

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ MUHASEBE BÜROLARI İÇİN BÜRO YÖNETİMİ KILAVUZU



TÜRMOB



I F A C

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ
MUHASEBE BÜROLARI İÇİN
BÜRO YÖNETİMİ KILAVUZU**

TÜRMOB YAYINLARI- 405

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'nun (IFAC) Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Büroları Komitesi (SMP Komitesi) tarafından İngilizce olarak Haziran 2010 tarihinde yayınlanmış olan bu Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Büroları için Büro Yönetimi Kılavuzu, Nisan 2011 tarihinde TÜRMOB tarafından Türkçeye çevrilmiş ve IFAC'ın izniyle çoğaltılmıştır. Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Büroları için Büro Yönetimi Kılavuzu'nun çeviri süreci, IFAC tarafından değerlendirilmiş ve çeviri, "IFAC tarafından Yayınlanmış Standartların Çevirisi ve Çoğaltılması Politikası - Politika Bildirimi"ne uygun olarak yapılmıştır. Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Büroları için Büro Yönetimi Kılavuzu'nun onaylanan metni, IFAC tarafından İngilizce olarak yayınlanmış metindir.

Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Büroları için Büro Yönetimi Kılavuzu'nun İngilizce metni © Haziran 2010, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC). Tüm hakları saklıdır.

Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Büroları için Büro Yönetimi Kılavuzu'nun Türkçe metni © Nisan 2011, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC). Tüm hakları saklıdır.

Orinal Adı: Guide to Practice Management for Small and Medium-sized Practices

ISBN: 978-1-60815-067-0

BASKI

Ziraat Gurup Matbaacılık A.Ş.
İstanbul Yolu Trafo Karşısı Varlık/ANKARA
Tel: (0.312) 384 73 44

Small and Medium Practices Committee

International Federation of Accountants

545 Fifth Avenue, 14th Floor

New York, New York 10017 USA

Bu Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Büroları için Büro Yönetimi Kılavuzu, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'nun (IFAC) Küçük ve Orta Ölçekli Uygulamalar Komitesi tarafından hazırlanmıştır. Bu komite, küçük ve orta ölçekli muhasebe bürolarında faaliyet gösteren ve küçük ve orta ölçekli şirketlere, uluslararası standart koyuculara, IFAC kurul ve komitelerine ve diğer uluslararası kuruluşlara hizmet sağlayan profesyonel muhasebecilerin menfaatlerini temsil etmektedir.

Bu yayın IFAC'ın <http://www.ifac.org> daki web sitesinden ücretsiz olarak indirilebilir: Onaylanan metin İngilizce olarak basılmıştır.

Uluslar Arası Muhasebeciler Federasyonu'nun (IFAC) misyonu; kamu yararına hizmet etmek, dünya çapında muhasebecilik mesleğini sağlamlaştırmak ve yüksek kaliteli mesleki standartlara bağlı kalmayı sağlayıp teşvik ederek, böylesi standartların uluslararası benimsenmesini ilerleterek ve mesleki uzmanlığın alakalı olduğu yerlerde kamu yararı üzerinde durarak uluslararası güçlü ekonomiler geliştirmektir.

Daha fazla bilgi için, lütfen paulthompson@ifac.org adresine elektronik posta yollayın.

Telif hakkı© Haziran 2010, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'na (IFAC) aittir. Bütün hakları saklıdır. Akademik derslerde veya kişisel kullanım için çoğaltılabilir, kopyalar aşağıdaki güvenilirlik satırlarını içerdiği sürece satılamaz ve basılamaz: Telif hakkı© Haziran 2010, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'na (IFAC) aittir. Bütün hakları saklıdır. IFAC'ın izniyle kullanılabilir." Aksi takdirde, yasa tarafından verilen izin haricinde bu belgenin yeniden basım, arşivleme ve aktarım veya diğer kullanımları için IFAC tarafından yazılı bir belge gerekmektedir. İletişim için permissions@ifac.org u kullanabilirsiniz.

ISBN: 978-1-60815-067-0

İÇİNDEKİLER

Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Büroları için Büro Yönetimi Kılavuzu

Önsöz

Yorumlar için İstek

Giriş

Module 1: Firmanız için Planlama

Module 2: Büro Modelleri ve Ağlar

Module 3: Firmanızın oluşturulması ve büyütülmesi

Module 4: İnsan Gücü: Bir insan stratejisinin geliştirilmesi

Module 5: Teknoloji ve e-ticaret

Module 6: Müşteri ilişkileri yönetimi

Module 7: Risk yönetimi

Module 8: Haleflik planlaması

Terimler sözlüğü

ÖNSÖZ

Bu, Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Büroları için hazırlanan Büro Yönetimi Kılavuzu, küçük ve orta ölçekli uygulamalara bürolarını nasıl daha iyi yönetebilecekleri ve bunun sonucunda bu büroların güvenilir, kârlı ve profesyonel bir şekilde çalışmalarını hakkında rehberlik sağlaması amacıyla IFAC Küçük ve Orta Ölçekli Uygulamalar (SMP) Komitesi tarafından hazırlanmıştır.

IFAC, Kılavuzun geliştirilmesi için bir kısım fon tahsisinde bulunan üye kuruluşlar olan Ulusal Muhasebeciler ve Mali Müşavirler Kurulu'na ve Kanada Yeminli Mali Müşavirler Birliği'ne minnettardır.

CPA Avustralya tarafından geliştirilmesine karşın, Kılavuz tamamen IFAC SMP Komitesinin sorumluluğundadır. IFAC personeli ve IFAC üye kuruluşlarının geniş bir çapraz kesitinden seçilen üyelere sahip küresel bir danışma kurulu, Kılavuz taslağının gözden geçirilmesinde yardımda bulunmuştur.

Kılavuz, SMP'ler (Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Büroları) için büro yönetimi ilkeleri bilgisi ve strateji planlama, personel yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve haleflik planlaması gibi konuları içeren geniş kapsamlı bir büro yönetimi konuları hakkında en iyi uygulama rehberliği sağlamaktadır. Bu itibarla Kılavuz SMP'lere daha iyi yeterlilik ve uzmanlık ile çalışmalarını için yardımcı olacak ve bunu yaparken de oldukça karmaşık ve rekabetçi bir ortam ile başa çıkmalarına katkı sağlayacaktır.

Üye kuruluşlar ve muhasebe büroları Kılavuzu ya olduğu gibi ya da kendi ihtiyaçlarına ve görevlerine uygun olarak modülleri ayrı ayrı uyarlayarak kullanmaktadır. Kılavuz, üye kuruluşların ve diğer kurumların eğitim materyalleri, dergiler veya web sitesi makaleleri, özelleştirilmiş kontrol listeleri ve form ve büro yönetimi programları gibi "türev ürünler" geliştirebilecekleri bir taban sağlaması için tasarlanmıştır.

Sylvie Voghel, IFAC SMP Komitesi

June 2010

Yorumlar için İstek

Bu kılavuzun ilk versiyonudur. Şu anki şekliyle bu kılavuzun yüksek kaliteli ve faydalı bir kılavuz olduğunu düşünüyoruz, her ilk basım gibi bu da geliştirilebilir. Bu yüzden, güncel standartları yansıttığına ve kılavuzun mümkün olduğu kadar faydalı olduğuna dair garanti sağlamak için bu kılavuzu düzenli bir şekilde güncellemeyi sorumluluğumuz biliyoruz.

İkinci güncelleme 2011'un sonunda planlamaktadır. IFAC üye kuruluşlarından, muhasebecilerden ve diğer kuruluşlardan gelecek yorumları memnuniyetle karşılayacağız. Bu yorumlar, kılavuzun yararlılığını ölçmek ve ikinci basım öncesinde kılavuzu geliştirmek için kullanılacaktır. Özellikle, aşağıdaki sorular hakkındaki görüşler için memnuniyet duyarız.

- Kılavuzu nasıl kullanıyorsunuz? Örneğin, eğitim için temel oluşturması için mi yoksa pratik bir başvuru kılavuzu olarak mı veya herhangi başka bir şekilde mi?
- Kılavuzun büro yönetiminin ilgili tüm yönlerini kapsadığını düşünüyor musunuz? Eğer düşünmüyorsanız Kılavuza nelerin eklenmesini veya kılavuzdan nelerin çıkarılmasını tavsiye edersiniz?
- Kılavuz içeriklerinin küçük ve orta ölçekli bürolar tarafından karşılaşılan kilit büro yönetimi sorunları için yeterli bir şekilde biçimlendirildiğine inanıyor musunuz?
- Kılavuzun takibini kolay buluyor musunuz? Eğer bulmuyorsanız, takibinin geliştirilmesine dair öneride bulunabilir misiniz?
- Eklenmesi gereken diğer hangi referansları, okunacak ek kaynakları tavsiye edersiniz? Lütfen mümkün olduğunca açıklayıcı olun.
- Kılavuzun başka hangi yönlerde daha yararlı hale getirilebileceğini düşünüyorsunuz?
- Kılavuz temel alınarak geliştirilmiş, geliştirilme aşamasında olan veya geliştirilebilecek eğitim malzemeleri, formlar, kontrol listeleri ve programlar gibi türev ürünler hakkında bilginiz var mı? Eğer varsa, lütfen detaylarını belirtin.

Lütfen yorumlarınızı aşağıdaki adresteki Kıdemli Teknik Menajer Paul Thompson'a teslim ediniz:

E-Posta: paulthompson@ifac.org

Faks: +1 212-286-9570

Adres: Small and Medium Practices Committee
International Federation of Accountants
545 Fifth Avenue, 14th Floor New York
New York 10017, USA

Giriş

Amaç

Kılavuz şirketlerin güvenli, kârlı ve profesyonel bir şekilde işlemesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Kılavuz bunu geniş kapsamlı büro yönetimi konuları hakkında pratik rehberlik sağlayarak gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Kılavuz, sonuç olarak SMP'leri (orta ve küçük ölçekli uygulamalar) daha uzun ömürlü ve başarılı yapmak için bu uygulamaların yönetim ve işletim etkinliğini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu itibarla, Bu kılavuzun amacı; SMP'ler tarafından karşılaşılan fırsat ve güçlüklerle cevap vermek; uygulamaların rekabetçiliğini, kârlılığını ve dayanıklılığını geliştirmek; bu yönetim uygulamalarının uzmanlığını, becerisini ve etkinliğini genişletmek; yüksek kaliteli hizmetler için müsait olan bir ortam sağlama amacıyla yönetim uygulamalarında yer alanlara pratik yardım sağlamak; küresel en iyi uygulamaları ve en yeni büro yönetimi tekniklerini göz önüne çıkarmaktır.

Hedef Kullanıcılar

Başlığın belirttiği gibi, bu Kılavuz öncelikli olarak SMP olarak veya bunlar için çalışan profesyonel muhasebecilere hitap etmektedir. Kılavuzun öncelikli kullanıcısı büro yöneticileri ve kıdemli profesyonel personel olmakla beraber, bazı kısımlar daha alt kademedeki personel için faydalı olacak ve yeni personel için de giriş aşamasını teşkil edecektir. Aynı zamanda, Kılavuz günlük kullanım için rehber kılavuz olarak da uygun görülmektedir. Ek olarak, SMP'ler Kılavuzu Kobilere (SMEs), genel iş danışmanlığı sağlamada da faydalı bulabilirler, benzer şekilde kobilerde çalışan muhasebeciler de kılavuzdan yararlanabilirler. Son olarak, öğrenciler, eğiticiler, eğitim sağlayıcıları, araştırmacılar ve uluslararası geliştirme ajansları da Kılavuzdan yararlanabilirler.

Yer Alan Konular

Kılavuz hem stratejik hem de işletimsel olarak çok çeşitli konuları kapsamakla beraber, kapsamın derinliği ve yapısı konuya göre değişiklik göstermektedir. Uygulama için yüksek homojenlik derecesi bulunan yerde ve görev karşısındaki teamülde, bir konu derinlemesine incelenmiştir. Fakat örneğin uygulama yapısı, istihdam yasası vb. gibi özellikle göreve duyarlı konular için kapsam daha genelleyici ve ilke tabanlıdır.

İçindekiler kısmında bulunan köprüleri içeren detaylı bir indeks ile her modülün kısa bir açıklaması aşağıdaki gibidir.

Modül 1: Firmanız için Planlama

Her şirket için başarı yolunda gerekli olan şey kendi stratejisini, yani ortakların ve çalışanların izlemesi gereken yolu bilmesidir.

Serbest bir muhasebe bürosu için tam olarak tek bir doğru veya yanlış yol yoktur. Başarılı şirketler işleme, uyum hizmetlerine veya gelişmiş danışmanlık hizmetlerine odaklanmış oldukça uzmanlaşmış veya genel firmalar olabilir. Başarılı şirketler, az veya çok sayıda çalışan veya ortaktan oluşabilir.

Modül 1, iş ve stratejik planlama süreçlerini ve şirketinizdeki stratejik planın geliştirilmesini ve uygulamaya konulmasını yöneten daha detaylı politikaları incelemektedir.

Modül 2: Uygulama (Büro) Modelleri ve Ağlar

Eğer bir muhasebe bürosu, iyi karar alma, etik ve etkili süreçler ve kendini işine adanmış dengeli liderlerden oluşan sağlam bir zaman üzerine inşa edilmişse, uzun vadeli geleceği için emin olabilir.

Modül 2 bir muhasebe bürosuna sahip olma ve bunun işletilmesi ve mevcut farklı modeller ile ilgili dikkate alınması gereken yapısal hususları ele almaktadır. Bir şirketteki kâr paylaşımının ve karar almanın incelenmesini ve kârlılığa değer katmada ve bunu geliştirmede ağların kullanımını içermektedir.

Modül 3: Firmanızın oluşturulması ve büyütülmesi

Modül 3, bir büyüme stratejisi geliştirme, artan düzenleme ve rekabet ile başa çıkma, pazarlama ve firma kültürünün geliştirilmesi meselelerini daha derinlemesine keşfederek Modül 1 ve Modül 2'de yer alan konuları daha da genişletmektedir.

Modül 4: İnsan Gücü: Bir insan stratejisinin geliştirilmesi

Şirketinizin iyi hizmet sağlama ve başarılı olma derecesi personelinizin ve liderliğinizin kabiliyeti ile belirlenmektedir.

Modül 4 şirketinizin amaçlarını başarılmasında en önemli rolü oynayacak anahtar unsurlar olan Çalışanlar'ı incelemektedir. Bu modül, firmanız büyüme gösterdikçe cevap verilmesi gerekecek olan şirketinizin çalışanlarını çekme, muhafaza etme ve eğitime gibi personel meseleleri ile birlikte bir lider olarak sizin rolünüzü ele almaktadır.

Modül 5: Teknoloji ve e-ticaret

Sürekli bir değişim, artan düzenleme ve küresel raporlama sistemlerinden oluşan bir iklimde, şirketlerin teknolojileri ile ilgili olarak en iyi uygulamaları benimsemeleri çok daha önem arz etmektedir.

Modül 5 teknolojinin bir muhasebe firmasının başarısında oynadığı rolü incelemektedir. Başarıya ulaşmada; etkili seçim, teknolojilerin uygulamaya geçirilmesi ve yönetimi ve aynı zamanda bu araçları kullanmaları için çalışanların eğitilmesi tüm firmalar için temel esaslardır.

Modül 6: Müşteri ilişkileri yönetimi

Güçlü ve etkili müşteri ilişkileri başarılı bir muhasebe bürosunun bel kemiğidir. Muhasebecilerin müşterileri ile sahip olduğu ilişkiler muhasebe şirketine değer katması açısından temel teşkil etmektedir. Aratan rekabet, şirketlerin müşteri ilişkilerini korumalarını ve güçlendirmelerini gerektirmektedir. Artan düzenlemeler de müşterilerinizi tanımaya hiç olmadığı kadar fazla önem katmaktadır.

Modül 6 müşteri ilişkilerinin geliştirilmesini ve sürekli olarak korunmasını; ağırları, yönlendirmeleri ve diğer müttefikleri içeren müşteri ilişkilerinizin geliştirilmesi ve sağlamlaştırılması ile ilgili stratejileri ele almaktadır.

Modül 7: Risk yönetimi

Risk kavramı muhasebeciler için tanıdıktır. Fakat risk ve risk yönetimi konusu, yıllar içinde yasal davaların sayısının ve boyutunun artması ile birlikte önem kazanmıştır.

Modül 7, risk yönetimini ve bunun uygulama (büro) ömründeki özel etkisini incelemektedir. Bu modül bir muhasebe şirketindeki risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve bunlara karşı önlem alınması için bir taslak sağlamaktadır. Bu modül, etik tehditler ile başa çıkmada kullanılacak etiksel konuları ve önlemleri, kalite kontrol sistemlerinin rolünü ve sigorta gibi ek risk azaltma yollarını tartışmaktadır.

Modül 8: Haleflik planlaması

Profesyonel muhasebeciler yaşlandıkça, düşünceleri kaçınılmaz olarak şirketteki varlıklarının değerlerine ve şirketten ve daha sonra da muhasebe mesleğinden ayrılma stratejilerine kaymaktadır.

Modül 8, muhasebecilerin düzenli çıkışına ve desteklemeye hazır hale gelmek için uygulanabilecek stratejilere imkân sağlayan veren destekleme planının önemini incelemektedir. Bu modül, değerlendirme ve fiyatlandırma ve konsolidasyon seçenekleri, füzyonlar ve iç ve dış satın almalar hakkında tartışmaları içermektedir.

Modüler Format

Her bir modül mümkün olduğunca bağımsız olarak tasarlanmaya çalışılmıştır ve böylelikle tek başıyla kullanılabilir. Bu da yer alan materyallerin başka bir yerde özetlendiği bazı örneklerin olacağı anlamına gelmektedir. Fakat söz konusu konunun daha kapsamlı olarak ele alındığı bu modüllere çapraz göndermeler bulunmaktadır. Modüler format aynı zamanda hem basılı hem de elektronik biçim için kullanıma uygundur.

Her bir modül aşağıdaki formatta düzenlenmiştir:

Başlık

İçindekiler

Bu kısım modülün içindekiler kısmını göstermektedir

Giriş ve Rehberlik

Giriş kısmı modül için bir ön bakış sağlamaktadır. Genel Bakışı uygulamaların hayata geçirilmesi hakkındaki pratik rehberlik izlemektedir.

Vaka Analizleri, Kontrol Listeleri ve Okunacak Ek Metinler

Her bir modül okuyucunun büro yönetimi ilkeleri hakkında temel bilgiye sahip olduğu varsayımı ile oluşturulmuştur, içerik kısmı teorik kavramların nasıl uygulanacağını, değişikliklerin nasıl yapılacağını ve sürecin nasıl gözlemleneceğini göstermek için tasarlanmıştır. Bu sürece yardımcı olması için, her bir modül vaka analizleri ve kontrol listeleri içermektedir. Her modül, uygulayıcıların (muhasibecilerin) ilgili alan konularını daha derinlemesine inceleyebilmeleri için “okunacak ek metinler ve diğer kaynaklar” kısmı ile bitmektedir.

Diğer IFAC Yayınlarına Gönderme Yapma

Bu kılavuz, *Profesyonel Muhasebeciler için Etik Yasası (IESBA Code)* ve *Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Büroları için Kalite Kontrol Kılavuzu* gibi mevcut IFAC yayınlarını tamamlaması için tasarlanmıştır ve gerekli olduğu yerlerde bu yayınlara gönderme yapmaktadır.

IFAC Üye Kuruluşlar Tarafından Kullanım

Üye kuruluşlar birliği olarak, IFAC'ın başlıca hedef kitlesi kendisinin üye kuruluşlarıdır ve bu Kılavuz bu üye kuruluşların kendi SMP'lerine (Kobilerini) yardımcı olması için amaçlanmıştır. Kılavuz mesleğin yeni ortaya çıktığı ve/ya ne IFAC üye kuruluşların ne de ticari sağlayıcıların benzer kılavuzlar yayınlamadığı ülkelerde bulunan üye kuruluşlar için özellikle faydalı olması muhtemeldir. Kılavuz aynı zamanda kendi materyallerini genişletmek veya desteklemek için üye kuruluşlarca da kullanılabilir.

Kılavuz, IFAC üye kuruluşlarına olduğu gibi dağıtılması, bu kuruluşlar için uyarlanması, değiştirilmesi ve kendi ulusal görev alanlarına ve dillerine uyum sağlaması için tercüme edilmesi amacıyla ücretsiz olarak sağlanmaktadır. Bu basımın yeniden üretimi, uyarlanması ve tercüme edilmesi amacıyla izin için lütfen permissions@ifac.org adresinden iletişime geçin. İzin verildiğinde bir Word dokümanı sağlanacaktır. Bu belge, özel ihtiyaçlara uyum sağlaması amacıyla özelleştirilmesi için uygun bir formatta çeşitli kontrol listeleri ve formlar içermektedir.

Tercümenin kolaylaştırılması için, Kılavuz, IFAC 2010 Uluslararası Kalite Kontrol, Denetim, İnceleme, Diğer Güvence ve İlgili Hizmet Bildirileri El Kitabı (IFAC El Kitabı) ve/ya IFAC 2009 Faaliyet Raporu'nda yer alan Sözlüğe göre mümkün olan en yüksek düzeyde IFAC terminolojisini kullanmaktadır. Bu terminolojinin mevcut olmadığı yerde, yazar kolayca tercüme edilebilecek terimleri kullanmak için her çabayı sarf etmiştir. İlgili tüm terimler, kılavuzun arka kısmındaki "Terimler Sözlüğünde" yer almaktadır. Kılavuz anlaşılır ve yalın bir dille yazılmıştır, böylelikle kolay bir şekilde anlaşılır ve IFAC üye kuruluşlar tarafından kullanılan diğer dillere çevrilebilir.

Kılavuz IFAC üye kuruluşların faaliyet gösterdiği birçok ülkenin iş uygulamalarına, kültürüne veya yerel/ulusal gereksinimlerine kolay bir şekilde uyarlanmasında katkı sağlayacak şekilde yazılmıştır ve yapılandırılmıştır. Örneğin; ülkeye özgü konular genelleyici bir şekilde yazılmıştır ki metin yerel koşullara en iyi şekilde uyum sağlaması için kolay bir şekilde genişletilebilsin ve uyarlanabilsin.

Modül 1 :

Firmanız İçin Planlama

İÇİNDEKİLER

- 1.1 Giriş
- 1.2 Uzmanlaşma ya da genelleme? Rekabet Stratejiniz
 - 1.2.1 Uzmanlaşma
 - 1.2.2 Genelleme
- 1.3 Firmanız için planlama
 - 1.3.1 Stratejik planlama süreci
 - 1.3.2 Süreçteki adımlar
- Şekil 1.1 Sekiz stratejik iş planlaması adımları
- 1.4 Müşterilerle etkili iletişim için planlama
 - 1.4.1 Nesilsel çeşitlilik zorlukları
 - 1.4.2 Müşterilerin algıları
 - 1.4.3 İnternet ile bilginin “değerinin düşürülmesi”
 - 1.4.4 Daha fazla müşteri hareketliliğinden kaynaklanan zorluklar
- 1.5 Şirketinizin çeşitli işlevleri için planların geliştirilmesi
 - 1.5.1 Hizmet verme planı
 - 1.5.2 Risk yönetimi ve riskin azaltılması;
 - 1.5.3 İnsan kaynakları planı
 - 1.5.4 Pazarlama ve satış planı;
 - 1.5.5 Teknoloji Planı
 - 1.5.6 Yönetim Planı
 - 1.5.7 Finans, plan veya bütçe
 - 1.5.8 Planların ne zaman değişmesi gerektiğinin değerlendirilmesi
- 1.6 Şirketinizde bir risk yönetim davranışı kurmak
 - 1.6.1 Başarılı risk yönetimi için on adım
 - 1.6.2 Kilit personel kaybı riskini en aza indirmek
 - 1.6.3 Hizmetin verilmesindeki potansiyel problemlerin en aza indirilmesi
- 1.7 Bir uygulama kılavuzunun ve sistemlerinin uygulamaya konulması
- 1.8 Performansı ve gelişmeyi sürdürmek için karşılaşturmaların kullanılması
 - 1.8.1 Dışsal karşılaştırma ölçütleri
 - 1.8.2 İçsel karşılaştırma ölçütleri

- 1.8.3 Farklı endüstri karşılaştırma ölçütleri
- 1.9 Firmanızın işletilmesi
 - 1.9.1 Etkili bir firmanın işletilmesindeki önemli aşamalar
- Şekil 1.2 Etkili bir muhasebe firmasının "yararlar silsilesi"
- 1.10 Dışsal güçlerin gözlemlenmesi
 - 1.10.1 Çevresel sürdürülebilirlik
 - 1.10.2 Muhasebeciler için uluslararası standartlar
 - 1.10.3 Düzenlemenin ve mesleki bilginin artan düzeyleri
 - 1.10.4 Yetenek akışkanlığı
 - 1.10.5 Teknoloji
 - 1.10.6 Kara paranın aklanmasının önlenmesi
- 1.11 İş sürekliliği: kısa ve uzun vade zorunluluk
 - 1.11.1 İşin engellenmesi
 - 1.11.2 İşin sürekliliği: İkinci nesil
- 1.12 Sonuç
- 1.13 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

Ekler

- Ek 1.1 Gerçekçi bir öz değerlendirme kontrol listesi
- Ek 1.2 Planlama süreci kontrol listesinde dâhil edilmesi veya cevap verilmesi gereken durumlar.
- Ek 1.3 Pazarlama programı şablonu
- Ek 1.4 Örnek Ofis Kılavuzu
- Ek 1.5 Vaka Analizleri
- Ek 1.6 Stratejik Planlama Şeması

1.1 Giriş

Serbest bir muhasebe bürosu için tam olarak tek bir doğru veya yanlış yol yoktur. Şirketler oldukça uzmanlaşmış veya genel şirketler olabilirler. Bu şirketler, işlemsel hizmetler veya uyum hizmetleri veya gelişmiş danışmanlık çalışmaları üzerine odaklanabilir. Çok sayıda çalışan ve birkaç ortaktan oluşabilirler veya çok sayıda ortağı ve birkaç çalışanı olabilir

Her şirket için başarı yolunda gerekli olan şey kendi stratejisini, yani yöneticilerin ve çalışanların izlemesi gereken yolu bilmesidir-böylelikle firma sahiplerinin ihtiyaçlarını karşılayabilir. Bu yol, sizin ve ortaklarınızın görmek istediği şirketin gelişme gösterdiği yolu açıklayan stratejik planınızdan gelmektedir. İyi bir yönetim şirketi ticari olarak canlı ve mesleki olarak da yetenekli tutacaktır. Şirketiniz sadece bu şekilde kendi ihtiyaçlarını, çalışanların, müşterilerin ve hissedarların ihtiyaçlarını giderebilir.

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

1.2 Uzmanlaşma ya da genelleme? Rekabet Stratejiniz

Başarılı bir muhasebe firması -aslında herhangi başarılı bir firma- müşterilerin talep ettiği bir hizmeti müşterilerin "gerçek değer" olarak değerlendireceği bir fiyatta sunan firmadır. Hizmetin yapısı muhasebe firmaları arasında da değişiklik gösterecektir; "değer" müşterilerinizce algılandığı gibi sunduğunuz faydalara, çalışanlarınızın oluşturduğu güven ve sadakat duygusuna ve elbette müşterilerinize çıkardığınız masrafa bağlı olacaktır.

Piyasa uzmanları tarafından firmaların hizmetlerini sunarken olası üç konumdan seçim yapabileceklerini öne sürmektedirler; kimi zaman da, ikisinin bir kombinasyonu mümkündür. Bu, bir muhasebe firmasının ömründe ilk olarak öğrenilmesi gereken önemli bir kavramdır; aynı ölçüde, bu müşterileriniz için görev danışmanlığı yaparken müşterilerinizin dikkatine sunabileceğiniz bir yaklaşımdır. "İşinizi Başarı Yolunda Piyasaya Nasıl Sunabilirsiniz" başlıklı yayın pazar konumlaması kavramı hakkında ön bilgi sağlamaktadır. Pazarlama hakkındaki diğer ders kitapları da bu kavramı ele alacaklardır.

Olası üç "Pazar Stratejisi" aşağıdaki gibidir:

- Toplam maliyet liderliği
- Farklılaşma
- Odak

Toplam maliyet liderliği

“**Toplam maliyet liderliği**” stratejisi, daha sonradan hizmetinizi daha düşük bir fiyata fakat hâlâ kârlı olarak pazarlamanızı saylayan hizmetlerinizin düşük bir maliyet tabanı ile verilmesine dayanmaktadır. Maliyet düşürme üzerine kuvvetli bir odaklanma gereklidir. Bu, örneğin muhasebe hizmetlerinizi verirken kullanılan ürün ve hizmetleri her satın aldığınızda gerçekleştirilebilir; bu, kayba neden olan hizmetler/ürünler veya müşteriler bertaraf edilerek başarılabilir veya bu tüm prosedür veya faaliyetleriniz için “müşterilerin asgari ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmet veya ürün” yaklaşımının benimsenmesinden dolayı meydana gelebilir.

“Düşük Maliyetin” faydası rakiplerin talep ettikleri fiyatları düşürebilmeniz ve bunu yaparak da bunlardan pazar payı kazanmanızdır. “Düşük fiyatlar” başarılması gereken kolay kısımdır; fakat güç ve sürekli zorluğu teşkil eden ise kendi firmanızdaki “düşük maliyettir”.

Farklılaşma

Bir “**Farklılaşma**” Stratejisi, hizmetlerinizi verirken rakiplerinizin birçoğunun benimseyeceği yoldan farklı bir yol seçmenizi gerektirmektedir. Bu strateji ile başarının elde edilmesi rakiplerinizin çok iyi tanımanızı gerektirmektedir- bu, tipik bir “piyasada”, stratejileri dışarıdan kolay bir şekilde anlayılamayan birçok rakip tarafından tipik hale getirilen muhasebe hizmetleri için zor olabilir. Eğer birkaç rakibiniz varsa ve bunların kendi konumları açık bir şekilde hedef demografığe yönelik pazarlanırsa “Farklılaşma” daha kolaydır.

Bir muhasebe örneği ile göstermek gerekirse, (örneğin) çalışanlarınızı veri toplama, bazı bilgileri işleme ve onların anahtar personeli ile iletişime geçme amacıyla doğrudan müşterinin işyerine göndererek “hizmetinizi müşteriye götürmeniz” erdemli bir davranış olabilir. Bu yaklaşımı benimseyen sadece sizin firmanız ise, o zaman “farklılaşma” işe yarıyor demektir. Diğer firmalar sizin yaklaşımınızı taklit etmeye başlayıp çalışanlarını müşterilerin işyerlerine gönderdiğinde, pazarlama avantajınız ortadan kalkmış demektir.

“Farklılaşma” stratejisi promosyon ve farklılaşma faktörünüz üzerinde sürekli bir odaklanma ile devamlı olarak güçlendirilmelidir. Firmanızdaki diğer tüm faaliyet ve prosedürlerin sürekli olarak farklılaşma faktörüne katkı sağlaması veya onu güçlendirmesi gereklidir.

Odak

Üçüncü olası Pazar stratejisi “Odak” çevresinde yer almaktadır. Örneğin; firmanız sadece bir endüstri veya çok az sayıdaki endüstriler üzerine odaklanmış olabilir. Bunu yaparak, çalışanlarınız kanunlara uygun olarak

(örneğin) profesyonel uygulamalar veya doktorlar veya maden endüstrisi veya sanat topluluğu ile çalışmak üzere uzmanlık belirtebilir. Çalışanlarınız birkaç sektörün özel ihtiyaçlarını ve faaliyetlerini öğrenebilir ve bu bilgiden tüm müşterilerin faydalanacağından emin olabilir -bunu ya bir “öğrenme eğrisine” veya yoğun bir araştırmaya ihtiyaç duymadan veya endüstriye özgü karşılaşılan vergileme konularını ve yasal konuları anlayarak gerçekleştirebilir. Eğer stratejiniz “odak” üzerine dayanıyorsa, ağızdan ağza geçen yönlendiriciler veya yüksek hedefli tanıtıcı stratejiler özellikle güçlüdür; aynı zamanda bilginin farkında olunmadan ortaya çıkarılmasını önlemek için müşteri gizliliği yüksek öncelik haline gelmektedir.

Eğer “Odak” anahtar pazarlama stratejiniz ise, piyasa segmentinin (diliminin) hizmetlerinizi karşılayabilmesi gereklidir, aksi taktide (rakiplerinizin böyle yapmanızı memnuniyetle karşılayacağı) firmanın çabalarını düşük getirili bir işe yönlendirme riski ile karşı karşıyasınız demektir.

“Stratejik Planlama” başlığına yaklaştıkça, muhasebe hizmetleri için güncel piyasayı/piyasaları ve zaten bu piyasada yer alan firmaların faaliyetlerini inceleyin. Bunu yaparak, rakiplerinizin müşterilerine destek verme tarzlarındaki herhangi bir boşluğu göreceksiniz ve takip edilmesi gereken üç anahtar stratejiden hangisinin en iyi olduğunu tanımlayacaksınız.

Kendi firmanız için en iyi yaklaşımı belirlemede size yardımcı olması için aşağıda daha fazla detay verilmiştir. Bu bölümün kalan kısmını okurken, bahsedilen her konunun her ülkeyle ilgili olmadığını aklınızdan çıkarmayın. Ekibinizin sunması için hangi hizmette becerikli olduğunu görmek için hizmet listesini, hedef müşterileriniz tarafından konan kısıtlamaları inceleyin. Uluslararası Muhasebeciler Etik Standartları Kurulu (IESBA) tarafından yayınlanan *Profesyonel Muhasebeciler için Etik Kanunu* (IESBA Code) sunduğunuz hizmetler ve çalışmayı seçtiğiniz müşteriler hakkındaki kararlarınıza rehberlik edebilir.

Eğer mevcut bir firmaya katılıyorsanız, kararların çoğu zaten yapılmış olacaktır. Eğer öyleyse, bu materyali mevcut hizmet verme tarzınızdaki boşlukları tanımlamak için kullanın. Ardından, ortaklarınızla birlikte yeni hizmetler, yeni müşteriler veya mevcut hizmetleri sunmada yeni yaklaşımlar ile bu boşlukları doldurabilirsiniz.

Hizmet stratejinizi göz önünde bulundururken ve onu geliştirirken, teknolojinin hizmetlerin verilme tarzında mükemmel esneklik sağlayabileceğini unutmayın. Firmanızdaki bilgi teknolojisi hakkında 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 devamlı olarak muhasebe uygulamalarına bağılı kalarak veya en azından onlara ulaşabilecek şekilde, sorunsuz bir tarzda ofis, bir müşterinin işyeri ve hatta muhasebecinin evi arasında seyahat etmesini sağlamaktadır.

Bu teknolojileri kullanırken, firmaların en iyi veri güvenlik standartları sistemlerini benimsemeleri gereklidir. Eğer uygulamalarınız müşterilerinizin bilgilerine işlenirken ulaşabilmelerini sağlıyorsa, müşterilerinizin bu verileri değiştirmesini ve hatta daha da kötüsü yanlışlıkla başka bir müşterinin verilerine ulaşmasını istemeyeceksiniz. Diğer teknik sorunlar ise veri senkronizasyonu (bilgilerin mobil cihazlardan merkezi, ana veri bölgesine veya tersi yönde aktarılması), veri kaybına en aza indirmek için yedeklemeler ve kimlik hırsızlığını veya kötü amaçlı yazılımları engellemek için güvenli bariyerler oluşturma gibi konular etrafında toplanmaktadır. Bu uygulamalar, kontrol sürecinden "insan faktörünü" uzaklaştırmak için gittikçe yazılım kontrollü hale gelmektedir. Uzman bir IT danışmanı kullanmak iyi bir fikirdir, çünkü bu kişiler sürekli olarak değişen riskler ve potansiyel uygulamalar hakkında bilgi bakımında tamamıyla güncel bulunmaktadır. Danışman, bir bütün olarak ortaklık veya yönetim ekibi için yüksek düzeyli danışman olarak görev yapabilir, bu durumda firma tavsiyelerin uygulanmasında ve sistemin günlük olarak yönetilmesinde yetenekli olan içsel çalışanlara sahip olduğundan emin olur.

Fiziksel ekipman kaybının oluşturduğu riski küçümsemeyin: Bir dizüstü bilgisayarın veya cep bilgisayarının veya bir hafıza belleğinin çalınması firmanın bilgisayar güvenliği için büyük bir risk teşkil edebilir. Bu nedenden dolayı, hizmetlerinizin verilmesi sırasında, teknoloji güvenliğinin tüm yönlerinin IT (Bilgi Teknolojisi) kullanımının sonuçlarının değerlendirilmesinde cevap verilmesi gereklidir.

Şirket işleyişinin herhangi bir yönü gibi, teknolojisi için bir plan ve bir bütçe hazırlanmalıdır. BY Planının aynı zamanda düzenli olarak test edilen kaza-önleme sistemine sahip olması gereklidir.

Az sayıdaki şirket hizmet sunuşu için uzman bir niş pozisyonuna sahiptir. Bunlar sadece dar kapsamlı hizmetler vermektedir. Bu, yöneticilerin veya ortakların bazı ayrı uzmanlıklara (örneğin; belirli bir vergide) veya çözümleyici beceriye sahip olduğu yerlerde iyi bir stratejidir. Fakat birçok şirket işlemlerin işlenmesi, vergilerin ve şirket formalarının düzenlenmesi, geniş tabanlı iş tavsiyelerinin verilmesi ve muhtemelen denetim/sigorta çalışmaları gibi bir takım muhasebe hizmetleri sağlamaktadır.

Giderek artan bir şekilde, bu genel şirketlerin birçoğu müşteriler tarafından çok çeşitli ticari meseleleri kapsamaları için baskı altına alınmaktadır. Bu nedenden dolayı, şu anki veya önerilen firmanız geniş tabanlı bir hizmet olarak

konumlandırılırsa, gelecek yıllarda dereceli olarak hizmet kapsamınızı artırarak müşteri taleplerine cevap vermeye hazır olun.

1.2.1 Uzmanlaşma

Muhasebe hizmetlerinde uzmanlaşmayı seçerseniz, bu bilinçli bir şekilde dar kapsamlı hizmetler üzerine odaklanmanız ve diğer muhasebe hizmetlerine sırtınızı çevirdiğiniz anlamına gelmektedir. Geliriniz, rakipleriniz tarafından sağlanabilen az bir kısım hizmetlerden gelir.

Bu stratejinin finansal olarak işe yaraması için:

- Yüksek beceriye sahip ekip üyelerinizin olması gereklidir. Bu kişiler entelektüel bilgiye sahip olabilirler (örneğin, belirli bir tür vergi veya finansal planlama veya bir süreç (gelir vergisi iadelerinin ele alınması için hızlı, doğru ve güvenilir süreç) hakkında derinilmesine ve detaylı bir bilgi).
- Yeterli müşteri elde etmek için, yeterince büyük bir piyasada hizmetinizi tanıtmanızdır. Bu ofisinizin büyük bir şehirde yer alması anlamına gelmez, fakat hizmetinizi çok sayıda potansiyel müşterilere tanıtmanızdır. Bu şekilde, firma masraflarını karşılamak ve şirket sahiplerine kâr sağlamak için yeterli gelir üretebilir.
- Uygun bir fiyatlandırma politikası seçmelisiniz. Buradaki yaklaşım hizmet verdiğiniz belirli bir nişe bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Örnek vermek gerekirse, eğer hizmetiniz olağan dışı bilgi tabanına dayalı ise, tavsiyenin yerine getirilmesinde yüksek bir risk varsa veya tavsiyenizi kullanmalarından dolayı müşterileriniz için yüksek bir bedel varsa, o zaman prim fiyatlandırma yaklaşımının doğru seçenek olması muhtemeldir. Bu yüksek fiyat, becerileriniz hakkında yetersizlik, risk veya ödüller için sizi telafi edecektir. Diğer tarafta, eğer nişiniz hızlı geri dönüş ve doğru kişisel gelir vergisi iadeleri sağlıyorsa, o zaman düşük fiyat yaklaşımı en uygun strateji olabilir. Bu durumda, hizmetinizin etkinliği daha sonradan faaliyet hacmini artırmanızı ve her birimden yeterli kâr etmenizi sağlayan düşük bir fiyatlandırma yapmanıza olanak sağlar.

1.2.2 Genelleme

Bu durumda ise, firmanız piyasanızdaki müşterilerine geniş kapsamlı muhasebe hizmetleri (tam olarak mevcut tüm hizmetleri değil fakat oldukça geniş kapsamdaki hizmetler) vermektedir. Tekrar olarak, beceri ve bilgi önemlidir fakat önemli bir zorluk ise tüm hizmet alanlarındaki değişiklikleri takip edebilmektir.

Bunun için bir taktik, her biri hizmetinizin bir yönü için güncel olan bir takım içsel uzmanları tayin etmektir. Bu şekilde, bir firma mesela bireysel gelir vergisi veya şirket vergileri gibi doğrudan vergiler için bir uzmanı, finansal planlama veya varlık yönetimi hizmetleri için başka bir uzmanı ve iş yönetimi konuları için ise bir başka uzmanı... destekleyebilir. Her bir personel firmadaki diğer personeli destekleyebilir ve her bir müşteri ile daha fazla iletişim kurma noktaları oluşturabilir. Bu yaklaşım orta ölçekli ve büyük firmalarda çok işe yaramaktadır, fakat daha küçük şirketlerde iş yükünü destekleyecek yeterince çalışan bulunmamaktadır. Çok küçük firmalar yasada yapılan çok sayıdaki değişikliklerin takip edilmesini zor bulabilir, bu da genel firma yaklaşımının uygulanmasını güç hale getirmektedir.

Genel firma modeli, ciddi miktarlarda çalışma ve mesleki gelişim gerektirmektedir; uygulayıcıların (muhasebecilerin) geniş kapsamdaki detaylı bilgilere ulaşmaları için birçok yayına veya teknik kaynaklara abone olması gerekebilir.

Pazarlama bağlamında, hem “uzman” hem de “genelleyici” olmak mümkün değildir.

Aynı zamanda, üç yaklaşım birbiri ile çelişebileceği için, aynı anda "düşük maliyet" ve "farklılaşma" ve “odak” yaklaşımlarının denenmesi konusunda dikkatli olun. Örneğin; bir “odak” stratejisi belirli bir endüstri kesimi hakkında bilgi edinmeye büyük yatırım yapmayı gerektirebilir; bunun bir kısmı müşterileriniz ile etkileşimlerinizden öğrenilebilir, fakat bazı bilgiler (örneğin) araştırma, eğitim ve diğer “yatırımlar” sonucunda elde etme ihtiyacını gerektirecektir. Bunlar aynı zamanda “düşük maliyet” düşüncesi ile çelişecektir.

Firmanızın “müşteri merkezli” hale getirilmesi

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

- **Firmanın başlıca odağı ne olacak?** Bu, vergi veya uyum çalışması, bir iş danışmanlık hizmeti veya belki de ödeme aczi gibi belirli bir uzmanlık olabilir.
- **Hedef piyasanız hangi hizmetleri isteyecek veya gerektirecek?** Bu şu anda ne bildiğinizin veya ne yaptığınızın incelenmesi ile sınırlı olmamalıdır. Örneğin; mesleki olarak denetim hizmetleri sunmaya elverişli olabilirsiniz, fakat bu alan özellikle sevmediğiniz veya her fırsatta kaçındığınız bir alan olabilir. Sadece sevmediğinizden dolayı bu hizmeti piyasaya sunmamak makul bir etmen değildir, fakat bu hizmeti sağlamakta birkaç yol olabilir.

- Şu anda mevcut 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 şirketiniz 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 anahtar personel ve dokümanlara hızlı erişim sağlar. Fakat hizmetiniz çokça araştırma veya karmaşık hesaplamalar gerektiriyorsa, kendi bünyeniz gerekli kaynaklara daha iyi erişim imkânı sağlayacaktır.
- **Ofisiniz için en uygun yer neresidir?** Yerini seçimi aslında örneğin firmanız ve müşteri tabanınız hakkında bir durumdur.
 - Eğer hedefiniz yüksek net değerli kişiler ise, o zaman iş mekânınızın, yeri ve eşya düzeni bakımından (eşya düzeninin standardı çalışanın moralini de etkilemektedir) bu tür bir müşteriyi evinde gibi hissettirmesi gerekecektir.
 - Eğer müşteri tabanınız büyük ölçüde küçük çaplı iş müşterileri, üstlenicileri ve küçük hizmet sağlayıcıları ise, bir iş merkezi veya şehir çevresindeki bir alana yakın bir yer gibi bu müşterilere yakın bir ofiste en iyi hizmeti verebilir. Ofis teçhizatının gösterişten uzak olarak iyi kalitede olması gereklidir.
 - Bu yer ve ofis düzeninin standardı, zamanla ücret yapınıza nüfuz edecek olan maliyet yapınızı etkileyecektir, bu nedenden dolayı bunların ağırlıklı olarak çekmek istediğiniz müşteri türüne uygun olması gereklidir. Bununla birlikte, firmanızın çalışanlarınızın her bir müşteriye karşı ilgisini gösteren sağladığınız resepsiyon türü ile (müşteriler beklerken ikramda bulunma gibi) ulaşılabilen, ziyaret edilecek özel bir yer olarak görülmesi gereklidir.
- **Sonraki on iki ay içerisinde ve aynı zamanda uzun vadede hizmet kapsamınızdaki herhangi bir boşluğu nasıl gidereceksiniz?** Örneğin; müşterilerinizi tavsiye edilen bir takım diğer firmalara mı yönlendireceksiniz? Müşterilerinizin bu hizmete dair kendi sağlayıcılarını bulmalarını mı tercih edeceksiniz? Veya bu hizmeti kendi şirketinizde vermeleri için çalışan veya ortak mı işe alacaksınız veya eğiteceksiniz? Eğer müşterinizi söz konusu hizmette uzmanlaşan güvenilir, yetenekli bir firmaya yönlendirebilirseniz, müşterinizin size olan güveni pekişecektir. Daha sonra, ileride, başka bir uzmanı tavsiye ettiğinizde veya bu

müşteriye eşdeğer bir hizmetin şu anda şirketinizde mevcut olduğunu söylediğinizde, bu müşteri tavsiyenizi kabul etmeye eğilimli olacaktır.

Yeni hizmetler sunma

Firmanız tarafından sunulan her yeni veya ek hizmet, bu hizmete karşı belirli minimum bir adanmışlık gerektirecektir, örneğin;

- Gerekli becerileri kazanacak ve sürdürececek 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.
- Abonelikler veya firmanızın dışındaki uzman bir sağlayıcıya erişim gibi bazı düzeylerdeki teknik kaynaklar (aynı zamanda, bir firmayı veya bir uygulayıcıyı destekleyebilen çeşitli ağ türlerini ele alan önceki materyallere de bakın).
- Muhtemel olarak, hizmetin verilmesinde ve detaylı hesaplamalarda size yardımcı olabilecek olan belli bir amaç için üretilmiş olan bazı bilgisayar yazılımları. İlgili bilgisayar sistemlerinin kullanımı süreci hızlandırabilir; belirli bir sürecin takip edilmesini sağlayabilir veya süreç boyunca önemli sorular sormanız için sizi tetikleyebilir ve nihai sonuçta güven düzeyinizi artırabilir.
- Diğer tüm çalışanlara gönderilen, yeni hizmetler hakkındaki düzenli hatırlatmalar. Bu, örneğin, danışma görevlisine hizmet hakkında birkaç gerçeği söylemek olabilir, böylece bu kişi hizmet hakkında bilgili olacak ve böylesi bir hizmet hakkında bilgi soran müşterilerin nasıl yönlendirileceğini bilecektir; aynı şekilde diğer mesleki personele de hizmet hakkında bahsedilebilir, böylece başka çalışmalarını sırasında karşılaşılabilecekleri herhangi bir satış olasılığını tanımlayabilir ve bunu yönlendirebilirler.

Yeni bir hizmet eklemek, zaman yatırımı ve kısa vadede tam olarak üretken olmayan diğer masrafları gerektirmektedir.

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

Hayes 2006

Ortakların her bir hizmete dört elle sarılmaları gereklidir. Bu ortakların, yatırımın tüm firma için beklenen sonucu vermesini sağlamak için performans hedefleri (belirli zaman çerçevelerinde erişilmesi gereken ücret düzeyleri gibi) belirlemeleri gereklidir. Pratik bir kural olarak, bir firma tarafından eklenen herhangi yeni bir hizmetin içerisinde yer alan çalışanların yaklaşık çift maaş masrafını verebilmesi gereklidir -ilk başlangıcından sonra sekizinci çeyreğine kadar (yani; sekizinci çeyrekte, ücret gelirinin bu hizmete ayrılan ortakların ve diğer çalışanların süresi için o çeyreğin maaş masrafının yaklaşık iki katı olması gereklidir.) Bu hiçbir şekilde şaşırtıcı veya hızlı bir getiri değildir, fakat hizmetin yerleştiği ve müşterilerce benimsendiği vermektedir. Açıkça, gelirdeki daha hızlı bir artış arzu edilen bir şeydir.

Hizmet kapsamınızı tanımladıktan sonra, bunu müşterilere ve potansiyel müşterilere nasıl söyleyeceğinizi düşünün. Bunu birkaç düşük maliyetli tarzda yapmak mümkündür; örneğin, hizmet listesini rapor kapağının iç kısmına veya kapaktaki kolay görünen başka bir kısma veya raporların sınır ayrımlarına basabilirsiniz; her hizmete ait pratik faydaları göstermek için anonim vaka analizlerini kullanabilirsiniz; her yıl işinizin başlangıcında müşterilere verilen herhangi bilgi kontrol listeleri –her iş parçasını tamamladığınızda müşterileriniz ile görüşmeler sırasında gündeme getirilen- hakkındaki taahhüt mektuplarınıza bültenleri veya diğer araçları ekleyebilirsiniz. Bunlar, hizmetlerinizin tamamını bildirmek için düşük maliyetli fakat doğrudan metotlardır. İyi bir reklamın pahalı olması gerekli değildir, sadece anlaşılır ve sağladığınız faydalar üzerinde odaklanmış olması gereklidir.

Hizmet listeniz aşağıdakilerin bazılarını içerebilir (bazı hizmetleri vermenize engel olacak herhangi mesleki bir yönergenin olup olmadığını mesleki birliğinizden kontrol edin):

- Hesap işleme ve raporlama: Yasal veya yönetsel amaçlar için, ortaklıklar hukuku veya benzer gereksinimler ile uyum sağlama için temel bilgilerin arzı;
- Denetim: Yasal/harici denetim, içsel denetim veya yönetim incelemesi;
- İş danışmanlığı: İş yönetimi ve kâr artırımı, bütçeleme, nakit akışı izleme ve yönetimi, değer tespiti ve fiyat biçme, şirketin yeniden yapılanması ve/ya firmanın kurtarılması, prosedürlerin belgelenmesi, risk yönetimi, bir işi satmak veya satın almak için füzyon veya görüşmeler, menkul kıymetler borsasında bir müşterinin şirketinin listelenmesine neden olan incelemeler veya çalışmalar, haleflik planlaması, stratejik planlama;
- **İflas (acz hali) ve yeniden yapılanma:** Likidasyonlar, tasfiye halinde olma, iflas, yeniden yapılanma, işlerin satışı veya kapanması;

- Finansal planlama: Tasarruf veya yatırım planları oluşturma, yatırım performansının incelenmesi, emeklilik planlaması, emeklilik ve ilgili haklar ile ilgili tavsiyeler, emeklilik planı 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 kaynak bulma finansı veya finans için uygulamaların hazırlanmasında yardımcı olma;
- Vergilendirme: Gelir vergileri, bir takım işletme vergileri (KDV veya benzeri), arazi vergileri, veraset vergisi, servet vergisi, bir vergileme denetimi sırasında müşterinizin temsil edilmesi, vergi planlama ve yapıların seçimi;
- Diğer hizmetler: Bu yeni çıkan hizmetler, iş rehberliği ve akıl danışmanlığı; iş planlaması ve dış riyaset; finansal kayıp vakalarında bilirkişi olarak atanma veya hukuki muhasebe; görev açıklamaları, ödeme yapıları, teşvik tedbirlerinin tasarlanması, istihdamın sonlandırılması ile ilgili tavsiyeler gibi insan kaynakları danışmanlığı; arabuluculuk ve/ya tahkim; müşteriler tarafından kullanılan (özellikle) muhasebe paketlerinin seçimi gibi teknoloji danışmanlığı; müşterilerin şirketlerinde IT sistemlerinin uygulanması, müşterinin şirketinde (veya sizinkinde) e-ticaret uygulamalarının veya ilkelerinin hayata geçirilmesi etrafında toplanmaktadır.

Firmanın yeterli kaynaklara sahip olmasının sağlanması

Sahip olacağınız firmanın türünü ve hizmet kapsamını tanımladıktan sonra, bu hizmetleri profesyonel ve etkili olarak vermek için gerekli tüm kaynakları devreye sokabilirsiniz:

- Çalışanların türü ve sayısı;
- Bu çalışanların beceri düzeyleri;
- Gerekli olan sürekli mesleki gelişim ve eğitim;
- Bilgi kaynakları, kitapçıklar, yayınlar, abonelikler;
- Yazılım programları;
- Geliştirilmesi gereken beceri destek ağıları;
- Altyapı gereksinimleri;
- Önemli olarak, hedeflerinize ulaşmanız için ihtiyacınız olan sermaye miktarı.

Bu kaynakların şirket için toplam bütçenize dâhil edilmesi gereklidir, böylece her bir hizmetin eklenmesinin mali etkisi hakkında bilinçli olabilirsiniz. Önemli

bir ilke, firmanızın çekirdek hizmetlerinin tamamının firma içerisindeki mevcut kaynaklar ile verilmesidir. Bu, müşteri yönetimi ve memnuniyeti ve aynı zamanda işin kalitesi hakkında iyi bir kontrole sahip olmanızı sağlar. Aynı zamanda, şirketin altyapısı ve diğer kaynaklarında yatırım kârlılığını en sût düzeye çıkarır. O zaman, eğer bir müşteri “çekirdek hizmet” olmadığını düşündüğünüz bir hizmeti talep ederse, firmanızın dışındaki uzman bir sağlayıcıya müracaat etme seçeneğine sahipsiniz, bunu bu sağlayıcı ile alt sözleşme imzalayarak veya müşterinizi bu uzman sağlayıcıya yönlendirerek yapabilirsiniz.

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

Hayes 2006

“Açık bir şekilde tanımlanmış olan müşteri tabanına sunmak istedikleri hizmetler hakkında akıllı, net kararlar alın ve bunların satın alımını kolay hale getirin.”

Monks 2007

1.3 Firmanız için planlama

İş planı bir işi başarılı yapan içeriklerden birisidir. Birçok uzman firmalarını bir işten farklı olarak görmektedir, belki de mesleki gelişimlerinin veya isteklerinin bir uzantısı gibi görmektedirler. Çoğunlukla bir şirket bir işten fazla bir şey olamaz ve ortaklar için özgürlük sağlamak yerine, bu kişiler hayatlarını işte bitirmektedirler. Şirketlerinin iş meselelerini ihmal ettikleri yerlerde, bu kendini çabucak göstermektedir. Sonuçlar aşağıdakileri içerebilmektedir:

- İş yaşam tarzı ile problemler;
- Düşük kazanç ve/ya az likidite;
- Zayıf etkililik;
- Risk yönetimi eksikliği;
- Gerekli kalite kontrol eksikliği;
- Yüksek çalışan devri;
- Müşteri kayıpları;
- Mesleki ün kaybı.

Sağlam bir plan iş için önemli sorunları tanımlayacak ve başarısının göstergelerinin belirleyecek ve firma belirlediği çizgisinden geri kaldığında haber verecektir, bu şekilde firmanızı yeniden yönlendirebilirsiniz.

Bir iş planından elde edilen ikinci bir yarar da vardır. İyi bir muhasebeci olmanız gerçeği otomatik olarak bir muhasebe şirketi işletmede iyi olmanız anlamına gelmemektedir. Bir şirketi işletmek mesleğin kendi becerilerinden oldukça farklı olan kendi bir takım becerilerini ve ilkelerini gerektirmektedir.

Şirketiniz faaliyet gösterirken, her gün zamanınızın çoğu kısmı muhasebe hizmetleri vermekle geçecektir. Büyük olasılıkla zaman baskısı altında kalacaksınız, en azından bazı zamanlarda. Bu nedenden dolayı, mesleki yaşamınız boyunca önemli bir zorluk, *mesleki* çalışmanız ve şirketinizin *yönetim* ihtiyaçları arasındaki dengeyi kurmak olacaktır. Bir iş planı doğru yolda olup olmadığınızı gösteren bir yol haritasıdır.

Stratejik olarak düşünün

Stratejik planlamanın önemli unsurları normal olarak aşağıdakileri içermektedir:

- Rekabetçi bir stratejisinin geliştirilmesi;
- Firmanın varlığı ve geniş çaptaki amaçları (diğer bir ifade ile firmanın kültürü) için firmanın amacının zeminini oluşturan kısa bir misyon, vizyon ve değerler bildirimi;
- Şirketin misyon ve vizyonuna (ürünlerine ve piyasalarına) ulaşması için sunacağı teknik hizmetlerin altını çizen bir bildiri;
- İnsanlar arası ilişkiler –gerekli çalışan ve beceriler;
- Şirketin her bir biriminin veya işlevinin (çalışmaları ve hizmet sunması) tüm stratejik plana sağlayacağı katkıların yönünü belirleyen bir takım daha detaylı iş planları;
- Yukarıda belirtilen unsurları destekleyen bütçeler ve
- Bütçelerin erişilmesinde ve kuruluşun değerleri ile tutarlı olarak hareket etmede kişilerin hareketlerine yön veren politika ve prosedürler.

Planın firmanın tüm niteliğini belirlemesi ve işinizin finansal hedeflerine ulaşması için gerekli kaynaklara sahip olduğunu teyit etmesi gereklidir. Planlama bir takım faaliyet döngüleri içerisinde hareket eden devamlı bir süreçtir, bu stratejik planın kendisinin oluşturulmasını veya daha sonradan oluşturulan planları içermektedir. Bugün oluşturduğunuz planın değişen koşullara göre sadeleştirilmesi veya düzenlenmesi gerekecektir.

Stratejik planınızın temelini oluşturan misyon ve vizyonun çok uzun yıllar sonra da istikrarlı kalması gerektiğini unutmayın. Bir firmanın “değerleri”, firmanın ve çalışanlarının davranışları için niteliği belirleyen kültürel ve davranışsal felsefelerdir. “Vizyon” firmanın nasıl görünüm sergileyeceğinin istekli bildirimidir. “Miyon” ise firmanın geniş çaptaki hedefinin vurgular ve vizyona ulaşma tarzı hakkında güçlü ve özlü bir bildirim sağlar.

Planlama sürecinin bu temel bileşenleri ile ilgili birçok metin bulunmaktadır; bu modülde yer alandan daha fazla bilgi edinmek için bunlara bakabilirsiniz. Strateji ve plan düzeyleri arasındaki bağlantıları açıklamak için Ek 1.6’da gösterilen Stratejik Planlama Şemasının kullanımı göz önünde bulundurun. Stratejik planınız kim olduğunuzun ve neyi başarmak istediğinizin temel yönleri üzerine inşa edilir. Bunlar, vizyon ve firmanın değerleri, misyona dâhil edilir. Aynı şey aşağıdaki satırlarla ifade edilen bireysel hedefleriniz için de geçerlidir:

“İleriye doğru etkili olan ve pratik muhasebe hizmetleri hakkındaki ününden dolayı piyasasında etkili olan sağlam bir şirkete sahip olmak istiyorum” veya
“Ellinci doğum günümde emekli olabilmeyi istiyorum.”

Gördüğünüz gibi, bireysel hedeflerin hepsi de muhasebe odaklı olmayacaktır.

1.3.1 Stratejik planlama süreci

Stratejik planınız, gerçekten işin içerisinde olmayı istemeniz ve hizmet kapsamınızın müşteri tabanınız için uygun olduğu varsayımı üzerine dayanmaktadır Stratejik planınızın, firmanın ailenizi geçindirmek için gerekli geliri sağladığını ve size istediğiniz iş hayatı dengesini verdiğini göstermesi gereklidir. Aksi takdirde, planınız erişilebilir olmayacaktır. Planınızın temelindeki önemli ilkenin, on yıllık bir zaman çerçevesinde çok değişmemesi gereklidir.

Aynı on yıllık süre içerisinde birçok ticari ve mesleki değişikliklere şahit olacaksınız. O nedenden dolayı, stratejik planınızın firmanızın her bir kısmı için daha kısa vadede bazı önlem planları içermesi gereklidir. Bazı planlar (bütçe gibi) on iki ay sonrasına bakabilir; bazıları ise (personel veya pazarlama planı gibi) iki veya üç yıl sonrasına bakabilir. Her bir birim normalde daha sonra bu birimin toplam stratejik plana nasıl katkı sağladığını gösterecek olan kendi planını geliştirir.

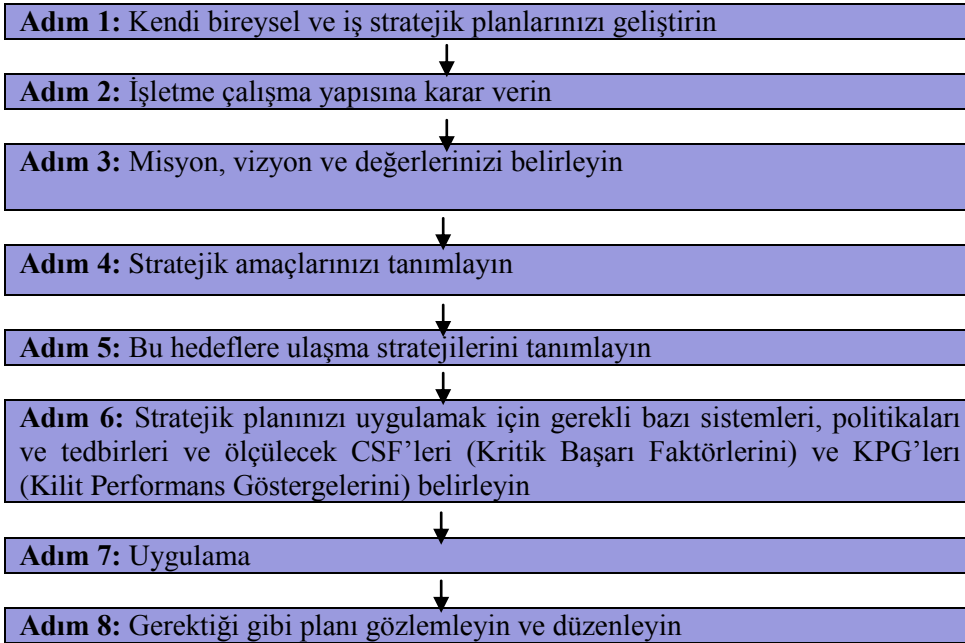
Şekil 1.1 sıralı bir süreç belirtirken, bazı adımlar eş zamanlı olarak gerçekleşebilir. Süreçte daha sonradan alınan kararlar daha önceki çalışmaların yeniden düzenlenmesine neden olabilir. Mesleki ve ticari faaliyetteki değişiklikler, bütçelerin ve bazı daha düşük düzeyli planların yeniden gözden

geçirilmesine neden olabilir. Nadiren, temel stratejiyi değiştirmeniz gerekebilir. Örneğin; yeni bir hizmet hattının gerekli olduğuna veya tek bir uygulayıcı olmaktan ziyade şu ortaklığın misyonunuzun diğer yönlerine erişmenizde daha iyi bir yön olabileceğine karar verebilirsiniz. İşte bu, planınızın gelecekteki kararlarınızı yönlendirmesi için değişim geçiren "canlı belge" olarak adlandırılmasının nedenidir. Belgelenmiş bir plana sahip olmak, aldığınız her kararın arkasına bir kontrol yerleştirir. Yani; "Bu karar bizi gitmek istediğimiz yöne götürecektir midir?"

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

1.3.2 Süreçteki adımlar

şekil 1.1 Sekiz stratejik iş planlaması adımları



Burada açıklanan sekiz adım sürecini okurken, kendi stratejik planınızı geliştirmeye ve kaydetmeye devam edin.

Stratejik planınız, yeni düşünceleri veya fırsatları değerlendirmenize yardımcı olan bir çerçeve sağlamaktadır. “Bu düşünce veya fırsat firmanın misyon bildirimini veya amaçlarını tamamlıyor mu?” sorusunu sorun. Firmanızın misyon ve amaçlarına uymayan iyi bir düşünce yine de ortakların bazıları veya tamamı tarafından firmanın dışında olmak üzere takibe alınabilir. Örneğin; ticari bir üretim amacıyla yeni bir ürünü hazır hale getirmek için fon tahsisi arayan bir müşteri şirketinize gelebilir. Bankalardan veya özel yatırımcılardan fon tahsisi bulmaya yardımcı olmanız istenebilir. Bu teşebbüse doğrudan katkı sağlamaya karar verirseniz, bunu şirketin dışında yapın ve bu belirlendiğinde girişim ile normal ticari koşullarda ticaret yapın. Bu ilke, her iki teşebbüsü gerçekleştirmeyi ve her birinin nasıl işlediğini bilmenizi kolay hale getirir.

Adım 1: Kendi stratejik planınızı geliştirin

Bu süreçte kendi başınıza mı hareket ediyorsunuz veya diğer insanları da dâhil edecek misiniz? Herhangi bir aileye sahip olamayan tek bir uygulayıcı (muhasebeci), stratejik planlarını kendi tercihleri, inançları ve arzuları doğrultusunda inşa edebilir. Fakat ilişki içerisinde olan ve/ya çocukları olan tek bir uygulayıcı, kişisel hedeflerden ziyade ortağı ile bağlantılı olarak hedefler belirleyecektir.

Karşılaştıkları zorluklar hakkında farklı görüşlere sahip olan birkaç iş ortağının bulunduğu yerlerde, planlama sürecinin bu tutumları uzlaştıran ve koordine eden tek bir yöntemi oluşturması gereklidir.

Eğer şirket ikinci veya üçüncü bir ofise sahip ise, o zaman her birisi sürecin çok daha karmaşık hale geldiği kendisinden sorumlu bir ortağa ve muhtemelen kendi kültürüne sahip olabilir.

Genel olarak, yeni bir firmanın kurulma aşamasında az sayıda kişinin ortak görüş ve geçmişlere sahip olması muhtemeldir; firmanın yönü hakkındaki uzlaşma nispeten kolay olacaktır. Bu durumda, yapılandırılmış, kendi-başına-yap yaklaşımı iyi sonuç verecektir. Geniş yaş aralığı anlamına gelen daha fazla sayıda ortağın ve belki de farklı bölgelerdeki birkaç ofisin bulunduğu yerlerde, 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: 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. Vaka Analizi 1.1 bu süreci göstermektedir -Ek 1.5'e bakın.

Kendi stratejik planınızı şekillendirmede cevaplarınız önemlidir. Bu, zamanla yaklaşımınızı mesleki hayatınızda şekillendirecektir. Örneğin; eğer iş geliştiricisi olduğunuza inanıyorsanız ve geniş çapta işler yapmayı istiyorsanız, kendinizin yöneticisi olduğu ve ek olarak bir yardımcı ve bir sekreter/resepsiyon görevlisinin bulunduğu bir şirketi işletmekten memnun olur musunuz? Planınızın muhtemelen füzyonları, ücret satın alımlarını, müşterilerin bölgesel farklılıklarını ve müşteri tabanlarına çapraz satış hizmetlerini içeren güçlü bir odağa sahip olması gereklidir.

Çalışma çevresinin dışındaki diğer faaliyetlere fon sağlamak için işi ve geliri kullanabilirsiniz. Bu faaliyetleri takip etmediğiniz zamanlarda eğitim, atama ve işletme metotları üzerine odaklanabilirsiniz.

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

- Kişisel: Yaşam boyu ortaklık, çocuklar, güçlü arkadaş grupları vb.
- Mesleki: İşiniz hayatınızda ne kadar önemli? Şu ana kadar hangi kariyer seçeneklerini yaptınız ve hangi yeni seçenekleri veya yönleri takip edebilirsiniz? Niteliklerinizi nasıl sürdürebilir ve/ya artırabilirsiniz? Hangi tecrübeler ihtiyacınız var?

Kişisel amaçlarınızı bilin ve onların farkında olun. Eğer firmanız kişisel hedeflerinize ulaşmanızdan sizi geri bırakıyorsa, işinizde kişisel tatminsizlik yaşamaya başlayacaksınız. Harcadığınız zaman veya çabadan dolayı içerleyebilirsiniz. Daha fazla stresli veya işi yaşamınızla başa çıkabilmek için daha az başarılı olabilirsiniz. İş hedeflerinizin ve kişisel hedeflerinizin bir birlerini tamamlaması gereklidir.

Bu alıştırmamanın amacı firmanızın kişisel, mesleki ve finansal amaçlarınızı nasıl destekleyeceğini göstermektir. Bu modülün kalan kısmında (ve kariyerinizin kalan kısmında) görüleceği gibi, planın hedeflerinize katkıda bulunduğundan emin olun. Örneğin; eğer mesleki becerilerinizin bazı yönlerinde önemli bir eksikliğe sahipseniz, bu alanda eğitim arayışına girebilirsiniz. Bu, resmi bir kurs alma ile veya belki de mevcut işinizdeki bazı hizmet içi tecrübelerle

gerçekleştirilebilir. Belki de uygun becerilere sahip bir ortak veya bir çalışan bulma ihtiyacınız olabilir. Çoğu durumlarda, mesleki bir becerideki zayıflık birçok yoldan birisi ile telafi edilebilir.

Eğer becerilerinizde eminseniz, planlarınızı büyütmek ve geliştirmek için çalışmaya devam edin. Eğer bazı önemli zayıflıkları tespit ettiyseniz, bir sonraki adım bunlara cevap vermek için anlaşılır bir planı tanımlamak olacaktır. Daha sonra, belki de altı veya on iki aylık bir zaman içerisinde, bir sonraki adımı atmak için hangi zamanın doğru olup olmadığını bileceksiniz.

Adım 2: İşletme çalışma yapısına karar verin

Tüzel kişiliğin işletimsel araç olarak seçilip seçilmediğine bakılmaksızın bir ortaklık kurmayı planlıyorsanız, potansiyel ortakların etiksel ve mesleki olarak uygun olup olmadıklarını belirlemek zorunda kalacaksınız.

Ortaklıklar çoğunlukla evliliğe benzetilir. Her ikisi de “ben”den daha fazlasını içermektedir. Her ikisi de etkili iletişim olduğunda gelişmektedir. Her ikisi 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 acılı) olan bir şeydir.

Çünkü bir ortaklığın çözülmesi, zor ve karmaşık olabilir, her iki tarafın da başlangıçtan beri haklı olduğundan emin olması gereklidir. Potansiyel bir ortakla bir meseleyi önceden gündeme getiremeyeceğinizi düşünmüyorsanız, bunu ortak olduktan sonra gündeme getirmede kendinizi daha iyi hissedecek misiniz? Tüm firmanın çalışmalarının zeminini teşkil eden bir konu (örneğin; sağlana hizmetlerin kapsamı, mesleki standartlar veya firmadaki kâr tutumu yaklaşımı) hakkında aynı fikirde olmadığınız zaman, uzun vadede anlaşmazlık ortaya çıkacaktır.

Ortaklarınızı seçmede acele etmeyin. Bir takım ortaklarla çalışmaya karar verdiğinizde, sıkı çalışın ve sık sık ve doğrudan görüşmeler yapın. Daima, kararlarınızı ve faaliyetlerinizi bir kriter üzerinde temellendirin: Firmanın ve müşterilerin çıkarına en uygun olarak.

Adım 3: Misyon, vizyon ve değerlerinizi belirleyin

Bu, birçok makalenin stratejik planlama sürecine başladıkları noktadır. Fakat bir şirketin stratejik planının Adım 1 ve Adım 2'deki temeller üzerine inşa edilmesi gereklidir.

Bu bölüm, özellikle kendi başına veya bir ortaklıkla yeni bir firmaya başlayanlar için önemlidir. Firmanın türünü belirlemede veya etkilemede başlangıç aşamasından daha iyi bir zaman olamaz.

Bir firma bir "Vizyon" ile başlar: Müşterilere ve firma ile etkileşimde olan diğer hissedarlara sağlaması beklenen tüm fayda hakkında yalın bir ifade. Vizyon bildirimini firmanın hizmetleri veya potansiyel pazarlarından ziyade firmanın etkisine değinmektedir. Tüm Vizyon belirlendikten sonra, firmanın etkisini oluşturmaya başlama tarzının daha pratik bir taslağı haline getirilebilir, bir Misyon Bildirimi ise hazırlanması gereken bir sonraki belgedir.

Diğer taraftan, bir firmadan hisse alıyorsanız, firmanın misyon bildirimini, vizyonunu ve değerlerini incelemeniz ve gerekli özen sürecinizin parçası olarak ortaklarınızın bunları gerçek hayata tatbik etmesi gereklidir.

“Bir kuruluşun misyonu o kuruluşun varlığının nedeni ve amacıdır. Firmanın topluma ne sağladığıdır. Doğru şekilde tasarlanmış misyon ifadesi, bir firmayı aynı türdeki şirketlerden ayıran temel, benzersiz amacını tanımlar ve sunulan ürünler (hizmetler de dâhil) ve hizmet verilen piyasalar bakımından firmanın çalışmalarının kapsamını belirtir.

Wheelen & Hunger 2000

Şirketinizin misyon bildirimini aşağıdakilere gönderme yapabilir:

- Müşterilere sağladığınız fayda;
- Şirketiniz tarafından verilecek hizmetlerin kısa bir listesi;
- Hedeflemeyi planladığınız müşterilerin kısa bir açıklaması;
- Başlıca piyasa alanınızın kısa bir açıklaması. Bu, şehirsiz alan, kasaba veya bir bölge gibi bazı fiziksel sınırlarla kısıtlı olabilir veya belirli bir müşteri tarzı gibi müşteri odaklı olabilir.

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

Vizyon ve Misyon tanımlandıktan sonra, uygulama (büro) bu standartlara erişmede gerekli olduğuna inandığı önemli davranış veya tutumların altını çizilmesi üzerine odaklanabilir. Bu, bir “Değerler Bildirimini” işlevidir. Değerler, muhasebe hizmetinin parçası olarak beklenen teknik etmenlerin ("bağımsızlık", "doğruluk", ve/ya "profesyonellik" gibi) ötesine gitmektedir. Onların yerine, değerler firma sahiplerinin veya çalışanlarının gelecekte sorunlar meydana geldiğinde, bu sorunlar için yaklaşımlarını yönetmede kullanacağı temel tutum ve inançları açıklamaktadırlar.

Firmada çalışan kişiler benzer bir yaklaşıma (veya değerlere) sahiptirler, o zaman çatışmaların veya etiksel ikilemlerin çözümü kolay hale gelmekle kalmayıp aynı zamanda tahmin edilebilir bir şekil almaktadır. Herhangi bir serbest muhasebe şirketi için bir Değerler Bildiriminde kullanılan tipik kelimeler aşağıdakileri içerebilir:

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

Adım 4: Stratejik amaçlarınızı tanımlayın

Anlaşılır olarak, misyon bildiriminizden gelen bazı “genel görünüm” hedefleri belirtin. Bu hedefler misyon bildiriminizin ulaşılmasındaki başarınızı değerlendirmek için kullanılmaktadır; bunlar genel olarak firma dışında açıklanmayan içsel hedeflerdir.

“Amaçlar (hedefler) planlanan faaliyetlerin son ürünleridir. Bunlar neyin ne zaman başarılacağını belirtir ve mümkünse ölçülmelidirler. Şirket hedeflerinin başarılması, şirketin misyonunun yerine getirilmesi ile sonuçlanmalıdır.”

Wheelen & Hunger 2000

Bir muhasebe şirketi bağlamında, hedefleriniz aşağıdaki gibi olabilir:

- Firmanın ilk beş yılı için içsel olarak üretilen %(XX)'lik ücret büyümesi elde etmek;
- Net kazançları yıllık olarak ortak başına (XXXX)\$ oranında artırmak;
- Yıllık kârların %(XX)'ini firmanın sermaye artırımını için yeniden yatırmak (örneğin; genişletilmiş üretkenlik için ekipman, sistem geliştirilmesi veya önemli bireysel gelişim projeleri).

Amaçlarınızın/hedeflerinizin hepsi finansal olmamalıdır. Kâr getiren ve büyüyen bir iş, talep edilen bir hizmetin sağlanmasından ve bu iş için müşteri yönünden paranın karşılığı fiyatı sağlayarak elde edilir. Bir “Şirket Karnesi” bir işi sadece finansal performansı yönünden değil, aynı zamanda örneğin müşteri memnuniyeti, firma ekibinin beceri tabanının gelişimi ve yeni ürün ve

hizmetlerin geliştirilmesindeki harcamalar gibi diğer göstergeler yönünden de değerlendirmektedir.

Hedeflerinizin büyük olasılıkla aşağıdakilere cevap vermesi gerekmektedir:

- Çalışanlarınızın eğitilmesi ve geliştirilmesi;
- Firmanızın başlıca pazar alanındaki ünü;
- Hizmetlerinizin kalitesi ve ilgililiği;
- Müşteri memnuniyeti.

Yukarıda listelenen yönlerin her biri için, performansınızdaki eğilimleri izleyebilmek için bazı araç veya göstergeleri geliştirmeniz gerekebilecektir. Bunların bazılarını anahtar müşterileriniz üzerinde odaklayabilirsiniz veya çalışanlarınız arasında düzenli bir memnuniyet anketi yapabilirsiniz.

Adım 5: Bu hedeflere ulaşma stratejilerini tanımlayın

Bazı özeli ölçülebilir hedefleri belirledikten sonra, ikinci adım bunları gerçekleştirmek için metotlar aramaktır. Bu adım hakkında yardım için Ek 1.2'deki kontrol listesine başvurun.

Bu unsur, her bir hizmetin –defter tutma, vergi danışmanlığı ve teslimi, denetim, finansal planlama ve iş geliştirme tavsiyeleri gibi- kâr sağlama, hedeflenen ücret büyümesinin payına erişme veya stratejik hedefler için katkı sağlama tarzları üzerinde odaklanmaktadır.

Burası, işin neredeyse katlanarak büyümeye başladığı yerdir. Bu şekilde, firmanın tüm yönü hakkında anahtar kişilerle (mesela mevcut ve potansiyel çalışanlar ve harici finansörler gibi) kolay bir şekilde görüşme yapabilirsiniz. Aynı zamanda, belirmeye başladıkça stratejik planınıza nasıl kaynak bulacağınız hakkında da düşünmeye başlayabilirsiniz. Abartılı arzular, süreç boyunca, sağlıklı gerçeklik dozu (finansal) ile kontrol altında tutulabilir!

Detaylı işletimsel hedeflerin amacı her bir birimdeki her bir kişiye tüm hedefin başarılmasına gerçekten katkı sağladığına dair rehberlik ve güven sağlamaktır.

Adım 6: Stratejik planınızı uygulamak için gerekli bazı sistemleri, politikaları ve faaliyetleri belirleyin

“Bir politika, stratejinin oluşturulmasını uygulanması ile birleştiren karar alma süreci için geniş bir rehberdir. Şirketler, tüm firmadaki çalışanların kararlar ve şirketin misyonunu, hedeflerini ve stratejisini destekleyen tedbirler aldıklarından emin olmak için politikalar kullanır.

Wheelen & Hunger 2000

Politikalar çalışanların faaliyetlerine olanak sağlayan fakat aynı zamanda onları sınırlayan kuralcı bildirimlerdir. Bir örnek olarak, yeni başlayan bir firmada uygulanabilen bir takım finans politikalarını gön önünde bulundurun:

- Sermaye teçhizatı satın alırken, kesin alım ile taksitle alınmış/kiralık ürünlerin bir karışımını kullanmak. Bunu yapmak, sabit varlıkların edinilmesinde yaklaşık %50'lik öz sermaye tutmayı amaçlamaktadır.
- İlk on iki ayda yöneticiye/ortaklara aylık (XXXX)\$'lık maaş ödemek, daha sonra kalan kârları süreçteki büyüyen iş düzeylerine ve firmanın borçlularına fon tahsisinde kullanmak. Nakit gereksinimi bakiyesinin banka kaynakları vasıtasıyla sağlanması gereklidir.
- Firmanın kendi çabaları ve mevcut müşterilerden gelen yönlendirmeler ile içsel olarak üretilen organik müşteri ekleme araçları vasıtasıyla büyümek.

Bir firma eğer yukarıda örnek politikaların üçünü de benimserse, bu fırsat ele geçtiğinde bu firma bir ücret parseli satın almak için ne düşünecektir ne de bunu alacak konumda olacaktır. Eğer firma farklı bir takım politikalara sahipse (örneğin; eğer üçüncü nokta müşteri sayısında ve ücret düzeylerinde hızlı büyümeyi hedeflerse), o zaman bireysel olarak üretilen büyümeye ek olarak başka bir firma ile füzyon kesin bir seçenek haline gelir.

Adım 7: Uygulama

Bir sonraki adım politikalarınızın uygulanması hakkında düşünmektir. Bu aynı zamanda listelerinizin ve notlarınızın boyutunda hızlı bir artışa neden olacaktır. Wheelen ve Hunger (2000) üç yolu tanımlamaktadır:

- Programlar: gerekli olan faaliyet ve adımlar;
- Bütçe: her bir program ile bağdaştırılan finansal bir maliyet ve muhtemelen gelir özeti ve
- Prosedürler: Tamamlanması gereken belirli faaliyetler/tedbirler.

Adım 8: Gerektiği gibi planı gözlemleyin ve düzenleyin

Planlama süreci için önemli bir unsur, şirket içerisinde alınan önlemleri özetlemek ve bu önlemlerden elde edilen sonuçları ölçmek için bazı Kilit Performans Göstergelerinin (KPG) belirlenmesidir. Bazı KPG'ler gerçek rakamlar ve bütçeler; diğerleri ise "Firmanın cari hesabında sürekli olarak minimum 10.000\$'lık bir nakit tamponuna sahip olmak istiyoruz" gibi kendi standartlarınız olabilir. Diğer KPG'ler ise uzman araştırma grupları veya firma destekleme ağıları tarafından sağlanan finansal kıyaslama gibi harici kaynaklardan gelebilir. Bu modülün ilerleyen kısımlarında bir firmanın performansını kontrol etmesi ve ölçmesi için kullanabileceği önemli KPG'lerin bir listesi bulunmaktadır.

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

Şimdi nereye?

Bu şekilde meselelerden yola çıkarak düşünme ile iki şeyi başaracaksınız:

- İlk olarak, eğer yazılı halde ise planınıza daha bağlı olacaksınız. Sadece bu doküman türünün varlığı normalde başarabilmiş olacağınız hedeflerden çok daha fazlasını başarmanız için çoğu zaman sizi cesaretlendirecektir.
- İkinci olarak ise, bazı potansiyel sorunlar üzerinden düşünerek ve bazı senaryo planlaması yaparak, çoğu zaman ilk aşamada bunlardan teğet geçebilirsiniz. Risk yönetimi kısmında listelenen faydalardan birisi (tam olarak Modül 7'de ele alınmıştır), potansiyel bir problem hakkında önceden bilgiye sahip olmak çoğunlukla bu problemi teğet geçmenize yardımcı olabilir.

Bu modülün önceki kısımlarında, planlama sürecinin çoğu zaman bir sonraki bilginin ışığında önceki kararlara geri dönmenizi gerektireceği notasına değinilmiştir. Süreçte ilerlemeyi ve ilerleme kaydettikçe de sadeleştirme ve güncelleme yaparak adımları takip etmeyi sürdürün.

Bu, aslında hiçbir zaman gerçek bir çalışma yapmadığınız anlamına gelmemektedir! Bu, yaklaşık altı ile on iki ay içerisinde, planı kontrol etmeniz ve yeni başlama noktanızı yansıtmaları için güncellenmeniz gerekeceği anlamına gelmektedir. Bu başlama noktası hedeflerinize erişmeniz için altı ay daha kısa olacaktır. Bütün bireysel istek ve hedeflerinizi yeniden gözden geçirmek veya

misyon bildirimini veya firmanın politikalarını yeniden yazmak zorunda kalmayacaksınız. Bunun yerine, sonraki altı ila yirmi aylık süreçte faaliyetlerinize yöne veren sistemleri geliştirmeye ve bütçeleri sadeleştirmeye zaman harcayacaksınız. Her zaman, her bir faaliyetin sizi hedeflerinize ve misyonunuza biraz daha yaklaştırdığını bileceksiniz. İşte bu bir stratejik plan veya bir iş planı ile alakalı olarak “canlı doküman” tabiri ile kastedilen şeydir.

1.4 Müşterilerle etkili iletişim için planlama

Firmalar becerileri ve zamanı kullanarak ve daha sonra müşteriler ile sonuçları ve faydaları görüşerek geniş çapta soyut ürün meydana getirmektedir. Açık olarak, diğer insanlarla etkili bir şekilde mübâzeret bir muhasebe firmasında çekirdek bir beceridir. Bu bölüm, mesleki hayatınızda karşılaştığınız kişilerle kaliteli ilişkiler inşa etmek için bir araya gelen unsurlar üzerinde durmaktadır.

1.4.1 Nesilsel çeşitlilik zorlukları

Sosyal eleştirilenler belirli grup insanların oldukça geniş çapta farklılık gösteren isteklere ve güdülere sahip olduklarını kaydetmektedir. Bu nedenden dolayı, etkili iletişim her nesil için anahtar motive etme unsurlarına cevap vermede belirli bir mesajın nasıl sunulacağını öğrenmenizi gerektirmektedir. Serbest muhasebeciler için bu farklılıkların farkında olunması önemlidir: Müşterileriniz ve personeliniz birden fazla jenerasyondan oluşmaktadır. 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 arasındaki nesilsel çeşitliliğe daha detaylı bir şekilde Modül 4’te cevap verilmiştir.

Çalışanlarınız sizden nasıl farklı düşünüyor

Bireyler olarak, herkes yetiştirilme tarzına ve yaşadığı zamana göre şekillenmektedir. Bir ulusun tarihindeki önemli aşamaların farklı zamanlardaki insanların görüşlerini nasıl şekillendirebileceğini göz önünde bulundurun: Savaş zamanı ile ilişkilendirilebilen tehlike veya masraftan kaçınma; ekonomik faaliyetteki uzun süre ilerlemelerden kaynaklanan güven ve endişesiz tutumlar veya ekonomik zorluk zamanlarında birçok ülkenin karşı karşıya geldiği 2008-2009’da olduğu gibi muhtemel belirsizlik durumu. Bu zamanlarda yaşamış insanlar bu zamanların ihtiyaç ve fırsatları ile tutarlı olan belirli bir düşünce yapısını benimseyeceklerdir ve bu yapılar bir ömür boyu sürebilmektedir ve bu kişilerin günlük karar ve faaliyetlerinin temelini teşkil edecektir.

“Bu kişilerin bir firmaya katılmada ana nedenleri; kariyer geliştirme fırsatları, maaşlı personel/tatil zamanı ve maaştır-şu sırada.... Çok yönlü bir nesil.”

Dennis 2006

“Bileşik Krallık’ın en iyi 60 muhasebe şirketi ile karşılaştırıldığında, Firma yaklaşık %10 olan çok az bir yıpranma oranına sahiptir.”

Perry 2008

“Yeni işe almalar genel olarak iki yıldan az sürmektedir ve küçük şirketler yıllık olarak iş güçlerinin yaklaşık onda birini kaybetmektedir... Diğer işe alanlar ise artık küçük CPA (Yeminli Mali Müşavirlik) şirketleri için muhasebeci almaya bile çalışmadıklarını teyit etmektedirler.

Tarasco & Damato 2006

Muhasebe şirketleri için personel devri önemli bir konudur; bu konu ve çalışan zihniyetinin anlaşılması Modül 4’te ele alınmıştır.

Çekirdek değerler

Bir “En İyi Uygulama” yaklaşımı, şirketteki tüm personel tarafından becerilerin kullanılması ve karşılıklı saygı üzerine bina edilen iş ilişkilerinin canlandırılması etrafında toplanmaktadır.

Liderlerin dürüstlüğü ve tutarlılığı, iyi çalışma için tanınma ve övgü, beceri geliştirme ve iş çeşitliliği gibi bazı güdüleyiciler hangi nesli temsil ettiğine bakılmaksızın tüm çalışan ve ortaklar için önemli olacaktır. Bir şirketin liderleri bu çekirdek değerleri gösterdiklerinde, diğer ortaklar, çalışanlar, müşteriler ve sağlayıcılar kendilerini yönlendiren bu kişiler için derin bir saygı hissedeceklerdir.

Bir örnek olarak, birçok kişinin işe alınması, işte tutulması veya motivasyonu için stratejilerin bütünlüğü ile alakalı olduklarından aşağıdaki soruları göz önünde bulundurun:

- Bir yöneticinin herhangi bir çalışanın performansında önemli olumsuz etmeni belirtmez veya tanımlamazsa, iş değerlendirme tartışmalarının veya kariyer planlamanın değeri ne olur? Zamana bağlı olarak bir veya diğer taraf için rahatsız edici olmasına rağmen, açık iletişim esastır. Doğal olarak, çalışma ilişkilerini sorunsuz sürdürmek için olumsuz yorumların hassas bir şekilde yapılması gereklidir.

- Çekirdek değerlerin uygulanmasında tutarlı mısınız? Eğer tüm insanlara adil bir şekilde davranılmazsa, ekibiniz bu çekirdek değerlere herhangi bir saygı göstermeyecektir.
- Müstakbel bir çalışana bir konumun veya görev rolünün yanlış olarak açıklanması etik bir davranış mıdır? Sonuç, yeni çalışanın konumu kendisine ima edilenden daha az ilgi çekici bulması, inancının yitirilmesi ve işveren ile işçi arasındaki güveninin azalması şeklindedir. Firma için zaman ve para bakımından önemli bir maliyet anlamına gelen istifaya veya yeniden işe alma sürecine neden olması muhtemeldir. Aynı zamanda, geçmişinde ya çok kısa süreli bir işe sahip olarak ya da diğer tüm işverenlere karşı daha şüpheli bir tavır alarak çalışan da bedel ödemektedir.

Saygı üzerine inşa edilen birkaç çekirdek değer, şirketinizde yer alan çalışanlarla tüm münasebetlerinizin zeminini teşkil edecektir. Bu yerinde temel ile farklı nesillerden çalışanlarla bir takım teşvik veya iletişim metotları kullanabilirsiniz. Bu şekilde, yüksek kaliteli müşteri hizmetleri vermek için firmanızda çalışan tüm insanların kabiliyetini ve sadakatini etkili bir şekilde kullanabilirsiniz.

1.4.2 Müşterilerin algıları

Sosyal ve teknolojik değişimler eş zamanlı olarak müşterinin tutumlarında değişikliklere neden olacaktır ve bu değişiklikleri yansıtacaktır. Bunun etkisini şüphesiz olarak şirketinizin birçok yönünde fark edeceksiniz. Modül 5, teknolojinin günümüzün muhasebesinin tüm yönlerini nasıl etkilediği incelemektedir.

Müşteriler hızlı hizmet ve hızlı iş döngüsü beklemektedir. Faks makinelerinin çıkması ticaretin hızında önemli bir değişiklik oluşmasında rol oynamıştır. Özellikle uluslararası gönderilen belgelerin artık alıcılara ulaşması günler veya haftalar almamaktadır. Bu etmen tek başına iletişim sürecinde köklü bir yeniden düşünüşe neden olmuştur. Belirli bir durumun şu anda ele alınabileceği beklentisini oluşturmuştur.

- Özellikle dosyaların veya belgelerin kilitlenmesi veya sıkıştırılması için PDF ve/ya zip teknolojisi ile birleştirildiğinde, elektronik postanın hızlı bir şekilde benimsenmesi bu eğilimi hızlandırılmıştır. 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 veya işte veya iş dışında olsun doğrudan erişilebilir hale getirmektedir. Teknolojinin ilerlemesindeki hızlı genişleme, müşteriler

arasında dakikalar içerisinde olmasa bile bir kaç saat zarfında herhangi bir problemin "doğru kişiye" (muhasibecim, denetçim, iş liderim) yönlendirilebileceği beklentisini oluşturmuştur. Cevaplar aranabilir ve verilebilir. Problemler çözülebilir. Danışmanların müşterilerin ihtiyacı olduğu her anda hazır olmaları beklenmektedir.

- İnsanlar cevap beklemek için çok sabırlı değildirler. Bilgisayar ve yazılım satışı endüstrileri, bilginin "bir tuşa bakmak" hızında sağlanabileceğinin beklentisini oluşturmuştur. Bazı veriler girmeyi veya kalite veya makul olma veya doğruluk için girdinin görüntülenme ihtiyacını hesaba katmayın.

Bu etmenler müşterilerin çalışmanın hızlı ve düşük maliyetli olarak yapılmasını beklemelerine neden olmuştur. Sadece bununla kalmamakta ve müşterilerin hataları veya yanlış hesaplamaları affetme olasılıkları çok azdır. Müşteriler hızlı geri dönüşü, hatasız başarıyı en az fiyatla beklemektedir.

Bu nedenden dolayı, firmaların ilgili teknolojiyi benimsemeleri, ardından özelliklerini ve sınırlılıklarını öğrenmeleri gereklidir. 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 firmaların çalışanlarını eğitmeleri gereklidir. Kişisel yaşamınızın birçok yönü gibi, bu dengeleyici bir faaliyettir.

1.4.3 İnternet ile bilginin "değerinin düşürülmesi"

Devlet departmanlarını ve ajanlarını da içeren gittikçe artan sayıda kuruluş internet sitelerine önemli miktarlarda işlenmemiş bilgiler koymaktadır. Özellikle bu bilgilerin iletilmesinde bir "toplum yararının" olduğu düşünülüyorsa, bu bilgilerin çoğu ücretsizdir. Ünlü ve güvenilir sitelerden kaliteli bilgi arama işi kullanıcıların sorumluluğudur.

Bu kolay erişim bazı müşterilerin kendileri için bilgi arayışına gireceği ve kendi işlerindeki sorunları kendilerinin çözeceği ve/ya vergilemeye veya diğer ihtiyaçlara uyum sağlayacakları anlamına gelmektedir. 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.

Muhasibeciler müşterilerine tavsiye vermeleri için ücret talep etmektedir. Tavsiye bilgiye (bazı müşterilerin internetten ücretsiz olarak bulabileceği) dayanmaktadır ve bu tavsiye müşterinin özel durumu ile alakalıdır. Sonuç olarak, muhasibecilerin müşteri için değer katmaya odaklanması (sadece bilgi

değil aynı zamanda fayda sağlanması) ve sürekli olarak tasarrufları, hizmetlerinin yansıttığı güvenlik ve güveni yeniden satması gerekmektedir.

1.4.4 Daha fazla müşteri hareketliliğinden kaynaklanan zorluklar

Bilgiye erişimin hızlı yanıt talebi ile kombinasyonu daha iyi eğitilmiş müşterilerin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır (veya en azından müşterileri iyi eğitim aldıklarına inandırmaya). Böylesi müşteriler muhasebecilerinden kaynaklanabilecek hataları veya yetersiz hizmeti affetmemektedir. Bu nedenden dolayı, bu müşteriler yakınmaya veya hatta mesleki yetersizliği veya ihmali öne sürmeye daha yatkın olabilirler.

En azından, hizmetin bazı yönlerinden memnun değillerse, bir muhasebe şirketi ile devam etmeye daha az isteklidir. Müşterilerin uzun süre tutulması şu anda hiç olmadığı kadar fazla dikkat istemektedir.

1.5 Şirketinizin çeşitli işlevleri için planların geliştirilmesi

Tüm stratejik planınızın parçası olarak, bu bölüm aşağıdaki işlevler için daha detaylı planların nasıl geliştirileceğine dair ayrıntıları açıklamaktadır:

- Hizmetin verilmesi;
- Risk yönetimi ve riskin azaltılması;
- Personel;
- Pazarlama ve Satış;
- Teknoloji;
- Yönetim ve
- Farklı planların başarılması için gerekli olan finansal işlemler veya kaynakların bütünleştirilmesi için finans veya bütçe.

1.5.1 Hizmet verme planı

Bu planın şirketiniz tarafından sağlanan hizmetlerin kapsamını açık bir şekilde belirtmesi gereklidir. Önemli olduğu gibi, aynı zamanda şirketin sunmadığı hizmetleri nasıl ele alacağını da açıklaması gereklidir: Müşterilerin başka bir kuruluşu yönlendirilip yönlendirilmeyeceği veya müşterilerin gerekli hizmet için basit bir şekilde başka bir sağlayıcı bulmasının söylenilip söylenilmeyeceği.

Hizmet verme planının gerekli mesleki gelişim miktarını ve bunun geniş ölçüde şirket içi olarak mı veya firmanın dışında bir kursa devam ederek mi sağlanacağını da içermesi gereklidir.

Planın, şirketin kendi sistemlerine ve prosedürlerine yaklaşımını açıklaması gereklidir. İyi belgelenmiş ve güncel sistem ve prosedürler hizmetlerin etkili bir şekilde verilmesi için şarttır. Sistem ve prosedürler de sağlam ve nitelikli bir hizmet vermek için gerekli minimum (ideal olarak en iyi uygulama) adımları belirtmektedir. Anlaşılır, iyi belgelenmiş sistemler bir görevin yerine getirilmesi için gerekli zaman ve emek 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 şirketteki tüm mesleki çalışmayı etkileyebilmelerini sağlar.

Her firmanın, firmada kullanılan belge ve prosedürlerde yapılan herhangi bir genişletilmeleri veya güncellemeleri takip edecek bir “şampiyona” sahip olması gereklidir. Bu kişinin, belgeleri emin bir şekilde güncellemesi ve bunlarda değişiklik yapması ve ardından çalışanların ve ortakların bunları kullandığından emin olması için yetkiye sahip olması ve tüm ortaklık tarafından desteklenmesi gereklidir. Bu aynı zamanda bazı teknoloji yardımı da gerektirebilir: Örneğin; asıl belgelerin bir bilgisayar sisteminde korunaklı bir klasörde saklanması gerekli olabilir, bu nedenden dolayı, tüm belgeler erişilebilir ve okunabilir olmalı fakat değiştirilebilir olmamalıdır (Modül 5’e bakın).

Ara sıra, firma içerisindeki önemli bir iş akışının değiştirilmesi gerekebilir: Yeni bir muhasebe standardı mevcut sürecin geniş çaplı olarak yeniden tasarlanmasını gerekli kılabilir. Bazen, yeni bir yazılım ürününün uygulamaya geçirilmesi yeni bir sürecin tanımlanmasını gerektirebilir. Bu başlıca değişiklikler her gerekli olduğunda, belirli bir süreci bütün olarak yeniden tasarlama fırsatını kaçırmayın. Bunu gerçekleştirme, süreci mesleki kalitede uzlaşma sağlamadan basit ve dolaysız tutar. Doğal olarak, bir prosedürde değişiklik yapıldığında, tüm personelin uygun bir şekilde (örneğin; eğitim ile veya açıklayıcı bir bildiri yoluyla) değişiklikten haberdar edilmesi gereklidir.

Hizmet verme planının tüm kurumsal yapıyı etkileyebileceğini unutmayın. Bazen, bir şirketteki bir bölüm veya ekip o kadar büyük olabilir ki kuruluşun tüm yapısını etkileyebilirler. Böylesi bir durumda, hizmet verme planının gözden geçirilmesi ve gerekli ise değişikliği yansıtması için değiştirilmesi gerekecektir.

1.5.2 Risk yönetimi ve riskin azaltılması;

Bir risk yönetimi planının geliştirilmesi hakkında bilgi edinmek için Bölüm 1.6’ “Firmanızda Bir Risk Yönetimi Anlayışının İnşa Edilmesi” kısmına bakın. Modül 7 firmadaki risk yönetimi stratejileri (Bölüm 7.3) ve iş sürekliliği planlaması (Bölüm 5.12 ve Bölüm 7.6) hakkında özel rehberlik sağlamaktadır.

1.5.3 İnsan kaynakları planı

İnsan kaynakları planı hizmet verme planı ile birleştirilmelidir, sonuçta, şirket tarafından verilen hizmetleri verenler insanlardır. Bu yüzden, personel planının en sekiz aylık zaman dilimi için gerekli çalışanların sayısını ve beceri tabanlarını tahmin etmeye çalışması gereklidir. Eğer firma en sekiz aydan ileriki zaman dilimini düşünüyorsa, çok daha fazla tahmin çalışması gereklidir. Hangi hizmetlerin güçlü bir şekilde büyümesi ve hangilerinin azalması umuluyor? Personel firmanın bir kısmında başka bir kısma taşınabilir mi? Eğer öyleyse, herhangi bir yeniden eğitim gerekli mi? Çalışanları güncel ve etkili konumda tutmak için hangi sürekli eğitimler gerekli? Gelecekteki başarı için en önemli olabilecek anahtar kişileri firma nasıl tutabilir? Tüm bu sorular iki planı bütünleştirmede yardımcı olabilir.

Planın Ek 1.4'te belirtilen meselelere cevap vermesi gereklidir. Daha fazla bilgi için Modül 4'e de bakın.

Bir firmanın bu listeye ihtiyaçlarına ve kültürüne göre kesinlikle başka maddeleri de eklemesi gereklidir.

1.5.4 Pazarlama ve satış planı;

Stratejik planınızda tanımlanan konuma erişmeniz için, pazarlama planınızın mevcut konumunuzdan (örneğin; müşterinin olmadığı veya olası yanlış müşterilerin olduğu) itibaren harekete geçmeniz için gerekli olan adımları tanımlaması gereklidir. Pazarlama planınızın anahtar unsurları aşağıdakileri içermelidir:

- Misyon bildiriminiz ve firmanızın vizyonu;
- Pazarlama hedeflerinize ve bunların misyon bildiriminizi nasıl tamamladığına dair kısa bir bildirim;
- Pazarlama programınız ve herhangi bir kilometre taşı faaliyetleri için zaman çizelgeleri;
- İçsel ve dışsal olarak kullanılması gerekli olan pazarlama stratejileri ve
- Pazarlama planınızın başarılı olması için gerekli kaynaklar (fiziksel kaynaklar ve artı olarak maliyetler).

Normalde, pazarlama faaliyetlerinizin birkaç hedefin birisi üzerine odaklanması gereklidir. Öncelikli bir hedefe sahip olmanıza rağmen (örneğin; ücretlerde belirli bir büyüme oranı veya belirli bir endüstri kesiminden yeni müşterileri hedefleme gibi), diğer hedefler ile de karşılıklı olarak dışlayıcı değildir. Pazarlama hedefleriniz aşağıdaki gibi olabilir:

- Firmanız için piyasa farkındalığı oluşturmak;
- Marka kimliğinizin oluşturulması;
- Müşteri tabanınızın sadeleştirilmesi;
- Yeni müşteriler kazanmak ve/ya
- Mevcut müşterilere yeni hizmetler sunarak ücret tabanınızı büyötmek.

Birçok şirket için, odak noktası son iki hedef üzerinde olacak ve piyasa farkındalığı ve marka kimliği alanları fazla veya ikincil fayda olarak görölecektir. Bunlar bir takım reklamlarla elde edilebilecek net ve ölçölebilir sonuçlardır.

- Yeni müşteriler kazanmak ve ücret tabanınızı artırmak için tasarlanan pazarlama stratejisi bazı içsel ve dışsal pazarlama stratejilerini kullanacaktır. Dışsal olanlar firmanıza yeni müşteriler getiren stratejilerdir. Tipik dışsal stratejiler aşağıdakileri içermektedir: Müşteri yönlendiriciler;
- Mesleki veya toplumsal kuruluş üyelikleri;
- Mesleki ağ yönlendiricileri;
- Sözlü anlaşmalar;
- Müşteriler, yönlendirme ağı üyeleri ve potansiyel müşteriler için işlevleri yerine getirmek;
- Reklam ve diğer araçlar
- Seminerler;
- Telefon rehberlerinde ilan verme;
- Bültenlerdeki makale ve baş yazılar;
- İnternet sitesi reklamları ve
- Profesyonel birliğiniz vasıtasıyla yönlendirmeler.

İçsel stratejiler mevcut müşterilerinizden gelen ücret tabanlarınızı artırır. Bunu başarmak için üç ana yol vardır:

- Mevcut hizmetlerin mevcut müşterilerce kullanımının artması;
- Mevcut müşteri tabanınız için yeni hizmetlerin başlatılması ve
- Artırılmış ücretlendirme oranları

Odağınızın nerede bulunacağına ve bunu pazarlama planınızın neresinde yansıttığına karar verin. Fakat tüm planlarla alakalı olarak, odağın her bir kişinin planı uygulamak için yapacağı iş üzerinde olması gereklidir. Örneğin; pazarlama planınız aşağıdakileri belirtebilir: “Gayrimenkul planlamalarını ve emeklilik stratejilerini tartışmak için mevcut tüm iş müşterileri ile iletişim kuracağız.” Her bir ortak ve yönetici yıllık muhasebe incelemesinde bu konuyu uygun müşteriler ile tartışmadığı sürece, bu bildirim değeri yoktur.

Pazarlama bazen bir muhasebecinin faaliyetlerinden uzak olarak görünmektedir. Tam tersine olarak, pazarlama her muhasebecinin işinin ayrılmaz bir parçasıdır. Profesyonel bir iş çıkartın ve daha sonra kendileri için elde ettiğiniz faydalardan müşterilerinizi ve diğer müşterileri haberdar edin. Bunun mevcut müşterilerle birlikte basit (ve kârlı) bir süreç olması gereklidir; bu geniş tartışmanın parçası olarak bir veya iki soru sormak kadar basit olabilir. Yukarıdaki örnekte, mesele şu şekilde gündeme getirilebilir: “İşler şu anda çok iyi gidiyor fakat emekli olduğunuzda yapmak istediğiniz şeyleri gerçekleştirmek için yeterli tasarrufa sahip misiniz? İşin satılmasında size yardımcı olabiliriz ve emeklilik planınızın ve tasarruflarınızın yeterliliğine bakabiliriz.”

Pazarlama planınızı geliştirmek için Ek 1.3’teki şablonu kullanın. Stratejik hedeflerinize ulaşmak için, planın hedef ve stratejileri içerdiğinden emin olun. Size yardımcı olması için, şablonda zaten birkaç örneğe yer verilmiştir. (Şablonu kullanmak için ayırabilir veya fotokopi çekebilirsiniz.) Ek 1.5’teki Vaka Analizi 1.2 bir firmanın hizmetlerini müşterilerine pazarlama yollarının nasıl geliştirileceğini göstermektedir.

Pazarlama Metotları

Her bir promosyonun planlanması hakkında önemli miktarda ve materyallerin hazırlanması için de bundan daha fazla zaman harcamanız gerekebilir. Amacı aklınızda tutun: müşteriden veya muhtemel müşteriden ne yapmasını istiyorsunuz?

Bazı fikirler şunlardır.

- 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. Tüm ortakların bunu müşterileriyle düzenli işlerinin bir parçası olarak yaptıklarından emin olun.

- Şirketin verdiği hizmetlerin faydalarını gördüklerinden ve hizmetin pürüzsüz bir şekilde verildiğinden emin olmak için, her bir müşteri ile yeni hizmet verilirken konuşun. Genellikle, bir ortak tarafından müşterinin tesislerine yapılan bir ziyaret ilave muhasebe hizmetleri için bir ihtiyacı tanımlar.
- Ortakların proaktif olduklarını düşündüren “iyi hisset” türünde promosyonlar yapılarak çok fazla para israf edilebilir. Çok daha iyi bir yaklaşım belirli bir hizmet promosyonu yapmak ve doğrudan geri besleme üretmektir.
- Her durumda müşterinin kimliğinin ve detaylarının maskelendiğinden ve gizli kaldığından emin olun.
- Onlardan harekete geçmelerini istediğiniz açık mı? İyi hazırlanmış bir mektup veya broşür, eğer müşteriyi veya beklenen müşteriyi kararsız bırakıyorsa, israf edilmiş olabilir. İyi bir promosyon eseri, ilgi çekmeli de daha sonra harekete geçmeyi teşvik etmelidir. Promosyon materyalinizde açık bir dil kullanın.
- Maliyeti ve yanıtı ölçün. İşe yaramayan yaklaşımdan kaçının ve işe yarayanlara odaklanın. Promosyonlar için çok sayıda iyi fikre sahip olabilirsiniz, bundan dolayı bunlardan bazılarını test etmek konusunda rahat olun. Tepki başına maliyete, yeni satış başına maliyete ve araştırmadan satışa dönüş oranına bakın.

Çok fazla müşteri odaklanmasının farkında olun

Müşterilerinize daha fazla iş satıyor olmanız genellikle iyi bir şey olsa da, eğer yalnızca bir tek müşteri şirketinizin içinde ağırlıklı paya sahipse, potansiyel bir risk vardır. Eğer müşteri şirketi bırakıp başka bir şirketle çalışmaya başlarsa, şirket önemli bir ticari riske maruz kalır. Çok fazla çalışandan, çok fazla ofis alanından ve çok yüksek genel masraf yapısından bıkebilirsiniz. Bunlar hızlı bir şekilde karlılığı etkileyebilir, çünkü bu türdeki maliyetlerden bazılarını düşürmek zor olabilir.

1.5.5 Teknoloji Planı

Şirketiniz için bir teknoloji stratejisi geliştirmeyi düşünürken daha fazla bilgi için Modül 5'e bakınız.

1.5.6 Yönetim Planı

İyi yönetim her şirket için gereklidir – çalışanlarınızın yeteneklerine ve mümkünse ilgi alanlarına uygun roller verin. Organizasyon, düzen ve sürece

yönelik güçlü eğilime sahip bir ortak, yönetim alanında rol almak için ideal olarak yerleştirilmiş olacaktır. Görevine bağlı bir “genel müdür” veya eşdeğer konum için yeterli büyüklükte olmayan küçük şirketler için yönetim veya idare rollerinin ortaklar veya kıdemli çalışanlar arasında tahsis edilmesi uygun bir modeldir.

İlgili tedarik kaynaklarının yerinde olması, ofisin küçük tedarik ihtiyaçlarının etkili ve kontrollü bir yolla yapılması, çalışanlara ve tedarikçilere tahmin edilebilir ve doğru bir biçimde ödeme yapılması, maaşlı çalışanların rollerini yerine getirebilmeleri için tüm personelin, donanımın ve diğer kaynakların gerekli olduğunda hazır olması ve müşterilere fatura gönderilmesi ve firmanın ticaret koşullarına göre ödeme yapmaları sağlanarak şirketin sorunsuz olarak çalışmasına yardımcı olacak konulara yönelik ihtiyaçlara duyar.

Şirketler değiştikçe, yönetim ihtiyaçları da değişecektir. Her bir ilave kişi bir masa, bir sandalye, bir bilgisayar, bazı yazılım lisansları ve benzeri gibi kaynaklara ihtiyaç duyacaktır. Birisinin ofis alanının tahsis edilmesi ve kullanılması hakkında düşünmesi gerekecektir. Şirket ücretli uzman takımları oluşturmaya başlayabilir. Daha fazla ortak eklenebilir. Müşteriler için daha fazla fatura ve daha fazla fiş işleme alınacaktır. Müşteriler için aylık ödeme planlarının getirilmesi gibi değişen faturalama düzenlemeleri yönetim takımı tarafından yapılan işlem hacimlerini değiştirecektir.

Bu şekildeki her türlü değişim, şirketin yönetimi üzerinde farklı bir baskıya ve böylece periyodik olarak kıdemli personel arasındaki rollerin tahsis edilmesine neden olur. Zaman zaman, temel politikaların (örneğin şirket adına kimin mal satın alabileceği hakkındaki sınırlamalar veya harcamayla için yapılan yetki devri) gözden geçirilmesi gerekecektir. Eğer küçük bir şirket yönetim ortağının çok fazla çalışılan saat kaybetmeye başladığı kadar büyük bir hale gelmişse, bir yönetim müdürünün veya genel müdürün işe alınması yapılmaya değer bir yatırım olacaktır.

1.5.7 Finans, plan veya bütçe

Gerçekte bir şirkette alınan her kararın finansal bir sonucu olacaktır ve bunlar bütçede veya mali planda yansıtılacaktır.

Yukarıda tanımlanan her türlü bireysel planın kendi bütçesi olmalıdır veya bütçe işlemleri şirket çapındaki genel bütçe içerisinde ele alınabilir. Bir bütçe, bir şirketin eylemleri ve planları için önceden ve gerçekçi olarak öncelik sıralaması yapmasına imkân tanır. Bütçe sizin bu türdeki baskıları kontrol altında tutmanıza yardımcı olacaktır:

- Ortakların önemli bir bölgesel gazetede her gün çeyrek sayfa bir reklam görmesi onları iyi hissettirebilir, ama yatırımın verimliliği değerlendirilmelidir.
- Şirketinizin prestijli yerlerdeki lüks ofislerde çalışması müşterilerinizi etkileyebilir, ama gerekli fazla ücret oranları şirketinizin pazar dışına çıkarabilir.
- Çalışanların tümü bir ücret artışı veya promosyon isteyebilir, ama aynı zamanda onların ücret hedefleri veya fazla ücret üzerindeki etkiyi anlamaları da gereklidir.
- Çalışanlar, günlük işlerinde en son elektronik cihazları kullanmak isteyebilir, ama her bir uygulamanın şirketinin etkinliğine ve gelir esasına katkı yapması gereklidir.

Bir bütçe veya finansal plan her bir karar için ticari disiplin uygular ve günlük faaliyetler üzerinde kontrol uygular. Aynı zamanda kişi başına çalışılan saat veya kişi veya takım başına bir gelir hedefi gibi motive edici hedefler belirler. Pek çok şirket, gelir için bireysel bütçeler yerine takım bütçeleri kullanmak yönünde hareket ediyor. Ancak bir takım bütçesi içerisinde bile, tüm personel genel yapıya adil şekilde katkıda bulunmalıdır. “Üretim” veya “gelir” hedefine ulaşılması, daha sonra bazı veya tüm personele ödenen teşvik olarak görülebilir.

Bütçe süreçleri zamanla şirket genişledikçe ve çeşitlendikçe gelişim gösterebilir. Küçük bir şirkette, bir ortak diğer ortakların otomatik olarak kabul edeceği ve benimseyeceği gerçekçi bir bütçe hazırlanması için sorumluluk alabilir. Daha büyük firmalar, bütçeyi düzenlerken bütçeyi kullanan herkesin gerçekçi hedefler geliştirilmesinde kendilerinin de dâhil olduğunu hissetmelerini sağlamak için anahtar çalışanları (örneğin teknoloji ve insan kaynakları uzmanları) ve başlıca hizmet alanlarından ilave ortakları dâhil etme ihtiyacı duyacaklardır. Bu ekstra seviyedeki danışma daha fazla zaman alır ve biraz diplomasi gerektirebilir.

1.5.8 Planların ne zaman değişmesi gerektiğinin değerlendirilmesi

Ortaklar, özellikle de yönetim rollerini kabul edenler, sürekli olarak dâhili sistemlerin etkinliğini izlemeli ve bir şeyin eksik olduğuna işaret eden uyarıları aramalıdır. Bu göstergeler ölçülebilir veya teknik (örneğin telefon hatları üzerindeki yük veya bir telefon sistemi) veya biraz daha sübjektif (örneğin bir politika veya prosedür hakkında daha fazla şikâyet hissedilmesi) olabilirler. Bu uyarı işaretleri bazı eylemleri harekete geçirmelidir. Eğer gerçek bir sorun varsa, bu durumda ortaklar mümkün olduğunca hızlı olarak daha yeni bir çözüm için yol gösterme ihtiyacı duyarlar.

Değişim ihtiyacı değerlendirilirken, bazı araçlar kullanılabilir: yıllık veya yarı yıllık ortakların geri çekilmesi, ana işlemler üzerindeki trafik hesabı, geri dönüş zamanı veya organizasyon ortamı anlayışı gibi kıyaslamaların veya hedeflerin kullanılması. Her biri incelenen problemin türüne bağlı olarak geçerlidir. Doğru göstergeyi veya aracı seçin, problem için kapsamlı bir inceleme başlatın ve sonra en iyi çözümü uygulayın. Ortak olarak rolünüz, şirketinizin profesyonel yönlerinin yanı sıra yönetime de yol göstermenizi gerektirir.

Bireylerin yeteneklerini etkin bir biçimde kullanın. Ortaklar ve kıdemli muhasebe çalışanları mümkün olduğunda en iyi ücret kazanan rollerde kullanılır. Bu, gelirin şirketi yönetmek için gerekli olan kaliteli uzmanların ücretlerini uygun bir şekilde ödemesini sağlar. Nispeten küçük şirketlerde, rutin işlem süreçlerini yerine getiren yardımcılarının yanı sıra, ortaklar da yönetim fonksiyonlarına dâhil olabilirler. Böylece, küçük bir şirketteki yönetici bir ortak, yönetim müdürü veya bir IT müdürü yerine, yönetici bir yardımcı veya bir IT görevlisine sahip olabilir.

1.6 Şirketinizde bir risk yönetim davranışı kurmak

Bazı riskler, ortaya çıkarlarsa, sadece rahatsız edici olmayabilirler; diğerleri şirketinizin yaşayabilirliğini de tehdit edebilirler veya tüm kişisel varlıklarınızı kaybetmenize neden olabilirler. Etkin risk yönetimi her bir riski veya onun etkisini kontrol etmenize ve umut edilir ki gidermenize yardımcı olur. Herhangi bir firmanın alabileceği en açık önlem, herhangi bir yeni müşteri ile iş yapmak konusunda anlaşmadan önce dikkatli bir biçimde müşteriyi incelemektir.

Risk yönetimi Modül 7'de tam olarak tartışılmıştır. Burada, sizin ve çalışanlarınızın şirket içerisindeki günlük eylemleri şekillendirmek için risk yönetimi anlayışını nasıl kabul edebileceği gösterilmiştir.

1.6.1 Başarılı risk yönetimi için on adım

Kaliteli bir işe alma süreci ile başlayın

İşe alma süreciniz yüksek kaliteli, güvenilir ve dürüst çalışanları çekmelidir. Kısa listedeki adayların referanslarını izlemeye alın ve kontrol edin. Her türlü iş teklifi, akademik, profesyonel ve referans kayıtlarının tatminkâr biçimde doğrulanmasına şartına bağlı olmalıdır.

Çalışanların uyumu şekilde eğitim aldığından emin olun.

İyi eğitim programları çalışanlara yeterli teknik yetenekleri verir, onları yüksek kalitede işler teslim etmelerini gösterir, gerekli iletişim yeteneklerini tanımlar ve müşterilerle ve takım üyeleriyle ilgilenirken profesyonel bir yaklaşım ihtiyacını güçlendirir.

Yetenek seviyelerini aşan görevler için yetki devri yapmayın.

Bir şirketin sürekli olarak gelişimini mümkün kılmak için yetki devri gereklidir. İyi yetki devri, görevlerin ancak bunları yapabilecek olan çalışanlara devredilmesini gözetir. İyi bir yetki devri, her bir çalışanın profesyonel yeteneklerini yavaş yavaş genişletecektir; ortak veya yönetici çalışanlara bu işin yeni veya bilinmeyen yönleri hakkında yönlendirme yapmalıdır.

Çalışanların sistemler ve prosedürlerden haberdar olduklarından emin olun.

Uygun sistemler olmaksızın, takımınız çalışabilecekleri açık ve özlü kılavuzlara sahip olamaz. Bu, zamanla mesleki itibarınızı riske etmenize ve müşterilerinizin güvenini kaybetmenize neden olabilir. Sistemleriniz kalite kontrolünüzdür.

Sistemdeki zayıflıkları veya problemleri tanımlamak için bir prosedüre sahip olun.

Takımınızın her bir üyesi sistemdeki her türlü zayıflığı bulmaya çalışmalıdır. Bir eksiklik, zayıflık veya problem tanımlandığı zaman, bununla ilgili olan ve karar verecek olan şirket müdürüne veya ilgili ortağa bildirilmelidir.

Uygun inceleme süreçleri kullanın

Tüm tamamlanan görevleri incelemeye karar verin, bu orta düzeyli ve yeni mezun çalışanlar için gerekli olduğu kadar kıdemli çalışanlar ve ortaklar için de gereklidir. Herkes hata yapar ve ortaya çıkan problemlerden kaçınmanın en iyi yolu, uygun bir inceleme sistemine sahip olmaktır. Bu, ikinci bir çift gözün tüm işi incelemesine ve hataların tanımlanmasına ve doğru olmayan materyalin ofisten çıkmasından önce düzeltilmesine imkân tanır.

Ücret esasınızda yeterli bir farkı koruyun.

Herkesin ideal müşteri hakkında fikirleri vardır: şirketin hizmetlerini geniş bir ölçüde kullanan, ücrete direnmeyen ve çalışılması hoş. Şirketiniz bu müşteriler etrafında olmalıdır.

Her şirketin daha geniş müşterilere de sahip olacaktır. Ancak, eğer tek bir müşteri veya küçük bir müşteri grubu ücret esasınızda baskın ise, dikkatli olmalısınız. Risk, şirketinizin kaynak temelini küçük bir grup müşteri etrafına inşa etmenizdir. Eğer herhangi bir nedenle ayrılırlarsa, şirketiniz riske maruz kalabilir. Açıkça, tek bir müşterinin müşteri temelinde baskın olduğu durumlarda, sizin ve çalışanlarınızın makul olmayan ölçülerde bu müşterinin taleplerinden etkilenme riskiniz de vardır.

Yeterli sigortaya sahip olun

Yukarıda özetlenen prensiplerin tümü kazalara karşı sigorta şekilleridir. Doğal olarak, örneğin tüm ofisinizi yakan bir yangının mali etkisinden korumak veya şirketinize karşı mesleki bir tazminat iddiasına karşı için uygun ticari sigorta poliçelerine de ihtiyaç duyarsınız. Poliçeler bir miktar koruma sunar, ancak sizi tüm olası kayıplara karşı korumazlar: zaman, uyku, itibar ve saire. En iyi koruma yolu ilk aşamada problemden kaçınmaktır!

Teknoloji kayıtlarınızı yedekleyin

Teknoloji, genel muhasebe hizmetleri içerisinde daha fazla yerleşmiş olduğundan, uygun yedekleme prosedürleri giderek daha önemli bir hale gelmiştir. Örneğin, ana dosyalarınız için tam bir yedekleme sunucusu artık daha fazla makul olmayan şekilde büyük miktarlarda para gerektirmemektedir. Veriler için sık yedeklemeler yapılmalıdır ve kopyası mekândan uzakta bulundurulmalıdır. Periyodik olarak, eğer dosya sunucunuzu yenilemek veya bir dosya sunucusunu veya anahtar bir donanım parçasını değiştirmek istediğinizde ne olacağını görmek için kurtarma testleri çalıştırın.

Mahremiyet ve müşteri gizliliği yönergelerinin tamamen farkında olun.

Son olarak, profesyonel eğitim iş bilgisi hakkında gizliliğin muhafaza edilmesi için büyük bir stok ortaya koyar. Müşteri gizliliği ve özel bilginin güvenliği için çeşitli gereksinimlerin hem özüne ve hem de yazılı şekline uymak (etik ve/veya yasal) artık iş yaşamının bir parçasıdır. Takımınızın muhasebecilerin kabul ettiği yüksek görevin farkında olduğundan emin olun.

Kilit personel kaybı riskini en aza indirmek

Bir şirket çeşitli kilit personele ve kilit rollere dayanır. Şirketinizin ticari geleceği bu alanlardaki hatalardan veya zıt etkilerden kaçınmaya bağlı olduğundan, aşağıdaki politikaları ve kılavuzları izlemeniz güçlü bir şekilde önerilir. (Modül 4 tamamen muhasebe işinin personel tarafının etkili yönetimine dayalıdır.

Bu model şirketi yöneten birden fazla ortağın olduğunu varsayar.

Ortaklar ve sahipler

Ortaklar pek çok seviyede liderlik sağlarlar: teknik liderlik, şirketin işletmesi için üretim ve ticari alanlarda liderlik ve ofis içerisindeki kültürün ve atmosferin şekillendirilmesi. Bir ortağın ani kaybı şirket için bu alanlardan her biri için önemli bir aksamaya neden olabilir.

Her türlü profesyonel riski kontrol etmek için:

- Artan işletme maliyetlerini ve potansiyel kar kaybını kısa dönemde nakit enjeksiyonu yaparak karşılamak ve ölen ortağın payını şirketin alması için fon sağlamak amacıyla her bir şirket sahibi için “kilit personel” yaşam sigortası ödeyin. Yeterliliğinden emin olmak için her yıl kapsam seviyesini yeniden değerlendirin.
- Tüm diğer kıdemli kişilerin bu dosyaları kullanması ve müşteri işini minimum aksama ile tamamlaması için işle ilgili tüm dosyaların ve müşteri taahhütlerinin yeterli şekilde belgelendirildiğinde emin olun.
- Standart iş belgelerinin kullanılmasını desteklemek için, şablon belgelerine ve dosyalama sistemlerine (fiziksel ve elektronik) bağlı kalın. Bu, müşterilerle ilgili olan tüm belgelerin hızlı ve etkili bir şekilde depolanmasını ve geri getirilmesini sağlar.
- Gelecekteki potansiyel ortaklar olan kıdemli personelin yeteneklerinin ve bilgisinin geliştirilmesi.
- Etkili bir şirket kültürü yaratılmasının hedeflenmesi (bakınız Modül 3).

İç muhasebeci / müdür (eğer çalıştırılıyorsa)

Bu rol, finansal kaynakların ve arşivlemenin çoğunu ele alır ve ortakları potansiyel olarak şunlara maruz kalır:

- Yetersiz yetenekler ve/veya zayıf performans nedeniyle kayıplar veya zararlar;
- Yolsuzluk veya
- Şirketin devam eden karlılığının ve / veya likiditesinin arşivlenmesi veya analiz edilmesinin etkisi

Her türlü profesyonel riski kontrol etmek için:

- Muhasebeciyi/yöneticiyi kimin denetleyeceğine karar verin. Bu rol için, belirli sorumlulukları müdüre ve diğer belirli sorumlulukları denetleyen ortağa veren detaylı bir iş tanımı yazın. Bu, tüm görevlerin yönetim takımı içerisinde bir bireye verilmesini sağlar.
- İşlemlerin güvenli bir biçimde yapıldığından ve güvenli raporların çabuk bir şekilde sağlandığından emin olmak için uygun bir şirket yönetim yazılım pakete edinin. Gerekli olduğunda, özel veya düzenli raporları tanımlaması için dışarıdan bir danışmanı görevlendirin.
- Şirket adına yapılacak tüm ödemelerde ortaklardan birisinin onay imzası olmalıdır (bir kredi kartıyla ödenecek olan küçük satın almalar istisna tutularak) ve eğer birinci ortak şirketten uzun veya uygun olmayan bir süre için uzaktaysa başka bir ortak ödemeler için onay imzası atmalıdır. EFT kullanıldığında, en güvenli ve güncel sistemin uygulandığından emin olun. Belirli bir maliyet üzerindeki satın almaların öncede onaylanması gerekir gerekmediğine karar verin.
- Zaman zaman, müdürün işinin yönlerini gözden geçirin, özellikle de nakit kullanımı ve şirketin diğer müşterilerinden alacaklarıyla ilgili konuları gözden geçirin. Denetleme yapan ortağın takdirine bağlı olarak rastgele bir temelde, diğer incelemeleri yapın.
- Şirketin il zamanlarında, tüm gelen mailleri inceleyin. Bu, müşterilerden alınan paraların ara sıra borç verenlerine karşı denetlenmesine ve doğrulanmasına sağlar. Maillerin incelenmesi aynı zamanda, şirketin hizmetleri hakkında denetleyen ortağın her türlü olumsuz geri beslemeyi (yazılı olarak alınan) denetlemesini sağlar.

Müdür:

- Kar raporları (ve karın belirlendiği esas), likidite raporları ve devam eden işler ve borçlu defteri kebirleri dâhil olmak üzere gerçekçi bir rapor etme takvimi tavsiye edin. Bu, derhal rapor etmeyi garanti eder ve eğer raporlamada beklenmeyen veya haksız bir gecikme varsa denetleyen ortak bunun nedenini ve bu gecikmenin her türlü etkisini tanımlamak için müdahale edebilir.
- Gerektiği şekilde, şirket içi eğitimle ve diğer dış profesyonel gelişim faaliyetleriyle profesyonel olarak güncel kalın.

Kıdemli muhasebe çalışanları

Kıdemli ücretli çalışanların her bir müşteriyle doğrudan ve yüksek seviyede ilgilenmesi en etkili hizmet standardını sağlar ve aynı zamanda şirketin sürekli olarak çalışanları için daha geniş bir yetenek esasını inşa etmesini sağlar. Ancak bu yaklaşım, eğer çalışan şirketten ayrılırsa ve müşteriyi de kendisiyle birlikte götürürse şirketi zarara maruz bırakabilir veya çalışan tarafından doğru olmayan veya düşük kalitede tavsiye verilmesi riskine maruz bırakabilir.

Her türlü profesyonel riski kontrol etmek için:

- İşe alma öncesi safhada kullanılmak üzere denetleme testleri tasarlayın. Bu testler her bir olası çalışanın teknik bilgisini incelemelidir.
- Başvuranların ön işe alma süreçlerinin parçası olarak referansları ve niteliklerini kontrol etmek için en iyi işe alma süreçlerini benimsemek.
- Her bir çalışandan, bir işe alma şartı olarak şirketten ayrılmalarda halinde şirketin müşterilerinden herhangi birisine veya personellerine onları başka bir şirkete çekmek için yaklaşmak veya şirketin ortakları ve müşterileri hakkında aşağılayıcı yorumlar yapmak gibi belirli eylemlerini sınırlandıran bir kısıtlama anlaşması imzalamalarını istemek. Bu anlaşma, profesyonel olarak düzenlenmiş ve uygun kanunlar ve mesleki düzenlemeler ile desteklenen makul sınırlamalara dayanıyor olmalıdır.
- Müşteriler için tesislerini ziyaret etmek, haber bültenleri veya diğer teknik briefing materyalleri yazmak, müşteriler arasında uygulanabilir ve etik olduğunda ağ kurma fırsatlarını desteklemek vs. gibi bir dizi destek kaynakları sağlamak. Bu inisiyatifler, müşterinin şirket içerisindeki herhangi bir birey yerine şirkete olan sadakatini artırır.
- Hizmet sunulmasında yüksek teknik standartlar sağlamak için mesleki gelişim veya diğer yetenek eğitimleri sağlamak.
- Bir müşteriye iletilmesinden önce tavsiyelerin incelenmesi.

Hizmet riskinin yönetilmesi

Ortakların özellikleri açısından hizmetlerin aralığının sınırlandırılması, şirkete minimal profesyonel risk ile sağlıklı profesyonel tavsiye vermesine imkân tanır.

Her türlü profesyonel riski kontrol etmek için:

- Mevzuat veya müşterinin işini etkileyen diğer konulardaki değişiklikleri tartışmak için en azından ayda bir defa iç profesyonel gelişim faaliyetleri yürütmek.

- Gelir vergisi, kurumlar vergisi, dolaylı vergiler, sermaye kazanımları / miras vergileri ve benzeri gibi kilit alanlardaki gelişmeleri izlemek için takımdan uzmanlar tahsis etmek. Her bir uzman, takımın geri kalanını değişiklikler hakkında bilgilendirmek için eğitim toplantılarını kullanabilir.
- (Diğer şeylerin arasında) şirketin eklemek istediği her hangi yeni hizmetleri için yıllık bir inceleme yürütün; örneğin “Yaklaşık olarak iki yıllık bir süre içerisindeki bir sonraki muhtemel ilave servet yönetimi / finansal planlama hizmetleridir.”
- Diğer uzman şirketlerle birlikler oluşturarak müşterilerin muhasebe ihtiyaçlarının tam olarak karşılandığından emin olun. Örneğin, bir müşteriye tanıştılabileceğiniz en azından iki ünlü ve yetkin şirketin olması müşterinin en azından danışman tercihi için bir miktar kontrol sahibi olmasını sağlar. 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.

1.6.3 Hizmetin verilmesindeki potansiyel problemlerin en aza indirilmesi

Yeni başlayan şirketler mevcut prosedür belgeleri ve iş akışı şablonları için sınırlı erişime sahip olabilir. Bu da, özellikle en az yaygın olan hizmetlerinde, şirketi yetersiz mesleki danışmanlık sağlama riskine maruz bırakmaktadır; bu tür bir risk firma ile birlikte işçiler için de zarar vericidir.

Her türlü profesyonel riski kontrol etmek için:

- Mesleki sorumluluk üzerindeki limitlerle ilgili olarak, yerel düzenlemelere uyum sağlamak için hizmetleri ayrı yasal yapılarla sağlayın.
- Şirket içerisindeki iş akışlarını ve prosedürleri geliştirmek için gerekli yoğun zamanın doğrultusunda, ticari olarak mevcut bulunan çalışma kâğıtları ve süreç dokümanları tedarik edin. Karmaşık işlemleri standart haline getirmek ve kolaylaştırmak için uygun yazılım uygulamaları kullanın. Bunun yapılması ortakların zaman ve enerjisini yeni müşterilere ve onlarla çalışmaya odaklamasını ve mevcut müşteriler için hizmetlerin genişletilmesini sağlar.
- Şirketin çalışmasının kalitesi ve tutarlılığı üzerinde kontrolü sağlamak için, bir ortağın şablon dokümanlarında yapılan herhangi bir değişikliğin yapılmasına yetki vermesi gereklidir.

- Ekibi mesleki olarak güncel tutabilmek için düzenli eğitim programı verin.
- Yasa ve/ya düzenlemelerdeki değişiklikler hakkın firmayı haberdar etmek için uygun ve ilgili abonelikler edinin.
- Müşteriler için taahhüt mektupları kullanın ve bunları düzenli olarak güncelleyin.
- Yıl boyunca müşteri dosyalarının küçük bir numunesi için içsel emsal değerlendirme gerçekleştirin ve şirketin bağlı olduğu mesleki birliğince desteklenen ve düzenlenen benzer emsal değerlendirmelerini kabul edin.
- Mesleki sorumluluk/yanlış uygulama sigortasını minimum (firma tarafından belirlenecek olan) (XXX)\$ değerinde tutun. Politikanın yenilenmesinden önce, bu miktarı yıllık olarak gözden geçirin.

Modül 7, şirket yönetiminin diğer yönlerindeki risk yönetimi stratejilerini ele almaktadır ve Modül 5 ise teknoloji ile ilgili riskleri derinlemesine incelemektedir.

1.7 Bir uygulama kılavuzunun ve sistemlerinin uygulamaya konulması

İyi yönetilen bir firmanın politika ve prosedürlerini belgelemesi gerekecektir. Uluslararası kalite güvencesi yönergelerine göre, güncel bir uygulama kılavuzu da gereklidir. IFAC Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Büroları için Kalite Kontrol Kılavuzu şu adresten indirilebilir: <http://web.ifac.org/publications>.

Mesleki birliğiniz de üyeleri için böyle bir belge hazırlamış olabilir.

Modül 7, bir muhasebe şirketindeki kalite kontrol sistemlerinin uygulanması hakkında daha fazla rehberlik sağlamaktadır.

Bir uygulama kitapçığı/kılavuzu, tüm personelin firmanın işleme tarzı ve mesleki standartları hakkında detaylara hızlı bir şekilde erişebilmesini sağlar. Yeni personel de belirli bir politikanın tüm kapsamından haberdar edilebilir.

Bu süreçlerin belgelenmesi eğitim sürecinin kalitesini ve etkililiğini artıracaktır. Örneğin; yeni bir çalışanı eğiten deneyimli bir kişi bile her sürecin özünü kapsayabilir fakat eğitim gören kişinin toplam sürecin belki de %80 veya 90'ını anlamış bir şekilde ayrıldığı bir iki adımı atlamış olabilir. Eğer bir süre sonra bu eğitim alan kişi başka bir personeli eğitirse, o zaman sürecin diğer bir %10 veya %20'lik bir kısmı veya tamamı birden doğru bir şekilde aktarılmayacaktır. Bu nedenden dolayı, "iki eğitimde" bu fark edilebilirdir. Tüm sürecin yaklaşık sadece üçte ikisi üçüncü bir kişiye aktarılabilir. Bu da şirketin sistemlerinin parçalara ayrılması için zemin teşkil etmektedir.

Bir şirkette, her birinin ayrı ve farklı bir odak noktası olan birkaç kılavuzun olması gereklidir:

- Bir firmadaki bu mesleki çalışmanın uygulanma tarzını belirleyen bir uygulama veya kalite kontrol kılavuzu;
- Tüm personelin bilmesi gerekli olan çeşitli durumları ve süreçleri kapsayan bir personel veya ofis kılavuzu;
- Ortakların dahi birbirleri ile olan münasebetlerinin bazılarını yön verecek bir kılavuza ihtiyaçları olabilir. Bu, ortaklık anlaşması çok detaylı veya yönlendirici değilse özellikle önemlidir.

Bir ofis kılavuzunun önerilen içeri hakkında detaylı bilgi için Ek 1.4'ü bakın.

Mevcut bir firmayı satın alıyorsanız ve onu tek yönetici olarak işletmeyi istiyorsanız veya kurulmuş bir ortaklığa dâhil oluyorsanız, o zaman bu kılavuzlar bir şekilde zaten hazır olacaktır. Bu kılavuzların profesyonel 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; bir takım personel ve istihdam ile ilgili politikalar bir çalışan olarak kendi tecrübelerinize dayalı olarak hazırlanabilir), diğer bazı durumlar planlanmamış bir şekilde ortaya çıkabilirken, her birinci vaka şirketin politikasını belirlemede kullanılabilir.

Bir yayın evinin veya hatta diğer bir muhasebe firmasının hazır kılavuzlar sattığını görebilirsiniz. Bu harcama sizin önemli bir zaman tasarrufu sağlayabilir. Bu tür bir kılavuz tam olsa bile, bazı politikaların kendi tercih türünüze uymadığını ve değişiklik yapılması gerektirdiğini görebilirsiniz.

1.8 Performansı ve gelişmeyi sürdürmek için karşılaştırma ölçütlerinin kullanılması

Meslekte, bazı karşılaştırma ölçütleri veya kilit performans göstergeleri (KPG'ler) yaygın olarak kullanılmaktadır; diğerleri ise sizi kendi durumunuz ve performansınız ile ilgili özel göstergeleri geliştirmeye zorlayabilir.

Karşılaştırma ölçütleri farklı birçok kaynaklardan elde edilebilir.

1.8.1 Dışsal karşılaştırma ölçütleri

Karşılaştırma ölçütü bulmak için kesin bir yer geniş ölçüde firmanıza benzer olan muhasebe şirketleridir. Bunlar dışsal karşılaştırma ölçütleri olarak bilinmektedir. 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). Bu çalışmalar şirketlerden bilgi toplar ve daha sonra belirli özelliklere göre gruplar (muhtemelen şirketin boyutuna, coğrafi konumuna, öncelikli ücret kaynaklarına vb. göre). Gruplama işlemi yapıldıktan sonra, her bir gösterge için bu firmaların tipik olarak neyi başardığını göstermek amacıyla ortalama veya medyan bir sonuç elde edilebilir. Daha sonra, her bir şirketteki ortaklar veya yöneticiler bu tipik sonuç ile alakalı olarak şirketlerini değerlendirebilir ve farklılığın herhangi güçlü bir yönü, zayıflığı veya basit bir yaklaşım farklılığını temsil edip etmediğine karar verebilir.

Bazen, küçük bir şirket grubu kendi aralarında bu tür verileri değiştirmektedir. Bu yaklaşım, tüm firmaların bütün temsilcilerinin birbirlerine karşı oldukça fazla miktarda güvene sahip olmasını gerektirmektedir. Firmalar kendi performansları hakkında hassas ve gizli bilgileri ortaya çıkaracaktır ve hiç kimsenin bu güveni bozmaması gerekmektedir. Bu türden küçük gruplar çoğunlukla benzerlik açısından iyi tanımlanmış kriterlere dayanmaktadır: Örneğin, hepsi de iflas firması olabilir veya bunların hepsi şehir içinde yer alan üç ile beş ortaklı firmalar olabilir.

Dışsal karşılaştırma ölçütlerinin kuvveti, bir şirketin diğerlerinin başarıları ile sorgulanabilmesinden gelmektedir. Örneğin; bir şirket borçlu tahsiline karşı belirli bir yaklaşımı ve geç ödeme yapanlara karşı düzenli izlemelere rağmen ortalama yetmiş beş günlük bir tahsil süresi benimsemiş olabilir. Bu firmanın yetmiş beş günün olabilecek iyi bir sonuç olduğuna kanaati gelmiş olabilir. Fakat diğer firmalar farklı teknikler veya farklı faturalandırma düzenlemeleri kullanıyor ve otuz günlük bir tahsil başarısı elde etmiş olabilir. Bu tür bir farklılık haklı olarak yetmiş beş günlük tahsil yapan firmanın süreçlerini yeniden incelemesini gerektirecektir ki bu firma otuz günlük sonuca yaklaşabilsin. Dışsal 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 İçsel karşılaştırma ölçütleri

Karşılaştırma ölçütleri aynı zamanda şirketten de gelmektedir. Bazı göstergeleri düzenli olarak ölçerek ve hesaplayarak, bir şirket kendi performansındaki eğilimleri gözlemleyebilir. Böylesi bir yaklaşım şirketin kendi performansının

özel yönleri üzerine odaklanmasını ve bazı kendine özgü niteliklerini hesaba katmasını sağlar. Faydalı olmakla beraber, yukarıdaki “borçlular” örneğinin gösterdiği gibi, bir şirketin yanlış bir güven duygusuna kapılmasına neden olabilir. İçsel karşılaştırmaların kullanımı, başka firmalarla kolayca veya güvenilir bir şekilde karşılaştırılmayan firmaya özgü gerçekleri izlediğinde en güçlü kıyaslamadır.

1.8.3 Farklı endüstri karşılaştırma ölçütleri

Üçüncü bir tür karşılaştırma ise diğer endüstrilerde benimsenen çapraz satış veya normal satış gibi tekniklerin kullanılmasını içermektedir; bu tekniklerin kesinlikle muhasebe mesleğine uyarlanması gereklidir. Örneğin:

- Fast-food bayileri, ürünlerini müşterilerine normal satışı için (“Bununla beraber kızartma ister misiniz?”) ve aynı zamanda “yemek siparişlerinin” paketlenmesi için çok iyi prosedürlere sahiptir. Her iki taktik de müşterilere daha geniş kapsamlı ürün sunmak ve bunu yaparak da ortalama satış hacmini artırmak için tasarlanmıştır. Aynı zamanda, sonradan eklenen unsurların toplam karlılığı da artıracak olan daha yüksek kazanç seviyeleri sağlayabileceği muhtemeldir. Bir muhasebeci 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 şirketlerin, karlılığı artırmanın bir tekniği olarak, sürekli bir şekilde meşguliyeti veya kullanım düzeylerini yükseltmesi gereklidir. Hava yolları ve konaklama sağlayıcıları, hâsılat yönetimlerinin ve doluluk oranlarının KPG’ler (Kilit Performans Göstergeleri) olduğu iyi örneklerdir. Bu sağlayıcılar marjinal hizmet verme maliyetlerini bilmekte ve düşük talep anında kullanım oranını artırmak için farklı/kademeli fiyatlandırma ve/ya özel teklifler kullanmaktadır. Muhasebe firmaları için iş gücü maliyeti başlıca sabit gider unsurudur, o yüzden benzer bir kavram geçerli olabilir. Geleneksel olarak yılın yavaş zamanlarında, firma, orta ölçekli bir müşteri için düşük ücretlendirme oranlarıyla bir kereye mahsus sistem denetimi sunabilir. Bu, olağandan daha fazla faturalandırılabilir saat anlamına gelir, fakat firma bu fazla saatlerde de hâlâ kâr ediyor olacaktır. Eğer bir müşteri bir sonraki yılda benzer bir projeyi üstlenmek isterse, o zaman firmanızın saatlik ücretlendirme oranını normal düzeyinize çekme imkânı oluşmaktadır.
- Buradaki önemli ilke diğer firmaların ne yaptığına bakmak ve neden yaptıklarını analiz etmektir. Temelde yatan ticari kavramı anladığınızda,

bu kavramın firmanızda karlı bir şekilde uygulanıp uygulanmayacağını veya uygulanacaksa nasıl uygulanacağını görebilirsiniz.

Bu tarz çapraz endüstri karşılaştırmalarının birçok örneği vardır. Karşılaştırmanın farklı düzeylerde olabileceğini unutmayın. Kâr marjları, maliyet yapıları, kayıttan düşmeler veya personel yapıları rakamlar ile 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.

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

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

Aşağıda şirket etkililiğindeki veya kârlılığındaki gelişmeleri ölçmek için kullanabileceğiniz en yaygın karşılaştırma göstergelerinin bazılarının bir listesi bulunmaktadır. Dışsal karşılaştırma ölçütlerinden erişilip erişilemeyeceklerine ve bunlarla karşılaştırılıp karşılaştırılmayacaklarına veya daha uygun içsel kıyaslar olup olmadıklarına göre kategorilere ayrılmışlardır.

Dışsal karşılaştırma için uygun firma çapındaki KPG'ler (KPIs)

Kârlılık

Toplam gelirin yüzdesi olarak ücret masrafı;

- Toplam gelirin yüzdesi olarak diğer genel giderler;
- Ortak/yönetici başına net kâr;
- Toplam üretimin yüzdesi veya kişi başına olarak kayıttan düşmeler.

Personel üretkenliği

- Maaş başına dolar cinsinden gelir (ortakların/yöneticilerin farazi gelirini içeren)

- Ücret-maaş oranı;
- Her üretken saat başına gelir ürünü (yani; tüm izinleri, mesleki gelişim süresini, ücretlendirilmeyen zamanı içermeyen saatler vb.);
- Firmada çalışan kişi başına gelir;
- Ücretli çalışan başına gelir (yani; destek veya ücretli firma çalışanı rolünde olmayan çalışanları içermeyen gelir);
- Ortak başına gelir;
- Yıllık olarak kişi başına çalışılan üretken saatler;
- Mevcut zamanın yüzdesi olarak çalışılan üretken saatler (yani; tatilleri, hasta ve mesleki gelişim izinlerini vb. içermeyen)

Likidite

- İlerlemedeki faturalandırılmayan çalışma günleri;
- Tahsil edilmemiş borçlu günleri;
- Aktif devir hızı;
- Yapı ve gözetim;
 - İdareci/yönetici başına çalışan;
 - Toplamın yüzdesi olarak destek personeli;
 - Kişi başına müşteri;
 - Uzman başına (“ücretli çalışan”) başına 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.

İçsel eğilim raporlaması için uygun firma çapındaki KPG'ler

İçsel eğilim raporlaması daha geniş çaptaki göstergeleri içerebilir; firma içerisinde benimsenen belirli amaçların etkisini ölçme isteğinize göre dolayı bunların bazıları firmanıza özel olabilir.

İçsel ölçüm, kişi başına aktiflere ek olarak yukarıdaki tüm göstergeleri içermelidir:

- Çalışma için dönüş süresi;
- Toplam aktiflerin yüzdesi olarak ortakların öz sermayesi;
- Kazanılan toplam kârın yüzdesi olarak dağıtılan kâr;
- Yıllık olarak firma kârındaki büyüme;
- Cari oran (dönen varlıkların kısa süreli borçlara oranı);
- Borçluların hesap sürelerinin incelenmesi;
- Yapılmakta olan işlerin hesap sürelerinin incelenmesi;
- Gelirin yüzdesi olarak ve/ya kişi başına detaylı masraflar; Sabit maliyet yüzdeleri gelir tabanına göre değişiklik göstereceği için, kontrol edilebilir değişken maliyetler üzerine odaklanma;
- Firmanın içsel fiyat biçme formülüne dayalı firma değeri (veya firma değerindeki değişiklik);
- Toplam gelirin yüzdesi olarak gelir karışımı (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;

İçsel karşılaştırma için uygun işletimsel KPG'ler

Son olarak, şirket içerisindeki bireysel departmanlarda veya çalışma gruplarında kıyaslama yapmayı tercih edebilirsiniz. Böylelikle, örneğin bir çalışma grubunun performansını diğeri ile karşılaştırmak mümkün olabilir. Bu, elbette departmanların çalışma metotları veya müşteri karışımı vb. yönlerde makul bir şekilde benzer olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu noktada, gösterge seçeneğiniz belirli bir ekibin çalışmasına odaklanmış veya bu çalışma ile yüksek derecede alakalı olabilir.

Bu göstergeleri yapılandırırken, bunların sadece faaliyeti değil etkililiği de vurguladığından emin olun. Örneğin; muhasebe departmanındaki her bir kişi daha fazla fatura oluşturabiliyorsa ve çalışan başına veya çalışma saati başına daha fazla ödeme işleyebiliyorsa 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) şirket için hiçbir net kazanç sağlamayan işlerin artmasından başka bir şey olmayabilir. O zaman, şüphede kalan bir yönetici, daha büyük hacimli işleri işlemede yardımcı olmaları için ek çalışanın olması hususunda fikir beyan etmek için karşılaştırmaları kullanabilir. Bu firma için tam olarak iyi bir sonuç olmayabilir, çünkü kıyas ölçüsünü karşılamış olsa bile, şirketin işletilme masrafını artırmaktadır.

Her bir ücretli çalışan bölümü veya ekibi için

- Kişi başına gelir;
- Yıllık kişi başına kayıttan düşmeler;
- Gelir, daha az dolaysız masraflar ve kontrol edilebilir masraflar (yani; isteğe bağlı maliyet dağılımı veya dağıtımı hariç), firmanın dağıtılmayan genel giderlerine olan katkısına eşittir.
- Gelirin yüzdesi olarak dolaysız ücret maliyeti (çalışanla alakalı genel masrafları içeren);
- Gelirin yüzdesi olarak kontrol edilebilir masraf;
- Yıllık olarak toplam ücret büyümesi;
- Müşteri başına ortalama ücretteki büyüme.
- Yıllık olarak katkıdaki büyüme (yani; departmanla ilgili kâr ölçümü);
- Yıl boyunca kazanılan ve kaybedilen yeni müşteriler;
- Bölümün hedeflerinin yüzdelerle erişimi. Bu gösterge(lar) 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);

- Sürmekte olan toplam iş ve borçlular.

Pazarlama faaliyeti için

- Sorğu başına pazarlama gideri;
- Kazanılan yeni müşteri başına pazarlama gideri;
- Firma çapında, toplam mevcut saatin yüzdesi olarak (tüm personel için) pazarlama saatleri;
- Pazarlama saati başına gelir;
- Müşteri anketlerine dayalı olarak müşteri memnuniyeti indeksindeki gelişme.

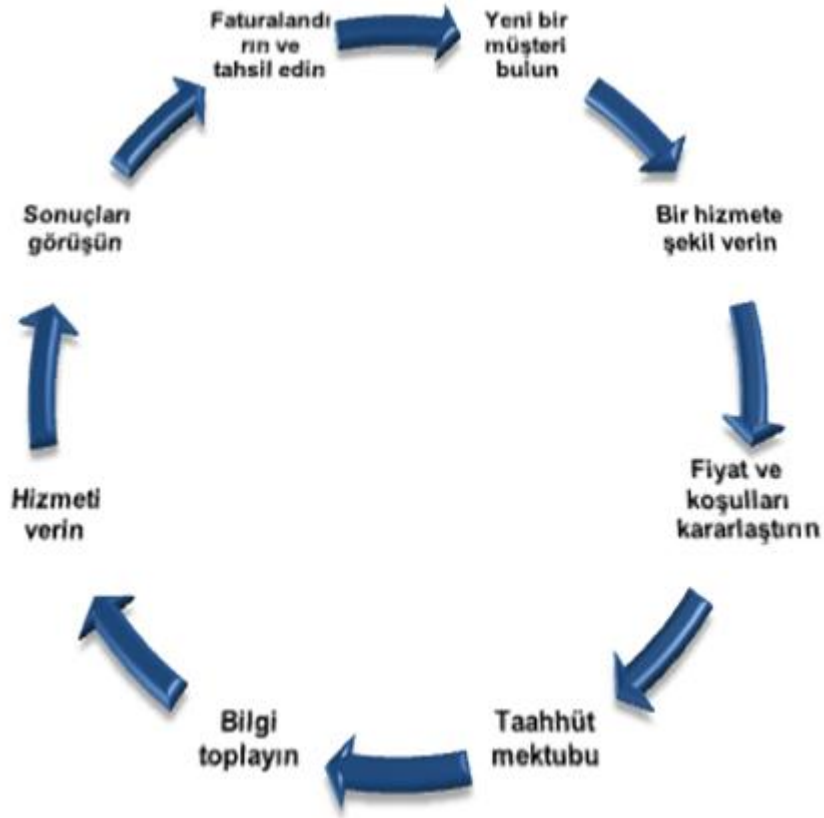
Yönetim ve finans birimi için

- Firma çapında, mevcut toplam saatlerin yüzdesi olarak yönetim personelinin saatleri;
- Yönetim saati başına gelir;
- Kredi sağlayıcılarına/alacaklılara geç ödenen komisyon ödemeleri gibi diğer etkililik göstergeleri.

1.9 Firmanızın işletilmesi

1.9.1 Etkili bir firmanın işletilmesindeki önemli aşamalar

Şekil 1.2 Etkili bir muhasebe firmasının "yararlar silsilesi"



Bu süreçteki kilit aşamalar aşağıdaki gibidir:

Müşteri bulun (daha sonradan, mevcut müşterilere satış yapın)

Yeni başlayan bir şirkette, bu özellikle güçtür. Eski işvereninizin şirketinden bazı müşterileri getirmiş olabilirsiniz (bu durumda, o firmada çalışan iken yaptığınız sözleşmelere veya aldığınız sorumluluklara bağlı olarak etiksel

olarak uygun hareket etmeye özen gösterin) veya sıfırdan bir müşteri tabanı oluşturuyor olabilirsiniz.

Eğer başka bir muhasebeciden bir şirket veya ücret parseli aldıysanız, bu kilit müşterileri koruma üzerine odaklanmanız gerekecektir.

Eğer mevcut bir şirkete dâhil 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 ekleme zorunluluğu sürekli mevcut olacaktır. Sizin için hazır olan birçok pazarlama ve satış araçları bulunmaktadır; pazarlama planının geliştirilmesi hakkındaki önceki bölüme bakabilirsiniz. Yine de bir firmanın büyümesi için sürekli olarak yeni müşterilere ihtiyacı olduğunu ve doğal olarak kaybolan müşterilerin yerine yenilerini bulması gerektiğini aklınızdan çıkarmayın.

Hizmetleri uyarlayın

Burası arzın (müşterilere faydası olan hizmetleri verme kapasiteniz) talebi (müşterinizin size tarif ettiği özel ihtiyaç) karşıladığı yerdir. Temel muhasebe hizmeti işlemlerin kaydedilmesi ve özetlenmesinden ve daha sonra da bir takım kullanıcılara rapor edilmesinden oluşmaktadır. Öyleyse, şirketteki meslektaşlarınız tarafından tamamlanan kendi becerileriniz müşterilerinize fayda sağlaması bakımından daha fazla hizmet vermenize olanak sağlar.

Bir müşterinin ihtiyaçlarını (belirtilsin veya belirtilmesin) tamamıyla karşılamak için doğru hizmet paketlerini oluşturmada kendi becerilerinizin çok daha ilerisine bakmanız gerekebilir. Müşterilerinizi, sizin sahip olmadığınız bilgilere haiz olan, firmanın dışında veya içinde bulunan yüksek niteliklere sahip diğer uzmanlara yönlendirmeye istekli olun. Müşterilerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmeniz için, Ağların yardım tarzları Modül 2'de ele alınmıştır.

Ücret ve koşullarda uzlaşın

İlk aşamadaki isteğiniz muhtemelen müşterileriniz için iyi hizmet ve sonuçlar verme yönünde olmasına karşın, şirketiniz hakkında uzun ve canlı bir gelecek temin etmek temel iş ilkelerinin de uygulanması gereklidir.

Ücret/Maliyet yapınızı yansıtan ve firmaya adadığınız zaman ve yatırımın karşılığında makul bir kâr getiren bir fiyat belirleyin. Müşterilerinize, kendileri için ne zaman ve nasıl faturalandırma yapacağınızı söyleyin. Müşterilerinize kendilerinden hesaplarını hızlı ödeyeceklerini beklediğinizi söyleyin.

Kendileri için gerçekleştireceğiniz düşük düzeyli iş işleme miktarını en aza indirmeleri için müşterilerinize yardımcı olun (örneğin; müşterilerin

işyerlerinde kayıt tutma sistemleri veya yazılımları yükleyin ve bunları kullanmaları için çalışanlara eğitim verin). Bunun yapılması, size kaliteli bilgi kaynağı sunarak, müşterilerin toplam muhasebe ücretini kontrol etmelerine yardımcı olur. Kendinize göre, müşterinin çalışmasının tamamlanması için gerçekçi bir tarih belirleyin ve bu teslim tarihinde işi teslim edin.

Masraf yansıtma (ücretlendirme) oranı, firmanın ticari olarak canlı kalmasını sağlayan her ücretli çalışan için saatlik ücrettir. Firma ister gerçekten gerçekleştirilen işin saatine göre ücretlendirme yapsın, isterse de belirlenen iş paketine göre "paket ücret" benimsesin, bu ücretlendirme oranına erişilmesi firmanın ekonomik başarısı için gereklidir. Oranın tüm masrafları kapsamaması, firmaya yatırılan özsermayede getiri sağlaması ve ortakların zamanını uygun bir şekilde karşılaması için yeterince yüksek olması gereklidir.

Taahhüt mektubu

Birçok mesleki kuruluşlar bir firmanın, firmaya ait makul olan detaylarını açıklayan güncel ve doğru bir taahhüt mektubu hazırlamalarını gerektirmektedir:

- Kısıtlamaları da içeren, gerçekleştirilecek işin yapısı ve kapsamı;
- Kapsam dışı işlerin ele alınma ve fiyatlandırılma tarzı;
- Kaynak belgeler veya diğer bilgiler hakkında size yardımcı olması için müşterinin rolü;
- Uzmanlık, gizlilik ve işin tamamlanması bakımından sizin yükümlülükleriniz ve
- Taahhüdün ticari şartları

Bu şekilde, her iki taraf da ne beklenildiğini ve her iki tarafın ilişkiye ne kattığını bilmiş olur. Bazen, yıl içerisinde ortaya çıkabilen yeni veya beklenmeyen bir durum için yeni bir taahhüt mektubu hazırlanabilir. Geçerli bir taahhüt mektubunun gereksinimleri hakkında mesleki birliğinizden bilgi alın. Taahhüt mektuplarının yıllık olarak yeniden gözden geçirilmesi ve ek görevler verildiğinde veya mevcut görevin kapsamı önemli ölçüde değiştirildiğinde ayrı mektupların hazırlanması gereklidir. Müşteri taahhüt süreci detaylı olarak Modül 7'de ele alınmıştır.

Bilgi toplayın

Taahhüdün/Sözleşmenin koşullarını belirlerken, müşterinin sağlaması gereken belirli kayıtları veya diğer bilgileri açıklamanız gerekecektir. Taahhüt/sözleşme başladıktan sonra, şirket müşteriden belirli bilgileri toplamak için bazı kontrol

listeleri kullanabilir. Bu sürece şekle verecektir ve ilk fırsatta ilgili tüm bilginin toplanmasını sağlayacaktır. Bunun, müşteriden daha fazla bilgi isteme ihtiyacını önlemesi veya en aza indirmesi gereklidir; sonuç olarak, bunun yapılması işin tamamlanmasını hızlandırır ve kaliteyi temin eder.

Bu bilginin toplanması için birçok yol vardır: Yüz yüze toplantılar, telefon görüşmeleri, elektronik postalar, mektuplar vb. Her müşterinin kişiliğine ve tercihlerine en uygun olan metodu kullanın. Bu, iletişim sürecinin mümkün olduğunca düzgün, müşteri dostu ve etkili olarak gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Ağ tabanlı araçlar ise müşterilerin çalışmalarının ilerleme durumunu görmelerini sağlayabilir.

Hizmeti sunun

Bu adım, becerilerinizi müşteri için bir sonuca dönüştürmede kullanılan tüm süreç ve aşamaları kapsamaktadır: Mesleki bilginizin uygulanması; muhasebe çalışanları tarafından aboneliklere veya araştırma hizmetlerine kolay erişim; belirlenen son tarihler ve bunların ulaşılmışına doğru gösterilen ilerleme; örneğin, bir yönetici veya ortak tarafından firma içerisindeki işin incelenme düzeyi; firmanın kalite kontrol sistemlerinin kullanılması; önceliklerin belirlenmesini içeren firmadaki görev yönetimine karşı etkili yaklaşım; işin tamamlanması üzerinde odaklanmak. Teknik veya mesleki yönlere ek olarak, bu aşamanın yönetsel ve sürece ait yönleri de bulunmaktadır.

Sonuçları konuşun

Müşteriler yaptığınız işin tam boyutunu çok az görmemektedir. Bu nedenden dolayı, nihai sonucun kendilerine sunulması müşterilerinizin yaptığınız çalışmadan veya verdiğiniz tavsiyeden memnun olmalarını sağlamada büyük öneme sahiptir.

İletişim türü her müşteriye göre ayrı olarak benimsenmelidir: Bir mektup veya yazılı bir rapor; yüz yüze görüşme ve konuşma, telefon görüşmesi veya başka bir yol? Kendinizinki ile birlikte, müşterinizin uygun olmasına ve tercih seçeneklerine göre karar verin.

Benzer bir şekilde, görüşülmesi gereken bilgilerin türünü ve miktarını göz önünde bulundurun. Müşteri ne kadarını kavrayabilir? Şirket şemalarınız veya grafikleriniz etkili bir şekilde işe yarıyor mu? Mesajı nasıl ifade etmelisiniz? Bazı müşteriler sadece cevap beklerken, diğerleri ise aynı zamanda arka plandaki süreci de anlamak isteyeceklerdir. Bazıları rakamlarla uğraşmayı tercih ederken, diğerleri grafikleri daha kolay bir şekilde anlayabiliyor olacaktır. Varsa, tavsiye edilecek nitelikleri dâhil edin ve bunları açıklayın. Aynı zamanda, dâhil etmeniz gereken bilgiler ile ilgili mesleki yönergeleri de göz önünde bulundurun.

Müşterilerinizin sadece hizmetinizin maliyetini değil aynı zamanda elde ettikleri net kârları da anladığından emin olun: Bu şekilde, sürekli olarak işinizin önemini yeniden pazarlamış olacaksınız.

Faturalandırın ve tahsil edin

Faturalandırma düzenlemeleri, sözleşmenin ana hatları belirlenirken yapılmış olması gerektiğinden, kolay olmalıdır. Belirli dönüm noktalarına ulaşmak, müşteri için otomatik fatura oluşturulmasını tetiklemesi gereklidir. Müşteriler bunu bekleyecektir. Bir firma işin tamamlanması üzerine tek bir faturayı veya zamana göre (örneğin; işin tamamlanmasından sonra faturalandırılan nihai bir rakama sahip Mayıs, Haziran ve Temmuzda ayın ilk gününde faturalandırma) veya örneğin ara denetim çalışmasının başlangıcında ve son denetim incelemesinin başında gibi dönüm noktalarına göre belirlenmiş zamanlanmış bir faturayı tercih edebilir. Her ikisi de önemli bir iş miktarının ve/ya borçlu bakiyelerinin yığılmasına neden olabilir ve sonucunda önemli miktardaki çalışma sermayesini bağlayabilir.

Çoğu firma, aylık olarak ödenen sabit kapsamlı ve sabit ücretli sözleşmelere ve ardından herhangi ek bir çalışma için ayrı ücretlendirme yapmaya doğru yönelmektedir. Bu modelin hem müşteri hem de firma için nakit akışını düzene koyduğu söylenmektedir; aynı zamanda devam eden işe ve borçlulara daha az para bağlanmış olur.

Bazı çalışmalar ise değer-fiyatlamaya uygundur: Firmanızın ücreti, iş üzerinde harcanan kesin süreden ziyade müşteriye olan faydası bakımından değerlendirilir. Bu yaklaşım her üretken veya ücretlendirilebilir saat başına hedefin üstünde bir kazanç sağlayabilir ve fayda paylaşımı unsuruna sahiptir.

Artırılmadan önce bir fatura kesilmesinin zorunlu olduğunu hissediyorsanız, bunun arkasında yatan nedeni anlamaya çalışın. Aşılın sürenin nedeni eğitime ihtiyacı olan bir personel üyesinden mi kaynaklanıyor? Veya çalışmanın bir parçası üzerinde büyük ölçüde yeniden çalışma yapmaktan mı kaynaklanıyor? Kayıt değerinin düşmesinin çoğuna firmadaki bir kişi mi sebep oluyor? Bunu yapmak defter değeri düşüşlerinin düzeyini kontrol etmenize ve ileride bunları en aza indirmek için uygun stratejiler uygulamanıza yardımcı olacaktır. Değer düşüşünün her bir doları kaybolan kârdan bir dolar demektir, bu nedenden dolayı bunlar kimi zaman sizden istenen ve yapmanız gereken önemli düzenlemelerdir.

“Ek olarak, finansal kontrol söz konusu olunca birçok firma aşırı derecede gevşek davranmaktadır: Bağlama (lock-up) süreleri çok yüksek, faturalandırma düzenli olarak yapılmıyor, ödenmeyen faturaların takibi için görevlendirilmiş kimse yok ve tüm faturalandırma ve tahsis süreci içini izleyecek uygun bir sistem bulunmuyor.“

Shohet & Jenner 2007

Tahsise gelince, müşterilerin sözleşmesi yapılan ticari koşulların ötesinde herhangi ödenmemiş bir faturayı aktif bir şekilde (fakat profesyonel ve ticari olarak makul bir şekilde) takip edeceğinizi bilmesi gereklidir. Tekrar, bunun iş başlangıcından önce sözleşme mektubunda vurgulanması gereklidir. Sizin ve çalışanlarınızın müşteriler ile “sıkı müzakere” denilen görüşmeyi yapmış olmanız gereklidir, böylelikle müşteriler faturaların belirli bir zaman çerçevesinde ödenmesini istediğinizi bilecektir.

Diğer hizmetlerin satılması

Serbest muhasebeciler, birçok müşterinin fark edebileceğinden çok daha geniş kapsamlı hizmet sağlamaktadır. Bu, yasa ve/ya mesleki birliğiniz tarafından belirtilen etiksel çerçeve içerisinde gerçekleştirilmektedir. Ek hizmetlerin etkili bir şekilde satılması, sizin veya uzman çalışanlarınızın müşterilerden gelen yorumları dinleyip daha sonra bu belirli sorunu çözmek için firmanızın bir fırsata sahip olup olmadığını değerlendirilmesiyle gerçekleşmektedir. Müşteri bu bilgileri kendi isteği ile söyleyebilir (örneğin; “Banka müdürü ile bir sonraki görüşmeyi yapmak istemiyorum, çünkü sürekli olarak tüm limitimi aşıyorum”) veya müşterinin finansal beyanlarında yer alan bazı işletimsel sorunları tanımlayabilirsiniz (“Müşterilerden para tahsil etmede bazı sorunlarınız var gibi ve bu da yüksek seviyede tahsil edilmeyen alacaklara neden oluyor”). Veya örneğin servet yönetimi hizmetleri veya gayrimenkul planlama yapıları hakkında fırsatların ortaya çıkarılması için her müşteriniz ile yıllık olarak görüşme yaptığınıza dair bir kontrol listesi oluşturabilirsiniz.

Düzenli, sürekli bir hizmet ve bir defaya mahsus iş arasındaki farklılıkların farkında olun. Bir önceki sürekli bir gelir getirecektir: Tek bir satış firma için uzun yıllar fayda üretebilir ve bu müşterinin yaşam ömrü değerini artırır. İkincisi ise gelire kısa vadede fayda sağlayabilir; fakat bu sözleşmeler oldukça ilginç ve/ya mesleki olarak kamçılayıcı olabilir, böylelikle bunların da ihmal edilmemesi gereklidir. Kaliteli bir firma, (başka şeyler ile birlikte) her yılın bütçesinin ve iş akışı planlamasının temelini oluşturan yüksek düzeyde yineleyen işlere sahiptir.

Hizmetlerin satılması, akıllı bir uygulayıcının (muhasibinin) firmanın becerilerini ve kısıtlı yönlerini bilmesini gerektirmektedir. Hizmetlerin satışının sürekli olarak güçlü bir “müşterinizle düzgün bir şekilde ilgilenme” ve “tamamen gelirin artırılması” arzusu üzerine temellendirilmesi gereklidir. Bu yaklaşımın sizi müşterilere mükemmel, geniş çapta düşünülmüş bir hizmet verebilmenizi ve vermenizi ve her ikisi için de gelirin ve kârların artırılmasını gerektirmektedir.

Şekil 1.2’de ilgili ek hizmetlerin etkili bir şekilde satılması başlangıçta bize engel olmaktadır: Bir müşterinin bulunması ve hizmetin ihtiyaca göre düzenlenmesi.

“Mevcut müşterinin durumu, gelecek ve ufukta görünen zorluklar için planları hakkında daha fazla öğrenmek için, aşağıdakiler gibi aktiviteleri kullanmaktadırlar: Ücretli çalışanlarla konuşmaları için müşterilerin davet edilmesi; müşterilerin endüstri konferanslarına katılmak; müşterilerin kendi toplantı ve konferanslarına katılmak; müşterilerin ticari baskılarını okumak; ilişki geliştirme ve değer katma için ücretlendirilmeyen zamana yatırım.”

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

Matthews & Telfer 2007

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

Müşterilerle paylaşmak için yüksek etkiye sahip düşüncelerin geniş bir listesini araştırın ve oluşturun ve sürekli olarak bunu güncelleyin.

Müşteri için ilgili fikirleri tanımlama amacıyla, görevli muhasebecinin listeyi incelemesini gerektiren hesap tamamlama programınıza bir adım ekleyin.

“Önemli Gelişim Olanakları Raporu” formunda düşünceleri yazın-mümkün olduğu yerde etkilerini ölçün ve her düşünce etrafında öncü bir öneride bulunun.

Hesap kapama toplantısında 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-ek hizmetleri satacaksınız.

Miktarını belirlediğiniz faydaları ücretle bağdaştırmak için mümkün olduğunda değer fiyatlamayı kullanın-daha yüksek ücretler kazanacaksınız.

Her yıl, her müşteri için süreci tekrar edin -bu şekilde sadece imtiyazlı birkaç müşteri değil her bir müşteri fayda görecektir- ve bunu yapmak firma kültürüne geniş çaplı bakma özelliğini katacaktır.

Ücretsiz “Önemli Gelişim Olanakları Raporu”nun sunulmasını satış ve pazarlamanızın tam merkezine yerleştirerek yeni müşteriler kazanın.

Tarafınızdan verilen ücretsiz “Önemli Gelişim Olanakları Raporu”nu tanıdıkları kişilere sunmak için müşteri veya listenizdeki kişileri davet ederek, kendi listelerindeki kişileri size yönlendirmeleri için bu kişilere bir sebep açıklayın.

Bu makalenin yazarı olan Steve Pipe, mevcut müşterilere ek hizmetlerin çapraz satışını artırmak için “Geniş ölçülü bakabilmeyi” en kolay, en etkili yol olarak önermektedir.

Pipe 2008

Uygulayıcıların ve muhasebecilerin hepsi de uygulama döngüsünün tüm bu yönlerinde uzman değildir. Döngüdeki bu kritik noktalarda diğerlerinin sürece haberdar edilmesinde bir yarar olabilir. Firma çapında sistemlerin veya

standart yaklaşımların (örneğin; ilerideki ihtiyaçları veya müşteriden alınması gerekli olan bilgileri tanımlamak için standart bir kontrol listesinin kullanılması) benimsenmesinde gerçekten fayda vardır. Aynı zamanda, ortakların ve çalışanların, faturalandırma ve tahsil meseleleri hakkında konuşma gibi yapmayı istemedikleri işleri bilmeleri gereklidir. Döngüdeki tüm adımlar sağlam bir firmanın işletilmesinde önemlidir, bu yüzden bunların hepsinin düzenli, sistematik ve profesyonel olarak gerçekleştirilmesi gereklidir. Ekibinizi becerilerine uygun roller için ayırın: Bunu yapmak tüm firma için en iyi toplam sonucu verecektir.

Başlangıçtan itibaren, firmanızı etkili ve iyi yağlanmış bir makine olarak kurun. Bu, potansiyel yeni ortaklar için veya çok ileriki zamanlarda firmayı satmaya çalışırken, firmanın daha çekici bir işyeri olmasını sağlaması muhtemeldir. Bu firmanın uyguladığı her şey için sistematik bir yaklaşım benimseyin. Hizmet döngüsünde metotlu ve tutarlı olarak çalışabilen ve daha sonra firmanın süreç boyunca kârlılığını ve likiditesini kontrol edebilen bir firma olabilmesini sağlayan kişilere sahip bir işyeri değerli bir iş haline gelir. Bu da diğer birçok firmalara göre firmanın daha kolay satış yapmasını ve daha değerli bir iş haline gelmesini sağlar. Bundan şu anda bahsetmek erken olabilir, fakat bir gün bu sizin için çok önemli hale gelecektir!

1.10 Dışsal güçlerin gözlemlenmesi

Bu bölüm, profesyonel muhasebe hizmetleri üzerinde etkiye sahip olan ve planlamanın gerekli olabileceği genel görünüm meselelerinin bazılarını ele almaktadır.

1.10.1 Çevresel sürdürülebilirlik

Herhangi bir firma çevresel olarak sorumlu bir şekilde hareket etmek için ciddi bir çalışma yapabilir. Bir firmanın karbon ayakizinin en aza indirilmesinin doğal bir yan ürünü daha az masraflı bir çalışma sürdürülmesi demektir.

Basit bir yaklaşım “yeniden tasarlama”, “azaltma” ve daha sonra gerekli ise “ofset basım” üzerine odaklanmadır.

- Yeniden tasarlama süreçleri çoğunlukla yapılması firma için para tasarrufu demek olan kaynak miktarını azaltabilir. Süreçlerinizden gereksiz veya üretken olmayan süreçleri çıkarın; bunun yapılması bir kısım girdiler üzerindeki emek süresinin miktarını azaltır ve sonuç olarak masraf düşer.
- İşte kullanılan kaynakların hacmini düşürün. Bu süreç, değiştirilebilen yüksek güçlü cihazları tanımlamak için bir enerji denetimini veya kâğıt üzerinden iletişimlerin yerine elektronik süreçlerin kullanılması kararını

ıçerebilir. 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 ofis binanızın tadilatı gibi büyük projeler de gerçekleştirilebilir. Bu değişikliklerin birçoğu hizmetinizin kalitesini veya etkililiğini riske atmaksızın masrafları düşürecektir.

- Firmanın karbon ayak izini en aza düşürdükten sonra, firmanızdan kaynaklanan kalan karbon yayılımını engellemek veya dengelemek için karbon dengeleyicileri (bazen “CO2 dengelemesi” olarak da adlandırılan) alıp almama isteğinizi göz önünde bulundurabilirsiniz.

Kısa bir süre içerisinde önemli bir etkiye sahip olabilecek bir takım hızlı ve kolay kararlar olabilir. Bu stratejiden elde edilecek faydaları ortaklara ve çalışanlara göstermek için bu kararları ilk aşamada alın. Karbon ayak izinizin azaltılması aynı zamanda bazı müşteriler için bir satış noktası olabilir ve firmanızdaki çalışanları işe çekebilir.

Sonraki birkaç yılda, çevreye karşı olan sorumluluk bir firmanın planının karar alma ve uygulama sürecinde daha fazla odak noktası haline gelecektir. Bu ibare, firmaları iş ve hizmetlerin verilmesi hakkındaki varsayımlarını sorgulamaya itecektir. Belki de beş yıl sonra, firmalar büyük olasılıkla yaklaşımlarını çevreye karşı duyarlı olmanın herkesin çalışma yönünün bir parçası olarak görülmesi noktasına yönlendirmiş olacaktır. Bu nedenden dolayı, kısa vadede, bu düşünce tarzının benimsenmesi şirket/firma için biraz para tasarrufu sağlayacaktır ve bu düşünce aynı zamanda firmanızın daha çok arandığı hale gelmesi için bir reklam unsuru olarak kullanılabilir. Bu durumdan yararlanın ve firmanızı buna göre konumlandırın.

1.10.2 Muhasebeciler için uluslararası standartlar

Hem uygulamayı hem de müşterileri etkileyecek olan uluslararası standartların geliştirilmesi için küreselleşmeye doğru bir eğilim vardır. Birçok müşteri niyetleri ve iş faaliyetleri bakımından daha küresel hale gelmektedir; bu da bu kişilerin muhasebecilerinin belki de uluslararası işbirlikleri veya denizaşırı diğer uygulamalar ile bağlantılar yoluyla cevap vermelerini gerektirmektedir.

Birçok yeni teknoloji gibi, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS) daha fazla benimsedikçe, bir ülke uygulamaya daha az karşı koyabilecektir. Her yerel standart koyma bünyesi için zorluk uluslararası bir tabanda faaliyet göstermeyen firmalar için doğru ve makul uyarlamaların yapılmasının sağlanmasıdır.

2009'da, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB), Küçük ve Orta Ölçekli Şirketler için Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS for SMEs) yayınlamıştır. Çoğu ülkenin zamanla bu standardı benimsemesi muhtemeldir.

Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB) ve Muhasebeciler için Uluslararası Etik Standartları Kurulu (IESBA) tarafından yayınlanan diğer uluslararası standartlar IFAC üye kuruluşları tarafından benimsenmeye devam etmektedir.

Muhasebe hizmetlerinin küreselleşmesinin benimsenmesi ve sınırlar arası işlemlerin büyümesi ile daha geniş ve daha fazla çeşitlilikteki müşteri tabanına cevap verebilmek için personelinizin kültürel hassasiyeti ve muhtemelen yabancı dil becerilerini geliştirmeleri gerekecektir. Bu zorlukların üstesinden gelme stratejileri, çok dilli personelin işe alınmasını ve uluslararası muhasebe ve iş uygulamalarında mesleki gelişimi içerebilir

1.10.3 Düzenlemenin ve mesleki bilginin artan düzeyleri

Muhasebecilik mesleği, son otuz yılda mesleki kapsamını önemli ölçüde artırmıştır. Sırf güncel ve yeterli mesleki uzmanlık düzeyini korumak için, bir takım muhasebe-tabanlı disiplinler için mesleki gelişim ihtiyacı bulunmaktadır. Teknolojideki ve işin yapısındaki hızlı değişim göze alındığında, bu eğilimin yavaşlayacağı şüphelidir.

Şirkete ait sosyal sorumluluk hakkındaki artan baskı, müşterilerin çevresel sorumluluk bildirimlerinin denetlenme olasılığı ile birleşince, finansal beyanların hazırlanmasına, incelenmesine ve denetimine daha fazla karışıklık kayacaktır. Muhasebeciler, muhasebe ve raporlanmanın sınırlarının genişletilmesinde önemli bir rol oynar hale gelecektir.

Küresel ekonomik bunalımların olası sürekli bir sonucu, dünya çağında birçok ulusta yeniden düzenlemelerin düzeyinin artmasıdır. Muhasebe mesleği, yeniden düzenleme süreci tartışılır ve uygulamaya konulurken kamusal ve ses getiren bir rol oynayacaktır.

Yeniden düzenleme kombinasyonuna ek olarak üst düzey mesleki standartlar muhasebeciler ve bunların çalışanlarına karşı büyük miktarda rağbet oluşturacaktır. Sadece mevcut bilgiyi koruyabilmek için, sürekli eğitim ve geniş çaptaki bilgi hizmetlerine abonelikliler için çokça yatırımlar gerekli olacaktır. Bunun karşılığında, bu eğitim ve yatırım düzeyi küçük firmaların yönetici veya ortakları üzerinde hem finansal hem de ruhsal olarak önemli düzeyde baskı oluşturacaktır.

Profesyonel ve teknik liderlik sizden bekleneceği için, tek yöneticili bir firmayı işletmeyi planlıyorsanız, bu meseleye ciddi önem gösterin.

Bir yanıt türü hızlı büyüme üzerine odaklanan bir firma gelişim yolunun hedeflenmesi olabilir, böylelikle oldukça kısa bir süre içerisinde en azından bir ortağı ekleyebilirsiniz.

Sizin için ikinci bir yanıt ise mevcut bir ortaklık üzerinde ciddi bir şekilde düşündürmektir, böylelikle size emek veya ilginizde bir tür uzmanlaşma sağlayan kendinizi derhal birkaç ortak tarafından çevrilmiş olarak bulabilirsiniz.

1.10.4 Yetenek akışkanlığı

Teknoloji için uluslararası hale getirilmesine yardımcı olmaktadır: Verilerin ve hatta işletmelerin ulusal sınırlar arasında birleştirilmesine olanak sağlamakta ve bunu teşvik etmektedir.

Çok uluslu bir şirketin yerel bağlı bir kuruluşu firmanızdan denetimleri gerçekleştirmenizi veya bu ana kuruluş için uluslararası önerileri içeren vergi danışmanlığında bulunmanızı isteyebilir.

Kefenin diğer tarafında, kırsal alanlarda yer alan uzmanlaşmış küçük işletmeler, interneti hizmetlerini veya ürünlerini dünya çapında pazarlamak için kullanmaktadır. Böylesi bir şirket, firmanıza güvenli ödeme ürünleri (PayPal benzerlerinden veya eşdeğerlerinden tutun yerel bir banka aracılığıyla düzenlenen ihracat finansmanlığına kadar) hakkında danışmanlık için başvurabilir.

Küçük ve büyük bu müşteriler muhasebe becerileri, iletişim protokolleri, risk yönetimi, döviz meseleleri hakkında bilgi vb. gerektirmektedir. Müşterinin işi ve muhasebecisinin uzak bir bölgede veya büyük şehrin ortasında yer alıp almadığı biraz sorun olabilir.

Aynı zamanda, uluslar muhasebe konularına farklı zamanlarda ve farklı şekillerde yanıt vermektedir, belirli bir konunun ele alınması hakkında bir ülkede kazanılan tecrübe diğer bir ülkeye aktarılabilir, makul olanı bazı üst düzey becerilere sahip kişileri değiştirerek benzer bir ulusa aktarılmasıdır. Muhasebe çalışanları tarafından kazanılan tecrübeye uluslararası transferler veya uluslararası kontrat tabanlı istihdam ile erişilmektedir, çünkü bu diğer ülkeler daha önce bunu benimseyen ülkelerin yaşadıkları zorluklardan kaçınmak istemektedir.

Muhasebe bünyeleri sırasıyla sürekli olarak uluslararası beceri ve nitelikli insan akışını sağlamak (en azından kısıtlamamak) için yollar aramaktadır. Bunu diğer ülkelerde bildirilen niteliklerin karşılıklı tanınması ile gerçekleştirmektedirler.

Kısacası, hem mesleki hem de kültürel etmenler daha akışkan muhasebecilik mesleğine doğru yönelmektedir.

1.10.5 Teknoloji

Muhasebe işinde teknoloji tümleşik hale gelmeye devam edecektir. Farklı kuruluşlar arasında daha fazla bilgi değişimi gerçekleşerek, gittikçe çok daha fazla uygulama bütünleşik hale gelecektir (örneğin; bir muhasebe firması ve bir müşterinin bankası arasındaki bilgi değişimi şu anda olağan bir düzenleme haline gelmiştir).

Çoğu muhasebeci bilgisayar ağlarının kurulmasında veya farklı kuruluşlar arasında iletişim bağlantılarının teknik ayrıntılarında uzman değildir. Fakat muhasebeciler müşterilere fayda sağlayabilen tüm uygulamaları öğrenmek ve bunları uygulamak zorunda kalacaktır. Aynı şekilde, muhasebecilerin müşterileri adına işledikleri verilerin kalitesini gözlemlemek ve incelemesi gerekecektir. Bunun etkili bir şekilde yapılması, programlama veya telekomünikasyon bağlantıları hakkında yüksek düzeyli bilgiden ziyade teknoloji açısından uygunluk düzeyi gerektirmektedir.

1.10.6 Kara paranın aklanmasının önlenmesi

Para aklama, suçlunun bu paraları temeldeki nakitin orijinal kaynağını gizlemek için bir takım işlemlerden ve/ya şirketlerden geçirerek yasal hale getirdiği bir süreçtir. Genellikle, nakitin bir veya daha fazla iş yerinden veya işlemlerden geçirilip daha sonradan da nakitin varlığını açıklayan “normal” bir ticari taban göstererek bir tür işleme tabi tutulmasını içermektedir.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma (OECD) Örgütü'nün merkezlerinde yer alan Mali Eylem Görev Gücü (FATF) uluslararası kara para aklamanın engellemesi için ilkeler koymaktadır. Ulusal devletlerin benimsemeye doğru yol aldığı bir takım önerileri yayınlamıştır. Bu ilkeler bazı türdeki kuruluşların (örneğin; bankalar, külçe altın satıcıları, mücevherciler, kumar yerleri vb.) müşterilerin gerçekliğine ve bu kişilerin uğraştıkları ürün veya hizmetlere dair emin olmalarını gerektirmektedir.

Kendi ülkenizde geçerli olan özel gereksinim ve düzenlemeler hakkında bilgi edinmek için biraz zaman harcayın ve aynı zamanda muhasebecilik mesleğinin üyeleri ile ilgili özel gereksinimlerin veya istisna durumların farkında olun. Örneğin, “geniş bir işlemin” tanımı veya sınırı, “geniş işlem” için gerekli açıklamanın boyutu değişik olacağından dolayı, farklılık gösterecektir.

Bazı ülkelerde, kara para aklamayı önleme kontrollerine olası terörizm finansmanını gözlemlemek için yapılan paralel kontroller eşlik etmektedir.

Amaçlar aynı olabilir ve meselelere birleştirilmiş bir paket olarak da yaklaşılabilir fakat para aklama ve terörizm finansmanı farklı konulardır.

Firmanızın uyum sürecindeki kilit adımlar aşağıdakileri içerebilir:

- Müşterinin kimliğini doğrulamak için mantıklı adımlar atmanızın bekleneceği müşteriye karşı gerekli özen. Bu, insanlarla doğrudan münasebetlerde yer alan kilit personelinizin veya öncü çalışanların gözlemlenmesine kadar genişletilebilir.
- Büyük hacimli nakiti içeren herhangi temel işlemleri incelemenizi gerektiren işlem izleme;
- Parasal limitlere veya şüpheli işlemlere dayalı raporlama;
- Yerel düzenlemeler ve kanunlar ile uyumun kanıtlanması için defter tutma;
- Yüksek riskli ürünleri veya faaliyetleri veya potansiyel müşterileri tanımlamak için firma içerisinde risk değerlendirme yapılması ve
- Yukarıdaki tüm adımları sistemli hale getirmek amacıyla firma içerisinde kullanım için özel politikaların geliştirilmesi.

Aşağıdakilerin bazılarını veya tamamını içeren işlemlere karşı hassas olmanız gerekmektedir: Yeni, bilinmeyen müşteriler; iş faaliyetini desteklemeden gelen büyük nakit hacimleri; ağların özellikle uluslararası bünyelerin parçasını teşkil ettiği karmaşık güven ağlarının ve/ya parayı çok az bir nedenden dolayı hareket ettiren veya hiç ettirmeyen veya görünüşte herhangi bir değer veya amaç olmadan hareket ettiren şirket yapılarının kullanımı.

Kara para aklamaya veya terörizm finansmanına karşı olan prosedürler özellikle firmanızla ilgili olmasa bile, bu süreçler veya “yüksek riskli faaliyetler” standart müşteri izleme faaliyetlerinize eklenebilir.

1.11 İş sürekliliği: kısa ve uzun vade zorunluluk

İş planlaması meselesinin iş sürekliliği üzerinde biraz düşünülmeden tam olması mümkün değildir.

Profesyonel bir muhasebeci olarak, sürekli olarak etiksel bir davranış sergileyerek müşterilere yüksek kaliteli hizmetler sunmak için sorumluluk almaktasınız. Kimi zaman, hizmet sürekliliğinin garanti olarak değerlendirilemeyeceği durumlar ortaya çıkabilir. Bu senaryolara planlama sürecinizde cevap verilmesi gereklidir.

1.11.1 İşin engellenmesi

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

- Yangınlar, seller, depremler ve diğer doğal afetler;
- Güç ve bilgisayar alt yapılarındaki beklenmeyen sorunlar veya
- Şiddetli hastalık veya firmadaki kilit bir personelin veya bir ortağın ölümü.

Bu tarzdaki felaket olayları firmanın tamamen kontrolü dışındadır, fakat bu olaylar müşterilerinize hizmet vermede kabiliyetinizi etkilemektedir. İyi işletilen bir firma bu tarz bir şokun üstesinden gelmek için bir planın varlığını gerektirmektedir. Bu tarzdaki olayların gerçekleşmesinin düşünülmesi şarttır, böylelikle siz ve ortaklarınız müşteriler üzerindeki etkiyi en aza indirmek için alınabilecek önlemleri belgeleyebilirsiniz. Bu adımlar aşağıdakiler gibi meseleleri içerebilir:

- **Gerçekleşmeyi önleyebilir misiniz?** Bunun için (sınırlı) bir cevap firmanızdaki kilit personel için düzenli sağlık kontrollerinin yapılmasını ve diyet ve egzersize karşı sağlıklı bir yaklaşımın canlandırılmasını içerebilir. Çok şiddetli şokların birçoğundan basit bir şekilde kurtulmak mümkün değildir. Fakat bunun yerine bir sonraki aşamaya bakacağız.
- **Etkiyi nasıl en aza indirebilirsiniz?** En aza indirme işi yöneticinin/ortağın ya şirketi daha istikrarlı bir bölgede (yani; su baskınlarına veya depreme karşı korunaklı bölgeler) konumlandırmasını ya da en azından herhangi bir yerde saklanan bilgisayarlar ve/ya yedek veri dosyaları gibi ayrı kaynaklara sahip olmasını gerektirebilir. Belki de firmanın kendini daha sağlam bir binada konumlandırması gereklidir.
- **En aza indirmenin maliyeti nedir?** En aza indirme stratejisinin maliyetinin bütçesini yapın ve kendisine karşı korunmak istediğiniz olayın maliyetini ve etkisini tahmin etmeye çalışın.
- **Başka firmalarla bağlantılar kurabilir misiniz?** Ülkenizin herhangi bir yerindeki bazı rekabet içinde olmayan şirketlerle resmi bağlantıları tanımlayabilir ve oluşturabilirsiniz, böylelikle her biriniz önemli 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.

Ani ölüm veya şiddetli hastalık her tek olarak çalışan bir muhasebeciyi yakından ilgilendirmektedir. Bu meseleyi ölüm veya şiddetli hastalık anında müşteri tabanınızın hizmetlerini devralmaya istekli bir firma bularak çözüme

kavuşturabilirsiniz. Bu düzenlemenin, örneğin bu desteğin sağlanma süresinin uzunluğunu, hangi koşullarda başlayıp biteceğini ve (büyük olasılıkla) firmanın değerine karşı bir yaklaşımı belirtmesi gereklidir ki arkada kalan yaşlı eş firmanın değeri için adil bir değer elde edebilsin.

1.11.2 İşin sürekliliği: İkinci nesil

Eğer firmanın ücret tabanı birkaç yıl içerisinde büyürse, firma yeni bir ortağın dâhil edilmesine tanıklık edebilir. Bu uygun becerilere sahip ve tecrübeli çalışan veya kurucu muhasebecinin ailesinden bir üye olabilir.

Yeni bir ortağın kabul edilmesi firmadaki hisse için tipik olarak bazı ödemeleri içerecektir, bu (aile üyesi olduğunda) belli bir zaman için firmadan düşük ücret alma veya (önceki bir çalışanın olması durumunda) somut varlıklardan ve ayrıca kurucu tarafından firmada oluşturulan şerefiyeden (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 başlanacak. Her iki (veya daha fazla) ortak arasında sözleşme yapılması gereklidir. Farklı kişiliklerin birbirine uyum sağlaması gereklidir. Politikaların belgelenmesi ve firmanın yönetilmesi ile alakalı (daha resmi kayıtların örneğin ortaklar arasındaki görüşmelerin kaydedilmesi gibi) resmi kayıtların tutulması gerekebilir. Rollerin belirlenmesi gereklidir, böylece ortaklar hangi kararları alacaklarını bilebileceklerdir. Firma yönetiminin ortak bir görüşü olmalıdır.

Modül 2, tek uygulayıcı ve ortaklık modellerini daha detaylı olarak ele almaktadır.

1.12 Sonuç

Bu modül, özellikle hizmetler, müşteriler ve personel ve pazarlama ile ilgili stratejik planlama süreçlerini incelemiş ve firmanın faaliyet gösterdiği çevrelerin daha iyi anlaşılmasını içeren iş planlamasının diğer yönlerine değinmiştir. Hareket yönünü ve hızını yönetmek için, her firma kendi stratejik planına ihtiyaç duymaktadır. Firmanın her ayrı bölümünün toplam sonuca katlıda bulunduğu dair garanti sağlaması için kendi planına sahip olması gereklidir.

Herhangi bir plana sahip olmayan bir şirket/firma sadece plansız bir şekilde fırsatlara cevap vererek dolanıp duracaktır. Firma, sahiplerinin ihtiyaçlarına uygun olmayan yönlerde veya tarzlarda büyüyebilir. Nihai sonuç, işten memnuniyetsizliği veya şirkete karşı az sadakati netice vererek, ortaklar arasında anlaşmazlık şeklinde olabilir.

Herhangi bir yol haritası gibi firmanın yolda gitmesini sağlamak için bazı göstergelerin olması gereklidir. Karşılaştırma ölçütleri firmanın doğru hızda ilerlemesini sağlayacak ve ortakların önemli kavşaklarda doğru kararları almasına yardımcı olacaktır.

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

Tüm planlama ve uygulama aşamaları sırasında, şirketin çalışanları üzerine kurulduğunu aklınızdan çıkarmayın. Doğru yaklaşıma sahip doğru çalışanların işe alınması alabileceğiniz en önemli tek karar olacaktır. Yanlış çalışanlar kendi kişisel performanslarının çok ötesinde etkiye sahip olacaktır: yanlış çalışanlar diğer personeli engelleme potansiyeline sahiptir; bu kişiler ortakların zamanların çoğunu kendilerine danışmanlık sağlaması veya kendilerini düzene koyması için harcayacaktır; bunlar tüm firmada veya kendi ekiplerinde morali bozmaktadır ve bunların işten çıkarılması uzun, vakit alıcı ve potansiyel olarak pahalı bir süreç olabilir.

Potansiyel olarak etkin olmayan çalışanları gözlemlemek için süreç ve araçların geliştirilmesi ve daha uygun olanların işe alınması, zamanla bu yatırımı birçok kez geri ödeyecektir. Daha iyi meslektaşlar bulmak için ekibinizi kullanın: Onlar da olumsuz, yetersiz veya geçimsiz kişilerle çalışmak istemeyecektir.

Stratejik planlama süreci hiç sona ermez. Planlamadan sorunsuzca diğer sürece, ardından plana göre kesin performansın gözlenmesine, oradan da bir sonraki sürece geçişin planlanmasına doğru ilerler. Sürecinizden zevk alın çünkü planlarla uğraşarak önemli bir zaman harcayacak ve planlar meyve verdiğinde sonuçlardan memnun olacaksınız.

1.13 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

Referanslar

Dennis, Anita. "Understanding the best and brightest." *Journal of Accountancy* November 2006.
<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/UnderstandingTheBestAndBrightest.htm>

Hayes, Michael. "Be an HR resource for your clients." *Journal of Accountancy* November 2006.
http://www.ksphllc.com/uploads/pdf/sabrinajournalofaccountancyarticlenov2006_003.pdf

Kaplan Robert S., and Norton, David. *The strategy focused organization*. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001.

Kaplan Robert S. and Norton, David. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.

Matthews, Paul and, Telfer, Paul. "Jekyll or Hyde?" *Accountancy* August (2007): 58-59.

Monks, John and, Tovey, David. "In search of greatness." *Accountancy* March and April 2007. <http://www.thepacepartners.com/articles/266-in-search-of-greatness>

Perry, Michelle. "Making hay even when it rains." *Accountancy* May (2008): 48-49.

Pipe, Steve A. "The Good, The Bad and The Ugly." *Accountancy* July (2008): 34-35.

Shohet, Phil and, Jenner, Andrew. "The importance of being profitable." *Accountancy* July (2007): 40-41.

Tarasco, Joseph A. and, Damato, Nancy. "Build a better career path." *Journal of Accountancy* May 2006. <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/May/BuildABetterCareerPath.htm>

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

Ìleri okuma

Angel, Robert and, Johnston, Hugh. "Positioned to win." *CA Magazine* October 2008. <http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/oct/features/camagazine4312.aspx>

Baker, Ronald J. "The Firm of the Future." *Journal of Accountancy* November 2008. <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2008/Nov/The+Firm+Of+The+Future.htm>

Baker, Ronald J. "Pricing on Purpose: How to Implement Value Pricing In Your Firm." *Journal of Accountancy* June 2009. <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.htm>

Barcelo, Yan. "Ten ways to add value." *CA Magazine* August 2009.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/aug/features/camagazine28582.aspx>

Chapman & Eastway. "How You Can Market Your Business to Success." *Business Management Series* s.d..

http://www.chapmaneastway.com.au/articles_and_publications/how_you_can_market_your_business_to_success

CPA Australia. About balanced scorecards.
<http://www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xchg/cpa-site/hs.xsl/knowledge-leadership-toolkit-guides-balanced-scorecards.html>

CPA Australia. Checklist for purchasing an accounting practice.
<http://www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/checklist-for-purchasing-an-accounting-practice.pdf>

CPA Australia. Firm of the Future.
<http://www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/opportunities-and-challenges-for-public-practices.pdf>

Davey, Louise. "Making it count." *CA Magazine* Jan-Feb 2009.
<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/january-february/regulars/camagazine5525.aspx>

Kaplan Robert S. and Norton, David. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996.

Kaplan Robert S. and Norton, David. *The strategy focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001.

Kaplan Robert S. and Norton, David. *Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2004.

Rosenhek, Stephen. "Make it rain." *CA Magazine* April 2008.
<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/april/regulars/camagazine5102.aspx>

Williams, Hugh. "The timesheet is dead." *Accountancy*, August (2007): 56-57.

(German)

Weiland, Heiner. "Strategisches Marketing und marketingorientierte Kanzleiführung." *Deutsches Steuerrecht*, 27 (2004): 1141-1148.

(Italian)

D'Agnolo, Michele. "Il marketing strategico." in *Strategia ed organizzazione degli studiprofessionali*, Michele D'Agnolo: chapter 8. Milano: Il Sole 24 Ore, 2008.

Ferrarini & Partners. *Strategie di sviluppo dello studio del commercialista*. S.Arcangelo di Romagna: Maggioli, 2004.

Maggioli, 2004. *Multimedia training course "Professionista 24" n. 1 Organizzare lo studio professionale*. Milano: Il Sole 24 ore, 2009.

Video: <http://www.economiaefinanza.org/categoria/pianificazione-strategica>

IFAC Kaynakları

IFAC yayınları
<http://web.ifac.org/publications>

IFAC SMP Komitesi yayınları
<http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Bu modül ile ilgili diğer yararlı en güncel kaynakları bulmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources> adresindeki Küçük ve Ortak Ölçekli Uygulamalar için Uluslararası Merkez kısmının Kaynaklar kısmına ve özellikle http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php adresindeki "ilgili bağlantılar" kısmına bakın.

Bu modülle alakalı diğer yararlı kaynaklar için IFAC üye kuruluşlarının internet sitelerini ve diğer ilgili internet sitelerini araştırmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/> adresinde yer alan Küçük ve Ortak Ölçekli Uygulamalar için Uluslararası Merkez'in ana sayfasında bulunan IFACnet arama motorunu kullanın.

Modülle ilgili meseleleri tüm dünyadan muhasebecilerle tartışmak için, <http://web.ifac.org/forum/SMP/1> adresindeki IFAC SMP/SME Discussion Board (IFAC SMP/SME Tartışma Panelini) kısmını ziyaret edin.

Ekler

Ek 1.1 Gerçekçi bir öz değerlendirme kontrol listesi

Teknik becerileriniz üzerinde düşünün

- Firmanızın sunacağı kilit hizmet alanlarında sağlam temellere sahip misiniz? Mesleki bilginizde herhangi önemli bir açıklık var mı?
- Bu hizmetlerin verilmesinde pratik bir tecrübe kazanabiliyor musunuz?
- Becerileriniz ve tecrübeniz bu kilit beceri ve hizmet alanlarında yaşadığınız yeni problemleri çözmede yeterince esnek mi?
- Düzenli ve isabetli mesleki gelişim ile becerilerinizi sürdürmede çaba sarf ediyor musunuz?

Yönetimsel ve çalışanlar ile ilgili becerileriniz üzerinde düşünün

- Diğer insanlarla uğraşmayı seviyor musunuz (gözleme, motive etme, yönetme ve kimi zaman da yapıcı eleştiride bulunma)?
- Kendinizi bir lider olarak mı yoksa tabi olan birisi olarak mı düşünüyorsunuz?
- Yönetim türünüzün farkında mısınız? Otokrat birisi misiniz? Kararlarınızda kesin misiniz ve geri adım atmanız zor mu? Bir uzlaşma veya oybirliği 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 türünüzü tam olarak tanımlayan bazı kelimelerin bir listesini çıkartın.
- Tarafsız olabiliyor musunuz ve iyi düşünülmüş bir mantık yürütmeye açık mısınız?
- Fikir ve kararlarınızın yeterli gerçekler üzerine dayandığından emin misiniz?
- Tek olarak mı veya bir ekibin parçası olarak mı çalışmayı tercih edersiniz?

Finansal kaynaklarınız üzerinde düşünün

- Muhtemelen aylarca maaş veya benzeri bir türü ödemeyi almadan, bir firma kurmak veya mevcut birisine dâhil olmak için bazı nakit kaynaklara erişime sahip misiniz?
- Halka açık bir şirketin işletilmesinde ve bu şirkete fon tahsisi sağlamada yer alan önemli unsurların farkında mısınız? Devam etmekte olan işin güçlendirilmesi ve borçlular; her hafta veya her ay yapmanız beklenen sürekli nakit harcamaları; hatta firmanız herhangi bir gelir üretmeye başlamadan önce yapmanız gereken sermaye kalemleri veya diğer başlangıç harcamaları?
- Finansal bir kurum makul şartlarla firmanız için size borç para verir mi?
- Kendi zamanınız veya çalışanların zamanı için, saatlik masraf yansıtma (ücretlendirme) oranlarının nasıl belirleneceğini biliyor musunuz?

Pazarlama becerileriniz üzerinde düşünün

- Mevcut işvereninizin hizmetlerinin etkili bir pazarlayıcısı veya satışı olarak kendinizi düşünüyor musunuz?
- 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 firmanın işletilmesi her bir müşteri için çalıştığınız her bir saatten belirli bir gelir miktarı temin etmenizi gerektirmektedir. Kendinizden şüphe duyma lüksüne sahip değilsiniz. Müşteri tabanınıza değer ve fayda sağladığınıza inanmanız şarttır, aksi takdirde pazarlamanız kendisi hakkında çökmüş bir duyguya kapılmanıza neden olacaktır.

Kişiliğiniz üzerinde düşünün

- Kendinden emin bir kişi misiniz?
- Hedeflerinize erişmek için çok çalışmaya razı mısınız? Bazı zamanlarda, belirli bir teslim tarihi olan işi tamamlamak için uzun saatler çalışmak zorunda kalacaksınız, o zaman 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 firmanızdan kendine göre istekleri ve arzuları olacaktır. Her biri kendi tarzına sahip olacaktır ve her bir kişinin firmaya kazandırdığı güçlü yönleri kullanmak zorunda kalacaksınız.
- İş baskısının nasıl üstesinden geliyorsunuz? Veya örneğin kişisel olarak veya işte sıkışık likidite baskısını nasıl ele alıyorsunuz?

Etrafınızdaki destek ağları üzerinde düşünün

- Kamuya açık bir şirkete girme kararınızı aileniz ve/ya arkadaşlarınız destekleyecek mi? İhtiyaç olduğunda, uzun saatler çalışmanız için size zaman veya esneklik sağlayacaklar mı?
- Şirketin başlangıç aşamalarında, kendinize ve/ya ailenize finansal olarak nasıl destek sağlayacaksınız?
- (Özellikle tek bir uygulamaya niyetlenen bir muhasebeci için) zor meseleleri tartışabileceğiniz güvenilir bir danışmana (veya bir kılavuza veya bir lidere) sahip misiniz?

Finansal: Maddi zenginliğin veya rahat bir yaşamın farklı bir tanımının önemi (veya başka bir yönü) hakkında herkes bir fikre sahiptir. Sizininki nedir?

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

Ek 1.2 Planlama süreci kontrol listesinde dâhil edilmesi veya cevap verilmesi gereken durumlar

Yasal yapı

- Tek bir uygulayıcı veya ortaklık?
- Belirli tüzel kişilik seçimi: yasal sorumluluk ve kısıtlama için ilgili öneri ve faydalara sahip belirli yasal yapıların kullanımı.

Hizmetler

- Sunulacak hizmetlerin kapsamı;
- Bunların şirket içinde verilip verilmeyeceği veya bazılarının yönlendiriciler aracılığıyla ele alınıp alınmayacağı;
- Herhangi bir yerde bir müşterinin yönlendirilmesine karşı yaklaşım (örneğin, karşılığında yönlendirmeler bekliyor musunuz?)

İşe alma

- Yöneticiye/ortaklara karşı çalışanların uzun vadeli karişımı
- Kariyer yolu seçeneklerinin ve yükselme kriterlerinin biraz bahsedilmesi;
- Çalışma saatlerine, tatillere, diğer izinlere ve bir çalışanı etkileyebilen kısa süreli aile durumlarına uyum sağlamak için esnekliğe karşı yaklaşımlar (hem belirtilen politikalar hem de ümit edilen tutarlı bir kültür);
- Evden çalışma düzenlemelerine izin verilmesinde esneklik;
- Uygulamak istediğiniz ödüllendirme programları;
- Ücretsiz uzatılmış izin sürelerine veya ders görme izin süresine müsaade edilmesine karşı yaklaşımlar ve
- Yeni personelin çekilmesi veya muhafaza edilmesi için kullanılan metotlar.

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 gereksinimleri.

Teknoloji

- İçsel bir personel (yani; yönetici/ortak ve/ya çalışanlar) tarafından mı geliştirilecek ve uygulanacak veya danışmanlar ve üstleniciler tarafından mı takip edilecek?
- Birinci günden itibaren, firmanın gelecekteki büyüme hızına ayak uyduracak minimum teknoloji kapsamının mevcut olmasını sağlayacak bir hedef maliyet düzeyi belirleyin.

Pazarlama ve büyüme

- Müşteri sayılarında organik büyüme sağlamak için kullanılacak metotların gözden geçirilmesi;
- Müşterileri şirket tarafından sunulan hizmet kapsamının tamamından haberdar etmek için benimsene yaklaşımlar;
- Her bir personelin görev tanımında pazarlamanın önemi;
- Pazarlamanın müşterileri karşılayan tüm personelin sorumluluğunda olup olmadığı veya buna öncelikli olarak az sayıdaki müsait ortak veya kıdemli personel tarafından cevap verilip verilmediği ve
- Büyümenin firmanın çabalarının kilit bir odak noktası veya her şeyi doğru yapmanın bir yan ürünü olup olmadığı; büyümenin sadece müşteri ve hizmet tabanlarının organik olarak büyümesi veya füzyon/devralma ile erişilmek istenip istenmeyeceği.

Finans

- Bir firmanın fon tahsisi 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 yaklaşım;
- Firmanın kabul edeceği “zararına satışın” boyutu veya uzun vadede daha geniş kapsamlı hizmetlerin geliştirilmesinin parçası olarak yeni bir hizmette yaşayacağı kısa vade kayıplara karşı hazır olma düzeyi ve
- Finansal yönetim, idare ve firmanın yönetimi için dorumlulukların tahsisi.

Ek. 1.3 Pazarlama programı şablonu

Pazarlama programı

Yıl

Pazarlama hedefi	Strateji	Sorumluluk	Zaman Dilimi	Masraf	Beklenen sonuçlar
------------------	----------	------------	--------------	--------	-------------------

İçsel

Örnek 1	Ücretleri %5 artırmak	Uygulamaya finansal planlamanın dâhil edilmesi	Carol Taylor	31 Aralık'a kadar	\$28 000	Müşteri başına 2500\$ olan 20 müşteri
---------	-----------------------	--	--------------	-------------------	----------	---------------------------------------

Dışsal

Örnek 2	5 yeni müşteri kazanmak	3 aylık seminer programları	John Smith	30 Eylül'e kadar	\$14 000	Düzenlenen seminer başına 1-2 müşterinin kazanılması
---------	-------------------------	-----------------------------	------------	------------------	----------	--

Toplam

Ek 1.4 Örnek Ofis Kılavuzu

Aşağıda örnek bir ofis kılavuzu verilmiştir.

Bu kılavuz aşağıdakiler gibi konuları içermelidir:

Misyon bildirim ve/ya hedefler

- Sağlanan hizmetlerin listesi;
- Belirli hedef müşteri türünün listesi veya firmanın faaliyet göstereceği başlıca piyasa alanı;
- Kilit işletim hedefleri veya mevcut mali yıl için niyetler.

Kurumsal yapı

- Hem ücretli çalışan hem de yönetim olarak, firmadaki önemli ekipler veya işlevsel alanlar;
- Kıdemli personel (minimum olarak);
- (İdeal olarak) tüm personelin çalışma gruplarına veya ekiplerine ayrılması;
- Firma için önemli iletişim detayları: Ofisin yeri/yerleri, posta adresi, telefon numarası, faks numarası, genel mail adresi vb.

İstihdam koşulları

- İşletmede raporlama ve kuruluş yapısı;
- Bir boş kadro için ilan verilmesi, uygulamaların gözlemlenmesi, kısa listeye alınan adaylarla görüşme, referansların kontrolü, iş teklifinde bulunmak için mektupların yazılması vb. konuları içeren doğru istihdam süreçleri;
- Yeni çalışanlar için göreve başlama programları;
- Görev tanımları;
- Sürekli mesleki gelişim: Uygulama (pratik yapma) faaliyetleri, harici kurslar ve faaliyetler, eğitim/staj veya mesleki gelişim için şirket/firma yardımı, firmadan erken ayrılma durumunda yardım ödeneklerinin geri alınması;
- Çalışma saatleri ve performans hedefleri: Minimum standartlar ve beklentiler, mesailer, esnek zaman vb.;
- Giyim standartları;

- Sigara, alkol ve ilaç politikaları;
- Performans yönetimi: Gelecek yıl için personel performansı incelemeleri ve hedef belirleme;
- Maaş belirleme ve inceleme: Eğer uygunsa maaş cetvelleri, maaş incelemelerinde kullanılan kriterler, incelemelerin sıklığı, primler veya teşvik tedbirleri;
- Ödeme yöntemi ve sıklığı;
- Firma tarafından sağlanan maaş dışı faydalar (muhtemelen nakit olmayan faydalar, maaştan feragat anlaşmaları, emeklilik projesi vb.)
- İzin harcırahları ve koşulları: Tatiller, hasta izni, uzun süre hizmet izni, ölüm izni, özel izin, ücretsiz izin, kurs görme izni, doğum izni vb;
- Şikâyet ve temyiz süreci;
- İstihdamın sonlandırılması: Çalışandan veya firmadan istenen bildiri.

Küçük gereksinimlerin satın alınması

- Amaçlanan harcama için heyet limitleri;
- Satın alımlar ve ödemeler için yetki verilmesi;
- Seyahat rezervasyonu veya seyahat masraflarının geri ödenmesi: Kullanılacak seyahat türünün standardı, belirlenecek en düşük uygun maliyet; örneğin, uzun seyahatler için arabanın mı veya uçağın mı tercih edileceği, taksi kullanımı;
- Mesleki çalışma sırasında girilen borçların müşterilere iadesi.

Firma araç gereçlerinin kullanılması

- Ofis içerisinde sağlanan kaynaklar; Bilgisayarlar, yazılım, abonelikler, telefonlar, internet erişimi, depolama vb.;
- Ofis dışında kullanım için sağlanan kaynaklar: Taşınabilir bilgisayarlar, mobil telefonlar, araçlar;
- Çalışanlar tarafından ofis kaynaklarının özel kullanımı için raporlama ve masrafların geri iadesi.

Performans standartları

- Yazışmada kullanılacak standart veya ön tanımlı form ve tarz; telefonu cevaplarırken kullanılacak özel karşılamlar; kalite veya performans standartları yönetimi, örneğın, telefona cevap verme veya elektronik posta veya diğler yapılan görüşmelere yanıt zamanı;
- Gelen ve giden iletişimlerın yönetimi: Telefon, posta, elektronik posta, faks;
- Belgenin tutulması;
- Müşteriler için şikâyet süreci;
- Uzman çalışma için verilen garantiler;
- Müşteri bilgileri hakkında gizlilik ve öznellik;
- Kayıttan düşmelere, ücret faturalarının değıştirilmesine veya faturalanan miktarın yazılmasına izin verme için yetkilendirme veya kısıtlamlalar.

Doğru iş uygulamaları

Bunların bazıları veya tamamı yasaya veya etik kurallarına tabi olabilir.

- Eşit istihdam fırsatı;
- Meslek sağlığı ve güvenliğı veya güvenli çalışma alanı: Acil durumda temas kurulacak kişiler, yangın tatbikatları;
- Ayrımcılıkla mücadele: Örneğın, yaşa, ırka, dine, cinsiyete, cinsel tercihlere gibi;
- Zorbalık, cinsel taciz veya başka bir türdeki tacizler.

Personel için örnek ofis kılavuzu

Bu sadece örnek bir kılavuzdur.

Bu kılavuzun içeriği kendi kişisel büro gereksinimlerinizi karşılaması için özelleştirilebilir.

İçindekiler

1. Giriş

- 1.1 Genel giriş
- 1.2 Uygulamanın/İşin tarihçesi
- 1.3 Uygulamanın Misyon & Vizyon Bildirimleri
- 1.4 Uygulamanın/İşin Hedefleri
- 1.5 İdari yapı

2. İstihdam

- 2.1 Görevlerin ifası
- 2.2 Masrafların iade edilmesi
- 2.3 Seyahat
- 2.4 Giyim ve davranış tarzı
- 2.5 Bordro işlemleri
- 2.6 Kişisel Detaylar – adres değişikliği
- 2.7 İşe Ait Motorlu Araçlar
- 2.8 İşe Ait Motorlu Araç Sigortası ve Sorumluluğu
- 2.9 Mobil telefonlar
- 2.10 Açık hesaplar
- 2.11 Kişisel telefon görüşmeleri
- 2.12 Uygun internet ve elektronik posta kullanımı
- 2.13 İşe geç kalma
- 2.14 Sağlık muayenesi
- 2.15 Büronun Mülkiyeti
- 2.16 Güvenlik
- 2.17 Araç park etme
- 2.18 Yıllık inceleme
- 2.19 İstihdamın sonlandırılması
- 2.20 Sigarasız alan

- 2.21 Kalite güvence sistemi
- 2.22 Çalışanlar ve aileler için mesai
- 2.23 Büro'ya ait etik kurallar
- 2.24 Özel izin durumları
- 2.25 Ödül ve Eğlence Politikası
- 3. İşyeri sağlığı ve güvenliği**
 - 3.1 Genel Bakım Yükümlülüğü
 - 3.2 Güvenlik kuralları ve düzenlemeleri
 - 3.3 Olay raporu formu
 - 3.4 Güvenlik ve yangın güvenliği kuralları
 - 3.5 Ofis çalışanlarının ziyaret edilmesi
 - 3.6 İlk Yardım
 - 3.7 İlk Yardım Çantaları
- 4. Adil fırsat, ayrımcılık ve taciz politikası**
 - 4.1 Giriş
 - 4.2 Ayrımcılık
 - 4.3 Ayrımcılık nedir?
 - 4.4 İşyeri hakları
 - 4.5 Cinsel taciz
 - 4.6 Taciz
 - 4.7 Bu politikanın ihlalinin sonuçları
 - 4.8 Taciz edildiğime veya bana karşı ayrımcılık yapıldığa dair kanaatim geldiğinde ne yapabilirim?
- 5. Mesleki standartlar**
 - 5.1 Mesleki Etik Kuralları
 - 5.2 Diğer mesleki standartlar
- 6. Kalite kontrol**
 - 6.1 Uygulama Kalite Kontrol Prosedürleri

7. Elektronik posta ve internet politikası

- 7.1 Giriş
- 7.2 Bu politika neyi içerir?
- 7.3 Elektronik posta kullanımı için elektronik posta protokolü ve yönergeleri
- 7.4 İnternet protokolü
- 7.5 Sistem protokolü
- 7.6 Yazılım
- 7.7 Uygulamanın gözetim politikası

8. Gizlilik politikası

- 8.1 Amaç
- 8.2 Kişisel bilgilerin toplanması
- 8.3 Gizlilik İlkeleri

9. Genel Ofis Prosedürleri

- 9.1 Telefon
- 9.2 Elektronik Posta Yazışmaları
- 9.3 Yazışma
- 9.4 Dosyalama
- 9.5 Depolama ve belgelerin imhası
- 9.6 Küçük Masrafların Geri İadesi
- 9.7 Personel Olanakları
- 9.8 Fotokopi Makineleri
- 9.9 Faks Makineleri ve Diğer Ekipmanlar

10. Personel değerlendirme, eğitimi & gelişimi

- 10.1 Performans değerlendirmenin amaçları
- 10.2 Performans değerlendirmelerini ne kadar sıklıkta gerçekleştirmelisiniz?
- 10.3 Performans değerlendirme toplantısı sırasında
- 10.4 Performans değerlendirme toplantısı sonrasında

11. Finans politikaları

12. Genel çalışan şikâyetleri

12.1 Şikâyetlere giriş

12.2 Çalışanların arasındaki ikilemin giderilmesi için prosedürler

12.3 Çalışanlar/müşteriler ile ilişkilerdeki ikilemin giderilmesi için prosedürler

13. Ofis formları

13.1 İzin başvurusu

13.2 Banka hesap detayları

13.3 Çalışan değerlendirme formu

13.4 Seyahat masrafları talep formu

13.5 Mesai formu

13.6 Masrafların iadesi formu

2. Giriş

2.1 Genel giriş

Personel Ofis Kılavuzunun [İşletmenin İsmi Yazın]'nın tüm işletimsel ve yönetimsel yönlerini içermesi mümkün değildir. Fakat içerisinde ele alınan bu meselelerle ilgili olarak, Ofis Kılavuzu, uygulamanın geniş çaptaki felsefesini ve personel üyelerinin izlemesi gereken belirli politikaları belirler. Personel üyelerinin Ofis Kılavuzunda yer alan politika ve prosedürlere aşına olmaları gerekmektedir.

Ofis Kılavuzu zaman zaman değişikliğe uğradıkça, çalışanların ona karşı uyum sağlaması gereklidir.

Bu kılavuz aynı zamanda Uygulamanın Kalite Güvence Standartları Sistemi'nin bir parçasını teşkil etmektedir ve zaman zaman değişikliğe uğradıkça ISOQ1 (Firmanın Kalite Kontrolü)[VEYA EŞDEĞER YEREL BİR STANDART İSMİNİ YAZIN] ile bağlantılı olarak okunması gereklidir.

Ofis kılavuzuna bağlı kalmanın sağlayacağı bazı faydalar aşağıdakileri içermektedir:

[UYGULAMA FELSEFESİNİ YANSITMASI İÇİN AŞAĞIDAKİ METNİ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

Uygulamamız için:

- Müşterilerin büromuzun/uygulamamızın sağlamlasını beklediği hizmet düzeylerinin tanımlanması
- İletişim yapısının genişletilmesi
- Görevlerini yerlerine getirmede personel üyeleri için eğitimin sağlanması
- Formatta tutarlılığın sağlanması ve çalışma belgelerinin önemi
- 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 anlaşılır karşılaştırmalar
- Ücretlerimizi karşılığında aldıkları hizmetlerin değerinin anlaşılması
- Hizmetteki tutarlılık

Uygulamanın faaliyet gösterdiği değişen ortama ayak uydurmak için, Ofis Kılavuzunun zaman zaman değiştirilmesi zorunludur. Uygulama/Büro Ofis Kılavuzunda yapılan önemli değişiklikler hakkında personele bilgi vermelidir ve personelden de değişen politika ve prosedürlere uymaları istenecektir.

Ofis Kılavuzunun içeriği gizlidir ve Uygulamanın önceden izni olmadan Uygulama dışında açıklanmaması veya tartışılmaması gereklidir

2.2 Uygulamanın/İşin tarihçesi

[DETAYLARI YAZIN]

2.3 Uygulamanın Misyon & Vizyon Bildirimleri

[DETAYLARI YAZIN]

2.4 Uygulamanın/İşin Hedefleri

[DETAYLARI YAZIN]

2.5 İdari yapı

Uygulamanın yönetim sistemleri ve sorumlu çalışanlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Görevli personelin, yönetim alanları hakkındaki herhangi bir endişesini/sorununu ilk olarak çalışanın gözetimcisinin dikkatine sunması veya çalışanın gözetimcisi sorunu çözemezse aşağıdaki tabloda gösterilen kişiyi dikkatine sunması gereklidir:

Yönetim Alanı	Sorumlu Kişi
1. Finans: <ul style="list-style-type: none"> A. Borçlular B. Alacaklılar ve Hesapların Ödenmesi C. Müşteri Değerlendirme D. İçsel Finansal Veriler <ul style="list-style-type: none"> • Bütçeler • Aylık Raporlar E. Sigortalar F. Finansal Bilgisayar Sistemleri 	[[BURADAKİ BELİRLİ ÇALIŞANLARDAN ZİYADE KONUMLARI BELİRTİN örneğin; “Personel Ortağı”, “Büro Müdürü” gibi]
2. Ofis <ul style="list-style-type: none"> A. Teknoloji: <ul style="list-style-type: none"> • Bilgisayar Sistemi • Telefon Sistemi • Ofis Araç Gereçleri B. Sarf Malzemeler: <ul style="list-style-type: none"> • Kırtasiye • İmkânlar C. Motorlu Araçlar 	
3. İş Geliştirme <ul style="list-style-type: none"> D. Pazarlama <ul style="list-style-type: none"> • Reklam • Halkla İlişkiler • İşlevler • Sirküler E. Eğitim ve Gelişim 	
4. Çalışanlar <ul style="list-style-type: none"> F. İşe Alma ve Seçim G. Maaşlar 	Lütfen, bu Ofis Kılavuzundaki Uygulamanın eşit istihdam fırsat politikası kısmında belirtilen şikâyet süreçlerine bakın.

Yönetim Alanı

Sorumlu Kişi

H. Ayrımcılık ve Cinsel Taciz

5. Kalite Güvencesi

İ. Kalite Sorumlusu

3. İstihdam

2.1 Görevlerin ifası

Çalışanların görevleri tayin beratlarında veya iş sözleşmelerinde belirlenir ve zaman zaman Uygulama tarafından önerilen diğer herhangi bir görevi içerir.

Çalışanlar görevlerinin herhangi bir yönünü anlamada veya uygulamada zorluk yaşadıkları zaman, aşağıdaki kişilerden yardım istemeleri gereklidir:

- Doğrudan yöneticilerinden
- Eğer doğrudan yönetici mevcut değilse, 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 Uygulamayı (Büroyu) profesyonel ve saygılı bir şekilde temsil etmeleri gereklidir.

Çalışanların sürekli olarak Uygulamanın çıkarına en uygun bir şekilde hareket etmesi ve Uygulamanın çıkarlarını desteklemesi gereklidir.

Çalışanlar müşterilere karşı sürekli olarak profesyonel olarak davranmalıdır. Müşterilere karşı profesyonel olarak davranmak bir sağduyu yaklaşımıdır. Bu davranış, kişisel olarak olsun, telefonda veya elektronik postayı içeren yazılı bir iletişimde olsun müşterilerle münasebetlerde kibar olmayı içermektedir. Aynı zamanda, Uygulamanın müşterilerini küçük düşürücü veya bu müşteriler hakkında eleştirici bir tavırla konuşmaktan uzak durmayı da kapsamaktadır.

Çalışanların Büro tarafından verilen hizmetler hakkında bilinçliliklerini sürdürmeleri gereklidir. Çalışanların, ek hizmetler sağlayarak Büro'nun n-müşterilerine fayda sağlamak için "değer katma" fırsatları hakkında dikkatli olmaları gereklidir.

Çalışanlar müşterinin isteklerine hızlı bir şekilde yat vermelidirler. Müşteri tarafından başka bir şekilde hitap etmesi belirtilmediği sürece, çalışanlar müşterilere resmi bir şekilde hitap etmelidir (örneğin; Bey, Hanım, Hanım Efendi vb.).

Tüm çalışanlar çalışma saatleri içinde ve dışında Uygulamayı (Büroyu) temsil eder. Çalışanlar hiçbir zaman Uygulamanın itibarına zarar verecek veya itibarını düşürecek herhangi bir teşebbüste bulunmamalıdır. Eğer bir çalışanın iş dışındaki bir teması işle ilgili bir bağlantıya sahipse veya Uygulamanın çıkarlarına tersse, Uygulama/Büro çalışanın iş haricindeki bu teması için disiplin yaptırımını uygulayabilir.

Eğer çalışan bir müşteri için aşağıdakileri biliyor veya onlardan şüpheleniyorsa:
Büronun hizmetlerinden tatminsiz veya
Büronun hizmet sunması için gerekli bilgiyi vermeye isteksizse,
O zaman çalışanın durumu derhal yöneticisine bildirmesi gereklidir.

2.2 Masrafların iade edilmesi

Görevlerinin uygun bir şekilde ifasında çalışanlar tarafından yapılan önceden onay alınmadan yapılan masrafları Büro geri iade etmelidir. Geri iade, Uygulama tarafından makul bir şekilde gerekli kılınan bir formda, çalışanların Uygulamaya bir fatura veya ödemenin herhangi başka bir kanıtını ve her harcamanın nedenini sunmasını gerektirmektedir. Çalışanların aynı zaman bu Kılavuzun Ofis 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 geri iade edilmelidir. Harcamaların ödemesi sürekli olarak Uygulamanın önceden izin vermesine ve onayına tabidir.

Yolculuktan önce, çalışanların seyahat ve konaklama yerlerini Uygulamaca tercih edilen seyahat acentesi yoluyla düzenlemesi gereklidir.

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

2.4 Giyim ve davranış tarzı

Çalışanlardan profesyonel bir kuruluşun çalışanlarına yakışır bir standart giyim, kişisel bir görünüm benimsemeleri beklenmektedir ve giyim tarzının her çalışanın konumunun iktiza ettiği görev gereksinimlerine uygun olması gereklidir.

Büro, ara sıra, iş yerinde veya iş ile alakalı bayramlaşma, öğle yemeği, kaynaşma toplantısı gibi sosyal etkinliklerde tüketim için içecek ikramında bulunabilir.

Tüm çalışanlar çalışma saatleri içinde ve dışında Uygulamayı (Büroyu) temsil eder. İş ile ilgili sosyal etkinlikler de dâhil olmak üzere, çalışanlar hiçbir zaman Uygulamanın itibarına zarar verecek veya itibarını düşürecek herhangi bir teşebbüste bulunmamalıdır. İş ile alakalı sosyal bir etkinlikte veya saatler sonra

bir çalışanın davranışı, Uygulamanın/Büronun işinde veya itibarında kötü bir izlenim bırakmış ise, Uygulamanın bu çalışana karşı disiplin yaptırımını uygulaması ile sonuçlanabilir.

2.5 Bordro işlemleri

Bordro işlemleri, hesap servisi veya Büronun diğer yetkili bir temsilcisi tarafından yürütülür. Fazla mesaiye yetkili kişiler için, cezai faiz veya diğer borç veya gider karşılıkları, normal görevlendirme saatleri dışındaki çalışma sadece çalışanın yöneticisi tarafından önceden izin verilmişse gerçekleştirilmelidir.

2.6 Kişisel Detaylar – adres değişikliği

İstihdam yasasına uyum amacıyla, her çalışanın güncel adresinin bilinmesi gereklidir. Ayrıca, örneğin haber verilmeden işe gelmeme veya acil durum halinde, Büronun 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 Büroya güncel bilgi sağlamaları gereklidir.

2.7 İşe Ait Motorlu Araçlar

Büro, Uygulama (Büro) çalışanlarına, yüklenicilerine ve tecrübeli personel (Çalışanlar) için işle alakalı çalışmalarda kullanım amacıyla motorlu araçlar sağlayabilir.

Büronun motorlu araçlarının kullanımı için, eğer varsa, Büronun araç rezervasyon sisteminden daha önceden ayrılma işleminin yapılması gereklidir. [BURAYA HERHANGİ BELİRLİ BİR UYGULAMA SİSTEMİNİN DETAYLARINI YAZIN]

Uygulamaya ait Motorlu Araçlar sürekli olarak Uygulamanın mülkiyeti olarak kalır.

Uygulamaya ait Motorlu Araçları kullanan tüm kişilerin aşağıdakileri yapması gereklidir:

- Güncel ve geçerli sürücü ehliyetine sahip olmak ve belgesi yoksa veya sürmeye yetkili değilse Uygulamaya ait Motorlu Araçları kullanmamak;
- İlgili tüm trafik düzenlemelerine riayet etmek;
- Kendilerine, yolculara ve kamuya karşı güvenli ve sorumluluk taşıyarak sürmek;

- Alkol veya uyuşturucu maddelerin etkisinde olan bir kişiye Uygulamaya ait Motorlu Araçları kullandırtmamak Bu, sıfır alkol düzeyine (nefes ve alkol kontrolü için yasal limitlerin olmasına rağmen) sahip olmak veya reçete ile satılan veya eğlence için alınan uyuşturucuların etkisinde olmamak anlamına gelmektedir
- Yoldaki diğer tüm kişilere nezaket ve önem göstermek;
- Bürünün yazılı izni olmadan, herhangi bir kişiye Uygulamaya ait Motorlu Araçları kullanması için yetki ve izin vermemek;
- Uygulamaya ait Motorlu Araçları dikkatsiz, umursamaz veya tehlikeli bir şekilde kullanmamak ve kullanımına izin vermemek;
- Uygulamaya ait Motorlu Araçlarının kullanılması veya sürüşü ile alakalı tüm kanunların, tüzüklerin ve düzenlemelerin maddelerine riayet etmek. Çalışanların Uygulamaya ait Motorlu 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 Uygulamaya ait Motorlu Araçları kullanmaması gereklidir.

Aşağıdakilerin temin edilmesi Uygulamaya ait Motorlu 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.

Uygulamaya ait Motorlu Araçları kullanan bir kişi, Uygulamaya ait Motorlu Araçlar ile ilgili herhangi bir problemi algılasa veya bundan şüphelenirse, problemin veya arızanın derhal bu Kişinin yöneticisine bildirilmesi gereklidir. İstenildiğinde, Çalışanın şüphelenilen problem veya arıza ile ilgili talep edilen belgeleri doldurması gereklidir. Eğer Uygulamaya ait Motorlu Araç sürüşe elverişli olarak gözüküyorsa, bu araç kullanılmamalıdır.

Yakıt deposu dörtte birinden aşağıya düştüğü zaman, Uygulamaya ait Motorlu Aracı kullanan kişinin Uygulama tarafından uygun görülen veya Uygulamanın yakıt hesabı olan bir benzin istasyonunda araç deposunu uygun yakıt ile yeniden doldurması gereklidir.

Bir kişi Uygulamaya ait Motorlu Aracı park ettiğinde, bu Kişinin aracın kilitli ve güvenli bir şekilde, hava şartlarına karşı korunaklı olarak bırakıldığından emin olması gereklidir.

Eğer çalışanlar bir kazaya veya vukuata karıştıklarında ve Uygulamaya 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 hizmetlerine bildirmesi gereklidir. Bir olay/kaza raporu formu doldurulup ilk fırsatta Çalışanın yöneticisine iletilmesi gerekmektedir.

Çalışanların Uygulamaya Ait Araçları kullanırken aldıkları herhangi bir ceza, ihlal veya yaptırımlardan dolayı Büro bir mesuliyet kabul etmemektedir. Çalışanlar tarafından sebep olunan cezaların ödemesi, cezanın kesildiği saatte Uygulamaya Ait Motorlu Aracı kullanan Çalışanın sorumluluğuna ait olacaktır. Başka bir tarzda bildirilmemişse, ceza Uygulamaya Ait Motorlu Aracı normal şartlarda ayırtan Çalışana ait olacaktır. Eğer bu belirlenemezse, cezanın kesildiği sırada Uygulamaya Ait Motorlu Aracı kullanan Çalışan belirleninceye kadar sorumluluk Uygulamaya Ait Motorlu Aracın sorumlusuna ait olacaktır.

2.8 İşe Ait Motorlu Araç Sigortası ve Sorumluluğu

Uygulamaya Ait Motorlu Araç çalınmaya veya hasara karşı sigortalı ise Büronun sigorta şirketi tamamen kendi takdirine bağlı olarak herhangi yasal bir takibi isteyebilir, savunabilir veya düzenleyebilir. Büronun sigorta şirketi yasal işlemlerin yegâne yürütme yetkisine sahip olacaktır. Bu türden herhangi kanuni takibat sürücünün adına düzenlenecek veya o sürücüye karşı savunulacaktır.

Kaza bir Çalışanın Dikkatsiz ve Kanuna Aykırı eylemlerinden dolayı gerçektelemediği sürece, bu Çalışanın bir kazaya karışması halinde ve bu çalışanın Büronun sigorta şirketi tarafından kazaya sebep olduğu belirlenirse, Büro aşırı hasar maliyetini karşılayacaktır.

Sigorta poliçesini geçersiz kılabilcek "Dikkatsiz ve Kanuna Aykırı" eylemler aşağıdakileri içerebilir:

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

Eğer bir çalışan iş ile ilgili amaçlar için Uygulamaya Ait bir Aracı kullanıyorsa ve bu Çalışanın Dikkatsiz ve Kanına Aykırı eylemlerinden dolayı, Büro dolaylı veya dolaysız olarak aracın kullanımında dolayı riske maruzdur, bu Çalışan sigorta kapsamına girmeyen herhangi bir risk için Büroya tazminat ödemeyi kabul etmektedir.

Uygulamaya Ait Motorlu bir Araçla bir kazaya karışırlarsa veya araç çalınırsa veya herhangi bir şekilde hasar görürse, Çalışanların herhangi bir 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 Büroya bildirmelidir;
- Herhangi bir kaza için sorumluluk almamalı veya herhangi bir iddiayı tadil etmek veya uzlaştırmak için girişimde bulunmamalıdır;
- Büroya veya sigorta şirketine yanlış veya aldatıcı bir beyanda bulunmamalıdır;
- Büronun ve sigorta şirketinin kaza veya çalınma ile ilgili olarak herhangi bir hakkı savunabilmeleri veya iddia edebilmeleri için, Büroya veya büronun bağlı olduğu sigorta şirketine gerektiği gibi tüm yardımları sağlamalıdır ve
- Kaza veya çalınma ile ilgili olarak alınan her türlü celpname, şikâyet veya evrakı derhal Büroya ulaştırmalıdır.

Büronun önceden izni alınmadan, Uygulamaya Ait Motorlu Araçların kişisel kullanım için kullanılmaması gereklidir. Eğer bir Çalışan Uygulamaya Ait Motorlu Bir Aracı kişisel amaçları için kullanıyorsa (motorlu araç kendilerinin ücret paketinin bir parçası olsun veya olmasın), bu çalışanın Kendisi tarafından motorlu aracın kişisel kullanımı yüzünden Büro sigorta kapsamına dâhil edilmediği için dolaylı veya dolaysız olarak üstlendiği tüm sorumluluk için Büroya tazminat ödemeyi kabul etmektedir.

2.9 Mobil telefonlar

Eğer bir çalışana mobil telefon sağlanıyorsa:

- Mobil telefon çalışanın işle ilgili görevleri düzgün bir şekilde yerine getirmesi için verilir. Çalışanın görevlerini yerine getiremediği veya bu görevleri yapması gerekli olmadığı zamanlarda, telefonu Büroya geri iade etmesi gerekebilir;
- Çalışan telefonu sadece iş amaçlı olarak kullanacaktır;

- Büro, 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 masrafları Büroya ödemelidirler;
- İş durumunda telefonun dolu bir bataryaya sahip olarak bulundurulması çalışanın sorumluluğundadır;
- Çalışanın mobil telefonlar ile ilgili olarak tespit ettiği veya şüphelendiği herhangi bir sorunu veya arızayı Büroya bildirmesi kendi sorumluluğudur ve
- Çalışan mobil telefonlara göz kulak olacak ve istenildiği halde derhal (çalışır bir şekilde) Büroya geri getirecektir.

Mobil telefonlar daima Büronun mülkiyetine ait olacaktır.

2.10 Açık hesaplar

Hiçbir çalışanın aşağıdakiler gerçekleşmediği sürece Uygulamanın (Büronun) hesaplarından özel satın alımlar yapamaz:

- Büro tarafından çalışana önceden izin verilmesi;
- Çalışan tarafından resmi bir sipariş formunun doldurulması ve bunun Büro tarafından onaylanması ve
- Bir sonraki madde bakımından yazılı bir yetkinin veya başka bir anlaşmanın çalışan veya Büro arasında kabul edilmesi.

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

2.11 Kişisel telefon görüşmeleri

Çalışanların çalışma saatleri sırasında kişisel telefon görüşmelerini kısıtlamaları gereklidir. Molalarda kişisel çağrı yapmak veya almak kabul edilebilirdir.

Büro, gerçekten acil durumlar dışında, isteyken kişisel telefon görüşmelerinin yapılmasına izin vermemektedir. Çalışanların da işte iken gerçekten acil durum vakaları hariç olarak arkadaşlarının veya aile üyelerinin kendileri ile iletişim kurmamalarını belirtmeleri gerekmektedir.

2.12 Uygun internet ve elektronik posta kullanımı

Görevlerinin performansında yardımcı olması için, Büro, çalışanlarına bilgisayar sistemlerine, elektronik postaya ve internete erişim sağlar. Tüm bilgisayar sistem ve verileri Uygulamaya (Büroya) 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 Büro kuralları Ofis Kılavuzunun 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 beklenen süresini mümkün olduğunca kısa süre içerisinde (mümkün olan normal başlama sürenizden önce) yöneticinize kişisel olarak bildirmelisiniz. Eğer bunu şahsi olarak yapamazsanız, sizin adınıza birisinin telefonla haber vermesi gereklidir.

Bunu müteakiben, süreciniz boyunca Büroya bilgi vermeniz gerekmektedir.

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

Diğer çalışanlar ve Uygulama size ve sağladığımız katkılara bağlı olduğundan, normal başlama sürenizde işe başlamanız şarttır.

2.14 Sağlık muayenesi

Eğer Uygulama herhangi bir hastalık veya yaralanmadan dolayı görevi yerine getiremeyeceğinizden makul bir şekilde şüphe duyarsa, işten ayrı veya ücretli izinde olup olmadığınıza bakılmaksızın:

- Sizi yönlendirebiliriz veya durumunuz ve iş kapasiteniz hakkında bize bilgi sağlama amacıyla sizi muayene etmesi için tıbbi bir hekime danışmaya razı olmuş sayılırsınız.
- 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, tıbbi muayeneye gitme kararına uymazsanız, işin sonlandırılması ile sonuçlanabilen disiplin cezasına neden olabilir.

2.15 Büronun Mülkiyeti

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

Uygulamaya/Büroya ait mülkiyetin çalışanlar tarafından hiçbir şekilde kötüye kullanılmaması, bunlara zarar verilmemesi veya imha edilmemesi gereklidir ve çalışanların diğerlerine de kötüye kullanım, zarar verme veya imha etme için izin vermemesi gereklidir.

Herhangi bir çalışanın Büronun 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 Büro 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 Uygulama mülkiyetine gelen herhangi bir zarar veya kayıp için Büroya tazminat ödemeyi kabul etmektedir.

Aynı zamanda, bireysel tayin beratlarında veya istihdam sözleşmelerinde öngörüldüğü gibi, işin sonlandırılması durumunda, çalışanlar Uygulamaya hasar veya tahrip edilen Büronun mülkiyeti ile ilgili miktarı kendilerine ödenecek herhangi bir meblağdan kesme yetkisini vermektedir.

2.16 Güvenlik

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

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

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

2.17 Araç park etme

Az sayıda araç park alanı bulunmasından dolayı, tüm Uygulama çalışanları arasında bir park yeri tahsisi mümkün değildir. Bu nedenden dolayı, sadece belirli sayıda çalışana araç park yeri tahsis edilecektir. Görevlerini ifa ederken

araçlarını kullanmak zorunda olmayan çalışanlara park alanları için öncelik verilebilir.

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

Hiçbir koşulda, kendisine park alanı tahsis edilmeyen bir çalışan, önceden izin alınmadığı sürece, Büronun park alanında aracını park etmeyecektir.

2.18 Yıllık inceleme

Uygulamanın yıllık olarak her çalışanın davranışlarını, kapasitesini ve performansını resmi olarak incelemeye çalışması gereklidir. Fakat Uygulama, çalışanlarını işleri hakkındaki herhangi bir şüpheyi veya endişeyi ortaya çıkar çıkmaz gündeme getirmeleri için teşvik edecek ve yıllık incelemeyi beklemeyecektir.

Aynı zamanda, Uygulama en azından yıllık olarak çalışanların istihdam hükümlerini ve şartlarını resmi olarak incelemeye çalışacaktır. Faydalardaki veya ücretlerdeki herhangi bir artış Uygulamanın (Büronun) kendi takdirine bağlı olacaktır.

Bu kılavuzun Ofis Formları kısmında Çalışan Değerlendirme Formu bulunmaktadır.

2.19 İstihdamın sonlandırılması

Genel

Ciddi bir suiistimal için direkt işten çıkarılmayı içeren durumlar hariç olarak, eğer Büro bir çalışanı (ücretli olarak çalışandan farklı olan) işten çıkarırsa, Büro, çalışanın tayin beratına uygun olarak çalışana bir fesih bildirim (veya ihbar tazminatı) verecektir.

Danışma ve disiplin süreçleri

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

Danışma ve yaptırım süreçlerinin resmi veya yazılı olması gerekli olmayabilir.

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

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

Referanslar

Büro tarafından yazılı referans sağlanmaz.

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

- Çalışanın adı ve adresi;
- Büroda çalışanın çalışma süresi ve dönemleri;
- İşin sonlandırılması anında çalışanın bulunduğu konum ve iş süresince çalışanın Uygulamada görev yaptığı diğer konumlar;
- Çalışanın görevlerin nerede ifa ettiği;
- Uygulama/Büro 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 Uygulamanın ismini mektup başlığına yazarak veya Büronun bir temsilcisi sıfatıyla yapmamalıdır. Çalışanların diğer çalışanlar için yazdıkları herhangi bir kişisel referans için, Büro herhangi bir mesuliyet kabul etmemektedir. Özellikle yazılı referanslar başta olmak üzere, Uygulama çalışanlarına mevcut dava ortamında referansları dikkatli bir şekilde ele almalarını önermektedir.

2.20 Sigarasız alan

Sağlık ve güvenlik nedenlerinden dolayı, Uygulama, faaliyetlerini dumansız çalışma ortamında gerçekleştirmelidir. Çalışanların Uygulamanın iş yerinde veya etrafında sigara içmesi yasaktır.

Aynı zamanda, Uygulamaya Ait Motorlu Araçlarda ve Büro müşterilerinin işyerlerinde ve çevresinde de içilmesi yasaktır.

2.21 Kalite güvence sistemi

Uygulamanın Kalite Güvence Sistemine tüm çalışanlar tarafından uyum sağlanması gereklidir. 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 Büronun bilgisayar ağından erişilebilir.

2.22 Çalışanlar ve aileler için mesai

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

Diğer çalışanlardan ve onların yakın aile üyelerinden talimat alındığı tüm durumlarda, hizmetleri yerine getirecek olan profesyonel çalışanın/çalışanların tahmin edilen ücreti ve hizmetlerin verileceği koşulları belirlemek için herhangi bir talimat almadan önce yöneticisine danışması gereklidir.

2.23 Uygulamanın etik kuralları

[BURAYA ÇALIŞANLAR İÇİN BÜRONUN DAVRANIŞ KURALLARINI YAZIN]

Bir Davranış Kuralları listesi Bürodaki en iyi etiksel standartlara erişmeye karşı olan bağlılıktır.

Davranış Kuralları büronuzun çalışma tarzının temelini teşkil eden çekirdek değerleri yansıtmaktadır. Bu değerler normalde mesleğin doğruluğunun ve etiksel kaygılarının bir yansımasıdır ve çalışanların uygulama politikaları ve prosedürleri ile uyum sağlamasına neden olur.

2.24 Özel izin durumları

[BÖLGESEL GÖREV ALANLARINA UYUM SAĞLAMASI İÇİN AŞAĞIDAKİ METNİ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

Çalışma standartları toplumu destekleyen veya yasaca gerekli olan geçerli özel izin faaliyetleri süresi için çalışanlara işe gelmeme fırsatını sağlar. Geçerli özel izin hizmet faaliyetleri aşağıdakileri içerebilir:

a. Jüri hizmeti (Jüri seçimi amacıyla katılımı içeren)

Eğer bir çalışan yaklaşan jüri hizmeti tebliği alırsa, bunu teklif kabul edildikten sonra en kısa süre içerisinde yöneticisine bildirmesi gereklidir. Eğer başka şekilde anlaşma yapılmamışsa, çalışan kişi jüri hizmetinin muhtemel süresi

hakkında mahkemeden aldığı herhangi bir delil 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 büro için uygun olmayacaksa, çalışana mahkeme belgesine eklemesi için bu çalışanın yokluğunun Büro için neden uygun olmayacağını sebeplerini belirten bir mektup verilecektir.

Jüri hizmetine katılan çalışanların (ücretli çalışanlar hariç) jüri hizmeti ile ilgili kendilerine yapılan herhangi bir ödemenin kanıtını Büroya sunmaları gereklidir. Eğer bu gereksinim yerine getirilmezse, Büro çalışanın normal ödemesi (mesai ve diğer haklar hariç) ve jüri görevinden dolayı çalışanın yok olduğu ilk on gün için mahkemenin yaptığı ödeme arasındaki, farkı ödeyecektir. Eğer çalışan istenilen kanıtı gösteremezse, Çalışan Bürodan ödeme alma hakkına sahip olmayacaktır. Ücretli çalışanlara herhangi bir ödeme yapılmayacaktır.

b. Gönüllü acil durum yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesi veya

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

c. Düzenleme/Yasalar tarafından gerekli görülen bir faaliyet.

İzin süresi, çalışanın faaliyete başladığı süreyi, ilgili makul seyahat süresini ve hemen faaliyetten sonraki makul dinlenme süresini içermektedir.

Faaliyet jüri hizmeti olmadığı sürece, çalışanın yokluğunun daima makul bir süre olması gereklidir.

Uygun olan en kısa sürede Büroya haber verilmesi gereklidir ve çalışan, yokluğunun süresini veya muhtemel süresini Büroya bildirmelidir.

Eğer büro gerekli görürse, çalışan kişinin, yokluğunun kendisinin geçerli toplum hizmeti faaliyetinde yer aldığından dolayı olduğuna dair tatmin edici kanıtları sağlaması gereklidir.

2.25 Hediye ve Eğlence Politikası

Çalışanların Büro tarafından üstlenilen herhangi bir çalışmayı etkileyebilen (veya etkilediği gözükken) herhangi bir hediyeyi veya eğlenceleri kabul etmemeleri ve kendileri de bunları teklif etmemeleri gereklidir.

Zaman zaman çalışanlara işlerinin parçası olarak hediye veya menfaatlerin teklif edilmesi bilinen bir Şeydir. Buro işle ilgili olarak sunulan hediyelerin, ikramların veya eğlencelerin bir kaydını tutmalıdır ve çalışanların kabul edilen herhangi bir hediye [değer limitini yazın] dolayđ yöneticileri vasıtasıyla Yönetici Ortağa haberdar etmeleri gereklidir.

Yönetici Ortak, her duruma göre hediye ne yapılacağına karar verecektir.

4. İşyeri sağlığı ve güvenliği

2.1 Genel Bakım Yükümlülüğü

Çalışmaları ile ilgili olarak çalışanlarının veya ziyaretçilerinin sağlık ve güvenliğini sağlamak için, Büro, 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 çalışmadan ve işyeri sağlığını ve güvenliğini sağlamada diğerleri ile işbirliği yapılmasından bizzat sorumludur. Güvenli çalışma uygulamalarına ve sürekli olarak güvenlik kurallarının ve düzenlemelerin gözlemlenmesine bağlı kalınmasında tüm çalışanların işbirliği Büronun sağlık ve güvenliğe gösterdiği bağlılığın başarıyla sonuçlanmasında çok önemlidir.

Tüm çalışanların devlet yasalarına, etik kurallarına, düzenlemelere, kanunlara ve aşağıda belirtilen Büronun işyeri sağlığı ve güvenliği politikasına uyması gereklidir. Çalışanların tamamının bu politikayı okuması ve işe başlanılmasından hemen sonra sahip oldukları düşünceleri/şüpheleri derhal yöneticilerinin dikkatine sunmaları gereklidir.

Bu politikanın veya bir çalışanın sağlık ve güvenlik yükümlülüklerinin herhangi bir şekilde ihlal edilmesi kendilerine karşı işten atılmayı da içeren disiplin cezası yaptırımını ile sonuçlanabilir.

Herhangi bir çalışan işyeri sağlığı ve güvenliği hakkında bir soruya veya endişeye sahipse, bunu mümkün olduğunca hızlı bir şekilde Büronun tayin ettiği sağlık ve güvenlik sorumlusuna veya yöneticilerine bildirmeleridir, böylelikle mesele geç olmadan ele alınacaktır.

2.2 Güvenlik kuralları ve düzenlemeleri

Çalışanlar tüm kazaları veya atlatılan kazaları derhal tayin edilen sağlık ve güvenlik sorumlusuna ya da yöneticilerine bildirmelidir. 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 ve tesislerini 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.

Büro tarafından ön görülen veya sağlanan herhangi koruyucu bir elbisenin giyilmesi şarttır.

Sarhoş bir şekilde iş yerinde hazır bulunmak kesinlikle yasaktır.

Çalışanların, sağlık ve güvenlik konuları hakkında tayin edilen güvenlik ve sağlık görevlilerinin veya yöneticilerinin talimatlarına uymaları gereklidir.

Sağlık ve güvenlik hakkında bir öneriye veya yoruma sahip olan herhangi bir çalışanın bunu mümkün olduğunca çabuk bir şekilde tayin edilen sağlık ve güvenlik görevlisine veya yöneticisine iletmesi gereklidir, böylelikle mesele ele alınır ve uygun bir şekilde çözüme kavuşturulur.

2.3 Olay raporu formu
OLAY RAPORU FORMU

Tarih: _____

Olayın saati: _____

Çalışanın adı: _____

Olayın açıklaması: _____

Olayın şahitleri:

İsim: _____

İsim: _____

İsim: _____

İsim: _____

Yaranın tedavisi için çalışan tarafından alınan önlem:

Yaralı için ek tıbbi yardıma gerek duyuldu mu? (mesela; doktor çağırılması, hastanede tedavi vb.) Lütfen, bu yaralanmanın sonucu olarak uygulanan ek tedavinin açıklamasını ve tarihi belirtin.

Yaralanmanın vücudun neresinde olduğunu belirtin veya açıklayın:

2.4 Güvenlik ve yangın güvenliği kuralları

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

2.5 Ofis çalışanlarının ziyaret edilmesi

Tüm ziyaretçilerin resepsiyona 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 vermemesi ve herhangi şüpheli veya yetkisiz olan ziyaretçilerin varlığını bir güvenlik sorumlusuna bildirmesi gereklidir. Bu aynı zamanda tüm çalışanların da sorumluluğudur.

Tüm toplantıların belirlenen toplantı alanlarında yapılması gereklidir. Ziyaretçilerin hiçbir zaman genel ofis çalışma alanına girmemeleri gereklidir. Bu diğer çalışanların mahremiyeti ve müşteri dosyalarının güvenliği içindir.

2.6 İlk Yardım

İlk yardımın dört ana unsuru:

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

2.7 İlk Yardım Çantaları

İlk yardım seti [yeri belirtin]dedir ve ilk yardım personelinin listesini içermektedir. Eğitimli ilk yardım personelinin sorumlulukları şunlardır:

- İlk yardım setindeki malzemelerin hazırlanması ve kontrolü
- Set içeriklerinin yeterli olmasının sağlanması
- Küçük yaralanmaların tedavisi
- Kriz ve bayıllara müdahale
- Canlandırma
- İlk yardım setinin parçası olarak verilen olay defterine kazanın/yaralanmanın kaydedilmesi

- Gerekli ise ek yardımın istenilmesi
- Tedavisi gerekli olan herhangi ciddi veya potansiyel olarak ciddi olabilecek bir kazanın derhal insan 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.

5. Eşit fırsat, ayrımcılık ve taciz politikası

2.1 Giriş

Tüm çalışanların aşağıdaki politikaya aşına olmaları bu politikanın hükümlerine göre davrandıklarından emin olmaları gereklidir. Bunun iki nedeni vardır:

- Büro, müstakbel ve mevcut çalışanlara kariyerleri hakkında seçim yapma fırsatı vererek ve liyakate göre doğru ve makul kararlar alarak, tüm çalışanlara Büronun işgücüne tamamıyla katılma fırsatı verilmesini ister ve
- Bu politikada ve ayrımcılıkla mücadele yasasında belirlenen ilkelere zıt hareket ederek, hem büro hem de çalışanlar müstakbel ve mevcut çalışanlara ve müşterilere karşı yapılan ayrımcılık ve taciz hareketlerinden sorumlu olabilir.

Büro eşit fırsat sunan bir işverendir. Temelde yatan eşit istihdam fırsatı ilkesi bir erdem kavramıdır. Büronun sözleşmelerini ve promosyonlarını bina ettiği temel bu eşit istihdam ilkesidir. Bu da Uygulamanın ilerideki ve mevcut çalışanlarının ilgisi olmayan niteliklerine veya özelliklerine göre zarar verici müdahaleye maruz kalmamalarını amaçladığı anlamına gelmektedir.

Büro aynı zamanda cinsel tacizden ve işyerindeki ayrımcılıktan uzak bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışmaktadır.

Ayrımcılığın ve tacizin önlenmesi önemlidir çünkü kaçınılmaz olan dava açma riskinden ayrı olarak:

- Korku ve düşmanlık beslenen bir iş ortamı oluşturan bu davranışların sonucu olarak iş performansı zarar görür;
- İş sonucu üzerindeki zararlı etkileri nadiren bir kişi ile sınırlıdır ve çoğunlukla bölümde veya iş birimlerinde yayılır;
- Bunun sonucu olarak müşterileri hizmet verilmesi de olumsuz olarak etkilenir;
- Ayrımcı davranışa, tacize ve cinsel tacize uğrayan kişilerin sağlığı zarar görebilir, bu da ilgili kişinin gözüne 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 işe alma ve yeniden eğitim masraflarına neden olabilir.

Büro aşağıdaki hedeflerine ulaşmak için, çalışanlardan bu politikanın hükümlerine uymalarını istemektedir:

- a. Çalışanların bir birlerine saygı ve güvenle davranması;
- b. Çalışanların ayrımcılıktan ve tacizden uzak bir çevrede çalışabilmeleri;
- c. Büronun çalışanlarının faaliyetlerinden dolayı temsil sorumluluğuna karşı korunması ve
- d. Büronun eşit istihdam fırsatı politikasının uygulanması ve aynı zamanda ihlal edilmemesi.

2.2 Ayrımcılık

İş öncesinde ve iş alanlarında ayrımcılığı ve tacizi yasaklayan çeşitli türde ayrımcılıkla mücadele yasaları vardır. [BÖLGENİZE GÖRE UYARLAYIN]

Bu tür bir yasa aynı zamanda ürün ve hizmet hükümleri için de geçerlidir. Buraya kadar, bu politika hem Büronun hem de çalışanlarının müşterilerle münasebetleri ile eşit olarak ilgilidir. Başka bir ifade ile işin süresi içerisinde Büronun ve çalışanlarının münasebet kuracağı müşterilere karşı yapılan ayrımcılık faaliyetlerinden hem büro hem de çalışanlar sorumludur.

Genel anlamda, bir niteliğe sahip bir kişiye karşı diğer o niteliğe sahip olmayan bir kişiye göre daha az ilgiyle davranış sergilenince gerçekleşir.

Ayrımcılık şekillerine dair örnekler aşağıdakileri içerebilir:

- Cinsiyet
- Yaş
- Irk, renk, milliyet, sosyal köken, ulus
- Sakatlık
- 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

2.3 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 yükümlülükleri olmayan bir erkektir. Diğeri ise aile yükümlülükleri olan bir bayandır. Bir gelişim fırsatı oluşur ve daha güvenilir olduğu ve daha uzun saat çalışabilmesi düşünülerek (aile yükümlülükleri olamadığı 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 yargılama;
- Bir kişinin kariyeri hakkında karar verirken belirli kalıpları veya varsayımları kullanma;
- 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;
- Sakatlığına dayandırarak çalışanların ek eğitim almasını engellemek.

Aşağıdaki gereksinimler şart koşulduğunda 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 olmayan bir gereksinim.

İlk aşamada, gereksinimler adil olabilir çünkü bazı kurallar herkes için geçerlidir, fakat uygulanan gereksinimin etkisi üzerine daha yakından bir bakış bazı insanların gereksinimden oransız bir şekilde etkilendiğini gösterecektir.

Bir çalışan tüm çalışanlarının şapkayı da içeren bir üniforma giymelerini istemektedir. Bu herhangi bir güvenlik veya hijyen amaçlı bir gereksinim değildir, fakat sadece görünüş içindir. Görünüşte gereksinim ayrımcı değildir çünkü herkesin uyması gereklidir, gereksinim dini veya kültürel

inançlarından dolayı belirli bir başörtüsünü veya giysisini giymesi gereken kişilere karşı dolaylı olarak ayrımcı olabilir.

Eğer bir çalışan, bulunduğu konumun bir gereksinimi 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.

2.4 İşyeri hakları

Yerel yasalar nezdindeki ayrımcılık kategorilerine ek olarak, çalışanlar için iş yerinde ek haklar olabilir. Bu haklar aşağıdaki hakları veya bu hakların yerine getirilme özgürlüğünü içerebilir:

- Bir iş yeri aracının veya düzeninin sağladığı fayda;
- İşleri ile ilgili şikâyette veya soruşturmada bulunma;
- İzin verilen endüstriyel eylemleri de içeren, yasaca uygun görülen davalara katılma

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. Ve ne de bu iş yeri hakkının kullanılmasını önlemek amacıyla herhangi olumsuz bir eylem gerçekleştirilemez. Bu korumalar tüm çalışanlar için geçerlidir.

“Olumsuz eylem” geniş çapta aşağıdakileri içermektedir:

- a. İşe zarar verme;
- b. İşten atılma;
- c. Çalışanlar arasında ayırım;
- d. Kişinin zararına olarak konumunun değiştirilmesi;
- e. Bir çalışanın işe alınmasının reddi ve
- f. Aday bir çalışana sunulan istihdam koşullarında ayırım yapılması ve bir şey yapma veya yapmayı tertip etmeyle tehdit etme.

2.5 Cinsel taciz

[BÖLGESEL GÖREV ALANLARINA UYUM SAĞLAMASI 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 nahoş bir materyalin gösterilmesi şeklinde olabilir.

Büro tarafından hiçbir şekilde cinsel tacize müsamaha gösterilmeyecektir.

Daha da özele indikçe, cinsel taciz bir kişinin aşağıdakileri yapmasıyla da gerçekleşmiş olur:

- a. 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);
- b. (dolaylı veya ima ile) diğer bir kişiden cinsel bir taviz isteğinde veya talebinde bulunduğu;
- c. Başka bir kişi ile ilgili olarak cinsel çağrışımlar yapan sözcükler kullandığında (bir kişinin cinsiyeti veya özel hayatı hakkında istenmeyen ve gereksiz sözcükler veya imalar veya bir kişiyi görünüşü veya vücudu hakkında müstehcen yorumlar) veya
- d. Başka bir kişi ile ilgili olarak cinsel amaçlı, istenmeyen bir temasta bulunduğu (örneğin; rahatsız edici telefon etmeler veya ahlak dışı görüntüler),

Ve aşağıdakiler gibi davranışlarda bulunan kişi de cinsel tacizde bulunmuş olur:

- a. Başka kişileri kırma, aşağılama veya bu kişilere gözdağı verme veya
- b. Bir kişinin, diğer bir kişinin alınması, aşağılanması veya bu kişiye gözdağı verilmesi olasılığını düşündüğü 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 tekrarlanması gerekmez. Tek bir cinsel taciz hareketi şikâyet için yeterlidir. Belirli bir davranışın ya da eylemin cinsel taciz mahiyeti taşıyıp taşımadığında emin değilseniz, bunun için iyi bir kaide böylesi davranış ve eylemlerden kaçınmaktır.

2.6 Taciz

İşverenlerin, çalışan personelinin sağlık ve güvenliğinin ilgili işyeri sağlığı ve güvenliği yasasının kapsamında olduğundan emin olmaları gereklidir.

İşyeri tacizi (aynı zamanda zorbalık olarak da bilinen) çalışanların sağlık ve güvenliğini bozacak potansiyele sahiptir. Sonuç olarak, Büro işyerinde gerçekleşen zorbalık riskini en aza indirme konusunda ciddi davranmalıdır.

Tüm çalışanların taciz ile ilgili işyeri yasasına, etik kurallarına, düzenlemelere, kanunlara ve standartlara uyması gereklidir.

Genel olarak, bir kişi kendisinin işverenini veya mesai arkadaşını veya 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, işyeri 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 işyeri faaliyetlerinden kötü bir niyetle hariç tutma veya soyutlama;
- g. Çoğunlukla önemsiz, alakasız, cüzi 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.

İşyeri tacizi aşağıdakileri içermez:

- k. Örneğin disiplin işleminin yapılması veya yeterli olmayan performansa müdahale gibi kişinin işi ile alakalı olarak bir çalışanın işvereni tarafından makul bir şekilde alınan yönetim önlemi veya
- l. Küçük bir taciz türü davranış girişimi. Fakat küçük bir eylem işyeri tacizi anlamına gelmezken, yine de kabul edilebilir değildir.

2.7 Bu politikanın ihlalinin 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, Büro da 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 işyeri tacizine karışır, bu çalışanın devam eden işi için de ciddi sonuçlar ortaya çıkacaktır. Büro 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 fakat bir uyarıyı, transferi, danışmanlığı, rütbe indirimini veya işten atılmayı içerebilir.

2.8 Taciz edildiğime veya bana karşı ayrımcılık yapıldığa dair kanaatim geldiğinde ne yapabilirim?

Ayrımcılık veya taciz iddiaları ciddi bir şekilde ele alınacak ve Büro 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, Büro 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 Büro elinden gelen her şeyi yapacaktır.

Bir şikâyeti değerlendirmek için önlem alabileceğiniz birkaç yol vardır.

İçsel 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.
- Eğer 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.

İçsel şikâyet prosedürü:

- a. Kanunsuz olarak ayırma, tacize veya cinsel tacize hedef olduğunuzu inanıyorsanız, her zaman aşağıda belirtilen kuruluşların birisi ile şikâyette bulunabilirsiniz.
- b. Büro, bu işlemi yapmadan önce çalışanlarının şirket-içi şikâyet prosedürünü kullanmalarını istemektedir, çalışan istediği zaman müracaatta bulunabilir.
- 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 mevzuu sonuca bağlanamazsa, daha resmi yasal süreçlerle devam edebilecektir.

Kuruluşlar

Çeşitli Federal ve Ulusal kuruluşlara şikâyette bulunabilirsiniz. İletişim bilgileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

[İLGİLİ BİLGİLERİ BURAYA YAZIN]

6. Mesleki standartlar

2.1 Mesleki Etik Kuralları

Çalışanların yürürlükteki Uzman Muhasebeciler için Etik Kurallarını (Yönetmelik) [VEYA YEREL EŞDEĞER STANDARTINIZI BURAYA YAZIN] bilmeleri gerekmektedir. Bu Yönetmelik, uzman muhasebeciler için etiksel gereksinimleri belirleyen ana mesleki standartlardır.

Bu yönetmelik aşağıdaki temel ilkeler hakkında rehberlik etmektedir:

- Dürüstlük
- Tarafsızlık
- Mesleki Beceri ve Gerekli Özen
- Gizlilik
- Mesleki Davranışlar

2.2 Diğer mesleki standartlar

[YEREL MUHASEBE STANDARTLARINIZI YAZIN]

[YEREL DENETİM STANDARTLARINIZI YAZIN]

MESLEKİ BİRLİĞİNİZCE YAYINLANAN DİĞER MESLEKİ STANDARTLARI YAZIN]

[DÜZENLEYİCİLER TARAFINDAN HAZIRLANAN DİĞER MESLEKİ STANDARTLARI YAZIN]

Yerel standartların hazırlanmaması durumunda, aşağıdakileri içeren uluslararası standart koyucular tarafından yayınlanan standartlara başvurun:

Etiksel Standartlar: Muhasebeciler için Uluslararası Etik Standartları Kurulu (IESBA)

Muhasebe ve Denetim: Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB)

7. Kalite kontrol

2.1 Uygulama Kalite Kontrol Prosedürleri

[BÜRONUN ADINI YAZIN] (Büro) kalite kontrol kılavuzu, mesleki standartlara uyum sağlamak için bürolarında belirlenen politika ve prosedürleri içermektedir.

Bu, serbest muhasebecilik ve diğer mesleki hizmetleri veren Bürolardaki zorunlu standartların etkisini kapsayan kalite kontrol sistemi için bir çerçeve teşkil etmektedir.

[BÜRONUZUN ERİŞİLEBİLEN KALİTE KONTROL PROSEDÜRLERİNİ NEREDE BELGELEDİĞİNE DAİR BİLGİLERİ YAZIN. BU HEM ELEKTRONİK HEM DE BASILI ŞEKİLDE OLMALIDIR]

Bu kılavuz düzenli olarak gözden geçirilmektedir.

[SORUMLU ORTAĞIN BİLGİLERİNİ YAZIN]

Eğer firmanız herhangi bir kılavuza sahip değilse, IFAC'ın yayınlamış olduğu Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Büroları için Kalite Kontrol Kılavuzuna başvurabilirsiniz. Firmaların standartla uyumlu olarak kalite kontrol sistemleri oluşturmalarını gerektiren yeniden hazırlanan ISQ1'in uygulanması hakkında yetkisiz kılavuzluk sağlamaktadır. ISQC 1'e müracaatın yerini tutması için kullanılmamalıdır fakat finansal bilgilerin ve diğer güvence & ilgili hizmet yükümlülüklerinin denetim ve incelenmesi için bir kalite kontrol sistemi geliştirilirken muhasebecilerin firmalarında bu standardı anlamalarına ve tutarlı bir şekilde uygulamalarına yardımcı olması için destek olarak kullanılabilir.

8. Elektronik posta ve internet politikası

Büro aşağıdakiler gibi bilgisayar sistemlerinin, internet ve elektronik posta kaynaklarının düzgün bir şekilde kullanılması için kurallar belirlemelidir. Bu kaynakların kötüye kullanım olasılığından dolayı, Büro 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.

2.1 Giriş

Büronun bilgisayar sistemlerinin, elektronik posta ve internet olanaklarının tüm kullanıcıları (çalışanları da içeren), danışmanlar, yükleniciler, stajyer öğrenciler ve diğer yetkili kullanıcılar (Uygulamadan Faydalanıcılar) hepsi birden bilgisayar sistemlerinin, elektronik postaların ve internet olanaklarının mesleki, etiksel ve kanunlara uygun olarak kullanılmasından sorumludur. Görevlerinin performansında yardımcı olması için, Büro çalışanlarına bilgisayar sistemlerine, elektronik postaya ve internete erişim sağlar. Tüm bilgisayar sistem ve verileri Uygulamaya (Büroya) aittir ve sadece yetki verilen amaçlar için kullanılabilir.

Büro Çalışanlarının hepsinin bu politikaya uyması gereklidir.

Bu politikanın amaçları şunlardır:

- Tüm kullanıcıların yararına olarak, Büronun 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.

2.2 Bu politika neyi içerir?

Bu politika aşağıdakiler erişimi ve bunların kullanılmasını içermektedir:

- a. İnternette araştırma yapmak
- b. İçsel e-postalar (gönderilen ve alınan) ve
- c. Dışsal e-postalar (gönderilen ve alınan) ve

Bu politikanın ihlal edilmesi için sonlandırılmasını da içeren bir disiplin cezası ile sonuçlanabilir.

2.3 Elektronik posta kullanımı için elektronik posta protokolü ve yönergeleri

Büro kullanıcılarına Uygulamanın ağına ve elektronik posta olanaklarına erişim sağlayabilmesi için bir şifre verilecektir. Bu şifrenin hiç kimseye verilmemesi gereklidir. Kullanıcı giriş bilgilerini bilen tek taraf sistem yöneticisi olmalıdır. Giriş ve şifre bilgilerinize banka hesabı şifrenize verdiğiniz aynı önemi verin.

Büro haricindeki elektronik postalarla yapılan tüm iletişimlerin, elektronik postaların ve eklentilerinin içeriği ile ilgili olarak Büro tarafından sağlanan standart sorumluluk reddini içermesi gereklidir.

Bürü çalışanları aşağıdakileri sağladıklarında "kişisel elektronik posta" (yani iş ile ilgili olmayan) gönderebilirler:

- a. Mesai saatlerinde ve sadece belirlenen molalarda veya dinlenme sırasında veya mesai saatlerinde sonra, sadece minimum elektronik posta erişimi ile (yani okuma, gönderme veya iletme) ve
- b. Bu politikada belirlenen tüm yönergelere uyulması halinde.

Uygulamadaki (Bürodaki) Elektronik Postalar:

- c. Kişisel değildir, Büroya aittir;
- d. Büro tarafından istenildiğinde gözlemlenebilir ve okunabilir;
- e. Büronun adını ve adresini içermektedir ve bu nedenden dolayı göndericinin (böyle olmamasına rağmen ve Büro buna yetki vermemiş iken) Büronun yetkisi ile konuştuğu izlenimini verebilir ve
- f. Belirli durumlarda, örneğin dava açılması durumunda Büro dışındaki kişilerce incelenebilir.

Aşağıdaki faaliyetler kesinlikle yasaklanmıştır:

- g. Sahte, yasadışı, yüz kızartıcı, cinsel içerikli, müstehcen, tehdit içerikli veya taciz anlamına gelebilen içeriklerin gönderilmesi, alınması, görüntülenmesi, bastırılması veya başka bir şekilde neşredilmesi;
- h. Açık bir şekilde yöneticinin veya ortağın izni olmadan, Büronun internet kaynaklarının yetkisiz ticari veya kişisel reklam/ilan, talep, promosyon, siyasi malzeme olarak veya herhangi başka bir kullanım için kullanılması;
- i. İnternete Büronun güvenlik sistemi haricinde erişim sağlama; örneğin, doğrudan bir modemle internete erişim kesinlikle yasaktır;
- j. Bir modemle bilgisayarınıza harici bir erişime izin verilmesi;

- k. İnternet posta listelerine abone olmak, istenmeyen elektronik posta mesajları yollamak ve zincirleme iletilere katılmak;
- l. Açık bir şekilde kullanımına izin verilmediği halde bir başkasının elektronik postasını kullanarak ileti gönderme ve
- m. Grafik veya metin içeriklerinin kopyalanması ve gerekli yetki olmadan lisans gerektiren başka yazılımların kullanılması ile telif haklarının ihlali gibi başkalarının entelektüel mülkiyet haklarının ihlal edilmesi

Yukarıdaki yönergelerin herhangi birisinin ihlal edilmesi, Büro çalışanları için sistem erişiminin geri alınmasından işten çıkarılmaya kadar değişiklik gösterebilen cezai işlemlerin uygulanmasına neden olabilir.

Harici tüm elektronik postaların (“kişisel elektronik postalar” hariç olarak) aşağıdaki protokole uygun olarak yürütülmesi gereklidir.

- n. Müşterilerle ilgili elektronik postalar sadece yöneticinin veya ortağın yetkisinden veya imza sürece (uygun bir şekilde) tamamlandıktan sonra gönderilebilir;
- o. Muhasebe önerilerini veya önemli muhasebe açıklamalarını içeren giden tüm elektronik posta mesajlarının yazılı bir kopyasının, elektronik posta yollanmadan önce uygun bir ortak veya yetkili diğer bir kişi tarafından imzalanması gereklidir;
- p. Giden tüm elektronik posta mesajlarının yazılı bir kopyasının müşteri dosyasına konulması gerekmektedir ve
- q. Alınan tüm elektronik posta mesajlarının çıktısı alınmalı ve ilgili dosyada saklanmalıdır.

2.4 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 Büro çalışanları ile sınırlıdır. İnternete erişim hakkına sahip Uygulama çalışanları, sistem yöneticisinin zaman zaman

pornografik içeriklere bakılmamasını sağlamak için bilgisayarlarındaki gizli dosyaları kontrol edebileceğini kabul etmektedir.

2.5 Sistem protokolü

Ortamin ağ üzerinde kullanılması için sistem yöneticisi tarafından kontrol edilip onaylanmadığı sürece, Hiçbir Büro çalışanı hangi ortam biçiminde olursa olsun Büronun bilgisayar ağına herhangi harici bir veriyi girmeyecektir. Tüm ortamların sistem yöneticisi veya böylesi kontrolleri gerçekleştirmesi için sistem yöneticisi tarafından tayin edilen bir kişi tarafından virüs taraması yapılması gereklidir.

Her ne şekilde olursa olsun, hiçbir Büro çalışanı bilgisayar işletim sisteminin veya ilgili uygulamalarının yapısında veya ayarlarında herhangi bir değişiklik yapmayacaktır. Bu değişiklikler ekran koruyucularındaki, duvar kâğıtlarındaki, ses düzenindeki, masaüstü dosyalarındaki veya kısa yollarındaki veya iş istasyonlarının fiziksel işletim özelliklerindeki değişiklikleri içermektedir. Herhangi bir kullanıcı bazı renk veya ekran çözünürlükleri ile çalışmakta zorlanıyorsa, bu kişilerin gerekli değişiklikleri yapması için sistem yöneticisine başvurması gerekmektedir. Uygulamanın sistemi optimum verim için tasarlanmış ve ayarlanmıştır, bu ayarda yapılacak herhangi bir değişiklik sistemin çalışmasını olumsuz olarak etkileyebilir.

Sistem yöneticisinin izni olmadan, hiçbir Kullanıcının iş istasyonlarında, yazılımlarda veya ilgili donanımlarda hiçbir şekilde bakım veya onarım yapmaya yetkisi yoktur.

2.6 Yazılım

Büronun bilgisayar ağına kullandığı tüm bilgisayar yazılımlar yazılım sahibinin izni ile kullanılmaktadır. Bu itibarla, yazılım sahipleri ile olan sözleşmenin ihlal edilmemesi amacıyla Büro kullanıcılarının yazılımları kesinlikle Uygulamanın talimatları doğrultusunda kullanması gereklidir.

Büronun bilgisayar ağına kullanılmakta olan yazılımın yetkisiz bir şekilde kopyalanması yasa dışıdır ve bu yazılımlar hiç bir şekilde çoğaltılamaz.

Hiçbir Büro çalışanının, Uygulamanın bilgisayar ağını yazılım sahibinin haklarını ihlal edecek bir şekilde başka bir yazılıma erişim veya bu yazılımı kullanmak amacıyla kullanmaması gereklidir.

Eğer kullanılacak cihazın kaynağı veya herhangi bir şekilde bulaşmanın olup olmadığı hakkında emin değilse, Büro çalışanlarının herhangi bir yazılımı, bilgisayar diskini, bilgisayar programını veya CDleri Büronun bilgisayar ağına takmamaları veya kurmamaları gereklidir. Uygulamanın bilgisayar ağına herhangi bir yazılım, bilgisayar disk, bilgisayar programı veya CD Rom

takılmadan veya kurulmadan önce, bunların Büronun virüs koruma programından geçirilmesi gereklidir.

2.7 Uygulamanın gözetim politikası

Yasa tarafından gerekli olan bildiri hükmü gereği, Büro böylesi bir bildiriye uygun olarak Uygulama kullanıcılarının (çalışanlarının) elektronik posta ve internet olanaklarını nasıl kullandıklarını gözlemleyebilir.

Yasal olarak, kastedilen elektronik veya internet kullanımının gözlemine dair bir bildiri sağlanması gerekli olmadığında, Büro bu bildirim hükmü olmadan da bu olanakların kullanımını gözlemleyebilir.

Büro tarafından gerçekleştirilen elektronik posta incelemesi yalnızca bunlarla sınırlı olamamakla birlikte Büronun sahip olduğu herhangi bir elektronik mail veya Büronun bir bilgisayarından erişilebilen bir elektronik posta adresi tarafından gönderilen veya alınan elektronik posta trafiğinin gözlemlenmesini ve bunların okunmasını içerebilir.

Büro tarafından gerçekleştirilen elektronik internet kullanımı incelemesi aşağıdakileri içerebilir fakat bunlarla sınırlı değildir:

- a. Büro çalışanları tarafından erişilebilen internet sitelerinin gözlemlenmesi;
- b. Herhangi bir Büro bilgisayarına veya veri yükleme sürücülerine internette indirilen bilgilerin türünün incelenmesi;
- c. Örneğin; disketler, CDler, taşınabilir bellekler veya zip sürücüler gibi herhangi bir veri saklama aygıtı ile Büro bilgisayarlarına herhangi bir veri yüklemesinin veya bu bilgisayarlardan veri alınmasının gözlemlenmesi.

Bu politika tarafından ele alınmayan herhangi bir durum için, sizi yönlendirici ilke olarak sağduyunuzu kullanın. Eğer internet veya elektronik posta kullanımı hakkında sorunuz varsa, lütfen yöneticiniz ile iletişime geçin.

9. 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. Müşterilerle alakalı olarak tutulan kişisel bilgilerle ilgili değildir.

Çoğu ülkeler “İlkelere” dayalı olarak gizlilik yasalarına sahiptir. Bazı ülkelerde, belirtilen hizmetlere dair küçük iş yerlerini veya sağlayıcıları hariç bırakan parasal limitler de bulunmaktadır.

2.1 Amaç

Gizlilik yasaları, hem çalışanlar hem de müşterilerle ilgili kişisel bilgileri yönetme tarzımızı ele almaktadır. Gizlilik politikaları çoğunlukla bu uluslararası Gizlik 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.

2.2 Kişisel bilgilerin toplanması

Kişiler hakkındaki kişisel bilgiler sadece uygulamanın iş 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.

2.3 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 silebilmesi veya değiştirebilmesi gereklidir.
- **Uygulama** Bu kuralların uygulanması için etkili vasıtaların veya imkânların olması gereklidir.

10. Genel Ofis Prosedürleri

[BÖLGESEL GÖREV ALANLARINA UYUM SAĞLAMASI AMACIYLA BU BÖLÜM İÇİN METNİ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

2.1 Telefon

[BÜRONUN POLİTİKA VE EKİPMANLARINA BAĞLI OLARAK AŞAĞIDAKİ METNİ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

Atanmış bir resepsiyon görevlisi veya telefon operatörü tarafından cevaplanan çağrılar

Tüm taleplerle mümkün olduğunca hızlı, etkili ve kibar bir şekilde ilgilenilmesi şarttır.

Büronun telefonu firmanın adı ve “günaydın” veya "iyi günler" ben..... gibi cevaplanmalıdır.

Telefon çağrıları tayin edilen bir resepsiyon görevlisi veya telefon operatörü tarafından cevaplandırıldığında, personel üyeleri arayanın istediği gibi aramayı ilgili kişiye bağlamak için arayanın ve görüşmek istedikleri kişinin kimliğini bilecekler ve arayana bu kişiyi söyleyeceklerdir. 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 Büroda bulunmayan bir personel ile görüşmesi gerekiyorsa, arayana o kişinin “ofis dışında” veya “bir toplantıda” olduğu söylenecektir. Resepsiyon görevlisinin, arayana bir not bırakma isteğinin olup olmadığını sormadan önce, çalışan kişinin ne zaman döneceğini belirtmesi gereklidir.

Bir kişi veya dâhili hat tarafından cevaplanan çağrılar

Çağrı ister dâhili isterse harici olsun, telefona cevap veren herhangi bir personel üyesinin kendi ismi ile cevap vermesi gereklidir. Harici aramalarda mesela “ABC Bey’in Asistanı” gibi konumun da açıklanması uygun olabilir.

Birkaç dakikadan fazla masasından ayrılan herhangi bir personel üyesinin telefonunu not alması amacıyla bir sekretere veya firmanın bir başka çalışanına yönlendirmesi gereklidir. Santrale haber vermek gerekli değildir, sadece telefonun yönlendirildiği kişiye söylemek yeterlidir. [BÜRONUN TELEFON SİSTEMİ OTOMATİK YÖNLENDİRME PROSEDÜRLERİNİN DETAYLARINI YAZIN]

Grup cevaplama sistemleri sekreter grupları için geçerlidir. Kendi telefonunuzu açarak ve [belirtin]’e basarak gruptaki başka bir telefonu cevaplayın.

[EĞER TELEFON KULLANICI KILAVUZUNDA BU TÜRDE BİLGİLER YOKSA BÜRONUN TELEFON SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİNİ YAZIN]

Personel üyelerinin, gün içerisinde müsait olmadıkları zaman gelen aramaları geri çevirecekleri süre hakkında resepsiyon görevlisine veya başka bir ekip üyesine haber vermeleri gereklidir. Bu, müşteri için profesyonel ve etkili bir iş 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 üyeleri sorumludur. Eğer uzun süre ofis dışında iseniz, yok olduğunuzu belirtmesi 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 resepsiyon görevlisine dönmesi amacıyla alternatif bir menüye sahip olması gereklidir.

Kişisel aramalar

Kısa, yerel telefon aramalarına 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 KULLANIMI HAKKINDAKİ YÖNERGELERİ YAZIN. BU YÖNERGELER ŞUNLARI İÇERMELİDİR: KİŞİSEL MOBİL NUMARALARIN VERİLMESİ HAKKINDA YÖNERGELER. NUMARANIN NE ZAMAN SINIRLI OLDUĞUNUN VE BU NUMARANIN YÖNETİCİLER VE EKİP ÜYELERİN TAFINDAN KULLANILIP KULLANILMAYACAĞININ AYRIMINI YAPIN: İŞ AMAÇLI MI KİŞİSEL KULLANIM İÇİN Mİ?]

Telefon iletişimi için sabit hatlı telefon tercih edilen yoldur.

Bürodaki mobil telefon kullanımı en aza indirilmelidir. Personelin, mobil telefon kullanımının diğer çalışanların dikkatini dağıtabileceğinin farkında olması gereklidir.

Personele mobil iş telefonu verildiğinde, endişe bu kişilerin yasal olarak uygun eller serbest seçeneği olmadığını sürece telefonun kullanılamayacağıdır.

İş düzenlemesinin parçası olarak verilen mobil telefonlar için aynı zamanda Bölüm 2.9'a bakın.

2.2 Elektronik Posta Yazışmaları

[BÜRONUN POLİTİKA BAĞLI OLARAK AŞAĞIDAKİ METNİ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

Elektronik postalar, büronun 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 elektronik belge yönetimi sistemi ile depolanarak büronun kâğıt üzerindeki kayıtlar ile birleştirilmesi gereklidir.

Kayıtların Büronun politikasına göre oluşturulmasından, tutulmasından ve saklanmasından tüm personel üyeleri sorumludur. Elektronik posta alındığında veya yollandığında, her bir personel üyesinin mesajın ve mesaja yönelik herhangi bir yanıtın merkezi bir dosyaya konulup konulmayacağını belirlemesi

gereklidir. Genel bir ilke olarak, büro 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.

İçsel elektronik kayıtlar için, çıktının alınması ve bunun dosyalanması mesaj sahibinin sorumluluğudur. Dışsal kaynaklardan alınan mesajlar için, çıktının alınması ve bunun dosyalanması mesaj alıcısının sorumluluğudur.

2.3 Yazışma

[BÜRÜNÜN POLİTKALARINA 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 resepsiyon görevlisinin veya tayin edilen personel üyesinin takdirinde açılır. Tayin edilen personel üyesi çok dikkatli bir şekilde hareket edecek bir uzmandır ve hiçbir bilgiyi uygun olmayan bir şekilde kullanmayacaktır.

Kişisel veya gizli mahiyetteki herhangi bir yazışmanın açılmamasını sağlamak için “Kişiyi Özel ve Gizli” olarak mühürlenmesi gereklidir.

Postalar açıldığında, ayrı ayrı kümelere ayrılır:

- Faturalar Borç Hesaplarına verilir.
- Çekler Alacak Hesaplarına verilir.
- “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, resepsiyon görevlisi bu belgeyi teslim eden kişi tarafından verilen tüm bilgileri belge üzerinde not edecektir. Daha sonra bu belge giriş kısmındaki tarih damgası ile 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 Dâhili Posta kutusuna atın (Mevcut Resepsiyon Görevlisinin kutusu).

Bu karışık gelebilir, fakat bu sadece en iyi müşteri deneyimi sağlamak amacıyla yardımcı veya gerekli olabilecek herhangi bir bilginin iletilmesinden ibarettir.

Fakslar

Faksların gelir gelmez dağıtılması gereklidir ve bir kopyası uygun personel üyesine verilmelidir. Dağıtımdan önce, Belge Mührü, Belge Numarası Mührü ve Tarih Mührü ile mühürleyin ve Görevli alanına ise “Kopyası’a verildi” şeklinde yazın.

Tüm faksların acil olarak ele alınması ve bu sürecin mümkün olduğunca hızlı olarak tamamlanması gereklidir.

2.4 Dosyalama

[YENİ PERSONEL ÜYESİNİN İŞE ALINMASI İÇİN BÜRONUN UYGUN POLİTKA VE PROSEDÜRLERİNİ YAZARAK BU BÖLÜMÜ KENDİNİZE UYARLAYIN]

2.5 Depolama ve belgelerin imhası

[YENİ PERSONEL ÜYESİNİN İŞE ALINMASI İÇİN BÜRONUN UYGUN POLİTKA VE PROSEDÜRLERİNİ YAZARAK BU BÖLÜMÜ KENDİNİZE UYARLAYIN. POLİTİKALARIN YEREL DÜZENLEME GEREKSİNİMLERİNİ KARŞILAMASI GEREKLİDİR]

2.6 Küçük Masrafların Geri İadesi

[BÜRONUN POLİTKA VE PROSEDÜRLERİNİ YAZARAK KENDİNİZE UYARLAYIN]

Örnek bir geri iade formu Bölüm 13.6’da yer almaktadır.

2.7 Personel Olanakları

[YERLERİNİ VE BAKIMLARINI TANIMLAYAN PERSONEL İMKÂNLARININ KULLANIMI İÇİN BÜRONUN POLİTKA VE PROSEDÜRLERİNİ YAZARAK BU ALANI KENDİNİZE UYARLAYIN]

2.8 Fotokopi Makineleri

[YERLERİNİ VE BAKIMLARINI TANIMLAYAN FOTOKOPİ MAKİNELERİNİN KULLANIMI İÇİN BÜRONUN POLİTİKA VE PROSEDÜRLERİNİ YAZARAK BU ALANI KENDİNİZE UYARLAYIN]

2.9 Faks Makineleri ve Diğer Ekipmanlar

[YERLERİNİ VE BAKIMLARINI TANIMLAYAN FAKS MAKİNELERİNİN VE DİĞER EKİPMANIN KULLANIMI İÇİN BÜRONUN POLİTİKA VE PROSEDÜRLERİNİ YAZARAK BU ALANI KENDİNİZE UYARLAYIN]

11. Personel değerlendirme, eğitimi & gelişimi

[YEREL GÖREV ALANINIZA VE BÜRONUN KÜLTÜR VE AMAÇLARINA UYUM SAĞLAMASI İÇİN BU ALANI KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

2.1 Performans değerlendirmenin amaçları

İşin en etkili ve en üretken bir tarzda yürütülmesi Büronun politikasıdır. 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 bildirim personele performans standartlarını ölçmeleri için yardımcı olacaktır. Yapılmak istenen, çalışana tehdit edilmişlik ve güvensizlik hissini vermek değil, Büronun yüksek standartlara sahip olduğu ve daima müşterilerine yüksek kaliteli hizmet vermeye çalıştığı fikrini kuvvetlendirmektir. Düzenli performans değerlendirme bu amaca erişmede yardımcı olacaktır.

Oldukça genel olarak, performans değerlendirme çalışanın performansının planlanmasında ve incelenmesinde formel bir sistemdir. Bu değerlendirmeler, işverenlere çalışanların beceri ve bilgilerini, davranış ve başarılarını ve bu kişilerin çalışma ortamını ve gözetim gereksinimlerini de içeren çalışan personelinin performansının önemli yönlerini kapsamlı bir şekilde inceleme fırsatı verir: Performans değerlendirme ne sıklıkla uygulanmalıdır?

2.2 Performans değerlendirmelerini ne kadar sıklıkta gerçekleştirmelisiniz?

Performans değerlendirmesi yapmak için herhangi yasal bir zorunluluk yoktur. Fakat Büronun iyi bir şekilde yönetilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme süreci çalışanlar ve bunların gözetmenlerinin hedefleri belirlemelerini ve geliştirmelerini sağlamaktadır.

Bu Büro performans değerlendirme uygulamaktadır [Detayları yazın] performans değerlendirmenin ne sıklıkla yapılacağı size kalmıştır. Performans değerlendirmenin kullanımına dair yönergeler

Genel olarak belirtmek gerekirse, performans değerlendirme aşağıdakileri içermektedir:

- Çalışanların görevlerini ne kadar iyi olarak yerine getirdiklerinin belirlenmesi;
- Bu bilgilerin çalışanlarla görüşülmesi;

- Performans geliştirme ve iyileştirme için bir planın yapılması;
- Çalışanların gerektiği gibi eğitim ve gelişim araçlarına erişim imkânı sağlanmasını içeren bu planı uygulamalarına yardımcı olmak.

Performans değerlendirme toplantısından önce

- Bir performans değerlendirme toplantı öncesi hazırlık yapılmasını gerektirmektedir.
- Herhangi bir performans değerlendirmeden önce, çalışanlara performanslarının değerlendirileceği ölçütler hakkında bilgi verilecektir. Bunun yapılması, çalışana büronun hedef ve amaçları ve kendinden ne beklendiği 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 bu güne 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.

2.3 Performans değerlendirme toplantısı sırasında

Performans değerlendirmesinin özel, gizli bir alanda yapılması gereklidir.

Bir performans değerlendirme, 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 değerlendiricinin 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 zamana çerçevelerini belirlemeniz

gereklidir. Bir çalışanın performansı hakkında düşünceleri dile getirirken, çalışan üzerinde şahsi bir saldırıda bulunma izlenimini vermemek için mümkün olduğunca objektif olmak en iyi yoldur.

Daima, hem değerlendiricinin hem de çalışanın birbirlerinin konumuna saygılı olması gereklidir ve her iki taraf da performans incelemesine 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 büronun performansının geliştirilmesinde, tüm çalışanların tama olarak sürece katılmaları uzlaşılan sonuçları ve vurgulanan eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını da içeren tartışılan konuların düzgün bir şekilde kaydedilmelerini ve bunlara göre hareket edilmesini sağlamaları büyük önem teşkil etmektedir.

2.4 Performans değerlendirme toplantısı sonrasında

İşverenler tarafından performans değerlendirmeden elde edilen sonuçların ve geri bildirimlerin uygulamaya konulmasının sağlanması zorunludur. Bu, bir çalışan için eğitim ve gelişimin uygulanmasını veya bir çalışanın teknik becerilerinin düzenli olarak incelenmesini içerebilir.

Ofis kılavuzunda örnek bir performans değerlendirme formu yer almaktadır. 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 bronuzla veya çalışanla performans testine tabi tutulan özellikle alakalı diğer meseleler varsa formda gerekli değişiklikleri yapmanız gereklidir.

12. Finans politikaları

[BÜRONUN POLİTKA VE PROSEDÜRLERİNİ YAZARAK BU BÖLÜMÜ
KENDİNİZE UYARLAYIN]

13. Genel çalışan şikâyetleri

[YEREL İŞYERİ YASALARINIZA UYUM SAĞLAMASI İÇİN BU BÖLÜMÜ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

2.1 Şikâyetlere giriş

Bu politikanın amaçları için, bir çalışan iş ve iş ortamı hakkında şikâyete sahip olabileceğinden dolayı bir şikâyetin geniş olarak ele alınması gereklidir. Bir şikâyet şikâyette bulunan çalışanın haksız, uygunsuz veya mantık dışı olarak değerlendirdiği Büronun veya mesai arkadaşlarının/arkadaşının herhangi bir hareketi, ihmali, durumu veya kararı olabilir.

Not: Ayrımcılık, işyeri tacizi veya cinsel taciz şikâyetleri durumunda çalışanların bu ofis kılavuzunun 4. bölümündeki şikâyet mekanizmasına bakmaları gereklidir.

2.2 Çalışanların arasındaki ikilemin giderilmesi için prosedürler

Tüm durumlarda, şikâyet çözülene kadar, şikâyette bulunan çalışanın normal çalışmasına devam etmesi gereklidir.

Doğrudan çözüm

Eğer bir çalışanın davranışı diğer çalışanla çatışmaya 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 Büronun diğer kıdemli bir üyesine söyleyebilir.

Yöneticiye veya Büronun diğer kıdemli bir üyesine başvurma

Eğer probleme hâlâ çözülememiş ise, yakınan kişinin soruna çözüm araması için yöneticisi ile görüşebilir.

Yakınan çalışanın şikâyetini bir yöneticiye ihsas ettirmeyi istemeyeceği bazı durumlar olabilir; örneğin, eğer bu konu özellikle yönetici ile ilgili ise veya bir kişilik çatışması varsa. Bu durumda, yakınan çalışan şikâyeti büronun başka kıdemli bir üyesine açabilir.

Eğer bir şikâyeti çözmesi için bir yöneticiye başvuruldu fakat bu yönetici de şikâyete dikkate almalarının uygun olmayacağını düşünüyorsa (çünkü örneğin yakınan kişiyle veya şikâyetinin alakalı olduğu kişi ile belirli bir ilişkiye sahip olduklarından), o zaman şikâyetin Büronun başka kıdemli bir yöneticisine yapılması gereklidir.

Yöneticinin veya Uygulamanın kıdemli üyesinin (duruma göre bu politikanın kalan kısmında “yönetici” olarak adlandırılabilir olan) sorunları tam olarak anlamak için şikâyette bulunan çalışanın sorunlarını geniş çaplı olarak tartışmaları gereklidir. Yönetici, şikâyette bulunan çalışanı 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 kişilerinden olayla ilgili hikâyelerini dinlemesi gerekli olabilir.

Olayı tamamıyla tetkik ettikten sonra, yönetici sorunun nasıl çözülebileceğine dair önerilerde bulunmalıdır. Örneğin; bir ikilem aşağıdaki gibi çözülebilir:

- Uzlaşma veya
- 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.

Büronun ötesindeki şikâyet yolları

Şikâyetçi olan çalışan Büronun yanıtından tatmin olmazsa, o zaman Büro mesela üçüncü bir taraf yoluyla arabuluculuk gibi başka türdeki sorun çözme yollarına gereksinim duyabilir.

2.3 Çalışan/müşteri ile ilişkilerdeki ikilemin giderilmesi için 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 gerginleşen bir tartışmaya girerse veya bir çalışan bir müşteriden şikâyet alırsa, bu çalışanların konuyu yöneticilerine yönlendirmeleri gereklidir. Müşteri ile herhangi bir münakaşaya girmek kabul

edilebilir bir Őey deęildir ve bu tűr bir műnakaŐa eęer mesele ciddi ise veya bazı davranıŐlar sergilenmiŐse disiplin cezası ile sonuçlanabilir.

Bűro soruna özűm bulmak amacıyla bir çalıŐan ve műŐteriyi bir araya getirebilir.

14. Ofis formları

[BÖLGESEL GÖREV ALANLARINA UYUM SAĞLAMASI İÇİN BU BÖLÜMÜ KENDİNİZE GÖRE UYARLAYIN]

13.1 İzin başvurusu

13.2 Banka hesap detayları

13.3 Çalışan değerlendirme formu

13.4 Seyahat masrafları talep formu

13.5 Mesai formu

13.6 Masrafların iadesi formu

2.1 İzin başvurusu

İZİN BAŞVURUSU

ÇALIŞANIN ADI: _____

TARİHLER

-
dan

:

-a

TOPLAM GÜN
SAYISI: _____

İZİN SEBEBİ

Yıllık İzin

Mazeret / Ölüm İzni

Kişisel İzin / Kariyer İzni

Kurs Görme İzni

Kişisel izin / Hastalık İzni

Uzun Süre Hizmet İzni

Diğer: _____

ÇALIŞANIN
İMZASI

BAŞVURU TARİHİ

İMZA:

İMZA TARİHİ:

2.2 Banka hesap detayları

BANKA HESAP BİLGİLERİ

SOYADI: _____ ADI: _____

HESAP 1: _____ HESAP 2: _____

BANKA: _____ BANKA: _____

BÖLÜM: _____ BÖLÜM: _____

ADRES: _____ ADRES: _____

IBAN: _____ IBAN: _____

HESAP NO: _____ HESAP NO: _____

MİKTAR: \$ _____ MİKTAR: \$ _____

2.3 Çalışan değerlendirme formu

ÇALIŞAN DEĞERLENDİRME FORMU

Yetersiz Performans	Nadiren Görev gereksinimlerini altında çalışıyor	Görev gereksinimlerini karşılıyor	Nadiren görev gereksinimlerini aşıyor	Tutarlı olarak görev gereksinimlerini aşıyor
1	2	3	4	5

KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Giyim

Dakiklik

Mesleki gelişime açık

İletişim becerileri

Gizli bilgi hakkında sorumluluk sahibi

İLİŞKİLER

Yöneticiler ve idari çalışanlarla ilişkiler

Mesai arkadaşları ile

Yetersiz Performans	Nadiren Görev gereksinimlerini altında çalışıyor	Görev gereksinimlerini karşılıyor	Nadiren görev gereksinimlerini aşıyor	Tutarlı olarak görev gereksinimlerini aşıyor
----------------------------	---	--	--	---

ilişkiler

Altında çalışan kişilerle ilişkileri

Müşterilerle ilişkiler

--

Yetersiz Performans	Nadiren Görev gereksinimlerini altında çalışıyor	Görev gereksinimlerini karşılıyor	Nadiren görev gereksinimlerini aşıyor	Tutarlı olarak görev gereksinimlerini aşıyor
----------------------------	---	--	--	---

BECERİLER

Gözetim kabiliyeti

Sorunları çözme kabiliyeti

Zaman yönetimi

İşini pazarlama kabiliyeti

Büro işlerini pazarlama kabiliyeti

İnisiyatif kullanımı

Talimatları takip edebilme

Mesai arkadaşlarına talimat verebilme

Müşteri sorunları ile ilgilenme

	Yetersiz Performans	Nadiren Görev gereksinimlerini altında çalışıyor	Görev gereksinimlerini karşılıyor	Nadiren görev gereksinimlerini aşıyor	Tutarlı olarak görev gereksinimlerini aşıyor
--	----------------------------	---	--	--	---

Rapor oluşturabilme ve yazabilme

Güncel politika ve prosedürler hakkında farkındalık

	Yetersiz Performans	Nadiren Görev gereksinimlerini altında çalışıyor	Görev gereksinimlerini karşılıyor	Nadiren görev gereksinimlerini aşıyor	Tutarlı olarak görev gereksinimlerini aşıyor
--	----------------------------	---	--	--	---

TEKNİK BECERİLER

Kelime işlem

E-Posta:

Hızlı / Doğru Yazma

Dosyalama

Dinleme –
Algılama

Yetersiz Performans	Nadiren Görev gereksinimlerini altında çalışıyor	Görev gereksinimlerini karşılıyor	Nadiren görev gereksinimlerini aşıyor	Tutarlı olarak görev gereksinimlerini aşıyor
----------------------------	---	--	--	---

Telefon mübaşeret

Yetersiz Performans	Nadiren Görev gereksinimlerini altında çalışıyor	Görev gereksinimlerini karşılıyor	Nadiren görev gereksinimlerini aşıyor	Tutarlı olarak görev gereksinimlerini aşıyor
----------------------------	---	--	--	---

PROFESYONELLİK

İşverene sadakat

Diğer çalışanlara sadakat

Büronun gelişimindeki gönüllülük

TOPLAM

* Belirli bir çalışanın konumuna uygun olmayan maddeleri silin.

2.4 Seyahat masrafları talep formu

SEYAHAT MASRAFLARI TALEP FORMU

ADI: _____

TARİH: _____

AMAÇ: _____

MÜŞTERİ ADI: _____

DOSYA NUMARASI: _____

KARA TAŞITI İLE SEYEHAT

ARAÇ MOTOR KAPASİTESİ: _____

ÇIKIŞ NOKTASI: _____

VARIŞ NOKTASI: _____

TOPLAM KM/MİL:

HARCIRAH HESABI:

km X 0TL ¢ km/mil başına = TL

HAVA YOLU İLE SEYAHAT

KALKIŞ YERİ: _____

İNİŞ YERİ: _____

KALINACAK YER: _____

ÇALIŞANIN İMZASI:

KOPYASI ÇALIŞANDA KALACAKTIR

2.5 Mesai formu

MESAI FORMU

Çalışanın Adı:

GÜN	TARİH:	BAŞLANGIÇ	BİTİŞ	TOPLAM SAAT	İMZA
Pazartesi					
Salı					
Çarşamba					
Perşembe					
Cuma					
Cumartesi					
Pazar					
TOPLAM MİKTARI	SAAT				

Yetkili İmza: _____

2.6 Masrafların iadesi formu

MASRAFLARIN İADESİ FORMU

ADI: _____

TARİH: _____

MASRAF TÜRÜ:

(Lütfen uygun kutuyu işaretleyin)

Taksi Eğlence/Alışveriş Diğer (lütfen belirtin)

HARCAMANIN NEDENİ:

MÜŞTERİ ADI: _____

DOSYA NUMARASI: _____

YAPILAN HARCAMANIN TARİHİ: _____

HARCANAN MİKTAR: TL _____

ORTAK İMZASI:

TARİH: _____

Ek 1.1 Vaka Analizleri

Bu vaka analizleri modüllerin bazı kısımları ile alakalıdır ve kilit meselelere ışık tutmada yardımcı olabilir.

Bunlar aşağıdaki varsayımsal muhasebeciler ile alakalıdır.

- **William Lam** otuz yedi yaşındadır. Ticaret üzerine eğitim yapmıştır ve saygın bir muhasebe firmasında 6 yıldan beri çalışmaktadır. Mesleki sınavlarını üç yıl önce geçmiştir ve muhasebe kuruluşunda tam yetkili bir üyedir. Kariyeri, ağırlıklı olarak vergi temelli konular ve vergi danışmanlığı üzerinedir ve mevcut firmasında bir ortak olma potansiyeline sahip olarak görülmektedir.
- **Indira Shah** otuz sekiz yaşındadır ve William ile aynı üniversiteden mezun olmuştur. William ile aynı firmada denetim kısmında çalışmaktadır. Indira da oldukça nitelikli birisidir ve firmasında saygın bir konuma sahiptir.
- Indira ve William firmada iletişim halindedirler ve aynı zamanda firma dışında ortak müziksel ilgilere sahiptirler ve bunlar ve ortakları iyi arkadaşlardır. İkisi de uzmanlaşmanın beraberinde mesleki tatminkârlık getirdiğini bilmektedir fakat her ikisi de müşterilerine daha geniş kapsamlı danışmanlık sağlamayı istemektedir. Bunu gerçekleştirmek için en iyi yolun beraber bir firma açmak olduğuna inanmaktadırlar.

Vaka Analizi 1.1

Bu vaka analizi Modül 1'de yer alan "Hazır mısınız?" başlıklı planlama alıştırmaları ve Ek 1.1'deki öz değerlendirme kontrol listesi ile ilgilidir.

Indira ve William kontrol listesi üzerinde biraz zaman harcamış, kendi güçlü ve zayıf yönlerini incelemişler ve daha sonra da yanıtları tartışmak ve birbirlerine geri bildirimde bulunmak için birkaç saat daha harcamışlardır.

Indira ve William eskiye dayanan bir arkadaşlığa ve birbirlerine karşı mesleki bir saygıya sahiptirler. Bundan dolayı, birisi diğerinin kendi hakkında fark etmediği bazı zayıf yönleri gösterebilmektedir. Müzakerelerinin nihai sonucu kendilerinin ve yeni firmalarının karşılaştığı veya karşılaşacağı sorunların olumlu ve gerçekçi bir şekilde tanımlanması şeklindedir.

William'ın güçlü yönleri, müşteriler için bazı yasal yapıların faydasını hemen fark etmedeki sağduyusunu ve ilk iş ilişkisinde potansiyel müşterilerini rahatlatma kabiliyetini içermektedir, böylelikle profesyonel hizmetler bakımından bu müşterilerin gerçek ihtiyaçlarını anlayabilmektedir. Indira, zaman zaman, tüm gerçekleri bildiğine inandığı zaman William'ın kendinden eminliğinin müşterilerin düşüncelerine önem göstermemesine veya onların endişelerine tam olarak cevap vermemesine neden olduğunu göstermektedir.

Üniversiteden mezun oldukları zamandan bu yana, William Indira'dan daha fazla para biriktirmiştir. İlk aşamada firmaya daha fazla sermaye sağladığı için mutludur fakat bunun başlangıçtan itibaren iki yıl içerisinde eşitlendiğini görmek istiyor. Bu arada, katkıda bulunduğu "ekstra" fonlardan kendisine faiz ödenmesi gerektiğine inanmaktadır.

Indira daha az güvene sahiptir ve o yüzden yeni firma tarafından sunulacak olan denetim tabanlı hizmetlerde hızlı büyüme elde etmesi daha az olasıdır. Indira'nın güvence çalışmaları sağlam bir mesleki yargıya sahip olmada aşırı cesaretsiz olduğu düşüncesi söz konusu değildir. Indira daima istisnai olarak işte uzun saatler harcaması ile tanınmıştır ve bu nedenden dolayı her iki ortağın da bunun ortaklar arasında firma için birisinin diğerinden daha fazla iş yaptığı algılamalarına neden olmamasını sağlaması gereklidir.

Vaka Analizi 1.2

Bu vaka analizi Modül 1'deki Bölüm 1.5.4 ("Pazarlama ve Satış Planı") ile ilgilidir.

William ve Indira, kendi piyasalarındaki diğer firmaların pazarlama faaliyetlerini inceledikten sonra ilk pazarlama planlarını geliştirmişlerdir. Etkili

bir pazarlama bir firmanın diğer rakiplerinden farklı olarak görünmesini gerektirmektedir. Birçok yerel firma pazarlama faaliyetlerini telefon rehberinde yer alma, küçük bir internet sitesi (profesyonel beceriler ve kaliteli hizmetlerden bahseden) ve benzer kelimeler içeren bir broşür ile sınırlandırmaktadır. William ve Indira, devlet kuruluşları için denetimlerle birlikte, belirli bir takım iş müşterileri üzerine odaklanmıştır. Aşağıdakiler gibi pazarlama taktiklerine dayanmak istiyorlar:

- Diğer firmalara benzer bir şekilde telefon rehberinde yer almak;
- Gelişmelerin ve firmanın müşterilerine sağladığı faydaların açıklamaları ile birlikte, kilit personelin iletişim bilgilerini içeren bir web sitesi: İşteki kâr artışlarını veya diğer somut bir etkiyi açıklayan kısa örnek olaylar ve firma hakkında müşterilerden alınan deliller;
- İnternet sitesinin içeriklerine benzer bir broşür;
- Güncel ekonomik durumların etkisi hakkında yorum yapma şansı tanıyan yerel gazetede düzenli bir köşe yazısı;
- Firmanın müşterilerine sunduğu faydaları belirten duran basit bir mektup: Az sayıda olarak her ay belirli alanlarda firmanın “ideal müşteri” profiline uyan, seçkin müşterilere gönderilecektir.
- Profesyonel bir grafik tasarım şirketi tarafından geliştirilmiş, profesyonel fakat tipik bir muhasebe firmasından farklı olan bir şirket amblemi.

Pazarlama çabasının amacı firmanın ilk yıllarında yeni müşteriler kazanmaktır. Firmanın ilk üç yılında, yıllık olarak %50’lik bir ücret artışı hedeflenmektedir. Indira ve William pazarlama materyallerinin masrafını karşılayan pazarlama için yıllık bir bütçe oluşturmuşlar ve firmanın personeli tarafından katkı sağlanan saatler için bir zaman bütçesine/planlamasına sahiptirler.

Bu ilk aşamadaki pazarlama stratejisinin geliştirilip uygulanmasından birkaç yıl sonra, firma birçok ortaklara ve profesyonel hizmet verme amacıyla beş farklı bölüme sahip olduğunda, pazarlama planı genişletilir. Pazarlama çabalarının büyük kısmı her bir hizmetin sunduğu faydaların vurgulanması üzerine odaklanır.

Aynı temel ilkeler hâlâ kullanılmaya devam edilir: Odak müşterilerin belirli bir hizmetten elde ettikleri ölçülebilir fayda üzerindedir. Sonuç olarak, broşürlerin kapsamı artar (bölüm başına bir broşür).

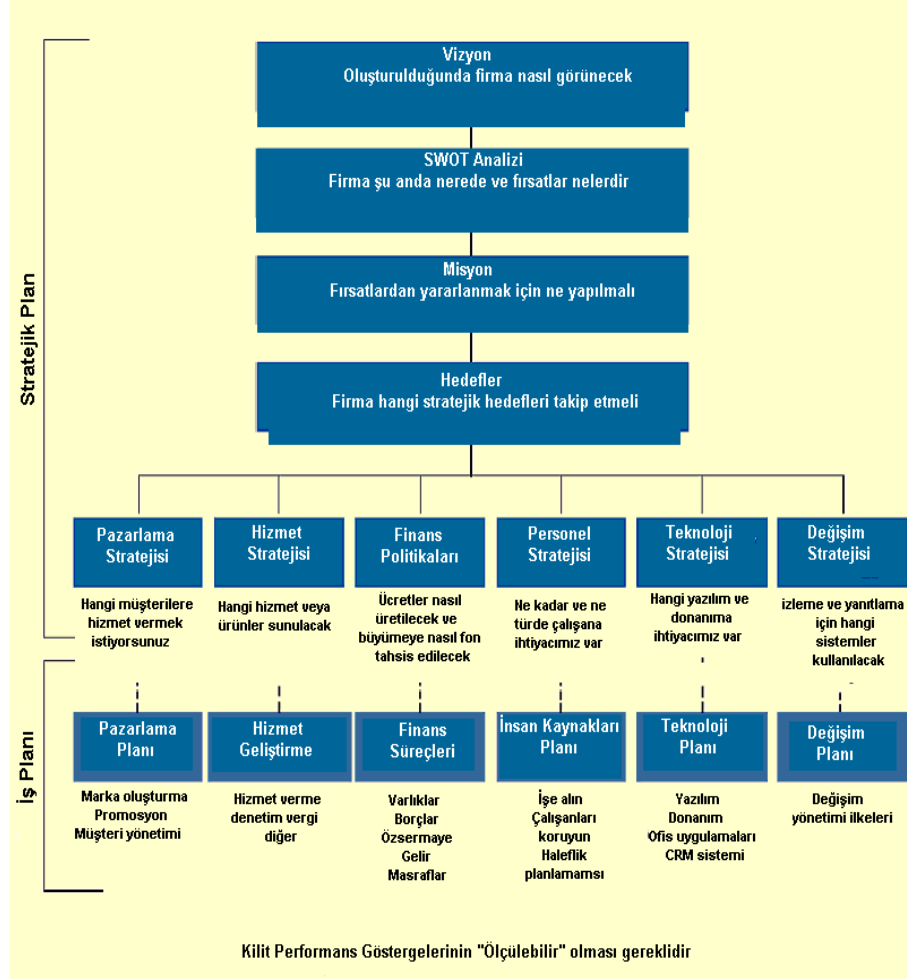
Olası müşterilere yollanan mektuplar merkezi olarak yazılır ve dağıtılır. Bunun yapılması sarf edilen emeğin artmasını engeller ve bu olası müşterilere karşı tutarlı bir izlenim verir. Mektup, firmanın geniş beceri tabanını belirtmek için firma tarafından sunulan hizmetlerin birkaçı üzerine odaklanır.

Firma Şu anda hizmetlerini çapraz olarak satmak istemektedir. Her bölüm kendi hizmetinin tanıtımının yapılmasında kesinlikle doğrudan ilgilidir. Fakat firma için asıl fayda, her birim müşterilere diğer bölümlerce verilen ilgili hizmetlerin yararlarını anlatınca elde edilmektedir. Firma aşağıdakileri yapmaya karar vermiştir:

- Her bir müşterinin Şu anda kullandığı hizmetleri tanımlamak için iş kodlarının kullanılması;
- Müşterilere göre hizmetlerin bu listesini incelemesi ve diğer hizmetlerle tanıtılması gereken müşterileri belirlemesi için her bölümden sorumlu ortağa yetki verilmesi. Daha sonra olası müşterilere bir mektup veya broşür yollanması.
- Muhtemelen diğer bir bölümden kıdemli bir çalışanı içeren her müşteri ile görüşmesi sırasında belirli hizmetlerin çapraz satışının artırılması.

Belirli bölümler üzerinde daha fazla odaklanarak pazarlama planı değişmiştir, fakat ortakların hepsi ilgili yerlerde hizmetlerin çapraz satılması ihtiyacından haberdardır. Sonuç olarak, kilit performans göstergeleri gelişme göstermektedir.

Ek 1.2 Stratejik Planlama Şeması



Modül 2:
Büro Modelleri ve Ağlar

İçindekiler

2.1 Giriş

2.2 Sizin için hangi uygulama modeli uygun?

- 2.2.1 Tek Muhasebeci
- 2.2.2 Masraf Paylaşma Anlaşması
- 2.2.3 Eşit ortaklık
- 2.2.4 Eşit olmayan ortaklık
- 2.2.5 Grup acentesi
- 2.2.6 Çok alanlı firmalar

2.3 Büro Yönetimi

- 2.3.1 Firmada çalışan aile üyeleri
- 2.3.2 Karar alma yaklaşımları
- 2.3.3 Bir firmanın yapılandırılmasında/yeniden yapılandırılmasında göz önünde tutulacak konular
- 2.3.4 Ortaklık sözleşmeleri
- 2.3.5 Geri iade ve kâr paylaşım modelleri

2.4 Değer kazandırma için ağların kullanılması

- 2.4.1 Ağ ittifakının avantajları ve dezavantajları
- 2.4.2 Yönlendirme ağı
- 2.4.3 Mesleki ağ
- 2.4.4 İdari destek ağı

2.5 Gelişen firma ve düzenli inceleme ihtiyacı

2.6 Sonuç

2.7 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

Ekler

- Ek 2.1 Potansiyel Ortak kontrol listenizin değerlendirilmesi

Ek 2.2 Bir ortaklık anlaşması veya hissedar anlaşması kontrol listesinde yer alması gereken maddeler

Ek 2.3 Ağ ittifakı kurma kontrol listesi

Ek 2.4: Vaka Analizleri

2.1 Giriş

Bu modül, bir muhasebe firması açma veya işletmede yer alan bir takım yapısal hususları ele almaktadır:

- Mevcut çeşitli modeller: tek uygulayıcı (muhasebeci), ortaklık ve şirket yapıları;
- Bir firmadaki kâr paylaşımına ve karar almaya ana yaklaşımlar ve
- Kendi tavsiyelerinizin gücünü katlamak için ağların kullanımı.

Eğer büronuz, iyi karar alma, etik ve etkili süreçler ve kendini işine adanmış dengeli liderlerden oluşan sağlam bir zaman üzerine inşa edilmişse, uzun vadeli geleceği için emin olabilir.

“Kendi (muhasebe) firmanızın başlatılması karşılaştığınız en büyük mesleki zorlukların birisidir -ve potansiyel olarak en kârlılarından birisidir. Çok çalışma ve uzun saatlerle yüklü olmasına rağmen, bu 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 bir ile aynıdır.”

Myers 2006

1.14 Sizin için hangi uygulama modeli uygun?

Bu bölüm kilit firma türlerini incelemektedir. Yasal bir bağlamda ve aynı zamanda bir iş yönetimi bakımından bunların birisi sizin için uygun olacaktır.

Muhasebe şirketlerinin farklı modellerini göz önünde bulundururken, uyanmanız gereken özel durumları veya gereksinimleri belirlemesi için yerel mesleki birliğinizle iletişime geçin. Mesleki, etiksel, düzenleyici veya yasal nedenlerden dolayı, yasal yapıların hepsi de her ülkede veya bölgede kullanışlı anlamına gelmez, bu nedenden dolayı bu modül bir takım seçenekleri ele almakta ve ara sıra da ülkeye özgü örnekler kullanmaktadır Fakat tartışmanın büyük bir miktarı yerel yasal meselelerden ziyade her firma modelinin işlevsel yönleri ile ilgili olacaktır.

Örneğin; tek bir uygulayıcı (muhasebeci) bile aşağıdakiler gibi birden çok alternatif yasal yapılarla çalışabilir:

- Ayrı tüzel bir kişiliğe sahip olmayan bir kişi veya
- Bir derece varlık koruma amacıyla tek yöneticili bir şirket veya

- Birkaç çalışanı olan ve bazı işletim varlıklarına sahip ve aynı zamanda muhasebe alanından olmayan birisine (mesela; eşi) bir miktar kâr paylaşımı sağlayan bir hizmet birimi veya
- Benzer bir muhasebeci veya muhasebecilerle masraf paylaşma anlaşması veya
- Yukarıdakilerin bazı kombinasyonları.

Orta ölçekli veya daha büyük bir firma hizmet kapsamının belirli bölümleri için ayrı tüzel kişilikler oluşturabilir.

- Bir bilgi teknolojisi hizmetleri kuruluşu;
- Finansal planlama ve servet yönetimi kuruluşu ve
- Ayrı ortaklardan oluşan geleneksel bir ortaklıkla sağlanan denetim hizmetleri.

Bu seçenekler ortaklık için uygun olmayan veya istenmeyen uzman becerilere sahip kilit personeli ödüllendirmek için kullanılabilir veya bunlar mesleki birliğinize ait etiksel kurallara uyum sağlaması için benimsenebilir. Muhasebecilikte aile meselelerine karşı artan odakla birlikte, herhangi başka bir yerde olduğu gibi uygulama modellerinin ortaklığa kolay giriş çıkışı sağlaması gereklidir ve bu çoğunlukla öz sermaye ve öz sermaye olmayan kaynaklar arasında ayrımda bulunan yapılarla kolay hale getirilir.

Bu modülü okudukça, ihtiyaçlarınız için en uygun yapıyı belirlemenize yardımcı olabilecek bir değerlendirme tablosu hazırlamayı isteyebilirsiniz.

1.14.1 Tek Muhasebeci/Uygulayıcı

Çoğu firma hayata basit bir ilke ile başlar. Belki bu muhasebeci başka bir şirket tarafından işe alınmıştır ve tek başına devam etmeye karar vermiştir. Belki de, büyük bir firmamda ortaklıktan memnun değildir ve önemli kararlarda doğrudan ve anlık söze sahip olmak istiyordur. Belki de bu kişi yeni bir kariyer yolu arayan, bir şirketten veya devletten ayrılan bir kişidir. Arkada yatan nedenler çok ve çeşitlidir fakat meseleler aynıdır.

Tek muhasebeci tüm firmadan sorumludur: ücret üretme; firmadaki mesleki standartların ve iş süreçlerinin geliştirilmesi ve kontrolü; pazarlama, promosyon ve ürünlerin mevcut ve olası müşterilere satışı; firmanın yönetimi ve çalışmalarını için fon tahsisi sağlama.

Tek uygulayıcının şirkette çalışan tek kişi olması gerekli değildir ve tek ücretli çalışan olması da zorunlu değildir. Firmanızda hangi kapsamda diğer insanları çalıştıracığınız size kalmış bir şeydir. Yönetim türünüzün bu yönü iş öncesi

mülakat yaparken potansiyel çalışanlarla görüşülmelidir; bu kişilerin beklentilerinin ve tarzının sizin firmanıza ve alım yapacağınız ilk birkaç önemli konuma tam olarak uyması gerekecektir. Örneğin, firmanın gelirini artırmayı planlıyor fakat firmanın mülkiyetini çok sıkı olarak tutuyorsanız, o zaman kısa zamanda bir ortak olarak kabul edilmeyi bekleyen bir çalışana bundan bahsetmelisiniz. Yönetici ve kıdemli çalışanlar birbirlerinin isteklerini bildikleri zaman, bu tam uyum sağlamak için en iyi şanstır.

Tek bir yönetici aynı zamanda firmaya fon sağlamak amacıyla alınan bazı dışsal borçla birlikte kendi öz sermayesinin bir kombinasyonunu kullanabilir. Fakat bu durumda bile firmanın gireceği borçları ödemediği tamamen sorumlu olan tek çalışan yöneticidir.

Bu modelin potansiyel faydaları aşağıdakileri içermektedir:

- Karar almanın basit olması. Yönetici kararı ya kendisi alır veya uygun niteliklere sahip ve/ya güvenilir uzman, danışman veya çalışanlardan bazı tavsiyeler alır. Süreç nispeten hızlı ve kolaydır ve siyasi endişelerden uzaktır.
- Kâr paylaşımı yoktur.
- Doğrudan işe müdahale duygusu ve kontrol birçok kişiye hitap eder.

Olası olumsuz yönleri aşağıdakileri içermektedir:

- Tüm firmayı işletmek için Yönetici gerekli beceri ve tecrübe kapsamına sahip olmayabilir. Pazarlama, sistem geliştirme veya kalite kontrol gibi bir yönetim alanında önemli bir zayıflık olabilir. Bu tür bir zayıflık iş yükünün bir parçasını güvenilir bir uzmana devrederek giderilebilir. Eğer zayıflık bir muhasebe hizmeti alanı ile ilgili ise, muhasebecinin bu işi uygun niteliklere sahip bir firmaya veya çalışana yönlendirmesi gereklidir.
- Tek olarak çalışan muhasebeciler muhasebecilerin faaliyet gösterdiği gittikçe karmaşıklaşan ticari ortamdan dolayı, muhasebe standartlarındaki veya yasadaki değişiklikleri takip etmekte zorlanabilirler. Tek bir uygulayıcı tarafından sunulan hizmetlerin kapsamı genişledikçe, problem de mesleki risk de büyür.
- Firmada eğer sadece sınırlı profesyonel destek varsa (örneğin, gözetime tabi olmayan birçok kararı alabilen oldukça kıdemli ve/ya tecrübeli bir kişi), yönetici sürekli olarak tatiller de dâhil olmak üzere aranan kişi olacaktır. Eğer bir yönetici sürekli olarak bu tür bir baskı altında ise bu durum önemli sağlık sorunlarına neden olabilir.

- Mesleki olarak yalnızlık işin kalitesini ve muhtemelen bu muhasebecinin kişisel tatminiyetini düşürür. Boşluğu bir derece doldurmak için mesleki ağların (muhtemelen mesleki birliğiniz, tartışma grupları vb. ile temin edilebilen) kullanılması ile bu sorun çözülebilir.
- Yönetici firmayı uygun bir seviyede tutabilmek için yeterli paraya sahip olmayabilir. Yetersiz fon temini veya aşırı borçlar firmayı nakite veya gerekli düzeyde yatırıma aç bir hale getirebilir (mesela; eğitim ve teknolojiye gereğinden az yatırım yapılması istenmeyen bir sonuç olarak geri dönebilir).
- Firma ücretlerinin çoğunu sabit masraf kalemlerine harcayabilir (örneğin; kira, abonelikler, sabit varlıklar, yazılım lisansları veya muhtemelen bazı çalışanlar). Bu tüm firmaların yıl boyunca tamamen kullanılmasa bile minimum bir kaynak miktarına gereksinim duymalarından kaynaklanır.

1.14.2 Masraf Paylaşma Anlaşması

Masraf paylaşma tek uygulayıcı modelindeki olumsuzlukların bazılarının üstesinden gelmeye yardımcı olur. Esas itibariyle, birçok firma ortak bir takım kaynakların kullanımını ve masrafını paylaşmaktadır. Her bir firma kendi ücretlerini kazanır ve ortak giderdeki payına ek olarak diğer isteğe bağlı masrafları kendisi öder.

Bu modelin potansiyel faydaları aşağıdakileri içermektedir:

- Her firma kendi esnekliğine ve bağımsızlığına sahiptir. Grubun bir üyesi uzman bir unsura gerek duyarsa, bu üye bunu yalnız başına alabilir.
- Ara sıra masrafları bu şekilde paylaşan firmalar birbirlerinin becerilerini de tamamlayabilirler. Bir firma bir vergi uzmanı olabilir; diğeri denetim hizmetleri verebilir; bir diğeri ise servet yönetimi hizmetlerinde bir uzmanlığa sahip olabilir. Müşteri üzerindeki kontrolü kaybetme korkusunu yaşamadan çok yönlü ve ilgili hizmet sunmak için, bu firmalar grup içerisinde müşterileri çapraz olarak yönlendirebilir.

Olası olumsuz yönleri aşağıdakileri içermektedir:

- Her firma dar bir kapsamda hizmet sunan nispeten küçük bir firma olarak kalabilir. Firmalar birbirlerinin uzmanlık alanlarında doğrudan bir rekabet göstermeyeceklerine dair aralarında anlaşabilirler; eğer bu yapılırsa, bu durum kendi firmalarının büyüme seçeneklerini kısıtlar.
- Merkezi düzen ve ödemelerin düzenlenmesi ve her firma için masraf paylaşma faturalarının hazırlanması biraz zaman gerektirebilir. Eğer bu rol eşit olarak paylaşılmazsa veya eğer zaman diğer firmalar tarafından

yapılan ödemeye dâhil edilmezse, o zaman grup çalışmasını yapan firma için bir masraf anlamına gelir.

1.14.3 Eşit ortaklık

“Ortaklıklar esnek ve mesleki olarak özgürleştirici olabilir. Bunlar gelişigüzel, verimsiz ve son derece siyasi olabilirken, dünyadaki en başarılı iş modellerinin bazılarıdır.”

“Sonuç olarak, liderler (gerçekten başarılı liderler) ortaklarının görüşlerini mesela halka açık şirketlerdekine göre çok daha fazla olarak talep etmektedir.”

“Farklı liderler bunu farklı şekillerde başarmaktadır. Örneğin, bir kişi işinin fazla kısımlarını istekli ortaklara vermiştir. Buna zıt olarak bir diğeri ise büyük olan firmasındaki çeşitli küçük ağların öncül şahsiyetlerinin yönetim gruplarında temsil edilmesini sağlamak amacıyla düzensiz bir tedbir almıştır.

Young 2008

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 ticarete bulunmak için farklı yasal seçenekler bulunmaktadır, bu nedenden dolayı yasal bağlamda sizin firmanız için mevcut bulunan seçenek kapsamını tanımlamak için yerel mesleki birliğinize başvurun. Farklı yasal seçenekler aşağıdakiler gibi farklı önerilerde bulunmaktadır:

- Her bir ortak tarafından özellikle birlikte olduğu ortağın faaliyetleri için üstlenilen yükümlülüğün boyutu.
- Varlık koruma ve
- Sınırlı yükümlülüğe karşı sınırsız yükümlülük yapıları ile verilebilen veya bazı durumlarda verilmesi gereken hizmetler kapsamı.

Eğer yeni bir ortaklığa girerseniz, firmanın en baştan kurulması gereklidir: Ortakların birikmiş bilgisine sahip olamamakla beraber, herhangi bir politikanız, prosedürünüz, sisteminiz veya kaynağınız bulunmamaktadır. Karşılaşıldıkça bu politikaların belgelenmesi önemlidir, bu şekilde firmadaki çalışanlar "buradaki işleri yürütme tarzımız" hakkında bilgiye sahip olacaktır. Yaklaşımlarınızı geliştirmek ve sadeleştirmek için önemli miktarda zamana

ihtiyacınız olacaktır. Bir ortaklığın nasıl organize edilebileceğine dair bir örnek için Ek 2.4'teki Vaka Analizi 2.1' bakın.

Öyle ya da böyle, mevcut bir ortaklığa katılırsanız, aynı zamanda mevcut ortaklık tabanının mevcut sistemlerini, süreçlerini, politikalarını ve felsefesini de devralmış olduğunuz anlamına gelir. Bu sıfırdan başlamadan daha hızlı veya kolay olarak görülebilir. Fakat eğer bazı alanlarda daha iyi bir yaklaşımın mümkün olduğunu hissettiğinizde ortaklığınızın şeklini ve ortaklarınızın düşüncelerini değiştirmeye çalışarak yine de birçok zaman harcayabilirsiniz.

Mevcut bir firmaya dâhil olmak, firma kazançlarındaki paylarının seyrelemesini telafi etmek için mevcut ortaklara yüklü bir miktar ödeme yapmanızı gerektirebilir. Alternatif olarak, ödemeniz firmaya işletme sermayesi olarak da gidebilir. Giderin boyutu potansiyel bir firmadan diğerine değişiklik gösterebilmesine rağmen, makul olarak tahmin edilebilir bir kâr ve/ya gelir düzeyini sağlama avantajına sahiptir.

Bir ortaklığın başlatılması, diğer bir taraftan, küçük belli bir gideri içerebilir, fakat firmanın uygun bir kazanç (veya gelir, maaş vb) düzeyine ulaşması uzun sürebilir. İlk aşamadaki kârların borçlara ve süreçteki büyümekte olan iş miktarına fon tahsisi için veya işyerinin kilit varlıklarına yatırım için kullanılması gerekebilir.

En basit ortaklık modellerinde, ortakların hepsi de firmaya nakit tahsisinde eşit olarak katkıda bulunur, hepsi de kârları eşit olarak paylaşır ve karar almada hepsi de yer alır. Çoğunlukla bu yaklaşım, ortak hedef ve karşılıklı saygının ortaklara işe karşı aynı bakış açısı sağladığı bir ortaklığın başlangıcında kullanılır.

Daha büyük ortaklıklarda (örneğin; firmalar 5 veya daha fazla ortağa eriştiğinde), mesleki becerilerin ve kişiler arası ilişkilerin çeşitliliğinden dolayı karmaşıklıklar artar. Karar alma ortakların bir alt kümesinin yetkisinde olabilir; ortağın firmada bulunma süresi veya her ortağın oransal performansı gibi unsurlara bağlı olarak kârlar eşit olmayan bir şekilde paylaşılabilir; aynı zamanda mülkiyet düzeyleri de değişiklik gösterebilir. Bu meselelere aşağıda daha detaylı olarak cevap verilecektir.

Bu modelin potansiyel faydaları aşağıdakileri içermektedir:

- Bir elin neyi var iki elin sesi var. Bir ortak teknik bilgi alışverişinde bulunabilen, stratejik seçenekleri tartışabilen veya destek sağlayabilen bir kişidir. Sizin için uygun bir izin fırsatı olduğunda, diğer ortakların birisi şirkette kalabilir veya tam tersi. Bir ortak firmayı işletme sorumluluklarının paylaşılmasını sağlar;
- Faydalarda ve kâr paylaşımında basitlik;

- Bireylerin belirli alanlarda uzmanlaşması için kapasite sağlanması, dolayısıyla müşterilerin ihtiyaçlarına tam hizmet verilmesi amacıyla kapsamın genişletilmesi ve
- Firma için işletme sermayesi sağlamak amacıyla bir ortağa göre daha fazla erişim.

Olası olumsuz yönleri aşağıdakileri içermektedir:

- Ortakların sayısı arttıkça, daha önceki zamanlarda mevcut olan ortak hedefi başarmak daha zor hale gelir. Bunun nedeni ise ortakların yaşlarının farklılık göstermesi ve bu kişilerin finansal kaynak ve gereksinimlerinin firmanın nakit akışında farklı taleplerde bulunmasıdır. Böylesi etmenler ortakların birbirleri ile olan ilişki tarzlarında rol oynamaya başlayacaktır.
- Bir modelin güçlü bir yönü aynı zamanda bir zayıf yön olabilirken, yönetici tabanında daha geniş kapsamlı ilgi ve beceriler olabilir. Bazıları bazı rollere yönelirken diğerleri bunlardan kaçınabilir; her bir ortağın iş yükü önemli ölçüde farklılık gösterebilir; bazı kişilerin gelir veya kazanç üretimine katkıları değişiklik gösterebilir; çalışma süresinin miktarına ve yoğunluğuna karşı tutumlar da değişebilir. Bu farklılıklar ortaklar arasında gerginlik oluşturma potansiyeline sahiptir.
- Karar alma süreci karadan önce tüm ortaklara danışma (belki de bu ortaklarla anlaşmaya varma) gereksiniminden dolayı yavaşlayabilir.
- Genel olarak, tüm ortaklar tek bir yöneticinin faaliyetleri ile bağlıdır.
- Kullanılan belirli tüzel kişiliğin yapısına bağlı olarak, yanlış uygulama veya hatalar için yasal yükümlülük tüm ortaklara mal olabilir.

Ek 2.1 potansiyel ortakların değerlendirilmesi için bir kontrol listesi sunmaktadır. Ek 2.4'te yer alan Vaka Analizi 2.2 ve 2.3, ortakların kabiliyetlerini ve güçlü yönlerini belirlemek için bir ortaklığın nasıl organize edileceğini göstermektedir.

1.14.4 Eşit olmayan ortaklık

Bu bölümde, yukarıdaki tüm eşit ortaklık unsurlarının anlaşıldığını varsayıyoruz. Bu bölüm mülkiyette, iş yükünde ve/ya kâr paylaşımı düzenlemelerindeki eşitsizliklerden kaynaklanan farklılıkların üzerinde durmaktadır.

Eşit olmayan bir ortaklık birçok nedene bağlı olarak meydana gelebilir; yaşı ileri veya tecrübeli bir yönetici yeni veya daha genç bir ortağa göre belirli bir meseleye daha farklı yaklaşabilir veya satışta bulunan ortaklar satın alan veya

yeni başlayan bir ortağa göre giriş ücretine veya gelirlere farklı bir yaklaşım sergileyebilir. Bazı durumlarda, firma değeri o kadar yüksektir ki yeni bir ortağın tam eşit olarak hisse almaya gücü yetmez, bu nedenden dolayı bu kişiler ilk aşamada daha az hisse alırlar veya kârların mübadelesi ile zamanla öz sermayelerinde biriktirme yaparlar.

Bir firmaya dâhil olmak firmanın varlıklarından, özellikle firma değerinden (şerefiye), belirli bir hisse elde etmek için büyük miktarda bir gider gerektirmektedir. Bu tek işlem yeni dâhil olan ortağın yatırımın çoğunu veya büyük bir kısmını borç olarak almasını gerektirebilir. Neyse ki çoğunlukla firmanın delil olarak gösterilen nakit akışlarına göre finansörle (veya payını satan bir ortakla) uygun bir geri ödeme programı kararlaştırılabilir. Bu şekilde, birkaç yıl içerisinde borç tahmin edilebilir bir şekilde düşürülebilir.

Fakat ortaklıktaki hissenin alımı ve satımı ortakların birisi veya her ikisi tarafından olumsuz bir şekilde ele alınırsa, uzun süreli bir zorluk yaşama potansiyeli var demektir. Bu tek işlem "ücret çok düşük olduğundan" dolayı satış yapan ortak için pişmanlık nedeni olabilir, fakat yeni satın alan ortak ise "fahiş bir fiyat istendiğini" düşünebilir. Bu görüş farklılığı gelecekte uzun bir süre bir ortağın diğerine karşı yaklaşımını etkileyebilir. Bu kesinlikle daha fazla gelir talebi oluşturacaktır: Satış yapan ortak düşük ücret için bir şekilde telafide bulunmayı isteyecek, diğeri ise borcu karşılamak için daha fazla nakit talep edecektir. Bu her iki ortağında nadir sahip olduğu ortak şeylerden birisine dönüşebilir. Bu durumların gerçekleşebilmesi mümkün olmakla beraber, kesinlikle birçok istisnalar da olacaktır.

Bir ortaklığa katılmadan önce (ister yeni bir firmaya ister mevcut birisine), ortakların bir birleri ile mübâzeret tarzlarını tartışmak için biraz zaman harcamanız gerekecektir. Herhangi bir sözleşme yapılmadığı veya imzalanmadığından dolayı ortaklık düzenlemeleri hakkındaki anlaşmazlıkları içeren birçok ilginç mahkeme davası vardır. Ortaklar tarafından anlaşmaya varılan veya belgelenen, tartışılması gereken ana meseleler için Ek 2.2'ye bakın.

Ortaklıkta özellikle göz önünde bulundurulması gereken son bir nokta (ve yaşı ileri ortakların durumunda) ise satış yapılacak birisine sahip olma düşüncesidir. Uzun yıllardır, ortaklık modeli bir "ödül" olarak görülmüştür. Başarılı bir muhasebeci, ileride hisse alarak bir firmaya dâhil olma şansı için kısmen ortalama maaşın altında yıllarca çalışırdı. Günümüzde ise genç muhasebeciler birçok kariyer seçeneklerine sahiptir ve bazıları ise kariyerlerinin yavaş bir şekilde bir ortaklığa doğru ilerlemesi için az sabır gösterme eğilimindedir. Bu, geleneksel ortaklık modeli için bir zorluk teşkil etmektedir.

Bu yüzden muhasebe firmaları yapıları ile ilgili zorluklarla karşı karşıyadır. Bir firmanın diğer bir firma ile bir kariyer seçeneği olarak rekabet etmesi için muhasebecilere yeni seçenekler sunan yeterince ilgi çekici bir firma olması gereklidir. Aynı zamanda, bu firmanın yeni uzmanlarının gereksinimlerini karşılaması için yeterince kazanç sağlaması gereklidir.

Ortaklık bir yapı olarak kişiler arası ilişkilerde bazı zorluklar yansıtmaktadır. Fakat bu uzun yıllar mesleğe hizmet etmiştir ve etmeye de devam edecektir. Fakat bir ortaklık düzgün bir şekilde yapılandırılmazsa veya ortaklar arasındaki temel bozulursa, ortaklıklar bir takım dâhili sorunlarla karşı karşıyadır. Yapıya yardımcı olmada muhasebeciler yer aldığı ve kimi zaman da müşteriler için ortaklıklardaki problemleri çözdükleri için ilk olarak kendi evinizin düzenli olması önemlidir.

1.14.5 Grup acentesi modeli

Grup acenteleri işletme verimliliği ve masraflardan tasarruf sağlama amacıyla bir takım küçük işleri tek bir şirkette toplamaktadır. Grup acenteleri, masraflardan tasarruf ve gelir artışı sağlayarak büyük bir grubun herhangi bir parçasından en iyi uygulamayı transfer edebilmeyi amaçlamaktadır. Bu elbette tasarrufları mümkün olduğunca hızlı bir şekilde sağlaması için devralıcının güçlü ve pratik kararlar almasını ve bunun devralınan firma tarafından kabul edilmesini gerektirmektedir.

Listelenmiş bir grup acentesi, diğer özel ve/ya kurumsal yatırımcılarla birlikte genellikle daha önceden bağımsız olan bir firmanın veya firmaların ortaklarını içeren bir takım hissedarlara sahiptir, işteki hisseler menkul kıymetler borsasında satışa çıkarılır.

Bileşik Krallıkta, Avustralya'da, ABD'de, bu listelenmiş grup acentesi modeli karışık sonuçlar ile denenmektedir. Bu nedenden dolayı, "grup acenteleri" şu anda piyasada önemli bir oran teşkil etmemektedir; bunların cazibesi önemli ölçüdeki ortakların emekliye ayrılacağı firmalar için daha fazla olma eğilimindedir. Eğer karşılaştırma yapılırsa, yeni kurulmuş veya güçlü bir şekilde büyüyen bir firmanın bir "grup acentesi" bürosuna satmakla ilgilenmek yerine kendi bağımsızlığını değerlendirmesi daha çok olasılığa sahiptir.

Listelenmiş grup acenteleri bir kamu firmasındaki yönetici için birden fazla fırsata sahiptir:

- Emeklilik planları için bir çözüm: Nakit veya hisse karşılığında bir firmanın devredilmesi;
- Sermayeye erişim: Günümüzdeki firmaların karşı karşıya oldukları teknoloji yatırımına yardımcı olması için özellikle önemlidir;

- Gelişmiş yönetim sistemlerine erişim;
- Daha geniş yetenekli insan ve uzman bilgi havuzuna erişim (örneğin emsaller, eğitim ve endüstriye özgü bilgiler)
- Yüksek kaliteli personel için bir kariyer yolu hisse senedi ve/ya menkul kıymet seçenekleri ile firmanın başarısına hissedar olma amacıyla mali bir teşvik.

Diğer taraftan, bunlar bağımsız bir muhasebe firmasından kültürel olarak farklıdır:

- Ortaklarla beraber karar alma çoğunlukla ortadan kalkar;
- Ofiste daha fazla bir kurumsallaşmışlık havası vardır;
- Personel hareketliliği çalışanların yararına olarak görülmektedir, fakat müşteriler bunu aynı şekilde değerlendirmeyebilir;
- Çoğunlukla, firma satın alındıktan sonra belirli bir süre için hisselerini satmalarına engel olmak amacıyla satın alınan ortaklar için kısıtlamalar getirilir ve
- Firmanın son değeri menkul kıymetler borsasındaki davranışına bağlıdır.

Ortaklığın cazibesi bu firmalardaki bazı genç akıllı kişiler için ille de güçlü motive edici bir etken değildir. Bunun yerine, bu durum bazı muhasebe firmalarının kültürünü değiştirmektedir.

Sonuç olarak, bir çalışanın ofiste etki oluşturabileceği boyut ve durum farklıdır. Bazıları bir bireyin herhangi bir grup acentesi şirketinin ofisinde daha az etkiye sahip olacağını ileri sürmektedir.

Geçmiş birkaç yılda, listelenmiş grup acenteleri oldukça geniş ölçüde farklılık gösteren performanslar sergilemişlerdir. Çoğu varlığını yitirdi ve büyük ölçüde birleşen firmalar veya ofisler eski ortakları tarafından geri alındı.

Mevcut en başarılı “grup acentesi” firmaları hırslı muhasebe firmaları tarafından özel olarak alınma eğilimi göstermektedir. Büyük firmalar küçük firmaları satın almakta veya bunlarla birleşmektedir; satın alınan firmanın yöneticileri kimi zaman büyük firmalarda çalışmaya devam eder kimi zaman da etmez. Hedeflenen firmalar daha büyük firmalar için değerli olabilen özel uzmanlığa sahip olabilir veya bu firmalar satın alan firmanın coğrafik erişimini genişletebilmektedir. “Grup Acentesi” ister listelenmiş isterse listelenmemiş bir şirket olsun, ilkeler ve gerekçeler aynıdır: Daha büyük bir grup aracılığıyla “en iyi uygulama prosedürlerini” transfer etme üzerine odaklanma ve aynı zamanda boşa yapılan veya tekrar eden masrafları kaldırma.

1.14.6 Çok alanlı firmalar

Bazı ülkelerde, mesleki bir birlik veya düzenleyici bir kurum kendi üyeleri ve birliğin üyesi olmayan kişiler arasındaki kar paylaşımını kısıtlayabilir. Aynı zamanda, devlet yasası veya düzenlemesi de nitelikli olmayan kişilerin bir muhasebe firmasının kârlarını paylaşmasını engelleyebilir.

Bu bölüm, bazı ülkelerin muhasebe firmasının müşterilerine geniş kapsamda hizmet vermesini sağlayan ve aynı zamanda muhasebe alanından olmayan uzmanlar için uygun teşvikler sunan bu konuya nasıl yaklaştıklarını belirtmektedir.

En genel yaklaşım bir takım özel amaçlı birimlerin oluşturulmasıdır, öyle ki özsermayenin bir kısmı muhasebeciler tarafından desteklenir ve mülkiyeti onlara aittir ve bir kısmı muhasebe alanından olmayan uzman tarafından desteklenir. Örneğin; muhasebe ortakları bir bilgi teknolojisi danışma şirketinde %50'lik bir paya sahip olabilir ve şirketin diğer %50'lik kısmı bilgi teknolojisi uzmanlarına ait olabilir. Bazı firmalarda, finans uzmanlarını veya servet yönetimi uzmanlarını da kapsaması için bazı yaklaşımlar benimsenmiştir:

Bu modelin potansiyel faydaları aşağıdakileri içermektedir:

- Her ayrı bir birim için net bir odak;
- Her birim için ayrı yasal yükümlülük;
- Her birim kendi özel tarzını geliştirebilir;
- Muhasebe firması sahipleri tüm hizmet verme zincirinde ortak bir bağlantı oldukları için her bir müşteri ilişkisinin kime ait olduğuna dair herhangi bir anlaşmazlık bulunmaz. Aslında, çok alanlı grubun merkezinde yer alan muhasebe uygulayıcıları her bir müşteriye verilen hizmet düzeyi üzerinde ana etkiye sahip olacaktır. Müşterilerin mülkiyeti, hizmet sağlayıcıları arasındaki ortak mülkiyet bağlantılarının sonucu olarak net bir şekilde anlaşılmaktadır.
- Aynı grup içerisinde yer alan bir birimden diğer bir birime hizmetlerin çapraz satışı için önemli bir miktarda fırsat bulunmaktadır.
- Muhasebe sektöründen olmayan diğer daha geniş bir gruptan özsermaye veya başka fonlar sağlanabilir.

Olası olumsuz yönleri aşağıdakileri içermektedir:

- Her birimin farklı mülkiyetinden dolayı, bu yapı ile de en iyi işlerin içsel fonlara (yani; grup içerisinde öz sermaye veya nakit akışı) kesin erişime sahip olmasını sağlamaz.

- Ayrı birimlerin ağını korumak için gerekli olan bazı ek yönetim, hesaplama ve raporlama olması gereklidir.

Eğer bu düzenleme firmanıza uyarıya veya firmanızın ilgisini çekerse, danışma için mesleki birliğiniz ile iletişime geçin.

1.15 Büro Yönetimi

1.15.1 Firmada çalışan aile üyeleri

Zaman zaman, tek bir muhasebecinin veya ortağın aile üyeleri muhasebe bürosunda çalıştırılabilir ve nihayetinde tüm firmaya sahip olabilir. Bazı ülkelerde bir muhasebe firmasının bir nesilden diğerine devredilmesi düşüncesi yaygındır; diğerlerinde ise bu olağan dışı bir durumdur. Bir büroda aile üyelerini çalıştırmak için benimsenen yaklaşım ülkeler, kültürler ve ekonomik bölgeler arasında büyük ölçüde farklılık gösterebilir.

Bir firmada aile üyesinin çalıştırılması meselesi normal ticari meselelerin ötesinde olarak özel durumları gündeme getirmektedir.

- İlk olarak, bir firmada çalıştırılan aile üyesinin herhangi diğer bir çalışanla aynı şekilde olarak açık olarak tanımlanmış bir role sahip olması önemlidir. Bu rolün o aile üyesinin kariyerinin o aşamasındaki kabiliyetleri ile tutarlı olması gereklidir. Aile üyesinin, kendisi ile eşit becerilere sahip meslektaşlarına benzer iş tecrübesine sahip olması gereklidir. Aile üyelerinden beceri ve tecrübelerinin ötesinde performans göstermelerinin istemesi gerçekçi değildir ve mesleki olarak da tehlikelidir.
- İkincisi, eğer bu aile üyesi hızlandırılmış bir öğretim programına tabi tutulacaksa, o zaman bu kişilerin iş başında tecrübe kazanmalarının bir rehber tarafından desteklenmesi gereklidir. Bazı durumlarda veya mesleki çalışmanın parçaları olarak, bu kişi ilgili bir ortak olabilir; bazı durumlarda ise bu firmadaki başka bir ortak veya kıdemli ve yüksek becerilere sahip personel üyesi olabilir. Son olarak, hızlandırılmış öğretim programının kapsamının tam olarak açıklanması gereklidir: Her bir profesyonel alanda harcanacak tahmin edilen süre boyutu, her aşamada ulaşılmaması gereken öğretim hedefleri, karşılanması gereken performans ve beceri hedefleri.

Yukarıda tanımlanan adımların, zamanı geldiğinde tüm firmayı işletebilecek beceriye sahip iyi eğitilmiş ve disiplinli bir uzman ortaya çıkarması gereklidir. Çalışanların saygınlığının korunması tüm sürecin kilit hedefidir, bu kişilerin ortağın akrabası tarafından sunulan liderlik hakkında emin olmaları gereklidir.

“Aday” aile üyesinin tek kişilik muhasebecilik ortağı ve firmanın kısmi sahibi olma konumuna getirilmesi zamanı geldiğinde, başka bir takım meseleler gündeme gelir. Bu aşamada, firma bir takım "ikinci nesil sorunları" ile karşı karşıya gelir.

Yeni terfi ettirilen aile üyesine firmada sorumluluk alanları verilmelidir. Bu hem müşterilerle ilgilenmede profesyonel rolleri ve yüksek kaliteli profesyonel hizmetler vermeyi ve aynı zamanda yönetim, idare veya muhtemelen iş gelişimi gibi "mesleki olmayan" bir çalışmadaki rolü kapsamaktadır. Genel bir yaklaşım, kıdemli aile üyesinin mevcut ve potansiyel müşterilerle ilişki kurma sürecinin çoğunu gerçekleştirmesini ve “kıdemsiz” özsermaye sahibinin ise muhtemelen kıdemli aile üyesinin rehberliğinde profesyonel çalışmanın çoğunu yapmasını içermektedir.

Kıdemsiz aile üyesi firma mülkiyetinin parçası haline geldiğinde, bu kişi için firmaya bazı ödemede bulunması gerekli olabilir. Bazı durumlarda bunun yerine, kıdemsiz aile üyesi, kıdemli aile üyesine göre toplam ücret miktarından daha az bir miktarı almayı kabul edebilir. Bu şekilde kıdemsiz aile üyesinden bir özsermaye sahibi olma hakkı için ödeme yapması ve firmaya finansal olarak katkıda bulunması beklenmektedir.

Kıdemsiz aile üyesinin bir firmanın kısmi sahipliğine terfi ettirilmesi, özellikle bir çalışan bir gün firmanın kısmi sahibi olmayı istiyorsa, bu konuma uygun o çalışan için ilerideki beklentilerini etkileyebilir. Böylesi çalışanlar firmanın başarısı için önemli bir yer teşkil etmektedir ve bu nedenden dolayı firma sahiplerinin hizmetlerini koruma yollarını göz önünde bulundurmaları gereklidir. Bu, bir şekilde sadakat ikramiyesini içerebilir veya kıdemli çalışanın maaşı ürettiği ücret miktarı ile ilişkilendirilebilir.

Zamanla, kıdemli aile üyesi çalışma saatlerini düşürmeye başladığında veya firmada tamamen çalışmayı bıraktığında, müşterilerin sorunsuzca devredilmesi zorunlu hale gelir. Bu aşamada da kıdemli ortak müşterileri ve/ya sorumlulukları devretmede zorlanabilir; tarafların bunun sebebi üzerinde odaklanması gereklidir. Amaç hizmetin devamlılığını sağlamak ve firmanın kendisini korumaktır. Bu devir sırasında, hem kıdemli hem de alt kıdemli üyelerin birbirlerine karşı muamelelerinde büyük bir nezaket ve sağduyu göstermeleri gereklidir.

Bunu yaparken, kıdemli aile üyesi firma için herhangi bir çalışma yapmamasına rağmen, alt kıdemli aile üyesi kıdemli olan üyeye karşı bir emekli aylığı veya ikramiyesi nevinden düzenli bir ödeme yapmaya devam edebilir.

Bu aile ilişkisinin, bir muhasebe firmasına diğer aile üyelerinin katılımı sonucu bozulmaması veya zayıflatılmaması gereklidir. Yukarıdaki esaslar bunun başarılmasına yardımcı olacaktır, fakat çalışandan firma sahipliğine oradan da

emekliliğe geçişte yer alan tüm taraflar için büyük miktarda şerefiye (firma değeri) ve çaba gerektirecektir.

Modül 8 haleflik planlaması seçeneklerini daha detaylı olarak ele almaktadır.

1.15.2 Karar alma yaklaşımları

Birden fazla yöneticiye sahip tüm firmalarda, karar almanın üzerinde iyici düşünülmesi gereklidir. Karar almaya karşı yaklaşım ortakların/sahiplerin felsefelerini yansıtacaktır; bu konuda yanlış yapılması büyük ölçüde bir ihtilafa sahip olabilir.

Daha küçük firmalarda (dört veya beş ortağa kadar), düzenli bir ortak toplantısı müşterek olarak işletimsel ve aynı zamanda stratejik kararların alınmasını netice verir. Çoğunlukla, tüm ortaklar mevcuttur ve bir kararın etkili olabilmesi için hepsi olmasa da ortakların çoğunun desteğine ihtiyacı vardır. Ortakların toplantısındaki zamanın önemli bir kısmı -kimi zaman da toplantı süresinin tamamı- küçük işletimsel kararların tartışılması ve stratejik meselelere bakış için harcanabilir. Bu durum oluştuğunda, firmanın gelişimi büyük ölçüde yavaşlar çünkü herhangi bir anlaşmaya varılması çok zor hale gelir.

Firmalar beş ya da daha fazla ortağa ulaştığında, çoğu kararlar için desteğin %100'ünün veya yüksek bir miktarının elde edilmesi daha zor hale gelir. Bazı noktalarda, ortaklar oybirliğini veya oyların salt çoğunluğunun sağlanmasında çok fazla zaman harcadığını göreceklerdir.

- Buna bir çözüm işletimsel konularda geçerli ve bağlayıcı karar olarak belirli bir anlaşma düzeyi kabul etmektir (mesela; oyların %75'i). Diğer daha stratejik durumlar (örneğin; bir ortağın kabulü veya çıkarılması, yeni bir hizmet verme kararı, başka bir firma ile füzyon veya ve o firmanın satın alınması veya muhtemel olarak firmanın kâr/gelir paylaşımı politikası gibi) desteğin %100'ünü gerektirebilir. Kararın türünü bu şekilde farklılaştırmak, herkesin her kararı desteklemesi gerekmediğinin fakat verilen karara herkesin uyması gerektiğinin net bir şekilde kabul edildiğini yansıtmaktadır. Bu aynı zamanda bir karar varmak için gerekli olan zamanı azaltır, çünkü daha az sayıda ortağın ikna edilmesi gerekli olacaktır.
- İkinci bir çözüm ise bazı kararları alınmasını bir yönetim grubuna veya ortakların başka bir alt kümesine devretmektir. Üyeler tüm ortaklıktan seçilebilir veya yönetimdeki ilgilerinden dolayı bu rol için gönüllü olabilirler. Bu şekilde, işletimsel düzeydeki kararlar tüm ortakları bağlayacak şekilde daha hızlı ve etkili bir şekilde alınabilir. Diğer önemli kararlar ise tüm ortakların katıldığı bir toplantı ile belirlenebilir. Bu

yaklaşım, muhtemelen bir veya iki ofiste çalışan on iki ile on beş ortağa kadar işe yaramaktadır.

Bir ortaklıktaki siyasetin anlaşılması önemlidir. Az sayıda bir ortak sürekli olarak kararlar hakkında anlaşmazlığa düşüyor veya görüşlerinin dinlenmediğini hissediyorlarsa, bunlar zamanla daha dışta kalabilirler ve en kötüsü de toplantılara veya firmanın ilerlemesine doğrudan engel teşkil edebilen ayrımcı bir grup teşkil edebilirler veya bu kişilerin hareketleri çalışanların kendilerinin istemedikleri kararlara uymaları gerektiğini hissedebilir.

Bir firma on iki ile on beş arasında bir ortak sayısına ulaştığında ve özellikle birçok ofiste faaliyet gösteriyorsa, firmayı yönetmesi için bir genel müdürün, bir baş yöneticinin veya bir yönetici ortağın istihdam edilmesi noktasına gelinebilir. Bu kişi öz sermaye ortaklarından birisi olabilir (genel olarak daha az ücret üretme rolüne sahip veya belki de tamamen ücret üretme sorumluluğundan hariç tutulan) veya bu kişi bu konum için işe alınan bir uzman olabilir. Son olarak, baş yöneticinin/genel müdürün ortakların bir alt kümesine düzenli olarak ve tüm ortak grubuna da daha az aralıklarla rapor vermesi de muhtemeldir. Baş yöneticinin/Genel müdürün önemli miktarda ortak tarafından desteklenmesi gereklidir.

Hangi yönetim yapısı seçilirse seçilsin, etkili bir şekilde işlev gösterebilmesi için ortaklar tarafından tamamıyla desteklenmesi gereklidir. Ortak tabanının önemli bir bölümü destekte bulunmazsa, yeni bir yapının denenmesi gereklidir.

1.15.3 Bir firmanın yapılandırılmasında/yeniden yapılandırılmasında göz önünde tutulacak konular

Bu konuların bazıları (gerçeklerin objektif olarak incelenmesine dayanan daha iyi veya tercih edilen bir seçeneğe işaret eden) yasal veya finansal uzantılara sahiptir. Bazı durumlarda, bir yönetim bakış açısına göre, doğru cevap mevcut ortak grubuna uyan cevaptır.

a Stratejik planınız

Bir firmada benimsenen stratejik planın yasal ve kurumsal yapıyı şekillendirmesi mümkündür. Örneğin; muhasebe alanından olmayan uzmanlara (bilgi teknolojisi çalışanları veya finansal planlayıcılar gibi) firmadan bir kısım almaları teklifinde bulunursanız, yerel etiksel kurallar bu hizmeti vermek için ayrı bir tüzel kişilik oluşturduğunuzu ve diğer (geleneksel) muhasebe hizmetlerinden farklı bir mülkiyet örneğine sahip olduğunuzu fark edebilir.

Stratejik planlar hakkında daha fazla bilgi Modül 1'de yer almaktadır.

b Mesleki birliğinizin yasa veya kuralları

Mesleki düzenlemeler muhasebe hizmetleri verebilen bir kuruluşun türü üzerinde kısıtlamalar uygulayabilir. Bu kısıtlamalar bazı ticari ve profesyonel bütünlüğe sahiptir ve aşağıdakileri içerebilir:

- **Mesleki tazminat amaçları için bazı işlerin ayrılması:** Bazı ülkelerde, vergiyi, yönetim danışmanlığını veya servet yönetimini içeren diğer danışmanlıklar bir limited şirketi veya ortaklığı tarafından sağlanırken, denetim hizmetleri bir ortaklık kuruluşu tarafından sağlanmak zorunda olabilir. Diğer ülkelerde, vergi tabanlı çalışmalar ve danışmanlık çalışmaları bir şirket tarafından sunulabilirken, diğer hizmetler sınırlı sorumlu ortaklıklar yoluyla sunulabilir.
- **Kâr paylaşımı düzenlemeleri:** Bir muhasebe firmasından elde edilen kârlar muhasebe alanından olmayan nitelikli personel ile paylaşılabilir mi? Bazı ülkelerde, bu paylaşım, muhasebe hizmetleri için sorumluluğu mesleki olarak nitelikli ortakların sahip olduğu bir kuruluşa bırakarak “yönetimi” sağlaması için ayrı bir kuruluş kullanılarak yapılabilir.
- **Uzman bir kuruluş yoluyla sağlanan düzenlenmemiş hizmetler:** Bu, muhasebe firması ortaklarının, tüm özsermaye sahipleri mesleki (muhasebe) birliğin üyeleri olmaksızın muhasebe alanı dışındaki hizmetlerin sağlanmasından kazanç elde etmesini sağlar. Bu yapı aynı zamanda muhasebe firmasının bu daha geniş hizmet kapsamı için önem taşıyan muhasebe alanı dışındaki uzmanlara teşvik ve öz sermaye tedarik etmesini sağlar.

Düzenlemeler kendi ülkenizin yasalarına veya mesleki yönetmeliğine tabi olacaktır; bölgenizde geçerli olan detaylar için mesleki birliğinize başvurun.

c Yasal seçenekler

Çeşitli ülkelerin hukuk sistemlerinde tanımlanmış birçok ticari kuruluş türleri vardır. Bunlar; anonim şirketleri, kooperatifleri, ortaklıkları, bağımsız çalışan girişimcileri ve diğer uzman kuruluş türlerini içermektedir.

Sizin için uygun olan seçenek kapsamı aşağıdakileri içerebilir:

- Bağımsız çalışan girişimci;
- Ortaklıklar: Kolektif şirket veya bazı ülkelerde sınırlı sorumlu ortaklıklar;
- Bir paravan şirket;

- Bir tröst veya
- Yukarıdakilerin bazı kombinasyonları.

Sınırlı sorumlu ortaklıklar dünyadaki birçok en büyük muhasebe firmaları tarafından kullanılan ortaklıklardır. Sınırlı Sorumlu bir Ortaklık (LLP), ortakların bazılarının veya tamamının (yetki alanına göre) sınırlı sorumluluğa sahip olduğu bir ortaklıktır. Sınırlı Sorumlu bir Ortaklık, ortaklığın ve anonim şirketlerin ilk adımlarını sergilemektedir. Bir Sınırlı Sorumlu Ortaklıkta, bir ortak diğer bir ortağın yanlış davranışından veya ihmalinden sorumlu değildir. Limited bir ortaklık en azından bir sınırlı olmayan ortağı gerektirebilirken ve diğerlerinin pasif ve sınırlı sorumlu yatırımcı rolünü benimsemelerini sağlarken, sınırlı sorumlu ortaklıklar, tüm LLP ortaklarının sınırlı sorumluluğa sahip olmasını sağlayan bazı ülkelerdeki limited ortaklıklardan farklıdır. Belirli bir tür kuruluşu yöneten düzenlemelerin ve hatta yaklaşık eşdeğer olarak tanımlanan düzenlemelerin ülkeler arasında büyük veya küçük çaplı olarak farklılık gösterebileceğinin unutulmaması gereklidir.

d Vergi konuları

Firmanızın ömrü boyunca, ortakların dâhil olması ve/ya ayrılması gibi durumlar olabilir. Her bir yasal yapı bu senaryoda belirli olumlu ve olumsuz yönlere sahiptir.

Aşağıdakileri göz önünde bulundurmanız gerekebilir:

- Ticari kazançlar hakkındaki ödenecek gelir vergisi
- Kazanç veya kâr paylarının dağıtımındaki veya kuruluşun sahip olduğu kârlardaki vergiler
- Hisse devirleri veya varlık devirleri ile alakalı vergiler (muhtemelen damga vergisi veya devir vergileri veya hatta veraset vergileri) veya
- Eğer firmadaki özsermayelerin değeri öz sermayedeki çeşitli değişikliklere bağlı olarak farklılık gösteriyorsa, değer artışı vergileri.

Vergi rejimleri dünya çapında büyük ölçüde değişiklik göstermektedir. Bu değişiklikler varlıkların devrindeki kolaylığı veya maliyeti veya vergilerin zamanlamasını ve miktarını etkilemektedir. Eğer yanlış yapı seçilirse, firmadan elde ettiğiniz net kazanç düşecektir.

Bu nedenlerden dolayı, ortaklar istemsiz olarak ortaklık yapısından ayrıldıklarında veya yapıya dâhil olduklarında firma için olumsuz etki yapmayan bir yapı seçin.

e Varlık koruma

Bazı ülkelerde, sınırlı sorumluluk yapıları muhasebe firmaları için araç olarak kullanılabilir. Bu iznin verildiği yerlerde, mesleki birlikler genel olarak bir firmanın belirli bir düzeyde mesleki sorumluluk sigortasına sahip olmasını gerektirmektedir. Bir firmaya karşı herhangi bir ihmal veya yanlış uygulama ispat edildiğinde, bu hem müşterileri hem de muhasebecileri korumaktadır.

Sınırlı sorumlu yapının kanuna uygun ve etiksel olarak kullanımı yerinde ve akıllıca bir ticari stratejidir. Firmanız için riskleri ve sınırlı sorumluluk tarafından sunulan yaralardan ne kadar istifade edeceğinizin belirlenmesinde kendi etiksel bakış açınızı göz önünde bulundurmanız gerekecektir.

f Diğer sigortalar

Her firma müşterileri korumak, fiziksel varlıkları hırsızlığa ve yangına vb. karşı korumak amacıyla temel düzeyde bir mesleki sorumluluk sigortası ve firmanın işyerinde iken yaralanma olasılığına sahip çalışan ve ziyaretçileri korumak amacıyla kamu sorumluluğu gerektirmektedir.

Diğer sigorta kapsamı türleri, firmanın tüm risk yönetimi stratejisine katkıda bulunabilir. Bunlar aşağıdakileri içermektedir:

- **Aylık bağlama sigortası:** Özellikle, daha küçük firmalarda, tek çalışan muhasebeci önemli bir ücretli çalışandır. Eğer bu muhasebeci uzun bir süre hasta olursa, bu sigorta bu kişinin üretecek olduğu geliri telafi eder. Bu sigorta iş akışının devam etmesi için vekil bir muhasebecinin işe alınmasını sağlayabilir veya bu tek çalışan muhasebecinin kazanacağı geliri veya maaşı telafi edebilir.
- **Özel sağlık sigortası:** Bu sigorta, bir hastalık süresinde girilen sağlıkla ilgili masrafların bir kısmını veya tamamını karşılar.
- **Her ortağın ömrü süresince benimsenen bir yaşam sigortası politikası veya kilit çalışan politikası:** Bu, bir ortak öldüğünde kesenek iadesini ödemektedir. Ek çalışanlar için veya vekil ortak için veya girilen diğer artan maliyetleri kapsamaması için, hak firmaya ödenebilir. Bu, özellikle küçük bir firmada, haleflik planlaması için güçlü ve esnek bir yaklaşım olabilir. Birçok küçük ortaklıklarda, her bir yönetici diğer ortağı veya ortakları çapraz sigortalamış olur; eğer bir ortak ölürse, sigorta poliçesi ölen ortağın firma hissesini satın almak için gerekli fonu sağlamaktadır. Her bir poliçenin değeri firmanın hissesinin değerine bağlıdır, bu nedenden dolayı, yeterli kapsam miktarının mevcut olmasını sağlamak için bu poliçenin güncellenmesi ve gözden geçirilmesi gereklidir.

- **İş giderleri veya süreklilik sigortası.** Bu sigorta, işin ciddi bir şekilde bozulmasından (muhtemelen veri kaybı, yangın, sel veya fırtınanın işyerine zarar vermesi) kaynaklanan ek masrafları ödemektedir.

Sigorta poliçeleri risk yönetiminin ana parçasıdır. Bunlar, olay gerçekleştiğinde, büyük bir ödemenin karşılığında küçük ve düzenli masrafları içerir. Her firma çeşitli riskler hakkında kendi değerlendirmesini yapmalı ve bir sigorta poliçesinin gerçek değerli risk-azaltma stratejisi olup olmadığına karar vermelidir.

Faydalar, firmayı etkileyen herhangi bir aksama olduğunda, finansal etki ile mücadelede daha büyük bir kapasite ile birlikte gönül rahatlığını içermektedir.

Bir firmadaki sorumluluk ve sigorta daha detaylı olarak Modül 7’de incelenmiştir.

g Finansmana erişim

Eğer bir firma bağımsız çalışan bir girişimci veya küçük bir ortaklık ise, ortağın veya ortakların borçlanmalarının örneğin ipotek veya ortağın kişisel varlıkları üzerindeki diğer teminatlar ile korunması gereklidir. Eğer ortak agresif bir şekilde varlıklarını koruyorsa (örneğin; tüm varlıklarının mülkiyeti eşine veya ayrı bir tröste ait ise), o zaman bu kişilerin güvence olarak kullanacağı herhangi bir varlık da olmayacak ve bu nedenden dolayı diğer taraf güvence amacıyla bir garanti sağlamadığı sürece firma için üstleneceği borçlanmalara teminat sağlaması için çok kısıtlı bir kapasiteye sahip olacaktır.

Fakat firma büyük bir ortaklık veya tüzel varlıkla yürütüldüğünde, borçlanmalar aynı zamanda kuruluşun kendisi ile kendi varlıkları üzerinden garanti sözü veya güvence vererek teminat altına alınabilir. Örnek olarak, küçük bir ortaklığa bir kredi imkânını teminatlandırması için yürürlükteki işini ve/ya borçluları kullanmasına izin verilebilir.

Özellikle daha büyük firmalarda, finansmanı artırmak bir ortaklık yerine şirket veya tüzel bir varlık yoluyla daha kolay hale gelir. Finansör yine de ortaklardan kişisel teminatlar isteyebilir, fakat örneğin kredi belgelerinin imzalanma mekanikleri çok daha geliştirilmiş hale gelir.

h Büyümenin yönetilmesinde esneklik

Mülkiyet ve/ya yetki değişikliklerinin yönetilmesi için her yasal yapı kendine özgü bir metoda sahiptir. Örneğin; şirket veya firma yapılarının kuruluşta hisse alan veya satan hissedarlara sahip olması genel bir uygulamadır: Bu yapılar bu amaç göz önünde bulundurularak tasarlanmıştır. Bunun tersine olarak, bir ortaklık kuruluşundaki ortak değişikliği eski ortaklığın tasfiye edilmesini ve yeni birinin oluşturulmasını gerektirebilir. Bu özellikle ortakların sayısı arttıkça kullanışsız hale gelir.

Yukarıda vergi konuları bölümünde belirtildiği gibi, ülkenizdeki veya eyaletinizdeki vergi rejimine bağlı olarak her firma sahibi değişikliği gerçekleştiğinde, farklı yapılar daha fazla veya daha az uygun olarak ele alınabilir.

i Yönetim yapısı ve yaklaşımı

Bu konu bu modülün önceki kısımlarında ele alınmıştır. Sizin ve ortaklarınızın kullanışlı ve işe yarayan bir yönetim yapısı oluşturması gereklidir. Bu yapı, mesleki çalışmalarından önemli derecede alıkoymadan, tüm ortakların ilgili kararlara yeterli katkıda bulunmalarını sağlamalıdır.

Yönetimin birçok yönü ile birlikte, seçilen yapının firmanın hacmi ile uyumlu olması ve ortaklar tarafından geniş ölçüde desteklenmesi gereklidir.

1.15.4 Ortaklık sözleşmeleri

Firmanızda en az bir ortağa sahip olduğunuz zaman, benzer değerlere ve prensiplere sahip olmakla beraber, ilişkinin temel yönlerini belgelemeniz ve bunlar üzerinde uzlaşmaya varmanız esastır. Bir ortaklık sözleşmesi firmanın faaliyetleri hakkında kilit felsefeleri ve yönleri belirtmektedir. Fakat bu sözleşme hiçbir zaman her kararı yönetmeye çalışamaz ve bu sözleşmenin sürekli olarak ortakların karışımı ve tutumları değiştikçe zaman zaman değişebilen “canlı bir belge” olarak görülmesi gereklidir.

Ek 2.2’deki kontrol listesi, bir ortaklık sözleşmesinin kapsadığı konular üzerinde durmaktadır. Ortaklar arasındaki ilişkileri yönlendiren bağlayıcı bir belge olarak değerlendirileceği için, yasal bir uzman tarafından hazırlanan resmi bir sözleşme tercih edilir.

Ortakları (özellikle de eski ortakları) içeren birçok anlaşmazlık anlaşılır, belgelenmiş bir ortaklık sözleşmesi ile giderilebilir. Sözleşme aynı zamanda birçok soruya cevap verir ve firmaya yeni bir ortak alındığında net bir çerçeve sağlar.

1.15.5 Geri iade ve kâr paylaşım modelleri

Büyüyüp ve geliştikçe, firmanız muhtemelen değişik kişiliklere, becerilere, ilgilere ve iş etiğine sahip daha fazla ortak işe alacaktır. Ortak tabanı ne kadar büyürse, bu farklılıklar da o kadar önemli hale gelecektir.

Firmanızın büyütülmesi aynı zamanda ortakların belirli alanlarda uzmanlaşmasını gerektirebilir: Bazılar (kimi zaman “iş cambazı” olarak anılan) mükemmel pazarlayıcılar olabilir, diğerleri firmanın yönetim ve/ya idaresi üzerine odaklanabilir, başkaları teknik uzmanlıklar geliştirebilir veya büyük miktarda ücretleri destekleyebilir ve bir başkaları da uygun bir iş yükünü yetkin ve etkili bir şekilde yönetme konusu üzerinde durabilir. Performansın düzgün bir şekilde tanınması ve her kişi için uygun bir ödül sağlaması daima kolay olmayacaktır, fakat bu denenmemesi için bir mazeret değildir.

a Farklı zamanlardaki farklı tutumlar

Tek muhasebeci yapısında, kâr paylaşımı kolaydır: Hepsi sizin! Kişisel gereksinimler için ne kadar çekeceğinize ve iş sermayesi ve/ya sermaye varlıkları olarak firmaya ne kadar yeniden yatırım yapılacağına siz karar verirsiniz.

Firmanın başarısına önemli ölçüde katkıda bulunan ücretli çalışanlarımız varsa, bazı kârların paylaşılmasını da göz önünde bulundurabilirsiniz. Bu maaş yönetimini sınırlandırır fakat bunun kilit çalışanların firmanızda kalması ve yüksek etkili sonuçlar vermeyi sürdürmesi için teşviklerin sağlanması üzerine odaklanması gereklidir.

Küçük bir ortaklıkta ve özellikle yeni bir ortaklıkta, her ortak için en genel yaklaşım firmaya eşit bir şekilde katkıda bulunmak ve kârları eşit bir şekilde paylaşmaktır.

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 olur. Nadiren, daha genç ortaklar terfiden hemen sonra daha düşük saatlik ücret talep eder ve yıllık toplamda daha küçük bir ücret tabanı elde eder. Bazı zaman da, idare ve pazarlama gibi “üretken olmayan” olarak adlandırılan roller bazı ortakların zamanını büyük ölçüde almaktadır. Bazı ortakların çalışmalarının yeterince ödüllendirilmediği veya “Firma için ortaklığımın bazılarında daha fazla şey yapıyorum.” hissine kapıldığı bir noktaya gelinebilir.

Bu, resmi ve gayri resmi ortak toplantılarında kâr paylaşımının sıcak gündem maddesi haline geldiği zamandır. Akıllı liderler ne zaman harekete geçileceğini hissederler. Akıllıca davranmayan bir ortak ise motiveden yoksun ortaklar veya firmadan muhtemel bir ayrılma ile uğraşmak zorunda kalacaktır. Her iki durum da ortaklığın yapısını zayıflatmaktadır.

b Göz önünde bulundurulması gereken bazı etmenler

Farklı bir kâr paylaşım sisteminin planlanması ve getirilmesi önemli bir zihniyet değişikliğini yansıtmaktadır. Bunun yapılması tüm rol ve performansların eşit olmadığını belirtmektedir. Bir ortağa verilen her ödül diğer ortaklar tarafından ödenmektedir.

Aynı zamanda (ve özellikle büyük firmalarda), bir tarafta birkaç yüksek performans sergileyen ortak varken, diğer tarafta birkaç düşük performans sergileyen ortak olabilir.

c Neyi ödüllendiriyorsunuz?

Kâr paylaşım sisteminin, ortakların mevcut ortaklıkta kalmalarının kendi başlarına yeni bir iş kurmalarından daha iyi olduğu düşüncesini güçlendirerek her ortağı ödüllendirmesi ve motive etmesi gereklidir. Alternatif bir sistemin şekillendirilmesinde, aşağıdaki sorular oluşur.

- Ofiste bulunmayı mı; uygun bir ücret düzeyinin üretilmesi gibi temel bir başarıyı mı yoksa ücretlere veya başka bir kritere dayanan istisnai performansı mı ödüllendiriyorsunuz? Sistem bireyin performansını mı yoksa ekibin performansını mı ölçüyor? Bireyin performansı firmayı veya firmanın işletim sonuçlarını gerçekten değiştirdi mi?
- Bazı parasal veya ölçülebilir kriterler aşağıdakileri içerebilir: Kişisel olarak veya çalışma grubunuz tarafından üretilen faturalandırılan toplam ücretler; kayıt düşüşleri; gerçekleştirilen prim faturalandırma düzeyi (veya değer artışının miktarları) veya harcanan ücretlendirilebilir veya faturalandırılabilir saat miktarı.
- Daha az ölçülebilir olan kriterlerin bazıları aşağıdakileri içermektedir: Yönetim, pazarlama veya ortak tarafından gerçekleştirilen çalışan bağlantılı roller; diğer faturalandırılmayan gerçekleştirilen iş türleri; diğer çalışma grupları için yeni müşteriler veya yeni işler sağlamak; mesleki birliğin faaliyetlerine katkıda bulunmak ve temel beklentinin üstünde bir performans göstermek.

d Firmanın neye ihtiyacı var?

Günümüzde çoğu firma firmanın kendi içinde varlık edinmeden kaçınmaktadır. Örneğin; firmalar şirket varlıklarını hemen satın almak yerine, ekipmanlarını veya iş yerlerini kiralamaktadır. Eğer bir firma kendi işyerine sahipse, bu, firma ile yakından ilgilenen (muhtemelen ortakların bazılarının sahip olduğu) ayrı bir kuruluş yoluyla yapılabilir. Bu yüzden, firmada ne kadar kazanç tutmalısınız ve ne kadar harcayacaksınız?

e Kârlar ne sıklıkla dağıtılacak?

Özellikle çoğu firmanın nitelikli muhasebe personeli sıkıntısı ile karşı karşıya olduğunu düşünürsek, her firmanın ortaklarını ve çalışanlarını etkili en üst düzeyde kullanması gereklidir. Kişiler özel ilgi ve/ya uzmanlık alanlarında çalıştıklarında genellikle daha mutlu ve üretken bir şekilde çalışacaklardır. Bu, hem kişiye hem de 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 firmanın stratejik planları ile tutarlı olarak doğru faaliyetleri doğru yönlerde teşvik etmesi gereklidir.

f Sistem sadece bir formüle göre mi işleyecek veya öznel bir unsur da var mı?

Bazı ortaklar firma çapında kâr paylaşımı için hedefleri, karşılaştırmaları veya bir formülü kullanan tahmin edilebilir, objektif bir sistemi destekleyeceklerdir. Bunun tam şeffaflık avantajı vardır: Her bir ortak mevcut kâr hisselerini artırmak için performanslarının belirli yönleri (model tarafından ödüllendirilen) üzerinde çalışabilir.

Alternatif olarak, bazı ortaklar temel farklılıkların daha öznel bir yaklaşımı haklı çıkardığına inanabilir (örneğin; “Sizin departmanınız şu anda daha kârlı veya daha hızlı büyüyor ve bu benim takip ettiğim önemli çalışmaya veya müşterilere zararlı oluyor” veya “Bu işi takip etmede XXX ücretlendirilebilir saat harcıyorum ve bu yüzden sizin ürettiğiniz ücretlere erişemiyorum”). Eğer öznel bir yaklaşım kullanılırsa, o zaman adil bir dağıtım metodunun oluşturulması gereklidir: Tüm ortakları içeren bir oylama sistemi veya belki de küçük fakat tamamını temsil edecek sayıda ortaktan oluşan bir ücret komitesi. Amaç diğerlerinin de adil olarak göreceği bir sonuç üretmektir.

Tüm kârı mı dağıtıyorsunuz veya sadece bir kısmını mı? Firma tüm kârlarını performans kriterlerine dayanarak dağıtabilir veya aşağıdakiler gibi kârını birkaç farklı havuza ayırmaya karar verebilir:

- İyi bir performansı ödüllendirmek için kişi başına düzenli bir ödeme (bu kişi başına eşit bir miktar olabilir veya rolü, ücret yükünü veya kıdemi yansıtması için farklılık gösteren bir rakam olabilir) ve/ya
- Firmadaki yüzde yatırım getirisi ve/ya
- Performans tabanlı (firmanın seçimine göre, ya ihtiyari ya da isteğe bağlı bir takım kuralları kullanan).

Gördüğümüz gibi, kademeli kâr paylaşım sistemine birçok özellik dâhil edilebilir. Zorluk ise eşit fakat basit olarak görülen bir yaklaşımı kullanmaktır. Elbette, formülde kullanılan faktörlerin firmanın hedefleri ile aynı doğrultuda olması gereklidir.

Kâr paylaşım modelinin değiştirilmesi bir firmanın alabileceği en hassas kararlardan birisidir. Bu ne hızlı bir şekilde yapılmalıdır ve ne de çok sık olarak değiştirilmelidir. Tam olarak benimsemeden 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 yeni yaklaşımın uygulamadaki etkisini görmelerini sağlar: “Kimler kazandı veya kimler kaybetti?” “Kişisel olarak ben nasıl etkileneceğim?” Her kişi bunu uygun olarak yargılayabilir.

Eğer bir 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 sisteminin kendisinin bu ortağı disiplin altına sokması için kullanılmamalıdır. Bunun yerine, normalin altında performans gösteren ortağa normalin altında performans gösteren personel üyesi ile aynı şekilde davranılmalıdır:

- Bu kişilere resmi olarak performansın tarzlarının şu anda uygun olmadığı söylenmelidir;
- Bu kişilere ilerleme için talimatlar ve/ya hedefler ve zaman çerçeveleri verilmelidir;
- İyileştirme aşamasında, bu kişilere teknik destek ve/ya rehberlik desteği verilmelidir ve
- Makul ve kararlaştırılan bir zaman çerçevesinde bu süreç performansı uygun bir standarda çıkarmazsa, normalin altında performans gösteren ortağın işten çıkarılma durumu söz konusudur.

Önerilen herhangi kademeli kâr paylaşım modelinin son testi, ortaklıktaki iyi performans gösteren kişilerin önemli çalışmaları için uygun bir karşılık sağlamakla birlikte, firmadaki en iyi performans gösteren kişilere adil ödül veren bir model olarak görülmesidir.

Firmanız tarafından kullanılan yasal yapı kârların nasıl dağıtılacağını belirleyecektir (örneğin; bu ortaklıktan bir çekme mi yoksa bir şirketten alınan bir hisse mi) fakat farklı kâr hisselerine ulaşma tabanını etkilememesi gereklidir.

Ek 2.4'teki Vaka Analizi 2.4, küçük bir firmanın başlangıçta kâr paylaşımını nasıl düzenleyebileceğini ve daha sonra firma daha fazla ortak aldıkça kâr taksimatını nasıl değiştirebileceğini göstermektedir.

2.4 Değer kazandırma için ağların kullanılması

Bu bölüm bir firmanın kullanmayı isteyebileceği veya kullanmaya izinli olduğu birçok ağ türlerini incelemektedir. Herhangi bir ağın varlığı karşılıklı fayda için diğer tarafın becerilerini veya kişilerini kullanmak içindir. Burada, bir muhasebe firmasının kullanabileceği üç farklı ağ türünü inceleyeceğiz:

- Bir yönlendirme ağı
- Profesyonel hizmetlerin verilmesinde yardımcı olan bir ağ ve

- Firmanın yönetimine fayda sağlayan bir ağ.

2.4.1 Ağ ittifakının avantajları ve dezavantajları

Avantajları

- Çekirdek hizmetleriniz üzerinde yoğunlaşabilirsiniz ve diğerlerini hizmetlerinin teknik gereksinimleri üzerinde odaklanmasa için bırakabilirsiniz.
- Bu türden eşit bir hizmeti kurmak için gerekli sabit masrafları yapmadığınızdan dolayı ağlar esnektir. Firmanızdaki ek çalışanlar için yükümlülüklerle sahip değilsinizdir.
- İşlem hacmi ile başa çıkmak için gerekli kaynakların tedariki konusunda diğer firma sahibi endişelenir, onlar kendi işine kaynak sağlar ve siz de sizinkine.
- Ağlar hemen değiştirilebilir: Eğer ortaya daha iyi bir sağlayıcı çıkarsa, derhal işleri bu yeni sağlayıcıya yönlendirmeye başlayabilirsiniz.

Dezavantajlar

- Bir ağ bir hizmeti kendinizin vermesi ile aynı düzeyde bir kontrolü nadiren garanti eder. Bu belirli hizmetin yerine getirilmesinde diğer insanlara güvenirsiniz.
- Eğer iki kuruluşun sahipleri arasında düzenlemeler yapılırsa, hizmetlerin verilmesi işe karşı ortaklar kadar bağlılık düzeyine sahip olamayabilen diğer firmanın çalışanları ile gerçekleştirilir. Bir ittifakın oluşturulmasında ve geliştirilmesinde yer alan bir masraf vardır. Firmalar arasında tercih edilen çalışma tabanları hakkında müzakere yapmak için “kurallar” ve hizmet standartlarının kapsamı için toplantılar düzenleme. Ödünleşim, bir ittifakta uzlaşılması yeni hizmetlerin doğrudan kendi firmanız tarafından verilmesinin uygun olup olmadığının belirlenmesi ve daha sonra da uygulanmasından daha hızlı ve kolay olması anlamına gelebilir.

2.4.2 Yönlendirme ağı

Bir yönlendirme ağı, birçok firma, eğer müşteri tarafından istenen belirli bir hizmeti sağlayamadıklarında, potansiyel müşterileri diğerlerine yönlendirmeyi kabul ettiğinde gerçekleşir. Örneğin:

- Hukuk;
- Pazarlama;

- Sigorta;
- Servet yönetimi veya finansal planlama;
- Bilgisayar danışmanlığı;
- Defter tutma;
- Emlak büroları;
- Arsa ve/ya iş yerlerinin değerlendirilmesi;
- Mimarlar, mühendisler veya anketörler veya
- Finansa sağlayıcıları.

Bir yönlendirme ağı genellikle bir takım birebir düzenlemeler üzerine inşa edilir, örneğin:

- Son zamanlarda bir işi satın alan veya bir işe başlayan ve serbest muhasebe bürosuna ihtiyacı olan müşterileri yönlendiren yerel bir hukuki bir firma;
- Bir işin satın alıcısını muhasebe firmasına yönlendiren bir emlak bürosu veya
- Mevcut firmasının sunduğu hizmetlerden daha fazlasına ihtiyacı olan müşterileri yönlendiren, bir finansal kurumdaki kıdemli çalışanlar. Bu, bir işyeri sahibi kredi için finansman aradığı ve finansör daha detaylı nakit akışı veya gelir tahmini istediği zaman olur.

Firmanız vasıtasıyla tam kapsamlı hizmet vermeyi tercih edebilirsiniz veya emin bir şekilde müşterileri uzmanlara yönlendirmek için ağları kullanabilirsiniz. Her iki yaklaşım da zaman yatırımını ve belki de nakit yatırımını gerektirmektedir. Örnek verilecek olursa:

- Firmanız bir hizmeti geliştirmek için zaman ve para yatırımı yapabilir. Çalışanlarınız becerileri öğrenirken ve gerekli nitelikleri ve belgeleri edinirken, kıdemli bir çalışanı veya ortağı işe almanız veya bunları yeniden tahsis etmeniz gerekecektir. Bu olurken, bu kişiler tam olarak işlev gösteren ücretli bir çalışan olamazlar. Yeni bir hizmet sunulduğunda, bu yeni hizmetin kendi kendini sürdüren bir hizmet haline gelmesi için biraz zaman geçecektir.
- Firmanız nitelikli bir sağlayıcı ile satın alım yapabilir veya füzyon gerçekleştirebilir. Yeni işin belirlenmesi, incelenmesi, satın alınması ve daha sonra firmanıza dâhil edilmesi önemli miktarda zaman ve yatırım istemektedir.

- Hatta bir müşteriye ayrı bir firmaya yönlendirseniz de, “en iyi uygulama” ortak müşteriniz ve diğer firma ile iletişimde olmanızı gerektirmektedir.
- Son alternatif ise daha az istenilen bir şeydir: Tam hizmet veren rakiplerinizin müşterilerinizi çekip çekmediğinin izlenmesi! Bunun da masrafı vardır.

Hangi seçeneği seçerseniz seçin, hepsinin mali sonuçları vardır. Her zaman sizi yönlendiren şey müşterinizin en iyi şekilde fayda görmesi olsun:

- Eğer hizmeti şirket içerisinde versem müşteri için daha iyi olur mu?
- Hizmet daha iyi hâlâ getirilebilir mi?
- Müşteri için maliyet daha az olabilir mi?
- Firmanıza geri dönüş daha fazla olabilir mi?
- Kendi firmanızda bu hizmetten daha sağlam bir iş çıkarmak için yeterli faaliyet olur mu?
- Eğitim gereksinimi/gereksinimleri var mı ve/ya bu işin şirket içerisinde verilmesi için mesleki risk çok mu yüksek?

İlişkinizin her işten güvenilir bir temsilci ile mi yoksa kuruluşun kendisi ile mi olduğuna karar verin. Bu, her ilişkiyi değerlendirme tarzınızı ve her personel değişikliği olduğunda seçeneği incelemeniz 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 diğer firmadan ayrıldığında ciddi bir etki oluşturabilir.

Göz önünde bulundurulması gereken kilit noktalar

- Her iki kuruluş tarafından yönlendirmelerin olacağını umuyor musunuz? Eğer umuyorsanız, her iki taraf için de değerini ölçme ve gözlemleme hakkında düşünmeniz gereklidir. Eğer ummuyorsanız, müşteri hizmetini genişletme yönünden diğer kuruluşa yönelebilirsiniz.
- Grubunuza ve listenize bir kuruluş eklemek veya bu grup ve listeden bir kuruluşu çıkarmak için hangi kriterler kullanılacak? Zaman zaman bir firmaya veya kilit personele, kuruluşun sizin grubunuzda olduğuna dair resmi olarak uyarıda bulunmaya ihtiyaç hissediyor musunuz veya firmanın veya ilgili kişinin bunun farkında olduğunu mu varsayıyorsunuz?
- Müşteri yönlendirilmeden önce cevap verilmesi gereken mahremiyet veya gizlilik gibi yasal ve etiksel hususlar var mı?

- Bir diğerkuruluş tarafından yönlendirilen müşterilere her iki kuruluş tarafından (Özel fiyatlandırma veya ücretsiz ilk danışmalık gibi) özel koşullar veya faydalar sunulacak mı?

Bir yönlendirme düzenlemesinin diğerkuruluş tarafından sunulan mesleki beceriler ve hizmet düzeylerine karşı iyi bir ilgi üzerine inşa edilmesi gereklidir. Eğer bir müşteriyi diğerkuruluşa yönlendirirseniz ve bu müşteri yanlış tavsiye veya kötü hizmet alırsa, bu durum sizin firmanıza olumsuz yönde yandır. Ortak müşterinizin sürecini gözlemek için diğerkuruluştaki ilgili kilit kişi ile düzenli bir iletişim içerisinde bulunun. Bunun yapılması, hem müşterinize hem de diğerkuruluştaki bulunan kişiye müşteri için en iyi sonucu elde etmeye çalıştığınızı yansıtacaktır.

Bu şekilde kullanacağımız kuruluşları göz önünde bulundurun. Sadece bir hizmet sağlayıcısına mı veya birkaç farklı firmadan birisine mi yönlendireceksiniz? Bir “kazanılmış münhasırlık” anlaşmasında, bir firma çok iyi hizmet, ilgi veya uzmanlık düzeyi sunuyordur ki herhangi bir yere yönlendirmeyi istemezsiniz. Bu tür bir yaklaşım müşterilerin yüksek kaliteli hizmetler aldığı ve yönlendiricinin yüksek hizmet standartları için ortalamadan daha iyi bir ilgi sağlandığından emin olduğu anlamına gelebilir. Yönlendirmeyi kabul eden firma açık bir şekilde ne kadar yönlendirme kabul edildiğini ve bu yönlendirmelerin işe olan toplam değerini bilecektir.

Bir yönlendirme anlaşması yaptığınızda, bunu aşırı kısıtlayıcı yapmayın. Eğer yönlendirme ve çapraz satış için kendinizi resmi bir şekilde başka bir kuruluşla bağlarsanız, eğer bir firma füzyonu veya satışı söz konusu olduğunda bu düzenleme esnekliğinizi kısıtlayabilir. Anlaşmayı esnek bir şekilde tutarak, firmanızda önemli yapısal bir değişiklik yapılmak istenildiğinde hızlı bir şekilde hareket edebilirsiniz.

Modül 6 müşteri ilişkisi yönetiminin parçası olarak yönlendirmelerin avantajlarını ve dezavantajlarını incelemektedir.

Bazı işlerde, sektörlerde veya coğrafik bölgelerde, yönlendirme ücretlerinin veya komisyonlarının ödenmesi genel bir uygulama olabilirken bazılarında ise kesinlikle yasaklanmış olabilir. Yönlendirme ücretlerinin veya komisyonlarının alınması objektiflik, mesleki beceri ve gerekli özen konuları için kişisel çıkar tehdidine yol açabilir. Daha fazla bilgi için, IESBA Yasasına veya mesleki kuruluşunuza başvurmanız gereklidir. Yönlendirme ücretlerinin veya komisyonlarının alındığı zaman müşteriye uygun bir açıklama yapılması önerilir. Etik tehditler ve önlemler daha detaylı olarak Modül 7’de ele alınmıştır.

Bir firma yönlendirmeleri nasıl yöneteceğine karar vereceği zaman nelerin göz önünde bulundurulması gerektiğini gösteren Ek 2.4'teki Vaka Analizi 2.5'e bakın.

2.4.3 Mesleki ağ

Bir yönlendirme ağı (yukarıda açıklandığı gibi) aynı zamanda muhasebe firmaları arasında da faaliyet gösterebilir. Müşteri ihtiyaçlarının uzmanlaşmış bir kısmı (örneğin, denetim ve servet planlama) uygun niteliklere sahip bir firma tarafından gerçekleştirilebilir. Veya bir hizmet sizin hizmet veremeyeceğiniz bir bölgede gerekli olabilir.

Örnekler, uzmanlık gerektiren bir vergi sorununun bu alanda yeteneğe sahip bir firmaya yönlendirilmesini içerebilir. Yönlendiren firma müşteri ilişkisi üzerinde tam kontrole sahip olmakla beraber, müşterinin problemi uzman tarafından dikkate değer bir ihtisasla çözülür.

Bu ağ, bir müşterinin yer değiştirdikten sonra gittiği yere yakın bir firmaya ihtiyacı olduğunda yönlendirilebilmesini sağlayarak coğrafik olarak faaliyet gösterebilir. Bu ulusal sınırlar kesiştiğinde özellikle önemlidir.

Diğer ülkelerde yer alan firmalara bazı muhasebe rollerinin büyük çaplı bir şekilde dış kaynak olarak temin edilmesi hakkındaki etiksel konular üzerinde uluslararası bir tartışma vardır. Uygulama, müşteri gizliliği ve bunun ifşa edilme boyutu gibi soruları gündeme getirmektedir. Aynı sorular aynı zamanda ana firmanın dışına herhangi bir gizli müşteri bilgisinin yönlendirilmesi ile de ilgilidir. Bu nedenlerden dolayı, ortakların mesleki bir işi diğer firmalara yaptırdıklarında iyi düşünülmüş ve iyi belgelenmiş bir takım kriter ve prosedürlere sahip olmaları gerekmektedir.

Herhangi bir yönlendirme ile ilgili olarak, yüksek kaliteli hizmet tüm üç taraf için de önemlidir:

- Diğer firma iyi bir danışmanlık veya iyi bir hizmet sağlayamadığı zaman, yönlendiren firmanın müşteri ile olan ilişkileri bozulabilir.
- İyi hizmet sağlamadığı takdirde, kendisine yönlendirme yapılan firma uzun vadeli bir müşteri elde edemez ve en önemlisi
- Eğer danışmanlık mesleki ve teknik bağlamda iyi değilse, müşteri kayba uğrar.

Orta dereceli ve büyük firmalar diğer firmalara verilen hizmet karşılığı ücretlendirme düzenlemesi teklif edebilirler. Bu, orta ölçekli firmanın profesyonel çalışanlarına erişimi (muhtemelen imtiyazlı ücretlendirme oranları ile) içermektedir. Veya bu firma, daha küçük bir firmanın kendi eğitim

paketlerini geliştirmesi mecburiyetinde kalmadan, çalışan eğitim programlarına erişim sağlayabilir. Bu, hatta firma yönetim hizmetlerini 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 firmanızı desteklemesi için iyi bir değer seçeneğini yansıtıp yansıtmadığını belirleyin.

Bu türden herhangi bir destek hizmetinin yüksek kaliteli olması gereklidir; bunun aynı zamanda ihtiyaç duyduğunuzda hızlı bir yanıt sağlaması gerekmektedir. Maliyet, ekirdek hizmetlere erişim için minimum aylık veya yıllık bir ücrete ve buna ek olarak da diğer hizmetlerin (rneğin; küçük bir firma için bir eğitim kursuna çok sayıda çalışanını gönderme imkânı sağlama) kullanılmasına göre ek bir ücrete bağlı olabilir.

Gittikçe artan bir şekilde, mesleki birlikler ağlar oluşturmaktadır. Böylesi ittifaklar herhangi bir birliğin bireysel üyelerinin uluslararası transferler veya iş deneyimi anlaşmaları düzenlemelerini daha kolay hale getirebilir; bunlar aynı zamanda bireysel üyelerin niteliklerinin karşılıklı olarak tanınması yoluyla çalışan ve beceri transferini de daha kolay hale getirebilir.

Mesleki bir ağın sunabileceği faydaları inceleyin, özellikle tek bir muhasebeci iseniz bu ağ önemli ve uygun maliyetli bir koruma düzeyi sağlayabilir.

IESBA Yasasında Bölüm 290 ağ firmalarının tanımını yapmaktadır. Bir firma, eğer işbirliği ve kr veya masraf paylaşımını hedefleyen daha büyük bir yapının parçası ise veya ortak mülkiyete, kontrol veya idareye, ortak kalite kontrol politika ve prosedürlere, ortak iş stratejisine, ortak bir marka ismine veya mesleki kaynakların önemli bir bölümünün ortak kullanımına sahipse o firma bir ağın parçası olarak kabul edilir.

2.4.4 İdari destek ağı

nc ağ türü ise firma yönetimi bilgileri ile ilgilenmektedir. En basitinden, bu aksi takdirde bireysel firmalar için mevcut olmayacak olan tasarrufları elde etmek için bazı hizmetlerin toptan alınmasını içerebilir.

Firmanız herhangi bir muhasebe firmaları ağına katılabilir. Bu ye ortakların yeleri çoğunlukla işletme anlayışlarını paylaşır, böylelikle gruptaki tüm firmalar herhangi diğer bir ye tarafından geliştirilen en iyi uygulamadan yararlanabilmektedir. Veya belki de masraf paylaşımı tanınmış konuşmacıların veya danışmanların ortak çıkarın belirli yönetim konularına cevap verebilmelerini sağlar.

Bu grupların bazıları kendi şirketler arası karşılaştırmalarını veya kıyaslamalarını yönetirken diğerler ise yönetim ortakları arasında tartışma gruplarını yönetmektedir. Bunlar hatta uzmanlık gerektiren unsurların

geliştirilme masraflarını da paylaşmaktadır (mesela performans değerlendirme formları veya belge şablonları gibi).

Bu türden bir bilgi paylaşımı için bir masraf olacaktır, fakat bu her firmanın kendi başına yapacağı masraftan daha az olacaktır.

O yüzden, ağ ittifakı oluşturmak için en iyi uygulama standardı nedir?

- Yüksek kaliteli hizmet sağlayıcıları ile esnek anlaşmalar yapın.
- Müşterinizle ilgilenmede bazı avantajlı esasları müzakere edin. Bu ücretsiz ilk danışmanlığı veya hizmet sağlayıcısı tarafından üstlenilen ilgili hizmetin bonus kısmını içerebilir.
- Her bir müşterinin verilen hizmetten memnun olduğuna dair emin olmak için bu kuruluşlara tanıttığınız müşterilerle iletişim halinde olun. Problem yaşanması durumunda, bunu diğer hizmet sağlayıcısının kıdemli bir üyesi ile mümkün olduğunca çabuk olarak görüşün. Müşterinize kendisinin problemini takip ettiğinizi söyleyin. Eğer herhangi bir ilerleme kaydedilemezse, müşterinizi başka bir hizmet sağlayıcısına yönlendirmeyi göz önünde bulundurun.
- Firmanıza yeni veya potansiyel müşterileri yönlendiren firmalara karşılıklı anlaşma teklifinde bulunmaya hazırlıklı olun.

Ağ ittifakı kurulması hakkındaki bir kontrol listesi için Ek 2.3'e bakın.

2.5 Gelişen firma ve düzenli inceleme ihtiyacı

Zamanla, firmanız planlarınıza göre büyüyecek ve gelişecektir. Daha fazla sayıdaki çalışan, müşteri ve belki de daha fazla sayıdaki ortak firmanızın yapısını ve muhtemelen de kültürünü değiştirecektir. Başka bir firmanın satın alınması veya bir firma ile füzyon gerçekleştirilmesi gibi önemli bir olay olmadığı sürece, bu çoğunlukla yavaş gerçekleşen bir değişim olacaktır.

Değişikliklerin yapısını ve boyutunu belirlemek için firmanızın periyodik olarak dökümünün alınması önemlidir. Bu ortakların yıllık değerlendirme toplantısının amacıdır: firmanın hizmetlerine, güçlü ve zayıf yönlerine bakmak. Günümüz itibarıyla sadece firmanın gerçekçi bir incelenmesi firmanızı stratejik bir şekilde ilerletebilmenizi sağlayacaktır. Eğer belirli kararlar firmayı stratejik yönünden uzaklaştırmışsa, o zaman ya firma geri doğru yola döndürülebilir ya da stratejinin yeni yolu yansıtması için değiştirilmesi gerekmektedir.

Kimi zaman firmanın kilit personeli bu incelemeyi normalden çok daha kabiliyetli bir şekilde yapabilir. Bu kişiler firmayı yakında tanımaktadır ve bu kişiler yetenekli iş çözümleyicileridir ve bu kişiler mesleğin son zamanlarda karşılaştığı zorlukları bilmektedir. Diğer durumlarda (örneğin daha büyük bir

firmada veya önemli gruplaşmaların olduğu yerde), toplantıyı ve tartışmayı yönetmesi için harici bir aracı faydalı olacaktır. Harici bir aracı düzenli karar alıcılardan bağımsızdır ve bu kişi tartışmanın yüksek seviyede veya politika seviyesinde kalmasını sağlayabilir.

Başarılı olmak için, değişiklik yönetiminin istemli ve belirli, üzerinde uzlaşılabilir bir yönde olması gereklidir. Ek 2.4'teki Vaka Analizi 2.6 bir firmanın yapılandırılma tarzını düzenleyerek veya yeniden düzenleyerek rotasını nasıl yönetebileceğini açıklamaktadır.

2.6 Sonuç

Bu modül aşağıdakilerin üzerinde durmuştur:

- Kurabileceğiniz veya katılabileceğiniz farklı firma türleri: Tek kişilik muhasebe bürosu, ittifak, bir türden ortaklık veya kurumsal bir firma yapısı.
- Bir firmadaki karar almaya alternatif yaklaşımlar, böylelikle kararlar şeffaf, etkili ve sağduyulu bir şekilde alınabilir.
- Firma büyüdükçe ve gelişme gösterdikçe yapının ve karar alma şekillerinin değişiklik göstermesi ihtiyacı.
- Bazı pratik kontrol listeleri ve araçlar.

Bir muhasebe firmasındaki ortağın yaşamına karşı kendi uygunluğunuzu göz önünde bulundurmaya sürdürün: kendinizi ve başkalarını yönlendirmedeki, motive etmedeki ve kendinize ve başkalarına tavsiyede bulunmadaki beceriniz; işinizin mesleki ve ticari başarısı için sorumluluk ve iş yükü üstlenmedeki kapasiteniz.

Bu, sıkı çalışma, odaklanma ve sadakat gerektiren eğlenceli bir yolculuktur.

2.7 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

Referanslar

International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA). *Handbook of the Code of Ethics for Professional Accountants*. (ed. March 2010). IFAC: New York, 2010.

Myers, Randy. "Start Your Own Practice. Shape your own destiny and provide value to clients." *Journal of Accountancy*, April 2006. <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Apr/StartYourOwnPractice.htm>

Young, Laurie. "All For One." *Accountancy Magazine* August (2008): 55-56.

İleri okuma

AICPA Journal of Accountancy Practice Management – Practice Administration articles – <http://www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cPracticeAdministration>

HKICPA. "Family matters: Putting down roots." *APLUS* March 2010. <http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1003/p20-26.pdf>

Rosen, Hillel. "A model of efficiency." *CA Magazine* May 2008. <http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/may/regulars/camagazine4981.aspx>

Rosenhek, Stephen. "Making it fit." *CA Magazine* August 2008. <http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/aug/regulars/camagazine4583.aspx>

Rosenhek, Stephen. "The groundwork comes first." *CA Magazine* October 2008.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/oct/regulars/camagazine4341.aspx>

(Italian)

Video: <http://www.economiaefinanza.org/categoria/modelli-organizzativi>

IFAC Kaynakları

IFAC yayınları <http://web.ifac.org/publications>

IFAC SMP Komitesi yayınları
<http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Bu modül ile ilgili diğer yararlı en güncel kaynakları bulmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources> adresindeki Küçük ve Ortak Ölçekli Uygulamalar için Uluslararası Merkez kısmının Kaynaklar kısmına ve özellikle http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php adresindeki “ilgili bağlantılar” kısmına bakın.

Bu modülle alakalı diğer yararlı kaynaklar için IFAC üye kuruluşlarının internet sitelerini ve diğer ilgili internet sitelerini araştırmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/> adresinde yer alan Küçük ve Ortak Ölçekli Uygulamalar için Uluslararası Merkez’in ana sayfasında bulunan IFACnet arama motorunu kullanın.

Modülle ilgili meseleleri tüm dünyadan muhasebecilerle tartışmak için, <http://web.ifac.org/forum/SMP/1> adresindeki IFAC SMP/SME Discussion Board (IFAC SMP/SME Tartışma Panelini) kısmını ziyaret edin.

Ekler

Ek 2.1 Potansiyel ortaklarınızın değerlendirilmesi için kontrol listesi

Eğer yeni bir ortaklık oluşturmayı planlıyorsanız, aşağıdakileri sormanız gereklidir:

- Ortağım veya ortaklarım kim olacak? Bu kişiler ortağım veya ortaklarım olması için gerekli niteliklere sahip mi? Eğer değilse, ne zaman hazır olacaklar? *Uyumlu muyuz?*
- Amaç ve hedeflerimizi tamamen tartıştık mı, böylelikle birbirlerimizin ihtiyaç ve beklentilerini anladık mı? *Uyumlu muyuz?*
- Kaçınılmaz anlaşmazlıklara hazırlık amacıyla veya bu meselelerin çözülmesi için bir yol belirlemek için, önemli fikir ayrılıklarını tanımladık mı ve bunlar üzerinde uzlaşmaya vardık mı? *Uyumlu muyuz?*
- Kârları eşit olarak mı yoksa kademeli olarak mı paylaşacağız?
- Tamamen sıfırdan başlayıp kendi müşteri tabanımızı mı oluşturacağız?
- Mevcut işverenimizden veya işverenlerimizden bizimle beraber bir müşteri tabanının gelmesini umuyor muyuz?
- Firmamızın çalışmasını ve nakit akışını başlatmak için bir ücret parseli satın alacak mıyız?
- Nerede faaliyet göstereceğiz?
- Uygun bir fiyata uygun ofisler bulabilir miyiz?
- İlk olarak hangi çalışanlara ihtiyacımız olacak?
- Ne gibi ruhsatlara ve izinlere ihtiyacımız olacak: mesleki nitelikler ve üyelikler, yerel konsey düzenlemeleri vb?
- Hangi fiziksel kaynaklara ve araç gereçlere ihtiyacımız var: Telefonlar, faks, elektronik posta, internet sitesi, telefon rehberinde yer alma, firmanın açılışı için ilk tanıtım, kırtasiye ve antetli kâğıtlar, ofis araç gereçleri, iş sermayesi?
- Mesleki sorumluluk sigortası düzenlenmelidir. İhtiyacınız olduğunuz

düşündüğünüzden daha fazlasını elde edin!

- Firma için her birimiz ne kadar sermaye vereceğiz? İlk aylarda geçim masraflarımızı ne karşılayacak? 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 birbirlerimizin ihtiyaç ve beklentilerini anladık mı? Uyumlu muyuz?
- Kaçınılmaz anlaşmazlıklara hazırlık amacıyla veya bu meselelerin çözülmesi için bir yol belirlemek için, önemli fikir ayrılıklarını tanımladık mı ve bunlar üzerinde uzlaşmaya vardık mı? Uyumlu muyuz?
- Kârları eşit olarak mı yoksa kademeli olarak mı paylaşacağız?
- Ortakların yaş profilleri nedir? Diğer ortakların emeklilik planları nelerdir? Bir ortak ayrılmaya karar verdiğinde, bu kişinin hissini satması için düzenlemeler nelerdir? Diğer bir ortağın potansiyel bir ayrılmasına ek olarak, kendi ilk satın alımım için gerekli fon tahsisinde bulunabilir miyim? Sorumluluklarımı yerine getirmem için ne gibi ihtiyatlara sahip olmam gerekli?
- Bir firmaya dâhil olmaya kalkışmadan önce hangi gerekli özen sürecini benimsemeliyim? Hangi güvencelere ihtiyacım var? Mevcut ortaklardan hangi korumaları veya "hangi destek mektuplarını" almaya ihtiyacım var?
- Firmanın mesleki sorumluluk sigortası politikalarını ve koşullarını ve firmanın sahip olabileceği dava geçmişini kontrol edin.
- Firmanın mevcut müşteri profili yeterince kaliteli mi?
- Yeni firmada her bir ortak hangi rolü alacak?

- Firmanın bir hissesi için ne fiyat isteniyor? Ne satın alıyorum? Firmadan ne gibi getiri bekleyebilirim? Rahat bir şekilde yaşayabilir miyim ve yine de satın alma anlaşmasına hizmet verebilir miyim?
- Buna gücüm veya gücümüz yeter mi?

Ek 2.2 Bir ortaklık anlaşması veya hissedar anlaşması kontrol listesinde yer alması gereken maddeler

Firmanın amacı

- Sunulacak hizmetlerin kapsamı;
- Hedef müşteri türleri;
- Firmanın coğrafik konumu ve
- Ofis sayısı

Mülkiyet ve kâr paylaşımı

- Ortaklığın ayrılması 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] \$'lık eşit paylaşıma bağlı olabilir.
- Tüm ortaklıklarda mülkiyet ve kâr paylaşımı ille de aynı değildir.

Bir karar alma politikası

- Kararlar her ortağın sahip olduğu özsermaye oranına göre mi, bir ortağa göre mi yoksa bir oylamaya göre mi olacak?
- Eğer bir ortak toplantıya katılmazsa, vekil oylamalara izin verilecek mi?
- Geçerli bir oy çokluğunu temsil etmesi için kaç tane ortağın mevcut bulunması gereklidir?
- Gerekli olduğunda, başkan 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?

Bir gelir politikası

- Bu politikanın örneğin kârların nakit bakiyesi müsaade eder etmez ödenip ödenmeyeceğine veya nakitlerin tutulması 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 firmanın gelirlere yaklaşım tarzını belirlemelidir.

Bir borç politikası

- Ortakların kredi hesaplarında faiz ödenecek mi? Bu politika, kullanılması muhtemel olan borç finansı türlerinin ana hatlarını belirleyebilir veya ortaklar tarafından izin verilen maksimum borç üzerine bir limit koyabilir (örneğin; "Toplam faizli borç herhangi bir ayın sonundaki ödenmemiş borçlu ücretlerinin değerini aşmamalıdır.")

İzin politikaları

- Ortakların payına düşen herhangi bir tür izin miktarı ve özellikle aşağıdakileri kapsayan izinlerin planlanabileceği veya alınabileceği yollar:
- Tatiller veya dinlenme izni;
 - Hasta izni;
 - Mesleki gelişim izni;
 - Mazeret izni;
 - Ücretsiz izin;
 - Eğer bazı ortaklar yıllık olarak diğer çoğu ortaktan daha fazla saat çalışırsa fazla mesai izni ve
 - Maaşlı izin veya uzun süre hizmet izni

Sigorta

- Örneğin ofis araç gereçleri ve mesleki sorumluluk gibi firmanın akdettiği normal sigortayı tahmin edin. Bu maddenin örneğin hastalık sigortası/aylık bağlama poliçeleri ve kilit çalışan veya yaşam sigortası türü poliçeleri ele alması gereklidir.
- Bunlar tüm ortaklar için otomatik olarak firma tarafından mı yapılacak veya kişiler kendi isteklerine göre mi yapacak?
- Maliyetler normal firma işleyiş maliyeti olarak mı üstlenilecek veya her ortağın kazancını çekmesi gibi mi yansıtılacak?

Motorlu araçlar politikası

- Firma ortakların araçlarına sahip olacak mı ve bunları kullanacak mı?
- Masraf ilgili kişinin nakit/gelir çekmesi gibi mi yansıtılacak? Veya tüm ortaklar firma dışında tamamen kendi düzenlemelerini mi yapmak zorundadırlar?
- Gerçeğe uygun, firma ile ilgili araç kullanımı için hangi oran ödenecek?

Bir performans politikası

- Bu politika tüm ortakların birbirleri hakkında sahip olmaları gereken makul beklentilerin üzerinde durmaktadır. Örneğin, çalışma saatlerinin, ücretlendirebilir saatlerin miktarı veya bir yılsonunda beklenen ücret bütçesi.
- Herhangi bir düşük performans gösterdiği düşünülen kişinin yönetim tarafından görüşülme şekli bununla ilgilidir.
- Firma süresinde gerçekleştirilebilen kabul edilebilir topluluk destek (kamu yararına yapılan iş) şekillerinin listelenmesi gereklidir. Örneğin, mesleki kuruluşlarda veya bölgesel kalkınma kuruluşlarında harcanan zaman normal çalışma saatleri sırasında kabul edilebilirdir fakat yerel golf kursunda müşterilerle ilişki kurmada harcanılan zaman kabul edilebilir olarak değerlendirilemez. Bu pek çok farklı rollerin gerçekleştirilmesi gereken büyük bir ortaklıkta başa çıkılması çok zor bir mesele haline gelebilir. Bu durumda, farklı rolleri ve ilgili performans beklentilerini belirlemek amacıyla her bir ortak için açık bir görev tanımlaması kullanılabilir.

Bir giriş veya çıkış politikası

- Yeni ortaklar nasıl alınacak?
- Bir ortak ortaklıktan ayrılmak isterse ne kadar süre önceden bildirmesi gerekli?
- Yeni ortak nasıl alınacak?
- Yeni ortağa sunulacak olan firmanın yüzdesini kim belirleyecek?
- Yeni ortaklar gelir gelmez tam kâr paylaşımından yararlanacak mı yoksa yıllar içinde adım adım ilerleme şeklinde mi olacak?
- Tüm firmanın değerine (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?
- Giriş ve çıkışlarda hangi ödeme koşulları sunulacak? Mevcut ortaklar satıcı finansmanı sağlayacaklar mı, eğer sağlayacaklarsa şartlar nasıl belirlenecek?
- Eğer bir ortak yetersiz performanstan dolayı ayrılmak zorunda kalırsa ne olacak? Normal formülden farklı bir taban kullanılacak mı? Eğer ayrılma bir sağlık sorunundan dolayı gerçekleşirse ne olacak?
- Eğer ayrılan ortak yeni bir firma kurmak için (müşterilerle beraber) ayrılırsa, yukarıda maddelerde nasıl bir değişiklik olacak? Değer biçme nasıl etkilenecek?
- Firma her ortağın yaşamı hakkında çapraz sigorta poliçelerine sahip olacak mı? Gelirler nasıl kullanılacak?
- Bir ortak firmadan ayrıldığı zaman hangi ticaret kısıtlamaları yerindedir ve uygulanabilirlerdir?

Sözleşmede yer almayan konuların ele alınması

- Zaman zaman, daha önceden üzerinde anlaşmaya varılmayan ve ortaklık sözleşmesinde kaydedilmeyen bazı durumlar ortaya çıkacaktır? Sözleşmenin bu konuları çözüme kavuşturması için normal bir yön belirlemesi gereklidir (örneğin; konuların gündeme getirilmesini, tartışılmasını, düşünülmesini ve son olarak da karara bağlanmasını sağlamak için belki de birkaç hafta görüşme yapmak; belirli bir çözümü kabul etmesi gereken ortakların oranına dair ilkeler). Anlaşmazlıkları veya ikilemlerin çözülmesi için bir metodoloji (muhtemelen karar sonuca bağlanmadan önce usuli adalet ve dengeli bir müzakere yapıldığından emin olmak için müzakerelerin bazı aşamalarında bağımsız bir yöneticiyi içeren).

Gerekli olan diğer konular

- Örneğin; ortağın aile üyelerinin işe alınması hakkında bir politika.

Ek 2.3 Ağ ittifakı kurma kontrol listesi

Ne tür bir yardım istiyorsunuz?

- Teknik: örneğin; güncel vergi değişikliklerinin detayları veya değişen muhasebe standartları.

- Yönlendirme: Örneğin; bir müşteri için belirli, uzmanlık gerektiren küçük bir danışmanlık yapabilen fakat sonunda müşteriyi kapmayan birisi.
- Yönetim: Örneğin; firmanızın düzenlenmesi ve idaresi hakkında ipuçları veya tavsiye.
- Alıcı grup: Örneğin; kırtasiye gibi ortak olarak kullanılan malzemelerdeki indirimler.
- Uzmanlık hizmeti: Örneğin; finansal planlama araştırma hizmeti veya tam lisanslı destek sağlanması.

Bu faydalar firmanıza bir yılda ne kadar değer kazandırır?

- Doğrudan masraf tasarruflarında:
- Zaman tasarruflarında:
- Rahat, eminlik ve güven bakımından ve
- Çalışma süresinde:

Paket için ne gibi bir ücret istenecek?

- 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?
- Bu markanın bir parçası olarak görülmekte hazır bir fayda var mı? Bu sizin pazarlamanıza yardımcı olacak mı? Müşterileriniz hangi markaları biliyor? Hangi marka en değerlisi? Veya en değersiz?
- Grupta yer almanız aşağıdakilerin herhangi birisi için siz engelliyor mu veya kısıtlıyor mu?
 - Belirli bir işi yapmak;
 - Belirli müşterileri kabul etmek veya
 - Hizmetlerinizin veya firmanızın tanıtılması
- Aşağıdakiler hakkındaki memnuniyet dereceleri için mevcut üyeleriniz ile konuşabiliyor musunuz?

- Hizmet;
- Paranın karşılığı ve
- Hizmetleri oluşturan veya veren kişiler.

Ek 2.4: Vaka Analizleri

Vaka Analizi 2.1

Bu vaka analizi Modül 2 ("Uygulama (Büro) modelleri ve ağlar") ile ilgilidir.

Yeni firmalarının yasal yapıları hakkındaki tartışmalarında, Indira ve William ileride yani ortak almalarının mümkün olduğunu belirlemiş; bu nedenden dolayı, yeni ortak alımını nispeten kolay ve uygun maliyetli hale getiren bir yapı seçmişlerdir.

Ücret veya başka bir firma satın almadıkları için, ilk aşamada nitelikli muhasebe çalışanlarına ihtiyaçları yoktur. William ve Indira her ikisi de firmayı tanıtmak ve aynı zamanda ürettikleri işleri gerçekleştirmek için yeterli zaman sahiptir. Ticaretin ilk yılının sonuna kadar, bu durumun dengelenmesi için daha zor hale gelmesi mümkündür, fakat o zamana kadar kontrol edilebilir bir hale gelecektir. Çıkarım ilk yıl için herhangi bir profesyonel çalışana değil de bazı yönetimsel yardıma ihtiyaç duyacakları yönündedir.

Planlamalarında, William ve Indira firmanın büyümesini istedikleri şekil için şu anda temel esasları belirlemeyi istemektedirler. Bunu yaparak, müşterilerine ve potansiyel çalışanlarına açıklayabilecekleri uzun vadeli uygun bir kültür belirlemişlerdir, daha sonra bu değeri anlayan ve kabul eden kişileri işe alabileceklerdir.

William ve Indira çalışanlarla ilgili başlıca politikalarını aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- Firmamız tüm kişilerimizi başarımızın bir parçası olarak görmektedir. Müşterilerimizin hizmetlerimizden elde edeceği tüm faydalara hep beraber katkıda bulunacağız. Çalışanlarımızı firmamızın tam kapasite işleyişine dâhil edeceğiz ve planlarımıza, ilerlememize ve finansal performansımıza göre düzenli güncellemeler yapacağız. (William ve Indira bu beyan hakkındaki kişisel görüşleri üzerinde anlaşmaya varmak için biraz zaman harcamışlardır. William firmanın finansal sonuçlarının tamamının tüm çalışanlara açıklanmasını istemekte fakat Indira bunun için biraz daha az isteklidir. İkisi de bu farklılığı yaklaşım olarak tartıştılar ve sonunda bazı kesin sonuçları rakamlarla ve diğer sonuçları ise belirli rakamlar yerine eğitim çizgileri olarak açıklayan ikisinin ortasında bir yaklaşımı benimsediler.
- Çalışanlarımıza saygı duyuyoruz. İşyerimiz herhangi bir şekilde gerçekleştirilecek taciz ve ayrımdan uzaktır ve işyerimizin güvenli ve tehlikesiz olmasını sağlamak için daima dikkatli olacağız.

- Ekibimizden dürüst, etiksel ve profesyonel bir şekilde davranmalarını bekliyoruz. Bir çalışan belirli bir durum hakkında endişeye sahip olduğunda, bu durum derhal firmamızın ortaklarından birisi ile görüşülecektir. Tüm personelden bilgiler hakkındaki gizliliğin korunmasına ve 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 yapacağız. Her çalışanın kendine özgü gereksinimlerine uyum sağlaması için çalışma koşullarının değiştirilmesine açığız. Bu şekilde, aile yükümlülüklerine, kariyer gelişimine ve günlük iş yüklerine karşı eşit ve dengeli bir şekilde yanıt verebiliriz.
- Becerilerin geliştirilmesine değer veriyoruz. Buna hizmet içi eğitim faaliyetleri ve harici kurslar ile katkıda bulunuyoruz. Alınan eğitimin firmamız üzerinde etkisini yansıtacak şekilde, kısa vadeli kurslara ve kişisel niteliklere yapılacak yatırımın bir kısmını veya tamamını desteklemeye hazırız.
- Mükâfatlandırma politikalarımız kişilerin sahip oldukları rollerle alakalı teşvik planlarını içermektedir.

Indira ve William bu bildirin firmanın çalışmak için istenilen bir yer olarak görülmesini ve bu nedenle de kendilerine olası en iyi adayları seçme imkânı sağlayacağını düşünmektedir. Bu bildiriye firmalarında çalışmak için başvuran tüm adaylara göndermeyi istemektedirler.

Vaka Analizi 2.2

Bu vaka analizi Modül 1 ve Modül 2 ile ilgilidir ve öz değerlendirme, ortaklık sözleşmeleri ve yeni ortaklar için fon düzenlemeleri üzerinde durmaktadır.

Firma işe başladığında, Indira firmaya fon sağlanmasının düşünüldüğü konusunu kabul etmiştir ve ilk aşamada firmada daha fazla çekilmemiş gelir bırakılmasına razı olmuştur. Bu yaklaşım, her iki ortağın da makul olan kısa bir süre içerisinde firmada eşit yatırıma sahip olmalarını sağlayacaktır.

Kişisel ve mesleki durumlarını önceden incelemelerinin sonucu olarak, ortaklar hizmet planlarının belirlenmesinde ve firmaya fon sağlama etmenlerine de cevap vermede uzun yol almışlardır. Ortaklık anlaşmalarının başlangıç noktası olarak bu anlaşmaları belgelemişlerdir.

Birkaç yıl sonra, firma önemli ölçüde büyümüştür. Firma her yeni bir ortak alındığında, William ve Indira müstakbel ortağı kendilerinin yapmış oldukları aynı öz değerlendirme uygulamasından geçirmişlerdir. Bunu yaparak, mevcut ortaklar ortakların en önemli tutumları yeterince paylaşımlarını sağlamayı ummuşlardır ve bu firmada uyumlu bir ortak tabanı oluşturmuştur.

Yeni ilk birkaç ortak için, aynı kontrol listesini (Modül 1'deki Ek 1.1) kullanmışlar ve müstakbel 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, firma mevcut ortak ile birlikte müstakbel ortak ile görüşmesi için bağımsız bir danışman kullanmaya karar vermiştir.

Firma gittikçe daha büyük bir hale geldiği için, yeni bir ortağın dâhil edilmesi için finansal düzenlemeler hakkında daha az esneklik görülmüştür. Kademeli özsermaye düzeylerinin sağlanması veya öz sermayeyi eşitlemek için daha az kâr çekimi yerine, mevcut ortaklar yeni gelen ortağa uygun koşullarda satıcı finansmanı sağlanması üzerinde anlaşmışlardır.

Vaka Analizi 2.3

Bu vaka analizi Modül 2'deki Bölüm 2.2 ("Sizin için hangi uygulama modeli uygun?") ile alakalıdır.

William ve Indira sorumlulukların paylaşılması ve karar alma için aşağıdaki yaklaşımlar üzerinde karar kılmışlardır:

William firmanın vergi danışmanlığı ile ilgili mesleki durumlar için ana sorumluluğu üstlenecektir; Indira ise zamanının %60'ını denetim üzerine odaklayacak ve kalan kısım ile de küçük bir müşteri grubu için genel muhasebe amacıyla harcayacaktır. Her ikisi de bazı yönetim danışmanlığı işlerini üstelenmeye hazır olacaktır ve her bir iş müşterinin kimin müşterisi olduğuna bakılmadan işin yapısına göre ikisinden birisine verilecektir.

Indira idare ve kalite kontrol konularında yer alma rolünü kabul etmiştir; William zamanının bir kısmını bir takım mevcut ve müstakbel müşterilerin arasında firmanın hizmetlerinin tanıtılması için harcayacaktır.

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. William ve Indira bunun firmanın ilk zamanlarında elverişli ve işbirlikçi bir düzenleme olacağını beklemektedirler; fakat eğer 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 olmaması gereklidir. Tamamen fikir birliği yapmışlardır, fakat bir karar alındığında her ikisi tarafından kesinlikle benimsenecek ve sahiplenilecektir.

Bu sorumluluklar ortaklık anlaşmasına dâhil edilmiştir.

Vaka Analizi 2.4

Bu örnek Modül 2'deki Bölüm 2.3.5 ile ilgilidir.

William ve Indira, her ikisi de diğerinin firmaya gösterdiği bağlılığa ve çalışmaya karşı saygı göstermektedir. İkisi de ilk aşamada karların eşit olarak paylaşılmasını anlamlı bulmaktadır, fakat firmaya karşı gözle görülebilir bir katkı için daha geniş bir ortak grubunu ödüllendirecek uzun vadeli bir düzenleme oluşturmayı da istemektedirler. Kısacası, bugün ileride daha büyük bir ortak grubuna uygun olacağına inandıkları bir yaklaşımla başlamayı istemektedirler. Firmanın ömrünün başlangıcında, 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 William'a ödenecek olan faiz (firmaya yaptığı daha fazla sermaye katısı üzerinden) firmanın maliyeti olarak değerlendirilecektir ve kâr kararlaştırılmadan önce ödenecektir.
- Mevcut kârın ilk %80'i William ve Indira 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 rolleri eşit bir şekilde ücretlendirilen saatler ile ödüllendirilecektir.
- Kârın kalan %10'luk kısmı ise her ortağın kişisel olarak ürettiği ücretlerin dolar 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 firmadaki nakit varlığına bağlı olarak üç ayda bir ödenecektir.

Bu anlaşma firmanın varlığının ilk iki yılı için deneme amaçlı olarak devam edecektir, daha sonra yeniden gözden geçirilecektir. Bu ortaklık anlaşmasına yazılmıştır.

Not: Bu yaklaşım sadece yeni alınan bir firmada kâr paylaşımına nasıl yaklaşılabileceğine dair birçok yoldan birisini görmenizi sağlamak için verilmiştir. Bunun kâr paylaşım anlaşmalarında en iyi uygulama olarak yorumlanmaması gereklidir. Her firmanın ortaklarının, kendi firmalarının özel koşullarına uyum sağlamaları için kâr paylaşımı ve nakit çekme politikalarını yeniden şekillendirmeleri gerekmektedir.

Birkaç yıl sonra, William ve Indira çok daha büyük bir ortaklığın parçası haline gelmiştir. Kâr paylaşımına ilk yaklaşımları uzun bir süre iyi işlemiştir. Firma şu anda herhangi bir mesleğe dair ücret kazanmayan tam zamanlı bir yönetici ortağa sahiptir. Aynı zamanda, firmayı günlük tabanda işleten bir genel müdür bulunmaktadır. Sonuç olarak, çoğu ortak zamanlarının 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 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 firmanın büyümüş haline ve kârlılığına 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. Kazanılan yeni müşterilerden dolayı daha hızlı büyüyen toplam kazanç havuzundan yararlandıkları için bu ortaklar bunu kabul etmektedir. Kendisine az ödeme yapıldığını düşünen ortak hâlâ firmadan ayrılmakla daha fazla kazanacağını düşünmektedir. Fakat yeni müşteriler tarafından istenilen işleri yapacak, hazırda bulunan tecrübeli büyük bir muhasebeci grubuna sahip olmanın sağladığı faydayı da görmektedir.

Indira ve William bu sonuçtan memnundur: Her ikisi de, tüm ortakların 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.

Vaka Analizi 2.5

Bu vaka analizi Modül 2'deki Bölüm 2.4.2 ("Yönlendirme Ağı") ile alakalıdır.

William ve Indira ilk aşamada ilk iki yıl için hizmet vermelerini geleneksel muhasebe ve raporlama hizmetleri, vergi danışmanlığı ve bildirim ve bunlara ek olarak da küçük ve orta ölçekli müşterilerin denetimi ile sınırlandırmaya karar vermişlerdir. Bunlar aynı zamanda şirket içi finansal denetmen desteği gibi yönetim danışmanlığı hizmetleri de vereceklerdir. Bu hizmet paketi kilit müşteriler ile düzenli ve yakın ilişkileri sürdürmelerini ve bunun karşılığında da bu büyük çaplı müşteriler tarafından istenen ek hizmetleri belirlemelerini sağlamaktadır.

William ve Indira denetim bağımsızlıklarını incelemiş ve yerel devlet kuruluşlarında ve kâr amaçlı olmayan firmalarda uzmanlık gerektiren denetim nişi geliştirmeye karar vermiştir. Bu kuruluşlar genel olarak sadece bir güvence incelemesi istediklerinden dolayı, bunun yapılması geri çevirmek zorunda kalacakları diğer muhasebe işlerinin miktarını en aza indirmektedir. Bu yaklaşımın kendi denetim firmalarının hacmini kısıtlayabileceğinin ve muhtemelen de uzak firmaların denetimi için görevlendirildiklerinde daha fazla seyahat etmelerini gerektireceğinin oldukça farkındadırlar.

Firmanın üstlenmeyi seçmediği denetim çalışması, servet yönetimi, acz hali ve yeniden yapılanma ve finans brokerliği gibi ek hizmetlerin uzman sağlayıcıları ile kuvvetli bağlantılar kurarak diğer çalışmalarını yürütmeye karar vermişlerdir.

Yönlendirilen her iş için, William ve Indira onaylanan sağlayıcıların bir listesini çıkarmışlardır, böylelikle müşterilere en yüksek kaliteli firmalar arasından bir seçim yapmalarını teklif edebilirler. Bununla ilgili olarak, William ve Indira personel değişikliklerini incelemek ve her müşterinin durumu hakkında iyi bir iş bilgisine sahip olmak için diğer firmalarla en az olarak altı ayda bir görüşme yapmaktadır. Müşterilerin kendi işleri ile ilgili gizli bilgileri tartışmak için her iki firmaya da yetki vermelerini sağlayacaklarıdır. William ve Indira, ağ üye firmaları arasındaki böylesi güçlü bağlantıların diğer firmaların muhasebe müşterilerini kendi firmalarına yönlendirmelerine teşvikte bulunacağını ummaktadırlar, fakat bu yönlendirme düzenlemesinin sürekliliği için kilit bir gereksinim değildir.

Ağ üyeleri arasında yapılan her bir inceleme toplantısının ardından, uygun notların alınması ve bu notların her müşterinin dosyasına yerleştirilmesi gereklidir.

Birkaç yıl sonra, şirketin hacizden kurtulmasını, acz halini ve yeniden yapılanmayı içeren yeni bir hizmet eklemeye karar vermiştir. Ortaklar bu iş için gerekli becerilerin verdikleri kapsamlı iş danışmanlığı hizmetlerinden ve sundukları şirket içi finansal denetim hizmetinden doğal olarak geldiğine inanmaktadır.

Bir ortak gerekli belgeleri ve ruhsatları alması için seçilir. Bunun bir yıl (ortağın ücret hedefinin ikiye bölündüğü ve bazı müşterilerin firma içerisindeki diğer muhasebecilere paylaştırıldığı süre olan) sürmesi beklenmektedir.

Ortaklık bir bütün olarak yeni hizmet için bir iş planı geliştirmiştir. 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 ödeneceği beklenmektedir. Firma zaten kilit yönlendiricilere, özellikle yerel bankalara, planlarından haberdar etmiştir.

Kurum içerisinde bu yeni hizmetin başlatılması, firmanın bu tür bir işin önceki yönlendirme ortağına yönlendirme yapmasını durdurmasını gerektirmektedir. İki firma birlikte iyi çalışmıştır, bu yüzden bir birleri ile mesleki olarak iyi anlaşmaktadırlar.

Vaka Analizi 2.6

Bu vaka analizi Modül 2'deki Bölüm 2.5 ("Gelişen firma ve düzenli inceleme ihtiyacı") ile ilgilidir.

Firma boyut ve karmaşıklık yönünden büyüme kaydettikçe, William ve Indira'nın genellikle mesleki hizmetleri vermek için düzenledikleri yöntemi değiştirmeleri gerekmektedir. Profesyonel personelin firmadaki tüm personelin %80'ini teşkil etmeleri mümkün olduğundan, profesyonel ekiplerin yeniden organize edilmesi bunların desteklenmesi için kesinlikle farklı bir kurumsal yapıya neden olacaktır.

Indira ve William düzenli olarak firmalarının yapılandırılma şeklini incelemektedir. Zamanla, bu yapı değişmiştir.

Firma başladığında, yapı iki ekipten oluşuyordu: Birisi William'ın başkanlığını yaptığı genel muhasebe ve danışmanlık hizmetlerini sağlayan; diğer ise Indira tarafından yönetilen denetim hizmetleri üzerine odaklanan. Bu basit düzenleme ilk aşamada nispeten az olan müşteri tabanı için uygundu.

Gerektiğinde her ekibe yeni çalışanlar eklendi: Indira'nın ekibine denetim çalışanları ve William'ın ekibine ise diğer tüm muhasebe personeli eklenmiştir. Indira personelin denetim haricinde bir iş yapmasını gerekli gördüğünde, bunu William aracılığıyla düzenlemiştir.

Birkaç yıl sonra, Indira ve William her biri muhasebe ve vergi çalışmaları için daha fazla müşteriler edinmiştir, aynı zamanda Indira yeni denetim müşterileri elde etmiştir. Çalışanların sayısı arttıkça, Indira'nın William'ın ekibi ile çalışanlara erişim sağlaması çok daha zor hale gelmiştir; isteklerin sayısı o kadar artmıştır ki bu durum William'ın üretken olduğu saat miktarını önemli derecede düşürmüştür. Her iki ortak da her yöneticinin gözetimini yaptığı işleri idare etmeleri için yeterli sayıda çalışan ekibine sahip olmaları konusunda anlaşmaya varmışlardır. Aynı zamanda, her ikisi de bir ekipteki aşırı iş yükünü diğer ekibin personeli ile paylaşarak kontrol etmek için anlaşmaya varmışlardır.

Birkaç yıl daha geçtikten sonra, William ve Indira yeni bir ortak almıştır. Bu bazı müşterilerin (özellikle Indira'dan yeni ortağa) devredilmesini gerektirmiştir, böylelikle William ve yeni ortak genel vergi ve danışmanlık çalışmaları ile ilgilenirken Indira denetim ekibinin yönetilmesi üzerine odaklanabilmiştir. Her ekipteki personel yeniden düzene konulmuştur, böylelikle her ekip kendi ortaklarının beklenen iş yükünü yönetmesi için yeterli çalışana sahip olmuştur.

Firma finansal bir planlama (servet yönetimi) hizmeti eklediğinde, bu yapının ve personelin yeniden gözden geçirilmesini gerektirmiştir. Hizmet çok rağbet görmüş ve kâr getirmiştir ve çalışanlarda hızlı bir artışa tanıklık etmiştir. Finansal planlama ekibi bağımsız bir ekip olarak oluşturulmuştur ve bu ekip ne aşırı iş yükünden dolayı diğer ekiplere yardım edebilir ve ne de kendi iş yükleri çok arttığında muhasebe veya denetim ekiplerinin personelinini kullanabilir.

Ortaklar yaklaşık her iki yılda bir kuruluşu incelemelerinin gerektiğini fark etmişlerdir. Kimi zaman önemli bir yeniden düzenleme gerekli olmuştur kimi zaman da sadece küçük ince bir ayarlama gerekmiştir.

Modül 3:

Firmanızın oluşturulması ve büyütülmesi

İçindekiler

3.1 Giriş

3.2 Firmanız İçin İş Planı Geliştirme

3.2.1 Basit bir iş planı taslağı

3.2.2 SWOT Analizi

3.2.3 Organizasyon Şeması

3.3 Büyüme Gereksinimlerinin Değerlendirilmesi ve Büyüme Stratejisinin Geliştirilmesi

3.3.1 Büyümenin faydaları ve sürdürülebilirlik

Tablo 3.1 Ücret Artışı Seviyeleri

3.3.2 Firma büyümeli mi? Öyleyse ne kadar?

3.3.3 İç Büyüme Stratejileri

Hangi müşterilerin hangi hizmetleri kullandığının belirlenmesi

3.3.4 Harici Büyüme Stratejileri

3.4 Artan düzenlemeler ve rekabetle başa çıkma stratejileri

3.4.1 Artan Düzenlemeler

3.4.2 Artan rekabet

3.5 Firmanız için bir kültür yaratma

3.5.1 Üretken bir kültür oluşturma

3.6 Hedef müşterilerin ve yeni hizmet fırsatlarının belirlenmesi

Tablo 3.3 Potansiyel müşterilerin değerlendirilmesi

3.7 Marka, pazarlama ve promosyonun geliştirilmesi

3.7.1 Marka oluşturmak

Tablo 3.4 Markalaşma Kontrol listesi

3.7.2 Pazarlama ve promosyon

3.8 Planlarınızın yürürlüğe konması

3.8.1 Uygulamanın önemi

3.8.2 Planınızı nasıl uygularsınız

Tablo 3.5 Pazarlama planının uygulanması

3.9 Finansal yönetim

3.9.1 Kapasite bütçesi

Tablo 3.6 Hedef fatura hesap cetveli

3.9.2 Finansal Bütçe

Tablo 3.7 Finansal bütçe için bir örnek format

Tablo 3.6 Nakit akışı tahmini için örnek bir format

3.9.3 Nakit akışı tahmini

3.10 Sonuç

3.11 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

Ekler

Ek 3.1:

Ek 3.2:

Ek 3.3 Özet Gelir Gider Tablosu Bütçesi

Ek 3.4 Bilanço Bütçesi

Ek 3.5 Brüt Hâsılat Analizi Tablosu

3.1 Giriş

Bu modül, 1. ve 2. modülde değinilen bazı temaları hatırlatarak firmanızı planlamaya ve geliştirmeye yoğunlaşacaktır. Büyüme stratejisinin geliştirilmesi, artan düzenlemeler ve rekabetle başa çıkma, pazarlama ve firmanızın “kültürünün” nasıl geliştirileceği gibi konularda daha ayrıntılı bilgi vermektedir. Bu modül, finansal yönetimin yönlerini de inceleyerek sona ermektedir.

3.2 Firmanız İçin İş Planı Geliştirme

İş planına sahip olmanın önemi 1. modülde anlatılmıştı. Bu bölüm temel noktaları kapsamaktadır.

İş planının arkasındaki felsefe basittir. Temelde, üç önemli unsur vardır:

- a. Firma şimdi nerde?
- b. Nereye Gidiyor?
- c. Buraya nasıl ulaşacak?

En önemlisi (b)'dir. Bu sorunun cevabı firmanın temel hedeflerini belirler. Bunun önemi üzerinde çok durulamaz. Nereye gittiğinizi bilmedikçe, doğru yolda olup olmadığınızı bilmezsiniz. İş planlama süreciyle ilgili yapmanız gereken tek şey varsa, bu firmanızın nereye gittiğini ve oraya ulaştığında nasıl görüneceğini belirlemek ve tanımlamaktır.

Daha sonra (c)'yi cevaplamaya hazırlanın çünkü bu da hedeflerinize ulaşmak için kullanacağınız stratejileri belirler.

İş planınız bu üç soruya cevap vermelidir. Cevap vermiyorsa, gerçek bir plan değildir ve muhtemeldir ki etkili olmayacaktır.

3.2.1 Basit bir iş planı taslağı

İş planınız, firmanızı ve hizmetlerinizi güçlendirmeyi ve büyütmeyi hedefleyen başarı göstergelerini ve temel stratejileri belirler.

- **İdari Özet:** Bunu en son yazın. Önemli şeyleri vurgulayan bir veya iki sayfadır.
- **Şirketin Tarifi:** Bu, yasal kuruluşu, şirketin tarihini, başlangıç planlarını ve “firmanın şu an nerde” olduğuyla ilgili bir özeti içerir.
- **Temel Hedefler:** İşinizin temel hedeflerini açıklayın: “firma nereye gidiyor” sorusunun net bir biçimde ifade edilmesi.

- **Hizmet Tarifi:** Ne hizmetler sunduğunuzu açıklayın. Müşteri çıkarlarına ve ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağınıza odaklanın.
- **Pazar Analizi:** Pazarı, müşteri ihtiyaçlarını, nerede olduklarını ve onlara nasıl ulaşılacağını bilmeniz gerekir.
- **Strateji ve Uygulama:** Açık olun. Tarih ve bütçelerle beraber idari yükümlülükleri dâhil edin. Sonuçları takip edebildiğinizden emin olun.
- **Yönetim Ekibi:** Teşkilatı ve önemli yönetim ekibi üyelerini açıklayın. Temel çalışma alanlarını içeren bir organizasyon şemasını dâhil edin.
- **Finansal Analiz:** En azından öngörülen kar zarar ve nakit akışı tablolarınızı dâhil ettiğinizden emin olun.

3.2.2 SWOT Analizi

İş planınızı yapmaya başladığınızda kullanacağınız en etkili yöntemlerden biri SWOT analizidir. SWOT, “güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler”in kısaltmasıdır. Firmanıza uygulandığında bu kelimeler düşünceleri ve tartışmayı harekete geçirir. Analiz genellikle firmanızın amaçlarına ulaşması için gerekli olan stratejileri ve eylemleri vurgular.

Firmaların düzenli olarak önlerindeki fırsatları dikkate almaları ve bunları kullanacak stratejiler geliştirmeleri gerekir. Ayrıca, tehditlerin de düzenli olarak belirlenip bunların etkisini en aza indirecek yerinde stratejiler uygulamak veya işi bunların etkilerinin dışına konumlandırmak gerekir.

Güçlü Yönler

Bu özelliklerin farkında olup bunları geliştirmeye fırsat tanıdığı için güçlü yönlerin iyi anlaşılması hayati önem taşır. Güçlü yönler genellikle bir işyeri olarak firmanın pozitif yönlerini ve yapmakta iyi olduğu şeyleri vurgular. Aynı şekilde kalmalarını sağlamak için firmanızın güçlü yönlerini sürekli takip edin.

Zayıf Yönler (veya geliştirilecek alanlar)

Bunlar, iyi performans göstermediğiniz ve çalışmaya ihtiyaç duyduğunuz alanlardır. Hiç bir şey yapılmadığında, bu zayıf yönler büyük sorunlara dönüşebilir. Bu konuları belirleyip anlamak ve tersine çevirip geliştirmek için yerinde planlar uygulamak önemlidir. Ekibinizle açık bir tartışma yapmak bu alanları belirlemek için faydalı olacaktır; zayıf yönleri geliştirmek ve üstesinden gelmek için çeşitli yollar önereceklerdir.

Fırsatlar

İşler burada heyecanlı hale geliyor! Fırsatlar, önünüzde faydalanılmadan duran büyük potansiyeli temsil eder. Fırsatlar, “olabilir”i temsil eder. İleriye gidebilmek için fırsatların ne olduğunu anlamamız, daha sonra bunlardan faydalanmak için en uygun stratejileri ve önlemleri belirlemeniz gerekir.

Fırsatlar kendileriyle beraber bir enerji kaynağı getirirler. Ayrıca, firma yeni alanlara yönelmiş coşku ve heyecan da yaratırlar.

Tehditler

Firmanızın karşı karşıya olduğu tehditleri anlamak kritik derecede önemlidir. Bunlar firmanızı yok edebilir. Bu tehditlerin tamamıyla üstesinden gelmek mümkün olmayabilir ama alternatif stratejiler ve yerinde acil durum planları belirlenebilir.

3.2.3 Organizasyon Şeması

Organizasyon şeması, firmanın etkili biçimde işlemesi için yapısını ve çerçevesini sağlar. Firmanın çalışacağı önemli alanları belirler ve düzgün uygulandığında sorumlulukların net biçimde dağılmasını sağlar. Bu sayede firma izlenebilir hale gelir ve bunun firmanın hedeflerine ulaşmasında çok büyük etkisi vardır.

Organizasyon Şemasının Önemli İşlevsel Alanları

Organizasyon şemasının önemli işlevsel alanları daha küçük unsurlara bölünebilir, bu da her seviyeye sorumlulukların paylaştırılmasını ve belirli stratejilerin belirlenmesini sağlar. Bu alanlar şöyledir:

- Pazarlama;
- İşlemler / Yönetim;
- Finans;
- İnsan Kaynakları;
- Teknoloji ve
- Gelecek Planlaması.

Pazarlama

- Dışsal
- Reklam ve Sponsorluk

- Ağ oluşturma ve faaliyetler
- Web sitesi ve yönlendirmeler
- Teminat Pazarlama
- İçsel
- Mevcut müşterilerce kullanılan hizmetlerin arttırılması
- Mevcut müşterilere yeni hizmetlerin sunulması
- Masraf yansıtma miktarlarının artması

İşlemler

- Uyum
- Denetim
- Vergilendirme
- Mali rapor
- Emeklilik planlama
- Varlık oluşturma / finansal planlama
- Üzerinde uzmanlaşılan hizmetler
- İş değerlendirmeleri
- Gerekli özen
- Yönetim raporu
- İş danışmanlığı
- Haleflik planlaması
- Ofis yönetimi

Finans

- Aylık finansal bildirimler
- Bütçe ve nakit akışı tahmini
- Tam zamanlı gelir
- Kapasite hesaplanması
- Uyum gereklilikleri

- Alacak hesapları
- Borç hesapları
- Bordro
- Banka imkânları ve fon anlaşmaları
- Sigorta gereksinimleri
- Tesisler ve kaynaklar

İnsan Kaynakları

- Yeterlilik ve eğitim
- Kültür
- Personel alım şartları, şu andaki ve gelecekteki
- Mesleki sağlık ve güvenlik
- Ayrımcılıkla mücadele
- Cinsel taciz ve işyerinde zorbalık
- Güvenlik ve acil durum prosedürleri

Teknoloji

- Firmanın teknoloji stratejisi
- Şu andaki ve gelecekteki teknoloji gereksinimleri

Gelecek Planlaması

- İş planı
- Pazarlama planı
- İşlemler planı
- SWOT Analizi

Bunlar organizasyon şemasının temel alanlarıdır. Firmanızın büyüklüğü bunların kaç tanesinin ele alınacağını ve bunlara ne kaynaklar ayrılacağını belirler. Daha büyük firmalar tüm alanları kullanacakken daha küçük firmalar kendi durumlarında en önemli gördükleri alanlarla ilgileneceklerdir.

Firmanın önemli alanları belirlendikten sonra, roller ve sorumluluklar paylaşılabilir. Bu yapıldıktan sonra, sorumlular hedeflerin elde edilmesiyle

yükümlü olacaklar ve sorumluluk aldıkları alanlarda yerinde sistem ve prosedürler koyabileceklerdir.

Organizasyon şeması, firmadaki en önemli yapılardan biridir. Açık bir raporlama çizgisine ve net hedeflere sahip tam işleyen bir organizasyon şeması, firmanızın büyümesine ve iş planı hedeflerine ulaşmasına yardım edecektir. Ek 3.2'deki Vaka Analizi 3.1 firmanın organizasyon şemasını nasıl geliştirebileceğini göstermektedir.

3.3 Büyüme Gereksinimlerinin Değerlendirilmesi ve Büyüme Stratejisinin Geliştirilmesi

Büyüme gereksinimlerinizi değerlendirmek için, iş planını incelemeniz ve firmanızın hedeflerine yansıtma yapmanız gerekir. Plan, firma için büyüme hedeflerinin ne olduğunu açıklamalı ve ücret ve kar hedeflerini tanımlamalıdır.

Sadece büyümek için büyümeye değil, kazançlı büyümeye odaklanılması gerektiği belirtilmelidir. Birçok firma büyüme hedeflerine ulaşmak için yeni ücretleri kovalama tuzağına düşmektedir, oysaki yeni ücretler o kadar karlı değildir! Bu, aslında firmaya ve firmanın finansal sürdürülebilirliğine zarar verecektir. Küçük ve orta büyüklükteki firmalar için kazançsız ücret artışlarını teşvik eden herhangi bir savı desteklemek zordur.

“Zararına satış” stratejisinin uygun olacağı belirli durumlar olabilir ama bunun tüm pazarlama ve fiyatlandırma stratejisiyle uyumlu olması gerekir. Bu konuya 3.7 bölümünde daha ayrıntılı değinilmiştir.

3.3.1 Büyümenin faydaları ve sürdürülebilirlik

Bir firma olarak büyümeyi hedefleyeceğiniz bazı nedenler vardır, örneğin:

- Müşterilerin ilgisini çekme ve hizmet sunma kabiliyetini geliştirmek;
- Doğal yıpranma ve işten çekilme nedeniyle kaybedilen müşterilerin yerine yenilerinin bulunması;
- Firma daha fazla çeşitli iş sunduğu için personeli tutmak;
- Kira ve teknoloji gibi sabit giderlerdeki yatırımların geri dönüşünü en üst düzeye çıkarmak;
- Daha çeşitli işyerleri sunmak ve
- Kritik kitleye ulaşmak, sabit giderleri ve kar hedeflerini karşılamak

Büyüme, ücret esasınızda doğal bir yenilenme seviyesi sağlar ve üzerinde kontrole sahip olmadığınız olayları düzeltir. Kaynak yönetiminde ve firmanın karlılığına etki eden kapasite hususlarının yönetiminde size yardım eder.

Ücret artışı şu alanlar dâhil bazı yönlerden olabilir:

- Yeni müşterilerin kazanılması;
- Mevcut müşterilerce hizmetlerinizin daha fazla kullanılması;
- Yeni hizmetlerin sunulması ve
- Ücret oranlarındaki artış.

Tablo 3.1 Ücret Artışı Seviyeleri

Yıllık Artış Oranları	Ücret Etki
%5'e kadar	Enflasyonu idare eder ve az seviyede doğal büyüme sağlar.
%5 ile %10 arası	İstikrarlı, anlamlı bir büyüme seviyesi
%10 ile %15 arası	Kaynak baskılarına neden olabilir. Firmanızın çok organize olması gerekir. Bu büyüme oranı ayrıca likidite baskılarına da neden olabilir.
%15 üstü	Yüksek seviyede bir büyüme çok sayıda soruna ve baskıya neden olabilir. Uzun vadede sürdürülebilir olmayabilir.

Tablo 3.1 olası etkiler için bir kılavuz ve gösterge olarak kabul edilmelidir. Yapılan gözlemler, firmaların sürdürülebilir büyüme oranı elde etmek istediği uzun vadede durumlar için geçerlidir. Büyüme oranları yerel çevrenizdeki mevcut ekonomik durum içerisinde ele alınmalıdır ve ekonomik bölgelere ve gelişmekte olan ekonomilere göre değişiklik gösterecektir.

En önemli mesaj: Ne kadar yüksek sürdürülebilir büyüme istiyorsanız, kaynaklar, likidite ve firma yönetimindeki baskılar o derecede yüksek olacaktır. Buradaki sır firmanız için hem idare edilebilir hem de sürdürülebilir büyüme oranları için çalışmaktır.

3.3.2 Firma büyümeli mi? Öyleyse ne kadar?

Şimdiye kadar ki konumuz büyümenin iş planı için önemi idi. Bununla birlikte, firmanız şu uygulama faktörlerini dikkate almalıdır:

- Mevcut işyerinin fiziksel sıkıntıları, boş alan, personel park yeri gibi.
- Teknoloji, ofis ihtiyaçları vb gibi altyapı gereksinimleri.

- Pazarlama, reklam ve promosyon faaliyetlerine fon sağlamak için bütçe şartları.
- Üretken hale gelene kadar yeni personelin fon maliyetleri ve
- Kar – zarar eşitliği durumundaki etki.

O anki ve öngörülebilir gelecekteki ekonomik ve çevresel faktörlerle ilgili pozisyonunuzu değerlendirmek de önemlidir. Büyüme, belirli bir zaman diliminde uygun olmayabilir.

Firmanızın büyümesini istemeyeceğiniz diğer nedenler şunlar olabilir:

- O an tam kapasite çalışıyorsanız;
- Büyüme iş hedeflerinizle uyumlu değilse;
- Büyüme, iş – hayat dengesi hedefleriyle çatışacaksa;
- Büyümenin getireceği artan strese karşı istek yoksa;
- Mevcut ücretler ve karlılık sürdürülebilir ve rahatsa;
- Uygulayıcı firmanın geleceği veya gelecekteki değeriyle ilgili kaygı taşıyorsa;
- Giderek artan büyüme nedeniyle idarecinin firmaya sadık kalan uzun vadeli müşterilerle daha az zaman geçireceği kaygısı varsa;
- Alternatif olmadan, mevcut işyerlerinin boyutu gibi, firmanın büyümeyi idare edemeyeceği fiziksel sınırlar ve uygulama kısıtlılıkları varsa;
- Firma son zamanlarda önemli bir büyüme süreci yaşamış ve şu anda toplanıp yatışmak istiyorsa ve
- İdarecinin sağlığı ve yaşı.

Çok az sayıda firma büyümelerini tutarlı ve sürdürülebilir temelde idare edebilir. Gelişigüzel büyürler, daha sonra dururlar, sonra yeniden canlanırlar. Bazı firmalarsa zaman zaman ücretlerde azaltma deneyimi yaşarlar. Bu olasılığın ve sonuçlarının farkında olmanız gerekir.

Büyüme mevzuları hakkında düşünürken dikkate almanız gereken bazı sorular şunları içerir:

- Firmanın iş planı ne söylüyor?
- Mevcut kaynak kapasite durumu nedir?
- Firma kaliteden hiçbir şey kaybetmeden büyüyebilir mi?
- Firmanın büyümeyi yönetecek yeterli personeli var mı?

- Büyüme firmayı geliştirip ona değer katacak mı?
- Firma büyümeyi planlıyorsa, ne kadar?
- Bu soruları cevaplarken üç kritik hususa yansıtma yaparsınız:
- Büyüme firmanın genel stratejisinin bir parçası mı?
- Firma büyümek için iyi pozisyon almış durumda mı?
- En iyi büyüme hedefi nedir?

Büyüme planlarınızı belirlerken bu konuları dikkatli ele alın. Büyüme aşkına büyüme mantıklı değil. Neden büyüdüğünüzü, firmanızın büyümeyi idare edip edemeyeceğini ve büyümenin firmanıza değer katıp katmayacağını anlamanız gerekir.

Büyümenin stratejinizin bir parçası olduğunu belirlediğinizde, firmanızın bunu yapacak kapasitede olduğundan emin olun.

Aşağıdaki ifadeyi dikkatlice düşünün: Kaynaklar büyüme beklentisiyle yerinde yerleştirilmelidir, büyümeye tepki olarak değil. Sıklıkla, firmalar büyür ve kaynakları yerlerine yerleştirmek için acele eder. Etkin bir biçimde büyümenin en iyi yolu kaynak gereksinimlerinizi belirlemek ve büyümenizi desteklemek için bunları yerlerine koymaktır. Elbette, bu hareketin finansal olarak desteklenmesi bütçe değerlendirmelerini gerektirir. Bununla birlikte, bu yaklaşım düşen kalite kontrol riskini azaltır ve size başarı için en iyi fırsatı verir.

Gelişmeye karar verdiğinizde bir sonraki soru "nasıl" olur.

Kabaca, iki tip büyüme vardır. Birincisi organik büyüme; mevcut yapı içerisinde ücretlerdeki artış nedeniyle gelişme süreci. Diğerisi ise kazanarak büyüme; isminde söylediği gibi, füzyonlar, kazanımlar ve firmadan ayrı diğer bazı faaliyetler nedeniyle büyüme anlamına gelir.

Bu iki büyüme türü içerisinde birçok seçenek vardır, bunlara aşağıda değinilmiştir.

3.3.3 İç Büyüme Stratejileri

Organik büyümenin ilk türü iç büyümedir. Temel olarak, iç büyüme var olan müşterileriniz için ücret esasınızı arttırmaktır. Bunu başarmak için üç ana yol vardır:

- Mevcut müşterilerinize sunduğunuz mevcut hizmetlerinizin kullanımını arttırmak;
- Mevcut müşterilerinize yeni hizmetler sunmak veya

- Firmanın ücretlendirme oranlarını arttırmak.

Mevcut müşterilere var olan hizmetleri arttırmak

Bu, genelde gözden kaçan ama temel büyüme metotlarından biridir. Anahtar soru şudur, “Tüm müşterilerimiz hizmetlerimizin tamamını kullanıyor mu?” Kullanmıyorlarsa bir fırsat vardır.

Hazırlık Çalışması

Mevcut müşterilerinize mevcut hizmetlerinizi daha fazla sunmak için, ilk olarak belirli bir zamanda hangi müşterilerinizin hangi hizmetleri kullandığını anlamanız gerekir. Tablo 3.2’ye bakınız.

Hangi müşterilerin hangi hizmetleri kullandığının belirlenmesi

Adım	Hareket	Tamamlanan
1	Mevcut tüm hizmetlerinizi kâğıdın en üstüne yazın.	
2	Mevcut tüm müşterilerinizi kâğıdın altına yazın.	
3	Listedeki her bir hizmet için hangi müşterilerin o hizmeti kullandığını işaretleyin.	
4	Bunu tüm müşteriler için tamamlayın (ya da müşteri dilimleri için).	
5	Tamamladığınızda, çalışma kâğıdını inceleyin.	
6	“işaretsiz” müşteriler, mevcut hizmetlerinizi pazarlayabileceğiniz fırsatları temsil eder.	
7	Bu müşteriler için önlemler ve zaman aralıklarını içeren uygun bir pazarlama stratejisi belirleyin.	
8	Planı uygulamaya koyun.	

Müşterileriniz sizi zaten tanıyor, biliyor ve güveniyor. Geçmişte aldıkları hizmetten memnun olmuşlarsa, ek hizmetler için getireceğiniz önerilere açık olacaklardır.

Sadece müşteriye yarar sağlayacak hizmetleri önerin. Akıllıca bir seçim yaparsanız, ek hizmeti müşteriye yarar sağlayacak şekilde sunun, sunduğunuz

mevcut hizmeti doğru, zamanında ve profesyonel bir şekilde sunmuşsanız sizden daha fazla hizmet almaları olasıdır.

Mevcut müşterilerinize odaklanarak onlarla olan ilişkinizi genişletirsiniz. Daha sonra bu müşteriler sizi ve firmanızı savunacak ve etraflarına tavsiyede bulunacaklardır.

Mevcut müşterilerinize yeni hizmetler sunmak

Bu da büyümeyi arttırmada diğer bir başarılı yöntemdir. Anahtar soru, “Firma müşterilerinden başka ne hizmetler sunabilir?”’dir.

Yine burada da bu yöntemin başarılı olma nedeni müşterinizle hâlihazırda ilişki kurmuş olmanızdır. Müşterinin firmanızla ilgili geçmiş deneyimleri olumlu ise, sizden yeni hizmet almaları olasıdır.

Aslında, olası adaylar olmalarının yanında, mevcut müşterileriniz yeni hizmetlerinizi sunacağınız ilk hedef kitle olmalıdır. Çünkü onlarla daha önceden kurulmuş bir ilişkiniz bulunmaktadır. Size dürüst geribildirimler sunmaları, hizmetinizi geliştirecek önerilerde bulunmaları daha olasıdır. Son teklifinize kendi önerilerini ekleyip eklemediğiniz konusunda meraklı olacaklardır.

Hazırlık Çalışması

Bazı firmalar, yeni fikirleri öğrenme ve uygulama konusunda rahatsız hissettikleri için yeni hizmetler sunma fikriyle mücadele ederler. Fakat zor olmak zorunda değil. Yeni bir hizmeti tanımlamanın en iyi yollarından biri kendinize ve takımınıza “bilgi ve birikim denetimi” yapmanızdır. Çoğu idareci ve personel sadece çağrıldığında ortaya çıkan gizli bilgi ve deneyim birikimine sahiptir. Şimdi taslağı oluşturalım.

Aşağıdaki aşamaları tamamlayın:

- Her bir takım üyesiyle oturup iş hayatlarındaki ve iş dışındaki hayatlarındaki bilgi ve deneyimlerini iyice anlayın ve bunun yeni hizmet sunumuna nasıl dönüştürülebileceğini değerlendirin.
- Sizin veya ekibinizin ilgisini çekebilecek hizmet alanlarını tartışın. Örnekler, muhasebe hizmetlerini, bütçeleri ve nakit akışını (henüz tutarlı biçimde sunulmamışsa), haleflik planlamasını, iş danışmanlığını, iş değerlendirmelerini, bayilik uzmanlığını, gerekli özeni, iş rehberliğini, bordro hizmetlerini, borçların takip edilmesi ve toplanmasını, mali planlamayı veya finans komisyonculuğunu kapsayabilir.

- İlgili alanlarını tanımladıktan sonra, mevcut bilgi seviyenizle yeni hizmeti sunmak için gerekli olmasını umduğunuz bilgi seviyesi arasındaki boşluğu belirleyin.
- Gerekli ek eğitim faaliyetlerine başlayın.
- Yeni hizmeti sunmaya karar verin.
- Kullanılacak noktaya veya fiyatlandırma modeline karar verin.
- Hizmeti tanıtmak için hangi tamamlayıcı pazarlama çalışmalarının gerektiğini belirleyin.
- Destekleyici materyalleri, çalışma kâğıtlarını ve gerekli diğer bilgileri hazırlayın.
- Yakın ilişki içinde olduğunuz ve yeni hizmet sunma çabalarınızı destekleyen bir veya iki müşteri ile yeni hizmet sunumunu tartışın.
- Bu müşterilerle bir araya gelin ve deneme amaçlı olarak yeni hizmeti gözden geçirin.
- Geribildirim alın ve gereken değişiklikleri yapın.
- Mevcut tüm müşterilerinizin listesini gözden geçirin.
- Yeni hizmeti sunmanın hedefi olacak müşterileri veya müşteri gruplarını belirleyin.
- Bu müşteriler için önlemler ve zaman aralıklarını içeren uygun bir pazarlama stratejisi belirleyin.
- Planı uygulamaya koyun.

Firmanın ücretlendirme oranlarını arttırmak

Büyüme arttırmanın en doğrudan yolu ücretlendirme oranlarının yükseltilmesidir. Hesaplaması basit bir süreç olsa da, uygulaması zor olabilir. Müşterilerin beklentilerinin yönetilmesi ve değerdeki bir artışın orandaki artışa getirdiği algısı konularında dikkatli olunması gerekir.

Ücretleri Arttırmak

Ücret oranlarındaki genel artış en azından yıllık enflasyon oranındadır. Ücretleri enflasyon oranı üzerinde arttırmak isteyen firmalar müşterilerin artışın nedeniyle ilgili sorularına karşılık vermeye hazırlıklı olmalıdırlar.

Daha sıkıntılı ekonomik zamanlarda ücretlendirme oranlarındaki basit bir artış genellikle zor bir uygulamadır, özellikle müşteri aldıkları değerde eşdeğer hiçbir artış olmadığını algılıyorsa.

Buna uygun biçimde, müşterilerinizin paralarıyla iyi bir değer almaya devam ettikleri algısını güçlendirmek için takımınızla olağan hizmetlerinize ne gibi katma değer hizmetleri ekleyebileceğinizi tartışın.

Farklı türdeki hizmetler ve algılanan değerler için değişken ücretlendirme oranları belirlemeyi düşünmek de faydalı olabilir. Bunu henüz yapmamışsanız, sizin ve personelinizin yaptığı farklı türdeki işleri belirleyin. Farklı türdeki işler için değişken oranlarda ücret belirlemenin uygun olup olmadığını değerlendirin. Bu konu üzerinde çalışırken, hangi iş alanlarından değişken oranlarda ücret alınacağı genelde netleşir.

Hava yolu şirketleri bu konuya çok önceleri çalıştı. Birinci sınıf, iş sınıfı ve ekonomik bölümleri var. Her bölüm farklı seviyede hizmet sunuyor ve her bölümün fiyatları önemli ölçüde farklılık gösteriyor. Ama tüm yolcular aynı yere gidiyor. Farkı yaratan seyahat süresince aldıkları hizmet seviyesi.

Aynısı sizin işiniz için de uygulanabilir. Müşterilerinizden bazıları birinci sınıf hizmeti beğenecek ve bunun için ödeme yapacak. Diğerleri ekonomik oranı tercih edecek. Buradaki temel nokta, düşünürken esnek, hizmet sunarken yaratıcı olma fırsatına sahip olmanızdır. Müşterilerinizin istediği ve beğendiği hizmet seviyesini sunabilirsiniz. Değişken ücretlendirme oranları firmanızın sağladığı bu seviyedeki hizmetler için oldukça uygun olabilir.

Paket Hizmetleri

Firmanızın geçerli ücretlendirme oranlarını arttırmanın bir diğer yolu ise hizmetleri paket halinde bir arada sunmaktır. Bu yolla müşterinin faturasındaki her bir hizmet ayrıca belirtilmez, böylece paket hizmetlerinin ücretlerini arttırmanızı sağlar. Bu, artan fiyatları müşterilerinize pazarlamanın daha kolay bir yolu olabilir ve size daha fazla ücretle daha geniş hizmetler sunma olanağı sağlar.

Gelişme Oranlarının Yükseltilmesi

Ücretlendirme oranlarında katı bir artış yokken karı arttırmanın, dolayısıyla büyümeyi sağlamanın, diğer bir yolu firmanın gelişme oranının arttırılmasıdır. BU, özellikle giderlerde kısıtlama anlamına gelir.

Bunu yapmanın en iyi yolu firmanın verimlilik yönetimini geliştirmektir ve bu da bu modülün kapsamı dışındadır. Bununla birlikte, kısaca, temel nokta personelle haftalık verimlilik toplantıları yapıp ofisteki iş akışını kontrol etmek

ve ortaya çıkan hususları netleştirmektir. Müşterilerle ilgili hususlar düzenli olarak ve zamanında gündeme getirilebilir. Bu, bu hususların hemen gündeme alınıp en az zaman kaybıyla çözülmesini sağlar. Daha sonrasında ofisteki iş akışı daha düzenli hale gelir ve işler daha etkin tamamlanıp faturalandırılır. Bu da iş başına karlılığı ve dolayısıyla firmanın genel karlılığını geliştirir.

3.3.4 Harici Büyüme Stratejileri

Harici büyüme tamamen firmaya yeni müşteriler kazandırmakla ilgilidir. Yeni müşteriler kazanmak için belirli stratejiler uygulanabilir. En popülerleri aşağıda özetlenmiştir. Her biri denenmiş ve test edilmiş bir stratejiyi temsil eder ve bazı önemli stratejiler ayrıntılı incelenmiştir. Ek 3.2'deki Vaka Analizi 3.2 firmanın büyüme planını nasıl geliştirebileceğini göstermektedir.

Gerçek etki aynı anda birkaç strateji bir arada kullanıldığında gelir. Bu, pazarlama çabalarının hızını geliştirir ve firmanıza dikkat çeker.

Pazardaki çoğu işin zaten muhasebecisi var. Firmanızı büyötmek için çoğu durumda diğer firmaların müşterilerini kazanmanız gerekir. Ve bunu yapmak izin, değişikliğe zorlayıcı bir sebep önermelisiniz.

Profesyonel hizmet firmaları için harici büyüme stratejileri şunları kapsar:

- Reklam;
- Seminerler;
- Sponsorluk;
- Haber bültenleri (basılı veya e-posta);
- Halkla ilişkiler, makaleler ve başyazılar;
- Organizasyonlar, müşteri faaliyetleri, kokteyl partileri;
- Telefon defterleri ve fırsat veritabanı listeleri;
- Tele pazarlama;
- Pazarlama materyalleriyle firmanın tanıtılması;
- Tanıtım broşürlerinin postalanması;
- Küçük el ilanlarının dağıtılması;
- Web siteleri, bağlantılar ve arama motorlarının iyileştirilmesi ve
- Takım üyeleri: önermeleri için teşvik edin.
- Büyüme için diğer stratejiler şunlardır:

- Ağ oluşturma;
- Yönlendirmeler ve
- Satın almalar ve konsolidasyon

Yukarıdakilerden her biri ülkenizin kanunlarının veya mesleki düzenlemelerin ışığında değerlendirilmelidir.

Ağ oluşturma ve yönlendirmeler hakkındaki kılavuz 2. Modül’de verilmiştir. Konsolidasyon, birleşme ve satın almalarla ilgili seçenekler 8. Modül’de incelenmiştir.

Reklam

Reklam, isminizi ve mesajınızı pazara duyurmanın en güçlü yoludur. Fakat dikkat edin: Orası kalabalık!

Yaptığınız reklam masrafından en iyi değeri elde etmek için bazı temel kurallar vardır:

- **Hedef Grup:** Reklamınızı yönlendireceğiniz hedef grubu veya pazar kesimini belirlemelisiniz. Gelişigüzel reklam yaklaşımı işe yaramaz, net ve açık olmalısınız.
- **Müşteri İhtiyaçları:** Hizmetlerinizin karşılayacağı müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını tanımlamalısınız.
- **Müşteri Çıkarı:** Müşterinizin hizmetinizden nasıl faydalanacağını çok net biçimde açıklamalısınız. Kişisel ilgilerine hitap etmelisiniz, onlar için hizmetinizde ne var?
- **Tek bir fayda:** Etkiyi dağıtıp mesajı kafa karıştıracı hale getirecek yüzeysel bir yaklaşımdan ziyade tek bir belirli faydaya odaklanmak daha etkilidir.
- **Güvenilirlik ve Samimiyet:** Reklamın doğru olduğu belli olmalı ve profesyonel güvenilirlik ve samimiyet mesajı iletmelidir. Vahşi, abartılı veya kanıtlanmamış iddialardan kaçınmalısınız.
- **Başlık:** Okuyucunun dikkatini çekip okumaya devam etmeye teşvik etmeli.
- **Harekete Davet:** Okuyucunun harekete geçmesinin, aramasının, web sitesini ziyaret etmesinin söylendiği bir “harekete davet” bölümü olmalıdır.
- **“Siz” ve “Sizin”:** Özellikle başlıkta kullanıldığında bu kelimeler reklama kişisel bir etki katar.

- **Amacın Açıklığı:** Reklamın amacıyla ilgili zihnen net olmalısınız. Amacı bilgi vermek mi, ikna etmek mi, hatırlatmak mı veya satış yapmak mı?
- **Medyanın Seçimi:** Hedef kitleniz için en uygun medya aracını araştırmalı, daha sonra kullanmalısınız. Reklam pahalıdır ve harcadığınız para için iyi bir değer elde etmelisiniz.

Seminerler

Seminerler etkili pazarlama şekilleri olabilir. Bazı biçimler kullanılabilir:

- Kendi seminerlerinizi yapın ve açılış konuşmacısı olun. Bu, size kendinizin ve firmanızın reklamını ve tanıtımını yapma nedeni verir ve açılış konuşmacısı rolü seçilen konuda “uzman” olarak görünmenizi sağlar.
- **Kendi semineriniz yapın ama misafir konuşmacı olun.** Bu, size kendinizin ve firmanızın reklamını ve tanıtımını yapma nedeni verir. Halka konuşmayı sevmesiniz de size bir semineri düzenleme olanağı sağlar. Misafir konuşmacı rolü sizin proaktif görünmenizi sağlar.
- Başkalarının ev sahipliği yaptığı seminerlerde konuşun. Kendinizi konuşmacılar listesine aldırmanız gerekir. Kendinizi ve firmanızı ve ayrıca teknik uzmanlığınızı tanıtmaya şansı sunar. Konuşmacı olmak, seçilen konuda “uzman” olarak görünmenizi sağlar.

Her bir durumda da seminerlerin ardından yerel gazetede sunumunuzun ana noktalarını içeren bir makale ile devam edebilirsiniz. Müşteriler davet edilebilir ve (müşteriniz olmayan) bir iş ortağını getirmeleri teşvik edilebilir. Sunumunuzun ana noktalarını firmanızın haber bülteninde kullanabilirsiniz.

Ağ oluşturma

“Ağızdan ağza” genellikle pazarlamanın en iyi yöntemlerinden biri olarak görülür ve ağ oluşturma sayesinde etkin biçimde elde edilir.

Ağ oluşturma bir kişiye sadece satış yapmak değil, başkalarını size yönlendirmelerini istemektir. Cazibeniz veya teknik uzmanlığınızla insanları etkilemek zorunda olduğunuzu hissetmeyin. Kendiniz olun. Bu, diğer insanlara sizi tanıma şansı ve sizinle iletişim kurmakta rahat olup olmadıklarını görme şansı verir. Öyleyse, muhtemelen sizi başkalarına önereceklerdir.

Ağ oluşturma çabalarınız için bir planınız, yatırım yaptığınız zaman için bir hedefiniz olsun. Bu, sizin yatırımınızın geri döndüğünü kontrol etme olanağı sunar.

Daha önce tanışmadığınız iki veya üç insanla tanışmaya ve onları tanımaya çalışın. Onları ve ne aradıklarını anlayın. Bir bağlantı hissederseniz daha sonrasında onlarla temas halinde kalmak daha kolay olacaktır.

Fakat tamamen yabancı biriyle nasıl bir konuşma yapabilirsiniz? Birisiyle ilk defa tanıştığınızda, en azından bahsedebileceğiniz üç şey vardır:

- Yer veya ortam: O organizasyona ikinizin de katılmasının ortak bir nedeni vardır. Bu, başlamak için kolay bir noktadır. Açık uçlu sorular sorun ve cevaplarını dinleyin. Nasıl cevap vereceğinizle ilgili ipuçlarını da alırsınız.
- **Kendileri:** Kendileri veya bir başkası hakkında konuşma tercihi sunulsa, çoğu insan kendisi hakkında konuşmakta daha rahattır. Yumuşak, nazik bir tavırla açık uçlu sorular sorun – sorgulama yapmayın! Sorularınızı cevaplayacak ve muhtemelen siz ve ne yaptığınız hakkında bir soru soracaklardır.
- **Siz:** İnsanların sizi ve ne iş yaptığınızı bilmeleri için bu bir şans. Ne iş yaptığınızı ve çalıştığınız alanları kısa ve öz açıklayan bir cevabınızın olması önemlidir. Genellikle “asansör sohbeti” olarak adlandırılır (çünkü asansördeki sohbetle yaklaşık sürededir). Önemlidir çünkü insanların sizinle irtibat halinde olmanın faydalarını bilmelerini sağlar.

Tanıştığınız kişinin müşteriniz olmasını beklemeyin. Kendileri olmayabilir, ama tanıdıkları biri olabilir. Bu durum baskıyı yok eder ve rahatlayıp normal sohbet edebilirsiniz. İyi bir izlenim bırakıp bu insanlara satış yapmaya uğraşmak zorunda değilsiniz. Onları tanıyın, sizi tanımalarına izin verin ve yardım edip edemeyeceklerini görün.

Yönlendirmeler

Ağızdan ağza yönlendirme, profesyonel muhasebesi tutulan firmalar için reklamın en iyi şeklidir – mevcut mutlu müşterilerin yönlendirmeleri olabilecek her şeyden iyidir. Aktif biçimde aranıp işlenmelidir. Bir müşteriden yönlendirme istemenin en iyi zamanı, onlar için bir işi veya projeyi tamamladığınız zamandır. Başka bir iyi tamamlanmış işin keyfini çıkarırlarken sizin için “yaptığımız işten memnun olacak birilerini tanıyorsanız her zaman önerilere açığız” demek kolay olur. Bu, müşterinin sizin önerilere ne kadar açık olduğunuzu ve yeni işler aradığınızı bilmesini sağlar.

Yönlendirmeler kazanmanın diğer bir yolu ise potansiyel yönlendirme yapacak insanlarla yapılacak bir toplantı programı üzerinde çalışmaktır. Genellikle “etki merkezleri” olarak adlandırılırlar ve bu bağlantılar banka müdürlerini,

avukatları ve finansal planlama ve finans komisyonculuğu gibi tamamlayıcı işlerdeki insanları içerir.

Yapısal ve biçimsel bir yaklaşımı takip eden firmalar potansiyel yönlendiricilerle toplantı yapmak için düzenli olarak zaman ayırırlar. Örneğin; bir ayda her Çarşamba farklı bir banka müdürüyle öğle yemeği toplantıları düzenlerler; sonraki ay her Çarşamba farklı bir avukatla toplantı yaparlar. Takip eden ayda finans planlamacıları veya finans komisyoncuları olabilir. Daha sonra bu döngü banka müdürlerinden en baştan tekrar başlar.

Bu, bir irtibat listesinden sistematik bir çalışma yapılmasını ve ayrıca ilişkilerin kurulmasını sağlar. Bu ilişkilerden yönlendirmeler gelecektir.

Kiminle ne zaman buluşacağınız rutinini karıştırma esnekliğine sahipsiniz. Ağ oluşturma çalışmalarınızda tanıştığınız irtibatlarla veya sahip olduğunuz diğer profesyonel irtibatlarla daha derin ilişkilere kurmak da isteyebilirsiniz.

Bu tip bir pazarlamada belirtilecek birkaç nokta vardır:

- İşiniz hakkında konuşmaya hazırlıklı olun. İnsanların ne iş yaptığınızı bilmesini sağlama şansınız bu, dolayısıyla firmanız hakkında faydalı bilgilerle hazırlıklı olun. Sizi biraz farklı gösterecek, kalabalıkta farklı bir imaj verecek bir şeyse işe yarar.
- Dinlemeyi unutmayın. İrtibatınızın ne aradığını bilmek de önemlidir. Öğle yemeğini siz ödeyebilirsiniz fakat yönlendirme yapacak insanlar iki yönlü bir sokaktır. Aldığınız kadar vermeye çalışın. Onlar ve işlerinde onlara neyin yardım edeceği hakkında bir şeyler öğrenin.
- Bu, sosyal bir çalışmadan fazlası. Sosyal unsur dışında toplantının bir amacı olması gerekir. Evet, insanlara sizi tavsiye ederken rahat olması için ilişki kurmak amaç ama orada firmanızı büyütmek için bulunduğunuzu hazırlamalısınız.
- Alkol tüketimini sınırlandırın. Gündemdeki göreve, kendinizi profesyonelce tanıtmak, odaklanmak ve yönlendirmeleri hak etmek önemlidir. Aşırı müsamaha bu izlenimin iletilmesini zor hale getirir ve imajınıza ve ününüze olumsuz yansır.

Ek 3.1'deki tablo, randevularınızı ayarlama ve irtibat planlamada faydalı bir örnek şablon sunmaktadır.

Satın Alarak büyüme stratejileri

Bir büyüme yöntemi olarak organik büyümede satın alma ve birleşmeleri bir firmanın strateji olarak düşünmesinin bazı sebepleri vardır. Bu sebepler şunlardır:

- Sinerji: Birleşen firmalar, genelde birbirinin aynı olan bölümleri ve işlemlere kaldırıp kar oranlarını arttırarak sabit giderlerini azaltırlar;
- Çapraz Satış: Uzmanlaşmış hizmetlerin diğer firmanın müşterilerine çapraz satılabilmesi kabiliyeti ve
- Ölçek ekonomileri: Birleşip daha büyük hale gelen firma, artan sipariş miktarı ve ilgili toptan alım indirimleri sayesinde satın aldığı mal ve hizmetlerden kar edebilir. Ayrıca, belirli hizmetler büyük hacimde işlem gördüğünde, personel eğitimi ve teknolojiye yapılacak yatırımı en üst düzeye çıkarmak da mümkündür.

Birleşme ve satın alma faaliyetlerinin tipik biçimleri aşağıda kısaca tartışılacaktır.

Ücret Parseli Satın Alma

Bu, bir satıcıdan farklı ve tanımlanabilir bir ücret parseli satın alındığında geçerlidir. Alıcı, ücret parselinin iyi bir değer temsil ettiğinden tatmin olmak için ücretlerde gerekli özeni üstlenmelidir.

Alıcı dörtte birlik taksitler halinde satıcıya ödeme yaparak alımla ilgili riski azaltabilir, son ödemede müşterinin kayıpları düşülür. Alım sözleşmesinde bir "parayı geri alma" maddesi koyarak da riski azaltabilirler. Bu, ücret parselindeki bazı müşteriler transfer yapmadığında alıcının alım ücretinin bir kısmını "geri alma" olanağı sağlar.

Diğer bir firmayla birleşme

Birleşme, iki firmanın bir araya gelerek daha büyük bir firma olmasıdır. Bu, en çok iki firma da benzer büyüklükte ise işe yarar; aksi halde bu bir devralma olabilir. Birleşen firmadaki eşitlik genelde ücretlerin dengeli değerine bağlıdır. Ortaya çıkan önemli hususlar genelde firma kültürlerinin karışımından, iş akışı biçimlerinden, teknoloji ve liderlik tarzlarından ortaya çıkar.

Diğer bir firmanın satın alınması

Bir firma diğer bir firmayı genelde yöneticisine veya satıcı firmanın ortaklarına ödemeler yaparak satın alır. Sıklıkla satıcının müşterileri devredeceği ve yeni firmaya personeli yerleştireceği bir zaman şartı vardır. Satıcılar genellikle bu ticaretin kısıtlamalarını kabul ederler, belirli bir mesafede, belirli bir zaman süresince alıcıyla rekabete girecek yeni bir firma kurmamayı veya diğer bir firmayla birleşmemeyi kabul ederler.

Kendi müşterilerini getiren diğer bir firmanın ortağını avlamak

Firmalarından ayrılıp diğer firmaya katılmaları için firmalarda çalışan bireysel ortaklar belirlenir ve yaklaşılr. Bunların belirlenmesinde genelde bazı sebepler vardır, belli alanlardaki uzman bilgisi veya mevcut müşteri tabanı gibi. Ortağın o anki firmasından ayrılıp yeni bir firmaya katılması için güçlü bir güdüleyicinin olması gerekir. Bu güdüleyici genelde finansaldır; bununla birlikte farklı etkenler de olabilir, kültür, iş-yaşam dengesi ve konum gibi.

Çok kazandıran bir eleman (iş cambazı) avlamak

Yukarıdaki stratejiye benzer biçimde, benzersiz kabiliyetleri olan bir birey belirlenir ve diğer firmaya katılması için yaklaşılr. Buradaki temel farklılık onlarla hareket edecek müşteri tabanlarının olup olmaması değildir, bu bireyin yeni bir müşteri tabanı oluşturacak veya uç fiyatları oluşturacak yeteneğe sahip olmasıdır.

“İçine alma” modelini kullanmak

Bu, bazı orta büyüklükteki firmalar tarafından kullanılan bir stratejidir. Küçük firmalar (genelde tek idarecisi olanlar) daha büyük bir firmaya dâhil olması için büyük firmalarca hedef alınırlar. Büyük firma küçük firmanın ofis gerisindeki idari işleri ile ilgilenmeyi önerir, böylece idareci müşterilerine hizmet sınımaya odaklanabilir. Küçük firma büyük firmanın altyapı ve desteğine erişir ve büyük firma ise yüksek motivasyonlu yeni bir ortak kazanır. Küçük firmanın müşterileri büyük firmanın müşteri tabanının bir parçası haline gelir ve yöneticisi de büyük firmanın ortağı olur.

Birleşme

İki bağımsız firma tek bir isim altında birleşir ve kendilerini pazara tek firma olarak tanıtır. Her bir firma için çokça faydası vardır:

- Her bir firma ayrıyken olduğundan daha büyük görünme;
- Gelişme ve gruptaki diğer firmalarla bilgi, sistemler ve fikri mülkiyetin paylaşılması;
- Çok sayıda ofis yeri ile daha fazla sayıda müşteriye hizmet vermek;
- Artan fırsatlar sayesinde personelin ilgisini çekmek ve onları elde tutabilmek;
- Eğitim, satın alımlar, konferanslar ve benzeri durumlarda ölçek ekonomilerinden kar sağlamak ve
- Finansal ve diğer kaynaklara erişebilmek.

Gördüğünüz gibi, firmanızı büyütebileceğiniz çok sayıda strateji var. Hangi strateji veya strateji karışımlarını uygulamayı planladığınıza karar verin ve hepsini bir araya getiren işleyebilir plan yapın. Planın temel unsurları:

- Pazarlama hedefiniz;
- Pazarlama stratejileriniz;
- Takım üyeleriniz (faaliyetlerden sorumlu olacaklar); ve
- Bunların çalışacakları zaman aralıkları.

Planınızı uygulamaya koymaya bu modülün daha sonraki bölümlerinde değinilmiştir (3.8 bölümü).

3.4 Artan düzenlemeler ve rekabetle başa çıkma stratejileri

3.4.1 Artan Düzenlemeler

Muhasebe mesleğinin çalıştığı düzenlemelerde çok fazla artış olmuştur. Bu, hem devlet hem de devlet dışındaki kanun koyulardan gelmiştir ve duracak gibi görünmüyor.

Diğer taraftan, bu, muhasebecilere ve iş danışmanlarına olan talebin artarak devam edeceği anlamına geliyor. Öte yandan, çoğu yönetici tüm bu değişikliklere nasıl ayak uyduracaklarını merak ediyor olabilir. Yeni düzenlemeler ve şartları yakalamanın getirdiği baskının yanında, personelin nasıl elde tutulup ilgilerinin çekileceği ile ilgili devam eden bir baskı da olacaktır.

Artan düzenlemelerle başa çıkmak için iç ve dış stratejiler vardır.

İç stratejiler

Temel iç strateji, ekibinizin düzenli olarak eğitimlere tabi tutulmasıdır. Bu eğitimler ofis içinde yapılacağı gibi üçüncü şahıs bir eğitim organizasyonu da yapılabilir. Çoğu profesyonel muhasebe kuruluşu eğitim hizmetleri sunmaktadır, bazıları yerinde eğitim seçeneği veya başka bir tesiste konferans şeklinde sunar.

Yerinde eğitim gittikçe popüler hale gelmektedir. Ayrıca, birkaç küçük firmanın bir araya gelip eğitimler düzenlemesi, dolayısıyla eğitmen ve tesis masraflarını paylaşmaları da gittikçe popüler hale gelmektedir. Bu, konferans türü durumlardaki geniş tabanlı yaklaşım yerine eğitimin grubun ihtiyaçlarına odaklanmasını sağlar. Bu tür bir eğitimin diğer bir avantajı ise, yeni personel alırken işyerinin çalışanlara sunduğu bir fayda olarak mülakatlarda vurgulanabilir olmasıdır.

Diğer yerinde eğitim stratejileri çevrimiçi öğrenmeyi içerir, bilgi internetten yayınlanır ve takım üyesinin masaüstüne indirilir böylece kendi hızlarında kendilerine uyan zamanda öğrenirler.

Dış stratejiler

Artan düzenlemelerle baş etmek için bazı dış stratejiler vardır:

- **Mesleki birliğinizi kullanın:** Çoğu mesleki birliğin düzenlemeler yayımlandığında bunların hakkında teknik bilgilendirme belgeleri yazan teknik bölümleri vardır. Üyeliliğinizi maksimum sayıya çıkarın ve üyeliliğinizin parçası olarak size sunulan kaynakların avantajını yakalayın.
- **Uzmanlarla işbirliği yapın:** Bir firma belirli alanlarda uzman teknik bilgiye sahip diğer profesyonellerle yakın ilişki kurabilir. Bu profesyoneller ortaya çıkan müşteri sorunlarına yardım etmek için çağrılabilir. Genelde uzman yapılan iş için firmaya fatura keser. Firma bu ücreti müşteriye yansıtmayı veya müşteriden aldıkları ücretin içine dâhil etmeyi tercih edebilir.
- **Mesleki ağlara katılın:** Bazı dış mesleki ağlar ticari olarak hareket eder. Tipik olarak, bunları pazarlama araçları olarak kullanan muhasebe firmaları tarafından işletilir ve kaynakları sağlar. Bu ağların sağladığı bilgi genellikle yüksek standarttır ve içten elde edilmiştir. Temel olarak yukarıda bahsedilen uzmanlarla işbirliği modelinin daha geniş tabanlı yaklaşımıdır.
- **“Arkadaş ağları” kurun:** Küçük firmalar, müşteri sorunlarını üst seviye (ve maliyetli) uzman danışmanlara taşımadan önce belirli konuları birbirlerinden kontrol edebilirler. Mesleki birlikler sayesinde kurulan ilişkiler temeline dayalı olmaları muhtemeldir. Grubun ihtiyacına göre düzenli olarak, her zaman değil, toplanırlar. Bu, oldukça etkin bir stratejidir, fakat tüm katılımcılar adil biçimde eğitilmelidir, aksi halde düzenli katılanlar grubu taşıdıklarını düşünebilirler.
- **İş örgütlerine katılın:** İş örgütleri, insan kaynakları, mesleki sağlık ve güvenlik gibi işle ilgili alanlarda bilgi ve destek sağlayabilir. Örnekler ticaret odaları ve sanayi kuruluşlarıdır. Ağ oluşturma ve farklı bir iş adamları çevresinde tanınma fırsatı da sunar.

3.4.2 Artan rekabet

Muhasebe firmaları sadece artan düzenlemeler ve şartlardan değil bir de artan rekabetten gelen bir baskı var. Bu rekabet sadece diğer muhasebe firmalarından değil diğer birkaç kaynaktan gelir. Firmalar şuralardan rekabet görür:

- Deniz aşırı bölgeler;
- Büyük halka açık şirketler ve kurumlar ve
- Profesyonel olmayanlar.

Serbest pazarda rekabeti önleyemezsiniz. Sürekli başarının temeli mevcut müşterilerinizi kaybetmemek ve aynı zamanda firmanızı büyütmeektir.

Müşterileri elde tutma kabiliyetiniz doğrudan şu an ve gelecekte ihtiyaçlarına cevap verme kabiliyetinizle bağlantılıdır. Müşterileriniz artıyorsa, gereksinimleriniz de artıyordur. Bu, firmanızın stratejik yönünü etkileyebilen soruları doğurur.

- Müşterilerinizin artan ihtiyaçlarıyla nasıl başa çıkacaksınız?
- Ya sizin aşırı büyümenize neden olurlarsa?
- Firmanız için bu ne anlama gelecek?

İhtiyaçları arttıkça müşterilerinize hizmet sunmaya devam edemezseniz, onları kaybedersiniz çünkü kendilerine yardım edebilecek başkalarının yardımını arayacaklardır.

Artan düzenlemeler için bununla başa çıkmanın bir yolu daha büyük olmaktır. Fakat diğer bir firmayla birleşmedikçe ya da uzman ortaklar almadıkça (işinizin tüm disiplinlerinde) yukarıda anlatıldığı gibi bağlantılarınızı arttırarak çözüm bulabilirsiniz.

Uzman tavsiyelerinin avantajını kullanın, mesleki bir ağa katılın veya bir iş örgütünün üyesi olun. Müşterilerinizin bu örgütlere ve ek kaynaklara sahip olduğunuzu bilmelerini sağlayın aksi halde sizin aşırı büyümenize neden olduklarını düşünüp başka bir yerde profesyonel tavsiye arayacaklardır.

3.5 Firmanız için bir kültür yaratma

İyi bir işyeri kültürü sizin ve ekibinizin her sabah işe zevk alarak gelmesi anlamına gelir. Çoğu kişi her bir firmanın kendine has bir kültürü olduğu gerçeğini görmezden gelir. Buradaki soru, bu kültüre girdi eklemek istiyor musunuz ya da kendi kendiyile ilgilensin mi?

Destekleyici bir işyeri kültürü, firma ve çalışanlar için bazı faydalar getirir:

- Üst seviyede adama;
- Ayrılmaya daha az niyetli olma;
- Üst seviye iş tatmini ve

- Daha az stres seviyesi. Kültür doğru ise, istediğiniz büyümeyi inşa edecek doğru platforma sahipsiniz demektir.

3.5.1 Üretken bir kültür oluşturma

Firmanızsa üretken bir kültür oluşturmak için birçok yol vardır. Mevcut durumunuza bakıp insanların çevrelerine, birbirlerine ve kendilerine olan tavırlarını değiştirerek işyeri kültürünü geliştirme yolları arayın.

İlk olarak olumsuz tavırlara neden olan eksiklikleri belirleyin. Bunlar, taraf tutmayı, birbirini tanımamayı veya farklı çalışanlar için farklı standartlar belirlenmesini içerebilir.

Ekiplerinden en iyisini görenler olumlu bir işyeri kültürüne ilham verirler. Bazı olumlu etkiler şunlardır:

- Tüm çalışanlara adil ve eşit davranmak;
- Açık ve dürüst iletişim;
- Görülen ve ödüllendirilen başarılar;
- Açık hedeflerin belirlenmesi;
- Düzenli eğitim;
- Açık yönetim tarzı;
- Düzenli geribildirim ve
- Tüm çalışanlara eşit fırsatların sunulması.

Mücadeleye başlayın ve firmanız için olumlu bir işyeri kültürü oluşturmaya çalışın. Sonuçlar inisiyatifinizi destekleyecektir ve işinizi daha çok seveceksiniz. (Ek 3.2'deki Vaka Analizi 3.3 özellikle işyeri kültürü için örnektir).

3.6 Hedef müşterilerin ve yeni hizmet fırsatlarının belirlenmesi

Büyüme önemli olsa da, hedeflenen büyümeyi elde etmek için çalışmakta önemli – birlikte çalışmak istediğiniz müşteri tipini hedeflemek ve edindiğiniz müşterilerde daha seçici olmak.

Firma ömrünün ilk zamanlarında çoğu firma müşteri tabanı oluşturmak o an en önemli amaç olduğu için tüm müşterileri kabul eder. Ama firmanız olgunlaştıkça iş yaptığımız kişiler konusunda daha seçici olabilirsiniz.

Büyüme stratejileri planlarken, şunları sağlayan bir büyüme ararsınız:

- Uzmanlaştığınız veya yapmayı tercih ettiğiniz bir işten gelen;

- Üst düzey bir karlılık üreten;
- Tercih edilen türde müşteriden gelen ve
- Firmanız ve ekibinizin karışımına uygun olan.

Olgunlaşmış firmalar tercih edilen türdeki müşteri sayısını arttırarak müşteri tabanını iyileştirmek için çalışmalıdır. Bu yaklaşım başarıyla uygulandığında yüksek karlılık oranları, yüksek iş tatmini seviyeleri, düşük stres ve baskı seviyeleri ve uzmanlık seviyesinde artış kabiliyeti ortaya çıkarmalıdır.

Firmanızın hedef müşterilerini tanımlayabilir misiniz? Elbette doğru bir cevap yok. Farklı firmaların farklı özelliklere sahip hedef müşterileri olacaktır.

Tablo 3.3'teki sorular firmaya müşteri kabul edip etmemeye karar vermede faydalı olacaktır. Muhasebeciler genelde müşterileri firmaya olan potansiyel karlılıklarına göre değerlendirirler. Bununla birlikte, uygulanması gereken finansal olmayan kriterler de vardır.

Tablo 3.3 Potansiyel müşterilerin değerlendirilmesi

Soru	Cevap/Yorum
1. Onlarla çalışmayı seviyor musunuz?	
2. Bize, fikirlerimize, işimize ve ekibimize saygı duyuyorlar mı?	
3. İşimiz için bir risk teşkil ediyorlar mı?	
4. Onlarla bağlantı kurabilir miyiz?	
5. Bizimle ve ekibimizle iyi ilişki kurabilirler mi?	
6. Belli sayıda hizmetimizi kullanacaklar mı?	
7. Faturalarını zamanında öderler mi?	
8. Gerektiğinde bizimle işbirliği içinde çalışırlar mı?	
9. Bizde strese neden olurlar mı?	
10. Kültürel olarak uyumlu olur mu?	
11. İşlerine değer katabilir miyiz?	

Soru	Cevap/Yorum
12. İşimize değer katacaklar mı?	
13. Firmamızın müşterisi olarak tanıtılmaktan gurur duyar mıyız?	
14. Muhasebecileri olarak bizleri tanıtılmaktan gurur duyarlar mı?	
15. Etik iş ilkelerini gözetiyorlar mı?	
16. Etik değerlerimizden ödün vermemizi isterler mi?	
17. Konu sadece para hakkında mı?	
18. ISQC 1 ve ISA 220 ışığında değerlendirin.	

Aşağıda, hedef müşterilerinizi tanımlayabileceğiniz bazı yöntemler verilmiştir:

- **İş sektörü:** Örneğin, halka açık şirketler, küçük işletmeler, kar amacı gütmeyen organizasyonlar, yatırımcılar;
- **Sanayi sektörü:** Örneğin, çiftçiler, üreticiler, tıp doktorları, perakende satıcılar ve bayiler;
- **İşin Büyüklüğü:** Örneğin, 2 milyon Dolar'dan fazla geliri olanlar veya on işçiden fazla çalıştıranlar veya taşeronlar;
- **Minimum ücret seviyesi:** Örneğin, firmaya yıllık en az 2000 Dolar ücret ödeyenler veya
- **Kullanılan Hizmetler:** Örneğin, hizmetlerinizin en az üçünü kullanan müşteriler.

Hemen hemen sınırsız olasılıklar vardır. Hedef müşterileriniz, firmanıza uygun olan ve ona değer katan herhangi bir iş olabilir.

Kilit nokta, hedef müşterilerinizi belirlemek ve pazarlamanızı bu müşteri tipi etrafında planlamaktır. Pazarlamanızı her zaman hedef müşterilerinizin üzerinde odaklayın, asla altında değil.

Hedef müşteri profilinize uymayan müşterileri de çekersiniz. Yönlendirmeler, diğer reklamlar veya şans eseri geleceklerdir. Onları kabul edip etmemeyi tercih etmeniz gerekebilir ve bu ayrı bir karardır.

Pazarlama bütçenizi hedef müşteri tipinizi çekecek alanlara yatırmanız önemlidir. Odak noktanız dışında kalan müşterileri çekmek için paranızı, zamanınızı ve enerjinizi yatırmak istemezsiniz.

Hedef bir müşteri kitlesine sahip olup ücret esasınızı bu müşterilerle büyütme arzusu edilir bir durum olsa da, diğer tüm müşterileri dışlamamız gerekmez. Aslında, boyut, iş karmaşıklığı ve ücret seviyeleri bakımından farklı bir müşteri karışımına sahip olmak genelde iyi bir fikirdir. Bu yayılım ekibinizin ve yeni nitelikli muhasebecilerin gelişmesini sağlayabilir. Bu hem iş karmaşıklığı hem de müşteri hizmeti deneyimi alanları için geçerlidir.

Hedef müşteri tipinizi belirledikten sonra, pazarlama çalışmalarınız bu hedef müşteri topluluğunun içinde firmanızın profilini inşa etmeye yönelik olmalıdır.

3.7 Marka, pazarlama ve promosyonun geliştirilmesi

3.7.1. Marka oluşturmak

Marka yaratma, pazarlamanın önemli bir alanıdır. Pazarlamanızı mümkün olduğunca etkili hale getirebilmek için net mesajlar iletmeniz gerekir. Bu mesajlar markanızı kapsamalıdır. Markanızı sadece inşa etmemeli, aynı zamanda güçlendirmelidir.

“Sadece küçük bir firmayız, marka yaratmak benim için bu kadar önemli mi?” diye düşünebilirsiniz. “Sadece büyük işletmeler için değil mi?” Özellikle büyümeyi planlıyorsanız marka önemlidir.

Birçok şirket marka geliştirmeye milyonlarca Dolar harcamaktadır. Reklamlarına bakarsanız, sadece tek bir ürün veya hizmetin reklamını yapmadıklarını görürsünüz. Bir bütün olarak markalarını tanıtırlar. Sebeplerden biri iş kazanım maliyetidir. Bu, büyük firmalar için önemli bir konudur ve rekabet seviyesi nedeniyle maliyetler artma eğilimindedir. Markalarını oluştururken, müşteri tabanı ve insanları onlara teşvik eden geniş pazarla ilişki kurmaya çalışırlar. Marka ve onunla birlikte gelen duygular, heyecanlar ve çağrışımlar müşteri tercihini etkileyecek kadar güçlüdür.

Bunu, Coca-Cola, McDonald's, Kellogg's ve Virgin gibi büyük uluslararası şirketlerde görebilirsiniz. Her biri markaya çok büyük yatırımlar yapmaktadır. Marka oluşturmada başarılı olurlarsa bunun artan satışa dönüşeceğini ve değerlerinin artacağını farkındalar.

Kendi profesyonel kuruluşunuza bakın. Markasını oluştururken çok yatırım yaptığını görebilirsiniz.

İyi yapıldığında, marka yaratma:

- Pazarınızı size getirir;

- Yeni müşteri kazanma maliyetini düşürür;
- Pazar algılarına dayalı olan iş fırsatları açar;
- Mevcut müşteri tabanınızın güven ve konfor seviyesini pekiştirir ve
- Saygınlığınızın değerini artırır.

Markanız, firmanız hakkında pazara göndermek istediğiniz mesajınızdır. Firmanızın tüm alanlarına nüfuz eder ve logo ve antetinizden önce gelir. Sunduğunuz hizmetleri, müşterilerle ilişki kurma şeklinizi ve firmanızın vermek istediği mesajı kapsar. Pazarladığınız manşet olur ve sunduğunuz tüm hizmetlerin başında durur. Marka yaratma, iletişiminizi, sunumlarınızı ve tarzını içerir.

Özel anlamda, web sitenizin görünüşü, ekibinizin giydiği üniformalar, reklamlarınızda ve sunumlarınızda kullandığınız grafik tasarım çalışmaları ve logolar anlamına gelir. Ayrıca, müşterileriniz ve personelinizle etkileşim kurma şeklinizi de içerir, hatta telefonda kullandığınız kelimeleri bile.

Markanızı oluşturup tanıtarak pazarın zihninde yüksek beklentiler kurarsınız. Örneğin, daha sonra gerçek bir hizmet sunduğunuzda finansal bildirimler veya vergi iadeleri, hesapların doğruluğu, sunum ve materyallerinizin görüntüsü belirlediğiniz beklentilerle tutarlı olmalıdır. Müşterileriniz hizmetinizin beklentilerini karşılamalarını isterler – sizin belirlediğiniz beklentileri.

Marka kimliğinizi çözdükten sonra, markanızın mesajıyla tamamıyla tutarlı olduğunuzdan emin olmanız gerekir. Firmanızın içindeki her şey ve firmanızdan çıkan tüm ürünler marka tutarlılığına sahip olmalıdır.

Aşağıdaki kontrol listesi, marka kimliği konusuna yaklaşım için size bir kılavuz sunmaktadır.

Tablo 3.4 Markalaşma Kontrol listesi

Marka ögesi	Cevap/Yorum
Markamızı şunlarla tutarlı biçimde sunuyor muyuz:	
1. Logomuz	
2. Antet, iş kartları, tebrik kartları, yazı tipleri	
3. Müşterilerimize sunduğumuz raporlar	
4. Müşterilerle konuşma ve meşgul olma tarzımız	
5. Ekibimizle konuşma ve meşgul olma tarzımız	
6. Ofis binamız	
7. Çağrı yanıtlama makinemiz	
8. e-postalarımız ve hitap şeklimiz	
9. Kıyafetlerimiz, giyim standartlarımız ve üniformamız	
10. Ekran koruyucularımız	
11. Müşterilerle her türlü yazılı iletişim: Mektuplar, raporlar, teklifler, alıntılar	
12. Müşteriler ya da potansiyel müşterilerle sözlü iletişimin tümü	
13. Seminer programları ve materyaller	
14. Pazarlama ve reklam materyalleri	
15. Müşteri faaliyetleri ve organizasyonlar	
16. Ekip buluşmaları ve toplantıları	

3.7.2 Pazarlama ve promosyon

Pazarlama, işlerin gidişini değiştirip firmanın büyümesine önemli katkı sağlayabilecek önemli bir araçtır. Bununla birlikte, firmaların müşterileriyle bağlantı şeklini değiştiren yeni teknolojilerle pazarlama hızlı bir değişim yaşıyor.

Pazarlamanın amacı müşteri kazanmak, müşterileri elde tutmak ve memnun etmektir. Müşterileri olmadan muhasebe firmaları var olmazlar.

En başarılı şirketlerin yedi kilit özelliği vardır:

- Müşterilerini iyi anlama;
- İyi tanımlanmış pazarlar;
- Çalışanları müşteriler için yüksek kalite üretmeye motive etme kabiliyeti;
- Müşterilere hizmet sunmak ve onları memnun etmek için işe yapılan vurgu;
- Güçlü bir marka odağı;
- Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme ve yenilikler yapma kabiliyeti; ve
- Müşterileri çekme ve elde tutabilme kabiliyeti.

Pazarlama, firmanın tüm yönlerini kapsamalıdır. Pazarlama odağı olan bir firma şunlara yoğunlaşmalıdır:

- **Müşteri uyumu** (müşterilerin ihtiyaçlarına dikkat etme);
- **Sürdürülebilir rekabetçi avantaj** (firmayı rekabetten ayırır); ve
- **Uzun vadeli kar** (müşteriyi memnun etme çabaları ile uzun vadede kar etme gereksinimini dengeleyen müşteri odaklı bir şirket).

Geleneksel olarak pazarlama faaliyetleri 4 P olarak adlandırılmıştır ve “firma merkezli” / “içe dönüktü”.

- Ürün;
- Fiyat;
- Promosyon ve
- Yer.

Fakat günümüzde “müşteri merkezli” dışa dönük bir yaklaşıma vurgu yapılmaktadır:

- Müşteri çözümü (ürün veya hizmet);

- Müşteri maliyeti (fiyat);
- Uygunluk (yer);
- İletişim (promosyon ve devam eden ilişkiler).

Farklılaşma

Firmanızı farklı kılan nedir? Bir kişi sizi neden seçmeli?

Bunlar, çok iyi iki sorudur. Çok iyi bir cevabınız yoksa okumaya devam edin. Bu kısım sizim için çok önemli.

Rekabet artıyor. Binlerce muhasebeci benzer hizmetler sunuyor. Öyleyse, hizmet sağlayabileceğiniz alanlarda müşterilerinizle çalışmak isteyen birçok hizmet sağlayıcı var. Kendilerini pazara tanıtan ve benzer Pazar kesimlerinde rekabet eden birçok girişim var.

Müşterileriniz ve potansiyel müşterilerinizin kimle hareket edeceklerini seçmeleri gerekir. Bu kararı verirken yüksek ihtimalle firmanız ve rakipleriniz arasındaki benzerliklerden çok farklılıklardan etkilenecektir.

Hizmet satın aldığınız firmalardan neden hizmet alıyorsunuz? Fiyattan mı, deneyimden mi, ilişkilerden mi yoksa yeni olmasından mı etkilenirsiniz? Bu faktörlerden birinin olması muhtemeldir. Sebep ne olursa olsun, hizmet aldığınız tedarikçi bir şekilde rakiplerine oranla fark yaratmış demektir.

Öyleyse, potansiyel bir müşteri size “Neden sizi muhasebecim olarak tercih edeyim?” diye sorduğunda cevabınız ne olacak? Sizi, alanınızdaki diğer firmalardan farklı yapan ne? Fark yoksa bu müşteriyi elde etmek için mücadele edebilirsiniz. Benzer hizmetleri, kalite standartlarını, fiyatı ve hizmet sunumunu veren birçok firmadan sadece birisiniz.

Bir farklılık noktasına sahip olmak, sizin alanınızdaki diğer muhasebe firmalarından farklı görünmenizi sağlar, en azından müşterilerin zihninde. Fakat, bu kolay bir iş değil. Ne de olsa, firmalar benzer hizmetler sunuyor ve aynı mesleki etik kurallara göre işliyor. Firmalar sıklıkla fiyatlandırmalarını da benzer şekilde yaparlar, hatta markalarını da benzer yöntemlerle yaratırlar. Yine çoğu firma profesyonellikleri, gizlilikleri, iletişim şekilleri ve ekip liderlerinin kişilikleriyle övünürler. Bu durumda firmanızı nasıl farklı hale getirebilirsiniz?

Fark yaratma bazı yöntemlerle elde edilebilir, örneğin;

- Sunduğunuz hizmet yelpazesi;
- Belirli bir alandaki uzmanlığınızın derinliği;
- Hizmet sunduğunuz yöntemler;

- Erişilebilirliğiniz;
- Fiyatlarınız ve fiyatlandırma yapınız;
- Ofislerinizin görünümü ve verdikleri izlenim;
- İşinizi tamamlama şekliniz ve
- Müşterilerinizi içine alabileceğiniz ağlar.

Bu listeye eklemeler yapabilirsiniz. Fakat çoğu firma fark yaratmak için çok az zaman harcamaktadır. Sonuç olarak, güçlü bir pazarlama aracını ihmal etmekte, hedef müşterilerini çekmek isterken onlara avantaj sağlayacak bir aracı.

Aşağıdaki fark yaratma mesajlarını inceleyin:

- “Meşgul olduğunuz için size geldik.”
- “Hizmet genişliğimiz size muhasebe, vergiler ve mali ihtiyaçlar için tek bir nokta sağlar.”
- “Tıp alanında uzmanız.”
- “Günde yirmi dört saat bize ulaşabilirsiniz.” "Tüm irtibat numaralarımız burada." “Bize ihtiyaç duyduğunuzda sadece bir telefon uzaktayız.”
- “İş danışmanlığı çalışmamız sayesinde işinize gerçek değer katıyoruz.” “Amacımız sizinle çalışıp işinizi büyüterek karlılığınızı arttırmak.”
- “Tüm ücretleri tüm işinizi kapsayan üzerinde anlaşılmış tek bir fiyat halinde paketliyoruz, ödemeyi tüm bir yıla yayarak bize ödeme yapabilirsiniz.”
- “Bağlantılarımız üst düzey yasal, finans, sigorta ve emlak danışmanlarını kapsar. Bizimle çalıştığınızda bu ağıma erişebilirsiniz. Bir danışma ekibi sizinle çalışacak.”
- “İşiniz daima bir ortak tarafından yönetilecek ve her zaman onlara erişiminiz olacak.”

Bu mesajlar açıkça firma için bir odak ifade eder ve farklılık noktasını tanımlar. İşin kalitesine veya fiyata odaklanmadıklarına dikkat edin. Gerçekte, geçmişte kötü bir deneyim yaşamadıkça bir müşterinin işin veya tavsiyenin kalitesindeki farklılığı anlaması oldukça zordur.

Genelde müşteriler muhasebecilerinin kaliteli bir ürün sunmasını umarlar ve fiyat da sizin fark yaratmak istediğiniz bir alan değildir. Fiyat rekabeti Pazar hacminin karlı olmasını gerektirir ve genellikle profesyonel hizmetlerin sunulması yüksek hacimli işlemlerin alanı değildir.

Fark yaratma, en iyi şekilde hizmet sunumuyla elde edilebilir. Hedef pazarınızda anlamlı olacak hizmetleri belirlemek için çokça olanak vardır. Bunu yaptıktan sonra, pazarlama programınızın bir bölümünü oluşturabilirsiniz ve farklılık noktanız etrafında mesajlar verirsiniz.

3.8 Planlarınızın yürürlüğe konması

3.8.1 Uygulamanın önemi

Pazarlama programınızı oluşturduktan sonra en önemli aşama bunu uygulamanızdır.

Pazarlama planının geliştirilmesinde çokça enerji ve çaba harcanır. Planın geliştirilmesinden gerçek bir başarı hissi elde edilir ama plan düzenli olarak ve tamamen uygulanmadıkça bunun bir önemi yoktur.

Çoğu firma planlamalarını yılın başında veya mali yılın başında yapar. İyi niyetlerle dolu planlar ve hedefler belirlerler. Ama yılın ilerleyen dönemlerinde müşteri talepleri ve firmanın işletimsel gereksinimleri nedeniyle ortakların zamanı çabucak tükenir. Bu hız nedeniyle atlanacak en kolay şey yılın başlarında belirlenen iş ve pazarlama planlarıdır. Bu durum bir noktanın altını çizmektedir: uygulama süreci disiplin ve kendini adamayı gerektirir.

3.8.2 Planınızı nasıl uygularsınız

Pazarlama planınızın belgelerini tamamladıysanız, ne yapacağınızı, projeleri kimin yöneteceğini, ne kadar maliyet getireceğini, ne zaman tamamlanması gerektiğini ve umduğunuz sonuçları tanımlamışsınızdır. En az seviyede belge hazırlamak kritik derecede önemlidir. Sizin için gerekli referans noktası olacaktır. Bu, ayrıca firma için belirlenen hedefleri sürekli hatırlatacaktır. Bu işin gerekli disiplin kısmı. Pazarlama planınızı belgeye dökmeye ve buna kendinizi adamaya hazır değilseniz, bu konuda gerçekten ciddi değilsiniz.

Tablo 3.5 pazarlama planınızı nasıl başarıyla uygulayacağınızı gösterir.

Tablo 3.5 Pazarlama planının uygulanması

Öneri	Yorum
1. Bir defada çok sayıda proje girişiminde bulunmayın.	İç ve dış stratejiler kullanıyorsanız, aynı anda devam eden proje sayısı dört – altıyı geçmemelidir.
2. Hedeflerinizin erişilebilir olduğundan emin olun.	Hedeflerinizi makul ve pratik seçin. Beklentileriniz gerçekçi değilse, ekibiniz

Öneri	Yorum
	muhtemelen başlamadan ilgisini kaybedecektir.
3. Görevlerin tamamlanmasına zaman tanıyın.	Verdiğiniz pazarlama görevlerini başarmaları için iş programları içerisinde zaman tanıyın. Zaman tanımazsanız, tamamlanmama durumunda kolay bir bahaneleri olur.
4. Stratejileri yıla yayın.	Birçok stratejiyi aynı anda yürütüyorsanız, yıla yaymanız daha çok işe yarar. Bu, her birine odaklanılmasını sağlar ve ilgi seviyesini yukarıda tutar.
5. Yeterli bir bütçe ayırın.	Yetersiz bir bütçe sürecin tamamlanmasını hüsrana uğratabilir veya işin içindeki kişilerin heyecanını azaltabilir.
6. Sonuçları ölçün.	Her bir program ve stratejinin etkinliğini değerlendirebilmeniz gerekir. Bunun yanında, kazançlarınızı kutlamalı ve hatalardan ders çıkarmalısınız. Bu, takımın heyecanını canlandıracak ve koruyacaktır.
7. Düzenli olarak gözden geçirin.	Pazarlama programınızı her idari toplantıda gözden geçirin. Düzenli gözden geçirmeler programın yolunda devam etmesine ve hızın işlemesine yardım edecektir.
8. Dönüm noktaları belirleyin.	Programınızda dönüm noktası organizasyonları olduğundan emin olun. Bu, devam ettikçe ilerlemenizi takip etmenizi ve doğru yolda olduğunuzu kontrol etmenizi sağlayacaktır.
9. Değişikliklere izin verin.	Program veya strateji işe yaramıyor gibi görünüyorsa, gerçeği kabul edin ve uyum sağlayıp değişiklik yapmaya

Öneri	Yorum
10 Hareketi devam ettirin.	hazırlıklı olun. Hızı yakaladığınızda, devam ettirin, devam eden bir pazarlama programında diğerleri tamamlandığında ek projeler eklemeniz gerekse bile. Hareket hızı en önemli faktördür ve geliştirildiğinde kendi kendini arttıracaktır.

Planın uygulandığından emin olmak için birisi bu sorumluluğu almalıdır. Bununla birlikte, bu, genelde yöneticinin görevi olur; bu da zordur, özellikle tek yöneticiler için.

Bazı ülkelerde uygulama sürecinde bir danışmandan veya iş liderinden hizmet almak gittikçe popüler hale geliyor. Anahtar kelime “denetlenebilirliktir”; Yaptığınız işler için başkasına cevap vermek zorunda olmak (veya eksik yaptığınız işler için).

Tüm pazarlama faaliyetlerinizde kalite, çevre, etik kurallar ve diğer hususları kapsayan ISO standartlarını dikkate almanız önemlidir.

3.9 Finansal yönetim

Büyüyen bir firma için finansal yönetim unsurları üç kilit alanla ilgilidir: Kapasite, bütçe, finansal bütçe ve nakit akışı tahmini. Her biri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

3.9.1. Kapasite bütçesi

Bu, uygun tüm saatler fatura edildiğinde firmanın kazanacağı potansiyel gelir tahminidir. Dikkat edilecek birkaç faktör vardır:

- Firmaya katılan ek personel;
- Maaş artışları;
- Uygun saatler;
- Çalışma izni ve eğitim için alınan izinler ve
- Ücretlendirme oranlarının artması

Tipik profesyonel bir muhasebeci için, uygun saatler Tablo 3.6'daki gibi hesaplanır.

Tablo 3.6 Hedef fatura hesap cetveli

Kriter	Hafta
Bir yıldaki hafta sayısı	52
Yıllık İzin	(4)
Resmi tatiller	(2)
Hastalık izni	(1)
Eğitim	(1)
Uygun hafta sayısı	44
Bir haftada çalışılan saat	37.5
Yıllık uygun saat	1,650
Beklenen verimlilik	80%
Fatura edilebilir hedef saat	1,320 saat
Saatlik ücretlendirme oranı	Saat başı 150 Dolar
Hedef fatura	\$198,000

Bu hedef faturalandırma cetveli firmadaki tüm verimli çalışanlar için uygulanmalıdır. Tüm hesaplardaki toplam hedefe firmanın kapasite bütçesi denir.

Lütfen, bunun sadece bir faturalandırma cetveli örneği olduğunu unutmayın. Mümkün olduğunca amaca uygun olması için rakamları yerel çevrenize uyacak şekilde değiştirmeniz gerekir.

1.15.6 3.9.2 Finansal Bütçe

Finansal bütçe beklenen gelir olarak kapasite bütçesini kullanır ve ayrıca firmanın bütçedeki işletme masraflarını da içerir. Örnek bir şekil Tablo 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7 Finansal bütçe için bir örnek format

Bütçe 200X/0Y

	Fiili Durum	Bütçe Tahmini		
		200W /0X	200X/0Y	200X/0Y
		+ 5%	+10%	-5%
	\$	\$	\$	\$

Gelir

Ücretler

- Denetim

- Uyum

- Danışma

Masraf denkliği

Diğer gelirler

Danışma

Diğer gelirler

Toplam Gelir

Satış maliyetleri

Doğrudan maaşlar
(ücrete tabi personel)

Harcamalar

Toplam maliyetleri **Satış**

Bürüt Kar

Bütçe 200X/0Y

Fiili Durum	Bütçe Tahmini			
	200W/0X	200X/0Y	200X/0Y	200X/0Y
	+ 5%	+10%	-5%	-10%
\$	\$	\$	\$	\$

Giderler

Muhasebe ücretleri

Banka finansmanı, ücretleri & masrafları

Ödenen komisyonlar

Danışma ve profesyonel ücretler

İletişim

- Telefon
- Kurye giderleri
- Basım, postalama ve kırtasiye

Genel ve idari

Sigorta

Bilgi teknolojileri

- Yazılım lisansı
- Bilgisayar donanımı & bakımı
- Yazıcılar & fotokopi makineleri

Pazarlama & promosyon

- Reklam

Bütçe 200X/0Y

Fiili Durum	Bütçe Tahmini			
	200W/0X	200X/0Y	200X/0Y	200X/0Y
		+ 5%	+10%	-5%
				-10%
\$	\$	\$	\$	\$

- Eğlence

Motorlu Araçlar

- Araç bakımı
- Park ücretleri ve geçiş vergileri

İşgal giderleri

- Temizlik & çöplerin çıkarılması
- Elektrik & yardımcı araçlar
- Kira
- Tamir ve bakım
- Güvenlik

Personel imkânları

Eğitim & Gelişim

Ücretler

Toplam Giderler

Net Kar

Tablo 3.6 Nakit akışı tahmini için örnek bir format

200X/0Y yılı için Nakit Akış Tahmini												
Te	A	Ey	E	K	Ar	O	Şu	M	Ni	M	H	Topl
m	ğ	l	ki	as	a	ca	b	ar	sa	ay	az	am
	u		m			k		t	n			
Ticari gelir												
Nakit girdiler*												
Müşterilerde alınan nakit												
Alınan diğer nakit												
<hr/>												
Alınan Toplam Nakit												
<hr/>												
Nakit çıktılar												
(Detaylar aşağıdadır)												
Fazlalılar/(açık)												
Kümülatif Durum												
(Önceki aya ekleyin)												
Daha önceden												
<hr/>												

200X/0Y yılı için Nakit Akış Tahmini

Te	A	Ey	E	K	Ar	O	Şu	M	Ni	M	H	Topl
m	ğ	l	ki	as	a	ca	b	ar	sa	ay	az	am
			m			k		t	n			

düzenlenen
faturaların
ödemesi fiili
olarak
alındığındaki
nakit girdileri

Nakit çıktılar

Harcamalar

Muhasebe
ücretleri

Reklam

Banka
Masrafları

Borçlanma
giderleri

Sermaye
harcamaları

Temizlik ve
sağlık işleri

Ödenen
komisyonlar

Danışmanlık
ücretleri

Kurye
giderleri

Genel ve idari
giderler

200X/0Y yılı için Nakit Akış Tahmini

Te	A	Ey	E	K	Ar	O	Şu	M	Ni	M	H	Topl
m	ğ	l	ki	as	a	ca	b	ar	sa	ay	az	am
m	ğ	l	m	as	a	k	b	t	n	ay	az	am

Finans
giderleri

Sigorta

Kira ödemeleri

Motorlu
taşıtlar
giderleri

Park ücretleri
ve geçiş
vergileri

Basım,
postalama ve
kırtasiye

Kira

Tamir ve
bakım

Çöplerin
çıkarılması

Güvenlik
giderleri

Personel
eğitimi ve
refahı

Emeklilik
planlaması /
süper
emeklilik

200X/0Y yılı için Nakit Akış Tahmini

Te	A	Ey	E	K	Ar	O	Şu	M	Ni	M	H	Topl
m	ğu	l	ki	as	a	ca	b	ar	sa	ay	az	am
			m			k		t	n			

Telefon

Üniformalar
ve koruyucu
giysiler

Ücretler

**Toplam Nakit
Ödemeleri**

1.15.7 Nakit akışı tahmini

Nakit akışı tahmini, gelir ve giderle ilgili nakitin banka hesabı dengesini ne zaman etkileyeceğini tahmin etmek için mali bütçedeki bilgileri kullanır. Örnek bir format ekteki çalışma kâğıdında gösterilmiştir (Tablo 3.8).

3.10 Sonuç

Bu modülde gösterildiği gibi, büyüyen bir firma inşa etmek çok yönlüdür. Özellikle genel iş planıyla ilgili olan dikkatli planlama ve uygulamanın sağlanması firmanızın başarısının anahtarlarıdır.

Tüm pazarlama çalışmalarınızda dikkat etmeniz gereken öncelikli faktörler, pazarlamanızdaki profesyonel, etik ve kalite pozisyonunuz ve siz ve firmanız hakkındaki mesajlardır. Firmanızın pazara sunduğunuz beklentileri yapabilecek kapasitede olduğunu bilmeniz gerekir.

3.11 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

İleri okuma

AICPA Journal of Accountancy Practice Management – Marketing articles – <http://www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cMarketing>

AICPA Journal of Accountancy – Practice Development articles – <http://www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cPracticeDevelopment>

Collins, James C. *Good to Great: why some companies make the leap - and others don't*. London : Random House Business, 2001.

Maister, David H. *Managing The Professional Service Firm*. New York: FreePress, 1997.

Putman, Anthony O. *Marketing Your Services. A step-by-step guide for small business*. New York, John Wiley & Sons, 1990.

Rosenhek, Stephen. “One for all”. CA Magazine Jan–Feb 2008. <http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/january-february/regulars/camagazine5427.aspx>

Sawhney, Robert C. “How to market your firm: Marketing, when done properly, can maximize your firm’s financial performance”. *HKICPA APLUS* January 2010. <http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1001/Marketing.pdf>

Scapens, Robert W., Burns, John, Baldvinsdottir, Gudrun and, Ezzamel, Mahmoud. *Future Direction of UK Management Accounting Practice*. Amsterdam, London : Elsevier, 2003.

Stapleton, James J. *Developing a CPA Practice: A comprehensive guide to building a successful small to mid sized accounting firm* (2nd edition). New York: John Wiley & Sons Inc, c1997.

Young, Laurie. *Marketing the Professional Services Firm: applying the principles and the science of marketing to the professions*. Hoboken, New York: John Wiley & Sons, 2005.

(German)

Mauer, Reinhold, Krämer, Andreas and, Becker, Rolf. *Unternehmensführung für rechts-wirtschaftsberatende Berufe*. Munchen: Jehle Rehm Verlag, 1997.

(Italian)

Arcari, Anna Maria. *Economia delle imprese di servizi professionali. Logiche e strumenti di controllo*. Milano: EGEA, 1991.

Di Francesco, Roberto (a cura di). *Il controllo di gestione dello studio professionale*. Torino: MAP Servizi srl, 2005.

D'Agnolo, Michele. "Il controllo gestionale dello studio." in *Strategia ed organizzazione degli studi professionali*, Michele D'Agnolo: chapter 4. Milano: Il Sole 24 Ore, 2008.

Mio, Chiara. "Performance Measurement negli studi professionali dei dottori commercialisti ed esperti contabili". Torino Lingotto 11-13 marzo 2009.
<http://www.bibliotecacndcec.it/Index.php?it/143/pubblicazioni/120/1-congresso-cndcec-11-13-marzo-2009-relazione-chiara-mio>

Mio, Chiara. "Il controllo di gestione negli studi professionali" *Rivista dei Dottori Commercialisti* 1(1991): 145-162.

IFAC Kaynakları

IFAC Yayınları

<http://web.ifac.org/publications>

IFAC SMP komitesi Yayınları

<http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Bu modül ile ilgili diğer yararlı en güncel kaynakları bulmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources> adresindeki Küçük ve Ortak Ölçekli Uygulamalar için Uluslararası Merkez kısmının Kaynaklar kısmına ve özellikle http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php adresindeki "ilgili bağlantılar" kısmına bakın.

Bu modülle alakalı diğer yararlı kaynaklar için IFAC üye kuruluşlarının internet sitelerini ve diğer ilgili internet sitelerini araştırmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/> adresinde yer alan Küçük ve Ortak Ölçekli Uygulamalar için Uluslararası Merkez'in ana sayfasında bulunan IFACnet arama motorunu kullanın.

Modülle ilgili meseleleri tüm dünyadan muhasebecilerle tartışmak için, <http://web.ifac.org/forum/SMP/1> adresindeki IFAC SMP/SME Discussion Board (IFAC SMP/SME Tartışma Panelini) kısmını ziyaret edin.

Ekler

Ek 3.1

İrtibat	Oc	Şu	Ma	Nis	Ma	Ha	Te	Ağ	Eyl	Eki	Ka	Ar
	ak	b	rt	an	y	z	m	u		m	s	a

Not: Her bir yönlendirici için ilgili ayda yapmayı planladığımız faaliyet planını dâhil edin.

Ek 3.2

Vaka Analizi 3.1

Bu vaka analizi Modül 3'deki Bölüm 3.2.3 ("Organizasyon şeması") ile ilgilidir.

William ve Indira firmanın içyapısına yardımcı olmak için Organizasyon Şemasının önemli olduğunda anlaşılır. Güçlü ve zayıf yönleri değerlendirdikten sonra, William pazarlama, Indira ise finans sorumluluğunu kabul eder. Firma içinde ikisinin de farklı sorumlulukları olsa da, William Operasyonlar sorumluluğunu alır, şimdilik daha küçük bir rol olsa da Indira İnsan Kaynakları sorumluluğunu alır.

Bir girişim olarak firmayı tartışmak için aylık toplantı yapmaya karar verirler ve ikisi de sorumluluk alanlarıyla ilgili Ortaklar Toplantısında aylık bir rapor sunmaya karar verir.

Pazarlama sorumluluğunun bir parçası olarak, temel yaklaşımları ve firmanın iş yapması gerektiğini düşündüğü alanları kapsayan bir Pazarlama Planı taslağı hazırlar. Bu plan, hedef müşteri kitlesi, firma tarafından sunulacak önemli hizmetler, önerilen fiyatlandırma ve bunların yanında firmanın bu hizmetleri pazarlayacağı yöntemler gibi önemli konuları detaylarıyla açıklamaktadır. Ortaklar Toplantısında William planı Indira ile tartışır. Birkaç değişiklik üzerinde derinlemesine durduktan sonra plan üzerinde anlaşmaya varırlar ve her ikisinin de kabul ettiği eylemleri içeren zaman tablosu belirlerler.

Finans sorumluluğunun bir parçası olarak Indira gelecek yıl firma için taslak bir bütçe ve nakit akışı tahmini hazırlar. Bunu Ortaklar Toplantısında William'a sunar ve tartışmadan sonra pazarlama planındaki pazarlama faaliyetlerinde belirtilen beklenen fiyat artışı ile uyumlu olması için raporunu güncellemeyi kabul eder. Ayrıca, pazarlama planında belirlenen yeni pazarlama giderlerini de gözden geçirecektir.

Indira ayrıca, Kar Zarar Çizelgesi ve Bilanço Tablosunu içeren finansal bildirimler de hazırlar ve bunları Ortaklar Toplantısında sunar. Bu raporların sunumunu güncellemeyi kabul eder ve William ile bütçe üzerinde anlaşmış olurlar. Indira, önümüzdeki tatil döneminde nakit sıkıntısı yaşayacaklarını belirtir ve bununla en iyi nasıl başa çıkacaklarını tartışır. En beğendikleri yaklaşım, sıkıntı ortaya çıkmadan yeni müşteriler bulmak ve fiyatları arttırmak olur. Bununla birlikte, ikisi de kısa vadeli zor bir dönemde onlara yardım edecek yeterli banka finansmanını sağlamak konusunda hemfikir olurlar.

William'ın sorumlulukları Operasyonları da kapsadığı için, Ortaklar toplantısından önce takımlarının iş yükü ile ilgili Indira'dan bir durum raporu almıştı. Bunu kendi ekibinin iş yükü ile birleştirir böylece toplam bir firma iş yükü ve kapasite raporu sunabilecektir. Bu, onlara tatil döneminden önce firmanın yapması gereken yeni işle ilgili kapasitesini görmelerini sağlayacaktır ve daha sonra Indira'nın belirttiği nakit sıkıntısını gidermek için onlara güven verecektir. Yine de, pazarlama girişimlerinin sonuç üretmesinin önemini vurgulamaktadır aksi halde kendilerini yine zor durumda bulurlar.

Indira, o an firmanın karşı karşıya olduğu İnsan Kaynakları sorunları konusunda rapor verir. Ulaşılan en önemli nokta, personele performansları konusunda geribildirim vermek için resmi performans değerlendirmelerine ihtiyaç duyulması oldu. William bu yaklaşımı onaylar ve ikisi de Indira'nın kullanacakları performans değerlendirme ölçeklerini hazırlamasında ve son onay için bir sonraki Ortaklar Toplantısına getirmesinde anlaşılır. Personel için performans değerlendirme ölçeklerinin tarihlerini gelecek toplantıda belirlemeye karar verirler.

Daha sonra, William ve Indira bir sonraki Ortaklar Toplantısının tarih ve saatine karar verirler.

Vaka Analizi 3.2

Bu vaka analizi Modül 3'deki Bölüm 3.3.4 ("Harici Büyüme Stratejileri") ile ilgilidir.

Pazarlama planının bir parçası olarak William firmanın en önemli pazarlama stratejilerinden biri olarak seminerleri belirledi. Seminerlerin yerel iş çevresinde firmanın profilini yükselteceğine ve reklam ve tanıtım yapmak için bir

bahaneleri olacağına inanıyor. Mevcut müşterilerin ve firmayı tavsiye edecek yönlendiricilerin yanında potansiyel müşterileri de davet etmeyi planlıyor. Bu şekilde, tehditkâr olmayan bir ortamda müşterileri ve personeli bir araya getirirken aynı zamanda iş durumları ile ilgili insanların ilgisi hakkında bir şeyler öğrenirler.

Seminerin hazırlık aşamasında, William, katılmaya olan isteklerini ölçmek ve hangi konuda seminer almak istediklerini öğrenmek için bazı müşterilerle konuştu. Müşterilerin çoğu ekonominin durumu ve bunun işlerini nasıl etkileyeceği konusuyla ilgileniyordu. William, mevcut ekonomik durum ve bunun yerel iş çevresine olan belirli etkileri hakkında genel bir tartışma düzenlemeye karar verdi. Konuyu Indira'ya açtı, fikir ve konu hakkında Indira onu destekledi. William, daha sonra sunumuna hazırlanmaya başladı.

Seminerin lojistiği anlamında, seminerin iyi gitmesini sağlamak için yapılacak önemli şeyleri içeren bir kontrol listesi hazırladı. Bunlar:

- Tüm davetlilerin adlarını ve adreslerini içeren bir liste yapmak;
- Davete hazırlık;
- Davetiyelerin davetlilere ulaşmasını sağlamak;
- Yerel gazeteye ilan vermek için hazırlık;
- Yerel toplantı merkezinde toplantı tarihi ve saati için yer ayırmak;
- Rezervasyon için depozito ödenmesi;
- Salondaki oturma düzeninin taslağının çizilmesi;
- Seminerden önce ve sonra servis edilecek ikramların belirlenmesi;
- Katılanların isim etiketlerinin tamamlanmasının sağlanması;
- Personelin katılımcıların kayıt edilmesine yardım etmelerinin sağlanması;
- Katılımcılara seminerin önemli noktalarını kapsayan belgelerin sağlanması ve
- Seminerden sonra gönderilecek mektupların hazırlanması.

Daha sonra, İş yükünün ekip içerisine dağılmasını sağlamak, yükü bir kişinin sırtına yüklememek için William bu listedeki görevleri firmadaki farklı takım üyelerine dağıtmaya başladı.

Seminer günü yaklaştıkça, William semineri mümkün olduğunca çok müşteri ve potansiyel müşteriye duyurmak için aktif biçimde çalıştı. Bunun firmanın profilini geliştirmek için harika bir yöntem olduğuna inanıyordu ve yerel iş çevresinde kendi kişisel profilinin gelişmesini de sağlayacaktı. Topluluğa karşı

konuşmada çok rahat olmasa da, üstesinden geleceğine inanacak kadar kendine güveniyordu. Kendine ve sunumuna olan güvenini arttırmak için seminerden önce defalarca pratik yaptı.

Seminer düzenlendikten iki gün sonra William her bir katılımcıya katıldıkları için teşekkür eden ve sunumda değinilen önemli noktaları tekrarlayan bir mektup gönderilmesini sağladı. Firmanın müşterisi olmayan katılımcılar için, bedelsiz olarak toplanıp detaylı olarak fikir alışverişinde bulunma önerisi yaptı.

Vaka Analizi 3.3

Bu vaka analizi Modül 3'deki Bölüm 3.5 ("Firmanız için iyi bir kültür yaratma") ile alakalıdır.

Vaka Analizi: Firma kültürü

Victory Muhasebe firmanın kültürünü değiştirmeye karar verdi ve bunu elde etmek için bir dönüşüm sürecinden geçti. Aşağıda yeni firma kültürleri özetlenmiştir.

Victory Muhasebe, şunlar sayesinde yüksek performanslı, eğlenceli ve tatminkâr bir ortam geliştirmektedir:

Temel işletme ilkesi: sürdürülebilirlik

Tüm personel temel işletme prensibimizi rehber edinmektedir: "Tüm Victory Muhasebe karar destek sistemlerine ekonomik, sosyal ve çevresel hususları entegre edip sürdürülebilir bir muhasebe firması oluşturarak Victory Muhasebe'nin hisse sahipleri için değer yaratmak"

Çekirdek değerler

Sunduğumuz hizmetin topluma değer kattığına inanıyoruz. Bu, aşağıdaki temel değerlerce desteklenmektedir.

- **Anlam Kazandırma:** Eğitim, asistanlık ve tavsiye yoluyla insanların muhasebe ve vergileri anlamalarına yardım etmek.
- **Daima Yardım Etmek:** İnsanların ihtiyaçlarını anlamak ve mali sorunlar ve konularda yardımcı olmak.
- **Güven ve dürüstlük:** Güvenilir, dürüst, ikeli olmak ve güven vermek.
- **Saygı ve teşvik:** Farklılıklara değer vermek, birbirine yardım etmek ve her zaman olumlu bir görünüşü korumak.

- **Öğrenme:** Bilgi ve yeterlilikleri sürekli araştırmak Victory Muhasebe'nin değişim ve sürekli gelişimin içinde olmasını sağlar. Düzenleme ve şartlardaki sürekli değişim zamanlarında bu hayati önem taşır.
- **Kalite:** Victory Muhasebe performansını rakiplerine göre değil, en yüksek standartlara göre karşılaştırdığı için daha iyisini yapmak için mücadele etmek.

Öğrenme ve gelişime kendini adama

Personel, Victory Muhasebe bünyesinde yetenek ve kariyerlerini geliştirmek için teşvik edilmektedir. Firma, eğitim ve gelişim çalışmalarının yanında, ilgili kurslar için finansal destek ve eğitim izni de sağlamaktadır.

Gelecekteki yön çalışmaları

Her ay, firmanın performansının ve gelecekteki yönünün özetlendiği ve takımlara mevcut projelerini sunma fırsatı verilen takım toplantıları düzenliyoruz.

Topluluğa dâhil olma

Victory muhasebe, yerel topluluğumuza yardım etmeye kendini adanmıştır ve personelin gönüllülük faaliyetlerine katılmasına fırsat vermektedir. Personelin toplum sorunları ile ilgili daha çok şey öğrenmeleri ve ihtiyacı olanlara gönüllü yardım etmelerini sağlamak için bazı yardım kuruluşlarıyla şu anda işbirliği yapılmaktadır.

Ek 3.3 Özet Gelir Gider Tablosu Bütçesi

Aylık Bütçe Miktarları														
Açıklama	Ö												To pl a m	
	nc ek i Yı l	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1		1
Brüt Hâsılat														
Az faturalandırma düzeltmeleri														
Alınan Net gelir														
Gelirlerin % ...														
Maliyet ve giderler														
Maaşlar														
Mesleki Personel														
Destek personeli														
Personel giderleri														
Tesis giderleri														
Genel giderler														
Diğer														
Toplam maliyet ve giderler														
Gelirlerin % ...														
İşletme karı														
Gelirlerin % ...														
Faiz geliri														

Aylık Bütçe Miktarları

Açıklama	Ö	nc	ek	i	Yı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	To
															0	1	2	
	l	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	a
Faiz (gider)																		m
Diğer gelirler (harcama)																		
Satış varlıkları kazancı (kayıp)																		
Net gelir (harcama)																		
Gelirlerin % ...																		
Şirketler aşağıdaki bilgileri tamamlamalıdır																		
Gelir vergileri																		
Net kazanç																		
Gelirlerin % ...																		
Uzun vadeli borç																		
Toplam borç																		
Özsermaye																		
Başlangıç bakiyesi																		
Mevcut kazançlar																		
Toplam sermaye																		

Aylık Bütçe Miktarları

Açıklama	Öncelikli Yıl	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	Toplam
											0	1	2	
Toplam borç ve sermaye														

Bildiri maddeleri

Borç hâsılatı

Anapara ödemeleri

Ortakların çektikleri para

Tasarruf kazancı veya (kayı)

TOPLAM														
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ek 3.4 Bilanço Bütçesi

Aylık Bütçe Miktarları													
Açıklama	Ö												To
	nc												
	ek												a
	i												m
	Yı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2
VARLIKLAR													
Mevcut varlıklar													
Nakit & nakit benzerleri													
Devam eden faturalandırılmamış işler													
Tahsil edilebilir faturalandırılmış hesaplar													
Peşin Ödenenler													
Diğer mevcut varlıklar													
Toplam mevcut varlıklar													
Mal ve malzeme													
Az: Artan amortisman													
Net mal ve malzemeler													
Diğer varlıklar													
Toplam varlıklar													
Sermaye artırımları													
Amortisman giderleri													
Varlık satış maliyeti													
Satış hâsılatı													
BORÇLAR	VE												
ÖZSERMAYE													

Ek 3.5 Brüt Hâsılat Analizi Tablosu

Talimatlar: Brüt hâsılatı (fatura düzeltmelerinden önceki brüt giderler) önceki yıllarla karşılaştırma yaparak iş türüne göre bütçeye koymak faydalı olacaktır. Aşağıdaki program, firmanın önceki yıllardaki muhasebe, denetim, vergi ve danışmanlık hâsılatını aylık olarak özetlemesini sağlar. Bütçenizi hazırlarken, önceki yılın hâsılat miktarlarına ek olarak gelecekteki brüt hâsılatı bütçelendirirken bazı faktörleri göz önünde bulundurmanız gerekir. Bu faktörler şunlardır:

- Ücretlendirme oranlarındaki beklenen değişiklikler;
- Gelecek yıl boyunca tekrar etmeyecek işler;
- Gelecek yıl boyunca ilk defa hizmet sunulacak olan yeni müşteriler;
- Gelecek yılda sunulacak olan yeni hizmetler ve
- Bilinen veya mantık yürüterek tahmin edilen önceki yıllardan farklılıkların etkisi.

Her bir iş türü için brüt hâsılat bütçeye konulduktan sonra, aylık miktarlar toplanmalı ve Özet Gelir Gider Tablosu Bütçesine taşınmalıdır.

Brüt Hâsılat Analizi Tablosu

Ay	Muhasebe ve Denetim			Vergi			Danışma ve Diğer			Toplam		
	Önceki Yıl Hâsılatı	Bu Yılın %	Toplam	Önceki Yıl Hâsılatı	Bu Yılın %	Toplam	Önceki Yıl Hâsılatı	Bu Yılın %	Toplam	Önceki Yıl Hâsılatı	Bu Yılın %	Toplam
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
Toplam												

Modül 4:

İnsan Gücü: Bir insan stratejisinin geliştirilmesi

İçindekiler

4.1 Giriş

4.2 Firmanız ve çalışanları

4.3 İnsan yönetimini etkileyen faktörler

4.3.1 Topluluk beklentileri

4.3.2 Ekonomik değişiklikler

4.4 İnsan yönetimi stratejiniz

4.4.1 Çalışanların Karışımı

4.4.2 Beklentileri netleştirmek

4.4.3 Nesil Farklılıklarına dikkat edilmesi

4.4.4 X ve Y nesillerinin ilgisini çekme

4.4.5 İşe alım

4.4.6 Göreve başlatma

4.5 Takımınıza liderlik yapmak

4.5.1 Bir örnek: “moral zirvede”

Şekil 4.1 Örtüşen ekip, görev ve bireysel model

4.5.2 Çalışanlar liderlerden ne bekler

4.5.3 Yüksek performans gösteren bir takım yaratmak

Grup oluşturma ve takım gelişiminin aşamaları

Tablo 4.2 Etkili takımlar için liderlik tarzları

4.5.4 İletişim

Şekil 4.2 Etkili İletişim

Anahtar mesajımız ne?

4.5.5 Yetki devri: Firmanın güçlenmesinin anahtarı

4.6 Çalışanların yönetilmesi ve elde tutulması

4.6.1 Motivasyon

4.6.2 Üretken ve uyumlu bir çalışma ortamının anahtarları

4.6.3 Performans yönetimi

4.6.4 Üretkenlik ve performans

4.6.5 Verimliliğin hesaplanması

Tablo 4.3 Standart Saat Hesap Cetveli (örnek)

Tablo 4.4 Standart Saat Hesap Cetveli (örnek)

Tablo 4.5 Ücretlendirme oranları

Tablo 4.6 Bireysel hâsılat kapasitesi

4.6.6 Performansın değerlendirilmesi

Şekil 4.3 Performansın değerlendirilmesi

Tablo 4.7 Genel değerlendirme önyargıları

Şekil 4.4 Performansın değerlendirilmesi: Yedi faktörlü model

4.7 Eğitim ve Gelişim

4.7.1 Gelişim ihtiyaçlarının tanımlanması

4.7.2 Gelişim bir yatırımdır

4.7.3 Bedel

4.8 Ödüller ve takdir

4.8.1 Ödüller

4.8.2 Takdir etme

Tablo 4.8 Resmi olmayan takdir stratejileri

4.9 Çalışanların çıkarılması / değiştirilmesi

4.9.1 Sözleşmenin feshedilmesi

4.9.2 Daha eski çalışanların elde tutulması

4.9.3 Çıkış anketleri

4.10 Sonuç

4.11 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

Ekler

Ek 4.1 İşlevsel liderlik kontrol listesi

Ek 4.2: Kıdemli muhasebeci/müdür rol tanımı

Ek 4.3: Asistan muhasebeci rol tanımı

Ek 4.4: Kıdemsiz muhasebeci rol tanımı

Ek 4.5: Kişisel Gelişim Planı

Ek 4.6: Performans anlaşması

4.1 Giriş

Bu modül, firmanız büyüdükçe karşılaştığınız personel hususlarını incelemektedir. Bu süreçte, idari ekibinizin çalışanları çekme, elde tutma, motive etme ve onlara liderlik yapma kabiliyeti önemli rol oynayacaktır. Bu büyüme döneminin sorunsuz geçmesini sağlamak için kullanabileceğiniz birçok yönetim stratejisi bulunmaktadır. Göz önünde bulundurulacak faktörler, firmanın yönetim stratejisini ve liderliğin nasıl ortaya konulduğunu içerir. Bireysel personel konularının uygun biçimde yönetilmesi uyumlu bir işyeri ortamı için hayati önem taşır. Bu konular, personelin yeteneklerinin eğitilmesi ve geliştirilmesini ve personelinizin firmaya katkısının ödüllendirilmesini ve takdir edilmesini içerir. Ayrıca, işinizin gelecekteki liderleri olacak olan yeni mezunların ve diğer firmalardaki nitelikli muhasebecilerin ilgilerinin çekilip elde tutulmasının yanında çalışanların işten ayrılmaları ve değiştirilmeleriyle ilgilenmeyi de içerir. Ne derece üst düzey profesyonel hizmet sunabileceğiniz, çalışanlarınızın kalitesi ve kapasitesine bağlıdır.

4.2 Firmanız ve çalışanları

İş modeliniz için uygun yeteneklere sahip çalışanlarınızın varlığını öğrenmeden işinizi geliştirmek için hedefler belirlemek gereksiz hayal kırıklığı ve zorluklara neden olabilir. İş planlamanız ve personel stratejileriniz bağlantılı olmalıdır.

Her bir firma, iş stratejileri, hizmet sunumları, ortaklarının değerleri, kültür, yeteneklerin karışımı, yer ve müşteri tabanı bakımından farklıdır. Değişkenlerin karışım yüzdesini ayarlayıp başarınızı belirleyen tek bir “formül” yoktur.

4.3 İnsan yönetimini etkileyen faktörler

4.3.1. Topluluk beklentileri

Siz ve çalışanlarınız topluluğunuzun ürünlerisiniz. Topluluk standartları ve beklentileri son on veya yirmi yılda değişti. Günümüzde topluluk üyeleri:

- Genellikle iyi eğitilmiş, hak ve yetkilerini iyi biliyorlar;
- Bu yetkilerini ifade etme ve talep etmeye isteklidir;
- Hatalarda birisine (bir birey veya ticari örgüt) sorumluluğu kabul ettirmeye meraklılar ve bireylerin ve firmaların performanslarında denetlenebilir olduklarını görmek istiyorlar ve
- İşletmenin yüksek etik ve davranış standartlarını (özellikler) kabul edip benimsemesinde ısrar ediyorlar.

Tüm bu topluluk beklentileri yasalaştırılmıştır ve işverenlere yükümlülükler ve maliyet getirmektedir, bu da istihdam politikalarını etkilemektedir.

Topluluk ayrıca sürekli değişim halindedir.

- Çoğu ülkede sanayi ilişkileri mevzuatında yapılan düzenlemeler istihdam dinamiklerini sürekli değiştirmektedir, örneğin çalışma saatlerinde daha fazla esneklik yaratarak veya işyerinde eşit fırsatlar sunarak.
- Birçok ülkedeki nüfus verileri toplumun gittikçe yaşlandığını göstermektedir.
- Sosyal eleştirmenler, iş gücündeki farklı nesillerden insanların farklı beklentileri ve tutumları olduğunu belirtmektedir.

Muhasebe mesleği bu değişimlerden etkilenmektedir ve toplumun yeni beklentilerini yansıtmak için uyum sağlamaya devam edecektir. Günümüzde, çalışanların ve müşterileri haklarını korumaya, bunlarla iletişime ve hataları önlemek için sistemler ve işlemler bulmaya daha çok vurgu yapılmaktadır.

4.3.2 Ekonomik değişiklikler

2008'den önce, dünya çapında ekonomilerin çoğu uzun yıllar tutarlı ve hızlı ekonomik büyüme yaşadılar. Bu durum, muazzam iş karlılığı ve gelecekteki iş performansı hakkında iyimserliğe neden oldu.

Dünyanın önde gelen birçok ekonomi uzmanı, ABD'deki bankacılık altyapısının çökmesiyle dibe vuran ekonomik değişikliklerin yıllarca devam etmesini bekliyor. Bu, muhasebeciler tarafından sunulan hizmet türleri, kullanılan fiyatlandırma politikaları ve özel muhasebe bilgisi gerekliliği üzerinde fazlaca etki yapacaktır.

Bu tür ekonomik şartlarda daha fazla müşterinin uygunluk muhasebesinden ziyade bütünsel iş tavsiyesi yaklaşımından fayda sağlaması olasıdır, diğer yandan mali hukuk ve sahtecilik önlemleri gibi diğer hizmetler öne çıkabilir.

Muhasebecilik mesleğinde zorluklar yaratabilecek diğer faktörler aşağıda açıklanmıştır.

Nitelikli muhasebeci eksikliği: Muhasebecilik mesleği birçok alternatif kariyerle rekabet halinde ve nitelikli muhasebeci arzı birçok pazarda talebi karşılayamadı. Yetenek eksiklikleri, muhasebe dışındaki diğer disiplinlerden mezunlar işe alarak ve daha sonra bunları kısa vadeli yoğun muhasebe yetenekleri eğitimine alarak kısmen karşılanmaktadır.

Artan cinsiyet dengesi: Gittikçe daha fazla kadının muhasebecilik mesleğine girmesiyle, işverenler kadınları firmalarına çekmek ve elde tutmak ve yapılan eğitim yatırımını boşa çıkarmamak için istihdam politikalarını değiştirmelidirler çünkü kadınlar çalışma şartlarında daha esneklerdir.

Belirli sanayi sektörlerine nitelikli göç: Bu, niteliklerin taşınabilirliği, göç edenlerin dil yetenekleri ve altyapı – sosyal hizmetler gibi sosyal faktörlerin etkisi bakımından açık çıkarımları gösterir. Muhasebecilik birçok pazarda hedef alınan bir yetenek dizisidir.

Muhasebe ve yabancı ülke kaynaklı işlerin yapılması: Firmalar işlemlerin ve bilgilerin yerel iş gücünün önerdiğinden daha düşük maliyetle yurt dışından yapılmasını tercih etmektedirler.

Azalan Ücret Artışı: Daha önceki yıllarla ve diğer meslek gruplarıyla karşılaştırıldığında, muhasebe niteliklerindeki arz ve talebin değişen dinamikleri bazı muhasebe personelinin ücretlerinde düşük artışla sonuçlandı.

Yaşlı personelin emeklilik beklentileri: Çoğu çalışan erken yaşta emekli olmak ister. Kişisel sebeplerle bu arzu edilebilir bir durumken, biriken emeklilik planlarını ve diğer birikimleri hesaba katınca istenmeyebilir. Ayrıca,

istihdama uygun nitelikli personel teminini de sınırlar. Bu yaşlı çalışanların elde ettiği bilgi birikimini elde tutma politikaları gelecek için önemlidir.

Yaşlı çalışanları istihdam engelleri: Kırklı yaşların sonu ve ellili yaşların başına geldiklerinde insanlar genelde iş bulmakta zorlanırlar. Doğum oranlarının yüksek olduğu dönemlerde doğan nesil birçok ekonomide yaşlandıkça, bu yaş grubundaki insan sayısı artacaktır, bu nedenle yaşlı insanların istihdamına karşı tutumun değişmesi gerekir.

Listelenen bazı faktörler meslek için olumlu, bazıları ise potansiyel çalışan teminini azaltacak olumsuz faktörlerdir. Bu eğilimleri takip etmeniz çok önemli çünkü muhasebe personelinin teminini ve buna olan talebi belirleyecektir. Tüm bu faktörleri etkileyemeyecek olsanız da, tercih edilen bir işveren olarak kendinizi konumlandırmanız için ileriye dönük önlemler bulunmaktadır.

4.4 İnsan yönetimi stratejiniz

4.4.1 Çalışanların Karışımı

Şimdiye kadar, bu modül olası işyeri beklentilerini ve gerçekte ne tür çalışanlara ihtiyaç duyduğunuzu inceledi.

Muhasebe firmalarının dinamikleri değişiyor. Farklı mülkiyet yapıları ortaya çıktı ve firmalar ortak başına daha fazla işçi düşen bir yapıya doğru gidiyorlar. Destek çalışanlarının oranında hafif bir düşme var ve nitelikli muhasebe personeli toplam personel tabanının daha geniş bir oranını oluşturuyor. Firmalar çeşitli müşteri ihtiyaçlarına karşılık verebilmek için ayrıca yeni hizmetler de veriyorlar. Bu nedenle, iş performansınızı en iyi hale getirmek için gerekli yetenekleri netleştirmeniz önemli.

Kabiliyet karışımının belirlenmesi

İnsanların ve kabiliyetlerin bir harmanına ihtiyaç duyarsınız. Dengeli bir muhasebe takımı genellikle bir ortağa, nitelikli bir muhasebeciye ve idari desteğe sahip olacaktır. Buna ek olarak, bazı firmalar deneyimli personele, az deneyimli yeni mezun personele ve ilave sekreter desteğine sahip olacaktır. Elbette, yeni bir firmanın tüm bu insanların tam verimli olduğu bir aşamaya gelmesi zaman alacaktır fakat bu karışım formülünün kullanılması sizin müşterilerinize uygun maliyetli hizmetler sunmanızı sağlar.

Kabiliyet karışımını belirlemek için:

- Müşteri taleplerine hizmet etmek için gerekli rolleri ve pozisyonları tanımlayan bir örgüt şeması hazırlayın;

- Her bir rol için (kıdemli muhasebeci, kıdemsiz muhasebeci ve sekreterlik destek çalışanları gibi) bir rol tanımı oluşturun (Eklere bakınız);
- Bu rol tanımlarını, görevleri yeterli biçimde yerine getirmek için gerekli niteliklere, kabiliyetlere, bilgi ve deneyime (yeterlikler) ayırın.
- Bu rol tanımlarını ve var olan (planlanan) işinizdeki bilginizi kullanarak dolu pozisyonları denetleyin. Boşluklar nerede? Görevlerin dağılımını daha elverişli bir süreçte yeniden tanımlayabilir misiniz? Bazı roller ve görevler elenebilir mi? İş akışı daha elverişli hale getirilebilir mi ya da iyice inceleyerek bugünden yeniden tasarlanırsa daha etkin biçimde yönetilebilir mi? Bu, işletme jargonunda iş sürecinin yeniden yapılanması olarak adlandırılır ve küçük – büyüyen bir firmadan çok daha büyük kuruluşlarda gerekli olabilir.

Genel bir kural olarak, yapılacak işin başarıyla yapabilecek en düşük maliyetli kişi tarafından mümkün olan en etkili şekilde yapılmasıdır.

4.4.2 Beklentileri netleştirmek

İşverenler ve çalışanların iş ilişkilerinden farklı beklentileri olabilir. Örneğin, işverenler şunları bekleyebilir:

- Çalışanlar işlerine olumlu yaklaşmalı, görevlerini heyecanla yapmalı ve diğerlerine nezaket göstermeli.
- Verimli veya ücretli çalışanlar, deneyim ve kıdemlerine bağlı olarak yıllık maaş tutarlarından iki ile dört kat fazlasını kazanırlar. (Lütfen, bunların sadece örnek kılavuzlar olduğunu anlayın: Her bir firma kendi performans hedeflerini belirlemelidir.) Serbest çalışmayan personelin anlaşılabilir saatlerde, verimli ve etkin biçimde firmanın çıkarları için çalışmalıdır.
- Çalışanlar talimatları anlayıp bunlara uymalıdır. Bu, firmanın prosedürlerine, politikalarına ve iş akışına uymayı da kapsar. Çalışan bazı durumlarda talimatları sorgulayabilir, daha iyi bir yaklaşım önermek için veya talimatın uygulanmaması için yasal ve etik bir neden varsa. Bu tartışma tamamlanıp net bir hareket tarzı üzerinde anlaşıldığında, çalışanın talimatı uygun zaman diliminde yerine getirmesi beklenir.
- Çalışanlar, etkinliği artırma, müşterilere hizmet sunumunda yeni yollar bulma veya kendi yeteneklerini geliştirme gibi konularda inisiyatif göstermelidir. Gerekli durumlarda, belirli işlemler için çalışan önceden onay almalıdır. Çalışanlar İnternet ve e-postalara erişim izinlerini kötüye kullanmamalı, müşterinin ve firma bilgilerinin gizliliğini korumalıdır.

Çalışanların aşağıdaki gibi farklı beklentileri olabilir:

- İşveren çalışanın yetenek ve deneyimine uygun bir rol sunmalıdır.
- Çalışanlar, işlerini yeterli standartta yaptıkları için düzenli olarak takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.
- Beklenenin üzerindeki performans düzeyleri uygun biçimde takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.
- Çalışanlar işlerini yapmalarına yardımcı olacak eğitimleri almalı ve işveren malzeme ve destek sağlamalıdır.
- Saygı ve güvenli çalışma ortamı gibi temel haklar sağlanmalıdır.
- İşçi ve işveren arasında iyi bir iletişim olmalıdır, böylece bir taraf tarafından algılanan sorun net biçimde belirlenecek ve diğer tarafın da algılanan yanlışı düzeltme fırsatı olacaktır. Bu iletişim şeffaf ve adil bir biçimde olmalıdır.

Talep edilen diğer özellikler, iyi terfi fırsatları veya sorumlulukların artırılmasını içerir. Çalışanların tamamı terfiyi bir gereklilik olarak görmez, bu nedenle bu yön her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını yansıtmalıdır.

Birey bazında firma ve çalışanların bunlar dışında beklentileri olması mümkündür.

Bu beklentiler genellikle İş Ahlakı Yasasınca belgelenir ve işe alım anlaşmasına dâhil edilir.

4.4.3 Nesil Farklılıklarına dikkat edilmesi

Nüfus bilimciler ve pazarlamacılar son yıllarda insanları yaşa göre “nesillere” ayırdılar. Her bir gruptaki baskın olan tavır ve beklentileri belirlediklerini iddia ediyorlar. Bunların, insanların içinde yetiştiği belirli dönemleri yansıttığına inanılıyor; önemli tarihi olayları, kültürel gelişmeleri, sosyal değişimleri, egemen değerleri ve hayat tarzı etkilerini içeriyor.

Emektarlar: 1929-1945 arasında doğanlar

- Disiplinlidirler, kanun ve nizama saygı duyarlar
- Tutarlılıktan ve standart yaklaşımdan hoşlanırlar.

İkinci dünya savaşı ile soğuk savaş arasındaki dönemde doğanlar: 1946-1964 arasında doğanlar

- İyimser, hırslı, sadıktırlar ve işlerinin garanti olduğuna inanırlar;
- Meslek statülerini ve sembollerini önemserler ve

- Süreç ve çıktıda işyerine odaklanırlar, çıkarım ve sonuçlara değil.

X Nesli: 1965-1979 arasında doğanlar

- Genelde hem anneleri hem babaları çalışmıştır;
- Daha becerikli, bireyselci, kendine güvenir ve riayetsizdirler.
- İşyerinde ilişkilere, sonuçlara, haklarına ve yeteneklerine odaklıdırlar;
- Uzun vadeli kariyer, kuruluşa bağlılık ve statü sembolleriyle ilgilenmezler ve
- İşe alınmaları koladır fakat elde tutmak zordur.

Y Nesli 1980'den sonra doğanlar

- Daha fazla işyeri esnekliği beklerler;
- İş gücünün diğer üyelerinden farklı düşünürler;
- İyimser, güvenli, sosyal olmaları, güçlü ahlaki değerlere ve vatandaşlık görevi hassaslığına sahip olmaları bakımından emektarlara benzerler ve
- “Farklılıklar” konusunda rahattırlar ve “bağlanabilirliğe” düşkündürler (ağlar, teknoloji).

Ait oldukları yaş grubuna göre insanlar birey olarak çok farklı olsalar da, farklı nesil gruplarında yansıtılan genel tavır, beklenti ve “motivasyon sağlayıcıların” olduğu görülmektedir.

4.4.4 X ve Y nesillerinin ilgisini çekme

X ve Y neslinden çalışanları çekmek ve elde tutmak için şunları dikkate almak isteyebilirsiniz:

Öğrenme organizasyonu geliştirin

- İnsanların hedef belirlemelerini sağlayın.
- Kişisel gelişim planlarını uygulayın.
- Profesyonel gelişim araçları veya internet temelli öğrenme gibi şeyler için üyelikler kullanın.

İşin yeniden tasarlanması

- Daha değişken iş tanımları benimseyin. Muhasebecilikte, bu, çalışanın bir müşterinin daha fazla miktarda işini yapması ve müşteriyle daha bütünsel bir ilgi ve ilişki verilmesi anlamına gelebilir.

Az deneyimli çalışanları yetiştirin

- X nesli devamlı rehberlik ve eğitim ile başarılı olur.
- Y nesli emektarlardan akıl almayı takdir eder.

Örgütünüzün liderlerini eğitin

- Liderler sözlerine sadık kalmalı ve kendilerini adadıkları şeyleri takip etmelidirler. X ve Y nesilleri sahte liderliklere hoşgörü göstermezler. Bütünsellik, tutarlılık ve gerçeklik liderlerin gerekli özellikleridir.
- İş – özel hayat dengesini sağlayın.

4.4.5 İşe alım

Personel ihtiyaçlarınızda bulunan eksiklikleri belirledikten sonra, bu eksikliklerin tam zamanlı görevlerle tamamlanıp tamamlanmayacağını veya uzmanlık isteyen alanlarda dışarıdan hizmet veya yarım zamanlı hizmetle mi kapatacağınızı düşünmeniz gerekir.

Bu süreç tamamlanınca, uygun insanların ilgisini çekip işe almanız gerekir.

Tercih edilen işveren

“Tercih edilen işveren” terimi genelde çalışanların işe girme ve tutunma stratejileriyle ilgilidir. Şirketin ününü, dost iş politikalarını, istihdam ödülleri ve şartlarını ve sosyal topluluk sorumluluklarını içerir. Bu faktörlerin bir araya gelişi, potansiyel bir çalışanın bir firmaya iştirakine itici güç katar (veya uzaklaştırır).

Muhasebecilik alanındaki nitelik eksikliğinden dolayı iş arayanların tarafında olan istihdam pazarı ile birlikte, bir kuruluşun tercih edilen işveren olarak algılanması nitelikli işçileri kimin kazanıp kimin kazanmadığını belirlemede hızla ayırt edici bir faktör haline geliyor.

İşe alım teklifiniz

Sizin mücadeleniz, doğru insanları çekip elde tutmak için kendinizi tercih edilen bir işveren olarak konumlandırmanızdır. İdeal olarak, mevcut çalışanlarınız ve işe almak istedikleriniz tarafından değer verilen bir paket hazırlayın. Şunları kapsamalıdır:

- Firma kültürü: Dürüstlük, bütünsellik, tutarlılık, saygı ve ilgi;
- İstihdam şartları ve ödüllendirme: Toplam sonucun adil şartlarda adil ödemeyi temsil edeceği kadar esneklik tanıyın;

- İş tasarımı ve esnek – zorlayıcı işler aracılığıyla kabiliyet ve kariyer geliştirme ve
- Çalışanların ve ortakların bireysel ihtiyaçlarına cevap verme yeteneği: Bu, tek bir istihdam kuralları dizisini katı biçimde takip etmeden, istihdam düzenlemelerini firmanın kalite, değer ve zamanındalık sunmasına olanak tanıyacak biçimde uygun hale getirmesini gerektirebilir.

Paketin doğası, talep ettiğiniz beceri ve bilgiye göre şekillenir. Örneğin, çok deneyimli birisine ihtiyacınız varsa, bu personel İkinci dünya savaşı ile soğuk savaş arasında doğmuş biri olacaktır; sadece güvenlik, istikrar ve ortaklık veya gelişmiş emeklilik planları seçenekleri gibi gelecekleri konusunda güvence verirseniz firmanıza katılacaklardır. Bununla birlikte, bazı becerilerde uzmanlaşmış birini istiyorsanız ama onu sürekli meşgul tutacak kadar işiniz yoksa Y neslinden birini seçebilirsiniz: İşlerinde çeşitlilik ve esneklikten hoşlanan, güvenlik ihtiyacı daha az olan biri. Bunlar muhtemelen, hobilerini yapmaya zaman tanıyan, değerli beceriler, üst düzey otonomi ve iyi bir maaş paketi elde edecekleri modern, heyecan verici bir sözleşme ile ikna olurlar.

İstihdam anlaşmanız

İstihdam anlaşması, firma ve personeli arasındaki işe alım anlaşmasının şartlarını belirler. Anlaşmanın tipik alanları, yerine getirilecek görevlerin tanımını, hangi şekilde yapılacağını, ödenecek tazminatları, işverenin çıkarlarına sadakati, müşteri ve firma bilgilerinin gizliliğini, disiplin dayanağını ve sözleşmenin feshini, rekabet içermeyen faaliyetleri ve firma mallarının ve bilgilerinin mülkiyetini kapsar. Anlaşma ayrıca, performans değerlendirme dayanağını, performans değerlendirmenin yapılıp yapılmayacağını ve zamanlamalarını da kapsamalıdır. Bu nedenlerden dolayı işe alım anlaşması firma için önemli bir belgedir.

Promosyon planınız

Terfi planınız, firmanıza uygun potansiyel çalışanları çekmek için kullanmayı tercih edeceğiniz bir yaklaşımdır.

Pazarda kendinizi nasıl markalaştıracaksınız? Firmanız çalışmak için iyi bir yer gibi mi görünüyor (tercih edilen işveren gibi) veya insanlar çok uzun kalmadığı bir yer olarak mı? Bu algı, ofisinizdeki boş işe başvuran kişi kalitesini etkileyecektir ve seçeneklerinizi kısıtlayabilir. Markalaşma, yerel topluluğunuzda ileriye dönük olarak, çalışanlarınızın firmayı çalışmak için iyi bir yer olarak anlatmasını sağlayarak, bilginin serbest akışını teşvik ederek,

çalışanlarınızın becerilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunarak ve çeşitli işler yaparak geliştirilebilir.

Hangi promosyon yöntemlerini benimseyeceksiniz? Birçok seçenek var, örneğin:

- Çalışanlarınızın tanıdığı insanlara yaklaşmak ve tavsiye etmek;
- İnternet iş ilan sitelerinde reklam yapmak;
- Gazeteler ve muhasebecilik dergileri gibi yerel yazılı medyaya reklam vermek;
- Uzman işe alım şirketlerini kullanmak;
- Yeni mezunlar için yerel üniversitelere yaklaşmak;
- LinkedIn ve Facebook gibi sosyal ağ sitelerini araştırmak;
- Facebook'ta şirketiniz adına bir grup kurup, "XYZ şirketi eleman arıyor" gibi bir isim vererek en son işlerinizi listelemek ve nasıl başvurulacağı ile ilgili bilgi vermek;
- Blog sayfalarını ve muhasebeciler topluluğunun tartışma forumlarını takip ederek fikir liderlerini not etmek ve onlara doğrudan ulaşmak ve
- Yeni iş fırsatları açıldıkça şirketinizin web sayfasının düzenli olarak güncellenmesini sağlamak.

Promosyon planınıza karar verirken aklınızda tutmanız gereken iki konu vardır:

- Adayların ilgisini uygun biçimde nerede çekebilirsiniz? Yerel bölgenizle veya ülkenizle (niteliklerin tanınmasından dolayı) kısıtlı mısınız veya ülke dışından birilerini getirebilir misiniz?
- Sadece aktif biçimde iş arayan aday pazarıyla mı (aktif adaylar) bağlantı kurmak istiyorsunuz veya o anda başka bir yerde çalışan birisinin (pasif adaylar) size katılması için ikna etmek ister misiniz?

Seçim Süreciniz

Çoğu ülkede, işverenlerin tüm başvuranlara eşit fırsat tanınması, işe almak için seçim süreci boyunca herkese eşit davranması gerekmektedir. Yerel mahkemelere gidecek olan adil olmayan uygulama iddialarını önlemek için, o pozisyon için başvuran tüm adaylar için aynı seçim sürecini takip etmek en mantıklı olan yoldur.

Bu süreç, boş bir pozisyon için ilan vermeden önce belirlenmelidir ve aşağıda özetlenen unsurlardan oluşabilir.

Özgeçmiş Kontrolü

Müşteri bilgilerinin gizliliği, sahtecilik faaliyetlerindeki artış, özellikle terör faaliyetlerini finanse etmek için para aklamanın daha bilinir hale gelmesi, müşteriler ve devletlerin çalışanlarının hareketlerinden şirketleri sorumlu tuttukları anlamına gelmektedir. Potansiyel adaylar için bir tür özgeçmiş kontrolü yapmanız şiddetle tavsiye edilir. Bazı durumlarda, bu, Mesleki sorumluluk politikalarının bir şartıdır.

Bu, geleneksel olarak iki yönü bünyesinde barındırır:

Özgeçmiş Kontrolü: Bu, hakem raporları, suç kayıtları, iflası kontrol etme, özgeçmişte yazılan iddiaları kontrol etme vb araştırarak geçmişteki davranışlar hakkında bilgi toplamayı içerir. Daha sonra, geçmişteki davranışlara dayalı olarak adayın gelecekte nasıl davranılacağı ile ilgili izdüşüm yapılır.

Psikometrik Test: Birçok psikometrik test türü vardır ve herhangi bir test şirketinizin özel hedeflerine uygun hale getirilmelidir. Psikometrik test, kişinin o anki kişiliğinin ve davranış özelliklerinin resmini çıkarır, bu yöntem özgeçmiş kontrolüne göre gelecekteki davranışları belirlemede doğruluğu çok daha kanıtlanmış bir yöntemdir.

Her iki yöntem de zaman ve para yatırımı gerektirse de, ahlaksız veya "sahtekâr" bir çalışanın yıkıcı etkileri küçümsenemez. Farkında olmadan böyle birini işe alırsanız, uzun vadede firmanıza daha pahalıya mal olacaktır.

İstihdam koşullarıyla ilgili örnek bir kontrol listesi örnek ofis kılavuzunda verilmiştir.

Mülakat

Her başvuruda bulana sorulacak sabit bir soru miktarının (makul sayıda) olması şiddetle tavsiye edilir. Mümkünse, yüz yüze bir mülakat yapın, böylece vücut

dilini daha kolay okuyabilir ve kişi hakkında daha doğru bir his sahibi olursunuz. Yüz yüze mülakat yapamıyorsanız, sadece telefonla görüşmek yerine web kamerası gibi araçları kullanın.

İdeal olarak, mülakatta adaya bir rol tanımlayın ki böylece başvurdukları pozisyonları anlayabilsinler ve yorumlarında daha net olabilsinler.

Mümkünse, her başvurulanla aynı çalışan mülakat yapmalıdır. Mülakata yapan her bir kişinin farklı bir yaklaşımı veya bakış açısı olacağı için, bir tutarlı mülakat paneli düzenlemek tutarlılığı sağlamaya katkıda bulunacaktır.

Karar verme sürecinde başvurmak için mülakat esnasında notlar alın. Başvuranlardan biri kararınızı sorguladığında bunları kanıt olarak da kullanabilirsiniz.

4.4.6 Göreve başlatma

Başarılı başvuruları seçtikten sonra, firmanızı daha detaylı tanımak onlar için önemlidir.

Göreve başlatma (oryantasyon olarak da bilinir), işe alım ve seçimin son aşaması olarak görülebilir. Bununla birlikte, öğrenme ve gelişimin ilk aşamasıdır. Yeni çalışanlara firmayı, firmadaki görevlerini ve firmanın nasıl işlediğini tanıtmamanın resmi sürecidir.

Bazı firmaların resmi bir işçi göreve başlatma programı yoktur. Bu talihsiz bir durum çünkü küçük firmalar için bile iyi organize edilmiş bir programın pratik ve uygun maliyetli birçok faydası vardır. Bu faydalar şunlardır:

- Yeni çalışan firma hakkında olumlu bir izlenime sahip olur, bu da genel iş heyecanlarına katkıda bulunur. Bu şekilde, personel devrini ve çalışanların memnuniyetsizliğini azaltan önemli bir faktör olabilir.
- Diğerleriyle bağlantılı olarak yapacakları işleri anlatmak yoluyla yeni çalışanla iyi bir iş ilişkisi kurmanızı sağlar. Göreve başlatmadan sorumlu kişinin firma kurallarını ve düzenlemelerini anlatmasını, dolayısıyla gelecekteki yanlış anlamaların azalmasını sağlar.
- Sınırlı iş deneyimine sahip çalışanlar için okul veya üniversiteden sonraki geçiş daha kolay olur.
- Çalışan işe ve çalışma ortamına daha çabuk uyum sağlar böylece güvenleri artar. Aksaklıkları azaltır ve verimliliği artırır.

Göreve başlatma programı

İşin türü ve firmanın yapısı, yapılacak olan göreve başlatma programının türünü belirler. Bazı kuruluşlarda, basit biçimde bir ortakla sohbet ve amirle daha detaylı bir sohbet şeklini alabilir. Daha büyük firmalarda, insan kaynakları müdürü, ortaklar ve amirle sohbeti ve birkaç günlük (belki haftalık) eğitimi kapsayabilir.

Bahsedilecek konuların bir listesini yapın. Bunları uygun bir sıraya koyun ve bunu her yeni çalışan için kullanın, gerektiğinde küçük değişiklikler yapın. Genellikle şu üç temel alanı dâhil etmeniz gerekir.

Firmanın tanıtımı

Firmada bir tur atın ve şu konularda bilgi verin:

- Tarihi, vizyonu, misyonu, yapısı, hizmetleri ve müşterileri;
- Firma içindeki iletişim hatları, resmi ve gayri resmi;
- Endüstri;
- Çalışma ortamı; Politikalar, kurallar ve iş uygulamaları;
- Tavsiye ve yardım kaynakları;
- Sigara, alkol, uygunsuz davranış, tatiller ve izinlerle ilgili politikalar;
- Şikâyet prosedürleri ve ilgili diğer politikalar;
- Lavaboların, eşya dolaplarının, araç park yerlerinin, tuvaletlerin ve yangın merdivenlerinin yeri;
- Yangın tatbikatları, itfaiye, yangın söndürücülerin yeri gibi güvenlik sistemleri ve kaza ve acil durumlardaki prosedürler; ve
- Güvenlik bilgileri ve mesleki sağlık.

Kişinin işe alınma şartlarının tanımlanması

Şu konularda bilgi verin:

- İlgili ödüller ve girişim anlaşmaları, ödeme sistemleri ve ilgili yerel düzenlemeler;
- Çalışma saatleri, aralar ve iş bırakma zamanı;
- Çalışma saatleri kontrol ve kayıt prosedürleri ve
- Performans değerlendirme işlemleri ve yeterlilik şartları.

Çalışanı işin gereklerini detaylarıyla tanıtmak

- Rol tanımları verin;
- Görevlerini yapmakta gerekli iş arkadaşları ve diğer insanlarla tanıştırın;
- Terfi fırsatlarını belirleyin;
- Eğitim ve kendini geliştirme fırsatlarını özetleyin;
- İşleriyle ilgili ayrıntıları konuşun: Hangi araç, malzeme ve gereçlerin kullanılacağı, bunların nerden bulunacağı ve güvenlik gereklilikleri;
- İşlerin genel firma yapısına nasıl uygun olacağını açıklayın;
- Firma yazılımıyla ilgili eğitim verin;
- Amirlerinin onlardan beklentilerini tanımlayın ve
- Arkadaşlarının ve müşterilerin onlardan beklentilerini tanımlayın.

Daha genel bilgiyle devam etmeden önce *doğrudan alakalı bilgi* verin. İnsanlar ilk önce kendilerini hemen etkileyecek bilgileri öğrenmek isterler, tuvaletlerin yeri, park edilecek yerler ve ücretlerinin nasıl hesaplandığı gibi.

Birkaç günlük resmi göreve başlatma programından sonra, program daha esnek olabilir; firmanın her hizmetinin aşamalar halinde öğrenilmesi veya her türdeki işin öğrenilip uygulanması gibi.

Ek 4.1'deki örnek ofis kılavuzu, istihdam incelemesi, işyeri sağlığı, güvenliği ve eşit fırsatlar, ayrımcılık ve taciz politikaları yeni çalışanın göreve başlatılması programının bir parçasını oluşturmaktadır.

4.5 Takımınıza liderlik yapmak

4.5.1 Bir örnek: “moral zirvede”

Muhasebeciler, bilgi ve sistem yönetiminde yetenekli olmak için eğitilmişlerdir. Liderlik rolünü aldığımız andan itibaren, diğer insanların davranışlarına etki etme sorumluluğunu ve meslekleri ve performanslarının farkında olma anlayışlarında günlük önemli etki ortaya koyma sorumluluğunu da kabul etmiş olursunuz. Bu, bütünsellik, kişisel sorumluluk, kişisel vizyon ve kendini anlama becerisi geliştirmeyi gerektirir. Farklı arka planları, çalışma tercihleri veya kişisel ve mesleki güçleri olan insanlarla çalışmak anlamına gelir. Hepsinden öte, güvenilir olabilme isteği ve karşılığında güvenilirlik beklemeyi gerektirir.

“Yönetim” ve “liderlik” arasındaki farkı anlamanın faydalı diğer bir yolu ise:

- *Yönetim* hedefleri başarmak için süreçlerle çalışmaktır ve

- *Liderlik* anlaştığımız sonuçları başarmak için insanlarla çalışmaktır.

İnsanlara liderlik yapılırken süreçlerin yönetildiğini hatırlamanız önemlidir. İnsanlar işlerinde bir dereceye kadar iki boyutu da dengelemeli, işin gereklerine ve durumlara bağlı olarak harmanlamalıdır. Takım liderleri, görev, kişi ve takım arasındaki dengeyi bulmaya çalışmalıdır.

IFAC Firma Forumunun yayınladığı bir makaleye göre, doğru “üst düzey çalışma ortamı yaratmak” yöntemi sadece kurumsal yönetimin önemli bir parçası değil, aynı zamanda denetim firmalarının etkin işlemesi için kritik derecede önemlidir. “Üst düzey çalışma ortamı yaratmak ve Denetim Kalitesi” makalesi, yönetimin “üst düzey çalışma ortamı” konularını ele alabileceği beş alanı açıklamaktadır: strateji, iletişim, iş tanımları, performans değerlendirme ve izleme. Uygulanan daha fazla politika ve prosedürleri ve ilgili ödül ve yaptırım sistemini açıklığa kavuşturmak için örnekler verilmiştir. “Üst düzey çalışma ortamı yaratmak ve Denetim Kalitesi” makalesi IFAC web sitesinden ücretsiz indirilebilir; <http://web.ifac.org/publications>.

İşlevsel liderlik modeli

Takım liderlerini bekleyen zorluk, bir unsurun diğer iki alana oranla dikkat ve çok fazla kaynak çekmemesini sağlamaktır, böylece bu üç unsur eşit oranda (Aşağıdaki Şekil 4.1’de gösterildiği gibi) örtüşebilir. Bazı zamanlarda, sorunları düzeltmek veya kaynakları belirli konulara yoğunlaştırmak için kısa zaman sürecek bir orantısızlığa izin verebilirsiniz. Ama, bir unsurun diğerlerini uzun süre “gölgede bırakmasına” izin verilirse, orantısızlık, çatışma ve işlevsizlik ortaya çıkar.

Şekil 4.1 Örtüşen ekip, görev ve bireysel model



Bu model temelde şunları ifade eder:

- Ekipler, kendilerinden ne yapmalarının (veya başarılacak sonuç) beklendiğini bildiklerinde en iyi şekilde çalışırlar ve başarı ihtimali yüksek olur;
- Takım üyelerinin takım olarak birlikte çalışma ve sonuçlara ulaşıldığının görülmesi gibi basit ihtiyaçları vardır ve
- Takımdaki her *birey* iyi bir iş yaptıklarını ve takımın bir parçası olarak değerli olduklarını hissetmeye ihtiyaç duyar.

Etkin liderler bu üç alana da dikkat eder.

4.5.2 Çalışanlar liderlerden ne bekler

İnsanlar liderlerden ne beklediklerini söylerken önemli ölçüde tutarlılar.

Takım üyeleri “dürüst” liderler ister

Bu şu anlama gelir:

- Liderler söylemek istediklerini söylemeliler;
- Çalışanlar lidere göre nerede durduklarını bilmeliler;
- Liderler söyledikleri şeyleri yapmalı ve hareketlerinin sözleriyle tutarlı olmasını sağlamalı;
- Liderler, tüm cevapları bilmediklerini itiraf etmekten korkmamalı ve
- Liderler güven oluşturmalı.

Çalışanlar “yetenekli” lider ister

Bu şu anlama gelir:

- Liderler işin tamamlanması için ne gerektiğini anlamalıdır;
- Liderler, takımın etkin biçimde işlev görmesi için insanların becerilerini kullanmalıdırlar;
- Liderler net bir biçimde iletişim kurmalı ki çalışanlar ne olduğunu ve iyi bir iş yapıp yapmadıklarını bilebilsinler.
- Liderler, takım üyelerinin kabiliyetlerini ve ilgilerini ve takıma kimin uyum sağlayacağını anlamalıdır ve
- Liderler saygı oluşturmalı.

Çalışanlar “ilham veren” lider ister

Bu, liderlerin şu özelliklere sahip olması gerektiği anlamına gelir:

- Heveslidirler;
- Bir vizyonları vardır ve bunu diğerleriyle paylaşırlar;
- Geçmişin üstüne koymanın yanında geleceğe bakarlar;
- Çalışanların motive olmasına yardımcı olacak bir ortam yaratırlar;
- Kısa vadeli hedeflerdeki başarıları kutlarken insanları uzun vadeli hedeflere odaklarlar; ve
- Bağlılık oluştururlar.

Çalışanlar “güvenilir” lider ister

Bu, liderlerin şu özelliklere sahip olması gerektiği anlamına gelir:

- Kanıtlanmış bir geçmiş performans;
- İnsanlarla doğrudan temas kuran;

- Güvenilirliğin kazanılması gerektiğini ve çabucak kaybedilebileceğini anlayan ve
- Güven duygusu oluşturan.

4.5.3 Yüksek performans gösteren bir takım yaratmak

Yüksek performans gösteren bir takım kültürünün nasıl geliştirileceğini anlamak faydalı olacaktır.

Takım nedir? İnsanlar genelde bağlanma ihtiyaçlarını paylaşırlar. Etkin bir takım genelde, birbirlerini iyi tanıyan, zaman içinde ortak bir hedefe odaklanan, her bir takım üyesinin becerilerini bilen ve her bir takım üyesinin genel başarıdaki katkısını anlayan bir grup çalışandan oluşur. Bu, genelde spor takımlarında, tartışma ekiplerinde veya iyi işleyen bir çalışma ekibinde görülür.

Takım üyeleri şunları paylaşır:

- Tanınma ve üyelik: belli bir takımın değerli bir üyesi olarak kabul edilme ve tanınma;
- Kimlik: ortak farkındalık ve saygı, üzerinde anlaşılan semboller, arkadaşlık hissi;
- Açık iletişim: bilgi, fikir ve görüşlerin serbest değişimi ve üyeler arasında tam etkileşim;
- Ortak bir hedef: ortak nedenin, görevin, hedefin ve idealin bilincinde olma; bir şeyler başarmak için bir arada olma ve kalma nedeni ve
- Ortak güvenilirlik ve karşılıklı bağlılık.

Takımlar, verimliliğin, yaratıcılığın ve motivasyonu arttırmanın etkili araçlarıdır. Firmaların, hızla değişen, tahmin edilemeyen, stratejik ve işlevsel bir ortamda temel iş performanslarını korumalarını ve iyileştirmelerini sağladıkları için birçok fayda sağlarlar, bunlar:

- Daha iyi karar verme süreçleri;
- Artan kalite;
- Daha yüksek verimlilik;
- Gelişen performans;
- Daha güçlü iletişim ve işbirliği;
- Hem bireyler hem de firma için daha çok esneklik;
- Daha iyi hizmetler;

- Farklı beceri ve fikirler;
- Daha yüksek iş tatmini ve moral;
- İşletme maliyetlerinin düşmesi;
- Yaratıcılığın ve yenilikçi iş uygulamalarının teşvik edilmesi;
- Artan sinerji (Tüm grubun etkin olması bireysel çabaların toplamından daha fazladır.)
- Liderlerin ayrıntılı işlerden ve stratejik düşünmekten kurtulması ve
- Ardışıklık.

Etkili bir çalışma takımı nasıl kurulur

- **Net ve ulaşılabilir hedeflerde anlaşın:** Takım, en iyi nereye ve neden gittiklerini açıkla anladığında işe yarar.
- **Açık bir plan belirleyin:** Takım net bir hedef üzerinde anlaştıktan sonra, hangi tavsiyelere, eğitime ve kaynaklara ihtiyaç duyacaklarını belirlemede yardım edin. Kimin ne yapacağını, hangi tarihe kadar yapacağını ve hangi kaynakların ve desteğin gerekli olduğunu ayrıntılarıyla anlatan bir eylem planı geliştirin.
- **Rolleri açıkça tanımlayın:** Etkili bir takım, üyelerini motive eder ve her birinin katkı yapmasını bekler. Herkesin kendilerinden ne yapmalarının beklendiğini ve performansın nasıl ölçüleceğini bilmesi gerekir. Hangi rollerin paylaşıldığı konusunda açık olun. Net iş rolleri, performansta etkin geribildirim yapılabilmesi için önemlidir.
- **Açık iletişimde ısrar edin:** Ortak sonuçları elde etmede takım üyeleri birbirine bağlıdır. Hepsinin ortak hedefi aklında tutması, aktif biçimde dinlemesi, sorular sorması ve ilgili bilgileri zamanında paylaşması gerekir.
- **Takım davranışlarını teşvik edin:** Destekleyici bir takım ortamı, herkesin birbirine yakın çalışmasını teşvik eder. Takım liderleri, işbirlikçi bir takım ortamı kurmalı ve üyeler aksi davranışlar gösterdiğinde devreye girmelidirler.
- **Etkin karar verme süreçleri oluşturun:** Karar verme süreci açık, şeffaf olmalıdır ve özellikle kendilerini etkileyecek değişikliklerde, mümkünse takım üyelerini de kapsamalıdır. Takım üyeleri kararların nedenlerini anlamalıdır.

- **Grup süreçlerinin/grup dinamiklerinin farkındalığını arttırın:** Takım üyeleri, takımın birlikte nasıl işlediğini ve bireylerin takımda nasıl davrandığını tam olarak anlamalıdır. Takım, neyin geliştirilebileceğini görmek için düzenli olarak öz değerlendirme yapmalıdır.
- **Katılım bekleyin ve katılımı teşvik edin:** Çoğu insan hedefe odaklı sosyal varlıklardır ve takımlar karar verme tartışmalarına katılma fırsatları sağlar, özellikle sonuçlar onları etkileyecekse. Tüm üyelerin katılma fırsatı olmalı ve yeteneklerine göre katkı yapmaya hazır olmalıdırlar.
- **Temel kurallar belirleyin:** Takımın “temel kurallar” üzerinde mümkün olduğunca erken anlaşmasını sağlayın. Temel kuralları teşvik etmek için yerinde süreçler hazırlayın ve uyulmadığında uygun bir önlem alın.
- **Mümkün olan en işe yarar bilgide ısrar edin:** İyi bilgi sahibi olmak, etkili çözümler üzerinde anlaşmayı ve bunları uygulamayı çok daha kolay hale getirir. Doğru veriler ayrıca, fikir ve uzlaşmazlık farklılıklarını en aza indirmeye yardım eder. Takım liderleri, iyi bilgi toplama süreçlerini geliştirmeli ve model olmalıdır.

Grpleman, Boyatzis ve Mckee 2002’den adapte edilmiştir.

Takım gelişiminin aşamaları

Bir takımın şekillendirici sürecinde beş aşama tanımlanmıştır. Bunlar yeni bir takım da daha belli olsa da, önemli bir değişim yaşadığında her takım bu çeşitli aşamaların özelliklerini gösterebilir – örneğin, üyelikte, liderlikte, takım hedeflerinde veya görevlerinde değişiklik olduğunda.

Her takımın her aşamadan sırayla geçmesi şart değildir. Aşamaların birindeki bir değişiklik, takımın önceki aşamalara gitmesine neden olabilir. Takım lideri bu süreci belirlemeli ve “takımı tekrar yoluna koymak” için uygun şekilde tepki vermelidir.

Grup oluşturma ve takım gelişiminin aşamaları

Aşamalar	Hisler	Davranışlar
Kuruluş	Heyecan, beklenti, iyimserlik, takıma olası bağlılık, Şüphe, korku, endişeler	ilk Görevi, kabul edilebilir grup davranışlarını ve karar verme süreçlerini tanımlaya çalışır Kavram ve konuların soyut tartışmaları

Aşamalar	Hisler	Davranışlar
		Görevle ilgili olmayan belirtilerin tartışılması Kurum ve görevin engelleri hakkındaki şikâyetler
Saldırı	Görev ve farklı yaklaşımlara direnme Tavrıda keskin çalkantılar	Üyeler arasında tartışmalar Savunmacılık ve rekabet Atanan liderin yeterliliğini sorgulama Gerçekçi olmayan hedefler koyma Algılanan “hiyerarşi düzeni” ortaya çıkar Artan veya çözümlenemeyen gerginlik ve rekabet
Normlar 1 Oluştur ma	Artan yapışı eleştiri kabiliyeti Takımdaki üyeliğin kabulü Rahatlama. Her şey iyi gidecek!	Uyum sağlama girişimi Daha fazla samimiyet, güven duyma ve paylaşım Takım uyumu duygusu Kuralların ve sınırların oluşturulması Yön ve odaklanma duygusunun ortaya çıkması
Uygula ma	Kişisel ve grup süreçleriyle ilgili daha net iç görüler Birbirinin güçlü ve zayıf yönlerini anlama Takımın ilerlemesiyle ilgili tatmin Ortak başarı duygusu	Yapıcı kişisel değişim Grup sorunlarını önleme veya çözme kabiliyeti Takıma yakın bağlılık Gelişim, enerji, başarı

Aşamalar	Hisler	Davranışlar
Ertelem e/(Mate m)	Ortak hedef duygusunun kaybı	Çıktılardaki düşüş / düşük seviyede çatışma
	İlişkinin kesilmesiyle ilgili kaygı	Bireylerin gruptan çekilmesi
	Grup ilişkilerinden çekilme kaygısı	Ayrılma ritüelleri Birbirine bağlılığın azalması

Gpleman, Boyatzis ve Mckee 2002’den uyarlanmıştır.

1.15.7.1 Liderlik Tarzları

Yüksek performans gösterilen aşamaya daha çabuk gelmek için işleri nasıl ayarlayabilirsiniz? Tek bir işletme tarzı tüm insanlara ve tüm durumlara uymadığı için, cevap bir lider olarak sizin esnekliğinizde yatmaktadır.

Tablo 4.2 Etkili takımlar için liderlik tarzları

Liderlik Tarzı	Nasıl Yankı Sağlar	Ortam Etkisi	Ne zaman uygundur
Öz sezili	İnsanları ortak hayallere doğru hareket ettirir	Genelde çok olumlu	Değişim yeni bir vizyon gerektirdiğinde veya net bir yöne ihtiyaç duyulduğunda
Rehberlik edici	Kişinin isteklerini takımın hedefleriyle birleştirir	Oldukça olumlu	Bir kişinin takıma daha etkin biçimde katkı yapmasına yardım etmek için
Birleştirici	İnsanların birbiriyle bağlantı kurmasını sağlayarak uyum ortaya çıkarır	Olumlu	Takım içindeki anlaşmazlıkları gidermek, stresli zamanlarda motive etmek veya bağlantıları güçlendirmek için

Liderlik Tarzı	Nasıl Yankı Sağlar	Ortam Etkisi	Ne zaman uygundur
Demokratik	İnsanların girdilerine değer verir ve katılım aracılığıyla bağlılık kazanır	Olumlu	Ortaklık veya uzlaşma hissi vermek ya da takım üyelerinden değerli girdi almak için
Lider	Zorlayıcı ve heyecan verici hedefler belirler	Genelde oldukça olumsuz çünkü kötü uygulanmaktadır	Motive olmuş ve yetenekli bir takımdan yüksek kaliteli sonuçlar almak için
Emreden	Acil durumda net talimatlar vererek korkuları azaltır	Kötü kullanıldığı için genelde oldukça olumsuz	Kriz anında, geriye dönüş başlatmak için

Gpleman, Boyatzis ve Mckee 2002'den uyarlanmıştır.

Gördüğünüz gibi farklı liderlik tarzlarının her birinin kullanımı vardır.

Kişilik türleri ve araçları ile ilgili daha fazla bilgi için aşağıda kısaca anlatılanları araştırabilirsiniz.

- **Myers-Birggs Tipi Gösterge (MBTI)** (Katharine Cook Briggs ve Isabel Briggs Myers tarafından geliştirilmiştir) kişinin enerji aldığı miktarlar (dışa dönüklük/içe dönüklük), kişinin bilgiyi nasıl öğrendiği (algılayıcı/sezgi), hangi karar verme sürecinin kullanıldığı (düşünme/hissetme) ve bireyin hayatta kendini nasıl organize ettiği (yargılayıcı/algılayıcı).
- **DISC** (William Moulton Marston'un çalışmasına dayalıdır) Baskınlık – kontrol, güç ve girişimcilikle ilgili; Etki – sosyal durumlar ve iletişimle ilgili; İstikrarlılık – sabır, kararlılık ve düşüncelilikle ilgili ve Bilinçlilik'ten – yapı ve organizasyonla ilgili – oluşur. Bunlardan, girişimcilik, pasiflik, açıklık ve tedbirlilik çıkarılabilir.

- **Herrmann Zihin Baskınlığı Aracı (HBDI)** (William Hermann tarafından geliştirilmiştir)MBTI ve DISC'e benzeyen bilişsel türde bir ölçek ve modeldir.

Son zamanlarda, zihinsel dışındaki zekâ türleri kavramları önem kazandı. Duygusal kapasite gibi faktörlerin bireyin performans gösterme kabiliyetini etkilediği söylenmektedir.

- **Çoklu zekâ teorisi (Howard Gardner tarafından geliştirilmiştir)** kişiler arası zekâyı (diğer insanların niyetlerini, motivasyonlarını ve isteklerini anlama kapasitesi) ve içsel zekâyı (kendini anlama, hisleri, korkuları ve motivasyonları takdir etme kapasitesi) içerir. Gardner'ın görüşüne göre, IQ gibi geleneksel zekâ türleri bilişsel kabiliyeti tam olarak açıklamada başarısızdır.
- **Duygusal zekâ (EI), genelde Duygusal Zekâ olarak ölçülür (EQ)** kendilerinin, diğerlerinin ve diğer grupların duygularını okuma ve idare etme kabiliyetini ölçer. Daniel Goleman dört duygusal zekâ çerçevesi çizdi: kendinin farkında olma, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi. Bunların doğuştan gelen zekâ türleri olmasından çok öğrenildiği ifade edildi, bu nedenle lider bu özellikleri geliştirebilir.

Bazıları liderliği doğaları gereği üstlense de, çoğu böyle değildir, bu nedenle liderlik unsurlarının çoğunun zamanla öğrenilebileceğini düşünmek rahatlatıcı. Bunun için gerekli çabanın harcanmasına değer çünkü liderler verimlilik ve dolayısıyla karlılığın oransal artışında ödüllendirileceklerdir.

4.5.4 İletişim

Firma içinde iyi bir iletişimin olması, ihtilafları önlemek ve verimliliği arttırmak için vazgeçilmezdir. Belirli bir müşteri veya beceri ile ilgili bilginin paylaşılabilmesini ve insanların şirketin başka bir yerinde yaşanan zorlukların farkında olmasını sağlar. Firmanın ortaklarından biri iş gücü ile iyi iletişim kurarak firmanın beklentilerini net bir biçimde anlatabilir, bunları tartışabilir ve çalışanlara bunları mantıklı olarak kabul ettirebilir, bu iletişim sonraki çatışmaları önleyecektir.

İletişim, firma içindeki profesyonel standartları geliştirir. Tüm çalışanların belli malzemeleri nerde bulacaklarını, belli görevlerin nasıl yapılacağını, kişisel bilgilerindeki eksiklikleri nasıl dolduracaklarını ve gerektiğinde kimden yardım isteyeceklerini bilmeleri gerekir. Bu iletişim, e-posta veya bildirimlerle, görevin tamamlanma şeklini standartlaştıran genel çalışma kâğıtları aracılığıyla, prosedür kılavuzuyla ya da personel toplantıları ve eğitim faaliyetleri ile yapılabilir.

Kişiler arası iletişim modeli

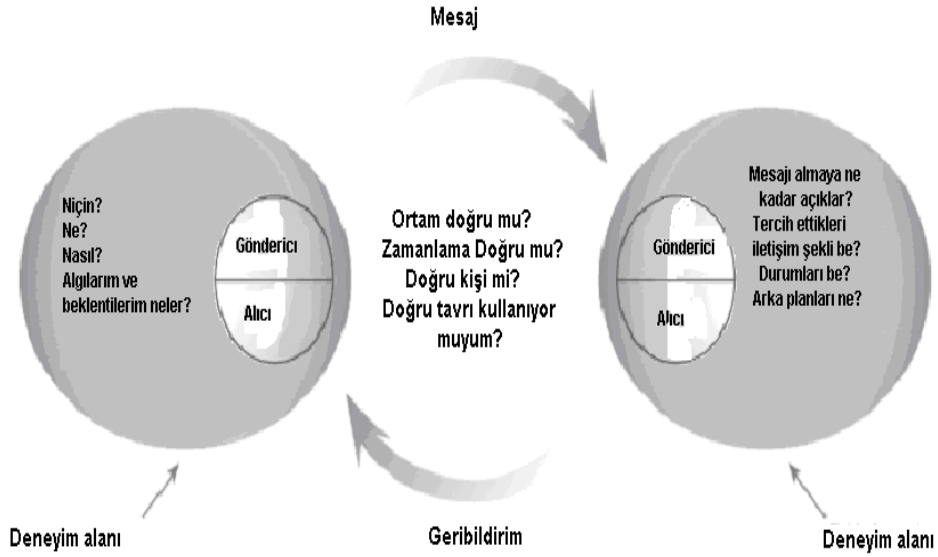
Etkili iletişim, müşterek anlayış sonucu vermedir.

Aşağıdaki diyagramda gösterildiği gibi (Şekil 4.2), mesajın nasıl anlaşıldığı, gönderici ve alıcı arasındaki iletişim sürecinin ne kadar açık olduğuna bağlıdır.

İletişim kurma sebebiniz ne olursa olsun, alıcı:

- Mesajınıza dikkat edince belli bir fayda görmelidir;
- İletmek istediğiniz mesajda açık olmanızı ister ve
- Uygun biçimde cevap verme fırsatı olmalıdır (mesajınızı not etmek, onaylamak, daha fazla bilgi almak, bir şey yapmak veya sadece katılıp katılmamak için).

Şekil 4.2 Etkili İletişim



Etkili iletişim, mesaj kesin olduğunda ve hiç bir müdahale olmadan gönderici ve alışı arasındaki iletişim kanalından geçtiğinde meydana gelir. Göndericinin iki önemli rolü vardır: ilki, ilk mesajı iletme ve ikincisi alıcının mesajı alıp doğru biçimde yorumladığından emin olmak için geribildirim kullanmak. Geribildirim, anlama düzeyini ölçmek için gönderici alıcıya bazı sorular

sorduğunda ortaya çıkar. Mesaj doğru ve tam olarak alınmamışsa, gönderici mesajı tekrar ifade edebilir veya açıklayabilir.

Bu süreç, toplantı ve telefon konuşmalarında iletişim kanalının mektup, bildirim veya web sayfası olmasından elbette çok daha kolaydır. Bu durumlarda geribildirim hemen olmaz, bu nedenle mesajın doğru alınıp alınmadığını bilmezsiniz. Genel bir kural olarak, herhangi bir iletişimde en iyi sonuç çok kanalın birden kullanılmasıyla olur, sözlü bir açıklamanın yazılı olarak desteklenmesi gibi.

Pratik iletişim için yedi aşamalı strateji

Mesajın hazırlanması

Anahtar mesajınız ne?

- Mesaj kimin için?
- Hangi sonuçları istiyorsunuz?
- Mesajınızı karşıya en iyi nasıl iletirsiniz?
- En iyi zaman ne zaman?
- En iyi yer neresi?
- Ana noktalar net mi?
- Mesajınızda bir belirsizlik var mı?
- Gerçekler doğru mu?
- Gerekli eylem net mi?
- Gerekli tüm bilgiler dâhil edildi mi?

Kendinizi hazırlama

- Tavrınızı ve güven seviyenizi değerlendirin.
- Girişkenlik becerilerinizi kullanın.
- Sözlü ve sözlü olmayan uyumun farkında olun.
- İletişiminizde en iyi sonucu doğuracak ortamı yaratmaya çalışın.

Dikkat çekme

- Açık olun ve dikkat etmelerini isteyin.
- Kendinize güvenerek göz teması kurun.

- Dinleyicinizin ilgisini dramatik bir ifade, bir anekdot veya doğrudan bir soru ile çekin.
- Canlı görsel imajlar ve ses tonlaması kullanın.
- Empatik vücut jestleri ve duruşu kullanın.
- “İyi bir izlenim vermek için iyi giyinin” (fiziksel görünüm).

Alicının hazır hale getirilmesi

- Konuşmak veya tartışmak istediğiniz şeyi netleştirin.
- İletişiminizin önemini ve/veya dinleyiciye faydalarını belirtin.
- Devam etmeniz için istekli olup olmadıklarını kontrol edin.

Mesajın gönderilmesi

- Basit bir dil kullanın ve temel noktaları vurgulayın.
- Net biçimde ve duyulacak yükseklikte konuşun, vurgu yapmak veya duyguyu-anlamı iletebilmek için sesinizin aralığını, tonunu ve yüksekliğini değiştirin.
- Sıkılma ve ilgisizlik işaretlerine cevap vermeye hazır olun.
- Sorular ve açıklama için durun.
- Anlamaya yardımcı olmak için özetleyin.
- İnsanlarla konuşun, onlara emretmeyin.
- Gerek olduğunda yaklaşımınızı değiştirin.

Mesajın alınması ve açıklanması

- Konuşmacıyı aktif biçimde dinleyin ve ilgi gösterin.
- Sadece katılmadığınız için konuşmayı kesmeyin.
- Anladığınızdan emin değilseniz, açıklama, başka şekilde anlatım veya daha fazla açıklama isteyin.
- Anladığınızı kontrol etmek için farklı şekilde anlatılanları ifade edin.
- Detaylara takılarak ana noktaları kaçırmayın.
- Kendi fikirlerinize, önyargularınıza veya sorunlarınıza değil söylenene odaklanın.
- Cevap vermeden önce diğer bakış açısını iyice dinleyin.

Kapanış

- Bir eylem planında anlaşın veya tepkiyi sorun.
- İlerisi için yol veya yollar önerin.
- Şimdiye kadar başarılanları özetleyin.
- Başka bir toplantı ayarlayın.
- Bitirdiğinizi belirtin.
- İlgisi ve zamanını ayırdığı için o kişiye teşekkür edin.

4.5.5 Yetki devri: Firmanın güçlenmesinin anahtarı

Muhasebe firmalarında, genelde çoğu kıdemli çalışan kurumdaki en meşgul kişilerdir. En çok baskı altında olan kişilerdir, uzun saatler boyunca çalışırlar ve zaman zaman istedikleri her şeyi yapacak zamanı bulamazlar.

Bunun getirdiği zorluklar, çalışanların bir sorunun cevaplanması için ortağa ulaşamamasını, incelenmeyi bekleyen birikmiş işleri, hazırlanan ama gönderilmeyen faturaları ve çözüm bekleyen müşteri sorunlarını kapsar. Ortaklar, firma yönetimi ve müşteri işleri yapmaktan çok meşguldürler.

Müşteri ilişkilerini yönetmelerini ve zamanlarını – yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamak için ortakların vaktini boşaltacak olan yöntem yetki devridir. Mevcut eğilim, her bir ortağın üst düzey karlılık getiren daha fazla çalışması yönünde fakat daha fazla insanı idare ettiği sürece, müşterilerin işlerine ayıracak daha az zamanları olur. Yetki devri, işin etkin biçimde tamamlanmasının tek yoludur.

Yetki devri nedir?

Yetki devri, görevlerin tamamlanması ve beklenen sonuçların elde edilmesi için gerekli sorumluluk, güç ve yetki ile beraber çalışanlarınıza görevler, işler ve projeler atmayı içerir.

Yetki devri, takımınızın yeteneklerini tam kapasite kullanmasına olanak sağlar. Bunun yanında, doğru işi en etkili sorumluluk seviyesinde konumlandırmanızı sağlar, sizin ve takım üyelerinizin dönüş sürelerini karşılamanıza yardımcı olur. Bu süreçte, becerileri geliştirirsiniz ve firmaya olan katkıyı arttırırsınız. Son olarak, büyük resme ve en önemli görevlere odaklanmanızı sağlar.

Kıdemli çalışanlar neden yetki devrinde başarısızdır?

Bazı ortakların yetki devrine gitmemesinin bazı nedenleri vardır:

- Yetki devri, sizdeki kontrolün bir kısmından vazgeçmektir.
- Müşterileriyle olan ilişkilerini riske atmak istemezler.
- Bizzat kendileri yapmazsa, kalite kontrolü risk altında olabilir.
- Yaptıkları işi seviyor ve bunu yapmaktan tatmin oluyor olabilirler.
- İş kendilerinin yapması daha hızlı ve daha kolay.
- Çalışanlarının herhangi birinden daha iyi iş yapabilirler.

İyi niyetli olsa da, bu düşünce şekli ortağın firma için en iyi uzun vadeli sonuçları elde etmesini önler.

Başarılı yetki devrinin anahtarları

Yetki devri yapılacak görevleri ve sorumluluk alanlarını belirleyin.

Şu özellikteki işlerin yetkisini devredin:

- Zaman tüketen;
- Düşük öncelikli;
- Tekrar eden veya mekanik;
- Başkasının sizden daha iyi veya daha düşük maliyetle yapabileceği ve
- Çalışanlarınızın becerilerini eğitecek ve geliştirecek olan.

Ve daha sonra:

- Hangi çalışanın görevi tamamlayacağına karar verin;
- Açık iş talimatları verin;
- Görevin bitişi için bir son tarih belirleyin;
- Raporların verileceği dönüm noktaları belirleyin;
- İşin tamamlanması için bir son tarih belirleyin.
- Kıdemli personelin ilerlemesini izleyin.

Bununla birlikte, sadece sizin yapabileceğiniz belli şeylerin, sadece sizin verebileceğiniz kararların ve sadece sizin idare edeceğiniz kritik alanlar olduğunu unutmayın. Yetki devrine “basamaklı” temelde yaklaşın. Daha az uzmanlık isteyen düşük riskli alanlar ve ücret baskısının olabileceği yerler yetki devri için düşünülecek ilk yerlerdir.

Tek yöneticiler ve ortaklar firmadaki işlerini azaltmaya ve kendilerini uzmanlık seviyelerinin gerektiği işler için saklamaya çalışmalıdırlar. Ne kadar çok yetki

devri yapıp çalışanları eğiterseniz, o kadar fazla insan sorumluluk alabilecektir. Yetki devri döngüsü, her bir seviyeden sonrakine gitmelidir. İdeal olarak, ortağın zamanı nihayetinde daha çok müşteri yönetimine, müşteri toplamaya ve firmanın—takımların yönetiminde odaklanabilir.

Hangi çalışanlarınızın görevi tamamlayacağına karar verin

Takımınızdaki her üyenin kabiliyetlerini biliyorsunuz. Çalışmalarına güvendiğiniz takımın kıdemli üyelerine yetki vermeyi daha kolay bulabilirsiniz. Bununla birlikte, iş akışı programınızı tamamlarken takımınızın hangi üyesinin işi en etkin yapabileceğine karar verin. Hiçbir çalışan gerekli becerilere sahip değilse, birini eğitin.

Net talimatlar verin

Görevin hedefini, zaman aralığını ve sonucunu açıkça anlatın, ne kadar inisiyatif beklendiğini ve özerklik tanındığını da açıklayın. Görevin tutarlı biçimde tamamlanmasını desteklemek için yerinde sistemler ve prosedürler koyun.

Gerekli yetki ve araçları sunduğunuzdan emin olun

Çalışanların kendilerinden isteneni yapabilmeleri için gerekli yetki ve araçlara sahip olduğundan emin olun. Görevi başarıyla tamamladıklarında, firmanın başarısına katkılarını takdir edin.

İnsanların kabiliyetlerine güvendiğinizi gösterin

Görevin önemini vurgulayın ve yetki verdiğiniz kişiye olan güveninizi ifade edin.

Önemli noktalarda dönüm noktaları belirleyin

Görevlerin ve sorumlulukların yetkilerini başkalarına verseniz de, takımınızın eylemleri için nihai sorumlu yine sizsiniz. Sonuç olarak, tamamlanan işi kontrol etmek, yapılan hataları düzeltmek ve sorulara cevap vermek için zaman ayırmanız gerekir. Çalışanlarınız sizle aynı düzeyde beceriye sahip olmayabilir ve sizin bakış açınızın bakamayabilir, bu nedenle yetki verdiğiniz kişileri bir şekilde kontrol etmeniz çok önemlidir. Bu, firmanızın işinin bütünlüğünü koruyacaktır.

4.6 Çalışanların yönetilmesi ve elde tutulması

Muhasebe firmaları genellikle personel değişiminin maliyetini önemsemezler. Çalışanları değiştirmenin işe alım ve eğitim gibi açık maliyetleri, maliyet

denkleminin sadece başlangıcıdır. Ayrıca, memnun olmayan çalışanın işten ayrılmadan önce verimliliğinde düşüş olması olasıdır, bu ayrıca yeni biri işe alınana kadar diğer çalışanların işyeri açığı kapatmaları anlamına da gelir. Kalan işçilerde artan baskı, işinizin büyümesinde kapasitenin azalmasına neden olabilir. Belli seviyede personel değişimi kaçınılmaz olsa da, firmanın karlılığını en üst seviyeye çıkarmak isteyen bir firma yöneticisi personel değişimini en aza indirmek ve önemli çalışanları elde tutmak için elinden geleni yapmalıdır.

Bazı faktörler personelin elde tutulma oranını etkiler; en önemlileri aşağıda özetlenmiştir.

4.6.1 Motivasyon

Motivasyon, bireysel davranışları, tavırları ve tepkileri etkileyen içten gelen bir dürtü veya ihtiyaçtır. İnsanlar ihtiyaçlarının bilincinde olabilirler ama yine de bu ihtiyaçlar işyerini etkileyebilir.

İnsanlar farklı şekillerde motive olsalar da, herkes için geçerli olan esas temalar ve ortak yönler vardır.

Maskow'un "insan ihtiyaçları hiyerarşisi"

Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarının hiyerarşisini tanımladı. İnsanların ihtiyaçlarının belli bir seviyede karşılandığında bu ihtiyaçlara daha fazla motive olmadıklarını savundu. Örneğin, yemek yedikten sonra insanlar açlıkla motive olmazlar. Diğer yandan, insanlar çok açken diğer tüm ihtiyaçlar ilgisizdir ve onları motive etmez. Hiyerarşi şu şekildedir:

Hayatta kalma (psikolojik): Hayatı sürdürmek için gerekli temel ihtiyaçlardır: yemek, içmek, barınak, vücut ihtiyaçları ve seks güdüsü.

Güvenlik: Bu, tehlikeden uzak olma ihtiyacını yansıtır. İş hayatında, işini veya evini kaybetme korkusundan uzak olmak anlamına gelebilir. İnsanların çoğu etraflarındaki dünyanın düzenli olduğunu hissetmeye ihtiyaç duyar. Bir iş sahibi olmak ya da en azından bir gelir kaynağına sahip olmak bu seviyedeki motivasyonu sağlar.

Sosyal: İnsanların kabul edilme ve bir dereceye kadar sevgi verip alma ihtiyaçları vardır. Bu, genellikle bir gruba ait olma ve arkadaşlara sahip olma ile ifade edilir. İşyerinde dışlanmış hissedene veya arkadaş olmayan kişiler genelde yalnız ve mutsuzdurlar. Bu, bağlılık ve başkaları tarafından değer verilmenin evrensel bir ihtiyaç olduğunu gösterir.

Özsaygı: Sosyal ihtiyaçlarını karşılayan kişiler saygı duyulma ihtiyacı hissederler. Bu, kendini beğenme ve kendine güven hisleri oluşturur. Her tür

işte çalışanlar işlerini iyi yaptıklarını ve kurumlarına katkı yaptıklarını, diğer insanların bunun için onlara saygı duyduğunu hissetmek isterler. Bu ihtiyaç, kendine saygı, statü, tanınma ve egonun tatminiyle ilgilidir.

Kendini gerçekleştirme: Maslow, bunun en üst düzeydeki insan ihtiyacı olduğunu savundu: en üst potansiyelini başarma, fark yaratma, mümkün olan en iyi performansı elde etme arzusu. İşyerinde, kişisel ve profesyonel gelişim, çok zor bir işi üstlenmek veya terfi kazanmak bu ihtiyacın belirtileri olabilir.

Kendini aşmak: Kişinin kendini gerçekleştirmeyi başardığı ve aştığı ve diğerlerinin ortak faydası için "ben" kavramlarından uzak çalıştığı seviyedir. Kendilerini düşünmeden cömert hayatlar yaşayan birçok insan örneği var.

Bazılarının diğerlerinden daha güçlü sosyal ihtiyaçları olabilir ve herkesin harika şeyler başarma gibi güçlü duyguları olmayabilir. Her durumda, ortaklar ve yöneticiler herkesin ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçların kişisel durumlara göre büyük farklılıklar göstereceğinin farkında olmalıdır.

Düşük motivasyon ve moralin işaretleri

Takımdaki düşük motivasyon ve moralin işaretleri şunlardır:

- İşe gelmeme durumlarının çok olması ve personel değişimi;
- Değer çatışmaları / zayıf ilişkiler ve
- Düşük iş tatmini, verimlilik ve başarı.

Bu işaretlere dikkat edin ve bireysel personel üyeleri veya firmanın bütünü ile bunlara doğrudan müdahale etmeye hazırlıklı olun. Unutmayın: hem çok az hem de çok fazla iş yükü, gerginlik, stres, memnuniyetsizlik ve düşük moralin işareti olabilir. Moral, genelde, iş ortaklarının, amirlerin, yöneticilerin ve takım üyelerinin tavır ve davranışlarından ve işyeri kültüründeki varsayımlardan etkilenir.

4.6.2 Üretken ve uyumlu bir çalışma ortamının anahtarları

- Yeterliliklerin ve deneyimin doğru karışımı (bireysel ve tüm takım olarak);
- Motive edici bir ortam;
- İnsanlar ve rolleri arasında doğru bir eşleşme ve takım içinde iyi bir denge;
- Uygun ödül ve takdir süreçleri;
- Destek sistemleri ve ağıları;

- İyi entegre edilmiş işe alım, eğitim, gelişim, oryantasyon ve değerlendirme sistemleri;
- İnsanlara benzersiz güçleri ve tercihleri olan bireyler olarak davranılması ve
- İş arkadaşları, amirler/yöneticiler ve kendi yöneticileri arasında kişisel tarz farklılıkları olabileceğinin bilinmesi.

Firmanın kültürü ve çalışanlarının motivasyonu performans seviyeleriyle doğrudan ilişkili olsa da, verimliliği arttıracak önlemler almanız mümkün.

4.6.3 Performans yönetimi

Performans yönetimi, bireylerin, takımların ve bir bütün halinde firmanın performansını izlemek ve iyileştirmek için birbiriyle bağlantılı strateji ve faaliyetlerin kullanılmasıdır. Şunları içerir:

- Performans hedeflerinin netleştirilmesi (görevleri, sonuçları ve davranışları içerebilir) ve bunların firmanın iş planıyla bağlantısının kurulması;
- Bu hedeflerin başarılmasıyla ilgili olarak bireylerin veya takımların periyodik performans değerlendirmesi;
- Bu değerlendirmeden yola çıkarak geribildirim yapılması;
- Performans ödemeleri, maaşın performansa göre iyileştirilmesi ve ödeme içermeyen ödül sistemleri dâhil takdir veya performans için ödül;
- Kabiliyetleri geliştirmek için takım ve bireysel gelişim çalışmaları ve
- Zayıf performansla ilgilenmek için rehberlik etme veya alınacak diğer önlemler.

Performans yönetimi devam eden bir faaliyet olmalıdır, gösterilen performansı korumak için vaktinde geri bildirim verilebilir. Devam eden izleme ve diyalog bireyin performansını belgeleyen, performans değerlendirme denilen, resmi bir sistemi destekler. Resmi performans değerlendirmenin sonucu genelde ödül ve takdirle bağlantılıdır, dolayısıyla sonuçlara ulaşmak için kullanılan süreçlerde daha yüksek seviyede sağlamlık gerektirir, bunun aksine devam eden performans yönetimi süreçleri daha az resmi ve duruma bağlıdır.

İyi bir performans yöneticisi olmak için şunları yapmanız gerekir:

- Bireyin işi ve çalışması için net bir “bağlam” verilmesi;
- Takımla ve her bir bireyle net hedefler ve beklentiler üzerinde anlaşın;

- Bireylerin, takımın ve firmanın işi arasında net ilişkiler gösterin;
- Rahatsız edici olmadan, gerektiği gibi rehberlik ve destek sağlayın;
- Sürekli, zamanında ve açık geribildirimler verin;
- Almaya açık olun ve yapıcı geribildirimden bir şeyler öğrenin;
- Performans yönetimini pozitif bir rol olarak görün;
- Kişilik çatışmalarına değil, performans, davranış ve gelişimle ilgili konulara odaklanın;
- Farklı aşamadaki çalışanlar ve bunun yanında değişen durumlar için “olgunluk” gösterin ve
- Kişilerin güçlü yönlerini kullanarak ve potansiyel geliştirerek sürekli öğrenmeyi teşvik edin.

Fakat yukarıdakileri yapsanız da, bir çalışanın yeterli performans gösterip göstermediğini nasıl bileceksiniz?

4.6.4 Üretkenlik ve performans

“Verimlilik” ve “performans” kavramları arasında fark vardır. Verimlilik ücretlendirilebilir saatlerle kolaylıkla ölçülebilir fakat performans ölçümü için işin kalitesi, harcanan zamanı kapatma kabiliyeti ve işin yapıldığı tutum gibi faktörlerde gereklidir. Örneğin, aynı saatler çalışan iki personelinizi düşünün, fakat bu çalışanlardan biri az denetim gerektiriyor ve işi ilk seferinde doğru şekilde yapıyor, oysaki diğer çalışan birçok hata yapıyor ve kıdemli çalışanların daha çok kalite kontrole zaman harcamasına neden oluyor ve bu nedenle firmaya olan maliyeti arttırıyor. Benzer şekilde, asık suratlı ve küskün görünüşe sahip bir çalışan etrafında çalışanlara olumsuz etki yapar.

4.6.5 Verimliliğin hesaplanması

Hâsılat kapasitesinin belirlenmesi

- Adım 1: İnsanların çalıştığı standart saatleri belirleyin.
- Adım 2: Ücretlendirme oranlarını belirleyin.
- Adım 3: Kapasiteyi/ gelir bütçesini hesaplayın.

Firmanızdaki kişilerin çalıştıkları standart saat sayısını belirleyin ve çalışanlarınız için verimlilik seviyeleri belirleyin

Standart saat sayısı, yıllık izinler, hastalık izinleri ve resmi tatiller düşüldükten sonra hesaplanmalıdır. Ortalama bir iş haftasından daha fazla çalışabilecek olsanız da, tahmininizde biraz boşluk bırakmanız önemlidir.

Tablo 4.3 Standart Saat Hesap Cetveli (örnek)

Kriter	Hafta
Bir yıldaki hafta sayısı	52
Yıllık İzin	(4)
Resmi tatiller	(2)
Hastalık izni	(1)
Eğitim (Devam eden Mesleki Gelişim)	(1)
Uygun hafta sayısı	44
Bir haftada çalışılan saat	37.5
Toplam standart saat sayısı	1,650

Bu yaklaşım, firma için müsait olan saat sayısını belirler, Standart Saatler olarak adlandırılır.

Başlangıç noktası, bir yıldaki toplam hafta sayısıdır. Bundan müsait olmayan zamanları çıkarın. Örneğin, yıllık izin, resmi tatiller, hastalık izni ve personel eğitimi veya Devam Eden Mesleki Gelişim. Sonuç, müsait olan hafta sayısını verir.

Bunu, bir haftada çalışılan saatlerle çarpın.

Bu, yıllık toplam standart çalışma saatidir.

Yukarıdaki tablo firmanızın standart saat sayısını hesaplamak için kullanılabilir. Bunu bir şablon olarak kullanın ve yerel farklılıklara göre değiştirin. Örneğin, yıllık izinler ve resmi tatiller ülkeye göre yukarıdakinden farklı olacaktır, hafta başına çalışılan standart saat sayısı da aynı şekilde.

Verimlilik seviyesi, mevcut zaman çerçevesi içindeki ücretlendirilebilir iş seviyesiyle ilgilidir. Çalışanların genelde zaman çizelgeleri hazırlamak, mesleki gelişim ve takım toplantıları gibi ücretlendirilemeyen görevleri de olduğu için, Tablo 4.4 bu seviyeleri hesaplamanız için size rehberlik edecektir.

Tablo 4.4 Standart Saat Hesap Cetveli (örnek)

Pozisyon	Verimlilik Seviyesi
Ortak	50 — 70%
Profesyonel çalışanlar	70 — 80%
Destek çalışanları	Göreve göre değişir

Verimlilik hedefleri belirlerken, verimlilik seviyelerinin firmanın kullandığı iş modeline ve yapılan işin türüne bağlı olduğunu dikkate almak gerekir. Örneğin, uygunluk işleri daha yüksek verimlilik oranları gerektirirken danışma işleri daha düşük verimliliğe sahiptir ama daha yüksek ücretlendirme oranlarına hükmeder.

Ücretlendirme oranlarını belirleyin

Her bir pozisyon için ücretlendirme oranı değişiklik gösterir. Ofisin yeri, Pazar güçleri, maaş ve kişilerin deneyim seviyeleri bu oranları etkiler. Ticari bir hâsılat ve maliyet dengesi vardır. Bu oranların rekabetçi ve gerçekçi olmasını istersiniz böylece yaptığınız işi çok düşük bedelle sunup işinizi azaltmazsınız ya da aşırı ücretlerden yakınan müşterilerle uğraşp çok zaman harcamak istemezsiniz. Fakat karlılığınızı da düşürür bu nedenle çok düşük tutulmamalıdır.

Ücretlendirme oranları personelin kıdemini ve deneyimini yansıttığı için, olası yaklaşımlardan biri oranlarınızı ortaklara göre belirlemek daha sonra kurumunuz içindeki diğerleri için fiyatlarınızın aşağı düşmesi olabilir (Tablo 4.5'e bakınız).

Tablo 4.5 Ücretlendirme oranları

Pozisyon	Ücretlendirme Oranı
Ortak	100%
Yönetici	75 — 80%
Kıdemli	55 — 60%
Yeni Mezun	40 — 50%
Destek çalışanları	Role bağlı olarak %50 veya daha az

Diğer bir seçenek ise, her bir personelin maaş maliyetine uygulanan çarpanın detaylı olarak hesaplanmasıdır. Herkes için bir rakam ortaya çıkarmak amacıyla, çarpan, firmanızın genel giderlerini, olası çalışma saatlerini ve ücretlendirilebilir saatleri ve istenen kar seviyesini hesaba katar.

Kapasite/gelir bütçesini hesaplayın

Yukarıdaki bilgilerden, gelir kapasitesi oluşturulabilir. Tablo 4.5, bunun bireyler için nasıl yapıldığını göstermektedir.

Tablo 4.6 Bireysel hâsılat kapasitesi

Personel	Standart Saat	X	Saatlik Verimlilik Seviyesi	X	Ücretlen dirme Oranı	=	Gelir bütçesi
John Smith	1650		75%		\$160	=	\$198 000
Joe Black		x		x			
Mary Brown							

Bu süreç, firma için sadece bütçe oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların değerlendirilebileceği verimlilik standartları da koyar. Yıllık bütçenizi oluşturduktan sonra aylık esasa göre bölün ve bütçeye göre fiili zaman performansını ölçün. Bütçe karşılanmamışsa, sebepleri aramaya başlamanız gerekir.

Verimliliğin izlenmesi

Zaman, muhasebe firması için önemli bir kaynaktır, bu nedenle firma yöneticisinin zaman kullanımını ve çalışanların verimliliğini takip etmesi gerekir.

Performans standartları koyun ve anlatın

Performans standartları konulmadan verimlilik izlenemez. Standartlar iki seviyede belirlenir. İlki, çalışanların elde etmesi beklenen ücretlendirilebilir zaman yüzdesidir; ikincisi ise müşterilerinin işlerinin tamamlanması için ayrılan zaman bütçeleridir.

Bu standartlar gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. Çok kısıtlayıcı olurlarsa, çalışanlar sadece hedefe ulaşmak için işin kalitesinden feragat ederler. Benzer şekilde, standartlar çok esnek olursa gereksiz işler için zaman boşa harcanabilir.

Çalışanların genelde idari ve destek işleri yaptığı durumlarda başka standartların belirlenmesi gerekebilir.

Firma standartları çalışanlara anlatılmalıdır. Farkında olmadıkları şeyleri elde etmek için çaba gösteremezler.

Çalışanların zaman kullanımı ve ücret faturalandırma kayıtlarını sürekli tutmalarını sağlayın

Çoğu firma, müşterinin yapılan işini faturalandırmak için zaman çizelgeleri tutar, bununla birlikte, bu çizelgeler çalışanın verimliliğini takip etmek için de kullanılır. Zaman çizelgeleri, müşterinin adını veya kodunu, tamamlanan işin türünü ve harcanan zamanı göstermelidir. Bu, bir ortağın veya yöneticinin hem çalışılan verimli saat sayısını hem de her bir göreve ayrılan zamanın süresini takip etmesini sağlar.

Her bir işte harcanan saati doğru biçimde yansıtmaları için, zaman çizelgeleri gün içerisinde düzenli olarak güncellenmelidir. Çalışanların bu alışkanlığı edinmeleri faydalı olacaktır, böylece yaptıkları işlerin ayrıntılarını doğru biçimde kayıt altına alabileceklerdir.

Zaman özetini ve ücret bütçesini her ay üzerinde anlaşılan standartlara göre kontrol edin

Çoğu uygulama yönetim paketi, her bir personel için verimli olunan saatleri standartlarla karşılaştıran bir rapor sağlamaktadır. Bu, belli bir çalışanın söz konusu aydaki bütçeyi karşılayıp karşılamadığını gösterir.

Eksiklikleri belirlerin ve çalışanlarla bunu tartışın

Önemli farklılıkların olduğu durumlarda, bütçenin neden karşılanmadığını anlamak için çalışanınla vakit kaybetmeden görüşün. Beklide bütçeler gerçekçi veya ulaşılabilir değildir. Belki, anlaşılan standartların karşılanamamasına mani olan başka şeyler vardır, düzenli çalışmayan araçlar gibi. Eksikliklerin ulaşılabilir olduğu düşünülürse ve başka bir mani yoksa çalışanın gelecekte hedefleri karşılamasına yardımcı olmak için bir eğitim planı düşünülebilir.

Verimliliği arttırmak için gerekli önlemleri alın

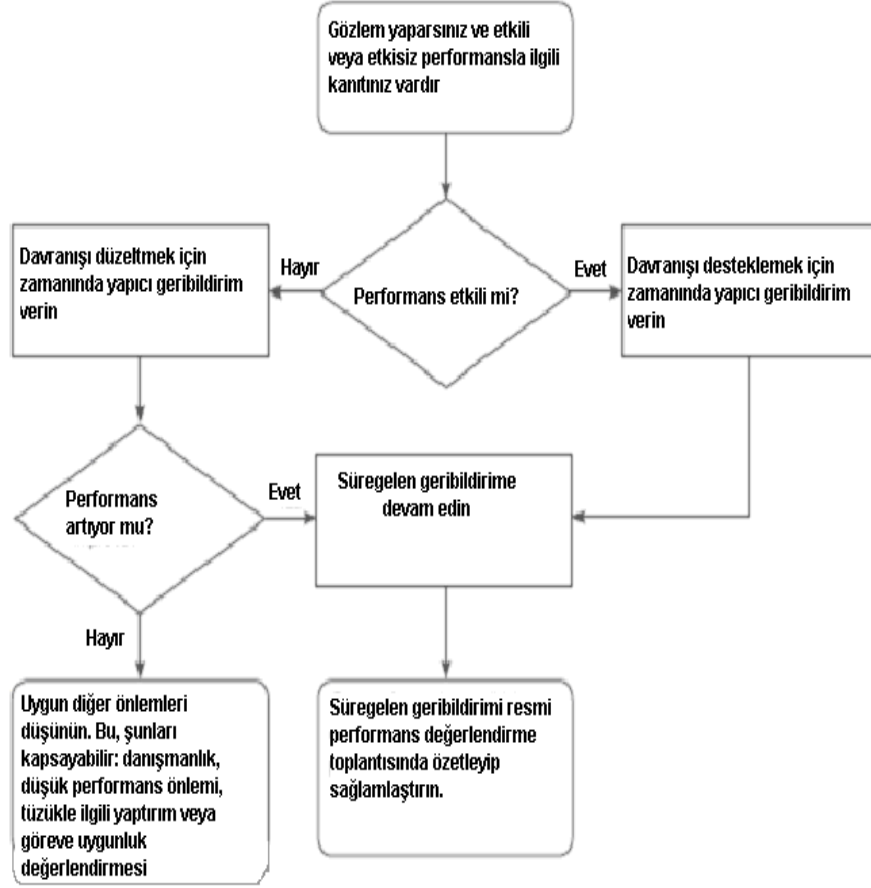
Sadece konuşmak zayıf verimlilik durumunu düzeltmeyecektir, bir şeyler yapmalısınız. Bu, ağırları azaltmak, çalışma kâğıtları ve prosedürleri gibi yeni standart sistemleri kurmak, çalışanların çabalarını engelleyen araç gereçleri yenilemek veya eğitim sağlamak gibi basit önlemleri içerebilir.

4.6.6 Performansın değerlendirilmesi

Performans Şu Şekillerde belirlenebilir:

- Doğrudan gözlem (verimlilik, tavırlar ve davranış);
- İŞ çıktılarının değerlendirilmesi (kalite, miktar, süreç, ürün ve geri dönüş süresi);
- Üzerinde anlaşılan performans standartlarına bağlılık derecesi;
- Takip sistemlerinden, denetimlerden ve incelemelerden gelen bilgiler;
- Resmi ve gayri resmi tartışmalar / geribildirim ve
- Diğer bir çalışan, müşteri veya kişiden gelen rapor veya Şikâyet.

Şekil 4.3 Performansın değerlendirilmesi



Önyargılar ve nesnellik

Performans değerlendirmeleri yaparken adil olmanız önemlidir. Fakat adaleti sağlamak için, değerlendirmenizi etkileyecek en yaygın bazı önyargıların farkında olmanız gerekir.

Tablo 4.7 Genel değerlendirme önyargıları

İlk İzlenimler	Sonraki performansın ilk izlenim kadar hesaba katılmaması	“Halo” veya “Horns” etkisi	Bir veya iki iş alanındaki iyi veya kötü performansın diğer alanları etkilemesine izin vermek, sonuçta tüm değerlendirmenin yüksek (halo etkisi) veya düşük (horns etkisi) olması
Zıtlık etkileri	Kişileri iş gereklerine göre değil diğerlerine göre değerlendirme	Merkezi eğilim	Çoğu kişiyi “ortalama” olarak değerlendirme alışkanlığı: Ne çok yüksek ne de çok düşük
Benzerlik/Kopya Faktörü	Kendilerine benzeyen kişileri daha yüksek ölçütle değerlendirme eğilimi	Varsayımlar /söylentiler (kişi “tembel”, “sahtekâr” gibi)	Doğrudan kanıt olmadan “boşlukları doldurmak” veya diğerlerinin söylediğine inanmak
Sonradanlık / “öne çıkma” önyargıları	Kişileri son zamanlardaki davranışlarına göre değerlendirme eğilimi	Fazla/düşük nitelendirme (Hoşgörü veya ciddiyet önyargıları)	Gerçekte görülenden daha yüksek veya daha düşük değerlendirme: En yaygını “hoşgördür”
Kişisel / Kişilik Önyargıları	Değişebilecek davranışlardan çok kişilik faktörlerine odaklanma	Fırsat Önyargıları	Yüksek veya düşük performansla katkıda bulunan çalışanın dışındaki faktörleri önemsememe ve görmezden gelme; güven ve suçlama yanlışlıkla çalışana

Basmakalıplar / Peşin Hükümler

Bir veya iki özelliğe fazlaca yoğunlaşıp kanıtlanmamış genellemeler yapma

Yanlış Nitelendirme Hataları

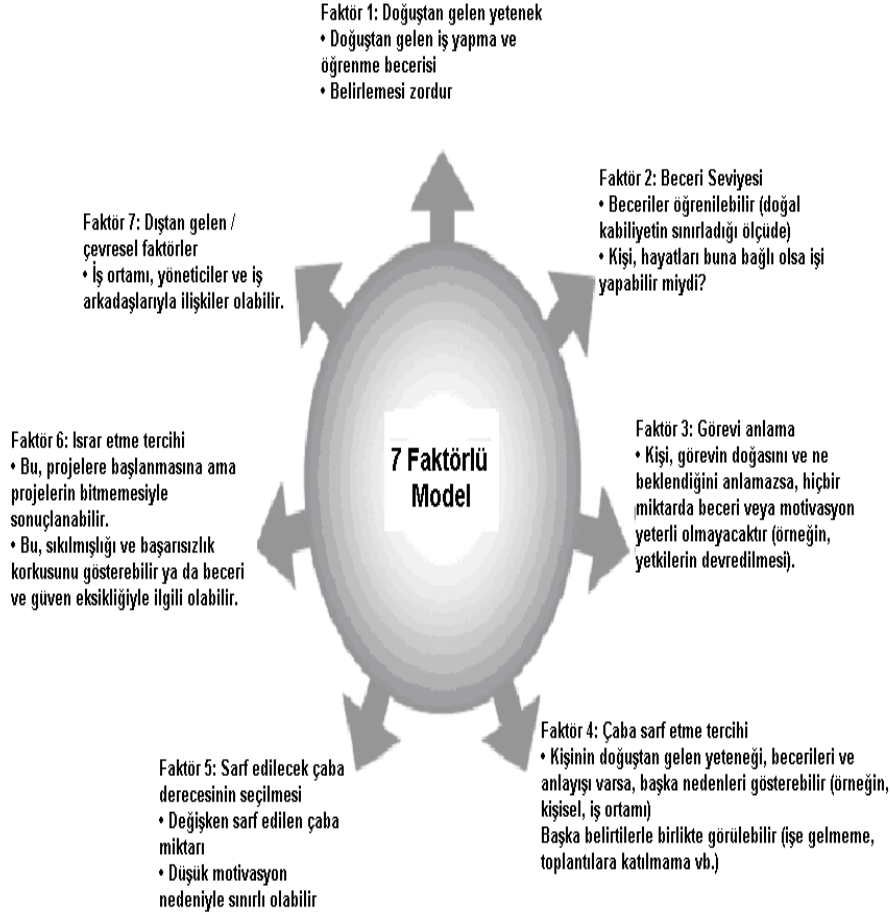
atfedilebilir.

Diğer faktörlerin oynadığı rolü (sistemik faktörler gibi) incelemek yerine başarı veya başarısızlığı sadece bireysel çabaya ve yeteneğe dayandırma eğilimi

Doğrudan / Dolaylı Ayrımcılık

Performansı ölçülebilir iş başarı ölçütlerine bağlamak yerine herkesin aynı iş tarzına sahip olması gerektiğini varsaymak

Şekil 4,4 Performansın değerlendirilmesi: Yedi faktörlü model



Personel üyeleri beklentilere göre performans göstermiyorsa, takip edilecek belli adımlar vardır. Bunlar aşağıda özetlenmiştir.

Düşük performansın yönetilmesi

İlk adım, düşük performansın nedenini anlamaktır. Performansın şu nedenlerden dolayı beklenenin altında olabileceğini bilin:

- Hedefler, görevler veya iş önceliklerindeki değişiklikler;
- Açık ve gerçekçi olmayan iş rolleri, sorumluluklar veya performans beklentileri;
- Sürekli geribildirim eksikliği veya düşük performansa hitap etmeyen geribildirim;
- Yeterince ele alınmayan beceri ve bilgilerdeki eksiklik;
- Değişken veya düşük motivasyon: örgütsel ya da kişisel sorunlarla ilgili;
- Yapısal veya diğer örgütsel değişiklikler (örneğin, yeni bilgi teknoloji sistemleri, süreçler ve politikalarındaki değişiklikler;)
- Kasıtlı görevi suiistimal;
- İstenmeyen sonuçlara yol açan zayıf karar verme süreçleri;
- İş dışındaki kişisel meseleler, aile, sağlık, ekonomi vb. gibi ve
- Kaynak (finansal veya sistem) ve destek (takım, iş arkadaşı desteği veya idari destek) eksikliği.

Önemli olan nokta, bu sebeplerden hangilerinin personelin düşük performans göstermesine neden olduğunu bulmak ve düzeltmek için yerinde, uygun önlemler almaktır. Bu, şunları gerektirebilir:

- Performansla ilgili daha sık gayri resmi yapıcı geribildirim vermek;
- Öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarını ele almak;
- Destek, bilgi ve rehberlik sağlamak;
- Sistem veya fiziksel kaynak meselelerini ele almak;
- İlk başta çok yüksek hedefler konmuşsa performans anlaşmasını düzeltmek;
- Kişinin ilgilerine, becerilerine ve isteklerine daha iyi uyacak iş sorumlulukları vermek veya
- Belirli bir zamanda performans artmazsa iş sözleşmesinin sona erdirileceği resmi bir danışmanlık süreci benimsemek.

En önemlisi, çalışanla açık bir iletişim kurmaktır. Aşağıdakileri aklınızda bulundurun:

- Asla ertelemeyin. Konuyu ortaya çıktığında ele alın, aksi halde çalışanlar sizin sorunu düzeltme konusunda ciddi olup olmadığınızı sorgulayacaktır.
- Düşük performansı hakkında bir çalışanla konuşurken, bunun neden bir sorun olduğunu belirtin ve sonrasında hemen tekrarını önlemek için yapılacaklara geçin. Bu, odak noktasını suçlamadan iyileştirmeye taşır.
- Mümkün olduğunda, tekrarın önlenmesi konusunda çalışanın önerilerini alın. Kişiyi sorumluluk almaya ve çözüm uygulamak için destek önermeye teşvik edin.
- Performansla ilgili yorumlara odaklanın, kişilikle ilgili değil. Yorumlarınızı yetersiz performans örnekleriyle sınırlayın ve kişinin tembel, ilgisiz veya yetersiz olduğunu ima etmektan kaçının.
- Performansın geliştirilmesi için korkunun ortadan kaldırılmasının genelde gerekli olduğunu unutmayın. Korkuyu kullanmak muhtemelen performansı, sadakati ve çabayı azaltacaktır.
- İyi performansı hiçbir zaman fark etmiyorsanız ve iyi performans gösterenleri övmüyorsanız, performans sorunlarının üstesinden gelme konusunda etkili olamazsınız.

En iyi çalışanların bile yetersiz performans konusundaki bir tartışmayı nahoş bulacağını unutmayın. Bazıları bunu kişisel olarak algılar, savunma yapmalarına hazırlıklı olun. Dolduruşa gelmeyin. Kendinizi ve durumu kontrol altında tutun.

Performans değerlendirme

Bu, resmi performans değerlendirme sürecine verilen isimdir. Performans değerlendirme sistemi uygulamanın birçok yolu vardır ve şu değişkenlere bağlı olacaktır:

- Firmanın büyüklüğü;
- Çalışanların ortaklara oranı – yani ihtiyaç duyulan zaman etkinliği;
- Ortakların ve yöneticilerin performans değerlendirme sürecine ne kadar aşına olduğu;
- Kurumdaki teknolojik ilerlemişlik derecesi ve
- Sistemi kurmak için ortakların ne kadar para yatırımı yapmaya istekli oldukları.

Kullanılan yöntemlere bakılmaksızın, bazı genel ilkeler tutarlı olacaktır.

En basit şekliyle, performans değerlendirme bireyin amir tarafından rol tanımında belirtilen performans göstergelerine göre değerlendirilmesini içerecektir. Daha sonra, algılanan performanstaki farklılıklar ortak bir anlayışa ulaşana kadar tartışılır. Bu, elektronik ortama veya kâğıda kayıt edilir.

Üst düzey çok yönlülük her zaman veri toplamadan gelir. Örneğin, amirlerin ve bireyin kendisinin performans algısından başka verilere sahip olmak istiyorsanız, 360 derece geribildirim isimli bir süreci göz önünde bulundurabilirsiniz. Bunda, bireyin personeli iş arkadaşları ve amirleri birey hakkında geribildirim sunan anketleri doldururlar, bu, daha sonra performans tartışmasının temelini oluşturur.

Karar verdiğiniz sistemin karmaşıklığına bakılmaksızın, her bir çalışanınızla en azından bir performans anlaşması yapmanız gerekir. Ek 4.6'ya bakınız.

Performans anlaşması

Temel sonuç alanları

Temel sonuç alanları, anlaşmanın odak noktasını oluşturur. Resmi geribildirim ana çerçevesini sağlarlar.

- Faaliyetleri, görevleri veya özel projeleri de içererek çalışandan ne yapması beklendiğini özetler.
- Kurumun hedeflerini elde etmede çalışanın katkısını yansıtması için yazılıdır.
- Sadece firma için toplanan faturalara değil, takım ortamına veya işyerinin çalışılacak daha pozitif bir ortam haline gelmesine katkıda bulunur.

Performans ölçekleri

Geniş manada, bu ölçekler işin nasıl yapılması gerektiğini açıklar.

- Her bir temel sonuç alanındaki önemli faaliyetleri çalışanın ne kadar iyi yapmasının beklendiğini anlatırlar.
- Bu davranışların ne sıklıkta gösterildiğinin değerlendirilmesine temel oluşturur.

Beceri ve bilgiler (yeterlilikler)

Yeterlilikler, çalışanın performans ölçütlerini karşılaması için ihtiyaç duyduğu beceri ve bilgilerin birleşimidir. Yeterlilikler aslında, beceri ve bilgileri “paket” halinde gruplayan resmi olarak üzerinde anlaşılmiş bir çerçevedir, böylece eğitim faaliyetleri tutarlı bir şekilde tasarlanabilir. Bu tutarlı çerçeve

kullanılarak, bir kişinin “yeterliliği” diğerine göre llebilir unk tutarlı değerlendire sistemleriyle birlikte önceden belirlenen standartlar ve kanıtlar belgelidir. Dış alana özgü kurumlar bu yeterlilikleri tasarlamaktadır. Yeterlilikleri firmanızda uygulamak veya sadece tatmin edeci performans göstermek için kişilerin gerek duyduğu bilgi, beceri ve özellikleri listelemek sizin tercihiniz.

Gerekli gelişim

- Çalışanların temel sonuç alanlarında istenen standartları karşılamalarına yardımcı olmak için yapılan eğitim ve gelişim çalışmalarını anlatır;
- Temel veya işe özgü yeterliliklere, sertifikasyon şartlarına (sertifikalı mesleki gelişim programları gibi) ya da genel kişisel gelişime temas edebilir;
- Gerekli kaynak ve desteği tanımlar ve
- Resmı eğitimi, hizmet içi eğitimi veya proje çalışmasını içerir.

Daha ileri mesleki gelişimi, kariyer planlamayı veya görev değişimini ele alan gelişim seçeneklerini de göz önünde bulundurun.

Eklerde verilen rol tanımını kullanmışsanız, öncelikli sorumlulukları, performans ölçeklerini ve işe için gerekli yeterlilikleri (yani beceri ve bilgiler) nceden tanımladığınız için, performans anlaşması tasarlamak kolay olacaktır.

Ek 4.4, bunun yeni bir muhasebeci için nasıl grnebileceğinin bir örneğini göstermektedir. “Gerekli gelişim” sütunu, tartışmalarda ortaya çıkan gelişim ihtiyaçlarını not almak için kullanılır. Bu, ayrı bir kişisel gelişim planında uygulanabilir ve izlenebilir (Ek 4.5). Gelişim seçenekleri 4.7 bölümünde detaylı olarak incelenecektir: Eğitim ve Gelişim.

Performans değerlendirme sürecinde ve sonucundaki tartışmada çalışan için birçok şey risk altındadır, bu nedenle tutarlı ve profesyonel yaklaşım göstermeniz önemlidir. En iyi uygulama biçiminin taslağı aşağıda verilmiştir.

Performans gözden geçirme tartışması Yedi aşamalı yapı

Toplantının amaçlarını belirleyin

- Ne beklendiğini ve programda ne kadar zaman ayrılacağını aıklatın.
- Bunun açık ve dürüst bir tartışma olmasını beklediğinizi iletin.
- Planınızı özetleyin ve çalışanın tartışmada bir şeyler eklemek isteyip istemediğini ğrenin.

Diyaloğu teşvik edin

- İlk olarak, çalışanları fikirlerini paylaşmaya davet edin.
- Bilgi edinmek için açık uçlu sorular sorun: “Sizce özellikle iyi yaptığınız şeyler neler?” “Neyi daha iyi yapabildiniz?” “İşinizi yapmanızı önleyen engelleri açıklayabilir misini?” “Hedeflerinizden biri Bunun nasıl gittiğini düşünüyorsunuz?”

Önemli başarıları tartışın

“Dört aşamalı pekiştirme süreci” kullanın:

- Göze çarpan davranışla ilgili net olun (pekiştirmek ve tekrarını teşvik etmek için): “Takımın yeni üyeleri için senden yapmanı istediğim eğitim çok iyiydi! Ne yaptığımızı ve niçin yaptığımızı çok net resmetti.”
- Başarıyla ilgili hislerinizi ifade edin (belirli gelişmeleri detaylandırın): “Toplantı esnasında temel eğitim ilkelerini gösterme şeklinizden etkilendim.” “Birkaç ay içinde becerileriniz gerçekten gelişti!”
- Devam etmesini istediğiniz davranış veya etkinliği özellikle belirtin (iyi işleyen şeyleri pekiştirin): “Eğitime başlamadan önce takımınızın eğitim ihtiyaçlarını değerlendirme stratejiniz bu harika sonuçlara ulaşmanızda size yardım etti. Önemli bilgilere odaklanmanız için size iyi bir çerçeve sunduğu için bunu gelecekte de yapmaya devam edin.”
- Çalışana olan güveninizi ifade edin (daha fazla fırsattan bahsedin) “Bu projede başarılı olacağını biliyordum. Bir dahaki idari toplantıda diğer takımların da sizden bu eğitimi almalarını önereceğim.”

Öncelikli sorumlulukları ve performans ölçülerini gözden geçirin

- Temel sonuç alanlarına, önemli faaliyetlere ve performans ölçülerine göre nelerin başarılmadığını ve başarılı olduğunu çalışanınızla dürüstçe inceleyin.
- Bunun iki yönlü bir tartışma ve performansın neden beklenen standartlara ulaşamadığını incelemek için de bir fırsat.

Yetersiz performansı tartışın.

Aşama 1: Beklentileri gözden geçirin

- Eylemler ve sonuçlar bakımından performansa odaklanın, kişilik bakımından değil.

- Konuların dürüstçe incelenmesi için yönlendirici sorular sorun: “Raporlarınız gerekli tüm bilgileri içeriyor fakat bana zamanında gönderilmiyor. Bu neden oluyor?”

Aşama 2: Cevaplarını anlayın

- Dikkatli dinleyin, cevapları tekrar ifade edin ve özel örnekleri teşvik edin.
- Suçlama ve hata aramadan kaçının: gelecekte iyileşme istediğinizi vurgulayın.
- Yansıtma yapmayı teşvik etmek için sorular kullanın, Çalışan: “Kullandığımız prosedürleri değiştirseydik sonuç daha iyi olabilirdi.” (Dinleyin ve duyduklarınızı başka biçimde tekrar edin) Yönetici: “Soruçların iyileştirilebileceğinden emin misiniz?”

Aşama 3: Birlikte çözün

- Problem çözme diyalogu kullanın: destek önerin, ama bunun nihayetinde çalışanın sorumluluğu olduğunu iletin: “Doğru bir çözüm olarak ne öneriyorsunuz?” “Burada hangi seçenekleri görüyorsunuz?” “Bunu nasıl daha iyi yapabiliydiniz?” “Daha da etkili olabileceğiniz bazı yöntemler ...” “Etkili biçimde kullanıldığını gördüğüm bir strateji....”

Aşama 4: Gerçekliği koruyun

- Ne beklediğiniz ve hangi tarihlerde beklediğiniz konusunda açık olun: “Lütfen, önümüzdeki inceleme dönemi boyunca kaydettiğiniz ilerlemelerle ilgili her Cuma 5’e kadar / iş bitimine kadar bana bilgi verin.”

Gelecekteki önemli faaliyetleri ve gelişim hedeflerini tartışın

- Başarılabılır bir gelişim planınca desteklenen gerçekçi performans hedefleri belirleyin.
- Çalışanların en azından bazı hedefler belirlemelerini teşvik edin: “Öyleyse, ne yapmak istersiniz?” (Cevap) “Hangi tarihe kadar?” “İlgilenmenizi istediğim alan daha önceden zorluk yaşadığımız bir alan. Bunu çözmek için bir hedef ve zaman çerçevesi belirleyelim.”

Gelişmeler elde etmek için anlaşmayı ve planı belgeleyin.

İyimser bir notla bitirin

- Tartışmayı özetleyin ve gelecekle ilgili pozitif olun: “Anlaştığımız şeyi tekrar edelim” “Bu konuları konuştuğumuz için mutluyum”

Not: Çalışanınızla temel sonuç alanları ve önemli faaliyetler konusunda anlaşmış olsanız da bunu son bir defa daha söyletmek önemlidir. Üzerinde anlaşılacak konu ile ilgili rahatlık seviyelerini kontrol etmeniz gerektiğini hissederseniz, “tartıştığımız şeyi başarmada herhangi bir sorun görüyor musunuz?” diye sorun. Toplantı bitmeden ve çalışan performans anlaşmasını imzalamadan önce soruları konuşun ve endişeleri çözmeye çalışın.

1.16 Eğitim ve Gelişim

Eğitim ve gelişim, birçok yönden firmanız için çok önemlidir:

- Çalışanlarınız bunlar sayesinde görevlerini yapmak için gerekli olan beceri ve bilgileri kazanırlar.
- Çalışanları firmaya ilgili ve sadık tutmak için genelde gerekli olan ilgiyi ve zihinsel uyarılmayı sağlar.
- Firmanızın müşterilerine hizmet sunma kapasitesini artırır, genelde sürekli finansal fayda sağlar.
- Bu bir risk azaltma stratejisidir.

Gelişim ihtiyaçlarının tanımlanması

Gelişim gereksinimlerinin tanımlanması her zaman olabilir; bununla birlikte, gelişim ihtiyaçları çalışanlarınızla yaptığınız performans değerlendirme tartışmaları esnasında gözden geçirilip formüle edilmelidir. Tartışmayı, performans ölçütleri veya sertifikalı mesleki gelişim programlarıyla karşılaştırıldığında ortaya çıkan yeterlilik eksikliklerine dayandırın.

Yeni veya geliştirilmesi gereken bir beceri ihtiyacı, yasalarda, politikalarda, prosedürlerde, teknolojiye ve örgütsel yapıda değişiklikler meydana geldiğinde de ortaya çıkabilir.

Gelişim gerekliliklerini kişisel gelişim planında belgeleyin. Bu plan, gelişim faaliyetlerinde atılacak adımların anlaşılır bir açıklaması olmalıdır. Şunları kapsamalıdır:

- Hangi gelişim faaliyetlerinin gerektiği;
- Çalışana yardım edecek kişilerin adları ve
- Planın hedeflerinin tamamlanması için hedef tarihler.

Ek 4.5'teki kişisel gelişim planına bakınız.

Gelişim fırsatları

Yeni beceri ve bilgiler şu şekillerde öğrenilebilir:

- Hizmet içi eğitim;
- İç ve dış kurslar;
- Bilgisayar tabanlı (çevrimiçi) öğrenme;
- Projeler kullanarak eylem halinde öğrenme;
- Firmanın içinden birisi veya dışarıdan bir danışman aracılığıyla kişisel rehberlik ve akıl danışmanlığı;
- Mesleki veya yükseköğretim gelişimi, doktora veya yüksek lisans gibi;
- Alana özel mesleki sertifikasyon programları ile resmi değerlendirme elde etmek;
- İşte birinin yardımcısı olarak çalışmak;
- Konferanslara, ticari sergilere ve seminerlere katılım;
- İşin çeşitlendirilmesi (daha zorlayıcı projeler);
- İşin genişletilmesi (İşteki öğrenme fırsatlarının menziline genişletme);
- İş rotasyonu (bir süreliğine firmanın başka bir bölümüne geçme);
- Videolar, kitaplar ve dergi makaleleri;
- Kılavuzlar ve yasalar gibi belgeleri okuma;
- Belli bir disiplinde yeni bir firma yönetim yaklaşımı geliştirmek gibi iş temelli projeler;
- Gelişim için yetki devri yapılması (işin gerçek bir kısmı olarak, sadece bir görev değil);
- Müşterilere ve diğer çalışanlara sunumlar vermek ve
- Konferanslarda ve sanayi komitelerinde firmayı temsil etmek.

Bu yöntemler tek başlarına kullanılabilirdiği gibi daha etkili bir sonuç için birkaç tanesi bir arada da kullanılabilir – örneğin, yüksek lisans çalışmalarının işyerinde o alanda verilen bir işle desteklenmesi ve ortaklardan birinden alınacak rehberlik.

4.7.2 Gelişim bir yatırımdır

Bazı zamanlarda, çalışanlarınızı eğitim ve gelişim çıkarları için müşterilerinize en uygun maliyetli hizmet sunma genel ilkesinden uzaklaşmanız gerekir. Bu, müşterinizin işinin bir parçasının deneyimsiz birince yapabileceği anlamına gelir, böylece çalışanınıza bilgi aktarımı başlamış olur. Bu durumda, zamanla kaydedilen maliyet daha yüksek olacaktır çünkü çalışana yardım etmek, onu takip etmek ve daha sonra sonucu gözden geçirmek yerine açıklama yapmak ve eğitim vermek için zaman harcarsınız. Aynı zamanda, eğittiğiniz kişi yaptığı ilk birkaç iş örneğinde muhtemelen deneyimli çalışanlara göre daha fazla zaman harcayacaktır.

Bu, muhasebecinin sözlüğüne “fatura değerini düşürme” kavramının girdiği durumdur. Eğitim, yeniden işlem yapma veya müşterinin kontrolü dışındaki diğer faktörler nedeniyle fatura tutarının düşürülmesidir. Bu fatura değerini düşürme işlemi firmanın geleceğine yatırım olarak görmelisiniz, fakat bu yaklaşımınızda dengeyi sağlamalısınız çünkü bir dolarlık eksik fatura, bir dolar kardan olmak demektir.

En iyi uygulama standardı

Öğrenme ruhunun firma kültürünüzün bir parçası olmasını istiyorsanız, eğitim ve gelişim sürekli olmalıdır. Her zaman birisinin yapmadığı yeni bir iş vardır; müşterilerinizin çıkarları için birisinin her zaman diğerine öğretebileceği şeyler vardır. Bu, kültürünüzün bir parçası ise, bilgi değiş tokuşu serbestçe meydana gelecektir ve bu her zaman ortaklardan çalışanlara doğru olmayacaktır.

Faturadan düşüğünüz miktarları kaydedin ve mümkünse dolar değerini başlıca kontrol edilebilir unsurlara bölün – örneğin:

- Sık sık olan ve çalışanlarınızın ve firmanızın gelişiminin gerekli bir parçası olan faturadan düşülmüş eğitim giderleri;
- Faturadan düşülmüş yeniden işlem yapma giderleri, hataları veya yetersiz eğitimi gösterir, bu nedenle ortadan kaldırılabilir ve kaldırılmalıdır ve
- Faturadan düşülmüş araştırma giderleri, bir müşterinin geri kazanılamayacağı düşünülen yüksek miktarda zamanı alındığında.

Bu şekilde, her türdeki faturadan düşme işlemlerinin maliyeti incelenebilir ve problem kaynağında daha fazla eğitim ve daha iyi sistemlerle düzeltilebilir.

4.7.3 Bedel

Bileşenleri ve altında yatan gerekçeleri net biçimde görüşülüp anlaşılılmadıysa, mükâfatlandırma hem ortaklar hem de çalışanlar için potansiyel bir tartışma kaynağıdır. Dikkate alınacak bazı faktörler şunlardır.

- **Çalışandan ne bekliyorsunuz?** Beklentinizi açıkça anlattınız mı? Belli bir seviyede çıktıdan mı bahsediyorsunuz yoksa zamanı ölçmeye mi odaklandınız? Çalışanın algılanan başarısı onlar için ne kadar önemli olacak, örneğin yıllık ücret bütçesine ulaştıklarında veya bunu aştıklarında? Bu rolün getirdiği çıktılar kolaylıkla ölçülebilir mi (örneğin, alınan ücretler veya çalışılan ücretlendirilebilir saatler anlamında) yoksa daha öznel bir değerlendirme mi gerekir? Çalışan sizin beklentinizin mantıklı olduğunu kabul etti mi? Bu temel zemin kabul edilip anlaşılılmadıkça, işveren ve çalışan için tartışma tatmin edici olmayacaktır.
- **Çalışanınızın kaç saat çalışmasını bekliyorsunuz?** Çalışanın haftada 35-38 saat özenle çalışması kabul edilebilir mi yoksa daha fazla çalışmalarını mı istiyorsunuz? Daha fazla çalışmalarını istiyorsanız, bu, ya daha yüksek bir temel maaşla gösterilmeli veya ek çalışmayı yansıtan değişken bir mükâfatla.
- **Çalışana makul olan her şekilde yardımcı oldunuz mu?** Bir çalışanın maaşının gözden geçirilmesi sürecinde olması durumunda, kendi kendinize uygun eğitim, rehberlik, tavsiye ve yardımı sağlayıp sağlamadığınızı veya işi etkili biçimde yapmak için gerekli araçları verip vermediğinizi sorun. Veya siz (muhtemelen bilmeden) başarılı olmalarını önleyecek engeller mi koydunuz?
- **Bu pozisyon için pazar ortalaması ne?** Özellikle alternatif işçilerin belirli bir şehir veya alanla sınırlı olduğu kırsal kesimlerdeki ve kıyı kesimlerindeki firmalar için bu, yerel bir oran olabilir. Ya da firmanız kırsal bölgede yerleşmiş olsa da şehir oranı gibi daha geniş bir oran olabilir. Farklı bir girdi olması için muhasebecilik mesleği için yapılmış çeşitli maaş anketlerini kullanın; iş bulma kuruluşları da bu konuda size yardımcı olabilir. Hangi özel faktörler sizin bireye veya bir grup çalışanınıza bu Pazar ortalamalarının üstünde ödeme yapmanıza neden olur?
- **Hangi finansal olmayan faydaları sunacaksınız?** Bu, izin kullanırken esneklik tanımayı veya esnek çalışma saatleri sunmayı içerebilir. Bu, çalışanın maaşının bir kısmından fedakârlık yapıp işin bireye sağladığı net değeri arttırmak anlamına gelebilir. Bunun yanında, ilave eğitim ve gelişim faaliyetleri düzenleme veya örneğin, profesyonel sertifikasyon programı ile çalışanları destekleme anlamına da gelebilir. Bu finansal

olmayan faydalar genelde size hiçbir maliyet getirmez ama çalışan için istihdam ilişkisinin değerini arttırır.

- Maaşların gözden geçirilmesinin sıklığına karar verin. Bu, yıllık veya tüketici fiyat endeksine paralel olabilir.

En iyi uygulama standardı

Makul bir beklentide uzlaşın ve iş ve kullanılan ölçüm kriteri üzerinde anlaşın. O anki ödeme oranları için yerel kaynakları ve maaş anketlerini kontrol edin.

Hizmet bedeli paketinin sadece maaş bileşenini değil, bunun yanında eğitim, akıl danışmanlığı, esneklik ve ilginç işler gibi maddi olmayan faktörleri içermesini de sağlayın böylece çalışanlar değer verdikleri bir grup faydayı arada bulabilirler.

Para unsuru çinse, firmanızın olumlu bir sonuç elde etmesine katkıyı ek maaşla ilişkilendirin, böylece çalışan ekstra mali ödülün gereğinden fazla verimlilik ve performansa bağlı olduğunu fark edecektir. Primler, toplam hizmet bedeli paketinin bir parçası olabilir ve bunlar da kabul edilebilir en az seviyenin üzerindeki performansla ilişkilendirildiğinde en etkili olur. Örneğin, %10'dan fazla faturadan düşülecek miktar olmadan bir kişinin yılda 1200 ücretlendirilebilir saat çalışmasını bekliyorsanız, 1200 saatinin üstündeki her ücretlendirilebilir saat için 20\$ prim ödeyebilirsiniz. Bu şekilde, maaş kabul edilebilir performans seviyesini; primler de bu seviyesinin üzerindeki performansı kapsamış olur.

Hizmet bedeli politikanızın istenemeyen davranışlara neden olması konusunda dikkatli olun. Örneğin, artan ücretlendirilen saatlere bedel ödenmesi, yetki devrini, kıdemli personelin eğitimini veya firmanızın sistem ve prosedürlerine katkıyı azaltabilir.

Nihayetinde, bu siz ve potansiyel çalışan arasında bir görüşme olacaktır, paketin içindeki unsurlar ve ağırlıkları konusunda pazarlık yapılacaktır.

Performans yönetme süreçlerinin bu ilk görüşmeyle başladığını unutmayın; bundan sonra beklentilerde anlaşma ve hizmet bedeli gelir.

4.8 Ödüller ve takdir

“Ödül” ve “takdir” terimleri arasında önemli bir fark vardır. Ödül ve takdirin ele alınma şekli, elbette, kültürel olarak uygun olmalıdır – bazı ülkelerde tek bir çalışana seçmek takımın geri kalanı için suçlama olarak görülebilir.

4.8.1 Ödüller

Ödül, sunulan hizmetler için genelde bedel veya tazminat halinde olmak üzere, tamamlanan bir görev veya proje karşılığında bir şeyler sağlar – örneğin, hizmet beklenen gereklilikleri aştığında. Zaman zaman, kişiyi ekstra çaba veya mükemmel bir sonuç için ödüllendirmek amacıyla performans primi de verilebilir.

4.8.2 Takdir etme

Takdir edilme, etkili ve/veya istisnai performansı onaylayıp onurlandırır. Çalışanın başarısının gerçekten kişisel olarak beğenilmesine odaklanır ve normal geribildirim sürecinin bir parçası olarak veya bir defaya mahsus resmi bir ödülle veya törenle de sunulabilir. İnsanlar, kendilerini tutarlı biçimde üst düzey performans göstermeye teşvik etmek için takdir ihtiyacı duyarlar. İyi yapılmış bir iş için idareci veya ortaktan gelecek olan “teşekkür ederim” sözü, morali artırır ve kişilerin sorumlu olma ve zaman içerisinde iyi performansı koruma isteğini artırır.

Takdir etme stratejileri şu şekillerde fayda sağlar:

- Kişinin kendine saygısını artırarak;
- Birey ve takım performansını iyileştirerek;
- İstenen hareket ve davranışları geliştirip pekiştirerek ve
- Yüksek performanslı bir iş kültürü yaratmaya yardımcı olarak. Bunların tamamı verimliliğe ve dolayısıyla karlılığa katkıda bulunur.

Takdiri önleyen engeller

Uygun takdir ve ödül sağlama engelleri şunları içerir:

- Düzenli olarak yapmayı engelleyen beceri ve güven eksikliği;
- Takdir stratejilerinin seçkincilik belirtileri olduğuna, performansı arttırmaya yardım etmeyeceğine dair kişisel inançlar;
- Takdir etme ve alma ile ilgili geçmişteki kötü deneyimler;
- Bir çalışana diğerlerinden ayrı tutmama isteği;
- Mevcut stratejiler ve diğerlerinin değer verebileceği şeylerle ilgili bilgi eksikliği ve
- Bunu iyi yapmak için gerekli zaman ve kaynak eksikliği.

Fark edilir ve bunları ele alacak yerinde adımlar atılırsa tüm bu engellerin üstesinden gelinebilir.

Tablo 4.8 Resmi olmayan takdir stratejileri

Yazılı/sözel	İşle İlgili	Semboller ve Onur Nişanları
<ul style="list-style-type: none"> Teşekkür mektubu, kartı Olumlu iş referansı E-posta mesajları (diğerlerine de karbon kopya ile gönderme) Resmi olmayan sözlü geribildirim Performans geribildirimini onaylama Toplum içinde övme (örneğin, personel toplantısında) Başarıların paylaşılması (örneğin, personel toplantısı) 	<ul style="list-style-type: none"> İlave gelişim fırsatları (örneğin, konferanslara katılma) Öğrenme kaynakları (örneğin, yöneticilik kitapları, videolar) Daha zorlayıcı görevler Çapraz eğitim fırsatları Daha fazla miktarda zevkli iş, daha az zevkli olan daha az iş Takımı önemli bir toplantıda temsil etme fırsatı Hedefleri belirlemeye, fikir oluşturmaya ve karar verme sürecine daha fazla katılım 	<ul style="list-style-type: none"> Sertifikalar ve plaketler verin Kişiyi öğle yemeğine çıkarın Kahvaltı veya çay saatinde sunum töreni düzenleyin Kişisel ilgileriyle alakalı bir yerden hediye çeki verin Sevdikleri bir hayır kuruluşuna bağışta bulunun

Resmi takdir stratejileri, çalışanınızı profesyonel bir kuruluşa veya sektör ödülüne aday göstermeyi ya da en yüksek ücretlendirilen saatler ve üstün proje ödülleri gibi resmi firma ödülleri oluşturmayı kapsayabilir.

Performansı onaylamak için yöneticiler sadece resmi takdir stratejilerini kullanmalıdır. Anlamlı olmalarını sağlamak için:

- Kriterleri geniş manada tanıttın, böylece tüm çalışanlar bunları anlayabilsin;
- Resmi ödüller kullanma nedenleriniz konusunda şeffaf olun;
- Bireylerin veya takımların katkılarını ve elde ettikleri iyi sonuçları ödülleriyle eşleştirin;
- Çalışana vereceğiniz ödül maddi bir ödül değilse, ödülü kendisinin seçmesine izin verin;
- Resmi süreçleri tamamlamak için gayri resmi takdir yöntemini kullanın ve
- Olaydan mümkün olduğunca uygulanabilir bir kısa bir zamanda resmi takdir sağlayın. Resmi ödüller yılda bir verildiği için, zamanında gayri resmi takdir kullanın.

Takdirin kişisel, samimi ve dürüst bir tavırda verilmesini sağlayın. Töreni ödülün önemiyle eşleşecek şekilde yapın ve takdir edilenlerin tercihlerini dinleyin.

4.9 Çalışanların çıkarılması / değiştirilmesi

4.9.1 Sözleşmenin feshedilmesi

Maalesef, iş yapma süreciniz ne kadar özenli olursa olsun, zaman zaman bir çalışan beklendiği gibi performans gösteremeyecektir. Riskleri azaltmak amacıyla, tüm taraflar için bunu açık biçimde hemen ele almak en adil yöntemdir.

Sözleşmenin feshedilmesi ile ilgili yasal çerçeve zaman zaman değişmektedir ve ülkelere göre farklılık göstermektedir fakat temel esasların çoğu çalışanlara sert, uygun ve adil olmayan davranışları önlemektedir. Çalışanın firma için uygun olmadığı sonucuna ulaşırken gerekli süreci takip ettiğinizi ve bunu destekleyecek belgelerinizin olduğunu kanıtlamanız gerekebilir. Bu, üzerinde anlaşılacak ücretlendirilmiş saat sayıları, pozisyon tanımları ve performans ölçütleri, danışmanlık tartışmalarındaki performans kayıtlarıyla ilgili dosya notları ve performans değerlendirme sonuçlarının kopyaları şeklinde olabilir.

Tarafların yasal yükümlülükleri anlatılacağı için, İstihdam Anlaşması, personelinizin iş sözleşmesini feshederken kaynak edinilecek önemli bir belgedir. Çalışanlarınıza karşı sözleşmeden doğan ve yasal yükümlülüklerinizi karşılamanızı sağlamalısınız ve personele kendi sorumluluklarını yerine

getirmeleri gerektiğini hatırlatmanız gerekebilir. Bu hususlar, müşteri ve firma bilgilerinin gizliliğini, rekabet içermeyen faaliyet ve malı veya firmanın sahip olduğu bilgileri içerebilir.

Firmanızdaki işinden çıkarmak istediğiniz bazı çalışanlar olsa da, mümkün olduğunca çok firmada tutmak isteyeceğiniz diğerleri de olacaktır.

4.9.2 Daha eski çalışanların elde tutulması

Çoğu ülkede, İkinci Dünya Savaşı ve Soğuk Savaş arasındaki dönemde doğan kişiler nitelikli iş gücünün büyük bir oranını teşkil ediyor ve bunlar emekli olmaya başladılar. Kapıdan bu kişilerle çıkıp gidecek kayıp bilgi ve uzmanlığı hiç hesaba katmasak bile, emekli olduklarında onların yerini alacak yeterince genç çalışan yok.

Genelde her iki taraf için de karlı olduğu için çoğu kurum bu çalışanları tutabilmek için yollar araştırıyor. Örneğin:

- Daha yaşlı çalışanların bir yılda çalışacakları gün veya ay sayısını azaltmalarına ve tabii ki orantısız olarak daha az ücret kazanmalarına izin verilebilir. Bu, tam emekliliklerine hazırlanmak gibi kişisel bir fayda sağlarken sosyal ağlarını ve mesleki becerilerini güncel tutmalarını sağlar.
- İş yükünde iniş çıkışlar olan bir firma için yaşlı çalışanlar ideal sözleşme çözümüdür, hem de müşterilere yüksek kalite ve profesyonel hizmet sunulmuş olur.
- İş paylaşımı bu gruba cazip gelebilir. Bazı finans kuruluşları, ön plandaki hizmet rolleri için özellikle yaşlı işçileri işe almaktadır.

4.9.3 Çıkış anketleri

Çalışanlar işlerinden kendi iradeleriyle ayrıldığında, bu kararın arkasındaki nedenleri anlamak, firmanın çalışma ortamını sürekli geliştirmesini sağlayacağı için, firmaya yardımcı olacaktır. Bu bilgiye ulaşmanın iki yolu vardır; çalışanla görüşme ve ayrılma nedenlerini sorma ve standart bir anket.

Çalışanın gerçek ayrılma nedenlerini size söyleme konusunda her zaman rahat olamayacağını aklınızda bulundurun, bu, daha geniş bir sektördeki kariyer seçeneklerini ters yönde etkileyebilir veya gelecekte firmanıza dönme fırsatını kısıtlayabilir. Bu nedenle, büyük kurumlarda, genelde anonim anketler kullanılmaktadır. Elbette küçük bir firmada bu imkânsızdır çünkü anonimlik sağlayacak kadar çalışan devir daimi yoktur.

Sorular sormadıkça, firmanızı geliştirecek bilgileri toplayamazsınız. Bu en azından, çalışana personelin görüşleriyle ilgilendiğinizi ve iyi bir çalışma ortamı oluşturmaya çalıştığınızı gösterir.

4.10 Sonuç

Bu modül, en değerli varlıklardan birini, firmanızdaki insanları, geliştirmeye odaklanmıştır. Bunu yapmanın en önemli yollarından biri, insan yönetim stratejinizi geliştirmektir. Bu modül, beklentileri netleştirmenin önemi gibi temel bileşenlere değinmiştir ve ayrıca nesil farklılıklarının etkisini değerlendirmiştir. Bahsedilen diğer bir önemli konu ise uygulamanız için gerekli beceri bileşiminin belirlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için işe alım ve eğitimin nasıl yapılacağı idi.

Yeni çalışanları işe alırken dikkate alacağınız önemli alanlar da, seçim süreci, mülakat ve göreve başlatma gibi, tartışıldı. Firmanın başarısını etkileyen en önemli alanlardan biri liderliktir, bu modül, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde liderlik ilkelerinin nasıl uygulanacağını da göstermektedir.

Modül 4 ayrıca, personeli yönetme ve elde tutmanın önemini vurgulayarak takımların nasıl oluşturulup geliştirileceğini de inceledi. Bunu, verimliliği daha iyi anlama ve takımınızı motive etmek ve ödüllendirmek için doğru önlemlerin kullanılmasını takip etti. Bu modülde değinilen araçların çoğunu kullanmanızda faydalı olacak olan kontrol listeleri ve kişisel gelişim araçları Ekler'de verilmiştir.

Bunun tüm firmalar için önemli bir alan olması nedeniyle, bu modülde geçen gerekli mesajları ve bunları firmanızın personeline en iyi nasıl uygulayacağınızı tam olarak anlamak için zaman ayırmaya değer.

4.11 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

Referanslar

Flanagan, Neil and, Finger, Jarvis. *The Management Bible*. London: New Holland, 2005.

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard and, McKee, Annie. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2002.

Lundin, Stephen C., Christensen, John, Paul, Harry and, Strand, Phillip. *Fish! A remarkable way to boost morale and improve results*. New York: Hyperion, 2000.

Tuckman, Bruce W. and, Jensen, Mary Ann C. "Stages of Small-Group Development Revisited" *Group & Organization Management* 4(1977): 419-427.

İleri okuma

Buckingham, Marcus and, Coffman, Curt. *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently*. London: Simon and Schuster, 1999.

Mascherpa, Vittorio. *Managing Zen*. Verona : Positive Press, 2004.

AICPA Journal of Accountancy Practice Management – Staffing articles – <http://www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cStaffing>

(Italian)

D'Agnolo, Michele. "La gestione delle persone" in *Strategia ed organizzazione degli studi professionali*, Michele D'Agnolo: chapter 7. Milano: Il Sole 24 Ore, 2008.

Multimedia training course "Professionista 24", n. 11: La gestione delle risorse umane. Milano: Il Sole 24 ore, 2009.

Multimedia training course "Professionista 24", n 13:L'office manager dello studio professionale e le sue funzioni. Milano: Il Sole 24 ore, 2009.

Piantoni, Gianfranco, Salvemini, Severino (a cura di). *Gestire persone e idee nel terziario avanzato*. Milano: EGEA, 1991.

IFAC Kaynakları

IFAC yayınları
<http://web.ifac.org/publications>

IFAC SMP Komitesi yayınları
<http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Bu modül ile ilgili diğer yararlı en güncel kaynakları bulmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources> adresindeki Küçük ve Ortak Ölçekli Uygulamalar için Uluslararası Merkez kısmının Kaynaklar kısmına ve özellikle http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php adresindeki "ilgili bağlantılar" kısmına bakın.

Bu modülle alakalı diğer yararlı kaynaklar için IFAC üye kuruluşlarının internet sitelerini ve diğer ilgili internet sitelerini araştırmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/> adresinde yer alan Küçük ve Ortak Ölçekli

Uygulamalar için Uluslararası Merkez'in ana sayfasında bulunan IFACnet arama motorunu kullanın.

Modülle ilgili meseleleri tüm dünyadan muhasebecilerle tartışmak için, <http://web.ifac.org/forum/SMP/1> adresindeki IFAC SMP/SME Discussion Board (IFAC SMP/SME Tartışma Panelini) kısmını ziyaret edin.

Ekler

Ek 4.1 İşlevsel Liderlik kontrol listesi

Görev	✓ Takım	✓ Birey	✓
Bir lider olarak siz:	Bir lider olarak siz:	Bir lider olarak siz:	
<ul style="list-style-type: none">• Ortaklarınız/yönetim kurulu ile hedeflerde anlaşsınız;• Yetkileriniz ve devrettiğiniz yetkilerde netsinizdir;• Kendinizin ve takımınızın ne sorumluklara sahip olduğunuzu anlarsınız;• Üzerinde anlaşılan hedefleri başarmak için bir takım planınız vardır;• Öncelikleri planlamak ve belirlemek için zaman ayırırsınız;• Her görevin ne olduğu ve ne gerektirdiği bellidir;• Her görevin başarısının nasıl ölçüleceğini bilirsiniz;• Gereken kaynakları ve	<ul style="list-style-type: none">• Hedefleri takımınıza açıklarsınız ve öncelikler üzerinde anlaşsınız;• Takım üyelerinin ne istediğinizi bilmesini sağlarsınız (sonuçlar ve standartlar);• Karar verme süreçlerine ekibinizi de katarsınız;• Takımınızdan öneri ve girdi istersiniz;• Takımınızı değişikliklerden ve bu değişikliklerin onları nasıl etkilediğinden haberdar edersiniz;• “takımın devamı” için zaman harcarsınız;• Takım üyelerinin sağlık ve güvenlik ilkelerine	<ul style="list-style-type: none">• Her bir bireyin iş rolünü ve bunun “büyük resme” nasıl uyduğunu bilmesini sağlarsınız;• Görevler, öncelikler ve standartlar konusunda çalışanlarla uzlaşırsınız;• Gerekli araçları, kaynakları ve bilgileri sağlarsınız;• Her bir çalışanı tanırırsınız (güçlü yönler, zayıf yönler ve potansiyel);• Gelişim aracı olarak yetki devrini kullanırsınız;• Bireylere rehberlik eder, onları eğitir ve geliştirirsiniz;• Her bir bireyle güçlü iş ilişkileri kurarsınız;	

Görev	✓ Takım	✓ Birey ✓
<p>becerileri değerlendirirsiniz;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yetkileri etkin biçimde dağıtırsınız; • İş yükünü adil ve uygun biçimde dağıtırsınız; • Performansı takip edip değerlendirirsiniz ve • Yüksek davranış standartlarını model alırsınız. 	<p>uyduğundan emin olursunuz;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Farklılıklara değer vermeyi model alırsınız; • Kuralları ve standartları eşit biçimde uygularsınız; • Takım içindeki çatışmalarla hemen ilgilenirsiniz; • İdarecinize takımınızı pozitif şekilde temsil edersiniz ve • Yapılan işlere dâhil olarak pozitif bir takım ortamı oluşturursunuz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sık sık yapıcı geribildirim verirsiniz;; • İyi yapılan işleri takdir eder ve ödüllendirirsiniz; • Bireysel kaygılarla hemen ve doğru biçimde ilgilenirsiniz ve • Bireyleri neyin motive ettiğini anlarsınız ve bu bilgiyi akıllıca kullanırsınız.

Ek 4.2: Kıdemli muhasebeci/müdür rol tanımı

Asistan muhasebeci rol tanımı

Bölüm Muhasebe	Takım: Vergi
Rapor verdiği kişi(ler) Ortak/Müdür	Bu kişiye rapor verenler Hiç kimse (bu doğru mu? – bu kişiye rapor sunan kişiler var mı?**)
Saat: 8.30 – 17.00 (bir saat öğle arası) Haftada 38 saat (ve gerektiğinde fazla mesai)	Mükafatlandırma: \$ (XXXX) artı (XXXX) teşvik ve performans dayalı olarak yıllık maaş revizyonu

Stratejik Doğrultu Özeti: Müşterilere yüksek kalite hizmet sunarak kuruma katkı yapmaktadır ki müşteriler (X şirketini) tercih ettikleri muhasebe şirketi olarak görmektedir.

Pozisyon Özeti: Vergi muhasebesi, iş tavsiyeleri ve müdür ya da ortak tarafından görevlendirildiğiniz diğer hizmet alanları dâhil müşteri portfolyosundan sorumlu olun. Ayrıntılara dikkat edip aynı zamanda verimlilik ve takım performansını koruyarak işin doğru ve tam yapılmasını sağlayın.

Beş yıl ve üzeri deneyimi olan muhasebeciler için uygundur.

Performans Değerlendirme: Üç ay deneme süresi ve işe başladıktan sonra yıllık olarak.

Temel Sorumluluklar

Temel Sonuç Alanı	Başlıca faaliyetler	Performans Ölçütü
Muhasebe	<ul style="list-style-type: none">Sorgulamalara ve takım tarafından yapılan son gözden geçirme çalışmalarına katılın.	<ul style="list-style-type: none">Takımın işleri zamanında ve doğru şekilde tamamlamasını sağlayın.
Aylık Geçici Mizan	<ul style="list-style-type: none">Sorgulamalara ve takım tarafından yapılan son gözden geçirme çalışmalarına katılın.	<ul style="list-style-type: none">Takımın işleri zamanında ve doğru şekilde tamamlamasını sağlayın.
Vergilendir	<ul style="list-style-type: none">Tüm düzeltmeler, yılsonu	<ul style="list-style-type: none">Çalışma kâğıtlarının,

Asistan muhasebeci rol tanımı

me	amortisman girişleri, karşılıklar, tahakkuklar ve peşin ödemeler dâhil yılsonu geçici mizanını bitirin	kontrol listelerinin ve iç süreçlerin doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın.
	<ul style="list-style-type: none">• Şirketler ve bireylerin vergi iadesi iş kâğıtlarını hazırlayın.• Taslak finansal tabloları hazırlayın.• Gelir vergisi beyannamesini hazırlayın.• Sorgulamalara ve takım tarafından yapılan son gözden geçirme çalışmalarına katılın.• Müşterilerin sorularına cevap verin ve onlarla iletişim kurun.	<ul style="list-style-type: none">• Takımın işleri zamanında ve doğru şekilde tamamlamasını sağlayın.• Müşteri memnuniyeti sağlayın.• Vergi kanun ve düzenlemelerine uygunluk sağlayın.• Düzenlemelere tabi tüm işlerin zamanında bildirilmesini sağlayın.
KDV Uygunluğu	<ul style="list-style-type: none">• Bilgisayar kayıtlarının müşteri kayıtlarıyla karşılaştırılmasına dayalı olarak denkliklerini gözden geçirin.• KDV iadelerini hazırlayın.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışma kâğıtlarının ve kontrol listelerinin doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın.
Takım Performansının Yönetilmesi	<ul style="list-style-type: none">• Takım üyelerine rollerini, sorumluluklarını ve uygulamada sağlanan desteği net bir şekilde açıklayın.• Pozitif bir takım dinamiğini koruyun.• Performansa etki etmeden önce olumsuz takım dinamiklerini belirleyin.	<ul style="list-style-type: none">• Tüm takım üyeleri kendilerinden ne beklediğini ve kaynakları desteği nerden bulacaklarını açıkça bilmektedir.• Takımın tüm üyeleri işlerini yüksek standartta ve zamanında tamamlamaktadır.• Takım üyeleri, takımında ve

Asistan muhasebeci rol tanımı

- Pozitif bir takım dinamiğini yeniden kurmak için uygun stratejiler geliştirin.
 - Performansları ve iş standartları ile ilgili takım üyelerine sürekli geribildirim verin.
 - Yıllık resmi performans değerlendirme süreçlerini uygulayın, gelişim gerekliliklerini belirlemeyi de ihmal etmeyin.
- firma için çalışmaktan zevk aldıklarını söyleyerek olumlu geribildirim vermektedir.
- Tüm takım üyeleri, performansları iş standartları ile ilgili sürekli geribildirim almaktadır.
 - Tüm takım üyeleri yıllık resmi olarak değerlendirilmektedir.
 - Tüm takım üyelerinin kişisel gelişim planları mevcuttur ve planlarındaki faaliyetleri yerine getirmeleri için desteklenmektedirler.

Müşteriler, yöneticiler, ortaklar, firma müdürü, diğer muhasebeciler ve destek personeliyle birlikte hareket edin.

Muhasebe takımını denetleyin

Beceri ve Bilgiler (Yeterlilikler)

Gerekli

- Çok iyi muhasebe ve vergilendirme beceri ve bilgileri
- İyi derecede bilgisayar kullanabilme: bilgisayarda gezinme, e-posta ve internete erişim kabiliyeti
- Microsoft yazılım ürünlerini orta derecede anlama
- Muhasebe yazılım programlarını çok iyi bilme

Arzu edilen

- Detay ve doğruluğu görüş yeteneği
- Muhasebecilik sektörünün çok iyi anlaşılması

- Takımı gözetim kabiliyeti

Kişisel Özellikler

Gerekli

- Hem yazılı hem sözel iyi iletişim becerileri ve özellikle profesyonel ve hoş bir telefonda konuşma tavrı
- Takımın bir üyesi olarak çalışma kabiliyeti
- İnisiyatif
- Birçok önceliği dengede tutma kabiliyeti
- Öğrenme isteği
- Detaylara dikkat etme
- İş benzeri kişisel sunum
- Önceden belirlenen standartlara göre kendinden ve takım performansından sorumlu olma

Arzu edilen

- Pozitif, ileriye yönelik tutum

Eğitim, Mesleki Eğitim ve Gelişim

Gerekli

- Muhasebe veya işletme diploması
- Profesyonel bir muhasebe firmasında en az beş yıl deneyim
- Diğer kanuni düzenleme ve gerekliliklerin yanında, gelir vergisi ve KDV şartlarının çok iyi anlaşılması

Arzu edilen

Ek 4.3: Asistan muhasebeci rol tanımı

Asistan muhasebeci rol tanımı

Bölüm Muhasebe

Takım: Vergi

Rapor

verdiği

kişi(ler)

Bu kişiye rapor verenler Hiç kimse (aşağıda gösterildiği gibi kıdemsiz muhasebeci bile mi?)

Ortağa/Müdüre karşı sorumlu olan Müdürü

karşı Vergi

Saat: 8.30 – 17.00 (bir saat öğle arası) haftada 38 saat (ve gerektiğinde fazla mesai)

Mükafatlandırma: \$ (XXXX) artı (XXXX) teşvik ve performansa dayalı olarak yıllık maaş revizyonu

Stratejik Doğrultu Özeti: Müşterilere yüksek kalite hizmet sunarak kuruma katkı yapmaktadır ki müşteriler (X şirketini) tercih ettikleri muhasebe şirketi olarak görmektedir.

Pozisyon Özeti: Müdür tarafından yetkilendirildiğiniz gibi müşterilerin vergi muhasebesi işlerinden sorumlusunuz. Ayrıntılara dikkat edip aynı zamanda verimliliği koruyarak işin doğru ve tam yapılmasını sağlayın.

Üç yıl ve üzeri deneyimi olan muhasebeciler için uygundur.

Performans Değerlendirme: Üç ay deneme süresi ve işe başladıktan sonra yıllık olarak.

Temel Sorumluluklar

Temel Sonuç Alanı

Başlıca faaliyetler

Performans Ölçütü

Defter tutma

- Kıdemsiz muhasebecinin yaptığı işleri kontrol edin.
- Satış defteri ve alış defteri dâhil, yevmiye defterini ve büyük defteri gözden geçirin.

• İşlerin zamanında ve doğru şekilde tamamlamasını sağlayın.

• İşlerin zamanında ve doğru şekilde tamamlamasını sağlayın.

Aylık Geçici Mizan

- Banka hesap dengesini, satış ve alış defterini

• Doğru şekilde ve zamanında

Asistan muhasebeci rol tanımı

	gözden geçirin.	tamamlanmalıdır.
Vergilendirme	<ul style="list-style-type: none">• Ay sonu amortisman girişlerini, karşılıkları, tahakkukları ve peşin ödemeleri hesaplayın ve gönderin.• Tüm düzeltmeler, yılsonu amortisman girişleri, karşılıklar, tahakkuklar ve peşin ödemeler dâhil yılsonu geçici mizanını bitirin.• Şirketler ve bireylerin vergi iadesi iş kâğıtlarını hazırlayın.• Taslak finansal tabloları hazırlayın.• Gelir vergisi beyannamesini hazırlayın.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışma kâğıtlarının ve kontrol listelerinin doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın.
KDV Uygunluğu	<ul style="list-style-type: none">• Bilgisayar kayıtlarının müşteri kayıtlarıyla karşılaştırılmasına dayalı olarak denkliklerini gözden geçirin.• KDV iadelerini hazırlayın.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışma kâğıtlarının ve kontrol listelerinin doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın.
Takım Performansının Yönetilmesi	<ul style="list-style-type: none">• Size karşı sorumlu olan kıdemli muhasebecilere rollerini, sorumluluklarını ve uygulamada sağlanan desteği net bir şekilde açıklayın.• Pozitif bir takım dinamiğini koruyun.• Performansa etki etmeden	<ul style="list-style-type: none">• Tüm takım üyeleri kendilerinden ne beklediğini ve kaynakları desteği nerden bulacaklarını açıkça bilmektedir.• Takımın tüm üyeleri işlerini yüksek standartta ve zamanında tamamlamaktadır.

Asistan muhasebeci rol tanımı

- önce olumsuz takım dinamiklerini belirleyin.
- Pozitif bir takım dinamiğini yeniden kurmak için uygun stratejiler geliştirin.
- Performansları ve iş standartları ile ilgili takım üyelerine sürekli geribildirim verin.
- Yıllık resmi performans değerlendirme süreçlerini uygulayın, gelişim gerekliliklerini belirlemeyi de ihmal etmeyin.
- Takım üyeleri, takımda ve firma için çalışmaktan zevk aldıklarını söyleyerek olumlu geribildirim vermektedir.
- Tüm takım üyeleri, performansları iş standartları ile ilgili sürekli geribildirim almaktadır.
- Tüm takım üyeleri yıllık resmi olarak değerlendirilmektedir.
- Tüm takım üyelerinin kişisel gelişim planları mevcuttur ve planlarındaki faaliyetleri yerine getirmeleri için desteklenmektedirler.

Müşteriler, takım yöneticisi, diğer muhasebeciler ve destek personeliyle birlikte hareket edin.

Kıdemsiz muhasebeciyi denetleyin.

Beceri ve Bilgiler (Yeterlilikler)

Gerekli

- Çok iyi defter tutma ve muhasebe becerileri
- İyi derecede bilgisayar kullanabilme: bilgisayarda gezinme, e-posta ve internete erişim kabiliyeti
- Microsoft yazılım ürünlerini orta derecede anlama
- Muhasebe yazılım programlarını çok iyi bilme

Arzu edilen

- Detay ve doğruluğu görüş yeteneği
- Muhasebecilik sektörünün çok iyi anlaşılması
- Kıdemsiz çalışanları ve destek personelini denetleyebilme kabiliyeti

Beceri ve Bilgiler (Yeterlilikler)

Kişisel Özellikler

Gerekli

- Hem yazılı hem sözel iyi iletişim becerileri ve özellikle profesyonel ve hoş bir telefonda konuşma tavrı
- Takımın bir üyesi olarak çalışma kabiliyeti
- İnisiyatif
- Birçok önceliği dengede tutma kabiliyeti
- Öğrenme isteği
- Detaylara dikkat etme
- İş benzeri kişisel sunum

Arzu edilen

- Pozitif, ileriye yönelik tutum

Eğitim, Mesleki Eğitim ve Gelişim

Gerekli

- Muhasebe veya işletme diploması
- Profesyonel bir muhasebe firması veya ticari bir çevrede iki veya üç yıl en az deneyim
- Temel gelir vergisi ve KDV şartlarını anlama

Arzu edilen

- Gelir vergisi ve KDV konusunda eğitim almış olma veya deneyim sahibi olma

Ek 4.4: Kıdemsiz muhasebeci rol tanımı

Kıdemsiz muhasebeci rol tanımı

Bölüm Muhasebe

Takım: Vergi

Rapor

verdiği

kişi(ler)

Bu kişiye rapor verenler Hiç kimse

Ortağa/Müdüre karşı
sorumlu olan Vergi
Müdürü

Saat: 8.30 – 17.00 (bir saat öğle arası)
haftada 38 saat (ve gerektiğinde fazla
mesai)

Mükafatlandırma: \$ (XXXX) artı
(XXXX) teşvik ve performansa dayalı
olarak yıllık maaş revizyonu

Stratejik Doğrultu Özeti: Müşterilere yüksek kalite hizmet sunarak kuruma katkı yapmaktadır ki müşteriler (X şirketini) tercih ettikleri muhasebe şirketi olarak görmektedir.

Pozisyon Özeti: Müdür tarafından yetkilendirildiğiniz gibi müşterilerin vergi muhasebesi ve defter tutma işlerinden sorumlusunuz. Ayrıntılara dikkat edip aynı zamanda verimliliği koruyarak işin doğru ve tam yapılmasını sağlamak. Yeni mezunlar için uygundur.

Performans Değerlendirme: Üç ay deneme süresi ve işe başladıktan sonra yıllık olarak.

Temel Sorumluluklar

**Temel
Sonuç
Alanı**

Başlıca faaliyetler

Performans Ölçütü

Defter tutma

- Banka detayları, gelir ve giderlerin veri girişi.
- Satış defteri ve alış defteri dâhil, yevmiye defterini ve büyük defteri tutun.

- Kayıtların haftalık olarak güncel tutulması
- Doğruluk ve tamlık.
- Kayıtların haftalık olarak güncel tutulması
- Doğruluk ve tamlık.

Aylık
Geçici

- Banka hesaplarını, satış ve alış defterini dengede

- Denge raporları doğru şekilde ve zamanında

Kıdemli muhasebeci rol tanımı

Mizan tutun.	tamamlanmalıdır.
Vergilendirme	<ul style="list-style-type: none">• Şirketler ve bireylerin temel vergi iadesi iş kâğıtlarını hazırlayın.• Bilgisayar kayıtlarının müşteri kayıtlarıyla karşılaştırılmasına dayalı olarak KDV denklik raporları hazırlayın.
	<ul style="list-style-type: none">• Çalışma kâğıtlarının ve kontrol listelerinin doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın.• Çalışma kâğıtlarının ve kontrol listelerinin doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın.

Müşteriler, takım yöneticisi, diğer muhasebeciler ve destek personeliyle birlikte hareket edin.

Kıdemli muhasebeciyi denetleyin.

Beceri ve Bilgiler (Yeterlilikler)

Gerekli

- Temel defter tutma ve muhasebe becerileri
- Makul derecede bilgisayar kullanma becerisi örneğin, bilgisayarda gezinme, e-posta ve internete erişim kabiliyeti
- Microsoft yazılım ürünlerini temel/orta derecede anlama
- Muhasebe yazılım programlarını temel düzeyde bilme

Arzu edilen

- Detay ve doğruluğu görüş yeteneği
- Muhasebecilik sektörünün temel seviyede anlaşılması

Kişisel Özellikler

Gerekli

- Hem yazılı hem sözel iyi iletişim becerileri
- Takımın bir üyesi olarak çalışma

Arzu edilen

- Pozitif, ileriye yönelik tutum

Beceri ve Bilgiler (Yeterlilikler)

kabiliyeti

- İnisiyatif
- Öğrenme isteği
- Detaylara dikkat etme
- İş benzeri kişisel sunum

Eğitim, Mesleki Eğitim ve Gelişim

Gerekli

- Muhasebe veya işletme diploması, ya da onaylı muhasebecilik sertifikası

Arzu edilen

- Gelir vergisi ve KDV konusunda eğitim almış olma veya deneyim sahibi olma

**Ek 4.5: Kişisel Kapsadığı dönem /
Gelişim Planı**

Personel (Çalışanın adı)

Temel Sonuç Alanı	Gelişim gerektir en başlıca faaliyetl er	Hangi gelişim faaliyetle ri verimlili ğinizi arttırır?	Sizi kim destekle yecek?	Bir öncelik derecesi belirtin	Tamaml anma tarihi	İki tarafın imzası (gelişim faaliyeti tamamla ndıktan sonra)
-------------------------	---	--	--------------------------------	--	--------------------------	---

Aşağıdakiler sadece örnek olması için verilmiştir ve hiçbir şekilde eksiksiz değildir.

Takım Performa nsı	Performa nsı değerlen dirme	Etkin bir performa ns değerlen dirme sürecinde n nasıl geçileceğ i ile ilgili kurs alma	Doğruda n amir	4
--------------------------	--------------------------------------	---	-------------------	---

Takım Performa nsı	Pozitif takım kültürün ün korunma sı	Yüksek performa ns gösteren bir takımın nasıl geliştirile bileceği konusun da çalışma	Doğruda n amir	2
--------------------------	---	--	-------------------	---

		atölyesin e katılmak		
Vergilen dirme	Vergi yasaları konusun da güncel kalmak.	Meslek dernekler inin bilgileri güncelle me programl arına katılmak	Doğruda n amir	3
Vergilen dirme	Vergi uygunluk gereklilik lerindeki değişikli kler konusun da güncel kalmak	Güncel belge ve dergileri n okunmas ı	Doğruda n amir	1

**Ek 4.6: Performans Kapsadığı dönem /
anlaşması**

Personel (Çalışanın adı)

Kıdemli Muhasebeci/Müdür (Örnek)

(On iki aylık periyodun başlangıcında, ilk üç sütunu rol tanımından doldurun ve çalışanların kendilerinden ne beklendiğini anlamalarını ve kabul etmelerini sağlayın. 12 aylık sürenin sonunda, çalışanla her bir maddeyi inceleyin ve performans seviyesinde anlaşın, daha sonra kalan iki sütunu doldurun.

Sürece daha fazla karmaşıklık katmak isterseniz, performans ölçütlerini karşılamak için gerekli olan yeterlilikleri belirleyebilirsiniz ve dolayısıyla “performans ölçütü” ve “gereklikleri karşılama” sütunları arasına yeni bir sütun ekleyebilirsiniz.)

Temel Sonuç Alanı	Başlıca faaliyetler	Performans Ölçütü	Gereklilikle ri karşılama (Evet veya hayır olabilir ya da % belirtilebilir)	Performans ı korumak ve geliştirmek için ne gerekli?
Muhase be	Sorgulamalara ve takım tarafından yapılan son gözden geçirme çalışmalarına katılın.	Takımın işleri zamanında ve doğru şekilde tamamlamasını sağlayın.	Evet, zamanın %80'i	İşlerin %100 zamanında tamamlanma sı için takımın ilerlemesine olan yoğunlaşma yı arttırın. Mümkünse takım arkadaşlarını zın sorularına yerinde

Temel Sonuç Alanı	Başlıca faaliyetler	Performans Ölçütü	Gereklilikleri karşılama (Evet veya hayır olabilir ya da belirtilebilir.)	Performansı korumak ve geliştirmek için ne gerekli?
-------------------	---------------------	-------------------	---	---

cevap verin.

Aylık Geçici Mizan	Sorgulamalara ve takım tarafından yapılan son gözden geçirme çalışmalarına katılın.	Takımın işleri zamanında ve doğru şekilde tamamlamasını sağlayın.	Evet	Yok
Vergile ndirme	Tüm düzeltmeler, yılsonu amortisman girişleri, karşılıklar, tahakkuklar ve peşin ödemeler dâhil yılsonu geçici mizanını bitirin Şirketler ve bireylerin vergi iadesi iş kâğıtlarını hazırlayın. Taslak finansal tabloları hazırlayın. Gelir vergisi beyannamesini hazırlayın.	Çalışma kâğıtlarının, kontrol listelerinin ve iç süreçlerin doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın. Takımın işleri zamanında ve doğru şekilde tamamlamasını sağlayın. Müşteri memnuniyeti sağlayın. Vergi kanun ve düzenlemelerine uygunluk sağlayın.	Evet, %60 Tarihi geçmiş vergi mevzuatını kullanarak yapılan çalışma kâğıtlarında ki hesaplamalar. Müşterilerin , sorularına cevap alabilmek için üç günlük bir geri dönüş süresi olduğu yorumları.	Vergi mevzuatı bilgilerinizi güncelleyin. Müşterilerin sorularını aynı gün cevaplayın.

Temel Sonuç Alanı	Başlıca faaliyetler	Performans Ölçütü	Gereklilikleri karşılama (Evet veya hayır olabilir ya da % belirtilebilir.)	Performansı korumak ve geliştirmek için ne gerekli?
	Sorgulamalara ve takım tarafından yapılan son gözden geçirme çalışmalarına katılın.	Düzenlemelere tabi tüm işlerin zamanında bildirilmesini sağlayın.		
	Müşterilerin sorularına cevap verin ve onlarla iletişim kurun.			
KDV Uygunluğu	Bilgisayar kayıtlarının müşteri kayıtlarıyla karşılaştırılmasına dayalı olarak denkliklerini gözden geçirin. KDV iadelerini hazırlayın.	Çalışma kâğıtlarının ve kontrol listelerinin doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayın.	Evet	Güncel belge ve dergilerin okumaya devam edin.
Takım Performansının Yönetilmesi	Takım üyelerine rollerini, sorumluluklarını ve firmanın sağladığı desteği net bir şekilde açıklayın.	Tüm takım üyeleri kendilerinden ne beklediğini ve kaynakları desteği nereden bulacaklarını	Hayır Takım üyeleri arasında ifade edilen aşırı memnuniyet	Yüksek performans gösteren bir takımı nasıl oluşturacağını öğrenin. Etkili

Temel Sonuç Alanı	Başlıca faaliyetler	Performans Ölçütü	Gereklilikleri karşılama (Evet veya hayır olabilir ya da belirtilebilir.)	Performansı korumak ve geliştirmek için ne gerekli?
	Pozitif bir takım dinamiğini koruyun.	açıkça bilmektedir.	sizlik, son 12 ayda iki çalışan ayrılmıştır.	geribildirim vermek dâhil, resmi bir performans değerlendirme sürecini nasıl yürüteceğini öğrenin.
	Performansa etki etmeden önce olumsuz takım dinamiklerini belirleyin.	Takımın tüm üyeleri yüksek standartta ve zamanında tamamlamaktadır.		
	Pozitif bir takım dinamiğini yeniden kurmak için uygun stratejiler geliştirin.	Takım üyeleri, takımda ve firma için çalışmaktan zevk aldıklarını söyleyerek olumlu geribildirim vermektedir.		
	Performansları ve iş standartları ile ilgili takım üyelerine sürekli geribildirim verin.	Tüm takım üyeleri,		
	Yıllık resmi performans değerlendirme süreçlerini uygulayın, gelişim gerekliliklerini belirlemeyi de ihmal etmeyin.	performansları iş standartları ile ilgili sürekli geribildirim almaktadır.		
		Tüm takım üyeleri yıllık resmi olarak değerlendirilmektedir.		

Temel Sonuç Alanı	Başlıca faaliyetler	Performans Ölçütü	Gereklilikle ri karşılama (Evet veya hayır ya da % belirtilebilir)	Performans ı korumak ve geliştirmek için ne gerekli?
-------------------------	------------------------	----------------------	--	---

Tüm takım
üyelerinin
kişisel gelişim
planları
mevcuttur ve
planlarındaki
faaliyetleri
yerine
getirmeleri için
desteklenmekte
dirlir.

Amirin imzası ve tarih _____
____/____/____/

Personelin imzası ve tarih _____
____/____/____/

Modül 5:
Teknoloji ve e-ticaret

İçindekiler

5.1 Giriş

5.2 Yazılım ve donanım seçenekleri

- 5.2.1 Donanım/işletim sistemi platformu seçme
- 5.2.2 Terminal Hizmetler/Citrix (bağlı program tarzı bilgisayar kullanımı)'e karşı geleneksel yerel bölge ağı
- 5.2.3 Yazılım seçenekleri
- 5.2.4 İletişimler
- 5.2.5 Doküman yönetimi, iş akışı ve tarama
- 5.2.6 Tümüleşik paketler
- 5.2.7 Yazılım ve donanım seçimi
- 5.2.8 Diğer donanım/altyapı hususları

5.3 Mevcut yazılım ve donanım yeterliliklerinizi azami seviyeye çıkarmak

- 5.3.1 Uygulama birincileri (en iyi uygulamalar)
- 5.3.2 Yazma
- 5.3.3 Çoklu ekran iş istasyonları
- 5.3.4 Müşteri meseleleri
- 5.3.5 Aşırı e-posta yükü
- 5.3.6 Kişisel dijital yardımcılar (PDA'lar, akıllı telefonlar, BlackBerry'ler)

5.4 Yeni ve gelişmekte olan teknoloji (Web 2.0 dâhil)

- 5.4.1 Sunucu uygulamaları
- 5.4.2 Sosyal ağlar/sanal topluluklar
- 5.4.3 Wiki'ler (birden fazla yazarın katkısıyla oluşturulan siteler)—işbirliğine dayanan bilgi
- 5.4.4 Çoklu ortam, video paylaşımı ve oyun platformları
- 5.4.5 Bloglar
- 5.4.6 İletişim teknolojileri

5.4.7 Ücretsiz yazılım

5.5 Kâğıt kullanmayan bir ofis hayatına geçiş

5.5.1 Kâğıt kullanmayan bir ofis hayatını engelleyici faktörlerin üstesinden gelmek

5.5.2 Yasal mevzuatla yaşanabilecek potansiyel hususlar

5.6 İşte bilgi yönetim sistemlerinin rolünü keşfetmek

5.6.1 Firmanızın sahip olduğu bilgi ile rekabetçi bir avantaj yaratmak

5.6.2 Bilgiyi arama esnasında teknolojiyi bilgiyi filtrelemek için kullanmak

Şekil 5.1 Bilgi yönetimindeki temel bileşenler

5.6.3 Web 2.0 olarak RSS'lerin doğuşu, wiki'ler, blog'lar ve sosyal ağlar

Şekil 5.2 Gartner Group teknolojisi hype cycle (grafik) 2007

Şekil 5.3 Gartner Group teknolojisi hype cycle (grafik) 2008

Şekil 5.4 Bilgi yönetimine dair kilit hususlar

Şekil 5.5 Bilgi yönetimi teknolojisinin birbirine kenetli fonksiyonları

5.6.4 Bilgi merkezli enformasyon sistemlerine hazırlanış

Şekil 5.6 Bilgi yönetimi içerisindeki hususlar

5.6.5 Doküman ve içerik yönetimini keşfetmek

5.6.6 Doküman yönetimini anlamak: bir muhasebe firması bağlamında

5.7 Bilgi ve enformasyon havuzu için gerekli olan unsurları sağlamak

5.7.1 Firmanız için gerekli olan unsurları sağlamak

5.7.2 Bir doküman yönetimi çözümüne ihtiyaç duyulması halindeki gerekli unsurları sağlamak

Şekil 5.7 Muhasebe firmaları için IDCM ve KMS'nin bütünlüğü bir şekilde gözden geçirilm

Şekil 5.8 Doküman ve iş akışı süreci

5.8 Etkin doküman yönetimi oluşturma teknolojisi

5.8.1 Doküman yönetimi çözümlerine dair teknolojik hususlar

5.8.2 Müşteri portalları ve güvenli işbirlikçi bir ortamda bilgi sunma/sağlama

5.8.3 "Daha az kâğıt" kullanan firma yönetimine/ortamına geçiş

5.9 E-ticaret stratejisini tanıtmaya

- 5.9.1 Müşteri portalı
- 5.9.2 Sunucu uygulamaları
- 5.9.3 Ürün/hizmet satışları
- 5.9.4 Müşteri sözleşmesi
- 5.9.5 Müşterilerle kurulan iletişimler
- 5.9.6 İşe alım
- 5.9.7 Çoklu ortam
- 5.9.8 Hesap cetvelleri
- 5.9.9 Diğer olasılıklar

5.10 Sanal ofis ve uzaktan çalışmanın rolü

- 5.10.1 Dış kaynak kullanımı/iç kaynak kullanımı (kaynak tedariki olarak da bilinir)
- 5.10.2 Hareketli/gezici çalışma

5.11 Küresel raporlama sisteminin ortaya çıkışı

- 5.11.1 Veri toplama ve raporlama
- 5.11.2 Veri tüketimi ve analizi

5.12 İş sürekliliği ve felaket kurtarma (acil kurtarma) stratejileri

- 5.12.1 Yedekleme
- 5.12.2 Bakım-onarım planları ve teknik destek
- 5.12.3 Sigorta
- 5.12.4 Donanım konfigürasyonunda yedek parça/güç sahibi olma
- 5.12.5 Kesintisiz güç kaynağı
- 5.12.6 Kişiler ve dokümantasyon
- 5.12.7 Politikalar

5.13 Bir teknoloji stratejisinin geliştirilmesi;

- 5.13.1 Mevcut pozisyonun/durumun anlık görüntüsü

- 5.13.2 Bilgiyi güncellemek ve fırsatları özetlemek
- 5.13.3 Firma stratejisiyle aynı doğrultuda oluş
- 5.13.4 Projeleri zetlemek

5.14 Sonuç

5.15 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

Ekler

- Ek 5.1 Firma yönetimi değerlendirme
- Ek 5.2 Web sitesi/internet/extranet yazılım değerlendirme
- Ek 5.3 Doküman yönetimi/iş akışı değerlendirme
- Ek 5.4 Vaka Analizi 5.1 Yarının iş yeri

5.1 Giriş

21. yüzyılda, küçük ve orta ölçekli muhasebe firmaları müşterilerine etkin, uygun maliyetli, yüksek kaliteli ve karlı hizmetler sunmak için artık yoğun bir şekilde teknolojiye güvenmektedirler. Başarıya ulaşmada; etkili seçim, teknolojilerin uygulamaya geçirilmesi ve yönetimi ve aynı zamanda bu araçları kullanmaları için çalışanların eğitilmesi tüm firmalar için temel esaslardır.

1970'lerden bu yana çoğu yasal mevzuat çerçevesinde muhasebe firmaları için enformasyon teknolojisine ve çözümlerine odaklanan tedarikçilerin sayısı gittikçe daha da çok artmıştır. Bu uzmanlık uygulamaları çok sayıdaki prosedürel görevlerin otomasyonunda uygulayıcılara yardım etmiştir. Son zamanlarda ise, küçük ölçekli işletmeler bilgisayarlı muhasebe işleri ile ilgilenmeye başlamış ve kalem kâğıtla yaptıkları işler azalmış ve dolayısıyla da uygulayıcıların rolü çoğu yasal mevzuatta değişmiştir. Teknoloji çözümleri artık muhasebecilerin ve onların müşterilerinin muhasebe bilgilerini/verilerini paylaşmalarına olanak sağlamaktadır. İnternet gittikçe daha yaygın bir hale geldikçe, uygulayıcıların müşterileri ile ilgilenmeleri ve ekiplerini organize etmeleri hususlarında yeni olanaklar ortaya çıkmaya sürekli olarak devam etmektedir. Yasal düzenleyiciler de bilgi/veri toplanması ve bunların firmalarla karşılıklı iletilmesi işlerinin otomasyonunu sağlamak adına sistemler oluşturmakta ve bunları kullanmaktadırlar.

Bu sürekli değişim ikliminde, uygulayıcıların (muhasebecilerin) teknolojileri ile ilgili olarak en iyi uygulamaları benimsediklerinden emin olmaları çok daha önemlidir.

Teknolojinin son kırk yıl boyunca sunmuş olduğu üretimsel gelişmelere rağmen firma karlılığının gerçek anlamda aslında çok yüksek oranlarda değişmediğini not etmek de önemlidir. Bunun nedeni ise çoğu muhasebecinin üretkenlik gelişmelerini müşterilerine düşük ücretlerle aktarmalarıdır. Ücret oranları ya da fiyat belirleme işlemlerinde firmanın sistemlere ve süreçlere yaptığı yatırım da göz önüne alınmalıdır.

Kendi firmalarının temel teknolojilerinin seçimine ve uygulanmasına yeterli düzeyde kaynak ayırdıklarından emin olmalıdırlar. Bunu yapmamak ise ekip üyelerinin moral ve motivasyonunu ve de müşterilere sunulan hizmetin kalitesini ciddi manada olumsuz şekilde etkileyecektir. Sistemler seçildikten ve uygulandıktan sonra alternatif sistemlere geçmek firma için son derece pahalı ve işleri aksatıcı olabilir; bu sebepten ötürü eğer temel sistemler kullanışlı ve amacına uygunlarsa uzun yıllar değiştirilmezler. Buna uygun olarak, firmanın olası en iyi sistemi edinmemesi ve uygulamaya koyamaması uzun vadeli ciddi olumsuz etkiler yaratabilir.

5.2 Yazılım ve donanım seçimi

5.2.1 Donanım/işletim sistemi platformu seçme

Firmaları için bir teknoloji platformu oluşturmaları sırasında meslek mensupları envai çeşit seçenекle karşı karşıya kalmaktadırlar. Uygun donanım/işletim sistemi (donanımı yaşama geçiren yazılım) platformunu belirlemek oldukça can sıkıcı olabilir.

Hemen hemen tüm resmi alanlarda, hakim platformlar Microsoft bazlı işletim sistemlerine sahip olan Intel bazlı bilgisayarlardır. Diğer seçenekler ise Apple Computer teknolojisine sahip platformları ya da Linux işletim sistemi kullanan platformları kapsamaktadır.

Uygun donanım/işletim sistemi platformunu belirlemede temel faktör temel (çekirdek) yazılımı sağlaması için firmanız tarafından seçilen uzmanlık yazılımıdır. Tedarikçinin kullanım esasları haricinde işletimde bulunmak tehlike doludur. Tedarikçiler bu gibi durumlarda destek sunma konusunda isteksiz olacaklar ve sorunlar çıktığında ise işletimi yanlış kullanmanızla ilgili olarak suç size atacaktadırlar.

Sizinki bir muhasebe firmasıdır, bilgi teknolojisi işi değil (bilgi teknolojisi uzmanlığının nadiren olduğu koşullar hariç). Buna uygun olarak, riskleri asgariye indirmek ve gereken hallerde kolaylıkla destek alabilmek için donanım/işletim sistemi platformları seçiminizde ihtiyatlı olmanız gerekir. Hemen hemen tüm firmalar için, Intel ve Microsoft teknolojisi ve alt yapısı etrafında kurulmuş bir platform hem güvenilirliği kanıtlanmış hem de her yazılım tedarikçisi tarafından desteklenen düşük riskli bir seçenektir. Alternatif bir platforma sahip olma hususunda alınacak herhangi bir karar ilave aksama (arıza) süresine ilişkin riskler ve sorunları çözme esnasında ortaya çıkabilecek ilave maliyetler etraflıca düşünüldükten sonra alınmalıdır.

Bir donanım/işletim sistemi platformu seçerken şu iki önemli faktörü göz önünde tutun:

- Alternatif bir platforma sahip olma hususunda alınacak herhangi bir karar, ilave aksama (arıza) süresine ilişkin riskler ve sorunları çözme esnasında ortaya çıkabilecek ilave maliyetler etraflıca düşünüldükten sonra alınmalıdır.
- Tercih edilen platformu desteklemek için teknik desteğe kolay bir şekilde ulaşılabilir mi?

5.2.2 Terminal Hizmetler/Citrix (bağlı program tarzı bilgisayar kullanımı)'e karşı geleneksel yerel bölge ağı

Burada sorulacak soru firmanızın “bağlı program tarzı” bilgisayar kullanımını daha geleneksel kişisel bilgisayar (PC) bazlı donanımlı istemci tarzı bilgisayar kullanımına tercih edip etmeyeceğidir.

Intel/Microsoft dünyasında, “bağlı program” tarzı bilgisayar kullanımı genellikle Microsoft’un Terminal Hizmetlerine (Microsoft’un sunucu işletim sistemlerinin çeşitli versiyonlarıyla yüklenmiş) ya da Terminal Hizmetler ortamına pekiştirme/güçlendirme sağlayan Citrix (www.citrix.com) ürünlerine dayalıdır.

PC bazlı ağlarda tüm kullanıcıların kendi masalarında PC’leri vardır ve bu PC’ler kullanıcıların yazıcılar, e-posta ve dosyalar gibi kaynakları paylaşmalarına olanak sağlayan bir dosya sunucusuna bağlıdır. Tüm uygulamalar PC’ye yüklenir. Bu demektir ki yirmi ekip üyesiyle otuz uygulama çalıştıran bir ofis için 600 yazılım yüklemesi yapmak gerekli olacaktır. PC tüm yazılım ve kullanıcı ihtiyaçlarını kapsayacağından ötürü buna “donanımlı istemci tarzı bilgisayar kullanımı” adı verilmektedir.

“Bağlı program” (Terminal Hizmetler/Citrix) tarzı modelde ise tüm kullanıcılar Terminal Hizmetler ya da Citrix yüklü merkezi bir ya da daha fazla sayıda sunucuya bağlanırlar. Uygulamaların kullanıcıların PC’lerinde yüklü bulunması gerekmez. Tüm yazılım her bir sunucuya sadece bir kere yüklenir ve tüm kullanıcılar bu yazılıma erişebilir konuma gelir.

Donanımlı istemcinin avantajları ve dezavantajları

Avantajları

- Yazılım genellikle donanımlı istemci ortamında çalışacak şekilde tasarlanmıştır. Yazılımı yükleme ve koruma konusunda çoğunlukla daha az problem vardır; işin karmaşıklığı yazılımı her makineye yükleme ihtiyacından kaynaklanır.
- Tüm yan ekipmanlar (web kamera, USB, yazıcılar ve tarayıcılar) desteklenir, bu aygıtların öncelikle geleneksel PC ortamı için tasarlanmış olmaları gerekir.
- Çok sayıdaki bilgi teknolojisi destek organizasyonu bu ortama aşinadır ve bu ortamı destekleyebilir.

Dezavantajlar

- Yazılım her PC'ye yüklendiğinden her bir makinenin bireysel/kişisel olarak yönetilmesi gerekir. Uygulamaların yönetilmesinde yardımcı olacak araçlar olmasına karşın bunlar küçük organizasyonlar için günümüzde genellikle uygun maliyetli değildirler.
- Uzaktan erişimin ayarlanması zordur ve genellikle yavaştır. Bununla birlikte, Microsoft Windows ile gelen Uzak Masaüstünü (Remote Desktop) içeren uzaktan erişimi kolaylaştıran çok çeşitli araç mevcuttur. Çoğu kez, bunlar ağ üzerinden PC'ye bağlantı yapmayı ve makinenin uzaktan kontrolünü yapmayı gerektirir.
- Veri paylaşımı yapmayı isteyebilecek çoklu ofis ve/ya da mobil kullanıcı desteği zordur ve dosyaları geriye ve ileriye e-postalamak gibi inelikli bir çözüm yolu bulmayı gerektirebilir.

Bağlı program tarzı modelin avantajları ve dezavantajları

Avantajları

- Uygulama yönetimi daha kolaydır. Uygulamalar kişisel PC'ler yerine sunucu(lar)a yüklenir.
- Uzaktan kullanıcılar (diğer ofisler, mobil kullanıcılar, evden çalışan ekip üyeleri) kolay bir şekilde desteklenir. Bu kişiler internet yoluyla sunuculara bağlanırlar. Uygulamalar sunucular üzerinde çalıştırılır. Ekran görüntüsü, klavye ve fare aktivitesi, çıktı alma ve uzaktan taratma gibi diğer yan birim aktivitelerini transfer etmek için iletişim linki kullanılır. Buna uygun olarak, çıktı alma ve tarama işlemleri ile ilgili olarak iletişim linki nispeten yavaş olabilir. Tam ideal olmamasına karşın çevirmeli/aramalı modemler bu ortamda kullanılabilir.
- Donatımlı istemci ortamı tarafından gerek duyulan aynı işletim gücünü gerektirmediğinden ötürü ekip çalışması tarafından kullanılan iş istasyonu daha ucuz olabilir, çünkü uygulamalar iş istasyonu üzerinde değil sunucu üzerinde çalışır.

Dezavantajlar

- Tüm uygulamalar çalışmaz. Son zamanlara kadar, yazılım geliştiricileri uygulamalarını genellikle geleneksel PC donatımlı istemci ortamına göre geliştirmişlerdir. Bazı yazılım geliştiricileri ise ürünlerini bağlı program tarzı model çerçevesinde onaylatma ve destekleme maliyetinin sarf ettikleri çabaya değmediğine karar vermişlerdir. Bazı diğer program geliştiricileri ise sadece kısıtlı destek vermektedir. Bu bağlamda, bağlı

program tarzı modelindeki yazılım meselelerini çözmek artık gittikçe daha da zor bir hale gelmiştir. Birçok yazılım şirketi kendi ürünlerinde ortaya çıkan sisteme bağlı yazılım ve donanım problemlerini çözebilecek bilgi ve beceriden yoksundur. Açıktır ki, firmanın gereksinim duyduğu tüm yazılımların sisteme bağlı çalışan bilgisayar ortamında tedarikçi tarafından onaylı olduğundan ve kolay bir şekilde teknik destek alınabilir olduğundan emin olması kritik önem taşır. Yazılım geliştirme web'e (internet tarayıcı bazlı uygulamalar) doğru yol aldıkça bu dezavantaj büyük ölçüde yok edilmiş olacaktır.

- Tüm yan ekipmanlar çalışmaz. Aygıtların çoğu (USB aygıtları, web kameralar, tarayıcılar, yazıcılar vs) geleneksel PC'ler ile çalışacak üzere tasarlandıklarından ötürü bu aygıtların bazılarının çalışmasında sorunlar yaşanabilir ve bu da ilave masrafa ve sinir harbine yol açabilir.
- Terminal Hizmetler/Citrix'i en uygun ve en iyi şekilde kullanmak daha karmaşıktır. Bu ortamlar hakkında sadece çok az kişi yeterli detaylı bilgiye sahiptir. Uzmanlık becerileri gerekmektedir. Sistem performansında farklılığı yaratan unsur kimi zaman konfigürasyonda yapılacak ince bir ayardan ibarettir.
- İletişim (haberleşme) linkinin hızına bağlı olarak (bu uygulamalar uzak noktalardan çok yüksek miktarlarda veri taşıyabildiklerinden ötürü) çıktı alma ve tarama işlemleri yavaşlayabilir. Genişbant penetrasyonu artmaya devam ettikçe, bu dezavantaj büyük ölçüde giderilmiş olur.
- Çoklu ekranlı ortamlar için teknik destek daha karmaşıktır ve donatımlı istemci tertibatından daha az düzenlidir. Uygulamalar, sıklıkla, ekranlar arasında bölünmüş şekilde görüntülenir. Çoklu ekranlar için destek Terminal Hizmetlerin ve Citrix'in son sürümleriyle gelişmeye devam etmektedir.
- Sunucular tek arıza noktalarıdır. Tüm uygulamalar servis üzerinde çalıştığından dolayı, eğer sunucu hazır olmazsa uygulamalar son (uç) kullanıcı için hazır (kullanılabilir) olmaz. Geleneksel PC (donatımlı istemci) tertibatında, yazılım yerel olarak yüklü olduğundan ötürü, sunucular hazır olmasa bile kullanıcılar bazı işlerini yapmaya devam edebilirler.
- Uygulamalar oldukça basit olabilir. Terminal (uçbirim) sunucu performansını en uygun hale getirmek için uygulamalar genellikle minimum işlevsellik ve görünümle yapılandırılmıştır. Sisteme bağlı çalışan bilgisayar dünyası genellikle PC dünyası kadar çekici değildir. Usta bilgisayar kullanıcıları sisteme bağlı çalışan bilgisayar ortamında sinir harbi yaşayabilirler çünkü bu kişiler genellikle kurulumlarını

ayarlar isteginde ve egilimindedirler. Sisteme bagli calisan bilgisayar ortamlari izin verilen istege gore duzenleme olanağını büyük ölçüde kısıtlar.

Neyi seçmeli

Sisteme bagli calisan bilgisayar ortamı ile donatımlı istemci arasında seçim yapmak İncil yazarlarının bir o tarafı bir bu tarafı seçmeleri gibi dini bir tartışma olarak görünebilir. Her iki ortamda da bariz avantajlar ve dezavantajlar vardır. Bazı firmalar karma ortamlar kullanmaktadırlar; dâhili olarak geleneksel PC bazlı (donatımlı istemci) ortam ve de uzaktan kullanım için sisteme bagli calisan bilgisayar ortamı (genellikle de uzaktan erişim çok kritik bir öneme sahip olmadığı zaman). Bu durum her iki ortamın en kötüsü olma potansiyelini beraberinde getirmektedir ve dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekir.

Kararı yönlendirecek faktörler şunları kapsamalıdır:

- Ortam için yazılım tedarik desteği;
- Çoklu konum ve/ya da uzaktan erişim ihtiyacı;
- Ortamı desteklemeleri maksadıyla becerikli bilgi teknolojisi profesyonellerinden faydalanabilme imkânı;
- Kritik önem taşıyan yan birimlerin (ekipmanlar) çalışıp çalışmayacağı;
- Sisteme bagli calisan bilgisayar ortamının yüklemeleri ve güncellemeleri yönetmeyi daha kolay hale getirdiği durumlarda uygulamaların sayısı ve karmaşıklığı;
- Genellikle sisteme bagli calisan bilgisayar ortamında görülen daha ciddi ve zor bilgisayar kullanımının ekip fertleri üzerindeki etkisi;
- Sistemin süresi boyunca maliyet farklılıkları.

Uygulanan ortam için yeterli lisansların sahip olduğundan emin olmak için yazılım lisansları hususuna da dikkat edilmelidir.

Microsoft Terminal Hizmetler ve Citrix'e ek olarak sisteme bagli calisan başka bilgisayar ortamları olmasına karşın, birçok yazılım satıcı firması ürünlerini bu alternatif ortamlarda desteklemeyeceklerdir, yani teknik destek bulmak zor olabilir. Sorunlar çıktığı zaman potansiyel maliyet tasarrufları hızlı bir şekilde elden kaybedilebilir. Eğer firmanız yüksek teknik beceriye sahip değilse ve desteklenmeyen ya da hata veren bir yazılımın riskini almaya razı değilse bu alternatif ortamlardan kaçının.

5.2.3 Yazılım seçenekleri

Bir firmanın yazılımı, bir muhasebe firmasında ele alınan görevlere odaklanan uzmanlık uygulamalarıyla genel iş yazılımının bir kombinasyonudur. Uzmanlık ürünlerini üreten tedarikçiler verimliliği ve değeri artırmak maksadıyla, belli bir amaç için üretilen uygulamalarla lider genel iş uygulamalarını bütünleştirmişlerdir.

Uygulamalar aşağıdaki kategorilere girerler.

İşletim sistemleri

İşletim sistemleri bilgisayar donanımını hayata geçiren yazılımlardır ve ticari yazılım uygulamaları tarafından kullanılan hizmetleri tedarik ederler. Her bilgisayarın bir işletim sistemi vardır. Microsoft muhasebe firmaları gibi işletmelere yazılım sağlayarak bu husustaki tedarik işlemlerini kontrol etmektedir. Microsoft, sistem sunucuları için Windows Sunucusunu ve PC'ler için de masaüstü Windows işletim sistemini tedarik etmektedir. Mesleğe odaklanan yazılım endüstrisinin kendi yazılımını geliştirmesi bu ortam içindir. Özel durumlar ve koşullar hariç firmaların kendi işletim sistemleri için Microsoft'un dışında seçim yapmaları tavsiye edilmemektedir.

Özellikle de Microsoft olmak üzere işletim sistemi tedarikçileri düzenli olarak, çoğunlukla da haftalık olarak, yazılımları için güncelleme yayınlamaktadırlar. Bu güncellemeler sistemde keşfedilen güvenlik boşluklarını doldurduklarından ve değişiklikler yaptıklarından ötürü bu güncellemelerin yüklenmesi önemlidir. Microsoft'un otomatik güncelleme hizmeti olmasına rağmen, firmalar düzenli bir şekilde elle kontrolün yapıldığından da emin olmalıdırlar.

Kötü amaçlı yazılımdan ve harici tehditten korunma

Kritik öneme sahip sistem hizmet programları arasındaki en önemli husus sizi kötü amaçlı tehditlerden/saldırlardan koruyacak yazılımdır.

- Virüs koruma, ekranınızda can sıkıcı mesajlar görüntülemekten tutun da dosyalarınız ve disklerinizi silmeye kadar birçok şey yapabilecek saldırılara karşı yazılım kodu yoluyla sisteminizi korur.
- Kötü amaçlı yazılım/casus yazılım koruması, ekranınızda sürekli olarak can sıkıcı pencereler açan ya da hileli amaçlar için kullanıcı adları ve şifreler girmek gibi daha sinsi amaçlar güden yazılım kodundan sisteminizi korur.
- İstenmeyen e-posta engelleyicisi, yollanan istenmeyen e-postalar tarafından e-posta kutunuzun dolmasını engeller.

- Kimlik avı engelleyicisi yazılımı, kullanıcıların bilgilerini hile ile ele geçirmek üzere tasarlanmış olan ve daha sonra bu bilgileri hileli amaçlar için kullanılabilir olan web sitelerini ziyaret etmekten korur.
- Güvenlik duvarları, firmanın harici iletişim linkleri yoluyla firmanın sistemlerine erişen kişilerin saldırılarından sisteminizi korumak için tasarlanmış yazılım ve donanımdır.

Yukarıda bahsedilen tüm hususlar iyi yönetilen bir sistem için şarttır. Yapılacak herhangi bir saldırının maliyeti çok yüksek olabilir ve bunlar veri kaybı, sahtecilik ve sistemleri yeniden kurmayı gerektirecek yüksek maliyetleri kapsar.

Her zaman iyi bilinen, itibarlı bir tedarikçinin mallarını kullanmaya özen gösterin. Bazı şirketler bu hizmet programlarını kullandıkları iddiasında bulunurlar fakat aslında bu hizmet programlarının kendileri de kötü amaçlı yazılım olabilirler. Bedava yazılım ya da adı sanı duyulmamış satıcı firmaların yazılımlarını kullanmama konusunda dikkatli olun. Genellikle, sistem entegrasyonunuz (teknik destek) tarafından tavsiye edilen hizmet programlarını kullanmanız en iyisidir çünkü bunlar yükleme, konfigürasyon ve bakım-onarımdan sorumlu olacaklardır.

Bu uygulamaların bakım-onarımı kritik öneme sahiptir. Yeni kötü amaçlı yazılımlar her gün çıkmaya devam etmektedir. Çoğu yazılım tedarikçisi sistemin etkili bir şekilde korunmaya devam ettiğinden emin olmak adına kendi veri tabanları için en azından günlük olarak otomatik güncellemeler çıkartmaktadırlar. Bu güncellemelerin doğru bir şekilde uygulandığından emin olmak şarttır.

Yedekleme

Yedekleme konusu Bölüm 5.12’de ele alınmıştır. Her firma yeterli düzeyde kurum içi ve harici yedeklemelerin yapıldığından emin olmalıdır.

Personel üretkenliği

Sözcük/kelime işleme, elektronik çizelgeler/tablolara, takvim, görevler, sunum yazılımı ve e-postalar herhangi bir firmada en çok kullanılan uygulamalardır. Bu yazılım günlük görevlerin yerine getirilmesinde üretkenliği artırmak için tasarlanmıştır. Microsoft Office (www.office.microsoft.com) bu kategoride hâkimdir; ürünler özellik bakımından zengindir ve aşağıdaki ayırıcı avantajlara sahiptir:

- Hemen hemen tüm ekip çalışanları yazılıma aşinadır bu da eğitim maliyetlerini azaltmaktadır.

- Belgeler kolaylıkla okunabilir ve/ya da yeniden düzenlenebilir şekilde güvenle harici taraflara gönderilebilir. (Eğer istenen şey bilginin yeniden düzenlenmesi değil sadece okunması ise o halde belgeyi Adobe PDF formatına dönüştürmek daha iyidir).
- Birçok üçüncü taraf/kişi yazılım uygulaması Microsoft Office ile bütünleştirilebilir ve bu da hem üçüncü taraf uygulamalarından hem de Microsoft Office'in kendisinden elde edilen üretkenliğini artırır. Hesap yapımı ve diğer uyum programları ve Excel arasındaki entegrasyonda (bütünleşme) olduğu gibi tüm Microsoft Office uygulamalarının doküman yönetimi sistemleriyle entegrasyonu da yaygındır.

Birçok muhasebeci bütçelerin, nakit akışlarının, çalışma kâğıtlarının ve planlamadan yaptıkları birçok hesaplamanın hazırlanması için Microsoft Excel gibi bir elektronik çizelge uygulamasını beğenerek kullanmaktadır. Konuyu yakından ilgilendiren bir araştırma elektronik çizelgelerin %90'ından fazlasının hata barındırdığını göstermiştir (Profesör Ray Panko, Hawaii Üniversitesi ve diğerleri). Hatalara yol açan hususlar şunlar kapsar:

- Sayıların metin olarak formatlandığı yerlerdeki kasıtlı olmayan format;
- Sayılar tarafından yazınla;
- Yanlış formüller; ve
- Formüllerdeki hatalı hücre başvuruları.

Buna uygun olarak, elektronik çizelgelerin hazırlanmasında ve çıktılara dayanacak müşterilere bilginin sunulduğu yerlerde dikkat edilmelidir. İkinci bir kişinin elektronik çizelgenin taslağını kontrol etmesi akıllı bir davranış olacaktır.

Olası hataları vurgulamak için Excel elektronik çizelgesini denetleyecek çok sayıda üçüncü kişi/taraf Excel eklentileri mevcuttur. Örneğin, bu ürünler hücre formüllerinde nerede tutarsızlıkların olduğunu gösterebilir ve elektronik bir çizelgenin yapısını gözden geçirmeyi kolaylaştıracak şekilde renklendirme/gölgelendirme opsiyonlarını kullanabilir. Bunlar ayrıca belirli bir hücrede emsal olan ya da buna bağlı olan hücreleri de gösterebilir, böylelikle belirli bir hücrede yapılan değişikliklerin etkisi anlaşılabilir. Bunların çoğu bir elektronik çizelgenin yapısına dipnotlar koymaya ve bir elektronik çizelge içerisindeki bilgi notlarını geliştirmeye yardım ederler.

Yapılacak bir hatanın dahi neticelerinin çok mühim olduğu kritik öneme sahip elektronik çizelgeler için, elektronik çizelgeyi incelemesi maksadıyla uzman bir danışma firmasına teklif götürülebilir. Çoğu mevzuatta, uzmanlaşmış elektronik çizelge denetim şirketleri bu hizmeti sunmaktadırlar.

Microsoft'un uygulamalarının genellikle yukarıda özetlenen sebeplerden ötürü tercih edilmesine karşın, birçok ekip üyesinin/çalışanının ürünleri verimli bir şekilde kullanmadığı açıktır. Bu ürünlerin verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak maksadıyla verilecek eğitimin süre giden etkisi ve amacı bireysel verimlilik/üretkenlik sağlamada kritik rol oynar. Bu ürünler, belirli görevlerin ifasını otomatik hale getirerek (otomasyonu sağlayarak) üretkenliği artıracak işlevsellikleri de kapsar. Microsoft Word, örneğin, dokümanların hazırlanmasını ve biçimlendirilmesini ileri teknoloji kriterleri kullanarak gerçekleştirir. Sadece çok az sayıda firma pratik (uygulama) performansını artırmak için bu işlevselliği keşfetmeye zaman ayırmaktadır.

Microsoft Office'in rakipleri şunlardır:

- Sözcük/kelime işleme, elektronik çizelgeler, sunumlar, grafikler, veri tabanları ve daha fazlası için lider ofis yazılım paketi olan OpenOffice.org. Birçok dilde mevcut olup tüm yaygın bilgisayarlarda çalışmaktadır. Uluslararası açık standart bir formatta tüm verileri depolar ve ayrıca diğer ortak ofis yazılım paketlerinden belgeleri okuyabilir ve yazdırabilir. Herhangi bir amaç için ücretsiz ve komple olarak indirilebilir ve kullanılabilir.
- Bedava web tabanlı kelime işlemcisi, elektronik çizelge ve sunum uygulaması, bütünleyici/tüm Gmail (e-posta) ve Google Takvimini kapsayan Google Docs. Google Gears kullanıcıların çevrim dışı olarak belgelerini düzenlemeye olanak sağlar. Google'ın yaklaşımının faydası dokümanların web üzerinde depolanmasıdır. Uygulamalar işbirliği (birlikte çalışma) için oluşturulmuştur. Paylaşım ve farklı yerlerdeki kişilerin dokümanları aynı anda düzenleyebilmeleri basittir. Sadece temel işlevselliğin gerektiği yerlerde bu işlevsellik yerin ve konumun bir önemi olmaksızın uygun maliyetli bir işbirliği yolu (birlikte çalışma olanağı) sağlar.

OpenOffice.org ve Google Docs birbirlerinden ve Microsoft Office'den belge alıp verebilir (import/export) ancak zengin Microsoft Office işlevselliklerini kullanan önemli dokümanlara dikkat edilmelidir.

OpenOffice.Org ve Google Docs'un ücretsiz olması cazibeli olsa da bu durum Microsoft Office'in uygulamalarının avantajları karşısında dengelenmelidir. Firma yazılımı ile entegrasyon (bütünlük) göz ardı edilmemesi gereken kilit bir fayda olabilir.

Firma yönetimi yazılımı

Firma yönetim yazılımı temel veri tabanı uygulamasıdır. Her firma, belki en küçük tek çalışan operatörler hariç, işlerini yönetmek için firma yönetimi

yazılımına ihtiyaç duyarlar. Sistem müşteriler ve ekip fertlerine ait temel verilerin kaynağıdır.

Çoğu firma için bu sistemler işte harcanan süreyi kayıt altına almak, senetleri hazırlamak ve alacak hesaplarının sürekliliğini sağlamak için de kullanılırlar. Bazı sistemler; ödenecek hesaplar, defteri kebir ve maaş bordrosu işlevsellikleri sağlayan genel muhasebe uygulamalarını bütünleştirir.

Bu uygulamalar genellikle, veriler (özellikle müşteri bilgileri) uygulamalar arasında paylaşılabilir diye, bütünleştirilmiş uygulamalar paketi kapsamında temin edilirler.

Bazı firma yönetim sistemleri Outlook takviminden doğrudan zaman girdilerini yaratmak amacıyla Microsoft Outlook'a (e-posta ve takvim) entegre edilirler ve/ya da Outlook kişilerini firma yönetim müşteri veri tabanı ile senkronize edecektir.

Sisteme bağlı olarak, raporlar ve grafiksel gösterimler mevcuttur ve şunları gösterebilir:

- Ekip üyelerinin üretkenliği;
- Bireysel işlerin, müşterilerin ya da iş türlerinin kârlılığı ve
- Fatura kesme ve tahsilât performansı.

Birçok sistem Microsoft'un SQL Sunucu teknolojisini kullanır. Microsoft SQL Sunucusu sistem için temel veri tabanını sağlar. Güvenlik sağlar ve işletmeler büyüdükçe bunları destekleyecek güvenilir ve ölçeklendirilebilir bir veri tabanı işlevi görür. SQL Sunucusu aynı zamanda; sorgulama, arama, senkronizasyon, rapor ve analiz gibi verilerle kullanıcının daha fazla iş yapmasını sağlayan zengin bir dizi tümleşik hizmetler özelliği de taşır. Özelleştirilmiş bir sunucu genellikle SQL Sunucu veri tabanını barındırmak amacıyla oluşturulmuştur; buna karşın, birçok firma için, firmanın hacmine ve gereken hizmetlere bağlı olarak, sunucunun dosya ve yazıcı ya da e-posta gibi diğer hizmetlerle birlikte SQL Sunucu platformu sağlaması da mümkündür. SQL Sunucusunun en büyük faydası diğer uygulamaların verilere erişebilmesidir, böylelikle daha yüksek oranda veri entegrasyonu ve verilerden özel rapor üretebilme becerisini sağlar.

Bazı firma yönetimi sistemleri firma içinde üretilen iş oranını da (iş akışı olarak da bilinir) yönetir. Genellikle, firma yönetimi sistemleri işlerin ekiplere ya da ekip üyelerine bölüştürülmesi işinde yardımcı olmakta ve bir işin durumunu takip etmekte bir vasıta görevi görmektedir.

Daha eski sistemler ise, veri girdi miktarı çok detaylı olduğundan ve her bir görevin zaman planlanmasının yapılmasını gerektirdiğinden genellikle kullanılmamışlardır. Son zamanlarda ise, işleri görev düzeyinde değil de

sözleşme ya da müşteri düzeyinde takip edebilmek için bazı yazılım geliştiricileri kendi iş yönetimi işlevselliğini yeniden tasarlamışlardır, böylelikle de gereken veri girdisi azalmış ve firma içindeki işin durumuyla ilgili edinilebilecek genel kanı iyileştirilmiştir. Bazı iş akışı sistemleri, bir yıl ya da bir ay süresince öngörülen iş yükünü tamamlamak için gereken kaynakları belirlemeye yardım etmek maksadıyla kapasite planlama hizmeti de sağlamaktadırlar.

Bazı firma yönetimi sistemleri Müşteri İlişkileri Yönetimi işlevselliğini de bünyesinde barındıracak şekilde genişletilmiştir. Bu, müşterilerle yapılan tüm etkileşimleri kayıt altına alır ve müşteri ile ne zaman irtibat kurulması gerektiğine ilişkin olarak ya da müşteri için ne zaman harekete geçilmesi gerektiğine ilişkin olarak hatırlatmalarda bulunur. Fayda sağlamak için, firmanızın tüm etkileşimleri yerine getirdiğinden emin olması gerekir. Çoğu firma bu tür bir kültürü oluşturmak için gayret göstermektedir.

Bazı firma yönetimi sistemleri, işin türü, müşteri endüstrisi ve en karlı işi oluşturan ekip üyesi kombinasyonları gibi müşteri tabanına iç görü verilerini döşemek için veri depolarını ve iş zekası araçlarını bünyesinde barındırmaktadırlar.

Küçük firmalar için en önemli zorluk ise bir veritabanı sahibi olmak ve bunu idame ettirebilmektir. Bilgiler genellikle eksiktir ya da güncel değildir. Özellikle e-posta adresleri genellikle kaydedilmemiş ya da güncellenmemiştir. Her bir müşterinin kaydının en azından yılda bir kere gözden geçirilmesi ve güncellenmesini sağlamak adına süreçler oluşturulmalı ve bu süreçler takip edilmelidir.

Genellikle küçük ve büyük firmalar benzer ihtiyaçlara sahiptir; bununla birlikte, bir kural olarak, küçük ile orta ölçekli firmalar ise şu özelliklere sahip olan sistemleri aramalıdır.

- Öğrenmesi ve uygulaması kolay olan: karmaşık uygulamaların maliyetini ve gerektireceği zamanı karşılayamazsınız ve
- Daha az karmaşık işlevselliği olan: Daha büyük firmalar bir sistemin nasıl yapılandırılacağı konusunda genellikle daha fazla oranda esneklik talep etmektedirler, böylelikle sistem kendi işlemleriyle yakından alakalı olacaktır. Genellikle, esneklik ne kadar artarsa karmaşıklık da o ölçüde artar. Çoğu küçük ile orta ölçekli firmalar için, bu esnekliği daha fazla oranda basitlik ile değiştirmek daha verimli ve etkili bir yoldur. Bununla birlikte, süreçlerinizi yazılımın işlevselliğine uyacak şekilde ayarlamamız gerekebilir.

Ek 5.1, yazılım seçiminize size yardımcı olması amacıyla hazırlanmış, firma yönetimi yazılımı içinde yer alan olası işlevselliklerin bir kontrol listesidir.

Uyum hizmetleri

Muhasebeciler bu ürünleri; genellikle bir ülke ya da bölge için özel olarak tasarlanmış olan finansal bildirimler, vergi iadeleri ve yasal düzenleyiciler tarafından talep edilen diğer dokümanları hazırlamak için kullanırlar. Uyum yazılımı kategorileri aşağıda özetlenmiştir.

Hesap yapma/üretim yazılımı

Bu yazılım, firmanın yasal mevzuatı çerçevesinde uygulanabilir olan düzenlemelere ve muhasebe standartlarına uygun olan finansal bildirimleri oluşturur. Müşterilerin işlerinin nasıl gittiğine dair onları periyodik olarak bilgilendirmek amacıyla yönetim raporları ve diğer raporları oluşturmak için de sıklıkla kullanılır.

Ürünler genellikle, düzenleyici şartlar/koşullar değişikliği kapsamında düzenli şekilde güncellenebilen formatlara sahip bir rapor üreticini kapsar. Küçük ile orta ölçekli firmalar için, değişimin gerekli olduğu durumlarda etkili şekilde bu değişiklikleri yapmak için bu rapor yazıcılarının nasıl kullanıldığını öğrenmek zorlu bir durum olabilir. Bazı sistemler, grafiklerin ve diğer özet raporların oluşturulmasını sağlayacak şekilde Microsoft Excel'e entegre edilir.

Başlangıçta, bu ürünler kaynak dokümanlardan muhasebe defteri girdilerini işlemek üzere tasarlanmıştı. Yeni sürümler ise müşteri verilerini etkili bir şekilde alabilecek ve finansal bildirimleri oluşturabilecek şekilde tasarlanmış ve genel muhasebe defteri işlevselliğini yitirmiştir.

Bazı ürünler, müşteri için özel bilgisayarlı muhasebe sistemi kullanmanın verimli olmadığı durumlarda kalem-kâğıt işlerini oldukça kolaylaştırır. Genellikle, bu ürünler banka bildirim verilerini etkili bir şekilde indirme ve işlemeye yardım edecek arayüzlere (arabirim) sahiptirler. Kodlama/programlama hafızası gibi işlevsellikler etkinlik sağlar çünkü tüm benzer işlemler tek bir girdiden kodlanabilir.

Bazı yerlerde, sahibi tarafından işletilen küçük özel şirketler muhasebe standartlarına tamamen riayet etme gereksinimini büyük ölçüde azaltmışlardır. Bazı firmalar da böylelikle müşterilerinin küçük iş yazılımlarındaki temel muhasebe formatlarını kullanmaktadırlar ve hesap/yapma/üretim yazılımını kullanmayı bırakmışlardır.

Çoğu hesap üretim yazılım paketi bir müşterinin mal varlıklarının listesini tutmak ve amortisman giderlerini kayıt altına almak için bünyesinde mal

varlıkları muhasebe defterini bulundurur. Bazı mevzuatlarda, amortisman giderlerinin hesaplanması muhasebe ve vergileme amaçları için farklıdır. Genellikle bu sistemler her iki durum için de amortisman giderlerini hesaplar ve kayıt altına alır.

Bazı hesap üretim yazılımları bir hesap üretim sözleşmesi için gerekli olan destekleyici iş kağıtlarını üretebilir ve yönetebilir. Bu sistemler iş kağıdı programlarını doğrudan muhasebe verilerinden alarak oluştururlar ve zamandan tasarruf ederler; ekip üyeleri bu iş kağıtları üzerinde daha sonra düzeltme yapabilirler.

Çoğu şirketin hesapları için denetim hizmetlerinin şart olduğu bazı yasal mevzuatlarda, denetim sürecinin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamak için üretim yazılımı genellikle denetim yazılımı ile birleştirilir. SaaS (Software as a Service/Hizmet olarak Yazılım) web tabanlı muhasebe uygulamaları çıkmaya devam ettikçe, hesap üretimi işlemlerini daha fazla dönüştürme ve geliştirme ve ileriye götürme potansiyeli mevcuttur. Tarihe baktığımızda, müşteri ile muhasebeci arasındaki verilerin hareketi ortaya zorlu bir durum koymuştur. Eğer müşteri ve muhasebeci yazılımın farklı versiyonlarını kullanıyorlarsa ve muhasebecinin ve müşterinin kendi sistemlerindeki veriler senkronize kalıyorsa birtakım sorunlar ortaya çıkabilir. Web tabanlı muhasebe yazılımı bu sorunları ortadan kaldırabilir.

- Web tabanlı muhasebe sistemleri muhasebecinin ve müşterinin aynı verileri paylaşmalarına olanak sağlar. Müşterinin muhasebeciye veri gönderirken verileri artık kaydetmesi gerekmez. Uygun güvenlik izinleriyle, muhasebeci istediği zaman verilere ulaşabilir ve gerekli ayarlamaları ve düzeltmeleri yapabilir. Muhasebeci ve müşteri her zaman verileri paylaşır, dolayısıyla, senkronize olmuş veriler hususundaki endişeler de ortadan kalkmış olur.
- Web tabanlı muhasebe sistemleri müşteriye yardım etmesi için muhasebeciye potansiyel yeni imkânlar sağlar. Örneğin, müşterilerin belirli bir girdi için gereken kodlama konusunda emin olamadıkları zaman, müşteriler muhasebeciye işlemin linkini e-postalayabilir ve muhasebeci de bunu hızlı bir şekilde inceleyebilecek ve sorgulamaya ya da koda doğrudan yanıt verebilecektir. Belirli sorunlar ortaya çıktığında muhasebeciye çabuk bir şekilde haber verilmesini sağlayacak olan alarm seçeneği de mevcuttur.

Bölüm 5.11'de tartışılan XBRL inisiyatifinin (www.xbrl.org) sistemler ve bankalar arasındaki ve yasal düzenleyiciler ile diğer mali bilgi kullanıcıları arasındaki verilerin etkinliğini ve doğruluğunu artırma konusunda büyük bir potansiyeli vardır. Bu nedenden dolayı, girişimlerin XBRL'yi daha geniş

çaptaki şirket gruplarına ve muhasebe bilgisi kullanıcılarına uygulanması için başlatılmasına rağmen, kabul görme daha büyük çaptaki kote edilmiş şirketler için amaçlanmaktadır.

Hesap üretim yazılımı edinmeyi düşünüyorsanız, şu soruları sormanız faydalı olacaktır:

- Mevzuatın öngördüğü şartlara uygun şekilde finansal bildirimleri oluşturabiliyor mu?
- Mali bildirim metni üzerinde biçimlendirme yapılması kolay mı?
- Müşterilerin daha iyi bir şekilde kavrayabilmeleri için grafikleri ve diğer raporları oluşturabiliyor mu?
- Mal varlığı muhasebe defteri/hesabı gerektiriyor mu?
- Müşterilerin muhasebe sistemleri ile uyumlu mu ve müşterilerle verileri etkili bir şekilde paylaşacak mı?
- İş/çalışma kâğıtlarını oluşturmak için sisteme gerek duyuyor mu.

Vergi iadesi hazırlama

Vergi iadesi hazırlama yazılımı müşterilerin gelir vergisi ve diğer vergi dokümanlarının hazırlanmasını kolaylaştırır. Bu ürünler genellikle yasal düzenleyicilerin şartnamelerini karşılamaları maksadıyla belirli bir yasal mevzuat için tasarlanmışlardır. Sistemler kendi ara yüzleriyle çalışır ve hataları ortadan kaldırmaya yardımcı olması amacıyla sağlama (geçerliliğin onaylanması) uygulamasına sahiptirler. Bölgenizin mevzuatı bahsi edilen sistemin ne kadar karmaşık olacağını belirleyecektir.

Çoğu mevzuattaki kilit husus ise sistemin yasal düzenleyicilerle birlikte dokümanları elektronik olarak dosyalayabilme yetisi/becerisidir. Genellikle, yasal düzenleyici testler yapar ve sadece dokümanları elektronik olarak barındırabilmesi bakımından gerekli kriterleri karşılamış olan sistemlere müsaade edecektir.

Yazılım tedarikçileri, vergi ve ilgili mevzuatta gerçekleşen ve doğal olarak daha sonra yazılıma eklenmesi icap eden değişimlerle sürekli olarak karşı karşıya gelmektedirler. Bu durum üretim güvenilirliği meselelerine yol açabilir çünkü yapılan sürekli değişimlerden dolayı program hataları oluşmaktadır.

Bazı sistemler, mesela müşterinin imzasını bekleme ya da yasal düzenleyiciyle birlikte bildirimde bulunma örneklerinde olduğu gibi bir dokümanın durumunu takip etmek amacıyla “vergi yönetimi” işlevselliğini de bünyelerinde

barındırmaktadırlar ve de son dosyalama tarihleri konusunda firmalara sıklıkla yardımcı olabilirler.

Vergi iadesi hazırlama yazılımı ile firma yönetim yazılım verisini aynı tedarikçiden satın almak bütünlük sağlar. Bu; müşteri isimlerinin, adreslerinin ve diğer bilgilerin paylaşılması anlamına gelir. Bazı durumlarda, vergi sisteminde hazırlanan iade hazırlığı senetleri firma yönetimine yüklenebilir.

Bazı sistemler firmalara ve onların kullanıcılarına ek hizmetler ve faydalar sağlamak için internet kullanımını artırmaktadırlar. Örneğin, bir sistem müşterilerin sınırlı veri girdisi işlevlerini gerçekleştirmelerine olanak tanımakta ya da belirli bir dokümanın durumuna ilişkin olarak sorgulama yapmalarına olanak tanımaktadır. Diğer sistemler yasal düzenleyici ya da vergi araştırma web sitelerine erişim linkleri vermektedir, böylelikle ekip üyeleri bir dokümanı tamamlamak için gereken bilgiye hızlı bir şekilde erişebileceklerdir.

Bazı mevzuatlarda, yasal düzenleyiciler vergi iade hazırlama sistemlerini müşterilerin geliriyle ve sistemlerinde tuttukları diğer verilerle doldurma yolları da aramaktadırlar. Bu husus vergi hazırlama sistemlerinin etkinliğini ve güvenilirliğini artıracaktır.

Vergi planlama yazılımı hususunda düşünürken şunları sorunuz:

- Sistem ilgili mevzuatlara uygun mu?
- Müşteri verilerinin kopyalanmasını ortadan kaldırmak amacıyla sistem firmanızın yönetim sistemine entegre mi?
- Firmanız yasal düzenleyiciler ile olan münasebetlerindeki son iş tarihlerini hatırlatmaya ve dokümanların durumunu takip etmeye yardım edecek bir yazılıma ihtiyaç duyuyor mu?
- Sistem dokümanları etkili bir şekilde oluşturabiliyor mu? Müşteri tabanı daha çok oranda küçük iadelerden oluşan bir firma müşteri tabanı daha az oranda büyük müşterilerden oluşan bir firmaya göre daha fazla verimliliğe ihtiyaç duyacaktır.
- Tedarikçinin hâlihazırda güncel, kaliteli, güvenilir ve kayıtları etkili şekilde tutan bir yazılımı var mı?

Şirket yasal kayıtlarının tutulması ve form/şekil bildirimi

Çoğu yasal mevzuat çerçevesinde şirketler üzerinde katı düzenlemeler yapılmaktadır. Şirket ayrıntılarında şekillerde yapılan değişiklikler bildirilmelidir. Buna uygun olarak, çoğu yasal mevzuattaki yazılım şirketleri şirket kayıtlarını tutmak ve değişiklikler ortaya çıktığında da gerekli

şekilleri/formları oluşturmak için yazılım geliştirmişlerdir. Birçoğu şirket tutanaklarını ve değişikliklere ilişkin diğer dokümanları da hazırlar.

Bazı mevzuatlarda, vergi hazırlama işinde olduğu gibi, özellikle de sistem dokümanların elektronik bildirimini kolaylaştırıyorsa, yasal düzenleyiciler ürün şeklinin yönlerini kontrol etme gücüne sahiptir. Yazılım tedarikçileri, zamanında olacak şekilde, kanuni değişiklikler konusunda yazılımlarını güncelleme zorunluluğuyla karşı karşıya kalabilirler.

Dost firma yönetim yazılımı ile bütünlük sağlamak, her iki sistem tarafından paylaşılan müşteri isimlerinin, adreslerinin ve diğer verilerin kopyalanmasını engeller. Bazı sistemler firma yönetim sistemine yüklenen ücretler listesini de oluşturur.

Bazı mevzuatlarda, çevrimiçi değişikliklerin bildirimini kolaylaştırmak için yasal düzenleyiciler web tabanlı uygulamalar sağlamaktadırlar ve böylelikle şirket yasal kayıt yazılım ihtiyacını azaltmış olurlar.

Vergi planlama yazılımı hususunda düşünürken şunları sorunuz:

- Yasal düzenleyici ayrıntılardaki değişikliklerin etkili bir şekilde işlenmesine olanak sağlayan ve böylelikle de yasal kayıt yazılım ihtiyacını ortadan kaldıran web tabanlı bir ara yüze sahip mi?
- Sistem ilgili mevzuatlara uygun mu?
- Müşteri verilerinin kopyalanmasını ortadan kaldırmak amacıyla sistem firmanızın yönetim sistemine entegre mi?
- Tedarikçinin halihazırda güncel, kaliteli, güvenilir ve kayıtları etkili şekilde tutan bir yazılımı var mı?
- Yasal düzenleyiciye bildirilmesi gerekmeyen tutanaklar ve diğer dokümanlara ihtiyaç var mı?

Tröst ve/ya da emeklilik fonu yönetimi ve raporlama

Çoğu mevzuatta, emeklilik planlama ve yatırım yönetimi genellikle detaylı şekilde düzenlenmiş tröst yapılarında gerçekleştirilir. Bununla birlikte, güven fonları ve emeklilik (süper emeklilik) fonları da ayrıntılı şekilde düzenlenmiştir. Bu husus da bu fonların yönetimine odaklanan yazılımların geliştirilmesine yol açmıştır. Bu sistemler genellikle genel muhasebe defteri ve yatırım defterini kapsarlar. Aktüaryal amaçlarla ya da vergilendirme dâhil olmak üzere karmaşık mevzuatsal talepleri birleştirmek amacıyla bu sistemler karmaşık hesaplama motorlarına sahip olabilir.

Vergi hazırlama yazılımına benzer olarak, bu sistemler sürekli yasama değişikliklerine tabi olabilirler, bu da ürün güvenilirliğini ve güncellemelerin zamanında yapılmasını etkileyebilir. Firma yönetimi yazılımı ile sağlanacak entegrasyon verilerin kopyalanma olasılığını ortadan kaldırır.

Bazı sistemler bankalardan alınan veri takvilerini, borsacıları, menkul kıymetler borsasını, yönetimli fonları ve hem veri girdilerindeki hem de hatalardaki dikkate değer azalmalar için diğer fonları kapsar. Çoğu firma; elinde yatırım bulunduran mesela vakıflar ya da bireyler gibi diğer işletmeler/tüzel kişiler için yatırım muhasebe kaydını tutmak için bu sistemleri kullanırlar.

Elektronik çizelgelerin, genel muhasebe defteri yazılımının ve kelime/yazı işlemcilerin kullanılmasıyla kıyaslandığında sistemin kullanılması dikkate değer bir şekilde verimlilik artışı sağlamaktadır.

Genellikle bu sistemler oldukça karmaşık olabilirler ve işin bu alanından sorumlu olan kişiler hem mevzuatla hem de yazılımla ilgili bilgiye sahip olan ekip üyeleridir.

Güven ve/ya da emeklilik idaresi ve raporlama sistemleri üzerinde düşünüyorsanız, şunları sormanız faydalı olacaktır:

- Firmanızın, yazılıma yapılacak yatırımı, uygulamayı ve eğitimi gerektirecek yeterli işi var mı?
- Yatırımı gerektirebilecek yeterli mevzuat karmaşıklığı var mı ya da hesap yönetimi yazılımı bu ihtiyaçlarla başa çıkabiliyor mu?
- Sistem sizi kapsayan mevzuata uygun olarak tasarlanmış mı?
- Tedarikçinin hâlihazırda güncel, kaliteli, güvenilir ve kayıtları etkili şekilde tutan bir yazılımı var mı?

Denetim otomasyonu

Denetim otomasyon yazılımı yönetime yardımcı olması ve denetimlerin gerçekleştirilmesi amacıyla tasarlanmıştır. Ürünler genellikle şablon/örnek denetim programlarını, kontrol listelerini ve şablon çalışma kâğıtlarını kapsar. Bunların çoğu sözleşme süreçlerini takip etmeyi ve önemli testleri ve sorgulamaları vurgulayacak işlevselliği kapsar.

Çoğu sistem denetim zamanlamalarını/programlarını oluşturmak maksadıyla hesap üretim sistemleri ile birleştirilirler. Günlük defter kayıtlarının ayarlanması sağlanır ve bunlar programlar ile ilintilendirilir. İmzalama işlemi kontrolü yapılır.

Bazı sistemler; riskleri, önemli hususları ve mali oran hesaplamalarını değerlendirmeye yardımcı olacak şekilde çok yönlü bir işlevselliğe sahiptir.

Bazı denetim uygulamaları zaman ve fatura düzenleme işlemleri için firma yönetim sistemlerine entegre edilir.

Denetim bazı mevzuatlarda küçük şirketlerden, tröstlerden ve diğer tüzel kişilerden istenmez. Bu gibi durumlarda, denetim otomasyonu sistemlerini uygulamak için gerekli olan zamanı gerçekleştirmek zordur çünkü denetim hizmetleri sadece çok az sayıda müşteri için talep edilir. Denetimin daha fazla sayıda müşteri için gerekli olduğu diğer mevzuatlarda ise denetim otomasyonuna yapılacak yatırım önemli faydalar ve verimlilik sağlayabilir.

Denetim otomasyonu hususu üzerinde düşünürken şu soruları sorunuz:

- Yapacağınız yatırımı gerçekleştirecek düzeyde yeterli denetim işine sahip misiniz?
- Şablon programlar denetlenen müşteri tipine ve firmanızın denetim standartlarına uygun mu?
- Firmanızın bu yazılımı uygulayabilecek, ihtiyaca göre düzenleyebilecek ve yönetecek ekip üyeleri mevcut mu?
- Yazılım müşterilerinizin muhasebe sistemleri için basit arayüzler sunuyor mu?

İstatistiksel örnekleme

Denetim ve adli muhasebenin bir diğer ciheti ise istatistiksel örnekleme yazılımının kullanımınıdır. Bu yazılım muhasebe sistemlerinden veri alabilir ve karmaşık algoritmalar kullanarak:

- Denetim ekibi üyeleri tarafından incelenmek üzere işlem numuneleri/örnekleri oluşturabilir;
- Üzerinde detaylı inceleme yapılması üzere olağan dışı işlemlerin altını çizebilir;
- Veriler içindeki öngörülemez eğilimleri ortaya çıkarabilir.

Bu yazılım denetim sürecinin verimliliğini dikkate değer bir şekilde artırabilir ve sahtekârlığın ya da olağan dışı eğilim/gidişat olasılıklarını ortaya çıkarma becerisini geliştirebilir. Öte yandan vergi soruşturma işi için de kullanılabilir.

İstatistiksel örnekleme yazılımı satın almayı düşünüyorsanız şu hususları göz önünde bulundurmalısınız:

- Yazılımı etkili bir şekilde kullanmak için gerekli olan yatırımı gerekçelendirebilecek şekilde firma denetim ve adli muhasebe işlerinde yeterli işe sahip mi?
- Yazılım firmanın kilit müşterilerine ait muhasebe sistemlerinden muhasebe verilerini alabilme özelliğine sahip mi?
- Yazılım firmanın/mevzuatın denetim standartlarına uygun şekilde istatistiksel örnekler üretebilecek mi?

İflas yönetimi ve raporlama

İflas yönetim yazılımı genellikle ticaret aktivitelerini takip edecek bir genel muhasebe defteri ve nihai tahakkuka dek uzanacak şekilde varlıkları yönetecek bir sistemi kapsar; kredi veren kişi ve kimseleri ve diğer hak sahiplerini yönetir ve yasal düzenleyicilere, kredi veren kişi ve kimselere ve diğerlerine yapılacak raporlama zorunluluklarını yerine getirecek işlevselliği kapsar.

Bir sözleşme ile alakalı tüm işleri ve dokümantasyonu kayıt altına alacak şekilde görev yönetimi ve doküman yönetim sistemlerini birleştirir.

Bu sistemler genellikle pahalı sistemlerdir ve sadece uzman iflas firmaları tarafından satın alınırlar.

Uzman iflas yönetimi yazılımı hususu üzerinde düşünürken şu soruları sorunuz:

- Yapılacak gerekli yatırımı gerekçelendirecek şekilde firmanız yeterli iflas işine sahip mi?
- İlgili mevzuatların yasama ve idari zorunluluklarını karşılıyor mu?

Danışmanlık hizmetleri yazılımı

Tüm küçük ile orta ölçekli firmalar müşterilerinin işlerini geliştirmelerine yardım etmek için ya da müşterilerinin vergi ve diğer hususlarda etkili ve verimli bir şekilde planlama yapmalarını sağlamak için ilave tavsiye hizmetleri sunma konusunda çaba harcamaktadırlar. Aşağıdaki yazılım ürünleri bu hizmetlerin sunulmasında yardımcı olabilir. Bu ürünlerden bazıları aşağıda listelenmiş olan kategorilerden iki ya da daha fazlasındaki işlevsellikleri içermektedir.

Geliştirilmiş raporlama

Küçük işletme muhasebesi yazılımlarında sunulan raporlama genellikle kısıtlıdır. Raporlar sınırlı muhasebe bilgisine sahip küçük iş insanları tarafından tasarlanmamış olabilir. Buna uygun olarak, ürünler küçük işletme muhasebe yazılımından verileri entegre ederler ya da indirirler ve basit, yorumlanması

kolay raporlar üretirler. Bunlar kilit hususları vurgulamak için kilit mali göstergeleri özetlemekte ve grafikler kullanmaktadır.

Senaryo planlama yazılımı hususu üzerinde düşünürken şu soruları sorunuz:

- Sistem müşterilerinizin küçük iş muhasebe yazılımından verileri kolaylıkla alabiliyor mu?
- Müşterileriniz raporları kolay bir şekilde yorumlayabilecekler mi?
- Raporlar firmanıza dair olumlu bir imaj yaratacak mı?
- Raporlar isteğe göre kolaylıkla düzenlenebiliyor mu?

Karşılaştırma

Bu sistemler müşterilerin kendi iş performanslarını benzer işlerle karşılaştırabilmelerine yardımcı olacak raporlar sağlar. Karşılaştırmalar, genellikle, mali verilerin yanı sıra mali olmayan verileri de içerir. Bazı sistemler sanayiye/endüstriye özeldir ve hem satış hem de bireysel ürün hatlarının kârlılığı gibi alanlarda detaylı karşılaştırmalar yapma olanağı sağlar. Diğerleri ise daha geneldir ve işletme için finansal bildirimleri takip eden karşılaştırmalar sunmayı amaçlar.

Burada dikkat edilecek kilit husus karşılaştırma sisteminin, karşılaştırma yapılması istenen sanayilerde yer alan karşılaştırılabilir işlere dair (yer, hacim) yeterli örneğe sahip olup olmadığıdır. Sınırlı örnek hacmi üretilen herhangi bir karşılaştırmanın değerini ciddi şekilde kısıtlayabilir. Ek olarak, sanayi sınıflandırmaları da kritik öneme sahiptir. Benzer endüstri grubunda yer alan iki işletme çok büyük oranda farklı olabilir; örneğin, inşaat endüstrisinde yer alan şirketler yüksek katlı ticari binalar inşa etme, meskûn evler inşa etme ya da yollar ve köprüler inşa etme işleriyle alakalı olabilir. Karşılaştırmaların müşterinin özel işini yansıtması önemlidir.

Karşılaştırma yazılımı hususu üzerinde düşünürken şu soruları sorunuz:

- Yapılacak karşılaştırmalar firmanızın müşterilerine uygun endüstriler için mi?
- Örnek hacimleri verimli karşılaştırmalar yapabilecek kadar geniş mi?
- Yapılacak karşılaştırmalar müşterinizin işine uygun mu?
- Gerekli verileri çıkarmak ve karşılaştırmaları oluşturmak kolay mı?
- Raporların anlaşılması kolay mı?

Bütçeleme

Birçok firma bütçeleme yazılımı kullanmamakta ve bütçe hazırlama işlemleri için Microsoft Excel'e güvenmektedir. Fakat elektronik çizelge yazılımını kullanmak şu sebeplerden ötürü hata yapmaya meyillidir.

- Kullanıcı tarafından oluşturulmuş doğru olmayan formüller;
- Yanlış sıraya ya da sütuna girilen veriler; Sayısal veriler bazen metin olarak girilebilir;
- Sıraların ve/ya da sütunların yeniden biçimlendirilmesini gerektiren yeni bilgiler;
- El ile oluşturulması gereken mesleki raporlar; Bütçelenmiş bir nakit akışını, kârı, zararı ve bilanço tablosunu hatasız olarak oluşturan bir elektronik çizelge oluşturmak karmaşık bir iştir.

Uzman bütçeleme yazılımı bütçeyi hesaplamak için gerekli olan tüm bilginin doğru bir şekilde girilmesini sağlamak ve bundan emin olmak için genellikle veri girdi ekranlarını kapsar. Örneğin, bütçedeki muamelenin doğru hesaplandığı ve uygun dönemde gösterildiğinden emin olmak için yazılımın daha sonra yorumladığı mali sözleşmelerin detayları girilebilir. Ayrıca, uzman bütçeleme yazılımı bütçenin doğru hazırlandığını garanti altına almak için çeşitli hesaplamalar da yapar. Örneğin, alacaklar hesaplarının ödenmediği gün sayısındaki bir değişim, faturalardaki vergi miktarları ile alakalı olabilecek ilgili gecikmeler de dâhil olmak üzere nakit akışlarının dönemler arasında yeniden hesaplanmasına neden olacaktır.

Buna uygun olarak, elektronik çizelgeler ya da el ile yapılan hesaplamalar ile kıyaslandığında, uzman bütçeleme yazılımı yardımıyla bütçe hazırlamada yapılacak hatalar önemli ölçüde azalmaktadır.

Bütçeleme yazılımı hususu üzerinde düşünürken şu soruları sorunuz:

- Hesaplamalar ilgili vergi ve diğer düzenlemelerini hesaba katıyor mu?
- Sistem müşterilerin ve/ya da firmanın muhasebe sisteminden veri alabiliyor mu?
- Bütçeler gereken yıllar ve dönemler süresince hazırlanabiliyor mu? Sistemin sağladığı işlevsellik her bir müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde esnek mi?
- Oluşturulan raporların yorumlanması kolay mı?

Senaryo planlaması

Senaryo planlama yazılımı, müşterilerin kendi işlerine ait temel dinamiklerin neler olduğunu anlamalarına yardımcı olur. Genellikle, müşterinin finansal bildirimlerinden mali bilgiler alınır ya da girilir. Değişimin mali açıdan etkisi gözlenebilir diye sistem daha sonra işin temel dinamikleri üzerinde değişiklik yapılmasına izin verir. Arzu edilen mali sonucun girildiği ve sistemin kilit sürücüler için gerekli olan değişimleri vurguladığı/gösterdiği zamanlarda birçok ürün aynı zamanda “tekrar çalışma” yeterliliklerine de sahiptir. Kritik mali göstergelerin düzenli bir şekilde raporlanması ve izlenmesinin önemini anlamada müşterilere yardımcı olmak amacıyla birçok ürün kilit mali oranları da vurgular.

Çoğu rapor örneğin kâr ve zarar eşitliği analiz raporlaması şeklinde ya da kilit performans göstergeleri ve oranları şeklinde oluşturulur.

Bazı mevzuatlarda, mali kurumlar işin kredi değerini değerlendirmek için bu yazılımı kullanmaktadır. Ayrıca bu ürünler; iş planlamaları, kredi başvuruları ve iş değerlendirmeleri konularında firmaların kendi müşterilerine danışmanlık yapmalarına da yardımcı olurlar.

Senaryo planlama yazılımı hususu üzerinde düşünürken şu soruları sorunuz:

- Sistem müşterilerin ve/ya da firmanın muhasebe sisteminden veri alabiliyor mu?
- Hesaplamalar ilgili vergi düzenlemelerini ve diğer düzenlemeleri hesaba katıyor mu?
- Çoklu senaryolar hazırlanabilir ve depolanabilir mi bireysel dönemler için ve müşteriler için uygun olan yıllar ve dönemler oluşturulabilir mi?
- Üretilen raporların yorumlanması kolay mı?

İş planlaması

Firmalar işleri için bir plan oluşturmaları konusunda müşterilere yardım etmek için iş planlama yazılımını kullanırlar. Yazılım genellikle şablon dokümanlardan ve elektronik çizelgelerden oluşur ve değişik iş türleri için kullanılacak metin örnekleri sağlar.

İş planlama işlevselliği senaryo planlama yazılımı ve geliştirilmiş raporlama yazılımı içerisinde bulunabilir.

Senaryo planlama yazılımı hususu üzerinde düşünürken şu soruları sorunuz:

- Şablonlar ilgili mevzuatlara uygulanabiliyor mu?

- Şablonlar müşterileriniz işine uygulanabiliyor mu?
- Şablonların kalitesi yüksek mi?
- Plan yüksek kaliteli şekilde oluşturuluyor mu?

İş değerlendirmeleri

Bu yazılım, muhasebe firmaları tarafından işletmelerin değer tespitine yardımcı olacak modelleri kapsamaktadır. Bazı ürünler, değer tespiti için uygun kapitalizasyon (aktifleştirme) oranını belirlemek amacıyla riskleri değerlendirecek olan soru anketini kapsar. Diğer ürünler ise alıcının alım gücünü hesaplamaya yardım edecek modelleri kapsar.

Firmalar genellikle bu ürünleri kullanıcılar iş performansını artırma ihtiyacını müşterilere vurgulamak amacıyla Bu mal sahibinin emekliliğini finanse etmek için başarılı bir çıkış değerinin başarılabilirliğini garanti altına alır.

İş değerlendirme yazılımı hususu üzerinde düşünürken şu soruları sorunuz:

- Yazılım içindeki vergi hesaplamaları mevzuatlara uygun mu?
- Soru anketleri ya da diğer endüstriye özgü meseleler müşterinizin yazılımı tarafından ele alınıyor mu?
- Müşterileriniz raporları kolay bir şekilde anlayabilecekler mi?

Vergi planlaması

Bu tür bir yazılım; müşterilerin vergi planlama tedbirlerinin finansal etkilerini ve çeşitli senaryolara bağlı olarak gelecek vergi ödemelerinin zamanında yapılması ve bu vergilerin miktarları ile ilişkin finansal yansımalarını ve mevzuat değişikliklerinin vergi bağlamındaki sonuçlarını anlamalarına yardımcı olmak amacıyla kullanılır. Bunlar genellikle senaryo planlama araçları ile benzerdir. Bu ürünler verilen iş kararlarının vergisel yansımaları üzerinde müşterileri çeşitli modellerin yaratılmasına olanak sağlar. Son ödeme tarihine kadar vergi yükümlülüklerini yerine getirmek amacıyla kenara para ayrılmasını sağlayarak müşterinin planına yardımcı olan bu ürünler çok değerlidir.

Vergi planlama yazılımı hususunda düşünürken şunları sorunuz:

- Vergileme modelleri mevzuata uygun mu?
- Yasama değişikliklerinin sisteme zamanında aktarıldığından emin olmak için sürekli ve doğru güncelleme sağlıyor mu?
- Raporlamanın kalitesi ve anlaşılabilirliği istenen seviyede mi?

Servet yönetimi araçları

Birçok firma; risk ürünleri (örneğin gelir koruma ve hayat sigortası gibi) ve finansı da kapsayacak şekilde servet yönetimi/finansal planlama hizmetleri sunmaktadır. Genellikle bu hizmetler üzerinde sıkı şekilde düzenleme yapılır. Çoğunlukla, mevzuatlara ve düzenlemelere uygun olmaları amacıyla bu ürünler özel bir mevzuata göre uyarlanır ve şunları kapsar:

- Bilgi toplayacak, finansal planlar ve model senaryolar oluşturacak ürünler;
- Müşteri yatırım portföylerini izleyecek ürünler ve
- Finans ve diğer finans hizmet ürünlerine erişimde firmalara yardımcı olacak platformlar (genellikle online/çevrim içi).

Servet yönetimi endüstrisinin yasal anlamda çok sıkı düzenlenmiş yapısı mevzuattan mevzuata çok geniş ölçülerde farklılık gösterebileceğinden ötürü, bu ürünlere sahip olmayı düşünen firmalar için temel mesele mevzuata olan uygunluktur. Diğer faktörler ise oluşturulan raporların kalitesi ve anlaşılabilirliğidir.

5.2.4 İletişimler

Dünya gittikçe internet bazlı ortama geçmeye devam ettikçe firmalar da sürekli olarak müşterileriyle ve kendi ekipleriyle iletişim kurma yolları aramaktadırlar. Teknoloji, hizmet müşterilerine yeni yollar/yöntemler sunmakta ve iş düzenlemelerine daha fazla esneklik getirmektedir. Gittikçe daha artan bir şekilde, ekip üyeleri artık evden, müşterilerden uzakta ve hatta farklı şehirlerden ve ülkelerden çalışmaktadırlar. Bugün bir firmanın başarısı iletişim teknolojilerinin makul bir şekilde tertip edilmesine eskiye oranla daha fazla bağlıdır.

Firma web siteleri ve dış ağlar (extranet)

Artık birçok firmanın bir web sitesi vardır. Bunların çoğu firmanın hizmetleri ve çalışanları hakkında genel bir bilgi sunmakta ve potansiyel iş ilanları hakkında bilgi vermektedir.

Günümüze kadar sadece çok az sayıda firma web sitelerini hizmet dağıtımına yardımcı olacak şekilde kullanmışlardır. Bununla birlikte, bazı firmalar müşterilerin güvenli bir şekilde dokümanların kopyalarına ulaşmalarını, online olarak ücret ödemelerini ya da randevu almalarını sağlayan dış ağlar yaratmışlardır. Bir dış ağ, esasen, veriler ve işlevselliklere güvenli bir şekilde erişimi sağlamak için internet teknolojilerini kullanır. Bu teknolojiyi kullanan firmalar öncelikle müşterilere erişim ve işlevsellik kazandırmaya odaklanmıştır.

Bununla birlikte, örneğin kredi veren kurum ve kuruluşlara erişim olanağı sağlayan iflas firmaları ya da finansal planlamacılar gibi; hukuk firmaları gibi diğer danışmanlarla irtibat kurulmasını sağlayan firmalar gibi; ya da müşteri verilerinin elektronik nüshalarının saklandığı güvenli müşteri portalları gibi diğer olanaklar da mevcuttur.

Müşterilerin dış ağ erişimi kendilerine ait olan finansal bildirimlerin, vergi dokümanları ve diğer dokümanların nüshalarına istedikleri an erişmelerini sağlayabilir. Bazı doküman yönetimi tedarikçileri de, daha sonra firmanızın web site dış ağına bağlanabilir özellikle olan bu portal işlevselliğini sunmaktadır. Bazı diğer firmalar müşterilerin ücretlerini online olarak ödemelerini ya da randevu almalarını sağlayan olanaklar yaratmışlardır. Muhasebe yazılımı gittikçe internet tabanlı bir hal aldıkça, firmalar müşterilerin kullanması için artık markalı muhasebe uygulamaları ve diğer uygulama hizmetleri sunmaya başlamışlardır.

Bazı firmalar bir web sitesi yapması için web geliştiricilerini işe almışlardır. Bu ise zaman harcayıcı ve pahalı bir uğraşı olabilir. Bu web sitelerinin bakımı ve güncellenmesi zordur ve firmanız gelecekteki olası bakım ve destek işleri için web geliştiricisine bağlı kalacaktır.

Diğer firmalar muhasebe firmaları için geliştirilen şablonlu web site çözümleri kullanmışlardır. Bunlar genellikle rekabetçi fiyatlarda satılmakta ve rağbet gören işlevsellikleri bir araya getirmektedir. Örneğin, bunların birçoğu müşteri portalı işlevselliği, randevu alma sistemleri ve işe alım işlevselliği sağlamaktadır. İşin olumsuz tarafı ise firmanızın web sitesi aynı şablonu kullanan firmaların web sitelerinden çok da farklı görünmeyebilir. Bununla birlikte, bazı tedarikçiler işlevsellik aynı olsa bile her bir firmanın web sitesinin büyük ölçüde farklı bir görünüme sahip olmasını sağlamak için web tasarımcılarından faydalanmaktadır.

Firmanız web sitesi geliştiricisinin yardımı olmadan da içeriği güncelleyebilmelidir. Birçok web sitesi, kodlamayı bilmesi gereken kullanıcı olmadan da standart kelime işlemleri dokümanları basabilen bir içerik yönetim sistemine sahiptir. Bu, bilgi teknolojisi uzmanı olmayan birinin de bir web sitesinin bakım işlerinin çoğunu yapabileceği anlamına gelir.

Çoğu firma için, web sitenizin arama motorunda baskın olması ille de şart değildir çünkü doğrudan internette yeni büyük bir iş kazanmanız çok da olası bir durum değildir. Buna karşın, faydalı bir pazarlama tekniği olabilir. Teoride, arama motoru optimizasyonu belirli kelimeler ya da kelime öbekleri arandığında bir web sitesinin arama sonuçlarında üst sıralarda çıkmasını sağlayabilir; ancak, bu pahalı ve geçici olabilir çünkü arama motoru şirketleri arama algoritmalarını düzenli olarak değiştirmektedir. Arama motoru

pazarlama, belirli kelimeler ya da kelime öbekleri kullanıldığında bir web sitesini üst sıralara taşıyan (sponsorlu bir link/bağlantı yoluyla) anahtar kelimelerin satın alınmasını sağlar. Bir kullanıcı kendisini sponsorun web sitesine taşıyan linke/bağlantıya tıklarsa değişiklik gerçekleşir. Arama motoru pazarlama faaliyetleri için gerçekleşen miktar kolaylıkla kontrol edilebilir ve arama motoru pazarlama tedarikçileri hangi anahtar sözcüklerin en iyi sonuçları verdiğine ilişkin olarak web sitesi sahiplerini aydınlatmak için detaylı analizler sunarlar.

Firmanız diğer muhasebecilerin web sitelerini düzenli olarak aramak ve sağlanan işlevselliği incelemek konusunda becerikli olmalıdır.

Ek 5.2, yazılım seçimlerinde uygulamacılara yardım etmesi amacıyla firma web sitelerinde mevcut olabilen işlevselliklerin bir kontrol listesini kapsamaktadır.0020

İç ağ yönetim sistemleri

Firmanızın iç ağı dâhili iletişimi kolaylaştırır. İç ağ firmanızın web sitesinin dâhili eş değeri/karşılığıdır. İç ağ genellikle; haberleri, müşterek kullanılan uygulamaları ve web sitelerini ve de dâhili kişiler rehberini kapsayacaktır. Bunların çoğu; teknik ve diğer kaynak makalelerin yüklendiği araştırma kütüphanelerini de kapsar; ancak, birçok firma bunları kendi elinde tutmaya çaba sarf etmektedir. Görevlendirilen ekip üyesi kütüphane kayıtlarının tutulmasından sorumlu olacaktır.

Kalitenin sağlandığından emin olmak ve verimli üretimi sağlamak için kontrol listeleri, standart mektuplar, standart çalışma kâğıtları ve diğer öncül dokümanları kapsayan çevrimiçi bir firma kılavuzuna sahip olmalısınız. Birçok firma standart prosedürleri de listelemektedir. Bunlar belirli bir görevi tamamlamak için gerekli adımları belgelerler. Bu husus eğitim ihtiyacını azaltmakta ve kaliteyi ve verimliliği sürdürmek amacıyla tüm ekip üyelerinizin firmanız tarafından tasarlanmış olan prosedürlere riayet etmesini sağlamaya yardımcı olur. Çoğu firma iç ağ teknoloji tedarikçisi standart öncülleri de sağlarlar. Birçok meslek birliği kendi üyelerinin/çalışanlarının kullanımına yönelik olarak bir dizi öncül de sunmaktadır.

İç ağ sistemini firmanızın yönetim sistemiyle bütünleştirmek isteyebilirsiniz. Bu, hataları azaltacak ve verimliliği/etkinliği artıracak şekilde, standart mektupların ve diğer dokümanların otomatik olarak müşteri isimleriyle, adresleriyle ve diğer detaylarla bütünleştirilmesini sağlar.

Firmanın iç ağ sisteminin kilit yönü ekip üyelerinin akıllarındaki fikri mülkiyeti ele geçirme becerisidir (bilgi yönetimi). Bu, kilit danışma konusundaki bir emsali, işin tamamlandığı ve doğru olduğunu garanti altına alacak bir kontrol

listesini ya da bir araştırma materyalini kapsayabilir. Müşteri etkileşimlerine ilişkin diğer bilgi türleri genellikle uygulama yönetim sistemlerinde saklanır.

Birçok firmada, bilgi yönetimi sistemleri başarıya ulaşmamaktadır. Temel teknoloji başarılı bir bilgi yönetim sisteminin sadece küçük bir parçasıdır. En önemli unsur firma kültürü ve eğitimidir çünkü organizasyon içindeki herkes kendini kilit verileri/bilgileri elde tutmaya adanmalıdır. Ekip üyeleri şunları yapma konusunda teşvik edilmelidir:

- Müşteri etkileşimlerinin ayrıntılarını elde tutma;
- Gelecekte o müşteriyle çalışma olasılığı olan diğer kişilere yardım edebilecek bir müşteri hakkındaki bilgileri kayıt altına alma;
- Gelecekte benzer görevler hakkında geçmişteki raporları, tavsiyeleri ve diğer bilgileri ele geçirme;
- Mevcut olan öncülleri ve kontrol listelerini geliştirmek için önerilerde bulunma;
- İleride başkalarına yardımı dokunabilecek araştırma materyallerini, gazete makalelerini ve diğer bilgileri muhafaza etme.

İç ağ/bilgi yönetimi teknolojisi, anahtar sözcükler ya da tam metin arama yoluyla (örneğin, internet arama motoru) bilgiye hızlı erişim sağlayan işlevsellikleri bünyesinde barındırmalıdır. Birçok doküman yönetim sistemi firma iç ağ işlevselliğine sahiptir.

Ek 5.2, yazılım seçimlerinde uygulamacılara yardım etmesi amacıyla firma iç ağlarında mevcut olabilen işlevselliklerin bir kontrol listesini kapsamaktadır.

Eğitim

Bazı mevzuatlarda, organizasyonlar ekip üyelerini eğitmek için teknolojiye dönmüşlerdir. Birçok eğitim organizasyonu, ofis dışında harcanan zamanı ve maliyeti azaltacak şekilde, düşük fiyata, web tabanlı interaktif eğitim seansları hizmeti vermektedir. Bu eğitim materyalleri dikkati sağlamak ve materyalin akılda tutulmasını sağlamak amacıyla video ve diğer multimedya (çoklu ortam) araçlarını kullanmaktadır. Bazıları ise materyalin anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek için çevrimiçi değerlendirme araçları da sunmaktadır.

Firmalar kendilerinin çevrimiçi, interaktif eğitim materyallerini geliştirebilsinler diye yazılım platformları da lisanslanabilir. Bununla birlikte, bu platformları lisanslama ve eğitim programlarını geliştirme maliyeti bu platformları küçük firmalar için pahalı hale getirir.

5.2.5 Doküman yönetimi, iş akışı ve tarama

Son yıllarda, birçok firma doküman oluşturma, depolama ve geri alma ve kâğıt saklama ile ilgili alan ve maliyet azaltmaya Doküman yönetimi çözümleri bir firmanın yönetim sistemlerine entegre edilebilir.

Belge yönetimi

Doküman yönetimi, firmanızın mektuplarının, iş/çalışma kâğıtlarının ve diğer dokümanların elektronik ortamda saklanması demektir. Dokümanların sadece saklanması tam doküman sisteminin sağlayacağı verimliliği sağlamaz. Birçok tedarikçi sadece sınırlı doküman yönetimi işlevselliğine sahip olan bir doküman saklama hizmeti sunmaktadır.

Doküman yönetimi işlevselliği şunları kapsar:

- **Çok yönlü kriterlere bağlı olarak doküman stokunu filtreleme (süzme) ve sınıflama:** Birçok sistem, firmaların, daha sonra dokümana geri erişim amacıyla kullanabilecek şekilde, kullanıcı tarafından tanımlanabilir verilerin (metaveri) dokümanlar üzerinde saklamasına olanak sağlar. Buna uygun örnekler; iş türlerini, yılları, doküman türünü, dokümanı inceleyen ya da onaylayan kişileri kapsar. Bu, kullanıcıların dokümanların ya da doküman gruplarının yerini kolaylıkla bulmalarını sağlar.
- **Erişim kontrolü:** Erişim kontrolü kimin bir dokümanı oluşturabileceğini, düzenleyebileceğini, görüntüleyebileceğini, silebileceğini, inceleyebileceğini ya da onaylayabileceğini kontrol eder. Doküman depolamanın bütünlüğünü sağlar. Muhasebe firmaları için, inceleme ve onaylama süreçlerinin devamlılığını sağlamak kritik önem taşır. Onaylanan dokümanların onaylayıcı kişinin (ya da yetkili kişinin) izni olmadan değiştirilememesi için bu onaylanan dokümanların kilitlenmesi gerekir. Firmalar kâğıt kullanımını terk etmeyi ve tamamen doküman yönetimi sistemine geçmeyi sadece etkili erişim kontrolü sayesinde düşünebilirler.
- **Giriş/çıkış yapma işlevselliği:** Bu özellik iki kişinin aynı dokümanı aynı zamanda düzenleyememesini ve bireylerden birinin diğerinin yaptığı çalışma üzerine yazamamasını sağlar.
- **Sürüm belirleme** Bu özellik bir dokümanın her bir sürümünün düzenlendiği şekliyle kalmasını sağlar. Gerekli olması halinde dokümanın eski sürümlerine çevrilmesini sağlar ya da bir sürümden diğer sürüme yapılan değişiklikleri incelemeye olanak tanır. Bu özellik çoğu hukuk firmasında uygulanır; ancak, çoğu muhasebe firması aynı

dokümanın birden çok sürümünün saklanmasında bir yarar görmemektedir.

- **Denetim geçmişi:** Bazı sistemler doküman değişikliklerinin bir kaydını tutar. Bu, değişiklikleri kimin ve ne zaman yaptığının belirlenmesini sağlamada faydalıdır.
- **Tam metin ve anahtar sözcük arama:** Tam metin dizini, çoğu doküman türü için sistemin her dokümandaki her sözcüğü dizinlemesini sağlar. Sistem, dokümanlar değiştikçe dizini/indeksi otomatik olarak devam ettirir. Dokümanlar dizinlenir dizinlenmez, kullanıcılar bir internet arama motorunu kullandıkları aynı yolla dokümanları arayabilirler.. Not: Google Desktop ürünleri gibi Windows Vista da doküman dizinleme/indeksleme özelliğine sahiptir.
- **Çoklu ofis senkronizasyonu:** Bazı sistemler ofisler arasında veri senkronlama (eş zamanlı hale getirme) özelliği sunmaktadır. Bu, erişim hızının korunduğundan emin olmak için veri tabanının yerel bir kopyasını kullanarak her bir ofisin bağımsız olarak çalışabilmesini sağlar. Tüm firmayı ilgilendiren bir doküman muhafaza edilebilsin diye her bir konumdaki veri tabanının sürümleri periyodik olarak senkronize edilir.

Erişim hızı tüm doküman yönetim sistemlerinin kritik bir unsurudur. Eğer bir dokümanın bulunması ya da yüklenmesi çok uzun zaman alırsa ekip üyeleri çabuk bir şekilde sinirleneceklerdir. Bu sebepten dolayı, online bir doküman yönetim çözümü edinme konusuna dikkat edilmelidir çünkü bunun sağlayacağı fayda iletişim linklerinin hızına ve güvenilirliğine bağlı olacaktır. Bu yüzden, birçok mevzuatta, çevrimiçi doküman yönetim sistemleri uygulanabilir değildir.

Bazı doküman yönetim sistemleri doküman yaratma sürecinin tümüne yardım eder. Bu sistemler düzenleme uygulamasını (Microsoft Word gibi) başlatan doküman oluşturma işlevselliğine sahiptir; hızlı ve ayrıntılı doküman inceleme (kullanıcı tarafından tanımlanabilir metaverilerin oluşturulması) olanağı sağlarlar; doküman otomatik olarak sistemde depolanır. Diğer sistemlerde, doküman sistemin dışında oluşturulur ve tamamlanması üzerine doküman deposu aktarılır. Doküman oluşturma sürecine yardım eden sistemler genellikle daha verimlidir.

Doküman yönetim sistemleri; hızlı arama ve sınıflama yapmak için ve dokümanlara hızlı erişim sağlamak için ve de sistem geliştikçe performansın önemli ölçüde düşmemesini sağlamak için genellikle Microsoft SQL veri tabanı teknolojisini kullanır. Daha küçük firmalar için bile doküman yönetim hafızası çabuk bir şekilde şişebilir. Disk depolama ve yedekleme teknolojisi hızlı bir şekilde gelişmeye devam ettiğinden ötürü bu durum artık daha az önem teşkil etmektedir.

Birçok sistem, e-postaları doğrudan e-posta sisteminden alarak doküman yönetim sisteminde depolanmasını sağlayan işlevselliğe sahiptir.

Doküman yönetim sistemleri genellikle firma işlemlerinde önemli değişikliklere sebep olurlar. Etkili olabilmek için firmanızdaki herkes sistemi kullanmalıdır. Bu da çoğunlukla gerçekleştirmesi zor olan kişisel çalışma alışkanlıklarında değişiklikler yapmayı gerektirir. Uygulamaya fazlaca zaman ve çaba ayrılmalıdır.

Ekip üyelerinin sistem kullanımını optimize eden teknoloji platformlarına sahip olduğundan emin olmalısınız. İlk gereksinim, sistem ağır bir yükün altında olsa bile dokümanlara hızlı erişimin mevcut olduğundan emin olanızdır. İkinci gereksinim ise birden çok dokümanın aynı anda incelenmesine ve düzenlenmesine olanak sağlayan çoklu ekran teknolojisini uygulamaya geçirmektir. Çoklu ekran iş istasyonları Bölüm 5.3.3'te tartışılmaktadır.

Ek 5,3, yazılım seçimlerinde uygulamacılara yardım etmesi amacıyla doküman yönetim sistemlerinde mevcut olabilen işlevselliklerin bir kontrol listesini kapsamaktadır.

PDF oluşturma

Adobe PDF, organizasyonlar arasında dokümanları iletmenin fiili standardı olmuştur. Bütünüyle güvenli olmamasına karşın, PDF dokümanlarını değiştirmek ortalama bir bilgisayar kullanıcısı için daha zordur. Buna uygun olarak, çoğu firma kendi doküman yönetim sistemlerinde arşivlemek için ve müşterilere elektronik ortamda bu dokümanların iletimini sağlamak için finansal bildirimlerin ve diğer dokümanların PDF versiyonlarını oluşturacaktır.

Bazı PDF oluşturma yazılımları ürünleri, birden çok PDF dokümanının tek bir PDF dosyasında birleştirilmesini sağlayan ve kullanıcının dokümanların sırasını değiştirmesine olanak tanıyan PDF düzenleyicileri de bünyesinde barındırır. Bu, birden çok PDF dokümanının müşterilere PDF formatında yollanacağı zaman, müşterinin bunları toplu şekilde inceleyebilmesi için bu dokümanların tek bir dosyada birleştirilebilmesi anlamına gelir.

Diğer PDF oluşturma yazılımları; bir dokümanın incelendiğini belirtmek için, filigranların yanı sıra “Burayı imzala” etiketlerini, eklenti işaretlerini ya da imlerini de kapsar.

Dokümanların doğrudan PDF oluşturma yazılımından doküman yönetim sistemine kaydedilmesi PDF dokümanlarının etkili bir şekilde depolanmasını sağlar.

Doküman iş akışı

Doküman iş akışı özelliği çoğu doküman yönetim sisteminde henüz dâhil edilmemiştir. Doküman iş akışı; firma yönetim yazılımı konusu altında 5.2.3'te tartışılan görev iş akışından farklı bir kavramdır. Doküman iş akışı görevlerin ve sorguların dokümanlarla bütünleştirilmesi anlamına gelir. Birçok firma, görevleri ve “yapılacaklar” listesini kayıt altına alan özel amaçlı sistemler kullanmaktadırlar.

Bir görevin ya da sorgunun bir dokümana eklenebileceği ve bir ekip üyesine görev olarak verilebileceği görev ve dokümanları birleştirme özelliğine sahip olan doküman yönetim iş akışı özellikli bir sistem bir adım ileridedir. Ekip üyeleri, sistemden, kendilerine özel olarak verilmiş olan bu dokümanları (açık görevli olanlar) göstermesini isteyebilir. Görevler/sorgular listesi altı çizilerek belirtilir ve her bir görev ya da sorgu için alakalı olan dokümana bağlanılır. Bu, tamamlanmış görevler ya da sorgulara ilişkin bilgilere erişmedeki etkinliği büyük ölçüde artırır.

Örnekler şunları kapsar; incelenecek dokümanı istemek, bir dokümanı nasıl tamamlayacağına dair soru sormak ya da bir doküman için tamamlanması icap eden bir görev istemek. Doküman yönetim sistemleri olmadan ekip üyeleri genellikle eklenen dokümanın bir nüshasıyla e-posta gönderme durumuna geri dönerler. Bu durum birden çok doküman mevcut olduğunda karışıklık yaratabilir ayrıca belirli bir görevin ya da sorgunun durumunu incelemek de mümkün olmayacaktır. .

Tarama

Çoğu firmada; müşterilerden, yasal düzenleyicilerden ve diğer kurum ve kuruluşlardan halen çok miktarda kâğıt alınmaktadır. Eğer doküman yönetim sistemi uygulanırsa, tarama sayesinde bu kâğıt dokümanların elektronik ortamda etkili bir şekilde saklanması sağlanabilir.

Bazı firmalarda, dosya incelemesi işi kâğıt kullanımı ile daha etkin bir yöntem olarak görüldüğünden halen çalışma kâğıtlarının basılı kopyaları (yazılı çıktı) tercih edilmektedir. Bu firmalarda çalışma kâğıdı dosyası genellikle iş bitiminde taratılır ve kâğıt dosyası yok edilir.

Tarama çözümleri donanım ve uygulama yazılımı gerektirir. Genellikle, donanım tedarikçisi bunları tedarik etmektedir fakat yazılım uygulamaları oldukça kapsamlıdır. Muhasebe mesleği için tasarlanmış olan tarama uygulamaları (uygulamalar) mevcuttur ve aslında tüm benzer uygulamalar ortak arayüzleri kullandığından ötürü bu uygulamalar çoğu tarayıcı donanımıyla sorunsuz çalışacaktır.

Tarama hızlı olmalı, çift yönlü kullanım (sayfanın her iki yüzünü de tarayabilmeli) olanağı sağlamalı ve kullanıcı tarafından tanımlanabilir uygun metaveri (üst veri) ile hızlı depolama olanağı sağlamak için doküman yönetim sistemlerine entegre edilmelidir. Bazı tarama sistemleri dokümanların üzerindeki işaretleri kaldırabilmekte ve dokümanları sağ tarafına doğru döndürebilmektedir.

Bazı doküman sistemleri, doküman taratıldıktan sonra doküman üzerindeki metinleri okuyabilen optik karakter tanıma işlevselliğine sahiptir. Genellikle, bu sistemler, diğer süreçlerin otomasyonunu sağlamak için verilerden istifade ederek dokümanı yorumlayabilmekte ve onu akıllıca depolayabilmektedir. Örneğin, bazı sistemler vergi hazırlama sistemleri için kaynak dokümanları yorumlayabilir ve daha sonra da öğeleri vergi hazırlama sistemine otomatik olarak yerleştirebilir. Diğerleri ise yasal düzenleyicilerin kaynak dokümanlarını tarayabilir ve atılacak adımların bir özetini sağlayarak müşterilere gönderilecek mektupları otomatik olarak oluşturabilir. Optik karakter tanıma işlevselliğinin zayıf yönü bazen hızıyla alakalıdır. Optik karakter tanıma uygulaması, metinleri taranmış bir dokümandan okumak zorunda olduğundan oldukça yavaş olabilir. Firmalar, uygulamanın “birebir/gerçek dünya” örneklerinin bir tanıtım gösterisinde gösterildiğinden emin olmalıdırlar.

5.2.6 Tümüleşik paketler

Tedarikçiler genellikle bir firmanın uygulamalarının birçoğunu bir araya getiren tümleşik bir paket de sunarlar. Bu paketler; firma yönetimi, hesap üretimi, vergi hazırlama, şirket yasal kayıtları, kurum içi ağ ve doküman yönetim işlevselliklerini kapsar. Tümüleşik paketin yararı verilerin uygulamalar arasında paylaşılabilmesidir. Örneğin, firma yönetimindeki bir adres değişikliği hem şirketin yasal kayıtlarına hem de vergi iadesine dâhil edilmelidir. Tümüleşik bir pakette değişiklik bir kere yapılır ve tüm uygulamalar otomatik olarak güncellenir. Yazılım, değişikliklerden kaynaklanan, bu uygulamaların gerektirdiği dokümanları oluşturmak için ilgili tüm süreçlerden de genellikle haberdardır.

Tümüleşik paketler, çoklu uygulamalardan edinilen verilerin tek bir raporda birleştirilebilmesi için firma çapında raporlama özelliğine de sahiptir. Örneğin, firma yönetimini ve vergi hazırlama verilerini aynı rapor içinde birleştirmek faydalı iç görüler sağlayabilir.

Çoğu tümleşik paket, uygulamalar arasında kolay entegrasyon ve raporlama sağlayan Microsoft® SQL veri tabanı teknolojisini kullanmaktadır.

5.2.7 Yazılım ve donanım seçimi

Küçük ile orta ölçekli firmalar yazılım ve donanım seçeneklerine dair objektif bir değerlendirme yapmak zorundadırlar. Tedarikçiler kendi çözüm sistemlerini pazarlamak için sıklıkla alıcıların aklını karıştırmaktadır. Tedarikçinizin değerlendirme sürecini kontrol etmesine izin vermeyin. Seçim sürecinin kontrolünü elinizde bulundurun ve tüm tedarikçilere aynı değerlendirme kriterlerini uygulayın. Seçeceğiniz ürünlere ve bunların firmanıza sağlayacağı katkılara dair sadece bu şekilde adil bir değerlendirme yapabilirsiniz.

Ürün seçme

İlgili ürün firmanızın teknoloji planına ve bütçesine uygun mu?

Bir plan olmadan sistem satın alımı gerçekleştirmek tehlikelidir ve maliyet artışlarına, verimliliğin düşmesine ve daha iyi ürün seçimleri yapılmaması sebebiyle kaçırılan avantajlardan istifade edilememesine yol açan olumsuz neticelere sebep olabilir. Bir plan olmadan firmanız aslında ihtiyaç duyduğu ürünü değil tedarikçinin satmak istediği şeyi satın alma ihtimaliyle yüz yüze gelmiş olur. Planınız, şu an ihtiyacınız olan yazılımın yanı sıra, gelecekte satın alabileceğiniz olası yazılımları da dikkate almalıdır.

Bir plan sayesinde, firmanız tedarikçilerin ne gibi ürünler ve hizmetler sunduğunu ayrı ayrı sınıflandırabilir ve öncelikle elzem olan ürünlere odaklanabilir. Herhangi bir tedarikçiden gelecek teklifi kabul etmeden önce bir ürünün ne gibi yararlar sağlayacağını araştırınız.

Tedarikçi seçme

Uygulama yazılımı satın alma işi uzun vadeli bir yatırımdır. Uygulama, eğitim ve veri dönüştürme maliyetleri kayda değer ölçüde fazladır ve bu maliyetler firmaların düzenli olarak yazılım değiştirmelerine mani olur. Yazılım satın alırken, aslında firmanız tedarikçiyle uzun vadeli bir ilişki kurmaktadır.

Tedarikçinin ürünü teknolojik gelişmelere uygun olarak yenilemeye sürekli olarak devam edeceğinden, firmanın verimliliğini, kârlılığını ve/ya da müşteri hizmetlerini artıracığından ve geliştireceğinden emin olmalısınız.

Tedarikçiler kendi iş vizyonlarını ve muhasebe endüstrisi için öngördükleri vizyonlarını açıkça ifade etmelidirler. Firmanız geliştirilmekte olan yeni ürünleri ve iyileştirmeleri/pekiştirmeleri anlayabilsin diye tedarikçiniz ürün geliştirme hususunda da bir yol haritasına sahip olmalıdır.

Tedarikçi seçerken dikkate alınacak hususlar şunlardır:

- Yöneticilerinin kalitesi. Muhasebe endüstrisiyle ilgili deneyim ve/ya da bilgi sahibi olup olmadıklarına bakınız. Öte yandan, mülkiyetinin ve üst yönetim ekibinin ne denli istikrarlı olduğuna bakınız.
- Geçmiş performansı. Vaatlerini yerine getirmiş mi ve vizyonu tutarlı olmuş mu ya da sürekli olarak değişim mi geçirmiş? Verimsiz geçmiş performans mevcut yol haritalarının ve vizyonların gerçekleştirilebileceğine dair güveni zayıflatır.
- Tedarikçinin başarısı ve kârlılık durumu. Kârlılığın olmaması ürün desteğinin kalitesini ve ileride gösterilmesi beklenen gelişimin kalitesini etkileyebilir. En kötü ihtimalle, tedarikçi ortadan kaybolabilir ve bu da firmanız için potansiyel bir felaket senaryosu demektir.
- Araştırma ve geliştirmeye yaptığı yatırım.
- Tedarikçinin ürüne tahsis ettiği personel ve bu personelin son üç yıl içinde önemli ölçüde değişip değişmediği. Çalışan sayısındaki büyük düşüşler potansiyel müşteri kaybını ya da gelecekte gösterilmesi umulan ürün geliştirme çalışmalarında tedarikçinin etkisiz kalabilme ihtimalini işaret edebilir.
- Tedarikçinin müşterileriyle nasıl ilişkiler kurduğu. Müşterilerle aktif şekilde ilişkiler kuran ve ürünlerini ve hizmetlerini geliştirmek için geribildirim sunan şirketler müşterilerinin ihtiyaçlarıyla yakından ilgili olma ve etkili/verimli ürünler ve hizmetler sunma eğilimindedir.

Temel teknolojiler

Firmanızın teknolojisi kaliteli ve kâr getiren hizmetler sunmak için kullanılır. Teknoloji kanıtlanmış ve güvenilir olmalıdır. Standart dışı ya da kanıtlanmamış sistemleri ve çözümleri göze alamazsınız çünkü eğer bunlar bozulursa işlemlerinizi aksatacak ve sizi ciddi manada zaman ve maliyet problemlerine maruz bırakacaktır.

Genellikle, sadece endüstriyel standart teknolojilerini kullanınız. Bu da Microsoft'un işletim sistemlerini ve veri tabanlarını kullanmanız anlamına gelir. Öte yandan, birçok tedarikçi eski teknolojileri kullanan çok etkili/verimli eski ürünlere de sahiptir. Bu durumda, uygulamayı en son endüstri/sektör standartlarına yükseltmek konusunda tedarikçinin planını anlamak önem teşkil eder.

En son donanım, işletim sistemleri ve veri tabanı platformları için tedarikçinin ürünlerine onay verilme işlemleri bu yeni platformların çıkışını aylarca

geciktirebilir. Bazı yazılım uygulamaları başka uygulamaların da sisteme yüklenmesini gerektirebilir. Özellikle, Microsoft Office bazı uygulamalar için önkoşul olabilir. Bu uygulamaların gereksinimlerini ve versiyonlarını iyi kavramanız gerekmektedir.

Ürün ölçeklenebilirliğini dikkate alınız. Firmanız, sistemde herhangi bir verim düşmesi olmaksızın, herhangi bir ürünün öngörülen/tasarlanan işlem hacimlerini ve veri tabanı hacimlerini karşılayabilme kapasitesine istinaden tedarikçiden güvence almalıdır.

Etkili ve güvenilir sistem performansı sağlamak amacıyla tedarikçiniz kendi tavsiye edilen donanım ve diğer altyapı konfigürasyonlarını sağlamalıdır. Farklı altyapı gereksinimlerine sahip olabilen tedarikçiler arasında karşılaştırma yaparken tüm temel teknolojilerin maliyeti toplam satın alım maliyetine dâhil edilmelidir.

Sistem karmaşıklığını da dikkate alınız. Tavsiye edilen donanım ve yazılım çözümleri ne kadar fazla sayıda bileşen/parça içeriyorsa, bu parçalardan birinin arıza yapma olasılığı da o oranda yüksektir. Tüm sistem üzerindeki bu karşılıklı bağımlılık durumlarını ve olası arıza neticelerini anlamak çok önemlidir.

Ürün uyumu

Bir ürün üzerinde düşünürken, tedarikçilere bu ürünün kullanıcılarının sayısına ilişkin detayları; ürünün en büyük ve en küçük beş kullanıcısının hacimlerini/boyutunu (ne büyüklükte olduklarını) sorunuz. Bu, sizinki gibi küçük firmaların bu ürünü başarı ile kullanıp kullanmadığına dair size bilgi verecektir.

Ürünle ilgili olarak müşteri memnuniyeti araştırmalarının bir özetini isteyiniz.

Ürün İşlevselliği

Müşteriler genellikle tedarikçilerin tanıtım gösterilerini (kullanılışı uygulama ile gösterme) kontrol etmelerine izin vermektedirler; bu bir hatadır çünkü böylelikle ürünlerin eksik yanları gözden kaçırılabilir.

Herhangi bir tanıtım gösteriminden evvel, ekip üyeleri işlevsellikler talep listesi oluşturmalıdırlar. Bu öğelere öncelik verilmelidir çünkü tanıtım gösterisi başladığında ürünün ihtiyacınız olan işlevsellikleri kapsayıp kapsamadığını değerlendirme olanağı bulursunuz. Bu kontrol listelerinin örnekleri Ekler kısmında yer almaktadır.

Bazı işlevsellikler için performans karşılaştırmaları yapmak iyi bir fikirdir: Örneğin; bir uygulamanın yüklenme süresi, bir dokümana erişim süresi, bir raporu yazdırma süresi.

Gelişim planları

Tedarikçiden ürün için ileride ne gibi iyileştirmeler yapacağını açıklamasını isteyiniz ve ürünün gelişim yol haritasını gözden geçiriniz. Kullanıcıların talep ettikleri iyileştirmelerin (sistem pekiştirme/güçlendirme) listesini isteyiniz.

Uygulama

Tedarikçinin yeni müşterilerine sunduğu uygulama planını vermesini isteyiniz. Bu plan, firmanızın ürünün uygulanmasına adayacağı kaynakların bir özetini verecektir. Öte yandan, ürünün uygulanmasına istinaden bir firma zaman çizelgesi talep edin.

Firma, uygulamanın başarılı olduğundan emin olmak için yeteri miktarda kaynak da ayırmalıdır. Genellikle, bir ekip üyesi bu sürecin gidişatını kontrol etmek ve desteklemek üzere görevlendirilmelidir. Ele alınması gereken meseleler şunlardır:

- Doğru ve güncel olan bilginin yeni sistemler içinde kaydedilmesi ve doğru verilerin tutulduğundan emin olmak için süreçlerin uygulanması.
- Bahsi geçen bu süreçlerin firma tarafından ulaşılması mümkün olan verimliliği ve kârlılığı azami noktaya çıkarmasını sağlamak için yeni uygulamaların eksiksiz şekilde gözden geçirilmesi.
- Tüm ekip üyelerinin bu sistemleri kullanmada usta hale gelmelerini sağlamak amacıyla yeterli eğitimin verilmesi.
- Ekip üyeleri yeni sistemleri kullanırken gerekli desteği almalarını sağlamak için yeterli destek sistemlerinin mevcut bulunması.

Yeni bir sistemin kurulumu genellikle tedarikçinin danışmanının kalitesine bağlı olarak başarılı ya da başarısız olur. Danışmanın ürünle ve ürünün uygulanmasıyla ne denli tecrübeye sahip olduğuyla ilgili detayları tedarikçiye sorunuz; genel olarak yazılım uygulamalarını kullanma tecrübesinin yanı sıra tedarikçinin muhasebe sektöründe de deneyime sahip olmasını tercih ediniz.

Eğitim

Tedarikçiye, tavsiye edilen eğitim programıyla ilgili detayları sorunuz. Birçok tedarikçi; sınıf içi eğitim, web tabanlı eğitim ya da kişinin kendi öğrenme hızına göre çevrimiçi eğitim seçenekleri sunmaktadır. Hangi alternatifler sunulmaktadır ve ekip üyeleri için başlangıç ve ileri eğitimin maliyeti nedir?

Destek

Hızlı ve yüksek kaliteli ürün desteği şarttır. Birçok şirket normal ofis çalışma saatleri dışında destek sunmamaktadır; bu da yazılım güncellemeleri genellikle bu saatlerde yüklendiğinden kimi zaman sorunlara yol açmaktadır. Bazı şirketler sadece kısıtlı telefon desteğine sahiptir ve e-posta/web tabanlı desteğe bel bağlamaktadır.

Bu şirketlere, bir ürünle ilgili olarak ortalama yanıt sürelerinin detaylarını sorunuz. Yazılım konusunda destek sağlayan kişilerin sayısını ve tecrübe sahibi olup olmadıklarını öğreniniz. Yoğun zamanlarda kullanılan vergi hazırlama yazılımı gibi bazı uygulamalar için çabuk ve güvenilir destek almak kilit öneme sahip bir husustur.

Sözleşmeler ve şartlar

Tedarikçi sözleşmelerini incelemelisiniz. Sözleşmelerde müşteriye aşırı mesuliyetler yükleyen ve herhangi bir arıza durumu çıktığında tedarikçiyi herhangi bir sorumluktan muaf tutmaya çalışan maddeler bazen mevcut olabilir. Tedarikçinin müşterilere verdiği taahhütleri, garantileri ve yüklediği mesuliyetleri kontrol ediniz. İhlal durumlarıyla ilgilenecek bir mekanizma bulunmalıdır. Geniş kapsamlı ya da karmaşık sözleşmeler için avukatların yardımına başvurunuz.

Masraf

Tedarikçiler toplam ürün maliyetini gizlemede genellikle uzmandır. Tedarikçiler, karşılaştırma yapmayı güç kılacak şekilde, ürünleri farklı fiyatlarda ücretlendirebilirler. Ürünle ilişkilendirilen tüm maliyetleri anlamak önemlidir:

- Yazılımı edinmenin belirgin/açık maliyetleri;
- Yazılım bakım maliyeti; bakım işlemlerine dâhil edilen hizmetler ana hatlarıyla belirtilmelidir;
- Bakım işlemleri içersinde dâhil değilse, ileride yapılacak sistem zenginleştirmelerin maliyeti;
- Donanım ve ilgili alt yapı ve gerekli diğer ek yazılım maliyetleri;
- Uygulama ve eğitim maliyetleri;
- Uygulamaya, eğitime ve sürmekte olan iç/dâhili desteğe ayrılması gereken iç/dâhili kaynaklar maliyeti;

- Bakım ücret artışları/zamları ile ilgili olarak tedarikçinin geçmiş performansı.

Tüm tedarikçiler için bu maliyetleri değerlendirmek, indirimli nakit akışı esasına dayanarak ürünlerin öngörülen kullanım süreleri hakkında doğru bir karşılaştırma yapma olanağı sağlar.

Müşteri referansları

Bir ürünü değerlendirmenin mevcut müşterilerle konuşmaktan daha iyi bir yolu yoktur. En az üç kişi olmak üzere mevcut müşterilere şunları sorunuz:

- Yazılım beklentilerini karşıladı mı?
- Ürünün hangi ek iyileştirmelere ihtiyacı olduğunu düşünüyorlar?
- Tedarikçi sözlerini tuttu mu?
- Eğitimin kalitesi ne seviyedeydi?
- Verilen desteğin kalitesi ve cevap verme yeteneği ne seviyedeydi?
- Ne sıklıkta ve hangi sebeplerden dolayı desteğe ihtiyaç duydular?

Aynı zamanda, önerilen uygulama danışmanı hakkında da sorular sorunuz. Mevcut müşterilere şunları sorunuz:

- Danışman firmanızın ihtiyaçlarını anladı mı?
- Danışman ürün ile ilgili derin bilgiye sahip mi?
- Uygulama başarıya ulaştı mı? Ulaşmadıysa neden?
- Uygulama daha fazla nasıl geliştirebilirdi?
- Danışman duyarlı ve istendiği zaman ulaşılabilir durumda mıydı?
- Danışman verilen vaatlerin hepsini yerine getirdi mi?

5.2.8 Diğer donanım/altyapı hususları

Çoğu küçük ve orta ölçekli firma, kilit/önemli altyapı bileşenlerini uygulamak için gerekli olan teknik bilgiden ve kaynaklardan yoksundur. Bu firmaların çoğu harici/dış destek organizasyonlarını kullanmaktadır, dolayısıyla da doğru organizasyonun seçilmesi genel bilgi teknolojisi çözümünün başarısında kritik öneme sahiptir.

Bazı organizasyonlar muhasebe firmalarına destek sağlama konusunda uzmanlaşmıştır ve genellikle piyasadaki çeşitli yazılım uygulamaları hakkında oldukça ayrıntılı bilgiye sahiptirler. Bunların birçoğu kariyerleri boyunca

tedarikçiler için çalışmışlardır. Çoğu firmanın Microsoft'un sunucu, veri tabanı ve iş istasyonu işletim sistemlerine duydukları güven göz önüne alınacak olursa, Microsoft'un bir destek organizasyonuna onay/ruhsat vermesi bu organizasyonun bu teknolojiler hakkında sağlam ve güvenilir bir bilgiye sahip oldukları hususunda güvence sağlar. Benzer ruhsatlara sahip olan diğer tedarikçiler de, uygulanan teknolojiye bağlı olarak, güvenilir olabilirler.

Destek organizasyonu her ne kadar teknoloji alt yapısını uygulayacak ve devam ettirecek olsa da, sizin yine de dirençli ve güvenilir bir sistem oluşturmak için gerekli olan unsurları anlamanız gerekmektedir.

Kablolama ve anahtarlar

Kablolama standartları teknoloji ile sürekli olarak değişmektedir. Kurulumu genellikle daha masraflı olan en son standardı uygulamaya gerek yoktur. Ancak, kablolama uzun vadeli kullanılacak bir alt yapıdır. Kablolama tertibatının yeni çıkan teknolojilerle baş edebileceğinden emin olmalısınız. Kurulumu bir veri kablosu uzmanının yaptığından emin olunuz. Sınırlı veri kablo deneyimine sahip birçok elektrikçi kablo kurulumu yapmaktadır; bu da bağlantıları zayıf kurma ya da diğer altyapıların yanına hatalı şekilde yerleştirme yapılması sebebiyle güvenilirlik ve performans konularında hatalara ve zayıf sonuçlara yol açmaktadır.

Elektrik devre anahtarları iş istasyonu kablolarını sunucu alt yapısıyla birleştirir. Bunlar çok büyük miktarda verinin hareket ettiği noktaldır. Kaliteli olanlarını seçiniz.

Kablosuz ağlar

Kablosuz ağların kullanımı, özellikle de toplantı odaları için ve de kablolama tertibatının zor ve pahalı olduğu durumlarda ve müşterilerin evlerinde çalışan ekiplerde artmaktadır. Kablosuz ağlar uzaktan erişilebilirdir bu yüzden bu ağların güvenilirliğinden emin olunuz. Kablosuz ağların düşük seviyeli güvenlik özelliklerinin bazıları kolaylıkla çıgnenebilir. En üst düzey güvenliği uygulamak önemlidir.

Kablosuz ağlar kablolu ağlardan genellikle çok büyük ölçüde daha yavaştır ve firma çapında bir çözüm yolu olarak tavsiye edilmemektedir. Bununla birlikte, diğer altyapılar gibi, bağlantı hızları ve aygıtlar arasında desteklenen mesafeler/uzaklıklar sürekli olarak artmaya ve gelişmeye devam etmektedir.

Sunucu donanımı

Sunucular tüm sistemlerin kritik unsurlarıdır. Sunucu hatası ciddi aksaklıklara ve üretkenlik kaybına yol açabilir. Sunucu güvenilirliği hususunda daha fazla önlem almaya yönelik yapılacak ilave harcamalar akıllıca bir yatırımdır. Birçok firma "isim markalı" sunucu donanımını tercih etmektedir çünkü bunların parçalar ve servis teknisyenleri için sağladıkları yanıtama süreleri (hizmet talep edildiğinde bunu cevaplama süresi) daha üstün nitelikte ve tatminkâr olabilmektedir. İş istasyonları sayesinde, güvenilirlik artık daha az kritik hale gelmiştir çünkü bir hata/aksaklık çıkması durumunda sadece bireysel iş istasyonu etkilenmektedir.

Bir hata/arıza çıkması halinde sunucunun yapmakta olduğu işlem etkilenmesin diye sunucu donanımını sabit diskler ve güç kaynakları gibi yedek bileşenlerle yapılandırmak önemlidir.

Dizüstü bilgisayarlar

Dizüstü bilgisayarlar taşınabildir ve bu yüzden üretkenliği artırabilir; buna karşın, güvenliği de kapsayan bazı ekstra karmaşıklıklar/komplikasyonlar mevcuttur. Genellikle, önemli müşteri ve firma verileri bu makinelerde saklanmaktadır. Eğer makineler çalınırsa ya da herhangi bir şekilde tehlikeye maruz kalırsa verilere erişilemesin diye dizüstü bilgisayarların etkili bir şekilde güvenli hale getirilmesi gerekir.

Sabit disklerde saklanan verileri korumak için şifreleme teknolojilerinden yararlanınız. Şifreler, unutulabilme ihtimaline karşın, firmanızın ana sistemlerinin güvenli bir alanında saklanmalıdır.

Bu sistemlerin çoğu kablosuz ağlar yoluyla internet erişim yeterliliklerine sahiptir; bu da demektir ki kötü amaçlı yazılımlardan virüs kapma riski vardır. Sistemleri kötü amaçlı yazılımlardan korumak için her dizüstü bilgisayara yazılım yükleyiniz ve bunları güncel tutunuz. Dizüstü bilgisayarları koruyamamak, dizüstü bilgisayara firmanız içinde yeniden bağlanıldığında, firmanızın alt yapısını saldırılara maruz bırakabilir.

Yazıcılar ve tarayıcılar

Yazıcı ve tarayıcı teknolojisi hızlı bir şekilde evrim geçirmeye devam etmektedir. Yazdırma, tarama, kopyalama hizmetleri gibi çok fonksiyonlu cihazlar çoğu firmada kullanılmaktadır. Dikkat edilmesi gereken kilit hususlar şunlardır:

- Ekip üyelerinin yazdırma/basım işleri ya da cihazı kullanmak için bekleyerek zaman harcamamalarını sağlayacak şekilde firma yeterli basım ve tarama kaynaklarına sahip mi?
- Renkli baskı şart mı? Bazı firmalar özel işleri için tek bir adet renkli yazıcı almanın yanı sıra baskı işlemlerinin çoğu için siyah ve beyaz lazer yazıcılar satın almaktadır. Mürekkep püskürtmeli renkli yazıcıların mürekkebi pahalıdır ve mürekkep püskürtmeli yazıcılar lazer yazıcıların hızına ulaşamazlar.
- Kişiyeye özel olma durumu şart mıdır? Eğer öyleyse, kişisel ofislerde küçük yazıcıların bulunması gerekli olabilir fakat daha büyük, daha hızlı genel ofis yazıcıları daha verimli ve maliyet bakımından daha uygun olacaktır.
- Tarayıcı sayfaları çift taraflı tarayabiliyor mu, dosyayı PDF formatına dönüştürecek şekilde tarayabiliyor mu ve çok sayıda sayfayı hızlı şekilde tarayabiliyor mu? Bu tüm doküman yönetim sistemlerinin kritik bir unsurudur.

Yazıcılar ve tarayıcılar hususunda dikkate alınacak başka bir konu da kişisel teknoloji politikalarının mı yoksa şubesel (departman) teknoloji politikalarının mı benimseneceğidir. Kişisel yazıcılar ya da tarayıcılar kullanıcının iş istasyonunda bulunur ve kolay erişim avantajına sahiptir, şubesel yazıcılar ve tarayıcılar ise tüm firmanın ya da ekibin kullanımına yönelik olarak merkezi bir yerde bulunur.

Şubesel teknolojiler firmanın çok daha hızlı, çok yönlü işlevselliklere sahip ve masaüstü yazıcılardan ve tarayıcılardan genellikle daha güvenilir olan cihazları satın alabilmesi ve bu tür cihazlara daha fazla yatırım yapabilmesi avantajını sunar. Şubesel yazıcıların ve tarayıcıların zayıf yönü ise, firmanın yeterli ölçüde baskı ve tarama kaynakları sunmaması durumunda, ekip üyeleri baskı işleri için ya da tarama teknolojisine erişim için beklemek zorunda kalarak boşa zaman harcayabilmeleri ve sinirlenebilmeleridir. Buna uygun olarak, yeterli oranda merkezi kaynakların sağlanması gerekmektedir.

Öte yandan, masaüstü yazıcılar gereksiz çıktı almayı özendirir ve böylelikle de firmanın daha az kâğıt kullanma yolunda attığı adımlara zıt bir etki yaratılmış olabilir. Her bir cihaz genellikle düşük maliyetlidir (çok sayıda masaya konuşlandırma/dağıtma ihtiyacı sebebiyle). Buna uygun olarak, bunlar daha yavaş, daha az güvenilir ve büyük ölçekli işler için yetersiz olabilir. Yazıcı sarf malzemeleri, şubesel teknolojilerle kıyaslandığında sayfa başına maliyet bakımından genellikle daha pahalıdır. Masaüstü yazıcılar, tarayıcılara rahat erişim sağlayarak, daha az kâğıt kullanımı hususunda sarf edilen girişimleri destekleyebilir.

Kesintisiz güç kaynağı (KGK)

Birçok alanda, özellikle de kırsal bölgelerde güç kaynağı güvenilir olmaz. Ani voltaj düşüşleri ve artışları donanıma zarar verebilir ve elektrik kesintileri sistemin komple arızalanmasına neden olabilir. Buna uygun olarak, hemen hemen tüm firmalarda (güvenilir güç kaynağına sahip olanlarda bile), kesintisiz güç kaynağına sahip olmak akıllıcadır. Bu güç kaynakları, güç kesildiğinde, sisteme güç aktarmaya devam eden bataryalara sahiptir. Bu da sistemin birkaç saat daha çalışmasını sağlamakta ve sistemin doğru bir şekilde kapatılmasına olanak tanımaktadır. Bu sistemler güç sağlayabilme süreleri bakımından farklılık gösterirler ve de güç kesintisiz olduğuna dair teknisyenleri bilgilendirecek alarm sistemlerine sahiptirler. Eğer güç yeniden gelmediyse bir teknisyenin gelip sistemleri kapatmasını sağlayacak uzunlukta yeterli batarya ömrüne sahip bir sistem aldığınızdan emin olunuz.

Enerji verimliliği

Çevre ile ilgili endişeler ve enerji maliyeti artmaya devam ettikçe, firmalar tarafından kullanılan teknolojinin enerji verimliliği hususuna gittikçe daha fazla önem verilmektedir. Birçok donanım üreticisi daha düşük güç seviyelerinde çalışabilen ve belirli bir süre kullanılmadığında çeşitli sistem parçalarını kapatabilen ekipmanlar geliştirmektedir. Yapılan diğer yenilikler; bir sistemin termal gereksinimlerine bağlı olarak fan hızlarını/devrini kontrol etmeyi, daha verimli güç kaynaklarını ve işlemcileri kapsar.

Daha az kâğıt kullanan bir ortama geçiş yapmak, daha az kâğıt kullanımından yazıcıların daha az kullanılmasına kadar çeşitli şekillerde büyük ölçüde enerji tasarrufu da sağlayabilir.

Firmalar, iş istasyonlarının (çalışma yerleri) ve diğer ekipmanların elektrik kullanımını geceleyin ve hafta sonları kesme gibi enerji etkinliği politikalarını da dikkate almalıdırlar.

Güvenlik

Firmanız kendi alt yapısına ve uygulamalarına erişimi kontrol altına almak için etkili güvenlik sistemlerini işe koşmalıdır. Neredeyse artık tüm firmalar sürekli internet bağlantısına sahip olduklarından ötürü izinsiz erişim riski çok yüksektir. İster donanım tabanlı ister yazılım tabanlı olsun güvenlik duvarları kullanılmalıdır; bu durum firmanızın alt yapısına erişimi izin almaya bağlayarak erişim trafiğini kısıtlar.

Ekip üyeleri kişisel kullanıcı ismi/şifre kombinasyonlarına sahip olmalıdır. Şifreler başka kişilere verilememeli ve düzenli olarak değiştirilmelidir. Ekip üyesi profilleri uygulamalara ve verilere erişimlerini kontrol etmelidir. Bazı iş

istasyonları, özellikle de dizüstü bilgisayarlar, ileri seviyede güvenlik sağlamak için parmak izi gibi biometri özelliğini kullanmaktadır.

Bazı firmalar istenmeyen internet sitelerini engelleyerek internet erişimini kısıtlandırmaktadır; bu sayede, dikkatin dağılması önlenmekte ve kötü amaçlı yazılımlardan gelebilecek saldırılar bertaraf edilmektedir. Ancak bu önlemlerin aşırı kısıtlayıcı olmamasına dikkat ediniz çünkü önlemlerin aşırı kısıtlayıcı olması ekip üyelerinin motivasyonunu bozabilir. İnternet kullanımı, sitelerin sert bir şekilde engellenmesi yerine, genellikle firma politikaları ve kültürü tarafından daha etkili şekilde yönetilir.

USB sürücüler ve taşınabilir sabit diskler gibi çok sayıda veri depolama cihazının bulunmasıyla, firmanızın verilerini ekip üyelerinin hırsızlığına karşı tam olarak korumak neredeyse imkânsız hale gelmiştir. USB bağlantı noktaları (USB portları) devre dışı bırakılabilir de, USB sürücüler ve diğer cihazlar verilerin taşınmasında ve geçici yedekleme sağlamada yardımcı olabilir. Bu durum, ekip üyeleri sadece görevleri için ihtiyaç duydukları verilere erişebilsinler diye sunucuların güvenli hale getirilmesi ihtiyacını öne çıkarır. Sadece uygulama yoluyla erişim sağlayarak verileri güvenli hale getirmek de mümkündür. Bu, kişilerin verilere doğrudan erişmesini ve kopyalamasını engeller.

Firmanızın binalarından verilerin çıkartılmasına ilişkin açık politikalar geliştiriniz ve bunları ekip üyelerine iletiniz.

Sistem denetimleri

Birçok firma düzenli sistem denetimleri gerçekleştirmektedir. Sistem denetiminin yapılması, firmanızın alt yapısını denetlemek üzere, uygun kalifiye bir teknik destek organizasyonunu davet etmeyi gerektirir. Davet edilen ilgili organizasyon, denetim esnasında, sunucuların, yedekleme sistemlerinin ve diğer donanımın konfigürasyonunu inceler; sistem güvenliğini test eder; ve de sistemin performansını ve güvenilirliğini etkileyebilecek meselelerin mevcut olup olmadığını araştırır.

Yazılım lisanslama

Tüm firmaların yazılım lisanslama hususunu düzenleyen yasaları anlaması ve bunlara riayet etmesi kritik öneme sahiptir. Küçük firmalar maliyeti azaltmak için yazılımı birden çok makineye kopyalamaya yeltenseler de, bunun ağır cezalar ve cezai takibatlar gibi çok ciddi neticeleri vardır.

BSA olarak bilinen The Business Software Alliance (Ticari Yazılım Sözleşmesi) dünya çapında altmış beş ülkede lider yazılım üreticilerini temsil eden uluslararası bir organizasyondur. BSA üyeleri içinde Adobe, Apple,

Macromedia, Microsoft ve Symantec gibi şirketler vardır. BSA'nın öncelikli misyonu yazılım telif hakları konusunda kullanıcıları eğitmek ve yazılım korsanlığına karşı mücadele etmektir. Yazılım korsanlığı konusunda şirketlere yasal dava açma konusunda da çok başarılı olmuşlardır.

Her firma, satın alınan yazılımların kaydını ve lisansların satın alındığı yerin kaydını içerecek şekilde, kullandığı tüm yazılımların bir envanterini kapsayan bir kayıt tutmalıdır. Bu tür kayıtları tutmak bazen firmaların aslında ihtiyaç duyduklarından daha fazla ücret ödediklerini de gün yüzüne çıkarabilir ve dolayısıyla da bazı lisans maliyetlerinin azaltılmasına yardımcı olabilir. Yüklenen tüm yazılımları listeleyecek şekilde, sunucuları ve iş istasyonlarını tarayacak yazılım araçları mevcuttur. BSA internet sitesi (www.bsa.org), kendi yazılım lisanslarının yönetiminde firmalara yardımcı olabilecek araçları kapsar.

5.3 Mevcut yazılım ve donanım yeterliliklerinizi azami seviyeye çıkarmak

Genellikle kullanıcıların kendi sistemlerinin işlevselliğinin sadece %15'ini kullandıkları söylenir. Mevcut sisteminizin kullanımını iyileştirmek/geliştirmek firma kârlılığında ani gözlenen artışlara yol açar.

5.3.1 Uygulama birincileri (en iyi uygulamalar)

Eğitim kritik öneme sahiptir; ancak, insanlar bilgisayar uygulamalarını genellikle bilgi ve alışkanlıklarını aşamalı olarak geliştirerek öğrenirler. Kilit uygulamaların her birine “uygulama birincisi” tayin etmek önemlidir. Bu uygulama birincilerinin üç rolü vardır:

- **Öğren ve keşfet:** Yazılımın ayrıntılarını daha iyi öğrenmek, kullanım kılavuzlarını okumak ve uygulamayı keşfetmek amacıyla uygulama birincilerinin her birine zaman tanıyın. Uygulama birincileri tek bir uygulamaya odaklandığından, önemli ilave işlevsellikler keşfedeceklerdir.
- **Eğit:** Uygulama birincileri diğer ekip üyeleri için düzenli eğitim fırsatı sağlar. Eğitim seanslarının her biri kısadır ve bir uygulamanın kullanılabilmesine ilişkin bir ya da iki ek yöntemle sınırlıdır. Bu sınırlı eğitim seansları bilginin hatırlanması anlamına gelir ve kullanılmaları bu yüzden daha olasıdır. Bu yolla, tüm ekibin becerileri yavaş yavaş gelişir.
- **Yenileştir:** En iyi uygulamalar, diğer uygulama becerilerinin yeterliliklerini ortaya çıkardıkça, verimliliği geliştirme ya da müşteri hizmetleri için firmanızın süreçlerini dönüştürmek amacıyla kullanılacak uygulamalar konusunda tavsiyeler verebilir.

Bu süreç çok yönlü işlevselliğe sahip değildir fakat kademeli ve önemli uzun vadeli bir etkiye sahiptir. Basit meseleler göz ardı edilmemelidir. Örneğin; çoğu bilgisayar kullanıcısı klavyedeki Windows ||2 tuşunun ne amaçlı kullanıldığını bilmemektedir. Birçok kullanıcı; doküman kullanımı, kesme ve yapıştırma ve diğer ortak faaliyetleri hızlandıran kısa yol tuşlarından haberdar değildir.

5.3.2 Yazma

Yazma hızının verimlilik üzerinde büyük bir etkisi vardır fakat yazma hızını geliştirme işleri genellikle ihmal edilmektedir. www.typequick.com (bazı ülkelerde ana dildeki karşılığıyla) gibi internet siteleri yazma hızını test etmekte ve yazma becerilerini geliştirmek için pahalı olmayan uygulamalar sunmaktadır. Ekip üyelerinin yaşına bakılmaksızın yazma becerilerini geliştirmek verimliliği artırmada temel teşkil eder.

Bazı firmalar yazma işine alternatif olarak ses tanıma sistemleri kullanmaktadır. Bu sistemler de iş görmektedir; ancak, sistemi uygulamak için sabra, kullanıcının sesini ve söyleyiş biçimini anlamak için ise eğitime ihtiyaç vardır. Ses tanıma sistemi, genellikle uzun metinler hazırlama esnasında daha etkili olan bir yöntemdir. Ses tanıma çoğu muhasebeci için bu uygun bir sistem değildir.

5.3.3 Çoklu ekran iş istasyonları

Çoklu ekranlar verimliliği büyük ölçüde artırabilir. Genellikle, ekip üyelerinin çoklu ekranlar üzerinde eş zamanlı çalışmaları gerekir. Örneğin, ilgili/ortak çalışma kâğıtlarını düzenlerken bir yandan da finansal bildirimleri oluşturmak gibi. Çoklu ekranları kullanmak verimliliği büyük ölçüde artırır ve basılacak kâğıt ihtiyacını azaltır. Bazı firmalar ise benzer bir etki oluşturmak için daha büyük tek ekran kullanmakta ve bu ekranı parçalara ayırmaktadır (Splitview gibi ürünler kullanarak, www.splitview.com). Çoklu ekranlar uygulamaları yeniden boyutlandırma ihtiyacını ortadan kaldırdıklarından daha etkilidir. Çoklu ekranların bağlı program (başka sisteme bağlı çalışan bilgisayar ortamı) ortamında kullanılması daha zor olabilir; ancak, benzer sonuçlara ulaşmak yine de mümkündür.

Bazı firmalar üç uygulama da aynı anda görüntülenebilsin diye üçüncü bir ekran da eklerler. Üçüncü ekran, standart görüntü (yatay form) yerine genellikle portre modunda (dikey form) yerleştirilir. Bu, dokümanların tam boyutta görüntülenebilmesi ve düzenlenebilmesini sağlar. Çoğu görüntü kartı sadece iki monitörü desteklediğinden üç ya da daha fazla ekranın kullanılması daha güç olabilir ve ikinci bir görüntü kartının sisteme eklenmesi çakışmalara yol açabilir. Pahalı olmayan USB tabanlı görüntü/video sürücülerini üçüncü bir

ekranın sisteme bağlanabilmesine olanak tanır. Tek dezavantaj ise, genel iş uygulamaları için oldukça tatminkâr olsa bile, görüntü yenileme oranı büyük ölçüde daha düşüktür.

5.3.4 Müşteri meseleleri

Müşterilerin ters şekilde cevap vereceği korkusuyla birçok firma müşterileriyle elektronik iletişimleri büyük ölçüde artırma konusunda isteksizdir ve posta yoluyla yapılan iletişim yazışmalarını azaltmaktadır. Buna karşın, araştırmalar göstermiştir ki çoğu müşteri aslında firmaların elektronik iletişime geçmesini istemekte ve desteklemektedir. Bazı müşteriler ısrarcı olacaktır bu yüzden firma bu müşterilere seçenek sunmalıdır fakat bunun fazladan ücrete tabi olacağını da müşterilere bildirmelidir.

Müşterilerle elektronik iletişimleri tartışma hususuna zaman ayırınız. Müşteri verilerini almak, yapılan sorgularla ilgilenmek ve tamamlanmış dokümanları müşterilere elektronik olarak iletmek verimliliği büyük ölçüde artırabilir.

5.3.5 Aşırı e-posta yükü

1970 ve 1980'lerde masaların üstünde telefon mesajları yığını olurdu, bugün ise hiç sonu gelmeyecek gibi görünen bir e-posta akışı mevcuttur. Bu durum verimliliği büyük ölçüde etkileyebilir. Birçok mesaj önemsizdir fakat bunların okunması zaman alır ve ekip üyelerini önemli müşteri işlerinden alıkoyar. Bazı organizasyonlar çalışanlar işlerine odaklanabilsinler diye her gün birkaç saat dışında e-posta sistemlerini pasifleştirme yoluna gitmektedirler. Fakat akıllıca kullanıldığında e-posta aslında çok etkin bir araçtır.

- Gelen kutuları sadece cevap isteyen e-postaları alacak şekilde kısıtlanmalıdır. Doküman yönetim sisteminde ya da müşteri klasörlerinde cevaplanmış olan e-postaları dosyalayın. Bazı sistemler ön ayarlı kritere bağlı olarak mesajları otomatik olarak dosyalar.
- İstenmeyen postalardan kurtulmak için istenmeyen e-posta engelleyicilerini sisteminize kurun.
- Bir e-postanın işlevini belirtmek için e-postalara ilişkin konu satırı kullanmaya dair bir firma politikası edinmeyi düşünün. Örneğin, incelenmesi gereken mesajlara "Bilgi için: (Konu) başlığı verilebilir, karar verilmesi gereken mesajlara ise "Karar için: (Konu)" Bu, kişilerin e-postaları öncelik sırasına koymalarına yardımcı olur.
- Diğer ekip üyelerine olduğu gibi gönderilen mesajları sınırlandıran bir politika üretin.

5.3.6 Kişisel dijital yardımcılar (PDA'lar, akıllı telefonlar, BlackBerry'ler)

Bu cihazlar, ekip üyesi ofis dışındayken, takvimlere, iletişim bilgilerine, notlara, görevlere ve e-postalara erişim imkânı sağlar. PDA'lar çok kullanışlı olmasa da, aşırı e-posta yüküyle baş etmede çok faydalı olabilir. Tüm ekip üyeleri zaman zaman boş vakte sahiptir (takside, otobüste, hava alanda vb). Bu anlarda, e-postalara bakılabilir ve bunlar temizlenebilir ve böylelikle de kişi ofise döndüğünde cevaplanmamış mesajların sayısı azaltılmış olur.

Tuş takımı olan cihazlar yazma ve işaretleme kalemi olan cihazlardan genellikle daha üretken ve verimlidir. Kilit özellik ise güvenilirliktir. E-posta ileme işi güvenilir olmalıdır, aksi halde moral bozukluğu ve sinir harbi ortaya çıkar ve verimlilik düşer.

Akıllı telefonlar internetten daha iyi şekilde istifade edebilmek için yüklenmesi kolay uygulamalar sunarlar. Birçok uygulama geliştiricisi akıllı telefonlardan erişim sağlamak için küçük boyutlu uygulamalar yazmaktadır.

Ergonomi

İş alışkanlıkları ve ofis ergonomisi daha iyi hale getirilerek üretkenlik/verimlilik geliştirilebilir. Dikkate alınacak pozitif değişiklikler şunları kapsar:

- Sürekli tekrar gerektiren görevler esnasında periyodik molalar vermek;
- Görsel dikkati/odağı her saat değiştirmek;
- Sandalyelerin yeterli yükseklikte olduğundan ve dirseklerin klavyeden biraz yukarıda olduğundan emin olmak;
- Otururken ayaklar yerde düz değilse ayak dayayacak/konacak yerleri kullanmak;
- Masaların altında bacaklar için yeterli boşluk olduğundan emin olmak;
- Klavyelerin ve ekranların daha iyi şekilde yerleştirilmesi;
- Doküman tutacağı kullanmak;
- Işıklandırmayı daha kaliteli hale getirmek;
- Bilgisayar iş istasyonlarında çalışırken ellerin serbest bırakılabilmesini sağlayan telefon görüşmeleri yapmak için telefon kulaklıkları kullanmak;
- Parlak ortamlarda ışık yansımalarını engelleyici filtreler kullanmak.

5.4 Yeni ve gelişmekte olan teknoloji (Web 2.0 dâhil)

Bilgi teknolojisi hızlı şekilde evrim geçirmeye devam etmektedir. Daha hızlı, daha güvenilir ve daha ucuz internet bağlantıları sayesinde uygulamaların geliştirilme, yayılma, uygulanma ve kullanılma yöntemlerinde esaslı değişiklikler yapılabilmektedir.

Yenilikçiler bir uygulama platformu olarak interneti kullanmayı denemektedirler. Bu teknolojiler; “web'in yaratıcılığını, iletişimini, güvenli bilgi paylaşımını, işbirliğini ve işlevselliğini amaçlayan Dünya Çapında Ağ teknolojisinin ve web tasarımının kullanımında değişen eğilimler olarak Wikipedia'da açıklanan şekliyle, yaygın olarak Web 2.0 olarak adlandırılır. Web 2.0 kavramları; sosyal ağ siteleri, video paylaşım siteleri, wikiler, bloglar ve folksonomi gibi web kültürü toplumlarının ve sunucu servislerinin gelişmesine ve evrimleşmesine yol açmıştır”.

Bugüne kadar bu hususun ticaret ve özellikle de muhasebe firmalarının üzerindeki etkisi asgari düzeyde olmuştur; muhasebecilerin müşterileriyle ve ekip üyeleriyle etkileşimde bulunma yöntemlerinde değişiklikler olacağı açıktır.

5.4.1 Sunucu uygulamaları

Hizmet olarak Yazılım ya da Uygulama Hizmet Sunucusu/Sağlayıcısı olarak bilinen uygulamalar ya da bulut bilgi işlem; bunlar hizmet sunucusu/sağlayıcısının içindeki uygulamalardır ve müşteriler bunlara basit bir web tarayıcısı ile bazen de ana sunucudan otomatik olarak indirilen küçük bir uygulama ile internet üzerinden erişebilirler. Sunucu uygulamaları bir takım avantajlara sahiptir:

- Son/uç kullanıcı tarafından istenen alt yapı oldukça basit olabilir: Genellikle sadece bir web tarayıcısı ve internet bağlantısını çalıştırabilen bir bilgisayar. Bu yeni uygulamalardan istifade etmek düşük maliyetli mini dizüstü sistemleri (ucuz dizüstü bilgisayarlar) ortaya çıkmıştır.

Yazılım yükleme işi ortadan kaldırılmıştır. Ya kullanıcının iş istasyonuna yazılım yükleme işi yoktur ya da küçük bir uygulama otomatik olarak indirilmekte ve yüklenmektedir. Kullanıcılar karmaşık yükleme prosedüründen kurtulmuş olmaktadır. Ayrıca, ekip üyelerinin yazılım versiyonlarının en son sürümlerini kullanmalarına olanak sağlayacak şekilde güncellemeler otomatik olarak yüklenmektedir.

- Sunucu şirket veriyi saklar ve güvenlik ve yedekleme işlerinden sorumludur. Güvenlik seviyesi küçük şirketlerin finansal bakımdan karşılayabileceği önlemlerden çok daha yüksek seviyededir. Binalar yüksek seviyede güvenlidir ve çok işlevli güvenlik sistemleri ile

konuslandırılmışlardır. Böylelikle kullanıcılar güvenlik ve düzenli olarak yedekleme yapma ihtiyacından kurtulurlar.

Kullanıcılar internet bağlantısının mevcut olduğu (artık hemen hemen her yerde mevcuttur) yerlerde günün istenen her saatinde uygulamalara erişimde serbesttirler. Bu, ekip üyelerinin en verimli yer neresiyse orada çalışmalarına imkan sağlar (örneğin, evden ya da farklı bir şehirden çalışmak gibi).

Sunucu uygulamalarıyla alakalı bazı endişeler de bulunmaktadır. Sunucu şirketleri herhangi bir güvenlik ihlali için genellikle mesuliyet kabul etmezler. Bu endişe, çoğu sunucu şirketinin yüksek güvenlikli binalara ve uygulama/veri erişimine yaptıkları büyük yatırımlar sayesinde hafifletilmektedir. Kullanıcının hizmeti sonlandırması ya da sunucunun işi kesmesi durumunda veriye erişim ya da veri indirme işlemleri de ayrı bir husustur. Hizmet sözleşmeleri genellikle tedarikçiyi hemen hemen her şeyden muaf tutmaya çalışmaktadır.

Bu hususlara rağmen, sunucu uygulamaları muhasebecilerin ve müşterilerin müşterek çalışmasını pozitif şekilde değiştirebilir.

- Sunucudaki muhasebe uygulamaları bilginin ve değişikliklerin verimsiz transferi gibi sorunların üstesinden gelebilir. Uygulama internet üzerinden kullanıldığından muhasebeciler ve müşterileri verilere aynı zamanda erişebilir. Bu, taraflardan birinin yapacağı değişikliğin diğeri tarafından görüleceği anlamına gelir. Ayrıca, verilerin ileri geri hareket ettirilmesi sorunun da önüne geçilmiş olur.
- Bazı sunucular daha fazla işlevsellik geliştirmektedirler. Örneğin, müşteri belirli bir işlem için kodlama/programlama yapmayı bilmiyor olabilir. Linke tıklayarak, işlemi kimin inceleyebileceğine dair muhasebeciye soru gönderilebilir ve muhasebeci müşterinin sorusuna derhal cevap verebilir ya da girdiyi doğrudan kodlayabilir. Yıl sonu çalışmaları esnasında, muhasebeciler yanlış işlendiği görülen girdileri müşterilerinin görmesi için işaretleyebilir.
- Alarm/uyarı sistemlerine sahip olan sunucudaki muhasebe uygulamaları muhasebecinin gerçek zamanda vuku bulan eğilimleri/trendleri görmesini sağlayabilir. Muhasebeci bu aşamada, performans kötüye gitmeden evvel durumu düzeltmek için müşterisiyle irtibata geçebilir. Örneğin, alacaklar tahsilâtı azalmaya başlıyorsa, muhasebeci bu eğilimi görebilir ve tahsilât faaliyetlerini artırmayı tavsiye etmek üzere müşterisiyle irtibata geçebilir.
- Sunucu uygulamaları genellikle hızlı ve güvenilir bir internet bağlantısı gerektirir. En iyi alt yapıların mevcut olduğu yerlerde bile internet

bağlantıları kesilebilir, uygulamayla bağlantı kaybedilebilir ve üretkenlik düşer. Geliştiriciler bu riskin üstesinden gelmek için, bağlantı kaybedildiğinde sunucunun işlem yapmaya devam edebildiği “durumsuz” uygulamalar geliştirmektedirler. Uygulamanın ve verinin senkronize versiyonu yerel makine içinde depolanır. Bağlantı kaybedildiğinde işlem yerel makinede devam edebilir. Bağlantı yeniden sağlandığında sunucu platformu ile yerel makine arasındaki uygulama ve veri senkronize edilir ve işlem sunucu uygulamasında devam eder. Google Gears bu teknolojiye iyi bir örnektir.

5.4.2. Sosyal ağlar/sanal topluluklar

Web 2.0’ın belki de en görünür etkisi özellikle genç nesillerin iletişim kurma yöntemlerini değişikliğe uğratan sosyal ağ sitelerinin ya da internet topluluklarının yaratılması olmuştur. Facebook, MySpace ve Twitter bunlara iyi birer örnektir.

Genellikle, kullanıcılar coğrafi konum, iş yeri ya da ilgi alanlarına göre ağlara katılabilmektedir. Kullanıcılar arkadaşlarını ya da bağlantıları ekleyebilmekte ve onlara mesaj gönderebilmektedir ya da profillerini güncelleyebilmekte ve yapacakları aktiviteler hakkında arkadaşlarını ya da bağlantılarını bilgilendirebilmektedirler.

Sosyal ağların ticari bazda kullanımı sınırlı kalmıştır. Birçok işletme iş yerinde verimliliğin düşeceği endişesiyle bu sitelere erişimi kısıtlamaktadır. LinkedIn gibi bazı siteler irtibat ağı olarak kullanılabilir ya da rağbet gören becerilere sahip güvenilir bir birey ya da şirket bulmak için doğrudan bir meslektaşlar ağı oluşturarak iş adamlarını hedef almaktadır. Bazı firmalar mevcut ve eski çalışanlarla irtibat halinde kalmak için bu sosyal ağ sitelerinde kendi gruplarını oluşturmaktadır. Guru.com gibi başka siteler ise, , sitede yayınlanan işe teklif verebilecek bir danışmanlar listesi oluşturmaktadır ve böylelikle dünya çapında bir danışma hizmetleri piyasası oluşturmuş olmaktadır.

1986’den sonra doğan iGeneration iş yerlerine doğru hareket ettikçe, sosyal ağ ve anlık mesajlaşma gibi diğer iletişim platformları dâhili ve harici iletişim için önemli platformlar haline gelecektir. İşletmeler kendi ürünlerine ilgi gösterebilecek insan gruplarıyla iletişim sağlayabilmek için sosyal ağ sitelerini gittikçe daha artan bir şekilde kullanacaklardır.

5.4.3 Wiki’ler (birden fazla yazarın katkısıyla oluşturulan siteler)— işbirliğine dayanan bilgi

En ünlü wiki olan Wikipedia tarafından tanımlanan şekliyle wiki “kendisine erişen kişilere, basitleştirilmiş bir dil kullanarak, içerik sağlama ya da içeriği

değiştirme olanağı sağlayacak şekilde tasarlanmış olan bir sayfa ya da Web sayfaları bütünüdür. Wikiler genellikle işbirliğine dayanan web siteleri yaratmada ve topluluk web sitelerini güçlendirmede kullanılır. İşbirlikçi ansiklopedi Wikipedia en iyi bilinen wikilerdendir. Wikiler işletmelerde dâhili ağ ve bilgi yönetim sistemleri sağlamak amacıyla kullanılır.”

Sadece çok az sayıda muhasebe firması wikiler oluşturmuştur fakat wikiler içeriğindeki doküman emsalleri sayesinde kişilerin bilgiyi paylaşmasına olanak sağlayarak ve teknik bilgileri kayıt eden süreçleri tanımlayarak verimliliği artırabilir. Wikilerin bu faydaları sağlayıp sağlamayacağı ise henüz kesin değildir.

5.4.4 Çoklu ortam, video paylaşımı ve oyun platformları

Elli yılı aşkın bir süredir, nesiller bilgiyi idrak etmek ve iletişimde bulunmak için resim, video ve ses kullanmaya alışmıştır. İnternet bant genişliği artmaya devam ettikçe video ve zengin web tabanlı multimedya ortamları ortaya çıkmıştır.

Grafik olarak zengin oyun platformları milyonlarca insanın etkileşimde bulunabildiği ve projeler üzerinde müşterek çalışabildiği internet ortamları (çevrimiçi ortamlar) yaratmıştır. Coğrafi konuma bakılmaksızın işbirliği içinde çalışan ekiplere imkân tanımak adına sanal iş yerleri yaratmak maksadıyla bazı işletmeler artık bu platformları lisanslı hale getirmektedir.

YouTube gibi video paylaşım siteleri video yüklemeye paylaşımına izin vermektedir. Podcast teknolojisi ses dosyalarının oluşturulmasına ve paylaşımına olanak sağlamaktadır.

Muhasebe firmaları kendi ekip üyeleri için web tabanlı video eğitiminde çoklu ortamları kullanmaktadır.

Multimedya ortamlarının küçük ve orta ölçekli firmaların kendi müşterileriyle kurduğu ilişkileri etkilemesi an meselesidir. Birçok firma, müşterilerin kendi finansal konularını anlamalarına yardım etmek amacıyla grafiksel gösterimler kullanmaya başlamıştır. Az sayıda firma ise iş yönetimi ve son çıkan mevzuat değişiklikleri konularında müşterilere bilgi sunmak amacıyla video ve podcast teknolojisi kullanmaktadır.

5.4.5 Bloglar

Blog, genellikle bir birey ya da şirket tarafından işletilen ve özel bir konu hakkında yorumlar yapan bir web sitesidir. Okuyucular genellikle blogda cevap verebilir ve kendi düşüncelerini bloga yazabilir. Bloglar, uzman olduklarını vurgulamak ve müşterilerle ilgilenmek ve gelecekteki beklentileri

ele almak için iş yönetimi fikirlerini ana hatlarıyla belirtmek ve ilave bir ortam yaratmak amacıyla küçük ve orta ölçekli firmalar tarafından kullanılabilir.

5.4.6 İletişim teknolojileri

İnternetin bariz etkisi (ve genel olarak teknoloji değişimi) iletişim teknolojisinde bir devrimdir. Yirmi yıldan daha az bir sürede, iletişim artık çok daha düşük maliyetli hale gelerek ve ulaşılabilirliği etkisi her yere nüfuz edecek bir şekilde bürünerek esaslı bir dönüşüm geçirmiştir. Dezavantajlı yönü ise anlık yanıt beklentisi (müşterilerin çabuk yanıt alma beklentisi) olmuştur. Ekip üyelerinin ardı arkası gelmeyen iletişimlere (telefon görüşmeleri/cevaplanmayı bekleyen e-postalar gibi) yanıt vermeleri esnasında dikkatlerinin dağılmaması için firmalarda bu hususun dikkatli şekilde yönetilmesi gerekir (daha önce bahsedilen aşırı e-posta yükü konusuna bakınız).

Birçok yeni iletişim platformu ortaya çıkmıştır. İnternet üzerinden sesli iletişim (VoiP) telefon iletişimlerini değiştirmeye devam etmektedir. VoiP internet teknolojisini kullanan sesli iletişimin aktarılmasını sağlayan bir sistemdir. Sesler internet üzerinden iletilen veri paketlerine dönüştürülür ve alıcıya ulaştığı yerde tekrar sese dönüştürülür. VoiP aramalarının kalitesi artmaya devam etmektedir fakat arayıcılar arasındaki düşük kaliteli internet bağlantısı sebebiyle bazen gecikmeler yaşanabilir.

Skype gibi ürünler farklı yerlerde olan ekip üyeleri için ya da diğer şehirlerde ya da ülkelerde yaşayan müşteriler için çok faydalı olabilecek ücretsiz ya da çok düşük maliyetli sesli iletişim olanağı sağlar. Daha büyük bant genişliği olan bağlantı gerektirse de görüntülü aramalar da artık sıklıkla kullanılmaktadır.

Anlık mesajlaşma sistemleri de özellikle genç kişiler tarafından yoğun şekilde kullanılmaktadır. Cep telefonları tüm dünyada kullanılmaktadır ve artık daha fazla alternatif olması sebebiyle ücretler gittikçe düşmektedir. Bu sistemler iletişimi etkili bir şekilde kullanma yolları arayan bir işletme için oldukça faydalı olabilir. Sürekli kesinti potansiyeli verimliliği etkilemesin diye bu ürünlerin kullanımı dikkatli bir şekilde kontrol edilmelidir.

5.4.7 Ücretsiz yazılım

Ücretsiz yazılım (freeware) bedava dağıtılan yazılımlara verilen addır. Tedarikçi genellikle yaptığı reklamlardan ya da diğer ürünlerinin satışından kar eder. Bazı ücretsiz yazılım uygulamaları kaliteli ürünler üretmek isteyen geliştiriciler tarafından ya da benzer düşüncelere sahip geliştiricilerle müşterek çalışarak öğrenen geliştiriciler tarafından oluşturulan “açık kaynaklı” uygulamalarıdır.

İnternet tarayıcıları en sık görülen ücretsiz yazılımlardır. Microsoft'a ait Internet Explorer, Mozilla'ya ait Firefox, Google'a ait Chrome ve Apple'a ait Safari; tümü ücretsizdir. Mozilla'ya ait Firefox tarayıcısı da açık kaynaklı bir yazılımdır. Microsoft Hotmail ve Google Mail gibi çoğu çevrimiçi e-posta sistemi de ücretsizdir. Microsoft Office'e alternatif olabilecek ücretsiz paketlerden ise daha önceden bahsedilmişti.

Kritik öneme sahip firma uygulamaları için ücretsiz yazılım edinmeyi düşünürken dikkat ediniz. Teknik destek alma olanağı ve ürünün güvenilirliği konularını gözden geçiriniz. Genellikle; kalite, işlevsellik ve güvenilirlik konularında kuvvetli itibara sahip olmayan ücretsiz yazılımlardan kaçınınız.

5.5 Kâğıt kullanmayan bir ofis hayatına geçiş

Kişisel bilgisayarların çıkışından bu yana kâğıtsız ofis (kâğıt kullanmayan ofis) düşüncesi hep akıllardaydı fakat bu durum henüz pratiğe geçirilememiştir. Aslında, insanların azami verimlilik sağlamak için genellikle asgari miktarda çaba sarf ederek bir çalışma tarzı benimseme eğilimleri olduğu gerçeğine dayanarak, kâğıt kullanımı birkaç sebepten ötürü artmaya devam etmiştir.

- Yazıcılar hızlı ve güvenilir hale gelmiştir. Bir dokümanı yazdırmak bir kâğıt dosyasını sistemden bulup getirmekten genellikle daha hızlıdır.
- Masalar ekranlardan daha büyüktür. Büyük dokümanları masaya bu dokümanın bir kopyasını koyarak incelemek bir dokümanı ekranda çevirerek bakmaktan genellikle daha kolaydır. Birçok insan dokümanı masaya yayararak çalıştıklarında daha iyi motive olduklarını söylemektedir.
- Kâğıt dosya üzerinde çalışmak sayfaları çevirerek çalışmaktan çok daha hızlı olabilir; örneğin, büyük bir PDF dosyası.
- Kâğıt her yerde her zaman okunabilir. Kâğıdı okumak için pil gücüne ihtiyaç yoktur, kâğıtlara kolaylıkla ek notlar eklenebilir ve çoğu insan yaşamlarının büyük bir bölümünü pc'ler üzerinde değil kâğıtlarla çalışarak geçirmiştir.

Tüm bunlar kâğıtsız ofis yaşamının hiçbir zaman gerçekleşmeyeceği anlamına mı gelir? Teknoloji, elektronik dokümanlarla çalışmayı kâğıtlarla çalışmaktan çok daha kolay hale getiren çözümler sunmaktadır.

Kâğıtla çalışmanın birçok dezavantajı olmuştur. Kâğıtla çalışmak yedeklemesi pahalı ve zaman harcayıcı bir uğraşdır ve yangına, sele ve diğer yıkıcı güçlere karşı oldukça savunmasızdır. Zamanla solar ve kalitesini yitirir. Başka bir yere taşınması daha pahalıdır. Tek bir kâğıt doküman üzerinde müşterek çalışmak neredeyse imkânsızdır. Depolanması pahalıdır, ofisin boş yerlerini işgal eder ve bir kâğıt dokümanın araştırılıp bulunması zaman alıcı bir

uğraşdır. Bunlara ek olarak, aşırı kâğıt kullanımını eleştiren ve kâğıt kullanımımızı mümkün olduğunca azaltmamız taraftarı olan ciddi çevresel itirazlar vardır. Bariz şekilde görülmektedir ki kâğıt kusursuz bir kullanım aracı değildir. Yapılması gereken şey ise elektronik doküman kullanımının sağlayacağı önemli faydaları pekiştirmek, öte yandan da eksik yönlerinin üstesinden gelmektir.

5.5.1 Kâğıt kullanmayan bir ofis hayatını engelleyici faktörlerin üstesinden gelmek

Elektronik dokümanların dezavantajlarının üstesinden gelebilecek teknolojik gelişmeler şunları kapsar:

- Dokümanları masaya yayarak çalışmanın sağlayacağı avantajları zamanla geçecek olan çoklu ekran teknolojisi. Artık gittikçe daha düşük fiyatlara daha büyük ekranlar satılmaya başlanmıştır. Artık birçok küçük ve orta ölçekli firma ekip üyelerinin masalarında iki ya da üç ekran bulundurmaya başlamış ve bu durumun ciddi üretkenlik artışlarına yol açtığını ve de kâğıt doküman basma ihtiyacının azaldığını bildirmişlerdir.
- Taşınması son derece kolay olan ucuz, küçük, hafif mini bilgisayarlar (netbook) çıkmıştır ve bunlar ekip üyelerinin elektronik dokümanları beraberlerinde taşımalarına ya da internete bağlanabilmelerine olanak sağlayacaktır.
- En büyük elektronik dokümanların üzerinde bile çalışmayı hızlı ve etkili hale getirecek olan bilgisayar işlemci hızındaki sürekli artışlar.
- Doküman üzerinde gezintiyi daha hızlı hale getirmek amacıyla elektronik dokümanlara hızlı şekilde dipnot (bilgi notu) eklenmesini ya da yer imlerinin eklenmesini sağlayacak yazılım özellikleri. Dizinleme/indeksleme sistemleri doküman arama becerisini/yeterliliğini artırmaya devam etmektedir.
- Dokümanların ekranda etkili şekilde tamamlanmasını kolaylaştıracak şekilde; seçenek düğmeleri, işaret kutucukları ve çekme listeleri kullanan yazılım yenilikleri.

Teknoloji işin sadece bir boyutudur. İnsanlar genellikle değişim karşıtıdır. Bazı insanlar yeni elektronik araçları etkili şekilde kullanmayı öğrenme konusunda zamandan, enerjiden ya da ilgiden yoksundur. Bu yüzden, teknolojik çözümler olsa bile insanları kâğıt kullanımından vazgeçirmek zor olmaya devam edecektir. Birçok insan, özellikle de önceki deneyimlerinde bir dokümanı kaybetmişlerse ya da doküman zarar görmüş ve eski haline döndürülemediyse, bilgisayar sistemlerine karşı olumsuz bir tutum geliştirmiş

ve bu sistemlere güvenmemeye başlamışlardır. Küçük ve orta ölçekli firmalarda daha az kâğıt kullanmak için sadece teknolojilere yatırım yapmak yetmez, aynı zamanda uygulamaya ve eğitime de önemli ölçüde yatırım yapmak ve bunlar için çaba sarf etmek gerekir. İlginçtir ki, genellikle kâğıtsız teknolojilerin benimsenmesinde en başarılı olan firmalar işe yeni başlayan firmalardır. Bu firmalar mevcut çalışma şekillerini, süreçlerini ve tutumlarını değiştirme zorunluluğuyla karşı karşıya kalmazlar. Bununla birlikte, mevcut firmaların başarıya ulaşmaları ise kendilerini gerekli değişiklikleri uygulamaya uygun şekilde adamlarına bağlıdır.

- Firma liderleri değişimi tamamen desteklemeli ve kişisel iş/çalışma alışkanlıklarını değiştirme konusunda zaman ve çaba harcamaya istekli olmalı ve sistemi tamamen kucaklamalıdır. Bu, bazı eski çalışanlar için, yazma becerilerini ve doküman üzerinde çalışma becerilerini geliştirmeyi kapsayabilir. Birçok firma bu düzeyde bir kararlık sağlayamamaktadır ve genellikle bu firmalar hedefe ulaşma konusunda önemli başarılar elde edemeyecektir.
- Firma içindeki uygulamayı yönlendirmesi amacıyla bir "uygulama birincisi" belirleyin (Bölüm 5.3.1'de bahsedildi). Bu kişi proje için çalışmaya istekli olmalıdır ve yöneticiler bu kişinin ortaya çıkması olası olan sorunları ve endişeleri ele alması konusunda kendisine yetki vermelidir ve sistemin mümkün olan en çabuk zamanda benimsenmesi önündeki tüm engelleri kaldırmalıdır. Bu kişi sistem tedarikçileriyle iletişimi sağlamalıdır. Bu kişi eğitimden ve ekip üyelerinin soracakları sorularla ilgilenmekten de mesul olacaktır.

Bu kişinin temel vazifesi dokümanların ekranda hızlı ve basit şekilde tamamlanmasını sağlayacak şablon dokümanların tasarlanmasına yardım etmektir. Bu husus şunları kapsayabilir:

- Diğer sistemlerden alınacak doküman verilerinin (müşteri isimleri ve adresleri gibi) yerleştirilmesi;
- Belirli bir durum için gerekli olan özelleştirilmiş dokümanların çabuk bir şekilde üretilebilmesi için standart paragraflardan otomatik şekilde doküman oluşturma;
- Dokümanların hızlı şekilde tamamlanabilmesini sağlamak için seçenek düğmelerinin, işaret/onay kutucuklarının ve çekme listelerinin kullanılması;
- Bir doküman içerisinde ya da dokümanlar arasında hızlı şekilde gezinti yapabilmeyi kolaylaştırmak için yer imlerinin ve köprülerin (hyperlinks) kullanılması.

Üzerinde düşünölmüş bir yaklaşım plansız yapılan bir yaklaşımla kıyaslandığında daha etkilidir. Birçok başarılı uygulama bir grupta yapılacak olan pilot uygulamayla başlar. Bu, başlangıçta karşılaşılan sorunların keşfedilmesini ve firma çapında uygulamaya geçmeden önce bu sorunların çözölmelerini olanaklı hale getirir.

Muhasebe ve denetim çalışma kâğıtlarının yenileriyle değıştirilmesi bir engel oluşturmuştur. Birçok firma Microsoft Excel Çalışma Kitaplarını denemiştir. Bununla birlikte, birçok firma gerekli becerilerden yoksundur ve/ya da dokümanları tamamlama konusunda etkin rolü olan şablon kâğıt oluşturmaya yeterli zaman ayırma konusunda isteksizdir. Sadece çok az sayıda firma sorgu yönetimi ve onaylama gereksinimine hassas şekilde cevap veren çözümler üretmiştir. Bazı mevzuatlar kapsamında, iş/çalışma kâğıtları satın alınabilmektedir; ancak, bunların çoğu dokümanların ekranda etkili şekilde tamamlanması ve incelenmesini kolaylaştırması için gerekli çok yönlü işlevselliklerden yoksundur. Bahsi edilen bu üçünü şahıs uygulamalarının sahip olduğu işlevsellik geliştirilmektedir ve geliştirilmekte olan bu işlevsellik gelecekte önemli verimlilik gelişmelerinin kaynağı olabilir.

Firmanızın elektronik dokümanların sağlayacağı kilit faydaları ortaya çıkarıp bunlardan istifade edebilmesi için bir doküman yönetim sistemini işe koşmanız gerekecektir. Bölüm 5.2.5'e bakınız.

İnternet artık doküman işbirliğini (doküman üzerinde müşterek çalışma) olanaklı hale getirmektedir. Birçokları için bu benimsenmesi güç bir durumdur çünkü kâğıt dünyasında nadiren bulunmaktadır. Doküman işbirliği, yerin/konumun bir önemi olmaksızın, iki kişinin aynı doküman üzerinde aynı zamanda çalışabilmesini sağlar. Doküman işbirliğine en iyi örnek Google'ın web tabanlı sonucu uygulaması olan Google Docs'tur. Yerin bir önemi olmaksızın birçok kişinin bir dokümanı düzenleyebilmesini ve görüntüleyebilmesini sağlar. Sadece internet bağlantısı gerekmektedir. Şu olası uygulamalar üzerinde düşününüz:

- Firmanız bir müşteri için ön tahminlerde/kestirimlerde bulunur. Müşteri elektronik çizelgeyi kendi ofisinden görüntüleyebilir. Telefon yoluyla muhasebeci ve müşteri olası değışiklikler hakkında tartışabilir. Muhasebeci değışiklikleri yapabilir ve müşteri bu değışiklikleri ve etkilerini anında görebilir. Bu yolla, müşterilerle sağlanacak görüşmeler değışik mekânlarda olabilir: şehir dışı mahallelerde, şehirlerde, eyaletlerde ya da ölkelerde.
- Önemli bir doküman hazırlanmaktadır. Bu doküman hazırlanırken, müşteriler ya da diğer danışmanlar/müşavirler dokümanı inceleyebilir ve bazı hususlarda olası değışikliklerin yapılmasını tavsiye edebilir.

Açık şekilde görülmektedir ki, iş birliği yaygın hale gelmeye başladıkça, yeni uygulamalar ekiplerin, muhasebecilerin ve onların müşterilerinin ve çeşitli üçüncü tarafların/şahısların etkili bir şekilde müşterek çalışmasını sağlayacaktır.

Tarama sistemleri de, daha az kâğıt kullanan bir ortama geçiş aşamasında kritik önem taşıyan bir unsurdur. Optik karakter tanıma teknolojilerini kullanarak dokümanları otomatik olarak dosyalayabilen tarama sistemleri geliştirilmeye devam etmektedir. Optik karakter tanıma teknolojisi (doküman üzerindeki bilgiyi okuyabilme) sistemin dokümanları gereğine uygun şekilde dosyalayabilmesini sağlamakta ve bazı durumlarda da müşteriler için otomatik olarak mektup ve diğer ilgili dokümanları oluşturabilmektedir.

Kâğıtsız bir ortamda dokümanların nasıl imzalanacağı da ayrı bir meseledir. Bazı firmalar yalnızca bir imzanın dijital kopyasını dokümana yerleştirmektedir. Eğer bu yöntem benimsenirse, firmalar dijital imzaların güvenli olduğundan emin olmak ve erişimin sadece yetkili kişilere açık olduğundan için gerekli koruyucu tedbirleri almalıdırlar. (Ancak, bu imzalar için herhangi bir güvenlik garantisinin olmadığını da akılda tutunuz. Tarayıcısı olan herkes imza dosyasının bir kopyasını kolaylıkla yaratabilir.)

Dijital imzalar, “dijital imzayı” elektronik doküman içine yerleştiren daha ileri teknolojilerdir. Dijital imza sadece kullanıcı uygun şekilde doğrulandıktan sonra dokümana yerleştirilebilir (kullanıcı ismi ve parola ya da parmak izi ya da diğer biometrilere kullanılarak). Bazı mevzuatlar belirli dokümanlarda dijital imza özelliğini kullanma zorunluluğu getirmektedir.

Bazı bakış açılarına göre, geçmiş yıllardaki kayıtların görüntülenmesi önem arz eder. Tüm dokümanları çevrimiçi olarak mevcut bulundurmanın bazı bariz faydaları vardır; ancak, geçmiş yılların dosyalarının görüntülenmesinin maliyeti oldukça fazladır. Geçmiş yılların kayıtlarına erişim ihtiyacı hızlı bir şekilde ortadan kalkmaktadır. Çoğu firma; gelecek yılların işlerini tamamlamak için gerekli olacak yasal dokümanlar, kurum dokümanları, yediemin sözleşmeleri ve önemli kalıcı çalışma/iş kâğıtları gibi önceki yılların sabit dokümanlarını genellikle sadece taratacaktır.

Sonunda bazı firmalar müşterilerine ve topluma çevre dostu bir imaj vererek kullandıkları kâğıtsız sistemlerden istifade etmeye başlamışlardır. Günümüzün çevreye daha fazla önem veren yapısı göz önüne alındığında, firmaların daha çevre dostu uygulamalar edinmelerine ilişkin olarak kendilerini baskı altında bulmaları oldukça olasıdır.

5.5.2 Yasal mevzuatla yaşanabilecek potansiyel hususlar

Kâğıtsız bir iş ortamına geçişe istinaden sıklıkla sorulan sorulardan biri yasal düzenleyicilerin ve mahkemelerin dokümanların elektronik kopyalarının

Kabulüne ilişkin sahip oldukları tutumlarıdır. En başından, bunun genel bir uygulama olduğu ve bazı özel durumlara uygulanabilir olmadığı vurgulanmalıdır. Küçük ve orta ölçekli firmalar belirli/özel bir durum için elektronik doküman nüshalarının kabul edilebilirliğine ilişkin olarak kendi yasal danışmanlıklarını almalıdırlar.

Bu tür dokümanların kabul edilebilirliğine ilişkin olarak her mevzuatın kendi yasaları vardır. Dahası, elektronik doküman nüshalarının kabul edilebilirliğine ilişkin olarak her bir yasal düzenleyicinin de kendi yasaları ve kuralları olabilir. Orijinal dokümanların ortadan kaldırılmasına ve sadece elektronik nüshalara bel bağlanmasına ilişkin bir karar verilmeden önce bu hususlar eksiksiz olarak gözden geçirilmeli ve anlaşılmalıdır.

Çoğu mevzuatta, mahkemeler ve devlet makamları, “aslı gibidir” tekniğine uygun olarak oluşturuldukları sürece dokümanların elektronik nüshalarının geçerli olacağını genellikle kabul etmektedirler. Mesele ise mahkemedeki diğer tarafın dokümanın aslına uygun olmadığını iddia edip edemeyeceğidir. Bu sebepten dolayı, dokümanları değiştirilmesi zor bir formatta saklamaya özen gösterilmelidir.

Farklı makamlar farklı şekillerde ya da formatlarda güvenli dokümanlar istediği zaman güçlükler çıkabilir. Bu durum, farklı makamlar için dokümanlar oluşturmak ve bunları güvenli hale getirmek adına firmanın birden çok uygulamayı idame ettirme zorunluluğuyla karşı karşıya kalmasına neden olabilir.

İmlenmiş resim dosyası biçimi (tagged image file format—TIFF) değiştirilmesi zor olan bir format olarak kabul edilir. Buna karşın, birçok firma taşınabilir doküman formatını (portable document format – PDF) kullanmayı tercih etmektedir; çünkü PDF:

- Evrensel olarak uyumludur (dosyalar ücretsiz Adobe Reader yazılımıyla okunabilir);
- TIFF dosyalarından genellikle daha küçüktür (ve dolayısıyla aktarımı daha çabuktur);
- Ekrandaki görüntüsü genellikle daha iyidir, çıktısı alındığı zaman da;
- Her bir sayfa için sayfa yönünü sağlar (TIFF dosyalarında, sayfa yönü birinci sayfa tarafından ayarlanır);
- Güvenliği sağlamak için şifre korumalı olabilir ve/ya da elektronik imzalar yoluyla korumalı olabilir;
- Dosya içinde elektronik olarak arama yapmaya izin verir (PDF taratılmış bir görüntü dosyasından oluşturulmamışsa).

Doküman yönetim sistemi dokümanın değiştirilmediğini doğrulamaya yardım etmelidir. Onaylanmış dokümanların, ne zaman kitlendiklerine dair kayıt bilgisini de gösterecek şekilde kitlenebilme özelliğine sahip olması önemlidir. En iyi şekilde, sistemin bütünlüğünden ve güvenliğinden ödün verilmediğine ilişkin olarak mahkemelere güvence verilmesini sağlamak için dokümanın ne zaman oluşturulduğu, düzenlendiği, gözden geçirildiği ve onaylandığına ilişkin doküman geçmişi kaydı tutulmalıdır.

Bazı mevzuatlarda, bazı yasal düzenleyiciler dokümanların orijinal “ıslak” (mürekkep) imza ile ibraz edilmesini şart koşturmaktadır. Bazı mevzuatlar görüntüleri ya da elektronik imzaları kabul etmeye başlamışlardır. Bazı başka organizasyonlar ise elektronik dokümanları kabul etmemektedir; bu da elektronik doküman depolamanın önünde çok büyük bir engel yaratabilir. Bu örnekler yavaş yavaş ortadan kalkmaya devam edecektir.

Bulduğunuz yerdeki yerel meslek birliği mevzuat içerisindeki yasal zorunluluk hallerine ilişkin size ek bilgi sağlayabilir.

5.6 İşte bilgi yönetim sistemlerinin rolünü keşfetmek

5.6.1 Firmanızın sahip olduğu bilgi ile rekabetçi bir avantaj yaratmak

İster hizmetleri daha etkili bir şekilde sunma kapasitesi olsun ister çalışanların becerileri ya da bir işi nasıl yapacaklarına ilişkin bilgilerine bakılmaksızın tutarlı hizmetler sunma kapasitesi olsun bilgi rekabetçi bir avantajdır. McDonald's, muhasebe yöntemlerinden alarak doğrudan hijyene ve yemek hazırlama yöntemlerine aktarmak için tasarlanmış olan bayilik kitapçıklarını kullanarak enformasyonu bilgiye dönüştürmeyi başarmıştır. Bu enformasyonun elde tutulması işle alakalı teknik bilgiye ya da işinde oldukça uzman arıza gidericilere olan ihtiyaç düzeyini asgariye indirerek esas hizmetin sunulmasında daha fazla tutarlılık sağlar. Temel amaç, ticari faaliyetler bağlamında bu enformasyonun anlaşıldığından, yayıldığından ve buna riayet edildiğinden emin olmaktır.

Bilginin önemlilik ya da güç olarak görülmesine karşın, ne “bilgi” ne de “enformasyon” herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmaz. Bilgili çalışanlar bir organizasyondan ayrıldıkları zaman beraberlerinde belli bir oranda zımni (örtük) bilgiyi de götürdükleri düşünülür ancak enformasyon organizasyona ait tüm fertlerin erişebileceği bir yerdedir (Firestone, 2003). Firestone, bilginin akışkanlığından/akıcılığından ve çevrelediği enformasyona uyumluluğundan örnekler vererek dinamik bilgi yaşam döngüsü içinde bilginin rolünü de açık bir şekilde anlatmaktadır.

Çalışmalar organizasyon içi enformasyonu paylaşan ve bunun üzerinde iş birliği yapan şirketlerin bilgi yönetim sistemlerinin bulunmasıyla bu paylaşımı

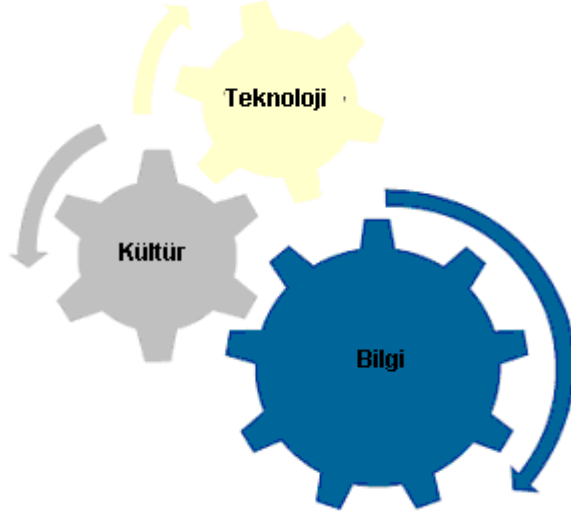
ve iş birliğini yapmaya daha etkili bir şekilde devam ettiklerini bulmuştur, ancak enformasyonu daha az ve verimsiz paylaşan şirketler bilgi yönetim sistemleri olsa bile aynı şekilde devam etmekte ve modellerinde bir değişiklik olmamaktadır (Vandenbosch & Ginzberg, 1997). Bilgi transferi işine girişmeden önce bir organizasyonun kültürünü anlamak hangi düzeyde enformasyonun yararlı ve avantajlı olduğuna dair sınırları belirlemeye ve bu sınırlar dâhilinde çalışmaya yardımcı olacaktır. Ana mesele ise bilgi paylaşımını güçlendiren bir organizasyona geçişi yönetebilmektir.

Arama motorları ve web portalları ihtiyacınız oldukça enformasyon iletiminde vasıta görevi görür. Bu teknolojiler konusunda uzmanlaşmak çok faydalı olabilir zira arama operatörleri yapılan klasik bir aramadan elde edilen milyonlarca arama arasından filtreleme yapmada (arasından seçmek) gittikçe daha fazla bir ihtiyaç haline gelmektedir.

5.6.2 Bilgiyi arama esnasında teknolojiyi bilgiyi filtrelemek için kullanmak

Yeni teknolojilerin ve çözüm yollarının ortaya çıkmasıyla, bilgi geri erişimi (bilgi tarama/bilgi geri alma) dinamik olarak yeniden yapılandırılabilir. Zaman içerisinde, geri erişim ve elde tutma sistemleri teknolojisi yeni sistemler ortaya çıktıkça onlarla uyumlu hale gelecek ve onlarla birlikte değişecektir, öte yandan ilgili bilginin kalitesini ve geri kazanımını daha fazla geliştirecektir (aşağıda şekil 5.1’de gösterildiği gibi).

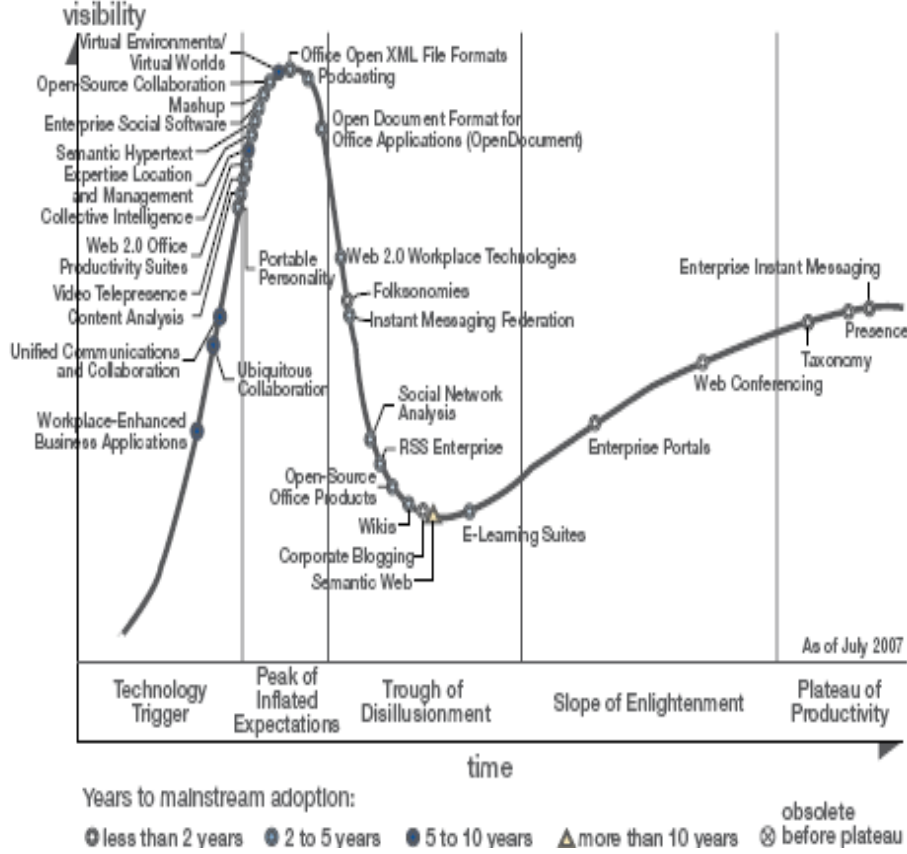
Şekil 5.1 Bilgi yönetimindeki temel bileşenler



5.6.3 Web 2.0 olarak RSS'lerin doğuşu, wiki'ler, blog'lar ve sosyal ağlar

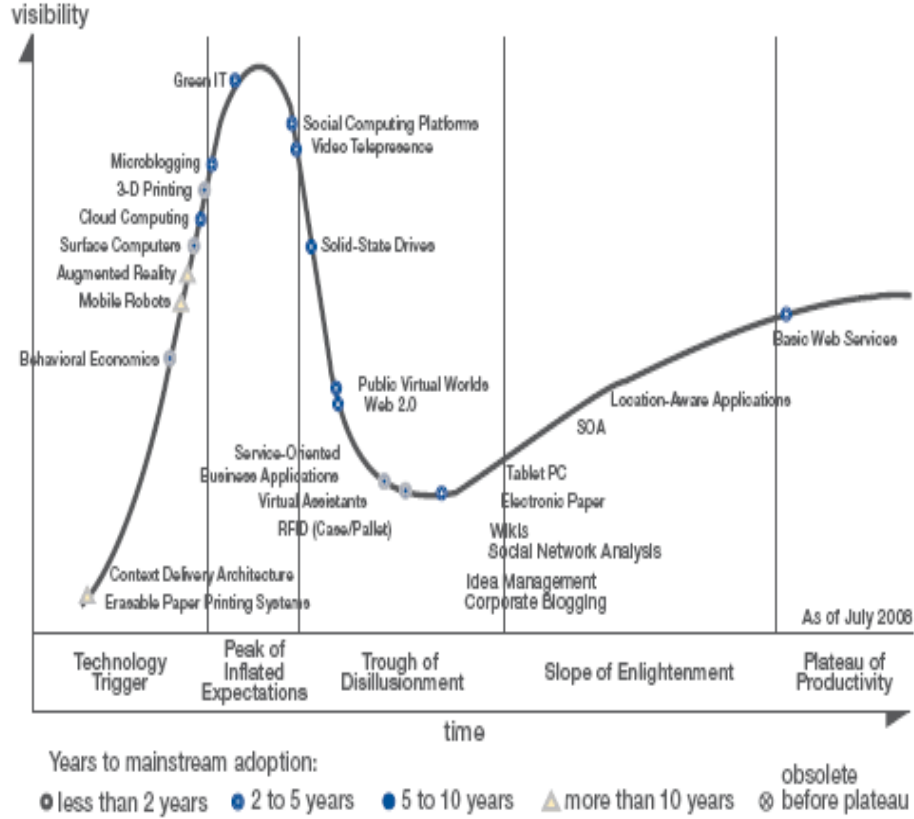
Kurumsal iç ağlar, sosyal ağlar ve çok basit birleştirme (Really Simple Syndication - RSS) gibi teknolojiler, kurumsal sınırların ötesine yayılacak enformasyon için birleştirme sistemleri sağlayarak, artık bilgi paylaşımının çoğunluğunu oluşturmaktadır. Büyük ve küçük şirketlerin kendi fikirlerini ve değerlerini kendi potansiyel ve mevcut müşterilerine iletmelerine olanak sağlayan bu sistemler Web 2.0'ın bir parçasıdır.

Şekil 5.2 Gartner Group teknoloji hype cycle (grafik) 2007



Şekil 5.2 ve Şekil 5.3 Web 2.0 teknolojilerinin çıkışını ve düşüşünü ve daha sonra düzleşmesini göstermektedir. İnternette hâlihazırda mevcut olan bilgi sayesinde, Web 2.0 teknolojileri daha fazla bilgi miktarına aerodinamik şekil vermeyi ve bunlara erişmeyi kolaylaştırmakta ve bunu daha basit ve daha erişilebilir şekillerde sunmaya yardımcı olmaktadır.

Şekil 5.3 Gartner Group teknolojisi hype cycle (grafik) 2008



Gelişim/oluşum dönemi boyunca kurumsal dikkatin çoğunluğu özellikle de yeteneği elde tutarak ve bu yetenek için bir hedef dizin sağlayarak bilginin elde tutulması çevresinde yoğunlaşmıştır: örneğin, bir uzmana ihtiyacınız olduğu zaman, ilgili uzmanlığa sahip olan kişiyi aramak için sadece kurum sitesine (corporate mySite) bakmanız yeterli olacaktır (<http://office.microsoft.com/en-us/sharepointserver/HA101087481033.aspx>).

Web 2.0 döneminden güç olarak ortaya çıkan en yaygın bilgi havuzlarının ikisi bilgi dağıtımının önemli bir parçası haline gelen bloglar ve wikilerdir. Arama motorları bağıntılılığı (ya da, Google'ın tanımladığı şekliyle, "sayfa sırası") belirlemek için çok sayıda arama algoritması kullanır.

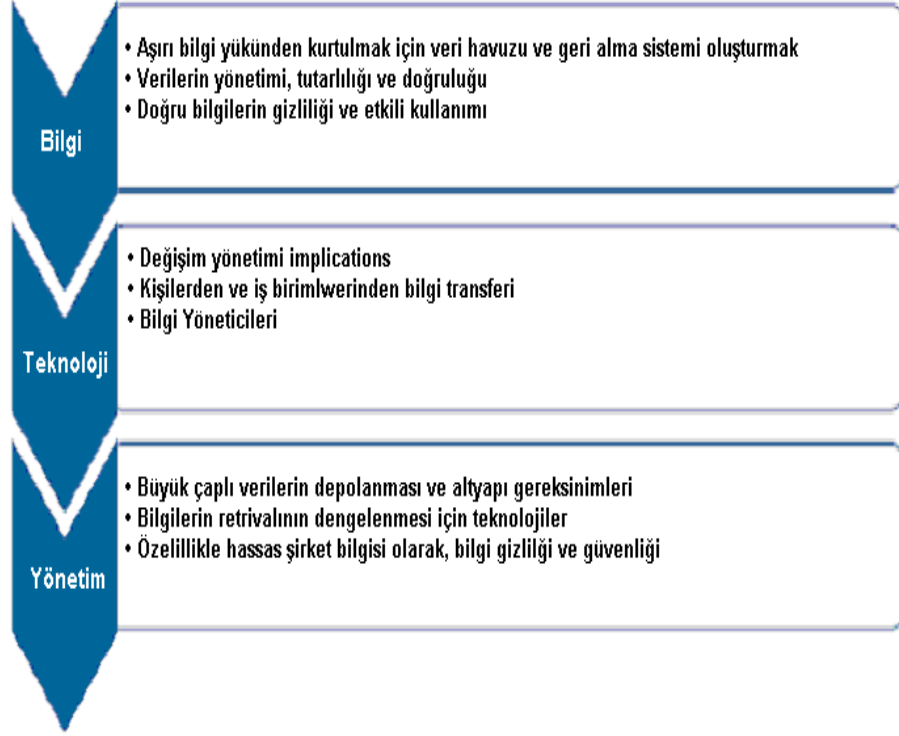
Microsoft SharePoint gibi teknolojiler (<http://office.microsoft.com/en-us/sharepointserver/FX100492001033.aspx>), şirketlerin kurumsal bilgiyi kurum iç ağlar, wikiler, bloglar gibi bilgi havuzları içerisinde tutabilmesine imkân tanımakta ve bunu statik belleğe aktarmaktadır. Fakat, bir kişinin görevleri ile

ilgili olmaksız, zaman kaybından ibaret olan faydasız bir bilgi haline gelebilir..

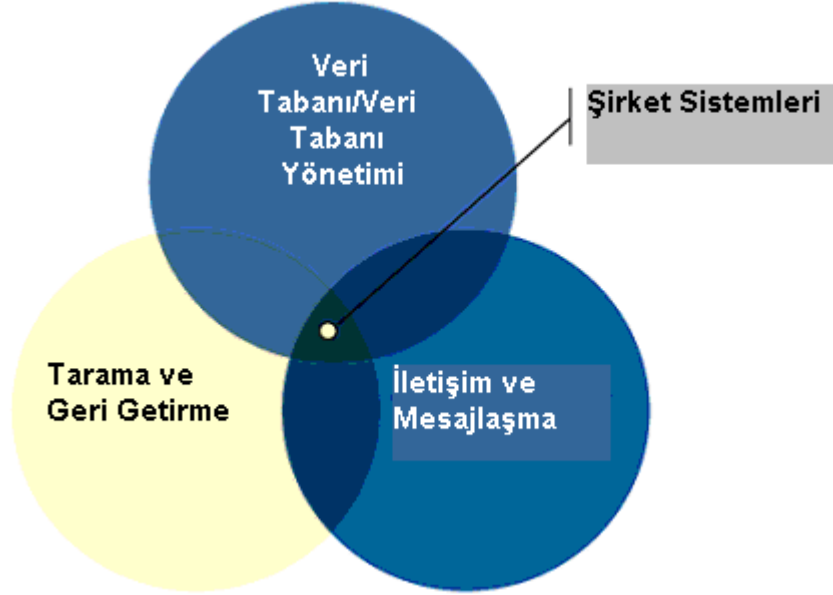
AJAX (Asynchronous JavaScript/Eşzamansız JavaScript ve XML) gibi kolektif teknolojiler (<http://en.wikipedia.org/wiki/AJAX>) web sayfalarının ve portletlerin (portlet diğer iş sistemlerinden bilgi olarak dağıtan bir portal sayfasına eklenen bütünleyici/tümleşik bir bileşendir) kullanılabilirliğini geliştirir. Kullanıcı bir problem ya da arama terimi yazdığı zaman, teknoloji aradığı şeyler ile bilgi tabanında daha önceden tanımlanmış olan şeyler arasında ortaklık bulmak için üst veriyi (metadata) inceler/tarar. Havuzdaki verilerin geri getirilmesi yoluyla, kullanıcı girdisine gerek kalmadan (normalde “Gönder” ya da “Ara” tuşuna basarak) çok miktarda veriyi sorgulama mümkün olabilmektedir. Bu işlevler sözlü dizi girdilerine dayanarak alakalı arama terimlerini ekranda görüntüleyen Google ve Bing gibi arama motorları tarafından yoğun şekilde kullanılmaktadır.

Leidner; her biri bilgi yönetim sisteminin başarılı/verimli bir şekilde uygulanması için çekirdek özellik görevi gören bilgi, yönetim ve teknolojiyle alakalı birkaç endişesini de dile getirmiştir.

Şekil 5.4 Bilgi yönetimine dair kilit hususlar



Şekil 5.5 Bilgi yönetimi teknolojisinin birbirine kenetli fonksiyonları



Kullanıcılar bilgiyle zaten aşırı derecede yüküdür bu da insanların bilgi yönetim sistemi kapsamında bulunan bilgiyi anlayamayabilecekleri endişesine yol açmaktadır. Bu da Courtney ve diğerlerinin (1997) “önemsiz olanı atmak önemli olana yoğunlaşmak kadar önemli olabilir” savını desteklemektedir. Bazı durumlarda, işinizdeki rutin ve az öneme sahip süreçleri belgelemek bilgi yönetim sisteminden elde edeceğiniz kilit bilgilere erişmenizi engelleyebilir.

Muhasebe firmalarında daha prosedürel doküman sistemleri süreci, enformasyonu ve bilgiyi birbirine bağlayabilir. Yazılım sistemleri iş akışı yönetiminde ustalıkla kullanılabilir ve bu da bir iş dokümanı tanımlanan süreçlerin içinden geçtikçe, dağıtılmak üzere incelenebilir ve onaylanabilir ya da bir diğer aşamaya geçmesine izin verilebilir. İş akışı adımlarının yaratılmasına yardım etmek amacıyla mevcut sistemlerin çoğu kullanımı kolay ara yüzlere sahiptir.

Bilgiye ihtiyaç duyulduğu anda erişilebilsin diye bilgi yönetim sistem çözümleri işletme sistemleriyle tümleşik olmalıdır. Bahsi edilen bu özelliklerin tümleşik hale getirilememesi beklenen neticeden daha verimsiz bir neticenin ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

5.6.4 Bilgi merkezli enformasyon sistemlerine hazırlanış

Süreçlerinizi ve bilginizi elektronik bir çözüm haline dönüştürecek şekilde adım adım bir süreç sağlayan bir bilim yoktur. Bazı kilit özellikler, hem yatırımınızdan istifade etmenizi sağlayacak hem de verimlilik kazanımlarında tatmin edici neticeler sağlayacak olan elektronik sistemlerini seçmeye karar vermenizi sağlayacaktır.

Bilgi yönetim sistemini işletmenizde uygularken dikkat edeceğiniz kilit hususlar

David Maister (1993) yaptığınız işin firmanızın yapısına dikte edeceğini doğrulamıştır. Timbrell (2008) işletmelerin “uzmanlıktan verimliliğe” dönüşüm sürecine odaklanması gerekliliği üzerinde ve modern firmaların temelinde yatan esaslar üzerinde hipotezler üretmiştir. Firmanızın nerelerden verimlilik sağlayabileceğini anlamak firmanızın edineceği bir bilgi yönetim sisteminin gerekliliklerini belgelendirmenin başlangıç noktası olmalıdır.

Şekil 5.6 Bilgi yönetimi içerisindeki hususlar



Timbrell 2008; İş uygunluğu 2008'den uyarlanmıştır

Sadece enformasyon boşluğunu etkili şekilde geçebilecek süreçler bilgi transferi için düşünülmelidir. Verimlilik yaratma konusunda kolaylıkla tatbik edilemeyen bilgi ya da koşullara bağlı çok fazla netice/sonuç gerektiren bilgi yeniden çalışmayı gerektiren ve dolayısıyla da verimsizliğe neden olan etkisiz ya da uygunsuz sonuçların ortaya çıkmasına yol açabilir. Uzmanlar sadece enformasyonun yönetilebileceğini ama bilginin yönetilemeyeceğini savunmakta ve sadece bu enformasyona erişen kişilerce özümsemiği zaman enformasyonun bilgi haline geldiğini savunmaktadırlar (Lefkowitz & Lesser, 1988). Üzerinde fikir birliği sağlanan şey ise, her ne şekilde olursa olsun, organizasyon düzeyinde uygulanabilir ve entegre şekilde getirilebilirse bilgi yönetiminin başarıyı kolaylaştırdığıdır (Asprey & Middleton, 2003).

Girdiyi ödüllendirme: iş birlikçi başarıya doğru süreç

Firma çapında bilgi yönetim sistemi genellikle geniş çaplı kültürel yenilikler yapmayı gerektirir çünkü geleneksel olarak organizasyonlar kendi meslek adamlarını ve çalışanlarını kişisel performansları ve uzmanlıklarına göre ödüllendirmektedirler. Birçok organizasyonda, çalışanlar kendi bilgilerini ve iç görülerini istekli bir şekilde birbirleriyle paylaşabilsinler diye çalışanların tutumlarını ve davranışlarını değiştirmek için büyük bir kültürel değişim olması gerekmektedir. Bilgi paylaşımını teşvik etmenin etkili yollarından biri örgütsel ödül sistemi ve teşvik mekanizmalarıdır. PricewaterhouseCoopers kendi danışmanları ve meslek çalışanları arasında bilgi paylaşımının kalitesini artırmak amacıyla bu mekanizmayı kullanmaktadır. Örneğin, bir danışmanın yayınlarının sayısı ve kullanım sıklığı (bilgi paylaşımı ölçüsü olarak) danışmanların terfi kararlarının alınmasında önemli bir unsurdur. PricewaterhouseCoopers yapmış oldukları bilgi paylaşım faaliyetleri için kendi çalışanlarını ödüllendirmek amacıyla bu çalışanların ilgili performans kayıtlarını inceleyerek bilgi paylaşımı işinin çekiciliğini artırmaktadır (Hildebrand, 1994).

Bu tür ölçümler "uzmanların" katkı sağladığı içeriğin, bilgi havuzu içerisinde bulunan enformasyonun toplam değerine katkıda bulunmasını sağlar. Veri ölçümleri, böylelikle, yayımlanan içeriğe erişim sağlayan kullanıcılardan elde edilebilir ve bu tür bir enformasyonun güncelliği ve geçerliliği (bağıntılılığı) hakkında uygun ve kaliteli geri bildirim sağlar. Bu geri bildirim mekanizmaları algılanan değerinde gerçekleşen değer olup olmadığını belirlemede çok faydalıdır.

En iyi hesaplanmış planlar bile ilk aşamada neden başarısız olur: kültürel anlamda hazır oluş (kültürel isteklilik) firmanızın bilgi yönetim sisteminin verimliliğini ve amaca uygunluğunu raydan çıkaracak mı?

Kültürel isteklilik sağlamak hacmi ve boyutu ne olursa olsun tüm işletmelerde bu tür teknolojilerin başarılı bir şekilde benimsenmesinde son derece önemlidir. Uzmanlar sistemlerin başarılı bir şekilde benimsenme şansını artırmak için yeni sistemlerin kültürel dengesine ve kabulüne uygulamadan ya da tertibattan daha fazla öncelik verilmesi gerektiği konusunda hem fikirdir. Bilgi yönetim sisteminin kullanımının kişinin görevleri için ikinci derece önemli değil merkezi olduğu durumlarda, bariz olan unsurlardan biri kullanım dengesidir. Bu işletme bilgi yönetim sistemlerinin çoğu diğer firma sistemlerine sorunsuz bir şekilde entegre edilir.

Bilgi yönetim sistemi aşırı enformasyon yükünün dağıtımını yapabilir. Etkili bir bilgi yönetim sistemi stratejisinin görevi uygun ve zamanında bilgi için filtreleme sağlamaktır. Spesifik sınıflandırmaları (taksonomileri) öğrenen ya da kavrayan sistemler ihtiyaç halinde içerik açısından ilgili bilgi sağlayabilir; bu husus kullanıcıyı en çok eşleşen sonuçlar listesinin başına götürerek birçok bilgiyi sorgulamak üzere tasarlanmış olan özel amaçlı yazılım ve uygulamaların kullanımını yoluyla gerçekleştirilebilir. Başarılı bir şekilde uygulananmaları koşuluyla bu tür sistemlerin kurumsal değeri, bilginin etkin bir şekilde yönetildiği yerlerde değer olarak endüstri normlarının ötesinde daha yüksek EBIT (faiz ve vergiden önceki gelir) oranları yakalayacak işletme becerisiyle ilişkilendirilebilir (Asprey & Middleton, 2003).

5.6.5 Doküman ve içerik yönetimini keşfetmek

Dokümanlar genellikle bilgi ya da kanıt sağlayan kâğıda basılı şeyler olarak düşünülür (Asprey & Middleton, 2003), ya da daha genel olarak, bir kişinin düşüncelerini gösterecek şekilde işaretlerden ve sembollerden faydalanan şeyler olarak görülür. Dokümanları yönetme ihtiyacı yeni bir şey değildir; tarihsel amaçlarla hatırlanabilsinler diye önemli kişilerin göze çarpan olaylarını ve hareketlerini kayıt altına almak için basit dokümantasyon/belgeleme yöntemlerinin kullanıldığı eski zamanlara dek uzanır. Bu basit iletişim yöntemi zaman içerisinde evrim geçirmiştir. İlk doküman yönetim sistemleri, bilgi için geri erişilebilir bir depolama imkânı sağlamak için, yüzyıllar boyunca dünya kütüphanelerinde ve arşivlerinde listelenen envai çeşit fiziksel doküman için kullanılmıştır.

Moore'nin elektriksel kapasite yasası (bkz: http://en.wikipedia.org/wiki/Moore%27s_law) elektronik kapasitelerin (silikon çip kapasitesi olarak) her 12 ila 18 ayda katlanarak arttığı varsayımında bulunmaktadır. Bu aynı teori CPU (Central Processing Unit/Ana İşlem Birimi) çip üreticileri (bkz: <http://www.intel.com/technology/mooreslaw/>) ve sabit disk üreticileri (bkz: <http://www.semiconductor.net/article/339296->

Molecular_Imprints_Takes_Template_Replication_to_HDD_Production.php) arasında da kullanılmaktadır.

Bundan anlam çıkaracak olursak, bugünün terabayt disklerinin/sürücülerinin (1012 – bayt) yerini petabayt (1015 – bayt) depolama kapasitesine sahip diskler/sürücüler alacaktır. Bu kuralın elektronik dokümanların sahip oldukları depolama kapasitelerine oranla artış göstermesi şekline de eşit ölçüde uygulanabileceği varsayılmaktadır (Mancini ve diğerleri, 2009). Bu ham rakamsal verileri ve tahmin çalışmalarını internette depolanan dokümanlar üzerinde kullanarak, bir petabayt (1 PB) veri depolama kapasitesine sahip diskler yaklaşık 1,847,865,595 boyutlu (5.14 MB) PDF dokümanlarını saklayabilecektir (Lyman & Varlan, 2002).

Tarama ve optik karakter tanıma teknolojilerindeki dijitalleştirilmiş dokümantasyon sistemlerinin ortaya çıkışından sonraki son otuz sene içinde elektronik doküman yönetimi ciddi anlamda gelişim göstermiştir. İnternet üzerinden elektronik ticaret sistemleri ve elektronik veri değişimi/alış verişi olanağının ortaya çıkmasıyla birlikte, elektronik iletişim hacmi ve bu iletişimi yönetme gerekliliği katlanarak artmıştır. Kaliforniya Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar (Lyman & Varlan, 2002) çoğunluğu elektronik formatta olmak üzere her yıl 7,500,000,000,000 ofis dokümanının oluşturulduğunu tahmin etmektedir. Bu da göstermektedir ki işletmeler dokümanlarını oluşturma, kayıt altına alma, depolama, arşivleme ve imha etme yöntemlerini belirlemeli ve bu yöntemler hakkında stratejiler oluşturmalıdır.

5.6.6 Doküman yönetimini anlamak: bir muhasebe firması bağlamında

Muhasebe firmalarındaki tümleşik doküman ve içerik yönetimi “toplam doküman kullanım süresini ve doküman içeriğinin yönetimini desteklemek için enformasyon sistemlerinin tanımı, gelişimi ve uygulanması” olarak tanımlanmıştır. Bu, ticari kurumların kendi dokümanlarının yönetimini sağlayan alt sistemleri kucaklayan bütüncül bir Tümleşik Doküman ve İçerik Yönetimi Sistem Mimarisi anlamına gelmektedir (Asprey & Middleton, 2003).

Depolama gereksinimleri ve yeni çıkan sistemler konusunda dikkate alınacak hususlar

Doküman depolama ihtiyacındaki büyük artışla beraber, teknolojilerin artık donanımda arızalar meydana gelmesi halinde bile iş devamlılığını sağlaması gerekmektedir. Yedekleme ve felaketten kurtarma stratejilerini de dikkate almanız gerekmektedir.

Dokümanlar ister kurum binalarında ister Microsoft Office Word (docx) formatı ve taşınabilir doküman formatı (PDF) gibi sanal internet veri

ortamlarında ya da Genişletilebilir Biçimlendirme Dili (eXtensible Markup Language / XML) ya da ortak raporlama taslağı Genişletilebilir Ticari Raporlama Dili (extensible Business Reporting Language / XBRL) gibi formatlar yoluyla bir web sitesinde dinamik şekilde oluşturulmuş sayfalarda depolanabilir/saklanabilir.

Standart hale getirilmiş bu tür taslaklar/sistemler dünyadaki ilgili tüm unsurların hakkında rapor hazırlamakta kullanılan kâğıt bazlı formların elektronik dağıtımının yönünü şekillendirmede yardımcı olmaktadır. Birden çok kuruma rapor sunulacağı zaman ortaya çıkan raporlama zorunluluklarını/şartlarını basite indirgemeye odaklanan devlet girişimleri sayesinde bu süreçler tümleşik doküman ve veri yönetimi altındaki doküman ve veri depolama zorunluluklarının/şartlarının görüntüsünü ve içeriğini daha da değiştirecektir.

Hollanda ve Avustralya'daki devlet sistemleri XBRL raporlama taslağı projelerini benimsemiştir. Madden (2009), XBRL teknolojisi girişimleri üzerine verdiği bir muhasebe sempozyumunda yaptığı konuşmada, on bir farklı Avustralya devlet kurumunda "gelir" sözcüğünü açıklayacak on üçten fazla ayrı kelimenin olduğunu söylemiştir ve bu husus idare ve yasal gereksinimler için raporlama bilgisinin gözden geçirilmesi ve özümsemesi gerektiğini göstermektedir. Böylesi bir "kolaylaştırma" sadece uygulamalar, kurumlar ve yasal raporlama zorunlulukları evrensel şekilde kabul gören bir biçimde tanımlanabildiği zaman oluşturulabilir ve bu da birden çok farklı şekil/form (ve online portallar) ihtiyacına gerek kalmadan bilgiyi istenildiği gibi sunma imkânı sağlar. Bu tür raporlama taslakları, ütopyacı bir ortamda, bölümler arası raporlama koşulları/zorunlulukları olan raporlar üzerindeki veri etiketlerini önceden doldurarak verimlilik sağlayabilir.

Bu girişimler, bu tür teknolojik ilerlemelerden elde edilen verimlilikleri çoğaltmak amacıyla, muhasebe firmalarının tümleşik doküman ve içerik yönetimi stratejileri oluşturması ihtiyacına vurgu yapar. Aksi takdirde, fiziksel kâğıt depolama ve arşivleme işleriyle uğraşmaya devam edeceksiniz ve işinizin ve çalışanlarınızın bilginin gelmesini bekleyerek tükendiklerine tanık olacaksınız (Mancini ve diğerleri, 2009).

Doküman ve içerik yönetimi çözümüne geçiş

Muhasebe ve hukuk mesleklerinde doküman ve içerik yönetimi "kayıt tutma/arşivcilik" çözümü olarak ya da bazı durumlarda "kâğıtsız" girişim/teşebbüs olarak bilinir. Bu yaklaşım doküman yaşam döngüsü kaydı tutmanın sadece bir yönünü kapsar. Tam tümleşik "kâğıtsız bir çözüme" geçiş (kâğıdın basılmadığı ve fiziksel olarak saklanmadığı/depolanmadığı ortamlar); böylesi tümleşik bir yaklaşım vasıtasıyla başarı elde etmek için, uyumluluk

dokümantasyonu, iş/çalışma kâğıtları, şablon dokümanlar vb gibi standart dokümanların tümünü kapsamayı gerektirir. Kepczyk, daha dinamik iş akışı ve süreç otomasyonuna geçiş için muhasebe firmaları tarafından gösterilen çabaları değerlendirmek üzere yıllık raporlardan istifade ederek (“Amerika Muhasebeciler Birliği kâğıt kullanmayan ofis işletmeleri karşılaştırması”) Amerika muhasebe firmaları için daha tanımlayıcı karşılaştırmalar ortaya koymaktadır.

Dijital dokümantasyon şunları kapsar:

- Dijital ofis dokümanları;
- E-Posta;
- Fiziksel ofis dokümanları;
- Çizimler ve teknik dokümanlar;
- Doküman resimleri;
- Optik karakter tanıma ve barkod gibi doküman dizinleme/indeksleme;
- Otomatik yakalama teknolojisi ve iş akışı yönetimi kullanan iş süreçleri;
- XBRL ve statik raporlar gibi raporlama çıktıları.

Muhasebe firmalarında kullanılan ve aşağıda örnekleri verilen bazı kilit sistemler de dâhil olmak üzere, tümleşik doküman ve veri yönetimi çözümünün aynı zamanda iş kolu uygulamalarıyla da tümleşik olması gerekebilir.

- Büro yönetim sistemleri;
- Bilgi portalları;
- Devlet ve uyum sistemleri (yasal raporlama için).

5.7 Bilgi ve enformasyon havuzu için gerekli olan unsurları sağlamak

5.7.1 Firmanız için gerekli olan unsurları sağlamak

Hangi sistemlerin işinize ve işletmenize değer katacağını anlamak firmanızın bu seçilmiş olanları kültürel anlamda kabul etmesini sağlar. Bunları uygulamaktan olumlu neticeler alınacağı da garanti altına alır. Ancak, firmalar hangi gereksinimlerin kendilerine en iyi uyduğu konusunda açık olmalıdırlar.

5.7.2 Bir doküman yönetimi çözümüne ihtiyaç duyulması halindeki gerekli unsurları sağlamak

Şimdiye kadar, dokümanların yapısına, doküman hacminin artışına ve “dev enformasyon dalgasını” yürütmede enformasyon işçilerin dikkate almayı

ihtiyaç duyacakları mecburi sebeplere değinilmiştir. Bilgi yönetimine tümleşik bir yaklaşım ihtiyacı ister bilgi ister enformasyon, içerik ya da kayıtlar şeklinde olsun işletme varlıklarını elde tutmak ve kontrol etmek için kullanılacak bir iş zorunluluğudur.

BusinessFitness (2009) bir muhasebe firması içerisinde bozulma eğilimi olan bilgi durumunu işaret eden yirmi iki sözcük öbeği belirlemiştir. Aşağıdaki verilen örnek durumlar bir tümleşik doküman ve içerik yönetiminin rahatlama ve üretimsel değer (ya da üretim süresi kazanımı) sağlayacağı durumlara istinaden en uygun ve alakalı örneklerdir:

Bu müşteriye hangi e-postaların yollandığını bilmiyorum.

E-postalar kişilerin posta kutularında saklanıyor ve bu da iletişimin takip edilmesini güçleştiriyor.

Müşteri dosyasında bazı dokümanların eksik olduğu görülüyor.

Bu dosyayı nereye kaydetmiş olabilir?

Dosyayı bulacağım ve size geri döneceğim.

Sistemimizde bilgi bulmak çok yorucu ve meşakkatlidir.

Bu dokümanın hangi versiyonu en güncel?

Yeni ekip üyelerinin işe başlaması zaman alıcı bir süreçtir.

Burada bazı standart işletim prosedürlerine ihtiyacımız var.

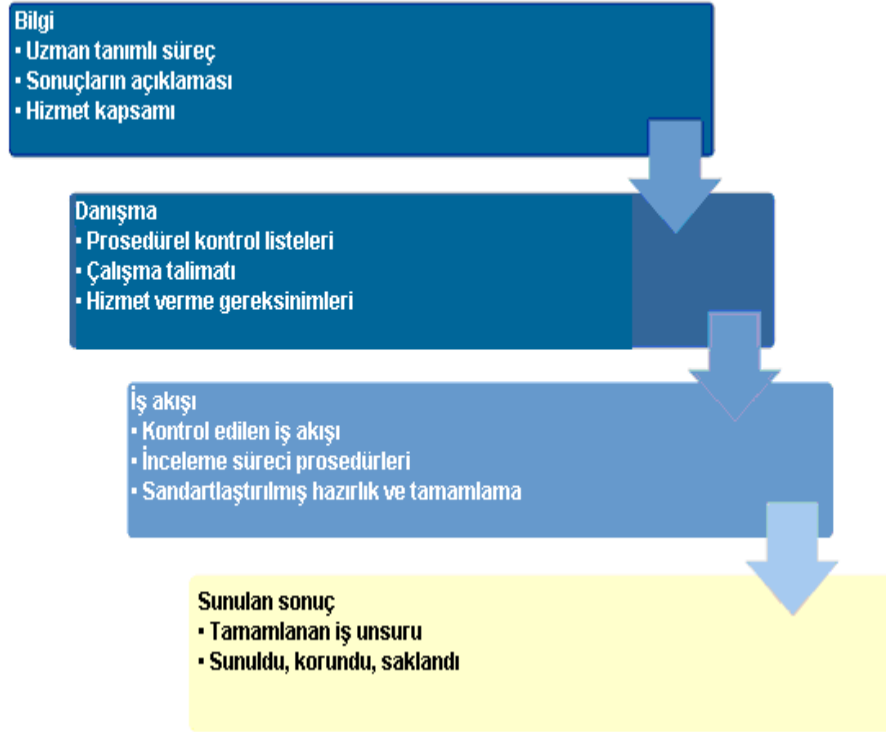
İşletmeler bu gibi problemlerin işletmelerinde ne gibi etkileri olacağı üzerinde düşünmelidirler. İki ortak firma genelinde üretkenlikte 15 dakikalık bir geri düşüş (gün başına, teknoloji sebebiyle) olması kayıp üretimde birkaç bin dolara eşit olabilir (PRO.ACTIVE Technology Audit for Accounting Practices, bkz: <http://simpleitaudit.proactive-solutions.com.au/>).

Şekil 5.7 Muhasebe firmaları için IDCM ve KMS'nin bütünleyici bir şekilde gözden geçirilmesi



Tümleşik doküman, içerik ve bilgi yönetimi (bkz: şekil 5.7 ve 5.8) ayrırcı bir avantaja sahiptir ve iş akış sürecinin tüm yönlerinin doküman yaşam döngüsü içerisinde dâhil edilmesini gerektirir. Tek bir unsurun (örneğin, e-posta müşteri entegrasyonu) dahi değerini dikkate almamak organizasyon içinde bu tür sistemlerin toplam işlevselliğine ve kullanılabilirliğine zarar verici sonuçlar doğurabilir.

Şekil 5.8 Doküman ve iş akışı süreci



Enformasyon yönetim sistemlerini geliştirme ve uygulamaya koymaya ilişkin ana esaslar

Dokümanların fiziksel olarak mı yoksa elektronik formatta mı tutulması gerekliliği ile alakalı olarak elektronik kayıt tutma stratejilerinin ne şekilde idare edilmesi gerektiğini ilgilendiren kilit esaslar daha önceden tanımlanmış ve ISO 15489 altında düzenlenmiştir. Bu tür sistemlerin uygulanması için sekiz adımlı bir kılavuz sunmaktadır. Bu adımlar, bir IDCM için işlevsellik ve maliyet hususları üzerinde düşünürken, bir muhasebe firmasına tek taraflı olarak uygulanabilirler. Bu ana esasların bir muhasebe firmasına nasıl uygulandığını gösterecek şekilde, bu adımların uyarlanmış bir versiyonu (Asprey & Middleton, 2003) aşağıda verilmiştir:

1. Kaynakları belirleme, sınırları tanımlama ve iç düzen işlevlerini ve ilgili konuları oluşturmak için ön soruşturma.

Bu, teknolojiyi ya da işlevsel belirtimi seçmeden önce dikkate alınacak bariz zorunluluklardan bir tanesidir. “[belirli] bir IDCM çözümünün işlevleri nelerdir?” sorusundan önce “İşletmemiz IDCM’den neler bekliyor?” sorusu üzerinde düşünülmelidir. Çözümün önce gereksinim yaklaşımını benimsemek tek bir ürün ya da çözüme dair dar bir görüş açısı edinmemenizi sağlayacaktır.

2. Hissedar belirleme, risk değerlendirme ve bir iş sınıflandırma şeması geliştirme gibi iş/işletme faaliyetleri.

Yazılım zaten firmanın ihtiyacı olan şeyleri gerektiği gibi yapacak bahanesi ile bu husus genellikle ihmal edilmektedir. İster el ile yapılır şekilde olsun ister başka şekilde olsun mevcut süreçler baz alınarak her işletmenin farklı ihtiyaçları vardır.

3. Kayıt tutma zorunluluklarının belirlenmesi.

Tabii olduğunuz mevzuatta hangi idare ve raporlama zorunlulukları/şartları mevcuttur? İç düzen işlemleri (muhafaza, arşivleme ve imha etme) dikkate alınmaksızın uygulanan IDCM sistemleri genellikle bir elektronik doküman çöp sahası olabilir ve de bilginin kullanılabilirliğine engel olur.

4. Boşluk analizi de dâhil olmak üzere mevcut sistemlerin değerlendirilmesi.

Başarılı bir uygulama için şart olan gereksinimin çoğu mevcut sistemi ya da süreç işlevlerini tekrarlama ihtiyacından gelir. Uygulama planınızda bir çözümün (ya yazılım ya da elle işleyen süreçler) ortadan kaldırılmasını seçmek, bu tür sistemler daha sonra iş zorunlulukları olarak tanımlanırlarsa, beklenmedik sonuçlara yol açabilir. Önerilen IDCM altında daha fazla mevcut olmayacak sistemlerle ilgili olarak zorunluluk ve işlevsellik hususlarına dikkat edilmelidir.

5. Kayıt tutma stratejilerinin geliştirilmesi.

İş süreçleriniz kapsamında oluşturulan kayıtları nasıl kaydedeceğinizi ve muhafaza edeceğinizi anlamak saklama ve veri depolamaya ilişkin uzun vadeli zorunluluk hallerini anlamada da asli bir rol oynayacaktır.

6. Kayıt tutma sisteminin tasarlanması şunları kapsar:

- a. Kayıt tutma işleminin oluşturulması ve idame ettirilmesi;
- b. Sorumlulukların dağıtılması;
- c. İş süreçlerinin, dokümantasyonun, ana esasların ve işletim prosedürlerinin tasarlanması ya da yeniden tasarlanması;

- d. Kayıt oluşturma, tutma ve kontrolü için elektronik ya da karma sistemlerin tasarlanması;
- e. Bir eğitim planının geliştirilmesi;
- f. Başlangıç sistem uygulama planının geliştirilmesi.

Temelde, ana esasların bu kısmı proje uygulama yöntem bilimlerinin (metodolojiler) yapısını da tesis eder. En iyi uygulama metodolojilerinin uygulandığından emin olmak amacıyla, seçilen çözümler konusunda bilgi sahibi olan bir danışmanın geçici olarak işe alınması önerilir. Çoğu projenin başarısızlığa uğradığı nokta yapılan yatırımı yeterli miktarda kaynaklarla çevreleyememesi ya da gerekli donanımlara sahip olmayan teknik uzmanları proje uygulamasının başına getirmesidir (örneğin, bu tür sistemleri uygulama konusunda gerekli olan teknolojilerden ya da metodolojilerden anlamayan Bilgi Teknolojisinden sorumlu ortak).

- 7. Uygulama stratejilerinin ve sürecin yönetiminin bir araya getirilmesi ve analizi de dâhil olmak üzere bir kayıt tutma sisteminin uygulanması.

Asprey & Middleton ihtiyaçlar değerlendirmesini belirlemedeki çözümleri değerlendirmek için komple bir süreç sunmaktadır. Bu süreç, tanımlayıcı zorunluluklar/şartlar aşaması (Asprey & Middleton, 2003) kapsamında açıklanan zorunlulukları/şartları karşılayan bir çözüm seçimi için zemin oluşturacaktır; bu süreçleri kendi projenize uyarlamak seçilen çözüm yolunu uygulama esnasında uygun hususların dikkate alınmasını sağlayacaktır.

- 8. Performans verileri ve düzeltici uygulamaların bir araya getirilmesi ve analizi de dâhil olmak üzere uygulama sonrası inceleme.

Birçok durumda, uygulama sonrası inceleme, işin tüm zorunluluk hallerini incelemek yerine, iş zorunluluklarından beklenenler neyse sadece bunları incelediği için dar kapsamlı bir inceleme yaklaşımı oluşturmaktadır. Sadece işin ihtiyaçlarını değerlendirmek değil projenin tüm etkisini değerlendirmek önemlidir. Her iş ihtiyacını karşılayan bir çözüm yolu sağlamak mümkün değildir ve bazı durumlarda bazı iş ihtiyaçlarına diğer hususlara kıyasla öncelik verilmelidir; ancak, hariç bırakılan süreçlerin tüm hedeflerin toplam etkinliğini ve başarısını azaltmadığından emin olmak için iş ihtiyaçlarının orijinal değerlendirmeye değil uygulama sonrası değerlendirmeye dâhil edilmesi önemlidir.

5.8 Etkin doküman yönetimi oluşturma teknolojisi

5.8.1. Doküman yönetimi çözümlerine dair teknolojik hususlar

Web siteleri ve bilgi için *Referanslar ve ileri okuma* kısmına bakınız. Aşağıda verilenler doküman yönetimi zorunluluklarını/şartlarını inceleme esnasında daha özel/belirli teknoloji hususlarını kullanmaya dikkat çekmektedir. Yazılım tedarikçileri her bir bölgede farklılık göstermektedir, dolayısıyla her bir yazılım tedarikçisi arasında inceleme ya da özellik karşılaştırması yapmak objektif ya da faydalı olmayacaktır çünkü ürün özellikleri ve sağladığı faydalar sıklıkla değişmektedir.

IDCM sistemlerini kullanarak verimlilik sağlayan teknoloji stratejileri

Bir enformasyon sisteminin ne sağlaması gerektiği Jenson'ın (2002) yaptığı “iş yerinde enformasyon ve bilginin açık hale getirilmesi” adlı çalışmada açık şekilde ifade edilmiştir. Bu husus enformasyon yönetiminde başarılı bir değişimi yönlendirebilecek kültürel prensipler şeklinde tanımlanmıştır; şunları kapsar:

- **Açıklık:** Benim daha zekice ve hızlı çalışmama yardımcı olacak şekilde müdürüm bilgiyi organize eder ve paylaşır.
- **Yön bulma:** İş yerimde zekice ve hızlıca çalışabilmem için ihtiyacım olan kim ya da ne varsa bulmam kolaydır.
- **Temel prensiplerin yerine getirilmesi:** İş yerimde, işimi yaptırabilmek için ihtiyacım olan her şeye ulaşmam kolaydır – doğru bilgi, doğru şekilde, doğru miktarda.
- **Kullanılabilirlik:** İş yerimde, kurum yapılı içeriğin (örneğin, bilgi teknolojisi eğitimi ve destek) kullanımı kolaydır.
- **Hız:** İş yerimde, bahsi edilen bu kurum yapılı içerik bana ihtiyacım olan şeyi istediğim çabuklukta sağlar.
- **Tempo:** Firmam tempoma ve dikkatime karşı hoş görülüdür ve bunu akıllıca ve verimlice kullanmaya odaklanmıştır.

Çalışmalar doküman yaşam döngüsüyle alakalı olarak şu hususları belirlemiştir ve bu yüzden işletmelerin IDCM sistemlerini neden kullanmayı düşündüklerini anlamak zor değildir:

- Bir dokümanı dosyalamak 20\$, yanlış dosyalanmış bir dokümanı bulmak 120\$ ve kayıp bir dokümanı yeniden oluşturmak 220\$ tutmaktadır.
- Ortalama bir doküman 19 kere fotokopi çekilmektedir.

- Meslek adamları zamanlarının %5'i ile %15'ini bilgileri okuyarak geçirmekte fakat zamanlarının %50'sini doğru bilgiyi arayarak harcamaktadırlar.

İşletmeleriniz için doğru yöntemi seçmek basmakalıp bir yaklaşımla tanımlanamaz; birkaç bireysel husus hesaba katılmalıdır (bkz: Mancini et al, 2009). En başta gelen zorunluluk, alt kademelerde çalışanlar da dâhil olmak üzere tüm hissedarlardan destek ve bağlılık sözü almaktır. Bu destek olmazsa *başarısızlık* garantidir.

5.8.2 Müşteri portalları ve güvenli işbirlikçi bir ortamda bilgi sunma/sağlama

Birincil iş birlikçi ortam olan e-posta sağladığı her bir iletişimin kesintili yapısı nedeniyle iş birliğinin kapsamını sınırlandırdığından ötürü artık popülaritesini kaybetmeye başlamıştır (Mancini ve diğerleri, 2009). Müşteri portalları, IDCM doküman kontrolleri sayesinde yayımlanan statik bilgi ile beraber çalışmalarını için müşterilere erişim imkânı sağlamaktadır.

Dokümanların süreç kapsamında “onaylanabilir” ya da erişilebilir olduğu yerlerde bu sistemler iletişimsel iş birliğinde müşteri-tedarikçi ilişkisini geliştirir. Smith (2009) firmaların verimliliklerine ilişkin yapılan bireysel denetimlere göz atarak, ortak başına en yüksek üretkenlik ve kâr sahibi firmaların “son” belgelemenin hazırlanması öncesinde müşterilerle bağlantı sağlayarak ve işin sonuçlandırılması sonrası yeniden çalışma riskini asgariye indirerek taslak formatında fatura üreten firmalar olduğunu belirtmiştir. Müşteri portalları, cep telefonu mesajı (SMS) gönderimi yoluyla ya da müşteriden daha kısa ve öz veri talebinde bulunan klasik e-posta gönderimi yoluyla bildirim sağlayan otomatik iş akışı sayesinde bu süreç esnasında müşterilerle bağlantı kurulmasına olanak sağlar.

Merkezi doküman iş birliğinin iş akışı yönetiminde faydalı olduğu birkaç başka alan daha vardır.

- **Yasaklama:** Kişisel bilgi gönderirken bazı mevzuatların yaptığı kısıtlandırmalar; vergi dosyası numarası/sosyal güvenlik numarası/ABD gelirler idaresi numarası gibi bilgilerin e-posta yoluyla gönderilmesi yasaktır.
- **Doküman kaynak kontrolü:** Dokümanların kontrolünü sağlamak için bilginin güvenli bir portala gönderilmesi. Dokümanlar sizi e-posta sunucunuzdan ayrılınca bilgiye kimin nerede erişim sağlayacağı hususunda bir kontrol kalmaz. Banka müdürleri, müşteriler ve hissedarlar gibi ilgili ortaklara hangi bilgilerin sunulduğunu kontrol edebiliyor olduğunuzdan emin olmalısınız.

- **Doküman güvenliği:** Web portalı ve format kontrolü (güvenli PDF ayarlarında) metin kopyalama ve çıktı alma gibi ileri doküman işlevlerini kontrol edebilir. Bir web portalı yoluyla gönderilen dokümanlar böylelikle kendileri üzerinde uygulanan yapılandırılmış güvenlik politikalarına sahip hale gelebilir ve ayrıca doküman özelliklerinin yanlış kullanılmaması da sağlanmış olur.

5.8.3 "Daha az kâğıt" kullanan firma yönetimine/ortamına geçiş

Elektronik dosyalama sistemlerine geçişten elde edilecek verimlilikler; kâğıt kullanımının azaltılmasını, arşivler için daha küçük fiziksel kullanım alanlarını, basitleştirilmiş elektronik inceleme süreçlerini ve daha birçok uygun maliyetli süreçleri kapsar. Bir firmanın daha az kâğıt kullanan (ya da kâğıtsız) bir ortama başarıyla geçebilmesinde bazı teknolojik hususların dikkate alınması şarttır.

Teknoloji çözümleri

Çoklu ekranlar

Verimlilik konusunun çoğu elektronik ortamların bulunması, kullanılması ve bunlarla çalışılması becerisiyle alakalıdır. Artan ekran alanı “kâğıt kullanmama” girişimlerin başarıya ulaşmasında kritik bir unsur olmuştur.

“Çoklu monitörler” hakkındaki olumsuz algının çoğu ekranın uyumsuz olduğu ve yaygın arayüzlerle kolay şekilde kullanılmadığına ilişkin ortaya çıkan yanlış anlaşılmaya dayanmaktadır. Bu doğru değildir çünkü çoklu monitörleri kullanan yeni ve deneyimli kullanıcılar bu sistemlerin sağlamış olduğu verimliliklerden ve elektronik bir çalışma ortamı için gerekliliğinden söz etmekte ve çok memnun olduklarını belirtmektedirler. PRO.INTEGRATIONS sahip olduğu SimpleIT denetimleri (PRO.INTEGRATIONS, 2009) sayesinde, üretim gelişimi ile tasarruf edilen iş günleri arasında bağlantı kurarak, çoklu monitörlerin yatırım getirisini belirlemede alışılmadık bir yöntem sunmaktadır. Bu yöntemin hesaplarına göre standart bir enformasyon işçisi bu sistemden sağladığı verimlilikler sayesinde yıl başına ortalama yedi iş günü tasarruf etmektedir; bu yöntem tasarruf edilen bu mesai günlerin sağlamış olduğu finansal değeri de ayrıca hesaplamaktadır.

PDF yazdırma süreçleri

Taşınabilir doküman formatı (PDF) açık ara en çok amaçlı doküman formatıdır ve doküman paylaşımı için güvenli bir platform olarak bilinmektedir. Bununla birlikte, PDF dokümanları aslında güvenlikten yoksundur, çoğu PDF düzenleyicisi doküman içindeki bilgileri işaretleyebilmekte ya da değiştirebilmektedir. Firmanız tarafından paylaşılan dosyaları idare edecek güvenlik politikalarına dikkat edilmelidir.

- Basma/yazdırma: Baskı/yazdırma işi son kullanıcı/alıcı tarafından mı yapılacak ya da bu özelliği kullanmak için şifre gerekecek mi?
- Metin seçme: Metnin seçilebileceği yer, diğer doküman formatlarına kopyalanabilir ya da aktarılabilir.
- Görüntüleri ve objeleri seçme: Bu özellik içeriğin kopyalanabilmesi ya da aktarılabilmesini sağlar.
- Dijital imzalar: Dokümanlar dijital olarak imzalanacak mı (en güvenli yol budur) ya da bir imzanın güvenli bir görüntüsünü mü kullanacak (daha az güvenlidir) ?

Adobe Acrobat ve Nuance PaperPort gibi programlar ortak platform PDF dokümanının oluşturulmasına olanak sağlar, böylece kullanıcılar değişik güvenlik seviyeleri kullanabilir. Geliştirilmiş özellikler çoklu uygulama kaynaklarından (örneğin, yıllık raporlar ve finansal bildirimlerin hazırlanması) doküman derlemeye olanak sağlayarak çok sayfalı dokümanların "istif edilmesini" ve tek bir PDF dokümanında yeniden derlenmesini sağlar.

Organizasyon güvenlik duvarlarının dışında kullanılması amaçlanan dokümanların uygun güvenlik kontrollerine sahip olduğundan emin olmak için, dokümanları dönüştürme işlerinde otomatik süreçleri (otomatik yazılım süreçleri yoluyla) dikkate alınız.

Tarama metodolojileri

Taranmış kaynak dokümanlar da otomatikleştirilmiş süreçler gerektirir. Taranmış dokümanları yönetme süreçlerini otomatik hale getiren uygulamalar kâğıtsız bir çözüm yolunun sağlanmasında şarttır.

Birçok devlet sisteminin raporların ibrazını halen kâğıda basılı şekilde talep etmesi nedeniyle, muhasebe firmaları aldıkları yazışmaların dokümanları yönetmek zorundadırlar. Entegre (tümleşik) bir tarama

çözümü şarttır. Aşağıdaki işlevsellikleri sağlayan sistemler harcanan zamanı büyük ölçüde azaltabilir:

- Müşteri yazışmalarının IDCM sistemlerinde otomatik olarak biriktirilmesi;
- Genel yazışmaların üretimi (teyit mektupları, bildirimler ve özetler);
- Adres bilgileri gibi ortak veri alanlarına erişim ve bunların birleştirilmesi;
- El yazısı ile yazılmış notların gelişi güzel taratılması ya da standart olmayan yazışmalar gibi standart dışı dokümanları yönetebilme becerisi.

Standart hale getirilmiş dokümantasyon ve şablonlar

Otomatik içerik süreçleri (adresleri ve ortak müşteri bilgilerini üretilen dosyalarla doğrudan birleştiren) yardımıyla standart prosedürlerin, mektupların ve şablonların birbirine entegre şekilde depolanmasını sağlayan büro yönetim sistemleri sadece doküman depolama özellikleri sağlayan çözümler üreterek ayırıcı bir avantaj sağlayacaktır. Bu otomatik prosedürler, yazışmaları hazırlamada harcanan zamanı azaltacak ve bu işin idare edilmesini basitleştirecektir. Bu otomatik özelliklerin bazıları şunları kapsar:

- Doküman oluşturulduğunda bunu ilgili müşteri/çalışma görevi altında doğrudan IDCM sistemine kaydeden otomatik doküman profillemesi;
- Tümüyle birleştirme yeterliliklerine sahip şablon formdaki ortak dokümanlar;
- Otomatik birleştirme süreçleri tarafından yerleştirilecek verilere izin veren objeleri (dokümana) ekleyerek bu tür dokümanların oluşturulabilmesi.

Elektronik iş/çalışma kâğıtları ve kontrol listeleri. Elektronik iş/çalışma kâğıtlarının oluşturulması ve derlenmesi en iyi şekilde elektronik olarak yapılacaktır. Manuel (el ile işlenen) iş/çalışma/kâğıtları manüel dosyalama sistemi gerektirir ve oluşturulan iş/çalışma kâğıtlarının bir IDCM sistemine dönüştürerek taramak elektronik bir süreç oluşturmaz. Bir muhasebe firmasının elektronik süreçlerden (kâğıtsız ortamlar) tam olarak istifade sağlaması için:

- Süreç içerisindeki tüm adımlar kâğıt kullanılmadan gerçekleştirilmelidir;

- İnceleyenlerin yedeklemeye (ya da geçmiş dokümantasyona) erişmelerini sağlayacak şekilde dokümanlar merkezi “indeks” sayfasına elektronik şekilde bağlanmalıdır;
- Süreç, süreç kapsamında atılacak adımları kimin hazırladığı, tamamladığı ve incelediğine dair bilgileri içermelidir;
- “Kişisel tercihler” asgariye indirilerek ya da hiç değişiklik yapmayarak süreç her bir ortak tarafından tanımlanmalı ve takip edilmelidir. Ortaklar elektronik dokümanların nasıl doldurulduğu, sürecin nasıl belgelendirildiği ve takip edildiği konusunda fikir birliği sağlamalıdır. Kişisel tercihi yansıtan süreç dışı değişiklikler elektronik çözüm yolundan sağlanan verimliliklerin azalmasına yol açabilir.

5.9 E-ticaret stratejisini tanıma

Küçük ve orta ölçekli firmaların çok azı e-posta iletişim yolunu kullanmanın dışında bir e-ticaret stratejisine sahiptir. Araştırmalar müşterilerin bir firmanın web sitesine girmelerinin en yaygın sebebinin telefon numarası alma amaçlı olduğunu bulmuştur. Yapmanız gereken internetin sağlamış olduğu olanakları kucaklamak ve müşterilerle, ekip üyeleriyle ve üçüncü taraflarla/şahıslarla etkileşim kurma yönteminizin biçimini değiştirmektir. Firma web siteleri Bölüm 5.2.4’te tartışılmaktadır.

E-ticaret işlevselliğinin daha geniş ölçüde kullanılmasını kolaylaştıran işlevsellik şu önlemleri kapsayabilir.

5.9.1 Müşteri portalı

Firmalar için e-ticaret stratejisinin kalbi müşteri portallarıdır. Portal, müşterilerin güvenli bir şekilde erişebildikleri firmanız web sitesinde güvenli bir alan sağlar. Portal, firmanız ve müşterileriniz arasında bilginin etkili ve güvenli bir şekilde transfer edilmesini kolaylaştıracaktır. E-posta yapısı itibarıyla güvenli değildir. Güvenli hale getirilebilir fakat yine de etkisizdir. Bir müşteri portalı çok daha yüksek güvenlik seviyesine sahiptir. Genellikle, Güvenli Soket Katmanı (Secure Socket Layer/SSL) kullanılır (tarayıcıda kilit simgesi gösterildiği zaman).

Müşteri portalları firmanızın erişilmesi için müşteriler tarafından kaynak dokümanların yüklemesine olanak sağlar. Benzer bir şekilde, müşterilerinizin erişmesi için, firmanız da tamamlanmış dokümanları sisteme yükleyebilir. Bununla birlikte, portal tüm müşterilerin finansal ve yasal dokümanları için bir veri havuzu görevi görerek müşterilere ek hizmetler de sunabilir. Müşteri böylelikle vergi dokümanları, finansal bilançolar, temlik senetleri, sözleşmeler

ve diğ er önemli dokümanlara tek bir kaynaktan erişebilir. Bu portallar genellikle harici/dış sunuculara bağlıdır. Yetkisi olmayan kişilerin müşteri dokümanlarına erişim sağlayamadığından emin olmak için sunucu şirketin güvenlik seviyesini mümkün olduğunca gözden geçiriniz.

Ayrıca, firmanız sıklıkla talep edilen bilgilere elektronik erişim sağlamak için de portalları kullanabilir. Örneğin, müşteriler belirli bir dokümanın kopyası ya da firmanızın ücretler listesinin bir kopyasına nerden ulaşacaklarını öğrenmek için de sıklıkla firmayı ararlar. Müşteri bu tür bilgilere dilediği zaman doğrudan ulaşabilsin diye firmanız portalda ilgili bilgileri sunabilir.

Müşteri portalı idari konularla da ilgilenebilir. Müşteriler isimlerini, adreslerini ve diğ er iletişim bilgilerini güncelleyebilir, ücretlerini ve ödeme geçmişlerini inceleyebilir ve faturalarını internet üzerinden ödeyebilir. Bazı firmalar müşterilerin internet üzerinden görüşme randevusu alabilmelerine ya da bir müşteri seminerinde ya da toplantısında yer ayırtmalarına da olanak sağlamaktadır.

Firma dış ağı

Firma dış ağı firma web sitesinin güvenli bir bölümüdür be bu ağlara kullanıcı adı ve şifre kullanılarak müşteriler, bankalar, avukatlar ve diğ er iş ortakları tarafından erişilebilir.

Firma kendi dış ağı üzerinde kişiye özel bilgiler sağlayabilir. Hukuk firmaları, bankalar ve diğ er muhasebeciler ve diğ er üçüncü taraflar/şahısları ilgilendirebilecek müşteri işlemlerinin yönetimine yardım etmek amacıyla veri odaları da oluşturabilir. İflas firmaları kredi veren kişi ve kurumlara bilgi sağlamak için dış ağları kullanabilir.

5.9.2 Sunucu uygulamaları

Bölüm 5.4.1'de açıklanan sunucu üzerindeki (sunucu bazlı) muhasebe sistemi muhasebeci-müşteri ilişkisinin şeklini değı ştirme potansiyeline sahiptir. Gelecekte, gittikçe daha çok sayıda firmanın müşterileri için online (internet üzerinden) muhasebe hizmeti sunması olası görünmektedir. Müşteriler muhasebecinin web sitesinden muhasebe sitemine erişeceklerdir. Muhasebeciler ve müşterileri aynı muhasebe verilerine eş zamanlı olarak erişecekler ve muhasebe verilerini tamamlamada iş birliği içinde çalışacaklardır. Müşteriler kendi muhasebecilerinin web sitelerini düzenli olarak ziyaret ettikçe, web üzerinden diğ er hizmetleri tanıtmaya imkânı da artacaktır.

Yeni gelişen diğer sunucu uygulamaları, müşterilerin yatırım portfolyolarına istinaden güncellenmiş bilgilere erişmelerine izin veren portfolyo izleme/takip yazılımını kapsamaktadır.

5.9.3 Ürün/hizmet satışları

Bazı firmalar muhasebe yazılımlarını ve diğer yazılımları satmak için kendi web sitelerinde çevrimiçi satış hizmeti sunmaktadır. Diğer firmalar; müşteriler kendi iş planlarını, pazarlama planlarını ve politikalarını oluştururken kendilerine yardımcı olabilecek olan ticari yazılımları pazarlamaktadır.

Bazı iflas firmaları varlıkları/aktifleri satmak ve tanıtmak ve kredi veren kişi ve kurumlara bilgi sağlamak için interneti kullanmaktadır.

5.9.4 Müşteri sözleşmesi

Bazı firmalar müşterileri endişelendiren meselelere açıklık getirmek için internet üzerinden anketler yapmaktadır. Firmanız sunduğu hizmetlerin uygun olduğundan ve müşterilere azami fayda sağladığından emin olmak amacıyla, müşterilerin talep ettiği ürünleri ve hizmetleri tasarlamak için anket sonuçlarını kullanabilir. Ancak bu husus, müşterilerin kişisel ihtiyaçlarını ve hedeflerini belirlemek için müşterilerle yüz yüze görüşmeler yapmak kadar etkin bir yöntem değildir. Müşterilerle yüz yüze görüşmek firmanın kendi müşterileriyle daha iyi kişisel ilişkiler kurmasını ve hizmetlerini müşterilerin ihtiyaçlarına göre daha etkin bir şekilde uyarlamasını sağlayabilir.

Bazı firmalar hizmet sunumu konusunda geri bildirim almak için etkin bir yol olan www.surveymonkey.com adlı internet sitesi gibi web tabanlı müşteri anket sistemleri uygulamaktadır.

5.9.5 Müşterilerle kurulan iletişimler

Birçok firma bültenlerini internet ortamına taşımıştır. Web tabanlı birçok hizmet, bilgi teknolojisi uzmanı olmayan kişilerin bülten hazırlamasına olanak sağlayan şablonlar içermektedir. Bu hizmetlerin birçoğu bülten e-postasını açan ya da e-postadaki belirli bir yazıyı okuyan kişilerin firma tarafından takip edilebilmesine de olanak sağlamaktadır. Bu olanak sayesinde müşterilerin hangi konulara ilgi gösterdiği bulunabilmekte ve böylelikle firmanızın ilave hizmet sunumlarına odaklanması sağlanmış olmaktadır.

Bu hizmetler “aboneliği iptal et” özelliğine sahiptir ve istenmeyen e-postalarla ilgili yasal hükümler ve diğer yasal zorunluluklara uymakla yükümlüdür. Bu yasalar birbirine benzer olsalar da genellikle her bir mevzuat kapsamında kilit farklılıklara sahiptir.

Yazılar sizi firmanızın web sitesinin ilgili yerlerine götüren linkler (bağlantılar) içerebilir. Elektronik iletişime geçişinizde, müşteri e-posta adreslerinin düzenli şekilde incelenmesi ve güncellenmesini sağlayan süreçleri uygulamanız gerekecektir.

5.9.6 İşe alım

Firma hakkında daha fazla bilgi almak için potansiyel iş adaylarının ziyaret edeceği ilk yer genellikle firmanızın web sitesidir. Bu itibarla, firmanızın yeni ve müstakbel çalışanların bilgi ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde meslekle ilgili bilgiler sunması kritik önem taşır. Firmanızın eğitim programları, eğitim yardımı, ayrılma politikaları ve çalışma koşullarındaki esnekliğe dair bilgiler belirgin bir şekilde sunulmalıdır. Mevcut boş iş pozisyonları hakkında düzenli şekilde güncellenen bilgilerin yanı sıra web sitenizde çevrimiçi başvuru olanakları da sununuz.

5.9.7 Çoklu ortam

İnternet bant genişliği artmaya devam ettikçe çoklu ortamların daha fazla kullanılması düşünülmelidir. Firmanız müşteri memnuniyetlerini gösteren videoları ya da podcastleri ya da firmanızda kariyer adımlarını tırmanan mevcut çalışanların başarılarından geçen olumlu olayları yansıtan videoları paylaşmalıdır. Videoları yüklemek için www.youtube.com gibi ücretsiz siteleri kullanabilirsiniz.

5.9.8 Hesap cetvelleri

Bazı firmalar; ödenecek vergiler, sosyal güvenlik ödemeleri, kredi ödemeleri ya da emeklilik ödemeleri gibi çeşitli finansal hesapların müşteriler tarafından yapılmasına olanak sağlamak için web sitelerine basit hesap makineleri koymuşlardır. Bu, firmanın web sitesinin müşterilere sağladığı faydayı artıracak ve daha çok ziyaret edilmesini teşvik edecektir. Bu hesaplarla alakalı yapılan yorumlar müşterinin dikkate alması gerekebileceği konuları ana hatlarıyla belirtebilir ve konuyla ilgili tavsiye almaları konusunda teşvik edebilir.

5.9.9 Diğer olasılıklar

Müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak amacıyla interneti kullanma konusundaki diğer olanaklar şunları kapsar:

- Tahmin edilen iş bitiş tarihleri ile işin durumuna dair bilgilere erişmek;
- Önemli tarihlerin ya da toplantıların e-posta ve/ya da SMS yoluyla müşterilere hatırlatılması;

- Müşterilerin kendi müşterileri üzerinde kredi/borç kontrolleri yapmayı kolaylaştırma;
- İşletmelerin tescili, iş arama sitelerinin alan adları ya da performansı.

Öncelikleri belirlemesi içeriği geliştirmesi ve web geliştiricileri ile birlikte çalışması için yönetim ekibiyle çalışacak bir web uzmanını işe alınız. İçeriğin sürekli olarak güncellendiğinden emin olunuz. Güncel olmayan bilgi düzenli olarak silinmeli ve yeni, ilgili bilgi sunulmalıdır.

5.10 Sanal ofis ve uzaktan çalışmanın rolü

Muhtemelen, internet tarafından getirilen en büyük yenilik coğrafi uzaklığın neden olduğu engellerin bertaraf edilmesidir. Teknoloji; denetçilerin firmayla bağlantılı kalarak müşterilerin ofislerinde çalışabilmelerine, kaynaklara erişebilmelerine ve uzak yerlerdeki diğer ekip üyeleriyle bilgi alış verişini yapabilmelerine imkân sağlamaktadır. Teknoloji çalışanların evden çalışmalarına yönelik gittikçe daha fazla olanak sağlamaktadır.

Birçok firma, tüm ekip üyelerinin firmanız sistemlerine erişebilmesine ve konumun önemi olmaksızın sanki ofisteymiş gibi çalışabilmelerine olanak sağlayan "ince istemci" ortamları oluşturmuşlardır (Bölüm 5.2.2'ye bkz). Doküman yönetim sistemleri tüm müşteri dosyalarına erişim sağlamada kritik önem taşır.

Bazı firmalar, uzaktaki ekip üyeleriyle ve müşterilerle ucuz şekilde iletişim kurabilmek için Skype gibi VoIP sistemleri kullanmaktadır. VoIP sistemlerinin çoğu deneyimi zenginleştirmek için görüntülü konuşma imkânı da sunmaktadır.

Bazı mevzuatlardaki ve birçok ücra alanlardaki/bölgelerdeki zorluk ise internet bağlantılarının kalitesi olabilir. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki şehirler genellikle hızlı ve güvenilir internet bağlantıları sağlayabilmektedir. Yerel bölgeler ise daha modern altyapıdan yoksun olma ve uzaklık sebebiyle genellikle sınırlı internet hızına sahiptir. Bağlantı gecikmesi sebebiyle uydu internet işletmeler için uygun bir çözüm yolu değildir. Kablosuz iletişimler gelişmeye devam etmektedir ve zaman geçtikçe bu kablosuz iletişimlerin uzak yerlerle iletişim kurma konusunda yüksek hızlı, güvenilir ve uygun maliyetli iletişim olanağı sağlaması oldukça muhtemeldir.

Geçmiş son yirmi yıl çok önemli değişikliklere tanıklık etmiştir: Muhasebe mesleğindeki kadın çalışanların sayısı artmış ve birçok çalışan esnek çalışma saatlerine ya da evden çalışma imkânına ("uzaktan çalışma") sahip arama yolları aramaya başlamıştır.

Birçok firma büyük ölçüde uzaktan çalışmaya izin verme konusunda isteksiz davranmaktadır. Üretkenliğin sağlandığından emin olmak için ekip üyesinin

denetlenmesine ilişkin endişeler mevcuttur. Evden çalışmak kişisel disiplin, karmaşadan uzak sessiz bir çalışma ortamı ve kolaylaştırıcı teknolojiler gerektirir. Bazı firmalar evden çalışma olgusunun bazı ekip üyeleri için işe yaradığı bazıları için ise işe yaramadığını bulmuşlardır. Eğer etkili olmazsa firmanızın uzaktan çalışma fikrini reddedebilmesine olanak sağlayacak şekilde bir deneme dönemi ile başlamak akıllıcadır.

Bir diğer husus da uzaktan çalışma olgusunun firma kültürü üzerindeki etkisidir. Uzaktan çalışan kişi kendisini soyutlanmış hissedebilir ve diğer ekip üyeleriyle güçlü ilişkiler kuramayabilir. Zayıf iletişimler yanlış anlamalara ve sinirlenmelere yol açabilir. Bazı firmalar çalışanlarında aidiyet hissi yaratmak amacıyla, uzaktan çalışan işçilerinin firmayı düzenli olarak ziyaret etmelerini ve hem eğitime hem de diğer aktivitelere iştirak etmelerini şart koşmaktadır.

Uzaktan çalışan kişiler ofis içi çalışanlarla aynı denetime tabi olmadığından, firmanın beklentileri ve uyulması gereken ana kuralları bu kişilere açık şekilde ifade edilmelidir. Soruları hızlı bir şekilde ele almak için ve işin mevcut durumunu güncellemek için iletişim kanalları mevcut ve açık olmalıdır. VoIP teknolojileri uygun maliyetli iletişimlerin sağlanmasında çok faydalı olabilir. VoIP teknolojisi eğitim seanslarına iştirak edilmesine de yardımcı olabilir.

Bazı firmalar web tabanlı eğitim seansları için, uzaktan katılımcıların sunumu yapan kişinin bilgisayar ekranını görmesine ve sunumu dinlemesine olanak sağlayan Webinar teknolojilerini kullanmaktadır. Sunumu yapan kişi herhangi bir bilgisayar uygulamasını kullanabilir (genellikle Microsoft PowerPoint). Katılımcılara soru sorma olanağı sağlanır. Artık her firma için uygun maliyetli olan çok sayıda Webinar (webcasting/internet üzerinde yayın) teknolojisi tedarikçisi vardır. Uzaktan çalışan kişiler kendi becerilerinin sürekliliğini sağlayabilmek için Webinar eğitimini kullanabilir. Webinar teknolojileri uzak yerlerde firmanız ile müşteriler arasındaki ilişkiyi tesis etmeye ve pekiştirmeye yardım edecek şekilde müşteriler için web tabanlı seminerler tertip etmek için de kullanılabilir.

5.10.1 Dış kaynak kullanımı/iç kaynak kullanımı (kaynak tedariki olarak da bilinir)

İnternet aynı zamanda diğer şehirlerdeki, eyaletlerdeki ya da ülkelerdeki iş gücüne erişim olanağı da sağlar. Gelişmiş ülkelerde iş gücü kıtlığı arttıkça, firmalar gözlerini geliştirmekte olan ülkelere çevirmişlerdir.

Genellikle şu iki işletim şekli kullanılmıştır:

- Uzaktan çalışanlar “ince istemci” teknolojisini kullanarak firmanız sistemlerine erişirler (bkz: Bölüm 5.2.2). Firmanız sistemlerine bağlanırlar ve kendi çalışanlarınızın nasıl çalışıyorsa o şekilde çalışırlar.

Uzaktan çalışanlar doküman yönetim sistemlerini kullanarak gerekli müşteri dosyalarını görüntüleyebilir ve bunları güncelleyebilirler. Bazı firmalar bireysel vazifeler için dış kaynak kullanımı yoluna giderken bazı firmalar ise işin tümü için dış kaynak kullanımına başvururlar.

- Kaynak dosyalar ve dokümanlar uzaktan taranabilir ve bunlara uzaktan erişilebilir. Çalışanlar iş/çalışma kâğıtlarını, finansal bilânçoları ve vergi dokümanlarını hazırlayarak verileri işlemek için sistemleri uzaktan kullanabilirler. Dokümanların son hali bu aşamada PDF formatında firmanıza gönderilir ve hesap üretim ve vergi hazırlama sistemlerine aktarılması için veriler firmanıza sıklıkla geri gönderilir.

Bazı mevzuatlarda, iş deniz aşırı ülkelere ve/ya da üçüncü taraflara/şahıslara yollandığında müşteriye haber vermek gereklidir çünkü bu mevzuatlar verinin korunması ve gizliliği hususlarında özel yasalara sahiptir. Yerel meslek birlikleri kendi yasal mevzuatları kapsamındaki yasal zorunluluklara ilişkin tavsiye niteliğinde bilgi sağlayabilir.

Bazı insanlar işleri deniz aşırı ülkelere ya da üçüncü taraflara/şahıslara gönderildiğinde işlerinin güvenliğinden endişe duymaktadırlar. Bazıları ise kimlik hırsızlığı konusunda ve kimliği çalınmış birey için mükellefiyet yaratabilecek şekilde bireyin adına düzenlenecek doküman, kredi kartı ya da diğer sözleşmeler oluşturmak amacıyla kişinin özel bilgilerine suçlular tarafından ulaşıp ulaşılmadığı konusunda endişelenmektedirler. Bu durumların düzeltilmesi güç olabilir.

- Bu güvenlik endişelerinin üstesinden gelmek için birçok şirket kâğıtsız bir ortamda çalışmakta ve çalışanların verileri kopyalamasını ve işletme dışına çıkarmasını olanaksız hale getirecek şekilde USB portlarını, disk sürücülerini ve genel internet erişimini devre dışı bırakmaktadır.
- Diğer tedarikçiler tüm verileri yerel ülkede konuşlandırılan “ince istemci” ortamları üzerine yerleştirmektedir. Yabancı ülkelerdeki işçiler sadece bu servisler üzerindeki verilere erişmektedir. Böylelikle, tedarikçiler verinin ülke dışına çıkmayacağını garanti altına almış olurlar.

Bir diğer husus ise yabancı ülkelerdeki işçiler için sağlanan eğitimidir. Uzaktan çalışan yerel ekip üyelerine verilen eğitimde olduğu gibi, yabancı işçiler de internet tabanlı eğitim olanaklarına erişebilirler.

Bu hizmetler uygulayıcılara çok sayıda fayda sağlar:

- Kaynak ülkede nadir olan iş gücüne erişim;
- Sadece iş gücü maliyetlerinden değil eğitim, teknoloji ve ofis alanı gibi yan maliyetlerden de tasarruf edilmesi;

- İşlerin tavan yaptığı dönemlerdeki iş yüklerinin yönetilmesi — birçok ülkede vergi sezonu birkaç aya sıkıştırılmaktadır. Bu, ya firmanızın daha fazla eleman alması gerektiği (güç bir durumdur çünkü tüm firmalar aynı sorunla karşılaşmaktadır) ya da hizmet düzeyinin düşmesi anlamına gelir.
- İş bitirme zamanı performansını artırmak — bu üçüncü şahıs tedarikçileri yüksek verimli süreçlerin uygulanmasına odaklanırlar. Çoğu firmada verimliliği düşüren bir olay olan müşterilerle ilgilenme gerekliliğiyle ya da günlük meselelerle uğraşmak zorunda kalmazlar.
- Çıktının daha yüksek ve daha tutarlı kalitesi — en verimli, yüksek kaliteli ve güvenilir sistemlerin ve süreçlerin uygulanmasına odaklanmaları sayesinde ortaya çıkar. Müşterileriyle daha geniş bir yelpazede ilişkiler kuran firmalardan farklı olarak, sahip oldukları tek ürün/özellik etkili şekilde işlemeleridir.
- Daha değerli iş geliştirme çalışmalarına daha fazla önem verilmesi için ekip üyelerini derleme işlerinden kurtarmak. Ancak bazı firmalar bu durumun kendi firmaları içerisinde yetenek kaybına yol açabileceği endişesini taşımaktadırlar.

Birçok kaynak tedarikçisi vazifenin yönetilmesini kolaylaştırmak için çok işlevselliği internet tabanlı iş akışı sistemlerini uygulamaya koymuştur. Bu sistemlerin birçoğu işin durumuyla ve tahmini teslim tarihleriyle ilgili olarak ve firmanızla üçüncü taraf tedarikçiler arasındaki diğer iletişimleri yönetmek için firmalara bilgi sunar.

Bazı firmalar mevcut iş gücüne doğrudan ulaşabilmek ve üçüncü taraflara ihtiyacı ortadan kaldırmak için başka ülkelerde kendi ofislerini açmışlardır. Bu durum uzun vadede maliyet tasarruflarına yol açabilir fakat başlangıçtaki kurulum ve maliyet miktarı fazla olabilir. Çoğu firma, işlerin tavan yaptığı zamanlarda iş yükleriyle baş edebilmek amacıyla, işlerinin sadece çok küçük bir oranı için bu hizmetleri kullanmaktadır (genellikle %20'den daha az). Bazı firmalar ise firmanın gerekli becerilere sahip olmadığı örneğin emeklilik fonu derleme çalışmaları gibi uzmanlık faaliyetleri için bu hizmetleri kullanmaktadır.

Bazı tedarikçiler sundukları hizmetleri saatlik ücret bazında ücretlendirmektedir. Diğer firmalar ise farklı iş türlerine göre ücretlendirme yapmakta ya da müşteriye sundukları fiyattan yüzdelik oran olarak kendi ücretlerini almaktadırlar.

Kaynak tedarikçisi seçerken şu hususları dikkate alınız:

- Kaliteli, güvenilir ve zamanında hizmet sunma konusundaki geçmiş performansı;

- Sahip oldukları sistem güvenliği;
- Ekip üyelerine verdikleri eğitim;
- Sahip oldukları denetleme ve inceleme süreçleri;
- Ücretlendirme modelleri.

Üçüncü taraf kaynak tedarikçilerini kullanmanın sağladığı ek fayda firmayı doküman yönetim sistemlerini ve diğer kâğıtsız teknolojileri benimsemeye ve kullanmaya yönlendirmesidir. Diğer firmalar üçüncü taraf tedarikçileri tarafından benimsenen sistemlerin sağladığı verimliliği görmüş ve bu sistemleri kendi firmalarından dâhili olarak kullanmaya başlamışlardır.

5.10.1 Hareketli/gezici çalışma

Uzaktan çalışmanın bir başka şekli de gezici ekip üyeleridir. Bir dizüstü bilgisayara ya da mini dizüstü bilgisayara sahip olan bu çalışanlar evden ya da müşterilerin ofislerinden olmak üzere herhangi bir yerden çalışabilirler. Müşterilerin ofislerinden çalışmak ilgili taleplerin daha hızlı bir şekilde çözülmesine olanak sağlayarak üretkenliği artırma potansiyeli taşır.

Uzaklarda yaşayan müşteri sayısı çok olan bazı firmalar ekip üyelerinin bir bölgeyi ziyaret etmelerine olanak sağlayan “turlar” düzenlerler ve müşterilerle buluşarak onlara uygun teknolojiler sayesinde yardım ederler ve işin tümünü ya da çoğunluğunu yerinde tamamlarlar.

5.11 Küresel raporlama sisteminin ortaya çıkışı

1990’lı yıllardan beri, küresel bir raporlama sistemini hayata geçirme gayreti hep var olmuştur. Birçok ülke uluslararası muhasebe standartlarını benimsemiştir. Aslında muhasebe mesleği XBRL girişimini desteklemiştir; bu girişim finansal veri üreticilerinin ve kullanıcılarının finansal veri analizlerine odaklanmalarını sağlamak ve böylelikle de verileri karşılaştırma ve elle işlemeye alakalı olan manüel (elle yapılan) ve zaman harcayıcı süreçleri ortadan kaldırmaktadır.

XBRL “eXtensible Business Reporting Language” sözcüklerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır (Genişletilebilir İş Raporlama Dili). XBRL, internet üzerinden gönderilecek ve farklı bilgisayar uygulamaları tarafından kullanılacak bilgileri paketlemenin standardı haline gelen çok sayıdaki XML (Extensible Markup Language/Genişletilebilir Biçimlendirme Dili) dilinden bir tanesidir. XBRL, ticari ve finansal verilerin elektronik iletimi için oluşturulan bir dildir ve iş bilgilerinin hazırlanmasında, analizinde ve iletilmesinde büyük faydalar sağlar. Aynı zamanda finansal verileri sağlama ya da kullanma işleri

ile meşgul olan kişiler için maliyet tasarrufları, daha fazla verimlilik, daha fazla doğruluk (hatasızlık) ve güvenilirlik sağlar.

XBRL web sitesi (www.xbrl.org) demektedir ki: “XBRL, finansal bilgiye tıpkı standart bir internet sayfasında ya da basılı bir dokümanda yer alan bir blok metin muamelesi yapmaz, her veri unsuru için tanımlayıcı/belirleyici bir etiket/bilgi oluşturur. Bu etiketler/bilgiler bilgisayar tarafından okunabilir. Örneğin, şirket net kârı kendi özel etiketine/bilgisine sahiptir ... XBRL etiketleri ticari bilgilerin bilgisayar yazılımı tarafından otomatik bir şekilde işlenebilmesine olanak sağlar ve el ile yapılan yeniden giriş (re-entry) işlemlerinin ve karşılaştırmaların zahmetli ve yüksek maliyetli süreçlerini ortadan kaldırır. Bilgisayarlar bir XBRL dokümanındaki bilgiyi tanıyabilir, seçebilir, analiz edebilir, depolayabilir, diğer bilgisayarlarla değiş tokuş edebilir ve kullanıcılara çeşitli şekillerde otomatik olarak sunabilir. XBRL finansal verilerin işleme hızını büyük ölçüde artırır, hata şansını azaltır ve bilginin otomatik şekilde kontrolüne olanak sağlar.”

XBRL'nin faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

5.11.1 Veri toplama ve raporlama

Şirketler ve diğer finansal veri ve iş raporu üreticileri XBRL'yi kullanarak veri toplama süreçlerini otomatik hale getirebilir. Örneğin, eğer bilgi kaynakları XBRL'ye göre ayarlanmışsa, farklı muhasebe sistemleri kullanılarak farklı şirket birimlerinden toplanan veriler hızlı, ucuz ve etkili bir şekilde bir araya getirilebilir. Veriler XBRL'de toplanır toplanmaz, değişik veri alt kümeleri kullanan değişik rapor türleri kolaylıkla üretilebilir. Şirketin finansal birimi, örneğin; iç yönetim raporlarını, yayımlanmak üzere finansal bilançoları, vergi dosyalarını ve diğer yasal dosyaları ve kredi verenler için kredi raporlarını hızlı ve güvenilir bir şekilde oluşturabilir/üretebilir. Zaman alıcı ve hataya meyilli süreçler bertaraf edilerek veri işleme sürecinin otomasyonu sağlanmış olur ve ayrıca yazılım da verilerin doğru olup olmadığını kontrol edebilir.

Küçük işletmeler bilgiyi bir araya getirme ve dosyalama işlemlerini standart hale getirerek ve basite indirgeyerek avantaj sağlayabilirler.

5.11.2 Veri tüketimi ve analizi

XBRL'deki veri kullanıcıları verileri karşılaştırmanın ve elle girmenin zaman alıcılığını ve maliyetini ortadan kaldırarak bilginin işlenmesini otomatik hale getirebilirler. Yazılım da anında ilgilenilmesi gereken hataları ve eksiklikleri belirterek verilerin geçerliliğini anlık şekilde denetleyebilir. Yeniden kullanım için verilerin analizine, seçilmesine ve işlenmesine de yardımcı olabilir. Böylelikle insanlar ise gayretlerini analiz, inceleme, raporlama ve karar alma

süreçlerinin daha hassas yönlerine yöneltebilirler. Böylece, yatırım analistleri zamandan tasarruf edebilir, verilerin seçimini ve karşılaştırmasını büyük ölçüde basitleştirebilir ve şirket analizlerini derinleştirebilirler. Kredi verenler ise maliyetlerden tasarruf edebilir ve borçlularla olan işlemlerini hızlandırabilirler. Yasal düzenleyiciler ve devlet kurumları şimdiye kadar yapmış olduklarından daha etkin ve faydalı bir şekilde verileri bir araya getirebilir, inceleyebilir ve verilerin geçerliliğini denetleyebilirler.

XBRL'nin başarılı olması için, akıllı işleme yapabilmek amacıyla XBRL verilerini oluşturmak ya da almak için kendi sistemlerini değiştirme ihtiyacında olan yazılım geliştiricileri, yasal düzenleyiciler, bankalar ve diğer finansal bilgi kullanıcıları tarafından benimsenmesi gerekir. Tüm dünyada, birçok yasal düzenleyici finansal bilgileri alma standardı olarak XBRL'yi kullanma yoluna gitmektedir ve XBRL verileri kolaylıkla yaratılabilir ya da aktarılabilir diye birçok yazılım geliştiricisi XBRL'yi kullanmaktadır.

XBRL denetçiler için bir zorluk teşkil edecektir. Denetçiler her finansal bilanço bileşenine/öğesine bakmak ve XBRL taksonomi bileşeni/ögesi seçimini teyit etmek zorunda kalacaklardır. Eğer şirketler kendi genişleme bileşenlerini/öğelerini yaratırlarsa, denetçilerin bu değişimin maddi bir değişim olduğunu tespit etmeleri gerekecektir. XBRL için en iyi denetim uygulaması biçimi şimdilik halen gelişmektedir ve XBRL verisinin denetlenmesi gerekli olduğunda uzman görüşüne başvurulmalıdır.

Dünyadaki birçok vergi düzenleyicisi ya XBRL'yi benimsemiştir ya da kullanmaya hazırlanmaktadır. Bu durum yazılımlarda köklü değişikliklerin yapılmasını gerektirecektir.

Birçok ülke, kendi mevzuatlarında XBRL'yi organize etmek için, kendi XBRL organizasyonlarına sahiptir. Bu organizasyonların listesine www.xbrl.org ("Around the World" başlıklı kısımda) web sitesinden bakılabilir.

Küçük ve orta ölçekli firmalar kendi mevzuatlarındaki XBRL faaliyetlerini izlemek zorundadır. Bankalar, yasal düzenleyiciler ve diğer finansal bilgi kullanıcıları XBRL'yi kullanma yoluna gittikçe, küçük ve orta ölçekli firmalar kendi yazılımlarının gerekli formatta XBRL verilerini oluşturabilme özelliğine sahip olduğundan emin olmaları gerekecektir. Bölgenizdeki son gelişmelerden haberdar olmak için yerel XBRL organizasyonunuzun web sitesini takip ediniz.

5.12 İş sürekliliği ve felaket kurtarma (acil kurtarma) stratejileri

Etkin bir iş sürekliliğinin ve felaket düzeltme (acil kurtarma) sisteminin olmaması yıkıcı etkilere yol açabilir. Yangınlar, ekipman arızası, ekip üyeleri ve bilgisayar korsanları tarafından çalınacak veriler ciddi boyutlarda düzeltme maliyetleri ve/ya da üretkenlik kaybı yaratabilir.

Firmanızın etkili bir risk yönetim planına ihtiyacı vardır. Küçük ve orta ölçekli firmalar için bu stratejilerin uzun ve karmaşık bir doküman şeklinde olmasına gerek yoktur; aşağıda sözü edilen şu sistem hususlarının ihtiyacına karşılık verebilmesi kâfidir.

5.12.1 Yedekleme

Sistemler ve veriler bir sistem arızası halinde kurtarılabilsin diye firmalar etkili şekilde yedeklenmiş sistemleri yedeklemelidir. Çeşitli yedekleme türleri vardır:

- **Bare-metal yedeklemeleri:** Bu yedeklemeler, aygıt sürücülerini ve diğer düşük seviyeli konfigürasyonlar da dâhil olmak üzere sunucu üzerindeki olası her şeyi yedekler ve böylelikle sunucu yapılandırıldığı şekilde geri yüklenebilir.
- **Tam sistem yedeklemeleri:** Bu tür yedeklemeler tüm sunucu işletim sistemlerini, uygulama yazılımlarını ve verileri yedekler fakat bazen anahtar sunucu yapılandırma bilgilerini yedekleyemeyebilir.
- **Veri yedeklemeleri:** İşletim sistemlerini ya da uygulama verilerini değil sadece verileri yedekler.

Eğer sadece veri yedeklemesi yapılıyorsa, sistemleri geri yüklemeye ilişkin zaman, maliyet ve çabalar büyük ölçüde artar. Tam sistem yedeklemeleri veri yedeklemelerinden çok daha büyük olduğundan, bazı firmalar günlük olarak veri yedeklemesi yapmakta, tam sistem yedeklemelerini ise sadece haftalık ya da aylık olarak yapmaktadırlar. Sunucunun ya da uygulamaların yapılandırmasında önemli bir değişiklik olması halinde, tam sistem yedeklemesi yapılmalıdır.

Bazı yedekleme sistemleri artırımlı yedekleme yapar. Artırımlı yedekleme sadece son yedekleme işleminden bu yana değiştirilmiş olan verileri yedekler. Bu, tam sistem yüklemesi yapmak için birden çok yedeklemenin yapılması gerekeceği anlamına gelebilir. Yedekleme yazılımı, özel dosyaların yerini bulabilmek için, yapılan yedeklemelerin veri tabanını tutar.

Yedekleme ortamı

Yedeklemeler için genellikle kaset sistemleri kullanılmıştır. Bu sistemlerin güvenilir olduğu kanıtlanmıştır fakat kaset sürücüler genellikle pahalıdır ancak bu maliyet tekli yedekleme kasetlerinin daha uygun maliyetli yapısı ile dengelenmektedir. Kasetlerin dezavantajlı yönü sürücünün uyumu/hizası olabilir (kasete verinin yazıldığı yer). Zamanla, Zamanla hiza biraz değişebilir, eğer sürücü hata verirse yeni bir sürücü hafif farklı bir hizalamaya sahip

olabilir. Bu nedenden dolayı, yedekleme teyplerinden verilerin okunduğundan emin olmak için düzenli testlerin yapılması önemlidir.

Birçok firma makul bir yedekleme çözümü olarak taşınabilir sabit diskleri kullanmaya başlamıştır. Bu durum pahalı bir kaset sürücünün maliyetini ortadan kaldırırsa da, tekli taşınabilir sabit disklerin her biri teyplerden çok daha pahalıdır. Ancak fiyatlar gittikçe düşmeye devam etmektedir. Zaman içinde fiyat farklılığının ortadan kalkması ve kaset sürücülerin ömrünü doldurması muhtemeldir. Bu taşınabilir sabit disklerin çoğu USB ara yüzü kullanmaktadır, bu nispeten yavaştır ve yedekleme işlemlerinin kaset sistemlerinden daha uzun zaman alabileceği anlamına gelir. Yukarıda bahsi edilen bu eksikliği ortadan kaldıracak şekilde USB teknolojilerinin daha hızlı şekilde kullanımına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

İnternet bağlantılarının hızlı ve güvenilir olduğu yerlerde, bazı şirketler artık firmalar için online (internet üzerinden) yedekleme hizmetleri sunmaktadır. Bu, sistemin internet yoluyla her gün hizmet sağlayıcısının sunucularına otomatik olarak yedeklenmesi anlamına gelir. Kullanılabilirlik ise maliyetlere ve günlük yedekleme işlemlerinin vaktinde ve tatminkâr bir şekilde tamamlanabilmesine bağlıdır.

Yedeklemede rotasyon (nöbetleşe yapma)

Dikkat edilecek önemli husus yedekleme ortamı işlemlerinin nöbetleşe yapılmasıdır, ya da yedekleme işlemleri internet üzerinde yapılıyorsa, yedeklemelerin ne zaman diğer verilerin üzerine yazıldığı ya da silindiğinin yönetilmesidir.

Genellikle firmalar haftanın her günü için ayrı bir yedekleme yaparlar. Bu, bir dosyanın ya da sistemin her gün yenilenmesi anlamına gelir (dosyaların silinebilme ihtimaline karşın). Çoğu firma bu aşamada, belirli bir hafta için yaptıkları son yedeklemeyi dört hafta boyunca muhafaza eder. Bazı firmalar ise haftalık olarak yaptıkları dördüncü yedeklemeyi bir ay boyunca muhafaza eder yani yıl içinde 12 yedekleme işlemini muhafaza etmiş olurlar. Son olarak, bazı firmalar yıllık olarak yaptıkları yedeklemeleri sürekli olarak muhafaza ederler.

Böylelikle, bir gün önce, bir hafta önce, bir ay önce, bir yıl önce ya da bu dönemler arasında herhangi bir zamanda silinmiş olan bir dosyayı kurtarmak mümkün olabilecektir.

Nöbetleşe yapılan bu yedekleme işlemlerinin günlük beş, haftalık dört, aylık on iki ve yıllık bir kopya olmak üzere toplamda yirmi iki yedekleme kopyası oluşturacağı not edilmelidir. Bu sebeplerden ötürü, kaset sistemleri daha ucuz bir alternatif olmaya devam etmektedir.

Yedeklemeler yangın ya da diğer doğal felaket risklerine karşın ya da bir felaket durumunda çabukça erişilebilecek şekilde güvenli olan bir yerde, işletme dışında saklanmalıdır. Ekip üyelerinin kendilerini haksızlığa uğramış hissettiklerinde yedeklemeleri kaybetmeleri ya da yok etmeleri ihtimaline karşın yedeklemeler ekip üyelerinin evlerinde saklanmamalıdır.

Yedekleme yazılımı

Yedekleme işlemleri, yedekleme yazılımı ne kadar iyi ve kaliteli ise ancak o kadar iyi ve kalitelidir. Doğru dosyaların yedeklenmesini ve eski haline getirilmesini sağlayan unsur yazılımdır. Sınırlı bilgi teknolojisi bilgisine sahip küçük ve orta ölçekli firmalar için sadece güvenilir markalı yedekleme yazılımları dikkate alınmalıdır. Genel bir kural olarak, firmanızın dış destek şirketi tarafından tavsiye edilen yazılımları kullanınız çünkü yazılımın bakımından ve teknik desteğinden o şirket sorumlu olacaktır.

Sistem günlüklerini incelemek

Çoğu yedekleme yazılım sistemi yapılan yedeklemenin başarısını ya da hatasını kayıt altına almak için sistem günlükleri tutar. Bazı yedekleme sistemleri dosya kullanımdayken bazı dosya tiplerini yedekleyemez. Buna uygun olarak, herhangi bir hatanın olup olmadığını değerlendirmek için, yedekleme sistem günlüklerinin günlük olarak gözden geçirilmesi önem teşkil eder.

Sistem deneme geri yüklemeleri

Yapılan bir yedeklemenin test edilmesindeki en etkili yöntem bir dosyayı geri yüklemeye çalışmaktır. Yapılan yedeklemelerin etkin bir şekilde çalıştığından emin olmak maksadıyla deneme geri yüklemesinin en azından aylık olarak yapıldığından emin olmak için bazı prosedürler benimsenmelidir.

5.12.2 Bakım-onarım planları ve teknik destek

Donanım arızaları düzeltilebilsin diye donanım tedarikçileriyle bakım-onarım sözleşmeleri yapılmalıdır. Bu sözleşmeler bir arıza durumunda tedarikçinin karşılayacağı hizmet düzeylerini belirtmelidir. Sunucular, kablolar ve yedekleme teknolojileri gibi kritik öneme sahip donanımlar anında bakım gerektirir. Birçok sözleşme bu tür sistem bileşenlerinin arızasında dört saat içinde teknik destek hizmeti gönderme taahhüdünde bulunmaktadır. Bireysel iş istasyonları gibi daha az öneme sahip olan diğer donanımlara teknik destek hizmet gönderme süresi ise daha uzun olabilir.

Özellikle üçra yerlerde bulunan bazı firmalar, arızalanan sistem parçası ile çabuk bir şekilde değiştirebilmek için, disk sürücüleri ya da güç kaynakları gibi

arızalanma potansiyeli daha yüksek olan bazı kritik sistem parçalarını yedek parça olarak satın alırlar. Firmanız (bakım-onarım sözleşmelerine bel bağlayan firmalar için), destek organizasyonunun yedek parçalar konusunda yeterli tedarik sağladığından emin olmalıdır.

Firmanızın beraber çalıştığı dış bilgi teknolojisi destek organizasyonunun kalitesi doğru uygulama ve destek konularında kritik önem taşır. Uygun bir organizasyonun seçiminde dikkate alınacak hususlar şunları kapsar:

- Firmanızın donanım ve işletim sistemi yapılandırması hakkında sahip oldukları bilgi ve deneyim;
- Firmanızın sahip olduğu uygulama yazılımı hakkında sahip oldukları bilgi ve deneyim;
- Büyük donanım ve yazılım şirketlerinin vermiş olduğu ruhsatlar (organizasyon içindeki kişilerin yeterliliklerine dair güvence sağlar);
- Organizasyon içinde sistemi destekleyecek şekilde gerekli bilgilere sahip kişi sayısı. Tek bir bireye güvenmek, güvendiğiniz bireyin herhangi bir sebepten dolayı ulaşılamıyor olması halinde, önemli gecikmelere ve maliyetlere yol açabilir;
- Meseleleri makul ücretlerle ve çabuk bir şekilde ele almayı sağlamak için uzaktan destek hizmeti sunabilme becerileri.

5.12.3 Sigorta

Yeterli sigorta poliçesi sistemleri yeniden kurma ve verileri önceki durumuna getirmeye ilişkin iş gücü maliyetlerinin yanı sıra alt yapı yenileme maliyetlerini de kapsamalıdır. Büyük sistem arızaları ya da felakete yol açan olaylardan kaynaklanan olası üretkenlik kayıplarının da sigorta kapsamına alınmasına önem veriniz.

5.12.4 Donanım konfigürasyonunda yedek parça/güç sahibi olma

Sunucu konfigürasyonu (sunucu yapılandırma) Bölüm 5.2.8'de tartışılmaktadır. Üzerinde düşünülecek kilit husus ise bir sistem parçası arızalandıktan sonra bile sunucunun çalışabilmesine olanak sağlayan yedek sistem parçalarının yüklenmesidir. Arızalanmaya daha meyilli olduklarından genellikle yedek güç kaynakları ve diskler yüklenir. Veriler diskler arasında dağıtılabilsin diye genellikle RAID (Redundant Array of Inexpensive/Independent Disks/Ucuz Diskler Yedek Dizisi) kullanılır.

- Bazı firmalar RAID 1 kullanmaktadır. Bu, sahip olduğu disk ikizleme özelliğiyle ikinci disk tarafından ilk diskin bir kopyasının tutulmasını

sağlar ve böylelikle ilk disk arızalanırsa ikinci disk çalışmaya devam edebilir. Dezavantajlı yönü ise ikinci diskin ilk diskle aynı kapasiteye sahip olma zorunluluğudur.

- Birçok firma verileri tüm diskler arasında dağıtan RAID 5'i kullanmaktadır. Eğer tekli bir disk arızalanırsa geri kalan diskler kayıp verileri hesaplayarak çalışmaya devam edebilir. İkizlemeden farklı olarak, disklerin kopyalanmasını gerektirmez.

Servis teknisyenlerinin yedek makinelere ya da parçalara kolaylıkla ulaşamadığı şehir dışı bölgelerde firmanızın genellikle ihtiyaç durulan yedek parçaların bir stokunu bulundurması faydalı olabilir. Birden çok sunucu kullanan bazı firmalar, önemli bir sunucu arızası oluşması halinde, daha az öneme sahip olan sunucu önemli olan sunucunun görevini üstlenebilsin diye bu sunucuları geçici olarak değiştirerek tüm sunucuların benzer bir şekilde yapılandırılmasını sağlamışlardır.

5.12.5 Kesintisiz güç kaynağı

Bölüm 5.2.8'e bakınız. Kesintisiz güç kaynağı, özellikle de güç kaynağının güvenilir olmayabileceği yerlerde, sistem risk yönetimlerinin önemli bir parçasıdır.

5.12.6 Kişiler ve dokümantasyon

Firmanız bir arıza durumunda ulaşılması gereken kilit kişilere ulaşamaması riskini azaltmak için bir plan oluşturmalıdır. Gerektiğinde destek teknisyenlerine ulaşmak için bu kişilerin irtibat bilgilerinin listesini tutunuz. Yeni bir teknisyen sistemi çabuk bir şekilde yeniden kurabilsin diye donanım ve yazılım uygulamalarının konfigürasyonunu belgelendiriniz ve bunu güncel tutunuz.

5.12.7 Politikalar

Sistemlerin amaçları dışında kullanılmadığından emin olmak için politikalar uygulayın. Bazı yargı alanları, belirli politikalara ya da belirli bir politika kapsamındaki hususlara dikkat edilmesini gerektirecek mevzu hukuka sahip olabilir. Bu konuda yerel meslek birliğiniz size yardımcı olabilir. Ortak politikalar aşağıda sıralanmıştır:

Sistem kullanım politikası

Bu politika firmanızın bilgi teknolojisi sistemlerine istinaden uygulanacak kuralları genel olarak özetlemektedir. Bu politika kapsamında dikkate alınacak hususlar şunlardır:

- Şifrelerin düzenli şekilde değiştirilmesi gerekliliğini ve şifreleri diğer ekip üyelerine ya da üçüncü şahıslara verme yasağını da kapsayacak bir şekilde şifrelerin kullanılması;
- Firmaya ait verilerin onay alınmadan kopyalanmasının ve ofis dışına çıkartılmasının yasaklanması;
- Ekipmanların fiziksel güvenliği;
- Sistemin sadece mesai saatlerinde firmanız işleri için kullanılması;
- İzin veriliyorsa, sistemin mesai saatleri dışında özel kullanımına ilişkin kurallar.

E-posta kullanım politikası

Bu politika kapsamında dikkate alınacak hususlar şunlardır:

- Kişisel e-posta hesaplarının iş amaçları için kullanımını yasaklamak;
- E-postaları düzenli olarak kontrol etme sorumluluğu;
- E-postaları düzenleme ve dosyalama sorumluluğu;
- Mesajlarda mesleki standartlara ve adaba uygun yazışmalar kullanmak;
- Yasa dışı amaçlar için e-posta kullanımını yasaklamak (telif hakkı ihlali, müstehcenlik, hakaret, dolandırıcılık, bilgisayar hileciliği vb);
- Firmanız politikaları dışında e-posta kullanımını yasaklamak;
- E-posta ekinde büyük dosyalar göndermeyi yasaklamak;
- Bilinmeyen kaynaklardan gönderilen e-posta eklerini (ekteki dosyaları) açmayı yasaklamak (çünkü bunlar kötü amaçlı yazılım içerebilir);
- Diğer bireylerin e-posta hesaplarına girmeyi yasaklamak;
- E-posta hesabı şifrelerini paylaşmayı yasaklamak;
- Firmanızın e-postalarının aşırı kişisel kullanımını yasaklamak;
- Firmanızın e-postaları izlediğini çalışanlara bildirmek;
- E-postaların amacı dışında kullanıldığı durumları rapor etmek.

İnternet kullanım politikası

Bu politika kapsamında dikkate alınacak hususlar şunlardır:

- İnternet kullanımını ticari amaçlarla sınırlandırmak;

- Firmanızın internet kullanımını takip edebilme kapasitesinin çalışanlara bildirilmesi;
- Bir insanın cinsiyeti, cinselliği, dini, milliyeti ya da politik görüşlerine saldıran sitelere erişimi yasaklamak;
- Diğer yasaklı siteler (bazı firmalar üretkenliği/verimliliği etkileyebilecek siteleri yasaklamaktadır);
- İndirmelerin (downloads) sadece güvenli ve itibarlı web sitelerinden yapıldığından emin olmak;
- Korsan müzik, film ya da yazılımın yanı sıra kötü amaçlı yazılım da içermesi mümkün olan yürütülebilir (program) dosyaları indirmeyi yasaklamak;
- SPAM (istenmeyen e-posta) ihtimalini sınırlandırmak için kullanıcıların iş e-posta adreslerini dağıtmalarını yasaklamak;
- Olası ihlallerin sonuçları.

Uzaktan erişim politikası

Bu politika kapsamında dikkate alınacak hususlar şunlardır:

- Dışarıdan erişim için gerekli onaylar;
- Dışarıdan erişim maliyetlerinin karşılanması;
- Güvenlik prosedürleri (şifrelerin ifşa edilmesi, sistemin üçüncü taraflar/şahıslar tarafından kullanılması, firmanızın sistemlerine erişme esnasında diğer şebeke bağlantılarının kopması, uzaktan erişim sistemini kötü amaçlı yazılımlara karşı korumak için güvenlik duvarlarının kullanılması ve uygun yazılımların yüklenmesi);
- Firma tarafından tedarik edilen dizüstü bilgisayarlar gibi ekipmanların fiziksel güvenliği;
- Güvenlik ihlallerinin raporlanması, firmanız verilerine izinsiz şekilde erişilmesi ya da bu verilerin izinsiz şekilde ifşa edilmesi;
- Olağan dışı kullanım biçimlerini ya da şüpheli görülebilen diğer faaliyetleri belirlemek için firmanızın dışarıdan erişim sağlayan kullanıcıların faaliyetlerini izleyebilmesine dair anlaşma;
- Olası ihlallerin sonuçları.

5.13 Bir teknoloji stratejisinin geliştirilmesi;

Küçük ve orta ölçekli firmaların çok azı bir teknoloji stratejisine ya da bir plana sahiptir. Bu firmaların çoğu plansız şekilde karar almakta ve dolayısıyla da verimli sonuçlar elde edememektedirler; bunun sebebi ise kendilerine uygun olan en iyi teknolojileri seçmemeleri ya da uygulamaya ve eğitime yeterli kaynak ayırmamalarıdır. Plan yapamama ortakların hemen hemen her satın alım işlem için toplantı yapmasına neden olabilir. Firmalar her altı ayda bir incelenen ve güncellenen üç yıllık bir teknoloji planı ve bütçe oluşturmalarıdır. Firma yönetim ekibi ya da ortaklar grubu planı incelemeli ve onaylamalıdır. Plan onaylanır onaylanmaz, teknoloji sorumlusu ortak ya da müdür planı uygulamaya koyma konusunda bağımsız olmalıdır ve sadece planla alakalı öngörülmemiş materyaller gerekli olduğu zaman ek onay alma yolları aramalıdır. Bir teknoloji planının bileşenleri/unsurları aşağıdaki gibidir.

5.13.1 Mevcut pozisyonun/durumun anlık görüntüsü

Firmanızın mevcut teknolojilerini gözden geçirin ve şunları özetleyin:

- **Kullanılan donanım** — Donanımın temel özelliklerini, yaşını, bakım planlarını ve sistem yükseltme (upgrade) ya da sistem yenilemeye ilişkin yapılan tavsiyeleri de not düşerek tüm donanımı dâhil edin.
- **Kullanılan yazılım** — Yazılımın sürümlerini (versiyonlar) ve bakım planlarını da not düşerek tüm yazılım uygulamalarını dâhil edin.
- **Teknoloji yönetim yapısı** — Çalışanların becerilerini, gerekli zamanı ve zaman geçirilen esas sahaları/alanları belirterek, firmanızın sistemlerinin bakımını sağlamak için kullanılan dâhili ve harici kaynaklar. Gerekli iyileştirmeler de belirtilecektir.
- **Harcamalar** — Dâhili çalışma/içsel emek maliyetleri de dâhil olmak üzere tüm maliyetler.
- **Öne çıkan projeler** — Proje için gereken kaynakları, projenin başarılı şekilde tamamlanması için zamana riayet edilmesi gerekliliğini (vaktindelik) ve projenin tamamlanması önündeki engelleri belirtin.
- **Güçlü yönler ve zayıf yönler** — Elde edilen olumlu ve olumsuz neticeler ardındaki nedenleri de vurgulayarak firmanızın teknoloji çerçevesinde başardıkları ve büyük çaba sarf ettiği alanlar.
- **Arzu edilen gelişmeler ve karşılaşılan sorunlar** — Tüm ekip üyelerinin görüşünü alın. Çalışanların mevcut sistemle yaşadıkları meseleleri ve sahip oldukları düşünceleri keşfetmek için bir anket kullanılabilir ya da bir grup ekip üyesiyle görüşülebilir.

5.13.2 Bilgiyi güncellemek ve fırsatları özetlemek

Firma teknolojilerindeki son gelişmeler konusunda güncel kalmak özellikle de teknolojiye karşı çok az kişisel ilgisi olan birçok meslek erbabı için zor olabilir. Bölüm 5.12’de verilen web sitelerinin yanı sıra tedarikçi ya da muhasebe birliği konferansları, web siteleri, dergiler ve bültenler de güncel olaylar konusunda faydalı bilgiler sağlayabilir. Bazı mevzuatlardaki bağımsız endüstri uzmanları da yeni teknolojilerin firmanıza getireceği pratik faydalar hususunda faydalı iç görüler kazandırabilir. Planın bu kısmı donanım ve yazılım sektöründeki yeni gelişmeleri ve bunların potansiyel faydalarını özetleyecektir. Bir ürün satın alırken akılda tutulması gereken gelecekteki olası eğilimlere dikkat çekmenin yanı sıra büyük tedarikçilerin faaliyetlerine de dikkat çekilmelidir.

5.13.3 Firma stratejisiyle aynı doğrultuda oluş

Teknoloji planının firmanızın toplam stratejik planıyla aynı doğrultuda olduğundan emin olunuz. Büyüme hedefleri, ofis sayıları, hizmet teklifleri ve standartlar firmanızın benimsemesi gereken teknoloji seçimlerine ve türlerine yön verecektir.

Buna ek olarak, firmanız etkinliğini, müşteri hizmetlerini ya da kârlılığını geliştirmek için teknolojik gelişmeleri kontrol altına alma yolları arayabilir. Bu; uzaktan erişimi, doküman yönetimini ve taramayı, çoklu ekranları ya da web sitesi iyileştirmelerini kapsayabilir. Üç yıllık bir zaman diliminde gerçekleştirmek üzere firmanız için “tepede bir ışık” yakın.

Firmanızın stratejik teknoloji hedeflerini özetleyin ve daha iyi neticeler verme potansiyeli olan projeler üzerine odaklanmak için bunlara belirgin şekilde öncelik verin.

Dikkate alınması gereken kilit husus ise işletmede gerçekleşen büyümenin sebep olduğu firma koşullarınızda değişiklikler yapmak olabilir. Büyük firmalar; işletimsel riskleri daha yakından takip eden ve bunlar üzerinde rapor üreten, yönetim ekibine uygulama performansının anlık durum görüntüsüne dair rapor vermek için bilgiyi özetleyen ve oluşturulacak sıra dışı durumları belirlemeye yardım eden iş akışı yönetimine yardımcı olan sistemlere ihtiyaç duyarlar.

Bazı tedarikçiler daha sade işlevselliğe, daha az raporlama gereksinimlerine ve daha az esnekliğe sahip küçük ve orta ölçekli firmaların ihtiyaçlarıyla daha uyumlu olan ürün tekliflerinde bulunurlar. Firmalar büyüdükçe bu kısıtlamalar uygulama performansına sekte vurabilir ve bu da firmaların daha büyük firma ihtiyaçlarına daha uygun olan sistemlerin edinilmesi üzerinde düşüncelerini gerektirecektir.

5.14.4 Projeleri özetlemek

Firmanızın stratejik teknoloji hedeflerini oluşturduktan sonraki adım arzu edilen neticelere ulaşmayı gerektiren projeleri belirlemektir. Şunları kapsayacak şekilde, her bir proje için bir plan geliştirin ve gerekçesini gösterin:

- Projenin faydaları;
- Projeyi tamamlamak için gereken görevler;
- Gerekli kaynaklar;
- Donanım/alt yapı edinme maliyetleri;
- Yazılım edinme maliyetleri;
- Uygulama ve eğitim maliyetleri (dâhili çalışma/içsel emek maliyetleri dâhil);
- Sürmekte olan bakım eğitim masrafları ve diğer ilgili masraflar;
- Organizasyon içinde projeyi yönlendirecek en iyi kişi;
- Proje maliyet aşımalarının erken keşfedilmesi ve çabuk bir şekilde düzeltilmesini sağlamak için izlenecek kilit mihenk taşları;
- Projenin diğer projelere bağlı olup olmadığı (böylelikle diğer projenin bir kısmı ya da tümü bitirilmeden diğerine başlanmaz);
- Projenin ne kadar süreceği.

Projeleri (proje planı) öncelik sırasına koyun ve planlayın

Tüm projeleri listeledikten sonra, doğru şekilde öncelik verilmiş projeleri ve oluşturulan tahmini hedef tarihlerini kapsayan tatbik edilebilir kaynaşık bir plan içerisinde bunları bir araya getiriniz.

Bir bütçe oluşturun

Önerilen projelerle ilgili maliyetlerin yanı sıra yinelenen mevcut harcamaları ve planlanan artışları da dikkate alan üç yıllık bir bütçe oluşturun. Firmanın büyümesi, ofis sayısı, hizmetler ve hizmet sunum metotları, donanımın kullanım süresi/ömrü, depolama gereksinimleri, donanım fiyat tespiti ve gerekli eğitim miktarı dâhil olmak üzere yapılan tahminleri düzene sokunuz.

Bir kaynak planı yaratın

Kaynak planı, mevcut sistemleri uygulamaya devam ederken projeleri başarılı bir şekilde üstlenebilmeleri için kişilerin ihtiyaç duyacakları zamanı kabataslak

belirtir. Firmalar yeni sistemlerin uygulamaya geçirilmesine yeterli düzeyde kaynak ayırma konusunda genellikle başarısız olmaktadır ve bu da gecikmelere, verimsiz uygulamalara ve yeni sistemin kurulmasından elde edilecek potansiyel avantajların/faydaların ciddi ölçüde azalmasına neden olmaktadır.

Plana basınç testi uygulayın

Geri çekilin ve tüm planın başarılabilir olup olmadığı üzerinde düşünün. Mali külfet çok mu fazla? Başarılı proje uygulamalarını sağlamak için yeterli kaynakları harekete geçirmek zor olacak mı? Planı başarılabilir kılmak için toplam proje planını, bütçeyi ve kaynak planı hassas bir şekilde ayarlamamız gerekebilir.

Planın nasıl yönetileceğini belirleyin

Planın bu kısmı şu soruları dikkate almalıdır:

- Firmanız içinde planı onaylama yetkisi kimdedir?
- Bütçede olan harcamalar için ve planlanmamış harcamalar için hangi onaylar gereklidir?
- Proje durumu nasıl izlenecek ve yönetilecektir?
- Planın tümünden kim sorumludur?

İnceleyin

En az altı haftada bir planın nasıl güncel tutulacağını planını çıkarınız, böylelikle teknolojideki son gelişmelerden haberdar olursunuz. Proje sonuçları nasıl değerlendirilecek ve kullanıcılardan alınan geri bildirimler nasıl ele alınacak? Sürmekte olan eğitime ve yeni ekip üyelerinin eğitimine önem veriniz. Firmanın incelemeyi nasıl yapacağına ve gerekmesi halinde uygulamaları nasıl geliştireceğine önem veriniz.

Firmalar teknoloji gelişmelerini kontrol altında tutmak için ve bu teknolojinin firmanın kendisi ve müşterileri için uygun olan en iyi sonuçları vermesi için ayrıntılı bir teknoloji planı ve bütçe geliştirerek kendilerini konumlandırmaktadır.

5.14 Sonuç

Çağdaş muhasebe firmaları için hayati önem taşıyan bu unsuru özetlemek gerekirse, dikkate alacağınız temel hususlar şunlardır:

- Uygulama teknolojileriniz için bir stratejik plan ve bütçe hazırlayınız.

- Teknolojinin başarılı şekilde kullanılabilmesi için uygulama ve eğitim kilit önem taşır.
- Sistem seçim sürecine riayet edildiğinden emin olunuz ve bu süreci tedarikçilerin yönlendirmesine müsaade etmeyiniz.
- İnternet bugün firmaların müşterilerle etkileşim kurma yol ve yöntemlerini değıştirmektedir.
- Firma web siteleri müşterilere hizmet sunmada ve personel alımında firmaya yön vermede kritik rol oynayan unsurlardır.
- Firmalar verimli ve güvenli sistemlere yeterli teknik destek sağladıklarından emin olmalıdırlar.
- Geniş kullanıma sahip ana donanımları ve uygulamaları kullanmaya bağılı kalınız böylece firmanız uygulamaların ve sistemlerin arzu edilen neticeler vereceğı konusunda emin olur.
- İşletme yönetimi yazılımı, hesap üretimi (ve denetim) yazılımı ve vergi yazılımı, sözcük/kelime işleme ve elektronik çizelgeler yazılımı ile birlikte çoğı firmanın verimliliğine dayanak oluşturan önemli üretim platformlarıdır. Bu uygulamaları etkin ve güvenilir bir şekilde destekleyen donanım platformları seçilerek kullanılmalıdır.
- Doküman yönetimi ve bilgi yönetimi uygulamaları gelecekte müşteri hizmeti ve verimliliğinde önemli gelişmeler sağlama potansiyeline sahiptir.
- Küçük ve orta ölçekli firmaların daha düşük alt yapı yatırımı ve sistem yönetim maliyetleriyle işlemlerine olanak sağlayan sunucu bazlı çözümler/bulut bilgi işlem çözümleri ortaya çıkmaktadır.
- Felakete yol açabilecek arızalara engel olmak için risk yönetimine yeterli şekilde dikkat edilmeli ve kaynak tahsis edilmelidir.

Bugünün dünyasında teknoloji başarı için kilit faktördür (Ek 5.4'teki durum çalışmasına bakınız). Mevcut çözümler ve bu teknolojilerin sağlayabileceğı avantajlar konusunda meslek erbaplarının kendilerini güncel tutması kritik önem taşır. Benimsenen çözüm yollarının amacına uygun bir şekilde uygulandığından ve idame ettirildiğinden emin olmak için gerekli kaynakları adamak da bir o kadar önemlidir. Firmalar başarıya ulaşmak için kendi çalışanlarının yazılımın işlevselliğini tam olarak anladığından ve bundan istifade ettiğinden emin olmalı ve uygulanan çözüm yollarından üretkenlik avantajları sağlamak için tüm ekip üyeleri iyi eğitilmiş durumda olmalıdır.

5.15 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

İleri okuma

AICPA Journal of Accountancy Practice Management – Technology articles – <http://www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=Technology%7cPracticeManagement>

Asprey, Len and, Middleton, Michael. *Integrative Document and Content Management: Strategies for Exploiting Enterprise Knowledge*. Hershey PA: Idea Group Publishing, c2003.

Business Fitness. *The Good, the Bad & the Ugly of the Accounting Profession*. Australian Edition. Business Fitness Pty Ltd, Brisbane, 2008.

BusinessFitness. *22 Red Flag Phrases That Mean Your Business Needs a Paper Less Office Document Management System*. Business Fitness Pty Ltd, Brisbane 2009.

Desjardins, Ray. “Going down the paperless road.” *CA Magazine* November 2009.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/nov/regulars/camagazine30920.aspx>

Morochove, Richard. “The right fit.” *CA Magazine* March 2008.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/march/features/camagazine5192.aspx>

Rosenhek, Stephen. “The implementation phase”. *CA Magazine* December 2008.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/dec/regulars/camagazine4147.aspx>

Dzinkowski, Ramona. “Do you speak XBRL?” *CA Magazine* December 2008.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/dec/features/camagazine4118.aspx>

Firestone, Joseph M. *Enterprise Information Portals and Knowledge Management*. Amsterdam, London : KMCI Butterworth-Heinemann, 2003.

Hildebrand, Carol. “The greater good”. *CIO*, 4(1994): 32 – 40.

Kress, Jeff. “Paper reduction.” *CA Magazine* November 2008.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/nov/regulars/camagazine4275.aspx>

Sedgwick , John. “Moving to the clouds”. *APLUS* March 2010.

<http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1003/p34-37.pdf>

Sedgwick , John. "Finding software that fits". *APLUS* February 2010.
<http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1002/software.pdf>

Ryan, John. "Securing your data". *APLUS* September 2008.
<http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/0809/Datasecuring.pdf>

Jensen, Bill. *Work 2.0: Rewriting the Contract*. Cambridge, MA Perseus Publishing Group, 2002.

Kepczyk, Roman H. "AAA 2009 Benchmarking Paperless Office Best Practices Survey 2008." At <http://www.itpna.com/Vision/2008/20081220AAA2009BenchmarkingPaperlessOffice.htm>

Lefkowitz, Lawrence S. and, Lesser, Victor. "Knowledge acquisition as knowledge assimilation." *International Journal of Man-Machine Studies*, 2 (1988): 215 – 226.

Leidner, Dorothy. *Knowledge management systems: issues, challenges and benefits*. 1997 Retrieved from Integrative Document and Content Management; Strategies for Exploiting Enterprise Knowledge: <http://www.acm.org>

Lyman, Peter and, Varian, Hal R. *How Much Information*. [Berkeley, Calif.] : School of Information Management and Systems, University of California at Berkeley, 2003
<http://www.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003>
<http://www2.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info>

Madden, Paul. *SBR: Reducing the reporting burden. Accounting Technology Showcase Australia*. Sydney: FMRC Smiththink, 2009.

Maister, David H. *Managing the Professional Service Firm*. New York: The Free Press Simon & Schuster, 1993.

Mancini, John [et al.] "8 reasons you need a strategy for managing information -before it's too late" 31 October 2009.
<http://www.aiim.org/forms/downloads/8-reasons-you-need-a-strategy-for-managing-information-before-its-too-late-1.pdf>

PRO.INTEGRATIONS. *Simple IT Audit for Accountancy Practices*. 2009 Retrieved 10 October 2009, from www.proactive-solutions.com.au : <http://simpleitaudit.proactive-solutions.com.au>

Seminar on Quality Control Review, ICAP Lahore 15 August 2007. Viewed at <http://www.icap.org.pk/Members/ISQC-15-Aug-07.ppt>

Vandenbosch, Betty and, Ginzberg, Michael J. "Lotus Notes and Collaboration: "Plus ça change".” *Journal of Management Information Systems* (3)1996: 65–81.

<http://www.boomer.com> (Boomer Consulting)

Offers free material covering IT as well as firm management. It runs technology circles: groups of fifteen or so firms that join to discuss management of technology within an accounting firm. They communicate throughout the year via an online community. Each firm is represented by the partner or shareholder responsible for technology and the chief technology person on staff.

<http://www.webcpa.com> (WebCPA) (US based)

Provides tools and resources for online accountants, including online content of the Accounting Technology Magazine; product reviews related to tax preparation, accounting, time and billing; and free newsfeeds subscriptions.

Australian Government XBRL Project: <http://www.sbr.gov.au>

International XBRL Site List:
http://www.sbr.gov.au/Government_and_international/International_SBR.aspx

Document Workflow—Paperless Office, Automation, Scanning
<http://www.itpna.com/Vision/2007/20070420CCHstatusofthePAPERLESSOffice.htm>

Research report on the status of American Practitioners moving to PaperLess office systems.
<http://www.itpna.com/Vision/2006/20061220BecnhmarkingPaperlessPractices.htm>

Benchmarking report from the AAA research report on PaperLess initiatives.
<http://hownow.net.au/the-modules-2/knowledge-manager/>

IT Counts (<http://www.ion.icaew.com/itcounts>) Institute of Chartered Accountants in England and Wales (UK based) An online community relating to IT for accounting and finance professionals.

IFAC Kaynakları

IFAC yayınları
<http://web.ifac.org/publications>

IFAC SMP Komitesi yayınları
<http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Bu modül ile ilgili diğer yararlı en güncel kaynakları bulmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources> adresindeki Küçük ve Ortak Ölçekli Uygulamalar için Uluslararası Merkez kısmının Kaynaklar kısmına ve özellikle http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php adresindeki “ilgili bağlantılar” kısmına bakın.

Bu modülle alakalı diğer yararlı kaynaklar için IFAC üye kuruluşlarının internet sitelerini ve diğer ilgili internet sitelerini araştırmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/> adresinde yer alan Küçük ve Ortak Ölçekli Uygulamalar için Uluslararası Merkez’in ana sayfasında bulunan IFACnet arama motorunu kullanın.

Modülle ilgili meseleleri tüm dünyadan muhasebecilerle tartışmak için, <http://web.ifac.org/forum/SMP/1> adresindeki IFAC SMP/SME Discussion Board (IFAC SMP/SME Tartışma Panelini) kısmını ziyaret edin.

Ekler**Ek 5.1: Firma Yönetimi Değerlendirmesi**
Değerlendirme Tarihi: _____**Ürün:**

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Özellik			
İşlev			
Çoklu para birimi			
Uzaktan giriş yapılabilen mesai çizelgesi			
Detay sorgulama araçları (drill down)			
Ayrıntılı online faturalama (fatura kesme)			
Bitişik çok konumlu alanların merkezi işlemi			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
Yapılandırılabilir güvenlik			
İzin verilen kişiselleştirme			
Oto Alarmlar: belirli durumlarda e-posta tetikleme			
Tümleşik büyük defter (defteri kebir) ve ödenecek hesaplar			
Bütçeleme			
Microsoft Office ile Entegre oluş			
Genel			
Mevcut En Küçük ölçekli müşteri			
Mevcut En Büyük ölçekli			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
müşteri			
Uygulama hususları			
Destek			
Müşteriler			
İşlev			
Müşteri sayısı için azami karakter			
Otomatik müşteri numaralandırma opsiyonu			
Yinelenen (eş/çift) müşteri isimlerini tespit etme			
Müşteri gruplama			
Müşteri hiyerarşisi			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Aktif müşterilere bakarak olası/müstakbel müşterileri belirleme becerisi			
Bir müşteri için kullanıcı tanımlı raporlama alanları			
Çoklu adresler			
İşler/Hususlar/ Görevler			
İşlev			
İş numarası için azami karakter			
Otomatik iş numaralandırma opsiyonu			
Mevcut bir sözleşme üzerinden yeni			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
bir sözleşme oluşturma, yeni sözleşmeyi değiştirme			
Bir işin durumunu değiştirmek			
Çoklu hedefler ve gerçek veri alanları			
Bir iş için kullanıcı tanımlı raporlama alanları			
İşin ücreti tabi/ücrete tabi değil şeklinde tanımlama			
İşleri gruplama			
İş hiyerarşisi			
İşin mesai saat girişi için kapatma fakat			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
faturalama için açık bırakma			
Kapalı işleri yeniden açma			
İşleri bir bütçeye bağlama			
İş durumunu görüntüleme			
İş seviyesinde birden çok sorumluluğu tanımlama			
Beklenen ücreti kaydetme			
Anlaşılan ücreti kaydetme			
Anlaşılan ücret konusunda faturalandırma yı sınırlandırma			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
İş Bütçe Planı			
İşlev			
İş tanım alanı			
Bir zaman çizelgesiyle aşama/görev tarafından girdi bütçeli gelir ve harcamalar			
Dış kaynaktan bütçe bilgilerini alma			
Önceki yıllardan bütçeleri yuvarlama			
İş yöneticileri ve zamanla işe tahsis edilecek kaynaklar			
İş bütçesini onaylama özelliği			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
Bireyler, disiplinler (bilim dalı) ve iş türü için çoklu maliyet oranları			
Bütçe varyasyonları ve yapılan değişikliklerin geçmiş kaydı			
Öngörülen geliri, maliyetleri ve brüt kâr oranını ayrıntılı ve özetleyici bir şekilde gösterme			
Toplam iş bütçesini gerçek bütçeyle karşılaştırma			
Raporlama hiyerarşisine dayanarak			

	Firma için Önerisi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
bütçe görüşleri			
Harcamalar da dâhil olmak üzere toplam iş bütçesini ve bileşenlerini/unsurlarını ekranda görüntüleme			
Mesai Kartı (İş cetveli) Kullanımı			
İşlev			
Veri Girişi			
Ücrete tabi mesai saatlerini girme			
Ücrete tabi olmayan mesai saatlerini girme			
Zamanı ve giderleri aynı anda girme			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
Çevrim içi (internet üzerinden) veri girişi ve güncelleme			
Çevrim dışı (offline) veri girme ve güncelleme			
İnternet saat girişi			
Zaman aralıkları: Kullanıcı tarafından özelleştirilebili r			
Çabuk saat girişi özelliği			
Birimler ya da saatler şeklinde saat girebilme özelliği			
İlerideki iş cetvellerini			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
girme			
Saat girdilerini önceki zaman aralıklarından ayarlayabilme özellği			
İş cetveli tipi			
Günlük tipi (iş listesi)			
Kişiselleştiril miş müşteri/sözleş me listeleri kullanıcısı			
Girdileri aktif/mevcut müşterilerle sınırlandırma			
Girdileri aktif/mevcut iş ya da sözleşmelerle sınırlandırma			
Gün başına birimlerin asgari			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
sayısında girdi yapmayı şart koşma			
Hafta başına ya da TS dönemi başına birimlerin asgari sayısında girdi yapmayı şart koşma			
Sıklıkla kullanılan zaman/saat girdilerini yeni bir sayfaya ya da sütuna nakletme/aktarma			
Veri girişi yaparken yeni bir kod (müşteri ya da görev) girme imkânı			
Proxy (vekil) kullanıcısı tarafından zaman/saat			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
girişi yapma (vekâlet/yetki verme)			
Kullanıcı yorumları alanı			
Belirli personel üyelerinin ya da gruplarının müşteri / görev kullanımını kısıtlandırma			
Sözleşme/görev bütçesinin kullanıldığını çalışana bildirme			
Bütçenin belirli bir yüzdesine (örneğin %80'i) ulaşıldığında durumu çalışana bildirme			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
<i>Onay/Yetki Verme</i>			
Onay aşamasında mesai zaman çizelgelerini görüntüleme			
Mesai zaman çizelgelerinin onaylı/geçerli bir makam tarafından onaylanması			
Zorunlu yetkilendirme			
Tercihe bağlı yetkilendirme			
Çoklu onay seviyeleri			
Çoklu zaman çizelgesi onayları (ortak, ekip, ofis)			
İş/aşama/göre			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
v /faaliyetleri tamamlamak için zaman hesabı yapma			
<i>Raporlama</i>			
Mesai zaman çizelgelerinin çiktısını alma			
Çıktı almak için kullanıcı tanımlı mesai zaman çizelgesi raporları			
Eksik mesai zaman çizelgelerini belirlemek için çalışanların sorgulama yapması			
Çalışanlardan ne ölçüde yararlanıldığını a dair raporlama			
Raporlamayı			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
çalışanlardan gruplara doğru biriktirmek			
<i>İdare</i>			
Mesai zaman çizelgeleri eksik olan çalışanları belirleme			
Yapılmakta olan işleri de hesaba katarak gerekli ayarlamaları yapma			
Ayrı firma standartı ve zaman/saat değerlerini faturalama özelliği			
Karşılık zaman/saat			
İzin bilançolarını görüntüleme			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Toplam dönemi kaydeden mesai zaman çizelgesi			
Birimler, saatler ve ondalıklı sayılar			
Kullanıcı tanımlı zaman birimleri tüm sistem			
Kullanıcı tanımlı zaman birimleri (kullanıcı başına)			
Kullanıcı tanımlı zaman/süre kaydetme penceresi			
Önceki dönemlerin mesai zaman çizelgelerini belirtme/tayin			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
etme			
Arayüz / entegrasyon (tümleşiklik)			
Mesai zaman çizelgesi verilerini sistemden alma/getirme			
Fazla mesai, yarı zamanlı mesai, izin saatleri vb. hesaplamak için ücret bordrosuna tümleşik olma			
Üçüncü taraf yazılım arayüzü (örneğin, MS Outlook)			
Tarayıcı arayüz			
Zaman/kontrol saatli arayüz			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Harcamaları / Ödemeleri Tutma			
İşlev			
<i>Veri Girişi</i>			
Ücrete tabi giderleri girme			
Ücrete tabi olmayan (faturalandırıl mayan) giderleri girme			
Zamanı ve giderleri aynı anda girme			
Bir önceki zaman aralığından girilen giderleri ayarlama			
Çevrimiçi (online) veri girme ve güncelleme			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Çevrim dışı (offline) veri girme ve güncelleme			
Vergi bilgilerini otomatik şekilde ve elle girme (isteğe bağlı/opsiyone l)			
<i>Onay/Yetki Verme</i>			
Elektronik onay			
Güncelleme öncesi maliyetleri onaylama			
<i>Raporlama</i>			
Ücrete tabi olmayan giderlerin analizini sunan bir genel harcama raporu			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
hazırlama			
Bireylerin harcamalarında ki detayları görüntüleme			
<i>İdare</i>			
Sabitlenen ya da % olarak fiyatı artırılan giderler			
İleride yapılacak harcamaların (kaydının) tutulmasına olanak sağlanması			
İş / Sözleşme başına özel oranlar			
Mil üzerinden alınan standart ücret oranları tablosu			
Seyahat giderlerini			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
kaydetme ve bunları çalışanın gider raporunda görüntüleme			
Sabit/Düzenli Giderler			
Gider/masraf ödeme türü (örneğin, çek, doğrudan ödeme, maaş)			
Gider türleri ya da faaliyetleri kaydı, Büyük Defter bilgisi			
Belirli çalışanların müşteri sözleşme kullanımının kısıtlanması			
Gider rapor onaylarının çoklu seviyeleri (örneğin,			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
çalışan, ekip, ofis)			
Harcama miktarlarının kabul edilebilirliği (makul olması) gibi iş kurallarını girme (örneğin, yemek ücretleri > 200\$ uçak bileti ücreti > 1,000\$)			
Ön dönem (dönem öncesi) ayarlamaları			
Arayüz / entegrasyon (tümleşiklik)			
Özet çıkartan bir Büyük Defter hazırlama			
Kredi kartı			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
şirketinden bir çalışan raporuna kredi kartı bilgilerini aktarma			
Fotokopi makineleri, telefon sistemleri, faks makinesi vb gibi sistemlerden elektronik işlem çıktısı almaya uyumlu arayüz			
Ödenecek hesaplar sistemiyle uyumlu arayüz			
Devam Eden İşler Yönetimi			
İşlev			
Devam etmekte olan işler için gider yazma ya da			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
bunların değerini yüksek gösterme			
Devam etmekte olan işler için gider yazma ya da bunların değerini yüksek gösterme işlemlerinin onaylanması			
Tek bir ekranda birden çok iş için toplu gider yazma işlemleri yapma			
Bireyler için saatlik iş gücü maliyet oranları üzerinde değişiklik yapma			
Gruplar için			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
saatlik iş gücü maliyet oranları üzerinde değişiklik yapma			
Devam eden işleri bütçeyle karşılaştırma			
Faturaları gerçek zaman iş çizelgeleri ve giderlerle ilişkilendirme			
Gelecekteki olası gider yazma işlemlerinin karşılıkları			
Zaman ve masraf girdilerinin farklı bir sözleşmeye transfer edilmesi			
Şirketler arası çapraz			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
ücretlendirme			
Devam eden işlerde vadesi geçmiş günler			
Ücretler/hesap çıkarma/faturalama			
İşlev			
Hesap çıkarma / hesap türleri			
Muvakkat faturası: İlgili miktarı kapsayan fatura çıkarılana kadar borç oluşturan fakat yapılmakta olan işleri azaltmayan fatura. Muvakkat faturasının amacı nakit tahsilât döngüsünün			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
niteliğini geliştirmektedir.			
Taslak fatura: Bilançoları etkileme öncesinde onay bekleyen fatura			
Son faturalar			
Sabit miktar/tutar faturalaması			
İşlemsel faturalama: faturalanacak, elde tutulacak ya da değer düşülecek bireysel zaman girdilerini ya da gider işlemlerini etiketleyebilme özelliği			
Öncelikle, yapılmakta olan en eski işi faturalandırma			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Yapılmakta olan belirli iş öğelerini faturalandırma			
Elle (manüel) faturalama: sistem dışında hazırlanan faturalar			
Çevrimdışı (offline) faturalama			
Fatura esası oluşturmak için zaman ve gider tutarlarını kullanma			
Önceden (peşin yapılan) faturalandırma			
Miktara göre faturalandırma			
Otomatik faturalandırma (kullanıcı tanımlı)			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
hatırlatmalar / takvimler)			
Müşteriye özel: Tek defaya mahsus ücretler			
Muhtelif faturalandırma : Devam eden işlerle (tek defaya mahsus ücret) alakası olmayan faturalandırma			
Çoklu müşteri faturalandırma			
Çoklu iş/sözleşme faturalandırma			
Müşteri düzeyinde faturalandırma			
Müşteri düzeyinde faturalandırma ve muvakkat faturaları			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
ödeme			
İş/sözleşme düzeyinde faturalandırma			
Faaliyet/bölü m düzeyinde faturalandırma			
Zaman, faaliyet ve gider faturalandırma ya destek			
Sistem tarafından önerilen fatura değeri			
Sistem tarafından önerilen fatura değeri üzerinde değişiklik yapma			
Devam etmekte olan işlerden farklı bir			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
borçluyu/müşteriye faturalandırma			
Bir dönemde bir sözleşme/iş hakkında çoklu faturalar oluşturma			
Birden çok iş/sözleşme arasında bir fatura oluşturma			
Zamanı ya da giderleri kısmi olarak faturalandırma			
% olarak tamamlanan kısmımları faturalandırma			
Faturaları planlama/prog ramlama			
<i>Alacak Notu/İptal Etme</i>			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Alacak notu			
Son faturanın iptali			
Taslak faturaları iptal etme			
Kısmi fatura için alacak notu			
Faturayı iptal etme ve devam eden işlere döndürme			
<i>Tahakkuklar / Gider yazma işlemleri / Üzerine yazma işlemleri</i>			
Üzerine yazma işlemi gerçekleştirme			
Bir değeri gider olarak yazma			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Bireysel ücretleri gider olarak yazma			
Üzerine yazma- gider yazma işlemi nedenleri			
Faturalandırm a anında devam etmekte olan iş Tahakkuku özelliği/olanağ ı			
<i>Onay/Yetki Verme</i>			
Müdür tarafından faturalandırma onayı verilmesi			
Ortak tarafından faturalandırma onayı verilmesi			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Zorunlu yetkilendirme verme			
Opsiyonel (isteğe bağlı) yetkilendirme verme			
Elektronik yetkilendirme			
Çoklu yetkilendirme seviyeleri			
Yetkilendirme için kriterler oluşturma (örneğin, belirli bir tutarı gider olarak yazma)			
Alacak notunun onaylanması			
<i>Raporlama</i>			
Fatura üzerine mesajlar			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
yazma/basma			
Taslak faturaları değiştirme			
Hem taslak faturalarını hem de nihai (son) faturaları bastırma/çıkışını alma			
Faturaları kategorilere göre bastırma/çıkışını alma (örneğin, sorumlu müdür)			
İstendiği zaman faturaların bir kopyasını bastırma/çıkışını alma			
<i>İdare</i>			
İstendiği zaman online			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
olarak fatura düzenleme			
Çoklu fatura formatları			
Kredi şartları/koşulları alanı			
Faturalandırmaya düzenlemeleri alanı			
Faturanın tarihini gösterme			
İhtilafli fatura			
Girilmeyen zaman/saati ücretini hesaplama (batch sistemi)			
Faturalandırmada gider tahakkuku özelliği/olanağı			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Fatura takip ortağı			
İleride veri girişi yapmaya olanak sağlaması			
Birden çok borçlu hesap defteri (mesleki/muhtelif)			
Giderlerin dökümünü yapma (ayrıntılı şekilde)			
Stok, faiz vb. için şirketler arasını dâhil etme/hariç tutma			
Günü geçmiş faturalar için faiz hesaplama ve kaydetme			
Çalışan tarafından			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
gerçekleştirile n tahakkukların ve değer düşme işlemlerinin sınıflandırılma sı			
Ofis, ekip, iş, hesap müdürü vb tarafından gerçekleştirile n tahakkuklara ve değer düşme işlemlerine ait ortalamalarını n on iki aya yuvarlanması			
Ürün satışlarını kaydetme ve izleme			
Manüel şekilde yapılan fatura numaralandır ma			
Şirketler			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
arasında faturalandırma			
Gelirler/ Düzenlemeler ve diğerleri			
İşlev			
<i>Veri Girişi</i>			
Yaş esasına dayanarak faturaya kaynak tahsis etme			

Aynı borçluya yeniden nakit tahsis etme			
Borçlular arasında yeniden nakit tahsisi yapma			
Yapılan kısmi ödemeleri			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
işleme koyma			
Geçici bir hesaba gelir tahsis etme, borçluya yeniden gelir tahsis etme			
Nakit geliri uygulamak için, ödenmemiş faturaları görüntüleme			
<i>Makbuz Türleri</i>			
Muhtelif nakit makbuzları girme			
Devam eden işlerin harcama makbuzları			
Daha fazla veri girişi yapmaya olanak sağlama			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
Karşılıksız çekleri kaydetme (negatif ödeme)			
Kredi kartı ödemelerini kabule etme			
Kredi kartı geri ödemesi özelliğine sahip olma			
Kredi kartı işlem ücretlerini işleme			
<i>Raporlama</i>			
Banka mevduat dekontu basma			
Ödenmemiş faturalar hakkında ödeme hatırlatıcıları basma/oluştur			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
ma			
<i>İdare</i>			
Açık hesap kalemleri			
Toplamı gösteren bakiye			
Ödeyici bilgilerini, referans bilgilerini tutma			
Kredi limiti girme			
Kredi şartlarını girme			
Borçlulara notlar ekleme			
Tahsilât paralarının kullanıcı tanımlı tahsisi			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
Açık hesap kalemlerini süresiz olarak elde tutma			
Borçluların hesap sürelerinin incelenmesi			
<i>Tahsil Edilemeyen Alacaklar (çürük/şüpheli alacaklar)</i>			
Vadesi geçen borçların karşılığının otomatik şekilde hesaplanması			
Şüpheli alacakların kaydını tutma ve bunları takip etme			
Tahsil edilemeyen alacak faturalarını			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
gider olarak yazma			
Tahsil edilemeyen alacaklara ilişkin yeniden alınacak vergi tutarlarını hesaplama			
Ortak ve işten sorumlu müdürle sınırlı olmak üzere, devam eden işler & alacak hesapları			
Çoklu banka hesaplarını tanımlama			
<i>Banka Mutabakatı</i>			
Arayüz / entegrasyon (tümleşiklik)			
Özet çıkartan bir Büyük Defter			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
hazırlama			
Günlük genel borçlular defteri			
Üçüncü taraf yazılımından nakit alma ve uygulama			
KDV			
<i>İşlev</i>			
<i>Fatura ve ödemeler hakkında vergi desteği</i>			
Sadece faturaları vergilendirme			
<i>Vergi Faturaları</i>			
Kredi Vergisi Faturaları			
Devam etmekte olan işlerdeki fatura			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
esasına göre vergi			
Devam etmekte olan işlerdeki esasına göre vergi			
Çoklu vergi düzeyleri			
Faturada vergiyi ayrı şekilde gösterme			
Zaman ve giderler için vergi düzeylerini ayırma			
<i>Ayrıntılı vergi raporlama</i>			
Vergi öncesi ve sonrası iskonto/indirim desteği			
Tahsil edilemeyen			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
alacaklara ilişkin yeniden alınacak vergi tutarlarını hesaplama			
Vergi için günlük genel borçlu defteri			
<i>Raporlama</i>			
İşlev			
Yazıcıya yazdırma			
Ekrana yazdırma			
Dosyaya yazdırma			
Elektronik çizelgeye yazdırma			
Üçüncü taraf rapor yazıcılarının kullanılması			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Borçlu beyanları: önceden hazırlanmış/değiştirilebilir			
Borçlu ekstreleri: Birden çok iş/sözleşme			
Müşteri yelpazesine göre ekstreleri yazdırma			
Ekstreleri yeniden yazdırma			
Kredi/borç ekstrelerinin yazdırılmasını engelleme			
Sıfır bakiyeli ekstrelerin yazdırılmasını engelleme			
Bakiye belli bir değerin altındaysa			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
yazdırılmasını engelleme			
Ön tanımlı arka ofis/büro (müşterilerle alakalı olmayan) raporları			
Kullanıcı tanımlı raporlar			
Dairesel ve çubuk çizelgeler gibi grafiksel raporlama			
Online raporların herhangi bir alana göre sınıflandırılması			
Raporları on üç ay süre boyunca yeniden bastırabilme/yazdırabilme			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Raporları on üç aydan daha fazla süre boyunca yeniden bastırabilme/yazdırabilme			
Mevcut yılın ve geçmiş yılların raporlanması			
Mali yılın raporlanması			
Takvim yılının raporlanması			
Batch raporları			
Raporların elektronik şekilde dağıtımı			
İşlem verilerine peşi sıra (hiyerarşik sıraya göre) ulaşma			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Hiyerarşik raporlama yapısı			
Tüm raporları ekranda görüntüleyebilme			
Üst Yönetim Bilişimi			
İşlev			
Analiz Sorgulama Aracı			
Devam eden işleri iş/sözleşme düzeyinde bütçeleme			
Gelecekteki bütçeler			
Bütçeleme ücretleri			
Bütçeleme çalışanları			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Kişiler (irtibat bilgileri) ve Pazarlama			
İşlev			
Çoklu kişi irtibat bilgisi türleri			
Kullanıcı tanımlı kişi irtibat bilgisi türleri			
Çoklu adresler			
Çoklu telefon numaraları			
Formatı yaşadığımız yerin gereksinimleri ne göre düzenlenmiş adresler			
İsim üzerinde ya da ismin bir bölümü			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
üzerinde arama yapma			
Sadece ismin başlangıcı üzerinde arama yapma			
Kullanıcı tanımlı ilişkiler			
Kopyalama yönetimi			
Kişilerden yeni müşteriler kazanma			
İsim değişikliklerini takip etme			
Her bir kişiye göre özelleştirilebilen serbest form not özelliği			
Olay günlüğü			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Rumuz özelliği			
Alan düzeyinde veri güvenliği			
Kişi/bağlantı grupları			
Görevi belirleme ve vermede bir kaynak tarafından gerçekleştirilen zamanı ve faaliyetleri kaydetme ve izleme			
Postalama			
İşlev			
Mevcut işlev			
Saklanan gönderilmiş posta kontrol verileri			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
Kopyalama/çoğaltma testleri			
Yanıt talebi ve Katılım kaydı			
Gönderilen postaların geçmiş kayıtları			
Tümleşik sistemlerden veri alma			
Etiket oluşturma			
Adres mektup birleştirme dosyaları oluşturma – kullanıcı tanımlı			
İnsan kaynakları / çalışan kayıtları			
İşlev			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Saklanan çalışan kayıtları			
Çalışan türleri			
Çoklu ücret oranları			
Varsayılan faaliyet			
Performans değerlendirme sistemi için kullanımı takip etmek amacıyla zaman girdi sistemiyle tümleşik olma			
Zamanı/saati kaydederken standart olarak uygulanmak üzere, her bir çalışan için bir oran tanımlama			
Her bir pozisyon/grup			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
İçin bir oran tanımlama			
Zamanı/saati kaydederken uygulanabilirlik üzere, her bir çalışan için ek oranlar tanımlama			
Çalışanları pozisyonlarına /mevkilerine göre gruplama			
Bireyleri örneğin çalışanlar, yükleniciler, taşeronlar şeklinde ayırma			
İster aktif olsun ister olmasın, çalışanların statülerini belirleme			
<i>Personel Üyeleri</i>			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz)	Yorumlar
Personel içinde yer alan bir üyenin yerini kaydetme (örneğin, ofis yer bilgileri ve telefon numarası)			
Personelin kendi irtibat bilgilerini girebilmesi			
Personelin kendi irtibat bilgilerini uzaktan girebilmesi			
Kaynak Planlama/ Programlama			
İşlev			
Mevcut işlev			
Microsoft Projesi (ya da benzer projelerle) ile			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
tümleşik/entegre olma			
Zaman planlaması			
Maliyet planlaması			
<i>Plansız görevler</i>			
Kullanıcı tanımlı görevler			
Kullanıcı tanımlı kilometre taşları			
Yeni planın oluşturulmasında yönelik taslak esası			
Plan/program iş cetveli taslağı görevi görebilir			
Planın birden çok			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz)	Yorumlar
versiyonu/sürümü			
Güne, haftaya ya da döneme göre görüntüleme			
Personele ya da projeye göre görüntüleme			
Gerçekleşen iş gücünün zaman paylaşımının programlanmasından sonra inceleme			
Plana karşı finansal performansı inceleme			
Çevrimdışı (offline) kullanım			
Kaynak planlama/programlama esasları			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
oluşturmak için iş bütçeleme bilgisi			
Tarihe göre planlama/ programlama			
Faaliyetin uzunluğuna dair verilerin girilmesi			
Faaliyetin türüne dair verilerin girilmesi			
İnsan kaynaklarındaki ayrılma takviminin planlanması			
Gelecekteki ek maliyetlerin iş sorumlusu/müdürü ya da iş departmanı tarafından, sınıflandırmaya ve/ya da			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
çalışana göre işler arasında planlanması ve programlanması			
Mesai zaman çizelgelerinde n bilfiil harcanan zamanı alma			
Ücrete tabi olan ve olmayan faaliyetleri girme			
İş gücü kapsamına girmeyen kaynakları planlama/programlama (örneğin; arabalar)			
Her bir personel üyesine / yükleniciye ulaşılabilirlik durumuna			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
istinaden otomatik olarak bir plan/program tutma			
Mevcut saatler/zamanlar (kişinin ulaşılabilir olduğu saatler/zamanlar) zorunlu tatilleri kapsamamalıdır			
Mevcut saatler/zamanlar alınan izinleri kapsamamalıdır			
Kaynak zamanı aya göre planlama/programlama			
Kaynak zamanı haftaya göre			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
planlama/programlama			
Kaynak zamanı güne göre planlama/programlama			
Kaynak zamanı saate göre planlama/programlama			
Bireysel plan/programları grup çalışanlarına ya da kaynak birimlere yığılma ya da takviye etme			
Kaynakları aynı anda birden çok göreve tahsis etme			
Plan ve programları ve görevleri			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
örneğin Microsoft Projesi gibi proje yönetim yazılımlarına aktarma ve ilgili verileri bu yazılımlardan alma			
Bir birey ya da bireyler grubu için programlanmı ş görevleri inceleme			
Her bir bireyin plan/programı için bir görev inceleme			
Girdikleri veriler plan/programd a çakışma yaratıyorsa plan/programa veri giren bireylere bildirimde bulunma			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Genel hesap defterine tümleşiklik (entegre olma)			
İşlev			
Mevcut arayüz			
Hesap seçimleri – kullanıcı tanımlı			
Yevmiye defteri tanımları – kullanıcı tanımlı			
Raporu yazdırma ve manüel olarak (elle) yevmiye defterine kaydetme seçeneği			
Mevcut dosyayı export etme			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
Ücret başına çoklu maliyet merkezi ayırma			
Ödenecek Hesaplar			
İşlev			
Mevcut işlev			
Masaüstü olanakları			
İşlev			
Microsoft Office/Outloo k ile tümleşiklik (entegre oluş)			
Çevrimdışı (offline) Özellikler (uzaktan)			
İşlev			
Zaman çizelgeleri &			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Harcamalar			
Faturalama			
Ana dosya güncellemeleri			
Kaynak Planlama/ Programlama			
Güvenlik			
İşlev			
Satır Düzeyinde Güvenlik			
Sütun Düzeyinde Güvenlik			
Menü Düzeyinde Güvenlik			
Grup Güvenliği			
Denetim izleri: veri girdisi			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
Denetim izleri: Bakım-onarım rutinleri			
İşlevsel güvenlik			
Genel İşlevsellik			
İşlev			
Mevcut dönüşümler			
Çoklu şirketler, çoklu site desteği			
İnternet erişimine sahip oluş			
Çok seviyeli kurum hierarchy (Firma, Ofis, Bölüm, Birim vb.)			
Sorumluluklar ın çoğunun			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
güncellenmesi ; örneğin ortak/müdür firmadan ayrıldığında			
Detaylı maliyet merkezi raporlaması			
Birden çok borçlu hesap defteri			
Çoklu işletme, çok seviyeli/katmanlı bütçeleme			
Dâhili/iç Bütünlük kontrolleri			
Online kullanım kılavuzu			
Online yardım			
Kullanıcı tanımlı çevrimiçi			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
yardım			
Sayısal alan boyutu			
Geçmiş verileri muhafaza etme/saklama			
Yapılacaklar listesi oluşturma			
Değiştirilmiş ekran formatları, menüler			
Sistemin bir test ortamı ve veri tabanı ile tedarikli gelip gelmediği			
Modül güvenlik seviyeleri yeni çıkan sürümlere otomatik olarak uygulanır			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz)	Yorumlar
Web tarayıcısı, internet ve iç/dâhili ağ ön ofis işleme özellikleri			
Masaüstünden faksalama			
Arşiv verisi			
Statik veri geçmişini saklama (örneğin müşteri sürekliliği)			
Yapısal Sorgular			
İşlev			
Program dosya boyutları (Kullanım kılavuzları ve Yardım dâhil)			
Azami veri dosyası boyutu			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
Müşteri Sunucusu			
32 bit uygulama			
İş istasyonu/çalışma yeri gereksinimleri			
Sunucu gereksinimleri			
Veri tabanı (SQL Sunucusu)			
Sunucunun çalışması/işlemesi			
Programlanmış sunucu süreçleri			
Gelişim Ortamı			
Çoklu site replikasyonu			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Veri tabanı yönetim sistemi temel işletim sistemine bağlı mı?			
Uygulama yazılımının işletim sistemine bağımlı olup olmadığı, bağımlıysa bunların neler olduğu			
Veri tabanı yönetim sistemi birden çok işlemci kullanabiliyor mu?			
Kullanıcı arayüzü			
İşlev			
Grafiksel Kullanıcı Arayüzü			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
32 bit Windows istemcisi			
Standart Microsoft Windows kuralları			
Özelleştirilebil ir ekran içeriği			
Kodların (isimler) asgari kullanımı			
Kullanıcı tanımlı listeler			
<i>Ölçeklenebilirlik</i>			
İşlev			
Çoklu site desteğinin sağlamlığı			
Geniş veri hacimleri için uygunluk			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
(kanıtlanmış olma)			
Çok sayıda eş zamanlı kullanıcı için destek sağlayabilme konusunda garantili olma			
Bant genişliği korunum tedbirleri			
<i>Programlama Arayüzleri</i>			
İşlev			
Veri export etme rutinleri			
Veri import etme rutinleri			
Belgeli			
Üçüncü taraf raporlama araçları için veri seviyesi			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar
desteği			
İş kuralları ve programlama arayüzü arasındaki açık bağlantılar			
Tescilli iş mantık objeleri			
Şirket ve Destek			
İşlev			
Kullanıcı sayısı			
Referans siteler			
Sunulan destek			
Sunulan dokümantasyo n/ belgeleme			
Sunulan uygulama			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
hizmetleri			
Eğitim programları			
Müşteri memnuniyet anketleri			
Şirketin mali istikrarı			
Kullanıcı grupları			
Fiyat belirleme			
Gelişime müşteri katkısı sağlama			
Diğer ürünlerden dönüşüm			
Gerekli diğer işlevsellikler			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf ve 5=mevcut kusursuz	Yorumlar

Yorumlar:

Ek 5.2: Web sitesi/İç Ağ/Dış Ağ Yazılım Değerlendirmesi

Ürün: _____ Değerlendirme Tarihi: _____

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Web sitesi			
Sunulan web site şablonları			
Müşteri bülteni özellği			
Müşteri/müstakbel müşteri kayıt özellği			
Müşteri anketleri			
Siteye otomatik olarak sunulan isteğe bağlı (opsiyonel) haberler ve iş içeriği			
Web site dizaynı ve logo dizaynı vb. gibi işlere yardım			
Web sitesi içeriği oluşturmanın			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
kolaylaştırılması (HTML ya da diğer teknik web sitesi oluşturma becerilerini öğrenmek gerekmez)			
Sayfa sayısı ya da alt sayfa sayısı sınırı yoktur			
Güvenli alışveriş özelliği (alışveriş sepeti)			
Kredi kartı ödeme olanakları			
E-posta imkanı olduğunu bildirme			
Müşteri veritabanının büro yönetimine entegrasyonu			
Sağlanan web sitesi sunucusu			
Tedarik edilen form şablonları			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
(geri bildirim formları, davetiyeler, yarışmalar)			
Arkadaşa e-posta gönderme işlevselliği			
Arama motoru yönetimi (popüler arama motorları tarafından bulunacak web sitesi için)			
Kullanıcı tanımlı formlar da dâhil edilebilir			
İş ilan tahtası (istihdam fırsatları)			
Etkinlik kayıtları			
İç Ağ			
Haber bölgesi			
Web Bağlantıları			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
(linkleri)			
Kullanıcı tanımlı sık kullanılanlar (web site dokümanları ya da diğer verilere götüren linkler)			
Geçmiş (son kullanılan dokümanlar ya da sayfalar)			
Firma yönetimi ve diğer firma uygulama verileri hakkında görüş bildirme/sağlama			
En iyi firma teamüllerine ve prosedürlerine erişim sağlama			
Personel adres/telefon rehberi			
Firma bilgi tabanı (teknik belgeler ve diğer iş belgeleri)			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Outlook entegrasyonu (e-posta, takvim)			
Haber/bilgi tabanı ve diğer güncellemeler yüklenirken otomatikleştirilmiş e-postalar			
Dış Ağ			
Dokümanları diğer uygulamalardan dış ağa doğrudan yüklemek			
Tarih aralıklarına göre dış ağdan dokümanları ekleme ya da çıkarma			
Müşteri etkileşimleri için güvenli konum oluşturan güvenli müşteri girişi (log in/oturum açma)			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Güvenli müşteri tartışma forumları			
Genel müşteri tartışma forumları			
Müşteri ürün/hizmet değişimi (müşteri topluluğu)			
Dokümanlar güvenli müşteri alanına yüklendiği zaman müşterilere ya da firmaya e-posta yoluyla haber verme			
Tek bir işlem yaparak dokümanları birden çok müşteriyle paylaşma			
Müşterilerin bilgileri (adres vb.) güncelleyebilmesi			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Müşterilerin borçlular defterini inceleyebilmesi ve ücret ödeyebilmesi			
Diğer			
Tarayıcı entegrasyonu			
Anahtar sözcük dizinleme			
Tam metin dizinleme			
Tüm dosya tiplerinin desteklenmesi (ses, video, pdf vb.)			
Optik Karakter Tanıma özelliğiyle entegrasyon/ tümleşiklik			
Web sitesi/iç ağ/dış ağların istatikselsel			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
raporlanması			
İçerik Yönetim Sistemi (onaylar, kaldırma tarihleri)			
Web sitesi yönetim sisteminin bireysel yönlerinin kontrollerine erişme			
Arama özelliği			
Yazım denetleyicisi			
Şirket			
Müşteri sayısı			
En küçük müşteri			
En büyük müşteri			
Sunulan destek			
Sunulan uygulama hizmetleri			
Sunulan eğitim			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Müşteri memnuniyeti anket sonuçları			
Referans siteleri			
Sunucu gereksinimleri			
İş istasyonu/çalışma yeri gereksinimleri			
Tedarikçinin finansal kapasitesi			
Kullanıcı grupları			
Fiyat belirleme			
Gelişime müşteri katkısı sağlama			
Diğer ürünlerden dönüşüm			

Yorumlar:

Ek 5.3: Doküman Yönetimi / İş Akışı Değerlendirmesi

Ürün: _____ Değerlendirme Tarihi: _____

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Doküman Yönetimi			
İşlev			
E-posta Depolama			
Giriş yapma, Çıkış yapma			
Sürüm belirleme			
Microsoft Office ve Outlook ile entegrasyon/tümleşiklik			
Firma yönetimi içerisine entegre edilen müşteriler/işler			
Firma vergisi, hesap üretimi, yasal kayıtlar, emeklilik planı ve diğer uyum uygulamaları ile entegrasyon/tümleşiklik			
Doküman yönetim sisteminden uygulamaları			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
başlatma/çalıştırma			
Yapılan düzenlemelerin geçmiş kaydını (kayıt geçmişi) tutma			
Dokümanları; tamamlanmamış sorgulara, doküman hazırlayıcıya, doküman türüne, sonraki/takip eden tarihlere göre görüntüleme			
Doküman listelerinin kullanıcı tanımlı şekilde görüntülenmesi			
Dokümanları müşteriye göre saklayabilme			
Dokümanları işe/göreve göre saklayabilme			
Dokümanları dosya türüne göre saklayabilme (yazışmalar, tutanaklar vb.)			

	Firma için Önemi 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Dokümanı doküman yönetim klasörüne sürükleme ve bırakma			
Sürekli/sabit dosya desteği			
Otomatik arşivleme için doküman muhafaza süreçleri			
PDF oluşturma yazılımına entegrasyon/tümleşiklik			
Doküman Erişim Kontrolü (okuyucu, oluşturucu, düzenleyici)			
Müşteri/iş erişim kontrolü			
Kullanıcı tanımlı özellikleri dokümanlara ekleme			
Kullanıcı tanımlı özelliklere göre dokümanları görüntüleyebilme			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Dokümanlardaki notları gözden geçirme			
Dokümanlar hakkında genel yorumlar			
İş Akışı			
Doküman üzerinde yapılan sorguları takip etme			
Dokümanları personel üyelerine görev olarak verme			
Dokümanlar için görev belirleme (görev tahsis etme)			
Doküman yetkililerini takip etme			
Doküman tamamlama/bitiş tarihlerini oluşturma			
Dokümanın durumunu takip etme (hazırlık aşamasında, inceleme aşamasında, onaylanma			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
aşamasında)			
Onaylandıkları zaman dokümanları kilitleme			
Dokümanları incelemek üzere firma içinde e-postalamak için dokümanların kopyalarını kullanmak yerine doküman linklerini kullanma			
Dokümanın müşteriye gönderilme tarihini kaydetme			
Dokümanı uygulama içinden e-postalama			
Doküman silsilesi (hiyerarşisi), yani parent/child dokümanları			
İlgili dokümanları birbirine bağlayabilme			
Dokümanların online (internet üzerinden) şekilde onaylanması			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Tamamlanmamış hisse senetlerinin otomatik şekilde bildirilmesi			
Tamamlanmamış hisse senetlerinin otomatik şekilde artırılması/yükselmesi			
E-posta Yönetimi			
E-postaları doğrudan gelen kutusunda depolama/saklama			
Uygulamadan e-posta gönderme ve bu e-postanın kopyasını uygulamada ve giden kutusunda depolama/saklama			
Tüm gelen ve giden e-postaların firma çapında arşivini tutma			
E-postalar üzerinde onay takibi			
Personelin onaylanmayan e-			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
postalar göndermesini engelleme			
E-postaları çalışanlara yönlendirebilme ve görevleri paylaşırabilme			
Şablonlar			
Standart şablonlardan dokümanlar oluşturma			
Büro yönetim sistemine enregre şablon müşteri isimleri ve adresleri			
Verilen şablon doküman paketi			
Standart mektup şablonları			
Kontrol listesi şablonları			
Çalışma kâğıdı şablonları			
Sunulan şablon güncellemeleri			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Eldeki şablon versiyonları			
İzlenen şablon kullanımı			
Kullanıcı şablonları eklenebilir			
Güncelleme üzerine yazılmamış standart şablonlar üzerinde yapılan değişiklikler			
Kullanıcı şablonlarını birden çok ofise dağıtabilme olanağı			
En iyi uygulama dokümanları ile bağlantılı en iyi firma prosedürleri			
Bireysel kullanıcılar kendi doküman paketlerine sahip olabilir			
İncelemeleri takip etme olanağı ve standart dokümanlara izin			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
verilmesi			
Diğer			
Uygulamaya internet üzerinde erişebilme			
Diğer uygulamalardan dokümanlara erişim			
Doküman replikasyonu/ senkronizasyonu (eş zamanlama)			
Tarayıcı entegrasyonu			
Anahtar sözcük dizinleme (arama)			
Tam metin dizinleme (arama)			
Sadece gerekli veriyi görüntülemeyi sağlayan akıllı filtreler			
Güvenli müşteri dış ağıyla entegrasyon/tümleşiklik			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
Dokümanlar üzerine elektronik imza eklenebilme özelliğinin desteklenmesi			
Optik Karakter Tanıma özelliğiyle entegrasyon/tümleşiklik			
Şirket			
Müşteri sayısı			
En küçük müşteri			
En büyük müşteri			
Sunulan destek			
Sunulan uygulama hizmetleri			
Sunulan eğitim			
Müşteri memnuniyeti anket sonuçları			
Referans siteler			
Sunucu gereksinimleri			

	Firma için Öneri 0=gerekli değil, 1=az gerekli, 5=çok gerekli	Derecelendirme (0=işlev mevcut değil, 1=mevcut ama zayıf 5=mevcut ve kusursuz	Yorumlar
İş istasyonu/çalışma yeri gereksinimleri			
Tedarikçinin finansal kapasitesi			
Kullanıcı grupları			
Fiyat belirleme			
Gelişime müşteri katkısı sağlama			
Diğer ürünlerden dönüşüm			

Yorumlar:

Ek 5.4 Yarının iş yeri

Firmalarını yeni yeni kurmaya başlayan William ve Indira, müşterilerine mümkün olan en iyi ve en kaliteli hizmeti sunmalarına olanak sağlayacak mevcut son teknolojilerden faydalanmayı istemektedirler. Bunu yaparken, son derece kârlılık sağlayacak bir şekilde en etkili yöntemi seçmeyi istemektedirler.

William ve Indira sistemlerini ve süreçlerini oluşturmuş olan mevcut firmalara kıyasla ayırıcı bir avantaja sahip olduklarının farkındadırlar. Uzun süredir işletimde olan firmalar yeni sistemleri ve süreçleri benimseme konusunda zorlanabilirler çünkü bu firmadaki çalışanlar ve firma müşterileri çalışma şekillerini değiştirmek zorunda kalacaklardır. İş en başından kurarken, William ve Indira internet imkânına sahip modern donanım ve yazılımların sağladığı fırsat ve imkânlardan yararlanabilmek için kendi süreçlerini tasarlayabilirler.

Bazı geleneksel uygulamalar firma içinde genellikle gerekli olacaktır. Sözcük işleme yazılımları, elektronik çizelge yazılımları ve sunum yazılımları gerekli olacaktır. Diğer uygulamalarla entegrasyon sağladığından ve çoğu bilgisayar kullanıcısı tarafından iyi bilinen bir yazılım olduğundan Microsoft Office tercih edilecektir. Ancak, William ve Indira, Microsoft Office ile rekabet halinde olan ücretsiz web tabanlı ürün ve hizmetler sunan Google uygulamalarını (Google Apps) kullanmayı düşünmektedir.

En iyi şekilde, firma kendi altyapı ve yönetim maliyetlerini düşürmek için bulut bilişim (bulut bilgi işlem) sistemlerini edinmeyi tercih edecektir. Ancak, firmanın tüm gereksinimleri bulut bilişim sistemleri tarafından karşılanamamaktadır. Buna uygun olarak, firma zaman içerisinde tamamen bulut bilişim ortamına geçme gayesiyle, bulut bilişim uygulamaları ile etkileşim içinde olacak LAN tabanlı bir altyapı sistemini seçecektir.

Büro (uygulama) yönetimi hayata geçirilmesi gereken kilit uygulamaların birincisidir. Büro yönetimi tarafından idame ettirilen müşteri veri tabanının diğer uygulamalarla entegrasyonu verimlilik açısından kritik öneme sahip olduğundan ötürü, William ve Indira tercihlerini tümleşik yazılım paketi tedarikçilerinden yana kullanmaktadır.

William ve Indira'nın dikkate alacağı diğer bir husus ise firmaları içerisinde veri derleme çalışmaları yapıp yapmayacaklarıdır. William ve Indira kendilerini danışmanlık işlerine odaklayabilmeleri için, firma için veri derleme hizmetleri sunabilecek çeşitli tedarikçileri gözden geçirmeyi planlamaktadırlar.

Buradaki kilit husus, müşterinin muhasebecilik ve yılsonu derleme işlerinde firmanın ve müşterinin müşterek çalışmalarını sağlayacak şekilde, bir Web

tabanlı muhasebe uygulaması edinmeleri hususunu firmanın küçük işletme müşterilerine tavsiye etmek olacaktır.

Kâğıt kullanılmayan bir ortamda çalışmak William ve Indira için açık bir hedefdir. Elektronik dokümanlar üzerinde etkin bir şekilde düzenleme yapabilmeye olanak sağlamak için bir tanesi doküman okuyucu olarak dikey yerleştirilmek suretiyle tüm ekip üyelerinin üç ekranı olacaktır. Kalitenin muhafaza edildiğinden ve tutarlı süreçlerin uygulandığından emin olmak için standart süreçleri, kontrol listelerini ve içtihatları kapsayacak bir firma iç ağı uygulamaya konacaktır.

William ve Indira, kendi ekip üyelerinin, müşterilerin mülklerinde ve evden etkili bir şekilde çalışmalarını olanaklı hale getirmeye de ilgi duymaktadır. Ekip üyelerine mobil geniş bant bağlantılarına sahip diz üstü bilgisayarlar vermeyi planlamaktadırlar.

Firma web sitesi firma için hayati önem taşıyan bir platform olacaktır. Müşterilerle veri değiş tokuşunu sağlamak ve derleme raporları ve yasal iadeler için bir havuz oluşturmak amacıyla güvenli bir portal oluşturulacak ve kullanıma açılacaktır. William ve Indira, potansiyel müşterilerle ve potansiyel ekip çalışanlarıyla bağlantı kurmak için çoklu ortam ve sosyal ağ sitelerini kullanmayı da planlamaktadır.

Hiç şüphe yok ki, William ve Indira para harcamaya başlamadan önce bir bilgi teknolojisi stratejik planı geliştirecektir. Bu plan yukarıdaki hedeflerin bir taslağını çıkaracak, sistemlerin nasıl etkili bir şekilde uygulanabileceği ve yönetilebileceği üzerinde düşünecek ve tüm risklerin gereğine uygun bir şekilde dikkate alınmasını ve en aza indirgenmesini sağlayacaktır.

Modül 6:
Müşteri ilişkileri yönetimi

İçindekiler

6.1 Giriş

6.2 Müşterinizi tanıma

6.2.1 Müşteri anketi

Tablo 6.1 Örnek müşteri anketi: İş

Tablo 6.2 Örnek müşteri anketi: Aile Grubu

6.3 Müşteri tabanınızı gözden geçirme

6.3.1 Müşteri sınıflandırması

Tablo 6.3 Müşteri tabanı sınıflandırma kriterleri

Tablo 6.4 Müşteri sınıflandırması yapma

6.3.2 Müşteri sınıflandırmasının faydaları

6.4 Müşteri beklentilerini ölçme ve aşma

6.4.1 Müşteriler ne ister?

Tablo 6.5 Müşterilerin neler istedikleri

6.4.2 Müşteri beklentilerini ölçme

Tablo 6.6 Müşteri beklentilerini ölçme ve aşma adımları

6.4.3 Müşteri beklentilerini aşma

Şekil 6.1 Örnek satış grafiği

Şekil 6.2 Örnek bilanço tablosu

6.4.4 Dış stratejilere karşı iç stratejiler

Tablo 6.7 Düzenli müşteri irtibatı için örnek plan

Tablo 6.8 Müşteri ilişkileri yönetim eylem planı

6.5 Karşılaştırma hizmeti seviyeleri

6.5.1 Karşılaştırmalar

Tablo 6.9 Müşteri beklentileri yönetimini karşılaştırma

6.6 Pekiştirilmiş ilişkiler için fırsatları kucaklama

6.6.1 Boşluk analizi kullanma

Tablo 6.10 Boşluk analizi modeli

Tablo 6.11 Mevcut müşteri–hizmet matrisi

6.6.2 Özet: Fırsatları azamiye çıkarma

Tablo 6.12 Pekiştirilmiş bir müşteri ilişkisinden elde edilecek fırsatları azamiye çıkarma

6.7 Geniş yelpazede kaliteli hizmet sunmak için stratejiler geliştirme

Tablo 6.13 Geniş yelpazede kaliteli hizmet geliştirme adımları

6.7.1 Piyasada gerekli olan hizmetleri belirleme

Tablo 6.14 Hizmet kontrol listesi

Tablo 6.15 İlgili hizmetler kontrol listesi

Tablo 6.16 Dâhili anket

6.8 Geniş yelpazede kaliteli hizmet sunmak için stratejiler: Birleşmeler, ağ oluşturma, yönlendirmeler

Tablo 6.17 İttifak oluşturma

Tablo 6.18 Olası ittifaklar hedef listesi

6.8.1 Yönlendirmelerle ilgili ortak endişeler

Tablo 6.19 Potansiyel yönlendiricinizin tutumlarını keşfetme

6.8.2 Birleşmeler

6.8.3 İyi müşterileri seçme

6.8.4 İttifaklar

6.8.5 Yönlendirmeler

Tablo 6.20 Geniş yelpazede kaliteli hizmet sunmak için örnek plan

6.9 Faturalama ve tahsilât

6.9.1 Kredi (borç/alacak) kontrolü

6.9.2 Tahsilât teknikleri

6.9.3 Bazı temel kurallar

6.9.4 Müşteriler neden ödeme yapmaz?

6.10 İhtilaf çözme ve arabuluculuk hizmetleri

6.10.1 İhtilafların ortaya çıkmasının beş belirtisi

6.10.2 İhtilafla ilgilenme

6.11 Müşteri ilişkisini sonlandırma

6.12 Sonuç

6.13 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

Ekler

Ek 6.1 Vaka Analizleri

6.1 Giriş

Muhasebecilerin müşterileri ile sahip olduğu ilişkiler muhasebe şirketine değer katması açısından temel teşkil etmektedir. Artan rekabet, müşterilerin diğer rakipler tarafından ikna edilmesini zorlaştırmak için, muhasebecilerin müşterileriyle kurdukları ilişkilerini pekiştirmelerini şart koşmaktadır.

“Müşteri ilişkisi yönetimi” terimindeki sözcüklerin her biri önemlidir.

- “Müşteri” sürekli, mesleki bir ilişki anlamına gelir. Bu, ilk ilişki kurulur kurulmaz hem firmanın hem de müşterinin birbirleriyle iş yapmayı sürdürmeye niyetlenmeleri anlamına gelir.
- “İlişki”, müşteri ile firma arasındaki ortaklığın sadece basit bir işlemden ya da bir hizmetin tek defaya mahsus olarak satın alınmasından ibaret olmadığı, daha fazlası olduğu anlamına gelir. İlişki genellikle müşterinin kendi özel ya da gizli bilgilerini firma ile paylaştığı ve dolayısıyla da bir güven düzeyinin tesis edildiği bir hadisedir. Hem müşteri hem de firma birbirini tanımaya başlar ve bir diğer tarafın nasıl çalıştığına dair bir idrak oluşturur.
- “Yönetim” ilişkinin hemen ortaya çıkmadığı, yönetilmesi gerektiği anlamına gelir. Bu, firmanın müşterilere sadece cevap vermesi değil, ikisi arasında aktif bir ilişkinin/bağlılığın bulunduğu anlamına gelir.

Daha derin bir müşteri ilişkisi oluşturmak ticari anlamda çok büyük önem teşkil eder. Yapılan birçok araştırma göstermiştir ki bir müşteriyi elde tutmak yeni bir müşteri kazanmaktan çok daha az maliyetlidir. Bu husus maliyet konularıyla ve maliyet yönetimi ile ilgili konularla çok yakından ilgili olan muhasebeciler için özellikle önemlidir.

6.2 Müşterinizi tanıma

Müşterinizi tanıma onların iş ilişkilerini anlamak demektir. Onları nelerin motive ettiğini, nelerden korktuklarını ve neyi niçin yaptıklarını anlamakla alakalıdır.

Müşteriler için neyin önemli olduğunu yani onların nelere değer verdiklerini ve çekirdek özelliklerini anlamak çok önemlidir. Müşterilerinizin sahip oldukları iş vizyonlarını anlamamız gerekmektedir. Ayrıca, müşterilerinizin işlerinden ayrı bir yaşamlarının da olduğunu da akılda tutmalıyız. Bir iş bir kişinin kaçıışı, yaşamını kazanma biçimi ya da kendini ifade biçimi olabilir ancak o kişinin tam olarak kim olduğu değildir.

Müşterinizi tanıyarak onlara nasıl hizmet sunacağınızı ve yolculuklarında onlara nasıl yardımcı olacağınızı öğreneceksiniz. Böyle yaparak müşteri ekibinizin ayrılmaz bir parçası haline geleceksiniz.

Sunduğunuz hizmet saygın ve değerli olacaktır. Bu seviyede bir ilişkiyi kurduğunuz zaman ücret konusu mesele olmaktan çıkar. Müşteriler en ucuz fiyat konusunda daha az endişeli hale gelir çünkü güvendikleri bir danışmandan güvenli hizmet almaktadırlar. (Ancak yine de aldıkları hizmetin ücret olarak gerçek değerini/karşılığını isterler!)

Müşterinizi tanımak:

- Daha yakın bir ilişkinin kurulmasını sağlar;
- “Güvenilen iş danışmanı” olarak konumunuzu güçlendirir;
- Ücret konusunun daha az dert edilmesi anlamına gelir;
- Müşteri sadakatini artırır, bu da demektir ki müşteriler diğer rakiplerden gelecek tekliflerle daha az ilgilenecektir;
- Müşterilerin kaybedilmemesi ihtimalini ve dolayısıyla da kârlılığını artırır;
- Personelin de müşterilerle ilişkiler kurmasından ötürü personel memnuniyetini de artırır;
- Verimliliği artırır: Firmanız ve müşterileri birbirlerinin sistemlerini ve yöntemlerini tanır;
- Mesleki anlamda genellikle daha fazla tatmin sağlar.

Bu modül, müşterileriyle ilişkilerini daha derinleştirmenin sağlayacağı faydaların farkına varan ve bunu gerçekleştirme yolları arayan kişilere yardım etmektedir.

6.2.1 Müşteri anketi

Müşterinizi tanımanın ve müşterinin vizyonunu ve uzun vadeli planlarını anlamının en iyi yolu basittir. Onlara bunu sormalı ve verecekleri cevapla gerçekten ilgilenmelisiniz. Eğer gerektiği gibi yapılırsa en iyi yöntem budur.

Tablo 6.1 bir müşteri anketi örneğidir. Biri iş anketi odaklı diğer ise aile anketi odaklı (Tablo 6.2) olmak üzere iki anket verilmiştir. Dilerseniz bu formatı kullanabilirsiniz ya da kendi anketinizi tasarlama yolunu seçebilirsiniz.

Müşterinizle bir araya gelip onlara soru sorduğunuz zaman, tam olarak cevap vermeleri için onlara süre verin. Onları dinlemeye zaman ayırın. Müşteriler kendilerini ve planlarını daha iyi anlayabilmeniz için kendi cevaplarında ayrıntılara girmeyi genelde severler. Resmi bir yaklaşım kullanmayı (anket

gibi) seçebilirsiniz ya da daha resmi bir şekilde onlardan faydalı bilgiler edinme yoluna giderek müşterilerle sohbet havasına girmeyi seçebilirsiniz.

Tablo 6.1 Örnek müşteri anketi: İş

Soru	Cevap/Yorum
Müşteri: Yöneticiler: Sahipler:	
Yöneticilerin/sahiplerin yaşı	
Ticaretteki tecrübeniz	
Mevcut işte ne zamandır çalışıyorsunuz?	
Mevcut işteki tecrübeniz?	
Mevcut iş planınız nedir?	
Bu işte neler başarmak istiyorsunuz?	
Temel hedefleriniz nelerdir?	
İşinizi iki, beş ve on yıl içinde nerede görüyorsunuz?	İki yıl içinde: Beş yıl içinde: On yıl içinde:
İşiniz olması gereken yerle ilişkilendirildiğinde şu an nerede?	
İşinizin hedeflenen yere ulaşabilmesi için atacağınız temel adımlar nelerdir?	

Soru	Cevap/Yorum
İşinizin hedeflenen noktaya ulaşabilmesine neler engel olabilir?	
Muhasebecinizden istediğiniz en önemli şeyler nelerdir?	
İşle ilgili sinirinizi bozan temel hususlar nelerdir?	
Kilit çalışanları/işçileri belirtiniz Verdikleri hizmetin süresini not ediniz Bu çalışanların hırsları, hedefleri ve amaçları nelerdir?	
Bu işte ne kadar zaman kalmak istiyorsunuz?	
Ne zaman emekli olmayı planlıyorsunuz?	
İşiniz dışında neler yapmaktan hoşlanırsınız (hobileriniz, ilgi alanlarınız vb.) ?	

Tablo 6.2 Örnek müşteri anketi: Aile Grubu

Soru	Cevap/Yorum
Müşteri: Aile Fertleri:	
Aile Fertlerinin yaşı	

Soru	Cevap/Yorum
Aile şirketi hisselerindeki ve/ya da yatırımlardaki aile ferdine genel bakış	
Aile şirketi hisselerindeki ve/ya da yatırımlardaki her bir aile ferдинin hisse seviyesi/oranı	
Aile şirketi ya da yatırım planı nedir?	
Aile yaptığı yatırımlardan neler kazanmak ister? Hedefleriniz ve kilit amaçlarınız nelerdir?	
İşinizi iki, beş ve on yıl içinde nerede görüyorsunuz?	İki yıl içinde: Beş yıl içinde: On yıl içinde:
Aile fertleri ne zaman emekli olmayı planlıyor?	
İşiniz dışında neler yapmaktan hoşlanırsınız (hobileriniz, ilgi alanlarınız vb.) ?	

6.3 Müşteri tabanınızı gözden geçirme

Müşteri ilişkisi yönetimindeki kilit unsurlardan biri müşteriye sürekli olarak odaklanmaktır. Muhasebe firmaları sayılarla, yasalarla ve düzenlemelerle uğraşır olsa bile, müşteriye yıldan yıla firmaya yeniden getirecek olan şey müşterinin firmayla kurduğu ilişkilidir. Bu gerçeklik firmanıza gerçek değer katar.

Çoğu firmanın müşterileriyle kurdukları ilişkiler çeşitlilik gösterir. Firmalar birçok müşteriye denetim, vergi iadesi gibi aynı hizmetleri sunabilir fakat

kurulan ilişki müşteriden müşteriye farklılık gösterir. İnsanlar farklı işlere sahiptir ve nereye giderseniz gidin insanlar birbirinden farklıdır.

Müşterilerinizin firmanızla nasıl etkileşimde bulunduğunu ve müşteri ilişkisinin esasında neye dayalı olduğunu anlamak önemlidir. Bunu yapmanın etkili yollarından bir tanesi müşterilerinizi sınıflandırmaktır. Bu hangi müşterilerin firmanızla kuvvetli ilişkilere sahip olduğunu ve olmadığını görmenize olanak sağlar. Bu aynı zamanda kaynakların nerelere aktarılması 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 firmamızla ne kadar zaman geçiriyor?
- Bu müşteriye yaptığımız yatırımın bize getirisi nedir?
- Firmamız bu müşterilerden ne kadar marjinal gelir/fayda elde ediyor?
- Firmamız bu müşterilerden saatlik bazda ne kadar marjinal gelir/fayda elde ediyor?
- Müşteri katkısının toplamdaki % olarak oranı nedir?
- Hâlihazırda sunduğumuz hizmetlerin kaçını kullanıyorlar?
- Faturalarımızı zamanında ödüyorlar mı?
- Ücretler konusunda ihtilafa düşüyorlar mı ya da tartışıyorlar mı?
- Bize ödedikleri ücretlerden geri kazanım elde edebiliyor muyuz?
- Tavsiyelerimize değer veriyorlar mı, saygı duyuyorlar mı?
- Onların işini daha değerli hale getirebiliyor muyuz?
- Onlarla çalışmaktan keyif alıyor muyuz?

Müşterilerini sınıflandırma yoluna giden firmalar bunu yaparken müşterilerin ödedikleri ücretleri baz alırlar. Bu bir gösterge olarak sağlıklı bir yaklaşımdır; ancak, müşterilerle çok çeşitli açılardan ilgilendiğinizi hatırlamanız önemlidir ve dolayısıyla bazı "parasal olmayan" kriterler de kullanılmalıdır.

Tablo 6.2 ve

Tablo 6.3 müşteri tabanlarının farklı kriterlere göre nasıl sınıflandırılabileceğini göstermektedir.

Tablo 6.3 Müşteri tabanı sınıflandırma kriterleri

A+	A	B	C	D	"Yeni Girişimciler"
Yılda 20,000\$ ya da daha fazlasını harcar	Yılda 10,000\$ ila 20,000\$ arasında harcar	Yılda 5000\$ ila 10,000\$ arasında harcar	Yılda 2000\$ ila 5000\$ arasında harcar	Yılda 2000\$ ya da daha azını harcar	Firmanın hevesli müşterisi
Hizmetleri mizden beş ya da daha fazlasını kullanır	Hizmetleri mizden dört ya da beşini kullanır	Hizmetleri mizden üç ya da dördünü kullanır	Hizmetleri mizden iki ya da üçünü kullanır	Hizmetleri mizin sadece bir ikisini kullanır.	Hizmetleri mizden üç ya da dördünü kullanma potansiyeli
Aylık ödeme anlaşması yapar	Aylık ödeme anlaşması yapar	Aylık ödeme anlaşması yapar	Aylık ödeme anlaşması yapar	Aylık ödeme anlaşması yapmaz	Hazır olduğunda aylık ödeme yapacak
Tavsiyeleri mize itibar eder	Tavsiyeleri mize itibar eder	Tavsiyeleri mize itibar eder	Tavsiyeleri mize itibar eder	Asgari danışmanlık kapsamı, ancak hizmetleri mize değer verir	Tavsiyeleri mize itibar eder
Hizmetleri mize değer verir	Hizmetleri mize değer verir	Hizmetleri mize değer verir	Hizmetleri mize değer verir	Onlarla çalışmakta n keyif duyarız	Hizmetleri mize değer verir
Onlarla çalışmakta n keyif duyarız	Onlarla çalışmakta n keyif duyarız	Onlarla çalışmakta n keyif duyarız	Onlarla çalışmakta n keyif duyarız	Onlarla çalışmakta n keyif duyarız	Onlarla çalışmakta n keyif duyarız

Tablo 6.4 Müşteri sınıflandırması yapma

Eylem	Yorumlar
1 Müşterilerinizi sınıflandırmada . kullanacağınız kriteri seçin	
2 Eğer bu kriter finansal bilgiyi . kapsıyorsa, bu bilginin mevcut olduğundan emin olun	
3 Kullanacağınız kodlama sistemini . belirleyin (örneğin, A+, A, B, C vb.)	
4 Firmanın tüm müşterilerini . kapsayan listeye erişin (Bu liste en iyi elektronik formatta yapılır.)	
5 Her bir müşterinin karşısına bir . sınıflandırma kodu atayın	
6 Koda göre müşteri listesini biçimlendirin	
7 Anormallik olup olduğunu 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 faydaları

Müşteri sınıflandırması yapma sürecinden çok sayıda fayda elde edilebilir.

Demografik bilgiler

Sınıflandırma yapma firmanın şu hususları fark etmesine olanak sağlar:

- Hangi müşterilerin hangi hizmetleri kullandığı;
- Belirli hizmetlerin popülaritesi;
- Bu hizmetleri desteklemek için gerekli olan kaynaklar ve eğitim;
- Ek hizmetleri satın almaları konusunda müşterileri ikna etme ve çapraz satış olanakları;
- Firma içinde en çok sayıda hizmetten yararlanan müşteriler.

Müşterilerin firma sıralamaları (firma klasmanı) içinde nerede yer aldıklarının çalışanlar tarafından bilinmesine olanak sağlaması açısından bu bilgiyi firma çalışanlarıyla paylaşmak önemlidir. Bu, çalışanların müşterilerle gereken düzeylerde ilgilenmesi ve onlara destek sunmasına yardım edecektir. Daha az sayıda hizmetten yararlanan müşterileri ek hizmet satın alma konusunda ikna etme (yukarı satış/upselling) ve çapraz satış (cross-selling) olanaklarıyla ilişkin konularda da çalışanları tetikte tutacaktır.

Fiyat belirleme

Müşteri memnuniyeti firmanın özel fiyat belirleme düzenlemeleri yapmasına da imkân sağlayabilir. Bunlar farklı durumlarda uygulanabilir.

İmtiyazlı fiyat belirleme opsiyonu çok sayıda hizmet kullanan müşteriler için düşünülebilir. Bu, müşteri ilişkilerini geliştirebilir ve firmaya sağladıkları katkıdan dolayı müşterilere bazı alanlarda daha düşük ücretler sunarak müşteriye sadakat ve minnet ifadesi gösterebilir.

İmtiyazlı fiyat belirleme, kullandıkları hizmet sayısını artırmak amacıyla müşteriler için bir teşvik ya da yönlendirme olarak da düşünülebilir. Örneğin firma, ilk kullanım yılında, sunduğu ek hizmetin %10'u oranında bir indirim gidebilir.

İmtiyazlı fiyat belirlemeye ek olarak, firma farklı hizmet düzeyleri ya da farklı iş türleri ya da sunulan hizmetler için geçerli olabilecek farklı fiyat belirleme yapılarını da kullanabilir.

Değer tespiti

Sınıflandırmanın her bir kategorisindeki müşterilere bir değer atfetmek mümkün olabilir. Bu tam doğru bir ölçüm olmasa da, en azından müşteri tabanına dair belirleyici bir değer verebilir. Aynı zamanda firmanın müşteri tabanından elde ettiği yatırım getirisini değerlendirmesine de olanak sağlayacaktır.

Değer tespiti yapma yöntemlerinden bir tanesinin adı Müşteri Ömrü Değeridir. Bu yöntem, firma ile müşteri arasındaki karşılıklı ilişkinin süresi esnasında müşterinin firmanızla ne kadar zaman geçireceğini hesaplamayı kapsar. Ayrıca bu müşterilerin kaç başka müşteriye firmanıza yönlendirebileceklerine ve bu olası yeni müşterilerin firmanıza ne gibi bir katkı getireceğine ilişkin bir hesap da yapın. Bu husus, yeni bir müşteri kazanma konusunda firmanın ne kadar zaman harcaması gerektiğine dair firmaya bir ipucu verecektir.

Sizin de gördüğünüz gibi, müşterileri sınıflandırmadan elde edilen bilgileri kullanmanın birçok yolu mevcuttur. Bu bilginin sağlamış olduğu olanaklardan azami ölçüde faydalanmak için firmanın uygun stratejiler belirlemesi önemli hale gelir.

6.4 Müşteri beklentilerini ölçme ve aşma

Müşteri beklentilerini ölçme ve aşmanın başlangıç noktası bu beklentilerin evvela neler olduğunu anlamaktan geçer.

6.4.1 Müşteriler ne ister?

Küçük ve orta ölçekli işletme sahiplerini kapsayan bir ankette, işletme sahiplerine muhasebecilerinden neler istedikleri sorulmuştur. Verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 6.5 Müşterilerin neler istedikleri

Sonuç	Alıntı
1. Ulaşılabilirlik	“Nerede ne zaman olursa olsun ona ulaşabilmeliyim”
2. İnisiyatif	“Bana ve işime yardım olacak fikirler ve çözüm yolları ileri sürmeli”
3. Zamana riayet	“Şimdiye odaklanmalı, benimle güncel kalmalı ve geçmişe saplı kalmamalı”
4. Anlaşılabilir	“Benimle benim anlayabileceğim şekilde

Sonuç	Alıntı
danışmanlık	ilgilenmeli”
5. Müşteri tercihi ve kontrol	“Bana seçenekler sunmalı, seçmeme izin vermeli”
6 Sağlam/geliştirilmiş ilişki	“Kurduğumuz ilişki sadece işlemlerden ibaret olmamalı, daha fazlasını kapsamalı”

Bu listeyi incelemeye ve yansımaları üzerinde düşünmeye birkaç dakika ayırınız. Temel odak noktasının muhasebecinin ne ölçüde ulaşılabilir olduğuyla alakalı olduğunu kolaylıkla görebilirsiniz.

Birçok muhasebeci sundukları hizmetin ayrıntılarına odaklanır. Muhasebeciler fiili işlemin ötesini görmeye çalışmalı ve müşterinin gerçekten ne aradığına bakmak zorundadırlar.

Örneğin, bir vergi iadesinin hazırlanmasını düşünün. Muhasebeci, müşterinin istediğinin bu iş olduğunu zanneder. Fakat müşteri aslında kendi vergi mükellefiyetlerinin yerine getirilmesiyle daha fazla ilgilidir. Vergi iadesi işi sadece bu işi gerçekleştirme mekanizmasıdır.

Bu husus, müşterilerin muhasebecilerinden aslında ne istediklerinin anlaşılmasının önemine vurgu yapar. 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 perspektifinden bakıldığında, bu aslında müşterilere gereğinden fazla hizmet sunma ihtiyacı olmayabileceği anlamına gelir.

6.4.2 Müşteri beklentilerini ölçme

Müşteri beklentilerini ölçmek ve bu beklentileri aşmak için birçok aşama tamamlanmalıdır.

Tablo 6.6 Müşteri beklentilerini ölçme ve aşma adımları

Adım	Gereken Eylem
1.	Müşterinizin ne gibi beklentileri olduğunu bilin.
2.	Müşterinizin beklentilerinin miktarını belirleyin.
3.	Müşterilerinizin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını görmek

Adım Gereken Eylem

için bunları düzenli olarak kontrol edin: *Müşterinize sorun.*

Beklentileri aşabilmeniz müşterinizin sizden neler beklediğini anlayabilmenize bağlıdır. Müşterilerin beklentileri onlarla yapacağınız ilk görüşmede belirlenmelidir. Tablo 6.1'deki müşteri anketini kullanın.

6.4.3 Müşteri beklentilerini aşma

Eğer müşterinizin beklentilerini aşabilirseniz, onlarla uzun vadeli bir ilişki kurmayı ve onların sürekli olarak size yönlendireceği olası müşterileri kazanmayı garanti altına almış olursunuz.

Müşteri beklentileri aşma tamamıyla onlara beklenmedik bir şey ya da tahmin etmedikleri bir şey vermeyle alakalıdır. Buna “wow” faktörü denilmektedir ve müşteri ilişkilerini geliştirmenin etkili bir yolu olarak bu husus dikkate alınmalıdır.

Yenilikçi ve yaratıcı olmalısınız. Müşterilerin beklentilerinin ötesine nasıl geçebileceğinize dair sürekli olarak düşünmelisiniz. Müşterileriniz için yeni bir girişimde bulunur bulunmaz, hiç vakit kaybetmeden bir diğer girişim üzerinde kafa yormaya başlamalısınız. Çıtayı her defasında biraz daha yükseğe koymalısınız.

Daha önceden de bahsedildiği gibi, teknik alanlar çok önemlidir. Bu alanlarda ehil olmanız beklenir. Fakat olumlu manada ilk izlenimi vereceğiniz alan teknik olmayan alanlar olabilir.

Telefon görüşmeleri

Müşterinize durduk yere telefon açabilirsiniz. Giriş sohbetinden sonra, “İşinizin nasıl gittiğine dair sizi aramak istedim, işler yolunda mı?” diyerek konuya girebilirsiniz.

Müşteriler bu tür bir konuşmayı genellikle çok çabuk bir şekilde içtenlikle karşılayacaklar ve karşılaştıkları meseleleri size anlatmaya başlayacaklardır. Bazen yardım edebileceğiniz hususlar olabilir, bazen de olmayabilir. Fakat emin olabilirsiniz ki müşterilerinizi aramanız kendilerini memnun edecektir. Bu durum müşterinizle ilişkilerinizi geliştirmede yardımcı bir unsur olarak rol oynayacaktır.

Müşteriniz sizi anlıyor mu?

Kilit Performans Göstergeleri her işletme için önemlidir ve meslek mensubu finansal göstergeleri müşterilerine açıklama konusunda ehil olmalıdır. Kilit

Performans Göstergeleri ve Zarar Beyanı/Durumu müşteriler için genellikle önemlidir. Örneğin, başa baş satış miktarı (break-even sales point) hususunun tartışılması ya da güvenlik marjı/payı müşterilerin ilgisini çekecek konulardır.

Bir diğer yaklaşım ise müşteriniz için oran analizini yorumlamanız olabilir. Oranı açıklamak müşteri tarafından anlaşılmasını sağlamak demektir. Mesela şu oranı düşünün: Hesaplanacak şey “mevcut varlıklar/mevcut borçlardır.” Geleneksel olarak, biz bunu “2:1” cinsinden ya da “iki katı” cinsinden açıklarız. Bu, muhasebeciye bir anlam ifade edebilir ancak müşteriye anlam ifade edeceği anlamına gelmez.

Bu oranı müşterinin daha iyi anlayabileceği bir hale getirin. Örneğin: “Cari borcun her bir doları karşılığında, 2 dolar değerinde cari kıymetiniz vardır.” Ya da “Geçen yıl, cari borcun her bir doları karşılığında, 2.20 dolarınız vardı”. Böylelikle oran müşteriye anlamlı hale gelmiştir. Bu açıklamalar müşteri açısından bakıldığında orana yeni bir anlam kazandırmıştır.

Oranlarla ilgili bu yaklaşımı kullanacak olan kendi personelinizin idraki ve ilgisi de artacaktır. Çalışanlarınız oranları hazırlamaktan keyif alacak ve müşterinizin performansını değerlendirebileceklerdir. Oranları ve bunlarla ilgili hükümleri otomatik olarak hazırlaması için personel üyelerinizden birine muhasebe yazılımını ayarlama sorumluluğu verebilirsiniz.

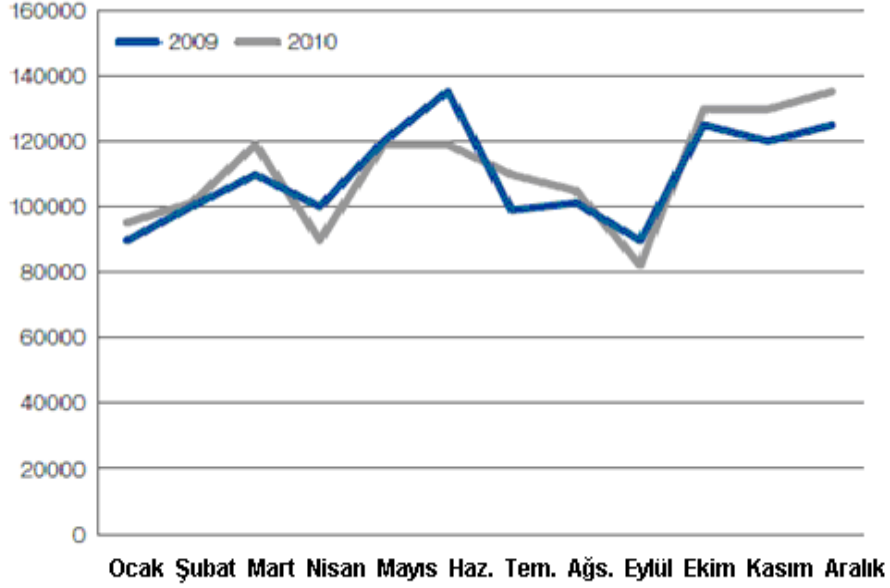
Bu örnek bir müşteriyle nasıl ilgilenilmesi gerektiğini gösteren ve aynı zamanda personelin motivasyonunun nasıl artırılacağını açıklayan basit bir örnektir.

Grafikler ve çizelgeler

“Bir resim binlerce kelimeyi tasvir eder.” Muhasebeciler tüm gün sayılarla uğraşmaktadır. Rakamlar ile mali durumlar arasındaki ilişkiyi görmeye alışkındırlar. Ancak, çoğu müşteri böyle değildir. Bu yüzden firmaların müşterilerine anlayabilecekleri tarzda bilgi sunmaları önemlidir. Grafikler ve çizelgeler bunun basit bir yoludur.

Çoğu elektronik çizelge paketi çabuk bir şekilde grafik oluşturabilir. Firmaların müşterilerinin finansal bilgilerini nasıl bu şekilde sunabildikleri şaşırtıcıdır. Bu, müşterilerinizi etkilemenin ve onlara işin gerçek değerini yansıtan bir bilgi vermenin kesinlikle en uygun maliyetli yöntemlerinden biridir.

Şekil 6.1 Örnek satış grafiği



Müşterilerinizin grafik formatında görmeyi isteyebileceği diğer finansal bilgilere de bir göz atın; örneğin:

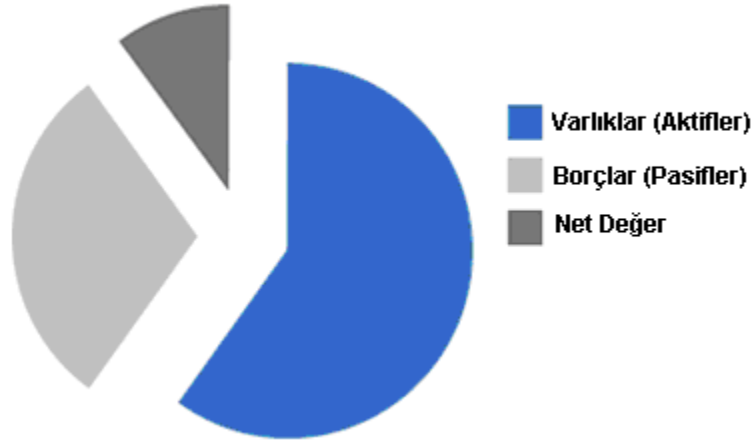
- Geçen yılın satışları karşısında satışlar;
- Bütçe karşısında satışlar;
- Toplam kâr karşısında satışlar;
- Satışlar karşısında ücretler;
- Net kâr karşısında satışlar;

Başka birçok kombinasyon da grafikte gösterilebilir ve bu oldukça faydalı olabilir. Önemli olan şey müşterinin ilgi alaka düzeyinin miktarını belirlemektir. Müşteriler kendilerine grafikler gösterildiği zaman genellikle buna ilgi duyarlar ve diğer bilgilerin de ileride grafiksel şekilde kendilerine sunulmasını rica ederler.

Dairesel grafikler

Bilanço kalemleri en iyi şekilde genellikle dairesel grafik formatında gösterilir. Çoklu formatlar kullanılabilir. Müşterilerinize en iyi uyan ve onlara en faydalı bilgileri sunan formatı seçin.

Şekil 6.2 Örnek bilanço tablosu



Grafiksel bilgi oluşturmanın başka faydaları da vardır.

- Sonuçların görülmesi kolay olduğu için genellikle firma içinde personelin ilgisini ve merakını uyandırır.
- Standart formatlar bilgisayar sisteminizde önceden ayarlanabilir ve tek bir tuşa basılarak oluşturulabilir.
- Y kuşağı çoğunlukla bilgisayar okuryazarıdır ve grafikleri kolaylıkla oluşturabilir ve yorumlayabilir
- Profesyonellik algısı geliştirilmiş olur.

Diğer hizmetler:

Birçok muhasebe firması, mevcut ve olası müşterilerinden gelen talebe cevaben, sundukları hizmet yelpazesini genişletmiştir. Aşağıdaki listeyi inceleyin ve geleneksel vergi ve muhasebecilik hizmetlerine ek olarak firmanızın bu hizmetlerin bazılarını bünyesine katıp katamayacağı üzerinde düşünün.

- Yıllık planlama dönemi: Müşterinin işlerine ilişkin stratejik yönetimin haritasını çıkarmak ve bunları güncellemek için müşterilerinizle her sene görüşün.
- Eylem planı geliştirin: Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için eylem planının tamamlanmasına yardımcı olun. Bu, gerekli takip adımlarını belirlemeyi ve görevler ve iş bitiş tarihleri için gerekli sorumlulukları belirlemeyi kapsar.
- Eylem planını uygulayın ve güncelleyin: Düzenli bir şekilde takip ederek ve akıl hocalığı yaparak planın bütünüyle uygulandığından emin olun.
- Hedefler ve amaçlar: İşin hedeflerini ve amaçlarını belirleyin ve oluşturun ve bunlara nasıl ulaşacağınıza dair birlikte fikirler üretin.
- Organizasyon şeması: Sorumlulukların ve mesuliyetlerin dağıtılması/pay edilmesini de kapsayacak şekilde müşteriye ait müşteri organizasyon şemasını inceleyin. Bu, her bir pozisyon için pozisyon tanımlarını gözden geçirmeyi de kapsar.
- Mekân ziyaretleri: İşin sürekliliği ve gelişimine fiziksel olarak erişebilmek için müşterinin iş yerinde düzenli olarak zaman geçirin.
- Aylık toplantılar: İşin finansal performansını, büyümesini ve gelişimini tartışmak için yöneticilerle aylık olarak toplantılar yapın.
- Yönetim hesapları ve Kilit Performans Göstergeleri: Bütçe karşısında işin gösterdiği performansı inceleyin. İşin performansıyla alakalı olarak Kilit Performans Göstergelerini ve ilgili finansal ve finansal olmayan bilgileri de inceleyin.
- Yıllık bütçe: Hazırlayın ve inceleyin.
- Yıllık nakit akışı tahmini: Hazırlayın ve inceleyin.
- Satış botu hattı: Düzenli şekilde inceleyin.
- Alacak hesapları: Alacak hesaplarını aylık olarak inceleyin ve takip edin. Bunun yıllık nakit akış tahmini üzerindeki etkisini düşünün ve dikkatinizi çeken durumları yöneticilerin dikkatine sunun.
- Ödenecek hesaplar (borç hesapları) : Aylık olarak inceleyin ve takip edin. Yıllık bütçe tahsisi karşısında bunu kontrol edin ve nakit akış tahmini karşısındaki etkisini düşünün.
- Kilit Performans Göstergeleri: Hakkında düzenli olarak rapor hazırlanacak özel Kilit Performans Göstergelerini belirleyin.

- Finansman sağlama: En uygun maliyetli finansman şekillerinin kullanıldığından emin olmak için kullanılmakta olan finansman sağlama düzenlemelerini inceleyin.
- Banka müdürü: İşin performansını ve gelecek planları tartışmak üzere müşteriyle ve müşterinin banka müdürüyle yıllık olarak toplantı yapın. Yapacağınız bu toplantı finansman sağlama düzenlemelerinin uygunluğunu incelemeyi de kapsamalıdır.
- Banka güvenliği: Bu husus, finans yapısını desteklemek için bankanın sahip olduğu güvenlik düzeyinin incelenmesiyle ilişkilendirilecektir. Bu toplantılar aylık yönetim toplantılarıyla denk getirilmelidir.
- Kurum yapısı: Müşterinin işle alakalı sahip olduğu planları yansıtmaya devam edip etmediğinden emin olmak için işletmenin faaliyet gösterdiği kurum yapısını inceleyin ve bunun üzerinde düşünün.
- Mal varlığı koruma: Kurum yapısının incelenmesi işi ile mal varlığı koruma önlemlerini bağlantılı hale getirin.
- Yatırım planları: Müşterinin yatırım ve gelişim planlarını, vergi ve yatırım faydaları ışığında inceleyin ve tartışın.
- Haleflik: Haleflik işlemleri ile alakalı olarak müşterilerinizin neler yapmak istedikleri hakkında yıllık olarak düşünün. Müşterilerinizin aşamalı şekilde işten çekilme zamanlamalarını ve vergi hususları, damga vergisi vb. gibi konular ışığında işletmenin ilgili durumunu da kapsam içine alın.
- Mal varlığı ve miras: Müşterinin yasal vasiyetlerini ve miras planlamasına ilişkin arzularını finansal perspektiften ve vergi perspektifinden bakarak gizlice tartışın ve bunları dikkate alın.
- Sigorta kapsamı: Müşterinin mevcut ve sürmekte olan ihtiyaçları için uygun olup olmadığından emin olmak amacıyla sigorta kapsamını inceleyin.
- Sigorta aracı: Mevcut sigorta kapsamı düzeyini tartışmak ve gelecek planları ve beklentileri ile ilgili gerekli güncellemeleri sunmak için müşterinin iş sigorta aracıyla yıllık olarak görüşün. Bu toplantılar aylık yönetim toplantılarının birisi ile aynı zamana denk gelmektedir.
- Personel maaşları ve ikramiyeler: Personel maaşlarını ve ikramiyelerini yıllık olarak gözden geçirin ve tartışın.
- Risk değerlendirme: Kilit risk alanlarının belirlendiğinden emin olmak için müşterinin işine dair yıllık olarak resmi bir risk değerlendirmesi

yapın. Ayrıca, uygun risk azaltma stratejilerinin belirlendiğinden ve tavsiye edildiğinden de emin olun.

- **Kârlılık analizi:** Müşterinizin hizmet sunduğu müşterilerin ve üretim hatlarının kârlı olduğundan emin olmak için müşteri kârlılık analizi yapın ve kârlılık analizi oluşturun. Eğer değilse, bunların sürekliliğini inceleyin.
- **Kilit müşteriler:** Sahip oldukları mali koşulları ve düzenlemeleri tartışmak üzere, müşterinizin hizmet sunduğu kilit müşterilerle görüşün. Bu kişilerin müşterinizin işiyle nasıl ilgilendiklerini ve onlardan neler beklediklerini anlamaya çalışın.
- **Kilit tedarikçiler:** Sahip oldukları mali koşulları ve düzenlemeleri tartışmak üzere, müşterinizin kilit tedarikçileriyle görüşün ve daha iyi koşullar elde etme yolları arayın.

Başka hizmetler sunma konusu üzerinde düşünürken, tabi ki müşterinizin bu yeni teklifleri kabul etme konusundaki istekliliğine bağlı olarak, etik hususların ve tâbi bulunduğunuz yasal mevzuattaki yerel kısıtlılık hallerinin de farkında olmalısınız.

6.4.4 Dış stratejilere karşı iç stratejiler

Şimdiye kadarki bölüm, müşterilerinizin beklentilerini aşmaya yarayacak iç stratejilerin üzerine yoğunlaşmıştı. Diğer stratejiler ise hâlihazırda sahip olduğunuz müşteri ilişkinizin üzerine ekleme yaparak onu geliştirmeyi kapsar.

Dış stratejiler

Bazı muhasebeciler müşterilerinin bazılarıyla herhangi bir plana bağlı olmayan yarı düzenli irtibat kurarlar. Birçok muhasebeci müşterilerini yılda sadece bir kez görür, o da genellikle vergi iadelerini ve finansal beyanları imzalamak içindir.

Müşterilerinizle daha yakın ilişkiler kurmak bunu tersine döndürmeye bağlıdır. Düzenli irtibat kurmak ve bir dizi faaliyet oluşturmak için bir plan oluşturun. Bu hususun müşteri ilişkileri üzerinde ve kilit müşterileri elde tutma üzerinde kanıtlanmış olumlu bir etkisi vardır. Böylelikle, müşterilerinizin beklentilerini aşacak ve sahip olduğunuz ilişkileri derinleştireceksiniz.

En önemli faktör şu hususları kapsayan bir plana sahip olmaktır:

- **Kimleri** davet etmeliyiz: müşteriler, olası (müstakbel) müşteriler, yönlendirmelerden kazanılan müşteriler, ittifak ortakları?
- Onları **neye** davet etmeliyiz: ilgi alanları nelerdir?

- Etkinlik ya da merasim **nerededir**: müşterilerimizi oraya nasıl götürürüz?
- Bu etkinlik müşteri için **ne zaman** uygun olacaktır?

Bunu en iyi on ya da yirmi müşteriniz için yapmanız tavsiye edilir fakat bunu aynı zamanda olası müşterileriniz, size müşteri yönlendirenler ve ittifak ortaklarınız için yapmayı da düşünmelisiniz. Bu, ilişkileri inşa etmenin ve derinleştirmenin gerçekten harika bir yoludur. Tablo 6.7'de gösterildiği gibi bahsi edilen bu hususların haritasını çıkartın.

Tablo 6.7 Düzenli müşteri irtibatı için örnek plan

	Kim	Ne	Nerede	Ne zaman
1.	ABC Ltd	Cirque du Soleil	Şehir merkezi	Mart
2.	CBC Bank	Öğle yemeği	Yerel bir restoran	Mayıs
3.	Lew & Wing	Tiyatro: <i>Les Miserables</i>	Kuzey Kıyı	Mayıs
4.	Soyka & Epstein	Futbol: Müşteri Wests futbol kulübünün ateşli bir taraftarıdır	Futbol stadyumu	Temmuz
5.	Maria M	Lale festivali: Müşteri bitki yetiştiricisi ve bahçe uzmanıdır	Bölgesel	Eylül
6.	Lawyers Co	Olası müşteri yönlendirmelerini ve ittifak olasılıklarını tartışmak için kahvaltı toplantısı	Şehir merkezi	Ekim
7.	Frontline	Yarışlar	Yarış kulübü	Kasım
8.	IT Partners	Golf günü	Muifield	Haziran
9.	Abbott & Co	Öğle vakti denize açılma	Liman	Nisan
10.	Damien W	Liderlik semineri	Merkez	Ocak

Ülkenizin yasalarına ya da mesleki düzenlemelerine bağlı olarak, yapabileceğiniz şeylerin bazı sınırları olabilir. Buradaki kilit husus ise etkinliği ya da faaliyeti müşterilerinize ilgi çekici hale getirmeyi başarabilmenizdir.

Çok fazla para harcamak gerekli değildir, önemli olan bağlantı kurmanızdır. Aslında bağlantı kurmak etkinliğin kendisinden daha fazla önemlidir.

Firmanızı büyütmek ve geliştirmek için önemli bir adım olarak müşteri gezintilerini ve irtibatlarını artırma yoluna da gidebilirsiniz. Ekip üyelerini de bu gezintilere dâhil edebilirsiniz. Bu durum çalışanların firmayla olan ilişkilerini derinleştirerek ve müşterilerle daha yakın ilişki kurmalarına olanak sağlayacaktır.

Faaliyetlerinizi planlamanın size ne kadar boş zaman kazandıracağını göreceksiniz. Böyle bir şeyi neden daha önceden yapmadığınıza şaşıracaksınız! Bu yöntem müşterilerinizin beklentilerini aşmak için harika bir yoldur ve bu işten sizin de keyif almanız kuvvetle muhtemeldir.

Bir planlama aracı olarak kullanmak üzere format örneği olarak Tablo 6.8'e bakınız.

Tablo 6.8 Müşteri ilişkileri yönetim eylem planı

Müşteri	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
---------	------	-------	------	-------	-------	---------	--------	---------	-------	------	-------	--------

6.5 Karşılaştırma hizmeti seviyeleri

6.5.1 Karşılaştırmalar

Karşılaştırmalar, esas itibariyle, bir bilgi grubunu/takımını diğer bir bilgi grubu/takımıyla kıyaslamaya yarar. Tam olarak neleri karşılaştıracağınızı belirlemek önemlidir.

Aşağıdaki göstergeler müşteri ilişkisi yönetimi için kıyaslanabilir. Göstergeler listesine bütünüyle göz atın ve firmanızla alakalı olanları seçin. Kendi karşılaştırmalarınızı belirleyin. Daha sonra, bu kıyaslamalar karşısında gerçek firma performansınızı düzenli olarak takip edin (bkz: Tablo 6.9).

Tablo 6.9 Müşteri beklentileri yönetimini karşılaştırma

Müşteri ilişkisi yönetimi kilit göstergeleri

Kişiler

İşe alma	Tam gün istihdam edilenlerin (tam zamanlı çalışanlar) sayısı	Çalışanların sayısı
Müşteriyle yüz yüze muhatap olan personel	Tam gün istihdam edilenlerin (müşteriyle muhatap olma sorumluluğuna sahip olanlar)	Müşteriyle yüz yüze olma sorumluluğuna sahip olan tam zamanlı çalışan işçi sayısı
	Toplam işe almadaki oran	Müşteriyle yüz yüze olma sorumluluğuna sahip olan personelin toplam personel içindeki yüzdesi
		Müşteri ilişkisi kültürümüzü geliştirdikçe bunun artmasını istiyoruz
Tam gün istihdam edilen işçi başına gelir	Tam gün istihdam edilen işçi sayısına göre firmanın yaptığı toplam iş miktarı	Tam gün istihdam edilen işçi başına geliri gösterir
		Firmanın amacı zaman içinde bu geliri artırmaktır
İştirak edilen ağ iletişimi	İştirak edilen toplantı sayısı	Firmayı proaktif olarak pazarlamak için ekibin ne

Müşteri ilişkisi yönetimi kilit göstergeleri

toplantıları		kadar istekli olduğunu gösterir
		Düzenli olarak takip edilecek ve hedefle kıyaslanacaktır
Danışma (akıl hocalığı) saatleri	Saat sayısı	Ekip üyelerine verilen danışmanlığın saat sayısını gösterir
		Düzenli olarak takip edilecek ve hedefle kıyaslanacaktır
Üretkenlik		
Devam eden işler	\$ cinsinden değer	Henüz müşteriye beyan edilmemiş olan zaman cetvellerine ne kadar zaman kaydedildiğini gösterir
		Zamanı kayıt altına almaya dikkat edilmelidir çünkü işlerinin tamamlanması aşamasında müşteri bunu görmekten memnun kalacaktır
Devam eden işler	Süre (devam eden işler gün sayısı)	İşlerin ofiste ne zamandan beri bulunduğunu ve ilerleme halindeki işlerin ne kadar zamandır devam etmekte olduğunu 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 ilişkisi yönetimi kilit göstergeleri

Gider yazma işlemleri	Gider yazma (\$ cinsinden)	Müşteri memnuniyetinin çok iyi bir göstergesidir Dâhili takip ve kontrolümüzün de iyi bir göstergesidir Ücrete tabi olan ama tahsili mümkün olmayan zamanı ifade eder Firma müşteriye fatura kesmeme kararı alır ve bunu devam etmekte olan işlerden gider olarak düşer Amaç gider yazma işlemlerini azaltmaktır. Ücrete tabi zaman müşteri için değer ifade etmeli ve dolayısıyla da faturalanabilir türden olmalıdır.
Kârlılık		
Net gelir yüzdesi	Firmanın kestiği toplam faturalar üzerinden yüzde olarak net gelir	Firmanın kârlılığını gösterir İnsanlara ve müşteri hizmetlerine yeniden yatırım yapmak için firma kapasitesinin bir göstergesidir.
Gelirin yüzdesi olarak iş gücü	Firmanın kestiği toplam faturalar üzerinden yüzde olarak iş gücü maliyetleri	Faturalar üzerinden yüzde olarak istihdam maliyetlerini gösterir Üretken olmayan çok personel elemanı olup olmadığını gösterir
Hizmetler		
Kullanılan hizmetler	Kullanılan hizmet sayısı (#)	Müşteriler tarafından kullanılan hizmet sayısını

Müşteri ilişkisi yönetimi kilit göstergeleri

		gösterir
		Müşteri ilişkisinin derinliğini gösterir
		Kullanılan hizmetler yelpazesini artırmaya odaklanın
Mevcut müşteriler tarafından alınan/kullanılan ek hizmetlerin sayısı (yıl başına)	Yıl içinde alınan ek hizmetleri gösterir	Her bir müşteri tarafından kullanılan hizmetleri artırmaya odaklanma
Yıl boyunca firma tarafından sunulan yeni hizmetlerin sayısı (yıl başına)	Yıl içinde sunulan yeni hizmetleri ifade eder	Müşterilere yeni hizmet sunmayı sürdürmeye odaklanın
		Firmayı yenilikçi ve yaratıcı bir pozisyona taşır
		Hizmeti biz sunabiliriz ya da ortağımız sunabilir
Yıl boyunca firma tarafından sunulan yeni hizmetlerden elde edilen gelir (yıl başına)	Sunulan yeni hizmetlerin gelir değerini gösterir	Ayrı bir şekilde belirlenmesi önemlidir
		Toplam kâr katkısını belirlemek için gelire karşı özel harcamalar tahsis edilebilir/ayrılabilir.
Hafta boyunca yapılan müşteri irtibatlarının (talep dışı irtibatlar) sayısı	Spontane (kendiliğinden) ve proaktif (ileriye etkili) olup olmadığını gösterir. Böyle olmanız gerekir!	Bu sayıyı artırın

Müşteri ilişkisi yönetimi kilit göstergeleri

	Ücrete tabi olmayan müşteri bazlı girişimlere/etkinliklere harcanan saat sayısı	Müşterilerine yaptığınız yatırımı gösterir Makul seviyede tutun, ille de artırmak zorunda değilsiniz. İkaz: Bunu yaparken aşırıya kaçmayın. Her şeyi bedava yapamazsınız!
	Ay boyunca sunulan yeni ya da ek hizmetlere dair teklif sayısı	Yeni ya da ek hizmetlerin pazarlanabilme başarısını gösterir Hedef, hizmet kullanımına dair hedef düzeylere erişilesiye kadar bunu artırmaktır
Müşteri Hizmeti		
Müşteri Derecelendirmeleri	Kusursuz (%) Tatminkâr (%) Tatminkâr değil (%)	Yapacağınız düzenli anketler vasıtasıyla müşteri memnuniyetini ölçün Firma performansı ve müşteri algısı hakkında geri bildirim sağlar Müşteri memnuniyetinin sürekli olarak iyileştirilmesine önem verilmelidir
İhtilaflar	İhtilafların sayısı	Müşteri ihtilafları. İhtilafların mahiyetini ve yarattığı parasal (mali) etkiyi izleyin Hedef: ihtilafların olmaması
Fazladan (ekstra) hizmet faaliyeti	Gerçekleşme sayısı	Müşterilere sunulan standart dışı hizmetleri ve yardımları izleyin

Müşteri ilişkisi yönetimi kilit göstergeleri

Müşteri yönlendirmeleri	Yönlendirme sayısı	Normal hizmet düzeylerinin üstünde Bu faaliyeti sürekli olarak artırmaya önem verilmelidir Firmaya yönlendirilen yeni müşteri sayısı Mevcut müşterilerin hizmet düzeyleri ve deneyimden memnun olup olmadıklarını gösterir
Müşteri seminerleri	Seminer sayısı	Tertip edilen seminer sayısını gösterir Düzenli olarak takip edilecek ve pazarlama planındaki hedefle kıyaslanacaktır

6.6 Pekiştirilmiş ilişkiler için fırsatları kucaklama

Şimdiye kadar, bu modül müşterilerinizle ilişkilerinizi geliştirme yolları üzerinde odaklandı; bu firma için büyük önem taşır ve kullanılacak çok çeşitli yöntemler vardır. Sonraki kısım ise bu pekiştirilmiş ilişkiden doğan fırsatlardan azami şekilde nasıl yarar sağlayacağınız üzerinde duracaktır.

Müşteri sınıflandırma modelini hatırlayın (bkz: Bölüm 6.3.1). Hedefinizin müşterilerinizi buldukları mevcut sınıflandırma kategorisinden bir diğer üst kategoriye taşımak olduğunu hatırlayacaksınız.

6.6.1 Boşluk analizi kullanma

Boşluk analizi daha kuvvetli iş gelişim araçlarından birisidir. Basittir fakat dikkat çekici sonuçlar sağlayabilir. Tablo 6.10'da bir model verilmiştir; nasıl kullanılacağı aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 6.10 Boşluk analizi modeli

		Hizmetler	
		Eski	Yeni
Müşteriler	Eski	1	2
	Yeni	3	4

Boşluk analizi, müşteri yönetim stratejiniz için harika bir taslak sunmaktadır. Atacağınız bir sonraki adımı belirleyeceğimiz içeriği size sunar.

Çeyrek düzlem 1: Mevcut müşterilere mevcut hizmetleri sunma

1. çeyrek düzlem tamamıyla mevcut müşteri tabanınızı anlamayla ilgilidir.

Hangi müşteriler hangi hizmetleri kullanırlar? Sonuçlar çoğunlukla şaşırtıcıdır. Tüm mevcut müşterilerinizin mevcut hizmetlerinizin hepsini kullanıp kullanmadığını analiz ettiğinizde, ulaştığınız cevap genellikle hayırdır.

Öncelikle tüm müşterilerinizin ve kullandıkları hizmetlerin bir listesini çıkarın. Bu en iyi şekilde elektronik çizelgede yapılır. Bu liste odaklanacağınız müşterileri size açık bir şekilde göstermeye yarayacaktır. Tablo 6.11 bir muhasebe firmasının farklı müşterileri tarafından kullanılan hizmetlere ilişkin örnekleri göstermektedir.

1. çeyrek düzlem gösterilen en düşük direncin pazarlanma rotasını da göstermektedir. Müşterileriniz sizi bilmekte ve size güvenmektedirler ve sizin önerdiğiniz ek hizmetleri kullanma konusundaki tekliflerinize karşı daha açık olmaları olasıdır.

Tablo 6.11 Mevcut müşteri-hizmet matrisi

		Denetim	Hesaplar	KDV	Gelir Vergisi	Finans
1	ABC Ltd	X	X		X	
2	SCK Chin Pty Ltd		X	X	X	
3	Smith & West	X	X		X	
4	Impala & Co		X	X	X	
5	Lawyers Co		X	X	X	
6	Frontline			X	X	X
7	Hanif Partners	X	X			X
8	Laurence Yuen		X	X	X	
9	Jersey Co		X	X		
10	San Marco				X	

Faydalanılan hizmetleri bu matris formatında göstermek ek hizmetleri tanıtmaya açısından olanakların nerelerde yattığını göstermektedir.

Çeyrek düzlem 2: Mevcut müşterilere yeni hizmetler sunma

Bu, hâlihazırda yeni hizmetlere sahip olduğunuzu varsayar.

2. çeyrek düzlem en iyi piyasanın/pazarın öncelikle mevcut müşteri tabanınız olduğunu gösterir. Firmanızın hizmetlerinden memnun olan mevcut müşteriler, test etme bazında olsa bile, bu yeni hizmetlere açık olacaktır.

1. çeyrek düzlemden sonra, 2. çeyrek düzlem ikinci en düşük direnç rotasıdır ve sadece 1. çeyrek düzlem bütünüyle kullanıldıktan sonra buna geçilmelidir.

Çeyrek düzlem 3: Mevcut hizmetleri yeni müşterilere sunma

Bu düzlemde, mevcut hizmetlerinizi kullanacak yeni müşteriler ararsınız. Hizmetlerin size yabancı olmaması avantajınızdır. İlgili süreçlere aşinasınızdır ve ne yaptığınızı bilirsiniz ve tüm sistemler müsaittir.

Çeyrek düzlem 4: Yeni müşterilere yeni hizmetler sunma

Bu düzlem yeni hizmetler sunarak yeni pazarlara girme çabası içerisinde olduğunuz noktadır. 4. çeyrek düzlem en güç alternatiftir. Bu hizmetler size ve piyasaya yabancısıdır. Daha önceden karşılaşmadığınız birden çok değişik mesele/konu/sorun olması kuvvetle muhtemeldir.

İş gelişim perspektifinden bakıldığında, dördüncü çeyrek düzleme geçmeden evvel diğer üç düzlemde tecrübe edinmeniz sizin için daha iyidir. Zorlu ekonomik dönemlerden geçiyorsanız bu 4. düzlemi tamamen saf dışı bırakmanız yararınıza olacaktır.

6.6.2 Özet: Fırsatları azamiye çıkarma

Pekiştirilmiş bir müşteri ilişkisinden elde edilen fırsatları azami seviyeye çıkarmaya ilişkin adımlar Tablo 6.12’de özetlenmiştir.

Tablo 6.12 Pekiştirilmiş bir müşteri ilişkisinden elde edilecek fırsatları azamiye çıkarma

Fırsat	Gereken Eylem
1.	Firmanızın hangi yöne doğru gideceği konusunda açık olun. Bu husus iş planınızda açık bir şekilde ifade edilmelidir.
2.	Müşterilerinize hangi hizmetleri sunacağınız konusunda açık olun.
3.	Hizmetlerin nasıl sunulacağı ve nasıl fiyatlandırılacağı konusunu iyice kavrayın.
4.	Müşteri tabanınız üzerinde bir boşluk 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 için stratejiler geliştirme

Geniş yelpazede kaliteli hizmetler sunmak için stratejiler geliştirmeye yönelik bir dizi adım vardır (Tablo 6.13’te gösterilmiştir).

Tablo 6.13 Geniş yelpazede kaliteli hizmet geliştirme adımları

Eylem	Kim Tarafından	Ne zaman
1 Geniş yelpazedeki hizmetlerin neler olacağı konusunda piyasanızın neler düşündüğünü belirleyin.		
2 Bu hizmetlerden hangilerinin firmanız tarafından hâlihazırda sunulduğunu belirleyin.		
3 Firmanızın hangi ek hizmetlerdeki yeterliliğini geliştirmek istediğine karar verin.		
4 Hangi hizmetleri diğer firmalara yönlendireceğinizi belirleyin.		

Edinilen bilgi sonucunda, firmanız hangi hizmetleri sunmaya devam edeceğine, hangi hizmetleri geliştireceğine ve hangi hizmetleri başka firmalara yönlendireceğine karar verebilir.

6.7.1 Piyasada gerekli olan hizmetleri belirleme

Müşterilerinizin mevcut gereksinimlerinin neler olduğunu ve gelecek birkaç yıl içinde bunların ne olmasını beklediklerini müşterilerinize sorun. Bunu bir odak grup görüşmesi yaparak gerçekleştirebilirsiniz ya da sade bir şekilde müşterilerinize de sorabilirsiniz.

Önerilen her bir hizmet için ilgi düzeyini belirlemek amacıyla Tablo 6.14'teki önerilen hizmetler listesini kullanın.

Tablo 6.14 Hizmet kontrol listesi

Hizmet	Şu anda bu hizmeti kullanıyor musunuz?	Gelecekte kullanmayı düşünüyor musunuz?	Yorum
1. Denetim ve teminat			
2. Vergi danışmanlığı			
3. Finansal bildirimler			
4. Yönetim muhasebesi			

Hizmet	Şu anda bu hizmeti kullanıyor musunuz?	Gelecekte kullanmayı düşünüyor musunuz?	Yorum
5. Vergi iadesi hazırlama			
6. Yasalara uygunluk			
7. Şirket sekreterliği			
8. KDV hazırlama ve derleme			
9. İşletme değer tespitleri ve durum tespiti			
10. Finansal planlama			
11. İş eğitmenliği ve akıl hocalığı			
12. Vergi planlama ve danışmanlığı			
13. İflas ve tasfiye			
14. Kurumsal finansman			
15. Risk yönetimi ve öz varlık koruma			
16. Finansman brokerliği ve ipotek kredisi			
17. Haleflik planlaması			
18. Servet yönetimi ve eğitmenliği			

Tablo 6.15 muhasebe firmalarının 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 sorular sorabilirsiniz.

Tablo 6.15 İlgili hizmetler kontrol listesi

Hizmet	Şu anda bu hizmeti kullanıyor musunuz?	Gelecekte kullanmayı düşünüyor musunuz?	Yorum
1. Bilgi teknolojisi tedarikçisi			
2. Emlak konut gayrimenkul acentesi			
3. Ticari gayrimenkul acentesi			
4. Finansman aracı			
5. Vergi uzmanı			
6. Borsacı			
7. Bireysel risk sigortası acentesi			
8. Avukat			
9. Bankacı			
10. Genel sigortacı			
11. İnsan kaynakları tedarikçisi			
12. Kurum/kuruluşlar			
13. Kırtasiye ve büro sarf malzemeleri			

Bu sorular resmi bir şekilde sorulduğu zaman işe yarar. Çoğu muhasebe firması müşterilerinin gereksinimlerini daha iyi anlamak için çok soru sormamaktadır. Müşterilerinize bu gibi sorular sorarak ve onların gerçekten neler istediklerini anlayarak kendinizi piyasa içerisinde farklılaştırabilirsiniz. Firmanız bu aşamada hizmeti sunup sunmayacağı, yeterliliği geliştirip

geliştirmeyeceği ya da diğer firmalara müşteri yönlendirip yönlendirmeyeceğini kararlaştırmalıdır.

Tabla 6.16'da gösterilen soru anketini kullanmayı deneyin. Müşterilerine ve genel olarak piyasaya daha geniş yelpazede hizmetler sunmak isteyen firmalar bu anketi doldurabilir. Bu hizmetleri sunma imkânınız yerel kısıtlılık hallerine ve etik hususlara bağlı olacaktır.

Tablo 6.16 Dâhili anket

Soru	Cevap/Yorum
1 Müşterilerimizin hangi hizmetlere . ihtiyacı var?	
2 Bunu öğrenmenin en iyi yolu nedir? . (örneğin, anket, odak grubu vb.)	
3 Bu hizmetleri sunabilir miyiz? Eğer . sunabilirsek, hangilerini?	
4 Eğer sunamıyorsak, hangi hizmetleri . geliştirebiliriz?	
5 Kurum içinde yeterliliği geliştirme . yolunu seçersek hangi kaynaklar ve eğitim gerekli olacaktır?	
6 Hangi hizmetleri diğer firmalara . yönlendirmeliyiz? (bkz: diğer kısım).	

6.8 Geniş yelpazede kaliteli hizmet sunmak için stratejiler: Birleşmeler, ağ oluşturma, yönlendirmeler

Yukarıdaki hususlar birçok firmanın geniş yelpazede hizmet sunabilmeleri için yardıma ihtiyaçları olduğunu göstermektedir. Bazı firmalar başka bir firmayla ittifak oluşturma yoluna gitmektedirler. Tablo 6.17 sorulması gereken soruları göstermektedir.

Tablo 6.17 İttifak oluşturma

Soru	Cevap/Yorum
1 Kimle birlik olmalıyız? .	

Soru	Cevap/Yorum
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 firmalara yönlendirmeliyiz? (bkz: diğer kısım).	

Birlik oluşturacağınız organizasyonu seçerken, firma için başlangıç noktası diğer firmalara yönlendirmeleri olası olan hizmetleri değerlendirmektir. Firma bu aşamada olası rakiplerini dikkate almalıdır (Tablo 6.18’de gösterilen örneklere bakınız).

Tablo 6.18 Olası ittifaklar hedef listesi

İhtisas alanı	Firmanın ya da Kişinin İsmi	Tercih edilen düzenleme	Gereken Eylem	Kim Tarafından	Ne zaman
Finansal planlama	Sharpe Planning	Ortak girişim	Tartışmak üzere görüşün	PK	15 Nisan
Borsacı	Gecko & Assoc	İttifak	Öğle yemeği	PK & GG	31 Mayıs
Denetim ve teminat	Smith & Co	Yönlendirme	Tartışmak üzere görüşün	PK	25 Haziran

İhtisas alanı	Firmanın ya da Kişinin İsmi	Tercih edilen düzenleme	Gereken Eylem	Kim Tarafından	Ne zaman
İş eğitimi	Maximus Consulting	Potansiyel birleşme	Durum tespiti	Üçüncü taraf firma	15 Ekim

6.8.1 Yönlendirmelerle ilgili ortak endişeler

Bir firmanın müşterileri başka bir firmaya yönlendirildiğinde çok sayıda endişe ortaya çıkar. Bu endişeler, yönlendirilen firmanın şunları yapması ya da yapmaması halinde ortaya çıkar:

- Müşteriye kaliteli, profesyonel bir deneyim sunmaması;
- Müşterinin ve yönlendirmeyi yapan firmanın beklediği düzeydeki bir standartta hizmet sunmaması;
- Müşteriyi hayal kırıklığına uğratması;
- Yönlendirmeyi yapan şirketle müşteri arasındaki ilişkileri bozması.

Çoğu firma kendi müşteri ilişkilerini gayretli bir şekilde korumaya gayret eder ve bu endişeler diğer firmaların aynı özeni göstermeyebileceği düşüncesinden kaynaklanır. Çoğu firma müşterilerini elde tutabilmek için ellerinden gelen her şeyi yapacak ve uzun vadeli ve sağlıklı bir ilişkinin tadını çıkaracaktır.

Herhangi bir yönlendirmenin başlamasından önce, müdahil her bir firmaya birbirleri hakkında bir “mini durum tespiti” yapması tavsiye edilir. Bu durum firmaların her birinin müşteri refahı için aynı ilgi ve alakaya sahip olduklarını teyit etmelerine olanak sağlar. Bu durum aynı zamanda müşteriye kusursuz mesleki bir deneyim yaşatılmasını da sağlamalıdır.

Tablo 6.19 yönlendirme ortağınızın müşteri hizmetine ve memnuniyetine karşı takındığı tutumu belirlemenize yardımcı olacaktır.

Tablo 6.19 Potansiyel yönlendiricinizin tutumlarını keşfetme

Soru	Cevap/Yorum
1 Sizin ve firmanızın size yönlendirebileceğimiz bir müşteriyle nasıl ilgileneceğini açıklayın.	

Soru	Cevap/Yorum
------	-------------

- 2 Müşteri hizmetleriyle alakalı olarak . sizin ve firmanızın nasıl bir tutumu olduğunu açıklayın.
- 3 Müşterilerimizin sizin firmanızda . kaliteli profesyonel bir deneyim yaşayacağı konusunda bizi nasıl temin edebilirsiniz?
- 4 Sizin ve 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 firmalara . yönlendirmeliyiz? (bkz: diğer kısım).

Bu tür bir tartışma, firmalardan her birinin, bir diğerinin hizmet standardını daha iyi anlamasına olanak sağlayacaktır. Aynı zamanda firmaların beklentilerini birbirlerine karşı daha açık hale getirmelerine de olanak sağlayacaktır.

Müşteri tabanına ve piyasaya fiili şekilde çok geniş yelpazede hizmetler dizisi sunabilecek olan çeşitli stratejiler aşağıda gösterilmiştir.

6.8.2 Birleşmeler

Birleşmeler, iki firmanın tek bir firma oluşturmak üzere birbirleriyle birleştiği durumlardır. Bu konu bir büyüme stratejisi olarak Modül 3'te tartışılmıştı ve kaliteli hizmetlerin sunulması meselesi göz önüne alındığında oldukça önem arz eden bir konudur.

Bir birleşme esnasında tipik olarak ortaya çıkan çok sayıda mesele vardır. Birbirinden farklı iş kültürleri şu hususlar hakkında genellikle soru işaretleri oluşturur:

- İş etiği;
- İş – yaşam dengesi;

- İş/çalışma yöntemleri;
- Kişiliklerin harmanlanması;
- İnsan kaynakları;
- Farklı beklentiler;
- Teknoloji;
- Faturalama ve borç tahsilâtı yöntemleri;
- Kârlılık varyasyonları;
- İkinin bir olması durumu.

Dikkate alınması gereken çok sayıda avantaj ve dezavantaj da vardır.

Avantajları

- Firmalardan her biri kendine özgü güçlü yönlerini yeni oluşturulan firmaya taşır ve böylelikle de sunulabilecek hizmet sayısı artmış olur.
- Ölçek ekonomileri vardır: Daha etkin bir ekip genellikle daha fazla iş yapabilir.
- Çabaların ve belirli personel rollerinin tekrarlanmasında azalma vardır.

Dezavantajlar

- Eğer sadece bir ya da iki ek hizmet sunuyorsanız birleşmeye gitmek aşırı bir durumdur.
- Birleşmeden kaynaklanan sorunlar işletmenin önemli ölçüde raydan çıkmasına neden olabilir. Bu durum kârlılık, iş akışı ve toplam müşteri deneyimi üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir.

6.8.3 İyi müşterileri seçme

İki firmanın birleşmesi yerine, bir firmanın iyi müşterileri seçmesi ya da başka bir firmadan firmanın ihtiyacı olan uzmanlık becerilerine sahip bir ortağı ya da üst düzey yöneticiyi kendi ekibine dâhil etmesi mümkün olabilir.

Bahsi edilen bu uzmanlık becerilerine sahip kişi beraberinde firmaya getireceği az sayıda çalışandan oluşan bir ekibi de olabilir. Esasında, bu durum firmanın yeni bir birim yaratmasına ve daha geniş yelpazede hizmetler sunmasına olanak sağlar.

Avantajları

- Yaklaşımın sadeliği.
- Dikkatin dağılma riski sadece asgari düzeyde gerçekleşir.

Dezavantajlar

- Doğru insanı çekmek maliyetli bir yaklaşım olabilir.
- Eğer işe yaramazsa harcanan paralar boşa gidecektir.

6.8.4 İttifaklar

İki ya da daha fazla firma ya da firma içindeki uzmanlar müşteri konuları üzerinde proje esasına göre müşterek çalıştıklarında, buna ittifak (iş birliği) adı verilir.

Avantajları

- Taraflardan her biri kişisel kimliğini ve yapısını korur.
- Müşterilerin gereksinimlerini karşılama hususunda müşterek bir hedefe yoğunlaşmış olur.
- Müşterinin avantajına olacak şekilde her bir tarafın uzmanlık becerilerini masaya getirmelerine olanak sağlar.
- İşten kazanılan ücret tarafların projeye verdikleri katkı düzeyi esasına göre hesaplanır ve bölünür.

Dezavantajlar

- Kaynakları paylaşma konusunda bazen zorluklar yaşanabilir.
- Merkezi bir idare yoktur.
- Taraflardan birinin liderlik rolünü üstlenmek istemesi halinde iki taraf arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir.

6.8.5 Yönlendirmeler

Bir firmanın bir başka firmaya iş yönlendirme durumudur (bkz: Tablo 6.20). Bu düzenlemeler oldukça yaygındır. Yönlendirmelerin bazıları ay başına belirli bir sayıda çapraz-yönlendirme yapılmasını şart koşar; yani sıkı bir şekilde yapısaldır. Diğerleri ise fazla yapısal değildir, ihtiyaç çıkması halinde firmalar arasında birbirlerine iş yönlendirmeye ilişkin basit bir sözleşme yapılır.

Bazı düzenlemelerde yönlendirme işinden kazanılan ücretler, genellikle projeye biçilen ücret değerinin belli bir oranında olacak şekilde, firmalar arasında paylaşılır. Bazılar ise yönlendirme ücreti almaz çünkü yönlendirmeyi yapan firma müşterisinin işinin en uygun kişi tarafından çözülmesini istemektedir.

Avantajları

- Yapısal olarak esnekler.
- Finansal düzenlemeler bakımından esnekler.
- Düzenleme her bir firmanın kendi ihtisas alanına odaklanmasına olanak sağlar.
- Tarafların her biri kendi özerkliğini korur.

Dezavantajlar

- Yönlendirmeyi yapan firma işin yönlendirildiği firmanın iş performansını kontrol edebilme şansına sahip değildir.
- İşin yönlendirildiği firmanın düşük standartlı (kalitesiz) işi yapması yönlendirmeyi yapan firmanın itibarını olumsuz etkileyebilir.
- Yönlendirmeyi yapan firma işin yönlendirildiği firmanın mesleki anlamdaki yetkinliğine güvenmelidir.

Yönlendirme ücretlerinin ya da komisyonlarının alınmasına ilişkin daha fazla bilgi almak için Muhasebeciler için Etik Standartları Kurulu'na ya da meslek birliğinize danışmalısınız. Etiksel tehditler ve önlemler Modül 7'de ele alınmıştır.

Tablo 6.20 Geniş yelpazede kaliteli hizmet sunmak için örnek plan

Müşteriler ve/ya da Pazar tarafından talep edilen Hizmetler	Hâlihazırda sunduğum hizmetler	Hâlihazırda sunmadığımız hizmetlerin sunulması için stratejiler	Gereken Eylem	Kim Tarafından	Ne zaman
Vergilendirmeye	Vergilendirme	Yok	Yok		
Denetim		Denetim firmasına yönlendirme	Denetim hizmetleri sunan mesleki iş arkadaşlarıyla ilişkiler geliştir	PK	31 Mart
Şirket sekreterliği	Şirket sekreterliği	Yok	Yok		
İşletme değer tespitleri ve durum tespiti		Uzman firmaya yönlendirme	Uygun firmayı bul Saygın bir firmayı bulmak için iş arkadaşlarımızla birlikte ara	PK	25 Haziran
Tasfiye		Uzman firmaya yönlendirme	Önceki iş arkadaşlarıyla irtibat kur	PK	Mümkün olan en kısa zamanda
Haleflik planlaması		Yönlendirme daha sonra birleşme	Görüşmek için Brian ögleye	PK ve BC	Ekim

6.9 Faturalama ve tahsilât

Bu modül müşterilerinizle sağlam bir ilişki kurulmasının önemine dair birçok husustan söz etti. Ancak, yaptığımız iş karşılığında adil bir şekilde ücret almanız da bir o kadar önemlidir. Kitabın aşağıdaki kısmı, bazı müşterilerin neden ödeme yapmadıklarını açıklayan nedenlerin bazılarını tartışmaya geçmeden önce, borç kontrolü ve bazı kabul görmüş tahsilât tekniklerinden bahsedecektir.

6.9.1 Kredi (borç/alacak) kontrolü

Etkili bir yaklaşım geliştirmek için bu ipuçlarını kullanın.

- Bir kredi politikası geliştirin. Tüm müşteriler için geçerli olacak şekilde açık ve kısa bir kredi politikası yazın.
- Daha büyük müşterileriniz için esnek düzenlemeler yapmayı düşünün.
- Açık terimler belirleyin: Şartlarınızın ve koşullarınızın müşteriler tarafından tam olarak anlaşılmasını sağlayın.
- Politikayı uygulayın: Politika konusunda ve bunun nasıl hayata geçirileceği konusunda çalışanlarınızı eğitin.
- Potansiyel müşterilerinizi izleyin: Size ödeme yapmayacak yeni müşterileri edinmenin bir anlamı yoktur.

6.9.2 Tahsilât teknikleri

Bu teknikler ödemelerin daha etkin bir şekilde tahsil edilmesini sağlayacaktır.

- Kredi koşullarınızı ve beklentilerinizi en başta açıklayın.
- Müşterilerinizin bunları anladığından emin olun.
- Mümkün olduğu durumlarda ücretlerinizin miktarını önceden belirleyin (genellikle mümkündür).
- Ödeme alternatifleri sunun.
- Borçları sıklıkla ve sistematik olarak takip edin.
- Tahsilât konularında "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 erken başlatın.
- Müşterilerinizin ödeme yapmasını kolaylaştırın.

- Etkin tahsilât süreçleri her hafta düzenli olarak tahsilâtların takip edilmesini gerektirir.

En iyi sonuçları almak için, tahsil edilmesi daha kolay hesaplar olan “vadesi geçmiş” tahsilâtlara odaklanın.

6.9.3 Bazı temel kurallar

- Faturayı posta ile değil e-posta ile yollayın. Bu daha hızlıdır ve çevrimiçi olarak kayıtların tutulmasını sağlar.
- Mümkün olması halinde, hizmeti sunar sunmaz (ya da mümkün olan en kısa zamanda) faturayı kesin.
- Takip sürecini erken başlatın.
- Takip sürecine başlamak için beklemeyin. Hesabın vadesi geçtiğinde, artık ödeme yapılmasının arzu edildiğini müşteriye hatırlatmaya başlayın.
- Her zaman kibar ve profesyonel olun.
- Tahsilât işlemleri bir süreç olmalıdır, bir ceza değil.
- Çoğu müşteri dürüsttür ve ödeme yapmaları gerektiğini bilmeleri halinde ödemeyi yapacaklardır.
- Kibar olan ve agresif olmayan kişiler müşterilerin ödeme yapmalarını daha iyi sağlarlar.
- Sürekli ve tutarlı olun.
- Küçük indirimler ya da hemen yapılan ödemeler gibi teşvik edici alternatiflerin faydalarını göz önünde bulundurun.

Sizin de gördüğünüz gibi bu süreç, müşterilerin firmanızın şartlarını tam olarak anlamalarını sağlamak için, aslında tamamıyla müşterilerle iletişim kurmayla alakalı olan bir süreçtir.

Etkili borç tahsilâtının faydalarından biri müşterilerinizin zamanında ödeme yapmalarını mümkün olduğu kadar kolay hale getiren bir sistem olmasıdır. İyi bir tahsilât sistemi ilk olarak müşteri irtibatıyla başlar ve faturalandırma gibi genel iş akışı süreçlerine doğru devam eder ve daha sonra da takip süreçlerine geçer.

Hesaplarını ödeme konusunda isteksiz davranan müşterilerin erken belirlenmesi sisteminizin başarı düzeyini belirleyecektir. Bu tür bir sisteme sahip olmamak olumsuz neticelerin ortaya çıkmasına yol açacaktır.

6.9.4 Müşteriler neden ödeme yapmaz?

Müşterilerin neden ödeme yapmadığına dair çok sayıda sebep vardır ve bunların çoğu üstesinden gelinebilir türdendir.

Müşterinin bir itirazı vardır.

En iyi yaklaşım takip sürecini erken başlatmaktır. Ödeme hatırlatma yazısı meselelerin gün yüzüne çıkmasını sağlayacaktır ve mesele halen tazeyken bir şikâyeti çözmek çok daha kolaydır.

Bir sorunun çıkıp çıkmayacağını doksan gün boyunca beklemek sorunu başarılı bir şekilde çözmeye şansınızı ve ödemeyi eksiksiz alma olasılığınızı büyük ölçüde düşürür.

Müşteri dikkatsizdir.

Müşteri faturayı ödemeyi unutmuştur ya da ne zaman ödenmesi gerektiğini anlamamıştır. Bunun sebebi koşullarınızı ve şartlarınızı daha önceden açık ve anlaşılır bir şekilde belirtmemeniz olabilir.

Bu durumdaki en iyi yaklaşım soruna erken müdahale etmek ve müşterilerinizin ödeme yapmasını kolaylaştırmaktır. Hatırlatma yazısı göndermek kibar bir yöntemdir ve ödemelerini yapmayan bu gruba giren müşteriler için çok işe yarar. Ödemelerinizi zamanında alma şansınızı artıracak bir şekilde, faturayı hazırlamadan önce de yapabileceğiniz daha birçok şey vardır. Şartlarınız ve beklentilerinize istinaden müşteriye karşı son derece açık olmak önemlidir.

Müşteri düzensizdir.

Bu durumdaki en iyi yaklaşım soruna erken müdahale etmek ve müşterilerinizin ödeme yapmasını kolaylaştırmaktır. Eğer müşterileriniz hâlihazırda düzensiz ise, altmış gün içinde yine büyük ihtimalle başları dertte olacaktır. Alacaklı sırasına dâhil olmayın. Önlere doğru ilerleyin.

Müşterinin parası yoktur.

Ödeme niyeti vardır ama nakit para yoktur. Bir kez daha, en iyi yaklaşım erken davranmak ve müşterilerinizin ödeme yapmasını kolaylaştırmaktır. Üzerinde anlaşılan ödeme düzenlemelerini önceden yapmak alacağınızı tam olarak alma şansınızı artırır. Ödenen az ama düzenli miktarlar müşterinin ödeme konusunda iyi niyetli olduğunu gösterir.

Eğer müşterileriniz cidden bir sıkıntısı varsa, bunu erken keşfetmek önemlidir. Bu sizin daha fazla işe maruz kalmanızı engeller. Alternatif olarak, müşterinin sorunlarını çözmesine yardımcı olma fırsatını yakalayabilirsiniz.

Müşteri ödeme konusunda kayıtsızdır ve rahatsız edilmek istememektedir.

Bu tür bir durumdaki en iyi yaklaşım erken davranmak ve müşterinin sizi başından savmasını güç hale getirmektir. Bu tür müşterilere karşı dirençli olmalısınız. Bu müşteriler için daha fazla iş yapmadan önce alternatif ödeme düzenlemeleri üzerinde de düşünmelisiniz.

Bu gibi müşterilere hizmet sunmayı sürdürmek isteyip istemediğinizi de değerlendirmelisiniz; zira bu müşterilerin hedef müşteri modelinize uygun müşteriler olmadığı aşikârdır.

Müşteri dürüst değildir.

Bu tür müşteriler hizmet sunmayı devam ettireceğiniz türden müşteriler değildir. Bu tür bir durumdaki en iyi yaklaşım erken davranmak ve müşterinin sizi başından savmasını güç hale getirmektir. Ayrıca, bu tür müşterilerle olan iletişimlerinizde duygusal bağ kurmayın. Kuralları içsel olarak oluşturduğunuzdan ve tahsilât sisteminizi tutarlı şekilde uyguladığınızdan emin olun.

Bu tür müşteriler için başka işler yapmayın ve ödemenizin tamamını aldıktan sonra bu müşterilere hizmet sunmayı bırakma kararı alın.

Taahhüt mektubu

Taahhüt mektubu firmanın ticari işleri ile ilgili şartları ve koşulları genel hatlarıyla özetler. Her bir firma kendi ticaret hükümlerini kendi müşteri taahhüt mektuplarına nasıl ekleyecekleri hususunu dikkatlice düşünmelidir. Bu, eğer müşteri taahhüt mektubunu imzalamışsa, herhangi bir ihtilaf durumunda sağlam bir kanıt belge görevi görür.

6.10 İhtilaf çözme ve arabuluculuk hizmetleri

Bu modül müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ile alakalıdır. Ne yazık ki, bu ilişkiler bazen sekteye uğramaktadır. Bu kısım müşteri ile firma arasındaki ilişkiye odaklanacaktır. Ancak, ister iş yerinde olsun ister özel bir çerçevede olsun, tartışılan stratejilerin tüm ilişkilere eşit şekilde uygulanacağını fark etmek önemlidir.

6.10.1 İhtilafların ortaya çıkmasının beş belirtisi

İhtilafı çözmeye başlamak için, ihtilafın gerçekleştiğine ya da ortaya çıkmak üzere olduğuna ilişkin bir farkındalık olmalıdır. İhtilafların belirtileri

konusunda hassas olmalısınız. Tipik bir ihtilaf durumundaki vehameti tırmandıracak beş farklı düzey/unsur vardır.

Rahatsızlık

Rahatsızlık, alenen bir şey söylenmemiş ya da yapılmamış olsa da, sizinle müşteriniz arasında bir şeylerin tam doğru gitmediği hissini uyandıran belli belirsiz bir histir. Bu durum bir problemin olup olmadığını ortaya çıkarmaya dair kişilerden birinin diğerine ulaşması için uygun bir zamandır.

İster kendinizde olsun ister diğer kişide olsun ya da durumun tamamında olsun rahatsızlığa yol açan olası nedenlerin neler olabileceği üzerinde düşünün. Kendinize şunu sorun: “problemi daha açık hale getirmek ve hatta hafifletmek için hangi adımları atabilirim, hangi soruları sorabilirim, şu anda ne yapabilirim?”

Bu, meseleyi aydınlatmak için ilk adımı sizin atmanızı gerektirir. Kendinize bu gibi bir duruma sokmak zor olabilir ancak bu önemli bir adımdır.

Olaylar

Bunlar, sizinle müşterinizin arasında ufak çapta bir çatışma ya da anlaşmazlığın olduğu durumlardır. Özellikle çok dağılmış hissetmeseniz bile, bu durum bir ya da iki gün aklınızı kurcalayacak bir şekilde sizi rahatsız edebilir, şaşırtabilir ya da irrite edebilir. Bu durum sadece “rahatsızlıktan” öte bir durumdur.

Anlaşmazlıktan kaynaklanan meseleleri belirgin hale getirmek için bu durumu müşterinizle tartışma yoluna gidebilirsiniz. Ancak, bu yolu sıkıntılı bulabilirsiniz ve olayları zamana bırakabilir ve zamanın küçük yaraları iyileştirmesini bekleyebilirsiniz.

Yanlış anlaşılma

Müşterinizle firmanız arasında farklı beklentilerin olduğu durumlarda ya da iletişimin eksik olduğu durumlarda kelimeler ve hareketler yanlış yorumlanabilir. Bu tür durumlar, ne yazık ki, yanlış anlaşılmalara sıklıkla yol açabilmektedir. Bu durumlar genellikle müşteri ile firma arasında dostane ilişkinin ya da açıklığın/aleniliğin bulunmadığı durumlardır.

Sonuç olarak, diğer insan ya da durumla alakalı olarak hâlihazırda doğru olduğunu inanmaya başladığınız şeylere daha fazla dikkat etmeye başlarsınız. Bu durum zaman ilerledikçe müşterinin hatalı olduğuna dair düşüncenizi teyit eden daha fazla sayıda örnekler gördükçe, “kendi kendini gerçekleştiren kehanete” dönüşür.

Gerginlik

Müşterilerle ilişkilerinizde gerginlikler yaşadığınız zaman, onların yaptığı ya da söylediği hemen hemen her şeyle alakalı hisleriniz ve algılarınız oldukça olumsuz olabilir. Aslında bu durum hızlıca kızışan basit bir yanlış anlaşılmadan kaynaklanır.

Bu gibi durumlarda, öfkeli hissetmeksizin ya da kendini savunucu bir şekilde davranmaksızın onlarla etkileşim kurmak ya da çalışmak güç bir hadise olabilir. Müşterilerinizi kaybetme ve sonuç olarak da firmanıza gelebilecek potansiyel zararlar konusunda da endişelenmeniz oldukça olası bir durumdur.

Kriz

Bir kriz durumunda, insanlar normal şartlarda hatırlarına dahi gelmeyecek şekillerde aşırı davranış gösterme eğiliminde bulunurlar. Bu durum, müşterinin ya da firmanın yaptıkları hareketlere bağlı olarak, firma için çok ciddi neticelere yol açabilir.

Örnek olarak, bir kriz durumunu temsil eden davranış türleri; fiili ya da tehditvari fiziksel şiddeti, sözlü sataşmayı ve müteessir edici sözleri, mal ve mülke zarar vermeyi ya da müşteri ilişkisinin komple çöküşünü kapsayabilir. Bu gibi durumlar, müşterinin firmaya karşı yasal yollara başvurması halinde ya da firmayı meslek birliğine şikâyet etmesi halinde firma için çok sıkıntılı olabilir.

6.10.2 İhtilafılgilenme

Neyse ki, bahsi edilen bu aşamaların tümünü birçok şekilde ele alabilirsiniz. Bu yöntemleri öğrenmek önemlidir çünkü bunlara ne zaman ihtiyacınız olabileceğini hiçbir zaman bilemezsiniz.

Tepki vermeyin, yanıt verin!

- Mevcut durumda kendinizi sakin tutun.
- Kendinizi sakinleştirmek için derin derin nefes alın.
- Soğukkanlılığınızı koruyun; anlayışlı olun.
- Duygularınızın, tepkilerinizin ve vücut dilinizin farkında olun.
- Diğer kişiyle karşılaştığımızda nasıl davranacağız üzerinde düşünün.

Duruşunuzun akıcı olmasına izin verin

- Savunmacı olmayın.

- Kendini nasıl hissettiğine dair diğer insanın kendini ifade etme ihtiyacına saygılı olun.
- Konumunuzdan şimdilik kenara çekilin.
- Esnek olmaya hazırlanın ve seçenekler/alternatifler üzerinde düşünün.
- “Sorunu çözmek için nelerden feragat edilmeli?” sorusunu sorun.

Diğer kişiye odaklanın

- Aktif bir şekilde dinleyin ve onun ifade ettiği duyguları ve anlamı yansıtın.
- Dinleyin ki insanlar konuşabilsinler.
- Gerçekten dinliyor musunuz? Açık mı?
- Diğer kişinin meselelerinin ve endişelerinin önemini anladığınızı teyit edin.

Açıklık – belirginlik arayın

- Açık ve yansıtıcı sorular sorarak kontrol edin, açık/belirgin hale getirin ve teyit edin.
- Problemleri, etkilerini ve olası sebeplerini dürüst bir şekilde araştırın.
- İştiklerinizden fırsatlar bulmaya, yaratmaya çabalayın.
- Ne yapmış olsaydınız müşterilerinizin hoşuna giderdi ya da gitmezdi?
- Probleme daha geniş bir çerçeveden bakın. İnsanlar büyük resmi görüyorlar mı yoksa sadece kendi bakış açılarını mı görüyorlar?

Pozisyonunuzu/konumunuzu açıklayın

- Pozisyonunuzu belirgin bir şekilde açıklayan ifadeler kullanarak durumun sizin için neler ifade ettiğini açıklayın.
- Değerleriniz, prensipleriniz ve gayelerinizle uyumlu şekilde durun.
- Kendi ihtiyaçlarınızı ve endişelerinizi savunarak açıklayın, saldırgan bir şekilde değil.
- Probleme saldırın, karşınızdaki kişiye değil. Konuşun ki insanlar sizi dinlesin.
- İnsanlara karşı yumuşak, probleme karşı sert ve kararlı davranın.

“Her iki tarafın da kazandığı” bir sonuç elde etmeye çalışın

Her iki tarafın da kazandığı bir çözüm yolunda, her iki tarafın ihtiyaçlarına ve kaygılarına saygı gösterilir.

- Her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılayacak en iyi olası 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?
- “Tıkanıklık” yaratan meseleleri belirleyin ve bunlar üzerinde çalışın.
- Eğer mümkünse, değişiklik yapmak için birlikte çalışın.
- Yaratıcı olun, olasılıkları araştırın. Her ikinizin de erişebileceği en olumlu netice nedir?
- Diğer adımlar hakkında bağlılık sözü alın ve fikir birliği sağlayın.

İlişkinin devamlılığını sağlayın.

- Gelişimi ve takibi gözden geçirin.
- İlişkiyi korumaya ve güçlendirmeye zaman ayırın.

Gördüğünüz gibi, ihtilaf çözümü geniş kapsamlı bir meseledir fakat bu meseleyi ele almak için çok sayıda araç ve teknik de mevcuttur. Müşterinizle kurduğunuz ilişki önemli bir ilişkidir ve etki alanı geniş neticeleri vardır. İhtilaf durumunu ve bunu ele alma yöntemlerini daha iyi anladıktan sonra, bu gibi durumlarla başa çıkmada daha becerikli olacaksınız ve müşterinizle tatminkâr bir ilişki sürdürmeye devam edeceksiniz.

6.11 Müşteri ilişkisini sonlandırma

Müşteri memnuniyeti çalışmasını tamamladıktan sonra, firmanızın müşteri tabanını değerlendirme konusunda iyi bir konum elde etmiş olacaksınız. Bu sürecin neticelerinden bir tanesi bazı müşteri ilişkilerine son vermeyi kararlaştırmanız olabilir. Bu müşteriler artık firmanızın profiline uymuyor olabilir ya da üzerinde karar verdiğiniz çok sayıdaki faktör göz önüne alındığında firmanızın bu tür müşterilerle yola devam etmemesi gerekebilir. Sebep ne olursa olsun, önemli bir karara varmışsınızdır.

Müşteri tasfiyesini yapma biçiminiz çok önemlidir. Bir müşteriyle ilişkiyi sonlandırmanın birçok yolu vardır; örneğin:

Müşterinin adına artık çalışmayacağınızı ifade eden bir mektup gönderme;

- Müşteri kendi rızasıyla ayrılışıya kadar ücretleri artırma;
- Müşteriyi başka bir muhasebe firmasına yönlendirme;
- Müşteriyi başka bir muhasebe firmasına satma;
- Müşteriyle görüşme ve durumu ona izah etme.

Bunların her birine aşağıda kısaca değinilmektedir.

Mektup gönderme

Bu bir müşteri ilişkisini sonlandırmanın en resmi ve bazılarının iddia ettiği üzere en profesyonelce olan yoludur. Bu mektuplar genellikle oldukça kısa ve özdür. Ancak, içerik genellikle firmanın müşteriyle yıllar içerisinde kurduğu ilişkiye bağlıdır. Bu husus firmanın müşteri ile yollarını neden ayırdığına ilişkin verilecek bilginin ne kadar ayrıntılı olup olmayacağını belirler.

Sebepler ne olursa olsun, ilişkinin kesileceğini ya da kesildiğini aleni bir şekilde belirtmek ve müşterinin alternatif mesleki danışmanlık ya da hizmet aramaya başlaması gerektiğini belirtmek önemlidir. En iyi dileklerinizi iletmek ve müşteriye ileriki hayatında başarılar dilemek de adettendir.

Ücretleri artırma

Bu husus müşteriden talep edilen ücretleri aşamalı bir şekilde artırmayı kapsar. Müşterinin sonunda firmanın artık çok pahalı hale geldiğini düşünmesi ve ayrılmaya karar vermesi umulur.

Bu strateji ile ilgili çok sayıda sorun vardır.

- Müşteri ayrılmayabilir. Eğer ayrılmazlarsa, onlara tahammül etmek zorunda kalacaksınız (fakat en azından ödemelerinizi alırsınız!).
- Müşteri ücretini ödemeyebilir fakat halen işlerinin yapılmasını bekleyebilir. Eğer bu olursa, işi hazırlamak için masraflar yapacak fakat ödemenizi alma konusunda uzun gecikmelere maruz kalacaksınız.
- Müşteri gittikçe çekilmez bir hale gelebilir. Zaten çekilmez olabilirler fakat daha da kötü olabilmeye ihtimalleri de mevcuttur. Bu durum çalışanlarınız üzerinde ek baskı ve stres yaratır. Bu tür bir baskıya maruz kalmaya değmez.
- Yüksek ücretler konusunda sizi meslek birliğinize şikâyet edebilirler. Herhangi bir yasal düzenlemeyi ihlal etmeseniz bile, müşteriniz sizi profesyonel davranmamakla itham edebilir.

Bir diğer olası netice ise firmanızın sunduğunu hizmetlerin gerçek değerinin müşteri tarafından anlaşılması ve bunun sonucunda da karşılıklı ilişkinin gelişmesidir.

Bir başka firmaya yönlendirme

Bu oldukça yaygın bir yöntemdir. Farklı uzmanlıklara ya da becerilere sahip firmalar kendi aralarında müşteri yönlendirmesi yapabilirler. Yönlendirmeyi yapan firma müşterisiyle olan ilişkinin yolunda gitmediğinin farkına varabilir fakat bu müşterinin başka bir firmayla uyumlu şekilde çalışabileceğini düşünebilir. Yönlendirme işlemi yazılı olarak, yüz yüze olarak ya da telefon yoluyla yapılabilir. Firma müşterinin gözündeki itibarını korumuş, müşteriye alternatif bir danışmanlık hizmeti sağlanmış ve mesele profesyonel bir şekilde çözümlenmiş olur.

Müşteriyi başka bir firmaya satma

Yeni müşteriler edinmeyi memnuniyetle karşılayacak olan başka bir firmaya bu müşterileri satmak mümkün olabilir.

1.8.1.1.1.1.1 Müşteriyle görüşme

Bu tercih edilen bir yaklaşımdır. Neticede, güle güle dediğiniz müşteri firmanıza yıllardan beri ödeme yapmıştır. Belirli bir dereceye kadar sizi desteklemiştir. Fakat şimdi, birçok sebepten ötürü ilişki sonlanma noktasına gelmiştir.

Müşterilere artık onlarla çalışılmayacağıın bildirileceği zaman bunun yüz yüze yapılacak bir görüşmede açıklanması müşteriler tarafından en çok saygı ve kabul gören yaklaşımdır. Bu durum olası diğer meseleleri de tartışabilme fırsatı sağlar. Daha önceden yaşanmış olabilen yanlış anlaşılmaların da giderilmesine ve tarafların birbirine en iyi dileklerini iletmelerine de olanak sağlar.

6.12 Sonuç

Güçlü ve etkili müşteri ilişkileri firmanızın bel kemiğidir. Bu modülde açıklandığı gibi, müşterilerinizi gerçekten tanımalı ve neler istediklerini bilmelisiniz. İyi bir ticari iş bu beklentileri karşılamanızı ve mümkün olduğu yerlerde bu beklentileri aşmanızı gerektirir. Ağlar, yönlendirmeler ve diğer ittifaklar da dâhil olmak üzere müşteri ilişkilerinizi iyileştirmek ve pekiştirmek için size yardımcı olacak çok sayıda mevcut kaynak ve yöntem vardır. Sağlam müşteri ilişkisi becerileri, bir ihtilaf durumu ortaya çıksa bile, olumlu bir netice elde etmenize yardımcı olabilir.

6.13 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

İleri okuma

Anderson, Kristin L. and, Kerr, Carrol J. Customer Relationship Management. New York: McGraw-Hill, 2001.

Po-Chedley, David A. Client Relationship Management. Illustrated edition. Amherst, MASS: HRD Press, 2001.

Scapens, Robert W., Burns, John, Baldvinsdottir, Gudrun and, Ezzamel, Mahmoud. Future Direction of UK Management Accounting Practice. Amsterdam, London : Elsevier, 2003.

Sheth, Jaqdish N. and, Sobel, Andrew. Clients for Life: Evolving from an Expert-for-Hire to an Extraordinary Adviser. New York: Free Press, 2002.

Young, Laurie. Marketing the Professional Services Firm: applying the principles and the science of marketing to the professions. Hoboken,NJ : John Wiley & Sons, 2005.

(Italian)

D'Agnolo, Michele. “Il networking professionale” in Strategia ed organizzazione degli studi professionali, Michele D'Agnolo: Chapter 9. Milano: Il Sole 24 ore, 2008.

Napolitano, Enzo Mario. Il professionista orientato al cliente. Milano: Franco Angeli, 1996.

IFAC Kaynakları

IFAC yayınları
<http://web.ifac.org/publications>

IFAC SMP Komitesi yayınları
<http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Bu modül ile ilgili diğer yararlı en güncel kaynakları bulmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources> adresindeki Küçük ve Ortak Ölçekli Uygulamalar için Uluslararası Merkez kısmının Kaynaklar kısmına ve özellikle http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php adresindeki “ilgili bağlantılar” kısmına bakın.

Bu modülle alakalı diğer yararlı kaynaklar için IFAC üye kuruluşlarının internet sitelerini ve diğer ilgili internet sitelerini araştırmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/> adresinde yer alan Küçük ve Ortak Ölçekli

Uygulamalar için Uluslararası Merkez'in ana sayfasında bulunan IFACnet arama motorunu kullanın.

Modülle ilgili meseleleri tüm dünyadan muhasebecilerle tartışmak için, <http://web.ifac.org/forum/SMP/1> adresindeki IFAC SMP/SME Discussion Board (IFAC SMP/SME Tartışma Panelini) kısmını ziyaret edin

Ekler

Ek 6.1 Vaka Analizleri

Vaka Analizi 1

Bu vaka analizi Bölüm 6.4.3'te yer alan "Müşteri beklentilerini aşma" başlıklı bölüm ile ilgilidir.

William ve Indira, gittikçe daha fazla sayıda muhasebecinin aynı müşteriler için kendileriyle rekabet ettikleri ve bu muhasebecilerin bazılarının kendi pazar değerlerini yükseltmek için ücretlerini düşürdükleri bir piyasada çalıştıklarını ve bu piyasada kızgın bir rekabetin olduğunu fark etmişlerdir. William ve Indira sade bir şekilde rakiplerinin sunduğu düşük ücretleri seçmek yerine müşterilerine ek değerler sunmaya karar vermişlerdir.

İnceledikleri ilk alan müşterilerinin finansal bildirimlerinin beyanı olmuştur. Müşterileri için hazırlanan tüm raporlarda grafiklerin olması konusunda karar vermişlerdir. William ve Indira bu konuyu personelleriyle tartışmış ve personel de bu hususun finansal bildirimlere ek bir fayda sağlayacağı konusunda görüş bildirmiştir.

Manu ismindeki bir çalışanın kusursuz seviyede Excel bilgisi vardır ve çok sayıda standart şablon grafiği oluşturmuştur. Tüm personelin kullanabileceği şekilde bunları ofis bilgisayar sistemine "Ana kayıtlar" adıyla kaydetmiştir. Manu "Ana kayıtların" ilgili müşteri bilgileriyle nasıl güncelleneceği ve bunların ayrı müşteri dosyaları olarak nasıl kaydedileceği konusunda personeli eğitmiştir.

Indira, eğitim süreci tamamlanır tamamlanmaz, müşterilerin tüm yılsonu finansal bildirimlerini içeren bir dizi grafiği doldurmaları amacıyla tüm personele bir bildiri göndermiştir. William ve Indira, müşterilerin yoğunluğu için, bir önceki yılın satışları karşısında bu yılın satışlarının grafiğini çıkarmak için bir çizgi grafiği istemeye karar vermiştir. Aynı zamanda bilançoyu temsil etmesi için bir daire grafiği de istemişlerdir. Bilginin mevcut olmaması ya da derlenmesinin çok zaman alacağı durumlar hariç, müşterileri için son/nihai hesap tutma işlemlerini her gerçekleştirdiklerinde bu grafikleri hazırlamaları için personele talimat verilmiştir.

Müşteriler bu konuya çok olumlu yaklaşmıştır. Çoğu müşteri bu grafiklerin sağlayacağı ek bilgileri görme konusunda memnun olmuş ancak bazı müşteriler ise bu durumun kendileri için ek masraflara yol açabileceği konusunda endişelenmiştir. William ve Indira bu grafiklerin herhangi bir ek ücrete tabi olmadığı konusunda müşterilerine güvence vermiş bunun sadece aldıkları finansal bildirimleri daha kolay anlayabilmelerine yardımcı olmak için yapıldığını ifade etmiştir.

William ve Indira'nın firması finansal bildirimler için grafik oluşturmaya başladıktan sonra kendileri için beklenmedik bir fayda/avantaj ortaya çıkmıştır. Firma tarafından grafikler oluşturulduğunu duyan yeni müşterilerden gelen talep sayısında bir artış olmuştur; bu kişiler de finansal bildirimlerini grafikli olarak almayı talep etmişlerdir.

Grafikler gibi böylesi basit bir girişimden elde edilen olumlu ilgi düzeyi, müşterilerine ek değerler sağlamaya ilişkin olarak başka yöntemler üzerinde de düşünceleri konusunda William ve Indira'yı teşvik etmiştir.

Vaka Analizi 2

Bu vaka analizi Bölüm 6.6'da yer alan "Pekiştirilmiş ilişkiler için fırsatları kullanma" başlıklı bölüm ile ilgilidir.

William yeni mali yılın başında kilit müşterileri için bir planlama-oturumu toplantısı yapmaya karar vermiştir. Planlama oturumunu sadece en iyi beş müşterisi ile sınırlandırmaya ve bu fikrin nasıl karşılanacağını görmeye karar vermiştir. Konuyu anlattığı müşterilerin tümü bu toplantıya katılmaktan memnun olacaklarını dile getirmişlerdir.

William oturumu aşağıdaki gündeme göre yapılandırmıştır.

Planlama Oturum Gündemi

- İş için kilit hedefleri belirleme
- Bu yıl gerçekleştirilecek olan üç hedefi belirleme
- Acil olarak ele alınması gereken en ivedi meseleyi belirleme
- Ana mihenk taşlarını belirleme
- SWOT Analizi
- Müşterinin stratejik planının saptanması
- Organizasyon şemasını gözden geçirme
 - Sorumlulukları paylaşırma
 - Mesuliyetleri belirleme
- Bütçe ve nakit akışı: Tamamlama ve inceleme için tarih belirleme
- Diğer işler
- Gelecek toplantı tarihini belirleme

William işlerinin planlanması üzerinde çalışmaya başladıklarında müşterilerden aldığı tepkilerden memnun kalmıştı. William çoğu işletme sahibinin planlama işlerine hâlihazırda oldukça çok zaman ayırdığını düşünüyordu ancak bu kişilerin çoğunun bu önemli hususa aslında çok az zaman ayırdıklarını keşfettiğinde şaşırılmıştı.

William'dan yardım alma konusuyla pek de ilgilenmeyen sadece tek bir müşteri vardı. William müşteriyle bunun nedenlerini tartıştıktan sonra, müşterinin William'ın bu alanda pek de ehil olmadığını düşündüğünü ve William'ın muhasebe arenasında kalmasını tercih ettiğini keşfetti. Ancak, diğer tüm müşteriler William'ın planlama konusundaki yardım teklifini zevkle kabul ettiler.

Planlama oturumunun en önemli neticelerinden biri, işletmenin yıl boyunca ulaşmak istediği başarılar/hedefler şeklinde de ifade edilebilecek olan ana mihenk taşlarının oluşturulmasıdır. Bunları oluşturmak işletme sahiplerinin yıl içerisinde ulaşmak istedikleri hedefler konusunda doğru yolda olduklarını anlamalarını sağlar. Aynı zamanda, William müşterilerle yıl içerisinde belirli aralıklarla görüşme imkânına sahip olur ve böylelikle müşterilerine ek hizmet teklifleri yapma ve dolayısıyla da yeni ek gelirler kazanma olanağına sahip olur.

Modül 7:
Risk yönetimi

İçindekiler

7.1 Giriş

7.2 Firma içinde profesyonellik ve etik

7.2.1 Profesyonel Muhasebeciler için Etik Kuralları

7.2.2 Muhasebeciler için Uluslararası Etik Standartları Kurulu'nun temel ilkeleri

7.2.3 Etik tehditler

Tablo 7.1 Firmaların karşılaşılabileceği tehdit örnekleri

7.2.4 Tedbirler

7.2.5 Etik tehditler ve olası tedbirler

Tablo 7.2 Olası tehditler ve olası tedbirler

7.3 Firma içerisinde risk yönetimi

7.3.1 Bir muhasebe firması içerisindeki riskleri belirleme

Tablo 7.3 İçerik açısından dikkate alınacak hususlar

Riskleri sürekli bir şekilde analiz etme ve değerlendirme

Tablo 7.5 Risk düzeyini değerlendirme

7.3.2 İç (dâhili) riskleri inceleme

7.3.3 Dış (harici) riskler

7.3.4 Firmanız için bir risk taslağı geliştirme

Şekil 7.1 Bir muhasebe firması için risk kaynakları

7.3.5 Risk hafifletme stratejilerini benimseme

Tablo 7.6 Risk yönetimi stratejileri

7.4 Müşteri sözleşmesi

7.4.1 Taahhüt süreci

7.4.2 Gözden geçirme ve yeniden sözleşme yapma

Tablo 7.7 Firmanın müşterilerini inceleme

7.4.3 Sürmekte olan sözleşmeleri gözden geçirme

7.4.4 İlişik kesme sürecini yönetme

7.5 Bir muhasebe firması içerisindeki kalite kontrol süreçleri

- 7.5.1 Kalite kontrolünün amacı
- 7.5.2 Etkili bir kalite kontrol sisteminin faydaları
- 7.5.3 Kalite kontrolünün genel ilkeleri
- 7.5.4 Kalite kontrol unsurları

7.6 İş sürekliliği planlaması ve acil kurtarma

- Şekil 7.2 İş Sürekliliği Planlama Süreci
- 7.6.2 Önleme — Risk Yönetim Planı
 - Tablo 7.8 Risk değerlendirme tablosu
- 7.6.3 Hazır bulunma — İş Etki Analizi
 - Tablo 7.9 Kritik faaliyetler kontrol listesi
 - Tablo 7.10 İş Etki Analizi
- 7.6.4 Müdahale — Olay Müdahale Planı
 - Tablo 7.11 Olay Müdahale kontrol listesi
 - Tablo 7.12 Roller ve sorumluluklar listesi
 - Tablo 7.13 Acil personel irtibat bilgileri
 - Tablo 7.14 Harici hizmetler irtibat bilgileri
 - Tablo 7.15 Olay günlüğü
- 7.6.5 İyileştirme
 - Tablo 7.16 Toparlanma Planı
 - Tablo 7.17 Olay toparlama kontrol listesi
 - Tablo 7.18 Toparlama Planının incelenmesi
- 7.6.6 Muhasebecinin ölümü ya da iş göremez hale gelmesi
 - Tablo 7.19 Risk hafifletme stratejilerinin kontrol listesi

7.7 Firmanız içerisindeki sorumluluk ve sigorta

- 7.7.1 Mesleki tazminat sigortası
- 7.7.2 Dikkate alınacak diğer sigorta türleri

7.8 Sonuç

7.9 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

Ekler

Ek 7.1 Bir firma içerisinde kaliteye ilişkin liderlik sorumlulukları

Ek 7.2 Sigorta sözleşmeleri durumunda iş ortaklarına bildirim yapılmasını gerektiren durumlar ve ilişkiler

Ek 7.3 Yıllık bağımsızlık/özerklik teyidi

Ek 7.4 Yeni müşteri kabulü kontrol listesi

Ek 7.5 Müşteri Sözleşme Prosedürleri: Mesleki Görevlendirmelerdeki Değişiklikler

Ek 7.6 Risk yönetimi kontrol listeleri

7.1 Giriş

Risk kavramı muhasebeciler için yeni değildir. Mesleğin ticari çerçevede hizmet sunmaya başlamasından bu yana bu risk hep var olmuştur. Fakat, risk ve risk yönetimi konusu, yıllar içinde yasal davaların sayısının ve boyutunun artması ile birlikte önem kazanmıştır.

Bu modülün başlığının “risklerin yok edilmesi” değil “risk yönetimi” olduğunu fark etmişsinizdir. Bu önemli bir ayrımdır; bu modül ekseriyetle riskleri yönetme ve mümkün olması halinde de riskleri ortadan kaldırmayla alakalıdır. Ancak, meslek mensubu olmakla ilişkili risklerin çoğunu tamamen ortadan kaldıramasanız bile, yine de bunları kabul edilebilir bir düzeye indirebilir ve yönetebilirsiniz.

Risk yönetimi bir muhasebe firmasının yönetilmesi üzerinde özel bir etkiye sahiptir. Risk yönetimi; firmanın varlıklarını, mali durumlarını ve işlemlerini koruma konusunda ve tatmin edici şekilde yasalara uygunluk, kurum idaresi ve gerekli özen sağlama konusunda önem arz eder. Risk yönetimi, bunun bir sonucu olarak, firmanızın itibarını, güvenilirliğini ve statüsünü koruyacaktır.

Firmanızda bir risk yönetimi “kültürü” oluşturun. Risk yönetimi kültürü, firmanızın her seviyesindeki her bir personel üyesinin günlük faaliyetleri kapsamında riskleri yönetmenin önemine vurgu yapar. Bir risk yönetimi kültürü oluşturmanın amacı, ortakların ve personelin etkili işlemsel kararlar alırken riskleri içgüdüsel olarak aradıkları ve etkilerini düşündükleri bir durum/ortam yaratmaktır. Bir risk yönetimi kültürüne sahip olma gerekliliği firmanın bulunduğu coğrafi konuma ya da herhangi bir ülkeye ya da yere özgü bir şey değildir. Bu kültürü oluşturmanın ilkeleri evrenseldir ve her bölge için geçerlidir.

Bu modül, bir risk yönetimi kültürünün oluşturulmasının bütünleyici parçalarını ele almaktadır. Bu modül etik meseleleri ve bunların firmanız üzerinde yaratacağı risk olasılıkları üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Müşterilerinizle olan işlerinizdeki riskleri en iyi şekilde nasıl yönetebileceğinizin yanı sıra, müşterilere hizmet verilmesi süreci de bu modülde ayrıca incelenmektedir.

Bu modül, meslek mensuplarının firmanın günlük çalışmalarındaki riskleri yönetmelerinde onlara yardımcı olan kalite kontrol süreçlerinin önemli rolünü de vurgulayarak bir muhasebe firmasındaki kalite kontrol süreçlerini ele almaktadır. İş sürekliliği planlaması ve önleme, hazır bulunma, müdahale ve toparlanma hususlarının kilit noktaları da ayrıca ele alınmaktadır. Bu modül meslek mensubunun ölümü ya da iş göremez hale gelmesi gibi durumlarla başa çıkmak için gerekli stratejileri de kapsamaktadır.

Bu modül firmanızın içerisindeki yükümlülük ve sigorta konularını da ele almakta ve kendisiyle en alakalı sigorta türlerine de değinmektedir.

7.2 Firma içinde profesyonellik ve etik

Modülün bu kısmı küçük ve orta ölçekli firmalar için etik meselelere ilişkin olarak bilgi ve geçmiş deneyimler sunmaktadır. Teminat hizmetleri ve teminat dışı hizmetler sunmada farklı etik mesele türlerinin mahiyetini ve etkisini ele almaktadır. Bu meselelerin daha iyi bir şekilde anlaşılması, bahsi edilen bu tür meselelerle karşı karşıya kalmaları halinde meslek mensuplarının daha iyi donanımlı olmalarına olanak sağlayacaktır.

7.2.1 Profesyonel Muhasebeciler için Etik Kuralları

Profesyonel Muhasebeciler için Etik Kuralları, Muhasebeciler için Uluslararası Etik Standartları Kurulu (“IESBA Code” “IESBA Kuralları”) tarafından yayımlanmıştır. Bu modül meslek mensuplarının küçük ve orta ölçekli firmalarda karşılaştıkları etik meseleleri nasıl ele alması gerektiği konusunda IESBA kurallarını bir rehber olarak kullanmıştır ve meslek mensuplarının bu kuralları bir ana kaynak olarak kullanmalarını tavsiye etmektedir.

IESBA kurallarının oluşturulması ilkelere dayalı kavramsal bir çerçevedir. Bunun tüm dünyada genel olarak uygulanabilir olması hedeflenmiştir. Bu tür bir yaklaşım yasal sistemlerde değişikliklere ve yargıya ilişkin değişikliklere olanak sağlar. Dolayısıyla dikkat edilmesi gereken husus yerleşik düzenlemeler değil IESBA'nın temel esaslarıdır ve böylelikle meslek mensupları bu esasları kendi durumlarına tatbik edebilir.

IESBA kuralları temelde üç temel alanı kapsar. İlk olarak, firma içerisindeki profesyonelliğe ve etik davranışa ilişkin temel ilkeleri oluşturur. İkinci olarak, etik riskleri belirler ve bu tehditlerin boyutunu değerlendirmeye yardımcı olur. Üçüncü olarak, tehditleri ortadan kaldırmak ya da kabul edilebilir bir düzeye indirmek için uygun tedbirlerin nasıl hayata geçirileceği konusunda rehberlik sağlar.

IESBA kurallarının dayandığı beş temel ilke ve açıklamaları aşağıda verilmiştir.

7.2.2 Muhasebeciler için Uluslararası Etik Standartları Kurulu'nun temel ilkeleri

İlke 1: Dürüstlük

Dürüst hareket edin. Tüm mesleki ve iş ilişkilerinizde açık sözlü ve dürüst olun. Dürüstlük adil davranmak ve doğruluk anlamına gelir. Bariz bir şekilde yanlış ya da yanıltıcı olan raporlardan, beyanlardan ya da iletişimlerden ya da bilgiyi yanıltıcı hale getirecek şekilde karmaşıklaştıran ya da hariç bırakan hususlardan uzak durun.

Dürüstlüğün birinci ilke olarak gösterilmesi gerekir çünkü dürüstlük mesleki davranışın üzerine kurulduğu temel yapıdır. Dürüstlük aynı zamanda firmanızın da üzerine kurulduğu temel yapı olmalıdır. Dürüstlük firmanızın tüm alanlarını kapsamalıdır. Organizasyon şemanız üzerinde düşünmeniz ve dürüstlüğün tüm kilit işletim alanlarınızda tatbik edildiğinden emin olmanız da faydalı olacaktır. Örneğin, firmanız içerisindeki kilit pazarlama, işletim, insan kaynakları ve finans alanları üzerinde düşünün. Her bir alanın dürüstlük ile işlediğinden emin olmanız gerekmektedir.

İlke 2: Tarafsızlık

Tarafsız olun. Kişisel çıkarlar, ön yargılar, taraf tutma, baskı ya da diğer kimselerin çıkarları nedeniyle mesleki ya da ticari muhakemenizden ödün vermeyin. Bir ilişki tarafsızlığının olduğu durumlarda mesleki bir hizmet sunmanız halinde tarafsızlığınız zarar görebilir ve dolayısıyla tarafsızlığı sekteye uğramış bir netice ortaya çıkmış olur. Tarafsızlık dış çıkarlar tarafından etkilenmemek anlamına gelir; meslek mensubu kendi kararını kendi verir.

İlke 3: Mesleki yeterlilik ve gerekli özen

Tüm işlerinizin mesleki yeterlilik ve gerekli özen ile gerçekleştirildiğinden emin olun. Hem siz hem de personeliniz ehil bir şekilde mesleki hizmet sunmayı sağlamak için bilgiye ve ilgili becerilere sahip olmalıdır.

Bu aynı zamanda firmanızın teknik ve mesleki standartları tatbik ederken makul oranda dikkat ve özen göstermesi gerektiği anlamında da gelir. Mesleki yeterlilik belirli becerilere ve bilgiye ve görevi yerine getirebilme kapasitesine sahip olma anlamına gelir. Mesleki gelişiminizi sürdürürken yeterlilik durumunuzun muhafaza edildiğinden emin olmalısınız.

Bir işe başlarken kendinizin ve personelinizin vazifenin gereksinimlerine uygun bir şekilde hareket ettiğinden ve edeceğinden emin olun. Hem siz hem de personeliniz dikkatli, kusursuz ve dakik olmalıdır. Tüm hizmetlerin ehil bir şekilde ve gerekli özenle sunulmasını sağlamak için sürekli bir şekilde uygun eğitim verilmeli ve denetim yapılmalıdır.

İlke 4: Gizlilik

Tüm müşteri ve firma bilgilerini gizli tutun. Müşteri bilgilerini izin olmadan firma dışında ifşa etmeyin ve müşteri bilgilerini kişisel çıkar ya da amaç için kullanmayın. Toplumsal bir çevrede de dâhil olmak üzere bilginin gizlilik içerisinde tutulmasının sağlanması konusunda her daim tedbirli olun.

Gizlilik ilkesi konusunda bazı sınırlı istisnalar mevcuttur. Müşterinin izin vermesi durumunda ya da yasa tarafından açıklanması emrediliyorsa, müşteri bilgilerini açıklama göreviniz vardır. Öte yandan, kalite inceleme kontrolleri ile uyum çerçevesinde zorunlu olması halinde ya da bir sorguya cevaben de bilgileri açıklama göreviniz vardır. Yasal davalarda bir muhasebecinin mesleki çıkarlarını koruması için ya da teknik ve etik standartlara uyum göstermek için de bilgiler ifşa edilebilir.

İlke 5: Mesleki davranış

Muhasebe mesleğinin ayırıcı özelliklerinden biri kamu yararına hareket etme sorumluluğunu kabul etmesidir. Bu husus muhasebecinin kendi çıkarlarını müşterilerinin ya da toplumun çıkarlarının gerisinde tutması gerektiği anlamına gelir.

Aynı zamanda ilgili tüm yasalara ve düzenlemelere uyma ve mesleğin itibarını zedeleyebilecek tüm davranışlardan uzak durma anlamına da gelir. Bu aynı zamanda mesleki hizmetleri tanıtırken ya da pazarlarken de geçerli olan bir durumdur. Tanıtımlar dürüst ve doğru bir şekilde yapılmalıdır ve abartılı iddialar ya da diğer meslek mensuplarının işlerini küçük düşürücü şekilde atıflar içermemelidir.

Oldukça öznel bir kavram olduğundan mesleki davranışın tek bir tanımı yoktur ve ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir. Kendi davranışını izlemesi ve değerlendirmesi ve mesleğin itibarını zedeleyebilecek davranışlardan kaçınması meslek mensubunun kendisine kalmış bir şeydir.

Mesleki davranış firma içinde ve dışında uygulanır. Meslek mensubu bu durumun kendi firmasındaki herkes için geçerli olmasını sağlamalıdır. Mesleki davranış çok çeşitli alanlarda uygulanabilir fakat aslen firmanın kalbi için geçerlidir. Bir firmanın mesleki/profesyonel bir varlık olabilmesi için mesleki/profesyonel davranış sergilemesi şarttır.

Firmanın dış taraflarla münasebette bulunduğu zamanlarda da mesleki davranış göstermesi şarttır. Firma tüm bu münasebetlerde mesleki davranış göstermeli ve mesleki ilkelere uygun bir şekilde tavır ve tutum sergilemelidir.

7.2.3 Etik tehditler

Etik tehditler ahlaki konumunuzu riske sokar. IESBA kuralları tarafından belirlenen beş etik tehdit türü vardır. Bunlar aşağıda örnekleriyle beraber tartışılmaktadır.

Kişisel çıkar

Müşterinizin çıkarları yerine kendi kişisel çıkarlarınızı gözetme tehdidi anlamındadır. Mali ya da başka türden bir çıkar muhakemenizi ya da davranışınızı uygunsuz bir şekilde etkileyebilir.

Kendi kendini denetim

Bu tehdit firmanız tarafından ya da sizin tarafınızdan sunulan geçmiş bir hizmetin sizin tarafınızdan değerlendirilmesi ya da hakkında kanı oluşturulması gerektiği zaman ortaya çıkan bir tehdit türüdür.

Taraf tutma

Bu tehdit müşterinizin konumunu ya da çıkarını savunduğunuz zaman ortaya çıkar. Sonunda sizi tarafsızlığınızdan ödün verecek bir noktaya götürecek bir şekilde, belirli çıkarların lehine belirli bir durumu destekleme riskiyle alakalı bir durumdur.

Yakınlık (samimiyet)

Bu tehdit müşterilerinizle aşırı yakın olduğunuzda ortaya çıkar. Bir müşteriyle ya da üçüncü bir tarafla kurulan uzun ve yakın ilişki onların çıkarlarına karşı aşırı ilgili olabilmeniz anlamına gelebilir.

Gözdağı verme

Bu tehdit belirli bir şekilde hareket etmeniz için müşteriniz tarafından size gözdağı verilmesi durumunda ortaya çıkan tehdit türüdür. Kendinizi baskı altına girmiş hissedebilirsiniz ve tarafsızlığınızdan ödün verme riski ortaya çıkmış olur. Baskılar fiili olabilir ya da içgüdüsel bir şekilde hissedilir tarzda olabilir.

Bu etik tehditlerin her biri müşteri ilişkisi esnasında herhangi bir aşamada kendi kendine ortaya çıkabilir. Bazı durumlarda birden fazla tehdit durumunun aynı

anda ortaya çıkması mümkün olabilir, ya da olağanüstü bir örnek verecek olursak, bu beş tehdit aynı anda ortaya çıkabilir. Bu husus firmanın temel ilkelerinden ve etik konumundan taviz vermeye yönelik olarak meslek mensubunu ve firmayı aşırı baskı altına sokabilir.

Etik tehdit örnekleri

IESBA kuralları 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 profesyonel muhasebecilerin temel ilkelere bağlılık dirayetlerini sekteye uğratabilecek işlere, uğraşılara ya da ilişkilere kasten girmemeleri gerektiğidir.

Tablo 7.1 Firmaların karşılaşılabileceği tehdit örnekleri

Tehdidin türü	Örnekler
Kişisel çıkar	<p>Borç vermeyi ya da diğer önemli iş ilişkilerini kapsayacak şekilde müşteriyle doğrudan mali ilişkiler kurma ya da taahhüt sözleşmesiyle alakalı olarak koşullu ücret düzenlemesine gidilmesi.</p> <p>Bir müşteriden alınacak ücretlere aşırı bağımlı olma durumu ya da önemli bir müşteriyi kaybetme endişesi.</p> <p>Bir müşteriye iltimas geçebilecek bir şekilde herhangi bir güvence ekibi üyesine istihdam sağlanması.</p> <p>Mesleki hizmetlerin yanlış, yanıltıcı ve uygunsuz bir şekilde tanıtılması ve pazarlanması.</p> <p>Yasal olmayan münasebetleri ya da şüpheli davranışları olan müşterilerin kabulü.</p> <p>Bir işi kabul ederken gerekli becerilerden ve liyakatlerden yoksun olma.</p> <p>Müşteriler tarafından verilen hediyeleri kabul etme.</p> <p>Aynı müşteri için uyumsuz olan hizmetleri sunma gibi çıkar çatışmaları.</p> <p>Müşteriyle doğrudan rekabet etme ya da tarafsız olma durumuyla ilgili bir tehdit oluşturan müşterinin büyük rakipleriyle iş ortaklıklarına girme.</p> <p>Aynı firma tarafından sunulan bir önceki mesleki hizmetle alakalı çok önemli bir hatanın keşfedilmesi.</p>
Kendi kendini denetim	<p>Sistemi tasarladıktan ya da uygulamaya geçirdikten sonra bir sistemin verimliliği hakkında güvence raporu yayınlayan bir firma.</p> <p>Teminat sözleşmesinin ana mevzusunu doğrudan etkileyecek bir şekilde müşterisine güvence hizmeti sunan bir firma.</p> <p>Ana mevzusu firma tarafından hazırlanmış olan bir işi kabul</p>

Tehdidin türü**Örnekler**

etme.

Hâlihazırda ya da yakın zamana kadar müşterinin yöneticisi ya da memuru olan ya da müşteri tarafından idari bir pozisyonda görevlendirilmiş olan bir iş ekibi üyesi.

Taraf tutma

Listedeki denetim müşterisinin hisselerini yükseltme.

Üçüncü taraflarla olan anlaşmazlıkların çözümünde ya da hukuki davalarda sigorta müşterisinin adına taraflı şekilde hareket etme.

Yakınlık (samimiyet)

Bir müşterinin yöneticisi ya da memuru ile ya da işin ana mevzusu üzerinde etki sahibi olabilecek bir pozisyonda bulunan bir çalışanla kurulan yakın aile ilişkileri (iş ekibinin tüm fertleri için geçerlidir).

Müşterinin yöneticisi ya da memuru olan önceki iş ortağı ya da sigorta sözleşmesinin ana mevzusu üzerinde doğrudan ve önemli bir etkiye sahip olan bir çalışan.

Eğer değeri bariz bir şekilde ehemmiyetsiz bir ölçüde değilse, teklif edilen hediyeleri almayı ya da ayrıcalıklı muameleyi kabul etme.

Gözdağı verme

Bir müşteri muamelesiyle ilgili istenenlerin yerine getirilmesinin reddedilmesi durumunda kovulmakla tehdit edilme.

Firma belirli bir işlem için yapılan muhasebe işlemleriyle alakalı olarak müşteriyle aynı fikirde olmamaya devam ederse, denetim müşterisinin firmaya planlanan teminat dışı sözleşmeyi vermeyeceğini belirtmesi.

Müşterinin firmayı yasal yollara başvurmakla tehdit etmesi.

Ücretleri düşürmek için, yapılması gereken iş miktarını uygunsuz şekilde azaltma konusunda baskı yapma.

Bir müşteri çalışanın bahsi edilen konuda daha fazla uzmanlığa sahip olduğundan dolayı bu müşteri çalışanın kararına katılma konusunda diğer çalışanların kendilerini baskı altında hissetmeleri.

Eğer müşteri denetim müşterisinin doğru olmayan muhasebe

Tehdidin türü**Örnekler**

işlemlerini yapmayı kabul etmezse, daha önceden planlanmış olan bir terfinin olmayacağı konusunda firma ortağının muhasebeciye haber vermesi.

1.8.2 7.2.4 Tedbirler

Tehdit durumlarını saptamak önemli bir ilk adımdır fakat devreye sokulabilecek tedbirlerin farkında olmak da ayrıca önemlidir. Tedbirler, meslek mensubunun ve firmanın üzerinde aşırı baskı oluşturmasını diye tehditleri ortadan kaldıracak ya da azaltabilecek olan önlemlerdir. Etik tehditlerin tümü birden ortadan kaldırılamaz ancak kabul edilebilir bir düzeye indirilebilirler.

Farklı tedbir türleri vardır. Meslek, mevzuat ya da yasal düzenlemeler tedbirler oluşturabilir ya da bu tedbirler firmanızın ortamı içerisinde geliştirilebilir.

Meslek, mevzuat ya da yasal düzenlemeler tarafından oluşturulan tedbirler şunları kapsar:

- Mesleğe giriş için gerekli uygun eğitim ve tecrübe gereksinimleri;
- Mesleki gelişim gereksinimlerini sürdürme;
- Kurum idaresi mevzuatları;
- Mesleki standartlar ve ilkeler;
- Mesleki ya da düzenleyici takip/izleme ve disiplin prosedürleri;
- Profesyonel muhasebeci tarafından düzenlenen raporların, beyannamelerin, tebligatların ya da bilgilerin üçüncü bir şahıs tarafından incelenmesi.

Öte yandan, tedbirler etik olmayan davranışları engellemek için firma içerisinde açık bir şekilde iletilebilir. Bu husus, personelin dikkatini mesleki olmayan ya da etik olmayan davranışlara çekecek şekilde, etkili ve sağlam bir şikâyet sistemi şeklinde uygulanabilir.

Etik ikilemlerle karşı karşıya kaldığınız anlar olabilir. Bu tür durumlarda, resmi bir etik anlaşmazlık çözüm süreci gerekebilir. Bu süreç şunları kapsayacaktır:

- Tüm ilgili gerçeklerin elde edildiğinden emin olma;
- İlgili etik meseleleri saptama;
- İlgili olaylar için ciddi önem arz eden temel ilkeleri belirleme;

- Adil yargılanmayı sağlamak için içsel/dâhili prosedürler oluşturma;
- Eylemin olası alternatif yönlerini belirleme ve olası en iyi neticeyi bulma.

Bir çözüme ulaşmak için tüm ilgili bilgileri ve gerekçeleri belgelendirmelisiniz. Önemli bir anlaşmazlık halinin çözülemediği durumlarda, meslek birliğinizden ya da hukuk danışmanlarından tavsiye alma yoluna başvurabilirsiniz.

Tüm firmayı kapsayan çalışma ortamı tedbirleri şunları kapsar:

- Yasalara uyumu ve etik kuralları vurgulayan firma liderliği;
- Tüm müşteri işleri için kalite kontrol ve inceleme politikaları;
- Tüm ilişkilerin ve çıkarların açıklanmasını sağlayacak politikalar ve prosedürler;
- Riskleri ortadan kaldırmak ya da kabul edilebilir bir düzeye indirmek için tedbirlerin uygulanması ve tehditlerin saptanmasına ilişkin belgelendirilmiş politikalar/kurallar;
- Temel ilkelere uyumu gerektiren belgelendirilmiş dâhili politikalar ve prosedürler;
- Tek bir müşteriden elde edilen gelire bağlılığı izleme ve yönetmeye ilişkin politikalar ve prosedürler;
- Güvence hizmeti alan bir müşteriye güvence dışı hizmetlerin sunulması için ayrı raporlama hatları olan farklı ortaklar ve ekipler kullanma;
- İş ekibinin üyesi olmayan bireylerin işin neticesini uygunsuz bir şekilde etkilemesini yasaklayacak politikalar ve prosedürler;
- Bir firmanın politikalarının ve prosedürlerinin ve varsa bunların içindeki değişikliklerin tüm ortaklara ve meslek çalışanlarına zamanında iletilmesi ve bu politika ve prosedürlere ilişkin gerekli uygun eğitim;
- Ortaklara, meslek çalışanlarına ve bağımsız olmaları istenen ilgili kurumlara tavsiyeler verme;
- Politika ve prosedürleri ilerletmeye ve desteklemeye yarayacak disiplin mekanizması;
- Kendilerini endişelendiren her meseleyi firma içerisindeki kıdemli çalışanlara iletmeleri konusunda çalışanları teşvik etme ve yetkilendirme.

İşe özgü tedbirler şunları kapsar:

- Gerçekleştirilen güvence dışı işleri/hizmetleri, güvence dışı hizmet sunulması işine dâhil olmayan profesyonel bir muhasebeciye inceletme;
- Gerçekleştirilen güvence işlerini/hizmetlerini, güvence ekibinin üyesi olmayan profesyonel bir muhasebeciye inceletme;
- Bağımsız yöneticiler komitesi, mesleki düzenleyici bir organ ya da başka bir profesyonel muhasebeci gibi bağımsız bir üçüncü tarafa danışma;
- Kıdemli güvence ekibi personelinin rotasyonunu sağlama;
- Müşteri yönetiminden sorumlu olan kişilerle etik meseleleri tartışma;
- Sunulan hizmetlerin yapısını ve ücret kapsamlarını müşterilerin yönetiminden sorumlu kişilere açıklama;
- İşin bir kısmını gerçekleştirmesi ya da yeniden gerçekleştirmesi için başka bir firmayla sözleşme imzalama.

Müşteri sistemleri içerisindeki tedbirler şunları kapsar:

- Bir işi gerçekleştirmek için bağımsız bir firmanın görevlendirilmesini onaylayan yönetim dışındaki kişiler;
- Yönetimsel kararlar almak için yeterli deneyimi ve kıdemi olan ehil çalışanlara sahip müşteriler;
- Güvence dışı işlerin/hizmetlerin onaylanmasında tarafsız kararların ve seçimlerin rol oynadığından emin olmak için gerekli dâhili prosedürler;
- Firmanın hizmetlerine ilişkin uygun gözetim ve iletişime sahip olan düzgün kurum idaresi yapısı.

1.8.3 7.2.5 Etik tehditler ve olası tedbirler

IESBA kuralları etik tehditlerin türleri ve örnekleri ile ilgili olarak ve bu tehditleri ele almak için tavsiye edilen tedbirlerle ilgili olarak genel bir taslak sunmaktadır. Bunlar IESBA kurallarındaki ilgili kısımları da verilmek suretiyle aşağıda sunulmuştur.

Tablo 7.2 Olası tehditler ve olası tedbirler

Mesleki görevlendirme (Kısım 210)		
<i>Aşama</i>	<i>Olası tehditler</i>	<i>Olası tedbirler</i>
Müşteri	Şüpheli yönetim davranışı	Müşteriyle ve sahip olduğu

Mesleki görevlendirme (Kısım 210)

<i>Aşama</i>	<i>Olası tehditler</i>	<i>Olası tedbirler</i>
 kabulü	(örneğin, yasal olmayan faaliyetlerde bulunma, kara para aklama, sahtekârlık ya da şüpheli finansal raporlama işlemleri)	idare yapılarıyla ilişkin olarak eksiksiz bilgi edinin. Müşterinin kurum idare yapılarına ve dâhili kontrollere olan bağlılığını güvenli hale getirin. Sürekli müşterilerin kabul edilme kararlarını periyodik olarak gözden geçirin.
 İş kabulü	Bir işi ifa etmek için gerekli yeterli beceri ve bilgilerden yoksun olma Doğru olmayan ya da yetersiz olan tavsiyelere/danışmanlık hizmetlerine güvenme	İşin yapısını ve karmaşıklığını iyi anlayın. İlgili sanayiler/endüstriler hakkında doğru bilgiler edinin. İlgili yasal düzenleme gereksinimleri ile ilgili olarak tecrübe edinin. Gerekli olduğu durumlarda uzmanların yardımına başvurun. Görevlerin yerine getirilmesi için gerçekçi bir zaman periyodu üzerinde fikir birliği sağlayın. Yeterli ve tecrübeli çalışanları gerekli becerilerle donatın. Kalite kontrol politikaları ve prosedürlerine uyum gösterin. Bir uzmana güvenmenin gerekli olduğu durumlarda,

Mesleki görevlendirme (Kısım 210)

<i>Aşama</i>	<i>Olası tehditler</i>	<i>Olası tedbirler</i>
Mesleki görevlendirme melerdeki değişiklikler	<p>Görevin bilinmeden kabul edilmesine yol açacak bir şekilde, tam olarak ne olduğu bilinmeyen mesleki görevlendirmelerdeki değişikliklere ilişkin gerekçeler</p> <p>Bilgi eksikliğinin olduğu durumlarda bir başka profesyonel muhasebecinin mevcut işi üstüne ek ya da tamamlayıcı profesyonel iş yapmayı teklif etme</p> <p>Bilgi edinme konusunda yasalar tarafından koyulan gizlilik ya da yasaklama hususları tarafından mesleki görevlendirmenin kısıtlanması</p>	<p>onların itibarını, uzmanlığını, kaynaklarını ve uygulanabilir mesleki ve etik standartlarını soruşturun.</p> <p>Görevi kabul etmeden önce mevcut muhasebeciyle irtibat kurun.</p> <p>Değişikliğin ardındaki nedenleri soruşturun.</p> <p>Önerilen muhasebecinin farkında olması gereken mevcut muhasebecinin aklındaki tüm gerçekler hakkında bilgi talep edin.</p> <p>Müşteri vasıtasıyla mevcut muhasebeciden bilgiyi açıklamasını rica edin.</p> <p>Gizlilik içeren bilgileri mevcut muhasebeciden almak için bu konuyu müşteriyle görüşün.</p> <p>Kıdemli yönetimin ya da müşteri yönetiminden sorumlu kişilerin hakkında bilgi almak için üçüncü tarafların soruşturma yapmalarını talep edin.</p>

Çıkar çatışmaları (Kısım 220)

<i>Olası tehditler (iş ilişkileri)</i>	<i>Olası tedbirler</i>
Profesyonel muhasebecinin doğrudan müşteriyle rekabet etmesi	Firmanın bir çıkar çatışması yaratabilecek ticari çıkarları hakkında

Çıkar çatışmaları (Kısım 220)

Olası tehditler (iş ilişkileri)

ya da müşterinin önemli bir rakibiyle iş ortaklığına girmesi

Bahsi geçen konuyla ilgili olarak çıkarları birbirleriyle ihtilaf halinde olan müşteriler için sunulan mesleki hizmetler

Bir çıkar çatışmasına yol açan bir hususla ilgili olarak firmanın başka bir taraf adına hareket etmesine

Olası tedbirler

müşteriyi bilgilendirin ve harekete geçmek için onların iznini alın.

İlgili çıkarların birbirleriyle ihtilaf halinde olduğu durumlardaki bir konuyla ilgili olarak profesyonel muhasebecinin iki ya da daha fazla taraf adına hareket ettiğini ilgili tüm taraflara bildirin ve harekete geçmek için onların iznini alın.

Profesyonel muhasebecinin önerilen hizmetlerin sunulmasında herhangi bir müşteri adına münhasıran hareket etmediğini müşteriye bildirin ve harekete geçmek için onların iznini alın.

Diğer tedbirler şunları kapsar:

- Ayrı iş ekiplerinin kullanılması;
- Bilgiye erişimin engellenmesine ilişkin prosedürler;
- Güvenlik ve gizlilik konularında iş ekibi üyelerinin kolayca anlayabileceği temel ilkeler;
- Firmanın çalışanları ve ortakları tarafından imzalanan gizlilik sözleşmelerinin kullanılması;
- Sözü edilen müşteri işiyle alakası bulunmayan kıdemli bir kişi tarafından tedbirlerin nasıl uygulandığının düzenli olarak incelenmesi;
- Çıkar çatışmasına yol açan husustaki bir ya da daha fazla taraf adına hareket etmeyi

Çıkar çatışmaları (Kısım 220)

Olası tehditler (iş ilişkileri)

müşteri tarafından izin verilmemesi

Olası tedbirler

durdurun.

Çıkar çatışmaları (Kısım 230)

Olası tehditler (iş ilişkileri)

Hâlihazırda müşteri olmayan bir şirket adına muhasebe, denetim ya da diğer raporlama standartlarının uygulanmasına dair ikinci bir görüş beyan etme (özellikle de aynı gerçekler dizisine dayanmıyorsa)

Olası tedbirler

Müşteri ile ilgili ikinci görüş ile alakalı kısıtlılık hallerini açıklayarak ve görüşün bir kopyasını mevcut muhasebeciye sunarak mevcut muhasebeci ile irtibat kurma konusunda müşteriden izin alın.

Ücretler ve diğer hizmet bedeli türleri (Kısım 240)

Olası tehditler (iş ilişkileri)

Gerçek değer altında fiyat verme: Fiyatların ehil bir hizmeti sunmak için gerekli olan tutarlardan daha düşük belirlendiği durumlarda mesleki yeterlilik ve gerekli özen ilkelerine karşı oluşan bir kişisel çıkar tehdidi

Koşullu ücretler: Tarafsızlık ilkesine karşı tehdit (özellikle güvence dışı hizmetlerde ortaya çıkar)

Olası tedbirler

Teklif edilen fiyat esasıyla alakalı olarak müşteriye iş koşullarından haberdar edin.

Görev için uygun zaman ve kalifiye personel tahsis edin.

Hizmet bedeli esasını konusunda müşteriye önceden yazılı taahhütname verin.

İfa edilen işi ve hizmet bedeli esasını bu işi kullanması beklenen kişilere açıklayın.

Uygun kalite kontrol politika ve prosedürlerine sahip olun.

İfa edilen işi incelemesi için bağımsız bir üçüncü taraftan hizmet alın.

Alınan yönlendirme ücreti ya da komisyon ücreti mesleki tarafsızlık ve gerekli özen ilkelerine karşı bir kişisel çıkar tehdidi oluşturacaktır

Yönlendirilen iş için bir başka profesyonel muhasebeciye herhangi bir yönlendirme ücreti ödenip ödenmeyeceğini müşteriye açıklayın.

Müşteriyi başka bir profesyonel muhasebeciye yönlendirme işlemi için herhangi bir yönlendirme ücreti alınıp alınmayacağını müşteriye bildirin.

Üçüncü taraflarca müşteriye mal ya da hizmet satılmasıyla alakalı olarak komisyon düzenlemeleri için müşteriden peşinen taahhüt alın.

Mesleki hizmetleri pazarlama ve tanıtma (Kısım 250)

Olası tehditler (iş ilişkileri)

Profesyonel bir muhasebeciden beklenmeyecek bir şekilde, mesleki davranışla bağdaşmayan hizmetleri, eserleri (kazanımları) ya da ürünleri pazarlama

Olası tedbirler

Sunmayı teklif ettiğiniz hizmetler, sahip olduğunuz beceriler ve deneyimler hakkında abartılı iddialarda bulunmayın.

Rakiplerinizin işleri ve hizmetlerine ilişkin küçük düşürücü atıflarda bulunmayın, doğruluğu ispatlanmamış karşılaştırmalar yapmayın.

Hediyeler ve ağırlama (Kısım 260)

Olası tehditler

Bir müşteriden hediye almayı kabul etmek kişisel çıkar tehdidi ya da yakınlık (samimiyet) tehdidi oluşturur; bu tür hediyelerin alenen kabul edilmesi tarafsızlık ilkesine karşı bir tehdit de oluşturabilir

Olası tedbirler

Konuyla ilgili bilgisi olan bir üçüncü taraf gözüyle bakarak ve tüm gerçekleri ve durumları da tartarak, temel ilkelere bağlılığa karşı tehdit düzeyinin kabul edilebilir bir düzeyde olup olmadığından emin olmak için hediyein değerinin az/önemsiz olup olmadığı üzerinde düşünün.

Eğer böyle değilse, hediye kabul etmeyin.

Müşteri varlıklarının himaye edilmesi (Kısım 270)

Olası tehditler

Müşteri varlıklarını tutmak ya da diğer taraflara ait olan paraların emanetini kabul etmek mesleki davranış ve tarafsızlık ilkesine karşı tehdit oluşturabilir

Olası tedbirler

Bu tür varlıkları kişisel varlıklardan ya da firma varlıklarından ayrı tutun.

Bu varlıkları sadece kullanım amacına uygun bir şekilde kullanın.

Bu varlıkların, sağlanan gelirlerin ve temettülerin ve de bunlardan elde edilen kazançların hesabını bu tür muhasebeden sorumlu kişilere verme konusunda her daim hazırlıklı olun.

Bu tür varlıkların elde tutulması ve muhasebesi ile ilgili olan tüm ilgili yasalara ve düzenlemelere uyun.

Eğer sözleşme varlıkların emanet edilmesini kapsıyorsa, iş kabulü prosedürleri esnasında yasal yükümlülükleri ve mevzuat yükümlülüklerini dikkate alın.

Yasal olmayan münasebetlerin ve/ya da işlemlerin olabileceği kuşkusu varsa yasal danışmanlık alma yoluna gidin.

Tarafsızlık: Tüm hizmetler için (Kısım 280)

Olası tehditler

Bir müşteriden ya da onun yöneticilerinden, memurlarından ya da çalışanlarından çıkar sahibi olmak ya da bu kişilerle kişisel ya da iş ilişkilerine sahip olmak tarafsızlık ilkesine karşı bir yakınlık (samimiyet) tehdidi oluşturabilir

Olası tedbirler

İş ekibinden çekilin.

Denetim prosedürlerini organize edin.

Tehdide yol açan finansal ilişkiyi ya da iş ilişkisini sonlandırın.

Konuyu firma içerisindeki daha üst düzey yönetim ekibiyle görüşün.

Konuyu müşteri yönetiminden sorumlu olan kişilerle görüşün.

Eğer alınan tedbirler tehdidi ortadan kaldıramıyorsa ya da kabul edilebilir bir düzeye indiremiyorsa, işi reddedin ya da sonlandırın.

7.3 Firma içerisinde risk yönetimi

7.3.1 Bir muhasebe firması içerisindeki riskleri belirleme

Risk yönetimi önemini son birkaç yıldır artırmış olan firma içerisinde bir yaşam alanıdır. Bir firmanın yerleşik bir risk yönetim programına sahip olmasını gerektiren çok sayıda sebep vardır; örneğin:

- Varlıkları, mali durumları ve firma işlemlerini korumak;
- Yasalara uyuma, kurum idaresine ve gerekli özene katkıda bulunmak;
- Firma tarafından sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak;
- Firmanın itibarını, güvenilirliğini ve statüsünü korumak;
- Firma içerisinde güveni geliştirmek.

Bir risk yönetimi programını uygulamaya geçirmek muhasebe firmalarına çok sayıda fayda sağlar. Örneğin:

- Firma içinde daha etkili stratejik planlama yapılabilmesi;
- Daha iyi iş akışları, müşteri değerlendirmesi ve iş süreçleri sayesinde daha iyi maliyet kontrolü yapılabilmesi;
- Daha iyi müşteri ve iş kontrolleri sayesinde artan kârlılık oranları;
- Daha iyi süreç ve olasılık planları sayesinde hukuki ihtilaflara maruz kalma riskinin azalması;
- Riske maruz kalma durumuyla ilgili olarak daha bilgili hale gelme ve bu durumu daha iyi idrak edebilme;
- Karar alma sürecinin sistematik, bilgili ve eksiksiz bir yöntem kullanılarak gerçekleştirilmesi;
- Firma içerisindeki tüm personelin süreci daha iyi anlaması sayesinde işlerin daha az oranda aksaması ve yeniden çalışma riskinin azalması;

- Firma içerisinde sürekli ilerleme/gelişim zemininin hazırlanması.

Bir risk yönetimi programı oluşturma

Bir risk yönetimi programı oluşturmak için gerekli ilgili adımları anlamak önemlidir. Bu adımlar aşağıda verilmiştir:

İçeriği oluşturma

Firmanızın hedefleri üzerinde düşünün;

Firmanızın faaliyette bulunduğu ortamı/çevreyi dikkate alın;

İç ve dış hissedarları belirleyin.

Riskleri belirleme

Mevcut kontrollerin yanı sıra mevcut ve potansiyel riskleri belirleme.

Riskleri analiz etme ve değerlendirme

Kendi firmanızın risklerini sürekli bir şekilde analiz edin ve değerlendirin;

Yüksek ve düşük riskleri belirleyin.

Risklere müdahale etme ve bunları yönetme

Belirlenen riskleri yönetmek için stratejiler geliştirin.

İletişim kurma ve danışma

Tüm tarafların bilgili ve güncel kalmasını sağlamak amacıyla, dış tarafların yanı sıra, firmanın tüm birimleriyle iletişim kurun ve bunlara danışın.

İzleme ve inceleme

Risk yönetimi stratejilerini sürekli bir şekilde izleyin ve inceleyin.

Kayıt altına alma

Değerlendirme süreci, belirlenen büyük riskler ve büyük risklerin etkilerini azaltmak üzere tasarlanmış önlemlerin belgelendirilmesini kapsayacak şekilde tüm politika ve prosedürlerin yazılı bir şekilde kaydını tutun.

Bu risk inceleme işini tamamladıktan sonra, eğer herhangi bir firma biriminin yüksek risk teşkil ettiği belirlenirse şunları yapmanız gerekmektedir:

- Mevcut prosedürler çerçevesinde riskleri azaltma becerinizi değerlendirin;
- Bu risk alanını ve gelişimini düzenleyin ya da bu husus üzerinde yeniden düşünün;

- Olası personel zayıflıklarıyla baş etmek için personel istihdam edin ve personeli yeniden eğitin;
- Firmanızın risk teşkil eden alanlarında müşterilerinizle olan ilişkilerinizi yeniden gözden geçirin;
- Risk yönetimi prosedürlerini uygulayın.

Aşağıda örnekleri verilen risk yönetimi prosedürlerini de dikkate almanız önemlidir:

- İş/sözleşme koşullarının açık olması;
- Olası risk durumlarıyla ilgili olarak müşterilere tavsiyelerde bulunma;
- Yeterli sigorta poliçesine sahip olma ve tazminat taleplerini ortaya çıktıkları anda kontrol etme;
- Doğru ve eş zamanlı dokümantasyon işlemlerinin sürekliliğini sağlama;
- Faaliyet ve günlük kayıt sistemlerinin zamanında geçerleşmesinin sağlanması;
- Sadece yeterli uzmanlığın olduğu alanlarda faaliyet gösterme;
- Müşterilerin, danışmanların ya da acentelerin seçilmesinde sıkı seçim kriterleri uygulama.

Riskleri belirleme ve bunları nasıl ele alacağınızla ilişkin olarak kendinize soracağınız sorular aşağıda verilmiştir. Aşağıdaki kontrol listesinin sadece rehber amaçlı olarak kullanılabileceğini ve her bir firmanın bunu kendi bireysel durumlarına/koşullarına uyarlaması gerektiğini lütfen unutmayınız.

İçeriği oluşturma

Risk yönetimi süreci meslek mensubunun Tablo 7.3'te gösterilen hususları dikkate almasını gerektirir.

Tablo 7.3 İçerik açısından dikkate alınacak hususlar

- Firma hangi sonuçlara ulaşmak istemektedir?
- Firmanın faaliyet gösterdiği ortam nasıldır?
(Örneğin; kültürel, yasal ya da işletimsel vb.)
- İç ve dış hissedarları belirleyin.
Örneğin; müşteriler, personel, danışmanlar, acenteler, iç sistemler, üçüncü taraflar, tedarikçiler vb).

Tüm hissedarlar da dâhil olmak üzere firma ile çevresi arasındaki ilişkiyi tanımlarken, tanımlama işletmenin sahip olduğu güçlü yönleri, zayıf yönleri, olanakları ve maruz kaldığı tehdit durumlarını kapsayacaktır.

Bu “stratejik” plan; firmanın finansal, işletimsel, rekabetçi, politik (kamu kısmının algısı), toplumsal, kültürel ve yasal yönlerini kapsayacaktır.

Riskleri belirleme

İçerik oluşturulur oluşturulmaz, potansiyel risk faktörleri ya da tehditleri ve firmanın mevcut risk kontrolleri belirlenmelidir. Bir firmadaki potansiyel riskler şu şekilde sınıflandırılabilir:

Sunulan hizmetler

Sözleşme riski

Kabul ya da süreklilik riski

Performans riski.

Bu risk alanlarının her birini incelemek üzere bir kontrol listesi oluşturulmuş ve bu kontrol listesi bu modülün sonunda yer alan Ek 7.6'ya eklenmiştir.

Riskleri analiz etme ve değerlendirme

Meslek mensubu firmanın risklerini sürekli bir şekilde analiz etmeli ve değerlendirmelidir. Risk değerlendirme şu hususları hesaba katar (bkz: Tablo 7.4)

Riskleri sürekli bir şekilde analiz etme ve değerlendirme

- Önceden belirlenmiş olan risk tolerans (tahammül) düzeyleriyle riske maruz kalma düzeylerinin kıyaslanması.
- Riski yönetilen faaliyetlerin ve neticelerinin önemi.
- Risk üzerindeki kontrol düzeyi.
- Riskten doğabilecek potansiyel ya da fiili kayıplar/ziyanlar.
- Riskin sunduğu yararlar ve fırsatlar.

Meslek mensupları sahip oldukları kontrol sistemlerinin maliyetini ve bunların etkinliğini belirlemek isteyebilir. Bu hususu değerlendirmenin birçok yolu mevcuttur; en basit yöntemi ise bir olayın ortaya çıkma olasılığı ve o olayın neticeleri üzerinde düşünmektir; örneğin, Risk = Olasılık x Netice.

Risk düzeyini hesaplamak için diğer kişilere de danışın ve deneyimlerinizden faydalanın. Risk düzeyi “aşırı”, “yüksek”, “orta” ya da “düşük” olarak sınıflandırılabilir. Yönetim önceliklerini oluşturmak için riskler sınıflandırılmalıdır.

Değerlendirme süreci aşağıda gösterilen hususları dikkate almalıdır.

Tablo 7.5 Risk düzeyini değerlendirme

Husus	Yorum/Eylem	Tamamlanma tarihi
1	Firmanın mevcut ve beklenen iş/uygulama alanları	
2	Firmanın niteliği, deneyimi ve uzmanlığı	
3	Firmanın yönetimi ve iç kontrol prosedürleri	
4	Dava edilme olasılığı ve herhangi bir hak talebine ilişkin potansiyel kapsam	
5	Yeni ve mevcut müşterileri değerlendirme süreci	

Belirlenmiş riskleri analiz etmede kullanılacak diğer yaklaşımlar; kontrol listelerini, tecrübe ve kayıtlara dayalı verilecek kararları, akış çizelgelerini, beyin fırtınası yapmayı, sistem analizlerini ve senaryo analizlerini kapsar.

Birçok meslek mensubu prosedürel (yöntemsel) kullanım kılavuzlarına, kontrol listelerine ve hâlihazırda yerleşik olan dâhili süreçlere sahiptir. Girişilen risk analizinin niteliği eldeki mevcut bilgi ve verilere bağlı olacaktır. Yapılacak analiz duruma göre niteliksel, yarı niceliksel ve niceliksel olabilir. Niceliksel analiz yapılması durumunda, kullanılan verileri test etmek için hassas bir analiz de kullanılmalıdır.

Firmanın maruz kaldığı risk türlerini değerlendirirken, hem iç riskleri hem de dış riskleri göz önüne almak önemlidir. Bu iki risk alanı aşağıda daha detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

7.3.2 İç (dâhili) riskleri inceleme

Müşterilerin oluşturduğu riskler

Meslek mensubu, firma çalışanlarının firmayı kısa vadeli bir istihdamı mı yoksa uzun vadeli bir istihdam mı olarak gördükleri üzerinde düşünmelidir.

Eğer firma çalışanlar tarafından kısa vadeli bir istihdam olarak düşünülüyorsa, bu bir risk teşkil eder; fazla sayıda personelin kaybedilmesi işletmenin

aksamasına neden olabilir ve bu durum firma için yeni personel bulma ve bunları eğitim konusunda bir maliyet oluşturur.

Meslek mensubu firmanın başarısı için kritik rol oynayan personelin olup olmadığı konusunda da dikkate alınmalıdır. Eğer bir çalışan firmanın başarısı için kritik rol oynuyorsa, bu çalışanın işten ayrılması, rekabet yaratacak şekilde kendi işini kurması ya da bir rakibin firmasına geçmesi halinde firmanın hesapları ve kâr oranları bu durumdan olumsuz etkilenebilir.

Meslek mensubu aynı zamanda personelin mesleki sağlık ve güvenlik riskleri ile karşı karşıya gelip gelmediğini de dikkate alınmalıdır. Eğer personel üyeleri güvensiz bir ortamda çalışıyorlarsa, firma ceza alma, çalışanın işe devamsızlık yapması, yaralanması ve hatta ölmesi riskiyle bile yüz yüze gelebilir.

Bu tür riskler için risk hafifletme stratejileri şunları kapsar:

- Firmada uzun vadeli çalışma fikrine sahip olan doğru personeli bulma olasılığını artıracak seçim prosedürlerini uygulama;
- Gizlilik anlaşmalarını ve/ya da kilit personel tarafından imzalanan makul ticaret anlaşması kısıtlamalarını devreye sokma;
- Performans beklentilerini ve hedeflerini çalışanlara iletme, performansı izleme ve hizmet bedeli düzenlemeleri için sağlam bir performans gelişim sistemini devreye sokma;
- Firmanın ihtiyaçlarıyla tutarlı olarak personel için sürekli eğitim ve çapraz eğitim imkânı sağlama;
- Önemli görevleri yerine getirmeleri için bazı çalışanları özel olarak atama ve hastalık ya da ani izin durumlarında bu personele takviye sağlama;
- Firmanın diğer işletim alanlarına aşına olmaları amacıyla, işletmenin çeşitli işlev alanları boyunca personelin rotasyonunu sağlama;
- Riskleri asgariye indirmek için uygun mesleki sağlık ve güvenlik politikaları uygulama;
- Kilit personelin elde tutulması ve işletme için yarattıkları başarıya ortak olmalarını sağlamak için özsermaye paylarını, gelir paylaşımını ya da diğer teşvik edici unsurları kullanma. Fakat bu teşvik edici unsurların nasıl tasarlanacağı konusunda dikkatli olun çünkü bunlar istenmeyen davranışların ortaya çıkmasını da teşvik edebilir;
- İstifa eden personelin sunması gereken ihbar süresinin gözden geçirilmesi. Yerel yasal düzenlemelerinize bağlı olarak, istenmeyen hukuki neticeler doğurma ihtimali olduğundan ötürü, ihbar süreleri konusunda dikkatli olun.

İşletmenin binaları ve bağlı üniteleri ve konumunun oluşturduğu riskler

Meslek mensubu firmanın mevcut yerine ne kadar bağımlı olduğu konusu üzerinde düşünmelidir.

Eğer firma gelir sağlamak adına bulunduğu mekâna büyük ölçüde bağımlıysa, firmanın başka bir yere taşınması müşterileri, personeli ve tedarikçilere erişimi etkileyerek firmanın işlerinin aksamasına neden olabilir. Bir başka risk ise; yangın, sel ya da diğer doğal felaketler durumunda firmanın binaları, ekipmanları, materyalleri ve/ya da kayıtları zarar görürse firma tekrar faal duruma geçememesidir.

Meslek mensubunun dikkate alması gereken bir başka husus da firmanın işlerinin büyüüp büyümediği ya da nispeten istikrarlı olup olmadığıdır. Eğer firmanın işleri güçlü bir şekilde büyüyorsa, meslek mensubu bu durumun ne kadar daha sürebileceğini ve firma binalarının iki, beş ya da on yıllık zaman içerisinde ne kadar büyük olması gerektiğini de düşünmelidir.

Mevcut binaların genişletilmesine yönelik planlar yapılmadığı takdirde ortaya çıkacak risk firmanın kendi tam potansiyeline erişemeyecek olması ve büyüme ve gelişmeye yönelik ilerleme kaydedememesi ya da rakipleri tarafından satın alınması durumudur.

Yukarıda sözü edilen riskler için risk hafifletme stratejileri şunları kapsar:

- Müşterilere, tedarikçilere ve personele uyacak çok sayıda uygun alternatif bina ve ünite belirleme;
- Binaların firmanın uzun vadeli gereksinimlerine uygun olduğu durumlarda, uzun vadeli bir kira sözleşmesi yapmayı ya da kira süresi sona erdiğinde birinci önceliğin yine sizde olması hakkını elde etmeyi düşünün;
- Gelecekteki alan gereksinimlerini erken tahmin edecek şekilde işi yönetme.

Firmanın prestijine ve itibarına karşı yapılan tehditler

Meslek mensubunun için önemli bir başka husus da firmaya, firmanın itibarına ya da prestijine karşı yapılan tehditleri dikkate almasıdır. Örneğin, eğer firma yanlış danışmanlık hizmeti verseydi ya da büyük bir yolsuzluğa karışsaydı neler olurdu?

Buradaki risk, yapılacak bir yolsuzluğun ya da buna benzer itibarı zedeleyici başka bir olayın büyük olasılıkla firmayı kötü bir şekilde reklam etmesi olacaktır. Bu durum firmaya karşı sıkıntılı bir durum yaratabilir ve firmanın prestijine ve itibarına karşı uzun vadeli bir zarar verebilir.

Bu konudaki risk hafifletme stratejileri şunları kapsayacaktır:

- Firmanın itibarını zedeleyebilecek bir durumdan kaçınmak için sağlam inceleme/denetim süreçlerini ve kalite güvence sistemlerini firma bünyesine dâhil etme;
- Araştırma ve geliştirme çalışmalarına yatırım yapma ve teknolojik gelişmeler konusunda firmayı sürekli olarak güncel tutma;
- Personel için zorunlu eğitim ve gelişim programları.

Bilgi teknolojisinin oluşturduğu riskler

Bu konuda dikkate alınacak önemli husus firmanın bilgi teknolojisine ne ölçüde bağımlı olduğudur. Bilgi teknolojisini kullanmanın oluşturduğu risk düzeyi firmanın bu teknolojiye bağımlı olma derecesiyle doğru orantılı olarak artar.

Buradaki bariz risk, eğer firma bilgi teknolojisine aşırı şekilde bağımlıysa, bu teknoloji olmadan işletimde bulunamamasıdır; örneğin; ana sunucu ya da işlemci yoğun kullanım döneminde arızalanırsa, firma doğal olarak işlerine devam edemeyecek ve işleri aksayacaktır. Bilgi teknolojiyle alakalı başka birçok risk alanı daha vardır; örneğin:

- Bilgi teknolojisi hizmeti sunumu: Tüm yazılım uygulamaları (elektronik çizelgeler de dâhil) istendiği gibi çalışıyor mu? Tümü doğru şekilde çalışıyor mu?
- Bilgi teknolojisi çözümü sunumu: Firma daha etkili ve öngörülebilir bir şekilde faaliyette bulunabilsin diye bilgi teknolojisi çözümlerini günlük iş süreçlerine entegre etmeye çalışıyor musunuz?
- Bilgi teknolojisinin sağladığı yararların anlaşılması: Sadece uygulamanın maliyetini değil, aynı zamanda bu uygulamayı devreye sokmamanın oluşturacağı maliyeti de dikkate alın. Meslekteki diğer rakiplerin gerisinde kalmamak için bazı bilgi teknolojisi masraflarının yapılması şarttır.

Risk hafifletme stratejileri şunları kapsar:

- Dizüstü bilgisayarları ve masa üstü bilgisayarları koruma;
- Yedekleme yaparak verileri güvenli tutma ve bu yedeklemeleri kurum dışında saklama;
- İnterneti güvenli bir şekilde kullanma;
- Ağları koruma;
- Sunucuları koruma;

- İş hattı uygulamalarını güvenli tutma;
- Kabul edilebilir bir zaman dilimi içerisinde uygun bilgi teknolojisi sağlama;
- Kesintisiz güç kaynağı birimine sahip olma;
- Personele uygun bilgi teknolojisi eğitimi imkânı sağlama.

7.3.3 Dış (harici) riskler

Müşterilerin oluşturduğu riskler

Meslek mensubunun dikkate alacağı önemli bir husus firmanın az sayıdaki büyük ölçekli müşterilere ne ölçüde bağımlı olduğudur. Örneğin, toplam gelirin %65'inden daha fazlasını sağlayan bir müşteriye ya da müşteri grubuna mı sahibiz?

Eğer firmanın az sayıda büyük ölçekli müşterisi varsa, bu müşterilerden birinin firmayla çalışmayı bırakması halinde kâr ve nakit akışı kısa vadede olumsuz etkilenebilir.

Risk hafifletme stratejileri şunları kapsar:

- Uzun vadeli hizmet sözleşmeleri yaparak bu büyük ölçekli müşterileri garanti altına alma, onlara düzenli olarak ziyaretlerde bulunma ya da firmanın hizmetleri hakkında sürekli olarak fikirlerini sorma;
- Elde bulunan mevcut daha küçük ölçekli müşterileri büyük ölçekli müşteriler haline getirme riskini alma;
- Yeni, kâr sağlayıcı müşteriler arama;
- Fazla kârın sağlanmadığı müşterilere daha düşük maliyetli hizmet sunma yolları bulma.

Rakiplerin oluşturduğu riskler

Hemen hemen her işletmenin bir rakibi vardır. Bununla birlikte, bunlar ister mevcut rakipler olsun ister potansiyel rakipler olsun, eğer bu rakipler işletme için büyük bir tehdit oluşturuyorsa, o halde firmanın yaşayabilirliği (faaliyetlerini sürdürebilme kapasitesi) risk altında demektir. Meslek mensubu rakiplerinin risk oluşturup oluşturmadığını düşünmek zorundadır.

Risk yönetme stratejileri şunları kapsar:

- Müşterilerle ve yerel toplumla ilişkiler geliştirmeye devam etme (rakiplerle mücadele etmenin harika bir yoludur!);

- Muhasebe mesleğinin eğilimlerini araştırma ve yeni hizmetler benimseme ya da bu hizmetleri sunma yöntemlerini benimseme;
- Yeni hizmetlerin geliştirilmesine yatırım yapma;
- Piyasaya sunmakta oldukları fiyatlar da dâhil olmak üzere rakipleri sürekli olarak izleme.

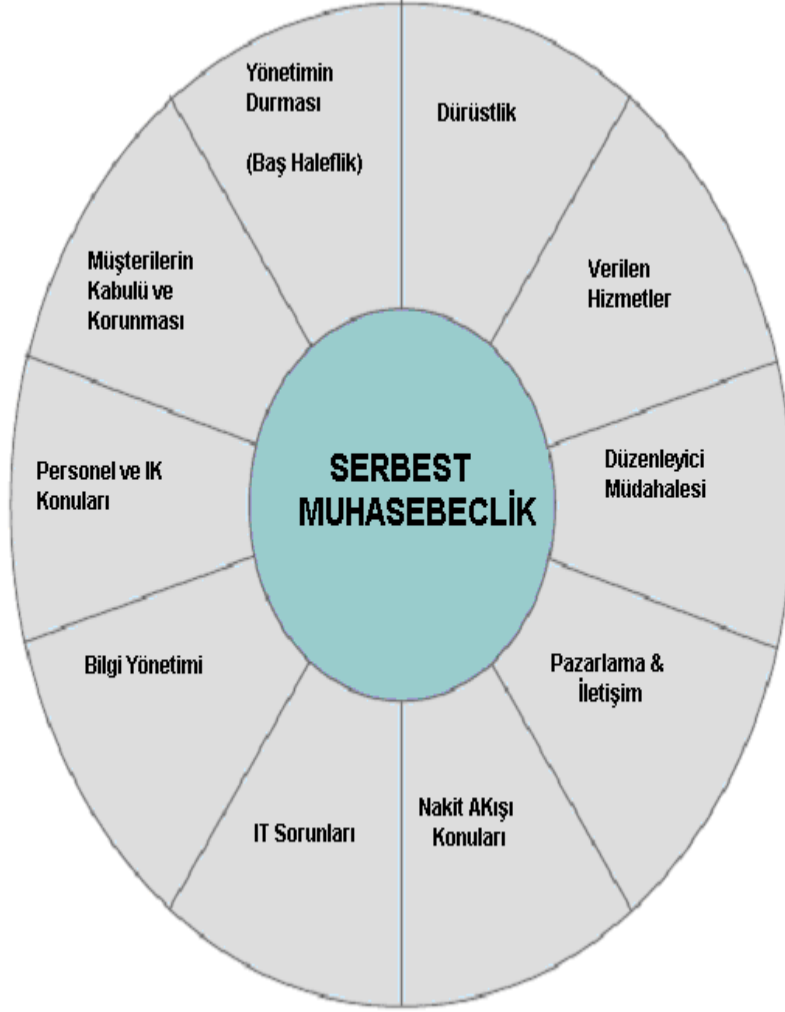
7.3.4 Firmanız için bir risk taslağı geliştirme

Firmanızın risk kaynaklarını değerlendirirken, şu alanları göz önünde bulundurmalısınız:

- Dürüstlük
- Sunulan hizmetler
- Pazarlama ve iletişim
- Personel ve insan kaynakları konuları
- Bilgi ve kaynak yönetimi
- Yasal yükümlülükler ve müdahale
- Bilgi teknolojisi konuları ve güvenlik
- Yönetim başarısızlığı ve haleflik planlaması
- Müşterilerin kabulü ve devamlılığı
- Nakit akışı yönetimi.

Şekil 7.1 bunları diyagram şeklinde göstermektedir.

Şekil 7.1 Bir muhasebe firması için risk kaynakları



Firmanızın risk taslağını geliştirirken bu alanların her biri dikkate alınmalıdır.

Bu risk alanlarının her birini incelemek üzere bir dizi kontrol listesi oluşturulmuş ve bunlar bu modülün sonuna eklenmiştir; kontrol listeleri şu hususları kapsamaktadır:

- Dürüstlük
- Sunulan hizmetler
- Pazarlama ve iletişim

- Personel ve insan kaynakları
- Bilgi ve kaynak yönetimi
- Yasal yükümlülükler
- Bilgi teknolojisi ve güvenlik
- Yönetim başarısızlığı ve haleflik planlaması
- Müşterilerin kabulü ve devamlılığı
- Nakit akışı yönetimi.

Bu kontrol listelerinin sadece rehber amaçlı sunulduğunu ve firmanızın belirli gereksinimlerine göre üzerinde değişiklikler yapılması gerektiğini unutmayınız.

7.3.5 Risk hafifletme stratejilerini benimseme

Firmanızda mevcut olduğunu belirlediğiniz riskleri yönetmek için stratejiler geliştirilmelidir. Aşağıdaki verilen alternatiflerden hangisi isteniyorsa seçilebilir:

- Riski kabul etme
- Riskten kaçınma
- Riski aktarma/transfer etme (kısmen ya da tamamıyla)
- Risk olasılığını azaltma
- Riskin ortaya çıkaracağı olası neticeleri 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/kontrollere doğan avantajlar
- Eylemleri devreye sokmak için gerekli süre
- Mevcut bütçe.

Risk yönetim stratejileri

Riskleri yönetmek için kullanılacak sayısız strateji örneği vardır. Örneğin:

Acil durum stratejileri: Ortaya çıkaracağı neticeleri ciddi ancak ortaya çıkma olasılığı düşük durumlar için geçerlidir ve riskin yol açacağı potansiyel neticeleri kabul edilebilir sınırlar içinde tutmayı amaçlar. Bu tür bir risk kontrol stratejisine verilecek basit örnekler; sigorta tazminatları ve sözleşmeden doğan tazminatlar, iş süreklilik planları, faaliyetin bir kısmının ya da tamamının başka bir organizasyona ya da kişiye devredilmesi.

Önleyici stratejiler: Risklerin potansiyel etkilerinin çok ciddi boyutlarda olmadığı durumlar için geçerlidir fakat risklerin ortaya çıkma olasılığı kuvvetlidir; örneğin; müşteri şikâyetleri. Bu tür bir durumda, kalite kontrol güvencesi prosedürleri, denetim ve eğitim bu stratejiye verilebilecek örneklerdendir.

Stratejiyi izleme: Riskin ortaya çıkma olasılığının nispeten az ve yol açacağı neticelerin de nispeten basit/önemsiz olarak kabul edildiği risk durumlarına uygundur. Bu strateji tüm “standart tedbirlerin” yerleşik olmasını ve etkili bir şekilde işlenmesini amaçlar. Aynı zamanda riskin periyodik olarak gözden geçirilmesini de gerektirir. Örneğin, kalite kontrolleri, düzenli raporlama, denetim ve performans incelemeleri gibi.

Karma strateji: Risklerin ortaya çıkaracağı ciddi etkilerin potansiyel olarak olumsuz olası neticelerini yöneten ya da yukarıda özetlenen stratejilerin bir karışımını/bileşimini kapsayacak bir şekilde risk ortamını yönetme anlamına gelir.

Firmanın bir alanının yüksek risk teşkil ettiğinin belirlenmesi durumunda, firma aşağıda verilen Tablo 7.6'daki faaliyetleri uygulamalıdır.

Tablo 7.6 Risk yönetimi stratejileri

- a. Bu stratejilerin mevcut prosedürler çerçevesinde riskleri ne ölçüde azaltabildiğini değerlendirin;
- b. Firmanın bu risk alanını ve gelişimini düzenleyin ya da yeniden göz önüne alın;
- c. Olası personel zayıflıklarıyla baş etmek için personel istihdam edin ve personeli yeniden eğitin;
- d. Firmanın risk teşkil eden alanlarında müşterilerinizle olan ilişkilerinizi yeniden gözden geçirin;
- e. Risk yönetimi prosedürlerini uygulayın.

1.8.3.1 Risk yönetimi prosedürleri

IESBA kuralları firma tarafından dikkate alınması gereken birçok önemli risk yönetim prosedürünü genel hatlarıyla özetlemektedir. Örneğin:

Taahhüt mektubu

- Görevlendirmenin kabul edildiğini teyit eder;
- İşin amacını, kapsamını ve boyutunu genel olarak özetler;
- Meslek mensubunun müşteriye karşı sorumluluklarının kapsamını belirtir;
- Müşterinin sorumluluklarını tanımlar;
- Sunulan hizmetlerle müşterinin beklediği hizmetlerin karşılaştırmasını yaparak “müşteri beklenti boşluğunu” yönetir;
- Aşağıdaki hususlar sayesinde risk boyutunu sınırlandırır:
 - Üstlenilecek iş üzerindeki kısıtlılık hallerini belirterek;
 - Danışmanlık hizmetlerini sadece müşterilerle sınırlandırarak;
 - Müşteriye sunulan belgeler üzerinde meslek mensubunun isminin kullanılmasını engelleyerek;
 - Müşteriden, herhangi bir üçüncü taraftan ya da yedieminlikle alakalı kişilerden teminat alarak;
- İşle alakalı ücretleri düzenler.

Taahhüt mektubu tüm firmalar için zorunlu bir belgedir ve hem meslek mensubuna hem de müşteriye fayda sağlar. Bu konu bu modülde yer alan Bölüm 7.4’te daha detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

Riskler hakkında müşterilere tavsiye verme

Müşterinin alacağı riskleri kabul etmek zorunda kalmamak için, müşterinin harekete geçmemesi durumunda ortaya çıkacak olan iş aksaklığı halleriyle alakalı olarak ilgili tarihleri ve bu tür durumların ortaya çıkaracağı olası neticeleri yazılı olarak müşteriye bildirin. Bu husus, harekete geçmesi ve/ya da bir durumu takip etmesi konusuna riayet etmemesi durumunda ortaya çıkacak riskleri müşteriye aktaracaktır.

Doğru ve vaktinde belgelendirme/dokümantasyon

Bir personelin ya da tüm personelin vereceği danışmanlık hizmetlerinin bir dosya/günlük sistemi içerisinde tutulması ya da teyit mektuplarına ya da

müşterilere sunulacak raporlara not olarak düşülmesi tavsiye edilir. Bunlara dâhil edilecek bilgiler şunlara kapsmalıdır:

- Tarih
- Zaman
- Görüşmenin/tavsiyenin içeriği
- Kime verildiğinin kayıt edilmesi
- İmza (mevcut ise)

Faaliyet ve günlük kayıt sistemlerinin vaktindeligi;

Notları/bilgileri dosyalayarak tutma şu hususlarda fayda sağlayacaktır:

- Yıllar sonra hukuki bir dava olması halinde belgelere kolaylıkla yeniden erişilmesine yardımcı olma;
- Müşteriye gerekli danışmanlığın verildiğini mahkemeye arz etme (oluşturulan belgenin türüne bağlı olarak).

Sadece yeterli uzmanlığa sahip olunan alanlarda icraat görme

Her personel çalışanı kendi sınırlılıklarını tanımalıdır. Eğer personel çalışanı kendisinden istenen hizmet için yeterli zaman olmadığını düşünüyorsa ya da bu hizmeti vermek için yeterli becerilere sahip olmadığını düşünüyorsa, o halde bu konu bir uzmana yönlendirilmelidir.

Müşteri seçimi

Daha düşük risk taşıyan danışmanlık hizmetleri talep eden müşteri oranını artırmayı düşünmek için firmanın sahip olduğu müşteri tiplerinin gözden geçirilmesi tavsiye edilir.

Müşteri tarafından gerçekleştirilen iş türü:

- Sürekli iş ya da bir defalık sözleşme
- Ekonomik koşulların müşterinin işi üzerindeki etkisi.

Bu tür tedbirlerin uygulanması, meslek mensubunun sunulan hizmete uygun olarak gerekli beceri düzeyini ve özeni göstermesi vazifesini ortadan kaldırmaz ve dolayısıyla tüm düzeylerde en yüksek standartta hizmet verilmesi şarttır.

Genellikle, firma kendisine ait kalite kontrol ve güvence prosedürleri ve ortaya çıkan problemler üzerinde ve geçmişte bu problemlerle nasıl baş ettiği üzerinde düşünmelidir.

İzleme

Bir firma riskleri yönetmek için kullanılan stratejileri sürekli olarak izlemeli ve incelemelidir.

Zamana ve bütçeye karşı eylem planının nasıl uygulandığını izlemek ve yönetmek de gereklidir.

Zamanla yeni riskler ortaya çıkar, mevcut riskler artar ya da azalır, riskler ortadan kalkar, risk öncelikleri değişebilir ya da risk müdahale stratejileri artık etkinliğini kaybedebilir.

İzleme süreci şunları kapsamalıdır:

- Mevcut riskleri izleme
- Yeni riskleri belirleme
- Sıklıkla sorun yaratan noktaları belirleme
- Mevcut risk müdahale stratejilerinin etkinliğini değerlendirme

Risk izleme süreci, riskler değiştikçe bu riskleri kontrol edebilmek için yeni tedbirlerin öne sürülmesini ve alınmasını sağlar. Stratejilerin güncel kaldığından ve toplam risk kontrol konumunun risk finansmanı sağlama konumuna uygun olduğundan emin olmak için sürekli izleme yapılması şarttır.

İletişim ve danışma

Risk yönetimi süreci, personelin sürecin tüm aşamalarından haberdar olmasını sağlamak için, dış tarafların yanı sıra işletmenin tüm birimleri ile sürekli olarak iletişim ve danışma halinde olmayı gerektirir.

Kayıt tutma

Tüm politika ve prosedürler yazılı şekilde olmalıdır. Kayıtlar gerçekleştirilen değerlendirme süreçlerini, tespit edilen büyük riskleri ve bu büyük risklerin etkisini azaltmak için alınan tedbirleri belgelendirecek şekilde tutulmalıdır.

Politikaları belgelendirmemek yanlış anlaşılma ya da yanlış yorumlama sebebiyle performansta aksamalara ya da ihlallere yol açabilir. Politika bildirimlerinin yazılı şekilde tutulması her an ulaşılacak bir başvuru kaynağı ya da bir kılavuz işlevi görmesinin yanı sıra işlemlerin personel üyeleri tarafından politikalara uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin kontrol edilebilmesine yarayan bir taslak işlevi de görür.

7.4 Müşteri sözleşmesi

7.4.1 Taahhüt süreci

Meslek mensubu ile müşteri arasındaki ilişki tarafların her ikisi için de önem arz eder. Daha önceden de tartışıldığı üzere, meslek mensubu ilişkiye çok sayıda önemli unsur katar. Bunlar; dürüstlük, tarafsızlık, mesleki yeterlilik, gerekli özen, gizlilik ve mesleki davranış ilkesi olarak sıralanabilir. Meslek mensubu, bu özelliklere ek olarak, karşılıklı ilişkiye kişiler arası becerileri de katar.

Mesleki ilişkinin en önemli yönlerinden biri ilişkinin ne ile ilgili olduğunu ve müşterinin meslek mensubundan özellikle neyi yapmasını istediği için irtibat kurduğunu açık bir şekilde anlamaktır. Bu durumun anlaşıldığını karşı tarafa bildirmenin resmi yolu bir taahhüt mektubu ya da taahhüt belgesi düzenlemektir.

Bu tür bir mektup, düzenlemenin teyit edilmesini ya da meslek mensubu ile müşteri arasındaki olası belirsizlik durumlarının açıklığa kavuşturulmasını sağlar. Sözleşmenin koşulları açık ve net bir şekilde ifade edilmiş olduğundan dolayı müşteri ihtilaflarının ortaya çıkması büyük ölçüde engellenmiş olur. Aslında, kimi durumlarda ihtilaf durumları yine de ortaya çıkabilir fakat bir taahhüt mektubu olmazsa meslek mensubu aşırı korunaksız bir durumda kalacaktır.

Mesleki hizmetler için sözleşme/taahhüt koşulları

Taahhüt mektubu, meslek mensubu ile müşteri arasındaki ilişkiyi resmi hale getirmenin bir yoludur. Sözleşmenin koşullarını belgelendirme ve karşı tarafa iletme süreci, sözleşmenin koşullarının müşteri ile meslek mensubu arasında karşılıklı ve net bir şekilde anlaşıldığını garanti altına almalıdır. Taahhüt mektubunun iş başlamadan önce düzenlenmesi, işle ilgili yanlış anlaşılmalara mahal vermemek amacıyla, hem müşterinin hem de meslek mensubunun yararınadır.

Taahhüt koşullarının bir itilafname (anlaşma metni) şeklinde olması şart değildir. Örneğin; standart formatta bir metin, broşür, bildiri ya da elektronik ortamda iletilmiş bir belge formatı da kabul edilebilir.

Bazı taahhütlerin amaçlarını ve kapsamını yasalar belirler. Taahhüt koşullarının belgelendirilmesinin yasalar tarafından konulan bahsi edilen bu yükümlülük hallerini azaltamayacağı ya da değiştiremeyeceği akılda tutulmalıdır. Taahhüdün mevzuat koşullarına tâbi olarak kabul edildiği durumlarda ise meslek mensubu taahhüt mektubunu ya da belgesini düzenlerken yasanın uygulanabilir hükümlerine bakmalıdır.

Bir sözleşme/taahhüt belgesinin genel içeriği

Aşağıda bir meslek mensubunun taahhüt mektubuna dâhil etmek isteyebileceği hususları gösteren bir rehber sunulmuştur. Firmanızın dikkate almasını isteyebileceğiniz hususlara ilişkin örnekler şunları kapsar:

Amaç: Taahhüt belgesi, amacının açıklanan şekilde olduğunu belirtmeli ve meslek mensubunun taahhüt koşullarını tam olarak anlamasını sağlamalıdır.

Sözleşmenin amaçları: Aşağıda verilenleri kapsayacak şekilde, sözleşmenin kısa bir özeti:

- Gerçekleştirilecek prosedürler sadece sözleşmeyle alakalı olan prosedürlerle sınırlı olacaktır;
- Ne bir denetim ne de bir inceleme yapılacaktır ve bu hususa uygun olarak, herhangi bir teminat gösterilmeyecektir;
- Aksi kararlaştırılmadıkça, bu sözleşme, ortaya çıkabilecek dolandırıcılık, diğer yasa dışı hareketler ve hatalar da dâhil olmak üzere olası usulsüzlük hallerini açıklama amacıyla kullanılamaz.

Sözleşmenin kapsamı: Bazı ilgili detaylar:

- Sözleşmenin kapsadığı zaman aralıkları;
- Görevlendirme süresi ve iş programları;
- Sözleşmeyle ilgili olabilecek mevzuatlara ve mesleki standartlara yapılacak atıflar;
- Sözleşmeye dâhil edilecek müşteri işlemleri ya da prosedürleri;
- Müşteri tarafından sunulacak bilgi detayları;
- Sözleşme üzerindeki davranış kısıtlılık halleri;
- Gerekli ya da uygun görülen diğer hususlar.

Sözleşme ayrıntıları: Rapor ya da diğer öngörülen belge ayrıntıları; örneğin:

- Beklenen süre;
- Raporların kullanım amacı ve dağıtılması;

Kısım 1 Meslek mensubunun yükümlülüğünü kısıtlayan öngörülmuş sorumluluk reddinin ya da düzenlemelerin mahiyeti.

İlgili sorumluluklar: Üzerinde anlaşılmış olan sorumlular ve sorumluluklar:

Kısım 2 İlgili gizlilik gereksinimlerine ve bunların meslek mensubunun ait olduğu ilgili meslek birliğinin kalite inceleme programları üzerindeki etkisine yapılacak atıflar da dâhil olmak üzere “meslek mensubu”;

Kısım 3 Meslek mensubuna sunduğu bilgilerin tamlığından ve doğruluğundan sorumlu olacak “müşteri”;

Kısım 4 “Tüm üçüncü taraflar”.

Diğer meslek mensuplarının olaya dâhil olması: Sözleşme kapsamında başka bir meslek mensubunun çalışmalarından faydalanılacağı durumlarda, bu hususun ayrıntıları sözleşme belgesinde açık bir şekilde ifade edilmelidir.

Ücretler ve fiyatlandırma düzenlemeleri: Ücret esaslarından bahsedilmesi (örneğin; zaman üzerinden fiyatlandırma, sabit ücret düzenlemeleri, koşullu ücret düzenlemeleri ya da diğer benzer düzenlemeler). Üzerinde anlaşılmış olan fiyatlandırma listeleri de dâhil edilmelidir.

Belgelerin kime ait olduğu: Sözleşme belgesi, sözleşme kapsamında oluşturulan belgelerin ya da müşteriler tarafından ibraz edilen elektronik verileri kapsayan belgelerin kime ait olduklarını belirginleştirmelidir. 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 sözleşme belgesinde açıklanmalıdır.

Müşteri tarafından onaylanma: Müşterinin sözleşme koşullarını sözleşme belgesinde özetlenen şekilde anladığını teyit etmek üzere müşteriden yanıt isteyin. Bu müşteri teyidinin yazılı bir şekilde alınması tercih edilir.

Gözden geçirme ve yeniden sözleşme yapma

Müşterilerin hâlihazırda almakta oldukları hizmetlerden memnun olduklarından emin olmak için meslek mensupları müşterileriyle olan ilişkilerini sürekli olarak gözden geçirmeli ve bu durumun önemini farkında olmalıdırlar. Bu aynı zamanda muhasebe firmasının hizmetlerini nasıl geliştirebileceği konusunda müşterilerin geri bildirim sunmalarına da olanak sağlar. Öte yandan, müşterilerinin yararına olabilecek yeni ya da ek hizmetleri sunma konusunda meslek mensubunun düşünmesine de olanak sağlar.

Firma, bahsi edilen bu durumlar ışığında, müşteri ilişkilerinin ve belirli sözleşmelerin kabulü ve sürekliliği için politika ve prosedürler oluşturmalıdır. Firma sadece şu koşullar altındaki ilişkileri ve sözleşmeleri üstleneceği ve sürdüreceği konusunda güvence sağlamalı ve bahsi edilen politika ve prosedürleri buna uygun şekilde tasarlamalıdır:

Kısım 5 Müşterinin dürüst olduğunu düşündüğü ve kendisini müşterinin dürüstlükten yoksun olduğu fikrine götürecektir herhangi bir bilgiye sahip olmaması;

Kısım 6 Görevi yerine getirebilecek düzeyde ehil olması ve gerekli yeterliliklere, zamana ve kaynaklara sahip olması;

Kısım 7 Etik gereksinimlere uyabilmesi.

Firma yeni bir müşteriyle işe başlamayı kabul etmeden önce, mevcut bir işe devam edip etmemeye karar verme aşamasında ve mevcut bir müşteriyle yeni bir işe başlamayı kabul etmeyi düşündüğü anlarda, gerekli olduğunu düşündüğü bilgileri edinmelidir. Sorunların açıklığa kavuşturulduğu ve firmanın müşteri ilişkisini ya da belirli bir sözleşmeyi kabul etmeye ya da sürdürmeye karar verdiği durumlarda, firma sorunların nasıl çözüldüğünü belgelendirmelidir.

Bir müşterinin dürüstlüğüyle ilgili olarak firmanın dikkate alacağı hususlar şunlardır:

- Müşterinin esas patronlarının, üst yönetim ekibinin, ilgili taraflarının ve idaresinden sorumlu kişilerin kimliği ve ticari itibarları.
- Ticari uygulamaları da dâhil olmak üzere müşterinin faaliyetlerinin yapısı.
- Müşterinin esas patronlarının, üst yönetim ekibinin ve idaresinden sorumlu kişilerin muhasebe standartlarına ve iç kontrol ortamına göre agresif sayılabilecek tarzda bir tavırları olup olmadığı.
- Firmanın fiyatlarını mümkün olduğunca aşağıya çekme konusunda müşterinin agresif bir tavır sergileyip sergilemediği.
- İş kapsamında uygun olmayan sınırlılık göstergeleri.
- Müşterinin kara para aklama işine ya da diğer suç teşkil eden faaliyetlere bulaşmış olabileceğine dair göstergeler.

Bu kitabın 3. Modülü, bir firmanın kendi potansiyel müşterilerini değerlendirirken ya da bu müşterilerin kendisi için uygun bir örnek oluşturup oluşturmayacağına karar verirken faydalanacağı süreçleri ele almaktadır. Müşteri inceleme süreci, öte yandan, firmanın müşterileri elde tutma konusunda sağlayacağı menfaat/kazanım düzeyini yeniden değerlendirmesine de olanak sağlar.

Aşağıdaki tablo firmanın mevcut müşterilerine hizmet sunmayı sürdürüp sürdürmeme konusunu değerlendirmesi açısından oldukça faydalı ve yönlendiricidir.

Tablo 7.7 Firmanın müşterilerini inceleme

Soru	Cevap/Yorum
1 . Firma yönetimi ve personeli müşteriyle çalışmaktan hoşnut mu?	
2 . Müşteri firmaya, fikirlerine, çalışmasına, yönetimine ve personeline saygı duyuyor mu?	
3 . Müşteri firma için bir risk teşkil ediyor mu?	
4 . Firma yönetimi ve personeli müşteriyle anlaşabiliyor mu?	
5 . Müşteri firmayla ve firma çalışanlarıyla iyi anlaşabiliyor mu?	
6 . Müşteri firmanın çok sayıda hizmetini kullanıyor mu?	
7 . Müşteri faturalarını zamanında ödüyor mu?	
8 . Gerekli olması halinde müşteri firmayla iş birliği halinde çalışıyor mu?	
9 . Müşteri firma yönetimine ve personeline stres yaratıyor mu?	
1 0 . Firma ile müşteri arasında kültürel anlamda karşılıklı bir uyum var mı?	
1 1 . Firma müşterinin işine değer katıyor mu?	
1 2 . Müşteri firmaya değer katıyor mu?	
1 3 . Firma bu tür bir müşteriye sahip olduğunu ilan etmekten gurur duyuyor	

Soru	Cevap/Yorum
.	mu?
1	Müşteri böyle muhasebecileri olan bir
4	firmayla çalıştığını ilan etmekten gurur
.	duyuyor mu?
1	Müşteri etik iş ilkelerine saygı gösteriyor
5	mu?
.	
1	Müşteri firmanın etik değerlerinden taviz
6	vermesini istedi mi?
.	
1	Bu müşteriye hizmet sunmanın başka
7	yolları var mı?
.	

Sürmekte olan sözleşmeleri gözden geçirme

Yukarıda bahsedildiği gibi, müşterilerin gözden geçirilmesi ve bunlarla yeniden sözleşme yapılması meslek mensubunun gerçekleştirilen işi müşteriyle buluşup tartışmasına olanak sağlar. Bu husus sadece meslek mensubunun kendi hizmetlerini nasıl geliştireceğine yönelik olarak müşterinin bu konuyu görüşmesine olanak sağlamaz, öte yandan müşterilerin meslek mensubu ile olan ilişkilerini geliştirmeye yönelik olarak meslek mensubunun müşteri alanlarını dikkate almasına da olanak sağlar.

Sürekli sözleşmeler için meslek mensubu aşağıda bahsedilen durumların her birinde bir taahhüt mektubu göndermemeye karar verebilir. Aşağıdaki faktörler bahsi edilen bu kararı etkileyebilir:

- Müşterinin sözleşmenin kapsamını ve amaçlarını yanlış anladığına dair bir belirti olması;
- Sözleşmenin koşullarında önemli değişiklikler yapılması;
- Müşterinin bağlı bulunduğu idarede ya da üst yönetimde yakın zaman içerisinde bir değişiklik olması;
- Müşterinin işinin yapısının ya da boyutunun önemli ölçüde değişmesi;
- Yasal zorunluluklar.

Bu faktörlerin her biri meslek mensubunun yeni ya da üzerinde değişiklik yapılmış bir taahhüt mektubu yollamasını gerektirebilir.

İlişik kesme sürecini yönetme

Bir muhasebe firmasında müşterilerle olan ilişkilerin bazen sonlandırılması gerektiği hayatın bir gerçeğidir. Bu durum müşterinin firmanızdan ayrılmasını istemenizden kaynaklanabilir ya da birçok çeşitli sebepten ötürü müşterinin başka bir firmayla çalışmak istemesinden kaynaklanabilir.

Bu müşterilere hizmet sunma göreviyle alakalı olarak size bilgi vermekle görevli olan yeni muhasebeciden mesleki bir yazı alabilirsiniz. Bu yazıyı aldığınızı doğrulamanız ve politika ilkeleriniz çerçevesinde onların istediği tüm ayrıntılı bilgileri kendilerine sunmanız tavsiye edilir.

Eğer müşteri konu ile ilgili olarak size önceden ulaşmamışsa, başka bir muhasebe firmasından mesleki bir yazı aldığınızı ve bu yazıya uygun olarak hareket edeceğinizi müşteriye bildirmek amacıyla müşteri ile irtibat kurma yoluna gidebilirsiniz.

Firmanızdan ayrılma sebepleri üzerine müşteriyle görüşmek için dilerse bir görüşme de ayarlayabilirsiniz. Böylelikle firmanız hakkında önemli bir geri bildirim edinmiş olursunuz. Eğer konuya doğru bir tutumla yaklaşırsanız, aslında firmanızda ele alınması gereken sistematik bir hata olduğunu keşfedebilirsiniz.

Firma müşteri için yaptığı bir işten geri çekileceği zaman ya da hem bu işten geri çekileceği hem de müşteri ilişkisini sonlandıracağı zaman, bu tür durumlar için politika ve prosedürler oluşturmalıdır. Bu politika ve prosedürler aşağıdaki hususları dikkate almayı gerektirir.

- Mevcut olaylara ve gerçekliklere bağlı olarak firmanın benimseyeceği doğru hareketin ne olacağıyla ilgili olarak müşteri yönetim ekibiyle ya da müşterinin idaresinden sorumlu kişilerle görüşme yapma.
- Müşteri yönetim ekibiyle ya da müşterinin idaresinden sorumlu kişilerle görüşme yaptıktan sonra firma geri çekilmenin doğru bir karar olduğunu belirlemişse, firmanın işten ya da hem işten hem de müşteri ilişkisinden geri çekilmesi ve geri çekilmesine neden olan sebepler.
- Firmanın çekilmesine engel olacak mesleki, düzenleyici ya da yasal gereksinimlerin olup olmadığı ya da firmanın işten ya da hem işten hem de müşteri ilişkisinden geri çekileceğini, geri çekilme sebepleriyle beraber olmak üzere, yasal makamlara rapor etmesi.
- Önemli hususları, danışmanlık hizmetlerini, neticeleri ve neticelere dayanak oluşturan hususları belgelendirme.

1.9 Bir muhasebe firması içerisindeki kalite kontrol süreçleri

1.9.1 Kalite kontrolünün amacı

Kalite kontrolü müşterilere tutarlı ve yüksek kaliteli hizmetler sunmak için gerekli tüm stratejilerin önemli bir unsurudur. Kalite kontrolü; firmayı ve hedeflerini, sunduğu hizmetleri, bu hizmetlerin sunulma biçimini, işin kalitesini, benimsenen süreçleri ve politikaları, personeli ve yönetimi kapsar.

Bir kalite kontrol sistemi, esasında, firmanın hedeflerini gerçekleştirmek üzere tasarlanmış olan politikalardan ve bu politikalara olan uyumu tatbik etmek ve izlemek için gerekli olan prosedürlerden oluşur. Profesyonel muhasebe firmaları yaptıkları işin kalitesinin mesleki standartlara uygun olduğundan emin olmalıdır. Bir kalite kontrol sistemi firmanın yaptığı işleri ve bu işleri nasıl yaptığını belgelendirmeleri anlamına gelir.

Kalite kontrolü için asgari standartlar şunlardır:

- Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu tarafından yayımlanan Uluslararası Kalite Kontrol Standardı (1) (International Standard on Quality Control 1) *Mali Bildirimlerin Denetimi ve İncelenmesi ve diğer İlgili Hizmetleri sunan Firmalar için Kalite Kontrolü*;
- Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu tarafından yayımlanan Uluslararası Denetim Standardı (220) (International Standard on Auditing 220) *Mali Bildirimlerin Denetimi için Kalite Kontrolü*;
- Muhasebeciler için Uluslararası Etik Standartları Kurulu tarafından yayımlanan *Profesyonel Muhasebeciler için Etik Kuralları*.

Uluslararası Kalite Kontrol Standardı 1'in uygulanmasına yönelik olarak *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler için Kalite Kontrol Rehberi* <http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee> adlı web sitesinden indirilebilir.

1.9.2 Etkili bir kalite kontrol sisteminin faydaları

Etkili bir kalite kontrol sistemi hata riskini azaltarak müşterilerden gelecek şikâyetlere maruz kalma riskini ve olası hukuki davaları ya da mesleki tazminat talepleri riskini azaltır. Herhangi bir hukuki dava ya da mesleki tazminat talebi durumunda uygun standartlara riayet edildiğini göstermek de ayrıca önemlidir. Etkili bir kalite kontrol sisteminin sağlayacağı diğer faydalar şunları kapsar:

- Piyasada artan itibar ve marka değeri;
- Kalitesi artan risk yönetimi;

- Kalitesi artan müşteri ilişkileri;
- Personel alımının ve personeli elde tutmanın daha nitelikli bir şekilde yapılabilmesi;
- Hizmetlerin sunumundaki etkinliğin artması.

1.9.3 Kalite kontrolünün genel ilkeleri

Profesyonel muhasebe işletmeleri için kalite kontrol sistemleri esasında Uluslararası Kalite Kontrol Standardı 1'e dayanmaktadır. Bu durum bir kalite kontrol sisteminin iki hedefi gerçekleştirmek üzere tasarlanmış olan politika ve prosedürlerden oluştuğunu gösterir. Bir firma aşağıdaki hususlara uygun olarak makul güvence sağlamalıdır:

- Firma ve personeli mesleki standartlara ve düzenleyici ve yasal gereksinimlere uyum sağlayabilmektedir;
- Firma ya da iş ortakları tarafından yayımlanan raporlar gereğine uygundur.

Kalite kontrol sistemi aşağıdaki hususların her biriyle ilgilenecek politika ve prosedürleri kapsamalıdır:

- Firma içerisinde kaliteye ilişkin liderlik sorumlulukları;
- Etik gereksinimler;
- Müşteri ilişkilerinin ve özel işlerin kabulü ve sürekliliği;
- İnsan kaynakları;
- İş performansı;
- Gözetim.

Kalite kontrol politika ve prosedürleri belgelendirilecek ve tüm personele iletilecektir. Bu politika ve prosedürler ilgili politika ve prosedürlerin tam açıklamasını kapsmalı ve gerçekleştireceği hedefleri ana hatlarıyla özetlemelidir. Her bir personel üyesinin kaliteyle alakalı olarak kişisel sorumluluğu olduğu ve kendilerinden firma politika ve prosedürlerine uymaları beklendiği de açık bir şekilde ifade edilmelidir.

Firma, kalite kontrol meseleleri ile ilgili olarak personelin görüşlerini ya da endişelerini iletmelerini teşvik ederek, kendi kalite kontrol sistemi hakkında personelden geri bildirim edinmenin önemini de bilmelidir.

Bireysel firmalar tarafından geliştirilen politika ve prosedürlerin yapısı, örneğin firmanın boyutu ve işletim özellikleri gibi çeşitli faktörlere bağlı olacaktır. Bu

politika ve prosedürlerin etkili olması için ille de karmaşık ya da hazırlaması zaman alıcı olması gerekmez fakat firmaların kendi işlerinin boyutuyla alakalı ve oranlı olacak bir şekilde politika ve prosedürler oluşturmaları önemlidir.

1.9.4 Kalite kontrol unsurları

Firma içerisinde kaliteye ilişkin liderlik sorumlulukları

Firmanız müşteri taahhütlerini gerçekleştirmede kalitenin olmazsa olmaz bir unsur olduğunu tanıyan ve idrak eden bir iç kültürü destekleyecek politika ve prosedürleri oluşturmayı amaçlamalıdır. Bu politika ve prosedürler işletmenin kalite kontrol sisteminin tüm sorumluluğunu üzerinize almanızı gerektirecektir.

Ortaya koyacağınız model bir davranış firmanızın kültürünü büyük ölçüde etkileyecektir. Kaliteye yönelik bir kültürü teşvik etmek açık ve tutarlı şekilde hareket etmeye ve tüm personelden buna yönelik mesajlar almaya bağlıdır. Bu tür eylemler ve tutumlar yüksek kaliteli işi tanıyan ve ödüllendiren bir kültürü teşvik eder. Eğitim seminerleri, resmi ya da resmi olmayan toplantılar, misyon bildirimleri, bültenler ya da bilgilendirme notları bu mesajı iletebilir. Bunlar firmanın iç dokümantasyonuna ve eğitim materyallerine de eklenebilir. Bunlar aynı zamanda 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.

İlgili etik gereksinimler

Firma kendisinin ve personelinin ilgili etik gereksinimlere uyduğu konusunda kendisine makul güvence sağlayacak şekilde tasarlanmış olan politika ve prosedürleri oluşturacaktır.

İlgili etik gereksinimler aşağıda verilenleri kapsayan mesleki standartların içerisinde yer alan temel ilkelere bağlıdır:

- Dürüstlük;
- Tarafsızlık;
- Mesleki yeterlilik ve gerekli özen
- Gizlilik;
- Mesleki davranış.

Firma bu etik gereksinimlere uymak için, bu gereksinimlerin tehdit altında olduğu durumlarda bu koşulları/durumları belirleyecek ve değerlendirecek yerleşik 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.

Firmanız ile müşterileriniz arasındaki fiili ya da sezilen tüm çıkar çatışmalarını tespit etmek bu yüzden gereklidir. Müşterilerin güveni sürmekte olan tüm mesleki ilişkiler için ve fiili, potansiyel ya da sezilen çıkar çatışmalarını önlemek için hayati önem taşır. Ek 7.2'de bu değerlendirmeye yardımcı olacak bir form verilmiştir.

Bu etik gereksinimleri ele alan firma politika ve prosedürleri tüm personele iletmeli ve personel eğitim ve akıl hocalığı süreçleri yoluyla takviye edilmelidir. Personel değişiklikleri, müşteri edinimleri ya da birleşmeler gibi yapısal değişiklikler de dâhil olmak üzere tüm olası durum değişikliklerini hesaba katmak için bu protokolleri sürekli olarak gözden geçirmek önemlidir.

Profesyonel bir muhasebe firmasının tüm alanları için geçerli olan etik gereksinimlere uyum şunları gerektirir:

- Tüm personelin ilgili etik gereksinimlere sıkı sıkıya bağlı olması;
- Bağımsız olma gereksinimlerini firma personeline ya da onlara tabi olan kişilere iletmek için ilgili prosedürlerin oluşturulması;
- Temel ilkelere karşı olası tehdit durumlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi için ve tedbirler olarak bu olası tehditleri ortadan kaldırmak ya da kabul edilebilir bir düzeye indirmek için uygun adımların atılması için gerekli prosedürlerin oluşturulması;
- En azından yılda bir olmak üzere, bağımsız olma durumuyla ilgili olarak firma politika ve prosedürlerine tüm personelin uyduğunu gösterecek yazılı teyit (örnek forma bakınız);
- Bağımsızlığa karşı tehditleri belirlemek, tedbirlere duyulan ihtiyacı belirleme kriterleri ve olası ihlal durumlarının vakitli bir şekilde rapor edilmesi güvence hizmetleri sunan işletmeler için özellikle önemlidir. Muhasebeciler için Uluslararası Etik Standartları Kurulu'nun 290 ve 291. Kısımları bir güvence hizmetinin kabul edilmesi esnasında dikkate alınması gerekli olan bağımsızlık gereksinimlerini genel hatlarıyla açıklamaktadır.

Müşteri ilişkilerinin kabulü ve sürekliliği

Firma, müşteri ilişkilerinin ve belirli işlerin kabulü ve sürekliliği için politika ve prosedürler oluşturacaktır. Bu politika ve prosedürler firmaya sadece şu koşullar altındaki müşteri ilişkilerini ve işlerini üstleneceği ve sürdüreceği konusunda güvence sağlayacak bir şekilde tasarlanacaktır:

- Müşterinin dürüst olduğunu düşündüğü ve kendisini müşterinin dürüstlükten yoksun olduğu fikrine götüreceği herhangi bir bilgiye sahip olmaması;
- Görevi yerine getirebilecek düzeyde ehil olması ve gerekli yeterliliklere, zamana ve kaynaklara sahip olması;
- Yasal ve etik gereksinimlere uyum sağlayabilmesi;
- Sunulacak hizmetlerle alakalı olarak müşteriyle fikir birliğine varması.

Müşteri dürüstlüğü

Bir müşterinin dürüstlüğü ile ilgili olarak dikkate alınacak faktörler şunlardır:

- Müşterinin esas patronlarının, üst yönetim ekibinin, ilgili taraflarının ve idaresinden sorumlu kişilerin kimliği ve ticari itibarları;
- Ticari uygulamaları da dâhil olmak üzere müşterinin faaliyetlerinin yapısı;
- Müşterinin muhasebe standartlarına ve iç kontrol ortamına göre agresif sayılabilecek tarzda bir tavra sahip olup olmadığı;
- Firmanın fiyatlarını mümkün olduğunca aşağıya çekme konusunda müşterinin agresif bir tavır sergileyip sergilemediği;
- İş kapsamında uygun olmayan sınırlılık göstergeleri;
- Müşterinin kara para aklama işine ya da diğer suç teşkil eden faaliyetlere bulaşmış olabileceğine dair göstergeler.

Dikkate alınacak diğer faktörler şunları kapsar:

- Firmanızın sahip olduğu ilgili meslek bilgisi ve tecrübe;
- İşi tamamlamak için gerekli istihdam kaynakları;
- Fiili ya da sezilen çıkar çatışmaları ve bağımsızlık (özerk olma) hususları.

Avustralya Diplomalı Muhasebecileri Kurumu tarafından oluşturulan yeni müşteri kabulü kontrol listesi Ek 7.4'te verilmiştir; bu liste bu alanla ilgili olarak ek rehberlik sağlayacaktır.

Müşteri sürekliliği

Müşterinin gördüğü işlemlerde, iş ortamında ya da üst personel ekibinde önemli değişikliklerin olup olmadığını belirlemek ve eğer varsa bunları belgelemek için mevcut müşterileri gözden geçirmeniz de ayrıca önemlidir. Bu değişiklikler, müşterinin maruz kalabileceği tüm meseleleri ele almak için gerekli bilgiye ya da uzmanlığa sahip olmayı da kapsayacak şekilde, etik gereksinimlere uyabilme kapasitenizi etkileyebilir.

İnsan kaynakları

Firma işlerini mesleki standartlara ve yasal gereksinimlere uygun bir şekilde gerçekleştirecek olan gerekli yeterliliklere, becerilere ve bağlılığa sahip yeterli sayıda personele sahip olduğu konusunda kendisine makul güvence verecek şekilde ve durumlara uygun şekilde rapor yayımlamasına olanak sağlayacak şekilde tasarlanmış politika ve prosedürler oluşturacaktır.

Bu politika ve prosedürler aşağıdaki personel hususlarını ele alacaktır:

- Personel alımı;
- Performans değerlendirme;
- Beceriler;
- Yeterlilik;
- Kariyer gelişimi;
- Terfi;
- Tazminat;
- Personel ihtiyaçlarının önceden tahmin edilmesi.

Kalite kontrolünün bu unsuruna uymak şunları gerektirir:

- Firmanın işlerini yerine getirebilecek şekilde kendi yeterliliklerini ve becerilerini geliştirme kapasitesine sahip dürüst personelin işe alınması;
- Personelin sahip olduğu yeterlilikleri ve becerileri belirleme;
- Personeli duruma göre gerekli olan bilgi, beceri ve yetenek esasına göre görevlendirme ve gerekli denetimin yapısı ve kapsamı;

- Personelin genel ve mesleğe özgü sürekli mesleki eğitim almasını sağlama ve mesleki gelişim faaliyetlerine iştirak etmesini sağlama;
- Sorumlulukları yerine getirebilmek için gerekli olan niteliklere sahip olan bireylerin terfisini sağlama.

Firmanın performans değerlendirmesi, maaş ve terfi prosedürleri etik ilkelere bağlılığa ve yeterliliklerin geliştirilmesinin ve sürdürülmesinin itinalı bir şekilde ödüllendirilmesine dikkat etmelidir. Özellikle, firma:

- Performans ve etik ilkeler konusundaki beklentileriyle alakalı olarak personelde bir farkındalık yaratacak;
- Performans, ilerleme ve kariyer gelişimi konularında personele değerlendirme yapma ve danışmanlık alma imkânı sağlayacak;
- Personelin daha büyük sorumluluk gerektiren alanlara terfi etmesinin, başka hususlara bağlı olmanın yanı sıra, performans kalitesine ve etik ilkelere de sıkı bir şekilde bağlı olduğunu anlamalarına yardımcı olacak; Politika ve prosedürlere uymamanın disiplin cezalarına yol açabileceğini personele iletacaktır.

Firmanın boyutu ve koşulları kendi performans değerlendirme süreci yapısını etkileyecektir. Özellikle daha küçük firmalar kendi personellerinin performansını değerlendirmek için daha esnek yöntemler benimseyebilirler.

Personeli işe alma ve elde tutma

Firmanın personeli işe alma ve elde tutma stratejisi şu hususları kapsayan politika ve prosedürleri içermelidir:

- İş pozisyonu mülakatı ve değerlendirme süreçleri;
- Tüm iş pozisyonları için mevcut iş tanımlarını muhafaza etme;
- Yeni personelin yönlendirilmesi;
- Mesleki ve eğitim standartlarının sürekliliğini sağlamak için sürekli mesleki gelişim ve eğitim imkânı sunma.

İşlere yapılan görevlendirmeler

Bir meslek mensubu olarak, işi ehil bir şekilde tamamlamak için gerekli beceri, bilgi ve tecrübeye sahip olduğunuzdan emin olduğunuz işleri üstlenmelisiniz. İşin yapısı ve karmaşıklığı ve personelin yeterlilikleri ve becerileri hesaba katıldıktan sonra personel görevlendirmesi yapılmalıdır.

İş performansı

Firma işlerinin mesleki standartlara ve yasal gereksinimlere uygun bir şekilde gerçekleştirildiği konusunda kendisine makul güvence verecek şekilde ve durumlara uygun şekilde rapor yayımlamasına olanak sağlayacak şekilde tasarlanmış politika ve prosedürler oluşturacaktır.

Firma kendi politika ve prosedürleri vasıtasıyla kendi iş performansının kalitesinde tutarlılık oluşturma yolları arar. Bu genellikle yazılı ya da elektronik kullanım kılavuzlarıyla, yazılım araçlarıyla ya da diğer standart dokümantasyonla ya da mevcut ise sanayi ya da söz konusu özel rehberlik materyalleri vasıtasıyla gerçekleştirilir. Ele alınan hususlar şunları kapsar:

- Yaptıkları işin amaçlarını anlayabilmeleri için işle alakalı olarak personele ne türde bilgi ve talimat verildiği;
- Uygulanabilir iş standartlarına uyum süreçleri;
- İş denetimi, personel eğitimi ve akıl hocalığı süreçleri;
- Gerçekleştirilen işi, alınacak önemli kararları ve yayımlanacak rapor şeklini gözden geçirmeye ilişkin yöntemler;
- Gerçekleştirilen işin ve bu işlerin gözden geçirilmesinin zamanlaması ve kapsamına ilişkin uygun dokümantasyon işlemleri;
- Tüm politika ve prosedürlerin güncel tutulmasına yönelik süreçler.

İş üzerinde çalışan tüm personel üyelerinin gerçekleştirmekle yükümlü oldukları işin hedeflerini anlamaları önemlidir. Daha az tecrübeli olan personel üyelerinin verilen işin hedeflerini açık bir şekilde anlamalarına yardım etmek için uygun ekip çalışması ve eğitimi gereklidir.

Denetim süreci şunları kapsar:

- İşin ilerleyişini takip etme;
- Personel üyelerinin işlerini ifa edebilmeleri için yeterli zaman sahip olup olmadıkları, verilen talimatları anlayıp anlamadıkları ve işin planlanan iş yaklaşımına uygun bir şekilde yerine getirilip getirilmediği konularında personel üyelerinin yeterliliklerini ve becerilerini göz önüne alma;
- Arz ettikleri önemi dikkate almak ve planlanan yaklaşımı uygun bir şekilde değiştirmek koşuluyla, iş esnasında ortaya çıkan önemli sorunları ele alma;
- İş esnasında sorun teşkil edebilmesi olası olan meseleleri daha tecrübeli olan personele danışmak ve bunlar hakkında onların görüşünü almak üzere, bu meseleleri belirleme.

İnceleme sorumlulukları, daha tecrübeli olan personelin daha az tecrübeli olan personel tarafından gerçekleştirilen işleri incelemesi esasına göre belirlenir. İncelemeyi yapacak kişiler şunları dikkate almalıdır:

- İşin mesleki standartlara ve yasal gereksinimlere uygun bir şekilde ifa edilip edilmediği;
- Önemli hususların daha iyi ve ayrıntılı düşünülüp düşünülmediği;
- Uygun danışmanlıkların yapılıp yapılmadığı ve ortaya çıkan neticelerin belgelendirilip belgelendirilmediği;
- Gerçekleştirilen işin yapısını, zamanlamasını ve kapsamını gözden geçirmeye gerek olup olmadığı;
- Gerçekleştirilen işin ulaşılan neticeleri destekleyip desteklemediği ve uygun bir şekilde belgelendirilip belgelendirilmediği;
- Elde edinilen kanıtın raporu desteklemek için yeterli ve uygun olup olmadığı;
- İş prosedürlerinin 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 şunların yapılması gereklidir:

- Uygun danışmanlığın yapılabilmesini sağlamak için yeterli ve uygun kaynakların mevcut olması;
- Bu danışmanlıkların yapısının, kapsamının ve neticelerinin belgelendirilmesi;
- Bu tür danışmanlıklardan elde edilen neticelerin belgelendirilmesi ve hayata geçirilmesi.

Ayrıca, bir iş kalite kontrol incelemesinin yapılmasına gerek olup olmadığını belirlemek için, firma politikası hangi işlerin değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin gerekli kriterleri de oluşturmalıdır.

Bu hususa uyum sağlamak için firma şu amaçlarla politikalar üretmeli ve bunları muhafaza etmelidir:

- Mesleki ve yasal gereksinimleri karşılamak için tüm işleri planlamak;
- Mesleki, yasal ve firma gereksinimlerini karşılayan raporları yayımlamak ve gerekli diğer işleri yapmak;
- Diğer ekip üyeleri tarafından gerçekleştirilen işlerin kalifiye iş ekibi üyeleri tarafından vaktinde gözden geçirilmesini zorunlu kılmak;

- Görüş farklılıklarının ele alınmasını, çözülmesini ve belgelendirilmesini zorunlu kılmak;
- Bir iş kalite kontrol incelemesinin yapılmasına gerek olup olmadığı konusunu belirlemek için tüm işlerin kriterler karşısında değerlendirilmesini zorunlu kılmak;
- İş kalite kontrol incelemesinin yapısı, zamanlaması, kapsamı ve dokümantasyonuna ilişkin prosedürler oluşturmak;
- İş kalite kontrol incelemesini yapacak kişilerin bu göreve uygunluğunu belirlemek için kriterler oluşturmak.

Son iş dosyalarının birleştirilmesinin tamamlanması

Firma; iş ve ilgili raporlar tamamlandıktan sonra, personelin son iş dosyalarını vaktinde birleştirmesi için gerekli politika ve prosedürleri de oluşturacaktır.

İş belgelerinin gizliliği, saklanması, bütünlüğü ve erişilebilirliği

Firma; iş için kullanılan belgelerin gizliliği, saklanması, bütünlüğü ve erişilebilirliğini muhafaza etmek üzere tasarlanmış politika ve prosedürler de oluşturacaktır.

Bilgiyi açıklamak için müşteri tarafından özel olarak izin verilmemişse ya da bilgiyi açıklamak için yasal ya da mesleki bir zorunluluk yoksa, ilgili etik gereksinimler personelin bir iş belgesindeki bilginin gizliliğini her ne şekilde olursa olsun korumasını zorunlu kılmaktadır. Belirli yasalar ya da düzenlemeler, özellikle de kişisel mahiyete ait veriler söz konusuysa, müşteri gizliliğini koruma konusunda ek yükümlülükler de getirebilir.

İş dokümantasyonu ister kâğıda basılı olsun ister elektronik ortamda ya da başka bir ortamda saklanıyor olsun, firmanın izni olmadan eğer belgeler değiştirilebilir, silinebilir ya da üzerine ekleme yapılabilir bir şekildeyse ya da kalıcı olarak kaybedilir ya da hasar verilebilir bir şekildeyse, temel verilerin bütünlüğü/tamlığı ve erişilebilirliği hususundan taviz verilmiş olunur. Buna uygun olarak, firma şunları gerçekleştirmek amacıyla iş için uygun kontrolleri tasarlayacak ve devreye sokacaktır:

- İş belgesinin kim tarafından ne zaman oluşturulduğu, değiştirildiği ya da gözden geçirildiğinin belirlenmesini sağlamak;
- Özellikle bilginin personel içinde paylaşıldığı ya da internet yoluyla diğer taraflara iletildiği anlar olmak üzere, işin tüm aşamalarında bilginin bütünlüğünü korumak;

- İş belgeleri üzerinde yetkisi olmayan kişilerce değişiklikler yapılmasını engellemek;
- Gerektiğinde sorumluluklarına son vermek koşuluyla personelin ve diğer yetkili şahısların iş belgelerine erişmelerini sağlamak.

İş belgelerinin (dokümantasyon) muhafaza edilmesi

Firma kendi ihtiyaçlarını karşılayacak bir süre boyunca ya da yasalar tarafından emredilen bir süre boyunca iş belgelerinin muhafaza edilmesi için gerekli politika ve prosedürleri oluşturacaktır.

Firmanın iş belgelerini muhafaza etmesiyle ilgili gereksinimleri ve bu muhafaza süresi işin mahiyetine ve firmanın koşullarına göre farklılık gösterecektir; örneğin, mevcut iş belgelerinin ilerideki iş hususlarıyla alakalı olarak kanıt niteliğinde dokümantasyon sağlayacağı durumlarda. Muhafaza süresi başka faktörlere de bağlı olabilir; örneğin, yerel yasanın ya da düzenlemelerin belirli sözleşmeler için belirli muhafaza sürelerini zorunlu kılması ya da belirli yasal gereksinimlerin mevcut olmaması halinde mevzuattaki genel kabul gören muhafaza süreleri gibi. Denetim çalışmalarında ise, muhafaza süresi denetçinin rapor tarihinden itibaren, ya da rapor sonradan oluşturuluyorsa, denetçiler grubunun rapor tarihinden itibaren normal olarak yedi yıldan daha kısa değildir.

İş belgelerinin muhafaza edilmesine ilişkin olarak firmanın normal olarak benimseyebileceği prosedür örnekleri şunları kapsar:

- Temel teknolojinin zaman içerisinde yükseltilmiş ya da değiştirilmiş olabileceğinden ötürü, elektronik dokümantasyon işlemlerinde muhafaza süresi boyunca dokümantasyona erişimi sağlamak;
- İş dosyaları tamamlandıktan sonra, gerekmesi halinde, iş belgeleri üzerinde yapılan değişikliklerin bir kaydını hazırlamak;
- Kalite kontrolü için ya da diğer amaçlarla, yetkili dış tarafların belirli iş belgelerine erişmelerini ve bunları incelemelerini sağlamak.

Firma, sistemleri düzenli bir şekilde izleyerek ve güncelleyerek, kalite kontrol sisteminin güncel kaldığından ve etkin bir şekilde işlediğinden de emin olacaktır. Mesleki standartlardaki ve yasal koşullardaki değişiklikleri yansıtmak amacıyla politika ve prosedürlerin sürekliliğini sağlamak ve bunları güncel tutmak önemlidir.

İzleme

Firmanın, kalite kontrol sistemi ile alakalı politika ve prosedürlerin uygun, yeterli, etkili bir şekilde işleyen ve uygulama ile uyumlu olan politika ve prosedürler olduğuna dair makul bir güvence sağlaması için tasarlanan politika ve prosedürler belirlemesi gereklidir. Böylesi politika ve prosedürlerin, tamamlanan görevlerin seçilen bir kısmının periyodik bir incelenmesini kapsayan firmanın kalite kontrol sisteminin sürekli incelenmesini ve gözlemlenmesini içermesi gereklidir.

Kalite kontrol politika ve prosedürleri ile uyumun gözlenmesinin amacı aşağıdakilerin değerlendirilmesinin sağlanmasıdır:

- Firma tarafından mesleki standartlara ve düzenleyici ve yasal gereksinimlere bağlılık;
- Kalite kontrol sisteminin uygun bir şekilde tasarlanıp tasarlanmadığı ve etkili bir şekilde uygulamaya konulup konulmadığı;
- Firmanın kalite kontrol politika ve prosedürlerinin düzgün bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı, böylelikle firma tarafından gerçekleştirilen sözleşme sonuçları koşullara uygun hale gelecektir.

İzleme, liderlik hedeflerine ulaşmak, müşteriden kabul görmek ve müşteri sürekliliği, insan kaynakları, sözleşme performansı ve aynı zamanda gözlemlenmenin kendisi için belirlenen politika ve prosedürlerle uyum sağladığı için kalite kontrolün tüm unsurlarını içermektedir. Fakat sözleşmelerin incelenmesi sadece işin bir yönüdür. İzleme aynı zamanda prosedür ve bulguların belgelenmesini ve bu bulguların görüşülmesini de gerektirmektedir.

İzleme süreci sorumluluğunun, bu sorumluluğu almak için yeterli ve uygun tecrübe ve yetkiye sahip muhasebeci veya ortaklara verilmesi önemlidir.

İzleme prosedürleri aşağıdakileri içermektedir:

Firmanın kalite kontrol politika ve prosedürleri ile uyumunun değerlendirilmesi

- Kalite kontrol unsurları ile ilgili seçilen idari kayıtları ve personel kayıtlarını inceleyin;
- Sözleşme çalışma belgelerini, raporlarını ve müşterilerin finansal beyanlarını inceleyin;
- Firmanın personeli ile tartışın;

- En az yıllık olarak izleme prosedürlerinden elde edilen sonuçları özetleyin ve iyileştirme ihtiyacının varlığını gösteren sonuçların sistematik nedenlerini göz önünde bulundurun ve
- İncelenen belirli sözleşmeler veya firmanın kalite kontrol politika ve prosedürleri ile ilgili alınması gereken düzeltici eylemleri ve yapılması gereken iyileştirmeleri belirleyin.

İzlemenin sonuçlarının görüşülmesi

- Tanımlanan sonuçları firmadaki uygun yönetim personeli ile görüşün;
- İzleme sürecinin bir sonucu olarak değerlendirilen eksiklikleri ilgili sözleşme ortakları ve uygun diğer personel ile en az yılda bir kere görüşün ve uygun iyileştirme önlemlerini önerin ve
- Firmanın kalite kontrol sistemi sürecinin gözlemlenmesinden elde edilen sonuçları en az yılda bir kere olarak ilgili firma personeli ile görüşün.

Kalite kontrol sisteminin değerlendirilmesi

- Daha sonra firmanın uygun idari personeli sonuçları göz önünde bulunduracaktır. Bunlar aynı zamanda kalite kontrol sistemi için gerekli olan herhangi bir değişikliği içeren gerekli olabilecek herhangi bir önlemi belirleyebilir ve bunların düzenli olarak uygulanıp uygulanmadığını inceleyebilir.
- Değerlendirin:
 - a. Firmanın kılavuz materyallerinin ve herhangi bir uygulama yardımının uygunluğunu;
 - b. Mesleki standartlardaki ve düzenleyici ve yasal gereksinimlerdeki yeni gelişmeleri ve bunların firmanın politika ve prosedürlerinde nasıl yansıtıldığını;
 - c. Bağımsızlık hakkındaki politika ve prosedürler ile uyumu;
 - d. Eğitimi de içeren sürekli mesleki gelişimin etkililiğini;
 - e. Müşteri ilişkileri ve özel sözleşmelerin kabul edilmesi ve sürekliliği ile ilgili kararları;
 - f. Personelin kalite kontrol politika ve prosedürlerini anlamasını ve uygulamaya koymasını.

Şikâyetlerin uygun bir şekilde ele alınması

Firmanın aşağıdakilerin uygun bir şekilde ele aldığına dair makul bir güvence sağlayan politika ve prosedürleri belirlemesi gereklidir.

- Firma tarafından gerçekleştirilen çalışma mesleki standartlara ve düzenleyici ve yasal gereksinimlere uyum sağlamada başarısız olduğuna dair şikâyet ve iddialar;
- Firmanın kalite kontrol sistemine uyulmama iddiaları.

Geçersizliği açık bir şekilde belli olanları içermeyen şikâyet ve iddialar firmanın içinde veya dışından gelebilir. Personel, müşteriler veya üçüncü kişiler şikâyet veya iddiada bulunabilir.

Bu sürecin parçası olarak, firmanın personelin herhangi bir olumsuz karşılık görme korkusu yaşamadan bir endişeyi dile getirmesi için açık olarak tanımlanmış kanallar belirlemesi gereklidir.

O zaman, firmanın aşağıdakiler içeren şikâyetlerin ve iddiaların ve bunlara verilecek yanıtların belgelenmesini sağlamalıdır:

- Firma tarafından gerçekleştirilen çalışma mesleki standartlara ve düzenleyici ve yasal gereksinimlere uyum sağlamada başarısız olduğuna dair şikâyet ve iddialar;
- Firmanın kalite kontrol sistemine uyulmama iddiaları;
- Firmanın kalite kontrol politika ve prosedürlerinin tasarım veya işleyişindeki eksiklikler veya personelin firmanın kalite kontrol sistemine uymamaması.

Belgeleme

Firmanın, kalite kontrol sistemindeki her unsurun işlediğine dair kanıt sağlaması için uygun bir şekilde belgeleme gerektiren politika ve prosedürler belirlemesi gereklidir.

Bu tür bir belgelemenin şekli ve içeriği kişinin görüşüne kalmıştır ve bunlar aşağıdaki örnekleri içeren bir takım unsurlara bağlıdır:

- Firmanın boyutu ve ofis sayısı ve
- Firmanın uygulamasının ve organizasyonunun yapısı ve karmaşıklığı.

Firmanın, gözetim prosedürlerini uygulayan kişilere firmanın kalite kontrolü ile uyumunu değerlendirmeleri için yeterli süre boyunca veya yasa veya düzenleme tarafından gerekli ise daha uzun zaman firmanın bu belgeleri saklaması gereklidir.

1.10 İş sürekliliği planlaması ve afet kurtarma

İş sürekliliği planlaması ve afet kurtarma için kilit nokta, kendi içerisinde tam ve bütün olmakla beraber bu konuları tam bir işlev olarak görmektir. Bu alanda düşüncenizi ve planlamanızı koordine etmek için en etkili yol bir ana belge tarafından gerekli olan çeşitli bileşenleri belgelemektir. Bu İş Süreklilik Planı olarak adlandırılmaktadır.

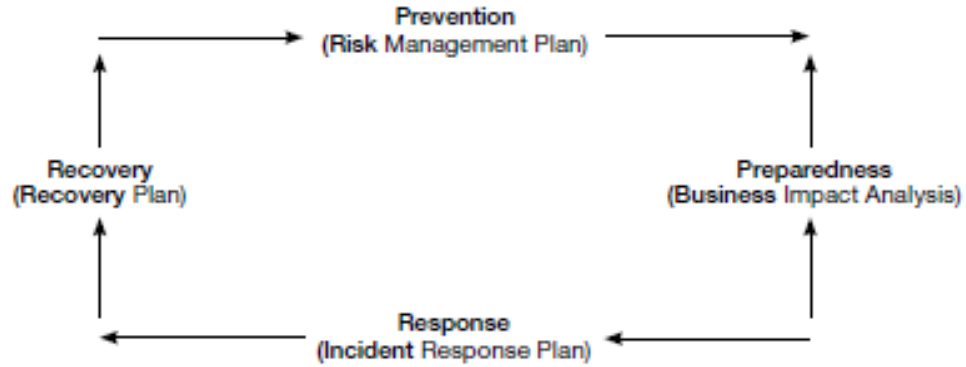
Bir İş Süreklilik Planının geliştirilmesinin amacı normal çalışma kabiliyetinizin engellenmesine neden olan herhangi kritik bir olay sırasında veya bu olaydan sonra firmanızın sürekliliğini sağlamaktır.

Bu bölüm, bir Risk Yönetimi Planı ve bir İş Etki Analizi hazırlamanıza ve işiniz için Durum Yanıtı ve İyileştirme Planları oluşturmanıza yardımcı olur.

Bir İş Süreklilik Planının Oluşturulması

İş Süreklilik Planı; Önleme, Hazır Bulunma, Yanıt ve İyileştirme (ÖGYİ) çerçevesi üzerine kurulmuştur. Bu dört unsurun her birisi İş Sürekliliği Planlama Sürecindeki bir bölüm tarafından açıklanır.

Şekil 7.2 İş Sürekliliği Planlama Süreci



Önleme

Önleme tamamıyla risk yönetimi planlaması ile ilgilidir. Bu, bir olayla ilgili riskin olasılığının ve/ya etkilerinin tanımlandığı ve kontrol edildiği noktadır. Risk yönetimi süreçlerinin kilit unsurları, tehditlerin belirlenip ele alındığı veya kabul edilebilir bir düzeye düşürüldüğü bu aşamada uygulamaya konulur. Bunlara bu Modülün Bölüm 7.3 kısmında daha detaylı olarak yer verilmiştir, fakat bu bölümdeki tartışmanın bağlamını korumak için burada kısaca tekrar ele alınacaktır.

Hazır Bulunma

Hazır Bulunma unsuru için kilit bir araç İş Etki Analizidir. Bu, firmanın herhangi bir engellenmeden dolayı olumsuz bir şekilde etkilenebilecek kilit faaliyetlerinin belirlendiği ve öncelik verildiği yerdir.

Yanıt

Yanıt Unsurunun kilit işlevi Durum Yanıtı planlamasıdır. Bu plan etkilerin önlenmesi, kontrolü ve en aza indirilmesi bakımından bir olaya karşı yanıt vermek için alınacak ani önlemleri özetlemektedir.

İyileştirme

İyileştirme bölümü ise iyileştirme planlaması üzerine odaklanmaktadır. Amaç ise engellenme ve iyileştirme sürelerini en aza indirmek amacıyla bir olaydan kurtulmak için alınabilecek önlemleri özetlemektir.

İş Sürekliliği Planının diğer önemli bir unsuru düzenli güncelleme ve inceleme kavramıdır. Planı hiç kullanılmaması ümit edilmektedir, fakat eğer herhangi bir ihtiyaç olursa, planın mevcut detayları, bilgileri ve kaynakları içeren güncel bir plan olduğundan emin olmanız gereklidir. Firmanızın değişen ihtiyaçlarını yansıtacağından bu önemlidir.

Aşağıdaki bölümlerde verilen şablonların ve kontrol listelerinin sadece Kendi İş Sürekliliği Planınızı oluştururken size yardımcı olacak bir kılavuz olarak kullanılması gereklidir. Bu planı firmanızın özel ihtiyaç ve gereksinimlerine uyum sağlaması için yeniden düzenlemelisiniz.

Plandaki kilit unsurların aşağıdakileri içermesi gereklidir:

- Dağıtım listesi: Planın bir kopyasını ve iletişim bilgilerini verdiğiniz kişilerin güncel bir listeye sahip olması gereklidir. Planın bir kopyasının işyeri dışındaki bir yerde saklanması gerektiğini unutmayın.
- Referanslar ve ilgili belgeler: İş Sürekliliği Planınız ile ilgisi olan tüm belgelerin bir listesini yapın.
- İçindekiler: İçindekiler kısmının planın başında yer alması gereklidir.
- Planın hedefleri: Hedefler planın amacını belirtmektedir ve bu hedeflerin istenilen sonucu açıklaması gereklidir. Bir büro için bazı hedeflerin bir örneği aşağıdakileri içermektedir:

Bu planın amaçları şunlardır:

- Firmamızın bir risk yönetimi değerlendirmesini üstlenmek;
- Kritik uygulama işlevlerimizi tanımlamak ve bunlara öncelik vermek;
- Kritik bir olaya karşı hızlı yanıt vermemiz için detayları belirlemek;
- Firmamızın sürekli olarak işlemlerini sağlamak için alınacak önlemlerin ve stratejilerin detaylarını belirlemek ve
- Düzenli olarak bu planı gözden geçirmek ve güncellemek.

1.10.1 Önleme-Risk Yönetimi Planı

Firmada olumsuz etki yapabilen şeyleri tanımlayarak, analiz ederek ve daha sonra da bunların her birini çözüme en iyi yöntemi seçerek, firmaya karşı olan riskleri yönetmeniz gerekmektedir.

Risk Yönetimi Planınızın oluşturulmasında izlenecek birkaç adım vardır:

Risk yönetimi için sorumluluk alacak bir kişiyi seçin. Tipik olarak, bu kişi ilk kez Risk Yönetimi Planını oluştururken hazır olan muhasebeci olacaktır. Oluşturduktan sonra, planın yönetimi ve izlenmesi başka bir sorumlu personele devredilebilir.

Riskleri belirleyin. Başlangıç noktası olarak Bölüm 7.3'te yer alan kontrol listelerini (Aynı zamanda Bölüm 7.2.5'deki Tablo 7.2 de bir kontrol listesi gibidir ve oldukça detaylıdır) inceleyin ve firmanızdaki diğer risk alanları için personeliniz ile beyin fırtınası yapın.

Riskleri değerlendirin ve bunlara öncelik verin. Bu iş için kilit araç olarak, Bölüm 7.3'te (Tablo 7.5) verilen değerlendirme kılavuzunu kullanın.

Risklerin en aza indirileceği muhtemel önleyici eylemleri ve/ya yolları belirleyin.

Eğer belirlenen tehdit meydana gelmiş ise, acil durum planlarını belirleyin.

Tablo 7.8 Risk değerlendirme tablosu

**Risk
Değerlendirme
Tablosu**

Tarih _____

**C.
Anah
tarı**

ÇY: Çok
Yüksek

Y: Yüksek

O: Orta

D: Düşük



Risk Açıklaması	Olasılık	Etki	Öncelik	Önleyici Eylem	Acil Durum P.
Finansal beyan oluşturma sürecindeki engel	D:	Y :	Y :	Daima saklanan verilerin kopyasını yedekleyin D.Üstü bilgisayarlar güncel yazılıma sahip olmalıdır	Tüm bilgisayar programlarının ve müşteri verilerinin işyeri dışında saklanması
Müşteri hesabını ödemiyor	O:	O :	O :	Borçluların izlenmesi ve düzenli vadesi listesinin incelenmesi	Borç tahsil süreçleri ve doğru iletişim bilgileri

Kendinize ve ekibinize sorulacak sorular:

- Ne yanlış gidebilir?
- Bir etkiye ne sebep olabilir?
- Bu etki ne kadar ciddi olabilir?
- Bunun olma olasılığı nedir?
- Bu azaltılabilir mi veya yok edilebilir mi?

7.6.3 Hazır bulunma-İş Etki Analizi

Hazır Bulunma unsuru için kilit bir araç İş Etki Analizidir. Bu, firmanın herhangi bir engellenmeden dolayı olumsuz bir şekilde etkilenebilecek kilit faaliyetlerinin belirlendiği ve öncelik verildiği yerdir.

İş Etki Analizi

Muhasebecilerin, firmanın İş Süreklilik Planının parçası olarak bir İş Etki Analizi benimsemeleri gereklidir. 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 firmanızı desteklemesi için devam etmesi gereken birincil iş işlevleridir.

Aşağıdakileri tanımlamanız gereklidir:

- Firmanızın kritik faaliyetleri;
- Herhangi bir engellenme durumunda firmanız üzerindeki etkisi ve
- Bu faaliyeti yerine getirmediğinde firmanız ne kadar kendini devam ettirebilir.

İş Etki Analizinizin parçası olarak, her işlev için Hedeflenen Kurtarma Süresi (HKS) belirlemeniz gerekmektedir. HKS, bir krizin gerçekleştiğini belirttiğiniz süreden herhangi ciddi bir finansal kaybı önlemek için kritik olan işin tam olarak faaliyete geçtiği süreye kadar olan süredir.

Aşağıdaki sorular size ve ekibinize firmanız için bu kritik faaliyetleri belirlemenize yardımcı olacaktır (Aşağıdaki Tablo 7.9'a bakın):

Tablo 7.9 Kritik faaliyetler kontrol listesi

N O .	Soru	Yorum
1	Firmanızın etkili bir şekilde faaliyet göstermeye devam etmesini sağlamak için gerçekleştirilmesi gereken aktiviteleri yazın: 1.	Finansal tablo üretimi

N O .	Soru	Yorum
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
2	Yukarıda listelenen her aktivite için, aşağıdakileri doldurun:	
	Faaliyet Adı:	Finansal tablo üretimi
	Faaliyet Açıklaması:	Finansal tabloların hazırlanması
3	Eğer bu faaliyet sağlanamazsa firmaya zararı nedir?	
	Gelir Kaybı:	Haftalık 10,000
	Artan Maliyetler:	Yok
	Personel Etkisi:	Personel azaltılacak
	Hizmetin verilmesi:	Üretim yeniden devam edene kadar herhangi bir finansal tablo hazırlanamayacak
	Kaçırılan son teslim tarihlerinden dolayı para cezaları ve yaptırımlar	Muhtemel/Minimum
	Yasal Sorumluluk, Kamuya Zararı, Kişiyeye Zararı:	Olası Değil
	Şerefiye, imaj kaybı:	Eğer müşterilere zamanında teslim olmazsa olacaktır.

N O .	Soru	Yorum
-------------	------	-------

Yorumlar:

Mevcut iş üç haftadır sürüyor

4 Kayıplar gerçekleşmeden önce bu faaliyetin mevcut olmayacağı maksimum süre (%100 veya kısmi).

Saat: _____

Saat: _____

Gün: _____

Gün: _____

Hafta: _____

Hafta: _____ 2-3 _____

Ay: _____

Ay: _____

Yorumlar:

Eğer 2-3 hafta içinde finansal tablolar hazırlanamazsa, potansiyel gelir ve aynı zamanda müşteri kaybı anlamına gelen firmanın müşterilerce baskıya uğraması muhtemeldir.

5 Bu faaliyet başarılı bir şekilde tamamlanması için herhangi bir dış hizmete veya üçüncü şahıs hizmetine bağlı mıdır?

Hayır:

Hayır, tüm üretim kurum içinde yapılıyor.

Evet:

Eğer evetse, seçin lütfen:

Tek Uygulayıcı (muhasebeci):

N O .	Soru	Yorum
-------------	------	-------

Ana sağlayıcı:

Birçok alternatif sağlayıcılar:

6 Bu faaliyet firmanın faaliyetine olan önemi bakımından 1-5 arası ölçekteki (1 en önemlidir) yeri nedir.

1.

1. EN ÖNEMLİ!!!
KRİTİK!!!

2.

2.

3.

3.

4.

4.

5.

5.

Yorumlar:

Finansal tabloların hazırlanması firmanın ana faaliyetidir. Bu yüzden, firma bu faaliyete bağlıdır.

7 Formu Dolduran:

N O .	Soru	Yorum
-------------	------	-------

İsim:

Tarih

Yukarıdaki anketin doldurulması İş Etki Analizini doldurmanızı sağlayacaktır. Yukarıdaki verilen örnek verileri kullanan, önerilen bir İş Etki Analizi Tablo 7.10'da gösterilmiştir.

Tablo 7.10 İş Etki Analizi

Kritik Uygulama Faaliyeti	Açıklama	Öncel ik	Zararın Etkisi	HKS (Zarar gerçekleşmeden önceki dönem)
Finansal tablo oluşturma	Müşteriler için finansal tabloların hazırlanması	Yüksek	Faturalandırmalar haftalık 10,000\$'a kadar düştü Bazı personel işten çıkarılabilir Üretim yeniden devam edene kadar herhangi bir finansal tablo hazırlanamayacak Düzenleyicilere geç bildirimden dolayı olası cezalar Müşteri son teslim tarihine riayet edilmezse, olası şerefiye (firma değeri) kaybı Eğer 2-3 hafta içinde finansal tablolar hazırlanamazsa, potansiyel gelir ve aynı zamanda müşteri kaybı anlamına gelen firmanın müşterilerce baskıya uğraması muhtemeldir.	2-3 Hafta

1.10.2 Yanıt-Durum Yanıtı Planlaması

Yanıt Unsurunun kilit işlevi Durum Yanıtı Planlamasıdır. Bu plan etkilerin önlenmesi, kontrolü ve en aza indirilmesi bakımından bir olaya karşı yanıt vermek için alınacak ani önlemleri özetlemektedir.

Durum Yanıtı Planı

Durum Yanıtı Planının amacı firmanızı önemli veya kritik olaylara zamanında yanıt vermesi için hazırlamak ve risk değerlendirmenizde tanımlandığı gibi bunların uygulamanızın faaliyetleri üzerindeki etkisini azaltmaktır. Bu aynı zamanda kilit personelin acil durum halinde firmanın faaliyetlerinde en az engellenme sağlamak için etkili bir yanıt ve işbirliği sağlaması hazırlar.

Aşağıdaki Tablo 7.11 önemli veya kritik bir duruma cevap verme tarzınızı planlarken dâhil edebileceğiniz kontrol listelerini de kapsayan bilgi türlerini içermektedir. Bunlar, hepsi birden, Durum Yanıt planınızı oluşturmaktadır.

Tablo 7.11 Durum Yanıtı kontrol listesi

Durum Yanıtı	X koyu n	Yapılan İşlemler
Aşağıdakileri yaptınız mı:	<input type="checkbox"/>	
• Durumun ciddiyetini değerlendirdiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• Gerektiğinde personel tahliyesi yaptınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Herkes için açıklama yaptınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Kişilerin yaşadığı herhangi bir yaralanmayı tanımladınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Acil servisi aradınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Durum Yanıtı Planınızı uyguladınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Olay günlüğü başlattınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Personel üyelerini veya kaynakları aktif hale getirdiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• Bir konuşmacı tayin ettiniz mi?	<input type="checkbox"/>	

Durum Yanıtı	X koyu n	Yapılan İşlemler
• Öncelikli 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 hissedarlarla 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"/>	

Tahliye prosedürleri

Hem personel hem de ziyaretçiler için uygun tahliye prosedürlerine sahip olmanız gereklidir. Bu prosedürlerin tüm personelin erişebileceği bir yerde tutulması gereklidir.

Bir tahliye planının amacı kritik bir olay durumunda alandaki çalışanlar tarafından kullanılması gereken bir takım prosedürler sağlamaktır. Aşağıdakileri yapmalısınız:

- Binanın yerleşim planından başlamanız gereklidir;
- Acil çıkışların yerini net bir şekilde belirleyin;
- Engelli kişilere yardım sağlamak için stratejiler geliştirin;
- Eğer bir tahliye gerekirse, herkesin ne yapacağını bilmesini sağlayın;
- Alandan uzakta bulunan bir toplanma alanı seçin ve burayı gösterin ve
- Düzenli olarak planı test edin.

Acil durum paketi (ilk kurtarılacak)

Eğer bina hasara uğrarsa veya binanın tahliyesi gerekirse 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. Planınızda acil durum paketinde nelerin olduğunu ve bu paketin en son ne zaman kontrol edildiğini belgeleyin.

Pakete dâhil edilmesini isteyebileceğiniz bazı öğeler:

Belgeler

- İş Süreklilik Planı – kritik bir vaka durumunda firmanızın kurtarılması için gerekli olan plan.
- Ev ve cep numaralarını ve hatta elektronik posta adreslerinin de içeren iletişim bilgilerinin yer aldığı çalışanlara ait bir liste. Aynı zamanda yakın akrabalarının bilgilerini de dâhil edebilirsiniz.
- Müşteri ve sağlayıcıların bilgilerini içeren bir liste.
- Acil durum hizmetleri için iletişim bilgileri.
- Kamu hizmeti veren kuruluşların iletişim bilgileri.
- Gaz, elektrik ve su kesme noktalarını gösteren bina yerleşim planı (bu kurtarma çalışmalarında yardımcı olabilir)
- Tahliye planı.
- En güncel stok ve ekipman envanteri.
- Sigorta şirketi bilgileri.
- Finansal bilgiler ve banka bilgileri.
- Mühendislik planları ve çizimleri.
- Yetkili yerel kuruluşların iletişim bilgileri.
- Antetli kâğıtlar ve şirket mühürleri ve belgeleri

Araç gereçler

- Bilgisayar yedekleme teypleri/diskleri/USB bellekler veya flash diskler.
- Yedek anahtarlar/güvenlik kodları.
- El feneri ve yedek bataryalar.

- Tehlike ve kordon şeritleri.
- Not kâğıtları.
- İşaret kalemi (geçici işaretler için)
- Genel kırtasiye malzemeleri (kalemler, kâğıtlar vb.)
- Şarjı dolu ve hatlı bir mobil telefon.
- Toz ve zehirli gaz maskesi.
- Tek kullanımlık fotoğraf makinesi (sigorta tazminatı için kayıt almada faydalı olur).

Notlar

- Bu paketin iş yeri içinde ve dışında (başka bir yerde) güvenli ve emniyetli bir şekilde muhafaza edildiğinden emin olun.
- Paketteki öğelerin düzenli olarak kontrolünü yapın ve bunları güncel ve işlevsel olarak tutun.
- Acil durum harcaması için nakit/kredi kartlarının gerekli olabileceğini unutmayın. Bu liste tam bir liste değildir ve kendi firmanızın durumuna uyum sağlaması için listeyi uyarlamanız gereklidir.

Roller ve sorumlulukları

Tablo 7.12 her bir görevin tamamlanması için sizin içi tayin edilen rolleri birisine atamanızı sağlamaktadır. Daha sonra bir rolü veya çoklu rolleri personel üyelerinden birisine veya daha fazlasına atayabilir ve uygun bir şekilde yedek personel belirleyebilirsiniz.

Rollerini anlamaları için ve acil durum öncesi planlama ve acil durum görevleri için görev belirleme listesi olarak görevlendirilen personel üyelerine daha sonra bu tablo verilmelidir.

Firmanızın ihtiyaçlarına ve yapısına uyum sağlaması için bu tabloyu uyarlamanız gerekmektedir.

Tablo 7.12 Roller ve sorumluluklar listesi

Rol	Atanan Üyesi	Personel Yedek
Ekip Lideri	İsim: Brenton Peters	İsim: John Johnston

Rol	Atanan Üyesi	Personel	Yedek
	İletişim: 0400 113 224		İletişim: 0400 234 445

Acil durum sorumlulukları:

- İş Süreklilik Planının aktif halde olmasını sağlayın
- Planın yanıt ve kurtarma bölümünün uygulanıp uygulanmadığını kontrol edin
- Alternatif bir çalışma alanının kullanımı ve diğer süreklilik görevleri ihtiyacı belirleyin ve bunları aktif hale getirin.
- Gerektiği gibi kilit hissedarlarla iletişime geçin.
- Dağıtılması için önemli bilgileri İletişim Sorumlusuna iletin.
- Herhangi bir durum değişikliğinde personeli haberdar edin.

Rol	Atanan Üyesi	Personel	Yedek
Unvan	İsim: İletişim Bilgileri:		İsim: İletişim Bilgileri:

Acil durum sorumlulukları:

Rol	Atanan Üyesi	Personel	Yedek
Unvan	İsim: İletişim Bilgileri:		İsim: İletişim Bilgileri:

Acil durum sorumlulukları:

Önemli irtibat formu

İrtibat listesi-içsel

Acil durum hakkında personel irtibat bilgilerini belgelemek için Tablo 7.13'ü kullanın.

Tablo 7.13 Personel acil durum irtibat bilgileri

Kişi	İrtibat No.	E-Posta:	Sorumluluklar
Brenton Peters	0400 113 224	Brenton.peters@accoun ts.com	Ekip Lideri
John Johnston	0400 234 445	John.johnston@account s.com	Yedek ekip lideri

4.1.1.1.1 İrtibat listesi-dışsal

Dış hizmetlerin (Acil Servisi de içeren) iletişim bilgilerini belgelemek için Tablo 7.14'ü kullanın.

Tablo 7.14 Dış hizmet iletişim bilgileri

Önemli İrtibatlar	İletişim Numarası/Numaraları
Polis	
Acil Hizmetler	
Ambulans	
Medikal	
Güvenlik	
Sigorta Şirketi	
Sağlayıcılar	
Su ve Kanalizasyon	
Gaz	
Elektrik	
Telefon	
Mesleki Kuruluşlar	
Donanım/Yazılım Sağlayıcıları	

Önemli İrtibatlar

İletişim Numarası/Numaraları

Banka Müdürü:

Emlak Sahibi

4.1.1.1.2 Olay Günlüğü

Kritik bir durumun veya olayın hemen ardındaki süre içerisinde yer alan bilgileri, kararlar ve eylemleri kaydetmek için Olay Günlüğünü kullanın (“Personel acil durum iletişim bilgilerini belgelemek için Tablo 7.15’i kullanın” kısmına bakın).

Tablo 7.15 Olay Günlüğü

Tarih	Zaman:	Bilgiler/Kararlar/Eylemler	Baş Harfler
00/00/X0	Zaman:	İş Sürekliliği Planının Uygulamaya Konması	BP

7.6.5 İyileştirme

Bu bölümü ise iyileştirme planlaması üzerine odaklanmaktadır. Amaç ise engellenme ve iyileştirme sürelerini en aza indirmek amacıyla bir olaydan kurtulmak için alınabilecek önlemleri özetlemektir. İyileştirme acil durum öncesindeki durumunuza geri döndürmedir. Kritik bir olaydan sonra mümkün olduğunca çabuk bir şekilde kritik faaliyetlerinizi yerine getirmeniz ana odak noktanızdır.

Aşağıda İyileştirme Planının yapısını göreceksiniz (Tablo 7.16). Bu tabloyu “en kötü” senaryolardaki iyileştirmeyi desteklemek niyetiyle doldurmalısınız. Bu plan daha sonradan firmanızın uğradığı zararın derecesine göre değiştirilebilir. İyileştirme süreci şunları içermektedir:

- Mümkün olan en kısa zaman içinde firmanızın faaliyetlerine geri dönmesi için stratejiler geliştirme;
- İşlemlerinizi eski haline getirmek için gerekli kaynakların belirlenmesi;
- Daha önce tanımlanan HKS’lerin belgelenmesi ve

- Her görev için sorumluluk alan kişilerin ve umulan tamamlanma süresinin yazılması.

Tablo 7.16 İyileştirme Planı

Kritik İş Faaliyetleri	Önleyici/İyileştirici Eylemler	Kaynak Gereksinimleri/Sonuçları	Hedef İyileştirme Süresi	Sorumluluk	Tamamlanan
Üretim Hizmetleri-durdu	Minimum genel giderleri karşılamak için gerekli gelir kaybından dolayı nakit akışlarını içeren firmanın finansal konumunu yeniden değerlendir Genel giderleri en aza indir, masrafları gözden geçir, sabit genel giderleri azaltmak için eylem planı geliştir, buna geçici ve sürekli personel saatlerinin azaltılmasını da ekle. Üretime devam etmek	Maliyetleri karşılamak için nakit rezervi ayırın Mümkün olduğu yerde masrafları azaltın Yeni hizmet verme tarzlarını araştırın Alternatif araç gereçleri ve sağlayıcıları tanımlayın	2 hafta	Muhasebeci	00/00/X0

için alternatif
geçici
ekipman
temin edin
Müşterilere
hizmet
verme
kapsamını
çeşitlendirin

Durum kurtarma kontrol listesi

Bu kontrol listesinin (Tablo 7.17) kriz bittikten sonra ve firmanızı eski tam faal durumuna geri getirmeye çalışırken kullanılması gereklidir. Bu listeyi kendi firmanıza ait özel bilgileri içermesi için uyarlamanız gerekmektedir.

Tablo 7.17 Durum kurtarma kontrol listesi

Durum Yanıtı	X koy un	Yapılan İşlemler
Şu anda kriz bitti, aşağıdakileri yaptınız mı:	<input type="checkbox"/>	
• Çalışmaları iyileştirmeye odakladınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• Olay sizi etkiledikçe durum hakkında bilgi toplamaya devam ettiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• Güncel finansal durumunuzu değerlendirdiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• Sigorta acenteniz/şirketiniz ile iletişime geçtiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• İyileştirme için finansal hedefler ve zaman çerçeveleri geliştirdiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• Personeli ve diğer kilit hissedarları bilgilendirdiniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• Bilgi gereksinimlerini	<input type="checkbox"/>	

Durum Yanıtı	X koy un	Yapılan İşlemler
tanımladınız mı ve bilgi tedarikinde buldunuz mu?		
• Öncelikler ve iyileştirme seçenekleri belirlediniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• İyileştirme planını güncellediniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• Kişisel iyileştirmeden ve ekip ve firma iyileştirmesinden alınan dersleri belgelediniz mi?	<input type="checkbox"/>	
• İşinizin güncel 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 inceleyip not aldınız mı?	<input type="checkbox"/>	
• İyileştirme planında açık sorumluluklara sahip bir iyileştirme ekibi oluşturduunuz mu?	<input type="checkbox"/>	
• Böylesi ekip üyelerinin firma dışında çalışmalarını destekleyebilir misiniz?	<input type="checkbox"/>	
• İş eski işletim düzeylerine geri getirmek için yeterli kaynaklara (personel, finansmanlar vb.) sahip misiniz?	<input type="checkbox"/>	
• İyileştirme planınızın fiyatlandırmasını yaptınız mı ve buna gücünüz yetecek mi?	<input type="checkbox"/>	

Durum Yanıtı	X koy un	Yapılan İşlemler
• İşi kabul ettiğimize dair promosyonda bulunmak için bir pazarlama stratejisine sahip misiniz?	<input type="checkbox"/>	
• Nakit akışı ve kâr ve zarar tahminleri oluşturduğunuz mu?	<input type="checkbox"/>	
• Firmanızın açılması için firmanın kendisinden mi yoksa diğer kaynaklardan mı fon sağlamayı düşünüyorsunuz?	<input type="checkbox"/>	
• Firmanın mevcut borç finansmanı düzenlemelerine sahip olduğu yerlerde, finansman imkanının ve yapısını firmanın yeni ihtiyaçlarına uyum sağlaması için bunlar gözden geçirildi mi?	<input type="checkbox"/>	
• Mevcut hangi kredi limitlerine firma erişime sahiptir ve firmanın yeniden açılması için fon sağlamak amacıyla bu kredi limitlerine erişim sağlanabilir mi?	<input type="checkbox"/>	
• Potansiyel değişen piyasa koşulları göz önüne alındığında, firmanızın iş yeri uygun bir yerde mi konumlandırılmış?	<input type="checkbox"/>	
• Mesela erişimi engelleyen değişiklikler gibi firmanızın yerinin kapasitesini etkileyebilen yerel yönetim veya diğer kuruluşlar tarafından yapılan herhangi bir plan var mı?	<input type="checkbox"/>	
• Firmanızın ilerideki potansiyeli	<input type="checkbox"/>	

Durum Yanıtı	X koy un	Yapılan İşlemler
--------------	----------------	------------------

göz önünde bulundurulduğunda, firmanızın iş yeri çok aşırı mı küçük veya büyük?

- Firmanızın yeniden başlaması için gerekli tesise ve araç gereçlere hâlâ sahip misiniz?

Güncelleyin, sürdürün ve inceleyin

Konu ile ilgili ve faydalı olarak kalması için planınızı yenilemeniz çok önemlidir. Bu bir eğitim alıştırmasının parçası olarak yapılabilir ve herhangi bir acil durum halinde planın başarılı bir şekilde uygulanması için kilit bir unsurdur.

Doğruluğun sağlanması ve firmanın içindeki ve dışındaki herhangi bir değişikliği yansıtması için planınızın düzenli bir şekilde incelendiğinden ve güncellendiğinden emin olmanız gereklidir.

Aşağıdaki noktalar yardımcı olabilir:

- Olay alanında acil bir durumda yer alabilecek tüm kişiler için bir eğitim programının hazırlanması gereklidir.
- Personel değişikliklerine dikkat gösterin. Yeni personel alım prosedürlerine planın genel bir taslağını dâhil edin.
- İsim yerine personel unvanlarının kullanılması daha iyidir.
- Eğer firmanızın yapısını veya sağlayıcılarını ve yüklenicilerini değiştirirseniz, bunun planda da değiştirilmesi gereklidir.
- Bir olaydan sonra, neyin en iyi ele alındığı ve bir sonraki seferde neyin geliştirilebileceği vurgulanarak planın performansının incelenmesi önemlidir.

Aşağıda verilen Tablo 7.18’de plan incelemelerinizin detaylarını kaydedin.

Tablo 7.18 İyileştirme Planının İncelenmesi

Güncelleme/İnceleme Tarihi	İnceleme Nedeni	Yapılan Değişiklikler
----------------------------	-----------------	-----------------------

1.10.3 Muhasebecinin ölümü veya iş göremez hale gelmesi

Firma için diğer kilit bir risk alanı muhasebecinin ölümü veya iş göremez hale gelmesidir. Buraya kadar bu bölümde tartışılanların çoğu, firmanın kendisi için risk yönetimi süreçleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Fakat aynı zamanda muhasebecinin ölümü veya iş göremez hale gelmesi için risk azaltma stratejilerini göz önünde bulundurmak da uygun bir harekettir.

Risk azaltma stratejileri

Muhasebecinin veya ortakların birisinin ölümü veya iş göremez hale gelmesi durumuna karşı hazırlanması gereken risk azaltma stratejileri (Bir kontrol listesi için aşağıdaki Tablo 7.19'a bakın):

Hassas bilgileri belgeleyin

Muhasebecinin firmanın etkili bir şekilde işlemesi ve faaliyet göstermesi için gerekli olan kritik bilgileri belgelemesi ve bunları güvenli bir yerde tutması önemlidir. Bu bilgiler aşağıdakileri içerebilir:

Müşteri sözleşmeleri ve anlaşmaları;

Çalışan sözleşmeleri ve anlaşmaları;

Sağlayıcı sözleşmeleri ve anlaşmaları;

Verilen kişisel teminatlar ve bunların kime verildiği;

Banka ve finans düzenlemeleri;

Avukatın ismi ve iletişim bilgileri;

Firmada yer alan veya firma tarafından geliştirilen entelektüel mülkiyet ve

Firmanın sürmekte olan yönetimi için öneriler.

Yeterli sigorta kapsamına sahip olun

Muhasebeciyi ve aynı zamanda firmayı kapsamaması için yeterli sigorta kapsamına sahip olmak önemlidir.

Eğer muhasebeci ortaklara sahipse, firmanın her ortağı kapsayacak kadar ve ortakların ölümü durumunda ölen ortağın firmadaki hissesi için mülkiyeti ödeyecek fon tahsisi sağlaması için yeterli sigorta kapsamına sahip olması akıllıca bir harekettir.

Sağduyulu bir muhasebeci kilit insan varlıklarını da aynı fiziksel varlıklarında olduğu gibi sigortalayacaktır.

Sahip olunması gereken önemli sigorta kapsamı aşağıdakileri içerir:

- “Kilit Çalışan” Sigortası
- Ortaklık/Hissedar sigortası
 - ☒ Bu ortağın geride kalanlarına ödeme yapılmasını sağlar
- İş sermayesi sigortası
 - ☒ İş sermayesi sigorta poliçesinin aşağıda tartışılan “alım-satım sözleşmesi” tarafından desteklenmesi önemlidir.

Geçerli bir “alım-satım sözleşmesinin” olduğundan emin olun

Eğer firmada ortaklar varsa, geçerli bir “alım-satım sözleşmesinin” olması önemlidir. Bu anlaşma, ortakların firmadaki hisselerinin alım ve satımı için ortaklar arasında belirlenen hüküm ve koşulları belirtmektedir.

- Yasal olarak oluşturulan bir alım-satım anlaşmasının hazırlandığından emin olun ve
- Herhangi bir eksiklik olmaması için bunun ortaklık veya hissedar sigorta kapsamı ile uyduğuna teyit edin.

Bankaları ve sağlayıcıları haberdar edin

Bankacıların, diğer borç verenlerin ve sağlayıcıların muhasebecinin ölümüne veya görevini yapamaz hale gelmesine nasıl tepki vereceklerinin önceden düşünülmesi önemlidir.

- Finansal anlaşmalarını devam ettirmeye açık olacaklar mı yoksa borçlarını geri mi isteyecekler?

- Bu durumu kapsamı için firma yeterli finansal rezervlere sahip mi?

Personelin yeterince eğitilmesini sağlayın

Yönetimin ve firmanın işleyişinin kilit alanlarında personele uygun bir eğitimin sağlanması gereklidir, böylelikle bu kişiler tamamen muhasebeciye bağlı olmayacaklardır.

Prosedür kılavuzunun yazılmasını ve devamını sağlayın

Uygulamanın prosedürlerini, süreçlerini ve işleyişlerini tam olarak belgeleyen bir prosedür kılavuzunun hazırlanması firmanın sürekli işleyişi için hayati öneme sahiptir.

Bu muhasebecinin ölümü veya görev yapamaz hale gelmesi durumunda firmanın geleceğine dair belirsizlik kayboluncaya kadar firmanın faaliyetine devam edebilmesini sağlar.

Muhasebeciye bağlı olmayı azaltarak firmaya değer kaymaya eğilimli olduğu için, bu prosedür kılavuzu aynı zamanda üstlenilen herhangi bir değerlendirme sürecinde kilit bir belge haline gelmektedir.

Görev açıklamalarının tamamlandığından emin olun

Firmadaki tüm roller için görev açıklamalarının yapılması ve her personelin gerçekleştireceği görevleri iyice anlaması önemlidir.

Düzenli personel değerlendirmeleri gerçekleştirin

Düzenli personel değerlendirmelerinin yapılması personelin firmadaki ilerlemeden ve gelişmeden haberdar olmasını ve aynı zamanda muhasebeciye çalışanlarının performansı hakkında kendilerine geribildirim verme imkânı sağlar.

Bu aynı zamanda, eğer muhasebeci ölürse veya görevini yapamayacak bir duruma gelirse, muhasebeciye personele yapılması gereken işlemleri bildirebilme imkânı sağlar.

Ortaklık konuları

Eğer firmada ortaklar varsa, bu ortakların bir ölüm veya görevi ifa edememe durumu olduğunda ne olacağını açıklığa kavuşturmaları gereklidir.

Diğer iş ilişkileri

Bir ortağın veya muhasebecinin ani ölümünün veya görevinin yapamayacak hale gelmesinin firmanın sahip olduğu herhangi başka bir ilişkiyi gereğinden fazla etkileyip etkilemeyeceğinin bilinmesi önemlidir.

Tablo 7.19 Risk azaltma stratejileri kontrol listesi

	Risk	Sorulması gereken soru
1	Hassas firma bilgilerini belgeleyin	Aşağıdaki bilgiler belgelendi mi ve güvenli bir yerde saklandı mı: <ul style="list-style-type: none">• Müşteri sözleşmeleri ve anlaşmaları;• Çalışan sözleşmeleri ve anlaşmaları;• Sağlayıcı sözleşmeleri ve anlaşmaları;• Verilen kişisel teminatlar ve bunların kime verildiği;• Banka ve finans düzenlemeleri;• Avukatın ismi ve iletişim bilgileri;• Firmada yer alan veya firma tarafından geliştirilen entelektüel mülkiyet ve• Firmanın sürmekte olan yönetimi için öneriler.
2	Yeterli sigorta kapsamına sahip olun	Aşağıdaki sigortalara sahip misiniz: <ul style="list-style-type: none">• Kilit çalışan sigortası?• Ortaklık/Hissedar sigortası?• İş sermayesi sigortası?
3	“Alım-Satım anlaşması”	Yasal olarak hazırlanmış bir alım-satım anlaşması oluşturuldu mu? Bu ortaklık/hissedar sigortası ile karşılaştırıldı mı?
4	Bankacılar ve sağlayıcılar	Finansal anlaşmalarını devam ettirmeye açık olacaklar mı yoksa borçlarını geri mi isteyecekler? Bu durumu kapsamı için firma yeterli finansal

Risk	Sorulması gereken soru
	rezervlere sahip mi?
5 .	Personel eğitimi Personel firmanın yönetimi ve işletilmesi konusunda eğitildi mi?
6 .	Prosedür kılavuzu Prosedür Kılavuzu hazırlandı mı? Bu kılavuz kontrol ediliyor mu ve güncel tutuluyor mu?
7 .	Görev tanımları Görev tanımları yapıldı mı?
8 .	Personel değerlendirme Düzenli personel değerlendirme yapılıyor mu? Şekli nasıl?
8 .	Ortaklık konuları Eğer firmada ortaklar varsa, bu ortakların bir ölüm veya görevi ifa edememe durumu olduğunda ne olacağını açıklığa kavuşturdular mı?
1 0 .	Diğer iş ilişkileri Muhasebecinin ani ölümünün veya görevinin yapamayacak hale gelmesinin firmanın sahip olduğu herhangi başka bir ilişkiyi gereğinden fazla etkileyip etkiler mi? Bunun için bir şey yapılabilir mi?

7.7 Firmanızdaki sorumluluk ve sigorta

Bu modül risk yönetimi konusu üzerine odaklanmış ve bu riski kontrol etmek ve azaltmak için stratejileri tartışmıştır. Bu risklerin bir bazılarını yok edebilirsiniz fakat kontrol etmeniz ve zamanla da azaltmaya çalışmanız gerekecek olan birçok risk vardır.

Serbest muhasebecilikte çalışan muhasebecilerin sigortayı tüm risk yönetimi stratejilerinin önemli bir unsuru olarak değerlendirmeleri gereklidir. İş risklerini kontrol süreçlerinde, muhasebeciler firmaları üzerinde önemli bir etki oluşturabilecek olan belirli risk maruziyetlerini tanımlamalıdır. Bu modülde baştan bu yana tartışıldığı gibi, benimsenecek yaklaşım riskin tanımlanması, riskin ölçülmesi ve riske müdahale edilmesidir.

Fakat riskin kontrol etmek için çok büyük olduğu kanaatine vardığımızda, o zaman görüş riskin transfer edilmesidir. Sigorta risk transferinin en eski şekillerinden birisidir ve bazı mesleki kuruluşların ve düzenleyicilerin üyeleri için mesleki sorumluluk sigortası zorunlu bir gereksinimdir.

Muhasebeci için, şu anda ve gelecekte koruma sağlayabilecek birçok farklı türde sigorta kapsamı vardır. Kendi şartlarınıza uyum sağlaması için en uygun sigorta türünün seçilmesi önemlidir. Bunu yapmak için, konumunuzu ve risk düzeyini ve karşılaştığınız sorumluluğu bilmeniz gereklidir.

Çoğu sigorta kapsamı türü için, bir sigorta aracı sizin temsilciniz olarak faaliyet gösterebilir. Aracı sizin adınıza sigorta piyasasına girebilir. Bu yüzden, aracınızın mesleğinizi tanımdaki, risk profilinizi anlamadaki ve bunu doğru bir şekilde sigortacılara aktarmadaki becerisi hakkında emin olmanız önemlidir. Aynı zamanda, sigorta aracınızın coğrafi bölgeniz için uygun ruhsat gereksinimlerini karşılaması gereklidir.

Aracınızın sadece mesleğinizi iyi bir şekilde anlaması değil aynı zamanda sigorta yasaları hakkında da sağlam bir temele sahip olması gereklidir. Örneğin meslekteki tecrübesi ve kapsamın ne kadar uygun olduğu gibi sigortacıyı ve nitel politika konularını anlamanız sizin için faydalıdır. Sigortacının riski azaltmak için yardım sağlama hususunda hazır olup olmadığının belirlenmesi önemlidir.

7.7.1 Mesleki sorumluluk sigortası

Mesleki sorumluluk sigortası, mesleki bir ihmalden veya karşı tarafın çalışanlarından kaynaklanan herhangi bir yaralanma, kayıp veya zarar için bir muhasebeciyi üçüncü şahıslara olan yasal sorumluluğuna karşı korur.

Koruma düzeyi sigortacıdan sigortacıya büyük ölçüde değişiklik gösterebilir. Kapsamın boyutu, uygulanan fazlalık, geriye dönük işlerlik tarihi, coğrafik kapsam ve istisnalar gibi konular göz önünde bulundurmanız gereken konular arasında yer almaktadır. Aynı zamanda, aldığınız sigorta kapsamında nelerin yer aldığını iyi bir şekilde anlamanız gereklidir.

İşinizin tamamı için teminat

Faaliyetleriniz için sahip olduğunuz sigorta kapsamını etkileyebilen politikalar hakkındaki tüm kısıtlamalar, sınırlılıklar veya istisnalardan tamamen haberdar olmanız gereklidir. Mümkün olduğunda, yaptığımız işin çalışma alanları için sağlanan kapsama dair yazılı bir onay almanız gereklidir. Görevle ilgili düzenlemelere tabi olan bu faaliyetlerin örnekleri aşağıdakileri içermektedir:

- Denetim çalışması;

- Yatırım danışmanlığı;
- Emeklilik planlama;
- Yaşlı bakım hizmetleri;
- İpotek/Finans aracılığı;
- Acz hali;
- Füzyonlar (bileşmeler) ve satım alımlar
- İşlerin alımı veya satımı;
- Göç;
- Miras işleri ve
- Sigorta ve risk yönetimi danışmanlığı.

Göz önünde bulundurulması gereken diğer konular

➤ Risklerinizin tanımlanması

Mesleki sorumluluk sigortası kapsamı için başvuruda bulunduğunuzda, risk profilinizle ilgili tüm gerçekleri bütünüyle açıklamanız önemlidir. Sigortacının bunu anlamasında yardımcı olması bakımından teklif formu önemli bir rol oynamaktadır.

Mesleki sorumluluk sigortalarının büyük çoğunluğu, poliçenin son anlaşma tarihinde biteceği anlamına gelen yenilenmeyen sözleşmelerdir. Bu nedenden dolayı, mevcut poliçe sona ermeden önce kapsamın devam etmesi için yeni bir teklif formu vermeniz gereklidir. Teklif formunda belirttiğiniz bilgiler sigortacıya fiyat teklifi vermesi için ihtiyacı olan bilgileri sağlamak ve işleri için bir temel teşkil etmektedir.

Teminat limitinin yenilenmesi

Diğer teminat poliçe 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 poliçeden poliçeye değişiklik gösterebileceğinden dolayı, teminat limiti için sınırsız bir yenilemeye sahip olmak tercih edilebilir.

Geriye dönük işlerlik tarihi

Geriyeye dönük işlerlik tarihi sigortalı kişinin eylemlerinin, hatalarının veya ihmallerinin kapsam altına alındığı zamandan sonraki tarihtir. Geriyeye dönük işlerlik tarihinden sonra yapılan işlerden kaynaklanan herhangi bir eylem, hata veya ihmâl bu poliçenin kapsamında olacaktır. Teminatın başlama tarihi poliçe döneminin başlangıcıdır.

Geriyeye yönelik kapsam üzerindeki herhangi bir kısıtlama geçmişte yapmış olabileceğiniz çalışmalarınızın tamamı veya bir kısmı için teminat kapsamını etkileyebilir. Böylesi bir kısıtlamanın etkisini dikkatli bir şekilde inceleyin.

Önceki firmalar veya işler için kapsam

Poliçenizin eski firmanız veya diğer bir işle bağlantılı olarak gerçekleştirilecek tazminatlar için sizi koruma altına alıp almadığını kontrol edin.

Standart teminat kapsamının genişletilmesi

Aşağıdakilerin dâhil edilmesi için genişletmenin yapılması mümkündür:

- Hakaret ve iftira;
- Belge kaybı;
- Yalancılık;
- Kefalet;
- Ayrılan ve/ya yeni gelen ortaklar;
- Sorgulama maliyetleri ve şikâyetler için çözüm hizmetleri.

Eğer poliçe herhangi hukuki bir sorumluluk için teminat kapsamı sağlıyorsa, bu kapsam genişletmelerinin bazıları otomatik olabilir. Sunulan başka genişletmelerin olup olmadığının kontrol edilmesi faydalıdır.

➤ Tasfiye sonrası sigorta kapsamı

Tasfiye sonrası sigorta kapsamı, çalışmayı durdurduktan sonra bir firmanın müşterilerine karşı sorumluluğunu nasıl azaltabileceğini açıklayan sigortacılık endüstrisinde kullanılan bir terimdir. Bu, yalın anlamıyla sınırlı teminat kapsamı sağlayan bir mesleki sorumluluk poliçesidir (yani; firmanın tasfiye edilme tarihinden önce yapılan işlerle sınırlı olan teminat kapsamı).

Mesleki sorumluluk sigortası bir "tazminat talebi" esasına göre sigorta sağlar. Bu nedenden dolayı, bir firma sadece sigorta korumasına sahil olduğu süreçte çalışma sırasında gerçekleştirdiği işler hakkında kendisine karşı yapılan tazminat taleplerine karşı sigortalanır.

Tasfiye sonrası teminat kapsamı sadece şu an faaliyette olmayan bir firma için sağlanabilir. Bu tür bir firma bir ortağın veya ortakların emekli olmasından dolayı veya firmanın başka bir firmaya satışından sonra kapatılmış olabilir.

Müşterilerinize karşı sorumluluğunuzda herhangi bir sınırlama yoktur ve bu yüzden sigortanın devam etmesi gereken zaman dilimi üzerinde de herhangi bir kısıtlama yoktur. Firmanın ortakları işleri ile ilgili herhangi bir problem yaşanma olasılığının olmadığı kanaatine varıncaya kadar, kapsamın devam ettirilmesi gereklidir.

7.7.2 Dikkate alınacak diğer sigorta türleri

Aşağıdaki sigorta türleri firmanız için incelemeye değerlidir. Fakat yerel görev alanınızda farklı sigortaların ve gereksinimlerin geçerli olabileceğini unutmayın. Bu bilgiler sadece rehberlik etmesi için verilmiştir.

➤ İşin durması veya kâr kaybı sigortası

Bu tür bir sigorta yangın veya sigorta kapsamına alınan diğer risklerden dolayı firmaya gelen zarar yüzünden firmanın durmasını kapsamaktadır. Kapsamın bir nakit akışı sağlayarak daimi masrafların karşılanmasını ve beklenen net kârın sürdürülmesini temin etmesi gereklidir.

➤ Bina ve içindekilerin sigortalanması

Bu sigorta kapsamının bir takım nedenlerden dolayı zarara karşı firmanın binalarını ve aynı zamanda binanın içindekileri ve stokları kapsamı gereklidir.

➤ Mali sorumluluk sigortası

Mali sorumluluk sigortasının ölüm veya yaralanma, mülkiyete gelen zarar veya kayıp veya firmadan veya muhasebecinin ihmalden dolayı oluşan mali zarar için üçüncü bir şahsa karşı sorumlu tutulmadan kaynaklanan finansal riske karşı işin sahibine veya işe teminat sağlaması gereklidir.

➤ Kilit personel sigortası

Bu tür sigortanın kilit bir personel üyesine gelen zararı telafi etmeye yardımcı olması gereklidir.

➤ Ferdi kaza veya hastalık sigortası

Bu sigorta teminatı muhasebecilerin yerel veya mesleğe özgü gereksinimlere tabi olan serbest meslek erbabı olarak kendi konumlarını sigortalaması için önemlidir.

➤ Hırsızlık sigortası

Firmanın ve işyeri varlıklarının bu türden bir sigorta kapsamı ile hırsızlığa karşı korunması gereklidir. Bu, aynı zamanda, mülkiyet malları sigortası ile de teminat altına alınabilir.

➤ İnancı kötüye kullanma sigortası

Zimmete para geçiren veya hırsızlık yapan çalışanların güveni kötüye kullanmasından kaynaklanan zararlar bu sigorta kapsamına girmektedir.

➤ Donanım ve araç gereçlerin veya makinelerin bozulmasına karşı sigorta

Bu sigortanın donanım veya ekipmanın ve makinelerin bozulmasına karşı firmaya koruma sağlaması gereklidir-Bu bilgisayar donanımlarına bağlılığın çok yüksek olduğu yerlerde önemlidir. Bu saydıklarımız aynı zamanda mülkiyet malları sigortası kapsamında da sigortalanabilir fakat bunlar için özel bir poliçenin olup olmadığının kontrol edilmesi önemlidir.

7.1 Sonuç

Bu modül risk yönetimi konusunu ve bunun muhasebe bürosunun yaşamındaki belirli etkisi üzerinde durmuştur. Bu modül firmanızda tanımladığınız risklerin değerlendirilmesi ve bunlara karşı önlem alınması için bir taslak sağlamaktadır.

Aynı zamanda, bir firmadaki farkında olmanız gereken etiksel konulardan bahsetmiş ve etik tehditlerle başa çıkmanıza yardımcı olmak için devreye sokulabilecek önlemleri ele almıştır. Modül ilerleyen kısımlarında kalite kontrol süreçlerini ve bunların firmanın risklerini kontrol etmede oynayabildikleri önemli rolleri ele almıştır. Daha sonra, iş sürekliliği planlamasına ve muhasebecinin ölümü veya görevini yerine getiremeyecek hale gelmesi durumunun nasıl ele alınacağına dair stratejilere yer vermiştir.

Modül, sorumluluk ve sigorta hakkındaki bahisle sona ermiş ve muhasebeci ile en çok alakalı olması muhtemel olan sigorta türlerini incelemiştir. Muhasebecilerin firmalarındaki tüm risk alanlarına karşı dikkatli bulunması ve riskin kabul edilemez bir düzeyde olduğu bu alanları azaltmak veya yok etmek için çareler araması gereklidir.

7.1 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

Referanslar

IFAC Küçük ve Orta Ölçekli Uygulamalar için Büro Yönetimi Kılavuzu New York: IFAC March 2009.
<http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Institute of Chartered Accountants in Australia. Quality Control Guide. 2nd edition. Sydney: ICAA, 2009.

International Federation of Accountants (IFAC). Code of Ethics for Professional Accountants. New York: IFAC, 2009.

İleri okuma

Brooks, Leonard J. and, Dunn, Paul. Business and Professional Ethics for Directors, Executives and Accountants. Mason, Ohio, United States: South-Western Cengage Learning, 2010.

CPA Australia Insurance Resources
<http://www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xchg/cpa-site/hs.xsl/knowledge-practice-toolkit-insurance.html>

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management - Integrated framework. AICPA, New York 2004.

Deppe, Larry A. "Client acceptance: what to look for and why. Tips for accountants on deciding which new clients to accept". The CPAJournal Online, May 1992.
<http://www.nysscpa.org/cpajournal/old/12543349.htm>

Hildebrand, Clive. "The greater good." CIO, 8(1994): 32 -40.

Jensen, Bill. Work 2.0: Rewriting the Contract. Cambridge, MA Perseus Publishing Group, 2002.

Leung, Philomena, Coram, Paul, Cooper, Barry J. and, Richardson, Peter. Modern Auditing and Assurance Services. Sydney: John Wiley & Sons Australia, 2008.

Maister, David H. Managing the Professional Service Firm. New York: Free Press, c1993.

(Italian)

Multimedia training course "Professionista 24" n. 15: Responsabilità professionale e strumenti assicurativi. Milano: Il Sole 24 ore, 2009.

Video: <http://www.economiaefinanza.org/categoria/risk-management>

IFAC Kaynakları

IFAC yayınları
<http://web.ifac.org/publications>

IFAC SMP Komitesi yayınları
<http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Bu modül ile ilgili diğer yararlı en güncel kaynakları bulmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources> adresindeki Küçük ve Ortak Ölçekli Uygulamalar için Uluslararası Merkez kısmının Kaynaklar kısmına ve özellikle http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php adresindeki “ilgili bağlantılar” kısmına bakın.

Bu modülle alakalı diğer yararlı kaynaklar için IFAC üye kuruluşlarının internet sitelerini ve diğer ilgili internet sitelerini araştırmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/> adresinde yer alan Küçük ve Ortak Ölçekli Uygulamalar için Uluslararası Merkez’in ana sayfasında bulunan IFACnet arama motorunu kullanın.

Modülle ilgili meseleleri tüm dünyadan muhasebecilerle tartışmak için, <http://web.ifac.org/forum/SMP/1> adresindeki IFAC SMP/SME Discussion Board (IFAC SMP/SME Tartışma Panelini) kısmını ziyaret edin

Ekler

Ek 7.1 Bir firma içerisinde kalite için liderlik sorumlulukları

ISQC 1 Paragraf 18 ve 19

ISQC 1 gereğince, firma taahhütlerini yeri getirirken kaliteyi esas olarak kabul eden içsel bir kültürün teşvik edilmesinin önemini kabul etmektedir. Firmanın kalite kontrol sistemi için nihai sorumluluk ortak veya ortaklar/yönetici/ortaklar yönetim kurulu tarafından kabul edilmiştir ve bu itibarla firma ISQC 1’de açıklanan bir kalite kontrol sistemi unsurlarının her birine cevap veren politika ve prosedürler belirlemiştir.

(İsim(ler) Yazın) _____

Bu sorumluluğu almak için yeterli tecrübe ve beceriye ve gerekli yetkiye sahip ve rolü kabul eden bir kişi

İmza _____

Tarih _____

İmza _____

Ortak _____

Tarih _____

Ek 7.2 Bildirim (sigorta sözleşmeleri durumunda iş ortaklarına) gerekli durumlar ve ilişkiler

Bir çalışan (veya güvence ekibi üyesi) bir müşteri ile olan ilişkiden/bağlantıdan haberdar ise, bunun bir kalite kontrol görevlisine bildirilmesi gereklidir ki uygun işlem yapılabilir. Böylesi ilişkiler/bağlantılar aşağıdakileri içermektedir:

- Aile üyesinin veya arkadaşların müşteri tarafından işe alınması;
- Görevli, yönetici veya müşterinin şirket sekreteri olarak görev yapan müşteri ile şu anda veya gelecekte çalışma;
- Müşteri ile yakın iş ilişkisi;
- Müşterideki mali fayda;
- Müşteriden alınan veya müşteriye verilen kredilere ve/ya teminatlara sahip olmak;
- Müşterinin bir hediye, fayda veya ikram kabul etme ve
- Doğruluğu ve objektifliği uzlaştıran herhangi başka bir bağ.

Kendisine bildirilmesi üzerine, bağımsızlığa ve objektifliğe karşı herhangi bir tehdidin değerlendirilmesinden sorumlu ortak veya sorumlu müdür bu tehditleri ortadan kaldırmak ve önlemler uygulayarak bunları kabul edilebilir bir düzeye indirmek için uygun işlemi yapacaktır. Belgeleme, tanımlanan tehditlerin nasıl kontrol edildiğine dair kanıt sağlar. Aşağıda güvence uygulaması için IFAC Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Büroları için Kalite Kontrol Kılavuzu'ndan alınmış bir taslak yer almaktadır.

PLAN A

Ortak ve Personel Bağımsızlığı

Bildiğiniz ve inandığınız kadarıyla bağımsızlığı etkileyebilecek tüm durumların yapısını listeleyin ve kısaca açıklayın. Listeyi doldururken IESBA Yasa'sının Bölüm 290 kısmına bakın.

Her madde sorumlu ortak tarafından incelenecektir. Eğer varsa, hangi işlemin gerekli olduğunu belirlemek için ek bilgiler gerekebilir.

Tüm düşüncelerin ve izlenmesi gereken hareket tarzının tam olarak belgelenmesi gereklidir.

Açıklama	Bağımsızlığın nasıl etkilenebileceğini yazın	(Eğer uygunsa) Riski yok etmek veya makul bir düzeye düşürmek için alınan uygun önlemler
----------	--	--

Ek 7.3 Yıllık bağımsızlık onayı

Talimatlar

Firmanın bağımsızlık politika ve prosedürleri ile uyumlarını değerlendirmek için ortakları da içeren tüm ekip üyelerinin bu formu doldurmaları gereklidir. Aşağıdakilerce doldurulmalıdır:

- Oryantasyon süreçlerinin parçası olarak yeni çalışanlar tarafından
- Her yıllık çalışan performans incelenmesinde
- Yıllık olarak ortaklar tarafından

Çalışanın Adı

Evet Evet

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bir müşteriden veya bu kişinin bağlı ortaklıklarından/iştiraklerinden dolayı olarak önemli mali fayda görüyor musunuz? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Herhangi büyük rakiplerden, yatırımcılardan veya bir müşterinin iştiraklerinden mali bir çıkarınız var mı? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Mali kazanç hedefinde olan bir müşteri veya görevli, yönetici veya baş hissedar ile herhangi dış iş ilişkilerine sahip misiniz? |
| <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 imzalamaya 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 çocuğunuz bir müşteri tarafından işe alındı mı? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Ailenizdeki herhangi bir üye bir müşteri tarafından herhangi bir yönetim konumunda işe alındı mı? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sizin sorumluluğunuzda olan herhangi bir faturalandırma müşteri için ihmal edildi mi? |

Eğer bu soruların birisine evet yanıtı verdiyseniz, bağımsızlığa karşı bu tehdit için sebeplerin detaylarını bağımsızlığa yönelik olan tehdidin nasıl yok edildiğine veya kabul edilebilir bir düzeye indirildiğine dair bir açıklama ile birlikte bağımsızlık çözümü taslağında yazmalısınız.

Firmanın bağımsızlık politikasını ve Profesyonel Muhasebeciler için IESBA Etik Yasasını okudum ve anladım. Bağımsızlık çözüm taslağındaki durumlar istisna olarak uyum sağladığımı kabul ediyorum.

Çalışanın imzası Tarih

Ortağın imzası Tarih

Gpleman, Boyatzis ve Mckee 2002'den Institute of Chartered Accountants in Australia, QC Guide. 2nd edition March 2009.

Ek 7.4 Yeni müşteri kabulü kontrol listesi

Talimatlar

Bu form müşterinin kabul edilmesi için düşünceleri belgelemek amacıyla kullanılmalıdır.

Uyarı: Örneğin doğruluklarını değerlendirme sürecinde bireylere herhangi bir şekilde hakaret etme olasılığından kaçınmak için bu kontrol listesinin doldurulmasına özen gösterilmesi gerektiği muhasebecilere hatırlatılır.

Müşteri

Tarih

Yorumlar

Müşteri dürüstlüğü incelendi ve müşterinin dürüstlük hususunda eksik olduğuna dair herhangi bir bilgiye sahip değiliz.

İşi gerçekleştirmek için yeterli?

Zamanında tamamlamak için kaynaklara sahip?

Bağımsızlık hususları:

Güvence sözleşmesi-bağımsızlık kontrol listesi dolduruldu?

Güvence sözleşmesi yok-bağımsızlığa karşı önemli tehdit yok?

Ücret düzeyi/tahsil konuları?

Müşteri gözleme sorularının incelenmesi?

Önceki muhasebeciden ayrılmasındaki gerek neden?

Düşünülen çıkar çatışmaları ve tehdidin makul bir düzeye düşürülmesi?

İncelenen etik mektubu yanıtı?

Kayıt tutma ve planlanan muhasebe sistemi inceleme teftişi E / H

Müşteri**Tarih****Yorumlar**

Tarih

Müşterinin kabul edilmesine dair karar E / H

ATO (Avustralya Vergi Dairesi) Portalındaki müşteri bilgilerinin incelenmesi ve gerekli izleme E / H

Müşteri sözleşmesi görev kontrol listesi E / H

Gönderilen taahhüt mektubu E / H

Personele bildirmek için ekip toplantı planına ekleyin E / H

Hazırlayan Tarih

Ortak incelemesi Tarih

Gpleman, Boyatzis ve Mckee 2002'den Institute of Chartered Accountants in Australia, Quality Control Guide. 2nd edition March 2009.

Ek 7.5 Müşteri Sözleşmesi Prosedürleri: Mesleki Atamalardaki Değişiklikler

Müşteri Adı	Yıl sonu	Yorumlar//Plan Ref.	Baş Harfler
		<ul style="list-style-type: none">• Mevcut denetçi ile görüşmesi için potansiyel müşterinin iznini isteyin Eğer izin geri çevrilirse, görüşmeyi iptal edin.• Eğer izin verilirse, müstakbel denetçinin görüşmeyi kabul edip etmeyeceğine karar verebilmesi için tedarik edilmesi gereken tüm bilgileri istemek amacıyla mevcut ortağa yazı yazın. Görüşmenin kabul edilmeme nedenleri etiksel ve ticari nedenleri içerebilir: Eski denetçiye karşı olan ödenmemiş borçlar reddetme nedeni değildir.• Mevcut denetçinin potansiyel denetçiye bilgi vermesi için müşterinin iznini alması gereklidir. Eğer izin verilmezse, mevcut denetçinin görüşmeyi iptal etmesi gereken müstakbel denetçiye bunu bildirmesi gereklidir.• Eski denetçiden elde edilen bildirimler (yazılı veya sözlü olabilir) Görüşme kabul edilsin ya da edilmesin, böylesi bildirimlerin çok sıkı bir gizlilikle ele alınması gereklidir.• Görüşmenin neden reddedildiğine dair mevcut ortak	

Müşteri Adı

Yıl sonu

	Yorumlar//Plan Ref.	Baş Harfler
--	----------------------------	--------------------

tarafından verilen tüm nedenleri not edin. Mevcut denetçinin müstakbel denetçiye özel nedenler sağlaması gereklidir.

- Eğer mevcut denetçiden herhangi bir yanıt alınmazsa, görüşmenin reddedilmesine dair herhangi mesleki bir nedenin olmadığı varsayılacağı bir son bildirim tarihini belirten taahhütlü bir takip isteği yollayın.
- Eğer eski denetçiden herhangi bir yanıt alınmazsa, bürodan istifasına veya geçerli uzaklaştırılmasına dair kanıt toplayın.
- Kişinin adını veya şirket adını Google'a yazın. Yasadışı veya etik dışı herhangi bir davranışa dair olağandışı eşleşmeleri veya raporları inceleyin.

Ek 7.6 Risk yönetimi kontrol listeleri

Bir firmadaki potansiyel risklerin tanımlanması

a. Gerçekleştirilen hizmetler

- Görevi yeterince değerlendirdiniz mi ve özellikle sorumluluk kabul etmediğiniz alanları hariç bıraktınız mı?
- Hem yeni veya devam eden iş için bilgi/tecrübe gereksinimlerini değerlendirdiniz mi?
- Müşteri beklentilerini/Raporların kullanım amacını değerlendirdiniz mi?
- Sağlanan hizmet yüksek riskli mi? (mesela; üstlenilen veya sağlanan güvence anlaşmaları)
- Tarafsız bir rapor sunabilir misiniz veya müşteri öznel bir görüş mü istiyor?

b. Sözleşme riski

- Resmi olarak sözleşme koşullarında veya herhangi bir değişimde nasıl uzlaşmaya varıyorsunuz?
- Tüm sözleşmeler için standart hüküm ve koşullar kullanıyor musunuz?
- Sorumluluğunuz sınırlandırılabilir mi?
- “Koşula bağlı ücretleri” veya performans tabanlı bedelleri nasıl yönetiyorsunuz?
- Müşteriden veya komisyon alımından mali fayda elde etmeniz engelleniyor mu?

c. Kabul/Süreklilik Riski

- Kabul için potansiyel müşterileri resmi olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Müşteri neden muhasebeci değiştiriyor?
- Potansiyel bir müşteriyi reddeden başka meslek erbabına sahip misiniz?
- Müşteriye hizmet vermek için önerilen ücretler hakkında önceden sezilen tartışmaya neden olma belirtileri var mı?
- Müşteri kabul görme sürecinin tamamlanması için yeterli zaman verdi mi?

- Muhtelif zamanlarda, müşterilerin korunmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Herhangi bir çıkar çatışmasına nasıl cevap veriyorsunuz?
- Bağımsızlığı nasıl sürdürüyorsunuz?
- Bir müşterinin finansal kapasitesi, ünü veya yönetimi hakkında endişeler var mı?

d. Performans riski

- İkinci bir ortağın veya harici bir danışmanın fikrini alıyor musunuz?
- Gizliliği nasıl koruyorsunuz?
- Kaliteli iş için ücretler çok mu düşük?
- Kendiniz ve personeliniz için mesleki gelişimi sürdürmek amacıyla yeterli yatırım yapıyor musunuz?

d. Performans riski

- Minimum sürekli mesleki gelişim gereksinimlerini derlediniz mi?
- Mesleki sorumluluk sigortanızın seviyesi nedir?

d. Performans riski

- Düzey ve poliçe koşulları bakımından yeterli mi?
- Sunulan tüm hizmetleri sigortacıya bildirdiniz mi?
- Bir hak talebi potansiyelinin farkında mısınız ve sigorta süresinde veya sigorta teklifinizde sigortacıya bunu bildirdiniz mi?
- İhmal için müşterinin aksine talepte bulunması ile sonuçlanabilen ücretler için bir hak talebi var mı?
- Firmadaki diğer farklı uzman performans riskleri nelerdir?
- Diğer uzmanlar sorumluluk kısıtlama planlarına dâhiller mi?
- Alt yükleniciler, acenteler ve danışmanlar ile nasıl iletişim kuruyorsunuz ve bu kişilerin işleri bakımından nasıl sigorta ediliyorsunuz?
- Beceri düzeylerini ve sigorta kapsamı boyutlarını göz önünde bulundurdunuz mu ve uygun bir teminat var mı?

- İlanınız veya promosyon materyalleriniz beceriniz, nitelikleriniz vb. bakımından aldatici veya yanlış yönlendirici mi?
- Personele nasıl uygun rehberlik ve yardım sundunuz?
- Personeli uygun bir şekilde nasıl teftiş ettiniz?
- Personelin devam eden performansını nasıl değerlendirdiniz?
- Uygun inceleme ve denetim süreçlerine sahip misiniz?
- Risk yönetimi ile ilgili olarak personelin rolleri ve sorumlulukları tanımlandı mı ve görüşüldü mü?

Bütünlük

Göz önünde bulundurulması gereken sorular:

Bütünlük kontrol listesi

N O.	Soru	Yorum	Tama mlanm a tarihi
1.	Müşteri dosyalarını inceliyor musunuz?		
2.	Her müşterinin dosyalarını ne sıklıkla inceliyorsunuz?		
3.	Müşteri dosyalarında işlevsel notlarınız var mı? (mesela; yazılım, posta seçenekleri vb.)?		
4.	Yeni müşteriler ve müşterilerin korunması için kriterleriniz var mı? Bunlar belgelendi mi?		
5.	Bir taahhüt mektubuna sahip misiniz? Bunlar kime ne sıklıkla gönderiliyor?		
6.	Firmanız kontrol listeleri		

N O.	Soru	Yorum	Tama mlanm a tarihi
	kullanıyor mu?		
	Bunlar için ana bir liste var mı?		
	Ofiste kontrol listelerini kim kullanıyor?		
	Bunlar ne sıklıkla ve kim tarafından güncelleniyor?		
7.	Kılavuzlar, standart mektuplar gibi belgelenmiş prosedürlere sahip misiniz?		
	Eğer sahipsenez, bunlar nerede tutuluyor?		
8.	Tüm işlerin yüksek kaliteli olarak yapılmasını sağlamak için kalite kontrol prosedürlerinin kontrolünden firmada sorumlu kim?		

Sunulan hizmetler

Göz önünde bulundurulması gereken sorular:

Sunulan hizmetler kontrol listesi

N O.	Soru	Yorum	Tama mlanm a tarihi
1.	Firmanızın hangi hizmetleri verdiğini biliyor musunuz? Müşteriler ve personel için mevcut ortak bir liste var mı?		
2.	Gerekli niteliklere sahip olmadığınız hizmetleri veriyor musunuz?		

N O.	Soru	Yorum	Tama mlanm a tarihi
3.	Sunduğunuz hizmetleri bir taahhüt mektubu şeklinde müşterilerinize bildiriyor musunuz?		
4.	Müşterinin işi için görevlendirilen personel üyeleri ilgili alanda beceriye sahip mi ve eğitimli mi?		
5.	Hizmetler firmanızın profili ve kaynakları için uygun mu?		
6.	Yapılması gereken hizmetlerin yerine getirilmesi için kaynaklara sahip misiniz?		
7.	Bir yönlendirme ağına sahip misiniz ve yönlendirme için kalite kontrolü nasıl sağlıyorsunuz?		
8.	İşinizin bir kısmını dış kaynaktan temin ediyor musunuz ve kalite kontrolü sağlayabiliyor musunuz (mesela; defter tutma, denetim vb)?		

Pazarlama ve iletişim

Göz önünde bulundurulması gereken sorular:

Pazarlama ve iletişim kontrol listesi

N O .	Soru	Yorum	Tamam lanma tarihi
1.	Firmanız (büyük veya küçük) için bir pazarlama planına veya stratejik plana sahip misiniz? Eğer sahipteniz, herhangi bir riske karşı bu nasıl gözlemleniyor veya değerlendiriliyor?		
2.	Plan belgeleniyor mu ve personelinizden birisi veya tamamı ile görüşülüyor mu? Eğer öyleyse, bu nasıl yapıyor? Eğer öyle değilse, neden?		
3.	Her firma bir kültüre sahiptir. Firmanızın kültürünü belirlediniz mi? Eğer belirlediyseniz, personeliniz bundan haberdar mı?		
4.	Müşteriler firmanın kültürünü anlıyorlar mı, eğer anlamıyorlarsa, bunu onlarla görüşme ihtiyacı hissediyor musunuz?		
5.	Rekabetinizi pazarlama planınızda gözden geçirdiniz mi?		

Personel ve İnsan Kaynakları konuları

Göz önünde bulundurulması gereken sorular:

Personel ve İnsan Kaynakları kontrol listesi

N O .	Soru	Yorum	Tamam lanma tarihi
1.	Personeliniz var mı ve bunların her birinin rolünü tanımadınız mı?		
2.	Personeliniz için çalışan sözleşmesine veya benzeri bir belgeye sahip misiniz? Eğer değilseniz, her çalışan üyesi için bir iş kontratı tedarik etmeniz şiddetle önerilir.		
3.	Personelinizin veya kendinizin güvenliğini göz önünde bulundurdunuz mu?		
4.	Mesleki sağlık ve güvenlik politikalarına sahip misiniz? Bu uygulanıyor mu ve yerine getiriliyor mu?		
5.	Firmanız bir şikâyet çözme politikasına sahip mi?		
6.	Herhangi bir personel alım prosedürüne sahip misiniz?		
7.	Personelin performansını nasıl gözlemliyorsunuz? Bu ne zaman gerçekleştiriliyor ve ne sıklıkla?		
8.	Önemli ofis ve düzenleme değişiklikleri hakkında personel nasıl eğitiliyor ve güncelleniyor?		

N	Soru	Yorum	Tamam lanma tarihi
9.	Personel üyeleriniz uygun bir şekilde gözlemleniyor mu? Çalışmaları inceleniyor mu?		
1	Eğer personel üyeleri müşterilere tavsiye veriyorsa, verilen tavsiyeden siz haberdar ediliyor musunuz?		
0.	Bu personel mesleki sorumluluk sigortası kapsamında yer alıyor mu?		
1	Eğer tavsiyede bulunuyorlarsa, ileride referans teşkil etmesi için bu durum gözlemleniyor mu ve kaydediliyor mu?		
1	Sizin ve personelinizin herhangi birinin müşterilere tavsiyede bulunması için uygun niteliklere sahip olduklarından nasıl emin oluyorsunuz?		
2.			

Bilgi ve kaynak yönetimi

Göz önünde bulundurulması gereken sorular:

Bilgi ve kaynak yönetimi kontrol listesi

N O .	Soru	Yorum	Tama mlanm a tarihi
1.	Devlet düzenleyicileri veya etkileşimde bulunduğunuz herhangi başka bir devlet kuruluşu işe iletişim kurmak için kullandığınız elektronik ortamları tanımlayın/açıklayın.		
2.	Müşterilere tavsiyede bulunurken ve çeşitli yasal gereksinimlerle etkileşimde bulunurken nelere dikkat ettiğinizi belirleyin.		
3.	Firmanızı ve müşterilerinizi etkileyebilecek olan en son değişiklikleri nasıl takip ediyorsunuz? Personelinizi sürekli olarak nasıl bilgilendiriyorsunuz?		
4.	Mesleki olarak bir şeyi ihmal etmediğinize dair hangi önlemleri alıyorsunuz?		
5.	Güvendiğiniz bilgileri ve kaynakları nereden elde ediyorsunuz? Bilgi kaynaklarınız güvenilir mi? Makul dikkat göstermek için sorumluluğunuzu destekliyor musunuz?		
6.	Profesyonelliğe dair		

NO	Soru	Yorum	Tama mlanm a tarihi
	sorumluluklarınızın neler olduğunu biliyor musunuz?		
7.	Siz ve personeliniz sürekli mesleki gelişim gereksinimlerine uyum sağlıyor musunuz?		
	Nasıl güncel kalıyorsunuz?		
	Bu nasıl gözlemleniyor?		

Düzenleyici yükümlülükler

Göz önünde bulundurulması gereken sorular:

Düzenleyici yükümlülükler kontrol listesi

N O .	Soru	Yorum	Tamam lanma tarihi
1.	Tüm devletle ve düzenleyici kuruluşlarla ilgili olan firmanızın formlarının dosyalanması için prosedürünüz nedir?		
2.	Bir müşteri listesine sahip misiniz? Her müşteri için hangi rolü üstlendiğinizi biliyor musunuz?		
3.	Dosyalama ve raporlama programına göre müşteri listenizi gözlemliyor musunuz?		
4.	Firmanızın iş akışı ile ilgili olarak, neyin tamamlanması gerektiğini ve zaman olarak verilen herhangi bir noktada her işin güncel durumunu biliyor musunuz? Bunu nasıl yapıyorsunuz?		
5.	Dosyalamaları ve raporlama sorumlulukları ve kendi iş akışınız için müşterilerinizle iletişim kuruyor musunuz?		
6.	Dosyalama ve raporlama performansınızı ölçüyor musunuz? Bunu nasıl yapıyorsunuz?		
7.	Geç dosyalama ve cezalar ile ilgili herhangi bir riski tanımladınız mı? Herhangi bir risk belirlendiğinde		

N O .	Soru	Yorum	Tamam lanma tarihi
-------------	------	-------	--------------------------

bunu müşterileriniz ile görüşüyor musunuz?

Bilgi teknolojisi ve güvenliği

Göz önünde bulundurulması gereken sorular:

Bilgi teknolojisi ve güvenliği kontrol listesi

N O .	Soru	Yorum	Tamam lanma tarihi
-------------	------	-------	--------------------------

1. Donanımınız, yazılımınız ve elektronik olarak saklanan herhangi bir bilginiz ne kadar güvenlidir?
2. Yazılımlarınızın tamamı lisanslı mı?
Eğer değilse, firmanız için bunun riskini düşündünüz mü?
3. Yazılımlarınızın korsanının çıkarılmasına veya kopyalanmasına karşı firmanızı nasıl koruyorsunuz?
4. Yedekleme:
Mevcut hangi yedekleme planlamalarına sahipsiniz?
Yedeklerinizin başarılı bir şekilde geri getirilip getirilemeyeceğini biliyor musunuz?
Yedeklemelerinizi test ediyor musunuz?
Firmanızda bu işten kim sorumlu?
Bu süreç nerede belgelenmeli?

NO.	Soru	Yorum	Tamamlanma tarihi
5.	<p>İnternet:</p> <p>Ne tür bir virüs korumasına (eğer varsa) sahipsiniz?</p> <p>Bu koruma ne sıklıkla güncelleniyor?</p> <p>Uygun olmayan bilgi indirmeleri için hangi politikalara sahipsiniz?</p> <p>Bu belgeleniyor mu?</p> <p>Güvenlik duvarına sahip misiniz?</p> <p>İstenmeyen posta önleme yazılımına sahip misiniz?</p>		
6.	<p>E-Posta:</p> <p>Personelinizin elektronik posta kullanımını kontrol edecek politikalara sahip misiniz?</p> <p>“Sınırlı sorumluluk planını” özetleyen bir sorumluluk reddine ve uygun olduğu yerde “gizlilik bildirimine” sahip misiniz?</p>		
7.	<p>Herhangi bir bilgisayar veya yazılım hatası durumu yaşarsanız, hazırda acil yardım veya teknik destek uzmanlarına sahip misiniz?</p>		

Yönetimin çökmesi-haleflik planlaması

Göz önünde bulundurulması gereken sorular:

Yönetimin çökmesi-haleflik planlaması kontrol listesi

NO.	Soru	Yorum	Tamamlanma tarihi
1.	Firmanın yöneticisi/ana ortağı kim? Ofis yönetiminden de aynı kişi mi sorumlu? Eğer değilse, bu sorumluluk kimin?		
2.	Baş sorumlu sorumluluğu yerine getiremediğinde, bu sorumluluğu üstlenebilecek firmada başka bir kişi var mı?		
3.	Eğer yönetici kişi yürütmezse, hangi yedek düzenlemelere sahipsiniz?		
4.	Eğer bağımsız bir hizmet sağlayıcı iseniz, size uzun bir süre işten alıkoyacak olasılıkları göz önünde bulundurdunuz mu?		
5.	Personeliniz uzun bir süre için hasta olduğunda, bunun için herhangi bir planınız var mı?		
6.	Herhangi bir yangın, sel veya başka bir felaket durumunda firmanız için acil durum planlarına sahip misiniz?		
7.	Atama ile ilgili olarak, sadece bir kişinin aşına olduğu		

NO.	Soru	Yorum	Tamamlanma tarihi
-----	------	-------	-------------------

herhangi bir uygulama alanı mevcut mu?

Personelin çapraz eğitim almasına dikkat edilmelidir, böylece firma belirli her bir işi bilen en az iki kişiye sahip olacaktır.

Müşterilerin kabulü ve sürekliliği

Göz önünde bulundurulması gereken sorular:

Müşterilerin kabulü ve sürekliliği kontrol listesi

N O .	Soru	Yorum	Tamam lanma tarihi
1.	Müşterilerinizi ve bunların kabul kriterlerinizi karşılayıp karşılamadığını ne sıklıkla değerlendiriyorsunuz?		
2.	Muhtelif zamanlarda, müşterilerin korunmasını değerlendiriyor musunuz?		
3.	Potansiyel olarak mesleki teminata neden olabilecek müşteri tartışmalarını dikkate alıyor musunuz? Daha sonra bunu sigorta şirketinize bildiriyor musunuz?		
4.	Objektifliğinizin ve bütünlüğünüzün tehlikede olmadığından emin misiniz?		
5.	Müşteri gizliliğini nasıl koruyorsunuz?		

Nakit akışı yönetimi

Göz önünde bulundurulması gereken sorular:

Nakit akışı yönetimi kontrol listesi

N O .	Soru	Yorum	Tamam lanma tarihi
1.	Kredi yönetimi politikasına sahip		

NO	Soru	Yorum	Tamam lanma tarihi
	misiniz?		
	Firmanızda bundan kim sorumlu?		
2.	Yetersiz nakit akışı durumunda sizi garanti altına alması için acil durum planlarınız var mı?		
3.	Firmanızı şu anda ve gelecekte devam ettirmek için yeterli iş sermayesine sahip misiniz?		
4.	İşiniz mali olarak güçlü bir konumda mı faaliyet gösteriyor?		

Modül 8:
Haleflik planlaması

8.1 Giriş

8.2 Tekil muhasebeci için haleflik planlaması

8.3 Haleflik planınızın geliştirilmesi

8.3.1 Şirketinizi Anlamak

Tablo 8.1 Sizi ve firmanızı daha iyi anlamak

8.3.2 Gelecekteki alıcınız

Tablo 8.2 Alıcı düşünceleri

8.3.3 Haleflik planı

8.4 Haleflik seçeneğinizin belirlenmesi

Tablo 8.3 Haleflik planınızı seçerken dikkate almanız gereken konular

8.5 Değerlendirme Metodolojileri

8.5.1 Giriş

8.5.2 Değerlendirme Metodolojileri

8.5.3 Gelecekte korunabilecek olan kazançların sermayeye katılması

8.5.4 Başparmağı Kuralı

8.5.5 Net defter değeri

8.6 Ortaklıklar, konsolidasyonlar, birleşmeler ve satın alımlar için seçenekler

1.1.1 Ortak mülkiyetin göz önünde bulundurulması

Tablo 8.4 Ortaklık, konsolidasyon veya füzyon düşünenler için kendi kendini değerlendirme anketi

8.6.2 Ortaklık / füzyon

8.6.3 Konsolidasyon

8.7 Şirketin, ücret parselinin satışı, veya kademeli satış

8.7.1 Şirketin Satışı

8.7.2 Ücret parselinin satılması

8.7.3 Kademeli satış

8.8 Kurum içi haleflik planlarının geliştirilmesi

- 8.8.1 Kurum içi haleflik
- 8.8.2 Yeni ortakların alınması
- 8.8.3 Mevcut ortaklar tarafından satın alınma

8.9 Ayrılma hususları

- 8.9.1 Vergi sonuçları
- 8.9.2 Ticari kısıtlamalar
- 8.9.3 Yaşam tarzı değişiklikleri
- 8.9.4 Uyum konuları

8.10 Sonuç

8.11 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

Ekler

- Ek 8.1 Ortaklık/Füzyon için kontrol listesi
- Ek 8.2 Konsolidasyon için kontrol listesi
- Ek 8.3 Firmanın satışı için kontrol listesi
- Ek 8.4 Ücret parselinin satılması için kontrol listesi
- Ek 8.5 Kademeli satış için kontrol listesi
- Ek 8.6 Kurum içi haleflik için kontrol listesi
- Ek 8.7 Yeni ortakların alınması için kontrol listesi
- Ek 8.8 Mevcut ortaklar tarafından satın alınma için kontrol listesi
- Ek 8.9 Uyum konuları için kontrol listesi
- Ek 8.10 Vaka Analizi

7.1 Giriş

Profesyonel muhasebeciler yaşlandıkça, düşünceleri kaçınılmaz olarak – sadece şirketten değil aynı zamanda muhasebe işini yapmaktan – çıkışlarına döner. İş hayatından ayrılmalarını düşündüklerinden dolayı, kurdukları şirketin başkalarının gözünde bir değeri olup olmayacağını merak ederler.

Yıllardır kendilerine bir gelir akışı sağlamış ve topluma hizmet etmelerine imkân tanımıştır. Bu süre içerisinde müşterilerle ilişkiler kurmuşlardır, onlara yardım etmiş ve onları desteklemişlerdir. Hala şirketin herhangi birisi için herhangi bir şey ifade edip etmeyeceği sorusu ortada kalır. Ve eğer ederse ne kadar ve kime?

Bir haleflik planı uygulayıcının düzenli bir şekilde çıkışına imkân tanır. Bu işin şansa kalmadığı ve bir plan olduğu anlamına gelir. Bu, ilgili kimseleri, özellikle de personeli, bir derece rahatlatır.

Bu modül bu soruları ve çok daha fazlasını düşünür. Amacı düşünmenize gereken konulara çözüm bulmanıza yardım etmek ve sizin “desteklemeye hazır” olmanıza yardım etmektir.

8.2 Tekil muhasebeci için haleflik planlaması

Mesleğin halen karşı karşıya olduğu konuların sayısı iyi bir şekilde belgelenmiş ve önceki modüllerin kapsamına alınmıştır. Bunlar şunları içerir:

- Mesleğin yaşlanması;
- Sorunların çekilmesi ve personelin korunması
- Uyumluluk ve düzenleyici baskılar;
- Tekil muhasebeciler üzerindeki zaman baskıları ve
- Yüksek seviyedeki müşteri gereksinimleri ki bu muhasebecilerin destekleme plan gereksinimleri üzerinde odaklanmaları için az zamanı olduğu anlamına gelir.

Buna ilaveten, pek çok muhasebe şirketi bir ile iki ortaklı firmalardır. Bu pek çok muhasebecinin istediği şeydir ancak pek çok tek muhasebeci ortaklarını destekleme planlarının bir parçası olarak düşünmesi gerekecektir. Pek çok kimse, yıllardır kendi başlarına olduklarından dolayı bunu zor bulacaktır. Bu, tek bir muhasebeci olarak çalışmanın genel felsefesine zıt görünebilir.

Eğer herhangi bir şey olursa, destekleme planının ne kadar erken yapılmaya başladığı bu konuların ne kadar erken ele alınmaya başlanacağı gerçeğini belirtir.

Bu modül bu sürece yardım edebilmek için kontrol listeleri ve kaynaklar temin eder. Bu modülde, “haleflik planlaması” terimi esasen şirket çıkışı bağlamında kullanılır.

8.3 Haleflik planınızın geliştirilmesi

Muhasebeciler tarafından destekleme planlarını düşünmeye başladıklarında en sık sorulan sorulardan birisi “Bu şirket için birisi bana ödeme yapar mı” sorusudur. Yanıt genellikle “Evet” ama “Ne kadar?” sorusunun cevabı bir dizi faktöre bağlıdır.

8.3.1 Şirketinizi Anlamak

Çıkışı gerçekleştirirken değerin iyileştirilmesinin en iyi yollarından birisi, bunu yapısal bir şekilde planlamaktır.

Aşağıdaki Tablo 8.1 emekliliği düşünen birisi için ilgili düşünceleri belirtir. Bu soruların cevapları, destekleme için gerekli olan yaklaşımı belirlemenize yardım etmek ve aynı zamanda düşünmeniz gerekli olan potansiyel seçenekleri değerlendirmenize yardım etmektedir.

Tablo 8.1 Sizi ve firmanızı daha iyi anlamak

Soru	Yanıt / Eylem
1. Hangi seçeneklere sahibim?	
2. Bunların olmasını sağlamak için ne yapılması gerekiyor?	
3. Benim müşterilerime ne olduğunu görmek istiyorum?	
4. Benim personelime ne olduğunu görmek istiyorum?	
5. Ne türde ticaret kısıtlamalarını kabul edilebilir bulacağım?	
6. Potansiyel alıcılarla / ortaklarla ne zaman görüşmeye başlamalıyım?	
7. Şirketimin ne kadar edeceğini düşünüyorum?	
8. Şirketim gerçekte ne kadar eder?	

Soru	Yanıt / Eylem
9. Ne kadar parayla ayrılmak istiyorum?	
10. Başkalarıyla çalışmaktan hoşlanır mıyım veya yalnız çalışmayı mı tercih ederim?	
11. Kendi hissemi sattıktan sonra ne kadar süre şirketle irtibatta kalmak zorunda olacağım?	
12. Hissemi satın almakla ilgili olarak kiminle konuşmaya başlamam gerekiyor?	
13. Çalışanlarımdan herhangi biri benim potansiyel alıcılarımdan mı?	
14. Şirketim ne kadar karlı?	
15. Şirketimin performansını iyileştirmek için hangi sistemleri, prosedürleri ve süreçleri başlatmam gerekiyor?	
16. Şirketim başka birisine değerli bir yatırım ifade eder mi?	

Bu sorulara cevap verdikten sonra, mevcut destekleme seçenekleri hakkında bir anlayış kazanmanız için bu modülün testini gözden geçirmeniz gerekecek. Bu modül, bu seçeneklerden sekizini detaylı şekilde tartışır. Bunlardan en az birisi sizin tercih ettiğiniz seçenek olarak ortaya çıkacaktır. Şirketinizi, bu seçeneği izleyerek elde edebileceğiniz getiriyi maksimize edecek bir şekilde konumlandırma planı yapmalısınız.

8.3.2 Gelecekteki alıcınız

Hangi seçeneği seçerseniz seçin, eğer bir gün satmayı planlıyorsanız, her zaman ilerideki satın alıcınızı hatırlamalısınız. İlerideki alıcınız aşağıdaki sorular hakkında tatmin olmalıdır:

- Bu iyi bir yatırım mı?
- Yatırımıma iyi bir getiri sağlayacak mı?
- İyi bir değer temsil eder mi?

Haleflik planlamasındaki ilk adım şirketinizi “halefliğe hazır” hale getirmenizdir. En iyi yol, potansiyel bir alıcının veya gelecekteki bir ortağın

soracağı soruları düşünmektir. Daha sonra şirketinizi bu sorulara güçlü yanıtlar verecek bir şekilde geliştirmelisiniz.

Potansiyel bir alıcı tipik olarak satın almasına karşılık Tablo 8.2’de gösterilen kriterleri değerlendirecektir.

Tablo 8.2 Alıcı düşünceleri

Alan	Seviye	analiz	Yanıt
Ücretler	Ücret düzeylerinin geçmişi	Son bir, üç ve beş yıl boyunca ücretler ne oldu?	Bu yıllardaki gelişmeyi hesaplayın ve değerlendirin.
	Ücretlerin korunabilirliği	Ücretler korunacak mı?	Bunu destekleyecek ne kanıt var?
	Tekrar etmeyen ücretlerin etkisi	Tekrar etmeyen ücretleri tanımlayınız.	Gelecekte beklenen korunabilir ücretlerin etkisini değerlendirin.
Karlılık	Karların geçmişi	Son bir, üç ve beş yıl içerisindeki karları tanımlayın.	
	Karların korunabilirliği	Kar seviyeleri korunacak mı?	Destekleme olayının karlar üzerinde ne gibi bir etkisi olacak?
	Tekrar etmeyen ücretlerin karlar üzerindeki	Tekrar etmeyen kar bileşenlerini tanımlayınız.	

Alan	Seviye	analiz	Yanıt
	etkisi	Tekrar eden karın etkisine göre değerlendiriniz.	
	İşletmeyle ilgili olmayan masrafların “Geri Eklenmesi”	İşletmeyle ilgili olmayan masrafları tanımlayın. Bir iş perspektifinden karlılığı değerlendirmek için karı ve zararı ekleyin. Kalemler arasında mal sahibine aşırı maaş ödenmesi, seyahat ve konaklama, kolaylık tesisleri vardır. Satın almaya karşı normal karı değerlendirin.	
Borçlular	Borçluların durumu	Borçluları gözden geçirin. Kötü borçları inceleyin ve değerlendirin. Kötü borçların mevcut silinme seviyeleri nedir? Gelecek için beklentiler nelerdir	
	Borçlu kontrol süreci	Mevcut borçlu kontrol sürecini tanımlayın. Tahsilât geçmişini tanımlayın. Etkinliği değerlendirin.	

Alan	Seviye	analiz	Yanıt
Devam eden işler (WIP)	Devam eden işlerin (WIP) durumu	Devam eden işleri gözden geçirin.	Devam eden işleri ve ödeme ve tahsilâta dönüşme olasılığını değerlendirin. Gelecekte için silinecek olan işlerin mevcut seviyesi ve beklentiler nelerdir?
	WIP kontrol süreci	Mevcut devam eden işler (WIP) kontrol sürecini tanımlayın. Etkinliği değerlendirin.	
Müşteri temeli	Müşteri tabanının kararlılığı	Son üç yıl içerisindeki müşteri sayılarını değerlendirin. Son üç yılda kazanılan müşterilerin sayısını kontrol edin. Son üç yılda kaybedilen müşterilerin sayısını kontrol edin.	
	Müşterilerin dağılımı	Endüstri sektörlerine göre müşterilerin dağılımını kontrol edin. Müşterilerin boyutunu, yani getiriye, çalışan sayısını vs. kontrol edin.	
	Müşteri tabanındaki iş	Müşteri tabanındaki iş sahiplerinin yaşını	

Alan	Seviye	analiz	Yanıt
	sahiplerinin yaşı	kontrol edin. Eğer emeklilik yaşına yakınsa, bu muhtemelen şirketin ilerideki kazancı üzerinde bir etkiye sahip olacaktır.	
Bağımlılık	Müşteriler	Bir veya birkaç müşteriye bağımlılığı kontrol edin.	
	Endüstri	Bir veya birkaç endüstriye bağımlılığı kontrol edin.	
	Muhasebeci	Hem müşterilerin ve hem de personelin mevcut muhasebeciye bağımlılığını kontrol edin.	
Personel	Mevcut personelin kalitesi	Yeterlik ve yeteneği değerlendirin.	
		Nitelikleri ve deneyimi değerlendirin. Faturaların geçmişini inceleyin ve değerlendirin.	
Sistemler	Dâhili Alt yapı	Dahili alt yapıyı, süreçleri, sistemleri, kalite kontrol prosedürlerini değerlendirin.	
Uyumluk	Hükümet düzenleyicisi	Göze çarpan her türlü konuyu tanımlayın. Yeni mal sahipleri üzerindeki etkiyi değerlendirin.	

Alan	Seviye	analiz	Yanıt
	Hükümet vergi dairesi	Göze çarpan her türlü konuyu tanımlayın. Yeni mal sahipleri üzerindeki etkiye göre değerlendirin.	
Ağırlıklı andırma	Ücret temeline göre en üstteki beş müşteriye değerlendirin.	En üstteki beş müşteriyi belirleyin. Onların ödemelerini belirleyin. Ücret temelinin bir yüzdeki olarak bunları toplayın ve hesaplayın.	
Geçiş	Devir teslim süreci	“Devir teslim” süreci nedir? Satıcı devir teslim için ne kadar süreyle kalmaya hazır? Planlı bir yaklaşım arayın ki bu şunları içermelidir: Devir teslim için strateji; Kilit müşterilerle iletişim kurmak için strateji, örneğin her biriyle yapılacak olan toplantılar; Müşteri tabanı seviyesi için iletişim stratejisi; Mevcut personelle iletişim stratejisi, yani takım toplantısı ve Sistemler ve	

Alan	Seviye	analiz	Yanıt
		prosedürler hakkında eğitim.	
	Kısıtlama	Ticaret şartları kısıtlamalarını değerlendirin.	
		Tamamlanmayan konuları değerlendirin.	
	Etik	Müşteri tabanı içerisindeki etik konuların varlığına göre şirketin etik konumunu etkileyebilecek olan konuları değerlendirin.	

8.3.3 Haleflik planı

Hangi haleflik planını seçerseniz seçin, potansiyel alıcılar için daha çekici bir yatırım seçeneği olması için şirketinizin mali durumunu iyileştirmeye ihtiyacı olabilir.

Tipik olarak bir şirketin iyileştirebileceği ve finansal performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacak olan bir dizi kilit alan vardır. Şirket satışa çıkartılmadan önce bu iyileştirmelerin şirkette uygulanması ve yerleştirilmesi önemlidir.

Şirket değerlendirmesi için kilit alanlar şunları içerir:

- Gelirler;
- Karlılık;
- Likidite;
- Borçlu kontrolü:
- Devam eden işlerin kontrolü; ve
- Gelişme.

Diğer modüller bu alanların iyileştirilmesi için yaklaşımları tartışırlar.

8.4 Destekleme seçeneğinizin seçilmesi

Hangi destekleme planının sizin için en doğal olarak çekici olduğu ve sizin nihai ödeme miktarınızı maksimize edeceğinizi düşündüğünüz önemlidir. Bunlar arasından üç türlü seçim yapılabilir.

- Birincisi diğerleriyle birleşmek ve daha büyük olmaktır. Bu, sizin çıkışınızda satın alacak konumda kişiler olmasından emin olmanızı sağlar. Bu seçenekler, Bölüm 8.6'da kapsamıştır ve ortaklığı, konsolidasyonu ve füzyon seçeneklerini içerir.
- İkinci seçenek şirketi toptan olarak veya zaman içerisinde parçalar halinde veya ileriye doğru fiyat düşüreme temelinde satmaktır. Bu seçenekler Bölüm 8.7'de düşünülmüştür.
- Üçüncü seçenek, bir dizi dâhili seçeneklerdir ki bunlar Bölüm 8.8'de kapsamıştır ve dâhili desteklemeyi, yeni ortakların gelişini ve mevcut ortaklara satışı içerir.

Her bir seçenek birbirinden oldukça farklıdır ve kendi düşünce yapısını ortaya koyar. Tablo 8.3'ün gösterdiği gibi, her birisi için geçerli olan bir dizi konu vardır.

Tablo 8.3 Haleflik (destekleme) planınızı seçerken dikkate almanız gereken konular

Konu	Yorum	Yanıt
1 Planlama	Tamamlama tarihini belirleyin. Kilit hissedarlar ile tartışın. Kontrol listelerinin tamamlandığını belirleyin.	
2 Vergilendirme	Alternatif seçenekler için vergi anlamlarını düşünün. Gerekli olan varlık yapılarının her türlü yeniden organizasyonunu belirleyin. Yeni yapıları zaman çerçevesi gereksinimleri içerisindeki yerlerine koyun.	
3 Parasal	Çıkışınız için gerekli finansman gereksinimlerini düşünün.	

Konu	Yorum	Yanıt
Kaynak Sağlama	Gerektiğinde finansal düzenlemeleri organize edin. Kapasiteyi garanti altına almak için potansiyel alıcılarla görüşmelerde erken finansman konusunu ortaya koyun.	
4 .	Çıkış .	Şirketten çıkışınızın tam etkisini düşünün. Devam eden şirket performansında minimum bozulmayı sağlamak için stratejiler düşünün. Nihai çıkışınızda etkili devir teslim sağlamak için stratejiler uygulayın.

8.5 Değerlendirme Metodolojileri

8.5.1 Giriş

Şirketinizin değerlendirilmesi haleflik (destekleme) planınızda önemli bir adımdır. Eğer amaçlarınızdan birisi ayrılırken aldığınız gelir miktarını maksimize etmekse, mümkün olduğunca bu değerlendirmenin ne kadar yüksek olacağına odaklanmalısınız. Değerlendirme metodolojilerinin bileşen kısımlarını anlayarak, geliştirilmesi gereken konulara konsantre olabilirsiniz.

Değerlendirmenin bilimden çok sanat olduğu iyice anlaşılmıştır, ancak arkasında sağlam bir metodoloji vardır. Aynı zamanda gerçek değerlendirmenin tanımı hakkında açık olmak da önemlidir. Teknik tanım “Adil pazar değeri, mesafeli bir ilişkiye sahip bilgili, istekli ancak çok arzulu olmayan bir alıcı ile bilgili, istekli ancak çok arzulu olmayan bir satıcı arasında açık bir pazarda görüşülen pazar fiyatıdır” şeklinde olacaktır. Bu doğru bir şekilde adil pazar değerini belirleyecektir, ancak nihai olarak ödenen miktardan farklı olabilir.

Bunun için pek çok neden olabilir ki buna tarafların kontrolü ötesindeki dışsal faktörler de dâhildir. Bu faktörler arasında ekonomik iklim, faiz oranları ve bu belirli zamandaki satış için şirketlerin arz ve talebi vardır.

Bu aynı zamanda tarafların kontrol etmediği diğer faktörleri de içerir. Satış zamanında şirketin hazırlık durumu, iç sistemler ve prosedürler, personelin seviyesi ve yeteneği veya satıcının veya alıcının finansal konumu.

Değer genellikle karlılık ile bir "çarpanın" çarpılmasının bir fonksiyonudur ki çarpan gelişim beklentilerini, riski, kazanç kalitesini ve diğer bu modül boyunca tartışılan diğer faktörleri hesaba katar. Ancak, potansiyel alıcılar için mevcut sinerji faydalarını da dikkate almak akıllıcadır. Bu bir rakibin elenmesi, yeni bir pazar açılması veya mevcut bir maliyet temeline ücret eklenmesi olabilir.

Değeri maksimize etmek için, bu türdeki faktörleri tanımlamak ve bunları şirketinizin gelecekteki satış stratejisi içerisine yerleştirmek ve aynı zaman da kontrol ettiğiniz alanları belirlemek ve bunları iyileştirmek için stratejiler belirlemek önemlidir.

Bu stratejilerin şirketin değeri üzerinde etkisi olması birkaç yıl alabilir ki bu destekleme planının erkenden hazırlanması ihtiyacını vurgular.

8.5.2 Değerlendirme Metodolojileri

İş değerlemesinde kullanılan geleneksel modeller şunları içerir:

- Gelecekte korunabilecek olan kazançların sermayeye katılması;
 - ☒ Değer, gelecekte beklenen kazançların beklenen risk getirisine göreli olmasına dayalıdır ki burada bir sermayeye katılım oranı veya çarpan gelecekte muhafaza edilebilir kazançların tahminine karşı uygulanır,
- Başparmağı kuralı veya endüstri yöntemi;
 - ☒ Değer, her bir firmaya uygulanan bir "endüstri standardına" dayalıdır ve bir çarpan veya dolar sent olarak ifade edilir.
- Net defter değeri;
 - ☒ Değer basitçe şirketin net varlıklarının defter değerine dayalıdır.
- İskontolu nakit akışı
 - ☒ Değer gelecekteki nakit akışlarının bugüne iskonto edilmesine dayalıdır ve kullanılan iskonto oranı beklenen geleceğin riskini yansıtır.

En sık kullanılan yöntem gelecekte korunabilecek olan kazançların sermayeye katılması yöntemidir ve bunu başparmağı kuralı yöntemi takip eder. Ortaklık anlaşmaları olduğunda, anlaşma normal olarak uygulanacak olan değerlendirme formülünü belirler ve dâhil edilecek olan yıllık kazançların sayısını ve

kullanılacak olan aktifleştirme oranı dâhil olmak üzere belirli kilit bileşenleri tanımlar.

8.5.3 Gelecekte korunabilecek olan kazançların sermayeye katılması;

Bu muhasebe firmalarının değerlemesi için sıklıkla kullanılan bir yöntemdir.

Bu metodoloji, gelecekte beklenen risk dönüşüne göreli olarak beklenen gelirlere dayanan geçerli değeri belirlemeye çalışır.

Bu modelde iki kilit unsur vardır.

Sermayeleştirme oranı, değeri belirlemek için kazanımlara uygulanacak olan orandır. Temel olarak, fiyat/kazanç oranının bir uygulamasıdır. Her durum farklı olacağından, genel olarak uygulanabilecek olan kesin bir grafik değildir. Ancak, genellikle bir durumdaki belirli durumları dikkate alan bir aralıktadır.

Gelecekte korunabilir kazançlar, şirketin gelecekte korunabilir bir temelde üretebileceği kazançlarının bir tahminidir. Yakın geçmişteki kazançlar bir kılavuz olarak alınır. Güçlü bir mali denetim veya uyum temeli olan geleneksel muhasebe şirketleri yüksek seviyede tekrar eden bir gelire sahip olma eğilimindedir. Bu, müşteriler yıldan yıla geri geldiklerinden kendilerine güçlü kazanç potansiyeli sağlar.

Kilit bir müşterinin kaybedilmesi veya yeni hizmetlerin gelmesi gibi kazançları etkileyecek olan diğer faktörlerin de dikkate alınması gereklidir. Aynı zamanda, tekrar etmeyen gelir tanımlanır ve hesaplamadan çıkartılır.

Bu yaklaşım bir formül olarak ifade edilebilir.

$$\text{Valuation} = \frac{\text{Future maintainabl e earnings}}{\text{Capitaliza tion rate}}$$

8.5.3.1 Sermayeleştirme Oranı

Sermayeleştirme oranı temel olarak değerleyicinin bu belirli yatırımdan beklediği yatırım getirisi. Düşünülmesi gereken faktörler şunları içerir:

- Pazarda mevcut olan “risksiz” yatırım getirisi, genellikle devlet tahvili faiz oranı;
- Banka faiz oranları;
- Halka açık olarak kayıtlı hisselerin kazanç oranları;
- Şirketi satma yeteneği, hazır alıcıların temini;
- Endüstri ve is riskleri;

- Şirketin işletimde kaldığı sürenin uzunluğu;
- Teknolojinin şirket üzerindeki etkisi;
- Şirketin iş yaşam döngüsünde olduğu yer;
- Müşterilere, personele veya muhasebeciye bağımlılık;
- Her türlü düzenlemenin etkisi; ve
- Karşılaştırmalı şirket satışlarında kullanılan karşılaştırma oranı.

Başlangıç noktası risksiz faizdir ki yukarıda listelenenler gibi faizi etkileyen faktörler dikkate alınarak ayarlanır. Sermayeleştirme oranını ifade etmenin ortak bir yolu onu dönüştürmek ve "çarpan" olarak ifade etmektir. Yani, $1/\text{Sermayeleştirme Oranı}$ çarpandır.

8.5.3.2 İskontolu nakit akışı

İskontolu nakit akışı, gelecek yıllarda beklenen nakit akışını almak için bugün bir kimsenin ne kadar ödemeye istekli olduğunu belirleyen bir değerlendirme yaklaşımıdır. Temel olarak gelecekteki kazançları bugünün parasına dönüştürmek anlamına gelir. Düşünülen yatırımın değerini belirlemek için gelecekteki nakit akışları bugünkü mevcut değerlerini ifade edecek şekilde iskonto edilirler.

İskontolu nakit akışı veya DCF yaklaşımı, paranın zaman değeri kavramlarını kullanarak bir yatırımın değerlendirilmesi için bir yöntem tanımlar. Tüm gelecek nakit akışları bugünkü değerlerini verecek şekilde tahmin edilirler ve iskonto yapılırlar. Kullanılan İskonto oranı, genellikle beklenen nakit akışlarının riskini yansıtan uygun ağırlıklı ortalama sermaye maliyetidir. İskonto oranı iki şeyi yansıtır:

- Paranın zaman değeri. Yatırımcılar beklemektense ellerinde nakit olmasını tercih ederler. Bundan dolayı gecikmelerinin tazmin edilmesi gerekir.
- Risk primi. Bu, nakit akışının gerçekleşmeyebileceği riskinden dolayı yatırımcıların talep ettiği ekstra getiriyi yansıtır.

Bir muhasebe şirketinin satın alınması için DCF, başlangıçta yapmak zorunda olduğunuz yatırımı ve alacağınızı düşündüğünüz getiriyi tahmin ederek hesaplanır. Aynı zamanda ödemeleri almayı beklediğiniz zamanın da tahmin edilmesi gereklidir. Her bir işlem için şimdi ve yatırımlarınızın getirisini almayı beklediğiniz zaman arasındaki sermaye fırsat maliyetinin düşülmesi gereklidir.

8.5.4 Başparmağı Kuralı

Başparmak değerlendirme yöntemi, bir endüstri içerisindeki her bir iş için bir "endüstri standardı" uygular. Tipik olarak bir çarpan olarak veya dolar sent olarak ifade edilir. İşin net kazancına veya getirisine (EBIT) uygulanır.

Örneğin, muhasebe şirketleri brüt ücretlerine belirli seviyede bir sent seviyesi uygulayabilirler. Bu değerlendirme yöntemi, diğer faktörler değerlendirme kararını etkilediği daha küçük şirketler için popülerdir. Bu seviyedeki olası alıcılar, düşün bir ücret seviyesinden işe girmeyi isteyen muhasebecilerdir. Esas olarak, onlar "bir iş satın almak" isterler ve fiyat noktasında geleneksel yöntemlerin vereceği değerlendirmeye göre daha yüksek fiyatlar ödemeye hazırdırlar.

Eğer düşük ücretli işe gelir vergisi beyannamesi hazırlığı gibi yüksek bir bağlanma varsa bu fiyat aralığının alt ucuna doğru gitme eğilimindedirler. İş hayatı müşteri işi tekrar eden güçlü bir temel varsa, fiyat aralığının yüksek ucuna doğru gitme eğilimi gösterir.

Başparmağı yaklaşımını kabul etmenin ana dezavantajı şudur ki bu yaklaşım tüm şirketlerin aynı şekilde çalıştığını ve yönetildiğini varsayar. Müşterilerin aynı şekilde etkileşimde bulunduğunu ve faturalarını benzer şekillerde ödediklerini ve şirketin gider yapısının aynı olduğunu varsayar. Açıktır ki, durum bu olmayacaktır ama öyle olsa bile bu yöntem oldukça geniş bir şekilde kullanılır. Ana neden onun basitliğidir. Aynı zamanda geniş ölçüde anlaşılır.

8.5.5 Net defter değeri

Net defter değeri yöntemi güvenilir olmayan kar ve zarar bilgisi olduğunda veya değerlendirilen işin zararda olduğunda kullanılır. Eğer bu ticaret zarar ediyorsa, gelecekte korunabilir kazanç yöntemi uygulanamaz.

Bu yöntem, satıcının ve alıcının şirkette bir değer olduğu ancak bunun gelecekteki kazançlardan anlaşılamayacağı konusunda anlaşmaya vardığı durumlarda uygun olabilir. Değer esasen bilançoda tutulur ve her iki taraf da bunu bir başlangıç noktası olarak kabul ederler. Bu, daha çok şirketin zengin varlıklara sahip olduğu ancak kazancın zayıf olduğu durumlarda kullanılır.

Böyle durumlarda, işteki varlıklar için bağımsız bir değerlendiriciyle irtibat kurmak tavsiye edilir. Çünkü varlıkların tarihi maliyet değeriyle ifade edilmesi olasıdır ve yıpranmanın vergi oranlarıyla ücretlendirilmesi olasıdır ki bu işe yaramaz. Böyle durumlarda, yazılı defter değeri pazar değerinden oldukça farklı olabilir.

8.6 Ortaklıklar, konsolidasyonlar, birleşmeler ve füzyonlar için seçenekler

Bir destekleme yolu, diğerlerine katılmak ve daha büyük olmaktır. Bu, muhasebecinin daha çekici bir yatırım hedefi olmasına veya muhasebeciden işi satın alma konumunda bulunan tanıdık ortaklar arasından hazır bir havuz sağlamasına imkan tanıyabilir. Dikkate alınması gereken bir dizi yapı vardır.

Ortaklık

İki veya daha fazla kişi kar etme ortak amacıyla bir işi yaparlar. Ortaklıkla ilgili kurallar ortak mülkiyeti, brüt getirilere katılımı, karların veya zararların paylaşılmasını ve ortakların haklarının uygulanmasını içerir. Bir ortaklıktaki anahtar konulardan bir tanesi, tüm ortakların ortak ve ayrı yükümlülükleridir; bu ülkenizdeki kanunlara veya mesleki düzenlemelere tabi olacaktır.

Konsolidasyon

Büyük bir şirket, işletim etkinliği ve gider tasarrufu elde etmek amacıyla bir dizi küçük şirketi satın alır ve onları daha büyük bir varlık içinde “konsolide eder”. Düşünce, genellikle büyük şirkette nakit ve hissenin bir kombinasyonudur. Büyük şirketteki hisseler tipik olarak üçüncü bir şahısta emanet olarak tutulur ve önceden belirlenen bir süre geçene kadar satılamaz. Konsolidasyon yapanlar tipik olarak dışarıdan yatırımcıları, yönetim kurulu, icra kurulu başkanı ve yönetim takımı olan bir şirket modelinde yapılırlar.

Füzyon

İki şirket daha büyük bir şirket oluşturmak üzere birleşirler. İki şirket benzer büyüklüklere sahip olduğunda en çok işe yarar; aksi halde bu daha çok bir el değiştirme olma eğilimindedir. Tipik olarak, birleşik şirketteki her bir ortağın sermayesi mevcut ücretlerin orantılı değerine dayalıdır.

Görebileceğiniz gibi, bu yapıların her birinde işleyen ortak bir süreç vardır: mevcut işlerin ve yapıların bir araya gelmesi. Ortak mülkiyette diğerleriyle çalışmada bulunan konuların bir şirketin satılmasında veya daha sonra işlenecek olan hisselerin satışında bulunan konulardan oldukça farklı olduğuna dikkat edin. Bu şekilde, ortaklıklar, konsolidasyonlar ve füzyonlar için ortak olan pek çok konu vardır ve bunların gerçek olaydan önce düşünülmesi gereklidir.

8.6.1 Ortak mülkiyet hakkında düşünmek

Pek çok tek muhasebeci için şirketlerinin mülkiyetini paylaşma fikri, kendi profesyonel kariyer felsefelerine terstir. Bazıları daha önce ortaklık içinde bulunmuş veya çalışmış ve bunun onlara göre olmadığına karar vermiş olabilir. Diğerleri başlangıçtan itibaren kendi başlarına olmaya karar vermiş olabilirler.

Bir şey açıktır: bir ortaklık, konsolidasyon veya füzyon içerisinde bulunmak tek bir muhasebeci olmaktan belirgin bir şekilde farklıdır.

Buna göre, böyle yapılarda daha önce bulunmadan önce, muhasebeci kendi yeteneklerini değerlendirmeli ve Tablo 8.4'teki soruları dikkatlice düşünmelidir.

Tablo 8.4 Ortaklık, konsolidasyon veya füzyon düşünenler için kendi kendini değerlendirme anketi

Soru	Yanıt olarak:/ Yorum
1. Gerçekten karar vermeyi, kontrolü ve karları diğer insanlarla paylaşmayı istiyor muyum?	
2. Kendimi aslında neyin içerisine dâhil ediyorum?	
3. Şirketin mülkiyetini paylaşmak istiyor muyum?	
4. Ortak mülkiyetin olumlu tarafın olumsuz tarafından daha mı ağır?	
5. Ortaklarıma güvenebilir miyim?	
6. Onlar benim kadar çok çalışacaklar mı?	
7. Ne kadar para kazanacağım?	
8. Yeni yapıda daha mı fazla yoksa daha mı az kazanacağım?	
9. Bunu yapmaktaki kilit nedenlerim neler?	
10. Her bir seçeneğin avantajlarını ve dezavantajlarını düşündüm mü? Bunlar nelerdir?	

Eğer bunun en uygun destekleme yolu olduğuna karar verdiyseniz, her bir seçeneği daha detaylı düşünmeniz önemlidir.

8.6.2 Ortaklık / füzyon

Desteklemenin bir sonraki bağlamında, ortaklık veya füzyon süreçlerinde iki önemli adım vardır. Birincisi ortaklığın veya füzyonun kendi zorluğudur.

İkincisi muhasebecinin çıkışıdır. Bu seçeneği seçmekteki ana nedeninizin şirketten çıkışınıza imkan tanımak olduğunu unutmayın.

Tüm ortakların bununla ilgili olarak baştan beri açık bir anlayışa ve açık beklentilere sahip olması önemlidir. Ortaklık anlaşmasının bunu dikkate alması ve çıkışın ne zaman ve nasıl olacağını belgelemesi önemlidir. Ortaklık anlaşması aynı zamanda değerlendirme konularıyla da ilgilenmelidir. Eğer ortaklar arasında daha önce bir anlaşmaya varılmamışsa, çıkıştaki değer tipik olarak ortaklığın veya füzyon şirketin değerine göre belirlenir,

Ortaklıkların ve füzyonların bir dizi avantajları ve dezavantajları vardır.

Avantajlar

- Beklenen ölçek ekonomileri;
- Şirket içerisindeki tecrübenin ve yeteneğin genişlemesi;
- Pazara sunulan hizmetlerde potansiyel genişleme;
- Kaynakların kopyalanmasının azalması nedeniyle maliyet tasarrufu ve
- Şirketin içeriden alabileceği bilgi havuzunun genişlemesi ve
- Çıkan ortaktan şirketin elde edebileceği daha geniş kaynaklar.

Dezavantajlar

- Kültürlerin uyumlaştırılması zorlukları;
- Muhasebecilerin kontrolü kaybettikleri hissi;
- Ortak karar alma ve kar paylaşımından kaynaklanan huzursuzluk ve
- Füzyon gerçekleşikten sonra ortaklarla birlikte çalışmanın tadının olmaması ve bundan dolayı önceki durumdan daha düşük mesleki tatmin.

Ek 8.1 (Ortaklık / füzyon kontrol listesi) bu konuları düşünmeniz için faydalı bir çerçeve sağlar.

Ortaklık veya füzyonda dikkate alınması gereken kilit noktalardan birisi yeni şirketin ortakları arasındaki uyumluluk ihtiyacıdır. Ortakların uyumlu ve verimli bir şekilde birlikte çalışma yeteneği hafife alınmaz. Pek çok füzyon asla gerçekleşmez çünkü uzun görüşmelerin sonunda ortaklar birbirlerine uymadıklarını keşfederler veya birlikte çalışamayacaklarına inanırlar. Bu noktaya kadar, önemli zaman, çaba ve kaynak harcanmış olsa bile, bu varılması gereken önemli bir sonuçtur ve gelecekteki pek çok acıyı engelleyebilir.

8.6.3 Konsolidasyon

Bir destekleme perspektifinden, konsolidasyon modeli oldukça çekicidir. Özellikle de konsolidasyon yapanın halka açık bir şirket olduğu zaman durum budur. Bu genellikle bir kazan – kazan çözümdür: muhasebeci bloke süresinden sonra hisseleri alacak olan hazır bir yatırımcı pazarı olmasından dolayı kazanır. Konsolidasyon yapan muhasebecinin kar üretme motivasyonunu korumasından ve müşterilerin sorunsuz bir şekilde geçişini sağladığından dolayı kazanır. Aksi durumda bunun hisse değeri ve bundan dolayı şirketin gelecekteki değeri üzerinde olumsuz bir etkisi olacaktır.

Konsolidasyon modelinin bir dizi avantajları ve dezavantajları vardır.

Avantajlar

- Bloke süresinden sonra hisseleri almaya hazır yatırımcı pazarı
- Muhasebecinin faydalanabileceği ve muhasebeciye yardım edecek olan daha büyük şirket alt yapısı;
- Yapısal eğitim ve gelişim programı;
- Muhasebeci personeli için kariyer yolu ve
- Muhasebecinin ulaşabileceği geniş bilgi havuzu.

Dezavantajlar

- Kültürlerin uyumlaştırılması zorlukları;
- Muhasebeciler statü, otonomi ve kontrol kaybı hissi yaşayabilirler ve
- Muhasebeci düzenli performans kontrollerinden huzursuz olabilir.

Ek 8.2 (Konsolidasyon kontrol listesi) ilgili olan bu konuları düşünmeniz için faydalı bir çerçeve sağlar.

Satıcının Amacı

Bir satıcı olarak amacınız şirketinizi mümkün olduğunca çekici bir yatırım haline getirmektir. Yıllardır yapmış olduğunuz yatırımın getirisini maksimize etmek için yapabildiğiniz her şeyi yapın. Bu aynı zamanda alıcınız için mevcut getiriye de maksimize etmenize imkân tanıyacaktır.

Eylem Planı

Yukarıdaki listeyi incelediğinizde, desteklemeye hazır hale gelmeniz için şirketinizde hemen iyileştirmeler uygulayabileceğinizi düşünebilirsiniz.

8.7 Firmanın, ücret parselinin satışı veya kademeli satış

8.7.1 Firmanın satışı

Firmanın satılması en genel destekleme seçeneğidir. Bu, tüm firmanın yeni bir alıcıya satıldığı seçenektir. Mevcut bir firmanın satın alınmasını cazip bir seçenek olarak değerlendiren potansiyel alıcılar aşağıdakileri içermektedir:

- Serbest muhasebeciliğe ilk kez başlayan girişimciler;
- Kendi başlarına işe başlamak isteyen başka bir kamu firmasının çalışanları;
- Kendi firmanızdaki bir çalışan veya çalışanlar;
- Kritik kitlesini artırmak ve ölçek ekonomilerine erişmek isteyen daha küçük veya size yakın ölçekli başka bir firma;
- Ücret tabanını ve coğrafik varlığını genişletmek isteyen daha büyük bir firma.

Mevcut bir personel üyesine satışta, bu kişilerin firmayı ilk aşamada birkaç küçük değişikliğe rağmen aynı şekilde işletmeleri olasıdır. Eğer özellikle siz hâlâ firmada yer alıyorsanız ve yeni iş sahipleri sizi rahatsız etmek istemiyorsa, diğer değişikliklerin aşamalı, kademeli bir tabanda yapılması muhtemeldir.

Daha büyük bir firmanın sistem altyapınızı istemesi muhtemel değildir. Bu firmanın müşteri tabanınızı ve süreklilik arz eden gelir akışınızı istemeleri daha olasıdır. Aynı zamanda, bu kişiler muhtemelen müşteri ilişkilerine, kurumsal bilgilere ve geçmişe sahip olan personelinizle ilgileneceklerdir.

Durum tespitlerinin parçası olarak, birçok satın alıcı bu modülün önceki kısımlarında geçen Tablo 8.2'de ele alınan konular gibi meseleleri göz önünde

bulunduracaktır. Firmanızın bu tür sorulara sağlam, olumlu cevaplar verecek şekilde geliştirilmesini sağlamanız gereklidir.

Tipik olarak, satın alan kişi mevcut iş yapısını değil işin varlıklarını ister. Bunlar tesisi, ekipmanı ve şerefiyeyi içermektedir. Borçlular, tamamlanmamış işler ve alacaklılar çoğunlukla satıcıya ait olur.

Bir firmanın satışı satıcı için hem avantajlara hem de dezavantajlara sahiptir.

Avantajlar

- Devir süreci ve uzlaşılacak koşullar gerçekleştiğinde firmaya sürekli bağlılık durmuş olur;
- Para bankaya yatırıldığında, işlem biter ve satıcının ilişkisi kesilir;
- Satılacak kadar yeterli değere sahip bir iş yaptığının bilinmesinde satıcı için belirli bir miktar mesleki tatminkârlık vardır;
- İşin bitmesini bilmekten gelen kesinlik duygusu.

Dezavantajlar

- Satış tamamlanıp mesleki ilişki bittikten sonra, satıcının duruma alışması biraz zaman alabilir ve

Ek 8.3 (firmanın satışı kontrol listesi) bu konuları göz önünde bulundururken çalışılacak faydalı bir çerçeve sağlar.

Satıcının hedefi

Bir satıcı olarak hedefiniz firmanızı mümkün olduğunca daha fazla cazip bir yatırım haline getirmektir. Yıllar içinde yaptığınız yatırım için elde ettiğiniz kazancı en üst düzeye çıkarmak için yapabileceğiniz en iyisini yapın. Bu aynı zamanda satın alıcı için mevcut kazancı da en üst düzeye çıkaracaktır.

Eylem planı

Yukarıdaki listeyi incelerken, desteklemeyi hazır hale getirmeye başlamak için firmanızda hemen uygulamaya koyabileceğiniz bir takım iyileştirmeleri göz önünde bulundurabilirsiniz.

8.7.2 Ücret parselinin satılması

Satın alınan varlık ücret parseli olduğundan, ücret parselinin satılması bir firmanın kendinin satılmasından daha kolaydır. Bu sefer, tipik olarak satılan veya transfer edilen başka varlıklar yoktur.

Ücret parselinin satın alınmasını cazip bir seçenek olarak değerlendiren birçok potansiyel alıcı vardır:

- Serbest muhasebeciliğe ilk kez başlayan girişimciler;
- Kendi firmanızdaki bir çalışan veya çalışanlar;
- Kendi başlarına işe başlamak isteyen başka bir kamu firmasının çalışanı veya çalışanları;
- Kritik kitlesini artırmak ve ölçek ekonomilerine erişmek isteyen başka bir firma.

Bir ücret parselinin satışı satıcı için hem avantajlara hem de dezavantajlara sahiptir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

Avantajları

- Parsellenecek veya satılacak müşteriler seçilebilir;
- Daha küçük bir ölçekte olmasına rağmen, firmayla devam edilebilir;
- Ana ilgi alanları dışındaki müşterileri satarak uzmanlaşma sağlanabilir ve
- Aynı zamanda, kalan müşterilere hizmet vermek için gerekli kaynaklar büyük olmayacağından satıcının diğer giderleri azaltmasını sağlayabilir.

Dezavantajlar

- Satılan parselde yer alan müşteriler ile mesleki ilişkinin kaybedilebilmesi ve
- Bazı müşteriler başka bir muhasebeciye geçmeyi istemeyebilir, bu da buna göre satış fiyatını düşürebilir.

Ek 8.4 (Ücret parseli satışı kontrol listesi) bu konuları göz önünde bulundururken faydalı bir çerçeve sağlar.

Satıcının hedefi

Bir satıcı olarak hedefiniz ücret parselinizi mümkün olduğunca daha fazla cazip bir yatırım haline getirmektir. Yıllar içinde yaptığınız yatırım için elde ettiğiniz kazancı en üst düzeye çıkarmak için yapabileceğinizin en iyisini yapın. Bu aynı zamanda satın alıcı için mevcut kazancı da en üst düzeye çıkaracaktır.

Eylem planı

Yukarıdaki listeyi incelerken, desteklemeyi hazır hale getirmeye başlamak için firmanızda hemen uygulamaya koyabileceğiniz iyileştirmeleri göz önünde bulundurabilirsiniz.

8.7.3 Kademeli satış

Bu, satıcının firmadaki özsermayesinin yüzdelik bir kısmını kademeli olarak sattığı bir satıştır. Bu da satış süresi ile sınırlı olmasında rağmen bu satış süresinde bir ortaklığın olduğu anlamına gelmektedir.

Bu seçenek mesleki kariyerlerini hemen bitirmek istemeyen ve aktif hizmetten kademeli olarak çekilmeyi isteyen muhasebeciler ilgilendiği bir satıştır.

Tipik olarak bu seçenekle ilgilenen bir takım potansiyel alıcılar bulunmaktadır:

- Eminlik düzeyleri ve bilgileri arttıkça, sermaye ortaklığına artan bir yaklaşım göstermek isteyen, serbest muhasebeciliğe yeni başlayanlar;
- Borç alma kapasiteleri imkan sağladığı için, eminlik düzeyleri arttıkça daha fazla özsermaye alan mevcut personel üyeleri ve
- Müşterilerin geçişi ve devri için yardımcı olması için satıcı ortağın uzun bir süre ortaklıkta kalmasını isteyen başka bir firma.

Finans hususları da bir etmen olabilir.

Satıcı ve satın alıcı satış süresince beraber çalışmak zorunda oldukları için, bu en hassas ve duyarlı destekleme seçeneklerinden birisi olabilir. Bu seçeneğin işe yaraması her iki tarafın da yararınadır, fakat duygusal bakımdan yüklü bir süreç olabilir.

Konular tipik olarak şunları içerir:

- Satıcı hale devrededir, fakat saltanatın sona yaklaştığının farkındadır;
- Daha az sermayeye sahip yeni ortaklar bazı şeylerin değişmesini isteyebilir, fakat kıdemli ortak hâlâ oylamayı kontrol etmektedir;
- Satıcı ortak firmayı uzun yıllar bağımsız bir girişimci olarak yönetmiş olabilir ve yeni ortakları da yönetmeye çabalayabilir. Bir firmanın kademeli satışı satıcı için hem avantajlara hem de dezavantajlara sahiptir.

Avantajları

- Satıcı firmada yer almaya devam eder;

- Satın alıcının artan adımlarla sermaye almasını sağlar ve
- Mevcut ortaklar kademeli bir şekilde daha fazla sermaye alabilirler.

Dezavantajlar

- Satıcı ortak ayrılma aşamasına geldiği için duygusal bir süreç olabilir ve
- Satış süresi yıllar alabilir, tüm tarafların bunun için gerekli zaman süresince beraber çalışabileceklerinden emin olmaları gereklidir.

Ek 8.5 (Kademeli satış kontrol listesi) bu konuları göz önünde bulundururken faydalı bir çerçeve sağlar.

Satıcının hedefi

Satıcı olarak hedefiniz firmanızı mümkün olduğunca daha fazla cazip bir yatırım haline getirmektir. Yıllar içinde yaptığınız yatırım için elde ettiğiniz kazancı en üst düzeye çıkarmak için yapabileceğinizin en iyisini yapın. Bu aynı zamanda satın alıcı için mevcut kazancı da en üst düzeye çıkaracaktır.

Satıcılar çoğunlukla müşterilerinin ve personelinin menfaatlerinin korunması hususunda endişe duyarlar. Bunun potansiyel alıcılarla enine boyuna tartışılması gereklidir.

Eylem planı

Yukarıdaki listeyi incelerken, desteklemeyi hazır hale getirmeye başlamak için firmanızda hemen uygulamaya koyabileceğiniz iyileştirmeleri göz önünde bulundurabilirsiniz.

8.8 Kurum içi haleflik planlarının geliştirilmesi

Modül 4'te bahsedildiği gibi, haleflik planlamasının üçüncü şekli içsel seçenekler üzerinde odaklanmaktadır:

- Kurum içi destekleme (haleflik);
- Yeni ortakların dâhil edilmesi ve
- Mevcut ortaklar tarafından satın alınması.

8.8.1 Kurum içi haleflik (destekleme)

Kurum içi desteklemenin ana odak noktası kıdemli personelin ortaklığa geçişlerine yardımcı olmaktır. Uygun bilinçli bir strateji olduğunda ve hedef açık bir şekilde görüşüldüğünde, bu en etkili bir şekilde gerçekleşir.

Bir destekleme planına göre, kurum içi destekleme yeni ortakların atanması ile mevcut ortakların emekli olmasını sağlamaktadır. Başarılı olması için, firmanın aşağıdaki dört niteliğe sahip olmasını gerektirmektedir:

- Başka bir ortağa imkân sağlaması için firmanın yeterince büyümüş olması;
- İstekli ve yetkin personelin işe alınması;
- Yöneticiler ve kıdemli personel için gelişim programı ve
- Talip olan ortaklar için cazip bir firma performansı.

Böylesi bir süreç desteklemenin gözetimli bir şekilde ele alınmasını ve firmanın ve müşteri tabanının kontrolünün kademeli bir şekilde el değiştirmesini sağlar.

Avantajları

- Yeni ortaklar firma kültürüne ve müşteri tabanına aşinadır;
- Personel, içsel sistemler ve prosedürler iyi bilinmektedir;
- Mevcut bir iş modeli faaliyettedir ve
- Mevcut müşteriler, personel ve içsel düzenlemeler, sistemler ve prosedürler için ez az akşama yaşanır.

Dezavantajlar

- Yeni konumda eski personelin saygısını kazanma ve
- Yeni ortak diğer muhasebe firmalarına karşı sınırlı bir konuma sahiptir.

Ek 8.6 (İçsel destekleme kontrol listesi) bu konuları göz önünde bulundururken faydalı bir çerçeve sağlar.

Satıcının hedefi

Satıcı olarak hedefiniz firmanızı mümkün olduğunca daha fazla cazip bir yatırım haline getirmektir. Yıllar içinde yaptığınız yatırım için elde ettiğiniz kazancı en üst düzeye çıkarmak için yapabileceğinizin en iyisini yapın. Bu aynı zamanda satın alıcı için mevcut kazancı da en üst düzeye çıkaracaktır.

Eylem planı

Yukarıdaki listeyi incelerken, desteklemeyi hazır hale getirmeye başlamak için firmanızda hemen uygulamaya koyabileceğiniz iyileştirmeleri göz önünde bulundurabilirsiniz.

8.8.2 Yeni ortakların alınması

Bu, zaten mevcut bir ortaklığın kurulmuş olduğu yerde geçerlidir. Bir ortağın ayrılmasından sonra firmada hâlâ bir veya daha fazla ortak kalacaktır. Düşünce ise emekli olan ortağın yerine iş uygulamasından veya ticaretten dışsal olarak temin edilen yeni bir ortak bulmaktır.

Çoğunlukla, yeni gelen bir ortağın dâhil olması ile birlikte, emekli olan ortağın değişimini yönetmekle alakalı olarak bu strateji ile ilgili bir takım riskler bulunmaktadır. Müstakbel yeni ortak belirlendikten ve anlaşmaya varıldıktan sonra, yeni gelen ortak emekli olan ortak ayrılmadan on iki ay önce işe başlarsa daha fazla başarı oranı bulunmaktadır.

Avantajları

- Mevcut bir iş modeli faaliyettedir ve
- Mevcut müşteriler, personel ve içsel düzenlemeler, sistemler ve prosedürler için ez az akşama yaşanır.

Dezavantajlar

- Yeni ortağın mevcut firma kültürünü özümsemesi ile ilgili olarak sorunlar meydana gelebilir ve
- Mevcut ortakların birkaçı özsermaye almak istemiş olabilir.

Ek 8.7 (Yeni ortakların alınması kontrol listesi) bu konuları göz önünde bulundururken faydalı bir çerçeve sağlar.

Satıcının hedefi

Satıcı olarak hedefiniz firmanızı mümkün olduğunca daha fazla cazip bir yatırım haline getirmektir. Yıllar içinde yaptığınız yatırım için elde ettiğiniz kazancı en üst düzeye çıkarmak için yapabileceğinizin en iyisini yapın. Bu aynı zamanda satın alıcı için mevcut kazancı da en üst düzeye çıkaracaktır.

Eylem planı

Yukarıdaki listeyi incelerken, desteklemeyi hazır hale getirmeye başlamak için firmanızda hemen uygulamaya koyabileceğiniz iyileştirmeleri göz önünde bulundurabilirsiniz.

8.8.3 Mevcut ortaklar tarafından satın alınma

Bu destekleme seçeneği emekli olan ortakların hissesinin mevcut ve kalan ortaklar tarafından alınmasını sağlar. Kalan ortaklar, satın alma önceliğine sahip

olarak veya ortaklar arasında yapılan ayrı anlaşmalara bağılı olarak emekli olan ortağıın hisselerini alırlar.

Normalde, mevcut hisseler için satın alma fırsatı ilk olarak hazırdaki hisse miktarlarına göre mevcut hissedarlara sunulur. Eğer bu tekliften sonra hâlâ kalan hisseler varsa, o zaman bu ortaklar arasındaki bireysel anlaşmaya bırakılır.

Ortaklık veya hissedarlık anlaşması normal olarak takip edilmesi gereken sürecin altını çizer. Bu aynı zamanda değerlendirme modelini ve kullanılacak metodolojiyi içerir.

Avantajları

- Bu içsel bir anlaşmadır ve mevcut ortaklığın dışındakiler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur;
- Eğer ortaklık anlaşması bu seçeneğı göz önünde bulundurmuş ise, tüm ortaklar için konum hakkında kesinlik sağlar;
- Mevcut müşteriler, personel ve içsel düzenlemeler, sistemler ve prosedürler için ez az akşama yaşanır ve
- Mevcut bir iş modeli faaliyettedir.

Dezavantajlar

- Mevcut ortaklar için mali stres nedeni olabilir ve
- Yeni ortak alınmazsa, firmada toplam ortak sayısında sürekli bir azalma yaşanabilir.

Ek 8.8 (Mevcut ortaklarca satın alım için kontrol listesi) bu konuları göz önünde bulundururken faydalı bir çerçeve sağlar.

Satıcının hedefi

Satıcı olarak hedefiniz firmanızı mümkün olduğunca daha fazla cazip bir yatırım haline getirmektir. Yıllar içinde yaptığınız yatırım için elde ettiğiniz kazancı en üst düzeye çıkarmak için yapabileceğinizin en iyisini yapın. Bu aynı zamanda satın alıcı için mevcut kazancı da en üst düzeye çıkaracaktır.

Eylem planı

Yukarıdaki listeyi incelerken, desteklemeyi hazır hale getirmeye başlamak için firmanızda hemen uygulamaya koyabileceğiniz iyileştirmeleri göz önünde bulundurabilirsiniz.

8.9 Ayrılma hususları

Hangi destekleme seçeneğine karar verirsiniz verin, firmadan ayrılacağınız gün gelecektir. Bu tür bir durum şüphesiz olarak beraberinde birçok karmaşık duygular getirecektir. Fakat bunu planlamış olacaksınız ve devam etmek için hazır olacaksınız.

Büyük gün gelmeden önce göz önünde bulundurmanız gereken bir takım konular bulunmaktadır.

8.9.1 Vergi sonuçları

Ülkenizin yasalarına ve mesleki düzenlemelerine tabi olarak, firmanızdan ayrılmanızın bazı vergi sonuçlarını doğurması muhtemeldir. Bunun için ve son büyük ticari faaliyetiniz olarak, vergi etkisini en aza indirmek için her şeyi elinizden geldiğinde kendiniz yapın.

Tüm faaliyetlerinizi size geçerli kurallardan en fazla avantajı sağlayacak şekilde düzenlenmesini sağlayın. Bu alternatif yapıların belirlenmesini içerebilir. Aynı zamanda, belirlenmiş bir zaman dilimi için belirli bir şekilde faaliyet göstermenizi gerektirebilir. Bu işlemleri kontrol eden yasaların ve mesleki düzenlemelerin fakında olun ve avantajınızı en üst düzeye çıkarmaya çalışın.

8.9.2 Ticari kısıtlamalar

Firmadan ayrıldığınızda, büyük olasılıklar bir takım ticari kısıtlamalar imzalamanız gerekecektir. Bu çok yaygın bir iş uygulamasıdır. Bunun amacı ise yatırımın güvenli olduğuna dair satın alıcıya güven düzeyi sağlamaktır.

Ticari kısıtlamalar çoğunlukla bir takım kilit alanları içermektedir. Bunlar tipik olarak yeni ayrıldığınız işe benzer bir iş kurmanızı kısıtlayan belirli bir zaman süresi için geçerlidir. Bunlar aynı zamanda eski firmanıza olan coğrafik uzaklık ile de ilgilidir. Makul iş uygulaması doğrultusunda olduğu düşünülüyorsa, bu sözleşmeler yasaca uygulamaya konulabilir.

Eğer kısıtlamaların fazla olduğu düşünülüyorsa, iptali için mahkemeye başvurulabilir. Temel ilke ticari bir kısıtlamanın becerileriniz ve eğitiminizden yaşamınızı kazanmaya engel olamayacağıdır. Baskıcı veya çok fazla engel uygulayan kısıtlamalar muhtemelen aşırı ve bu yüzden de uygulanamaz olarak değerlendirilecektir.

8.9.3 Yaşam tarzı değişiklikleri

Belki de, desteklemenin en zor yönü firmayı bıraktıktan sonra gerçekleşen çarpıcı yaşam tarzı değişiklikleridir. Birçok insan uzun yıllar boyunca uzun saatler çalışmıştır. Birçoğu da müşterinin sorunları ile ilgilenmek için tatillerden

ve hafta sonlarından feragat etmiştir. İş bu kişilerin yaşamına, toplumlarındaki itibarlarına bir anlam vermiş ve istenilen ve ihtiyaç duyulan bir kişi olma hissini uyandırmıştır. Çoğu muhasebeci, eğer müşterileri için kendileri olmasaydı, bu müşterilerin düzenleyiciler ile her türlü sorunu yaşayabileceklerini düşünmektedir.

Ve daha sonra hepsi bitiyor.

Telefon artık çalmıyor, müşteriler rahatsız etmiyor ve e-postalar kesiliyor. Halefiniz ile görüştükleri için, eski müşterileriniz tavsiye için sizi aramıyor. Siz olmadan da sorunların çözülüyor ve firmanız oldukça iyi bir şekilde çalışmaya devam edebiliyor.

Sizin idarenizde olmadığınızdan dünyanın çökmemesinden dolayı biraz üzgün olabilirsiniz.

Maalesef, çoğu muhasebeci devam etmekte başarısız olmakta ve yeni ilgiler bulmaktadır. Bu kişiler zaferli günlerini yeniden düşünerek geçmişte yaşamaktadır. Bu sağlıklı bir strateji değildir.

Firmadan sonraki yaşamınıza firmadayken içinde bulunduğunuz yaşantıya verdiğiniz değerden daha fazlasını vermeniz önemlidir. Bu, hayatınızdaki daha sonraki aşamalara tam anlamıyla geçebilmenizi ve her anın tadını çıkarmanızı sağlar. Ayrılmadan önce, keşfetmekten hoşlanabileceğiniz diğer ilgileri düşünmek için biraz zaman ayırın. Sürekli olarak yapmayı istediğiniz şeyler nelerdir. Sonunda bunları yapmak için bir şansınız olabilir.

Eğer ayrılmadan önce bunun üzerinde ciddi bir şekilde düşünürseniz, önünüze çıkan fırsatların çoğunu yapabilmek için oldukça elverişli olacaksınız.

8.9.4 Uyum konuları

Nihayetinde firmadan ayrıldığınızda, şüphesiz olarak müdahalenizi gerektirecek bir takım uyum sorunları olacaktır. Ek 8.9 (Uyum konuları kontrol listesi) müdahale etme ihtiyacı duyabileceğiniz alanlara dair rehberlik sağlamaktadır.

8.10 Sonuç

Bu modül, destekleme planlamanızı yaparken göz önünde bulundurmanız gereken alanların birçoğunu içermektedir. Uygulama hayatınızda en önemli alanlardan birisi olması muhtemel olduğundan, bunu dikkatli bir şekilde planlamanız büyük öneme sahiptir. Bu son bölüm sizin için mevcut olan seçenekleri belirlemekte ve firmadan ayrılışımdan emekliliğe doğru rotanızı düzenlemek için yollar sunmaktadır.

Üzerinde düşünülecek içsel ve dışsal stratejilerin ele alınması ile birlikte, çeşitli firma değerlendirme metodolojileri tartışılmıştır. Ekler, ilgili tüm konuları dikkate alanıza yardımcı olması için, seçmeyi karar verdiğiniz destekleme seçeneğine göre kullanılabilen bir takım kontrol listeleri sağlamaktadır.

Modül, firmadan nihai ayrılışınızın bir parçası olarak göz önünde bulundurulması gereken adımların tartışılması ile sona ermektedir. Eğer bu adımlar izlenirse, bunlar destekleme planının iyi bir şekilde geliştirilmesini ve emekli olan muhasebeci olarak firmanızın güvenilir ellerde olduğunu ve kârlı bir şirket olarak devam edeceğini bilerek yoğun ve ilginç bir süreci bekleyebilmenizi sağlar.

8.11 Referanslar, ileri okuma ve IFAC kaynakları

İleri okuma

Bower, Joseph L. "Solve the succession crisis by growing inside-outside leaders." *Harvard Business Review*. 85 , 2007. <http://www.ivey.uwo.ca/alumni/INTOUCH/casestudy/Winter2009/HBR%20Solve%20the%20Succession%20Crisis.pdf>

Burrage Thomas F. and, Hoekstra, Chad. "Make the most of the buy-sell agreements. These complex contracts solve many problems." *Journal of Accountancy* October 2004. <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2004/Oct/MakeTheMostOfBuySellAgreements.htm>

Cingoranelli, Dominic. "A 2009 tuneup for your firm's succession planning." *Journal of Accountancy* March 2009. <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Mar/TuneupYourFirmsSuccessionPlanning.htm>

Dennis, Anita. "Succession-planning do's and don'ts: who will take over when you're ready to retire? If you don't know, it's time to decide." *Journal of Accountancy* February 2005. <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2005/Feb/SuccessionPlanningDosAndDonts.htm>

O'Sullivan, Bernie. *Estate & Business Succession Planning: A Practical and Strategic Guide for Accountants, Financial Planners, and Lawyers*. Sydney: Taxation Institute of Australia, 2009.

Reeb, William L. "Nothing succeeds like succession: the basis of a firm's value is its vigor as a going concern." *Journal of Accountancy* July 2005.

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2005/Jul/NothingSucceedsLikeSuccession.htm>

Rothwell, William J. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity And Building Talent From Within*. New York: AMACOM, 2005.

Sinkin, Joel. "Price equals value plus terms. When a firm changes hands, a satisfying deal for both buyer and seller is in the trade-off details." *Journal of Accountancy* December 2004.
<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2004/Dec/PriceEqualsValuePlusTerms.htm>

Sinkin, Joel and, Putney, Terrence. "Mergers and acquisitions of CPA firms, Understanding the roadblocks to successful deals (Part 1 of 2)." *Journal of Accountancy* March 2009.
<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Mar/MergersAcquisitionsofCPAFirms.htm>

Sinkin, Joel and, Putney, Terrence. "Keeping it together, plan the transition to retain staff and clients (Part 2 of 2)." *Journal of Accountancy* April 2009.
<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Apr/20081182.htm>

Sinkin, Joel and, Putney, Terrence. "Two-stage deals." *Journal of Accountancy* March 2006.
<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Mar/TwoStageDeals.htm>

Sinkin, Joel and, Putney, Terrence. "Untying the knot: Planning for a de-merger. A well drafted agreement eases the pain if a CPA firm merger goes sour." *Journal of Accountancy* October 2007.
<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2007/Oct/UntyingTheKnotPlanningForADeMerger.htm>

Telberg, Rich. "Have a fallback plan. Take a lesson from the boy scouts and "be prepared". *Journal of Accountancy* September 2003.
<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2003/Sep/HaveAFallbackPlan.htm>

AICPA Journal of Accountancy Practice Management – Technology articles –
<http://www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=Technology%7cPracticeManagement>

(German)

Englert, Joachim "Bewertung von kleinen und mittelständischen Steuerberaterkanzleien und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften – Branchentypische Preis- und erfolgsorientierte Wertfindungsmethoden", *Unternehmensbewertung & Management* 6 (2005): 166 – 174.

Wehmeier, Wolfgang. Praxisbewertung: Wert- und Preistreiber“ *Die Steuerberatung* 1(2008): 19 – 35.
<http://www.stbverband-berlin-bb.de/stbvbbb.de/Verweisseiten/08-02-13-Praxisbewertung>

Wollny, Paul and, Wollny, Paul Manfred. *Unternehmens – und Praxisübertragungen*. Herne, Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, 2005.

(Italian)

Multimedia training course “Professionista 24”, n. 17 La successione generazionale e lo studio a gestione familiare. Milano: Il Sole 24 ore, 2009.

Multimedia training course “Professionista 24”, n. 18 Valutazioni, fusioni, acquisizioni e liquidazioni degli studi professionali. Milano: Il Sole 24 ore, 2009.

Video: <http://www.economiaefinanza.org/categoria/passaggio-generazionale>

IFAC Kaynakları

IFAC yayınları
<http://web.ifac.org/publications>

IFAC SMP Komitesi yayınları
<http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Bu modül ile ilgili diğer yararlı en güncel kaynakları bulmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources> adresindeki Küçük ve Ortak Ölçekli Uygulamalar için Uluslararası Merkez kısmının Kaynaklar kısmına ve özellikle http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php adresindeki “ilgili bağlantılar” kısmına bakın.

Bu modülle alakalı diğer yararlı kaynaklar için IFAC üye kuruluşlarının internet sitelerini ve diğer ilgili internet sitelerini araştırmak için, lütfen <http://www.ifac.org/SMP/> adresinde yer alan Küçük ve Ortak Ölçekli Uygulamalar için Uluslararası Merkez’in ana sayfasında bulunan IFACnet arama motorunu kullanın.

Modülle ilgili meseleleri tüm dünyadan muhasebecilerle tartışmak için, <http://web.ifac.org/forum/SMP/1> adresindeki IFAC SMP/SME Discussion Board (IFAC SMP/SME Tartışma Panelini) kısmını ziyaret edin.

Ekler

Ek 8.1 Ortaklık/Bileşme (füzyon) kontrol listesi

Konu	Yanıt	Tarih
1. Tüm tarafların gizlilik anlaşması imzalaması gereklidir.		
2. Füzyonda gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.		
3. Yeni şirket yapısı üzerine anlaşmaya varın.		
4. Yönetim, sorun çözme, ayrılma hükümleri, değerlendirme formülü ve sermaye yatırımı üzerinde anlaşmaya varın.		
5. Sağlanacak hizmetler üzerinde anlaşmaya varın.		
6. Karar alma süreçleri üzerinde anlaşmaya varın.		
7. Yönetici ortağa karar verme sürecini belirleyin.		
8. Ortaklık/Hissedarlık anlaşması geliştirin.		
9. Ortakların istihkakını belirleyin.		
10. Ortakların kazançlara erişimini belirleyin.		
11. Ücretlendirme oranları üzerinde anlaşmaya varın.		
12. Hedef müşteri profili üzerinde anlaşmaya varın.		
13. Yeni müşteri profilinin dışındaki herhangi mevcut bir müşteri için süreç üzerinde anlaşmaya varın.		
14. Birbirinizin firması hakkında		

Konu	Yanıt	Tarih
	izin verilen süreyi ve gerekli özen kapsamını belirleyin.	
15.	İlk füzyon sırasında her firmanın değeri üzerinde anlaşın.	
16.	Bir ortağın 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 sorumlulukları ve personel yapısı üzerinde anlaşmaya varın.	
20.	Kullanılacak kalite kontrol, sistemler ve prosedürler üzerinde anlaşmaya varın.	
21.	Muhasebe, vergi ve firma yönetimi veritabanını içeren, kullanılacak bilgisayar donanımını ve yazılım platformlarını belirleyin.	
22.	Tüm personel için istihdam koşullarını belirleyin ve eşitlik için maaş düzeylerini inceleyin.	
23.	Personel fazlalığını gözden geçirin.	
24.	İş sermayesi gereksinimlerini ve firma için fon tahsisini belirleyin.	

Konu	Yanıt	Tarih
25.	Firmanın bankacıları üzerinde anlaşmaya varın.	
26.	Firmanın avukatları üzerinde anlaşmaya varın.	
27.	Mesleki sorumluluk sigortacısı ve gerekli sigorta kapsamı üzerine anlaşmaya varın.	
28.	Firmanın adını kararlaştırın.	
29.	Durum tespiti için, müşteri tabanındaki önemli bilgilere, müşteriye göre ücretlere ve hizmet kapsamına göre ücretlere erişim sağlayın.	
30.	Füzyon öncesindeki borçluların ve alacaklıların yeni firmada birleştirilip birleştirilmeyeceğine veya ayrı olarak füzyon sonrası tahsil edilip edilmeyeceğine dair anlaşmaya varın.	
31.	Firmaların tamamlanmamış işlerinin füzyon öncesi faturalanıp faturalanmayacağına dair anlaşmaya varın.	
32.	Füzyon anlaşmasının veya ortak/hissedar anlaşmasının taslağına başlaması için avukata talimat verin.	
33.	Yeni şirket ve yeni kayıt hakkında mesleki kuruluşlara bilgi verilmelidir.	
34.	Bir füzyon planı ve zaman çizelgesi geliştirin.	
35.	Ortaklık/füzyon	

Konu	Yanıt	Tarih
	sorumluluklarını tahsis edin.	
3	İletişim stratejisini ve planını	
6.	belirleyin.	
3	Müşterilere bildirilecek	
7.	stratejiye karar verin.	
3	Tüm personel için yeni istihdam	
8.	sözleşmeleri düzenleyin.	
3	İnsan kaynakları politikaları ve	
9.	firmaları üzerinde anlaşmaya varın.	
4	Yeni kuruluşa mevcut	
0.	sorumlulukları, kontratları vb. transfer edin veya atayın.	
4	Devralma zamanını	
1.	kararlaştırın.	

Ek 8.2 Konsolidasyon kontrol listesi

Konu	Yanıt	Tarih
1	Tüm tarafların gizlilik anlaşması imzalaması gereklidir.	
2	Satıştaki gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.	
3	Nihai ayrılışta, satıcı kısıtlayıcı anlaşma imzalamaya hazır mı?	
4	Satıcı, belirli bir süre için hisselerin satışını kısıtlayan taahhüt dönemini kabul etmeye hazır mı?	
5	Teklif fiyatınızı belirleyin. Bu rakamı savunmak ve geçerli kılmak için hazırlıklı olun. Güvenilir değerlendirme teknikleri ve metodolojisi uyguladığınızdan nemin olun.	
6	Uygulanan sistemleri ve prosedürleri tanımlayın, belgeleri gerektiği gibi doldurun ve personelin istenildiği gibi çalıştığını teyit edin.	
7	Durum tespiti için, satın alıcıya izin verebileceğiniz zamanı göz önünde bulundurun.	
8	Taahhüt dönemine tabi olan devretme, müşteri geçişi ve eğitimi için yardımda bulunmaya hazır olduğunuz zaman periyodunu göz önünde bulundurun.	
9	Müşteri tabanındaki önemli	

Konu	Yanıt	Tarih
.	bilgilere, müşteriye göre ücretlere ve hizmet kapsamına göre ücretlere 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 dâhil edilip edilmeyeceğini belirleyin.	
12.	Hesaplaşma öncesinde, tamamlanmamış işlerin faturalandırılıp faturalandırılmayacağını belirleyin.	
13.	Yeni satın alıcıya mevcut sorumlulukları, kontratları vb. transfer edin veya 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.	Herhangi çözülmemiş bir müşteri sorununun	

Konu	Yanıt	Tarih
	olmadığından emin olun.	
18.	Tüm sürecin tamamlanması için gerekli zaman çerçevesini belirleyin.	
19.	Nihai ödemenizin satın alıcı tarafından müşterilerin başarılı bir şekilde korunması ile alakalı olabileceğini unutmayın. Başarılı bir geçiş sağlamak için elinizden gelenin en iyisini yapmak sizin yararınızdır.	

Ek 8.3 Firmanın satışı için kontrol listesi

Konu	Yanıt	Tarih
1.	Tüm tarafların gizlilik anlaşması imzalaması gereklidir.	
2.	Satıştaki gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.	
3.	Satıcı kısıtlayıcı anlaşma imzalamaya hazır mı?	
4.	Satıcı ödemenin parçasını firmanın ilerideki gelir performansına bağlı olarak kabul etmeye hazır mı?	
5.	Satıcı anlaşmaya tabi olarak geri alma hükümlerini kabul etmeye hazır mı?	
6.	Teklif fiyatınızı belirleyin. Bu rakamı savunmak ve geçerli kılmak için hazırlıklı olun. Güvenilir değerlendirme teknikleri ve metodolojisi uyguladığınızdan nemin olun.	
7.	Uygulanan sistemleri ve prosedürleri tanımlayın, belgeleri gerektiği gibi doldurun ve personelin istenildiği gibi çalıştığını teyit edin.	
8.	Durum tespiti için, satın alıcıya izin verebileceğiniz zamanı göz önünde bulundurun.	
9.	Devretme, müşteri geçişi ve eğitimi için yardımda bulunmaya hazır olduğunuz zaman periyodunu göz önünde bulundurun.	
10.	Devir, müşteri geçişi ve	

Konu	Yanıt	Tarih
	eğitiminde yer aldığınız zaman karşılığında ödeme bekliyor musunuz?	
11.	Müşteri tabanındaki önemli bilgilere, müşteriye göre ücretlere ve hizmet kapsamına göre ücretlere erişim sağlayın.	
12.	Tüm personel için yeni istihdam sözleşmeleri düzenleyin.	
13.	Borçlular ve alacaklılar için sorumluluğun satıcıya ait olup olmayacağını veya satış koşullarına dâhil edilip edilmeyeceğini belirleyin.	
14.	Hesaplaşma öncesinde, tamamlanmamış işlerin faturalandırılıp faturalandırılmayacağını belirleyin.	
15.	Yeni satın alıcıya mevcut sorumlulukları, kontratları vb. transfer edin veya atayın. Bu, işyerlerinin kirasını, fotokopi makinelerini, donanımı ve yazılım lisanslarını içerebilir.	
16.	Satış sözleşmesinin taslağını hazırlaması için avukata talimat verin.	
17.	Satış için firmanın pazarlanmasına dair en iyi metodu belirleyin.	
18.	Bir firma satış planı ve zaman çizelgesi geliştirin.	
19.	İletişim stratejisini ve planını belirleyin.	

Konu	Yanıt	Tarih
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 çözülmemiş bir müşteri sorununun olmadığından emin olun.	
23.	Tüm sürecin tamamlanması için gerekli zaman çerçevesini belirleyin.	
24.	Nihai ödemenizin satın alıcı tarafından müşterilerin başarılı bir şekilde korunması ile alakalı olabileceğini unutmayın. Başarılı bir geçiş sağlamak için elinizden gelenin en iyisini yapmak sizin yararınızdır.	

Ek 8.4 Ücret parselinin satılması için kontrol listesi

Konu	Yanıt	Tarih
1.	Tüm tarafların gizlilik anlaşması imzalaması gereklidir.	
2.	Satıştaki gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.	
3.	Satıcı kısıtlayıcı anlaşma imzalamaya hazır mı?	
4.	Satıcı ödemenin parçasını ilerideki ücret parseli gelirin e bağı olarak kabul etmeye hazır mı?	
5.	Satıcı anlaşmaya tabi olarak ger alma hükümlerini kabul etmeye hazır mı?	
6.	Teklif fiyatınızı belirleyin. Bu rakamı savunmak ve geçerli kılmak için hazırlıklı olun. Güvenilir değerlendirme teknikleri ve metodolojisi uyguladığımızdan nemin olun.	
7.	Durum tespiti için, satın alıcıya izin verebileceğiniz zamanı göz önünde bulundurun.	
8.	Devretme, müşteri geçişi ve eğitimi için yardımda bulunmaya hazır olduğunuz zaman periyodunu göz önünde bulundurun.	
9.	Devir, müşteri geçişi ve eğitiminde yer aldığınız zaman karşılığında ödeme bekliyor musunuz?	
10.	Müşteri tabanındaki önemli bilgilere, müşteriye göre	

Konu	Yanıt	Tarih
	ücretlere ve hizmet kapsamına göre ücretlere erişim sağlayın.	
11.	Satış sözleşmesinin taslağını hazırlaması için avukata talimat verin.	
12.	Satış için firmanın pazarlanmasına dair en iyi metodu belirleyin, firma aracısını göz önünde bulundurun.	
13.	Bir ücret parseli satış planı ve zaman çizelgesi geliştirin.	
14.	Müşterilere ve personele bilgi vermek için uygun bir stratejiye karar verin.	
15.	İlgili müşteri notlarının, çalışma kâğıtlarının ve dosyalarının tam olarak belgelenmesini ve eksiksiz bir şekilde teslim edilmesini sağlayın.	
16.	Herhangi çözülmemiş bir müşteri sorununun olmadığından emin olun.	
17.	Tüm sürecin tamamlanması için gerekli zaman çerçevesini belirleyin.	
18.	Nihai ödemenizin satın alıcı tarafından müşterilerin başarılı bir şekilde korunması ile alakalı olabileceğini unutmayın. Başarılı bir geçiş sağlamak için elinizden gelenin en iyisini yapmak sizin yararınızdır.	

Ek 8.5 Kademeli satış için kontrol listesi

Konu	Yanıt	Tarih
1.	Tüm tarafların gizlilik anlaşması imzalaması gereklidir.	
2.	Satıştaki gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.	
3.	Satıcı kısıtlayıcı anlaşma imzalamaya hazır mı?	
4.	Satıcı ödemenin parçasını firmanın ilerideki gelir performansına bağlı olarak kabul etmeye hazır mı?	
5.	Satıcı anlaşmaya tabi olarak ger alma hükümlerini kabul etmeye hazır mı?	
6.	Fiyatı net olarak kararlaştırın. Satıcının bu rakamı savunması ve geçerli kılması gerekebilir.	
7.	Uygulanan sistemleri ve prosedürleri tanımlayın, belgeleri gerektiği gibi doldurun ve personelin istenildiği gibi çalıştığını teyit edin.	
8.	Durum tespiti için, satın alıcıya izin verebileceğiniz zamanı göz önünde bulundurun.	
9.	Müşteri tabanındaki önemli bilgilere, müşteriye göre ücretlere ve hizmet kapsamına göre ücretlere erişim sağlayın.	
10.	Hesaplaşma öncesinde, tamamlanmamış işlerin faturalandırılıp faturalandırılmayacağını belirleyin.	

Konu	Yanıt	Tarih
11.	Satış sözleşmesinin taslağını hazırlaması için avukata talimat verin.	
12.	Bir firma satış planı ve zaman çizelgesi geliştirin.	
13.	İletişim stratejisini ve planını belirleyin.	
14.	Müşterilere ve personele bilgi vermek için uygun bir stratejiye karar verin.	
15.	Tüm sürecin tamamlanması için gerekli zaman çerçevesini belirleyin.	
16.	Nihai ödemenizin satın alıcı tarafından müşterilerin başarılı bir şekilde korunması ile alakalı olabileceğini unutmayın. Başarılı bir geçiş sağlamak için elinizden gelenin en iyisini yapmak sizin yararınızdır.	

Ek 8.6 İçsel destekleme için kontrol listesi

Konu	Yanıt	Tarih
1. Tüm tarafların gizlilik anlaşması imzalaması gereklidir.		
2. Satış ve firma özsermayesinin değişimi hakkında gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.		
3. Satıcı kısıtlayıcı anlaşma imzalamaya hazır mı?		
4. Satıcı ödemenin parçasını firmanın ilerideki gelir performansına bağlı olarak kabul etmeye hazır mı?		
5. Satıcı anlaşmaya tabi olarak ger alma hükümlerini kabul etmeye hazır mı?		
6. Teklif fiyatınızı belirleyin. Bu rakamı savunmak ve geçerli kılmak için hazırlıklı olun. Güvenilir değerlendirme teknikleri ve metodolojisi uyguladığınızdan nemin olun.		
7. Durum tespiti için, yeni ortağa izin verebileceğiniz zamanı göz önünde bulundurun.		
8. Devretme, müşteri geçişi ve eğitimi için, yardımda bulunmaya hazır olduğunuz zaman periyodunu göz önünde bulundurun.		
9. Yeni ortak ve emekli olan ortak arasındaki mali düzenlemeleri göz önünde bulundurun.		

Konu	Yanıt	Tarih
10.	Müşteri tabanındaki önemli bilgilere, müşteriye göre ücretlere ve hizmet kapsamına göre ücretlere erişim sağlayın.	
11.	Tamamlanmamış işlerin ele alınması için hükümler belirleyin.	
12.	Avukata satış kontratı taslağına başlaması ve ortaklık/hissedar sözleşmesinde değişiklik yapması için talimat verin.	
13.	Yeni ortaklık için yetkili mercilerden, mesleki kuruluşlardan ve mesleki sorumluluk sigortacılarından izinleri yenileyin.	
14.	Yeni oluşturulan kuruluşa mevcut sorumlulukların, kontratların vb. transfer edilip edilmediğini veya atanıp atanmadığını kontrol edin. Bu husus şunları kapsayabilir: işyerlerinin kirası, fotokopi makineleri, donanım ve yazılım lisansları.	
15.	Bir kurum içi haleflik planı ve zaman çizelgesi geliştirin.	
16.	Müşterilere ve personele bilgi vermek için uygun bir stratejiye karar verin.	
17.	Tüm sürecin tamamlanması için gerekli en uygun zaman çerçevesini belirleyin.	
18.	Nihai ödemenizin yeni ortaklık	

Konu	Yanıt	Tarih
	tarafından müşterilerin başarılı bir şekilde korunması ile alakalı olabileceğini unutmayın. Başarılı bir geçiş sağlamak için elinizden gelenin en iyisini yapmak sizin yararınızdır.	

Ek 8.7 Yeni ortakların alınması için kontrol listesi

Konu	Yanıt	Tarih
1. Tüm tarafların gizlilik anlaşması imzalaması gereklidir.		
2. Satış ve firma özsermayesinin değişimi hakkında gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.		
3. Mevcut ortakların emekli olan ortağın özsermayesinin yeni gelen ortağa satılmasını kabul etmeleri gereklidir. .		
4. Yeni ortak seçimi ile ilgili olarak mevcut ortakların gereksinimlerini belirleyin.		
5. Yeni ortağın mevcut ortaklık/hissedarlık sözleşmesini kabul etmesi gereklidir.		
6. Tüm ortakların, yeni ortağın kârlardan hisse almasını ve bu kârlara erişimini kabul etmeleri gereklidir.		
7. Müşterileri inceleyin ve uygun bir şekilde ortaklar arasında yeniden tahsis edin.		
8. Yeni ortağın firmadaki rolünü belirleyin.		
9. Satıcı kısıtlayıcı anlaşma imzalamaya hazır mı?		
10. Satıcı ödemenin parçasını firmanın ilerideki gelir performansına bağlı olarak kabul etmeye hazır mı?		
11. Satıcı anlaşmaya tabi olarak ger alma hükümlerini kabul etmeye hazır mı?		
12. Teklif fiyatınızı belirleyin. Bu rakamı savunmak ve geçerli kılmak için hazırlıklı olun. Güvenilir değerlendirme teknikleri ve metodolojisi uyguladığınızdan nemin olun.		
13. Durum tespiti için, yeni ortağa izin verebileceğiniz zamanı göz önünde bulundurun.		
14. Devretme, müşteri geçişi ve eğitimi için yardımda bulunmaya hazır olduğunuz zaman periyodunu göz önünde bulundurun.		

Konu	Yanıt	Tarih
15.	Yeni ortak ve emekli olan ortak arasındaki mali düzenlemeleri göz önünde bulundurun.	
16.	Müşteri tabanındaki önemli bilgilere, müşteriye göre ücretlere ve hizmet kapsamına göre ücretlere erişim sağlayın.	
17.	İşletme sermayesi gereksinimlerini belirleyin.	
18.	Avukata satış kontratı taslağına başlaması ve ortaklık/hissedar sözleşmesinde değişiklik yapması için talimat verin.	
19.	Yeni ortaklık için yetkili mercilerden, mesleki kuruluşlardan ve mesleki sorumluluk sigortacılarından izinleri yenileyin.	
20.	Yeni oluşturulan kuruluşa mevcut sorumlulukların, kontratların vb. transfer edilip edilmediğini veya atanıp atanmadığını kontrol edin. Bu, işyerlerinin kirasını, fotokopi makinelerini, donanımı ve yazılım lisanslarını içerebilir.	
21.	Devir zaman çizelgesi oluşturun.	
22.	Müşterilere ve personele bilgi vermek için uygun bir stratejiye karar verin.	
23.	Tüm sürecin tamamlanması için gerekli en uygun zaman çerçevesini belirleyin.	
24.	Nihai ödemenizin yeni ortaklık tarafından müşterilerin başarılı bir şekilde korunması ile alakalı olabileceğini unutmayın. Başarılı bir geçiş sağlamak için elinizden gelenin en iyisini yapmak sizin yararınızdır.	

Ek 8.8 Mevcut ortaklar tarafından satın alınma için kontrol listesi

Konu	Yanıt	Tarih
1	Tüm tarafların gizlilik anlaşması imzalaması gereklidir.	
2	Satış ve firma özsermayesinin değişimi hakkında gerekli hüküm ve koşulları listeleyin.	
3	Mevcut ortaklık/hissedar anlaşmasındaki ayrılma koşullarını inceleyin.	
4	Satın alma protokolü ve prosedürü için mevcut ortaklık/hissedar sözleşmesini inceleyin. Eğer yoksa, sürece dair ortaklarla anlaşmaya varın.	
5	Müşterileri inceleyin ve uygun bir şekilde ortaklar arasında yeniden tahsis edin.	
6	Satıcı kısıtlayıcı anlaşma imzalamaya hazır mı?	
7	Satıcı ödemenin parçasını firmanın ilerideki gelir performansına bağlı olarak kabul etmeye hazır mı?	
8	Satıcı anlaşmaya tabi olarak ger alma hükümlerini kabul etmeye hazır mı?	
9	Teklif fiyatınızı belirleyin. Bu rakamı savunmak ve geçerli kılmak için hazırlıklı olun. Güvenilir değerlendirme teknikleri ve metodolojisi	

Konu	Yanıt	Tarih
uyguladığınızdan olun.	nemin	
10.	Devretme, müşteri geçişi ve eğitimi için, yardımda bulunmaya hazır olduğunuz zaman periyodunu göz önünde bulundurun.	
11.	Sürekli danışmanlık düzenlemelerini göz önünde bulundurun.	
12.	Avukata satış ve transfer kontratı taslaklarına başlaması ve ortaklık/hissedar sözleşmesinde değişiklik yapması için talimat verin.	
13.	Yeni ortaklık için yetkili mercilerden, mesleki kuruluşlardan ve mesleki sorumluluk sigortacılarından izinleri yenileyin.	
14.	Yeni oluşturulan kuruluşa mevcut sorumlulukların, kontratların vb. transfer edilip edilmediğini veya atanıp atanmadığını kontrol edin. Bu, işyerlerinin kirasını, fotokopi makinelerini, donanımı ve yazılım lisanslarını içerebilir.	
15.	Devir zaman çizelgesi oluşturun.	
16.	Müşterilere ve personele bilgi vermek için uygun bir stratejiye karar verin.	
17.	Tüm sürecin tamamlanması	

Konu	Yanıt	Tarih
	<p>için gerekli en uygun zaman çerçevesini belirleyin.</p>	
18.	<p>Nihai ödemenizin yeni ortaklık tarafından müşterilerin başarılı bir şekilde korunması ile alakalı olabileceğini unutmayın. Başarılı bir geçiş sağlamak için elinizden gelenin en iyisini yapmak sizin yararınızdır.</p>	

Ek 8.9 Uyum konuları için kontrol listesi

Konu	Cevap/Yorum	Tarih
<i>Yasal</i>		
1.	Herhangi bir vergi kaydından veya yükümlülüğünden kayıt sildirmeniz gerekli mi?	
2.	Eğer gerekli ise, rapor edilmesi gereken herhangi bir düzeltme işlemi var mı?	
3.	Eski çalışanlar için nihai bildirimler veya ödeme özetleri hazırlamanız gerekli mi?	
4.	Yerel düzenleyicileriniz tarafından gerekli olan, eski çalışanların adına tüm ödemelerin yapıldığından emin olun.	
5.	Eğer eski firmanıza devredilmemişse, sizin adınıza olan tüm poliçeleri ve kayıtları iptal edin.	

Akdi

1. Tüm yöneticilerin ve sekreterlerin istifalarının gerektiği gibi tamamlandığından ve kaydedildiğinden emin olun.
2. İlgili özellikle banka imkânları, kira sözleşmeleri veya iş ile alakalı diğer alanlardaki ilgili tüm

Konu	Cevap/Yorum	Tarih
	teminatları çekin ve kaldırın.	
3.	Sorumlu olduğunuz mali yükümlülükler için ödemelerin yapıldığından emin olun.	
4.	Devredilen herhangi bir ekipman üzerindeki kiralardan veya taksitle satış sözleşmelerinin transfer edildiğinden emin olun.	
5.	Satın alıcınıza karşı sözleşme yükümlülüklerine göre devri, müşteri geçişini ve eğitimini gerçekleştirdiğinizden emin olun.	
6.	Satın alıcınıza karşı sözleşme yükümlülüklerine göre, ticari kısıtlamalara uyduğunuzdan emin olun.	

Kurum idaresi

1. Firmanın bankacılarına bilgi verin ve firmadan ayrıldığınızı teyit ettirin.
2. Mesleki sorumluluk sigortacılarına bilgi verin ve firmadan ayrıldığınızı teyit ettirin.
3. Mesleki sorumluluk tasfiye sonrası sigorta kapsamını uygun bir şekilde belirleyin.
4. Sigorta aracılara bilgi verin ve firmadan ayrıldığınızı teyit

Konu	Cevap/Yorum	Tarih
	ettirin.	
5.	İş ve mülkiyet sigortasına dair yükümlülüklerinizi iptal ettiğinizden emin olun.	
6.	İlgili tüm ortaklık/hissedar sözleşmelerinin bir kopyasına sahip olduğunuzdan emin olun.	
7.	Yönetici/sekreter olarak istifanızı ve kişisel teminatları çektiğinizi belirten tüm belgelerin kopyasına sahip olduğunuzdan emin olun.	
8.	Alacaklılara veya kredi sağlayıcılarına bilgi verin ve firmadan ayrıldığınızı teyit ettirin.	
9.	Mesleki kuruluşunuza bilgi verin ve firmadan ayrıldığınızı teyit ettirin.	
10.	Tüm hisse senetleri için sorumluluğun devredildiğinden emin olun.	
11.	Satış anlaşmasına göre, hesaplaşmaya kadar tamamlanan işler için, müşterilere kesin faturaları düzenleyin.	
12.	Görev alanına tabi olarak, isteğe bağlı veya zorunlu emeklilik planları için düzenlemeleri göz önünde bulundurun.	

Ek 8.10 Vaka Analizi

Vaka Analizi 8.1

Bu vaka analizi , “Ortaklığı/Füzyonu.” ile alakalıdır.

William ve Indira son zamanlarda bir muhasebe konferansında başka bir muhasebeci olan Manu ile tanışmıştır (Vaka Analizi 6.1’e bakın) Manu potansiyel bir ortak değil, bir çalışandır. İzleyen aylarda, birbirlerini daha iyi tanıdılar ve beraber çalışma olasılığını tartışmaya başladılar. William ve Indira birkaç yıldan beri ortak olarak çalışmaktadır ve düzenlemenin ihtiyaçlarına uygun olduğuna karar verdiler. Beraber çalışmayı iyi bir şekilde öğrendiler ve birbirlerinin zayıf ve güçlü yönlerine saygı duymuşlardır.

Firmanın işletilmesi ve yönetimi ile ilgili olarak benimsedikleri yapıya alıştılar. Her birisi kendi faturalandırma hedeflerinden sorumludur ve aynı zamanda her ikisi de firmanın yönetiminde ayrı sorumluluklara sahiptir. Bu durum firmanın kuruluş şemasında gösterilmiştir.

İkisi de aynı zamanda şirketin işletimsel yönlerine yönetmek amacıyla yönetim toplantıları için düzenli bir program geliştirmişlerdir. Bu toplantılar tüm personelin katılımı ile birlikte her Pazartesi sabahı yapılmaktadır ve her personel üyesi için haftanın öncelikli konuları belirlenir ve not alınır. William ve Indira aynı zamanda ayda bir kere bir üst merteye raporlamayı ve stratejiyi tartıştıkları ortaklar toplantısında da görüşmektedir.

Diğer taraftan, Manu bağımsız bir girişicidir ve kendi başına bir firma işletmenin sıkıntılarını hissetmeye başlamıştır. Manu bunu az bir müşteri sayısı ile başlayarak bir kaç yıl yapmıştır. Zamanla, firmayı büyütmiştir ve şu anda muhasebe ve idare işlerini yerine getiren üç personele sahiptir. Sadece başarısından dolayı değil, aynı zamanda iyi yönetildiğinden ve iyi bir kültüre sahip olduğundan dolayı William ve Indira’nın firmasının dikkatini çekmiştir.

Üçü potansiyel bir bileşmeyi (füzyonu) tartışmak için bir araya geldiklerinde, William füzyon tartışmaları ile ilgili konuların çoğunu içerdiğinden dolayı detaylı bir şekilde inceleyebileceklerini önerdiği bir kontrol listesi sunmuştur. Belirlenen kilit konular şunlardır:

Kârların paylaşımı

Ortaklıktaki oransal hisselerine göre karların paylaşılması üzerinde anlaşmaya vardılar ve sadece nakit akışı durumu izin verdiğinde fonlardan çekebilecekler.

Ortakların/Yöneticilerin alınması veya çıkarılması

Hepsi de ortakların kabulü veya ihraç edilmesi için esasın herhangi bir düzenlemenin temel unsurunu teşkil edeceği üzerinde anlaşmaya vardılar. Hepsi birden bu önemli konu hakkında fikirlerini belirteceği ve bir araya geldikleri bir sonraki seferde bunu etraflıca tartışacakları hususunda fikir birliğine vardılar.

Ortak toplantılarının sıklığı ve zamanlanması

William ve Indira aylık düzenli ortak toplantısına devam etmeyi istemektedir ve Manu da toplantının önemli bir yönetim unsuru olduğunu kabul etmiştir. Önemli meseleleri tartışacak kendi düzeyinde hiç kimse olmadığı için, bu nokta Manu'nun kendini tek bir muhasebeci vasfıyla özellikle avantajlı olarak hissettiği tek alandır.

Firma içerisindeki 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 kurumu çalışmaları gibi mesai saatleri içindeki gönüllülük esasına dayanan faaliyetler için izin verilen ücretlendirilmeyen herhangi bir çalışmayı içermektedir.

Para çekme politikası ve kredi hesapları

Üçü de para çekimleri ve aynı zamanda her ortağın kredi hesaplarının ele alınması için zamanlama ve formül hakkında bir politikaya sahip olmanın önemli olduğunu düşünmektedir. Tekrar olarak, nu konu bir sonraki toplantılarında yeniden görüşülecektir.

Ortaklığa giriş ve ortaklıktan çıkış hakkında şerefiye (firma değeri) hesaplamalarının belirlenmesi

Şerefiyenin değerlendirilmesi için, hepsi de bir formülün belirlenmesinin oldukça önemli olduğu üzerinde anlaşmaya varmışlardır. Yeni bir ortak alındığında veya emekli olduğunda, her kişinin ne kadar ödeyeceğine veya her kişiye ne kadar ödeneceğine ve böyle bir hesaplamanın yapılacağı tabana dair açık bir fikre sahip olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Bunun durumlarına daha fazla netlik katacağına inanmaktadırlar.

Kısıtlama gereksinimleri ve emeklilikte bildirimde bulunma periyodu

Bir ortak ayrıldığında kısıtlamaların uygulanması üzerinde anlaşmaya vardılar fakat kısıtlama gereksinimlerinin uygulanabilir olması ve tüm sözleşmeyi

geçersiz kılmaması gerektiğinin bilincindedirler. Bunu karmaşık bir alan olarak tanımladılar ve bu konuda dışarıdan hukuki danışmanlık almak için fikir birliği yaptılar.

İzin istihkakları

Hepsi de yıllık izni, özel izni, hastalık, uzun süre hizmet iznini kariyer veya doğum iznini içeren izin istihkakları hakkında herhangi bir belirsizliğin veya karmaşanın olmaması gerektiği üzerinde anlaşmaya vardılar. Indira'dan bir sonraki toplantıda göz önünde bulundurabilecekleri bir taslak politika hazırlaması istendi.

William ve Indira her ikisi de potansiyel füzyon hakkında karmaşık duygulara sahipken, Manu görüşmelerin ilerleyişinden memnundur ve daha büyük bir ekibin bir parçası olmayı çok istemektedir. William, Indira'dan daha kıdemli olduğu ve onunla daha az danışmada bulunmayı istediği için konuları görüşecek başka bir ortağa sahip olmaktan gizli bir memnuniyet duymaktadır. Fakat Manu'nun biraz sinirli olduğunu düşünmektedir ve Manu'nun tarzının firmanın kültürüne uyup uymayacağı konusunda emin değildir.

Diğer taraftan, görünüşte füzyona taraftar olarak görünmekle birlikte, Indira başka bir ortağa sahip olmaktan oldukça endişe duymaktadır. William ile olan iş düzenlemesinin kendisine çok uygun olduğunu ve başka bir kişinin yer almasının iş düzenlemelerinin dinamiklerini değiştirebileceğini düşünmektedir. Aynı zamanda, Indira Manu'nun eşit kâr hissesi istemekle beraber kendisi kadar çok çalışıp çalışmayacağı konusunda şüphelidir. Indira, nasıl hissettiğini görmek için Manu ile yapılacak bir sonraki toplantıya kadar beklemeye ve daha sonra endişelerini William ile tartışmaya karar vermiştir.

Terimler sözlüğü

Bu terimlerin bazıları modüllerde kullanılmıştır. Tanımları aşağıdaki gibidir.

Tahakkuk muhasebesi

Çalışma süresinde sonra, işin tüm varlıklarını ve borçlarını göz önünde bulundurarak performans hakkında sorulara cevap vermeye çalışır.

Reklam

Profesyonel bir iş sağlamak amacıyla muhasebe firmaları tarafından sunulan beceri veya hizmetler hakkında kamuoyuna bilgi sağlama.

Faaliyet raporu

Denetim raporu ile birlikte kuruluşun finansal tablolarını içeren, genellikle yıllık olarak bir kuruluş tarafından hazırlanan belge.

Denetim/güvence

Denetim/Güvence kuruluşlardaki finansal veya yönetsel süreçlerin, sistemlerin veya sonuçların incelenmesine, doğrulanmasına ve değerlendirilmesine gönderme yapmaktadır. Bu denetim bunların güvenilirliği ve işlemsel etkililiği hakkında bağımsız bir rapor içermektedir. Denetim aynı zamanda denetim işlevinin yönetilmesi anlamına da gelmektedir.

Tahsil edilmeyen alacak

Ödenmeyecek ve defterden düşülecek olan borçtur.

En Büyük Dört

Geleneksel olarak, dünyadaki en büyük dört firma. Bu firmalar şunlardır: PricewaterhouseCoopers; Deloitte & Touche; Ernst & Young; ve KPMG.

İş değerlendirmesi

İşin değeri veya bireysel olarak varlıklar veya borçlar hakkında desteklenebilir bir fikir oluşturulabilen sürece gönderme yapmaktadır.

Kasa muhasebesi

Sadece bir nakit ödemesi veya bir kasa tahsilâtı gerçekleştirildiğinde işlemleri onaylar.

Yeminli Mali Müşavir (YMM)

Hamilin görev bölgesinde yeminli mali müşavir olarak faaliyet göstermesine yetki veren, bir devlet veya resmi yetki makamı tarafından verilen bir kimliktir.

Ücretlendirilebilir saatler

Ücretlendirilebilir saatler, rutin büro işi tarzındaki çalışmalar üzerinde harcanan zaman hariç olarak, normalde müşteriler için ücretlendirilebilen serbest muhasebecilik denetiminin uygulandığı saatlerdir.

Hesap planı

Muhasebe defter sisteminin yapısıdır, temel olarak, işlem detaylarının saklanması için mevcut yerlerin bir haritası.

Geri alma hükümleri

Sözleşmelerde, belirli kriterler karşılanmadığında yapılan ödemeleri kısıtlayan veya tersine çeviren hükümler. Bunlar önceden belirlenmiş bir formüle göre hesaplanır ve tipik olarak ücret satın alımları veya bir uygulama ile ilgilidir.

Müşteriler

Yinelenen veya isteğe bağlı bir yapıya sahip sözleşmelere yönelik olarak, bir muhasebeci tarafından hizmetlerin verildiği şahıslar, firmalar, kuruluşlar veya organizasyonlar.

Yakın aile üyeleri

Çekirdek aile üyesi olmayan anne, baba, çocuk veya kardeş.

Şirket yönetimi

Şirketin varlıklarını, kazancını ve kapasitesini ve ününü korumak amacıyla, finansal gözlemlemeyi ve kontrol sistemlerini içeren etkili yönetim sistemlerinin uygulanmasını sağlamak için bir kuruluşun yöneticilerinin ve görevlilerinin sorumluluk ve mesuliyetlerini yerine getirmeleri gereken sistem.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)

Kuruluşun müşterisi, üyesi ile sahip olduğu tüm pazarlamayı, iletişimlerini, satışları ve hizmetle ilgili faaliyetleri kapsayan etkileşimin tüm yönlerini içeren bir iş yönetimi sistemi.

Veritabanı

Farklı amaçlar için bir takım farklı kullanıcılar tarafından kullanılan ve paylaşılan bir veri yığıdır.

Amortisman giderleri

Amortisman bir varlığın maliyetinin kullanışlı ömür süresine yayılmasından kaynaklanan masraftır.

Kullanılan uzun ömürlü bir varlığın çalışma süresince “maliyeti”.

Doğrudan Mali Fayda

Bir mali fayda:

- (Başkaları tarafından isteğe bağlı olarak yönetilenleri de içeren) bir kişi veya kurum tarafından veya bunların kontrolünde elde edilebilir veya
- Kişinin veya kuruluşun, üzerinden kontrol sağladığı kolektif bir yatırım aracı, mülk, tröst veya diğer bir aracı vasıtasıyla faydalı bir şekilde elde edilebilir.

Yöneticiler

Ülkeden ülkeye farklılık gösterebilen unvanlarına bakılmaksızın bir kuruluşun yönetiminde görevli kişiler.

Açıklama

Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak finansal tabloların ibrazı sırasında “açıklanan” finansal tabloların şekli, düzenlenmesi ve içeriği ile ilgili önemli konular.

Çift Girişli Defter Tutma

Eşitlik sürekli olarak dengede olacak şekilde bilanço eşitliğindeki herhangi bir işlemin çift etkisini yansıtır.

Şüpheli Alacak

Tahsil edilemeyen alacak konumuna gelmesi beklenen bir borç, fakat tahsil edilmesi olasıdır.

Sözleşme/Anlaşma

Yazılı veya herhangi bir başka şekilde olabilen, hizmetlerin verilmesi ile ilgili olarak muhasebeci ve müşteri arasındaki anlaşmadır. Böylesi bir anlaşma yapılmadan önce potansiyel bir müşteri ile yapılan görüşmeler bir sözleşmenin parçası değildir.

Çevresel Konular

- Çevreye gelen zararı önlemek, azaltmak ve telafi etmek veya yenilenebilir veya yenilebilir olmayan kaynakların korunmasına çalışma 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 uygulanan temsil sorumluluğunun sonuçları (örneğin; bir önceki firma sahipleri tarafından sebep olunan zararların sorumluluğu).

Özsermaye

Firma sahiplerinin sahip olduğu borçları içermeyen varlıkların kalan kısmı.

Giderler

Gelir elde etmek için harcanan paralar.

Dış Denetim

Kurum dışı bir denetçi tarafından gerçekleştirilen bir denetim.

Dış Denetçi

Kurum dışı bir denetçiyi kurum içi bir denetçiden ayırır.

Gerçek Değer

Bir varlığın değiştirilebileceği miktar veya piyasa koşullarına uygun bir işlemde birbirlerini bilen ve istekli taraflar arasındaki hesaplanan borçlar.

Mali Fayda

Bir fayda veya böylesi bir fayda ile doğrudan ilgili türevler elde etmek için hakları ve sorumlulukları içeren, özsermaye veya başka bir menkul kıymetteki, borç senedindeki, kredideki veya şirketin başka bir borç aracındaki bir fayda.

Finansal planlama

Hızlı bir şekilde değişen düzenleyici çevrelerde, bir müşterinin finansal ihtiyaçlarını ve hedeflerini karşılamak için kapsamlı yardım ve destek sağlama sürecidir.

Mali Tablolar

Muhasebe kayıtlarından elde edilen eşlik eden notları içeren ve belirli bir zamandaki şirketin ekonomik kaynaklarının veya sorumluluklarının veya bunlardaki belirli bir süre için değişikliklerin kapsamlı bir muhasebe tabanına göre görüşülmesi için amaçlanan finansal verilerin ibrazı.

Güvenlik Duvarı

İnternet yoluyla yetkisiz erişime ve yetkisiz girişe veya zararlı yazılıma, elektronik formattaki verilere veya diğer materyallere karşı WAN'ı, LAN'ı veya Bilgisayarı koruyan yazılım ve donanımın bir kombinasyonudur.

Firma

- Tek olarak çalışan muhasebeci, ortaklık, şirket veya profesyonel muhasebecilerden oluşan başka bir kuruluş;
- Ortaklık, yönetim yoluyla veya başka yollarla böylesi tarafları kontrol eden bir kuruluş veya
- Ortaklık, yönetim yoluyla veya başka yollarla kontrol edilen bir kuruluş.

Tahmin

Yönetimin yer almayı beklediği veya bu bilginin hazırlanma tarihi itibarıyla yapmayı istediği gelecekteki faaliyetlere dair varsayımlara dayanarak hazırlanan olası finansal bilgiler.

Yolsuzluk

Haksız veya yasadışı menfaat elde etmek için, aldatma yolunun kullanılmasını içeren, yönetim, yönetimle görevli çalışanlar veya üçüncü taraflar arasındaki bir veya birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilen kasıtlı eylem. Denetçiyi ilgilendiren iki türlü kasıtlı yanlış beyan vardır: Gerçeğe aykırı finansal

raporlamadan kaynaklanan ve varlıkların zimmete geçirilmesinden kaynaklanan (aynı zamanda, Sahte finansal raporlama ve Varlıkların zimmete geçirilmesi kısmına da bakın).

Gerçeğe Aykırı Finansal Raporlama

Çarpıtılmış kayıtlar, yanlış işlemler veya suiistimal edilen muhasebe ilkeleri gibi yanlış yönlendirici finansal beyanların kasti olarak hazırlanmasıdır.

Genel IT Kontrolleri

Birçok uygulama ile ilgili olan ve bilgi sistemlerinin sürekli olarak düzgün bir şekilde çalışmasına yardımcı olarak uygulama kontrollerinin etkili bir şekilde işlemesine destek sağlayan politika ve prosedürler. Veri merkezi ve ağ işleyişlerindeki kontrolleri; sistem yazılımı edinimini, değişikliğini ve bakımını; erişim güvenliğini ve uygulama sistemi edinimini, geliştirilmesini ve bakımını içerir.

Yönetim

Bir kuruluşun gözetiminin, kontrolünün ve yönlendirilmesinin emanet edildiği kişilerin rolü. Bu kişiler genellikle şirketin hedeflerine ulaşmasından, finansal raporlamadan ve ilgili taraflara bilgi vermeden sorumludur. Sadece bu tür işlemleri yerine getirdiğinde yönetimi içerir.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri

Genellikle siyasi veya sosyal bir fayda hedefine ulaşmak için kamu sektöründe faaliyet gösteren işler. Bunların genel olarak ticari olarak faaliyet göstermesi gereklidir; yani, kullanıcı ücretleri ile işletim masraflarının önemli bir bölümünü karşılamak veya kâr sağlamak için faaliyet göstermek zorundadırlar.

Yakın Aile

Bir eş veya hayat arkadaşı, çocuk, hayat arkadaşının çocuğu, kardeş, hayat arkadaşının kardeşi, kayın biraderi, yenge, anne veya baba, bir eşin veya hayat arkadaşının anne veya babası.

Dolaylı Mali Fayda

Kişinin veya kuruluşun, üzerinden kontrol sağladığı kolektif bir yatırım aracı, mülk, tröst veya diğer bir aracı vasıtasıyla faydalı bir şekilde elde edilebilen mali bir fayda.

Endüstri Standartları

Herhangi finansal bir analiz için önemli bağlamsal veriler sağlayan finansal veya finansal olmayan bilgiler için karşılaştırma ölçütleri.

İç Kontrol

Finansal raporlamaların güvenilirliği, işlemlerin etkinliği ve etkililiği ve yürürlükteki yasa ve düzenlemeler ile ilgili olarak şirketin hedeflerine erişilmesi hakkında makul güvence sağlayan, yönetimde görevli kişiler, idare ve diğer personel tarafından tasarlanan veya bunlardan etkilenen süreç. İç kontrol aşağıdaki unsurlardan oluşur:

- Kontrol çevresi;
- Kuruluşun risk değerlendirme süreci;
- İlgili iş süreçlerini, finansal raporlamayı ve iletişimi içeren bilgi sistemi;
- Kontrol faaliyetleri ve
- Kontrollerin izlenmesi.

IT

IT (Bilgi Teknolojisi) etkili ve etkin sistemler için serbest muhasebecilik üyelerinin ihtiyaçlarını kapsamaktadır. IT, işlemleri, bilgi sistemlerini ve yönetim süreçlerini desteklemek için donanım ve yazılımları içermektedir. IT, bu ürün ve süreçleri bilgi üretimi çalışmalarına ve bilgi sistemi geliştirilmesine, tasarlanmasına, yönetilmesine, kontrolüne ve değerlendirilmesine uygulamak için gerekli becerileri kapsamaktadır. Bu alan aynı zamanda proje yönetim faaliyetlerini de içermektedir.

IT Çevresi

Kurumun uyguladığı politika ve prosedürler ve IT yapısı (donanım, işletim sistemleri vb.) ve IT'nin iş faaliyetlerini desteklemek ve iş stratejilerini başarmak için kullandığı uygulama yazılımları.

Günlük Defter

Geleneksel olarak, bir işlemin muhasebe sistemine girildiği (manüel veya elektronik olarak) bu sisteminin ilk kısmı.

Kilit Performans Göstergeleri (KPG)

Hedeflere ve amaçlara dayanan karşılaştırma ölçütü ve tanımlanan endüstri standartları.

Bilgi yönetimi

Rekabet avantajı elde etmek için, insanları insanlara ve insanları bilgiye bağlama süreci.

Büyük Defter (Defter-i Kebir)

İşlemleri kendi farklı kategorilerine göre ayıran ve bunları hesapları adındaki yerlerde saklayan depolama aracı.

Borçlar

Başka bir kuruluşa veya kişiye mevcut ekonomik yararlar verme zorunluluğunu yansıtan işyerinin borçları.

Likidite

Vadesi geldiğinde, finansal yükümlülükleri yerine getirmek için nakit üretebilme kabiliyetinin bir ölçümü.

Listelenmiş (Kote Edilmiş) Şirket

Hisseleri, stoğu veya borcu tanınmış bir menkul kıymetler borsasında listelenen veya teklif alan veya tanınmış bir menkul kıymet borsasının veya başka eşdeğer bir yerin düzenlemelerine göre satılan bir kuruluş.

Yerel Alan Ağı (LAN)

Sınırlı bir alandaki kullanıcılara hizmet veren bir iletişim ağı. LAN'lar kuruluş içerisindeki kaynakların (veriler, yazılımlar, depolama alanları, yazıcılar ve telekomünikasyon araç gereçleri) değişiminin sağlanmasını ve paylaşılmasını kolaylaştırmak için geliştirilmiştir. Bunlar dağıtılmış bilgisayar sistemine olanak sağlar. Bir LAN'ın temel bileşenleri iletim ortamları ve yazılımı, kullanıcı terminalleri ve paylaşılan çevre birimlerdir.

Yönetim

Yetkili kişileri ve aynı zamanda üst düzey yönetim işlevlerini yerine getiren diğer çalışanları içerir. Yönetim, böylesi faaliyetleri gerçekleştirdikleri sürece yönetimle alakalı kişileri de içerir.

İdari Çalışan

Hizmetlerin müşterilere verilmesinde, gözetim sağlanmasını içeren, firmanın yapısındaki yönetsel bir konumda faaliyet gösteren bir çalışan.

Üye

Üyelikleri için geçerli olan IESBA tarafından hazırlanan Profesyonel Muhasebeciler için Etik Yasasını benimseyen mesleki bir kuruluşun herhangi bir üyesi.

Vartıkların Zimmete Geçirilmesi

Özellikle bir kamu çalışanı veya bir temsil görevine sahip herhangi bir kişi tarafından, kişisel kullanım amacıyla başka bir kişinin mülkiyetinin veya fonlarının kasti olarak yasa dışı bir şekilde kullanılması.

Misyon

Bir şirketin veya kuruluşun amaçlarını bildiren resmi bir belge.

Uyumsuzluk

Denetime tabi kuruluş tarafından kasıtlı veya kasıtsız olarak geçerli yasa ve düzenlemelere aykırı ihmal veya atama faaliyetlerine gönderme yapmaktadır.

İşletme Riski

Bilgi sistemlerindeki veya içsek kontrollerdeki eksikliklerin beklenmeyen kayıplara neden olması riski. Bu risk insan hatası, sistem hataları ve yetersiz prosedürler ve kontroller ile ilişkilendirilmektedir.

Ortak

Bir sözleşmenin uygulanması hususunda firmada yaptırım yetkisine sahip herhangi bir kişi.

Personel

Ortaklar veya Çalışanlar

Portlet

Diğer iş sistemlerinden bilgi alınmasını sağlayan, bir portal sayfasına yerleştirilen birleştirici unsur.

Uygulamanın (Büronun) satışı

Tüm uygulamanın yeni bir alıcıya satılması.

Muhasebeci

Profesyonel bir muhasebeci.

Meslek

Bir meslek tipik olarak lisans mezuniyeti ve çoğu durumlarda lisansüstü eğitim gerektiren bir uğraştır. Meslekler normalde etik ve disiplin yasasına bağlı kalan üyelere sahiptir ve kendi kendini düzenleyicidir.

Serbest muhasebeci

Tanınmış profesyonel muhasebecilik kuruluşu tarafından, bu kuruluşun mesleki kimliğine sahip olmak için, belirlenen akademik, mesleki veya uygulamaya yönelik tecrübe kriterlerini karşılayan herhangi bir kişi. Buna ek olarak, bu kişi bu kuruluşta bir üye olarak iyi bir konumda kalmayı sürdürmesi için bu kriterlerin tamamını karşılamaya devam etmesi gereklidir.

Meslek Ahlakı

Meslek ahlakı etik ile iç içedir, ahlaki inançların ve uygulamaların dışı vurulmuş halidir. Tüm meslek erbabı performanslarını ve davranışlarını yöneten etiksel ilkeleri içeren davranış kurallarına göre hareket eder.

Profesyonel hizmetler

Hesap tutmayı, denetimi, vergilendirmeyi, yönetim danışmanlığını ve finansal yönetim hizmetlerini içeren profesyonel bir muhasebeci tarafından gerçekleştirilen, muhasebe becerilerini veya ilgili becerileri gerektiren hizmetler.

Mesleki standartlar

IAASB'ye ait "Kalite Kontrol, Denetim, Güvence ve İlgili Hizmetler Hakkında Uluslararası Standartlara Giriş"te tanımlandığı gibi IAASB sözleşme standartları ve genel olarak IESBA tarafından hazırlanan Profesyonel Muhasebeciler için Etik Yasasının Bölüm A ve Bölüm B kısımlarını kapsayan ilgili etik gereksinimleri ve ilgili ulusal etiksel gereksinimler.

Kademeli satış

Muhasebeci zaman içerisinde firmadaki özsermayesinin yüzdelerini kademeli olarak satar.

Kamu kurumu

Menkul kıymetler borsasında veya borsa dışı bir piyasada, menkul değerleri herkese açık olarak satışa sunulan bir kuruluş.

Kamu sektörü

Ulusal hükümetleri, bölgesel hükümetleri (ulusal, vilayete ait, bölgesel vb) , yerel hükümetleri (şehir veya kasaba) ve ilgili hükümet kuruluşlarını (acenteler, kurullar, komisyonlar ve şirketler) içerir.

Kalite kontrol

Kalite Kontrol, kuruluşun çıktılarının veya ürünlerinin tutarlı bir şekilde şartnamelere uymasını sağlamak için kullanılan kuruluşa ait sistemlere ve süreçlere gönderme yapmaktadır.

İkili anlaşma

Kuruluşların birbirlerinin kaynaklarının kullanımını kabul ettikleri ikili düzenleme.

İlgili Kurum

Müşteri kuruluş için öneme sahipse, müşteri üzerinde doğrudan veya dolaylı kontrole sahip bir kuruluş;

Kuruluş müşteri üzerinde önemli derecede etkiye sahipse ve müşterideki fayda bu böylesi bir kuruluş için öneme sahipse, müşteriden doğrudan fayda sağlayan bir kuruluş;

Müşterinin dolaylı veya doğrudan kontrole sahip olduğu bir kuruluş;

Yukarıda c'deki müşteri ile ilgili bir kuruluşun veya müşterinin böylesi bir kurum üzerinde önemli bir etki sağlayan doğrudan mali bir faydaya sahip olduğu ve faydanın müşteri ve c'deki ilgili kuruluşu için öneme sahip olduğu bir kuruluş.

Kardeş kuruluşun ve müşterinin, hem müşteriyi hem de kardeş kuruluşu kontrol eden bir kuruluş için öneme sahip olması şartıyla, müşteri (bundan böyle bir "kardeş kuruluş denenecek olan) ile ortak kontrole tabi bir kuruluş.

Kısıtlayıcı Anlaşma

Bir tarafında bir sözleşme ile kısıtlanmayı kabul ettiği belirli bir anlaşma türü. Bunun en yaygın türü, eski çalışanın veya ortağın bürodan ayrıldıktan sonra belirli bir süre için, belirli bir alanda çalışmasını kısıtlayan sözleşmeleri içerir.

Risk

Etki ve olasılık bakımından ölçülen bir şeyin olma şansı.

Risk yönetimi

Potansiyel fırsatları ve olumsuz etkileri kontrol etmek için kültürün, süreçlerin ve yapıların belirlenmesi.

Satış sözleşmesi

Satışın hüküm ve koşullarını belirten, satıcı ve alıcı arasındaki yasal anlaşma.

Ücret parselinin satılması

Yeni bir alıcıya satılabilen ayrı bir varlık oluşturan, bir firmanın belirli ve ayrı ayrı tanımlanan, gruplanan veya parsellenen ücretlerinin satışı.

Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Uygulamaları/Firmaları (SMP)

Aşağıdaki özellikleri gösteren muhasebe uygulamaları/büroları: Müşterileri çoğunlukla küçük ve orta ölçekli kuruluşlardır (SMEs); sınırlı olan şirket içi kaynakları desteklemek için harici kaynaklar kullanılır ve az sayıda çalışana sahiptir. SMP'yi (Küçük ve Orta Ölçekli Muhasebe Uygulamaları) oluşturan unsurlar bir bölgeden başka bölgeye farklılık göstermektedir.

Strateji

Misyon bildirimlerinin belirlenmesini ve piyasaların ve hedeflerin tanımlanmasını içeren, bir kuruluş için vizyon ve yön, böylelikle kuruluşun misyonu gerçekleştirilmiş olur.

Değerler

Bir kişinin veya grubun kabul görmüş ilke veya standartları.

Vizyon

Bir şirketin veya kuruluşun isteklerinin ve hedeflerini belirten resmi bir bildirim.

Geniş Alan Ağı (WAN)

Yerleşim alanları, şehirler ve ülkeler gibi geniş bir alan arasında bilgi iletimi yapan bir iletişim ağı. WAN'lar uzak terminallerden uygulamalara çevrimiçi erişim sağlar. Birçok LAN bir WAN ile birbirine bağlanabilir.