



Yıl: 14 • Sayı : 57 • Haziran 2020

TÜRMOB INTERNATIONAL

MESLEKİ FİRMALARIN DÖNÜŞÜMÜ EYLEM PLANI

- Değişime açık ol
- Teknolojiden yararlan
- Yetenek yönetimine odaklan
- Danışmanlık hizmetlerini genişlet



TÜRMOB

GELECEK İÇİN YOL HARİTASI

ULUSLARARASI MUHASEBECİLER FEDERASYONU

International Federation of Accountants (IFAC)

529 Fifth Avenue, 6th Floor New York, New York 10017 USA

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

Bu yayını IFAC Küçük ve Orta Büyüklükteki Muhasebe Firmaları (SMP) Komitesi'nin web sitesinden yalnızca kişisel kullanım için ücretsiz olarak indirebilirsiniz.

Mayıs 2020, IFAC. Tüm hakları saklıdır.

TÜRMÖB YAYINLAMA İZİNİ

“Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) tarafından Mayıs 2020’de İngilizce olarak yayınlanan, “Mesleki Firmaların Dönüşümü Eylem Planı - Gelecek için Yol Haritası” yayını TÜRMÖB tarafından Haziran 2020’de meslek mensuplarımız ile akademisyenlerin çalışmalarında kullanılmak üzere eğitim amaçları için IFAC’tan izin alınarak Türkçe diline çevrilmiştir. IFAC yayınlarının tamamının onaylanmış metinleri IFAC tarafından İngilizce olarak yayınlanır. IFAC söz konusu tercümenin doğruluğu ve eksiksiz olması ya da bunların bir sonucu olarak ortaya çıkabilecek eylemler için bir sorumluluk üstlenmez.

IFAC tarafından yayınlanan İngilizce metin ‘Practice Transformation Action Plan – A Roadmap to the Future’ © Mayıs 2020. Tüm hakları saklıdır.

Türkçe metin “Mesleki Firmaların Dönüşümü Eylem Planı - Gelecek için Yol Haritası” © Haziran 2020. Tüm hakları saklıdır.

Orijinal Adı: “Practice Transformation Action Plan – A Roadmap to the Future”

Telif, ticari marka ve izin bilgileri veya iletişim için permissions@ifac.org

Yayın yılı: Haziran 2020

IFAC, üyesi olan meslek örgütleri ile birlikte, küresel muhasebe mesleğinin uygunluğu, itibarı ve değerini arttırarak kamu yararına hizmet eder. IFAC'ın üç stratejik hedefi aşağıdaki gibidir:

Yüksek kaliteli uluslararası standartların geliştirilmesine, benimsenmesine ve uygulanmasına katkıda bulunmak ve desteklemek

Mesleği geleceğe hazır bir meslek haline getirmek

Küresel mesleğin sesi olarak öncü olmak

Mesleki Firmaların Dönüşümü Eylem Planı - Gelecek için Yol Haritası" yayını Küçük ve Orta Büyüklükteki Muhasebe Firmaları Komitesi'nin desteği ve görüşleri ile IFAC tarafından hazırlanmıştır.

Daha fazla bilgi için christopherarnold@ifac.org.

YAKIN GELECEĞE HOŞGELDİNİZ

“Önümüzdeki 10 yıl içerisinde muhasebe mesleğini tanıyamayacağız. Aslında işin aslı muhtemelen önümüzdeki 5 yıl içerisinde kendini gösterecek”

– Barry Melancon, Başkan
CEO of AICPA

Hızlı tempolu, karmaşık ve sürekli değişen küresel dünyada vakit sürekli daralıyor. Accenture tarafından yapılan bir çalışmaya göre, robotik uygulamalardaki ilerlemelerin 2020 yılı itibariyle temel muhasebe görevlerinin %40'ını otomatik hale getireceği veya ortadan kaldıracağı [tahmin ediliyor](#). Belki de, önümüzdeki 10 yıl içerisinde, robotlar, muhasebe ve denetim standartlarına ilişkin teknik anlamda tüm sorulara cevap verecek yeterlikte bilgiye sahip olacaklar. Peki muhasebe mesleği böyle bir değişime hazır mı?

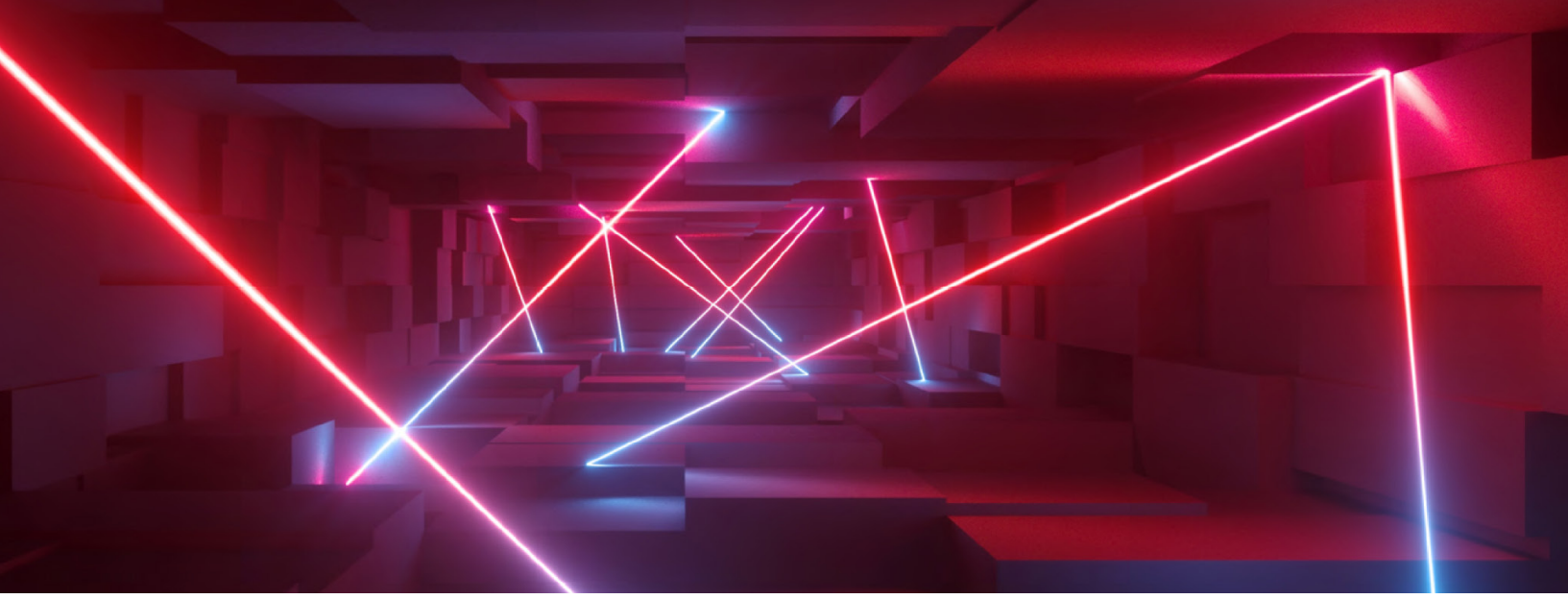
IFAC SMP Komitesi (SMPC), geleceğin bize ne getireceği konusunda farkındalığın artmasının oldukça önemli bir ihtiyaç olduğuna, böylece muhasebe meslek mensuplarının stratejik planlarına ilişkin daha bilinçli kararlar verebileceklerine inanmaktadır. Mesleki firmalar, mesleği etkileyen hızlı değişimlerin planlanması pahasına hizmet sundukları müşterilerine genellikle öncelik verirler.

Bir mesleki firmanın geçmişteki başarısına yön veren faktörler, gelecekteki başarısına da yön vermeyecek. Liderlerin şimdi firmanın geleceğini düşünmek ve yeni fırsatlara kucak açmak için zaman ayırmaları oldukça önemli.

Küçük ve orta büyüklükteki muhasebe firmaları, tahmin edemediğimiz bu mesleki ortamda müşterilerini faaliyetlerine devam etmeleri için destekleme



konusunda iyi konumlandırılmışlardır. Görevi ne olursa olsun, muhasebe meslek mensupları ve özellikle küçük ve orta büyüklükteki muhasebe firmaları, **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) tercih ettiği danışmanlar** olmaya devam edeceklerdir. Muhasebe meslek mensuplarının KOBİ'lere sundukları profesyonel işletme danışmanlığı, iyileştirilmiş hayatta kalma oranı, büyüme, gelişmiş

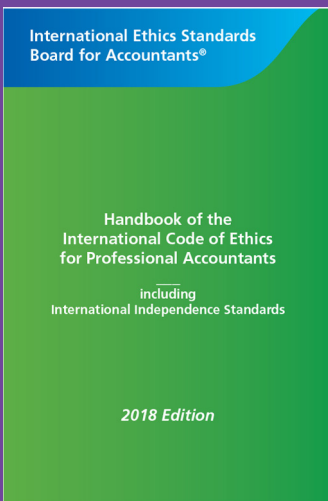


karar alma prosedürleri ve üst düzey finansal performans ile gösterildiği şekilde daha iyi bir performans sağlayacaktır.

Bu mükemmel avantajdan en iyi şekilde yararlanmak için, küçük ve orta büyüklükteki muhasebe firmaları, uluslararası etik standartlara bağlılıklarını koruyarak müşterileri ile ilişkilerini arttırmaya ve gereken



hizmeti sağlamaya devam etmeleri için aralarında kurdukları güveni güçlendirmek zorundadırlar.



Serbest çalışan muhasebe meslek mensuplarının etik standartlara en üst düzeyde bağlı kalmaları istenir. IFAC üyesi meslek örgütlerinin, Muhasebeciler için Uluslararası Etik Standartları Kurulu (IESBA) tarafından yayınlanan Muhasebeciler için Uluslararası Etik Standartları'nda (Uluslararası Bağımsızlık Standartları dahil) belirtilenler kadar bağlayıcı etik standartları kabul etmeleri ve uygulamaları gerekli kılınır.

GELECEKTEKİ YOL HARİTAMIZ NEDİR?

Küçük firmalar yeni fırsatlardan yararlanmak için nispeten daha hızlı olabilirler. Öncelikli zorluk bu yeni fırsatları görmek ve uyum sağlamaya istekli olmaktır. Geçiş, güçlü liderlik, teknolojiden yararlanma, yeni nesil muhasebe meslek mensuplarının işe alınması ve işe devam etmelerinin sağlanması, eğitim, sürekli öğrenme ve

gelişim konusunda yeni yolların aranması, gelişmekte olan piyasaların ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve karşılanmasını içerir.

Gelecekte başarılı küçük muhasebe firmalarının nasıl olacağına dair bir örnek yok ancak, muhasebe firmalarının yeni normale geçişi için dört kilit alan aşağıdaki gibidir:



1

Değişime Açık Ol

2

Teknolojiden Yararlan

3

Yetenek Yönetimine Odaklan

4

Firma Faaliyet Modeli Geliştir ve Danışmanlık Hizmetlerini Genişlet

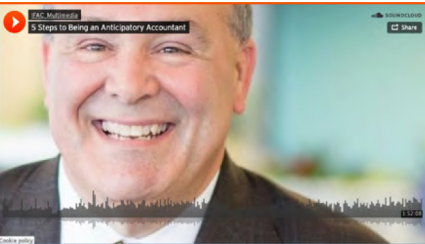
1

DEĞİŞİME AÇIK OL



“Değişim hemen hiç başarısız olmaz; çünkü çok erkendir. Çoğu zaman da başarısız olur; çünkü çok geçtir.”

– Seth Godin, Yazar ve Girişimci



Yapay zeka (AI), büyük veri, blokzinciri gibi teknolojilerin dijital yıkım tehdidi ve etkisi ile ilgili hikayelerden kaçmak zor. Değişmeyen tek şey değişimin kendisi. Belirsizlik daima bizimle birlikteyken, gelecek, açık ve çevik bir zihniyet, sürekli ilerleme üzerinde yeni ve artan baskı ve hızlı değişimi kucaklayan bir zihniyet gerektirir.

Müşterilerin beklentileri, talepleri ve ihtiyaçları sürekli değişiyor. Gelecekte en önemli yetkinlik, ufuktaki trendleri göre-

bilmek/tahmin edebilmek ve müşterilere bu trendlerin etkileri konusunda tavsiyelerde bulunabilmek olacaktır. Küçük mesleki firmaların avantajı müşterilerine yakın olmaktır. Müşterilerinin ihtiyaçlarını tespit etme, taleplere ve koşullara göre hizmetler sunma konusunda iyi bir konuma sahiptirler.

Büüklüğü ne olursa olsun her işletme değişmelidir. Dönüşümde başarısız olma meslek ile uyumun kaybolmasına neden olacaktır. Muhasebe meslek mensuplarının, gele-

ceğe hazır olmaları için, yeni iş çevresine adapte olmaları ve ilave beceriler kazanarak ve teknik gelişmeler konusunda bilgilerini arttırarak evrimi tamamlamaları gerekir. Tüm mesleki firmaların, çağın ötesinde kalmak için düzene ayak uydurmaları gerekecek. Başarılı olmak için, mesleki firmalar karar verdikleri şekilde isteyerek ve tasarlayarak bunu yapmalılar. Bu süreçte riskler ve yüzleşecekleri zorluklar artabilir ancak aksiyona geçmek, küçük adımlar atmaktan uzun vadede daha kötü sonuçlara yol açacaktır.

2

TEKNOLOJİDEN YARARLAN



Gelecekte başarılı firmaların tamamının temeli, firma verimliliğini arttırmak, müşterilerine hizmet sunma şekillerini geliştirmek ve sunulan hizmet yelpazesini genişletmek amacıyla teknolojik gelişmelere kucak açmak olacaktır. Muhasebe meslek mensupları, örneğin yalnızca olası iş kayıpları için değil aynı zamanda bazı görevlerin ortadan kalkmasını veya evrilmesini göz önünde bulundurarak yapay zekanın (AI) yükselişini takip etmelidir. Bu yaklaşım, muhasebe meslek mensuplarının yeni teknolojilerin getirdiği fırsatlara odaklanmalarını sağlayacaktır. Müşterilere danışmanlık hizmeti sunmak ve değer katmak için muhakeme esastır.

TEKNOLOJİYE BAŞARILI BİR ŞEKİLDE UYUM SAĞLAMAK İÇİN BEŞ TEMEL GİRİŞİM:

A. Çevresel Analiz

İlk yapılacak şey, içeriye değil dışarıya bakmaktır. Dünyada neler olduğunu ve mesleki firmaların bundan nasıl etkileneceği değerlendirilmelidir. Bir firmayı gelecek için konumlandırırken göz önünde bulundurulması gereken birçok konu vardır. Teknoloji ise bu konuların çoğunun temelini oluşturur. Teknolojinin verimlilik, üretim ve kalitenin artırılmasına, maliyetlerin düşürülmesine, personel çekmek ve yeni müşterilerin eklenmesi ve korunmasına nasıl yardımcı olabileceği, nelerin otomatik hale geleceği konusu düşünülmelidir.

Firmalar sahip oldukları teknoloji ve istedikleri teknolojinin çevresel taramasını yapmak için zaman ayırmaları ve hizmet süreçlerinin daha nasıl

verimli olabileceğini anlamak için müşterileri ile iletişim halinde olmaları gerekir.

Bu süreçler, yeni teknolojilerin neler olduğunu öğrenmek amacıyla fuarlara katılmayı ve firmanın dışarıdan bir bilgi işlem (IT) uzmanı ile nasıl iş birliği yapabileceğini değerlendirmesi konularını kapsayabilir.



B. Uzun Vadeli Strateji ile Uyumlu Olun & Gerçekçi Bir Uygulama Planı Hazırlayın

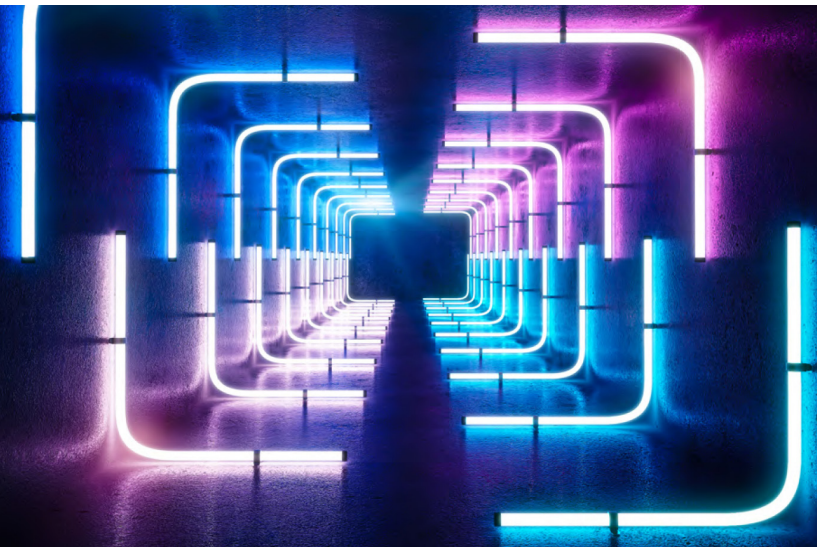
Mesleki firmalar, stratejilerinin (örneğin, büyüme hedefleri ve hizmet önerileri) ne tür teknolojiler ile uyumlu olduğunu tespit etmeli ve işletme ihtiyaçları, mevcut bütçe ve piyasa fırsatlarını değerlendirmelidirler. Mesleki firma, verimlilik, müşteri hizmeti veya karlılığı arttırmak için teknolojik gelişmelerden yararlanmak isteyebilir. Bu teknolojiler, uzaktan erişim, doküman yönetimi ve görüntüleme, çoklu ekran kullanımı, web sitesi iyileştirmeleri ve zaman çizelgeleri, faturalandırma ve geri kazanım oranlarının izlenmesi

için yazılım paketlerinin kullanılmasını kapsayabilir.

Yeni teknolojilere uyum sağlamak için sağlam iş analizi önemlidir. Yatırım getirisi (ROI) hesaplanmalı, ancak yeni teknolojiye yatırım yapmama riski de dikkate alınmalıdır.

Çok sayıda hizmet göz önüne alındığında, hangisinin en iyi olduğunu ve uzun vadeli bir çözüm olacağını belirlemek zor olabilir. Diğer benzer mesleki firmalar ile deneyimleri paylaşmak karşılıklı yarar sağlayabilir.

Bir tedarikçi seçerken göz önünde bulundurulması gereken hususlar arasında yöneticilerinin kalitesi, geçmiş performansı, kârlılığı, araştırma ve geliştirmeye yaptığı yatırım ve müşterileriyle olan ilişkileri bulunmaktadır. Bir mesleki firmanın teknoloji tedarikçisi,



uzun vadeli bir ilişki yatırımı olarak düşünölmelidir. Firmanın süreci etkili bir şekilde yönetebilmesi için kısa vadeli bir plan geliştirilmelidir. Maliyetleri yönetmek üzere üyelik esaslı veya aylık yenilenen bir modelin araştırılması ve maliyetlerin müşterilere fatura edilmesi dahil yatırımı yönetmek için çeşitli seçenekler vardır.

C. Bulut Sisteme Uyum

Bulut teknolojisi muhasebe endüstrisinin kilit bir parçası haline geldi. Muhasebe meslek mensupları şu an her yerden (başka ölkeler de dahil) müşterilerine hizmet sunabiliyorlar.

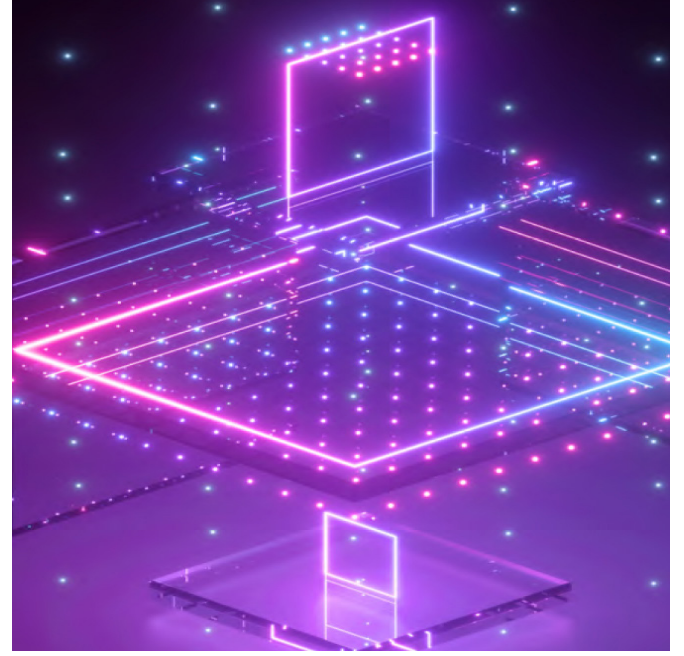
Birden fazla ofisi olan mesleki firmalar, farklı ofislerde olan personelin aynı müşteri ile ilgili aynı anda online olarak çalışmasının kolay bir yolunu sunacak bulut sistemler kullanabilir. Bulut sistem, aynı zamanda müşterilerin finansal bilgilerini “gerçek zamanlı”

olarak görmelerine izin verir ve uygulamacı olan muhasebe meslek mensupları bu sistemi hizmet sunmak için kullanabilir ve hizmetleri maliyet etkin bir şekilde sunabilir (örneğin sanal bir CFO).

Bulut teknolojisi bazı ekstra maliyetleri ortadan kaldırır. Örneğin, online hizmetler otomatik olarak güncellenir ve yedeklenirse, IT yüklenicisinin güncelleme ve yedekleme yapmak için ayda bir kez gelme maliyetine katlanmaya gerek kalmayacaktır. Üstelik şirket içerisindeki sunucular-



dan daha güvenli olacaktır - ancak veri yönetimi de önemlidir. Bilgilerin nasıl güvence altına alındığını izlemek için hizmet sağlayıcıları ve verinin saklandığı yeri firmanın bilmesi gerekir. Verilerin korunması kanunu gibi ilgili kanun ve düzenlemeleri de bilmek gerekir.



D. Kurum İçerinde bir Teknoloji Sorumlusunun Belirlenmesi ve Desteklenmesi

Personel, teknolojik trendleri takip etmeye teşvik edilmeli ve gelecekteki olası fırsatlar ve zorluklar hakkında mesleki firmayı bilgilendirebilmelidir. Mesleki firma, yeni teknolojik girişimleri uygulamada öncü olacak işinin ehli bir personel belirlemeli ve konumlandırmalıdır. Bu “teknoloji kalite sorumlusu” ilave sorumlulukların üstesinden gelebilecek “başarılı bir kişi” olabilir.

Mesleki firma, çalışan personel için verimli ve keyifli bir ortam yaratan teknolojik çözümlere yapmış olduğu ya-

tırımlara dikkat çekmelidir. Personel, gerekli olacak farklı teknolojik seçenekler, süreçler ve kurum içi eğitimleri değerlendirme yetkisine sahip olmalıdır. Teknoloji sorumlusu, değişimi sürdürmek için mesleki firmanın liderlerinin desteği ve rehberliğine ihtiyaç duyacaktır. Çünkü uygulamada zorluklar olabilir. Bu, zaman ve ciddi emek gerektirebilir, bu sebeple sabırlı ve azimli olmak en önemli şarttır, ancak elde edilecek fayda, maliyetinin çok fazla üzerinde olmalıdır.

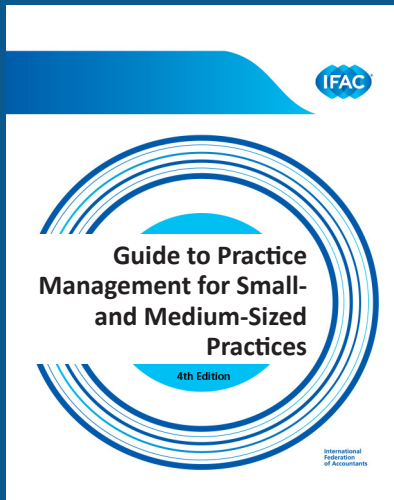
E. Teknolojik Kararlara Müşterileri Dahil Et

Müşteriler, zaman ve finansal açıdan tasarruf sağlayabilecek gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Sanal toplantılar ve müşteri portalları ile yeni teknolojiler ve iyileştirmeler konusunda müşterilerin bilgilendirilmesi, seyahat veya ilave bir zaman maliyeti olmaksızın bir güven inşa edecektir. Bu yaklaşım, şeffaflık yaratır ve ilgili herkes için uzun vadeli vizyonu vurgular.

Küçük mesleki firmaların avantajlarından biri, müşterilerle nispeten yakın ve uzun süreli ilişkileridir. Tartışabilir-

ler ve seçenekleri müzakere edebilirler (örneğin, “bu şekilde yaparsak ...”) böylece, müşteriler teknolojinin onlara doğrudan nasıl fayda sağladığı konusunda bilgi sahibi olurlar ve bu durumu daha iyi anlarlar.

Mesleki firmaların değişime ayak uydurmaları konusunda müşterilerini cesaretlendirmeleri gerekir. Teknoloji işleri hızlandırır ancak etkin bir şekilde kullanılması açık bir stratejik plan, doğru insan kaynağı ve müşteriler gerektirir.



IFAC SMP’ler için Firma Yönetim Rehberi, bir teknoloji stratejisinin gelişimi, donanım ve yazılım seçenekleri, teknolojinin riskleri, yeni ve gelişmekte olan teknolojiler ve mesleki firmada teknolojinin kullanımını içeren bir teknoloji modülünü içermektedir.



3

YETENEK YÖNETİMİ



Personel bir firmanın en değerli varlığıdır. Yetenek yönetimine yapılan yatırım en öncelikli yatırım olmalıdır. Teknolojik gelişmeler, firmaların yetenekli kişileri nasıl işe aldığı ve ellerinde nasıl tuttukları üzerinde bir etkiye sahiptir. Mesleki firmaların işe aldıkları kişilerde yeni bir değişim var: Örneğin, bazı firmalar şu an veri bilimcilerini işe alıyor ve eriştikleri alanı geleneksel akademik konuların ötesine

genişletiyorlar. Mesleki firmalar, dijital ekonomi için yeni beceriler ve yeteneklerin gelişimi ile personelinin ve muhasebe meslek mensuplarını geleceğe uyumlu hale nasıl getireceklerini düşünmeleri gerekir.

Dünya Ekonomik Forumu, 2022 yılına kadar olan dönemde, çalışanların yeniden eğitim ve becerilerini geliştirmeleri için 101 güne ihtiyaç

duyacakları öngörüsünde bulundu.

Teknik yeterlilik önemliliğini korurken, empati ve etkin iletişim ve hem meslektaşlar hem de müşteriler ile iş birliği becerisi gibi diğer beceriler, gelecekteki performans için giderek daha önemli hale geliyor. Çalışanların yüz yüze toplantılar da dahil olmak üzere müşterilerle etkileşimi başarı için kritik öneme sahip. Günümüzde, firmalarda her biri farklı beceri ve karakterlere sahip dört kuşak çalışıyor.

Başarılı firmalar, olgun liderler, Y kuşağı ve Z kuşağındaki

artış dahil işyerinde demografik trendleri kabul edecekler ve kuşaklar arası farklılıklardan faydalanacaklardır.



TOP 10

Dünya Ekonomik Forumu, 2020 yılında başarılı olmak için gereken 10 becerinin altınız çizdi: Karmaşık problem çözme, eleştirel düşünme, yaratıcılık, insan yönetimi, başkalarıyla koordinasyon, duygusal zeka, muhakeme ve karar verme, hizmet odaklılık, müzakere ve bilişsel esneklik.

YETENEK YÖNETİMİNDE BEŞ GİRİŞİM:

A. Sürekli Öğrenme ve Sürekli Gelişim İmkânı Sunma (Yaşam Boyu Öğrenme)

Tüm personelin, yalnızca teknik becerilerini geliştirmeye odaklanmak yerine, özellikle dijital beceriler konusunda güncel kalmaları için her hafta serbest bir yatırım zamanına sahip olduklarını hissetmeleri gerekir (örneğin, bazı görevlerin yapılması için teknolojiye yararlanma ve dijital teknolo-

jilerin iş modellerini nasıl değiştireceğini daha iyi anlama). Her seviyedeki tüm personel için sürekli eğitim ve kişisel gelişim programları bulunmalı ve deneyimli personel yeni çalışanları eğitme ve onlara danışmanlık yapma yetkisine sahip olmalıdır.

Çalışanlar kişiye-özel gelişim, koçluk ve diğer öğrenme fırsatlarına ihtiyaç duyabilir. Mesleki firmaların eğitim yöntemlerini geleneksel sınıf veya çevrim içi ortamların dışında düşünmeleri gerekir. Bunlar çalışma grupları, vaka çalışmaları, simülatörlerin kullanımı, oyunlaştırma ve nano (10 dakikalık) öğrenmeyi içerebilir.



Mesleki firmalar eğitim ve kişisel gelişim alanında yaptıkları girişimleri ve yatırımları duyurmalıdır.

Bu pazara güçlü bir mesaj gönderebilir ve iş arayan yeni kuşağı firmaya çekebilir.

B. Personeli İnovasyon Konusunda Teşvik Et

Yeni nesil personel, hızlı bir şekilde fark yaratabileceklerine ve o güce sahip olacaklarına inanmalıdır. Yeni genç personele, yüz yüze müşteri etkileşimi için fırsat verilmesi ve zorlu görevlere katılması sağlanmalıdır. Mesleki firma liderlerinin, personel görüşlerinin önemli olduğunu göstermeleri gerekir. Tüm çalışanlar öneride bulunabilmelidir. Açıkça görüşlerini dile getirme politikası, mesleki firma genelinde kapsayıcılık kültürünün yaratılmasına yardımcı olur ve firma liderlerinin dinlemeye,

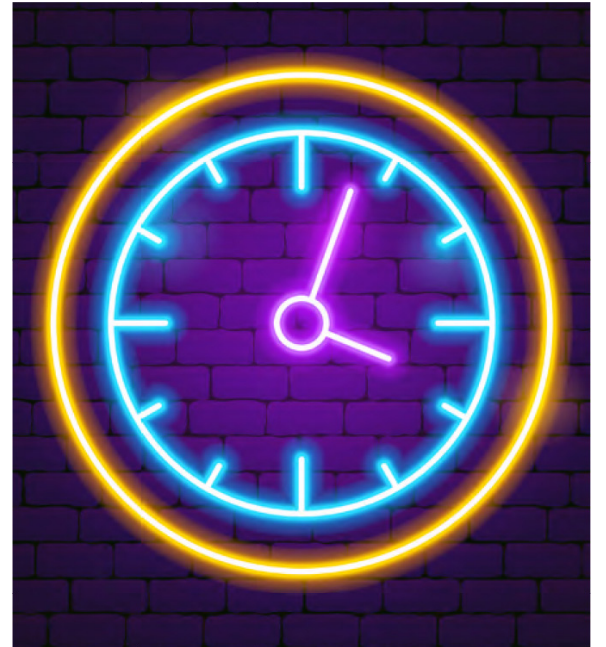
normlara meydan okumaya, değişime açık olmaya ve uygun eylemi yerine getirmeye istekli olduklarını gösterir. Personelin tamamı olası yeni hizmet alanı veya başka bir husus için görüş sağlamaya teşvik edilmelidir (müşterilere en yakın olan daha az kıdemli personel dahil). İnovasyon, mesleki firmanın çevikliği ve hizmetleri çeşitlendirme yeteneği için önemlidir. İletişim eğitimi ve müşteri merkezli bir zihniyetin teşvik edilmesi, personelin müşterilerin ihtiyaçlarını dinlemelerine ve daha iyi anlamalarına ve böylece uygun hizmeti onlara sunabilmelerine yardımcı olabilir. Bu değişim, personelin, mesleki firmanın yarattığı değer önerisine ve alınan ücrete odaklanmasına yardımcı olur; mesleki firma yaratıcılığı ön plana çıkarabilir ve müşteriler ile ilişkiler kurabilir.



C. Şeffaf Kariyer Görüşmelerinin Yürütülmesi

Yeni nesil muhasebe meslek mensupları, kariyerlerini geliştirmeye ve yeni yeteneklere ulaşmaya odaklanmıştır. Küçük mesleki firmalar daha hızlı, ancak daha az rekabetçi bir kariyer gelişimi sunabilir. Çalışanlar, bu mesleki firmada işe girdiklerinde onlar için bir plan olduğuna inanmaları gerekir, böylece geleceklerini görebilirler. Kariyer yolunda şeffaflık önemlidir.

Yeni kuşak personel, daha resmi yıllık incelemeler yerine sürekli geri bildirimde bulunmanın öneminin farkındadır. Mesleki firma liderlerinin, en üst yönetim ile bu şekilde hareket etmeleri ve geri bildirimde açık olmaları gerekir. Bu, gelecekte özellikle önemli olacaktır. Liderlerin, örneğin pilot uygulamalar başlatarak ve şayet bunlar çalışmazsa başarısızlığı kabul etmeye hazır olarak esnekliği benimsemeleri gerekir.





D. Esnek Zaman Tanımak

IFAC 2018 Küresel SMP Anketine yanıt sağlayanların yaklaşık olarak yarısı esnek çalışma günleri veya saatleri başlatmış veya başlatmayı planlıyordu. Bir firmanın iş yaşam dengesi-ne yaklaşma yöntemi ve personelin refahına odaklanması, esnek ve çeşitlilik arz eden yeni yetenek yönetimi modelinde hayati önem taşır. Kilit noktalar, güven ve beklentiler ile sonuçların yönetilmesidir. Esnek zaman ve uzaktan çalışma imkanı daha az çalışmak

demek değildir. Personel, firma ve müşteri için karşılıklı kazanmak demektir.

E. Farklı İşe Alım Tekniklerinin Kullanılması

Bu dönüşüm, işe alım yaklaşımlarının değişeceğini ve muhasebe mesleğine katılmanın ilgi çekici bir kariyer mesleği olacağını göstermektedir. Mesleki firmalar, yerel okullar ve yüksek öğretim kurumları ile ilişkiler kurmalı ve geliştirmelidir. Bu ilişkiler, kariyer günlerinde eski öğrenciler tarafından yapılan sunumları organize etmeyi ve yüksekokul veya üniversitelerden mezun olacak öğrencilere staj imkanı sunmayı içerebilir. Bu girişimler, eğitim maliyetini karşılayacak burslar, ücreti ödenen çalışma saatleri ve sınavlarda başarılı olan öğrencilere ödül vermek şeklinde olabilir.

Daha küçük mesleki firmalarda çalışacak genç meslektaşlar için avantajlar vurgulan-

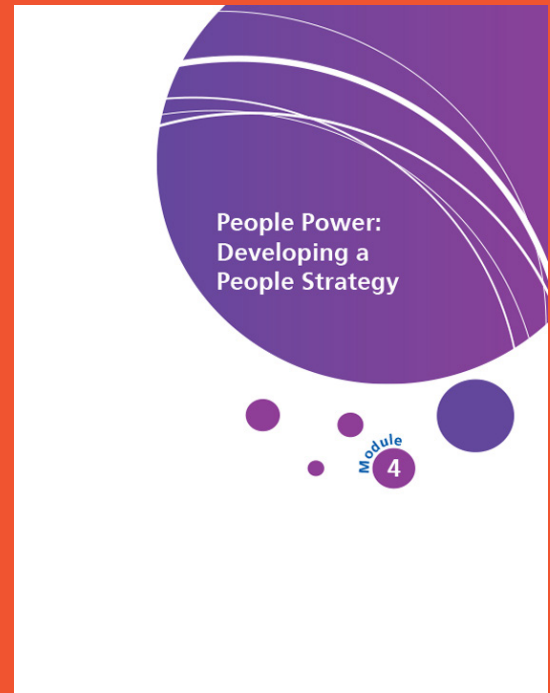
malı ve desteklenmelidir. Bu avantajlar, daha iyi iş-yaşam dengesi, iş çeşitliliği ve performans-kazanç arasında daha yüksek oranı içerebilir. Kariyerlerinin ilk zamanlarında, personel, müşteriler ile yakın çalışma, çeşitli hizmetleri üstlenme ve kıdemli personeli tanımaya yönelik daha fazla fırsatın yanı sıra terfi için daha geniş olanaklara sahiptir.

Bugün mesleki firmaların çoğunun sosyal medyada aktif olması beklenir. Böyle bir hizmetin olmaması, kaçırılmış önemli bir fırsattır. Küçük mesleki firmalar daha uygun kanallar seçmelidir (örneğin, LinkedIn, Facebook ve Twitter) ve yetenek yönetim girişimlerini desteklemeleri gerekir.

Net bir sosyal medya stratejisi önemlidir. İçeriğin güncel ve doğru olması gerekir. Sosyal medya, firmanın saygınlığı için yönetilmesi gereken bir risk oluşturur: Firma, ne tür içeriğin uygun olduğuna karar

vermeli ve yorumları nasıl ele alacağına ilişkin açık rehberler geliştirmelidir.

IFAC SMP'ler için Firma Yönetimi Rehberi, " Beşeri Güç: Beşeri Bir Stratejinin Geliştirilmesi" isimli bir modül içermektedir. Bu modül, insan yönetimi stratejisi, lider ekipler çalışanların yönetilmesi ve işe alınması, eğitim ve gelişim, ödüllendirme ve takdir bölümleri içerir. Bu modül, bir liderlik kontrol listesi ve örnek iş tanımları, personel gelişim planları ve performans anlaşmaları içerir.



4

FAALİYET MODELİ GELİŞTİR VE DANIŞMANLIK HİZMETLERİNİ GENİŞLET



Küçük ve orta büyüklükteki muhasebe firmalarının gelirlerinin büyük bir kısmı, uyum, denetim ve vergilendirmenin yer aldığı geleneksel hizmetlerden oluşmaktadır, ancak bazı ülkelerde diğer ülkelere nazaran işletme danışmanlık hizmetlerinin sunulmasında bir artış ve çeşitlilik vardır. Küçük ve orta büyüklükteki muhasebe firmaları, KOBİ müşterileri hakkında derinlemesine bilgi ve anlayışa sahiptir ve bu nedenle birçok hizmeti sunmak için iyi bir konumdadırlar.

“Muhasebe meslek mensupları, müşterilerinin karar almalarını destekleyecek verileri değer katan bilgilere dönüştürerek uzmanlıkları ve öngörülerini ile değer katan iş ortakları olabilirler.”

– Monica Foerster, IFAC SMP Komitesi Başkanı

Dış kaynak kullanımı ve otomasyon verimlilik sağladığı için geleneksel firma piramidi modelinin değişmesi muhtemeldir. Bu durum, yalnızca firmanın daha genç personeli

iş e alması ve bunların bazıla-
rını elinde tutması değil aynı
zamanda dijital anlamda yet-
kin orta yaştaki personelde
de bir artışın olması ile sonuç-
lanabilir. Sonuç olarak, daha
düz, daha fazla proje esaslı
bir yapı olacaktır. Firmaların
fiziksel lokasyonları, uzaktan/
sanal çalışmaların artması ile
deęişebilir de ve hatta fiziksel
ofis ortamına daha az ihtiyaç
duyulabilir.

Küçük mesleki firmalar (örne-
ğin tek başına çalışan muha-
sebe firmaları) her soru ya da
sorunun cevabını bilemeyebi-
lir ancak, güven sağlayan da-
nışmanlar olarak onlar müşte-
rinin ihtiyaçlarını dinleyebilir
ve tespit edebilir ve gerekirse,
sorunu çözüme kavuşturmak
için diğer profesyonellerle ile-
tişimi kolaylaştırabilir.

FİRMA MODELİNE UYUM SAĞLAMAK VE DANIŞMANLIK HİZMETLERİNİ GENİŞLETMEK İÇİN BEŞ GİRİŞİM:

A. İşleme Dayalı Hizmetlerden Stratejik Hizmetlere Geçiş

Mesleki firmaların reaktif ol-
maktan çok proaktif olmaları
ve geçmişe dayalı yanılgılar-
dan çok veri odaklı öngörüler
kullanarak tahminde bulun-
maları gerekir. Daha yüksek
değere sahip çalışmalar, veri
giriş i, doğrulama ve gelenek-
sel raporlama gibi düşük de-
ğerli görevlerle değil, analiz
ve yoruma dayalı gelecek-o-
daklı çalışmalar olacaktır. Çok
fazla tekrar gerektiren görev-
ler otomatik hale geldiğinde
(örneğin, vergi beyannamele-

ri bazı ülkelerde elektrondır ve yazılımlar artık faturaları ve makbuzları otomatik olarak girebilir), mesleki firma için müşterilerine stratejik değerkatan danışmanlık hizmetleri sunmaları için verileri analiz edecek fırsatlar sunacaktır.

Teknolojik araçlar müşterilere gerçek zamanlı bilgi sağlama fırsatı sunar. Örneğin, görsel gösterge raporları, müşteriler ile güncel rakamlar konusunda aylık müzakerelerde bulunmayı daha hızlı ve kolay hale getirebilir. Bu aylık görüşmeler, müşterilerin finansal zorlukları tahmin etmelerine ve uygun eylemleri ve kararları nasıl alacağını anlamalarına yardımcı olabilir. Mesleki firmaların konu ile daha alakalı kalmaları için veriler ile daha fazla ilgili olmaları gerekir.

B. Sunulan Hizmetlerin & Pazar Stratejilerinin Yeniden Değerlendirilmesi

Ankete göre, uygulamacı olan meslek mensuplarının %86'sı bir çeşit danışmanlık/müşavirlik hizmetleri sağlamaktadır ve bu, gelecekteki en yüksek büyüme oranına sahip hizmet hattıdır. Mesleki firmaların fırsatları görmeleri ve buna göre hareket etmeleri gerekir. Örneğin, IT güvenliğine yapılan harcamaların 2018'de 101 milyar dolarken, 2020'ye kadar 170 milyar dolara çıkması bekleniyor. Önemli küresel eğilimler arasında bilgi teknolojisi hizmetleri, insan kaynakları politikaları ve prosedürleri (örneğin, İstihdam düzenlemeleri) ve geliştirilmiş kurumsal raporlama (örneğin,

entegre raporlama ve kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması) bulunmaktadır. Hizmet sunumunun bu çeşitlenmesi ve genişlemesi “geleceğe hazır” küçük ve orta büyüklükteki muhasebe firmaları için kritik öneme sahiptir ve rekabetçi olmanın kilit taktiğidir.

Değişimi başlatma sürecinin bir parçası olarak, küçük ve orta büyüklükteki muhasebe firmaları önce mevcut müşterilerinin profilini değerlendirmelidir. Muhasebe meslek mensubunun görevi (danışman, akıl hocası (mentor) ve mesleki koç olarak) ‘iş ortağı’ ve güven sağlayan işletme danışmanı olarak çalışmaktır.

Uygulamacı olan muhasebe meslek mensuplarının müşterileri ile daha düzenli ve sürekli iletişim kurmaları, bu ilişkileri geliştirmeleri ve verilebilecek hizmet yelpazesini açıkça müşteriye sunmaları gerekir. Müşteriyi tanımak, iş ilişkilerini ve onları neyin

motive ettiğini anlamak, işletme ve ihtiyaçlarında kanayan yaralarını, vizyonlarını ve uzun vadeli planlarını dinlemek demektir. Örneğin, genişliyorlar mı ve daha fazla desteğe ihtiyaçları var mı?

Halihazırdaki müşterilerden, firmanın geçmiş performansından duydukları memnuniyeti derecelendirmeleri istenebilir. Bu geri bildirim, firmanın güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesini sağlar. Müşteri



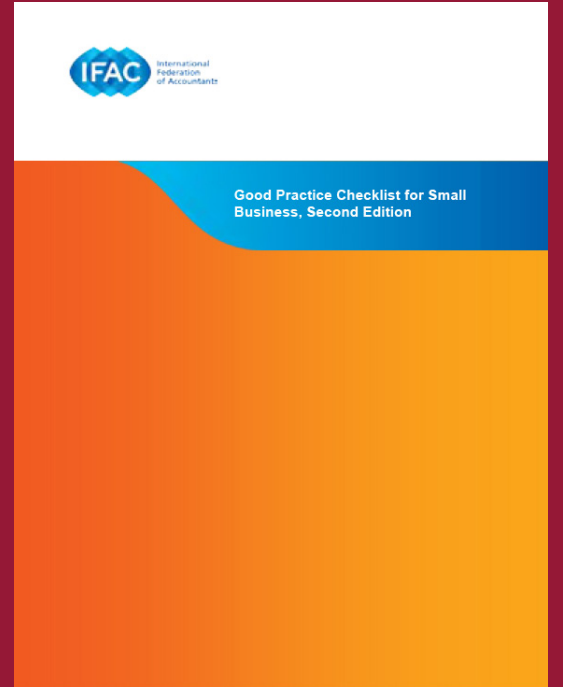
profili ve kurum-içi görüşler kanalıyla, bir mesleki firma, geçmişte ücretsiz olarak sunduğu hizmetleri inceleyebilir ve bunları gelecekte danışmanlık olarak faturalandırabilir. Teknoloji ve temel hizmetlerin metalaşması gibi mesleği etkileyen yıkıcı faktörler, yalnızca harcanan zaman değil aynı zamanda hizmetin sağladığı katkıya değer biçmeye yönelik mevcut müşteri/firma paradigmasını değiştirme konusundaki müzakereleri başlatacaktır.

C. Niş Pazara Geçiş

Geleneksel muhasebe firması modelinin değişmesi gerekebilir. Bazı mesleki firmalar, “müşterilerinin tamamı için her şeyi yapmanın” artık mümkün olmadığı tespitinde bulundular. Bir niş piyasada uzmanlaşma ileriye giden bir yol olabilir. Bu, mesleki firmanın büyük olasılıkla teknik anlayış ve bilgiye sahip olduğu bir iş kolu veya uzmanlık alanı olabilir.

Mesleki firma, söz konusu

IFAC Küçük İşletmeler İyi Uygulamalar Kontrol Listesi, bir müşterinin ne tür yardıma ihtiyaç duyabileceğini belirleme konusunda yardımcı olabilir ve finansal görevler, stratejik ve çevresel yönetim ve düzenleyici yükümlülükleri içerir.



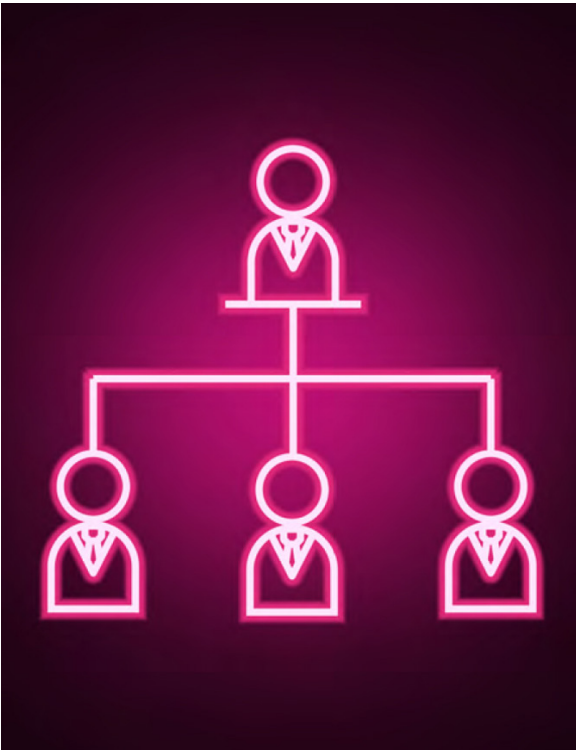
alandan uzmanlaşmış ve güçlü bir deneyime sahip yeni bir ortak ile çalışmaya karar verebilir. Bu yeni iş ortağı, müşterilerin bu alana ilişkin sorunlarını anlayabilir ve yıllar boyunca benzer işleri almalarını sağlayarak katma değer sağlayabilir. Bazı ülkelerde müşterilere daha bütünsel danışmanlık hizmetleri sunmak için iş ortaklarının uzmanlardan oluşan (ya kurum-içi ya kurum-dışı ilişkiler yoluyla) bir ekip ile çalışıyor olması giderek yaygınlaşmaktadır. Uzmanlaşma konusuna odaklanmak yeni müşteriler de çekebilir, çünkü

bu firmalar uzmanlık gerektiren alanlarda yardıma ihtiyaç duyabilirler.

D. Değer Katacak Networkler, Birlikler ve İttifaklar Kullanmak

Networkler, birlikler ve iş birlikleri müşterilere ilgili hizmetleri sağlama ve işleri kolaylaştırmada önemli bir rol oynamaktadır. Network, birlik veya işbirliklerine katılmanın yeni müşteriye erişim, daha geniş müşteri deneyimi, uluslararası işbirliği fırsatları, eğitim ve gelişim, araçlar ve kaynakların yanı sıra marka değeri ve pazarlama gibi sayısız faydası vardır.

Başka firmalar ve danışmanlar ile (örneğin, avukatlar, danışmanlar ve IT firmaları) güçlü bir iş birliği ağı oluşturmak önemli bir değere sahiptir. Muhasebe meslek mensupları ve müşterileri arasında güven düzeyi sebebiyle, muhasebe meslek mensupları, işletme-



leri diğer güvenilir danışmanlık kaynaklarına yönlendirme konusunda ideal bir konumdadırlar. Bu yönlendirme neticesinde müşterinin yüksek kalitede bir hizmet aldığından emin olmak için diğer hizmet sağlayıcılar ile bir alt-sözleşme yaptığında bir dizi kriter ve prosedür belirlemek oldukça önemlidir. Mesleki firmanın risk yönetim stratejilerinin bir parçası olarak buna yer verilmelidir.

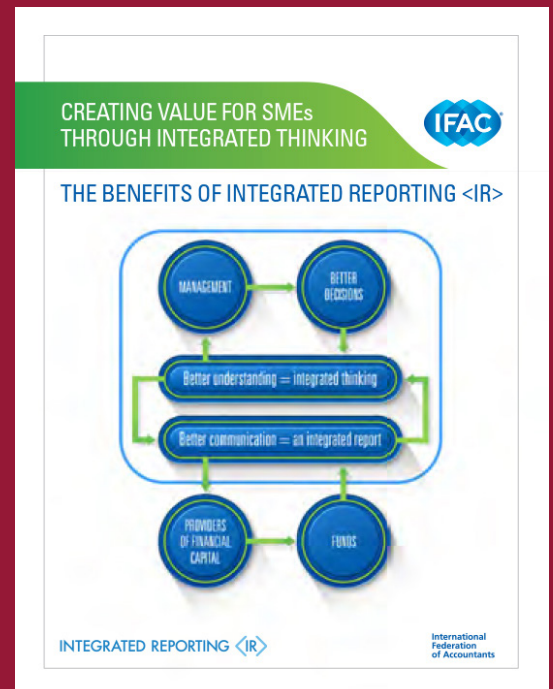
Bir bilgi ağı oluşturmak, tüm kademelerde yer alan personelin zorlukların üstesinden gelmesine yardımcı olmak ve bir uzman tavsiyesi almak için meslektaşlarından yardım almasına olanak sağlar. Sanal ağlar ile, coğrafi sınırlama olmaksızın herhangi bir zamanda herhangi biri ile iletişime geçmek mümkündür.

E. Düzenli Stratejik İncelemeler Yürütmek

Mesleki firmanın stratejisi,

Küçük ve orta büyüklükteki muhasebe firmaları, işletmelerin hikayelerini düşünme, planlama ve raporlama yöntemlerini geliştirecek entegre düşünce ve raporlama tavsiyelerinde bulunma konusunda uzmanlaşmıştır. Bu, stratejileri ve planları geçmişten bugüne kadar düşünmelerine, daha mantıklı kararlar almalarına ve performanslarını yönetmelerinde işletmelere yardımcı olabilir.

IFAC ve Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin "Entegre Düşünce Kanalıyla KOBİ'ler için Değer Yaratma" isimli yayını, kuruluşların entegre düşünceye adapte olmalarına ve bunun faydalarını fark etmelerine yardımcı olmaktadır.



yapısı, hizmetleri, kültürü ve faaliyet modelini periyodik olarak incelemek için mesleki firmanın liderlerinin bir program yapması önemlidir.

Gelecek hakkında düşünmek için düzenli olarak zaman ayırmak öncelikli olmalıdır. Bugün olduğu gibi mesleki firmanın gerçekçi gözden geçirilmesi, firma liderlerinin doğru stratejik kararlar almasına olanak sağlayacaktır. Mevcut değişim hızı dikkate alındığında, bugün bu incelemeyi yürütmek için mesleki firmaların kendini geliştirmeleri oldukça önemlidir.

Bu inceleme mesleki firmanın tüm alanları için yapılabilir. Mesleki firmanın personeli yeniden organize etmesinin ve sunulacak hizmet ağına organizasyon yapısının adapte edilmesinin gerekip gerekmediğini değerlendirmek gerekebilir. Örneğin, resmi bir şirket birleşmesi ile ya da gayri resmi bir iletişim süreci ve “işlet-

me ortaklığı” ile mesleki firmayı başka bir mesleki firma ile birleştirmek, mevcut müşteriler için hemen kullanılacak bir kaynak ve yeni bir gelir akışı sağlayabilir. Bu inceleme süreci, fiyatlandırma ile ilgili yeni yaklaşımları ortaya çıkarabilir: Örneğin, saatlik bir ücret belirlemek yerine, mesleki firma müşterisine işletme danışmanlık hizmetleri için algılanan veya tahmin edilen bir değer ile ilgili bir ücret belirleyebilir. Aynı zamanda, bu inceleme, mesleki firmanın mevcut ve yeni müşterilerini destekleme konusuna daha fazla odaklanmasını gerektirebilir. Geleceğin küçük ve orta büyüklükteki muhasebe firmaları güçlü bir markaya sahip olacaktır ve web sitesi, her üç ayda bir yayınladığı yayınlar, sosyal medya ve mesleki etkinliklerde yer alma kanalıyla açık bir şekilde iletişim kurabileceği bir dizi hizmet hakkında müşterileri bilgi sahibi olacaklardır.

HIZLI GELECEĞE HOŞGELDİNİZ

Gelecek, muhasebe mesleği ve küçük ve orta büyüklükteki muhasebe firmalarına hızla değişen dünyada faaliyetlerine devam etmeleri için büyüme ve uyum sağlamaya yönelik önemli fırsatlar sunuyor. Mesleki firmada dönüşüm, değişime kucak açma, teknolojiden yararlanma, insanların gelişimi ve eğitiminde yeni yaklaşımlar ve piyasa ile ilgili ve katma değer sağlayan hizmetleri sunmaya yönelik yenilenmiş bir bakış açısına odaklanmak ile mümkün olacaktır.

DİĞER KAYNAKLAR

Küresel muhasebe mesleğini etkileyen ilgili makaleleri, videoları ve kaynakları bulmak için IFAC Bilgi Ağ Geçidi'ni ziyaret edin ve iki haftada bir eklenen içeriği özetleyen iki haftalık bir haber bülteni almak için kaydolun.

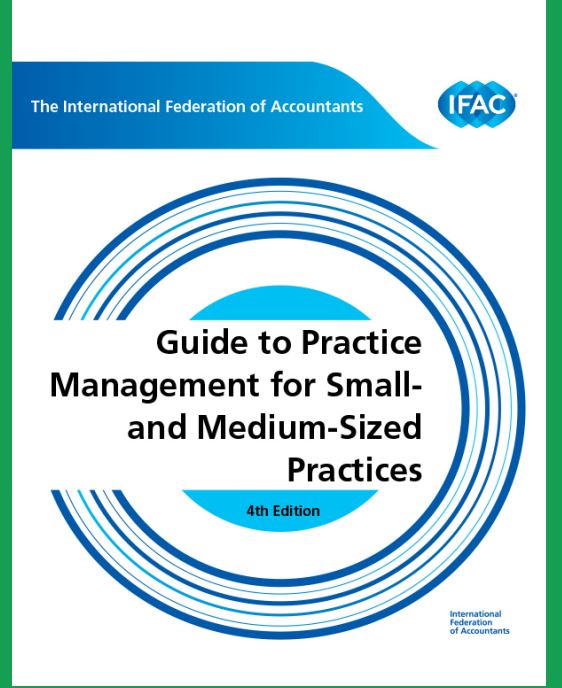
MESLEKİ FİRMA ÇEŞİTLİLİĞİNİN KABUL EDİLMESİ

Her mesleki firmanın farklı olduğu ve “dönüşüm” geçirecek eylemlerin düzeyinin, muhasebe firmasının yaşam döngüsünün, ortakların motivasyonu, firmanın büyüklüğü ve sunulan hizmetler, firmanın lokasyonu ve hizmet sağladığı müşteri çeşidi ve sayısı gibi birçok faktöre bağlı olacağı kabul edilmektedir. Her bir mesleki firmanın gerçekleştirdiği eylemlerin, bireysel koşullara ve hedeflerine göre ayarlanması gerekecektir.

FİRMA YÖNETİMİ KAYNAKLARI

IFAC Küçük ve Orta Büyüklükteki Muhasebe Firmaları Büro Yönetimi Rehberi, küçük ve orta büyüklükteki muhasebe firmalarının mesleki hizmetler için giderek daha karmaşık ve rekabetçi küresel pazarda daha verimli çalışmasına yardımcı olmak için kapsamlı bir rehberdir.

Bu rehber, stratejik planlama, personel yönetimi, teknolojiden yararlanma, müşteri ilişkileri yönetimi, risk yönetimi ve haleflik planlanması gibi çeşitli konular içerir.



Görüşe Açık Taslaklar, İstişare Raporları ve diğer IFAC yayınları IFAC tarafından yayınlanmıştır ve telif hakkı IFAC'a aittir.

IFAC, bu yayındaki bilgilere güvenerek hareket eden ya da hareket etmekten imtina eden herhangi bir kişinin neden olan kayba, bu kayıp ister ihmal ister başka bir şekilde olsun, sorumluluk kabul etmez.

IFAC logosu, ABD'de ve diğer ülkelerde "International Federation of Accountants" ve "IFAC" IFAC'ın tescilli ticari markalarıdır ve hizmet markalarıdır.

Copyright © 2020 Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC). Tüm hakları saklıdır. Bu belgenin kopyalarının çoğaltılması, saklanması veya yayınlanması ya da başka benzer bir durumda kullanılması için, yasaların izin verdiği haller dışında, IFAC'tan temin edilecek bir yazılı izin gerekecektir. İletişim permissions@ifac.org

ISBN: 978-1-60815-440-1



TÜRMÖB

TÜRKİYE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER
VE YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİRLER ODALARI BİRLİĞİ
(UNION OF CHAMBERS OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS OF TURKEY)

İncek Kızılcaşar Mahallesi 2669 Sokak No: 19 Gölbaşı - ANKARA
Tel: 0 (312) 586 00 00 pbx Faks: 0 (312) 586 00 11 - 586 00 18
www.turmob.org.tr



<https://twitter.com/turmob>



<https://www.facebook.com/turmobweb/>



@turmob1989



turmob@turmob.org.tr