

تبدیل چالشها به فرصتها: رقابت

ترجمه: معصومه امیری

C. Arnol, M. Olsson

جدیدترین پیمایش جهانی فدراسیون بین‌المللی حسابداران در زمینه مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط^۱، چالشهای مهمی که بسیاری از مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط با آنها روبه‌رو هستند را شناسایی کرد. از میان یک مجموعه مقاله، این مقاله داده‌های حاصل از این پیمایش را تحلیل و اطلاعات ایده‌ها و پندهایی را ارائه می‌کند تا به مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط در رویارویی با این چالشها کمک کند و همچنین، نمونه‌های واقعی از اعضای کمیته مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط که زیرمجموعه فدراسیون بین‌المللی حسابداران است، همراه با گستره‌ای از دیگر ابزار و منابع در دسترس را ارائه می‌کند.

تمایز در رقابت

تمایز در رقابت، به‌عنوان چهارمین چالش از میان بزرگترین چالشهای جهانی شناسایی شده به‌وسیله پاسخ‌دهندگان به پیمایش، برگزیده شده و نشان می‌دهد که رقابت در حال افزایش است. همچنین، این چالش در مناطق امریکای مرکزی و جنوبی/حوزه کارائیب و خاورمیانه، دومین چالش مهم لقب گرفته است. هزاران حسابدار، خدمات مشابهی ارائه می‌کنند و بسیاری دیگر از ارائه‌دهندگان خدمات نیز هستند که خدمت خود را تبلیغ و در قسمتهای مشابهی از بازار، رقابت می‌کنند. صاحب‌کاران موجود و ممکن، باید تصمیم بگیرند که به کدام مؤسسه مراجعه کنند. آنها در این تصمیم‌گیری، بیش از شباهتها، تحت تأثیر تفاوت‌های بین خدمات هستند.

داشتن امتیاز تمایز، کمک می‌کند که خدمات مؤسسه، دستکم در اندیشه صاحب‌کاران، برتر از دیگر مؤسسه‌های حسابداری قرار گیرد، اما این به‌الزام یک وظیفه آسان نیست. به‌هر حال، مؤسسه‌ها خدمات مشابه ارائه می‌کنند و براساس آیین اصول اخلاق حرفه‌ای مشابه عمل می‌کنند. اما این واقعیت که حسابداران حرفه‌ای شاغل در بخش خدمات همگانی، ملزم به رعایت برترین استانداردهای اخلاق حرفه‌ای هستند، از تمایز مهم حسابداران از دیگر مشاوران است. سازمانهای عضو فدراسیون بین‌المللی حسابداران، ملزم به پذیرش و استقرار مجموعه‌ای از استانداردهای اخلاق حرفه‌ای اند که نباید الزامهای آن کمتر از آیین اصول اخلاق حرفه‌ای باشد که به‌وسیله هیئت استانداردهای بین‌المللی اخلاق حرفه‌ای برای حسابداران (IESBA) برای حسابداران تدوین شده است.

مؤسسه‌ها به‌طور معمول خدمات خود را به شیوه مشابهی قیمت‌گذاری کرده و حتی ممکن است خود را با روشی مشابه، نام‌گذاری کنند. همچنین، بسیاری از مؤسسه‌ها به حرفه‌ای‌گری، رازداری، شیوه ارتباطات و هویت خود می‌بالند.

تمایز ممکن است از تعدادی از راه‌ها قابل دستیابی باشد؛ مانند موارد زیر:

- مؤسسه شما چگونه با صاحب‌کاران ارتباط گرفته و به‌کار گرفته می‌شود؛

- گستره خدماتی که ارائه می‌شوند؛

• عمق تخصص در یک حوزه مشخص؛

• چگونگی ارائه خدمات؛

• در دسترس بودن؛

• قیمت و ساختار قیمت‌گذاری؛

• ظاهر و فضای دفترکار؛ و

• شبکه‌ای که مؤسسه شما ممکن است صاحب‌کاران را به آن متصل کند.

از آنجا که برای صاحب‌کاران مشکل است که تمایز در کیفیت کار یا مشورت را تشخیص دهند، تمرکز بر کیفیت کار ممکن است سخت باشد؛ مگر اینکه صاحب‌کاران پیش از این یک تجربه بد کسب کرده باشند. به‌طور کلی، صاحب‌کاران از حسابدار خود انتظار دارند که محصول باکیفیت ارائه دهد و قیمت، ممکن است حوزه‌ای نباشد که مؤسسه آن را برای تمایز به‌کار گیرد. رقابت در قیمت، نیازمند بازاری سودآور پر حجم است؛ به‌طور نمونه، ارائه خدمات حرفه‌ای، یک حوزه فعالیت با حجم بالا نیست.

به‌احتمال، تمایز به بهترین شکل از طریق خدمات ارائه‌شده و نحوه ارائه خدمات، قابل‌دستیابی است. دامنه پهنای برای شناسایی خدمات ارائه‌شده‌ای که برای بازار هدف معنادار هستند، وجود دارد. پس از شناسایی، مؤسسه شما ممکن است بخشی از برنامه بازاریابی و پیام‌دهی خود را پیرامون نقطه تمایز بنا کند.

خدمات مشورتی در زمینه کسب‌وکار

پیمایش جهانی مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط، دریافته است که حوزه خدماتی با سریع‌ترین رشد، مشاوره و خدمات مشورت‌دهی است. ۳۵ درصد از مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط، گزارش افزایش حق‌الزحمه در این حوزه در سال ۲۰۱۶ را داده‌اند و ۴۵ درصد، پیش‌بینی افزایش حق‌الزحمه در سال ۲۰۱۷ را داشته‌اند.

۸۳ درصد از مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط، بعضی از گونه‌های خدمات مشورت‌دهی را ارائه می‌کنند. سه خدمتی که به‌طور معمول بیش از بقیه ارائه می‌شود، شامل مشورت‌دهی در امور شرکتها، حسابداری مدیریت، و رویه‌ها و ضوابط منابع انسانی و مقررات است. یافته‌های تحقیق از گزارش پژوهشی جدید فدراسیون بین‌المللی حسابداران با عنوان «نقش مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط در ارائه پشتیبانی در کسب‌وکار برای بنگاه‌های کوچک و متوسط - شواهد جدید»، پشتیبانی می‌کند. گزارش به این نتیجه رسیده بود که اگرچه بیشتر درآمد مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط از خدمات سنتی شامل رعایت ضوابط، حسابرسی و مالیاتی ناشی می‌شود، اما تمایز در خدمات مشورتی در حوزه کسب‌وکار، در حال افزایش است.

تمایز در مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسطی که خدمات مشورتی کسب‌وکار ارائه می‌کنند، از نظر منطقه جغرافیایی، اندازه و راهبرد وجود دارد. همچنین، عواملی که منجر به تقاضای مشاوره کسب‌وکار به‌وسیله بنگاه‌های کوچک و متوسط از یک مؤسسه حسابرسی کوچک و متوسط می‌شود، شامل عوامل مرتبط با بنگاه (برای نمونه، اندازه، بدهی، سن، رشد و منابع در دسترس) و عوامل مربوط به محیط (برای نمونه، شرایط اقتصادی شامل مقررات و رقابت) است. بنگاه‌های کوچک و متوسطی که بیشترین احتمال برای درخواست خرید خدمات مشاوره کسب‌وکار را دارند، بزرگتر، جوانتر و دارای سطوح بالاتری از بدهی اند یا به دنبال جلب سرمایه جدید بوده و نرخ رشد بیشتری نشان می‌دهند یا در اندیشه رشد هستند. این بررسی حاکی از این است که مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط، هم‌اکنون و بیشتر در آینده، ممکن است نقش مشاور، رازدار، تحلیلگر، تسهیلگر و مربی صاحب‌کاران را ایفا کنند.

مشاور کسب‌وکار مورد اعتماد

برای موفقیت در توسعه خدمات مشاوره کسب‌وکار، اعتماد اهمیت زیادی دارد. صاحب‌کاران به این باور نیاز دارند که توصیه

حسابدارشان - توصیه مؤسسه حسابرسی - پیامدهای مثبتی خواهد داشت. در این زمینه، اعتماد سه بعد دارد:

- **توانایی:** باور صاحب‌کار مبنی بر اینکه حسابدارش دارای تجربه، مهارتها و شایستگیهای موردنیاز برای انجام اثربخش شغل است؛
- **صداقت یا درستکاری:** باور صاحب‌کار مبنی بر اینکه حسابدارش به تعهدهای خود عمل می‌کند و به مجموعه‌ای از اصول پذیرفتنی، وفادار است؛ و
- **خیرخواهی:** باور صاحب‌کار مبنی بر اینکه حسابدارش به رفاه وی اهمیت می‌دهد.

جایگاه مشورت در زمینه کسب‌وکار، وقتی از طرف حسابداران ارائه شود که در نتیجه ارائه خدمات سنتی حسابداری در گذشته، درباره امور مالی صاحب‌کار و محیط کسب‌وکار دانش و اندیشه به‌دست آورده، به‌طور درخور توجهی ارتقا می‌یابد. صاحب‌کاران جدید خدمات مشاوره و مشورتخواهی، اغلب پیش از این به‌وسیله روابط مشتری - صاحب‌کار موجود، تشویق شده‌اند.

برای مؤسسه‌هایی که در نظر دارند از محدوده خدمات سنتی خود فراتر رفته و ارائه خدمات خود را به خدمات مشاوره کسب‌وکار گسترش دهند، فرصتهای متعددی در دسترس است. این نیاز، نه فقط ناشی از تمایل مؤسسه به افزایش سودآوری، بلکه محصول نیاز صاحب‌کاران به رقابت در محیط جهانی شده کسب‌وکار نیز هست. با اینکه مفهوم ارائه خدمات مشورت‌دهی، یک چالش برای شاغلان حرفه پدید می‌آورد، اما بسیاری از حسابداران دریافته‌اند که صاحب‌کاران برای مشورت در زمینه توسعه کسب‌وکار خود، بیش از خدمات سنتی حسابداری ارزش قائل هستند. سند «صورت ریز رویه‌های برتر برای کسب‌وکارهای کوچک» که به‌وسیله فدراسیون بین‌المللی حسابداران منتشر شده، ممکن است از جانب شاغلان در حرفه برای کمک به مشخص کردن خدمات مورد نیاز صاحب‌کاران، استفاده شود.

همچنین، فناوری به مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط کمک می‌کند تا در یک اقتصاد جهانی که مرزها دیگر مفهومی ندارند، فعالیت کنند. برون‌سپاری خدمات رعایت ضوابط به مؤسسه‌های برون‌مرزی نیز اغلب ممکن است فراهم‌کننده قیمت‌های پایینتری باشد؛ بدین مفهوم که فشار فزاینده‌ای روی بعضی از مؤسسه‌ها برای گسترش خدمات قابل‌ارائه وجود دارد.

گزارشگری پایداری و مشورت‌دهی به کسب‌وکارها در زمینه چگونگی افزایش پایداری، یک حوزه خدماتی جدید اما با سرعت رشد بالا برای حسابداران است. در سال ۲۰۱۶، ۱۴ درصد از مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط گونه‌ای از خدمت گزارشگری ارتقا یافته بنگاه (گزارشگری یکپارچه، گزارشگری پایداری و گزارشگری مسئولیت اجتماعی بنگاه) را ارائه کرده‌اند.

بسیاری از سازمانها مشتاقند تا در این باره بدانند که چگونه می‌توانند با هزینه کمتر، سود بیشتری کسب کنند تا درآمد خالص خود را افزایش دهند. حسابداران می‌توانند درباره مزایای کاهش هزینه انرژی و آلودگی، از تغییرهای ساده رفتاری با هدف رفع اتلاف منابع تا سرمایه‌گذاری در تجهیزات جدید و منابع جایگزین انرژی یا توسعه یک سامانه مدیریت زیست محیطی^۲، مشورت‌دهی کنند. سامانه مدیریت زیست محیطی به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا اثر زیست محیطی فعالیتها، محصولات و خدمات خود را شناسایی و کنترل کنند، هدفهای زیست محیطی تدوین کرده و به آنها دست یابند، و نشان دهند که به این هدفها دست یافته‌اند. سند «خلق ارزش برای بنگاه‌های کوچک و متوسط از طریق تفکر یکپارچه: مزایای گزارشگری یکپارچه» ممکن است به حسابداران و صاحب‌کارانشان در این فضا کمک کند. پندهای دیگر برای کمک به مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط در زمینه‌سازی برای خدمات مشاوره کسب‌وکار به شرح زیر است:

۱- اصلاح بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و طرح کار

حین گسترش یا تغییر جهت‌گیری خدمات خود، یک چشم‌انداز روشن برای آینده و یک نقشه راه برای چگونگی دستیابی به آن تدوین کنید.

۲- کارکنان را آموزش دهید

ارائه خدمات مشورت‌دهی با کیفیت در زمینه کسب‌وکار، نیازمند یک مبنای مهارتی متفاوت، فراتر از ارائه خدمات سنتی با مبنای حسابداری است. توسعه ظرفیت مشورت‌دهی کسب‌وکار به‌وسیله گسترش مهارتهای فنی و نرم کارکنان موجود، ضروریست. بعضی از حسابداران ممکن است انتقال به مشاور کسب‌وکار را از طریق تجربه و پیشرفت درونی طی کنند؛ درحالی‌که بقیه ممکن است نیاز به آموزش و هدایت داشته باشند.

۳- تمرکز بر یک بخش خاص از صنعت یا تخصص

تعداد کمی از مؤسسه‌ها و شاغلان امکان دارند که دانش و مهارت‌های لازم برای شایستگی در همه حوزه‌های مشورت‌دهی کسب‌وکار را کسب و حفظ کنند. بنابراین، مؤسسه شما باید جداکردن یک گوشه ویژه از بازار را در نظر بگیرد و با یک شبکه ارجاع کار، همکاری کند تا بتواند دیگر خدمات را ارائه دهد. یک الگوی رایج، تمرکز بر یک بخش ویژه از صنعت، مانند مهمانداری، یا توسعه یک تخصص، مانند رویه‌های کسب‌وکار پایدار، به منظور تمایز مؤسسه شما در رقابت است.

۴- توسعه روابط با دیگر مؤسسه‌ها

شبکه‌های ارجاع کار، مزایای درونی بسیاری فراهم می‌کنند؛ مانند کمک به مؤسسه در افزایش تعداد صاحب‌کارانش. عضویت در یک شبکه، راه اثربخشی برای پاسخگویی به تقاضای فزاینده از طرف صاحب‌کاران کوچک و متوسط می‌باشد و ممکن است کمک کند تا به صاحب‌کاران جدید نشان دهید که دارای ظرفیت یک مؤسسه بزرگتر هستید. شبکه‌های ارجاع کار ممکن است به خدمات فراتر از حسابداری گسترش یابند و برای نمونه، به حوزه قانونی، منابع / سرمایه انسانی و فناوری اطلاعات وارد شوند.

۵- شناساندن مؤسسه خود به صاحب‌کاران کنونی و جدید

تبلیغ و بازاریابی برای مؤسسه و ارزش خدماتی که ارائه می‌کنید، برای موفقیت ضروریست. دلایل زیادی وجود دارد که چرا بنگاه‌های کوچک و متوسط، مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط را برای ارائه خدمات مشورت‌دهی در زمینه کسب‌وکار انتخاب می‌کنند. این دلایل شامل شهرت آنها در اعتماد، شایستگی و پاسخگویی است. با شناساندن این ویژگیها به صاحب‌کاران احتمالی که به‌طور معمول نمی‌دانند که حسابدار حرفه‌ای‌شان می‌تواند این خدمات را ارائه کند، از آنها استفاده کنید.

۶- الگوی کسب‌وکار خود را تغییر دهید

خدمات مشورت‌دهی کسب‌وکار ممکن است به یک الگوی کسب‌وکار متفاوت از الگوی خدمات سنتی حسابداری نیاز داشته باشد. برای نمونه، خدمات مشورت‌دهی کسب‌وکار ممکن است برای یک الگوی کسب‌وکار بر مبنای فروش سرمایه فکری مناسبتر باشد تا فروش وقت کارشناسان. این نکته به قیمت‌گذاری ارزش مربوط می‌شود.

۷- پذیرای فناوری باشید

پیشرفت‌های صورت‌گرفته در فناوری، یک فرصت در خور توجه برای مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط فراهم می‌کند تا کارا تر عمل کنند، هزینه‌ها را کاهش دهند و خدمات اضافی با ارزش افزوده ارائه کنند. برای نمونه، رایانش ابری به مؤسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط کمک می‌کند تا اشتغال فعالانه‌تری با صاحب‌کاران خود در یک محیط با «زمان واقعی» داشته باشند و خدماتی مانند مدیر مالی ارشد مجازی را با هزینه‌ای اثربخش، ارائه کنند.

پانویسها:

- 1- IFAC Global SMP Survey
- 2- Environmental Management System (EMS)

منبع:

- Arnold C., and M. Olsson, **Transforming Challenges into Opportunities: Competition**, www.ifac.org, 2017