

دگرگون سازی موسسه حسابرسی برای آینده



در جلسه ۹ اکتبر ۲۰۱۸ کمیته موسسه های حسابرسی کوچک و متوسط زیرمجموعه فدراسیون بین المللی حسابداران^۱ در لندن، در خصوص «دگرگون سازی موسسه های حسابرسی برای آینده» بحث شد. سه موسسه حسابرسی کوچک و متوسط پیشتر در این حوزه، رهیافتهای و دیدگاههای خود را در میان گذاشتند، در این باره که موسسه های حسابرسی کوچک و متوسط چگونه می توانند به سمت دگرگون سازی موسسه برای آینده بروند.

سارا هاروی (Sara Harvey)، مدیر موسسه هاینس هاروی وودز (Hines Harvey Woods Ltd)

- در سال ۱۹۷۷ وارد حرفه حسابداری شد، ۶ سال در شعبه نورویچ^۲ (Norwich) موسسه حسابرسی پیت مارویک میشل (Peat Marwick Mitchell) که بعدها با موسسه حسابرسی کی پی ام جی (KPMG) ادغام شد، مشغول به کار بوده است.
- دارای بیش از ۳۰ سال تجربه در ارائه خدمات عمومی به صاحبکاران کوچک و متوسط در زمینه حسابرسی، حسابداری و خدمات مالیاتی.
- مدیر همنشینی جهانی اخلاق زیرمجموعه انجمن حسابداران خبره و رسمی^۳، عضو همنشینی جهانی مالیات زیرمجموعه انجمن حسابداران خبره و رسمی، و عضو گروه اخلاق کمیته مشورتی مراجع حسابداری^۴.

بخش عمده بیش از ۱۰۰۰ صاحبکار این موسسه واحدهای کوچک و متوسط (با گردش سالانه کمتر از ۵۰۰ هزار پوند) هستند. از این رو، این شرکتها برای رفع نیازهایشان به رعایت قوانین و مقررات به این موسسه تکیه می کنند. بنابراین این موسسه برای به روز نگه داشتن مهارتهای کارکنان خود (شامل ۱۳ شریک و کارمند)، برای آموزش آنها هزینه می کند تا همین کارمندان بتوانند به بخش عمده صاحبکاران خدمات ارائه دهند. هزینه این آموزش در طول زمان بازبایی می شود. کارکنان این موسسه در حوزه حقوق و دستمزد، نرم افزار حسابداری، و رعایت قوانین و مقررات مالیاتی تخصص دارند. قدرت «یادگیری سریع» یکی از مهارتهایی است که کارکنان جدید باید داشته باشند. سرعت تغییر مقررات بسیار بالاست. موسسه ها باید از

پاول تا سال ۱۹۹۷ شریک موسسه‌ای بود که تنها در زمینه رعایت مقررات خدمات ارائه می‌داد. سپس در دوره آموزشی فشرده‌ای شرکت کرد که موسسه‌های حسابداری را تشویق می‌کردند تا از خدمات رعایت به سمت خدمات مرتبط با توسعه کسب‌وکارها بروند. پاول، از آن دوره آموزشی فشرده با هدف جدیدی بازگشت. یکی از تمرینهای چالش برانگیز آن دوره آموزشی این بود که او و شریکش باید متنی در مدح خودشان برای خواندن پس از مرگشان می‌نوشتند. آن‌ها می‌خواستند در این متن نوشته شود که آن‌ها زندگی صاحبکاران را دگرگون کرده‌اند. این موسسه می‌خواست از یک موسسه ساده حسابرسی به موسسه‌ای تبدیل شود که کسب‌وکار صاحبکاران را دگرگون می‌کند. پاول معتقد است که موفقیت با میزان تاثیرگذاری بر دیگران سنجیده می‌شود. این گذار سفری آگاهانه بود. تمامی صاحبکاران در مدل کسب‌وکار جدید آنها قرار نمی‌گرفتند. هجده ماه پس از آن دوره آموزشی فشرده، موسسه آن‌ها از بیش از ۵۰۰ مشتری به ۵۰ مشتری رسید، ولی میانگین درآمد حاصل از هر مشتری به بیش از ۱۰ هزار پوند افزایش یافت. درسی که پس از گذشت سالها آموختند این بود که هزینه فرصت انجام کار اشتباهی، برای مشتری اشتباهی، بسیار بزرگ بود. در سالهای اخیر، میانگین نرخ پذیرش کارهای جدید ارجاع‌شده از سوی صاحبکاران راضی، حدود ۱ از ۴ است.

این موسسه ترجیح می‌دهد با صاحبان کسب‌وکاری کار کند که هم‌اکنون کسب‌وکار موفقی دارند، ولی خواهان کنترل بیشتر بر سرنوشت خود هستند. این موسسه تمام حق الزحمه را از پیش مشخص می‌کند و تضمین استرداد حق الزحمه را در صورت ناراضی بودن از نتیجه کار می‌دهد و به همین دلیل، توانسته به سمت صدور صورتحساب ماهانه گام بردارد که این تغییر، جریان وجوه نقد موسسه را بهتر کرده است. این موسسه از سال ۲۰۰۱ به بعد از روش حق الزحمه ساعتی استفاده نکرده است، زیرا پاول باور دارد که موسسه به جای تمرکز بر هزینه‌ها، تمام تمرکزش را باید بر ارزش آفرینی بگذارد. همچنین این موسسه در بخشی از آموزشهایی که به صاحبان کسب‌وکارها می‌دهد، از ابزار یادگیری الکترونیکی استفاده می‌کند.

برخلاف خدمات سنتی مربوط به رعایت قوانین و مقررات که بیشتر بر نتایج تاریخی متکی است، این موسسه نگاه آینده‌نگر به صاحبکارانش دارد و خدماتی نظیر مدل کردن

به‌روزی بودن تمامی کارکنان خود اطمینان حاصل کنند. موسسه‌ها باید لزوم استفاده از فناوری را در نظر قرار دهند. این کار یکی از روشهای نگهداری کارکنان است چرا که اگر وظایف معمول روزمره خودکارسازی شوند، کارکنان فرصت بیشتری برای ارائه خدمات با ارزش افزوده خواهند داشت.

با وجود این، یافتن کارمندان جدید یک مسئله جدی است. زندگی در شهرکی کوچک به دور از مرکز شاید به مذاق برخی جوانان خوش نیاید. این تصور که موسسه‌های کوچک پویایی لازم را ندارند نیز شاید یکی از عوامل این مسئله باشد. از این رو، موسسه بر اساس شرایط کار منعطف، از جمله کار پاره‌وقت (به‌طور معمول، برای مادران دارای بچه مدرسه‌ای)، ساعات کاری متفاوت متناسب با نیازهای متفاوت، نیروهای زیادی استخدام می‌کند.

یکی از مهم‌ترین وظایف، گوش کردن به مشکلات صاحبکاران و فراهم‌ساختن پشتیبانی لازم از آنهاست. بیشتر صاحبکاران خواهان ارتباط کاری درازمدت و کمک صادقانه و سرراست هستند.

موسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط، در دوران ادغام موسسه‌ها، به دلیل اعتماد صاحبکاران به آنها که در گذر زمان به دست آمده، به حیات پایدار خود ادامه خواهند داد. هدایت صاحبکاران در مسیر دیجیتالی شدن، اغلب جزو وظایف موسسه حسابرسی است. در پایان، نقش مهم **سازمانهای حسابداری حرفه‌ای**^۵ در نگهداری از نام حسابداری حرفه‌ای و تمایز قائل شدن بین حسابداری حرفه‌ای و دیگر خدمات‌دهندگان بی‌کیفیت را نمی‌توان دست‌کم گرفت.

پاول کندی (Paul Kennedy)، شریک موسسه اوپیرن و کندی (O'Byrne & Kennedy)

- عضو حرفه‌ای موسسه وراسیج (VeraSage)، موسسه مشاوره بین‌المللی برای پیشرفت موسسه‌های خدمات حرفه‌ای، و سخنران در همایشهای حسابداران و وکلای.
- دارای تخصص در کمک به صاحبان کسب‌وکار برای بهبود کسب‌وکار، ارائه دوره‌های مربی‌گری و برگزاری کلاس برای حمایت از بهبود کسب‌وکار.
- ارائه‌کننده خدمات حسابداری بر مبنای حق الزحمه ثابت و تضمین استرداد حق الزحمه در صورت ناراضی‌تی از کار موسسه.

شناخته شده استفاده می‌کند و بهترین راه برای کمک به شروع سفر دیجیتال شدن صاحبکاران، اثبات قابلیت این بستر حسابداری است. این موسسه برگزارکننده رویدادهایی برای صاحبکاران است تا بتوانند با هم ارتباط بگیرند و درباره تجربیاتشان در زمینه گذر به بستر دیجیتال با هم تبادل نظر کنند. از آنجا که این موسسه تنها در یک بستر تخصص دارد، آموزش کارکنان درباره نحوه کارکرد این سامانه به نسبت آسان است.

سوزان به این نتیجه رسیده که کشاندن کارمندان به سفرهای سالانه برای شرکت در کنفرانسهای حسابداری و دیجیتال باعث ایجاد انگیزه می‌شود و به کارکنان کمک می‌کند تا درباره نرم‌افزارها و برنامه‌های کاربردی جدید چیزی یاد بگیرند. کارکنانی که در این کنفرانسها شرکت می‌کنند اطلاعاتشان را با دیگر همکاران به اشتراک می‌گذارند و دانش موسسه در آن حوزه‌ها را تقویت می‌کنند.

توصیه سوزان این است که سوق دادن صاحبکاران به بستر دیجیتال باید گام به گام باشد. گذار گام به گام به بستر دیجیتال این امکان را می‌دهد تا بر هدایت صاحبکاران در این مسیر تمرکز بیشتری صورت گیرد.

استفاده از یک بستر دیجیتال، امکان دسترسی آنی به گزارشهای مالی و آمار و ارقام اصلی کسب و کار را فراهم می‌کند. این می‌تواند اولین گام موسسه برای آغاز ارائه خدمات مشورتی به صورت مرحله‌ای باشد. آغاز گفت‌وگو درباره عوامل موثر بر آمار و ارقامی که تولید می‌شود می‌تواند یک گام به جلو باشد. از نظر این موسسه، برگزاری جلسه با صاحبکاران، طرح پرسشهای مناسب و توضیح گسترده خدمات در دسترس، به منظور جلب نظر صاحبکاران برای رفتن به سوی بالای زنجیره ارزش، کارهای سودمندی به حساب می‌آیند.

منبع:

George Willie, Sara Harvey, Paul Kennedy, **Transforming Your Practice for the Future**, www.IFAC.ORG, 2019

پانوشتها:

- 1- IFAC SMP Committee
- 2- نورویدج شهری واقع در جنوب غرب انگلستان است.
- 3- ACCA Global Ethics Forum
- 4- Consultative Committee of Accounting Bodies (CCAB)
- 5- Professional Accounting Organizations (PAOs)

کسب و کار، برنامه‌ریزی راهبردی، و غیره ارائه می‌کند. از دیدگاه پاول، مشاوره منجر به پیشرفت طبیعی حرفه می‌شود. برای متمایز کردن خود، موسسه نام حسابدار خیره را حفظ کرده است ولی مزیت رقابتی مشاوره را هم دارد.

این موسسه بیشتر صاحبکاران جدید را از طریق معرفی صاحبکاران موجود به دست می‌آورد. یک مشتری راضی، بهترین عامل بازاریابی برای این موسسه است. مجرای دیگر فروش آن‌ها برگزاری دوره‌های آموزشی منظم است.

در اصل، یک مشاور خوب کسی است که زیاد سؤال کند. مهم است که درباره عوامل موثر بر کسب و کار صاحبکار کنجکاو باشد. موسسه‌هایی که خواهان گذار از ارائه خدمات رعایت قوانین و مقررات به خدمات توسعه کسب و کار هستند، باید توجه داشته باشند که شریک یا مالک کسب و کار باید ذهنیت مشاوره داشته باشد.

سوزان اسپایسر (Suzanne Spicer)، مدیر و موسس

اسپایسر و همکاران (Spicer & Co.)

• در سال ۲۰۰۱ وارد این کار شده و نزدیک به ۵۰۰ صاحبکار و ۸ کارمند دارد.

• صاحبکاران را به استفاده از نرم‌افزارهای ابری برای کمک به این که اطلاعات آنی درباره کسب و کارشان داشته باشند، ترغیب می‌کند.

• صاحبکاران موسسه را، گستره‌ای از افراد و شرکتها، از معامله‌گران فردی گرفته تا شرکتهای ساختمان‌سازی با گردش مالی چند میلیون پوند، تشکیل می‌دهند.

از دیدگاه سوزان، برای دگرگون‌سازی موسسه حسابرسی برای آینده، باید فناوری و روشهای جدید کار با صاحبکاران را پذیرفت. به منظور ارائه خدمات موثر به صاحبکاران، موسسه‌ها باید کارکنانی داشته باشند که مهارتهای دیجیتال را بلد باشند. ولی در میان این همه پیشرفتهای فناوری، مهارتهای ارتباطی به‌طور روزافزونی با اهمیت شده‌اند.

خودکار شدن فرایندها، خطر خطاهای دستی را کاهش می‌دهد و امکان ایجاد ارزش افزوده در زمان ارائه خدمات به صاحبکاران را فراهم می‌کند. همچنین کارمندان بیش از این درگیر کارهای پیش‌یافتاده و تکراری نمی‌شوند و می‌توانند زمان خود را روی ارائه خدمات بالاتر زنجیره ارزش صرف کنند.

با وجود این، جلب نظر کارمندان به فلسفه موسسه نیز حائز اهمیت است. موسسه اسپایسر و همکاران از یک بستر حسابداری