

دیدگاه‌های حرفه‌ای



۶ شهریور ۱۳۹۸

راهنمای قیمت‌گذاری قرارداد با صاحبکار و افزایش سود موسسه

ترجمه: زهرا نوری
Christopher Arnold

این مقاله به وسیله کریستوفر آرنولد (Christopher Arnold)، رئیس کمیته پژوهش بنگاه‌های کوچک و متوسط / موسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط (SME/SMP) و جورج ویلی (George Willie)، شریک مدیر در موسسه برت اسمیت و همکاران (Bert Smith & Co) در اوت ۲۰۱۹ ارائه شده است.

نزدیک به نیمی از بیش از ۶۰۰۰ موسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط^۱ (SMPs) واقع در بیش از ۱۵۰ کشور که در نظرسنجی جهانی فدراسیون بین‌المللی حسابداران درباره موسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط^۲ در سال ۲۰۱۸ شرکت کردند، فشار برای کاهش حق الزحمه را به‌عنوان مهمترین چالش برای موسسه خود عنوان کرده‌اند. فدراسیون بین‌المللی حسابداران یک رهنمود جامع با عنوان راهنمای مدیریت حرفه برای موسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط^۳ ارائه داده است، که رهنمود جامعی

برای موسسه‌های کوچک و متوسط فراهم می‌سازد، شامل مطالب تفصیلی که برنامه‌ریزی، چگونگی رشد، مدیریت روابط صاحبکار، و مدیریت ریسک را پوشش می‌دهد.

این دومین قسمت از یک مجموعه سه‌قسمتی است که به این حوزه مهم می‌پردازد و رویکردهایی برای افزایش حق الزحمه و قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش را پوشش می‌دهد. اولین قسمت با عنوان «اهمیت انتخاب صاحبکار و مدیریت روابط»، طبقه‌بندی صاحبکار و اهمیت موافقتنامه‌های حسابرسی را برجسته می‌ساخت و قسمت سوم به کنترل اعتبار، فنون وصول مطالبات، و رویارویی با تعارض خواهد پرداخت.

این مقاله‌ها نتیجه مباحث انجام‌شده در نشست‌های اخیر کمیته موسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط است که با شرکت متخصصانی از سراسر جهان برگزار شد که دیدگاه و بینش و مطالب خود را درباره انتخاب صاحبکار و مدیریت روابط به اشتراک گذاشتند.

افزایش حق الزحمه

سراست‌ترین راه برای رشد منبع حق الزحمه، افزایش **نرخهای حق الزحمه**^۴ است. در حالی که ممکن است محاسبه این فرایند ساده باشد، اما ممکن است در پیاده‌سازی با مشکل روبرو شویم.

مدیریت انتظارات صاحبکار به مراقبت نیاز دارد و صاحبکاران افزایش در ارزش را همراه با افزایش در نرخ می‌پندارند. حق الزحمه برای خدمات مشخص ثابت است و بنابراین ممکن است نرخهای حق الزحمه به‌طور مستقیم در محاسبه حق الزحمه نهایی در نظر گرفته نشود.

افزایش متداول در نرخهای حق الزحمه دست‌کم برابر با نرخ تورم سالانه است. موسسه‌هایی که در نظر دارند نرخ را بیش از نرخ تورم افزایش دهند باید برای پاسخگویی به صاحبکاران خود در زمینه علت افزایش حق الزحمه آماده باشند. در بیشتر وقتها، افزایش مختصر در نرخ حق الزحمه، در دوران سخت اقتصادی، ممکن است مسئله دشواری باشد، به‌ویژه اگر صاحبکار هیچ افزایش همسانی در ارزش دریافتی خود مشاهده نکند.

ممکن است در نظر گرفتن **نرخهای حق الزحمه تفاضلی**^۵ برای انواع مختلف خدمات و ارزش ادراک‌شده سودمند باشد. برای نمونه، خدمات دفترداری ممکن است به یک نرخ محاسبه شود، اما مشاوره مالی به موسسه‌ها در سطوح بالاتر با نرخ بالاتر انجام شود. شرکت‌های هواپیمایی مدتها قبل این کار را انجام دادند. آنها دارای بخشهای درجه یک، درجه تجاری و درجه اقتصادی هستند. هر بخش سطوح مختلفی از خدمات را ارائه می‌دهد و قیمت هر بخش به‌طور درخور توجهی با بخشهای دیگر تفاوت دارد. با این‌که همه مسافران به یک مقصد واحد می‌رسند، اما سطح خدماتی که در طول سفر دریافت می‌کنند، فرق می‌کند.

موسسه‌ها ممکن است با فراهم کردن سطح خدمات مورد نظر صاحبکار، تفکر مشابهی را به‌کار گیرند. برخی از صاحبکاران خدمات درجه یک را می‌پسندند و بهای آن را می‌پردازند. دیگران نرخ اقتصادی را ترجیح می‌دهند.

نکته اینجاست که حرفه این فرصت را دارد که دارای انعطاف در تفکر و خلاقیت در ارائه خدمات باشد. در هنگام طبقه‌بندی کردن صاحبکاران (به مقاله اول رجوع کنید)، ممکن است برای موسسه مشخص شود که برخی صاحبکاران به احتمال برای موسسه‌های دیگر مناسبتر هستند، مگر این‌که مایل باشند حق‌الزحمه بیشتری بپردازند. یک رویکرد برای تعامل با این صاحبکاران این است که حق‌الزحمه مشخص شده را با یک روند تصاعدی افزایش دهیم، بنابراین آنها ممکن است به این نتیجه برسند که خدمات موسسه بسیار گران شده است و در نتیجه تصمیم بگیرند که موسسه را کنار بگذارند. اگرچه، خطرهایی در این راهبرد وجود دارد، چرا که صاحبکار ممکن است حق‌الزحمه را نپردازد، اما همچنان انتظار دریافت خدمات را داشته باشد و این ممکن است فشار و نگرانی اضافی به کارکنان وارد کند. در مقابل آن، یک نتیجه ممکن دیگر این است که صاحبکار ارزش واقعی خدماتی که موسسه ارائه می‌کند را ارج نهاده و روابط بهبود یابد.

قیمت‌گذاری ارزش

بنگاههایی که مایل هستند درآمد و بهره‌وری خود را افزایش دهند، باید راهبردهایی برای قیمت‌گذاری تدوین کنند که این هدفها را پشتیبانی کند. نرخهای سنتی حق‌الزحمه ساعتی، به‌ضرورت معرف ارزش نیست. معرفی یک راهبرد قیمت‌گذاری ارزش، ممکن است به موسسه اجازه دهد که درآمد و قرارداد با صاحبکار را افزایش دهد. صاحبکاران تمایل دارند که بدانند هر خدمت چقدر هزینه در پی دارد و در مقابل چه ارزشی دریافت خواهند کرد؛ هیچکس غافلگیر شدن را نمی‌پسندد. روابط حرفه‌ای زمانی ممکن است کم‌ارزش شود که صاحبکار بداند هزینه بر مبنای زمان محاسبه می‌شود و به‌محض این‌که گوشی تلفن را بردارد، زمان برای او محاسبه می‌شود. این مبنا بیشتر وقتها برای ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد سودمند نیست.

بسیاری از موسسه‌ها برای ردگیری زمان و هزینه صرف‌شده از نوعی نرم‌افزار استفاده می‌کنند، که اجازه می‌دهد خدمات بر مبنای زمان همراه با یک حاشیه سود قیمت‌گذاری شوند. چالش سامانه‌های سنتی خدمات پشتیبانی این است که در ثبت دانش و قیمت برای سامانه‌های مدیریت و قرارداد با صاحبکار موفق نیستند. مدل سنتی قیمت‌گذاری ساعتی برای خدمت، به خدمت، هزینه، قیمت و صاحبکار توجه می‌کند، اما به‌ندرت ارزش را در نظر قرار می‌دهد. مدل قیمت‌گذاری ارزش، به صاحبکار، ارزش، قیمت، هزینه و خدمت توجه می‌کند.

مدل قیمت‌گذاری ارزش، بر مبنای ارزش ادراک‌شده خدمت ارائه‌شده به صاحبکار است، و نه موسسه. این مدل پیش از شروع فعالیت به‌کارگرفته می‌شود. این مدل به‌جای هزینه واقعی خدمت، قیمت بازار یا قیمت رقبا، قیمت فروش بر مبنای ارزش ادراک‌شده توسط صاحبکار را جایگزین می‌کند. قیمت‌گذاری ارزش مشخص می‌کند که صاحبکار تعیین‌کننده نهایی ارزش است.

موسسه باید ابتدا از هزینه ارائه خدمات اصلی به صاحبکار، هزینه‌های سربار و حاشیه سود، برداشت روشنی داشته باشد. شناخت هزینه‌های پشتیبانی، اولین قدم است. قدم دوم، که چالش برانگیز است، مشخص کردن ارزش ارائه شده در مقیاس پول است. یک نقطه شروع مناسب ممکن است پرسیدن چند پرسش ساده از صاحبکار باشد که وی را ملزم به اندیشیدن به ارزش راه‌حل می‌کند. پرسش ماهرانه اما قدرتمند، به صاحبکار این امکان را می‌دهد که دریابد که خدمت موسسه چگونه به‌وی کمک می‌کند؛ موضوعی که ممکن است سرچشمه نگرانی برای صاحبکار باشد، به‌طور روشنتری تعریف و تفاهم می‌شود، درک مشترکی از موضوعهای فوری برای صاحبکار شکل می‌گیرد و گفتگو بیشتر بر راه‌حل متمرکز می‌شود، نه هزینه.

مهم است که بدانیم که معیارهای ارزش برای هر قراردادی متفاوت خواهد بود. برخی وقتها سرعت و کارایی تحویل خدمت اهمیت دارد، گاهی کیفیت خدمت مهم است، و در سایر وقتها ممکن است راه‌حل نوآورانه اهمیت داشته باشد. هر قراردادی باید برای محرکهای ارزش جداگانه برای صاحبکار برای همان خدمت مشخص قیمت‌گذاری شود. موسسه تنها با گفتگو با صاحبکار ممکن است که این محرکهای ارزش را مشخص کند. با داشتن درک مشترکی از هدف قرارداد، چالشها و دیدگاه صاحبکار، قیمت ممکن است بر مبنای ارزش راه‌حل برای صاحبکار تعیین شود، نه بر مبنای سازوکار ساعت قابل پرداخت.

قرارداد استخدامی ساعتی

مدلهای جایگزین برای حق الزحمه، شامل ارائه حق الزحمه سالانه انجام کار است؛ مانند قرارداد استخدامی ساعتی. پیشنهاد علاوه بر مشخص کردن دامنه وظایفی که باید انجام می‌شود، ممکن است خدمات نرم‌افزاری پشتیبان حسابداری، تماسهای تلفنی نامحدود افراد و نامه الکترونیک، دسترسی بهبودیافته، نشستهای برنامه‌ریزی کسب‌وکار فصلی یا شش‌ماهه، و ارائه صورت‌حساب ماهانه را هم شامل شود. تمرکز بر ارائه راه‌حلهای حسابداری و کسب‌وکار صاحبکار محور است.

خدمات دسته‌ای

روش دیگر برای افزایش نرخ حق الزحمه، دسته‌کردن خدمات در یک مجموعه است. در این روش حق الزحمه جداگانه برای هر خدمت در صورت‌حساب صاحبکار تعریف نمی‌شود، تا موسسه اجازه داشته باشد حق الزحمه را برای کل خدمات افزایش دهد. این، ممکن است روش آسانتری برای ارائه حق الزحمه‌های افزایش‌یافته به صاحبکاران باشد و امکان ارائه گستره وسیعتری از خدمات با حق الزحمه بیشتر را فراهم می‌کند. همچنین برخی از صاحبکاران به این قراردادها تمایل دارند، زیرا این امکان را به آنها می‌دهد که حق الزحمه‌های بیشتر را طی چند قسط پرداخت کنند.

افزایش نرخهای بازاریابی

روش دیگر برای افزایش سود و در نتیجه دستیابی به رشد این است که به‌طور آگاهانه در جهت افزایش نرخ بازاریابی موسسه تلاش کنیم. در واقع این به معنای کاهش هزینه‌های سوخت‌شده^۶ است. یک رویکرد این است که اطمینان پیدا کنیم که سطح مناسبی از کارکنان در قرارداد مشغول به انجام وظیفه هستند و هر گروه به‌طور مناسب بر مبنای شاخصها و ریسکهای شغلی سازماندهی شده است. همچنین ضرورت دارد که صاحبکار همه اطلاعات مورد نیاز را به‌موقع در ابتدای قرارداد ارائه کند. به‌علاوه، موسسه ممکن است بر بهبود مدیریت بهره‌وری تمرکز کند. به‌طور خلاصه، این ممکن است شامل برگزاری نشستهای هفتگی بهره‌وری با کارکنان برای بررسی گردش کار در موسسه و روشن کردن موضوعهای مهم در هنگام پیدایش باشد. هر مسئله‌ای در ارتباط با موضوعهای مربوط به صاحبکار ممکن است به‌طور منظم و به‌هنگام مطرح شود. این، اجازه می‌دهد تا این مسائل، با کمترین زمان ازدست‌رفته در هر کار، بی‌درنگ حل شوند. این، منجر به گردش کار بهبودیافته در سراسر موسسه، تکمیل کارآمدتر کار و ارسال صورتحساب، و درنهایت رسیدن به سودآوری بهبودیافته برای هر کار، و سودآوری افزوده برای کل موسسه می‌شود. موسسه‌ها باید ابزار بهره‌وری زیادی را در متوازن ساختن فناوری در دسترس در بازار، مورد توجه قرار دهند. 

پانوشتها:

- 1- Small- and Medium-sized Practices
- 2- 2018 IFAC Global SMP Survey
- 3- Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices
- 4- Charge-out Rate
- 5- Differential Charge-out Rates
- 6- Write-off

منبع:

Christopher Arnold, **How to Price Client Engagements and Increase Firm Profit.**
ifac.org, August 2019