

# MUHASEBE ve MALİ MÜŞAVİRLİK HİZMETLERİNDE BAŞARISIZLIK EĞRİSİ ve PAZARLAMA STRATEJİLERİ ÜZERİNE ÖNERİLER

Cemal YÜKSELEN \*

Hüsnüye ÖRS \*\*

## ÖZET

Muhasebe ve mali müşavirlik hizmetleri, hizmet alanında önemli bir grubu oluşturmaktadır. Bu hizmeti yerine getirenler, bir yanda mükelleflerine yasaların öngördüğü hizmeti sunarken, diğer yandan mükelleflerinin mali durumları, performansları hakkında bilgi de sunmaktadır. Görevleri gereği meslek mensupları, devlete karşı mükelleflerle birlikte sorumluluk yüklenmişlerdir.

Bu denli önemli bir duyarlılık düzeyine sahip muhasebe ve mali müşavirlik hizmetlerinde meslek mensupları yasaların koyduğu sınırlar içinde mükelleflerin tatminini hedefleyen hizmet pazarlamacılar olarak da görülebilir. Bu açıdan, mükelleflerin ihtiyaç ve isteklerini saptamak, bu doğrultuda hizmet sunmak, hizmet pazarlaması kavramının gereklerini yerine getirmek büyük önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Pazarlaması, Muhasebe Hizmetleri.

## ABSTRACT

Accounting and consultancy services take an important place among services. The supplier of these services present services by the permission of the tax laws and also give their consumers information about their financial structure, and performance of their businesses.

The accountants and consultants are also the marketers of their services who targeted to create consumer satisfaction. Therefore, it has a great importance to do the necessities of the service marketing concept. This article aims to determine the variables of success by the angle of "Failure Circle" model in accountancy and consultant services.

Keywords: Service Marketing, Accounting Services.

\* Prof. Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

\*\* Yrd. Doç. Dr. Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Makale, hizmet pazarlamasında geliştirilen “Başarısızlık Eğrisi” modeli ışığında muhasebe ve mali müşavirlik hizmetlerinde nelerin yapılmaması gerektiği, hangi stratejilerin izlenebileceği konularında önerilerde bulunmaktadır. Personelin de en az meslek mensubu kadar sorumluluk aldığı bu hizmet türünde kişisel iletişimin önemi de vurgulanmaktadır.

## 1. Muhasebe ve Mali Müşavirlik Hizmetlerinin Özellikleri

3568 Sayılı Yasa ile yasal bir kimlik kazanan muhasebe ve mali müşavirlik mesleği, hizmet sektöründe önemli bir alanı oluşturmaktadır. Meslek mensupları sundukları hizmetle yarı kamusal bir görev üstlenmektedirler. Bir yandan mükelleflerinin varlıklarındaki parasal değişimi ifade eden her türlü işlemin kayıtlara geçirilmesini ve yasal çerçevede tanımlanan beyannamelerin hazırlanması işini yerine getirirlerken, bir yandan da devletin vergi toplama işlevine, üstlenmiş oldukları sorumlulukla katkıda bulunmaktadırlar.

3568 Sayılı Yasa’da tanımlanan mesleği icra edenler “hizmet” sunmaktadır. Bu hizmetlerin bir kısmı mükelleflerin vergisel yükümlülüklerinden kaynaklanırken, bir kısmı müşterilerin kendi işlerini daha rasyonel temellere dayandırmak üzere bilgi alma gereksinimlerinden doğmaktadır. Son yıllarda mükelleflerin meslek mensuplarında vergisel işlemlerle ilgili hizmetler dışında mevzuattaki değişiklikler, yeni işyeri açma, iş yapma konusunda bilgi alma, büyüme olanaklarını araştırma, makine/teçhizat satın almada kaynak bulma vb. konularda bilgi alma ihtiyacı duydukları görülmektedir (Suadiye, Yükselen 2001:18). Meslek mensupları bu hizmetleri sunarken, mükellefleri hizmet kalitesi konusunda ikna etmede zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bu zorluklar, hizmetlerin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Lovelock’un (1996:10-14) genel olarak belirttiği özellikler, muhasebe ve mali müşavirlik hizmetleri için şu şekilde belirtilebilir:

- Hizmetler soyuttur. Fiyat, kalite vb. karşılaştırması bir takım güçlükler yaratır.
- Hizmetin kalitesini belirleyen önemli unsur, hizmeti sunan meslek mensubu ve personeldir.
- Hizmetlerin kalite kontrolünü yapmak mümkün değildir. Hizmet sunumunda yapılan hata ve ihmallerin ortadan kaldırılması, düzeltilmesi, hizmetin yeniden sunulması çoğu zaman güçtür; kimi zaman bedel ödemek gerekebilir.
- Müşteriler satınalma aşamasında mamullerin çeşitli özelliklerini görebilme ve değerleyebilme şansına sahip olmalarına rağmen, muhasebe ve mali müşavirlik hizmetlerinde böyle bir olanak yoktur.
- Hizmet sunumunda meslek mensubu ve personel mükellefle karşı karşıya gelir. Bu nedenle insan faktörü, önemlidir.

Soyutluk, hizmetlerin en önemli özelliğidir. Bir malın ambalajına, etiketine, içeriğine vb. bakarak satın alma esnasında fikir edinip satın almaya veya almamaya karar verebiliriz. Ancak bir hizmeti bu şekilde değerlendirme olanağı yoktur. Bir mali müşavirin bir yıllık “mali müşavirlik” işi gereği mükellefine sunduğu hizmetin karşılığı talep ettiği hizmet bedelini (sunduğu fiyatı), mükellefin hizmeti eline alıp mal gibi değerlendirme olanağı olmadığı için uygun/yüksek şekilde değerlemesi kolay değildir. Bu nedenle meslek mensubunun sunmayı taahhüt ettiği hizmetin ne kadar “iyi” olduğu konusunda mükellefi ikna etmesi; mükellefin ise satın almayı istediği hizmetin karşısındaki meslek mensubunca ne kadar “iyi” sunulacağı konusunda ikna olması zorluk yaratmaktadır. Bu iletişimde mükellefin, meslek mensubu ile ilgili duyularının önemli bir rol oynadığı dikkate alınmalıdır.

Hizmet kalitesini belirleyen önemli unsur, personeldir. Personelin ilgili hizmet sunumunda sahip olduğu bilgi ve beceri ile güler yüzlü olması, mükellefle iletişime açık ve yatkın olması önemlidir. Örneğin, bir mali müşavirlik işyerine gelen mükellefi meslek mensubu kadar işyerinde çalışan elemanlar da karşıladıklarına göre, mükellefe verilecek bilgi, gösterilecek saygı ve güler yüz, mükellefin işyerinden memnun ayrılmasını sağlayacaktır. Meslek mensubunun işyerinde bulunmaması durumunda personelin tutum ve davranışları ve bilgileri ayrı bir önem kazanmaktadır.

Hizmetlerde yapılan hataların düzeltilmesi çok güçtür. Örneğin, muhasebe hizmetlerinde kayıtların hatalı girilmesi, beyannamenin hatalı doldurulması telafisi güç sonuçlar doğurabilmektedir.

Bir hizmet işletmesinde kullanılmayan (boş) kapasite, o ölçüde boşa harcanan zaman ve katlanılan gider olarak görülür. Tersine ise hizmetin kalitesini olumsuz yönde etkiler. Bir müşavirlik işyerinde personelin mesai süresince çalışır durumda olamaması, meslek mensubu için fazla personel, yüksek gider, düşük verimlilik sonuçlarını doğurur. Buna karşılık bir işyerinin tüm personel olanaklarıyla sunabileceği mali müşavirlik hizmetinden fazla mükellefe karşı yükümlülük üstlenilmesi, kimi aksamalara, hatalara, mükellef - meslek mensubu iletişiminde tatminsizliklere neden olabilir.

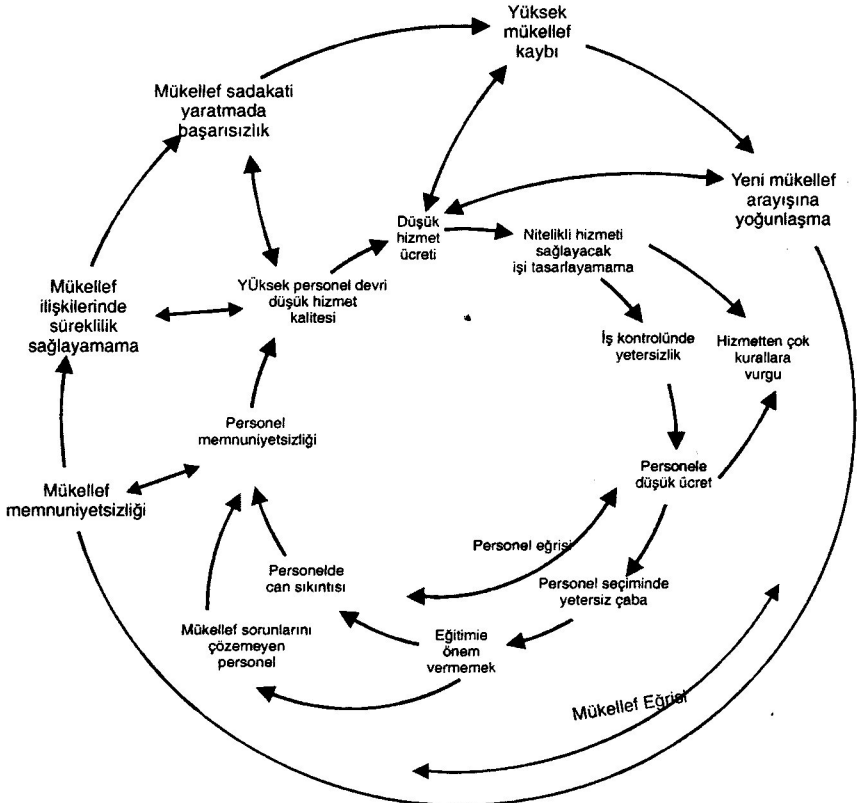
Hizmet sunumunda hizmet sunan personel, başarıda önemli unsurdur. Bir mali müşavirlik işyerinde mükellef, meslek mensubundan ihtiyaç duyduğu bilgiyi alması ölçüsünde tatmin olur. Sorduğu sorulara yanıt alması, sorunlarının çözülmesi, beyannamelerinin ve raporlarının zamanında hazırlanmış olması, müşteri tatmini yaratır. Meslek mensubunun işyerinde bulunmaması halinde aynı koşulların personelce de sağlanması büyük önem taşır.

Görüldüğü gibi hizmet bir performans olarak görülmektedir. Bu performansı sağlayan ise “insan”dır. Bu nedenle mali müşavirlik hizmeti sunan bir işletmede

meslek mensubu ve personelinin birlikte sundukları değer, performans düzeyini gösterir. O halde işletme bu değeri ne kadar arttırırsa, performansını da o denli yükseltmiş olur. Bu ise, mükellefin tatmin olmasını sağlayacaktır.

## 2. Muhasebe ve Mali Müşavirlik Hizmetlerinde Başarısızlık Eğrisi

Bu makalede Heskett ve Schlesinger (1991)'in geliştirdikleri "Başarısızlık Eğrisi" adını verdikleri çalışmada kullandıkları değişkenlerin muhasebe ve mali müşavirlik hizmetlerinde uyarlaması üzerinde durulmaktadır. Bu eğri genel olarak hizmet işletmesinin, müşterilerine düşük kalitede hizmet sunmasına neden olan durumları ve bunun sonucunda ortaya çıkan müşteri memnuniyetsizliğini, bunun da müşteri sadakatine yansıyan olumsuz etkisi ile müşterinin büyük bir olasılıkla işletmeyi terk edeceği sonucunun doğacağını göstermektedir. Söz konusu eğri, muhasebe ve mali müşavirlik hizmetleri için uyarlanarak Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1: Muhasebe ve Mali Müşavirlik Hizmetlerinde Başarısızlık Eğrisi

Şekil 1 incelendiğinde iki eğrinin başarısızlık döngüsü oluşturduğu görülmektedir. Personel eğrisi ve mükellef (müşteri) eğrisi. Dışta yer alan mükellef eğrisi, mükellef memnuniyetsizliğinin meslek mensubu ile mükellef arasında ilişkilerin sağlıklı yürümemesine neden olduğunu; bunun ise mükellef sadakatsizliği yarattığını ve sonuçta mükellef kaybının ortaya çıktığını göstermektedir.

Bu eğrinin personel eğrisi ile çakışan noktalarına dikkat edildiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır: Mükellef kaybı düşük gelire neden olurken, meslek mensubu bununla birlikte ucuz personel tedarikine yönelebilmekte, bu da mükellefe sunulan hizmette kalite düşüklüğüne, mükellefle iyi iletişim kurulamamasına neden olmaktadır. Personel seçiminde gerekli duyarlılığı göstermeyen, eğitimine önem vermeyen meslek mensubu, hem iş kaybından kaynaklanan tatminsizlik içine girmekte; hem de personel de aynı atmosfere sürüklenmektedir.

Döngüye ters yönden de bakılabilir. Personel konusunda yeterli duyarlılığı göstermeyen meslek mensubu, hizmetin kalitesini yükseltmemekte; bu durum zaman içinde mükellef memnuniyetsizliğine neden olmakta, sonuçta hem gelir yetersizliği ve mükellef kaybı yüzünden meslek mensubu mutsuz ve başarısız olmakta; hem de personel tatmin olamamakta ve hizmet kalitesine katkıda bulunamamaktadır.

#### **4. Muhasebe ve Mali Müşavirlik Hizmetlerinde Pazarlama Stratejileri**

Bu eğri ışığında ve hizmetlerde başarıya etki eden faktörlere yönelik yapılan araştırmalar (Heskett ve ark.1991; Şolomon 2000; Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1991;1994; Örs 2003) dikkate alınarak, muhasebe ve mali müşavirlik hizmetlerinde pazarlama stratejilerini şu üç grupta toplayabiliriz:

- Pazarlama Anlayışı
- Hizmete yönelik stratejiler
- İşgören ile ilgili stratejiler

##### **4.1. Pazarlama Anlayışıyla İlgili stratejiler**

Faaliyet alanları ne olursa olsun işletmelerin pazarlama anlayışları, tüm çabalarını doğrudan etkileyecektir. Modern pazarlama anlayışı ışığında müşteri ve pazar yönelimli olan, müşteri memnuniyetini yaratan, personel arası eşgüdümü sağlayan, belli etik değerler içerisinde faaliyet gösteren işletmeler, sektörde diğer işletmelere oranla daha güçlü bir konum elde edeceklerdir.

Pazarlama anlayışı çerçevesinde uygulanabilecek stratejileri aşağıdaki alt başlıklarda toplamak mümkündür:

- İş etiği
- Mükellef memnuniyeti ve sadakatine odaklanma
- Eşgüdüm sağlama
- Pazarlama yönelim düzeyini yükseltme

Muhasebe ve mali müşavirlik hizmeti belirli yasal zorunluluklar içerisinde yerine getirilen, devletin en büyük gelir kaynağı olan verginin kaynağının yaratılması sorumluluğunu taşıyan özellikli bir hizmettir. Tüm bu yükümlülükler meslek mensubunun iş etiğine önemli düzeyde saygı göstermesini gerekli kılmaktadır. Bu sorumluluk ağı çerçevesinde iş etiği gereklerini yerine getirmede hata yapmamaya özen göstermelidir. Yukarıda sözü edilen başarısızlık eğrisi ışığında ilgili hizmet işletmesinde iş etiği çerçevesinde üzerinde durulması gereken hususlar şunlardır:

- Meslek mensubu ve personelinin bilgili, dürüst, güvenilir, tarafsız, sır saklayan ve sorumluluklarının bilincinde olmaları.
- “Genel Mesleki Standartlar’a bağlı kalınması
- İş dünyası ile ilgili her alanda ortaya çıkan gelişmelerin izlenmesi
- Mesleki ve sosyal alanda kendini sürekli geliştirmesi
- Çevresinde olumlu imaj bırakacak çabalar içinde olması
- Personelin önemli bir misyon üstlendiğinin bilincinde, onların mesleki bilgi ve iletişim alanlarında iyi yetişmiş olmalarını sağlayacak yaklaşımları benimsemesi

Pazarlama anlayışıyla ilgili dikkate alınması gereken diğer bir nokta “mükellef (müşteri) memnuniyeti”dir. Genel olarak müşteri memnuniyeti; özellikle soyut olan hizmet sektöründe daha zor yaratılan, kişiden kişiye değişen bir özellik taşımaktadır. Ancak müşteri memnuniyeti ile birlikte, bunun gittikçe çoğalan, kendini besleyen getirilerini de göz önünde bulundurmamak gereklidir. Memnun olmuş bir müşteri, işletmeye bağlı olacak, hizmetin bedelini ödemedede tereddüt etmeyecek, iışkinin deneyiminden kaynaklanan zaman, çaba ve parasal maliyetleri azalacaktır (Zeithaml ve ark. 1996:33). Başarısızlık eğrisi ışığında muhasebe ve mali müşavirlik hizmetlerinde müşteri memnuniyeti sağlanarak başarının yakalanması için şunlar önerilebilir:

- Mükellefin, bir kez müşteri olduktan sonra, “sürekli mükellef” kılınması
- Mükellefin ihtiyaç ve isteklerini sürekli izleme ve bu yönde hizmet sunma (mevzuat çerçevesinde)
- Mükellefle sürekli iletişim halinde olma, öneri ve şikayetlerini alma

- Personelin mükellef ile ilişkilerinde aynı duyarlılığı göstermesini sağlama
- Mükellefleri düzenli olarak işyerlerinde ziyaret etme, gerektiğinde işi ve işyeri ile ilgili önerilerde bulunma

Müşterinin istediği hizmeti, dilediği kalitede sunabilmek için gerekli olan istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunun anlaşılması, büyük önem taşımaktadır. Muhabese ve mali müşavirlik işletmesinin, sunduğu hizmetin kalite unsurlarını oluştururken, müşteri yönelimli stratejiler geliştirirken, müşteri memnuniyetini yaratmaya çalışırken ilk yapması gereken şey; müşteri istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu tam olarak belirlemektir. Parasuraman ve arkadaşları (1988:36), hizmet kalitesine ilişkin olarak geliştirdikleri kavramsal modelde müşteri beklentileri ile yönetimin bu beklentileri algılamaları arasındaki farka dikkati çekmektedirler. Hizmet kalitesini müşterinin belirlemesi esasından yola çıkıldığında; müşteri, beklentilerine cevap aldığı düzeyde kaliteyi algılayacağından, beklentilerin tam olarak tanımlanması büyük önem taşır. Bir meslek mensubundan beklenen iş, yasalarla belirlenmiştir. Ancak bu tanım her bir meslek mensubu için temel ve geçerli olan görev tanımı olduğundan, başarı ancak bu görevlerin tam ve doğru bir şekilde yerine getirilmesinin yanı sıra, bu tanımların genişletilmesi, müşteriye daha geniş, daha farklı hizmet sunulabilmesi ile mümkün olabilecektir. Rekabetin her sektörde yoğun olarak yaşandığı günümüzde, hizmet sektöründe rekabet üstünlüğü ancak genişletilmiş hizmetlerle yaratılabilir (Lovelock 1996:338). Bir hizmetin genişletilebilmesi, öncelikle müşterinin hizmetten ne beklediğinin bilinmesi, daha sonra bu beklentilere eşgüdüm sağlayacak yeniliklerin eklenmesi gerekir. Örneğin, meslek mensubu bir perakendeci mükellefini ziyareti sırasında ona mağaza tasarımı, müşteri ve satış elemanı ilişkisi konusunda öneride bulunabilir. İşletmede atıl bir kaynağın kullanımına ilişkin fizibilite önerisinde bulunabilir. İşletmenin mali analizini yaparak girişimciye önerilerde veya uyarılarda bulunabilir.

Bir hizmet işletmesinin müşterisine gereken önemi vermesinin yanında, personelinin de görevlerini tam olarak ve doğru bir şekilde yerine getirmeleri yaşam-sal bir önem taşır. Çalışanlar arasında iş dağılımı, paylaşımı ve eşgüdüm sağlamanın temelinde görevlerin tam olarak belirlenmesi yer almaktadır. İşletmede eşgüdümü sağlamak amacıyla dikkate alınabilecek öneriler şunlardır:

- Personelin sorumluluk alanlarını tam olarak anlamalarının sağlanması
- Personele verilen sorumluluk sınırları çerçevesinde yetki de tanınması
- Sorumluluğu üstlenip, aynı konuda yetki sahibi olmamanın” rol çatışması” yaratıldığının unutulmaması
- Personelin sorumlulukları dışındaki konuları yönetime ilettiklerinin kontrolünün yapılması

- Yapılan işlerin sonucunun ulaşmasını sağlayacak bir "geribildirim sistemi" oluşturulması
- Geribildirimle gelen konuların gerekli olduğu takdirde personel ve mükelleflerle paylaşılması
- Meslektaşlarla sıkı bir iletişim ve dayanışma içinde olunması
- Onlarla iş kapsamı konularında, ilgili yeni yürürlüğe girecek olan/giren yasalar konusunda, yapılan hatalar, çözüm yolları konularında tartışılması

Pazarlama anlayışıyla ilgili son strateji; pazarlama yönelim düzeyini yükseltme çabalarıdır. Bilindiği gibi, pazarlama yönelim düzeyini yükselterek müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, yüksek kar marjı gibi olumlu katkılar elde edilir. Bunun nedeni; işletmeyi "pazarlama yönelim düzeyi yüksek" olarak algıladığında, müşteri, hizmeti daha olumlu değerlendirir (Heskett ve ark.,1991).

Bunun için önerilen çabalar aşağıdaki gibidir:

- Mükelleflerin ihtiyaçlarının en iyi şekilde anlaşılması
- Kaynakların bu ihtiyaçlar çerçevesinde en iyi ve etkin bir şekilde kullanılması
- Meslektaşlar hakkında sürekli olarak bilgi toplanması
- Elde edilen tüm bilgilerin, çalışan ilgili personelle paylaşılması ve bu bilgilerin "müşteri değeri" yaratacak şekilde kullanılması

#### **4.2. Hizmete Yönelik Stratejiler**

Muhasebe ve mali müşavirlik hizmetlerinde başarısızlığa neden olan hizmet esaslı sorunların giderilmesine yönelik stratejiler şu başlıklar altında ele alınabilir:

- Hizmetin tam olarak tanımlanması ve iş süreci tasarımının yapılması
- Hizmette kaliteye yoğunlaşmak

Hizmet esaslı sorunları gidermek amacıyla uygulanabilecek stratejilerin yanında; yerine getirilecek hizmetin tam olarak açıklanması ve iş süreci tasarımının yapılması gelmektedir. Hizmetler soyut olduklarından, müşteriye hizmetin NE olduğunun, ona hangi düzeyde ve ne gibi FAYDA getireceğinin, müşterinin NEYİ beklemesi gerektiğinin, hizmetin yaratılma SÜRECİNİN tam ve doğru bir şekilde anlatılması gerekmektedir. Bir mükellef muhasebeci ve/veya mali müşavirinin hangi istek ve ihtiyaçlarına cevap verebileceğini, hangilerine veremeyeceğini, cevap bulabileceği istek ve ihtiyaçlarının yerine getirilme sürecini bildiği takdirde, hizmetle ilgili beklenti düzeyi ile hizmet yerine getirildikten sonra algıladığı hizmet düzeyi arasındaki fark oldukça daralacaktır. Bu durum mükellefin memnuni-



yetini sağlayacaktır ve mükellef olumlu yönde kulaktan-kulağa iletişime yönelecektir. Özellikle pazarlama faaliyetlerinde sınırlılıkların (örneğin reklam yasağı) olduğu ve müşterinin “üyelik” ilişkisinde bulunduğu bu tür hizmetler için kulaktan-kulağa iletişimin olumlu olması, işletme için yaşamsal bir değer yaratacaktır.

Hizmetin tam olarak açıklanması ve iş süreci tasarımının yapılmasıyla ilgili aşağıdaki stratejiler önerilebilir:

- Personelin, mükellefin işletmesini kendi çalıştığı kurum gibi algılaması ve mükellefin işi hakkında eksiksiz bilgi edinilmesi
- Mükellef beklentilerinin yönetilmesi
- Hizmetin açık, detaylı şekilde, iyi tasarlanması
- Takım ruhu ile çalışılması

Hizmet esaslı sorunların çözümünde ikinci etmen; hizmette kaliteye yoğunlaşmaktır. Hizmetlerde “kalite” oldukça karmaşık, subjektif yargılamalar kullanılarak zor ölçülebilen (Kettinger Lee, Lee 1995:571) bir kavramdır. Kalite farklı disiplinler içerisinde farklı tanımlamalara konu olmuştur. Araştırmamızda kaliteyi hizmet kalitesi çerçevesinde tanımlamak gereğini duymaktayız. Hizmet kalitesi literatüründe kalite; “tüketici isteklerine uygunluk derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Lovelock 1994:354). Kalite tanımları farklılık gösterse de, tanımlarda ortak nokta; kalitenin tüketici veya kullanıcı açısından değerlendirilmesidir.

Kaliteyle ilgili olarak, “algılanan kalite, beklenen kalite” (Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1985:46; Garvin 1987:102; Grönroos 1990:41), “teknik kalite ve fonksiyonel kalite (Grönroos 1984:37) gibi farklı kavramlar literatürde yer almaktadır. Bu kavramlardan en çok kullanılan; algılanan ve beklenen kalitedir. Belli bir hizmetin kalitesi, o hizmeti alan müşterinin algıladığı kalite ile beklediği kalite düzeyleri arasındaki fark olarak kendini gösterir (Zeithaml ve ark.1988; 1985;1991). Mükellefin, aldığı hizmetin kalitesinin, beklentileri düzeyinde veya üzerinde olduğunu görmesi, hizmet işletmesinin performansını olumlu değerlendirmesi sonucunu yaratacaktır. Yapılan araştırmalar hizmet kalitesi ve işletme performansı arasında aynı yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Harrington ve Akehurst 1996:297). Mükellef kalitesinden ve performansından memnun olduğu bir hizmet işletmesine oldukça sadık davranacak, başka bir hizmet işletmesi arayışına gitmeyecektir.

Hizmette kaliteye yoğunlaşmayı sağlayacak öneriler şunlardır:

- “Hizmetin yerindeliği” (doğru hizmeti sunma) ilkesine sadık kalınması
- “Personelin yeterliliği”nden emin olunması
- “Hizmetin mükellefe olan değeri”nin göz önünde bulundurulması
- Hizmetin doğru ve eksiksiz yapıldığının kontrol edilmesi

- Mükellefin nabzının elde tutulması
- Mükelleflerin ziyaret edilmesi. Hiçbir iletişimin, yüz yüze iletişim kadar etkili olmadığının unutulmaması
- Emin olmadan taahhütte bulunulmaması

Çok çabanın çok iş kazandıracağı, ancak sürekli ilişkinin onu koruyacağını ayırdında olunması

### 4.3. Personele Yönelik Stratejiler

Başarısızlık eğrisinde personel esaslı sorunların çözümü için aşağıdaki stratejiler uygulanabilir:

- Personel seçimine özen gösterilmesi
- Personel eğitimi
- Personel memnuniyetinin sağlanması

Bir hizmet işletmesinin en kritik kaynağı personelidir. Çünkü personel işletmenin her alandaki başarısının temel taşıdır. Yapılan araştırmalar, hizmet kalitesi-ne etki eden faktörlerin başında “personel”in geldiğini göstermiştir (Örs 2003:21). Dolayısıyla personel seçimine özen göstermek, yaşamsal bir değer taşımaktadır. Meslek mensubunun işletmesine personel seçerken dikkate alması gereken noktalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Alınacak personelin işin niteliklerine uygun olmasına dikkat edilmesi
- Personelin mevzuatta belirlenen “Mesleki Standartlar”a uygun hareket edeceğinden emin olunması
- Personelin yaratılan işletme kültürüne uygun kişilik özelliklerine sahip olmasına dikkat edilmesi
- Personelin önceki deneyimlerindeki uzmanlık alanlarının tespit edilmesi ve onlardan yararlanılması
- “Takım çalışması” sorumluluğunu taşıyabileceğinden emin olunması

Personel esaslı sorunların çözümünde ikinci strateji; personel eğitimidir. Muhasebe ve mali müşavirlik hizmetleri dikkate alındığında, bu hizmetin yasalara bağlı olması, hizmeti yerine getirecek olan kişilerin bilgilerini sürekli olarak güncelleştirmeleri ve bu yasalara uygun şekilde iş görmeleri gereğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu hizmette başarı; personeli gerekli bilgi ile donatmaya, bu bilgileri doğru bir şekilde kullanmasını sağlamaya ve personelin bu şekilde davranıp davranmadığının kontrolünü sağlamaya bağlı olacaktır. Meslek mensubunun personel seçimiyle ilgili olarak dikkate alabileceği noktalar şunlardır:

- Personelin işletme kültürüne uygun davranacak biçimde eğitilmesi

- Mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla yasa veya yönetmelikler hakkında tam bilgiye sahip olmalarının sağlanması
- Personelin yerel veya ulusal alanda yapılan seminer, kongre veya panellere katılmalarının sağlanması
- Personelin mesleki alanda bilgilenmesinin sürekli kılınması
- Personelin daha verimli olması için yöntemler geliştirilmesi

Personel kaynaklı sorunların çözümünde üçüncü faktör; personel memnuniyetinin sağlanmasıdır. Yapılan araştırmalar personel memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişkiyi ortaya koymuştur (Nauman, 2001). Ayrıca personelin işinden ve işyerinden memnun olması, işletmeye bağlılığını arttıracaktır. Böylelikle personel işine daha sorumlu yaklaşacak, işinde daha duyarlı, daha az hata ile çalışma arzusu ve dikkati olacaktır.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Muhasebe ve mali müşavirlik hizmetleri insan ağırlıklı bir hizmet türüdür. Bu nedenle meslek mensubu ve personeli, hem sahip oldukları mesleki bilgi, hem de iletişim becerisi açısından yetişmiş işgücü olmalıdır. Sürekli değişen ve çeşitlenen mükellef ihtiyaç ve istekleri, meslek mensupları arasında yaşanan rekabet, bu konularda yeterli bilgi ve beceri ile donanmış olmayı zorunlu kılmaktadır.

Başarısızlık eğrisi meslek mensuplarına hangi noktalarda yanılığa düşülebileceğini göstermektedir. Salt gelirini arttırmaya yönelik meslek mensubu, daha çok mükellef kazanarak bu amacına ulaşırken, hizmet kalitesini ihmal etmesi durumunda telafisi mümkün olmayan kayıplara katlanmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle öncelikle mevcut mükelleflerin memnuniyetini hedeflemeli, onların beklentilerine tam olarak cevap verebilmeli; daha sonra hizmet kalitesini düşürmeden yeni mükellef kazanmaya çalışmalıdır. Bu arada giderleri kısmak uğruna ucuz, niteliksiz işgücü çalıştırma, bu alanda özenle kaçınılması gereken bir hareket tarzıdır. Aksi takdirde, yapılabilecek yanlışlıkların neden olacağı zararlar, iletişimde ortaya çıkabilecek sorunlar mükellef kaybına da neden olacaktır. Bu ise, çevrede olumsuz bir imajın da doğması sonucunu getirecek, kayıp daha da büyüyecektir.

Sözü edilen olumsuzlukların yaşanmaması için; işletme çalışanlarının nitelikli olmasına, personelin seçimi ve eğitimine, verilen esas hizmetin doğru tanımlanmasına, çevrenin ve yasal düzenlemelerin sürekli izlenmesine, hizmet kalite düzeyinin yükseltilmesine, “sıfır hata” ile hizmet sunma ilkesinin benimsenmesine, hizmet pazarlama yönelim düzeyini yükseltecek stratejilerin uygulanmasına, mükellef ve personel memnuniyetinin sağlanmasına, mükellefin sorunlarına yapıcı çözüm getirmeye ve geribildirim sistemine işlerlik kazandırmaya gereken önem verilmelidir.

# KAYNAKÇA

- Garvin, David, A. (1987), "Competing on Eight Dimensions of Quality", Harvard Business Review, November-December,
- Grönroos, Christian (1984), "A Model and Its Marketing Implications," European Journal of Marketing, c.18, S.4, ss.36-44.
- Grönroos, Christian (1990), Service Management and marketing Managing the Moments of Thrust in Service Marketing, Toronto, Lexington Books.
- Harrington, Denis, Gay Akehurst (1996), "Service Quality and Business Performance in the UK Hotel Industry", International Journal of Hospitality management, Vol:15, No:3.
- Heskett, James L., Leonard A. Schlesinger (1991), "Breaking the Cycle of Failure," Sloan Management Review, Spring.
- Kettinger, William J., Choong C. Lee, Sunro Lee (1995), "Global Measures of Information Service Quality: A Cross-National Study", Decision Sciences, c.26, No:5, s.569,587.
- Lovelock, Christopher H. (1994), Product Plus How Product+Service=Competitive Advantage, McGraw Hill, Inc.
- Lovelock, Christopher H. (1996), Service Marketing (3rd edition), Prentice Hall Inc.
- Naumann, Jackson Rosenbaum (2001), "How to Implement a Customer Satisfaction Program", Business Horizons, C.1.
- Örs, Hüsnüye (2003), "Kurumsal bankacılık Hizmet Sektöründe Algılanan Toplam Hizmet kalitesini Ölçmeye Yönelik Olarak Geliştirilen Çok Parçalı Bir Ölçek", Pazarlama Dünyası, Yıl:17, Sayı: 2003-3.
- Parasuraman, A., V.A.Zeithaml, Leonard L.Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, C.64, S.1, s.12-37.
- Parasuraman, A., V.A.Zeithaml, Leonard L.Berry (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", Journal of Retailing, C.67, S.4 (Winter).
- Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml, Leonard L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Further Research", Journal of Marketing, C. 49. s.41-50.
- Solomon, Robert (2000), Brain Surgery for Suits, 56 Things Every Account Person Should Know, Strategy Press.
- Suadiye, Gülhan, Cemal Yükselen (2001), "Mükelleflerin ve Muhasebecilerin Birbirlerinden Beklentileri: Hatay İlinde Bir Araştırma", Mali Çözüm, İstanbul SMMMO Yayını, Yıl:11, Sayı:56, Temmuz, Ağustos, Eylül.
- Zeithaml, Valerie A., Mary Jo Bitner (1996), Service Marketing (New York), The McGraw Hill Companies, Inc.
- Zethaml, Valerie A., Leonard L.Berry, A. Parasuraman (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", Journal of Marketing, C.52, s.35-48.