarih
1.	Tüm taraflar gizlilik sözleşmesi imzalamalıdır.		
2.	Satış için gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.		
3.	Satıcı, mesleki firmadan ayrılmadan önce kısıtlayıcı bir anlaşma imzalamaya hazır mı?		
4.	Satıcı, anlaşmanın bir kısmını mesleki firmanın gelecekteki gelir performansına bağlı olarak kabul etmeye hazır mı?		
5.	Satıcı, anlaşmaya tabi olarak “ödenmiş parayı geri alma” hükümlerini kabul etmeye hazır mı?		
6.	Ücreti önceden kararlaştırın. Satıcının bu rakamı gerekçelendirmesi ve yasal hale getirmesi gerekebilir		
7.	Uygulanan sistemleri ve prosedürleri tanımlayın, belgeleri gerektiği gibi doldurun ve personelin istenildiği gibi çalıştığını teyit edin.		
8.	Durum tespiti için, alıcıya verebileceğiniz zamanı göz önünde bulundurun.		
9.	Müşteri portföyündeki önemli bilgilere, müşteriye göre ücretlere ve hizmet kapsamına göre ücretlere ilişkin tarihi bilgilere erişim sağlayın.		
10.	Hesabı kapatmadan önce, tamamlanmamış işlerin faturalandırılıp faturalandırılmayacağını belirleyin.		
11.	Satış sözleşmesi taslağı hazırlaması için avukatınıza talimat verin.		
12.	Mesleki firmanın planı ve zaman çizelgesinin satışını geliştirin.		
13.	İletişim stratejisini ve planını belirleyin.		
14.	Müşterilere ve personele bilgi vermek için uygun bir stratejiye karar verin.		
15.	Tüm sürecin tamamlanması için gereken zamanı belirleyin.		
16.	Nihai ödemenizin satın alıcı tarafından müşterilerin başarılı bir şekilde korunması ile alakalı olabileceğini unutmayın. Başarılı bir geçiş sağlamak için elinizden gelen her şeyi yapmak sizin yararınıza olacaktır.		

## Ek 8.6 Kurum-içi Devir Planlaması

	Konu	Yanıt	Tarih
1.	Tüm taraflar gizlilik sözleşmesi imzalamalıdır.		
2.	Satış ve öz sermayenin aktarımı için gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.		
3.	Satıcı, mesleki firmadan ayrılmadan önce kısıtlayıcı bir anlaşma imzalamaya hazır mı?		
4.	Satıcı, anlaşmanın bir kısmını mesleki firmanın gelecekteki gelir performansına bağlı olarak kabul etmeye hazır mı?		
5.	Satıcı, anlaşmaya tabi olarak “ödenmiş parayı geri alma” hükümlerini kabul etmeye hazır mı?		
6.	Teklif fiyatınızı belirleyin. Bu rakamın geçerli olmasını sağlamak için hazırlıklı olun. Sağlam değerlendirme teknikleri ve metodolojisi uyguladığınızdan emin olun.		
7.	Durum tespiti için, yeni ortağa verebileceğiniz zamanı göz önünde bulundurun.		
8.	Mesleki firmanın devri, müşteri geçişi ve eğitimi için yardımda bulunmaya hazır olduğunuz zaman periyodunu göz önünde bulundurun.		
9.	Yeni ortak ile emekli olan ortak arasındaki finansal düzenlemeleri değerlendirin.		
10.	Müşteri portföyündeki önemli bilgilere, müşteriye göre ücretlere ve hizmet kapsamına göre ücretlere ilişkin tarihi bilgilere erişim sağlayın.		
11.	Devam eden işlerle başa çıkmak için şartları belirleyin.		
12.	Avukata satış sözleşmesi taslağı hazırlaması ve ortaklık / hissedar sözleşmesinde düzenleme yapması için talimat verin.		
13.	Yeni ortaklık için yetkililer, meslek kuruluşları ve mesleki tazminat sigortacıları ile kayıtları güncelleyin.		
14.	Yeni oluşturulan ortaklığa mevcut taahhütlerin, kiralamaların vb. transfer edilip edilmediğini veya atanıp atanmadığını kontrol edin. Bu; bina kirasını, fotokopi makinelerini, donanımı ve yazılım lisanslarını içerebilir		
15.	Kurum-içi devir planı ve zaman çizelgesi geliştirin.		
16.	Müşterilere ve personele bilgi vermek için uygun bir stratejiye karar verin.		
17.	Tüm sürecin tamamlanması için gereken zamanı belirleyin.		
18.	Nihai ödemenizin satın alıcı tarafından müşterilerin başarılı bir şekilde korunması ile alakalı olabileceğini unutmayın Başarılı bir geçiş sağlamak için elinizden gelen her şeyi yapmak sizin yararınıza olacaktır.		

## Ek 8.7 Yeni Ortakların Kabulüne İlişkin Kontrol Listesi

	Konu	Yanıt	Tarih
1.	Tüm taraflar gizlilik sözleşmesi imzalamalıdır.		
2.	Satışın gerçekleşmesi ve öz sermayenin aktarımı için gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.		
3.	Mevcut ortaklar, emekli olan ortağın öz sermayesinin yeni ortağa satılmasını kabul eder.		
4.	Yeni iş ortağı seçimiyle ilgili olarak mevcut ortakların gereksinimlerini belirleyin.		
5.	Mevcut ortak / hissedar sözleşmesini kabul etmek için gelen ortak.		
6.	Tüm ortaklar, yeni gelecek ortak için ücret ve karlara erişim konusunda anlaşmaya varır.		
7.	Müşterileri inceleyin ve uygun şekilde ortaklar arasında yeniden paylaşın.		
8.	Mesleki firma içindeki yeni ortağın rolünü belirleyin.		
9.	Satıcı, mesleki firmadan ayrılmadan önce kısıtlayıcı bir anlaşma imzalamaya hazır mı?		
10.	Satıcı, anlaşmanın bir kısmını mesleki firmanın gelecekteki gelir performansına bağlı olarak kabul etmeye hazır mı?		
11.	Satıcı, anlaşmaya tabi olarak "ödenmiş parayı geri alma" hükümlerini kabul etmeye hazır mı?		
12.	Teklif fiyatınızı belirleyin. Bu rakamın geçerli olmasını sağlamak için hazırlıklı olun. Sağlam değerlendirme teknikleri ve metodolojisi uyguladığınızdan emin olun.		
13.	Durum tespiti için, yeni ortağa verebileceğiniz zamanı göz önünde bulundurun.		
14.	Mesleki firmanın devri, müşteri geçişi ve eğitimi için yardımda bulunmaya hazır olduğunuz zaman periyodunu göz önünde bulundurun.		
15.	Yeni ortak ile emekli olan ortak arasındaki finansal düzenlemeleri değerlendirin.		
16.	Müşteri portföyündeki önemli bilgilere, müşteriye göre ücretlere ve hizmet kapsamına göre ücretlere ilişkin tarihi bilgilere erişim sağlayın.		
17.	İşletme sermayesi gereksinimlerini belirleyin		
18.	Avukata satış sözleşmesi taslağı hazırlaması ve ortaklık / hissedar sözleşmesinde düzenleme yapması için talimat verin.		
19.	Yeni ortaklık için yetkililer, meslek kuruluşları ve mesleki tazminat sigortacıları ile kayıtları güncelleyin.		

	Konu	Yanıt	Tarih
20.	Yeni oluşturulan ortaklığa mevcut taahhütlerin, kiralamaların vb. transfer edilip edilmediğini veya atanıp atanmadığını kontrol edin. Bu, işyerlerinin kirasını, fotokopi makinelerini, donanımı ve yazılım lisanslarını içerebilir		
21.	Zaman çizelgesi geçişi geliştirin.		
22.	Müşterilere ve personele bilgi vermek için uygun bir stratejiye karar verin.		
23.	Tüm sürecin tamamlanması için gereken zamanı belirleyin.		
24.	Nihai ödemenizin yeni ortaklık tarafından müşterilerin başarılı bir şekilde korunması ile alakalı olabileceğini unutmayın Başarılı bir geçiş sağlamak için elinizden gelen her şeyi yapmak sizin yararınıza olacaktır.		

**Ek 8.8 Mesleki Firmanın Mevcut Ortaklara Satılmasına İlişkin Kontrol Listesi**

	Konu	Yanıt	Tarih
1.	Tüm taraflar gizlilik sözleşmesi imzalamalıdır.		
2.	Satışın gerçekleşmesi ve öz sermayenin aktarımı için gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.		
3.	Mevcut ortaklık / hissedar sözleşmesi kapsamındaki ayrılma şartlarını gözden geçirin.		
4.	Satın alma protokolü ve prosedürü için mevcut ortaklık / hissedar sözleşmesini gözden geçirin. Eğer haber yoksa, ortaklarla süreç hakkında anlaşmaya varın.		
5.	Müşterileri inceleyin ve uygun şekilde ortaklar arasında yeniden paylaşın.		
6.	Satıcı, mesleki firmadan ayrılmadan önce kısıtlayıcı bir anlaşma imzalamaya hazır mı?		
7.	Satıcı, anlaşmanın bir kısmını mesleki firmanın gelecekteki gelir performansına bağlı olarak kabul etmeye hazır mı?		
8.	Satıcı, anlaşmaya tabi olarak “ödenmiş parayı geri alma” hükümlerini kabul etmeye hazır mı?		
9.	Teklif fiyatınızı belirleyin. Bu rakamın geçerli olmasını sağlamak için hazırlıklı olun. Sağlam değerlendirme teknikleri ve metodolojisi uyguladığınızdan emin olun.		
10.	Mesleki firmanın devri, müşteri geçişi ve eğitimi için yardıma bulunmaya hazır olduğunuz zaman periyodunu göz önünde bulundurun.		
11.	Devam eden danışmanlık düzenlemelerini değerlendirin.		
12.	Avukata satış ve devir sözleşmesi taslağı hazırlaması ve ortaklık / hissedar sözleşmesinde düzenleme yapması için talimat verin.		
13.	Yeni ortaklık için yetkililer, meslek kuruluşları ve mesleki tazminat sigortacıları ile kayıtları güncelleyin.		
14.	Yeni oluşturulan ortaklığa mevcut taahhütlerin, kiralamaların vb. transfer edilip edilmediğini veya atanıp atanmadığını kontrol edin. Bu, işyerlerinin kirasını, fotokopi makinelerini, donanımı ve yazılım lisanslarını içerebilir		
15.	Zaman çizelgesi geçişi geliştirin.		
16.	Müşterilere ve personele bilgi vermek için uygun bir stratejiye karar verin.		
17.	Tüm sürecin tamamlanması için gereken zamanı belirleyin.		
18.	Nihai ödemenizin yeni ortaklık tarafından müşterilerin başarılı bir şekilde korunması ile alakalı olabileceğini unutmayın Başarılı bir geçiş sağlamak için elinizden gelen her şeyi yapmak sizin yararınıza olacaktır.		

## Ek 8.9 Uyum Sorunları Kontrol Listesi

	Konu	Yanıt	Tarih
	<i>Yasal</i>		
1.	Herhangi bir vergi tescilinden veya yükümlülüğünden kaydınızı silmeniz gerekiyor mu?		
2.	Eğer gerekiyorsa, rapor edilmesi gereken herhangi bir düzeltme var mı?		
3.	Eski çalışanlara herhangi bir nihai bildirim yapmanız veya ödeme özeti düzenlemeniz gerekiyor mu?		
4.	Yerel düzenleyicilerinizin gerektirdiği şekilde eski çalışanlar adına tüm ödemeleri tamamladığınızdan emin olun.		
5.	Eğer önceki mesleki firmanıza devredilmediyse, adınıza düzenlenen herhangi bir poliçe veya kaydı iptal edin.		
	<i>Sözleşme</i>		
1.	Tüm yöneticilerin ve sekreterlerin istifalarının gerektiği şekilde tamamlanıp teslim edildiğinden emin olun.		
2.	Özellikle bankanın imkanları, kira düzenlemeleri veya işle ilgili diğer alanlarla ilgili olarak benzer tüm garantileri geri çekin ve kaldırın.		
3.	Sorumlu olduğunuz bu finansal yükümlülükler için ödemelerin yapıldığından emin olun.		
4.	Kira veya satın alma sözleşmelerinin devredilen herhangi bir ekipmana aktarıldığından emin olun.		
5.	Alıcınıza karşı sözleşme yükümlülüklerine göre devir, müşteri geçişi ve eğitim gerçekleştirdiğinizden emin olun.		
6.	Satın alıcınıza karşı sorumlu olduğunuz sözleşme yükümlülüklerine göre, ticari kısıtlamalara uyduğunuzdan emin olun.		
	<i>Kurum İdare</i>		
1.	Mesleki firmanın bankacılarına tavsiyede bulunun ve mesleki firmadan ayrıldığınızı onaylayın.		
2.	Mesleki tazminat sigortacılarına tavsiyede bulunun ve mesleki firmadan ayrıldığınızı onaylayın.		
3.	Uygun şekilde mesleki tazminat sigortası oluşturun.		
4.	Mesleki firmanın sigorta aracılara tavsiyede bulunun ve mesleki firmadan ayrıldığınızı onaylayın.		
5.	İşletme ve mülkiyet sigortası ile ilgili yükümlülüklerinizin ortadan kalkmasını sağlayın.		
6.	İlgili tüm ortaklık / hissedarlık sözleşmelerinin birer kopyasına sahip olduğunuzdan emin olun.		
7.	Yönetici/sekreter olarak istifanızı ve kişisel teminatları çektiğinizi belirten tüm belgelerin kopyasına sahip olduğunuzdan emin olun.		

	Konu	Yanıt	Tarih
8.	Alacaklılara tavsiyede bulunun ve mesleki firmadan ayrılacağınızı onaylayın.		
9.	Meslek kuruluşunuza tavsiyede bulunun ve mesleki firmadan ayrıldığınızı onaylayın.		
10.	Tüm kamu hizmeti yapan kuruluşların sorumluluğunun devredildiğinden emin olun.		
11.	Satış sözleşmesine uygun olarak, anlaşmaya kadar tamamlanan işler için müşterilere nihai faturalar düzenleyin.		
12.	Yargı yetkisine tabi olarak, gönüllü emeklilik planları ve zorunlu emeklilik planları için düzenlemeleri değerlendirin.		



## Ek 8.10 Örnek Olaylar

### Örnek Olay 8.1

*Bu örnek olay incelemesi, Bölüm 8.6.2, “Ortaklık/Birleşme” ile ilgilidir.*

Veli ve İpek, yakın zamanda başka bir muhasebe meslek mensubu olan Mahmut ile tanışmışlardır. (Örnek olay 6.1’e bakın). Sonraki aylarda birbirlerini daha iyi tanımış ve birlikte çalışma fırsatını konuşmaya başlamışlardı. Veli ve İpek, birkaç yıldır ortak olarak birlikte çalışıyorlardı ve düzenlemenin onların ihtiyaçlarına uygun olduğunu farkettiler. Birlikte iyi çalışıyorlardı ve birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerine saygı duyuyorlardı.

Mesleki firmanın işleyişi ve yönetimi ile ilgili benimsedikleri yapıya da alışmışlardı. Her biri kendi fatura hedeflerinden sorumluydu ve ayrıca mesleki firmayı yönetmek için ayrı sorumlulukları vardı. Bu, mesleki firmanın organizasyon şemasına dayanıyordu.

Ayrıca, işletmenin fiili yönlerini yürütmek için yönetim toplantılarını rutin hale getirmişlerdi. Bu toplantılar her Pazartesi sabahı tam kadroyla yapıldı ve her bir personel için haftalık öncelikler belirlendi ve not edildi. Veli ve İpek ayrıca, üst düzey raporlama ve stratejiyi tartışmak için ayda bir kez ortaklar toplantısı düzenledi.

Öte yandan Mahmut, tek başına çalışan bir meslek mensubuydu ve bir mesleki firmayı tek başına yönetmenin baskılarını hissetmeye başlamıştı. Mahmut az sayıda müşteriyile, birkaç yıl boyunca tek çalışmıştı. Zaman içinde şirket kurmuştu ve şimdi muhasebe ve idari işlerde çalışan üç personeli vardı. Veli ve İpek’in mesleki firması sadece başarılı olduğu için değil, aynı zamanda iyi yönetildiği ve iyi bir kültüre sahip olduğu için Mahmut’a çekici geldi.

Üçü olası bir birleşmeyi görüşmek için bir araya geldiklerinde Veli, birleşme ile ilgili birçok konuyu kapsadığı için üzerinde çalışılmasını önerdiği bir kontrol listesi sundu. Temel konular şunlardı:

#### 1. Karların Paylaşımı

Ortaklıktaki oransal hisselerine göre karların paylaşılması üzerinde anlaşmaya vardılar ve sadece nakit akışı durumu izin verdiğinde fonlardan para çekebileceklerdi.

#### 2. Ortakların/Yöneticilerin İşe Alınması veya İşten Çıkarılması

Ortakların işe alınması veya işten çıkarılmasının herhangi bir düzenlemenin temel bir unsuru olacağı konusunda anlaşıldılar. Bu önemli konudaki düşüncelerine katkıda bulunmayı ve bir dahaki buluşmalarında bunu tam olarak görüşmeyi kabul ettiler.

#### 3. Ortaklar Toplantısının Sıklığı ve Zamanlaması

Veli ve İpek, aylık ve düzenli olarak ortaklar toplantısına devam etmeye istekliydi ve Mahmut, toplantının önemli bir yönetim aracı olduğu fikrine katılıyordu. Bu, Mahmut’un tek ba-

şına çalışan bir meslek mensubu olarak kendini özellikle dezavantajlı hissettiği bir alandı; çünkü, önemli konuları tartışabileceği kendi düzeyinde kimse yoktu.

#### **4. Firma İçerisindeki Ortakların Beklentileri ve Kurum Dışı Çıkarların ve Sorumlulukların Yönetilmesi**

Bu konu üzerinde tartışılan noktalar, her ortağa atanan rolleri ve sorumlulukları, her ortaktan beklenen üretkenlik düzeylerini (mesela ücretlendirilebilir saatler), örneğin mesleki kuruluşlar, kamu yararına yapılan işler ve hayır kurumunun çalışmaları gibi mesai saatleri içindeki gönüllülük esasına dayanan faaliyetler için izin verilen, ücretlendirilmeyen herhangi bir çalışmayı içermektedir.

#### **5. Poliçe Düzenleme ve Kredi Hesapları**

Hepsi, herhangi bir ortağın herhangi bir kredi hesabıyla ilgilenmek için düzenlemelerin zamanlaması ve formülü hakkında bir politikaya sahip olmanın önemli olduğunu hissettiler. Sonuçlar, önümüzdeki toplantıda tekrar tartışılacaktı.

#### **6. Ortaklığa Giriş ve Çıkışa İlişkin Firma Değeri Hesaplamalarının Belirlenmesi**

Hepsi de firma değeri değerlemesi için bir formül oluşturmanın son derece önemli olduğu konusunda hemfikirdi. Yeni bir ortak kabul edildiğinde veya emekli olduğunda, her bir tarafın ne kadar ödeme yapmayı / almayı bekleyebilecekleri konusunda net bir anlayışa sahip olması gerektiğini ve böyle bir hesaplamanın temellerine ulaşıldığını fark ettiler. Hepsi bunun durumlarını daha da netleştireceğini hissettiler.

#### **7. Kısıtlama Gereksinimleri ve Emeklilik İhbar Süresi**

Bir ortak ayrıldığında kısıtlamaların uygulanması üzerinde anlaşmaya vardılar; fakat, kısıtlama gereksinimlerinin uygulanabilir olması ve tüm sözleşmeyi geçersiz kılmaması gerektiğinin bilincindediler. Bunu karmaşık bir alan olarak tanımladılar ve bu konuda dışarıdan hukuki danışmanlık almak için anlaştılar.

#### **8. İzin Hakları**

Hepsi yıllık, özel, hastalık, uzun vadeli, bakıcı veya doğum iznini içeren izin hakları konusunda hiçbir kafa karışıklığı veya belirsizlik olmaması gerektiği konusunda hemfikirdi. İpek'ten bir sonraki toplantı için hepsinin dikkate alabilecekleri bir politika hazırlaması istendi.

Mahmut, görüşmelerin ilerlemesinden memnundu ve daha büyük bir ekibin parçası olmayı dört gözle beklerken, Veli ve İpek, birleşme hakkında karışık duygulara sahipti. Veli, İpek'ten daha kıdemli olduğu ve ona daha az danışmak istediği için bu konuları görüşecek başka bir ortağa sahip olmaktan gizli bir memnuniyet duymaktaydı. Bununla birlikte, Mahmut'un oldukça agresif olduğunu düşünüyordu ve Mahmut'un tarzının mesleki firmanın kültürüne uyup uymayacağından emin değildi.

Öte yandan, dışarıdan birleşme taraftarı gibi görünse de İpek, başka bir ortağa sahip olma konusunda oldukça endişeliydi. Veli ile çalışma düzeninin kendisine çok uygun olduğunu ve başka bir tarafın dahil olmasının onların çalışma düzeninin dinamiklerini değiştirebileceğini hissetti. Ayrıca, eşit kâr payını istese bile, Mahmut'un onun kadar sıkı çalışıp çalışmayacağından emin değildi. İpek, hissettiklerinden emin olmak için Mahmut ile yapılacak bir sonraki toplantıya kadar beklemeye ve daha sonra endişelerini Veli ile görüşmeye karar verdi.

