

The International Federation of Accountants



Ghid de gestionare a activităților pentru practicile mici și mijlocii

Ediția a IV-a

International
Federation
of Accountants

*Contați pe Noi. Contați, cu Noi.
Întotdeauna!*

Tradus și
republicat de:



International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue
New York, NY 10017 USA

Prezentul *Ghid de gestionare a activităților pentru practicile mici și mijlocii* a fost întocmit de International Federation of Accountants (IFAC), cu sprijinul Comitetului pentru Practici Mici și Mijlocii. Comitetul reprezintă interesele profesioniștilor contabili care își desfășoară activitatea în practici mici și mijlocii (PMM-uri) și ale altor profesioniști contabili care prestează servicii entităților mici și mijlocii.

Această publicație poate fi descărcată gratuit de pe [site-ul IFAC](#). Textul aprobat este publicat în limba engleză.

IFAC servește interesul public și consolidează profesia contabilă prin:

- Sprijinirea elaborării unor standarde internaționale de înaltă calitate;
- Promovarea adoptării și implementării acestor standarde;
- Dezvoltarea capacității organizațiilor profesionale contabile; și
- Susținerea problemelor de interes public.

IFAC este organizația globală a profesiei contabile, dedicată servirii interesului public prin consolidarea profesiei și contribuirea la dezvoltarea unor economii internaționale puternice. Pentru mai multe informații, vă rugăm să trimiteți un e-mail la christopherarnold@ifac.org

Proiectele de expunere, Documentele consultative și alte publicații ale IFAC sunt publicate de IFAC și intră sub incidența drepturilor de autor ale acestuia.

IFAC nu își asumă responsabilitatea pentru pierderile cauzate oricărei persoane care acționează sau decide să nu acționeze în baza materialului din această publicație, indiferent dacă respectiva pierdere este cauzată de neglijență sau din alte motive.

Sigla IFAC, „International Federation of Accountants” și „IFAC” sunt mărci înregistrate și mărci de serviciu ale IFAC în SUA și în alte țări.

Drepturi de autor © 2018 ale International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate. Este necesară permisiunea scrisă a IFAC pentru reproducerea, stocarea ori transmiterea acestui document sau pentru utilizarea lui în scopuri similare, cu excepția cazurilor în care documentul este utilizat doar în scop individual și necomercial. Contactați permissions@ifac.org

Prezentul *Ghid de gestionare a activităților pentru practicile mici și mijlocii, Ediția a IV-a*, publicat de International Federation of Accountants (IFAC) în mai 2018 în limba engleză, a fost tradus în limba română de Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România (CECCAR) în februarie 2019 și a fost reprodus cu permisiunea IFAC. Procesul de traducere a *Ghidului de gestionare a activităților pentru practicile mici și mijlocii, Ediția a IV-a*, a fost verificat de IFAC, iar traducerea a fost realizată în conformitate cu „Declarația de politică – Politica de traducere și reproducere a standardelor publicate de IFAC”. Textul aprobat al *Ghidului de gestionare a activităților pentru practicile mici și mijlocii, Ediția a IV-a*, este cel publicat de IFAC în limba engleză.

Textul în limba engleză al *Ghidului de gestionare a activităților pentru practicile mici și mijlocii, Ediția a IV-a*, © 2018 al International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate.

Textul în limba română al *Ghidului de gestionare a activităților pentru practicile mici și mijlocii, Ediția a IV-a*, © 2019 al International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate.

Titlul original: *Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, 4th Edition*, ISBN: 978-1-60815-350-3

ISBN: 978-606-580-086-1

Cuprins

<i>Prefață</i>	<i>iv</i>
<i>Solicitare de comentarii</i>	<i>v</i>
<i>Declinarea responsabilității</i>	<i>vi</i>
<i>Introducere</i>	<i>vii</i>
<i>Utilizarea de către organizațiile membre IFAC</i>	<i>xi</i>
<i>Glosar de termeni</i>	<i>xii</i>
Modulul 1: Planificarea pentru firma dumneavoastră	1
Modulul 2: Modele de practică, asociații și rețele	112
Modulul 3: Construirea și dezvoltarea firmei dumneavoastră	151
Modulul 4: Puterea oamenilor: Dezvoltarea unei strategii care implică oamenii	205
Modulul 5: Valorificarea tehnologiei	262
Modulul 6: Managementul relației cu clienții	326
Modulul 7: Gestionarea riscurilor	365
Modulul 8: Planificarea succesiunii	441

Prefață

Ne face plăcere să vă prezentăm a patra ediție a *Ghidului de gestionare a activităților pentru practicile mici și mijlocii* al IFAC.

Publicat inițial în 2010, Ghidul oferă îndrumări detaliate pentru a ajuta PMM-urile să funcționeze mai eficient pe piața globală din ce în ce mai complexă și mai competitivă a serviciilor profesionale.

Principalele modificări din această ediție vizează secțiunea revizuită referitoare la Valorificarea tehnologiei (**Modulul 5**), care recunoaște importanța modului în care PMM-urile funcționează și își deservește clienții. De asemenea, IFAC a profitat de această oportunitate pentru a face trimiteri la Global Knowledge Gateway (Rețeaua globală de informații) și pentru a face modificări editoriale minore și actualizări generale. Ținând cont totuși de faptul că este posibil ca mulți utilizatori să fi tradus deja Ghidul, am încercat să păstrăm modificările la un nivel minim.

Organizat în opt module de sine stătătoare, Ghidul oferă PMM-urilor principii de gestionare a activității și îndrumări privind cele mai bune practici pe teme care includ: planificarea strategică, managementul resurselor umane, managementul relației cu clienții și planificarea succesiunii.

Pentru a ajuta organizațiile membre și practicile să valorifice la maxim acest Ghid, IFAC a elaborat un manual însoțitor, [*Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices: User Guide*](#) (*Ghidul de gestionare a activităților pentru practicile mici și mijlocii: Ghidul utilizatorului*), care oferă sugestii privind modul în care poate fi utilizat cel mai bine Ghidul.

Monica Foerster
Președinte, Comitetul PMM al IFAC
Ianuarie 2018

Solicitare de comentarii

Aceasta este a patra ediție a Ghidului. IFAC își asumă angajamentul de a actualiza Ghidul în mod regulat pentru a asigura cele mai bune practici și că este cât mai util posibil.

Comentariile de la organismele membre ale IFAC, practicieni și alte persoane sunt binevenite. În special, IFAC consideră binevenite opiniile cu privire la următoarele întrebări:

1. Cum utilizați Ghidul? De exemplu, îl utilizați ca bază pentru instruire și/sau ca ghid practic de referință, ori în alt mod?
2. Considerați că Ghidul a inclus în mod adecvat toate aspectele relevante ale gestionării activității? Dacă nu, ce elemente ați sugera să fie adăugate sau eliminate din Ghid?
3. Considerați conținutul Ghidului suficient de adaptat problemelor principale cu care se confruntă practicile mici și mijlocii în gestionarea activității?
4. Considerați că Ghidul este ușor de parcurs? Dacă nu, puteți sugera un mod mai bun de organizare a informațiilor?
5. Prin ce alte moduri credeți că ar putea fi sporită utilitatea Ghidului?
6. Cunoașteți alte produse derivate – cum ar fi materiale de instruire, formulare, liste de verificare și programe – care au fost elaborate pe baza Ghidului? Dacă da, vă rugăm să oferiți detalii.

Vă rugăm să trimiteți comentariile dumneavoastră la:

Christopher Arnold
Director IMM/PMM și cercetare
christopherarnold@ifac.org

Declinarea responsabilității

Practicienii trebuie să utilizeze Ghidul ținând cont de raționamentul profesional și de faptele și circumstanțele specifice firmei lor și fiecărei misiuni în parte. IFAC își declină orice responsabilitate sau răspundere care ar putea apărea, direct sau indirect, drept consecință a utilizării și aplicării Ghidului.

Introducere

Scop

Ghidul își propune să ajute practicile să funcționeze într-o manieră sigură, profitabilă și profesională. Ghidul încearcă să îndeplinească acest scop oferind îndrumări practice cu privire la o gamă largă de aspecte legate de gestionarea activității.

Ghidul își propune să îmbunătățească administrarea și eficiența operațională a PMM-urilor, astfel încât acestea să devină, în cele din urmă, mai sustenabile și de succes. Astfel, obiectivele Ghidului sunt: să trateze oportunitățile și provocările cu care se confruntă PMM-urile; să îmbunătățească competitivitatea, profitabilitatea și sustenabilitatea practicilor; să îmbunătățească expertiza, competența și eficiența celor care administrează practicile; să ofere asistență practică celor implicați în administrarea practicilor astfel încât să asigure un mediu care favorizează prestarea unor servicii de calitate ridicată; să prezinte cele mai bune practici de la nivel global și cele mai noi tehnici de gestionare a activității.

Utilizatori vizați

Prezentul Ghid se adresează în primul rând profesioniștilor contabili care lucrează pentru sau în calitate de PMM-uri. Deși utilizatorii principali vor fi probabil cei care administrează practica și personalul profesional de la nivelurile superioare, anumite părți vor fi utile personalului cu mai puțină experiență și ca introducere în domeniu pentru personalul nou-încadrat. De asemenea, este considerat potrivit ca ghid de referință pentru activitatea de zi cu zi. În plus, PMM-urile pot considera Ghidul util atunci când oferă consultanță generală de afaceri IMM-urilor și, de asemenea, profesioniștii contabili care lucrează în IMM-uri îl pot considera util. Nu în ultimul rând, studenții, profesorii, furnizorii de programe de instruire, cercetătorii și agențiile internaționale de dezvoltare ar putea considera Ghidul util.

Subiecte tratate

Ghidul acoperă o gamă variată de subiecte, atât strategice, cât și operaționale, însă profunzimea și natura informațiilor prezentate variază în funcție de subiect. Acolo unde există un nivel ridicat de uniformitate în practicile și obiceiurile diferitelor jurisdicții, subiectul este tratat în profunzime. Subiectele care diferă mult de la o jurisdicție la alta, de exemplu, structura practicilor, dreptul muncii etc., – sunt însă tratate mai generic și pe bază de principii, astfel încât să poată fi adaptate la nivel local.

În continuare este prezentată o descriere pe scurt a fiecărui modul, cu un index detaliat care include hyperlinkuri către fiecare secțiune.

Modulul 1 Planificarea pentru firma dumneavoastră

Ingredientul esențial al succesului este ca fiecare firmă să își cunoască propria strategie – calea pe care partenerii și angajații doresc să o urmeze.

Nu există neapărat o singură direcție bună sau rea pentru o firmă de contabilitate publică. Firmele de succes pot fi foarte specializate sau generale, axându-se pe servicii referitoare la tranzacții sau pe servicii tradiționale de contabilitate ori pe servicii de consultanță la nivel înalt.

[Modulul 1](#) analizează întreprinderea și procesele de planificare strategică și politicile mai detaliate care guvernează elaborarea și implementarea planului strategic în cadrul firmei dumneavoastră.

Modulul 2 Modele de practică, asociații și rețele

Dacă o firmă de contabilitate este construită pe o temelie solidă formată dintr-un proces decizional bun, procese etice și eficiente și o echipă echilibrată de lideri dedicați, ea poate fi încrezătoare cu privire la viitorul său pe termen lung.

Modulul 2 prezintă considerentele structurale inerente în deținerea sau conducerea unei firme de contabilitate și diferitele modele disponibile. Acesta include analiza participării la profit și a procesului decizional din cadrul unei firme și utilizarea rețelelor pentru a adăuga valoare și pentru a crește profitabilitatea.

Modulul 3 Construirea și dezvoltarea firmei dumneavoastră

Modulul 3 dezvoltă temele acoperite în **Modulele 1 și 2** analizând mai în detaliu problemele aferente elaborării unei strategii de creștere, construirii unei practici de consultanță de afaceri, modalităților de a face față reglementărilor și concurenței în continuă creștere, stabilirii prețurilor, marketingului și dezvoltării unei culturi a firmei.

Modulul 4 Puterea oamenilor: Dezvoltarea unei strategii care implică oamenii

Măsura în care firma dumneavoastră poate oferi servicii bune și poate avea succes este determinată de calibrul personalului și al conducerii dumneavoastră.

Modulul 4 analizează elementele-cheie care vor juca un rol esențial în îndeplinirea obiectivelor firmei dumneavoastră – oamenii. Acest modul explorează rolul dumneavoastră ca lider, precum și problemele de personal care trebuie tratate pe măsură ce firma dumneavoastră se dezvoltă, incluzând abilitatea firmei dumneavoastră de a atrage, păstra, motiva și instrui angajații.

Modulul 5 Valorificarea tehnologiei

În contextul modificărilor permanente, perturbărilor digitale, sporirii reglementărilor și apariției diferitelor sisteme de raportare globală, este și mai important ca firmele să adopte cele mai bune practici în ceea ce privește tehnologiile emergente cum ar fi rețelele sociale, telefoanele inteligente și Cloud Computing.

Modulul 5 analizează rolul din ce în ce mai important pe care îl joacă tehnologia în succesul unei firme de contabilitate. Selectarea, implementarea și gestionarea eficientă a tehnologiilor, precum și instruirea angajaților în utilizarea acestor instrumente sunt esențiale pentru succesul oricărei firme.

Modulul 6 Managementul relației cu clienții

Existența unor relații solide și eficiente cu clienții este coloana vertebrală a unei firme de contabilitate de succes. Relațiile pe care contabilii le au cu clienții lor sunt esențiale pentru valoarea firmei de contabilitate. Concurența sporită impune firmelor să își mențină și să își îmbunătățească relațiile cu clienții. Reglementările sporite fac mai importantă decât oricând cunoașterea clienților dvs.

Modulul 6 analizează dezvoltarea și întreținerea permanentă a relațiilor cu clienții, precum și strategiile de îmbunătățire și consolidare a relațiilor cu clienții, inclusiv rețelele, referințele și alte alianțe.

Modulul 7 Gestionarea riscurilor

Conceptul de risc este bine cunoscut practicienilor. Cu toate acestea, importanța problemelor legate de riscuri și de gestionarea lor a crescut ca urmare a creșterii, în ultimii ani, a numărului și dimensiunilor despăgubirilor revendicate în instanță.

Modulul 7 analizează gestionarea riscurilor și efectele specifice asupra activității practicienilor. Acesta oferă un cadru de lucru pentru identificarea, evaluarea și luarea de măsuri împotriva riscurilor în cadrul unei firme. Modulul discută aspectele etice și măsurile de protecție care pot fi folosite pentru a trata amenințările de ordin etic, rolul sistemelor de control al calității și măsurile suplimentare de atenuare a riscurilor, precum asigurările.

Modulul 8 Planificarea succesiunii

Pe măsură ce profesioniștii contabili înaintează în vârstă, gândurile lor se întorc inevitabil la valoarea activelor lor din cadrul unei firme și la strategiile lor de retragere din firmă și, în cele din urmă, din profesia contabilă.

Modulul 8 analizează importanța unui plan de succesiune care să permită retragerea ordonată a practicienilor, precum și strategiile care pot fi implementate pentru pregătirea succesiunii. Modulul include discuții cu privire la evaluare și stabilirea prețurilor, precum și la opțiuni de consolidare, fuziuni și preluări interne și externe.

Format modular

Fiecare modul a fost elaborat în așa fel încât să reprezinte un material de sine stătător. Formatul modular face posibilă utilizarea Ghidului atât în format tipărit, cât și în format electronic.

Fiecare modul a fost organizat pe următoarea structură:

Titlu

Cuprins

Acesta prezintă conținutul modulului

Introducere și îndrumări

Introducerea prezintă un rezumat al modulului. Aceasta este urmată de îndrumări practice cu privire la implementarea practicilor.

Deoarece a fost conceput pentru a putea fi folosit de practici aflate în diferite etape ale ciclului lor de viață, ordinea în care este parcurs Ghidul poate fi diferită. De exemplu, cei aflați în faza de constituire ar putea considera că este mai bine să înceapă cu **Modulele 1 și 2**, practicile bine stabilite ar putea considera mai util să înceapă cu **Modulul 3**, iar celor care se pregătesc pentru succesiune le-ar fi recomandat să înceapă direct cu **Modulul 8**.

Studii de caz, liste de verificare și Global Knowledge Gateway (Rețeaua globală de informații)

Fiecare modul a fost construit plecând de la premisa că utilizatorul deține cunoștințe de bază cu privire la principiile de gestionare a activității unei practici. Conținutul are ca scop ilustrarea modului de aplicare a conceptelor teoretice, de implementare a schimbării și de monitorizare a progresului. Pentru a ajuta acest proces, unele module includ studii de caz și liste de verificare. Mai mult, fiecare modul se încheie cu un link către secțiunea dedicată Gestionării practicilor de pe IFAC Global Knowledge Gateway (Rețeaua globală de informații a IFAC), pentru a permite practicienilor să analizeze mai mult domeniile de interes.

Referințe încrucișate la alte publicații IFAC

Ghidul își propune să completeze publicațiile existente ale IFAC și ale consiliilor normalizatoare independente sprijinite de IFAC, cum ar fi *Codul etic pentru profesioniștii contabili* (Codul IESBA) și *Ghidul de control al calității pentru practicile mici și mijlocii*, și, acolo unde este cazul, textul include referințe încrucișate la aceste publicații.

Utilizarea de către organizațiile membre IFAC

Principalul public-țintă al IFAC este reprezentat de organizațiile sale membre, iar prezentul Ghid își propune să ajute aceste organizații pentru ca acestea să își ajute la rândul lor PMM-urile. Ghidul va fi cel mai probabil util în special organismelor membre din acele țări unde profesia este la început și/sau unde nici organizațiile membre IFAC, nici furnizori comerciali nu au publicat ghiduri similare. De asemenea, Ghidul poate fi utilizat de organismele membre pentru a îmbunătăți sau suplimenta propriile lor materiale.

IFAC încurajează și facilitează reproducerea, traducerea și adaptarea publicațiilor sale. Părțile interesate care doresc să reproducă, să traducă sau să adapteze prezentul ghid trebuie să contacteze permissions@ifac.org. Vizitați secțiunea [Translations Database](http://www.ifac.org/Translations/database.php) (Baza de date a traducerilor (<http://www.ifac.org/Translations/database.php>)) pentru o listă actuală a traducerilor publicațiilor IFAC: o serie de traduceri ale edițiilor anterioare ale Ghidului sunt deja disponibile.

Pentru a facilita traducerea, Ghidul utilizează, la nivelul maxim posibil, terminologia IFAC și a consiliilor normalizatoare independente sprijinite de IFAC, cum ar fi cea din Glosarul din [Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements](#) (Manualul de Standarde Internaționale pentru Controlul Calității, Audit, Examinare, Alte Misiuni de Certificare și Servicii Conexe). Acolo unde această terminologie nu era disponibilă, au fost făcute toate eforturile pentru a utiliza termeni ușor de tradus. Toți termenii relevanți sunt incluși în „Glosarul de termeni” de la începutul Ghidului. În plus, Ghidul este scris într-un limbaj clar și concis, astfel încât să poată fi ușor de înțeles și de tradus în alte limbi folosite în mod obișnuit de organismele membre IFAC.

Ghidul este structurat și scris într-un mod care permite adaptarea facilă la dispozițiile, cultura și practicile de afaceri locale/naționale din numeroasele țări în care activează organismele membre IFAC. De exemplu, subiectele care diferă mult de la o jurisdicție la alta sunt redactate într-un mod generic, astfel încât textul să poată fi extins și adaptat ușor pentru a se potrivi cel mai bine condițiilor locale.

Manualul însoțitor, [Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices: User Guide](#) (*Ghidul de gestionare a activităților pentru practicile mici și mijlocii: Ghidul utilizatorului*) (<http://www.ifac.org/publications-resources/companion-manual>), cuprinde îndrumări suplimentare cu privire la modul în care organismele membre IFAC pot utiliza cel mai bine Ghidul. Acest ghid suplimentar al utilizatorului se aplică, în majoritatea cazurilor, oricărei organizații care utilizează Ghidul.

Glosar de termeni

Unii dintre acești termeni sunt utilizați în module. Definițiile lor sunt prezentate mai jos.

Acord reciproc

Angajament reciproc prin care organizațiile sunt de acord ca fiecare să utilizeze resursele celorlalte.

Amortizare

Amortizarea este cheltuiala care rezultă din alocarea costului unui activ pe întreaga sa durată de viață utilă.

„Costul” unui activ cu durată lungă de viață utilizat pe parcursul perioadei de funcționare.

Angajat cu funcție de conducere

Un angajat care are atribuții de conducere în cadrul firmei, inclusiv atribuții de supraveghere, în furnizarea de servicii clienților.

Aspecte legate de mediu

- Inițiativele de prevenire, reducere sau remediere a daunelor aduse mediului ori de conservare a resurselor regenerabile și neregenerabile (astfel de inițiative pot fi impuse de legile și reglementările privind mediul sau prin contract ori pot fi întreprinse în mod voluntar);
- Consecințele încălcării legilor și reglementărilor privind mediul;
- Consecințele daunelor aduse mediului cauzate altora sau resurselor naturale; și
- Consecințele răspunderii indirecte impuse prin lege (de exemplu, răspunderea pentru daunele provocate de proprietarii anteriori).

Audit extern

Un audit efectuat de un auditor extern.

Audit/certificare

Auditul/certificarea se referă la examinarea, verificarea și evaluarea proceselor, sistemelor ori rezultatelor financiare sau manageriale din organizații. Acesta/aceasta include un raport independent asupra credibilității și eficienței operaționale ale acestora. Auditul se referă, de asemenea, la gestionarea funcției de audit.

Auditor extern

Se face distincție între un auditor extern și un auditor intern.

Bază de date

O colecție de date care este folosită în comun de către mai mulți utilizatori diferiți în scopuri diferite.

Big Four

În mod tradițional, cele mai mari patru firme din lume. Acestea sunt: PricewaterhouseCoopers; Deloitte & Touche; Ernst & Young; și KPMG.

Capitaluri proprii

Valoarea reziduală a activelor minus datorii care rămâne disponibilă pentru proprietari.

Cheltuieli

Consumul de bani în scopul realizării de venituri.

Clauză restrictivă

Un anumit tip de clauză în care una dintre părți este de acord să fie restricționată printr-un contract. Cel mai comun tip implică un fost partener sau angajat cu restricție de a lucra în domeniul său o anumită perioadă și într-o zonă specificată, după plecarea din firmă.

Clienți

Persoane fizice, firme, entități sau organizații cărora un contabil le furnizează servicii referitoare la misiuni recurente sau solicitate.

Conducere

Cuprinde directori și alte persoane care efectuează de asemenea funcții superioare de conducere. Conducerea cuprinde persoanele însărcinate cu guvernarea numai în situațiile în care acestea efectuează astfel de funcții.

Conduită profesională

Conduita profesională se bazează pe etică, reflectarea explicită a convingerilor și practicilor morale. Toți profesioniștii sunt ghidați de coduri de conduită ce cuprind principiile etice care le guvernează activitatea și comportamentul.

Contabil public certificat (*Certified Public Accountant – CPA*)

O acreditare conferită de un stat sau o jurisdicție guvernamentală similară prin care titularul este autorizat să exercite profesia de contabil public certificat în acea jurisdicție.

Contabilitate de angajamente

Încercări de a răspunde la întrebări privind performanța prin luarea în considerare a tuturor activelor și datoriilor întreprinderii după perioada de activitate.

Contabilitate de casă

Tranzacțiile sunt recunoscute numai când se plătește sau se încasează o sumă în numerar.

Contabilitate în partidă dublă

Reflectă impactul dublu al oricărei tranzacții asupra ecuației contabile, astfel încât ecuația să fie întotdeauna corectă.

Contract de vânzare

Acord legal între cumpărător și vânzător care descrie termenii și detaliile vânzării.

Controale generale IT

Politici și proceduri care se referă la mai multe aplicații și care sprijină funcționarea eficientă a controalelor aplicațiilor, ajutând la asigurarea continuării funcționării corespunzătoare a sistemelor informatice. Includ controalele asupra bazei de date și operațiunilor de rețea; achiziționarea, schimbarea și întreținerea software-ului de sistem; securitatea accesului; și achiziția, dezvoltarea și întreținerea sistemelor de aplicații.

Control intern

Proces conceput și implementat de persoanele însărcinate cu guvernarea, de conducere și de alte categorii de personal pentru a oferi o certificare rezonabilă cu privire la îndeplinirea obiectivelor entității în ceea ce privește fiabilitatea raportării financiare, eficacitatea și eficiența operațiunilor și conformitatea cu legile și reglementările aplicabile. Controlul intern este format din următoarele componente:

- Mediul de control;
- Procesul de evaluare a riscului entității;
- Sistemul de informații, inclusiv procesele de afaceri aferente, relevant pentru raportarea financiară și comunicare;
- Activitățile de control; și
- Monitorizarea controalelor.

Controlul calității

Controlul calității se referă la sistemele și procesele organizației utilizate pentru a se asigura că rezultatele sau produsele acesteia îndeplinesc în mod consecvent specificațiile.

Creanță îndoielnică

O creanță despre care se așteaptă să devină o creanță nerecuperabilă, dar care ar putea încă să fie colectată.

Creanță nerecuperabilă

O creanță care nu va fi încasată și este eliminată (înlăturată din registre).

Datorii

Datoriile întreprinderii, reprezentând o obligație actuală de a ceda beneficii economice unei alte entități sau persoane.

Directori

Persoanele însărcinate cu guvernarea unei entități, indiferent de titulatura lor, care poate varia de la o jurisdicție la alta.

Entitate afiliată

- a. O entitate care controlează direct sau indirect clientul, cu condiția ca acel client să fie semnificativ pentru entitate;
- b. O entitate care deține un interes financiar direct în client, cu condiția ca entitatea să exercite o influență semnificativă asupra clientului, iar interesul în client să fie semnificativ pentru entitate;
- c. O entitate controlată direct sau indirect de către client;
- d. O entitate în care clientul sau orice entitate afiliată clientului în conformitate cu litera (c) de mai sus deține un interes financiar direct care îi conferă o influență semnificativă asupra unei astfel de entități, iar interesul este semnificativ pentru client și pentru entitatea sa afiliată de la litera (c); și
- e. O entitate care se află sub control comun cu clientul (denumită în continuare „entitate-soră”), cu condiția ca entitatea-soră și clientul să fie ambii semnificativi pentru entitatea care controlează atât clientul, cât și entitatea-soră.

Entitate cotată

O entitate ale cărei acțiuni, titluri sau datorii sunt cotate sau listate pe o bursă de valori recunoscută sau sunt comercializate conform reglementărilor unei burse de valori recunoscute sau ale unui alt organism echivalent.

Entitate publică

O entitate ale cărei titluri sunt tranzacționate public, fie la o bursă de valori, fie pe o piață nereglementată.

Entități economice de stat

Firmele care activează în sectorul public, de obicei pentru a îndeplini un obiectiv de interes politic sau social. Acestea trebuie de regulă să funcționeze pe bază comercială, adică pentru a genera profituri sau a recupera, prin taxe de utilizare, o parte substanțială din costurile lor de exploatare.

Evaluarea întreprinderii

Se referă la procesul în urma căruia se ajunge la o concluzie care poate fi susținută cu privire la valoarea unei întreprinderi sau a activelor sau datoriilor individuale.

Firewall

O combinație de elemente hardware și software care protejează o rețea WAN sau LAN ori un PC împotriva accesului neautorizat prin intermediul internetului și împotriva introducerii unor programe, date sau a altor materiale neautorizate sau periculoase în format electronic.

Firmă

- Un practician independent, un parteneriat, o corporație sau o altă entitate de profesioniști contabili;
- O entitate care controlează astfel de părți prin dreptul de proprietate, conducere sau prin alte mijloace; sau
- O entitate controlată de astfel de părți prin dreptul de proprietate, conducere sau prin alte mijloace.

Fraudă

O acțiune intenționată a uneia sau mai multor persoane care fac parte din conducere, sunt însărcinate cu guvernanta, sunt angajate sau terțe părți, care implică utilizarea înșelăciunii pentru a obține un avantaj necuvenit sau ilegal. Există două tipuri de prezentări eronate intenționate relevante pentru auditor: cele care rezultă din raportarea financiară frauduloasă și cele care rezultă din însușirea necuvenită a activelor (a se vedea, de asemenea, Raportare financiară frauduloasă și Însușire necuvenită a activelor).

Gestionarea riscurilor

Stabilirea culturii, a proceselor și a structurilor de gestionare a potențialelor oportunități și efecte adverse.

Guvernanta

Rolul persoanelor însărcinate cu supravegherea, controlul și direcționarea unei entități. Aceste persoane sunt de obicei răspunzătoare pentru îndeplinirea obiectivelor entității, raportarea financiară și raportarea către părțile interesate. Include conducerea doar atunci când aceasta îndeplinește astfel de funcții.

Guvernanta corporativă

Sistem prin care directorii și funcționarii unei organizații sunt obligați să își asume răspunderea și să își îndeplinească responsabilitățile pentru a se asigura că au fost implementate sisteme de management eficiente,

inclusiv sisteme de monitorizare financiară și control, pentru a proteja activele, rezultatele, capacitatea și reputația organizației.

Indicator-cheie de performanță (*key performance indicator – KPI*)

Măsură de referință bazată pe obiective, ținte și standarde definite ale unui sector de activitate.

Interes financiar

Un interes într-un instrument de capitaluri proprii sau alte titluri de valoare, titluri de creanță, împrumut sau un alt instrument de datorie al unei entități, inclusiv drepturile și obligațiile de a dobândi un astfel de interes și instrumentele derivate aflate în legătură directă cu un astfel de interes.

Interes financiar direct

Un interes financiar:

- Deținut direct de către o persoană sau o entitate și sub controlul acesteia (inclusiv cele gestionate pe o bază discreționară de alte persoane); sau
- Deținut ca beneficiu real printr-un vehicul colectiv de investiții, o proprietate, un trust sau printr-un alt intermediar asupra căruia persoana sau entitatea deține controlul.

Interes financiar indirect

Un interes financiar deținut ca beneficiu real printr-un vehicul colectiv de investiții, o proprietate, un trust sau printr-un alt intermediar asupra căruia persoana sau entitatea nu deține controlul.

IT

IT (tehnologia informației) cuprinde nevoile utilizatorilor profesioniști contabili pentru sisteme eficiente și eficace. Aceasta implică elementele hardware și software care susțin operațiunile, sistemele de informații și procesele de management. Ea include abilitățile necesare pentru a aplica aceste produse și procese pentru sarcinile de întocmire a informațiilor și dezvoltare, proiectare, gestionare, control și evaluare a sistemului de informații. Acest sector cuprinde, de asemenea, activități de management de proiect.

Însușire necuvenită a activelor

Utilizarea intenționată ilegală a proprietății sau a fondurilor unei alte persoane în interes propriu, în special de către un funcționar public sau o persoană care are responsabilități fiduciare.

Lichiditate

Un indicator al capacității de a genera numerar pentru a îndeplini obligațiile financiare pe măsură ce devin scadente.

Managementul cunoștințelor

Procesul de conectare a oamenilor cu alți oameni, respectiv a oamenilor cu informațiile în vederea creării unui avantaj competitiv.

Managementul relațiilor cu clienții (*customer relationship management – CRM*)

Un sistem de administrare a afacerilor care implică toate aspectele legate de interacțiunea unei organizații cu consumatorii, clienții sau membrii săi, inclusiv toate activitățile de marketing, comunicare, vânzări și servicii.

Mediul IT

Politicile și procedurile pe care entitatea le implementează, infrastructura IT (hardware, sisteme de operare etc.) și aplicațiile software pe care le folosește pentru a susține operațiunile de afaceri și pentru a îndeplini strategiile de afaceri.

Membru

Un membru al unui organism profesional care a adoptat Codul etic pentru profesioniștii contabili emis de IESBA ca fiind aplicabil membrilor săi, așa cum sunt definiți aceștia de respectivul organism profesional.

Misiune

Un acord, în scris sau de altă natură, între un contabil și un client cu privire la furnizarea de servicii. Consultările cu un potențial client înainte de un astfel de acord nu fac parte dintr-o misiune.

Misiune

Un document oficial care prezintă obiectivele unei companii sau organizații.

Neconformitate

Se referă la acte de omitere sau comitere de către entitatea auditată, în mod intenționat sau neintenționat, care sunt în contradicție cu legile sau reglementările în vigoare.

Ore tarifabile

Orele tarifabile sunt ore supervizate de contabilii publici care pot fi în mod normal tarificate clienților, cu excepția timpului alocat activităților de rutină.

Partener

Orice persoană care are autoritatea de a angaja firma în ceea ce privește efectuarea unei misiuni.

Personal

Partenerii și personalul angajat.

Plan de conturi

Structura sistemului de registre – practic, o hartă a pozițiilor disponibile pentru stocarea detaliilor referitoare la tranzacții.

Planificare financiară

Planificarea financiară este procesul de furnizare a unor servicii cuprinzătoare de consultanță și asistență pentru a satisface nevoile și obiectivele financiare ale unui client în mediile de reglementare în continuă schimbare.

Practică de contabilitate mică sau mijlocie / practică mică sau mijlocie (PMM)

O practică/firmă de contabilitate care prezintă următoarele caracteristici: clienții sunt în cea mai mare parte întreprinderi mici și mijlocii (IMM-uri); sunt utilizate surse externe pentru a suplimenta resursele tehnice interne limitate; și au un număr limitat de angajați profesioniști. Definiția unei PMM variază de la o jurisdicție la alta.

Practician

Un profesionist contabil.

Prevederi de recuperare

Prevederi contractuale pentru a limita sau relua plățile efectuate atunci când nu sunt îndeplinite criteriile specifice. Acestea sunt calculate în baza unei formule predefinite și se referă de obicei la cumpărarea unor portofolii de clienți sau la cumpărarea unei practici.

Prezentarea informațiilor

Aspectele semnificative referitoare la forma, structura și conținutul situațiilor financiare care sunt incluse în cadrul prezentării situațiilor financiare în conformitate cu principiile contabile general acceptate.

Previziune

Informații financiare estimative întocmite pe baza unor ipoteze cu privire la evenimente viitoare despre care conducerea preconizează că vor avea loc și cu privire la măsurile pe care conducerea preconizează că le va lua la data la care sunt întocmite informațiile (ipoteze pe baza celor mai bune estimări).

Profesie

O profesie este o ocupație care necesită de obicei o diplomă de licență de la o universitate și, în majoritatea cazurilor, o perioadă de studii postuniversitare. Profesiile sunt în mod normal autoreglementate, membrii aderând la un cod de etică și disciplină.

Profesionist contabil

O persoană care a întrunit criteriile academice, profesionale și de experiență practică stabilite de un organism profesional de contabilitate recunoscut pentru acordarea acreditărilor de către respectivul organism profesional. În plus, această persoană continuă să îndeplinească toate criteriile pentru a rămâne membru cu drepturi depline în organismul respectiv.

Publicitate

Comunicarea către public a unor informații cu privire la serviciile sau aptitudinile firmelor de contabilitate, în vederea obținerii de angajamente profesionale.

Raport anual

Un document emis de o entitate, de obicei anual, care include situațiile sale financiare și raportul auditorului.

Raportare financiară frauduloasă

Întocmirea intenționată a unor situații financiare care induc în eroare – cum ar fi înregistrări denaturate, tranzacții falsificate sau principii contabile aplicate necorespunzător.

Registru

Unitate de stocare care separă tranzacțiile în diferitele categorii ale acestora și le stochează în locații denumite conturi.

Registru-jurnal

În mod tradițional, prima parte a sistemului contabil în care este înregistrată o tranzacție (fie manual, fie electronic) în sistemul contabil.

Rețea de arie largă (*wide area network* – WAN)

O rețea de comunicații care transmite informații într-o zonă extinsă, ca, de exemplu, între regiuni industriale, orașe și națiuni. WAN-urile permit accesul online la aplicații de la terminale la distanță. Mai multe LAN-uri pot fi interconectate într-un WAN.

Rețea locală (*local area network* – LAN)

O rețea de comunicare care deservește utilizatorii dintr-o zonă geografică limitată. Rețelele LAN au fost dezvoltate pentru a facilita schimbul și utilizarea în comun a resurselor din cadrul unei organizații, inclusiv date, software, stocare, imprimante și echipamente de telecomunicații. Acestea permit operațiuni de calcul descentralizate. Componentele de bază ale unei rețele LAN sunt mediile și programele informatice de transmisie, terminalele pentru utilizatori și perifericele partajate.

Risc

Posibilitatea ca ceva să se întâmple, evaluată din punctul de vedere al impactului și al probabilității.

Risc operațional

Riscul ca deficiențele din sistemele de informații sau din controalele interne să ducă la pierderi neașteptate. Acest risc este asociat erorilor umane, erorilor de sistem și procedurilor și controalelor inadecvate.

Rudă imediată

Un soț sau un partener de viață, copil, copilul unui partener de viață, frate, fratele unui partener de viață, cumnat, cumnată, părinte, părinte al unui soț sau al unui partener de viață.

Rudă apropiată

Un părinte, un copil sau un frate / o soră care nu este o rudă imediată.

Sectorul public

Include guvernele naționale, administrațiile regionale (de exemplu, statale, provinciale, teritoriale), administrațiile locale (de exemplu, municipiu sau oraș) și entitățile guvernamentale conexe (de exemplu, agenții, consilii, comisii și întreprinderi).

Servicii profesionale

Servicii care necesită aptitudini de contabilitate sau alte aptitudini conexe, realizate de un profesionist contabil, inclusiv servicii de contabilitate, audit, fiscalitate, consultanță în management și gestiune financiară.

Situații financiare

Prezentarea datelor financiare, inclusiv a notelor aferente, extrase din evidențele contabile și destinate pentru a comunica resursele sau obligațiile economice ale unei entități la un moment dat, sau a modificărilor acestora pe parcursul unei perioade de timp, în conformitate cu o bază de contabilitate cuprinzătoare.

Standarde profesionale

Standardele IAASB referitoare la misiuni, așa cum sunt definite în „Prefața la Standardele Internaționale de Control al Calității, Audit, Certificare și Servicii Conexe” a IAASB, și dispozițiile de etică relevante, care cuprind de obicei Părțile A și B din Codul etic pentru profesioniștii contabili emis de IESBA, precum și dispozițiile naționale de etică relevante.

Standardele sectorului

Valori de referință pentru informații financiare sau nefinanciare care furnizează date contextuale importante pentru orice analiză financiară.

Strategie

Viziunea și direcția unei organizații, care implică stabilirea declarațiilor de misiune și identificarea piețelor și obiectivelor astfel încât misiunea organizației să poată fi îndeplinită.

Subportal

Componentă integrativă încorporată într-o pagină de portal, care oferă informații de la alte sisteme de afaceri.

Tarif perceput

Tariful, pe zi sau pe oră, care îi este perceput clientului pentru serviciile furnizate de firma de contabilitate; acesta este calculat pentru fiecare membru al personalului din cadrul firmei de contabilitate pe baza mai multor factori, inclusiv costul salariilor, al beneficiilor și alte cheltuieli de regie ale firmei.

Valoare justă

Valoarea la care poate fi tranzacționat un activ sau decontată o datorie între părți interesate și în cunoștință de cauză, în cadrul unei tranzacții desfășurate în condiții obiective.

Valori

Principiile sau standardele acceptate ale unei persoane sau ale unui grup.

Vânzarea practicii

Vânzarea întregii practici unui cumpărător nou.

Vânzare progresivă

Practicianul își vinde progresiv, în timp, procente din capitalurile proprii deținute în firma sa.

Vânzarea unui portofoliu de clienți

Vânzarea unor clienți specifici și identificabili în mod distinct ai unei firme care sunt grupați într-un portofoliu comun, creând un activ separat care poate fi vândut unui nou cumpărător.

Viziune

O declarație oficială care exprimă aspirațiile și obiectivele unei companii sau organizații.



Planificarea pentru firma dumneavoastră



Modulul
1

CUPRINS

1.1	Introducere	4
1.2	Specializare sau generalizare? Strategia dumneavoastră competitivă	4
1.2.1	Strategia de piață și tehnologia	6
1.2.2	Specializare	7
1.2.3	Generalizare	8
1.3	Necesitatea unui plan de afaceri	13
1.3.1	Procesul de planificare strategică	14
1.3.2	Etapele procesului	15
1.4	Planificarea pentru realizarea unor relații eficiente cu clienții și angajații	22
1.4.1	Provocările diversității generațiilor	22
1.4.2	Percepțiile clienților	23
1.4.3	„Devalorizarea” informațiilor ca urmare a utilizării internetului	24
1.4.4	Provocările mobilității sporite a clienților	24
1.5	Elaborarea planurilor pentru diferitele funcții ale firmei dumneavoastră	25
1.5.1	Planul de prestare a serviciilor	25
1.5.2	Planul de gestionare și de atenuare a riscurilor	26
1.5.3	Planul privind resursele umane	26
1.5.4	Planul de marketing și de vânzări	26
1.5.5	Planul privind tehnologia	28
1.5.6	Planul de administrare	29
1.5.7	Planul financiar sau bugetul	29
1.5.8	Estimarea momentului când se impune schimbarea planurilor	30
1.6	Construirea unei mentalități de gestionare a riscurilor în firma dumneavoastră	30
1.6.1	Zece etape de parcurs pentru o gestionare de succes a riscurilor	31
1.6.2	Diminuarea expunerii la pierderea personalului-cheie	32
1.6.3	Gestionarea riscului aferent serviciilor	34
1.6.4	Diminuarea problemelor potențiale legate de prestarea de servicii	35
1.7	Implementarea unui Manual de practică și a sistemelor	35
1.8	Utilizarea referințelor pentru stimularea performanței și a îmbunătățirii	36
1.8.1	Referințe externe	37

1.8.2 Referințe interne.....	37
1.8.3 Alte referințe din domeniu	37
1.9 Gestionarea conducerii firmei dumneavoastră	41
1.9.1 Etapele-cheie ale conducerii unei firme eficiente.....	41
1.10 Monitorizarea resurselor externe	47
1.10.1 Sustenabilitatea mediului	47
1.10.2 Standarde internaționale pentru contabili.....	48
1.10.3 Creșterea nivelurilor de reglementare și a cunoștințelor profesionale	48
1.10.4 Mobilitatea talentului și a clienților.....	49
1.10.5 Tehnologie	49
1.10.6 Legislație împotriva spălării banilor și în alte domenii	50
1.11 Continuitatea în afaceri: Prioritatea pe termen scurt și pe termen lung	51
1.11.1 Întreruperea activității	51
1.11.2 Continuitatea activității: A doua generație	52
1.12 Concluzie	52
1.13 Referințe și resurse IFAC suplimentare	53
Anexa 1.1 Listă de verificare realistă a autoevaluării	54
Anexa 1.2 Probleme care trebuie acoperite sau abordate în Lista de verificare a procesului de planificare	56
Anexa 1.3 Model de program de marketing	58
Anexa 1.4 Manualul de birou al angajaților: Cuprins sugerat și model	59

1.1 Introducere

Așa cum fiecare contabil este diferit, și fiecare practică de contabilitate este diferită. Vestea bună este că nu există neapărat o singură direcție bună sau rea pentru o firmă de contabilitate. Firmele pot fi foarte specializate sau generale. Ele se pot concentra pe servicii referitoare la tranzacții sau de conformitate, ori pe servicii de consultanță la nivel înalt. De asemenea, ele pot cuprinde un număr mare de angajați și câțiva parteneri sau pot avea un procent mare de parteneri și un număr mic de angajați.

Ingredientul esențial al succesului este ca fiecare firmă să își cunoască propria strategie și să respecte planul pentru realizarea ei. Aceasta este calea pe care o urmează conducerea și angajații astfel încât firma să răspundă cerințelor proprietarilor ei. Ea începe cu planul dumneavoastră strategic. Acesta descrie direcția pe care o urmează firma și modalitatea de dezvoltare conform dorinței dumneavoastră și a partenerilor. O bună conducere va menține firma viabilă din punct de vedere comercial și competentă din punct de vedere profesional. Numai în acest mod afacerea dumneavoastră vă poate satisface nevoile și pe cele ale angajaților, ale clienților dumneavoastră și ale părților interesate.

Gândirea strategică reprezintă o atitudine esențială pentru conducerea unei firme. Pe măsură ce mediul se schimbă, este important să vă revizuiți în mod regulat strategia pentru a vă asigura că este adecvată sau pentru a analiza dacă există unele elemente care trebuie să fie îmbunătățite. Revizuirea periodică a planului strategic este o bună modalitate de angajare cu partenerul și personalul-cheie în ceea ce privește viitoarea direcție a practicii.

Acest modul descrie activitatea și procesele de planificare strategică și politicile mai detaliate care guvernează implementarea acestor planuri.

1.2 Specializare sau generalizare? Strategia dumneavoastră competitivă

O firmă de contabilitate de succes – de fapt, orice afacere de succes – este cea care prestează serviciile pe care le doresc clienții săi, la un preț pe care clienții îl consideră a fi „valoarea justă”. Serviciile pot fi diferite, iar „valoarea” percepută de clienții dumneavoastră va depinde de beneficiile pe care le oferiți. Aceasta se bazează pe corectitudine, competență, sentimentul de încredere și de fiabilitate generate de oamenii dumneavoastră și, desigur, pe costul efectiv pentru clientul dumneavoastră, atunci când acesta îl compară cu valoarea percepută.

Unii specialiști în marketing argumentează că firmele pot alege dintre trei poziții posibile de prezentare a serviciilor lor. Uneori este posibilă o combinație a două dintre ele. Acesta este un concept important care trebuie să fie înțeles încă de la începutul existenței unei firme de contabilitate. De asemenea, este o abordare pe care o puteți aduce în atenția clienților dumneavoastră în timpul activității de consultanță pe care o prestați pentru ei. Publicația intitulată *Cum puteți folosi soluții de marketing pentru succesul afacerii dumneavoastră* oferă baza conceptului de poziționare pe piață. Există și alte manuale de marketing care tratează acest concept.

Cele trei „strategii de piață” posibile sunt următoarele:

- Managementul costurilor generale
- Diferențiere
- Concentrare.

Cea mai importantă realizare este ca piața să recunoască faptul că firma dumneavoastră este cât de unică posibil, oferind ceva mult mai valoros pentru clienți în comparație cu competitorii săi.

Strategia bazată pe gestionarea costurilor generale

Strategia bazată pe „**Gestionarea costurilor generale**” înseamnă prestarea serviciilor dumneavoastră la un preț scăzut. Aceasta vă permite vânzarea serviciilor dumneavoastră la un preț scăzut, dar care este încă

profitabil. Este necesară concentrarea susținută asupra reducerii costurilor. Acest lucru se poate realiza, de exemplu, prin reducerea costurilor dumneavoastră de producție, prin eliminarea serviciilor/produselor sau clienților care generează pierderi ori prin adoptarea unei abordări „bazate doar pe caracteristicile esențiale” pentru toate procedurile și acțiunile dumneavoastră.

Beneficiul „costului redus” constă în faptul că puteți vinde mai ieftin față de onorariile competitorilor dumneavoastră și, prin aceasta, să câștigați o parte din cota lor de piață. Dar scăderea prețurilor dumneavoastră este partea care se face cel mai ușor. Realizarea la „preț redus” în cadrul propriei firme reprezintă o provocare dificilă și neîntreruptă.

Diferențiere

O strategie de „**Diferențiere**” vă obligă să abordați o altă cale față de cea utilizată de cei mai mulți dintre competitorii dumneavoastră în prestarea serviciilor. Succesul în această strategie impune să vă cunoașteți bine competitorii. Acest lucru poate fi dificil pe o „piață” tipică pentru servicii contabile care are mulți competitori ale căror strategii nu sunt ușor de văzut din afară. „Diferențierea” este mai ușor de adoptat dacă aveți puțini competitori și dacă poziția lor este marcată în mod clar de ținta demografică. Provocarea este să analizați serviciile pe care le prestați și să decideți cum să le oferiți diferit față de ceilalți de pe piață.

De exemplu, puteți alege „să vă aduceți serviciile la client”, trimițându-vă oamenii direct la sediul clientului pentru culegerea de date, prelucrarea unor informații și interacțiunea cu personalul său cheie. Dacă firma dumneavoastră este singura care folosește această abordare, atunci „diferențierea” este în funcțiune. Totuși, odată ce alte firme încep să vă copieze abordarea, avantajul dumneavoastră de marketing dispare.

O „strategie de diferențiere” trebuie să fie permanent întărită prin promovare și astfel să se concentreze mereu pe factorul dumneavoastră de diferențiere. Toate celelalte acțiuni și proceduri din cadrul firmei dumneavoastră trebuie să contribuie continuu la întărirea factorului de diferențiere.

Concentrare

Cea de-a treia strategie de piață posibilă gravitează în jurul „**concentrării**”. De exemplu, firma dumneavoastră se poate concentra pe un domeniu sau pe un număr foarte mic de domenii. Dacă faceți acest lucru, oamenii dumneavoastră pot solicita în mod legitim o experiență în tratarea acestor domenii. De exemplu, practicile profesionale, sau doctorii, sau industria minieră, sau comunitatea artelor. Oamenii dumneavoastră vor învăța nevoile specifice și activitățile din câteva sectoare și vor fi capabili să se asigure că toți clienții beneficiază de aceste cunoștințe. Aceasta înseamnă că nu au nevoie de o „curbă de învățare” sau de o cercetare extinsă, prin înțelegerea impozitării specifice domeniului sau a problemelor juridice cu care se confruntă. Dacă strategia dumneavoastră se bazează pe „concentrare”, trimiterea pe cale verbală sau strategiile promoționale clar direcționate devin foarte puternice. În același timp, confidențialitatea clientului devine foarte importantă, pentru a se preveni divulgarea neintenționată a informațiilor. O strategie de concentrare este o metodă bună pentru realizarea recunoașterii în cazul unor practici mici și mijlocii (PMM-uri).

În cazul în care „concentrarea” este strategia dumneavoastră cheie, veți deveni cunoscut pe piață ca expert în acest domeniu. Aceasta înseamnă în mod tipic că vă puteți mări tariful pentru munca prestată. Aveți grijă totuși să nu vă supraevaluați munca, deoarece segmentul de piață trebuie să fie capabil să-și permită serviciile dumneavoastră.

Dacă abordați tema „planificării strategice”, trebuie să reexaminați piața curentă a serviciilor contabile și acțiunile firmelor care se află deja pe piață. Astfel, veți ajunge să identificați orice lacună în modalitatea competitorilor dumneavoastră de a-și susține clienții și să începeți să definiți care dintre cele trei strategii este cea mai bună de urmat.

Mai jos veți găsi mai multe detalii care vă vor ajuta să definiți mai bine cea mai bună abordare pentru firma dumneavoastră. Pe măsură ce citiți ce a rămas din această secțiune, țineți cont de faptul că nu toate

problemele abordate sunt relevante pentru fiecare țară. Examinați lista serviciilor pentru a vedea cine din echipa dumneavoastră este calificat să le presteze, pe cei care pot fi preferați de clienții dumneavoastră cheie și dacă există restricții impuse de asociația dumneavoastră profesională. [Code of Ethics for Professional Accountants](#) (*Codul etic pentru profesioniștii contabili*) (Codul IESBA) emis de Consiliul pentru Standarde Internaționale de Etică pentru Contabili (IESBA) vă poate îndruma în deciziile pe care le luați în legătură cu serviciile pe care le oferiți și cu clienții pentru care alegeți să acționați. Codul este disponibil la www.ethicsboard.org.

Un număr mic de firme au o poziție de nișă specializată pentru oferta lor de servicii: ele prestează numai o gamă restrânsă de servicii. Aceasta este o strategie bună, în care un director sau partenerii au o calificare unică (de exemplu, în ceea ce privește un anumit impozit) sau o abilitate analitică unică. Totuși, cele mai multe firme oferă o serie de servicii contabile, cum ar fi prelucrarea tranzacțiilor, gestionarea formularelor de impozitare și a celor corporative, consiliere generală în afaceri și poate unele activități de audit/certificare.

Din ce în ce mai mult, majoritatea acestor firme de practică generală sunt presate de clienți să acopere întreaga gamă de servicii comerciale. Astfel, dacă firma dumneavoastră actuală sau propusă este poziționată ca firmă de servicii generalizate, trebuie să fiți pregătit să răspundeți cererilor clienților prin lărgirea progresivă a gamei de servicii în următorii ani.

Dacă vă alăturați unei firme deja existente, multe dintre decizii vor fi fost deja luate. În acest caz, folosiți acest material pentru identificarea lipsurilor din oferta dumneavoastră actuală de servicii. Apoi, împreună cu partenerii dumneavoastră, puteți acoperi acele lipsuri prin servicii noi, clienți noi sau abordări noi în prestarea serviciilor deja existente.

1.2.1 Strategia de piață și tehnologia

Atunci când analizați și dezvoltați strategia dumneavoastră privind serviciile, țineți cont de faptul că tehnologia poate aduce o mare flexibilitate în modalitatea de prestare a serviciilor. [Modulul 3](#) explorează beneficiile dezvoltării unei strategii competitive de piață și folosirea unei analize SWOT ca parte a procesului dumneavoastră de planificare a afacerii. A se vedea [Modulul 5](#) pentru detalii privind folosirea tehnologiei ca pârgie în firma dumneavoastră.

Tehnologia mobilă – în special telefoanele mobile și comunicațiile wireless bazate pe internet – oferă posibilitatea operării unui „birou virtual”. Aceasta permite la rândul său ca personalul contabil să se miște nestingherit între birouri, la sediul clientului și chiar acasă la contabil, toate fiind conectate sau cel puțin accesibile pentru aplicațiile contabile. Aplicația „cloud” permite contabilului și clientului să opereze în registrele de afaceri în același timp, dând posibilitatea interacțiunii cu clientul în timp real. Aceasta deschide pentru client oportunitatea de a externaliza cea mai mare parte din funcția sa financiară către contabilul extern, care devine efectiv contabil intern.

Atunci când se folosesc aceste tehnologii, firmele trebuie să adopte standardele privind cele mai bune practici de securitate. Dacă aplicațiile dumneavoastră permit clienților să-și acceseze informațiile pe măsură ce acestea sunt prelucrate, nu veți dori ca acele date să poată fi schimbate de clienți sau, chiar mai rău, să acceseze accidental datele altui client. Alte provocări tehnice gravitează în jurul sincronizării datelor (alimentarea cu informații către și de la dispozitivul mobil la centrală, localizarea datelor de referință), copii de siguranță pentru diminuarea riscului de pierdere a datelor și crearea de bariere de securitate pentru a preveni furtul de identitate sau malware-ul. Aceste aplicații sunt din ce în ce mai mult controlate prin programe software, pentru a se elimina „factorul uman” din procesul de control. Parolele sunt foarte importante pentru securitatea datelor: trebuie ca ele să fie schimbate în mod regulat, suficient de puternice, iar accesul la ele, restricționat.

Folosirea unui consultant specialist în IT este o idee bună, deoarece ei (și nu dumneavoastră) vor rămâne permanent la curent cu cunoștințele despre riscurile în continuă schimbare și aplicațiile potențiale. Consultantul poate acționa ca un consilier la nivel înalt pentru parteneriatul ca întreg sau pentru echipa de conducere; firma trebuie să se asigure că are angajați interni capabili să implementeze recomandările și să gestioneze sistemul zi de zi.

Din ce în ce mai mult, contabilul trebuie să acceseze datele clientului mai degrabă decât accesează clientul datele contabilului. Această tendință va continua pe măsură ce aplicațiile bazate pe „cloud” sunt adoptate în mai mare măsură. În consecință, și clienții trebuie să fie atenți în ceea ce privește securitatea și sincronizarea datelor.

Nu subestimați riscul generat de pierderea echipamentului fizic: furtul unui laptop sau al unui smartphone ori al unui stick de memorie poate constitui un risc tot atât de mare pentru securitatea calculatorului firmei ca orice hacker. Din acest motiv, toate aspectele legate de securitatea tehnologiei trebuie să fie abordate la evaluarea implicațiilor folosirii IT în prestarea serviciilor dumneavoastră.

Ca în cazul oricărui alt aspect al operațiunilor desfășurate în cadrul firmei, trebuie să se elaboreze un plan și un buget pentru tehnologie. Planul IT trebuie să aibă de asemenea un proces de recuperare în caz de dezastru, care să fie testat în mod regulat.

1.2.2 Specializare

Dacă alegeți să vă specializați pe un serviciu contabil sau un client de nișă, aveți grijă să vă axați în mod conștient pe o gamă restrânsă de servicii. Aceasta înseamnă că întoarceți spatele altor servicii prestate de competitori. Înseamnă că veniturile dumneavoastră vor fi generate de servicii care pot fi prestate de puțini competitori și vă oferă posibilitatea de a fi priviți ca specialiști sau experți în domeniul dumneavoastră. Deoarece veți fi în competiție cu alte firme care oferă mai multe servicii decât firma dumneavoastră, către mai mulți clienți, este foarte important ca piața să recunoască faptul că îi oferiți o valoare mai mare decât competitorii dumneavoastră.

Pentru a face ca această strategie să funcționeze din punct de vedere financiar:

- Trebuie să aveți o echipă formată din membri foarte competenți. Ei pot avea cunoștințe intelectuale (de exemplu, cunoștințe complexe și detaliate despre un anumit tip de impozit sau planificare financiară ori cunoștințe despre un proces, cum ar fi un proces rapid, corect și fiabil de prelucrare a declarațiilor de impozitare a veniturilor).
- Trebuie să vă promovați serviciile pe o piață suficient de mare pentru a genera un număr suficient de clienți. Aceasta nu înseamnă că biroul dumneavoastră trebuie să fie situat într-un oraș mare, ci că trebuie să vă promovați serviciile către un număr mare de potențiali clienți. În acest mod, firma poate genera destule venituri pentru a-și susține costurile și a furniza profit pentru proprietarii firmei.
- Trebuie să alegeți o politică adecvată de stabilire a prețurilor. Această abordare poate varia, în funcție de nișa aparte pentru care vă oferiți serviciile. Pentru a ilustra, dacă serviciul dumneavoastră se bazează pe cunoștințe neobișnuite, dacă există un risc major în oferirea de consiliere sau dacă există un câștig ridicat pentru clienți din consilierea oferită de dumneavoastră, atunci o abordare bazată pe onorarii mari pare să fie cea adecvată. Prețul ridicat compensează insuficiența clienților și riscurile și vă recompensează pentru abilitățile specializate. Dacă, pe de altă parte, nișa dumneavoastră crește și generează venituri în mod rapid, atunci o abordare bazată pe prețuri scăzute poate fi strategia cea mai adecvată. În acest caz, eficacitatea serviciilor dumneavoastră trebuie să vă dea posibilitatea să prestați servicii la un cost mai scăzut decât cel al competitorilor dumneavoastră și să încasați onorarii mai mici.

1.2.3 Generalizare

În această situație, firma dumneavoastră oferă o gamă largă de servicii de contabilitate (nu neapărat *toate* serviciile disponibile, dar o gamă rezonabilă) clienților de pe piața dumneavoastră de desfacere. Din nou, abilitățile și cunoștințele sunt importante, însă provocarea cea mai însemnată este menținerea la zi a firmei cu schimbările din toate domeniile în care prestați servicii.

O tactică este numirea unui număr de specialiști interni, fiecare dintre aceștia fiind la zi într-un domeniu al serviciilor dumneavoastră. În acest mod, o firmă poate promova, de pildă, un expert în domeniul impozitelor directe, precum impozitul pe venitul personal sau impozitele corporative, un expert în planificarea financiară sau în serviciile de management al resurselor financiare, un expert pe probleme de management al afacerii și așa mai departe. Fiecare persoană poate susține ceilalți membri ai echipei din firmă și poate crea mai multe puncte de contact cu fiecare client. Această abordare funcționează foarte bine în firmele medii și mari, însă în cele mici nu există suficienți oameni pentru a face față volumului de muncă. Poate fi greu pentru firmele foarte mici să se mențină la curent cu multiplele schimbări ale legislației, făcând abordarea generalistă a firmei mai greu de implementat.

Modelul de firmă generalist impune un volum considerabil de studiu și dezvoltare profesională; va trebui ca specialiștii din cadrul firmei să se aboneze la multe publicații sau la resurse tehnice pentru a accesa întreaga gamă de informații detaliate.

Este imposibil, din punctul de vedere al marketingului, să fiți atât „specialiști”, cât și „generaliști”. Fără îndoială, puteți fi specialist într-un anumit sector din domeniu și în același timp să fiți generalist, oferindu-le serviciile de care au nevoie, sau invers.

De asemenea, fiți atent la încercarea de a fi *simultan* „low-cost”, „diferențiat” și „concentrat”, deoarece aceste trei abordări pot intra în conflict. De exemplu, o strategie „concentrată” poate necesita o investiție substanțială în studiul unui anumit segment industrial; o parte dintre informații pot fi dobândite în urma interacțiunii cu clienții, însă anumite cunoștințe trebuie generate din (de pildă) cercetare, instruire și alte „investiții”. Acestea sunt contradictorii noțiunii de a fi „low-cost” în același timp.

Cum să vă orientați firma pe clienți

Este foarte important să considerați că atuuul dumneavoastră este acela de a oferi o valoare reală clienților dumneavoastră și potențialilor clienți. Puteți analiza ce combinație de servicii și de clienți vă va da posibilitatea să excelați. Elaborați apoi o strategie care poate extinde oferta dumneavoastră de servicii, permițându-vă să oferiți mai multe servicii clienților existenți. Această strategie recunoaște faptul că este mai ușor să păstrați clienții existenți decât să atrageți clienți noi.

Orientarea firmei și a marketingului pe clienți constituie mentalitatea fundamentală de adoptat. Atunci când decideți care este cea mai bună abordare posibilă pentru firma dumneavoastră, puneți-vă în locul clientului și adresați-vă următoarele întrebări:

- **Care va fi punctul central al firmei?** Acesta poate fi activitatea de impozitare și conformitate, serviciile de consultanță sau poate o specializare anume, precum insolvența.
- **Ce servicii va dori sau va necesita piața dumneavoastră țintă?** Acest fapt nu trebuie limitat la o trecere în revistă a ceea ce cunoașteți sau faceți în prezent. De pildă, puteți fi capabil din punct de vedere profesional să oferiți servicii de audit, dar acesta poate fi un domeniu care vă displace și l-ați evitat cu fiecare ocazie. Faptul că nu vă place acest domeniu nu este un motiv pentru a-l refuza pieței deservite, având în vedere că există mai multe modalități de a presta serviciul.
- **Câte dintre aceste servicii puteți oferi în prezent, cu personalul actual?**

- **Veți presta serviciile la sediul clientului?** Din serviciul oferit, cât poate fi prestat direct la sediul clientului și cât la biroul dumneavoastră? Dacă, de exemplu, practica dumneavoastră este foarte implicată în procesarea tranzacțiilor sau în activitățile lunare de management pentru un client sau în alte activități de consultanță, atunci este firesc ca echipa dumneavoastră să petreacă un timp la sediul clientului. Acest lucru asigură un acces direct la oameni și documente cheie, minimizând întârzierile atât pentru dumneavoastră, cât și pentru client. Dacă, însă, serviciul dumneavoastră presupune multă cercetare sau calcule complexe, biroul dumneavoastră propriu va oferi un acces mai bun la resursele necesare.
- **Cum veți stabili prețul serviciilor dumneavoastră?** Veți adopta o facturare pe bază de timp sau un model de determinare a valorii? Durata tradițională pentru modelul de evaluare a serviciilor ține cont de serviciu, cost, preț și client (în ceea ce privește tipul, mărimea, complexitatea, riscul etc.) și nu include raționamentul privind valoarea furnizată. Stabilirea prețului pe baza duratei tradiționale poate devaloriza serviciile pe care le prestați. În timp ce modelul bazat pe durată vă ajută să vă asigurați că recuperați costurile furnizării serviciului, el poate lăsa clientul nesatisfăcut și incapabil să aprecieze valoarea reală a contractului. Uneori, după părerea clienților, contabilul nu a fost eficient și/sau clienții consideră că au avut prea puține stimulente sau deloc pentru a oferi un răspuns rapid. Acest lucru poate submina încrederea dintre contabil și client. Stabilirea prețurilor în funcție de valoare poate fi răspunsul corect. Aceasta se aplică în cazul în care prețurile sunt stabilite cu prioritate, dar nu exclusiv, în funcție de valoare, percepută sau estimată, pentru client. Stabilirea prețurilor în funcție de valoare implică și ea anumite probleme. Valoarea se percepe din perspectiva clienților și este adesea greu de determinat. De asemenea, poate fi necesar ca onorariile bazate pe valoare cu un element de onorariu contingent să fie evitate acolo unde există posibile probleme de independență sau de conflict de interese în cadrul contractului.
- **Care este cel mai potrivit amplasament pentru biroul dumneavoastră?** Aveți nevoie de un birou? Alegerea amplasamentului este în sine o declarație cu privire la firma dumneavoastră, la imaginea pe care doriți să o creați și la baza dumneavoastră de clienți, de exemplu:
 - Dacă grupul dumneavoastră țintă este alcătuit din clienți cu valoare patrimonială ridicată, atunci sediul dumneavoastră trebuie să îi facă pe acești clienți să se simtă ca acasă prin intermediul amplasamentului și amenajării (standardul amenajărilor are un impact și asupra moralului angajaților);
 - Dacă baza dumneavoastră de clienți cuprinde în special clienți mici, contractori și furnizori de dimensiuni mici, un birou localizat aproape de acești clienți, de pildă, într-un parc de afaceri sau într-o zonă suburbană apropiată, poate să vă fie cel mai de folos. Amenajările trebuie să fie de bună calitate, fără a fi însă ostentative; și
 - Localizarea și standardul amenajărilor vor avea impact asupra structurii dumneavoastră de costuri, care, la rândul său, va afecta structura de prețuri, deci trebuie să fie conforme cu tipul de clienți pe care îi atrageți cel mai mult. Cu toate acestea, practica dumneavoastră trebuie considerată a fi un loc special de vizitat, lucru care poate fi realizat prin tipul de primire pe care îl oferiți, prin grija echipei dumneavoastră pentru fiecare client (de pildă, oferindu-le răcoritoare în timp ce așteaptă) și așa mai departe.
 - Înființarea unei practici virtuale prin conducerea tuturor activităților pe internet este un model alternativ și poate fi adecvat pentru unele PMM-uri. O firmă virtuală este o practică fără un birou fizic, dar care operează din locuințele sau de la birourile-satelit ale specialiștilor săi și prestează de obicei servicii către clienți la distanță folosind tehnologia. În mod obișnuit, numai un mic procent din clienți vizitează biroul unei practici, majoritatea acestora interacționând prin mail, e-mail, fax sau telefon. Cheltuieli mai scăzute înseamnă că puteți reduce costurile, puteți

avea o mai mare flexibilitate în determinarea onorariilor și puteți investi în servicii de care să beneficiaze practica dumneavoastră, cum ar fi instruirea și cercetarea. Pentru că nu sunteți nevoiți să conduceți un birou, vă puteți vizita în mod mai regulat clienții și puteți avea mai mult timp de facturat. Totuși, dacă firma dumneavoastră are mai mulți parteneri și personal, este posibil să aveți nevoie de un loc în care să vă întâlniți și să vă concentrați pe colaborarea echipei.

- **Cum veți acoperi lipsurile din gama de servicii în următoarele douăsprezece luni, precum și pe termen mai lung?** De exemplu, veți recomanda clienților o listă cu alte firme? Veți lăsa clienții să își găsească singuri un furnizor pentru acel serviciu? Sau veți angaja sau instrui angajați sau parteneri pentru a oferi acel serviciu în firma dumneavoastră? Dacă puteți îndruma clientul spre o firmă competentă, de încredere, care este specializată în serviciul respectiv, atunci încrederea clientului în dumneavoastră este consolidată. Astfel, pe viitor, când recomandați alt specialist sau când îi spuneți clientului că serviciul echivalent este acum disponibil în oferta dumneavoastră, clientul trebuie să fie dispus să accepte recomandarea dumneavoastră.

Oferirea de noi servicii

Fiecare serviciu nou sau suplimentar oferit de firma dumneavoastră va necesita un minimum de angajament, de exemplu:

- O persoană cu experiență care va dobândi și își va menține abilitățile necesare;
- Un sistem de instruire intern care permite angajaților care lucrează în domeniul respectiv (fie cu normă întreagă, fie cu normă parțială) să aibă acces la cunoștințe și explicații tehnice relevante;
- Un anumit nivel de resurse tehnice, precum abonamentele sau accesul la un furnizor specialist din afara firmei dumneavoastră (consultați materialul ce tratează diferitele tipuri de rețele care pot susține o firmă sau un profesionist);
- Un posibil program software specializat, pentru a vă asista în prestarea serviciului și în calculele detaliate. Utilizarea sistemelor computerizate relevante poate accelera procesul; poate asigura faptul că un anumit proces este urmărit sau vă poate determina să adresați întrebările de mare importanță pe parcurs; și poate crește încrederea pe care o aveți în rezultatul final; și
- Mementouri trimise regulat tuturor angajaților cu privire la noile servicii. Acestea ar putea include, de exemplu, să comunicați recepționarului firmei câteva lucruri despre serviciu, astfel încât acesta să poată direcționa clienții care întreabă despre serviciu; și să comunicați informații despre serviciu altor membri ai personalului profesional, astfel încât aceștia să poată identifica și transmite posibilitățile de vânzare care pot apărea în cursul celorlalte activități ale lor.

Adăugarea unui nou serviciu necesită o investiție de timp și alte aspecte, care nu vor fi complet productive pe termen scurt.

„Dezvoltarea unei nișe [unui serviciu de nișă] înseamnă rezolvarea multor probleme, precum ce și cum să se investească în angajați, cum să se trateze clienții pe parcursul prestării serviciului și ce riscuri să fie asumate pentru a câștiga bani mâine vs. a câștiga bani azi.”

Hayes 2006¹

¹ Hayes, Michael, "Be an HR Resource for Your Clients" („Fii o resursă umană pentru clienții tăi”). *Journal of Accountancy*, noiembrie 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/BeAnHrResourceForYourClients.htm.

Partenerii trebuie să se angajeze fără rezerve pentru fiecare serviciu nou. Ei trebuie să determine ținte de performanță (precum nivelurile de onorarii care trebuie atinse într-un anumit timp) pentru a se asigura că investiția furnizează veniturile așteptate pentru întreaga firmă. Ca linie directoare practică, fiecare nou serviciu adăugat de o firmă trebuie să poată returna aproximativ dublul costurilor cu salariile pentru oamenii implicați în acest serviciu aproximativ în cel de-al optulea trimestru după startul oficial (adică, în trimestrul 8, venitul provenit din onorarii trebuie să fie dublu față de costul pe acel trimestru pentru timpul pe care îl alocă acestui serviciu partenerii și ceilalți angajați). Acest lucru nu înseamnă deloc o returnare uimitoare sau rapidă, dar oferă confortul faptului că serviciul se stabilizează și este acceptat de clienți. În mod clar, este de dorit o creștere mai rapidă a veniturilor.

După identificarea gamei dumneavoastră de servicii, gândiți-vă la modul în care veți informa clienții și potențialii clienți despre ele. Puteți face acest lucru prin mai multe modalități low-cost; de exemplu,

- puteți tipări lista de servicii pe coperta interioară sau într-un alt loc vizibil de pe coperta rapoartelor dumneavoastră sau în interiorul unui set de rapoarte;
- folosiți studii de caz anonime pentru a demonstra beneficiul practic dobândit în urma fiecărui serviciu;
- utilizați buletine de știri sau alte materiale media ca atașament la scrisorile dumneavoastră de misiune cu privire la listele de verificare trimise clienților la începutul fiecărui an;
- le puteți menționa în timpul discuțiilor cu clienții pe măsură ce finalizați fiecare activitate; și așa mai departe.

Acestea sunt metode low-cost, însă directe, de a comunica gama completă de servicii pe care le oferiți. O promovare bună nu trebuie să fie scumpă, ci clară și axată pe beneficiile pe care le puteți furniza.

Serviciile contabile tipice pot include audit, analize, proceduri convenite și compilații. Pentru a vă asista în explicarea acestor servicii clienților dumneavoastră, Comitetul PMM al IFAC a elaborat o broșură personalizabilă, [*Choosing the Right Service: Comparing Audit, Review, Compilation, and Agreed-Upon Procedures Services*](#) (*Alegerea serviciului corect: Compararea serviciilor de audit, analiză, compilații și proceduri convenite*).

Lista dumneavoastră de servicii poate cuprinde unele dintre acestea (verificați dacă există îndrumări profesionale emise de asociația dumneavoastră care ar putea să vă restricționeze prestarea anumitor servicii):

- **Prelucrarea conturilor și raportarea:** În scopuri statutare sau de conducere, prezentarea de informații esențiale pentru conformarea cu legislația corporațiilor sau cu cerințe similare;
- **Audit:** Audit extern/statutar, audit intern sau analiză a conducerii;
- **Consultanță de afaceri:** Include managementul afacerilor și strategii de îmbunătățire a profitului pentru clienți, precum și consiliere în domeniul fuziunilor și achizițiilor, împreună cu multe alte servicii, care sunt descrise mai detaliat în [Modulul 3](#) (unele definesc consilierea în afaceri în cei mai generali termeni posibili, astfel încât să cuprindă cât mai multe dintre serviciile enumerate mai jos);
- **Insolvență și reorganizare:** Lichidarea, lichidarea administrativă, falimentul, restructurarea, vânzarea sau închiderea afacerilor;
- **Planificare financiară:** Crearea planurilor de economii sau investiții, analiza performanței investițiilor, planuri de pensii, consiliere privind pensiile și drepturile aferente, utilizarea fondurilor pentru planurile de pensii, consiliere legată de probleme de pensionare și de perioada de retragere din activitate, desfășurarea activității și raportarea pentru fondurile planurilor de pensii sau alte entități de investiții, gestionarea portofoliului, asigurarea de resurse financiare pentru un client sau asistență în pregătirea cererilor de finanțare;

- **Fiscalitate:** Impozitul pe profit, o serie de impozite pe activitate (taxa pe valoarea adăugată [TVA] sau similare), impozite pe teren, impozite pe moșteniri, impozite pe patrimoniu, reprezentarea clientului dumneavoastră în timpul unui audit fiscal, planificare fiscală și alegerea structurilor;
- **Sectorul public și nonprofit:** Sporirea informațiilor dumneavoastră cu privire la sectorul public și nonprofit vă poate permite ajustarea serviciilor la nevoile specifice acestor sectoare; și
- **Alte servicii:** Aceste servicii emergente sunt concentrate pe îndrumarea și mentoratul în afaceri; planificare în afaceri și conducere externalizată; expertize judiciare sau numiri ca martor expert în cazuri de pierderi financiare; consultanță în domeniul resurselor umane; fișe de post, structuri de plată, conceperea de scheme de stimulente, consiliere privind terminarea contractelor de muncă; mediere și/sau arbitraj; consultanță privind tehnologia: alegerea (în special) a pachetelor de programe de contabilitate sau a soluțiilor bazate pe aplicația cloud folosite de clienți; implementarea sistemelor IT în cadrul firmei clientului, implementarea aplicațiilor sau principiilor de comerț electronic în cadrul firmei-client (și a dumneavoastră).

Potrivit recentului [IFAC Global SMP Surveys](#) (Chestionar global pentru PMM-uri al IFAC), Comitetul IFAC pentru PMM-uri a recunoscut de mult timp potențialul de creștere al acestei linii de servicii [îndrumare și consultanță] și a încurajat activ constituirea globală de PMM-uri luând serios în considerare intensificarea activităților lor de consiliere. Mai mult, există indicii clare că veniturile PMM-urilor provenite din servicii de consiliere și consultanță cresc mai rapid decât veniturile din domeniile de practică axate pe servicii de formare, cum ar fi auditul și contabilitatea. Tot mai mult, PMM-urile, la fel ca omoloagele lor mai mari, își creează sau își extind serviciile de consiliere și consultanță.

Asigurarea că firma are resurse adecvate

După identificarea tipului de firmă pe care o veți avea și a gamei de servicii, trebuie să vă identificați clienții-țintă și să implementați toate resursele necesare pentru prestarea acelor servicii cu profesionalism și eficiență:

- Tipul și numărul de angajați;
- Nivelurile de competență ale acestor angajați;
- Dezvoltarea profesională continuă și instruirea necesare;
- Sursele de informații, manualele, publicațiile, abonamentele;
- Programele informatice;
- Rețele de suport pentru competențe care trebuie dezvoltate;
- Cerințele privind infrastructura; și
- Foarte important, volumul de capital de care veți avea nevoie pentru a vă realiza obiectivele.

Aceste resurse trebuie să fie cuprinse în bugetul dumneavoastră general pentru firmă, așa că trebuie să conștientizați impactul financiar pe care îl va avea adăugarea fiecărui nou serviciu. Un principiu-cheie este acela de a presta toate serviciile importante din firma dumneavoastră pe baza unor resurse disponibile în cadrul firmei. Aceasta vă va da posibilitatea de a avea un control eficient asupra gestionării și satisfacerii clienților, precum și asupra calității muncii și, dacă este necesar, vă puteți adapta planul pentru a lua în considerare accesarea altor servicii, care sunt explorate mai detaliat în [Modulul 5](#). De asemenea, în acest mod se maximizează rentabilitatea investiției în infrastructura firmei și alte resurse. Apoi, dacă un client solicită un serviciu pe care îl considerați „secundar”, aveți opțiunea de a utiliza un furnizor specializat din afara firmei dumneavoastră, fie prin subcontractarea acelui furnizor, fie prin trimiterea clientului la acel furnizor specializat.

„Puneți-le întrebări. Faceți-i să vorbească. Ascultați ce spun, dar și ceea ce nu spun. Cele mai bune resurse ale noastre au fost buna comunicare și încrederea clienților noștri. Faceți o treabă bună și creșterea va veni de la sine.”

Hayes 2006

„Luați decizii inteligente, clare în legătură cu ce servicii doresc ei să ofere unei baze de clienți bine definite și apoi prezentați motivele pentru a-i face «ușor de cumpărat».”

Monks 2007²

1.3 Necesitatea unui plan de afaceri

Un plan de afaceri este unul dintre ingredientele care asigură succesul unei afaceri. Prea mulți profesioniști își văd firmele ca pe ceva diferit de o afacere, poate ca pe o extensie a dezvoltării sau chemării lor profesionale. Adesea, afacerea poate deveni nimic mai mult decât o slujbă și, în loc de a crea libertate pentru parteneri, aceștia sfârșesc prin a-și pierde viața personală în favoarea afacerii. Acolo unde se neglijează problemele legate de activitățile firmei, acest lucru se vede imediat. Rezultatele pot cuprinde:

- Profitabilitate scăzută și/sau lichidități insuficiente;
- Eficiență scăzută;
- Lipsa gestionării riscurilor;
- Absența controlului calității necesar;
- Rată ridicată de înlocuire a angajaților;
- Pierderea clienților;
- Pierderea reputației profesionale; sau
- Nerealizarea echilibrului dintre muncă și stilul de viață.

Elaborarea unui plan de afaceri încurajează o firmă să ia în calcul diferite opțiuni, să acționeze și să controleze evoluția și să împartă acțiuni între parteneri și personal. Un plan sigur va identifica problemele importante pentru afacere și va specifica indicatorii care îi demonstrează succesul. De asemenea, va scoate în evidență dacă firma se îndepărtează de la direcția prevăzută, astfel încât să o puteți din nou redirecționa.

Există și un beneficiu secundar derivat dintr-un plan de afaceri. Faptul că sunteți un contabil bun nu înseamnă în mod automat că sunteți bun și la conducerea unei afaceri de contabilitate. Conducerea unei afaceri necesită propriul set de competențe și discipline, care sunt separate de competențele proprii profesiei.

Odată ce firma dumneavoastră funcționează, zilnic o mare parte din timpul pe care îl aveți va fi petrecut cu prestarea serviciilor contabile. Cel mai probabil vă veți afla sub presiunea timpului, cel puțin o parte din acesta. Astfel, o provocare-cheie din viața dumneavoastră profesională va fi să echilibrați activitatea *profesională* și cerințele de *gestionare* a afacerii dumneavoastră. Un plan de afaceri reprezintă harta care arată dacă sunteți pe traiectoria corectă.

Gândiți strategic

În afară de pregătirea unui plan strategic, este important să se mențină o atitudine de gândire strategică. Economii și nevoile sociale evoluează, astfel încât, pentru a profita de oportunitate, este necesar să se

² Monks, John și Tovey, David. "In search of greatness" („În căutarea faimei"). *Accountancy*, martie și aprilie 2007.

acorde atenție acestor schimbări. Schimbările în ceea ce privește reglementările, competiția de pe piață, globalizarea, tehnologia și demografia clienților oferă atât provocări, cât și oportunități.

Elementele-cheie ale planificării strategice includ de obicei:

- Elaborarea unei strategii competitive;
- O scurtă declarație privind misiunea, viziunea și valorile care sprijină motivele existenței firmei și obiectivele sale generale (cu alte cuvinte, cultura firmei);
- O declarație care să sublinieze serviciile tehnice pe care le va presta firma pentru realizarea misiunii și viziunii sale (produsele și piețele sale);
- Relațiile umane – oamenii și competențele necesare;
- O serie de planuri de afaceri mai detaliate, care guvernează modalitatea prin care fiecare unitate sau funcție a firmei va contribui la planul strategic general (operațiunile și prestarea lor);
- Bugetele, care susțin componentele menționate mai sus; și
- Politicile și procedurile care ghidează acțiunile indivizilor pentru realizarea bugetelor și în a acționa consecvent cu valorile organizației (conducerea și controlul său).

Planul trebuie să stabilească traiectoria generală a firmei și să confirme că practica dumneavoastră are resursele pentru realizarea obiectivelor firmei. Planificarea este un proces continuu, care se mișcă printr-un ciclu de activități; aceasta se aplică și creării unui plan strategic și a bugetelor care sunt elaborate mai târziu. Planul pe care îl concepeți astăzi va avea nevoie să fie îmbunătățit și ajustat în funcție de schimbarea circumstanțelor.

Planul strategic trebuie să aibă repere bine definite și planuri de acțiune care să descrie rezultatele-țintă. Acest lucru vă va permite să urmăriți rezultatele obținute și să le comparați cu planul dumneavoastră. [Modulul 3](#) explorează în detaliu strategiile de construire și dezvoltare ale firmei dumneavoastră.

Rețineți că viziunea și misiunea care formează fundația planului dumneavoastră strategic trebuie să rămână stabile mai mulți ani. „Valorile” unei firme sunt filosofiele culturale și comportamentale care stabilesc tonul comportamentului firmei dumneavoastră și pe cel al personalului său. „Viziunea” este o declarație cu privire la aspirațiile referitoare la cum ar trebui să arate firma. „Misiunea” scoate în evidență obiectivul strategic general al firmei și oferă o declarație fermă și concisă în legătură cu modalitatea de realizare a viziunii.

Există multe texte cu privire la aceste componente fundamentale ale procesului de planificare; consultați-le dacă doriți să obțineți o mai bună cunoaștere decât cea pe care o oferă prezentul modul. Planul dumneavoastră strategic este elaborat pe baza aspectelor esențiale legate de cine sunteți și ce încercați să realizați. Acestea sunt înglobate în misiunea, viziunea și valorile firmei. Același lucru se aplică și obiectivelor dumneavoastră personale, pe care le-ați putea exprima după cum urmează:

„Vreau să am o afacere substanțială care să domine segmentul său de piață datorită reputației de furnizare de servicii contabile practice și proactive”; sau

„Doresc să-mi pot permite să mă retrag înainte de aniversarea mea de cincizeci de ani”.

După cum vedeți, nu toate obiectivele personale au în prim-plan contabilitatea.

1.3.1 Procesul de planificare strategică

Planul dumneavoastră strategic se bazează pe ipoteza că doriți într-adevăr să faceți afaceri și că gama dumneavoastră de servicii este adecvată bazei dumneavoastră de clienți. Planul dumneavoastră strategic

trebuie să demonstreze că firma poate furniza venitul necesar susținerii familiei dumneavoastră și vă poate oferi echilibrul muncă – viață personală pe care îl doriți. În caz contrar, planul dumneavoastră nu este realizabil. Principiile-cheie care stau la baza planului dumneavoastră nu trebuie să se schimbe prea mult pe o perioadă de zece ani.

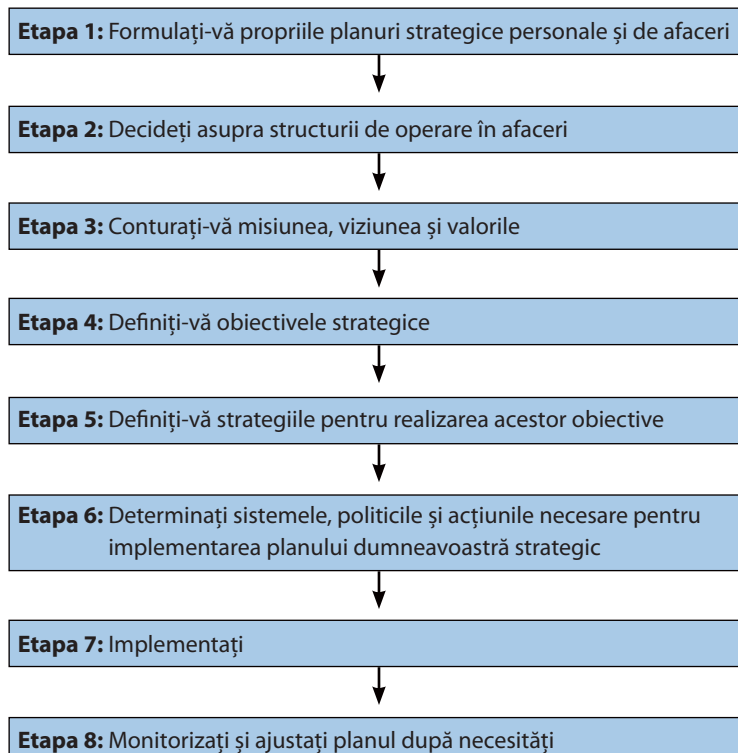
Veți vedea multe schimbări în plan comercial și profesional în aceeași perioadă de zece ani. Astfel, planul dumneavoastră strategic trebuie să încorporeze unele planuri de acțiune pe termen mai scurt pentru fiecare parte din firma dumneavoastră. Unele planuri (cum ar fi bugetul) ar putea prognoza situația pe douăsprezece luni înainte; alte planuri, cum ar fi planul dumneavoastră de personal sau de marketing, ar putea constitui o prognoză pe doi sau trei ani. În mod normal, fiecare unitate își elaborează propriul plan, care, la rândul său, arată cum contribuie acea unitate la planul strategic general.

În timp ce **Figura 1.1** sugerează un proces secvențial, unele etape pot avea loc simultan. Deciziile luate mai târziu în cadrul procesului pot genera reajustarea activității anterioare. Schimbările din activitatea profesională sau comercială pot duce la revizuirii ale bugetelor și la unele planuri de nivel inferior. Ocazional, s-ar putea să aveți nevoie să schimbați o strategie fundamentală: de exemplu, ați putea decide că este nevoie de o nouă linie de servicii sau că parteneriatul ar putea fi o metodă mai bună de realizare a anumitor aspecte ale misiunii dumneavoastră decât să rămâneți practicant independent. De aceea, planul dumneavoastră este numit un „document viu”, care evoluează pentru a vă îndruma în deciziile viitoare. Existența unui plan documentat implică disciplina în spatele fiecărei decizii pe care o luați: adică, „Ne va duce această decizie în direcția pe care vrem să o urmăm?”.

Abordați-vă planul într-o manieră structurată. Prea mulți operatori economici mici nu au un plan clar. Regula simplă de a nota un obiectiv poate înlesni adesea realizarea lui. De asemenea, în acest fel se realizează o concentrare mai puternică a energiei și acțiunilor dumneavoastră.

1.3.2 Etapele procesului

Figura 1.1 Cele opt etape de planificare strategică a afacerii



Pe măsură ce citiți despre procesul în opt etape descris aici, continuați să elaborați și să înregistrați propriul dumneavoastră plan strategic. Planul dumneavoastră strategic oferă un cadru care vă ajută să vă evaluați noile idei sau oportunități. Întrebați-vă „Îmbunătățește oare această idee sau oportunitate declarația de misiune a firmei și obiectivele sale?”. O idee bună care nu se potrivește cu misiunea și cu obiectivele firmei dumneavoastră ar putea fi totuși urmată de către unii sau de către toți partenerii dumneavoastră, dar în afara firmei. De exemplu, la firma dumneavoastră ar putea veni un client ce caută să obțină finanțare pentru realizarea unui nou produs gata de producția comercială. Ați putea fi rugat să îl ajutați să găsească o sursă de finanțare de la bănci sau investitori particulari. Dacă decideți să contribuiți direct la această afacere, faceți-o în afara firmei și tranzacționați în termene comerciale normale cu firma odată ce au fost create. Această disciplină înlesnește desfășurarea ambelor acțiuni și a regulilor după care se desfășoară acestea.

Etapa 1: Formulați-vă propriile planuri strategice personale și de afaceri

Treceți prin acest proces de unul singur sau veți implica și alte persoane? Un practician independent fără familie își poate baza planul strategic pe propriile preferințe, convingeri și dorințe. Însă un practician independent care se află într-o relație și/sau are copii își va stabili cel mai probabil obiectivele personale în colaborare cu partenerul său.

Acolo unde există mai mulți parteneri de afaceri cu opinii diferite în legătură cu provocările importante cu care se confruntă firma, procesul de planificare trebuie să creeze o singură direcție care să reconcilieze și să coordoneze aceste atitudini.

Dacă o firmă are un al doilea sau un al treilea sediu, fiecare poate să aibă propriul său partener responsabil și posibil propria cultură, caz în care procesul devine mai complicat.

În general, un număr mic de persoane în faza de înființare a unei firme noi este probabil să împărtășească opinii și medii comune; acordul în legătură cu direcția firmei va fi relativ mai ușor de realizat. În această situație, o abordare structurată, pe care să o realizezi singur, ar trebui să ofere un rezultat bun. Acolo unde sunt mai mulți parteneri, cu vârste diferite și probabil cu mai multe birouri aflate în sedii separate, ar fi bine să se folosească un mediator sau un consultant specializat. Consultantul poate îndruma partenerii de-a lungul procesului de planificare și poate realiza o susținere largă pentru eventualul plan, astfel încât acesta să fie acceptabil pentru toată lumea.

Exercițiu de planificare: Sunteți pregătiți?

Notați-vă răspunsurile la următoarele întrebări:

- Ce doriți?
- Care sunt obiectivele dumneavoastră personale?
- Ce doriți să realizați într-o perioadă de zece și în una de douăzeci de ani?
- Ce doriți să realizați în viața dumneavoastră personală și în viața dumneavoastră profesională?

Lista din [Anexa 1.1](#) vă va ajuta să vă evaluați personalitatea și obiectivele.

Răspunsurile dumneavoastră sunt importante în conturarea propriului plan strategic și în împărtășirea adecvată a acestuia. Acesta, la rândul său, conturează abordarea dumneavoastră față de viața profesională. De exemplu, în cazul în care considerați că sunteți un creator de afaceri și doriți să faceți lucruri la scară mare, veți dori să aveți o firmă care funcționează cu dumneavoastră ca director, plus un asistent și un recepționar/secretar? Planul dumneavoastră trebuie să fie puternic concentrat pe dezvoltare, posibil implicând fuziuni, achiziții de portofolii de clienți, expansiunea geografică a clienților și servicii de vânzare încrucișată în baza dumneavoastră de clienți.

Ați putea folosi munca și veniturile pentru finanțarea altor activități în afara mediului de lucru. Firma dumneavoastră trebuie să se concentreze pe instruire, delegare și modalitățile de operare în perioadele în care sunteți plecat pentru realizarea acestor activități. Transparența cu privire la alte activități din afara mediului de lucru vă va ajuta să evitați circumstanțele incomode sau potențialele conflicte de interese.

Folosiți acest exercițiu pentru rezumarea lucrurilor pe care doriți să le realizați în viață. Obiectivele dumneavoastră se pot încadra în următoarele categorii:

- **Personale:** Un parteneriat pe viață, copii, un grup unit de prieteni etc.
- **Profesionale:** Cât de importantă este munca în viața dumneavoastră? Ce alegeri cu privire la carieră ați făcut până acum și ce noi alegeri sau direcții ați putea urma? Cum vă veți menține sau îmbunătăți calificările? De ce experiență aveți nevoie?

Cunoașteți-vă și înțelegeți-vă obiectivele personale. Dacă firma vă împiedică să vă atingeți obiectivele dumneavoastră personale, veți începe să vă confrunțați cu insatisfacții personale legate de activitatea dumneavoastră. Puteți începe să resimțiți timpul sau efortul de care aveți nevoie pentru a contribui la practică. Aceasta poate conduce la stres și vă puteți simți mai puțin capabil de a vă descurca în viața dumneavoastră profesională. Obiectivele dumneavoastră profesionale și personale trebuie să se completeze unele pe altele.

Scopul acestui exercițiu este de a arăta cum va susține firma dumneavoastră obiectivele dumneavoastră personale, profesionale și financiare. Asigurați-vă că, pe măsură ce planul trece prin ceea ce a rămas din acest modul (și din cariera dumneavoastră), el continuă să contribuie la realizarea obiectivelor dumneavoastră. De exemplu, dacă aveți o deficiență semnificativă în unele aspecte ale competențelor dumneavoastră profesionale, puteți încerca să vă instruiți în acest domeniu. Aceasta s-ar putea face printr-un proces oficial de studiu sau poate prin experiența dobândită în serviciul dumneavoastră actual. Poate aveți nevoie să găsiți un coleg cu competențe adecvate, care poate fi un partener sau un angajat. În cele mai multe cazuri, o carență în competența profesională poate fi compensată în mai multe moduri.

Dacă sunteți încrezător în competențele dumneavoastră, elaborați-vă în continuare planuri de creștere și dezvoltare. Dacă ați descoperit curențe majore, următoarea etapă este aceea de a identifica un plan clar pentru a le rezolva.

Etapa 2: Decideți asupra structurii de operare în afaceri

Dacă plănuieți să formați un parteneriat, oricare ar fi entitatea cu personalitate juridică aleasă ca vehicul operațional, veți avea nevoie să determinați dacă potențialii parteneri sunt compatibili din punct de vedere etic și profesional. Dacă aveți deja o firmă și luați în calcul o fuziune, se aplică aceleași considerente.

Parteneriatele au fost adesea comparate cu căsătoriile. Ambele implică mai mult decât „eu”. Ambele prosperă atunci când există o comunicare eficientă. Ambele implică împărțirea resurselor, uneori cu un partener care este de acord să renunțe la ceva de dragul obiectivelor celuilalt partener; este nevoie să fie făcute și anumite compromisuri. Ambele trebuie să fie privite ca angajamente pe termen lung. Ambele sunt complexe, consumatoare de timp și adesea costisitoare de desfășurat (și uneori dureroase). Dar prin combinarea punctelor forte și a competențelor a diferite persoane pot fi realizate obiective mai provocatoare, iar riscurile împărțite pot fi reduce.

Deoarece desfășurarea unui parteneriat poate fi dificilă și complexă, ambele părți trebuie să se asigure că acesta este corect încă de la început. Dacă simțiți că nu puteți ridica o problemă cu potențialii parteneri încă de la început, este puțin probabil că vă veți simți mai bine să o ridicați după ce veți deveni parteneri. Dacă nu sunteți de acord asupra unui aspect care sprijină activitatea întregii firme (de exemplu, gama de servicii oferite, standardele profesionale sau abordarea reținerii profitului în cadrul firmei), vor apărea divergențe pe termen lung.

Nu vă grăbiți atunci când vă alegeți partenerii. Odată ce v-ați decis să lucrați cu un grup de parteneri, munciți susținut și comunicați mereu și direct. Bazați-vă întotdeauna deciziile și acțiunile pe un criteriu: în cel mai bun interes al firmei și al clienților. Dacă se pune problema fuziunii cu o altă firmă, este important să se ajungă la un acord cu privire la valorile și cultura împărtășite înainte de a merge mai departe.

Etapa 3: Conturați-vă misiunea, viziunea și valorile

Aici își încep multe texte procesul de planificare strategică. Totuși, planul strategic al unei firme trebuie să fie construit pe bazele prezentate în etapele 1 și 2.

Această secțiune este deosebit de importantă pentru cei care sunt pe cale să înființeze o firmă nouă, fie pe cont propriu, fie în parteneriat. Nu există un moment mai bun pentru a stabili sau influența tipul de firmă decât cel de început.

Firmele încep cu o declarație privind viziunea: o declarație concisă despre beneficiile generale pe care se așteaptă să le ofere clienților și altor părți interesate care interacționează cu firma. Declarația privind viziunea influențează impactul asupra firmei, mai degrabă decât asupra serviciilor sau piețelor potențiale.

Odată ce se determină viziunea generală, aceasta poate fi transformată într-o prezentare mai practică a modalității în care firma își va aborda realizarea impactului. Declarația de misiune este următorul document de elaborat.

Dacă, pe de altă parte, cumpărați o cotă dintr-o firmă, trebuie să examinați declarația de misiune, viziunea și valorile firmei și să vă asigurați că partenerii le consideră parte a procesului dumneavoastră de verificare prealabilă. Unul dintre principalele motive pentru care parteneriatele și fuziunile nu funcționează este lipsa de împărtășire a culturii și a valorilor.

„Misiunea unei organizații reprezintă scopul sau motivul existenței organizației. Ea arată ce oferă compania societății. O declarație de misiune bine concepută definește scopul fundamental și unic care diferențiază o companie de alte firme de același tip și identifică sfera operațiunilor companiei în ceea ce privește produsele (inclusiv serviciile) oferite și piețele deservite.”

Wheelen & Hunger 2000³

Declarația de misiune a firmei dumneavoastră poate face referire la:

- Beneficiile pe care le oferiți clienților dumneavoastră;
- O scurtă listă de servicii oferite de firma dumneavoastră;
- O scurtă descriere a clienților către care doriți să vă orientați; sau
- O scurtă descriere a zonei principalei dumneavoastră piețe de desfacere. Aceasta se poate limita la o graniță fizică, cum ar fi o suburbie, un oraș sau o regiune; sau ar putea fi o piață verticală, cum ar fi un anumit sector sau tip de client.

Declarația de misiune trebuie să fie scurtă și simplă, astfel încât să fie ușor de amintit atât pentru dumneavoastră, cât și pentru angajații dumneavoastră.

Odată ce sunt descrise viziunea și misiunea, practica se poate concentra pe conturarea conduitelor sau atitudinilor cheie pe care le consideră necesare pentru realizarea acestor standarde. Aceasta este funcția

³ Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. *Strategic Management and Business Policy (Management strategic și politică de afaceri)*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

declarației de valori. Valorile merg dincolo de factorii tehnici (cum ar fi „independența”, „integritatea” și/sau „profesionalismul”) prevăzuți ca parte a serviciului contabil. În schimb, ele descriu atitudinile și convingerile de bază pe care proprietarii și angajații firmei le vor folosi în conducerea abordării problemelor pe măsură ce acestea vor apărea.

Dacă angajații care lucrează în firmă împărtășesc valori similare, atunci rezolvarea conflictelor sau a dilemelor etice devine nu doar mai ușor de realizat, dar și mai previzibilă. Cuvintele tipice folosite într-o declarație de valori într-o firmă de contabilitate pot include:

- Respect
- Curtoazie
- Egalitate
- Receptivitate
- Concentrare asupra clientului
- Inovație.

Etapa 4: Definiți-vă obiectivele strategice

Stipulați în mod clar mai multe ținte „de ansamblu” care decurg din declarația dumneavoastră de misiune. Aceste ținte sunt folosite la evaluarea succesului dumneavoastră în realizarea declarației de misiune; ele sunt în general ținte interne, nefiind dezvăluite în afara firmei.

„Obiectivele reprezintă rezultatele finale ale activității planificate. Ele stipulează ceea ce trebuie realizat și până când și trebuie să fie cuantificate, dacă este posibil. Realizarea obiectivelor corporative trebuie să rezulte din îndeplinirea misiunii unei corporații.”

Wheelen & Hunger 2000

În contextul unei firme de contabilitate, obiectivele dumneavoastră ar putea arăta astfel:

- Realizarea unei creșteri a redevențelor generate pe plan intern de (XX)% pe an pentru următorii cinci ani;
- Creșterea câștigurilor nete per partener cu (XXXX) USD pe an;
- Reinvestirea a (XX)% din profiturile anuale în creșterea capitalului firmei (de exemplu, echipament pentru îmbunătățirea productivității, dezvoltarea sistemelor sau proiecte de dezvoltare personală majoră).

Obiectivele dumneavoastră nu trebuie să fie în totalitate financiare. O afacere profitabilă care se dezvoltă rezultă din prestarea unui serviciu care este la mare căutare și pe care îl oferiți la un preț care reprezintă cea mai bună ofertă din perspectiva clientului. Un „tablou de bord” evaluează o afacere nu numai după performanța sa financiară, ci și după alți indicatori; de exemplu, satisfacția clientului, dezvoltarea abilităților de bază ale echipei firmei și cheltuielile cu dezvoltarea de noi produse sau servicii.

Obiectivele dumneavoastră trebuie cel mai probabil să cuprindă:

- Instruirea și evoluția angajaților dumneavoastră;
- Reputația firmei dumneavoastră pe segmentul pieței principale;
- Calitatea și importanța serviciilor dumneavoastră; și
- Satisfacția clientului.

S-ar putea să aveți nevoie să elaborați instrumente sau indicatori pentru urmărirea tendințelor eficienței dumneavoastră pentru fiecare dintre aspectele enumerate mai sus. Puteți concentra unele dintre aceste instrumente pe clienții dumneavoastră cheie sau puteți organiza un sondaj regulat cu privire la satisfacția angajaților dumneavoastră.

Etapa 5: Definiți-vă strategiile pentru realizarea acestor obiective

După ce ați stabilit anumite obiective specifice, cuantificabile, următoarea etapă este aceea de a căuta modalitățile de realizare a lor. Consultați lista de verificare din [Anexa 1.2](#) pentru ajutor în această etapă.

Acest element se concentrează pe modalitatea în care fiecare serviciu – cum ar fi contabilitate primară, consiliere fiscală și depunerea declarațiilor fiscale, audit, planificare financiară și consiliere privind dezvoltarea afacerilor etc. – va produce profituri, își va realiza partea vizată de creștere a remunerațiilor sau va contribui la realizarea obiectivelor strategice.

Acesta este momentul în care activitatea începe să se extindă aproape exponențial. În acest mod puteți comunica ușor cu oamenii-cheie – cum ar fi angajații actuali și cei potențiali și finanțistii externi – în legătură cu direcția generală a firmei. De asemenea, puteți începe să vă gândiți cum să vă administrați resursele pentru planul strategic pe măsură ce acesta apare. Ambițiile extravagante pot fi controlate pe parcurs printr-o doză sănătoasă de realitate (financiară). Contabilii cunosc fezabilitatea financiară.

Scopul obiectivelor operaționale detaliate este acela de a oferi fiecărei persoane din fiecare unitate îndrumări și asigurarea că într-adevăr contribuie la realizarea obiectivului general al firmei.

Etapa 6: Determinați sistemele, politicile și acțiunile necesare pentru implementarea planului dumneavoastră strategic

„O politică este un ghid general în luarea deciziilor care leagă formularea strategiei de implementarea sa. Companiile folosesc politici pentru a se asigura că angajații din întreaga firmă iau decizii și desfășoară acțiuni care susțin misiunea, obiectivele și strategia corporației”.

Wheelen & Hunger 2000

Politicile sunt declarații prescriptive care în același timp permit, dar și constrâng acțiunile angajaților. De exemplu, gândiți-vă la o serie de politici financiare care s-ar putea aplica la înființarea unei firme:

- Utilizarea unei combinații de tranzacții simple și produse de leasing/cumpărate cu plata în rate/închiriate atunci când se achiziționează bunurile de capital. Aceasta are ca scop menținerea unei cote de îndatorare de aproximativ 50% la achiziția mijloacelor fixe.
- Plata unui salariu lunar de (XXXX) USD conducerii/partenerilor în primele douăsprezece luni, apoi alocarea profiturilor rămase pentru finanțarea nivelurilor de activitate în dezvoltare și pentru debitorii firmei. Balanța necesarului de numerar va fi finanțată din surse bancare.
- Creșterea prin mijloace organice, generate intern, în ceea ce privește clienții adăugați prin eforturile proprii ale firmei și referințele de la clienții actuali.

Dacă o firmă adoptă toate cele trei exemple de politici prezentate mai sus, nici nu se va gândi și nici nu se va afla pe poziția de a cumpăra un portofoliu de clienți, dacă apare o astfel de oportunitate. Dacă firma are un set diferit de politici (de exemplu, dacă cel de-al treilea punct vizează o creștere rapidă în ceea ce privește numărul de clienți și nivelul onorariilor), atunci fuziunea cu o altă firmă va reprezenta cu siguranță o opțiune în plus față de creșterea autogenerată.

Etapa 7: Implementați

Următoarea etapă este de a vă gândi la implementarea politicilor dumneavoastră. Aceasta generează și o creștere rapidă a dimensiunii listelor și notelor dumneavoastră. Wheelen și Hunger (2000) identifică trei aspecte:

- Programe: activități și etape necesare;
- Buget: un rezumat financiar al costurilor și al venitului prevăzut, asociat fiecărui program; și
- Proceduri: acțiuni specifice de finalizat.

Etapa 8: Monitorizați și ajustați planul după necesități

Un element important al procesului de planificare este acela de a stabili indicatori-cheie de performanță (KPI) pentru rezumarea acțiunilor întreprinse în cadrul firmei și de a evalua rezultatele acestor acțiuni. Aveți nevoie de KPI pentru obiectivele strategice, ca și pentru alte planuri anuale. Unii KPI ar putea fi reali versus bugetați; alții ar putea reprezenta propriile dumneavoastră standarde, cum ar fi „Dorim întotdeauna să avem o rezervă minimă de numerar de 10.000 USD în contul curent al firmei”. Alți KPI ar putea proveni din surse externe, cum ar fi o evaluare financiară comparativă furnizată de grupuri de cercetare specializate sau de rețelele-suport ale firmei. Mai jos în acest modul există o listă cu KPI importanți pe care îi poate folosi o firmă pentru a-și controla și evalua performanța.

Dacă performanța reală nu corespunde bugetului sau indicatorilor, trebuie să examinați motivele și apoi să vă întoarceți la procesul de planificare pentru identificarea cauzei problemei. Odată ce ați analizat motivele, faceți toate schimbările necesare în plan.

Și acum, încotro?

Analizând problemele în acest fel, veți realiza trei lucruri:

- Mai întâi, veți fi mai implicat în planul dumneavoastră dacă acesta este scris. Simpla prezență a acestui tip de document vă poate adesea încuraja să realizați mai multe obiective decât ați fi putut realiza altfel.
- În al doilea rând, analizând unele dintre potențialele probleme și angajându-vă în planificarea unor scenarii puteți evita problemele de la început. Unul dintre beneficiile prezentate în secțiunea de gestionare a riscurilor (discutate pe larg în [Modulul 7](#)) este faptul că a cunoaște dinainte o potențială problemă vă poate ajuta să o evitați în întregime.
- În al treilea rând, prin împărtășirea și revizuirea planului dumneavoastră împreună cu partenerul (partenerii) sau cu membrii echipei veți crea obiective comune și veți încuraja colaborarea și inovarea.

Mai devreme în acest modul se sublinia că procesul de planificare necesită adesea reconsiderarea deciziilor anterioare în lumina informațiilor ulterioare. Trebuie să continuați procesul și seria de etape, îmbunătățind și actualizând pe măsura înaintării.

Aceasta *nu* înseamnă că nu veți face niciodată o muncă reală! Înseamnă că, într-un interval de șase până la douăsprezece luni, va trebui să parcurgeți din nou planul și să-l actualizați pentru a reflecta noul dumneavoastră punct de plecare. Din fericire, acest punct de plecare va fi cu șase luni mai aproape de realizarea obiectivelor dumneavoastră! Și să sperăm că nu veți avea nevoie să regândiți toate ambițiile și obiectivele personale sau să rescrieți declarația de misiune sau politicile firmei. În schimb, veți petrece un timp pentru îmbunătățirea sistemelor și rafinarea bugetelor care vă guvernează acțiunile în următoarele șase până la douăsprezece luni. În permanență veți ști că fiecare acțiune vă aduce mai aproape de realizarea obiectivelor și a misiunii dumneavoastră. Aceasta se înțelege prin termenul de „document viu” în legătură cu un plan strategic sau cu un plan de afaceri.

1.4 Planificarea pentru realizarea unor relații eficiente cu clienții și angajații

Firmele livrează un produs intangibil în general prin valorificarea competențelor și a timpului și apoi comunică rezultatele și beneficiile clienților. În mod clar, lucrul efectiv cu alți oameni constituie o competență de bază într-o firmă de contabilitate. Această secțiune analizează factorii care se combină pentru a construi relații de calitate cu cei pe care îi întâlniți în viața dumneavoastră profesională.

1.4.1 Provocările diversității generațiilor

Comentatorii sociali notează că anumite grupuri de oameni au aspirații și motivații foarte diferite. Din acest motiv, comunicarea eficientă vă solicită să învățați cum să ajustați un anumit mesaj ca să vizeze factorii motivanți cheie pentru fiecare generație. Este important ca practicienii publici să fie conștienți de aceste diferențe: clienții și personalul dumneavoastră provin din generații diferite. Folosirea unui singur mod de comunicare sau stil de management nu va determina o forță de muncă realmente mulțumită și nici nu va garanta comunicarea eficientă cu toți clienții. Diversitatea generațiilor printre angajați este abordată mai pe larg în [Modulul 4](#).

Cum gândesc angajații diferit de dumneavoastră

Ca individ, fiecare este format prin educație și perioada în care trăiește. Analizați cum etapele majore din istoria unei națiuni pot forma opiniile unor oameni la momente diferite: pericolul sau austeritatea care ar putea fi legat(ă) de vremuri de război; încrederea și atitudinea lipsită de griji care rezultă din dezvoltarea prelungită a activității economice; sau posibil nesiguranța cu care se confruntă multe țări în timpul perioadelor de criză economică, așa cum a fost cea din 2008-2009. În mod similar, personalul care a crescut într-o societate bazată pe tehnologie cu acces la cunoștințe globale va gândi diferit. Oamenii care trăiesc în astfel de timpuri vor adopta o anumită mentalitate consecventă cu nevoile sau oportunitățile acelor timpuri; aceste mentalități pot dura o viață și vor susține deciziile și acțiunile zilnice.

„Motivele lor principale de a se alătura unei firme sunt constituite de oportunitățile de dezvoltare în carieră, timp personal/vacanțe plătite și salarii – în această ordine... O generație multifățetată.”

Dennis 2006⁴

„Firma are o rată scăzută de uzură în comparație cu multe dintre primele 60 de firme de contabilitate din Marea Britanie, însemnând circa 10%.”

Perry 2008⁵

„Noile angajări durează în general mai puțin de doi ani, iar firmele mici pierd anual în jur de o zecime din forța lor de muncă... Alți recrutori recunosc că nici nu mai încearcă să obțină contabili pentru firmele mici de contabili publici certificați.”

Tarasco & Damato 2006⁶

Un element important pentru sustenabilitatea și progresul firmei dumneavoastră este de a gândi o strategie privind resursele umane. Trebuie să atrageți și să rețineți oamenii de care aveți nevoie în prezent și în viitor. Oamenii talentați care au competențele de care aveți nevoie pot fi esențiali pentru viitor, iar dacă firma

⁴ Dennis, Anita. “Understanding the best and brightest” („Cunoașterea celor mai buni și mai inteligenți”). *Journal of Accountancy*, noiembrie 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/UnderstandingTheBestAndBrightest.htm.

⁵ Perry, Michelle. “Making hay even when it rains” („Să realizezi imposibilul”). *Accountancy*, mai 2008, 48-49.

⁶ Tarasco, Joseph A. și Damato, Nancy. “Build a better career path” („Construiește-ți o carieră mai bună”). *Journal of Accountancy*, mai 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/May/BuildABetterCareerPath.htm.

dumneavoastră nu este destul de atractivă, nu veți putea recruta persoanele de care aveți nevoie și le puteți pierde pe cele pe care ați dori să le rețineți. În funcție de strategia dumneavoastră generală și de oamenii de care aveți nevoie, oferta dumneavoastră în ceea ce privește un plan de carieră, facilități de instruire, echilibru muncă – viață personală, acces la tehnologie etc. va fi esențială pentru atragerea și reținerea talentelor. Pentru a oferi servicii de calitate adecvate clienților dumneavoastră aveți nevoie de oameni corespunzători, iar dacă firma dumneavoastră nu este destul de atractivă pentru aceștia, ei vor alege o altă alternativă sau vor pleca. Politica dumneavoastră trebuie să cuprindă planuri pentru aceștia, luând în considerare valorile lor.

Rata de înlocuire a angajaților este o problemă importantă pentru firmele de contabilitate; acest subiect, precum și cunoașterea mentalității angajaților sunt abordate în [Modulul 4](#).

Valori esențiale

O abordare de tipul „cea mai bună practică” gravitează în jurul utilizării competențelor oferite de tot personalul din firmă și promovării relațiilor de muncă bazate pe respect reciproc.

Unele motivații vor fi importante pentru toți angajații și partenerii, indiferent de generația pe care o reprezintă – factori cum ar fi integritatea și consecvența conducătorilor, recunoașterea și lauda pentru munca bine făcută, dezvoltarea competențelor și varietatea muncii. Atunci când conducătorii unei firme demonstrează aceste valori esențiale, ceilalți parteneri, angajați, clienți și furnizori vor manifesta un adânc respect pentru cei care îi dirijează.

Ca un exemplu, analizați următoarele întrebări, deoarece ele se aplică tuturor strategiilor pentru recrutarea, păstrarea sau motivarea oamenilor lor.

- Care este valoarea discuțiilor pentru evaluarea performanței sau planificării carierei dacă un director nu prezintă sau nu identifică un factor-cheie negativ din prestația unui angajat? Comunicarea deschisă este esențială, chiar dacă poate fi ocazional stânjenitoare pentru o parte sau alta. Desigur, comentariile negative trebuie să fie tratate cu grijă, pentru a păstra intacte relațiile de muncă.
- Sunteți consecvent în aplicarea valorilor esențiale? Dacă nu toți oamenii sunt tratați echitabil, echipa dumneavoastră nu va respecta nicio referință la aceste valori esențiale.
- Este etic să se descrie incorect rolul unei poziții sau al unei slujbe unui potențial angajat? Rezultatul poate fi că noul angajat găsește poziția mai puțin interesantă decât se aștepta și devine nemulțumit, micșorând încrederea dintre angajator și angajat. Este probabil ca aceasta să determine un proces de demisie și reangajare, la un cost considerabil pentru firmă atât în ceea ce privește timpul, cât și banii. De asemenea, angajatul poate suporta și el un cost, fie din cauza unei perioade foarte scurte de angajare în istoricul său, fie din cauză că devine mai cinic față de toți angajatorii.

Câteva valori esențiale, construite pe respect, vor sta la baza tuturor relațiilor cu oamenii implicați în firma dumneavoastră. Cu această bază, puteți utiliza o gamă largă de stimulente sau metode de comunicare cu angajații din generații diferite. În acest mod puteți valorifica eficient talentul și angajamentul tuturor oamenilor care lucrează în firma dumneavoastră pentru ca aceștia să ofere clienților servicii de înaltă calitate.

1.4.2 Percepțiile clienților

Schimbările sociale și tehnologice vor conduce simultan la și vor reflecta schimbări în atitudinile clienților. Fără îndoială, veți vedea impactul acestui lucru în multe aspecte ale firmei dumneavoastră. [Modulul 5](#) examinează modul în care tehnologia a afectat fiecare aspect al contabilității de astăzi.

Clienții se așteaptă la un serviciu prompt și la rezultate rapide ale muncii. Introducerea faxurilor a reprezentat o schimbare majoră în viteza comerțului. Documentele, în special cele cu destinatar internațional, nu mai au nevoie de zile sau săptămâni pentru a ajunge la destinație. Acest factor în sine a cauzat o regândire radicală a procesului de comunicare: a creat așteptarea ca o anumită situație să fie tratată *acum*.

- Adoptarea rapidă a e-mailului, în special în combinație cu tehnologia PDF și/sau zip pentru securizarea și arhivarea fișierelor sau a documentelor, a accelerat această tendință. Acum, documente sau fișiere substanțiale pot fi livrate în câteva secunde aproape oriunde în lume. Computerele de tip laptop, internetul wireless și telefoanele mobile fac ca oamenii să fie direct accesibili în orice loc, fie într-un birou, fie în afara lui, la serviciu sau nu. Expansiunea rapidă a accesului la tehnologie creează așteptări în rândul clienților ca orice problemă să fie adresată „persoanei potrivite” (contabilului „meu”, auditorului „meu” sau îndrumătorului „meu” în afaceri) în decurs de câteva ore, dacă nu chiar minute. Se pot căuta și oferi răspunsuri. Se pot rezolva probleme. Se așteaptă de la consultanți să fie disponibili oricând este nevoie de ei.
- Oamenii sunt mai puțin răbdători când așteaptă răspunsuri. Industriile din domeniul vânzării de computere și de software-uri au creat așteptarea ca informația să fie oferită „la apăsarea unui buton”: indiferent că este vorba despre nevoia de a introduce date sau de nevoia de a analiza intrările din punctul de vedere al calității, al caracterului rezonabil ori al acurateții.

Acești factori îi determină pe clienți să se aștepte ca munca să fie făcută rapid și la un cost mai scăzut. În plus, clienții vor scuza mai greu erorile sau greșelile de calcul. Clienții se așteaptă la rezultate rapide, obținute fără erori, la cost minim.

Prin urmare, firmele trebuie să adopte o tehnologie relevantă, apoi să învețe caracteristicile și limitările acesteia. Firmele au nevoie de angajați bine instruiți care pot rula programele și care totodată pot înțelege potențialele zone problematice care ar putea genera un rezultat inexact. Ei trebuie să ofere clienților informații și servicii prompte și exacte. În același timp, firmele trebuie să își instruiască clienții pentru a înțelege că există mulți clienți, toți fiind importanți și toți așteptându-se la prioritate. Asemenea multor aspecte ale vieții dumneavoastră profesionale, este o chestiune de echilibru.

1.4.3 „Devalorizarea” informațiilor ca urmare a utilizării internetului

Din ce în ce mai multe organizații, inclusiv departamentele sau agențiile guvernamentale, pun pe paginile lor de internet cantități substanțiale de informații. Multe dintre aceste informații sunt gratuite, în special dacă sunt considerate „de interes comunitar”. Este responsabilitatea utilizatorilor să caute informații de calitate pe site-uri cu reputație bună și credibile.

Accesul facil înseamnă că anumiți clienți vor căuta informații pentru ei înșiși și își vor diagnostica singuri problemele din cadrul afacerilor lor și/sau își vor acoperi singuri nevoile fiscale sau alte nevoi. Acest lucru prezintă riscul ca aceștia să diagnosticeze greșit problema reală sau să ia măsuri bazate pe informații incomplete, urmând o cale greșită.

Contabilii percep o taxă pentru a oferi consultanță clienților: consultanța se bazează pe informații (pe care clienții le pot găsi gratuit pe internet) și este aplicată situației specifice a clientului. Astfel, contabilii trebuie să se axeze pe adăugarea de valoare pentru client (oferirea de beneficii, nu doar de informații) și să revândă continuu economiile, securitatea sau încrederea pe care le presupun serviciile lor.

1.4.4 Provocările mobilității sporite a clienților

Combinarea accesului la informație cu solicitarea de răspunsuri rapide ajută la crearea unor clienți mai bine educați (sau cel puțin la convingerea clienților că sunt mai educați). Astfel de clienți nu tolerează erorile sau serviciile de proastă calitate din partea contabililor lor. Prin urmare, este mai probabil ca acești clienți să se plângă sau chiar să pretindă că i-ați tratat cu incompetență profesională sau cu neglijență.

Cel puțin, clienții sunt mai puțin doritori să rămână alături de o firmă de contabilitate dacă nu sunt satisfăcuți de un anumit aspect al serviciului. Reținerea clienților pe termen lung necesită mai multă atenție acum ca niciodată.

1.5 Elaborarea planurilor pentru diferitele funcții ale firmei dumneavoastră

Odată ce v-ați definit obiectivele strategice, trebuie să elaborați planuri specifice pentru diferite funcții, cu perspective atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Ca parte a planului dumneavoastră strategic global, această secțiune detaliază cum puteți dezvolta planuri mai amănunțite pentru următoarele funcții:

- Prestarea serviciilor;
- Gestionarea și atenuarea riscurilor;
- Personal;
- Marketing și vânzări;
- Tehnologie;
- Administrare; și
- Finanțe sau buget, pentru a integra implicațiile și resursele financiare necesare realizării diferitelor planuri.

1.5.1 Planul de prestare a serviciilor

Acest plan trebuie să prezinte în mod clar gama de servicii oferite de firma dumneavoastră. La fel de important, trebuie să descrie modul în care firma va trata serviciile pe care nu le oferă: dacă clienții vor fi îndrumați către o altă organizație sau dacă li se va spune pur și simplu să găsească un alt furnizor pentru serviciul solicitat.

Planul de prestare a serviciilor trebuie să includă gradul de dezvoltare profesională necesar și dacă acesta va fi oferit în mare parte la nivel intern sau prin participarea la cursuri în afara firmei.

Planul trebuie să descrie abordarea firmei cu privire la sistemele și procedurile sale. Sistemele și procedurile curente bine documentate sunt esențiale pentru o prestare eficientă a serviciilor. Sistemele și procedurile specifică și pașii tehnici minimi necesari pentru prestarea unui serviciu corect și competent (și, ideal, și cele mai bune practici). Sistemele clare și bine documentate ajută la stabilirea volumului de timp și muncă necesar realizării unei sarcini; ele minimizează expunerea profesională de „a greși” și permit partenerilor să influențeze activitatea profesională a firmei în ansamblu fără să realizeze direct sau să revizuiască personal fiecare acțiune întreprinsă de angajați.

Fiecare firmă trebuie să aibă un „campion” care să supravegheze actualizările și orice extindere a documentelor și procedurilor utilizate în cadrul firmei. Această persoană trebuie să aibă autoritatea, susținută de proprietar sau de întregul parteneriat, de a modifica sau de a actualiza cu încredere documente și apoi de a se asigura că partenerii și angajații le folosesc. Acest lucru poate necesita și asistență tehnologică: de exemplu, documentele de bază s-ar putea să necesite depozitarea într-un fișier protejat într-un sistem electronic, astfel încât toate documentele să poată fi accesate și citite, dar nu și modificate (a se vedea [Modulul 5](#)).

Din când în când se poate să fie nevoie de schimbarea unui proces important al fluxului de lucru din cadrul firmei: un nou standard de contabilitate poate determina o reproiectare substanțială a proceselor curente. Uneori, implementarea unei noi părți de software poate necesita definirea unui nou proces. Ori de câte ori este nevoie de aceste schimbări majore, reproiectați acel proces în întregime. Făcând acest lucru, mențineți procesul simplu și direct fără a compromite calitatea profesională. În mod normal, odată ce o procedură este modificată, întregul personal trebuie notificat asupra schimbării într-o modalitate adecvată (de exemplu, prin instructaje sau printr-o notă explicativă).

Țineți minte că planul de prestare a serviciilor poate avea impact asupra întregii structuri organizaționale. Uneori, o divizie sau o echipă din cadrul unei firme se poate extinde atât de mult încât afectează întreaga structură a organizației. Într-un asemenea caz, planul de prestare a serviciilor va trebui revizuit și, dacă este necesar, modificat pentru a reflecta schimbarea.

1.5.2 Planul de gestionare și de atenuare a riscurilor

Consultați [Secțiunea 1.6](#) „Construirea unei mentalități de gestionare a riscurilor în firma dumneavoastră” pentru informații cu privire la dezvoltarea unui plan de gestionare a riscurilor. [Modulul 7](#) cuprinde linii directoare specifice referitoare la strategiile de gestionare a riscurilor din cadrul firmei ([Secțiunea 7.3](#)) și la planificarea continuității afacerii ([Secțiunea 7.6](#)), despre care se discută și în [Secțiunea 5.7.1](#).

1.5.3 Planul privind resursele umane

Planul privind resursele umane trebuie să se potrivească planului de prestare a serviciilor; în fond, oamenii sunt cei care prestează serviciile oferite de firmă. În concluzie, planul de personal trebuie să prevadă numărul probabil și baza de competențe ale oamenilor de care firma are nevoie pe o perioadă de aproximativ 18 luni. Dacă firma privește mai departe de 18 luni, sunt necesare prea multe estimări incerte. Ce servicii se așteaptă să crească puternic și care ar putea fi în declin? Poate fi mutat personalul dintr-o parte a firmei în alta? Dacă da, este necesară o reinstruire? Ce instruire continuă este necesară pentru a menține abilitățile oamenilor actuale și eficiente? Cum poate reține firma oamenii-cheie care vor fi de importanță majoră pentru succesul viitor? Toate aceste întrebări pot ajuta la integrarea celor două planuri.

Planul trebuie să facă referire la problemele conturate în [Anexa 1.4](#). A se vedea și [Modulul 4](#) pentru mai multe informații.

O firmă va avea cel mai probabil nevoie să adauge alte elemente acestei liste, conform nevoilor și culturii sale.

1.5.4 Planul de marketing și de vânzări

Planul dumneavoastră de marketing trebuie să identifice pașii necesari mutării de la poziția actuală (de exemplu, absența clienților, număr insuficient de clienți sau eventual clienți nepotrivți) la poziția dorită identificată în planul dumneavoastră strategic. Componentele-cheie ale planului dumneavoastră de marketing trebuie să includă:

- Declarația de misiune și privind viziunea firmei dumneavoastră;
- O scurtă reluare a obiectivelor dumneavoastră de marketing și a modului în care acestea completează declarația de misiune;
- Termenele programului dumneavoastră de marketing și evenimentele semnificative;
- Strategiile de marketing care vor fi adoptate la nivel intern și extern; și
- Resursele (resursele fizice plus costul) necesare îndeplinirii planului dumneavoastră de marketing.

Activitățile dumneavoastră de marketing se vor axa în mod normal pe unul din mai multe obiective. Deși puteți avea un obiectiv principal (de exemplu, o anumită rată de creștere a onorariilor sau vizarea de noi clienți dintr-un anumit segment industrial), celelalte obiective nu se exclud neapărat reciproc. Obiectivele dumneavoastră de marketing ar putea fi:

- Construirea recunoașterii pe piață a firmei dumneavoastră;
- Construirea identității brandului dumneavoastră;

- Îmbunătățirea bazei de clienți;
- Obținerea de noi clienți; și/sau
- Creșterea veniturilor din onorarii oferind noi servicii clienților existenți.

Pentru multe firme, accentul se va pune pe ultimele două obiective, domeniile privind recunoașterea pe piață și identitatea brandului fiind considerate beneficii reziduale sau secundare. Acestea sunt rezultate clare și măsurabile ale unei serii de promoții. Marketingul cu scopul dobândirii de noi clienți și creșterii veniturilor din onorarii va folosi strategii de marketing interne și externe. Strategiile externe sunt cele care aduc noi clienți în firmă. Exemplele tipice de strategii externe includ:

- Referințe ale clienților;
- Apartenența la organizații profesionale sau comunitare;
- Referințe ale rețelei profesionale;
- Prezentări în cadrul unor evenimente;
- Organizarea de evenimente pentru clienți, membri ai rețelelor de referințe și clienții potențiali;
- Publicitate și alte mijloace media;
- Seminare;
- Publicitate pe website-uri, motoare de căutare sau directoare;
- Articole și editoriale în buletine de știri;
- Promovare pe website-uri și mijloace media; și
- Referințe prin asociația dumneavoastră profesională.

Strategiile interne se referă la creșterea veniturilor din onorarii de la clienții existenți. Există trei căi principale prin care se poate realiza acest lucru:

- Utilizarea sporită a serviciilor dumneavoastră curente de către clienții dumneavoastră existenți;
- Introducerea de noi servicii pentru baza de clienți existenți; și
- Creșterea tarifelor.

Decideți pe ce anume trebuie să insistați și reflectați acest lucru în planul dumneavoastră de marketing. Însă, la fel ca pentru toate planurile, accentul trebuie să cadă pe măsurile pe care le va lua fiecare persoană pentru a implementa planul. De exemplu, planul dumneavoastră de marketing ar putea spune: „Vom contacta toți clienții existenți ai afacerii pentru a discuta planificarea lor imobiliară și strategiile de pensionare”. Această declarație nu are nicio valoare dacă partenerii și managerii nu discută acest subiect cu clienții respectivi în timpul analizei contabile anuale.

Marketingul este adesea considerat îndepărtat de activitățile unui contabil. Dimpotrivă, marketingul este o parte integrală a muncii fiecărui contabil: realizarea unui serviciu de calitate, apoi informarea clienților cu privire la beneficiile pe care le-ați obținut pentru ei sau pentru alți clienți. Acest proces ar trebui să fie ușor de făcut cu clienții curenți; poate fi la fel de simplu ca adresarea câtorva întrebări ca parte dintr-o discuție mai amplă. În exemplul de mai sus, problema ar putea fi pusă astfel: „Afacerea merge bine momentan, dar aveți suficiente economii pentru a face lucrurile pe care vi le doriți după ce vă pensionați? Noi vă putem ajuta să vă pregătiți afacerea pentru vânzare și să urmărim adecvarea planului dumneavoastră de pensii și economii”.

Folosiți șablonul din [Anexa 1.3](#) pentru a vă dezvolta planul de marketing. Asigurați-vă că acesta include obiectivele și strategiile necesare pentru a vă atinge scopurile strategice. Câteva exemple în beneficiul dumneavoastră sunt deja incluse în șablon. (Puteți scoate și fotocopia șablonul pentru a-l folosi.)

Matricea Ansoff este un instrument excelent de asistare a procesului de planificare strategică, oferind pentru firme un cadru de examinare a penetrării pe piață, a dezvoltării pieței, a ofertei de servicii și a diversificării.

Metode de marketing

S-ar putea să fie nevoie să petreceți mult timp gândindu-vă la planificarea fiecărei promoții și chiar mai mult timp întocmind materialul. Nu uitați obiectivul: ce îi cereți clientului real sau potențial să facă?

Iată câteva idei.

- Instituiți un sistem sau o listă de verificare care asigură faptul că li se prezintă clienților alte servicii relevante pentru situația lor. Acest lucru ar putea lua forma unei întrebări-cheie („Ce faceți pentru a vă pregăti de pensionare?” sau „Cât de des sunteți strâmtorat financiar în afacerea dumneavoastră pe parcursul anului?”) sau ar putea fi o conturare mai formală a unei game de servicii posibile. Aceste servicii pot include o serie de servicii nefinanciare, dar complementare pentru clienți. Asigurați-vă că toți partenerii fac acest lucru ca parte a activității lor obișnuite cu clienții.
- Discutați cu fiecare client pe măsură ce noul serviciu este prestat, pentru a vă asigura că văd beneficiile pe care le oferă firma și că prestarea serviciului merge bine. Adesea, o vizită a unui partener la sediul clientului va identifica nevoia unor servicii de contabilitate suplimentare.
- Se pot risipi mulți bani în rularea unor promoții care fac partenerii „să se simtă bine” crezând că sunt proactivi. O abordare mult mai bună este promovarea unui anumit serviciu și generarea directă a feedbackului.
- Asigurați-vă că în fiecare studiu de caz identitatea și detaliile clientului sunt ascunse și rămân confidențiale.
- Este clar că le cereți să ia măsuri? O scrisoare sau o broșură bine realizată poate fi irosită dacă lasă clientul sau potențialul client nesigur cu privire la următorii pași pe care trebuie să-i parcurgă. Un material promoțional bun trebuie să stârnească mai întâi interesul și apoi să stimuleze acțiunea. Folosiți un limbaj clar în materialul dumneavoastră promoțional.
- Evaluați costul și răspunsul. Evitați abordările care nu funcționează și evitați-le în viitor. Axați-vă pe cele care au funcționat. S-ar putea să aveți multe idei bune pentru promovare, așa că testați câteva dintre ele. Uitați-vă la costul per răspuns, la costul per client nou și la rata de conversie de la întrebare la vânzare.

Feriți-vă să vă concentrați prea mult pe client

Deși în general este un lucru bun să vindeți mai mult clienților dumneavoastră, există un risc potențial ca un singur client să predomină în activitatea firmei dumneavoastră. Firma are o expunere comercială semnificativă dacă acel client alege o altă firmă de contabilitate. Ați putea sfârși având prea mulți angajați, prea mult spațiu de birouri și o structură prea complexă. Acestea pot știrbi rapid profitabilitatea, unele dintre aceste costuri fiind greu de redus.

1.5.5 Planul privind tehnologia

Consultați [Modulul 5](#) pentru informații de luat în considerare atunci când elaborați o strategie privind tehnologia pentru firma dumneavoastră.

1.5.6 Planul de administrare

O bună administrare este esențială pentru orice firmă – alocați roluri care se potrivesc competențelor și intereselor oamenilor dumneavoastră. Un partener cu un accent puternic pe organizare, ordine și procese va fi poziționat în mod ideal în zona de administrare. Alocarea rolurilor de management sau de administrare între parteneri sau angajați seniori este un model adecvat pentru firmele mai mici, care nu sunt suficient de mari pentru a-și permite un „manager general” dedicat sau o poziție echivalentă.

Planul de administrare trebuie să facă referire la chestiuni care ajută firma să funcționeze fără probleme. De exemplu, prin asigurarea faptului că rechizitele importante sunt în stoc, achiziția de birotică are loc într-un mod eficient și controlat, angajații și furnizorii sunt plătiți în mod previzibil și corect, întregul personal, echipament și alte resurse sunt disponibile conform solicitărilor angajaților care aduc venituri pentru ca ei să-și poată face treaba și se trimit facturi clienților, aceștia plătind conform termenelor contractuale.

Pe măsură ce firmele se schimbă, cerințele administrative se schimbă și ele. Fiecare persoană nou-venită are nevoie de resurse precum un birou, un calculator, anumite licențe software și așa mai departe. Cineva va trebui să se gândească la modul în care spațiul de birouri este alocat și utilizat. Firma poate începe să creeze echipe specializate de persoane care aduc venituri. Se pot adăuga mai mulți parteneri.

Mai multe facturi vor fi emise pentru clienți și mai multe chitanțe vor fi prelucrate. Aranjamentele de facturare diferite, precum introducerea unui plan lunar de plată pentru clienți, vor schimba volumele de procesare gestionate de echipa de administrare.

Fiecare schimbare de acest fel pune o altă presiune pe administrarea unei firme, așa că trebuie să analizați periodic alocarea rolurilor în rândul personalului de conducere. Din când în când, politicile de bază (de exemplu, limitări cu privire la persoanele care pot achiziționa lucruri pentru firmă sau delegarea nivelurilor de cheltuieli) trebuie revizuite. Dacă o firmă mică devine în cele din urmă atât de mare încât partenerul care se ocupă de administrare pierde prea multe ore de muncă plătibile, angajarea unui administrator sau a unui director general va fi o investiție profitabilă.

1.5.7 Planul financiar sau bugetul

Practic, fiecare decizie luată în cadrul unei firme va avea consecințe financiare. Acestea trebuie să fie reflectate în buget sau în planul financiar.

Fiecare dintre planurile individuale descrise mai sus trebuie să aibă propriul său buget, în caz contrar asigurați-vă că implicațiile bugetare sunt acoperite de bugetul global al firmei. Bugetul permite firmei să-și prioritizeze acțiunile și să planifice rezolvarea problemelor din timp, în mod realist. Bugetul vă va ajuta să țineți acest gen de presiuni sub control:

- S-ar putea ca partenerii firmei să se simtă bine văzând în fiecare zi o reclamă de un sfert de pagină într-un ziar regional principal, dar trebuie să fie evaluată rentabilitatea investiției.
- S-ar putea să vă impresionați clienții lucrând în birouri de lux într-un amplasament prestigios, dar tariful perceput s-ar putea să vă scoată firma de pe piață.
- Toți angajații își doresc o mărire de salariu sau o promovare, dar este esențial să înțeleagă impactul acestora asupra tarifelor percepute sau onorariilor.
- Angajații vor aprecia utilizarea unor echipamente de ultimă generație în munca lor de zi cu zi, dar fiecare aplicație trebuie să contribuie la eficiența firmei și la baza de venituri.

Un buget sau un plan financiar impune disciplină comercială în jurul fiecărei decizii și impune controale asupra activităților de zi cu zi. De asemenea, stabilește ținte care motivează, cum ar fi ore facturabile per

persoană sau chiar o țintă de venituri per persoană ori per echipă. Multe firme trec la utilizarea bugetelor echipei în locul bugetelor individuale pentru a obține venituri, dar chiar și în cadrul unui buget al echipei întregul personal trebuie să contribuie în mod semnificativ la cifra globală. Realizarea obiectivului de „producție” sau de „venit” poate rezulta în plata unor stimulente către unii sau către toți membrii personalului.

Procesele bugetare pot evolua în timp pe măsură ce firma se extinde și se diversifică. Într-o firmă mică, un partener își poate lua responsabilitatea întocmirii unui buget realist înaintea validării de către parteneri și personalul-cheie. Firmele mai mari vor avea nevoie să implice angajați-cheie (de exemplu, specialiști în tehnologie și resurse umane) și parteneri suplimentari din zonele principale de servicii atunci când schițează bugetul, pentru că firmele mai mari trebuie să se asigure că toți utilizatorii bugetului se simt implicați în dezvoltarea unor obiective realiste. Acest nivel suplimentar de consultare necesită mai mult timp și ar putea necesita și un anumit grad de diplomație, dar încurajează obiectivele și prioritățile comune.

1.5.8 Estimarea momentului când se impune schimbarea planurilor

Partenerii, în special cei care acceptă roluri de conducere, trebuie să monitorizeze permanent eficacitatea sistemelor interne și să caute semne de avertizare că ceva merge prost. Acești indicatori pot fi măsurabili ori tehnici (de exemplu, costurile pentru liniile telefonice sau pentru un sistem de telefonie ori pierderea unor clienți din cauza lipsei conexiunii internaționale) sau pot fi mai subiectivi (de exemplu, senzația că există mai multe plângeri referitoare la o politică sau la o procedură). Aceste semne de avertizare trebuie să fie urmate de o acțiune. Dacă există o problemă reală, atunci partenerii trebuie să conducă spre o soluție mai bună și mai nouă în cel mai scurt timp posibil.

Există mai multe instrumente care pot fi utilizate în estimarea nevoii de schimbare: retragerea anuală sau semestrială a partenerilor, debitele tranzacțiilor-cheie, utilizarea referințelor sau a țintelor cum ar fi intervalul de timp dintre atribuirea sarcinilor și obținerea rezultatelor sau o percepție în ceea ce privește starea organizației. Fiecare dintre acestea este valabil în funcție de tipul problemei examinate. Selectați indicatorul sau instrumentul corect, inițiați o analiză detaliată a problemei și apoi implementați cea mai bună soluție. Rolul dumneavoastră ca partener cere să conduceți atât aspectele de management, cât și pe cele profesionale ale firmei dumneavoastră.

Utilizați eficient abilitățile angajaților. Partenerii și angajații cu experiență sunt cel mai bine utilizați în roluri producătoare de venituri, acolo unde este posibil, dar trebuie să joace un rol în activitățile de implicare a clienților și de marketing pentru a susține un plan viitor de retribuții. Aceasta generează venituri din care se pot plăti salariile unor specialiști calificați corespunzător în conducerea firmei. În firmele relativ mici, partenerii pot fi implicați în funcții de conducere, alături de asistenți care realizează procesări de rutină ale tranzacțiilor. Astfel, un managing partner într-o firmă mică poate avea mai degrabă un asistent administrativ sau un consultant IT decât un manager de administrare sau un manager IT.

1.6 Construirea unei mentalități de gestionare a riscurilor în firma dumneavoastră

Atunci când elaborați un plan este important să luați în considerare riscul. Unele riscuri, în cazul în care se materializează, pot fi doar o chestiune supărătoare; altele ar putea amenința viabilitatea firmei dumneavoastră sau ar putea cauza pierderea tuturor activelor personale. Gestionarea eficientă a riscurilor vă ajută să controlați și, să sperăm, să eliminați fiecare risc sau impactul acestuia. Cea mai evidentă precauție pe care și-o poate lua fiecare firmă este să verifice fiecare nou client înainte de a fi de acord să facă afaceri cu el.

Gestionarea riscurilor este prezentată pe larg în [Modulul 7](#). Aici, dumneavoastră și angajaților dumneavoastră vi se arată cum puteți adopta o mentalitate de gestionare a riscurilor pentru a contura acțiunile de zi cu zi din firmă.

1.6.1 Zece etape de parcurs pentru o gestionare de succes a riscurilor

1. Începeți cu un proces de recrutare de calitate

Procesul dumneavoastră de recrutare trebuie să atragă angajați de calibru mare care au competențele tehnice pe care le cereți și care sunt de încredere și onești. Acordați atenție și aptitudinilor sociale, inclusiv nevoii de abilități de bună comunicare și capacității de a lucra într-o echipă care susține practici de înaltă performanță. Monitorizați și verificați referințele candidaților preselecționați. Orice ofertă de lucru trebuie să fie condiționată de o validare satisfăcătoare a referințelor universitare, profesionale și din partea foștilor angajatori.

2. Asigurați-vă că angajații sunt instruiți adecvat

Programele de instruire bune conferă angajaților abilități tehnice adecvate, dezvoltă abilități, altele decât cele tehnice, și alte abilități, le arată cum să presteze servicii de calitate, descriu abilitățile esențiale de comunicare și accentuează nevoia unei abordări profesionale în modul în care tratează clienții și membrii echipei.

3. Nu delegați sarcini peste capacitatea angajaților

Delegarea este esențială pentru a permite creșterea continuă a unei firme. O delegare bună ia în considerare faptul că sarcinile sunt delegate numai angajaților capabili să le facă față. O delegare bună va forța puțin capacitatea profesională a fiecărui angajat; partenerul sau managerul trebuie să ghideze angajatul în ceea ce privește aspectele noi sau nefamiliare ale activității respective.

4. Asigurați-vă că angajații sunt la curent cu sistemele și cu procedurile standard

Fără sisteme solide în funcțiune, echipa dumneavoastră s-ar putea să nu aibă linii directoare clare și concise în cadrul cărora să lucreze. În schimb, acest lucru ar putea duce la riscul reputației profesionale și la pierderea încrederii clienților. Sistemele dumneavoastră reprezintă controlul calității.

5. Definiți o procedură pentru identificarea punctelor slabe sau a problemelor cu sistemele

Fiecare membru al echipei dumneavoastră trebuie să caute deficiențe în sisteme. Odată ce s-a identificat o deficiență, un punct slab sau o problemă, aceasta trebuie raportată managerului firmei sau partenerului relevant, pentru a fi abordată și rezolvată.

6. Utilizați procese de revizuire adecvate

Decideți-vă să revizuiți toate sarcinile finalizate. Acest lucru este la fel de important pentru angajații cu experiență și pentru parteneri ca și pentru angajații de nivel intermediar sau pentru cei fără experiență. Cu toții facem greșeli, și cel mai bun mod de a evita problemele care ar putea apărea este să avem implementat un sistem de revizuire. Aceasta permite unei a doua persoane să revizuiască munca, să identifice greșelile și să le corecteze înainte ca materialele greșite să părăsească biroul.

7. Mențineți o bază de venituri din onorarii adecvată

Identificați-vă „clientul ideal”. El poate fi un client care folosește o gamă largă din serviciile firmei, nu opune rezistență la plata onorariilor și este plăcut să se lucreze cu el. Firma dumneavoastră trebuie construită în jurul acestor clienți.

Fiecare firmă va avea propriii clienți mai mari. Trebuie să aveți însă grijă să nu lăsați un singur client sau un grup mic de clienți să vă domine veniturile din onorarii. Riscul este că vă construiți baza de resurse a firmei dumneavoastră în jurul unui număr mic de clienți; dacă aceștia pleacă dintr-un motiv sau altul, firma dumneavoastră va fi expusă. Evident, acolo unde un singur client domină baza dumneavoastră de clienți, există riscul ca dumneavoastră sau angajații dumneavoastră să fiți influențați în mod nerezonabil de cererile acelui client.

8. Încheiați asigurări adecvate

Principiile conturate mai sus sunt toate forme de asigurare împotriva accidentelor. Totuși, trebuie să aveți și polițe comerciale de asigurare pentru a vă proteja. Riscurile sunt multe, de exemplu, un incendiu la birourile dumneavoastră sau o revendicare de despăgubire profesională împotriva firmei dumneavoastră. Primele de asigurare oferă o anumită protecție, dar nu vă protejează împotriva tuturor pierderilor posibile: de timp, somn, reputație și așa mai departe. Se poate spune că cea mai bună formă de protecție este aceea de a evita problema de la început, dar este totuși prudent să aveți polițe de asigurare.

9. Realizați copii de rezervă ale tehnologiilor și înregistrărilor dumneavoastră

Pe măsură ce tehnologia devine mai înrădăcinată în serviciile publice de contabilitate, nevoia unor proceduri serioase privind copiile de rezervă devine din ce în ce mai importantă. De exemplu, luați în considerare un server complet pentru stocarea copiilor de rezervă ale fișierelor dumneavoastră principale sau o opțiune de tipul păstrării de copii în cloud. Realizarea de copii de rezervă ale datelor trebuie să aibă loc frecvent, o copie fiind păstrată în afara biroului. Periodic, realizați un test de recuperare pentru a vedea ce s-ar întâmpla dacă ar trebui să refaceți sau să înlocuiți un server de fișiere sau o piesă de echipament importantă.

10. Fiți pe deplin conștient de liniile directe ale caracterului privat și confidențial al datelor clienților

În cele din urmă, instructajul profesional pune preț pe nevoia de a menține confidențialitatea informațiilor de afaceri. Conformarea cu spiritul și litera diferitelor cerințe (etice și/sau juridice) cu privire la confidențialitatea datelor clienților și securitatea informațiilor private este acum o realitate a mediului de afaceri. Asigurați-vă că echipa dumneavoastră este conștientă de gradul ridicat de atenție pe care îl adoptă contabilii și care este necesar.

1.6.2 Diminuarea expunerii la pierderea personalului-cheie

O firmă depinde de câțiva oameni-cheie și de câteva poziții-cheie. Având în vedere că viitorul comercial al firmei dumneavoastră depinde de evitarea erorilor sau a condițiilor nefavorabile în aceste zone, adoptarea sau adaptarea următoarelor politici și linii directe vă este sugerată insistent. (**Modulul 4** se bazează în întregime pe gestionarea eficientă pe partea de personal a afacerii de contabilitate.) Atunci când vă elaborați planul strategic, trebuie să țineți cont de parcursul profesional al oamenilor-cheie pentru atenuarea riscurilor ca lipsa de așteptări să-i ducă la plecarea din firmă și asigurați-vă că au oportunități de a progresa.

Acest model presupune că există mai mulți parteneri care conduc firma.

1.6.2a Parteneri și proprietari

Partenerii conduc la multe niveluri: la nivel tehnic, în producție și în aspectele comerciale ale funcționării firmei și în conturarea culturii și atmosferei din cadrul biroului. Pierderea bruscă a unui partener poate cauza o perturbare semnificativă pentru firmă în fiecare dintre aceste domenii.

Pentru a controla posibilele riscuri:

- Plătiți o poliță de asigurare de viață de tip „persoană-cheie” pentru fiecare partener, pentru a garanta un flux de monetar pe termen scurt pentru acoperirea costurilor crescute de operare și potențiala pierdere de profit și pentru a finanța achiziția acțiunilor în firmă ale persoanei decedate. Reevaluați nivelul de acoperire în fiecare an pentru a asigura adecvarea sa.
- Asigurați-vă că toate fișierele de serviciu și angajamentele cu clienții sunt suficient de bine documentate pentru a permite oricărui alt angajat cu experiență să utilizeze acele fișiere și să finalizeze munca pentru client cu întreruperi minime.

- Angajați-vă să susțineți utilizarea documentelor de lucru standardizate, a documentelor-șablon și a sistemelor de arhivare (fizice și electronice). Aceasta permite ca toate documentele care aparțin clienților să fie depozitate și găsite rapid și eficient.
- Dezvoltați competențele și cunoștințele personalului cu experiență pentru a dezvolta potențiali viitori parteneri.
- Oferiți-le partenerilor posibilitatea de a-și dezvolta capacitățile.
- Faceți-vă un scop din crearea unei culturi eficiente a firmei (a se vedea [Modulul 3](#)).

1.6.2b Contabil/manager intern (dacă este angajat)

Această poziție gestionează o mare parte din resursele și registrele financiare, expunând potențial partenerii la:

- Pierderi sau daune datorate abilităților inadecvate și/sau unei munci de slabă calitate;
- Fraudă; sau
- Impactul întârzierilor în raportarea sau analizarea profitabilității și/sau lichidității continue a firmei.

Pentru a controla posibilele riscuri:

- Decideți cine va supraveghea contabilul/managerul. Redactați o fișă de post detaliată pentru acest rol, ce delegă anumite responsabilități managerului și alte responsabilități specifice partenerului supraveghetor. Acest lucru vă asigură că toate sarcinile sunt alocate unei persoane sau alteia din cadrul echipei de conducere.
- Achiziționați un pachet software de practici de management adecvat, pentru a vă asigura că tranzacțiile sunt gestionate în mod sigur și că se pot obține rapid rapoarte fiabile. Acolo unde este necesar, angajați un consultant extern pentru a vă ajuta să definiți rapoartele speciale sau regulate.
- Unul dintre parteneri trebuie să contrasemneze, alături de manager, toate plățile realizate în numele firmei (cu excepția achizițiilor minore plătite cu card de credit); alt partener ar trebui să contrasemneze plățile dacă primul partener nu este în firmă o perioadă de timp lungă sau neoportună. Acolo unde se utilizează transferul electronic de fonduri (*electronic fund transfer* – EFT), asigurați-vă că ați implementat cel mai sigur și mai nou sistem. Determinați dacă achizițiile care depășesc un anumit cost trebuie aprobate în avans.
- Din când în când, revizuiți aspectele legate de activitatea managerului, în special în materie de manevrarea numerarului și a altor încasări de la clienții firmei. Realizați aleatoriu și alte analize, la discreția partenerului supraveghetor.
- La începutul activității firmei, citiți toată corespondența primită. Acest lucru asigură că banii primiți de la clienți pot fi auditați și verificați din când în când în paralel cu registrele lor de debit. Recitirea emailurilor permite partenerului supraveghetor să monitorizeze feedbackul negativ (primit în scris) cu privire la serviciile firmei.

Managerul trebuie:

- Să recomande un program de raportare realist, care să acopere raportarea profiturilor (și baza pe care se determină fiecare profit), raportarea lichidităților și revizuirea activității în curs și a registrelor privind debitorii. Acest lucru asigură o raportare promptă și, dacă există întârzieri neașteptate sau nejustificate în raportare, partenerul supraveghetor poate lua măsuri pentru identificarea cauzei și a impactului respectivei întârzieri.
- Să se mențină la curent din punct de vedere profesional prin instruirii interne și orice alte activități externe de dezvoltare profesională necesare.

1.6.2c Angajați cu experiență în contabilitate

Implicarea angajaților cu experiență producători de venituri cu fiecare client direct și la un nivel înalt oferă cel mai eficient standard de serviciu și de asemenea asigură faptul că firma construiește continuu o bază mai largă de competențe ale oamenilor săi. Însă această abordare ar putea lăsa firma expusă la pierderi în cazul în care angajatul pleacă și ia clientul cu el sau expusă la risc profesional care rezultă din consultanța inexactă sau de proastă calitate oferită de respectivul angajat.

Pentru a controla orice riscuri posibile:

- Întocmiți teste de verificare pentru a fi utilizate în etapa de preangajare. Aceste teste trebuie să examineze cunoștințele tehnice ale fiecărui potențial angajat, precum și alte competențe importante, cum ar fi abilitățile de comunicare, tratarea unei dileme etice și munca în echipă. Interviuurile bazate pe competențe au loc în mare măsură pentru a evalua cât de bine se potrivesc candidații cu cultura firmei.
- Adoptați procese de angajare conforme cu cele mai bune practici pentru a examina referințele și calificările ca parte a verificării de preangajare a candidaților.
- Cereți fiecărui angajat, ca o condiție a angajării, să semneze un acord de limitare pentru a restricționa anumite acțiuni ale acestuia în cazul în care părăsește firma, ca, de pildă, abordarea clienților sau a personalului firmei pentru a-i atrage către altă firmă sau diseminarea de comentarii negative la adresa firmei, partenerilor sau clienților. Acordul trebuie întocmit în mod profesional și bazat pe restricții rezonabile susținute de legile și reglementările profesionale adecvate.
- Oferiți o gamă de resurse de susținere a clienților, precum vizitarea sediilor lor, întocmirea buletinelor de știri sau a altor materiale de informare de ordin tehnic, încurajând oportunitățile de relaționare între clienți acolo unde acest lucru este aplicabil și etic și așa mai departe. Aceste inițiative consolidează loialitatea clientului față de firmă mai degrabă decât față de o persoană din cadrul acesteia.
- Oferiți dezvoltare profesională adecvată sau instruire privind alte competențe, pentru a asigura standarde tehnice ridicate ale prestării de servicii.
- Revizuiți sfaturile înainte de a le comunica clientului.

1.6.3 Gestionarea riscului aferent serviciilor

Restricționarea gamei de servicii în limitele specializărilor partenerilor permite firmei să ofere consultanță profesională de calitate cu un risc profesional minim. Activitatea specialiștilor cu experiență trebuie să fie revizuită de un partener, indiferent de gradul de cunoștințe tehnice ale partenerului.

Pentru a controla posibilele riscuri:

- Întreprindeți activități interne de dezvoltare profesională cel puțin o dată pe lună pentru a discuta schimbările în legislație sau alte chestiuni care au impact asupra activității clienților.
- Desemnați un specialist din echipă pentru monitorizarea evoluțiilor în zone de importanță maximă precum impozitul pe venit, impozitul pe societate, impozitele indirecte, impozitele pe câștiguri de capital/moșteniri și așa mai departe. Fiecare specialist poate folosi ședințele de instruire pentru a familiariza restul echipei cu schimbările.
- Realizați o revizuire anuală a firmei pentru a identifica (printre altele) dacă există noi servicii pe care firma dorește să le adauge; de exemplu, „Următoarea adăugire anticipată este posibil să fie serviciul de management al averii/planificare financiară în aproximativ doi ani”.

- Formați alianțe cu alte firme specializate pentru a vă asigura că toate nevoile de contabilitate ale clienților dumneavoastră sunt satisfăcute. De exemplu, trebuie să aveți cel puțin două firme cu reputație și competente pe care să le puteți prezenta unui client, pentru a-i oferi acestuia control asupra alegerii consultantului său. Monitorizați consultanța și serviciile cel puțin anual pentru a asigura menținerea standardelor ridicate.
- Realizați examinări regulate ale controlului calității fișierelor pentru a asigura respectarea sistemelor.
- Înființați un registru de reclamații și urmăriți fiecare plângere a clienților, chiar și pe cele care nu sunt semnificative, și efectuați schimbările adecvate, dacă este necesar.

1.6.4 Diminuarea problemelor potențiale legate de prestarea de servicii

Firmele aflate la început pot avea acces limitat la documentele și la șabloanele existente privind procedurile și fluxul de muncă. Acest lucru poate lăsa firma expusă riscului de a oferi consultanță profesională incompletă, în special în ceea ce privește serviciile sale mai puțin comune; o asemenea expunere ar fi în detrimentul atât al clienților, cât și al firmei. Situații similare pot apărea și la introducerea unui nou serviciu. Este foarte important să vă asigurați de la început că se prestează servicii de calitate și că este implementat un plan continuu de îmbunătățire.

Pentru a controla posibilele riscuri:

- Oferiți servicii prin structuri legale separate, pentru a vă conforma reglementărilor locale cu privire la limitele răspunderii profesionale.
- Având în vedere perioada îndelungată de timp necesară dezvoltării fluxurilor de muncă și procedurilor la nivel intern, achiziționați o gamă disponibilă în comerț de documente de lucru și documentație a proceselor. Utilizați aplicații software adecvate pentru a standardiza și fluidiza calculele complexe. Acest lucru permite partenerilor să își concentreze timpul și energia pe localizarea și deservirea noilor clienți și să extindă gama de servicii oferite clienților existenți.
- Un partener ar trebui să autorizeze orice modificări ale documentelor-șablon pentru a menține controlul calității și consecvența activității firmei.
- Oferiți în mod regulat un program de instruire pentru a menține echipa la curent cu noutățile din domeniu.
- Achiziționați abonamente convenabile și relevante pentru a informa firma cu privire la schimbările legislației și/sau ale reglementărilor.
- Folosiți și actualizați în mod regulat scrisorile de misiune adresate clienților.
- Realizați analize interne ale unui eșantion mic de fișiere ale clienților pe parcursul anului și acceptați analize similare sponsorizate și/sau aranjate prin asociația profesională din care face parte firma.
- Mențineți asigurarea profesională de malpraxis/pagube la o valoare minimă de (XXXX) USD (trebuie determinată de firmă sau după cerințele organizației dumneavoastră profesionale contabile). Revizuiți această sumă anual, înainte de reînnoirea poliței.

Modulul 7 tratează strategiile de gestionare a riscurilor privind alte aspecte ale conducerii firmei și Modulul 5 examinează în profunzime riscurile asociate cu tehnologia.

1.7 Implementarea unui Manual de practică și a sistemelor

O firmă bine condusă va avea nevoie și își va dori să-și documenteze politicile și procedurile. Deținerea unui manual de practici actual este solicitată și de liniile directoare internaționale pentru asigurarea calității. *Guide to Quality Control for Small- and Medium- Sized Practices (Ghidul de control al calității pentru practicile mici și mijlocii)* al IFAC poate fi descărcat de la adresa: www.ifac.org/publications-resources.

Este posibil ca și asociația dumneavoastră profesională să fi creat un astfel de document pentru membrii săi.

Modulul 7 oferă mai multe îndrumări cu privire la implementarea sistemelor de control al calității într-o firmă de contabilitate.

Un manual de practică asigură faptul că întregul personal poate accesa rapid detalii cu privire la modul în care firma operează și la standardele sale profesionale. Angajații noi pot fi puși la curent cu întregul conținut al unei anumite politici.

Documentarea acestor procese va îmbunătăți calitatea și eficacitatea procesului de instruire. De exemplu, chiar și o persoană experimentată care instruește un nou angajat poate prezenta ideea centrală a fiecărui proces, dar să scape din vedere un pas sau doi, lăsând stagiarul cu o înțelegere poate de 80% sau 90% din întregul proces. Dacă acel nou angajat instruește la rândul lui un alt membru al personalului într-un moment viitor, poate că încă 10% sau 20% din proces va fi prezentat incomplet sau pur și simplu lăsat pe dinafară. Prin urmare, este posibil ca, pe parcursul a două „instruiri”, doar două treimi din procesul complet să ajungă la cea de-a treia persoană. Acest lucru creează ocazia ca sistemele unei firme să se prăbușească în cele din urmă.

Va fi nevoie de mai multe manuale în cadrul firmei, fiecare având o țintă separată și distinctă:

- Un manual de practici sau de control al calității, care ghidează modul în care activitățile profesionale se realizează în firmă;
- Un manual de personal sau de birou, care să abordeze diferitele chestiuni și procese administrative care trebuie cunoscute de întregul personal;
- Partenerii pot solicita chiar un manual pentru reglementarea relațiilor dintre ei: acest lucru este deosebit de important mai ales dacă acordul de parteneriat nu este foarte detaliat sau prescriptiv.

A se vedea **Anexa 1.4** pentru conținutul sugerat al unui manual de birou.

Dacă achiziționați o firmă existentă și plănuți să o conduceți ca unic director general sau dacă achiziționați o parte dintr-o firmă condusă în parteneriat, atunci aceste manuale trebuie să existe deja într-o formă sau alta. Va trebui să vă asigurați că acestea încorporează sau adoptă abordări conforme cu cele mai bune practici privind activitatea și conducerea firmei. Dacă nu, atunci dumneavoastră sau personalul cu experiență va trebui să alocați timp pentru a actualiza și a îmbunătăți politicile și procedurile individuale.

Dacă înființați o firmă, va trebui să documentați fiecare politică pe măsură ce aceasta apare. Unele pot fi întocmite din timp (de exemplu, o gamă de politici referitoare la personal sau angajare pot fi întocmite pe baza experienței proprii ca angajat), în timp ce altele se vor ivi în mod neplanificat. Fiecare precedent poate fi utilizat pentru stabilirea politicii firmei.

Puteți descoperi că o editură sau chiar o altă firmă de contabilitate vinde manuale gata făcute. Această investiție vă poate economisi un volum considerabil de timp. Deși acest tip de manual este complet, puteți descoperi totuși că anumite politici nu se potrivesc stilului sau preferințelor dumneavoastră, și astfel se vor impune schimbări.

1.8 Utilizarea referințelor pentru stimularea performanței și a îmbunătățirii

Anumite referințe sau anumiți indicatori-cheie de performanță (KPI) sunt adoptate pe larg, fiind comune în acest segment industrial; altele vă pot determina să dezvoltați indicatori specifici, relevanți pentru situația și performanțele proprii.

Referințele se pot obține din multe alte surse.

1.8.1 Referințe externe

Un loc evident unde se găsesc referințe este reprezentat de firmele de contabilitate în mare măsură similare cu a dumneavoastră. Acestea sunt cunoscute sub numele de referințe externe. În multe țări există proiecte specializate de analiză comparativă (unele sunt conduse de firme de consultanță, iar altele sunt conduse sau sponsorizate de asociația profesională națională). Un bun exemplu îl constituie [PCPS/TSCPA National MAP Survey](#) (Chestionarul Național MAP al PCPS/TSCPA) publicat de Institutul American al Contabililor Publici Autorizați (AICPA). Aceste studii colectează informații de la firme, apoi le grupează conform unor caracteristici specifice (posibil după dimensiunea firmei, localizarea sa geografică, sursa sa predominantă de venituri și așa mai departe). Odată ce a fost obținută această grupare, se poate face o medie care indică ce realizează de obicei aceste firme pentru fiecare indicator. Partenerii sau managerii fiecărei firme pot evalua apoi rezultatul firmei lor în relație cu rezultatul tipic și pot decide dacă diferența reprezintă un punct forte, unul slab sau doar o diferență de abordare.

Chestionarul global pentru PMM-uri al IFAC este un instrument util care ajută firmele să examineze provocările de la nivel regional și global și oportunitățile pentru PMM-uri și clienții lor din categoria entităților mici și mijlocii (IMM-uri).

Uneori, un grup mic de firme schimbă între ele acest tip de informații. Această abordare necesită ca reprezentanții tuturor firmelor să aibă un grad ridicat de încredere reciprocă: firmele vor dezvălui informații sensibile și confidențiale despre propria performanță și este esențial ca nimeni să nu abuzeze de această încredere. Grupurile mici de acest tip sunt adesea bazate pe criterii de similitudine foarte bine definite: de exemplu, toate sunt firme de insolvență sau toate sunt firme cu trei-cinci asociați, localizate în birouri din interiorul orașelor.

Forța referințelor externe constă în faptul că o firmă poate fi stimulată de realizările altora. De exemplu, o firmă adoptă o anumită abordare față de colectarea datoriilor și, în ciuda contactelor regulate cu rău-platnicii, are o perioadă de colectare medie de 75 de zile. Această firmă poate să ajungă să creadă că 75 de zile este cel mai bun rezultat posibil. Însă alte firme utilizează tehnici diferite sau aranjamente de facturare diferite și obțin un ciclu de colectare de 30 de zile. Acest tip de diferență ar trebui să motiveze „firma de 75 de zile” să-și revizuiască procesele pentru a ajunge mai aproape de rezultatul „30 de zile”. Rapoartele de referințe externe oferă adesea ponturi generalizate referitoare la îmbunătățirea performanței, iar abordarea de grup restrâns permite partenerilor sau personalului cu experiență să adreseze întrebări mai detaliate despre procese sau politici care oferă rezultate mai bune.

1.8.2 Referințe interne

Referințele pot veni și din interiorul firmei. Măsurând și calculând în mod regulat anumiți indicatori, de pildă oferirea unui anumit serviciu, o firmă poate monitoriza tendințele propriei sale performanțe. O asemenea abordare permite firmei să se axeze pe aspecte speciale ale propriei sale performanțe și să ia în considerare anumite atribute unice. Chiar dacă acest lucru este benefic, el poate amăgi firma prin dobândirea unei idei false de securitate, așa cum sugerează exemplul „debitorilor” de mai sus. Folosirea referințelor interne este cea mai eficientă atunci când urmărește lucruri specifice în firme care nu se pot compara ușor sau în mod fiabil cu alte firme.

1.8.3 Alte referințe din domeniu

Cel de-al treilea tip de referințe implică utilizarea tehnicilor, cum ar fi vânzarea încrucișată sau vânzarea directă, adoptate în alte segmente industriale; aceste tehnici trebuie, evident, adaptate firmelor de contabilitate. De exemplu:

- Restaurantele de tip fast-food în regim de franciză au proceduri excelente atât pentru vânzarea directă a produselor lor („Ați dori și cartofi prăjiți la comanda dumneavoastră?”), cât și pentru vânzarea

„oferitelor de meniu”. Ambele tactici au ca scop oferirea unei game mai largi de produse clienților și, prin aceasta, creșterea mediei vânzărilor. De asemenea, este posibil ca aceste componente adăugate să reprezinte linii de marjă mai mare, care vor îmbunătăți și profitabilitatea generală. Un contabil nu va întreba niciodată „Ați dori și un audit alături de aceste evidențe contabile?”, dar conceptul oferirii unei game mai largi de servicii relevante se aplică la fel de mult serviciilor de contabilitate ca și restaurantelor de tip fast-food.

- Firmele care au componente cu cost fix ridicat trebuie să construiască încontinuu niveluri de ocupare sau de utilizare ca tehnică pentru creșterea profitabilității. Liniile aeriene și furnizorii de cazare sunt exemple bune de cazuri în care managementul randamentului și ratele de ocupare sunt indicatori-cheie de performanță (KPI). Acești furnizori își cunosc costul marginal de livrare și utilizează tarifarea diferențiată și/sau ofertele speciale pentru a ridica utilizarea în perioade cu o cerere de obicei scăzută. Costul forței de muncă este un factor major de cost fix în firmele de contabilitate, deci se poate aplica un concept similar. Firma poate promova un prim audit al sistemelor pentru un client comercial de dimensiuni mijlocii la un preț mai mic în timpul unei perioade a anului care de obicei merge mai greu. Acest lucru înseamnă mai multe ore facturate vândute ca de obicei, și totuși firma face profit de pe urma acelor ore suplimentare. În cazul în care clientul dorește să întreprindă un proiect similar anul următor, firma dumneavoastră are ca scop creșterea tarifului pe oră la nivelul dumneavoastră normal.
- Principiul-cheie aici este să vă uitați cum procedează alte firme, apoi să analizați motivele lor. Odată ce înțelegeți conceptul comercial care stă la baza acțiunilor lor, puteți vedea dacă și cum acel concept poate fi aplicat în mod profitabil în firma dumneavoastră.

Există multe exemple ale acestui tip de referințe încrucișate între segmente industriale. Țineți minte că analiza comparativă poate avea loc la niveluri diferite. Multe referințe vor fi exprimate numeric: marjele de profit, structurile de costuri, reducerile valorilor contabile sau structurile de personal pot fi exprimate în cifre. Cu condiția ca definițiile să fie clare, compararea cifrelor poate oferi o perspectivă la fel de clară asupra performanței afacerii. De asemenea, este posibilă analiza comparativă a proceselor sau a politicilor.

Referințele în sine nu sunt soluția problemelor unei firme, însă pot indica locul în care există o problemă și dimensiunea problemei. Este nevoie de mai multă muncă din partea personalului-cheie pentru a identifica posibilele soluții și pentru a le implementa pe cele mai bune dintre acestea. O remăsurare ulterioară a indicatorului ar trebui să arate progresul către o „firmă mai bună” și chiar către „cea mai bună firmă”. Cu cât se pot lua mai repede măsuri corective, cu atât vor crește mai repede profitul și lichiditățile.

Țineți minte că procesul de îmbunătățire a performanței necesită timp și ar putea consta în mai mulți pași sau mai multe decizii. Utilizați instrumente precum graficele sau liniile de tendințe pentru a monitoriza îmbunătățirile pe parcursul unei perioade de timp. Aceste instrumente fac mai vizibile tendințele nefavorabile pe măsură ce ele apar sau înlesnesc monitorizarea progresului real.

Mai jos există o listă a unora dintre cei mai comuni indicatori de referință pe care îi puteți utiliza pentru a măsura îmbunătățirile în eficiența sau profitabilitatea firmei. Ei sunt clasificați în funcție de posibilitatea de a fi accesați și comparați eficient cu referințele externe sau de faptul dacă sunt mai potriviți ca referințe interne.

1.8.3a Indicatori-cheie de performanță (KPI) pentru întreaga firmă, adecvați referințelor externe

Profitabilitate

- Costul salariilor ca procent din venitul total;
- Alte cheltuieli generale ca procent din venitul total;
- Profitul net per partener/director;
- Reducerile valorilor contabile ca procent din producția totală sau per persoană.

Productivitatea personalului

- Venitul per dolar din salarii (inclusiv salariul teoretic al partenerilor/directorilor);
- Raportul tarif-salariu;
- Randamentul veniturilor per oră de producție (adică orele din care se scad toate concediile, timpul alocat dezvoltării profesionale, timpul pentru care nu se percep tarife etc.);
- Venitul per persoană care lucrează în firmă;
- Venitul per persoană care aduce venituri (adică excluzând persoanele care lucrează pe poziții de asistență sau pe alte poziții care nu aduc venituri);
- Venitul per partener;
- Orele productive lucrate per persoană pe an;
- Orele productive lucrate ca procent al timpului disponibil (adică fără sărbători, concedii medicale și de dezvoltare profesională etc.).

Lichiditate

- Zilele de lucru în desfășurare nefacturate;
- Zilele de întârziere a debitorilor;
- Circulația activelor;
- Structură și supraveghere:
 - Angajați per partener/director;
 - Personal de asistență ca procentaj din total;
 - Clienți per persoană;
 - Clienți per practician („aducător de venit”);
- Onorarii per client.

Altele

- Creșterea veniturilor firmei per an;
- Veniturile generate de cei mai mari zece clienți, ca procent din veniturile totale;
- Onorariul mediu per client;
- Creșterea onorariului mediu per client.

1.8.3b Indicatori-cheie de performanță (KPI) pentru întreaga firmă, adecvați raportării tendințelor interne

Raportarea tendințelor interne poate acoperi o gamă mai largă de indicatori; câțiva dintre aceștia pot fi unici pentru firma dumneavoastră, datorită unei dorințe de a măsura impactul obiectivelor specifice adoptate în cadrul firmei.

Evaluările interne ar trebui să acopere toți indicatorii de mai sus, plus:

- Active per persoană;
- Timpul necesar pentru desfășurarea activității;

- Capitalurile proprii ale partenerilor ca procent din activele totale;
- Profitul distribuit ca procent din profitul total obținut;
- Creșterea veniturilor firmei per an;
- Rata curentă;
- Învechirea debitorilor;
- Învechirea muncii în curs de finalizare;
- Cheltuielile detaliate ca procent din venit și/sau per persoană: axați-vă pe costurile variabile controlabile, având în vedere că procentele costurilor fixe vor varia în funcție de baza de venituri;
- Fondul comercial (sau schimbarea în valoarea fondului comercial) bazat pe formula internă de evaluare a firmei;
- Combinația de venituri ca procent din venitul total (surse de venit per serviciu);
- Venitul obținut de pe urma clienților aflați în primul an (noi) ca procent din venitul total;
- Numărul de clienți câștigați și pierduți pe parcursul anului, ca procent din numărul de clienți de la începutul anului.

1.8.3c Indicatori-cheie de performanță (KPI) operaționali, adecvați comparațiilor interne

În cele din urmă, v-ați putea dori să analizați comparativ departamentele sau grupurile de lucru individuale din firmă. Este posibilă compararea, de pildă, a performanței unui grup de lucru cu cea a altuia. Bineînțeles, acest lucru se bazează pe presupunerea că departamentele sunt cât de cât similare ca metode de lucru sau mix de clienți și așa mai departe. În acest punct, alegerea dumneavoastră privind indicatorii poate fi foarte mult axată pe și direct relevantă pentru activitatea fiecărei echipe.

Când construiți acești indicatori, asigurați-vă că ei subliniază eficiența, și nu doar activitatea. De exemplu, în mod normal s-ar considera mai eficient dacă fiecare persoană din departamentul evidențe contabile ar putea aduna mai multe facturi și procesa mai multe plăți per angajat sau per oră de muncă. Însă încurajarea creării mai multor facturi (de exemplu, trimițând facturi clienților de două ori pe lună în loc de lunar sau încurajând plățile parțiale în loc de integrale din partea clienților) poate să nu facă nimic mai mult decât să crească nivelul de activitate, fără vreun câștig net pentru firmă. Un manager cinic poate astfel folosi referințele ca să argumenteze necesitatea unor angajați *suplimentari* care să ajute la procesarea volumului de activitate mai ridicat. Acest lucru nu ar fi un rezultat bun pentru firmă per total, pentru că majorează costul funcționării firmei, chiar dacă îndeplinește cerințele referinței.

Pentru fiecare divizie sau echipă aducătoare de venit

- Venitul per persoană;
- Reducerea valorii contabile per persoană per an;
- Venitul minus costurile directe și costurile controlabile (adică excludeți alocările arbitrare de costuri sau repartițiile) este egal cu contribuția la costurile nealocate de regie ale firmei;
- Costul cu salariile directe (inclusiv costurile aferente angajaților) ca procentaj din venit;
- Costul controlabil ca procent din venit;
- Creșterea tarifelor per an, total;

- Creșterea onorariului mediu per client;
- Creșterea contribuției (adică măsurarea profitului aferent fiecărui departament) per an;
- Nii clienți câștigați și clienții pierduți pe parcursul anului;
- Procentul de îndeplinire a obiectivelor diviziei. Acești indicatori vor varia în funcție de natura obiectivului. Scopul este cuantificarea gradului de conformitate cu obiectivele (de exemplu, procentul clienților cărora li s-au oferit servicii suplimentare în timpul discuțiilor cu clientul sau numărul și procentul clienților care au fost transferați la o facturare lunară a sumelor forfetare);
- Activitatea totală în curs și debitorii.

Pentru activitatea de marketing

- Cheltuiala de marketing pentru fiecare investigare;
- Cheltuiala de marketing per client nou atras;
- Orele de marketing (ale întregului personal) ca procent din totalul orelor disponibile, în întreaga firmă;
- Venitul per oră de marketing;
- Îmbunătățirea indicelui de satisfacție a clientului pe baza anchetelor realizate la clienți.

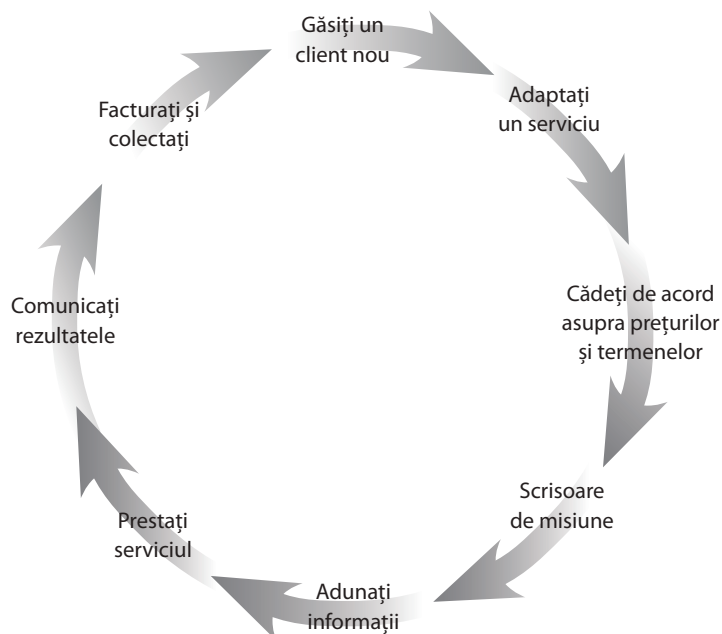
Pentru departamentul administrativ sau financiar

- Orele angajaților din administrație ca procent din totalul orelor disponibile, în întreaga firmă;
- Venitul per oră de administrație;
- Alți indicatori ai eficienței, cum ar fi procentul plăților către creditori care au fost făcute cu întârziere.

1.9 Gestionarea conducerii firmei dumneavoastră

1.9.1 Etapele-cheie ale conducerii unei firme eficiente

Figura 1.2 „Cercul virtuos” al unei firme de contabilitate eficiente



Etapele-cheie în acest proces sunt:

1.9.1a Găsiți un client (mai târziu, vânzare directă către clienții existenți)

Într-o firmă aflată la început, acest lucru este deosebit de dificil. Se poate să fi adus câțiva clienți de la firma angajatorului dumneavoastră anterior (aveți grijă să vă comportați etic în această privință, respectând toate acordurile sau înțelegerile pe care le-ați încheiat ca angajat) sau puteți construi o bază de clienți de la zero.

Dacă ați cumpărat o firmă sau un portofoliu de clienți de la un alt practician, va trebui să vă concentrați atenția pe menținerea clienților-cheie.

Dacă vă alăturați unei firme existente, presiunea imediată de a găsi noi clienți va fi mai redusă, având în vedere că vor exista clienți transferați de către partenerii existenți. Indiferent de situația care se aplică în cazul dumneavoastră, există mereu nevoia imperativă de a adăuga mai mulți clienți care să se potrivească profilului de client ideal pe care l-ați trasat. Există multe instrumente de marketing și vânzări disponibile; consultați secțiunea anterioară pentru dezvoltarea unui plan de marketing. Țineți minte totuși că o firmă are nevoie în mod continuu de noi clienți pentru a crește sau pentru a înlocui pierderea naturală a clienților.

1. Adaptați un serviciu

Aici este locul unde oferta (capacitatea dumneavoastră de a presta servicii în beneficiul clienților) întâlnește cererea (nevoia specifică pe care v-o descrie clientul). Serviciul de bază în contabilitate gravitează în jurul înregistrării și rezumării tranzacțiilor, apoi al raportării rezultatelor către o gamă de utilizatori. După aceea, abilitățile dumneavoastră personale, alături de abilitățile colegilor din firmă, vă permit să oferiți servicii suplimentare în beneficiul clienților dumneavoastră.

S-ar putea să fie nevoie să căutați mai departe de abilitățile dumneavoastră personale pentru a crea pachetul corect de servicii care să satisfacă în mod complet nevoile clientului (declarate sau nu). Fiți dispus să prezentați clientul dumneavoastră altor specialiști de calitate din interiorul sau din exteriorul firmei dumneavoastră, care dețin cunoștințele pe care dumneavoastră nu le aveți. Modalitățile în care rețelele vă pot ajuta să satisfaceți pe deplin nevoile clienților sunt prezentate în [Modulul 2](#).

2. Cădeți de acord asupra prețurilor și termenelor

Deși motivația dumneavoastră principală este probabil livrarea de servicii și rezultate bune pentru clienți, principiile de bază în afaceri trebuie la rândul lor aplicate pentru a garanta un viitor durabil și viabil firmei dumneavoastră.

Stabiliți un preț care reflectă structura dumneavoastră de costuri și oferă un profit adecvat pentru timpul și investițiile pe care le dedicați firmei. Spuneți-le clienților cum și când îi veți factura. Spuneți-le clienților că vă așteptați să facă la timp plățile către dumneavoastră.

Ajutați-vă clienții să minimizeze volumul de procesare de nivel scăzut al muncii pe care trebuie să o realizați pentru ei (de exemplu, instalați sisteme de păstrare a registrelor sau programe relevante pentru afacerea clientului și instruiți angajații clientului pentru a le utiliza). Acest lucru ajută clienții să controleze tariful total privind contabilitatea, oferindu-vă informații-sursă de calitate. În ceea ce vă privește, estimați o dată realistă pentru finalizarea lucrurilor pe care le aveți de făcut pentru clienți și respectați termenul promis.

Tariful perceput descrie onorariul pe oră pentru fiecare aducător de venit care asigură faptul că din punct de vedere comercial firma rămâne viabilă. Indiferent dacă firma percepe un tarif pe oră de muncă realizată sau dacă adoptă un „preț pe pachet” pentru o gamă convenită de servicii, obținerea acestui tarif perceput este esențială pentru succesul economic al firmei. Rata trebuie să fie suficient de ridicată pentru a acoperi toate costurile, pentru a oferi o întoarcere a investiției în firmă și pentru a răsplăti în mod adecvat timpul partenerilor.

3. Scrisoare de misiune

Majoritatea asociațiilor profesionale solicită unei firme întocmirea unei scrisori de misiune actuale și exacte, care descrie rezonabil de detaliat:

- Natura și domeniul de aplicabilitate al activităților care vor fi realizate, inclusiv limitările;
- Modul în care activitățile din afara acestui domeniu de aplicabilitate vor fi gestionate și tarificate;
- Rolul clientului în a vă asista cu documente-sursă sau cu alte informații;
- Obligațiile dumneavoastră în ceea ce privește profesionalismul, confidențialitatea și finalizarea; și
- Termenele comerciale ale misiunii.

În acest mod, ambele părți știu ce se așteaptă de la ele și cum contribuie fiecare la relația dintre ele. Uneori se poate întocmi o nouă scrisoare de misiune pentru activități noi sau neașteptate care apar în decursul anului. Respectați instrucțiunile asociației dumneavoastră profesionale în ceea ce privește cerințele unei scrisori de misiune valide. Scrisorile de misiune trebuie revizuite anual și trebuie întocmite scrisori separate acolo unde s-a căzut de acord asupra realizării unor sarcini suplimentare sau acolo unde domeniul de aplicabilitate al unei sarcini existente a fost modificat substanțial. Procesul de inițiere a misiunii este examinat în detaliu în [Modulul 7](#).

4. Adunați informații

Atunci când negociați termenele misiunii, veți identifica anumite înregistrări sau alte informații pe care clientul trebuie să vi le pună la dispoziție. Odată ce începe angajamentul, firma poate utiliza liste de verificare pentru a colecta anumite informații din partea clientului. Astfel se fluidizează procesul și se asigură că toate informațiile relevante sunt colectate cu prima ocazie. În acest fel ar trebui să se prevină sau cel puțin să se minimizeze nevoia de a solicita clientului detalii suplimentare; ca rezultat, se accelerează finalizarea activității și îi asigură calitatea.

Există multe modalități de a aduna aceste informații: întâlniri față în față, discuții telefonice, e-mailuri, scrisori și așa mai departe. Folosiți metoda care se potrivește cel mai bine personalității și preferințelor fiecărui client. Acest lucru face ca procesul comunicațional să fie cât mai fluid, mai prietenos și mai eficient posibil. Instrumentele bazate pe internet le pot permite clienților să vizualizeze progresul activității.

5. Prestați serviciul

Această fază acoperă toate etapele și procesele utilizate pentru a vă transforma competențele într-un rezultat pentru client: aplicarea cunoștințelor dumneavoastră profesionale; accesul facil al angajaților contabili la abonamente sau servicii de cercetare; termenele-limită adoptate și progresul către respectarea lor; nivelul de revizuire internă a muncii prestate, de exemplu, de un manager sau de un partener; utilizarea sistemelor de control al calității ale firmei; abordări eficiente în cadrul firmei cu privire la managementul sarcinilor, inclusiv stabilirea priorităților; și axarea pe finalizarea lucrării. Există aspecte administrative și procesuale ale acestei etape, pe lângă aspectele tehnice sau profesionale.

6. Comunicați rezultatele

Rareori clienții văd sau cunosc întreaga întindere a muncii depuse de dumneavoastră. Prin urmare, prezentarea rezultatului final are o importanță foarte mare în asigurarea faptului că clienții sunt mulțumiți de munca sau de sfaturile dumneavoastră.

Metoda de comunicare trebuie să fie adaptată fiecărui client: o scrisoare sau un raport scris, o întâlnire și o discuție față în față, o discuție telefonică, o ședință online sau o altă metodă. Decideți în funcție de disponibilitatea și de preferințele clientului dumneavoastră, dar și ale dumneavoastră proprii.

În mod similar, luați în considerare tipul și volumul de informații de comunicat. Cât va înțelege clientul? Trebuie să includeți diagrame sau grafice pentru a comunica eficient? Cum ar trebui să formulați mesajul? Unii clienți vor dori doar răspunsul, în timp ce alții vor dori să înțeleagă și procesul care stă la baza lui. Unii vor prefera să lucreze cu cifre, în timp ce alții vor înțelege mai ușor graficele. Includeți și explicați toate calificările pentru consiliere. De asemenea, luați în considerare liniile directe profesionale referitoare la informațiile pe care trebuie să le acoperiți.

Asigurați-vă că clientul înțelege nu doar costul serviciului dumneavoastră, ci și beneficiul pe care l-a obținut: în acest mod, revindeți în mod continuu importanța muncii dumneavoastră.

7. Facturați și colectați

Aceste lucruri ar trebui să fie simple, având în vedere că aranjamentele de facturare ar fi trebuit să fie tratate în perioada în care s-a conturat misiunea. Atingerea unor repere specifice ar trebui să declanșeze crearea automată a unei facturi pentru client. Clientul trebuie să se aștepte la asta. O firmă poate opta pentru o singură factură la finalizarea lucrării sau pentru o factură în desfășurare determinată de timp (de exemplu, în prima zi a lunii în mai, iunie și iulie, cu cifra finală facturată la finalizarea lucrării) ori de un reper (de exemplu, la începerea activității de audit interimar și la începerea revizuirii auditului final. Ambele ar putea conduce la o acumulare semnificativă a lucrărilor în curs și/sau a soldurilor debitoare, blocând ca rezultat un capital de lucru semnificativ.

Multe firme se îndreaptă înspre misiuni cu arie de aplicabilitate fixă și preț fix care sunt plătite lunar, tariful separat orice activități suplimentare. Acest model poate să fluidizeze fluxul de numerar atât pentru client, cât și pentru firmă; de asemenea, sunt blocați mai puțini bani în activitatea în curs de desfășurare și la debitori.

Anumite lucrări se pretează facturării pe baza valorii: tariful firmei dumneavoastră este guvernat de beneficiul clientului mai degrabă decât de timpul pe care îl petreceți lucrând. Această abordare poate genera un randament peste așteptări per oră productivă sau tarifabilă și conține un element de împărțire a beneficiilor.

Dacă simțiți că este necesar să reduceți valoarea contabilă a unei facturi înainte de a o percepe, încercați să înțelegeți motivul din spatele acestui fapt. S-a datorat timpului suplimentar al unui membru al personalului care a avut nevoie de instruire? Sau s-a datorat unui volum ridicat de refacere a unei părți a lucrării? Există o persoană în firmă care cauzează majoritatea reducerilor de valori contabile? Încercați să înțelegeți cauza inițială și să implementați strategii care să trateze problemele apărute. Acest lucru vă va ajuta să controlați nivelul reducerilor valorilor contabile și să realizați strategii pentru a le minimiza pe viitor. Țineți minte, fiecare dolar de reducere reprezintă un dolar din profit „aruncat”, deci acestea sunt ajustări importante pe care uneori vi se cere să le faceți sau sunteți nevoit să le faceți.

„În plus, prea multe firme sunt extrem de permissive atunci când vine vorba despre controlul financiar: blocajele sunt mult prea ridicate, facturarea nu se face la timp, nimeni nu are sarcini specifice în urmărirea facturilor scadente și nu există un sistem stabilit pentru monitorizarea întregului proces de facturare și colectare.”

Shohet & Jenner 2007⁷

Cât despre colectare, clienții ar trebui să știe că veți urmări activ orice factură care rămâne neplătită după expirarea termenelor de plată convenite. Urmăriți aceste sume restante într-o manieră profesională și

⁷ Shohet, Phil și Jenner, Andrew. “The importance of being profitable” („Importanța de a fi profitabil”). *Accountancy*, iulie 2007, 40-41.

comercială de bun-simț. Din nou, acest lucru trebuie subliniat în scrisoarea de misiune pe care a aprobat-o clientul dumneavoastră, înainte de începerea lucrării. Dacă este necesar, dumneavoastră și angajații dumneavoastră trebuie să purtați așa-numitele „conversații dure” cu clienții, astfel încât aceștia să știe că vă așteptați ca facturile să fie plătite într-un anumit interval.

8. Vânzarea directă a altor servicii

Contabilii publici oferă o gamă largă de servicii, mai largă decât își dau seama mulți clienți. Acestea sunt realizate în cadrul etic conturat de legislație și/sau de asociația dumneavoastră profesională. Cea mai eficientă vânzare de servicii suplimentare are loc atunci când dumneavoastră și angajații dumneavoastră profesioniști ascultați comentariile clienților, apoi estimați existența unei oportunități pentru firma dumneavoastră de a rezolva acea problemă particulară cu ajutorul celorlalte servicii pe care le prestați.

Clientul vă poate pune pe tavă aceste informații (de exemplu, „De-abia aștept următoarea discuție cu managerul meu bancar, pentru că folosesc mereu toată descoperirea mea de cont”) sau puteți identifica probleme operaționale în situațiile financiare ale unui client („Se pare că aveți probleme în colectarea banilor de la clienți, ceea ce cauzează un nivel ridicat de creanțe nerecuperabile”). Alternativ, puteți elabora o listă de verificare formală pe care să o revizuiți anual cu fiecare client, pentru a descoperi oportunități de servicii suplimentare de care are nevoie clientul și pe care le-ar aprecia. De exemplu, pentru serviciile de gestionare a averii sau pentru structurile de planificare imobiliară.

Este important să înțelegeți diferențele dintre un serviciu regulat, continuu și o lucrare singulară. Cel dintâi va aduce un venit susținut: o singură vânzare aduce beneficii firmei mulți ani și consolidează valoarea duratei de viață a aceluși client. De asemenea, se adaugă la valoarea practicii. Cea din urmă va aduce un beneficiu doar asupra veniturilor pe termen scurt; însă astfel de lucrări pot fi foarte interesante și/sau provocatoare din punct de vedere profesional, deci nu trebuie ignorate. O firmă de calitate (printre altele) va avea un nivel ridicat de lucrări recurente care stau la baza bugetului și planificării fluxului de lucru pentru fiecare an.

Serviciile de vânzare directă impun ca practicianul să cunoască setul de competențe ale firmei și limitările acestora. Serviciile de vânzare directă trebuie să se bazeze permanent pe o dorință puternică de a avea grijă de clienții dumneavoastră în mod adecvat, și nu doar de a ridica veniturile. Această abordare poate și ar trebui să însemne că oferiți clienților servicii excelente și proactive și că ridicați veniturile și profiturile amândurora.

În [Figura 1.2](#), vânzarea eficientă a unor servicii suplimentare relevante ne trimite la linia de start: găsirea unui client și adaptarea unui serviciu.

„Pentru a asculta și învăța mai multe despre situația curentă a clientului, planurile sale de viitor și provocările care se întrevăd la orizont, ei utilizează activități precum: invitarea clienților pentru a discuta cu cei care aduc venituri; participarea la conferințe din segmentul industrial al clientului; participarea la ședințele și conferințele proprii ale clientului; citirea presei din domeniul de activitate al clientului; investirea de timp netarifabil în construirea relației și adăugarea de valoare.”

„Pentru a putea oferi soluții mai valoroase clienților, partenerul și echipa trebuie să fie complet la zi cu capacitățile și expertiza actuală pe care propria lor firmă le poate oferi. Acest lucru este adesea mai greu decât pare. Pe măsură ce firmele au mai mult succes și își măresc volumul, comunicarea între departamente este fragmentată.”

Matthews & Telfer 2007⁸

⁸ Matthews, Paul și Telfer, Paul. „Jekyll or Hyde?” („Jekyll sau Hyde?”). *Accountancy*, august 2007, 58-59.

Următorii pași, incluși în articolul „The Good, The Bad and The Ugly” („Cel bun, cel rău și cel urât”) (Pipe, 2008), reprezintă un plan pentru adoptarea unei abordări proactive în identificarea și satisfacerea nevoilor clienților.

- Cercetați și întocmiți o listă principală de idei cu impact ridicat pe care să o împărtășiți cu clienții și actualizați-o în mod continuu.
- Adăugați o etapă programului de finalizare a conturilor, solicitând contabilului responsabil să revizuiască lista și să identifice idei relevante pentru client.
- Notați idei sub forma unui „Raport al posibilităților de îmbunătățiri-cheie” – cuantificând impactul lor acolo unde este posibil și făcând o recomandare preliminară în legătură cu fiecare idee.
- Prezentați și discutați raportul și recomandările la ședința de finalizare a conturilor.
- Întocmiți un plan de acțiune care să conțină recomandările pe care clientul s-ar putea să dorească să le implementeze.
- Întrebați clientul dacă dorește ajutor în implementarea elementelor din planul lui de acțiune – veți vinde servicii suplimentare.
- Folosiți tarifarea pe valoare ori de câte ori este posibil, pentru a lega tariful de beneficiile pe care le-ați cuantificat – veți câștiga mai mulți bani.
- Repetați procesul pentru fiecare client, în fiecare an – având în vedere că astfel fiecare client beneficiază de acesta, nu doar câțiva favorizați – și înrădăcinează proactivitatea în cultura firmei.
- Câștigați noi clienți punând oferta unui „Raport al posibilităților de îmbunătățiri-cheie” gratuit în centrul vânzărilor și marketingului dumneavoastră.
- Oferiți-le clienților și contactelor dumneavoastră un motiv pentru a-și îndruma contactele către dumneavoastră invitându-i să ofere un raport gratuit al posibilităților de îmbunătățiri-cheie, livrat de dumneavoastră, oamenilor pe care îi cunosc.

A fi „proactiv” este cel mai simplu, cel mai puțin vândut și cel mai eficient mod de a vă crește vânzările încrucișate de servicii suplimentare clienților existenți.

Pipe 2008⁹

Nu toți partenerii și practicienii sunt experți în toate aceste aspecte ale ciclului de practică. Ați putea avea de câștigat din introducerea altora în proces în punctele importante din ciclu. Veți avea în mod sigur beneficii în urma adoptării unor sisteme globale în firmă sau a unor abordări standard (de exemplu, utilizarea unei liste de verificare standard pentru verificarea nevoilor viitoare sau a informațiilor solicitate de un client). Partenerii și angajații trebuie să recunoască de asemenea că ocazional vor fi nevoiți să îndeplinească sarcini pe care pur și simplu ar prefera să nu le facă, de pildă, discuții cu clienții despre aspecte ca facturarea și plata. Toți pașii din ciclu sunt importanți pentru conducerea unei firme viabile, așa că toți trebuie realizați cu regularitate, sistematic și profesional. Delegați membrilor echipei dumneavoastră roluri care se potrivesc competențelor lor și stilului personalității lor: acest lucru oferă cel mai bun rezultat global pentru întreaga firmă.

Organizați-vă firma ca pe o mașină eficientă și bine coordonată încă de la început. Acest lucru o va face să fie un loc mai atractiv pentru potențialii parteneri noi sau pentru când veți încerca să vindeți firma în viitor.

⁹ Pipe, Steve A. “The good, the bad and the ugly” („Cel bun, cel rău și cel urât”). *Accountancy*, iulie 2008, 34-35.

Implementați o abordare sistematizată tuturor lucrurilor pe care le face firma. O firmă ai cărei oameni pot lucra metodic și consecvent pe parcursul ciclului de servicii și apoi să se asigure că firma își controlează profitabilitatea și lichiditățile pe parcurs devine o afacere valoroasă. Acest lucru o face mai ușor de vândut și de obicei mai valoroasă decât multe alte firme. Ar putea fi prematur să menționăm acest lucru acum, dar într-o zi va fi foarte important pentru dumneavoastră!

1.10 Monitorizarea resurselor externe

Există câteva tendințe semnificative în societate care ar trebui luate în considerare în planificarea și gestionarea firmei dumneavoastră. Globalizarea, tehnologia și schimbările demografice pot avea un impact serios asupra activităților profesionale. Clienții au probleme mai complexe, au acces la informații mai bune și sunt din ce în ce mai concentrați asupra valorii serviciilor oferite. Firmele trebuie să fie conștiente de nevoile societății în schimbare. Aceste schimbări generează oportunități pentru evoluția firmelor.

Această secțiune prezintă câteva chestiuni generale care au impact asupra serviciilor profesionale de contabilitate și pentru care este posibil să fie nevoie de planificare.

1.10.1 *Sustenabilitatea mediului*

Orice firmă poate face o încercare serioasă de a se comporta într-un mod responsabil în ceea ce privește mediul înconjurător. Un produs secundar natural de minimizare a amprentei de carbon a unei firme rezultă adesea în conducerea unei afaceri mai puțin costisitoare.

O abordare simplă este să vă axați pe „reproiectare”, pe „reducere” și apoi, dacă este necesar, pe „compensare”.

- Procesele de reproiectare pot adesea să reducă volumul de resurse folosite, economisind bani pentru firmă. Eliminați pașii inutili sau neproductivi din procesele dumneavoastră; astfel reduceți volumul de timp de lucru necesar unei game de lucrări, iar costurile scad în consecință.
- Reduceți volumul resurselor folosite în afacere. Acest lucru ar putea însemna un audit energetic pentru a identifica dispozitivele cu consum ridicat care pot fi înlocuite sau o decizie de a folosi comunicarea electronică în detrimentul celei pe hârtie. Unele schimbări de acest fel pot fi rapide și simple (instalarea unor becuri economice), în timp ce altele (precum achiziționarea progresivă de computere, imprimante și alte aparate cu consum redus) pot necesita mai mult timp. Proiectele majore, precum modernizarea clădirii dumneavoastră de birouri pentru reducerea consumului de energie, pot fi justificate dacă depășesc dificultățile privind raportul cost-beneficiu sau rentabilitatea. Multe dintre aceste schimbări vor reduce costurile fără a compromite calitatea sau eficiența serviciului dumneavoastră.
- Odată ce ați minimizat amprenta de carbon a firmei, puteți lua în considerare dacă doriți să cumpărați compensări ale emisiilor de carbon (uneori denumite „compensații CO₂”) pentru a contracara sau opri emisiile de carbon rămase ale firmei dumneavoastră.

Poate exista un număr de decizii rapide și ușoare care pot avea un impact semnificativ pe o perioadă scurtă. Luați acele decizii în primul rând pentru a demonstra partenerilor și angajaților beneficiile acestei strategii. Reducerea amprentei dumneavoastră de carbon poate fi de asemenea atractivă pentru anumiți clienți și poate atrage persoane să se angajeze în firma dumneavoastră.

Următorii câțiva ani vor fi martorii devenirii responsabilității față de mediu din ce în ce mai centrală în procesele decizionale și în implementarea planurilor unei firme. Această etapă va provoca firmele să pună sub semnul întrebării presupunerile referitoare la muncă și la modul în care prestează servicii. În scurt timp, firmele își vor fi schimbat abordarea într-atât încât comportamentul conștient în ceea ce privește mediul va fi doar o parte a modului în care toată lumea lucrează. Astfel, pe termen scurt, adoptarea acestei mentalități

va economisi bani pentru firmă și va putea fi utilizată și ca factor promoțional pentru a vă face firma mai dezirabilă. Profitați de această situație și analizați cum să introduceți servicii noi, cum ar fi sustenabilitatea sau raportarea integrată, analiza amprentei de carbon sau a controlului deșeurilor, care ar putea să vă poziționeze firma astfel încât să satisfacă noile nevoi ale pieței.

1.10.2 Standarde internaționale pentru contabili

Tendința spre globalizare a adus cu ea dezvoltarea standardelor internaționale de raportare financiară, de audit și certificare și de etică, lucru care are impact atât asupra practicilor, cât și asupra clienților lor. Mulți clienți devin mai globali în aspirațiile lor și în activitățile de afaceri; acest lucru necesită un răspuns în consecință din partea contabililor lor, posibil prin alianțe internaționale sau prin legături cu alte practici din alte țări.

Standardele Internaționale de Raportare Financiară (IFRS) sunt acum adoptate la scară largă în întreaga lume spre a fi folosite de entitățile cotate. În 2009, [International Accounting Standards Board](#) (Consiliul pentru Standarde Internaționale de Contabilitate) (IASB) a publicat un IFRS pentru entitățile mici și mijlocii ([IFRS for SMEs](#)) (IFRS pentru IMM-uri) și multe țări l-au adoptat deja.

Între timp, standardele internaționale emise de [International Auditing and Assurance Standards Board](#) (Consiliul pentru Standarde Internaționale de Audit și Certificare) (IAASB) și [International Ethics Standards Board for Accountant](#) (Consiliul pentru Standarde Internaționale de Etică pentru Contabili) (IESBA) continuă să fie adoptate de un număr tot mai mare de jurisdicții.

Recunoscând globalizarea serviciilor de contabilitate și creșterea tranzacțiilor transfrontaliere, personalul dumneavoastră trebuie să dezvolte o sensibilitate culturală și, posibil, abilități de comunicare în limbi străine, pentru a putea mulțumi o bază de clienți mai largă și mai diversificată. Strategiile de tratare a acestor provocări ar putea include recrutarea de personal care vorbește mai multe limbi și dezvoltarea profesională în domeniile contabilității și practicilor de afaceri internaționale.

1.10.3 Creșterea nivelurilor de reglementare și a cunoștințelor profesionale

Profesia contabilă și-a lărgit semnificativ domeniul de aplicabilitate profesională în ultimii 30 de ani. Există nevoia dezvoltării profesionale în cadrul unei game de discipline bazate pe contabilitate, doar pentru a menține un nivel actual și adecvat de expertiză profesională. Este puțin probabil ca această tendință să încetinească, având în vedere schimbarea rapidă în tehnologie și natura afacerilor.

Accentul pus din ce în ce mai mult pe raportarea responsabilității sociale corporative, evidențiat poate cel mai bine prin apariția raportării integrate recomandate de Consiliul Internațional pentru Raportare Integrată (IIRC), în combinație cu posibilitatea auditului declarațiilor privind responsabilitatea față de mediu a firmelor-client, va adăuga complexitate suplimentară întocmirii, revizuirii și auditului situațiilor financiare. Contabilii vor ajunge să joace un rol semnificativ în aceste extensii ale granițelor contabilității și raportării.

Un posibil rezultat continuu al incertitudinii economice este nivelul extensiv de re-regularizare în multe națiuni din întreaga lume. Profesia contabilă va juca un rol public și important pe măsură ce re-regularizarea este dezbătută și implementată.

Combinarea re-regularizării și a standardelor profesionale mai ridicate se va solda cu cereri enorme pentru contabili și pentru angajații lor. Va fi nevoie de investiții serioase în instruirea continuă și în abonamente la o gamă mai largă de servicii de informare, doar pentru a susține nivelul actual de cunoștințe. În schimb, acest nivel de instruire și de investiții va pune o presiune substanțială atât de ordin financiar, cât și emoțional pe directorul sau pe partenerii firmelor mici.

Acordați o atenție deosebită acestei probleme dacă plănuți să porniți sau să conduceți o firmă cu un singur director, deoarece conducerea profesională și tehnică va trebui să vină din partea dumneavoastră.

Un răspuns ar putea fi urmărirea unei căi ferme de dezvoltare care se axează pe creștere rapidă, astfel încât într-un interval de timp destul de scurt să puteți adăuga cel puțin un partener; în acest fel puteți plănuți să împărțiți din timp volumul de muncă și presiunea conducerii în dezvoltarea firmei dumneavoastră.

Un al doilea răspuns posibil este să luați în mod serios în considerare să vă începeți practica împreună cu alți parteneri sau să vă alăturați unui parteneriat existent, pentru a vă putea înconjura imediat de un număr de parteneri, permițând specializarea efortului sau a interesului.

1.10.4 Mobilitatea talentului și a clienților

Tehnologia ajută la internaționalizarea afacerilor: permite și încurajează combinarea datelor și chiar a afacerilor dincolo de granițele naționale.

Filiala locală a unei companii multinaționale poate cere firmei dumneavoastră să realizeze auditări sau să ofere consultanță fiscală care are implicații internaționale pentru compania-mamă.

Pe de altă parte, afacerile mici specializate localizate în zone rurale utilizează internetul pentru a-și vinde bunurile și serviciile în întreaga lume. O astfel de afacere poate aborda firma dumneavoastră pentru consultanță în domeniul produselor cu plată securizată (începând cu serviciul PayPal și altele similare până la finanțări comerciale aranjate printr-o bancă locală).

Acești clienți, mari și mici, au nevoie de abilități de contabilitate, protocoale de comunicare, management al riscului, cunoștințe pe probleme de curs valutar și așa mai departe. Contează prea puțin dacă afacerea clientului și contabilul acestuia au sediul într-o zonă îndepărtată sau în centrul unui oraș mare.

La fel, națiunile răspund problemelor de contabilitate în diferite momente și în diferite feluri. Experiența dobândită într-o țară care se confruntă cu o anumită problemă poate fi transferată în alta, aproximativ similară, mutând câțiva oameni foarte competenți. Experiența dobândită de personalul contabil a fost accesată prin transferuri internaționale sau angajări internaționale pe bază pe contract, acele țări încercând să evite dificultățile prin care au trecut națiunile care au adoptat legislația respectivă mai devreme.

Organismele contabile, la rândul lor, caută în mod continuu modalități de a permite (sau cel puțin de a nu restricționa) fluxul internațional de oameni cu abilități și calificări. Ele fac acest lucru prin intermediul recunoașterii reciproce a calificărilor acordate în alte țări.

Pe scurt, atât factorii profesionali, cât și cei culturali contribuie la mobilizarea profesiei de contabil.

1.10.5 Tehnologie

Tehnologia va continua să fie integrată în rolul contabilului. Din ce în ce mai multe aplicații vor fi integrate, mai multe informații fiind schimbate între diferite organizații (de exemplu, schimbul de informații între o firmă de contabilitate și banca unui client este acum un aranjament obișnuit). Probabil că cele mai importante progrese tehnologice cu impact asupra activității firmelor în următorii câțiva ani sunt mijloacele media, smartphone-urile și cloud computing.

Mulți contabili nu vor fi experți în realizarea de rețele de calculatoare sau în ceea ce privește aspectele tehnice ale legăturilor de comunicații dintre diferite organizații. Însă contabilii vor trebui să învețe și să implementeze toate aplicațiile care le pot oferi beneficii clienților. În mod similar, contabilii vor trebui să monitorizeze și să revizuiască din punct de vedere calitativ datele pe care le procesează în numele clienților. Pentru a realiza acest lucru în mod eficient este nevoie de un nivel de confort în relația cu tehnologia, și nu neapărat de un nivel ridicat de înțelegere tehnică în domeniul programării sau al legăturilor de comunicații.

1.10.6 Legislație împotriva spălării banilor și în alte domenii

Spălarea banilor este procesul prin care procedurile penale devin legitime, prin trecerea unor fonduri printr-o gamă de tranzacții și/sau entități pentru a ascunde sursa originală a banilor inițiali. În general, spălarea banilor implică plasarea fondurilor într-un anumit tip de tranzacție, deviind acești bani prin una sau mai multe entități sau tranzacții, dovedind ulterior o bază comercială „normală” care explică existența banilor.

[Financial Action Task Force](#) (Grupul Operativ pentru Acțiuni Financiare) (FATF), având birourile la sediul Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE), stabilește pe plan internațional principiile împotriva spălării banilor. Organizația a publicat o serie de recomandări pe care guvernele naționale le adoptă treptat. Aceste principii directe solicită ca anumite tipuri de organizații (de exemplu, băncile, furnizorii de lingouri și de bijuterii, locurile de desfășurare a jocurilor de noroc etc.) să impună ele însele măsuri de verificare a autenticității clienților și a produselor sau serviciilor cu care lucrează.

Acordați timp înțelegerii cerințelor și reglementărilor specifice adoptate în țara dumneavoastră și, de asemenea, fiți la curent cu cerințele sau excepțiile speciale care se aplică membrilor profesiei contabile. De exemplu, definiția pragului unei „tranzacții de dimensiuni mari” diferă, la fel și nivelul de prezentare necesar pentru o „tranzacție de dimensiuni mari”.

În anumite țări, controalele împotriva spălării banilor sunt însoțite de controale paralele pentru monitorizarea posibilei finanțări a activităților teroriste. Scopurile pot fi aceleași și problemele pot fi abordate ca un pachet combinat, însă spălarea banilor și finanțarea terorismului sunt chestiuni separate.

Pașii-cheie în procesul de conformitate a firmei dumneavoastră includ:

- Obligația de diligență cu privire la client, în cadrul căreia se așteaptă să luați măsurile necesare pentru a verifica identitatea clientului. Acest lucru s-ar putea extinde către examinarea personalului dumneavoastră cheie sau a angajaților din „linia întâi” implicați direct în relațiile cu publicul;
- Monitorizarea tranzacțiilor, care necesită să revizuiți toate tranzacțiile de bază care implică sume mari de numerar;
- Raportarea, fie pe baza pragurilor monetare, fie a tranzacțiilor suspecte;
- Păstrarea de registre pentru a demonstra conformitatea cu reglementările și legile locale;
- Realizarea evaluărilor riscurilor din cadrul firmei, pentru a identifica produse sau activități ori potențiali clienți cu nivel ridicat de risc; și
- Dezvoltarea politicilor specifice pentru utilizare în cadrul firmei cu scopul de a codifica toți pașii de mai sus.

Ar trebui să fiți atenți la tranzacțiile care implică unii sau toți dintre următorii factori: clienți noi, necunoscuți; sume mari de bani fără o activitate de afaceri care să le susțină; utilizarea de rețele complexe de structuri de trusturi și/sau de companii care transferă bani fără să existe o valoare sau un scop care să motiveze acest lucru, în special când fac parte dintr-o rețea care include entități din mai multe țări.

Aceste procese sau „activități cu risc ridicat” pot fi adăugate activității dumneavoastră standard de examinare a clienților, chiar dacă procedurile împotriva spălării banilor sau contra finanțării terorismului nu se aplică firmei dumneavoastră în mod specific.

Apar din ce în ce mai multe reglementări cu privire la confidențialitate și protecția datelor cu caracter personal, șanse egale, hărțuirea sexuală și intimidarea la locul de muncă. Acestea sunt zone de risc care trebuie să fie gestionate activ în cadrul practicii. Prin adoptarea abordării celei mai bune practici și prin dezvoltarea expertizei, firma dumneavoastră poate alege să ofere servicii de consiliere cu valoare adăugată pentru clienții dumneavoastră.

1.11 Continuitatea în afaceri: Prioritatea pe termen scurt și pe termen lung

Chestiunea planificării afacerii nu poate fi completă fără o analiză a continuității afacerii.

În calitate de contabil profesionist, vă asumați responsabilitatea prestării unor servicii de calitate clienților, comportându-vă permanent în mod etic. Aveți obligația de a oferi partenerilor și angajaților dumneavoastră un mediu de lucru stabil și de a lua măsuri pentru susținerea continuității afacerii dumneavoastră. Ocazional apar circumstanțe în care continuitatea serviciului nu poate fi considerată un lucru sigur. Aceste scenarii trebuie prevăzute în procesul dumneavoastră de planificare.

1.11.1 Întreruperea activității

Ocazional, evenimente naturale pot împiedica funcționarea firmei dumneavoastră pentru o perioadă, cum ar fi:

- Incendii, inundații, cutremure și alte dezastre naturale;
- Întreruperi neașteptate la infrastructura de electricitate sau de calcul; sau
- Boala gravă sau decesul proprietarului ori al unei persoane-cheie din cadrul firmei.

Aceste tipuri de evenimente catastrofale sunt dincolo de controlul unei firme, dar au impact asupra capacității dumneavoastră de a vă servi clienții. O firmă bine condusă necesită un plan de gestionare a acestui tip de întreruperi. Este esențial să vă imaginați toate aceste evenimente, pentru ca dumneavoastră și partenerii dumneavoastră să puteți documenta pașii care trebuie făcuți pentru a atenua impactul asupra clienților. Acești pași ar putea acoperi probleme precum:

- **Puteți preveni evenimentul?** Răspunsul (limitat) la această întrebare ar putea include verificări regulate de sănătate pentru personalul-cheie al firmei și promovarea unei abordări sănătoase față de regimul de viață. Multe dintre cele mai severe șocuri nu pot fi evitate, așa că vom trece la etapa următoare.
- **Cum puteți atenua impactul?** Minimizarea ar putea forța directorul/partenerii fie să plaseze firma într-o regiune mai stabilă (adică în afara unei zone predispuse la inundații sau cutremure), fie cel puțin să aibă resurse de rezervă, precum computere și/sau copii de rezervă ale datelor depozitate altundeva. Poate că firma trebuie să se stabilească într-o clădire mai solidă.
- **Care este costul minimizării?** Planificați costul strategiei de minimizare și încercați să estimați costul și impactul evenimentului de care încercați să vă protejați.
- **Puteți stabili legături cu alte firme?** Ați putea identifica și crea legături formale cu câteva firme cu care nu concurați, din alte regiuni ale țării, pentru ca fiecare dintre dumneavoastră să poată oferi sprijin celorlalte în eventualitatea unei catastrofe majore. Acest lucru ar permite o restabilire rapidă a serviciilor; evident, informațiile confidențiale referitoare la fiecare bază de clienți trebuie securizate în mod adecvat.

Pentru un practician independent, decesul brusc sau o boală gravă reprezintă o problemă deosebită. Ați putea să rezolvați această problemă găsind o firmă care este dispusă să preia deservirea bazei dumneavoastră de clienți în eventualitatea decesului sau a unei boli grave. Aranjamentul ar trebui să facă referire, de pildă, la perioada de timp în care acest ajutor este oferit, la circumstanțele în care demarează sau încetează și (cel mai probabil) la o abordare a evaluării firmei astfel încât un partener de viață îndoliat să primească un preț corect pentru valoarea firmei.

1.11.2 Continuitatea activității: A doua generație

Dacă veniturile din onorarii ale firmei cresc într-o perioadă de mai mulți ani, firma poate admite un nou partener. Acesta ar putea fi un angajat cu calificări și experiență adecvate sau poate fi un membru al familiei practicianului fondator.

Adesea, pentru a păstra cei mai talentați oameni în firmă, trebuie să se identifice calea spre un anumit tip de carieră profesională, în caz contrar fiind posibil ca personalul-cheie să părăsească practica și să-și înființeze propria firmă în urmărirea ambițiilor sale profesionale.

Acceptarea unui nou partener va implica, în mod normal, o plată pentru partea sa din firmă, fie (în cazul unui membru al familiei) un nivel redus de venit din partea firmei pe o perioadă de timp, fie (în cazul unui fost angajat) plata unei sume de bani pentru achiziția unei părți din activele corporale plus reputația acumulată în firmă de către fondatorul său.

Acceptarea unui partener reprezintă o schimbare majoră în modul în care operează firma. Dintr-odată, deciziile trebuie luate în comun. Este necesar să existe înțelegere între cei doi (sau mai mulți) parteneri. Personalitățile diferite ale acestora trebuie adaptate. Politicile trebuie documentate și există posibilitatea necesității unor înregistrări mai formale cu privire la managementul firmei (de exemplu, înregistrarea discuțiilor între parteneri). Rolurile trebuie conturate, pentru ca partenerii să știe ce decizii vor lua. Este necesar să existe o viziune comună asupra direcției firmei.

Modulul 2 examinează mai detaliat modelele practician independent și parteneriat.

1.12 Concluzie

Modulul de față a examinat procesele de planificare strategică, în special cu privire la servicii, clienți, personal și marketing și a oferit informații referitoare la alte aspecte ale planificării afacerii, inclusiv înțelegerea mediului în care firma dumneavoastră operează. Fiecare firmă necesită propriul său plan strategic pentru a guverna direcția și viteza cu care se deplasează. Fiecare secțiune individuală a firmei necesită propriul plan pentru a garanta contribuția sa la rezultatul global.

O firmă fără un plan se va deplasa în derivă, răspunzând *ad-hoc* oportunităților. Există posibilitatea să se dezvolte în direcții și moduri care nu satisfac nevoile proprietarilor săi. Rezultatul final poate fi dezacordul între parteneri, ceea ce conduce la o satisfacție scăzută a muncii și la un angajament slab față de firmă.

Ca în cazul oricărei hărți rutiere, este nevoie de anumiți indicatori pentru a menține firma pe drumul cel bun. Referințele vor menține firma la viteza corectă și vor ajuta partenerii să facă alegerile corecte la răscrucele principale.

Fiecare interacțiune pe care o are firma dumneavoastră cu clienții reprezintă o oportunitate de marketing. Marketingul este prea important pentru a fi lăsat doar în grija partenerului sau a echipei de marketing.

În orice moment al etapelor de planificare și de implementare, țineți minte că firma este construită în jurul oamenilor săi. Angajarea oamenilor adecvați, cu o abordare corectă este cea mai importantă decizie pe care o puteți lua. Angajații nepotrivii vor avea un impact care depășește propria lor performanță: angajații nepotrivii au puterea de a perturba alți membri ai personalului; ei iau mai mult din timpul asociațiilor pentru a-i consilia sau disciplina; ei trag în jos moralul propriei echipe sau întregii firme; iar concedierea lor poate fi un proces lung, care consumă timp și care poate fi costisitor.

Dezvoltarea proceselor și instrumentelor pentru a examina angajații cu potențial scăzut și a angaja unii mai potriviți va răscumpăra de multe ori investiția necesară. Folosiți-vă echipa pentru a vă ajuta să găsiți colegi mai buni: nici ei nu își doresc să lucreze cu oameni negativiști, incompetenți sau dificili.

Procesul de planificare strategică nu încetează niciodată. El se deplasează de la planificarea pentru perioada următoare, monitorizând apoi performanța reală comparativ cu acel plan, la planificarea pentru perioada care urmează. Bucurați-vă de proces, pentru că veți petrece o perioadă considerabilă de timp făcând planuri – și bucurându-vă de rezultate când planul dă roade.

1.13 Referințe și resurse IFAC suplimentare

[IFAC Global Knowledge Gateway](#) (Rețeaua globală de informații a IFAC) este un hub digital în care profesioniștii contabili pot accesa cu ușurință părerile liderilor de opinie și resurse de la IFAC, organizațiile membre și alte grupuri și persoane notabile.

Secțiunea dedicată gestionării practicii de pe Gateway include articole, videoclipuri și resurse suplimentare pentru a completa acest modul. Vă încurajăm să analizați conținutul, să oferiți feedback, să interacționați cu colaboratorii și să împărtășiți propriile puncte de vedere asupra aspectelor actuale privind practica.

Anexa 1.1 Listă de verificare realistă a autoevaluării

Gândiți-vă la abilitățile dumneavoastră tehnice.

- Aveți o bază solidă în zonele serviciilor-cheie pe care le va oferi firma dumneavoastră? Există lipsuri majore în cunoștințele dumneavoastră profesionale?
- Puteți să vă bazați pe experiență practică în prestarea acestor servicii?
- Sunt abilitățile și experiența dumneavoastră suficient de flexibile pentru a vă permite să rezolvați probleme noi în aceste zone ale competențelor și serviciilor cheie?
- Ați fost eficient în întreținerea abilităților dumneavoastră, prin intermediul unei dezvoltări profesionale continue regulate și bine direcționate?

Gândiți-vă la abilitățile dumneavoastră manageriale sau de socializare.

- Vă place să aveți de-a face cu alți oameni (supraveghere, motivare, instruire și uneori oferirea de critici constructive)?
- Vă considerați un lider sau un discipol?
- Vă cunoașteți stilul de management? Sunteți autocrat? Sunteți ferm în opiniile dumneavoastră și greu de influențat? Căutați compromis sau consens? Sunteți flexibil? Nu faceți angajamente? Nu există neapărat un stil „bun” sau „rău”, dar este esențial să înțelegeți propriul dumneavoastră stil de management, pentru a-i cunoaște punctele forte și limitele. Faceți o listă cu câteva cuvinte care descriu corect stilul dumneavoastră de management.
- Puteți fi corect și deschis față de un raționament bine pus la punct?
- Vă asigurați că opiniile și deciziile dumneavoastră se bazează pe suficiente fapte?
- Preferați să lucrați singur sau să faceți parte dintr-o echipă?

Gândiți-vă la resursele dumneavoastră financiare.

- Aveți acces la anumite fonduri pentru a înființa sau a cumpăra o firmă eventual fără să obțineți vreun venit din ea câteva luni?
- Sunteți conștient de elementele majore implicate în conducerea și finanțarea unei firme publice: acumularea de activități în curs de desfășurare și de debitori; cheltuieli continue la care trebuie să vă așteptați în fiecare săptămână sau în fiecare lună; investiții privind capitalul sau alte investiții inițiale pe care trebuie să le faceți, chiar înainte ca firma să genereze vreun venit?
- V-ar împrumuta o instituție financiară bani pentru firma dumneavoastră, în baza unor termene rezonabile?
- Știți să stabiliți tarife percepute pe oră pentru timpul dumneavoastră sau pentru cel al angajaților dumneavoastră?

Gândiți-vă la abilitățile dumneavoastră de marketing.

- Vă considerați un comerciant sau un vânzător eficient al serviciilor angajatorului dumneavoastră actual?
- Vă simțiți confortabil descriind și cuantificând valoarea sau beneficiile pe care le pot aduce serviciile dumneavoastră unui client existent sau potențial?

- ❑ Credeți că tariful perceput sau rata de facturare reprezintă corect valoarea pe care o oferiți clienților dumneavoastră? Într-un mod sau altul, conducerea unei firme profitabile necesită generarea unui anumit venit pentru fiecare oră pe care o petreceți lucrând pentru fiecare client. Nu vă puteți permite luxul îndoielii de sine. Este esențial să credeți că oferiți valoare și beneficii bazei dumneavoastră de clienți; altfel marketingul dumneavoastră va fi lipsit de conținut.

Gândiți-vă la personalitatea dumneavoastră.

- ❑ Sunteți o persoană încrezătoare?
- ❑ Sunteți dispus să munciți din greu pentru a vă atinge obiectivele? Uneori va trebui să munciți foarte mult pentru a finaliza anumite sarcini care au termen-limită; dacă acest lucru vă frustrează, s-ar putea să fie nevoie să aveți o abordare mai generoasă și mai costisitoare în ceea ce privește dotarea firmei cu personal.
- ❑ Sunteți dispus să faceți uneori sacrificii pentru a vă atinge obiectivele?
- ❑ Vă place să lucrați cu și pentru alți oameni? Clienții, partenerii și angajații sunt cu toții oameni și fiecare persoană are propriile nevoi și dorințe de la dumneavoastră și de la firma dumneavoastră. Fiecare are propriul stil și va trebui să utilizați punctele forte pe care fiecare persoană le aduce în firmă.
- ❑ Cum vă descurcați cu presiunea de la serviciu? Sau cu presiunea din partea, de exemplu, a unui volum mic de lichidități, pe plan personal sau în afaceri?

Gândiți-vă la rețelele de sprijin din jurul dumneavoastră.

- ❑ Familia și/sau prietenii dumneavoastră vă vor sprijini în decizia de a intra într-o firmă publică? Vă vor permite timpul și flexibilitatea de a munci ore prelungite dacă este nevoie?
- ❑ Cum vă veți întreține financiar pe dumneavoastră și/sau familia dumneavoastră, în special la începutul existenței firmei?
- ❑ (În special pentru un practician care intenționează să fie independent) Aveți un consultant de încredere (sau un mentor ori un trainer) cu care puteți discuta o problemă dificilă?

Financiar: Toată lumea are o părere cu privire la importanța bogăției materiale și o definiție distinctă a unui stil de viață confortabil. Care este părerea dumneavoastră?

Anumite lucruri pe care doriți să le faceți: Ce sunt ele și care este termenul realist în care pot fi obținute?

Anexa 1.2 Probleme care trebuie acoperite sau abordate în Lista de verificare a procesului de planificare

Structura juridică

- Practician independent sau parteneriat? și
- Alegerea entității juridice particulare: utilizarea unor structuri legale specifice, cu implicațiile și beneficiile lor pentru limitarea răspunderii legale.

Servicii

- Gama de servicii care vor fi oferite;
- Dacă vor fi oferite în interiorul firmei sau dacă vor fi gestionate prin îndrumări; și
- Abordarea referitoare la îndrumarea unui client în altă parte (de exemplu, vă așteptați ca firma respectivă să îndrume clienți către dumneavoastră în schimb?).

Personal

- Combinația pe termen lung de directori/parteneri versus angajați;
- Mențiuni referitoare la o cale privind cariera și la criteriile de avansare;
- Abordări (atât politicile declarate, cât și, să sperăm, o cultură consecventă) cu privire la orele de lucru, vacanțe, alte concedii și la flexibilitatea de a include situațiile familiale pe termen scurt care pot afecta un angajat;
- Flexibilitate în permiterea aranjamentelor de lucru de acasă;
- Programe de recompense pe care doriți să le implementați;
- Abordări cu privire la permiterea perioadelor de concediu extins fără plată sau de studiu etc.; și
- Metode de utilizat pentru atragerea și păstrarea de personal nou.

Sisteme și proceduri

- Procesele specifice pe care le va utiliza echipa dumneavoastră pentru a oferi servicii clienților și flexibilitatea acordată diferiților angajați;
- Sancțiunile aplicate atunci când un sistem este ignorat sau nu este urmat; și
- Precedente, documente de lucru și cerințele de revizuire a calității ale asociației dumneavoastră profesionale.

Tehnologie

- Aceasta va fi dezvoltată și implementată de personal intern (adică director/partener și/sau angajați) sau va fi realizată prin consultanți și contractori? și
- Stabiliți un obiectiv privind nivelul costurilor care va asigura că o gamă minimă de tehnologie este disponibilă din prima zi, care ține pasul cu creșterea firmei în viitor.

Marketing și creștere

- Luarea în considerare a metodelor de utilizat pentru a obține o creștere esențială a numărului de clienți;

- Abordările de adoptat pentru a face clienții conștienți de întreaga gamă de servicii oferite de firmă;
- Importanța marketingului în cadrul fișei postului fiecărei persoane;
- Dacă marketingul este considerat responsabilitatea tuturor angajaților care au de-a face cu clienții sau dacă este realizat în principal de un număr mic de parteneri capabili ori de personalul cu experiență; și
- Dacă dezvoltarea este o axă principală a eforturilor firmei sau un produs secundar al succeselor pe celelalte planuri; dacă se caută creștere doar prin dezvoltarea esențială a bazelor de clienți și servicii sau prin fuziuni/achiziții.

Finanțare

- O abordare generală cu privire la nevoile de finanțare ale firmei:
 - Capital vărsat;
 - Rezultate reportate; și
 - Niveluri de dividende/beneficii;
- O abordare generală asupra opțiunilor de închiriere/cumpărare pentru achiziția bunurilor de capital;
- Măsura în care firma va accepta un serviciu „sub cost” sau este pregătită să suporte pierderi pe termen scurt într-un nou domeniu de servicii ca parte a dezvoltării unei game mai largi de servicii pe termen lung; și
- Alocarea responsabilităților pentru managementul financiar, administrare și managementul firmei.

Anexa 1.3 Model de program de marketing

Program de marketing						
Anul						
	Obiectiv de mar- keting	Strategie	Responsabilitate	Segmente de timp	Cost	Rezultate anticipate
Intern						
Exemplul 1	Creșterea onora- riilor cu 5%	Punerea în practică a planificării finan- ciare	Carol Taylor	Până la 31 decembrie	28.000 USD	20 de clienți la 2.500 USD per client
Extern						
Exemplul 2	Obținerea a 5 noi clienți de afaceri	Programe de semi- nare trimestriale	John Smith	Până la 30 septembrie	14.000 USD	Obținerea a 1-2 clienți per seminar susținut
					Total	

Anexa 1.4 Manualul de birou al angajaților: Cuprins sugerat și model

Un model de manual de birou oferit drept exemplu.

Manualul trebuie să acopere chestiuni precum:

Declarația de misiune și/sau obiective

- Lista serviciilor oferite;
- Lista tipurilor de clienți specifici vizați sau principalul segment de piață în cadrul căruia operează firma;
- Obiective de funcționare cheie sau aspirații pentru anul financiar curent.

Structură organizațională

- Echipe majore sau zone funcționale în cadrul firmei, atât aducătoare de venituri, cât și administrative;
- Personal cu experiență (un minimum);
- Alocarea (ideală) a tuturor membrilor personalului în grupurile lor de lucru sau în echipele lor;
- Detalii-cheie de contact ale firmei: locația biroului (birourilor), adresa poștală, numerele de telefon și de fax, adresa de e-mail generică și așa mai departe.

Condiții de angajare

- Raportarea structurii și a liniilor de organizare;
- Procese corecte de angajare acoperind anunțarea unui post vacant, aplicații de triere, interviuarea candidaților selectați, verificarea referințelor, crearea de anunțuri pentru a oferi un loc de muncă și așa mai departe;
- Programe de inițiere pentru noii angajați;
- Fișe de post;
- Dezvoltare profesională continuă: activități de practică interne, cursuri și evenimente externe, subvenții ale firmei pentru instruire sau dezvoltare profesională, retragerea subvențiilor în eventualitatea părăsirii timpurii a firmei;
- Ținte privind orele de lucru și performanța: standarde și așteptări minime, ore suplimentare, timp flexibil și așa mai departe;
- Standarde de îmbrăcăminte;
- Politici referitoare la fumat, consumul de alcool și substanțe stupefiante;
- Gestionarea performanțelor: analize ale performanțelor angajaților și stabilirea de obiective pentru anul viitor;
- Stabilirea și revizuirea salariilor: mărimea salariilor, dacă este cazul, criteriile utilizate în revizuirea salariilor, frecvența revizuirilor, bonusuri sau stimulente;
- Frecvența și metoda de plată;
- Beneficii nesalariale oferite de firmă (posibile beneficii nemonetare, aranjamente de sacrificiu salarial, scheme de pensionare etc.);

- Condiții și plăți pentru concedii: sărbători, concedii medicale, concedii pentru serviciu neîntrerupt, concedii în cazul decesului unui membru al familiei, concedii speciale, concedii fără plată, concedii de studii, concedii de maternitate și paternitate și așa mai departe;
- Procesul de înaintare a plângerilor și apelurilor;
- Terminarea perioadei de angajare: notificarea necesară din partea angajatului sau a firmei.

Dispoziții minime privind achizițiile

- Limitele delegării pentru cheltuielile propuse;
- Autorizarea achizițiilor și a plăților;
- Rezervarea călătoriilor sau rambursarea costurilor de călătorie: standardul de călătorie practicat, cel mai scăzut cost pentru a determina, de pildă, alegerea transportului rutier față de cel aerian pentru călătoriile la distanțe mari, folosirea taxiurilor;
- Recuperările de la clienți pentru costurile suportate în timpul activității profesionale.

Folosirea echipamentului firmei

- Resurse puse la dispoziție în birou: computere, software, abonamente, telefoane, acces la internet, depozitare și așa mai departe;
- Resurse oferite pentru utilizarea în afara biroului: computere portabile, telefoane mobile, vehicule;
- Raportarea și rambursarea de către angajați pentru utilizarea privată a resurselor biroului.

Standarde de performanță

- Forma și stilul implicite sau standard de utilizat în corespondență; salutul special de utilizat când se răspunde la telefon; standardele de calitate sau de performanță aplicate, de exemplu, răspunsul la telefon sau perioadele de răspuns pentru e-mail sau alte contacte intrate în firmă;
- Gestionarea comunicațiilor înspre și dinspre firmă: telefon, poștă, e-mail, fax;
- Păstrarea documentelor;
- Procedura prin care un client poate face reclamații;
- Garanțiile unei munci profesioniste;
- Confidențialitatea și nedivulgarea cu privire la informațiile clienților;
- Autorizarea sau limitarea autorizării reducerilor, suplimentării facturilor sau eliminării sumelor facturate.

Practici corecte de lucru

Unele sau toate acestea pot fi reglementate fie de legislație, fie de un cod de conduită.

- Oportunități egale de angajare;
- Sănătate și siguranță în desfășurarea activității și la locul de muncă: contacte de urgență, exerciții de evacuare în caz de incendiu;
- Politici împotriva discriminării: de pildă, pe bază de vârstă, rasă, religie, gen, orientare sexuală;
- Hărțuire sub forma agresiunii verbale, hărțuire sexuală sau altele.

Model de manual de birou pentru personal

Acesta este doar un model de manual. Conținutul acestui manual trebuie să fie personalizat pentru a reflecta cerințele practicii dumneavoastră individuale.

CUPRINS

1. Introducere	65
1.1 Introducere generală	65
1.2 Istoricul Practicii	65
1.3 Declarațiile de misiune și de viziune ale Practicii	66
1.4 Obiectivele Practicii	66
1.5 Structura administrativă	66
2. Angajarea	68
2.1 Îndeplinirea sarcinilor	68
2.2 Rambursarea cheltuielilor	68
2.3 Călătorii	69
2.4 Ținută și conduită	69
2.5 Procesarea statelor de plată	69
2.6 Detalii privind personalul	69
2.7 Autovehiculele Practicii	69
2.8 Asigurarea și răspunderea privind Autovehiculele Practicii	71
2.9 Telefoane mobile	72
2.10 Conturi curente	72
2.11 Apeluri telefonice în interes personal	72
2.12 Utilizarea adecvată a internetului și e-mailului	73
2.13 Întârzierea la serviciu	73
2.14 Controale medicale	73
2.15 Proprietatea Practicii	73
2.16 Securitate	74
2.17 Parcarea	74
2.18 Revizuire anuală	74
2.19 Terminarea perioadei de angajare	74
2.20 Mediu fără fum de tutun	75
2.21 Sistemul de certificare a calității	75
2.22 Servicii pentru angajați și familie	75
2.23 Codul de conduită al Practicii	76

2.24	Aranjamente privind concediile speciale	76
2.25	Politica de acceptare a cadourilor și a divertismentului	77
3.	Sănătate și siguranță la locul de muncă	78
3.1	Obligația generală de diligență	78
3.2	Reguli și reglementări de siguranță	78
3.3	Formular de raportare a incidentelor	79
3.4	Proceduri de siguranță și securitate în caz de incendiu	80
3.5	Vizitatori la birourile Practicii	80
3.6	Primul ajutor	80
3.7	Truse de prim ajutor	80
4.	Politică privind egalitatea de șanse, discriminarea și hărțuirea	81
4.1	Introducere	81
4.2	Discriminare	81
4.3	Ce este discriminarea?	82
4.4	Drepturi la locul de muncă	83
4.5	Hărțuirea sexuală	84
4.6	Hărțuire	85
4.7	Consecințe ale încălcării acestei politici	86
4.8	Ce pot face în cazul în care consider că am fost hărțuit sau discriminat?	86
5.	Standarde profesionale	88
5.1	Cod de conduită profesională	88
5.2	Alte standarde profesionale	88
6.	Controlul calității	89
6.1	Procedurile Practicii pentru controlul calității	89
7.	Politica de utilizare a internetului și e-mailului	90
7.1	Introducere	90
7.2	Ce aspecte acoperă această politică?	90
7.3	Protocolul de e-mail și linii directoare pentru utilizarea e-mailului	90
7.4	Protocolul de internet	91
7.5	Protocol privind sistemul	92
7.6	Software	92
7.7	Politica de supraveghere a Practicii	92

8. Politica de confidențialitate	94
8.1 Scop	94
8.2 Colectarea de informații personale	94
8.3 Principii de confidențialitate	94
9. Proceduri generale în cadrul biroului	95
9.1 Telefon	95
9.2 Corespondență prin e-mail	96
9.3 Corespondență	96
9.4 Îndosărierea	97
9.5 Depozitarea și distrugerea documentației	97
9.6 Rambursarea cheltuielilor mărunte	97
9.7 Facilități pentru personal	98
9.8 Fotocopiatoare	98
9.9 Aparat fax și alte echipamente	98
10. Evaluarea, instruirea și dezvoltarea personalului	99
10.1 Obiectivele evaluării performanțelor	99
10.2 Cât de des ar trebui realizate evaluări ale performanțelor?	99
10.3 În timpul ședinței de evaluare a performanțelor	100
10.4 După ședința de evaluare a performanțelor	100
11. Politici de finanțare	101
12. Plângeri generale ale angajaților	102
12.1 Introducere în domeniul plângerilor	102
12.2 Proceduri de gestionare a conflictelor dintre angajați	102
12.3 Proceduri de gestionare a conflictelor dintre angajați și clienți	103
13. Formulare interne de birou	104
13.1 Cerere de concediu	105
13.2 Detalii referitoare la contul bancar	106
13.3 Fișă de evaluare a angajatului	107
13.4 Formular de decontare a cheltuielilor de călătorie	109
13.5 Fișă de ore suplimentare	110
13.6 Formular privind cheltuielile de rambursat	111

1. Introducere

1.1 Introducere generală

Nu este posibil ca Manualul de birou pentru personal (Manualul de birou) să acopere toate aspectele funcționării și administrării unui [INTRODUCEȚI NUMELE TIPULUI DE PRACTICĂ] (Practică). Însă, referitor la problemele abordate în acesta, Manualul de birou își propune să prezinte filosofia generală a practicii și politicile specifice pe care membrii personalului trebuie să le urmeze. Membrii personalului trebuie să se familiarizeze cu politicile și procedurile pe care le conține Manualul de birou.

Angajații trebuie să respecte Manualul de birou așa cum este acesta modificat periodic.

Prezentul manual face parte din Sistemul de Asigurare a Calității Practicilor și trebuie citit împreună cu ISQC 1 (Controlul Calității Firmei) [SAU INTRODUCEȚI NUMELE UNUI STANDARD LOCAL ECHIVALENT] așa cum este acesta modificat periodic.

Beneficiile specifice privind aderarea la Manualul de birou includ:

[PERSONALIZAȚI URMĂTORUL TEXT PENTRU A REFLECTA FILOSOFIA PRACTICII DUMNEAVOASTRĂ]

Pentru Practica noastră:

- Definirea nivelurilor de servicii pe care clienții noștri se așteaptă să le furnizeze practica noastră
- Îmbunătățirea structurii de comunicații
- Oferirea de instruire pentru membrii personalului în realizarea rolurilor lor
- Asigurarea consecvenței în formatul și fondul documentelor de lucru
- Reducerea timpului pierdut datorat muncii repetate sau practicilor ineficiente și/sau ineficace
- Reducerea riscului litigiilor
- Evidențierea politicilor procedurale sau conflictuale
- Rezolvarea problemelor în mod eficient
- Creșterea profitabilității

Pentru clienții noștri:

- Referințe clare asupra standardului privind serviciul pe care îl primesc
- Înțelegerea valorii serviciilor pe care le primesc contra onorariilor noastre
- Consecvență în servicii

Pentru a vă conforma mediului în continuă schimbare în care funcționează Practica, va fi necesar să modificați periodic Manualul de birou. Practica va anunța personalul cu privire la orice modificări substanțiale aduse Manualului de birou și va cere personalului să urmeze politicile și procedurile modificate.

Conținutul Manualului de birou este confidențial și nu trebuie divulgat sau discutat în afara Practicii fără aprobarea prealabilă a Practicii.

1.2 Istoricul Practicii

[INTRODUCEȚI DETALII]

1.3 Declarațiile de misiune și de viziune ale Practicii

[INTRODUCEȚI DETALII]

1.4 Obiectivele Practicii

[INTRODUCEȚI DETALII]

1.5 Structura administrativă

Sistemele de administrare a Practicii și persoanele responsabile sunt stabilite în tabelul de mai jos. Un membru al personalului trebuie să prezinte orice problemă referitoare la zonele de administrare, inițial, supraveghetorului angajatului; sau, dacă supraveghetorul angajatului respectiv nu poate rezolva problema, persoanei specificate în tabelul de mai jos:

	Zona de administrare	Persoana responsabilă
1.	Finanțare A. Debitori B. Creditori și plata conturilor C. Evaluarea clienților D. Date financiare interne: <ul style="list-style-type: none"> • Bugete • Rapoarte lunare E. Asigurări F. Sisteme financiare computerizate	[AICI SPECIFICAȚI POZIȚII MAI DEGRABĂ DECÂT ANUMIȚI ANGAJAȚI, de exemplu, „Partenerul de personal”, „Responsabilul de birou”]
2.	Birou A. Tehnologie: <ul style="list-style-type: none"> • Sistemul informatic • Sistemul telefonic • Echipamentul de birou B. Consumabile: <ul style="list-style-type: none"> • Birotică • Dotări C. Autovehicule	

	Zona de administrare	Persoana responsabilă
3.	<p>Dezvoltarea afacerilor</p> <p>A. Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicitate • Relații publice • Funcții • Circulare <p>B. Pregătire și dezvoltare</p>	
4.	<p>Oameni</p> <p>A. Recrutare și selecție</p> <p>B. Salarii</p> <p>C. Discriminare și hărțuire sexuală</p>	Vă rugăm să consultați procesele de reclamații descrise în politica de oportunități egale a Practicii din prezentul Manual de birou.
5.	<p>Certificarea calității</p> <p>A. Managerul responsabil cu calitatea</p>	

2. Angajarea

2.1 Îndeplinirea sarcinilor

Îndatoririle angajaților sunt descrise în scrisorile de angajare sau în acordurile de angajare și includ orice alte îndatoriri solicitate periodic de Practică.

Ori de câte ori angajații se confruntă cu dificultăți în înțelegerea sau îndeplinirea oricărui aspect al îndatoririlor lor, aceștia trebuie să ceară ajutorul:

- supraveghetorului lor direct;
- dacă supraveghetorul direct nu este disponibil, unui alt angajat cu un nivel similar de autoritate cu al supraveghetorului; sau
- dacă nu este disponibil nici supraveghetorul și nici un angajat cu un nivel similar de autoritate, altui angajat mai experimentat decât el însuși / ea însăși.

Toți angajații trebuie să își îndeplinească îndatoririle și să reprezinte Practica într-un mod profesional și amabil.

Angajații trebuie să acționeze tot timpul în interesele Practicii, promovându-le.

Angajații trebuie să se comporte tot timpul cu profesionalism față de clienți. Profesionalismul față de clienți este o chestiune de bun-simț. Acesta include politetea în contactele cu clienții, fie în persoană, fie la telefon sau în scris, inclusiv prin e-mail. De asemenea, include abținerea de la critici la adresa clienților sau a defăima clienții Practicii.

Angajații trebuie să fie permanent la curent cu serviciile oferite de Practică. De asemenea, ei trebuie să fie atenți la oportunitățile de a „adăuga valoare” clienților Practicii oferind servicii suplimentare.

Angajații trebuie să răspundă prompt oricăror întrebări ale clienților. Angajații trebuie să se adreseze clienților formal (de exemplu, „dle”, „dră”, „dnă”), cu excepția situației în care clientul dorește altfel.

Toți angajații reprezintă Practica, atât în timpul, cât și în afara orelor de lucru. Angajații nu trebuie să aibă în niciun moment un comportament care ar putea afecta sau discredita reputația Practicii. În cazul în care comportamentul vreunui angajat din afara orelor de serviciu are o legătură relevantă cu serviciul său ori este contrar intereselor Practicii, Practica poate lua măsuri disciplinare pentru a pedepsi comportamentul angajatului din afara orelor de lucru.

Dacă un angajat cunoaște sau suspectează că un client:

- este nemulțumit de serviciile Practicii; sau
- ezită să ofere informațiile necesare Practicii pentru a furniza servicii, angajatul trebuie să raporteze problema în cel mai scurt timp posibil supraveghetorului său.

2.2 Rambursarea cheltuielilor

Practica va deconta angajaților cheltuielile preaprobatate suportate de angajați în vederea îndeplinirii corespunzătoare a îndatoririlor lor. Pentru decontare, angajații vor furniza Practicii chitanțele sau a alte dovezi de plată și scopurile fiecărei cheltuieli, într-o formă stabilă în mod rezonabil de către Practică. De asemenea, angajații vor fi rugați să completeze Formularul de decontare a cheltuielilor, care este inclus în secțiunea Formulare de birou a prezentului Manual.

2.3 Călătorii

Cheltuielile rezonabile de călătorie, atunci când sunt suportate pentru îndeplinirea îndatoririlor unui angajat, vor fi decontate, cu condiția ca toate cererile să fie făcute în forma adecvată, semnate de supraveghetorul aferent și susținute de documentația necesară. Decontarea cheltuielilor face întotdeauna obiectul autorizării prealabile și este la discreția Practicii.

Angajații trebuie să aranjeze călătoriile și cazarea prin furnizorul preferat de aranjamente de călătorie al Practicii înainte de plecare.

În general, călătoriile aeriene vor avea loc la clasa economic, cu o companie aleasă de Practică.

2.4 Ținută și conduită

Se așteaptă de la angajați să respecte un cod vestimentar și standarde corespunzătoare privind aspectul personal și îngrijirea angajaților unei organizații profesionale, făcând obiectul cerințelor necesare ale îndatoririlor fiecărei poziții.

Ocazional, Practica poate oferi băuturi alcoolice pentru consumul la locul de muncă sau altundeva cu ocazia evenimentelor sociale profesionale, de exemplu, la o petrecere de Crăciun sau la un prânz cu clienții. Angajații rămân în permanență responsabili pentru decizia lor de a consuma băuturi alcoolice la asemenea ocazii și își asumă obligația de a acționa responsabil pe toată durata acestor ocazii.

Angajații reprezintă Practica, atât în timpul, cât și în afara orelor de lucru. Angajații nu trebuie să aibă nicio dată un comportament care ar putea afecta sau discredita reputația Practicii, inclusiv în timpul evenimentelor sociale legate de serviciu. Conduita unui angajat în timpul unui eveniment social profesional sau după orele de lucru poate avea drept consecință luarea de către Practică a unor măsuri disciplinare împotriva angajatului în cazul în care comportamentul acestuia are repercusiuni negative asupra afacerilor sau reputației Practicii.

2.5 Procesarea statelor de plată

Procesarea statelor de plată este realizată de către departamentul de evidențe contabile sau de un alt reprezentant autorizat al Practicii. Pentru acei angajați care au dreptul la ore suplimentare, penalități sau alte indemnizații, lucrul în afara orelor normale va fi realizat doar dacă este autorizat în prealabil de supraveghetorul angajatului.

2.6 Detalii privind personalul

Adresa curentă a fiecărui angajat este solicitată în scopul respectării legislației cu privire la personal. În plus, poate fi necesar pentru Practică să contacteze angajatul sau o rudă apropiată a acestuia, de pildă, în eventualitatea unei absențe nemotivate sau a unei urgențe. Din acest motiv, toți angajații trebuie să țină la curent Practica în ceea ce privește schimbările de adresă sau de numere personale de telefon, precum și cu privire la detaliile de contact ale celei mai apropiate rude.

2.7 Autovehiculele Practicii

Practica poate pune la dispoziția angajaților, contractorilor și a personalului cu experiență (Persoane) automobile pentru utilizarea în interes de serviciu (Autovehiculele Practicii).

Folosirea Autovehiculelor Practicii trebuie, atunci când este posibil, să fie programată în avans prin sistemul de programare a vehiculelor Practicii. **[INSERAȚI AICI DETALII ALE ORICĂRUI SISTEM PARTICULAR AL PRACTICII]**

Autovehiculele Practicii rămân întotdeauna proprietatea Practicii.

Toate Persoanele care conduc un Autovehicul al Practicii trebuie:

- să aibă permis de conducere curent și valabil, și nu trebuie să conducă un Autovehicul al Practicii dacă nu au autorizația de a face acest lucru;
- să respecte toate regulile de circulație;
- să conducă în siguranță și responsabil în ceea ce le privește pe ele însele, pasagerii și publicul general;
- să nu conducă și să nu permită conducerea unui Autovehicul al Practicii de către o persoană sub influența băuturilor alcoolice sau a drogurilor. Aceasta înseamnă a avea un nivel zero de alcool în sânge și în respirație (indiferent de limitele legale pentru acestea) și a nu fi sub influența medicamentelor prescrise sau a drogurilor recreaționale;
- să dea dovadă de politețe și considerație față de toți participanții la trafic;
- să nu autorizeze și să nu permită unei alte persoane să conducă un Autovehicul al Practicii fără autorizația scrisă a Practicii;
- să nu conducă și să nu permită conducerea unui Autovehicul al Practicii într-un mod neglijent, riscant sau periculos;
- să respecte prevederile tuturor statutelor, regulilor și reglementărilor cu privire la utilizarea sau conducerea unui Autovehicul al Practicii. Persoanele sunt responsabile pentru consecințele oricărei încălcări ale acestui statut, ale acestor reguli și reglementări pe perioada în care angajații au la dispoziție un Autovehicul al Practicii, inclusiv amenzi pentru viteză, penalizări sau revendicări.

În eventualitatea în care permisul de conducere al unei Persoane este suspendat sau anulat, aceasta nu trebuie să conducă un Autovehicul al Practicii în niciun caz.

Este responsabilitatea tuturor Persoanelor care conduc un Autovehicul al Practicii să se asigure, înainte de a-l utiliza, că:

- există un autocolant de înregistrare valabil;
- presiunea din anvelope este corectă;
- nivelurile de apă, ulei, baterie și combustibil sunt corecte; și
- toate elementele din vehicul sunt în siguranță.

Dacă o Persoană care utilizează un Autovehicul al Practicii detectează sau suspectează o problemă sau un defect referitor la un Autovehicul al Practicii, problema sau defectul trebuie raportat(ă) imediat supraveghetorului Persoanei respective. La cerere, Persoana trebuie să completeze orice document necesar cu privire la problema sau defectul suspectat(ă). Dacă un Autovehicul al Practicii devine neadecvat pentru a rula pe drumurile publice, acesta nu va fi utilizat.

Persoana care conduce un Autovehicul al Practicii la momentul în care volumul de combustibil din rezervor ajunge la mai puțin de un sfert trebuie să umple rezervorul folosind combustibilul adecvat, la o stație de alimentare aprobată de Practică sau la cea la care Practica are un cont pentru combustibil.

Ori de câte ori o Persoană lasă un Autovehicul al Practicii nesupravegheat, se va asigura că vehiculul a fost încuiat și securizat în mod corespunzător și, dacă este posibil, la adăpost de condițiile meteo.

Dacă Persoanele sunt implicate într-un accident sau incident și este nevoie ca un Autovehicul al Practicii să fie remorcat, se va anunța imediat poliția. În mod similar, dacă Persoanele sunt rănite într-un accident sau incident, trebuie anunțată imediat poliția.

Persoanele trebuie să raporteze orice accident/incident serviciilor de transport în cel mai scurt timp posibil. Un formular de raport privind accidentul/incidentul trebuie completat și înaintat supraveghetorului Persoanei în cel mai scurt timp posibil.

Practica nu își asumă răspunderea pentru amenzi, infracțiunile sau penalizările atrase de Persoanele care conduc Autovehiculele Practicii. Plata amenzilor și a penalizărilor atrase de Persoane va fi responsabilitatea celor care conduceau Autovehiculul Practicii la momentul aplicării amenzii sau a penalizării. Cu excepția notificărilor contrare, amenda sau penalizarea este responsabilitatea Persoanei care a rezervat inițial Autovehiculul Practicii. Dacă acest lucru nu poate fi determinat, custodele Autovehiculului Practicii va fi responsabil până în momentul când Persoana care a condus Autovehiculul Practicii la momentul amenzii sau penalizării este identificată.

2.8 Asigurarea și răspunderea privind Autovehiculele Practicii

Dacă se oferă asigurare pentru pierderea sau avarierea Autovehiculului Practicii, asigurătorul Practicii poate depune, susține sau încheia orice proceduri legale dorește. Asigurătorul Practicii va fi singurul care se va ocupa de toate procedurile. Acestea vor fi depuse sau susținute în numele conducătorului auto.

În cazul în care o Persoană este implicată într-un accident și asigurătorul Practicii consideră că aceasta l-a provocat, Practica va suporta costul suplimentar al asigurării, cu excepția situației în care accidentul rezultă din Fapte neglijente sau ilegale ale Persoanei. „Faptele neglijente sau ilegale” care pot invalida polița de asigurare sunt:

- conducerea unui autovehicul când șoferul are o alcoolemie ce depășește limita legală;
- conducerea unui autovehicul fără a avea permis sau autorizație în acest sens;
- conducerea unui autovehicul într-o stare nesigură;
- utilizarea autovehiculului pentru probe, curse, teste ori concursuri; sau
- conducerea autovehiculului fără a respecta legile sau reglementările de trafic.

Dacă o Persoană folosește un Autovehicul al Practicii în interes de serviciu și, din cauza Faptelor neglijente sau ilegale ale Persoanei, Practica este răspunzătoare, direct sau indirect, pentru utilizarea autovehiculului, Persoana în cauză este de acord să acorde despăgubiri Practicii pentru orice răspundere pentru care Practica nu este acoperită prin polița de asigurare.

Persoanele trebuie să se asigure că, dacă sunt implicate într-un accident cu un Autovehicul al Practicii sau dacă un Autovehicul al Practicii este furat sau avariat sub o altă formă, nu încalcă sau anulează vreo poliță de asigurare și, în plus, trebuie:

- să raporteze imediat Practicii accidentul sau furtul, pentru ca asigurătorul (și, în caz de furt, poliția) să poată fi notificat(ă);
- să nu își asume răspunderea niciunui accident și să nu încerce să soluționeze sau să ajungă la o înțelegere referitoare la revendicările aferente;
- să nu facă declarații neadevărate și neclare Practicii sau asigurătorului acesteia;
- să ofere asistență Practicii sau asigurătorului său conform cerințelor, pentru a permite Practicii și asigurătorului său să construiască apărarea sau să formuleze o acțiune cu privire la pretențiile referitoare la accident sau furt; și
- să furnizeze Practicii, imediat ce le primește, toate convocările, plângerile sau alte documente referitoare la accident sau furt.

Autovehiculele Practicii nu trebuie utilizate în scop personal fără aprobarea prealabilă a acesteia. Dacă o Persoană utilizează un Autovehicul al Practicii în interes personal (indiferent dacă automobilul face parte din pachetul său de remunerații sau nu), Persoana este de acord să despăgubească Practica pentru orice răspundere atrasă direct sau indirect din cauza utilizării în scop personal a autovehiculului de către Persoana respectivă pentru care Practica nu este acoperită prin asigurare.

2.9 telefoane mobile

Dacă unui angajat i se oferă un telefon mobil:

- telefonul mobil este oferit pentru ca angajatul să-și poată realiza în mod adecvat sarcinile de lucru. În timpul perioadelor în care angajatul nu poate sau nu trebuie să își desfășoare activitatea, i se poate cere să returneze Practicii telefonul mobil;
- angajatul va folosi telefonul mobil doar în interes de serviciu;
- Practica va suporta costurile rezonabile aferente utilizării telefonului mobil. Angajații vor rambursa Practicii costurile tuturor apelurilor telefonice, mesajelor text și ale altor mesaje asociate telefonului mobil trimise în interes personal;
- este responsabilitatea angajatului să se asigure că telefonul mobil este prevăzut cu o baterie încărcată, în stare de funcționare;
- este responsabilitatea angajatului să anunțe Practica în legătură cu orice probleme sau defecțiuni pe care le detectează sau suspectează cu privire la telefonul mobil; și
- angajatul va întreține și va avea grijă de telefonul mobil și îl va returna imediat (în condiții bune de funcționare) Practicii la cerere.

Telefoanele mobile ale Practicii rămân întotdeauna proprietatea Practicii.

2.10 Conturi curente

Niciun angajat nu va face cumpărături personale din conturile Practicii, exceptând situațiile în care:

- a avut autorizare prealabilă din partea Practicii;
- a fost completat un formular oficial de comandă de către angajat și aprobat de către Practică; și
- între angajat și Practică a fost convenită o autorizație scrisă sau un alt acord, în termenele următoarei clauze.

De fiecare dată când angajaților li se permite să facă achiziții personale din conturile Practicii, aceste achiziții trebuie plătite de angajați până la finalul următoarei perioade de plată. Angajaților li se va cere să autorizeze Practica în scris pentru a deduce din salariu suma aferentă achiziției personale, dacă nu se discută și nu se încheie în scris alte aranjamente alternative între angajat și Practică.

2.11 Apeluri telefonice în interes personal

Angajații trebuie să limiteze apelurile telefonice personale în timpul orelor de serviciu. Inițierea și primirea de apeluri personale în timpul pauzelor de lucru sunt acceptate.

Practica descurajează primirea de apeluri telefonice personale la serviciu în alte situații decât cazurile de urgență. Angajații își vor descuraja prietenii și familia de la a-i contacta la serviciu, în afara pauzelor sau a cazurilor de urgență.

2.12 Utilizarea adecvată a internetului și a e-mailului

Practica oferă angajaților acces la sistemul informatic, e-mail și internet pentru a-i ajuta la îndeplinirea îndatoririlor de serviciu. Toate sistemele computerizate și datele aparțin Practicii și pot fi utilizate doar în scopuri autorizate.

Din cauza posibilității de a utiliza în scopuri greșite aceste resurse, regulile Practicii pentru utilizarea adecvată a sistemelor informatice, a internetului și a e-mailului sunt stabilite în politica de utilizare a internetului și e-mailului din [secțiunea 4](#) a prezentului Manual de birou.

Fiecare angajat are obligația să se asigure că sistemele informatice și facilitățile de internet și e-mail sunt utilizate în mod responsabil și în conformitate cu această politică.

2.13 Întârzierea la serviciu

Orice absență sau întârziere din motive de boală, rănire sau alt motiv și durata estimată a concediului trebuie să fie raportată personal superiorului dumneavoastră imediat ce acest lucru este posibil (și înainte de data normală de începere a orelor de lucru, atunci când este posibil). Dacă nu puteți face acest lucru personal, aveți obligația de a ruga pe cineva să telefoneze în numele dumneavoastră.

Ulterior acestui lucru trebuie să țineți la curent Practica cu privire la evoluția dumneavoastră.

În cazurile în care este posibil, stabiliți-vă programările la dentist, doctor, alte întâlniri de afaceri sau alte programări în afara orelor dumneavoastră normale de lucru.

Este important să puteți începe serviciul la ora normală stabilită, având în vedere că ceilalți angajați și Practica depind de dumneavoastră și de contribuția dumneavoastră.

2.14 Controale medicale

În cazul în care Practica suspectează, din motive rezonabile, că nu sunteți capabil să vă îndepliniți sarcinile din cauza unei boli sau a unei afecțiuni, indiferent dacă sunteți sau nu absent de la serviciu sau în concediu plătit:

- vă putem îndruma, iar dumneavoastră să consimțiți, să consultați un specialist pentru a vă examina și a ne raporta starea dumneavoastră de sănătate și capacitatea de lucru; și
- veți fi prezent la consultație.

Nu vom divulga informațiile oferite de medic nimănui în afara dumneavoastră, în scopul gestionării serviciului dumneavoastră, sau consultanților noștri juridici sau de altă natură.

Dacă nu respectați îndrumarea de a vă prezenta la consultul medical fără să oferiți un motiv rezonabil ca scuză, acest lucru poate avea drept consecință luarea unei măsuri disciplinare din partea noastră, inclusiv concedierea dumneavoastră.

2.15 Proprietatea Practicii

Este responsabilitatea angajaților să se asigure că orice proprietate a Practicii aflată în custodia sau posesia lor este păstrată și întreținută în condiții de siguranță.

În niciun caz nu trebuie să se facă abuz de proprietatea Practicii sau aceasta să fie distrusă ori avariata de către angajați, iar aceștia nu trebuie să permită altor persoane să facă abuz de proprietatea Practicii, să o distrugă sau să o avarieze.

În cazul în care se constată că un angajat face abuz, avariază sau distruge proprietatea Practicii ori permite altcuiva să facă acest lucru, poate face obiectul procedurilor disciplinare, inclusiv concedierea.

Fiecare angajat are obligația să se asigure că orice proprietate a Practicii aflată în posesia sa este utilizată doar în conformitate cu specificațiile sau instrucțiunile produsului. Angajații sunt de acord să acorde despăgubiri Practicii pentru orice pierderi sau avarii produse asupra proprietății sale aflate în posesia angajaților, dacă pierderea sau avarierea intervine în alte circumstanțe decât cele specificate în instrucțiunile și specificațiile produsului respectiv.

Conform prevederilor scrisorilor individuale de angajare sau ale acordurilor de angajare, angajații autorizează de asemenea Practica să deducă, din orice sumă plătită acestora la finalizarea perioadei de angajare, suma aferentă distrugerii sau avarierii proprietății Practicii.

2.16 Securitate

Intrarea în sediul Practicii [pe durata și/sau în afara orelor normale de program] se va face doar prin [cartelă de acces / chei].

Fiecare angajat al Practicii are obligația să se asigure că această [cartelă de acces / cheie] este păstrată în siguranță. Acestea trebuie returnate la cerere.

Dacă pierdeți sau nu puteți găsi [cartelele de acces / cheile], trebuie să vă anunțați imediat superiorul, astfel încât [cartela de acces / cheia] să fie anulată.

2.17 Parcarea

Din cauza disponibilității limitate a spațiilor de parcare, nu este posibilă alocarea unui loc de parcare fiecărui angajat al Practicii. Din acest motiv, doar un anumit număr de angajați vor avea alocat un loc de parcare. Angajații cărora li se cere să își folosească propriile vehicule în timpul îndeplinirii sarcinilor de serviciu pot avea întâietate în utilizarea locurilor de parcare.

Fiecare angajat care are un loc de parcare alocat trebuie să își informeze superiorul dacă va lipsi de la birou una sau mai multe zile, pentru ca respectivul loc de parcare să fie utilizat temporar de alt angajat.

Un angajat care nu are un loc de parcare alocat nu va parca în niciun caz un vehicul în parcare Practicii, cu excepția situațiilor în care a primit în prealabil autorizare.

2.18 Revizuire anuală

Practica va încerca să revizuiască anual în mod oficial conduita, capacitatea și performanța fiecărui angajat. Totuși, Practica încurajează angajații să aducă în discuție orice semne de întrebare sau preocupări referitoare la angajarea lor imediat după ce acestea apar și să nu aștepte până la verificarea anuală.

De asemenea, Practica va încerca să revizuiască în mod oficial termenele și condițiile de angajare a personalului cel puțin anual. Creșterile de salariu sau alte beneficii sunt la discreția Practicii.

În secțiunea de Formulare de birou a prezentului manual există o Fișă de evaluare a angajatului.

2.19 Terminarea perioadei de angajare

Informații generale

Cu excepția cazurilor care implică încetarea imediată a contractului de angajare din cauza unei abateri profesionale grave a angajatului, dacă un angajat (altul decât un lucrător temporar) este concediat, Practica îi va da angajatului un preaviz (sau plata aferentă acestei perioade), conform deciziei de angajare.

Proceduri de consiliere și disciplinare

Uneori este necesar ca angajații să fie sfătuiți, avertizați sau disciplinați cu privire la conduita, capacitatea sau performanța lor.

Procedurile de consiliere și disciplinare nu trebuie să fie oficiale sau în scris.

Nereușita procedurilor de consiliere sau disciplinare poate avea drept consecință primirea unui avertisment sau concedierea.

Procedurile de consiliere și disciplinare pot fi combinate cu alte ședințe, cum ar fi verificarea anuală a angajatului.

Referințe

Practica nu acordă referințe în scris.

În urma încetării contractului de angajare și la cerere, toți angajații vor primi o declarație simplă referitoare la perioada lucrată, care conține:

- numele și adresa angajatului;
- durata și perioada de serviciu a angajatului în cadrul Practicii;
- funcția deținută de angajat la momentul încetării contractului și alte funcții deținute în timpul serviciului angajatului în cadrul Practicii;
- locul unde angajatul și-a îndeplinit îndatoririle;
- o declarație generală privind sarcinile și îndatoririle îndeplinite de angajat pentru Practică și responsabilitățile specifice deținute de acesta; și
- persoana de contact din cadrul Practicii care poate confirma conținutul declarației de serviciu.

Angajații pot alege să ofere referințe personale pentru alți angajați. Totuși, angajații nu vor face acest lucru pe foile cu antet ale Practicii, și nici în calitate de reprezentanți ai Practicii. Practica nu își asumă responsabilitatea pentru referințele personale pe care angajații săi aleg să le ofere în legătură cu alți angajați. Practica recomandă ca angajații să trateze referințele, în special pe cele scrise, cu precauție în climatul actual al litigiilor.

2.20 Mediu fără fum de tutun

Din motive de sănătate și siguranță, Practica își desfășoară activitatea într-un mediu de lucru fără fum. Angajaților nu li se permite să fumeze în interiorul sau în jurul sediului Practicii.

De asemenea, fumatul este interzis în toate Autovehiculele Practicii și în interiorul sau în jurul sediilor oricăroră dintre clienții Practicii.

2.21 Sistemul de certificare a calității

Sistemul de certificare a calității Practicii va fi respectat de către toți angajații. Dacă, dintr-un motiv sau altul, un angajat consideră că nu este potrivit sau posibil să respecte Sistemul de certificare a calității în anumite situații, angajatul trebuie să își consulte superiorul cu prima ocazie.

O copie tipărită a documentației Sistemului de certificare a calității se află [specificați]. Documentația Sistemului de certificare a calității poate fi accesată și din rețeaua de calculatoare a Practicii.

2.22 Servicii pentru angajați și familie

Practica poate accepta comenzi pentru prestarea de servicii pentru angajații săi și pentru familiile acestora. În funcție de tipul și complexitatea activității necesare în fiecare caz, Practica poate fi dispusă să reducă prețurile pentru angajați și membrii apropiați ai familiei lor.

În toate cazurile în care se primesc comenzi din partea angajaților sau a membrilor apropiați ai familiilor acestora, angajații care vor presta aceste servicii trebuie să se consulte cu superiorul lor înainte de a accepta comenzile, pentru a determina termenele și condițiile în care vor fi prestate serviciile, precum și prețul estimativ.

2.23 Codul de conduită al Practicii

[INTRODUCEȚI AICI CODUL DE CONDUITĂ PENTRU ANGAJAȚI AL PRACTICII DUMNEAVOASTRĂ]

Un Cod de conduită este un angajament pentru promovarea celor mai ridicate standarde etice în cadrul unei practici.

Un cod de conduită trebuie să reflecte valorile centrale care stau la baza modului de funcționare a practicii. Aceste valori sunt, în mod normal, o reflectare a integrității și considerentelor etice ale profesiei și determină angajații să respecte politicile și procedurile de practică.

2.24 Aranjamente privind concediile speciale

[PERSONALIZAȚI TEXTUL DE MAI JOS PENTRU A SE POTRIVI JURISDICȚIEI LOCALE]

Standardele de angajare oferă angajaților dreptul să fie absenți de la serviciu pentru perioade în care desfășoară „activități speciale eligibile pentru concediu, care susțin comunitatea sau sunt impuse prin lege”. O activitate eligibilă pentru acordarea de concediu poate fi:

a. Convocarea ca jurat (inclusiv prezența în scopul selectării juraților);

Dacă un angajat primește o notificare cu privire la posibila convocare ca jurat, acesta trebuie să își anunțe superiorul în cel mai scurt timp posibil după primirea notificării. Cu excepția situațiilor în care există acorduri ce stabilesc contrariul, angajatul trebuie să îi dea superiorului o copie a acestei notificări, precum și orice altă indicație pe care angajatul a primit-o din partea curții cu privire la posibila durată a serviciului de jurat.

Angajatul trebuie să discute problema cu superiorul său înainte să completeze orice documentație a curții și înainte să se prezinte la curte conform cererii din notificare. Pentru evitarea dubiilor, această obligație se aplică tuturor angajaților, inclusiv celor temporari. Dacă absența angajatului creează inconveniente Practicii, acesta poate primi o scrisoare pentru a o atașa documentației curții, descriind motivele pentru care absența angajatului ar fi problematică pentru Practică.

Angajații (în afara celor temporari) care participă la serviciul de jurați trebuie să furnizeze Practicii o dovadă a plăților efectuate cu privire la serviciul de jurat. Dacă această cerință este îndeplinită, Practica va plăti diferența între plata normală a angajatului (exclusiv orele suplimentare și alte beneficii) și plata primită din partea curții, pentru primele zece zile de absență a angajatului datorată serviciului de jurat. Dacă angajatul nu aduce dovezile solicitate, acesta nu va fi îndreptățit la plată din partea Practicii. Angajații temporari nu vor beneficia de această plată.

b. Desfășurarea unei activități voluntare de gestionare a unei situații de urgență; sau

O activitate voluntară de gestionare a unei situații de urgență este o activitate benevolă care implică administrarea unei urgențe sau a unui dezastru natural.

c. O activitate prevăzută în reglementări.

Perioada de concediu constă în timpul în care angajatul desfășoară activitatea, timpul rezonabil de călătorie asociat activității și un timp rezonabil de odihnă imediat după activitate.

Cu excepția situației în care activitatea este serviciul ca jurat, absența angajatului trebuie să fie motivată în toate situațiile.

Practica trebuie notificată cu prima ocazie și angajatul trebuie să comunice Practicii perioada exactă sau perioada estimată a absenței.

În cazul în care Practica solicită acest lucru, angajatul trebuie să aducă dovezi care conving „o persoană rezonabilă” că absența se datorează participării angajatului într-o activitate eligibilă de serviciu în interesul comunității.

2.25 Politica de acceptare a cadourilor și a divertismentului

Angajații nu trebuie să ofere sau să accepte cadouri sau divertisment care ar putea influența (sau părea că influențează) activitățile desfășurate de Practică.

Este bine cunoscut faptul că, ocazional, angajații vor primi cadouri sau beneficii ca parte a politicii de angajare. Practica păstrează un registru al cadourilor, ospitalității sau divertismentului oferit prin prisma locului de muncă, iar angajații trebuie să consulte managing partner-ul prin directorul lor dacă au primit vreun cadou sau divertisment cu o valoare de peste [INTRODUCEȚI VALOAREA-LIMITĂ].

Managing partner-ul va decide de la caz la caz ce se va întâmpla cu respectivul cadou.

3. Sănătate și siguranță la locul de muncă

3.1 Obligația generală de diligență

Practicii îi revine obligația de diligență pentru a asigura sănătatea și siguranța angajaților și vizitatorilor săi referitor la operațiunile Practicii, în conformitate cu legislația guvernamentală, codurile, reglementările și standardele relevante.

De asemenea, angajații au obligația de a-și proteja atât propria sănătate și siguranță, cât și pe cea a colegilor lor. Fiecare angajat este personal responsabil pentru realizarea sarcinilor de serviciu într-o manieră sigură și pentru cooperarea cu colegii săi în vederea asigurării unui loc de muncă sănătos și sigur. Cooperarea tuturor angajaților pentru aderarea la practici de lucru în condiții de siguranță și pentru respectarea în permanență a regulilor și reglementărilor privind siguranța este extrem de importantă pentru angajamentul Practicii față de sănătate și siguranță.

Toți angajații sunt de acord să se comporte în conformitate cu legislația, codurile, reglementările și regulile statului și cu politica de siguranță și sănătate la locul de muncă a Practicii, care este prezentată în cele ce urmează. Toți angajații trebuie să citească această politică și să aducă orice nelămuriri în atenția superiorului lor, imediat după angajare.

Orice încălcare a acestei politici sau a obligațiilor unui angajat referitoare la sănătate și siguranță în ceea ce îl privește sau în ceea ce îi privește pe ceilalți se poate solda cu acțiuni disciplinare împotriva angajatului, inclusiv concedierea.

Dacă angajatul are o problemă sau o întrebare referitoare la condițiile de sănătate și siguranță la locul de muncă, acesta trebuie să informeze funcționarul desemnat pe probleme de sănătate și siguranță al Practicii sau superiorul său cu prima ocazie, pentru ca problema să poată fi luată în considerare fără întârziere.

3.2 Reguli și reglementări de siguranță

Angajații trebuie să raporteze funcționarului desemnat pe probleme de sănătate și siguranță sau superiorilor toate accidentele și accidentele evitate la limită imediat ce acestea au avut loc. Trebuie completat cât mai repede posibil după accident sau accidentul evitat la limită un raport al accidentului (în Formularul de raportare a incidentelor de mai jos).

Angajații trebuie să păstreze zonele de muncă apropiate și dotările curate și în ordine. Îndepărtați orice obiect care ar putea cauza împiedicarea sau căderea unei persoane. Verificați stabilitatea meselor și a scaunelor.

Alergatul și jocurile în cadrul locului de muncă sunt strict interzise.

Orice echipamente de siguranță oferite sau solicitate de Practică trebuie purtate.

Angajaților le este interzis să se prezinte la locul de muncă în stare de ebrietate.

Angajații trebuie să urmeze instrucțiunile funcționarului desemnat pe probleme de sănătate și siguranță și ale superiorilor lor în chestiuni de sănătate și siguranță.

Orice angajat care are o sugestie sau un comentariu privind sănătatea și siguranța trebuie să discute problema cu funcționarul desemnat pe probleme de sănătate și siguranță sau cu superiorii săi cu prima ocazie, pentru ca problema să poată fi luată în considerare și rezolvată în mod adecvat.

3.3 Formular de raportare a incidentelor

FORMULAR DE RAPORTARE A INCIDENTELOR

Data: _____

Ora la care a avut loc incidentul: _____

Numele angajatului: _____

Descrierea incidentului: _____

Martori la incident:

Nume: _____

Nume: _____

Nume: _____

Nume: _____

Acțiune întreprinsă de angajat pentru a trata leziunea:

A solicitat/necesitat angajatul rănit ajutor medical suplimentar? (de exemplu: vizite la doctor, tratament spitalizat etc.). Vă rugăm să indicați datele și descrierea tratamentelor suplimentare oferite ca rezultat al acestei accidentări.

Vă rugăm să specificați sau să descrieți localizarea corporală a leziunii:

3.4 Proceduri de siguranță și securitate în caz de incendiu

[INSERAȚI DETALII SAU REFERINȚE CĂTRE LOCALIZAREA UNUI BULETIN DE INSTRUCȚIUNI CU PRIVIRE LA PROCEDURILE RELEVANTE PENTRU SEDIUL PRACTICII]

3.5 Vizitatori la birourile Practicii

Toți vizitatorii trebuie să se prezinte la recepție și angajații pe care doresc să îi viziteze vor fi anunțați despre sosirea lor. Vizitatorii care ajung la recepție sunt rugați să se înregistreze și primesc un card de acces pentru vizitatori.

Angajații de la recepție trebuie să se asigure că vizitatorilor nu li se permite accesul dincolo de recepție și trebuie să raporteze reprezentantului de securitate a clădirii prezența oricărui vizitator suspect sau neautorizați. Această responsabilitate revine tuturor angajaților.

Toate întâlnirile vor avea loc în zonele desemnate pentru întâlniri. Vizitatorilor nu li se va permite să intre în zona generală de lucru a biroului. Acest lucru asigură intimitatea celorlalți angajați și confidențialitatea documentelor clienților.

3.6 Primul ajutor

Cele patru aspecte principale ale primului ajutor sunt:

- Tratatamentul în caz de urgență
- Păstrarea înregistrărilor
- Tratarea leziunilor minore
- Recunoașterea și raportarea pericolelor

3.7 Truse de prim ajutor

Trusele de prim ajutor se află în [introduceți locul] și sunt însoțite de o listă a personalului instruit în acordarea primului ajutor. Personalul instruit în acordarea primului ajutor are următoarele responsabilități:

- Distribuirea și controlul articolelor din trusa de prim ajutor
- Asigurarea faptului că articolele din trusă sunt adecvate
- Tratarea rănilor și leziunilor minore
- Tratarea crizelor, leșinurilor
- Resuscitarea
- Înregistrarea detaliilor accidentului/leziunii în registrul accidentelor care face parte din trusa de prim ajutor
- Asigurarea de asistență suplimentară, dacă este necesar
- Notificarea imediată a departamentului Resurse Umane pentru orice accident serios sau potențial grav pentru care a fost nevoie de tratament.

Instruire pentru acordarea primului ajutor

Managing partner-ul sau responsabilul de resurse umane va avea obligația de a se asigura că personalul responsabil cu primul ajutor are calificările la zi și va face demersurile necesare ca și alți angajați să beneficieze de instruire oficială de acordare a primului ajutor.

4. Politică privind egalitatea de șanse, discriminarea și hărțuirea

4.1 Introducere

Tuturor angajaților li se cere să se familiarizeze cu următoarea politică și să se asigure că se comportă în conformitate cu termenele acesteia. Raționamentul acestui lucru este dublu:

- Practica dorește să se asigure că toate persoanele au o șansă de a participa pe deplin la forța de muncă a Practicii, inclusiv oferind angajaților actuali și potențiali oportunitatea de a alege cu privire la carierele lor și de a lua decizii corecte și rezonabile bazate pe merit; și
- comportându-se contrar principiilor stabilite în prezenta politică și în legislația pentru combaterea discriminării, atât Practica, cât și angajații individuali pot fi răspunzători pentru acte de discriminare și hărțuire împotriva angajaților actuali și potențiali și a clienților.

Practica este un angajator care oferă șanse egale. Principiul de la baza șanselor egale de angajare este noțiunea de merit. Aceasta este baza pe care Practica numește și promovează personalul. Prin aceasta, Practica dorește să se asigure că angajații actuali și cei potențiali nu sunt victimele unui tratament diferențiat pe baza unor atribute sau caracteristici irelevante.

De asemenea, Practica se angajează să întrețină un mediu de lucru lipsit de hărțuire sexuală și hărțuire la locul de muncă.

Prevenirea discriminării și a hărțuirii este importantă deoarece, în afara riscului evident al litigiilor:

- performanța profesională poate avea de suferit ca rezultat al acestor comportamente, creând un mediu de lucru intimidant și ostil;
- efectele dăunătoare asupra rezultatelor activității sunt rareori limitate la o singură persoană și sunt adesea extinse asupra unei unități sau secțiuni de lucru;
- prestarea de servicii către clienți poate fi ulterior afectată în mod negativ;
- sănătatea oamenilor care sunt victimele comportamentelor discriminatorii, hărțuirii și hărțuirii sexuale poate avea de suferit, având drept rezultat creșterea numărului de concedii medicale sau a solicitărilor de despăgubire, cât și izolarea persoanelor în cauză; și
- din asemenea comportamente poate rezulta demisia angajaților. Acest lucru atrage pierderea investiției făcute în acei oameni și poate duce la costuri mai ridicate de recrutare și formare profesională.

Practica solicită angajaților săi să respecte termenele acestei politici pentru a putea fi puse în practică următoarele obiective:

- angajații să se comporte unul față de celălalt cu respect și încredere;
- angajații să poată lucra într-un mediu fără discriminare și hărțuire;
- Practica să nu fie trasă la răspundere pentru acțiunile angajaților săi; și
- politica de oportunități egale de angajare a Practicii să fie atât pusă în practică, cât și recomandată.

4.2 Discriminare

Există diferite tipuri de legislație pentru combaterea discriminării care împiedică discriminarea și hărțuirea în zonele conexe serviciului și ale serviciului. [PERSONALIZAȚI PENTRU A SE POTRIVI JURISDICȚIEI LOCALE]

Această legislație se aplică și furnizării de bunuri și servicii. În acest sens, politica se aplică în mod egal atât Practicii, cât și angajaților în relația cu clienții. Cu alte cuvinte, atât Practica, cât și angajații individuali pot fi

răspunzători pentru acte de discriminare împotriva clienților cu care Practica și angajații săi intră în contact pe perioada serviciului acestora.

În general, discriminarea are loc atunci când o persoană care are o anumită „caracteristică” este tratată mai puțin favorabil decât altă persoană care nu are respectiva caracteristică, în circumstanțe similare sau identice.

Exemplele de forme de discriminare pot include:

- Genul
- Vârsta
- Rasa, culoarea, originea națională, originea socială, naționalitatea
- Handicapul
- Dizabilitatea fizică
- Dizabilitatea mintală, intelectuală sau psihiatrică
- Antecedentele medicale
- Antecedentele penale
- Starea civilă
- Sarcina
- Religia, convingerile sau activitățile religioase
- Opinia, convingerea sau activitatea politică
- Activitatea în cadrul sindicatului
- Preferințele sexuale

4.3 Ce este discriminarea?

Discriminarea directă are loc atunci când o persoană care are una dintre caracteristicile de mai sus este tratată mai puțin favorabil decât altă persoană care nu are respectiva caracteristică, în circumstanțe identice sau similare. De exemplu:

Doi angajați îndeplinesc aceeași funcție și au calificări și experiență similare. Unul dintre aceștia este un bărbat fără responsabilități familiale. Celălalt este o femeie cu responsabilități familiale. Apare o oportunitate de dezvoltare și este oferită bărbatului pe motiv că, fiind bărbat fără responsabilități familiale, se presupune că este mai de încredere și că poate lucra ore suplimentare mai multe.

Alte exemple privind tratarea cuiva mai puțin favorabil pe baza atributelor pe care le posedă sau pe baza distincțiilor, excluderii sau preferinței includ:

- judecarea unei persoane prin prisma convingerilor sale politice sau religioase, și nu pe baza performanței la serviciu;
- utilizarea stereotipurilor sau a presupunerilor pentru a ghida procesul decizional în ceea ce privește cariera unei persoane;
- subminarea autorității unei persoane din cauza rasei, genului sau orientării sexuale ale acesteia;

- glumele sau comentariile ofensatoare la adresa contextului rasial sau etnic, genului, orientării sexuale, vârstei, dizabilității sau aspectului fizic al altui angajat; sau
- refuzarea instruirii continue a angajaților cu dizabilități.

Discriminarea indirectă are loc atunci când se impune o cerință:

- a. pe care o persoană care prezintă caracteristica respectivă nu o îndeplinește sau nu o poate îndeplini; și
- b. pe care o proporție mai mare din persoanele care nu prezintă respectiva caracteristică o îndeplinesc sau o pot îndeplini; și
- c. care nu este rezonabilă.

Inițial, poate părea că cerința este corectă, pentru că aceleași reguli se aplică tuturor, dar o privire mai atentă asupra efectului cerinței va arăta că unii oameni sunt afectați în mod disproporționat de cerință.

Un angajator le cere tuturor angajaților să poarte o uniformă care include o șapcă. Această cerință nu este bazată pe motive de siguranță sau igienă, ci doar de aspect exterior. Deși cerința nu pare să fie discriminatorie, pentru că toți trebuie să o respecte, cerința poate fi discriminatorie în mod indirect față de persoanele cărora li se cere prin religie să poarte un anumit obiect vestimentar pe cap.

Dacă un angajat consideră că a fost tratat mai puțin favorabil din cauza unei caracteristici personale care nu constituie o obligație a poziției sale, angajatul trebuie să ridice această problemă în conformitate cu mecanismele de sesizare stabilite în această politică.

Nu ignorați discriminarea crezând că va dispărea pur și simplu.

4.4 Drepturi la locul de muncă

În afară de categoriile de discriminare stabilite de legislația locală, pot exista drepturi suplimentare pentru angajați la locul de muncă. Acestea includ dreptul și libertatea de a exercita dreptul la:

- beneficierea de un instrument sau regulament la locul de muncă;
- capacitatea de a înainta sesizări sau întrebări referitoare la serviciu; și
- capacitatea de a participa la manifestări permise de lege, inclusiv greve legale.

Nici angajatorii și nici alte persoane nu au dreptul de a lua măsuri împotriva unui angajat deoarece acesta are sau își exercită drepturile. De asemenea, nu se vor lua măsuri adverse pentru a preveni exercitarea unui drept la locul de muncă. Aceste măsuri de protecție se aplică tuturor angajaților.

„Măsura adversă” este definită, în linii mari, drept incluzând:

- a. periclitarea postului;
- b. concedierea;
- c. discriminarea în rândul angajaților;
- d. modificarea poziției unui angajat în detrimentul acestuia;
- e. refuzul de angajare; și
- f. discriminare în termenele și condițiile de angajare oferite unui potențial angajat, inclusiv amenințarea că se vor lua măsuri și organizarea de acțiuni.

4.5 Hărțuirea sexuală

[PERSONALIZAȚI TEXTUL DE MAI JOS PENTRU A SE POTRIVI JURISDICȚIEI LOCALE]

Hărțuirea sexuală este ilegală.

Hărțuirea sexuală este definită în esență ca fiind atenția nedorită de ordin sexual sau comportamentul nedorit de natură sexuală. Ea include situații în care o persoană este victima unui comportament nesolicitat și nedorit de natură sexuală din partea unei alte persoane.

Ea poate lua forma contactului fizic sau atingerilor nedorite, remarcilor cu conotații sexuale, solicitărilor de favoruri sexuale, privirii cu subînțeles sau prezentării de materiale ofensatoare.

Hărțuirea sexuală nu va fi tolerată de Practică în niciun caz.

Mai precis, hărțuirea sexuală are loc atunci când o persoană:

- a. o supune pe alta la un act nesolicitat de intimitate fizică (de exemplu, mângâiere, ciupire sau atingere într-un mod sexual ori familiaritate care nu este necesară, precum atingerea deliberată a unei persoane);
- b. emite cerințe sau pretenții nesolicitate (fie direct, fie prin aluzii) referitoare la favoruri sexuale din partea celeilalte persoane (de exemplu, propuneri sexuale);
- c. face o remarcă având conotații sexuale referitoare la cealaltă persoană (de exemplu, remarci sau insinuări nedorite și deplasate cu privire la viața sexuală sau privată a unei persoane ori comentarii sugestive referitoare la aspectul sau corpul unei persoane); sau
- d. afișează un comportament nedorit de natură sexuală în relație cu cealaltă persoană (de exemplu, telefoane ofensatoare sau expuneri indecente),

și persoana care are acest comportament:

- a. are intenția de a ofensa, umili sau intimida cealaltă persoană; sau
- b. în circumstanțe în care o persoană rezonabilă ar fi anticipat posibilitatea ca cealaltă persoană să fie ofensată, umilită sau intimidată de comportament.

Exemplele de comportament care pot însemna hărțuire sexuală includ:

- săruturi, încercări de a avea contact sexual sau comportament sexual evident;
- conversații explicite pe teme sexuale sau referințe la contactul sexual;
- insulte, agasări sau ironii bazate pe gen;
- întrebări inoportune de natură sexuală;
- propuneri de căsătorie sau declarații de dragoste; sau
- insinuări și glume de prost gust.

Hărțuirea sexuală nu este un comportament bazat pe atracție, prietenie sau respect reciproc(ă). Dacă interacțiunea este consensuală, binevenită și reciprocă, și nu creează probleme celorlalți angajați, nu reprezintă hărțuire sexuală.

Hărțuirea sexuală nu trebuie repetată. Un singur act de hărțuire sexuală este suficient pentru a genera o plângere. În cazul în care nu sunteți sigur dacă un anumit comportament sau o anumită acțiune ar putea reprezenta hărțuire sexuală, regula de bază este să vă abțineți de la astfel de comportamente sau acțiuni.

4.6 Hărțuire

Angajatorii au obligația de a asigura sănătatea și siguranța angajaților, în baza legislației relevante referitoare la sănătatea și siguranța la locul de muncă.

Hărțuirea la locul de muncă (cunoscută și sub denumirea de agresiune) poate afecta sănătatea și siguranța angajaților. În consecință, Practica ia în serios reducerea riscului de hărțuire la locul de muncă.

Toți angajații trebuie să respecte legislația, codurile, regulile și reglementările federale și de stat, precum și standardele locului de muncă referitoare la hărțuire.

În general, o persoană este victima hărțurii sau agresiunii la locul de muncă dacă face obiectul unui **comportament repetat** (altul decât comportamentul care reprezintă hărțuire sexuală) din partea unei persoane, inclusiv angajatorul, un coleg sau un grup de colegi ai persoanei, care:

- este nedorit și nesolicitat;
- persoana îl consideră ofensator, umilitor sau amenințător; și
- o persoană rezonabilă l-ar considera ofensator, umilitor, intimidant sau amenințător.

Câteva exemple ale unui comportament care, dacă se repetă, poate constitui hărțuire la locul de muncă includ:

- a. abuzarea verbală a unei persoane cu voce tare, în special în prezența altora;
- b. amenințările repetate cu concedierea sau alte pedepse grave fără motiv;
- c. ridiculizarea și demoralizarea constante;
- d. lăsarea de mesaje ofensatoare pe telefon sau e-mail;
- e. sabotarea muncii unei persoane, de pildă, reținând în mod deliberat sau oferind informații incorecte, ascunzând documente sau echipament, netransmițând mesaje și creând probleme unei persoane în alte moduri;
- f. excluderea și izolarea în mod malițios a persoanei de la activitățile de la locul de muncă;
- g. critica persistentă și nejustificată, adesea referitoare la chestiuni irelevante, ne semnificative sau triviale;
- h. umilirea unei persoane prin gesturi, sarcasm, critici și insulte, adesea în fața altor oameni;
- i. comportamentul rasist; și
- j. răspândirea de bârfe sau zvonuri false, malițioase referitoare la o persoană cu intenția de a-i face rău.

Unele comportamente hărțuitoare constituie comportament penal și pot face obiectul condamnării penale.

Hărțuirea la locul de muncă nu include:

- a. măsurile rezonabile de management luate în mod rezonabil de către angajatorul unei persoane, referitoare la serviciul acestei persoane, de exemplu, luarea de măsuri disciplinare sau gestionarea unei performanțe nesatisfăcătoare; sau
- b. un singur incident sau comportament de tip hărțuire. Însă chiar dacă un singur incident nu înseamnă hărțuire la locul de muncă, acesta este totuși inacceptabil.

4.7 Consecințe ale încălcării acestei politici

Dacă un angajat se face vinovat de comportament discriminatoriu sau de hărțuire, o curte de justiție sau un tribunal poate găsi această persoană răspunzătoare pentru comportamentul său și în poziția de a plăti daune reclamantului. Practica, în calitate de angajator, este de asemenea supusă riscului de a fi responsabilă indirect pentru comportamentul angajatului.

Dacă nu sunteți autorul direct al acestui comportament, puteți fi totuși tras la răspundere pentru cauzarea, instruirea, inducerea, ajutarea sau permiterea unei alte persoane să aibă acest comportament.

Dacă un angajat se face vinovat de discriminare, hărțuire sexuală sau hărțuire la locul de muncă, vor exista consecințe serioase pentru aceasta referitoare la continuitatea la locul de muncă. Practica nu va tolera astfel de comportamente. Dacă ele au loc, pot conduce la acțiuni disciplinare împotriva angajatului răspunzător sau a angajaților răspunzători. Aceste măsuri depind de la caz la caz, dar pot implica un avertisment, transfer, consiliere, retrogradare sau concediere.

4.8 Ce pot face în cazul în care consider că am fost hărțuit sau discriminat?

Acuzațiile de discriminare sau hărțuire vor fi luate în serios și investigate cu promptitudine, confidențialitate și imparțialitate de către Practică. Nu este necesară înaintarea unei plângeri scrise.

În cazul în care considerați că ați fost victima discriminării, hărțuirii sexuale sau a hărțuirii la locul de muncă ilegale, Practica vă încurajează să luați imediat măsuri pentru remedierea problemei în conformitate cu pașii indicați mai jos. Dacă nu luați măsuri, nu sunt mari șanse ca situația să se amelioreze. Dacă nu vă opuneți comportamentului, persoana responsabilă poate continua hărțuirea sau comportamentul, neștiind cum vă afectează. Practica va depune toate eforturile pentru a se asigura că nicio parte a unei plângeri nu este victimizată.

Există o serie de modalități prin care puteți lua măsuri pentru a gestiona o plângere.

Procedura depunerii unei plângeri interne:

- Puteți alege să abordați persoana care se face vinovată de comportament pentru a discuta cu ea preocupările dumneavoastră și pentru a o ruga să înceteze.
- Ca alternativă, îl puteți aborda pe superiorul dumneavoastră pentru a-i raporta problema și pentru a-i solicita ajutorul. Dacă nu vă simțiți confortabil abordându-vă superiorul, puteți alege să abordați alt angajat senior pentru a-i raporta problema.
- Fiecare plângere va fi tratată cu seriozitate și investigată prompt, confidențial și imparțial.
- Se pot lua măsuri disciplinare împotriva angajaților care se dovedește că au discriminat sau hărțuit ilegal alți angajați.

Procedura depunerii unei plângeri externe:

- a. În cazul în care considerați că ați fost victima discriminării, hărțuirii sexuale sau hărțuirii la locul de muncă ilegale, puteți oricând înainta o plângere uneia dintre organizațiile de mai jos.
- b. Practica încurajează angajații să folosească procedura internă de depunere a plângerilor înainte de a face acest pas, însă angajații pot urma proceduri de recurs oricând.
- c. Organizațiile de mai jos sunt organisme statutare și, dacă plângerea dumneavoastră este acceptată, aceștia vor notifica presupușii autori ai discriminării sau hărțuirii. Dumneavoastră, împreună cu acuzații, veți fi invitat, ca procedură generală, să participați la un dialog de conciliere condus de organizație

pentru a încerca să rezolvați problema. Dacă plângerea nu este soluționată, aceasta va fi gestionată prin proceduri legale mai categorice.

Organizații

Puteți depune o plângere prin diferite agenții federale sau de stat. Detaliile de contact sunt prezentate în tabelul următor.

[INTRODUCEȚI AICI DETALIILE RELEVANTE]

5. Standarde profesionale

5.1 Cod de conduită profesională

Angajații trebuie să fie familiarizați cu Codul etic pentru profesioniștii contabili al IESBA (Codul) [SAU INTRODUCEȚI CODUL DUMNEAVOASTRĂ LOCAL ECHIVALENT]. Acest cod constituie standardul profesional primordial care stabilește cerințele etice pentru profesioniștii contabili.

Codul cuprinde îndrumări cu privire la următoarele principii fundamentale:

- Integritate
- Obiectivitate
- Competență profesională și prudență
- Confidențialitate
- Conduită profesională

5.2 Alte standarde profesionale

[INTRODUCEȚI STANDARDELE DE RAPORTARE FINANCIARĂ APLICABILE]

[INTRODUCEȚI STANDARDELE DE CONTROL AL CALITĂȚII, AUDIT, EXAMINARE, ALTE SERVICII DE CERTIFICARE ȘI SERVICII CONEXE APLICABILE]

[INTRODUCEȚI ALTE STANDARDE PROFESIONALE EMISE DE ORGANISMUL DUMNEAVOASTRĂ PROFESIONAL]

[INTRODUCEȚI ALTE STANDARDE PROFESIONALE EMISE DE ORGANELE DE REGLEMENTARE]

Acolo unde se aplică standardele emise de normalizatorii internaționali, consultați următoarele:

Standardele de Raportare Financiară: Consiliul pentru Standarde Internaționale de Contabilitate (IASB)

Standardele de Etică: Consiliul pentru Standarde Internaționale de Etică pentru Contabili (IESBA)

Controlul Calității, Audit, Examinare, Alte Servicii de Certificare și Servicii Conexes: Consiliul pentru Standarde Internaționale de Audit și Certificare (IAASB)

6. Controlul calității

6.1 Procedurile Practicii pentru controlul calității

Manualul de control al calității [INTRODUCEȚI NUMELE PRACTICII] (al Practicii) documentează politicile și procedurile stabilite în cadrul firmei pentru a asigura respectarea standardelor profesionale.

Acesta oferă un cadru pentru un sistem de control al calității care încorporează impactul standardelor obligatorii pentru firmele care oferă servicii publice de contabilitate și alte servicii profesionale.

[INTRODUCEȚI DETALII CU PRIVIRE LA ADRESA LA CARE POT FI ACCESATE PROCEDURILE DE CONTROL AL CALITĂȚII ALE PRACTICII. ACESTE TREBUIE SĂ FIE DISPONIBILE ATÂT ÎN FORMAT ELECTRONIC, CÂT ȘI TIPĂRIT]

Acest manual este revizuit cu regularitate.

[INTRODUCEȚI DETALII PRIVIND PARTENERUL RESPONSABIL]

IFAC a publicat [*Guide to Quality Control for Small- and Medium-Sized Practices*](#) (*Ghidul de control al calității pentru practicile mici și mijlocii*), care furnizează îndrumări fără valoare de normă cu privire la aplicarea ISQC 1 republicat, care solicită firmelor să își stabilească sisteme de control al calității în conformitate cu standardul. Acesta nu va fi utilizat ca substitut pentru lecturarea ISQC 1, ci ca supliment pentru a ajuta practicienii să înțeleagă și să implementeze în mod consecvent acest standard în cadrul firmelor lor atunci când dezvoltă un sistem de control al calității pentru audituri și examinări ale informațiilor financiare și alte misiuni de certificare și servicii conexe.

7. Politica de utilizare a internetului și e-mailului

Practica stabilește reguli pentru utilizarea adecvată a sistemelor sale informatice, a internetului și e-mailului după cum urmează. Din cauza riscului de utilizare în scopuri greșite a acestor resurse, Practica apreciază că este necesară stabilirea unor reguli de bază.

Fiecare angajat are obligația să se asigure că sistemele informatice și facilitățile de internet și e-mail sunt utilizate în mod responsabil și în conformitate cu această politică.

7.1 Introducere

Toți utilizatorii sistemelor informatice, facilităților de e-mail și internet ale Practicii (inclusiv angajații), consultanții, contractorii, studenții în practică și alți utilizatori autorizați (Utilizatori din cadrul Practicii) sunt responsabili pentru utilizarea sistemelor informatice, a facilităților de e-mail și internet într-un mod profesional, etic și legal. Utilizatorii din cadrul Practicii au acces la sistemele informatice, la e-mail și internet pentru a-i ajuta la îndeplinirea îndatoririlor de serviciu. Toate sistemele informatice și datele aparțin Practicii și pot fi utilizate doar în scopuri autorizate.

Toți Utilizatorii din cadrul Practicii trebuie să respecte această politică.

Obiectivele acestei politici sunt:

- stabilirea responsabilităților asociate cu utilizarea internetului și e-mailului prin intermediul sistemelor Practicii, în beneficiul tuturor persoanelor care le utilizează; și
- reducerea riscurilor asociate cu utilizarea necorespunzătoare a internetului și e-mailului.

7.2 Ce aspecte acoperă această politică?

Această politică acoperă accesul la următoarele și utilizarea lor:

- a. căutările pe internet;
- b. e-mailul intern (trimis sau primit); și
- c. e-mailul extern (trimis sau primit).

Încălcarea acestei politici poate atrage după sine acțiuni disciplinare, inclusiv concedierea.

7.3 Protocolul de e-mail și linii directoare pentru utilizarea e-mailului

Utilizatorii din cadrul Practicii vor primi o parolă pentru a accesa rețeaua și facilitățile de e-mail ale Practicii. Această parolă nu trebuie divulgată altor persoane. Administratorul de sistem este singura persoană care deține informațiile de autentificare ale celorlalte persoane. Tratați detaliile de autentificare și ale parolei cu aceeași grijă cu care vă tratați PIN-ul contului bancar.

Toate comunicările trimise prin e-mail extern trebuie să conțină declarația de responsabilitate standard oferită de Practică cu privire la conținutul mesajului e-mail sau la atașamentele din acesta.

Utilizatorii din cadrul Practicii pot trimite e-mailuri în interes personal, adică e-mailuri care nu au legătură cu serviciul, cu condiția ca:

- a. să aibă doar acces minim la e-mail (citit, trimis sau redirecționat) în timpul orelor de program și doar în timpul pauzelor sau perioadelor de odihnă stabilite ori după program; și
- b. toate liniile directoare stabilite în această politică să fie respectate.

E-mailurile primite la Practică:

- a. nu sunt private, aparțin Practicii;
- b. pot fi monitorizate și citite oricând de către Practică;
- c. utilizează numele și adresa Practicii și prin urmare pot da impresia că expeditorul se adresează cu autoritate Practicii (chiar dacă nu este cazul și Practica nu le-a autorizat); și
- d. pot în anumite condiții să fie inspectate de părți din afara Practicii, de pildă, în eventualitatea unui litigiu.

Următoarele activități sunt interzise cu strictețe:

- a. trimiterea, primirea, afișarea, tipărirea sau diseminarea prin alte mijloace frauduloase, ilegale, jenante, explicite din punct de vedere sexual, obscene, intimidante, defăimătoare sau care ar putea conduce la hărțuire;
- b. utilizarea resurselor de internet ale Practicii pentru reclame neautorizate comerciale sau personale, solicitări, promoții, materiale politice sau alte utilizări similare, cu excepția situației în care acestea sunt autorizate în mod expres de către supraveghetorul sau partenerul dumneavoastră;
- c. accesarea internetului prin alt mod decât prin sistemul de securitate al Practicii, de exemplu, direct prin modem;
- d. permiterea accesului extern la computerul dumneavoastră prin modem;
- e. abonarea la liste de e-mail, trimiterea de mesaje e-mail nesolicitate și participarea la scrisori în lanț;
- f. trimiterea de e-mailuri folosind adresa de e-mail a altei persoane, cu excepția situației în care acest lucru este autorizat în mod expres; și
- g. încălcarea drepturilor de proprietate intelectuală ale altora, precum încălcarea drepturilor de autor prin copierea de imagini sau text ori prin utilizarea altor programe software cu licență fără autorizație prealabilă.

Încălcarea oricăreia dintre regulile de mai sus se poate solda cu măsuri disciplinare luate împotriva Utilizatorului din cadrul Practicii, începând de la retragerea accesului la sistem până la concediere.

Toate e-mailurile externe (în afara celor personale) trebuie gestionate conform următorului protocol:

- a. e-mailurile către clienți trebuie trimise doar după obținerea autorizării sau semnăturii superiorului / a unui asociat (după caz);
- b. câte o copie tipărită a tuturor e-mailurilor expediate care conțin consultanță în domeniul contabilității sau comentarii substanțiale în domeniul contabilității trebuie semnată de partenerul responsabil sau de altă persoană cu autoritate înainte de trimiterea e-mailurilor;
- c. o copie tipărită a tuturor e-mailurilor expediate trebuie îndosariate în dosarul clientului; și
- d. toate e-mailurile primite trebuie tipărite și îndosariate în dosarul corespunzător.

7.4 Protocolul de internet

Accesarea paginilor de internet care conțin materiale ilegale, jenante, explicite sexual, obscene, intimidante, defăimătoare, rasiste, sexiste sau, în general, nepotrivite este strict interzisă.

Accesarea camerelor de chat de pe internet este strict interzisă.

Navigarea pe internet trebuie practică doar în afara orelor de lucru normale, cu excepția situațiilor în care se face într-un scop specific serviciului.

Accesul la internet este restricționat la Utilizatorii din cadrul Practicii cărora li s-a dat autoritate și permisiune în mod expres de către management pentru utilizarea internetului în scopuri de cercetare. Utilizatorii din cadrul Practicii care au acces la internet cunosc faptul că administratorul de sistem poate verifica periodic directoarele „cache” din computerele lor pentru a se asigura că nu s-au vizualizat materiale pornografice.

7.5 Protocol privind sistemul

Niciun Utilizator din cadrul Practicii nu va introduce date externe în rețeaua de computere a Practicii, indiferent de formatul media, fără ca acestea să fie verificate și aprobate de administratorul de sistem pentru utilizarea în rețea. Toate mediile vor fi scanate împotriva virusilor de către administratorul de sistem sau o persoană numită de administratorul de sistem pentru a realiza aceste verificări.

Niciun Utilizator din cadrul Practicii nu va face schimbări în structura sau configurarea sistemului de operare al computerului său ori în aplicațiile asociate. Aceste schimbări includ modificarea screensaverelor, a imaginilor de fundal, a schemelor de sunet, a directoarelor sau scurtăturilor de pe desktop sau a caracteristicilor fizice de operare ale stației sale de lucru. Dacă un Utilizator din cadrul Practicii întâmpină dificultăți lucrând cu anumite culori sau rezoluții ale ecranului, acesta va solicita administratorului de sistem să realizeze schimbările necesare. Sistemul Practicii a fost proiectat și configurat pentru eficiență optimă: orice schimbări aduse acestei configurații pot afecta în mod negativ operarea sistemului.

Niciun Utilizator din cadrul Practicii nu are voie să realizeze lucrări de mentenanță sau reparații în ceea ce privește stația sa de lucru, programele software sau echipamentele aferente fără aprobarea administratorului de sistem.

7.6 Software

Orice program de calculator pe care Practica îl folosește în rețeaua sa de calculatoare este disponibil printr-un acord cu proprietarii programului. Astfel, este imperativ ca Utilizatorii din cadrul Practicii să utilizeze programul strict în conformitate cu instrucțiunile Practicii, pentru a se asigura că acordurile cu proprietarii programului nu sunt încălcate.

Copierea neautorizată a programului folosit în rețelele de calculatoare ale Practicii este ilegală și nu se permite fabricarea de duplicate.

Niciun Utilizator din cadrul Practicii nu va folosi rețeaua de calculatoare a Practicii pentru a accesa sau utiliza alte programe software încălcând drepturile proprietarilor acestora.

Niciun Utilizator din cadrul Practicii nu va introduce software, CD-uri, programe sau CD-ROM-uri în rețeaua de calculatoare a Practicii dacă nu este sigur de sursa aceluși material sau dacă materialul respectiv este contaminat în vreun fel. Înainte de introducerea oricărui software, CD, program sau CD-ROM în rețeaua de calculatoare a Practicii trebuie aplicat programul de protecție împotriva virusilor.

7.7 Politica de supraveghere a Practicii

În urma primirii unei notificări prevăzute de lege, Practica poate monitoriza utilizarea facilităților de e-mail și internet ale Utilizatorilor din cadrul Practicii, în conformitate cu notificarea.

În cazurile în care nu există o obligație legală de a da o notificare cu privire la supravegherea intenționată a e-mailului și internetului, Practica poate monitoriza folosirea acestor facilități de către Utilizatorii din cadrul Practicii fără să îi anunțe în prealabil.

Supravegherea e-mailurilor realizată de către Practică poate include, nefiind limitată la, monitorizarea și citirea e-mailurilor, atât primite, cât și trimise de la orice adresă de e-mail deținută de către Practică sau de la o adresă de e-mail accesată de pe un calculator din Practică.

Supravegherea internetului realizată de Practică poate include, nefiind limitată la:

- a. monitorizarea paginilor de internet accesate de Utilizatorii din cadrul Practicii;
- b. monitorizarea tipului de informații descărcate de pe internet în orice calculatoare sau dispozitive de date ale Practicii;
- c. monitorizarea importului și exportului oricăror date către și din calculatoarele Practicii prin intermediul oricărui dispozitiv portabil de stocare de date, de pildă, dischete, CD-uri, carduri de memorie USB sau unități de arhivare.

Pentru toate problemele care nu sunt acoperite de această politică, apălați la bunul-simț ca principiu director. Dacă aveți întrebări referitoare la utilizarea internetului sau a e-mailului, vă rugăm să vă contactați superiorul.

8. Politica de confidențialitate

[PERSONALIZAȚI TEXTUL DIN ACEASTĂ SECȚIUNE PENTRU A SE POTRIVI JURISDICȚIEI LOCALE]

Această politică se referă doar la informațiile personale deținute despre angajați, contractori, personalul cu experiență, voluntari și candidații la posturi. Ea nu face referire la informațiile personale deținute cu privire la clienți.

Multe țări au legi care reglementează confidențialitatea care se bazează pe „principii”. În anumite țări pot exista și praguri monetare în vigoare care scutesc afacerile sau furnizorii mici de anumite servicii.

8.1 Scop

Legile privind confidențialitatea guvernează modul în care trebuie să gestionăm informațiile personale referitoare atât la angajați, cât și la clienți. Politicile de confidențialitate sunt adesea elaborate în conformitate cu principiile internaționale de confidențialitate și explică modul în care colectăm, utilizăm, divulgăm și tratăm informațiile dumneavoastră personale.

Informațiile personale sunt definite ca fiind informații sau opinii (inclusiv informații sau opinii care fac parte dintr-o bază de date), adevărate sau nu, înregistrate în formă materială sau nu, despre un individ a cărui identitate este evidentă sau care rezultă în mod rezonabil din informațiile sau opiniile respective. Pe perioada desfășurării activității dumneavoastră puteți ajunge să colectați informații personale atât de la angajați, cât și de la clienți.

8.2 Colectarea de informații personale

Informațiile personale trebuie colectate doar dacă acest lucru este necesar pentru practicarea funcțiilor profesionale sau a activităților și, în general, trebuie luate toate măsurile pentru a colecta aceste informații direct de la o persoană prin utilizarea formularelor noastre standard, prin internet, prin telefon sau prin înaintarea unei cereri. Cu toate acestea, pot exista anumite situații în care informațiile personale ale persoanelor în cauză vor fi colectate indirect, pentru că ar fi nerezonabilă sau inaplicabilă colectarea directă a acestora. Persoanele trebuie în mod normal notificate dinainte în această privință sau, în cazul în care acest lucru nu este posibil, cu prima ocazie după ce au fost colectate informațiile.

8.3 Principii de confidențialitate

Principiile de confidențialitate trebuie să asigure:

- **Notificarea** Persoanele în cauză trebuie informate cu privire la faptul că datele lor sunt colectate și la modul în care vor fi folosite.
- **Alegerea** Persoanele în cauză trebuie să aibă posibilitatea de a refuza colectarea și, mai departe, transferul datelor către părți terțe.
- **Transferul ulterior** Transferurile de date către terți pot avea loc doar către organizațiile care urmează principiile adecvate de protecție a datelor.
- **Securitatea** Trebuie făcute eforturi rezonabile pentru a preveni pierderea informațiilor colectate.
- **Integritatea datelor** Datele trebuie să fie relevante și fiabile pentru scopul în care au fost colectate.
- **Accesul** Persoanele în cauză trebuie să poată accesa informațiile deținute despre ele și să le corecteze sau să le șteargă dacă sunt eronate.
- **Aplicarea** Trebuie să existe mijloace eficiente de aplicare a acestor reguli.

9. Proceduri generale în cadrul biroului

[PERSONALIZAȚI TEXTUL DIN ACEASTĂ SECȚIUNE PENTRU A SE POTRIVI JURISDICȚIEI LOCALE]

9.1 Telefon

[PERSONALIZAȚI TEXTUL DE MAI JOS PE BAZA POLITICILOR ȘI ECHIPAMENTULUI PRACTICII]

Apeluri la care răspunde un recepționar/telefonist dedicat

Este esențial ca toate cererile de informații să fie gestionate cât de rapid, eficient și politicos posibil.

La telefonul Practicii se va răspunde cu numele firmei și „bună dimineața” sau „bună ziua, la telefon...”.

În cazul în care la telefon răspunde un recepționar sau un telefonist dedicat, angajatul va stabili identitatea celui care apelează și persoana cu care dorește să vorbească, pentru a transmite apelul persoanei relevante așa cum s-a solicitat de către apelant și va anunța persoana apelată identitatea apelantului. Dacă persoana căutată nu se află la birou, apelul trebuie redirecționat către persoana delegată să preia apelurile sau apelantului îi va fi oferită opțiunea de a lăsa un mesaj înregistrat.

Dacă apelantul dorește să vorbească cu un angajat care nu se află în Practică, acesta va fi anunțat că persoana căutată „nu este la birou” sau că „este într-o ședință”. Recepționarul va indica momentul în care angajatul este așteptat înapoi înainte de a ruga apelantul să lase un mesaj.

Apelurile la care răspunde o persoană sau o extensie directă

Orice angajat care răspunde la telefon, indiferent dacă apelul este intern sau extern, va răspunde folosind numele său. În cazul apelurilor externe, poate fi adecvat ca persoana să își explice poziția, de exemplu, „asistentul personal al dlui ABC”.

Oricărui membru al personalului care își părăsește biroul pentru mai mult de câteva minute i se cere să își direcționeze telefonul către un secretar sau un alt membru al Practicii, în scopul preluării mesajelor. Nu este necesar să notificați centrala, doar persoana către care a fost direcționat telefonul. [INTRODUCEȚI DETALII CU PRIVIRE LA PROCEDURILE AUTOMATE DE DIRECȚIONARE ALE SISTEMELOR TELEFONICE DIN PRACTICĂ]

Sistemele de răspuns „în grup” se aplică echipelor de secretari. Răspundeți la un alt telefon din grup ridicând receptorul dumneavoastră și apăsând [specificați].

[INTRODUCEȚI CARACTERISTICILE SISTEMULUI TELEFONIC AL PRACTICII DACĂ ACESTE DETALII NU SUNT SPECIFICATE ÎN GHIDUL DE UTILIZARE A TELEFONULUI]

Angajații trebuie să notifice recepționarul sau alt membru al echipei cu privire la perioada din zi în care vor apela înapoi persoanele care au sunat în timp ce acești angajați nu erau disponibili. Acest lucru garantează o afacere profesională și eficientă pentru client.

Mesageria vocală

[PERSONALIZAȚI TEXTUL DE MAI JOS DACĂ SUNT UTILIZATE FACILITĂȚI DE MESAGERIE VOCALĂ]

Toți membrii personalului sunt responsabili de verificarea mesajelor vocale și răspunsul la acestea în mod prompt. Dacă sunteți plecat din birou pe perioade mai mari de timp, trebuie înregistrat un mesaj de întâmpinare specific sau trebuie programat sistemul dumneavoastră telefonic pentru a anunța absența dumneavoastră. Este important ca toate mesajele să fie revizuite în mod regulat și să fie resetate la întoarcerea dumneavoastră la birou. Acolo unde este posibil, apelantul trebuie de asemenea să primească o opțiune alternativă de a reveni la recepție pentru a lăsa un mesaj individual.

Apeluri personale

Apelurile personale scurte, locale sunt permise. Angajații pot primi, de asemenea, apeluri personale, însă acestea trebuie reduse la minim și să aibă o durată rezonabilă de timp. Orice alte apeluri trebuie făcute cu aprobarea superiorilor.

Telefoane mobile

[INTRODUCEȚI PRINCIPIILE DIRECTOARE REFERITOARE LA UTILIZAREA TELEFOANELOR MOBILE LA LOCUL DE MUNCĂ, INCLUSIV LINIILE DIRECTOARE PRIVIND OFERIREA DE NUMERE DE TELEFON INDIVIDUALE, DELIMITAREA SITUAȚIILOR CÂND NUMĂRUL ESTE RESTRICȚIONAT ȘI CÂND POATE FI UTILIZAT DE SUPERVIZORI ȘI MEMBRII ECHIPEI ȘI UTILIZAREA PENTRU AFACERI VERSUS UTILIZAREA PRIVATĂ.]

Liniile fixe reprezintă metoda preferată de comunicare telefonică.

Folosirea telefoanelor mobile în cadrul Practicii trebuie menținută la minimum. Angajații care utilizează telefoane mobile trebuie să fie conștienți că acest lucru îi poate deranja pe ceilalți angajați.

În cazul în care angajații primesc un telefon mobil de serviciu, acesta nu poate fi utilizat în timpul șofatului decât dacă șoferul are o opțiune hands-free.

A se vedea și [secțiunea 2.9](#) pentru telefoanele mobile oferite ca parte a unui acord de angajare.

9.2 Corespondență prin e-mail

[PERSONALIZAȚI TEXTUL DE MAI JOS PE BAZA POLITICILOR PRACTICII]

Poșta electronică reprezintă o componentă importantă a memoriei corporative a unei practici și, la fel ca înregistrările în alte formate, poate face obiectul proceselor legislative și juridice precum colectarea de informații și citarea. Corespondența în format electronic trebuie integrată în înregistrările tipărite ale Practicii prin includerea unei copii tipărite în dosar sau prin stocarea folosind un sistem de management al documentelor electronice.

Toți membrii personalului au responsabilitatea de a crea, păstra și înregistra date conform politicii Practicii. Atunci când se primește sau se trimite corespondență electronică, angajatul individual trebuie să determine dacă mesajul și răspunsurile trebuie stocate în fișierul central. Ca principiu general, copiile tipărite ale tuturor mesajelor de tip e-mail cu privire la Practică trebuie stocate. Mesajele cu caracter temporar, care sunt doar informative, de exemplu, notificările cu privire la schimbările privind ora sau locul unei ședințe, pot fi în general șterse.

Pentru înregistrările electronice interne, tipărirea și îndosărirea sunt responsabilitatea celui care trimite mesajul. Pentru mesajele primite din surse externe, tipărirea și îndosărirea sunt responsabilitatea destinatarului.

9.3 Corespondență

[PERSONALIZAȚI TEXTUL DE MAI JOS PE BAZA POLITICILOR PRACTICII ȘI ADĂUGAȚI DETALII CU PRIVIRE LA SISTEMELE SAU PROCEDURILE DE GESTIONARE A DOCUMENTELOR]

Corespondență primită

Corespondența este colectată/livrată la prima oră și toate documentele sunt deschise la discreția recepționarului sau a angajatului numit. Angajatul numit este un profesionist care își va îndeplini sarcinile cu maximă discreție și nu va folosi nicio informație într-un mod neadecvat.

Orice corespondență de natură personală sau confidențială trebuie marcată ca fiind „privată și confidențială” pentru a se asigura faptul că nu va fi deschisă.

Pe măsură ce corespondența este deschisă, este sortată în teancuri individuale:

- Facturile sunt trimise la Plăți.
- Cecurile sunt trimise la Creanțe.
- Corespondența de tip „junk” (corespondență neînregistrabilă, care va fi distribuită) este distribuită funcționarului adecvat.
- Restul corespondenței reprezintă corespondență „reală” (Înregistrările). Fiecare document care face parte din corespondența „reală” este ștampilat cu un număr de document (un număr diferit pentru fiecare document) și cu data, fiind atribuit angajatului responsabil.

Altă corespondență

Dacă se primește o scrisoare la biroul de recepție, recepționarul va nota pe document orice informație oferită de persoana care l-a transmis. Apoi, acesta va fi ștampilat cu ștampila de dată care se găsește la biroul de recepție și pus în tava de Corespondență primită pentru a fi distribuit.

Alte scrisori pot ajunge în diferite moduri, dar toate vor fi tratate într-o manieră similară celei de mai sus. Atașați o notă la document specificând expeditorul și orice informații pe care vi le oferă despre cum trebuie procedat cu documentul sau cum s-a procedat până acum. De asemenea, notați procedura dumneavoastră sau sugerată de dumneavoastră, datați documentul, semnați-vă și așezați documentul în tava de Corespondență primită (care este tava de intrări a recepționarului).

Procedura poate părea complicată, dar este doar o chestiune de transmitere a unor informații care pot fi de ajutor sau necesare pentru a oferi cele mai bune condiții în relația cu clienții.

Faxuri

Faxurile trebuie distribuite la primire, iar copia trebuie transmisă angajatului responsabil. Înainte să îl distribuiți, ștampilați-l cu Ștampila de documente, cea de Număr document și cea de dată, iar în câmpul Funcționar scrieți „Copie înmănată lui”.

Toate faxurile trebuie tratate ca fiind urgente, iar acest proces trebuie finalizat cât mai rapid posibil.

9.4 Îndosarierea

[PERSONALIZAȚI INTRODUCÂND POLITICILE ȘI PROCEDURILE PRACTICII SUFICIENTE PENTRU ÎNIȚIEREA UNUI ANGAJAT NOU]

9.5 Depozitarea și distrugerea documentației

[PERSONALIZAȚI INTRODUCÂND POLITICILE ȘI PROCEDURILE PRACTICII SUFICIENTE PENTRU ÎNIȚIEREA UNUI ANGAJAT NOU. POLITICILE TREBUIE SĂ RESPECTE CERINȚELE DE REGLEMENTARE LOCALE]

9.6 Rambursarea cheltuielilor mărunte

[PERSONALIZAȚI INTRODUCÂND POLITICILE ȘI PROCEDURILE PRACTICII]

Un model de formular de rambursare este inclus în [secțiunea 13.6](#).

9.7 Facilități pentru personal

[PERSONALIZAȚI INTRODUCÂND POLITICILE ȘI PROCEDURILE PRACTICII PENTRU UTILIZAREA FACILITĂȚILOR PENTRU PERSONAL CARE AR TREBUI SĂ IDENTIFICE AMPLASAMENTUL ȘI ÎNTREȚINEREA LOR]

9.8 Fotocopiatore

[PERSONALIZAȚI INTRODUCÂND POLITICILE ȘI PROCEDURILE PRACTICII PENTRU UTILIZAREA FOTOCOPIATOARELOR CARE AR TREBUI SĂ IDENTIFICE AMPLASAMENTUL ȘI ÎNTREȚINEREA LOR]

9.9 Aparate fax și alte echipamente

[PERSONALIZAȚI INTRODUCÂND POLITICILE ȘI PROCEDURILE PRACTICII PENTRU UTILIZAREA APARATELOR FAX ȘI A ALTOR ECHIPAMENTE CARE AR TREBUI SĂ IDENTIFICE AMPLASAMENTUL ȘI ÎNTREȚINEREA LOR]

10. Evaluarea, instruirea și dezvoltarea personalului

[PERSONALIZAȚI ACEASTĂ SECȚIUNE PENTRU A SE POTRIVI JURISDICȚIEI LOCALE ȘI CULTURII ȘI OBIECTIVELOR PRACTICII]

10.1 Obiectivele evaluării performanțelor

Politica Practicii prevede ca activitatea să se realizeze în cel mai eficient și productiv mod posibil. Oferirea de feedback regulat, la zi angajaților dumneavoastră într-o manieră pozitivă joacă un rol important în asigurarea acestui lucru.

Pentru a facilita aceasta, comunicarea deschisă, constructivă este esențială. Feedbackul regulat, scris și verbal, va ajuta personalul să își evalueze nivelul de performanță. Ideea nu este să facem angajații să se simtă amenințați și nesiguri, ci de a consolida noțiunea conform căreia Practica are standarde ridicate și se va strădui întotdeauna să ofere servicii de calitate clienților noștri. Ședințele regulate de evaluare a performanțelor ajută la atingerea acestui obiectiv.

Ca noțiune generală, evaluarea performanțelor este un sistem formal de planificare și verificare a performanței angajaților. Ea oferă angajatorilor oportunitatea unei analize cuprinzătoare a aspectelor-cheie ale performanței angajaților lor, inclusiv abilitățile și cunoștințele acestora, comportamentul și performanțele lor, precum și nevoile lor privind mediul de lucru și supravegherea. De asemenea, oferă angajaților șansa de a-și manifesta preocupările și aspirațiile cu privire la serviciul lor.

10.2 Cât de des ar trebui realizate evaluări ale performanțelor?

Nu există o obligație legală de a realiza evaluări ale performanței. Cu toate acestea, ele joacă un rol esențial în gestionarea corectă a Practicii noastre.

Procesul de evaluare a performanței oferă o oportunitate pentru angajați și superiorii lor de a se documenta și de a-și dezvolta obiectivele.

Această Practică realizează evaluări ale performanțelor [inserați detalii; depinde de dumneavoastră să decideți cât de des realizați evaluări ale performanțelor].

Linii directe pentru utilizarea evaluării performanțelor

În general, evaluarea performanțelor implică:

- determinarea calității activității angajaților;
- comunicarea acestor informații angajaților;
- stabilirea unui plan de îmbunătățire sau dezvoltare a performanțelor;
- asistarea angajaților în implementarea acestui plan, inclusiv oferirea accesului la instrumente de instruire și dezvoltare atunci când este necesar.

Ședința prealabilă evaluării performanțelor

- Evaluarea performanțelor necesită pregătire înainte ca ședința să aibă loc.
- Înainte de orice evaluare a performanțelor, angajatul va fi notificat cu privire la standardele cu ajutorul cărora îi va fi evaluată performanța. Acest lucru oferă angajatului o idee clară a scopurilor și obiectivelor Practicii și asupra lucrurilor care se așteaptă de la el.
- Înainte de realizarea unei evaluări a performanțelor, angajații trebuie să ia în considerare scopul evaluării și să aibă la îndemână informații suficiente și corecte, de exemplu, copii ale evaluărilor precedente

ale performanțelor, criteriile de performanță specifice, statistici ale performanței în raport cu bugetul și instruirea și dezvoltarea realizate de la ultima evaluare.

Atât angajatorul, cât și angajatul trebuie să completeze un formular de evaluare, cu scopul de a compara și discuta aceste formulare cu angajatul în timpul evaluării. Acest lucru va ajuta la maximizarea beneficiilor obținute în urma procesului de evaluare și va oferi feedback corect cu privire la modul în care angajații își standardizează propriul comportament și propriile abilități.

10.3 În timpul ședinței de evaluare a performanțelor

Evaluarea performanțelor trebuie realizată într-un loc privat și confidențial.

Evaluarea performanțelor este un proces reciproc de comunicare al cărui scop trebuie să fie adoptarea unei abordări echilibrate cu privire atât la aspectele pozitive ale performanței, cât și la cele unde mai este loc de îmbunătățire. O conversație la care participă atât angajatorul, cât și angajatul este esențială pentru eficientizarea procedurii de evaluare. Evaluarea performanțelor va include întrebări de sondaj, de exemplu: „Există laturi ale activității dumneavoastră pe care credeți că le-ați putea realiza mai bine?”, „Există domenii de instruire și dezvoltare care credeți că v-ar ajuta să lucrați mai eficient?” etc.

Atât evaluatorul, cât și angajatul trebuie să se concentreze în a discuta domeniile de îmbunătățit, astfel încât să fie evident că este evaluată performanța angajatului, și nu personalitatea sa. Trebuie să ajutați angajații cu strategii de dezvoltare continuă și de performanță în acele domenii și să vă puneți de acord cu privire la intervalele când va avea loc acest lucru. Când aduceți în discuție probleme referitoare la performanța unui angajat, este recomandat să faceți acest lucru cât de obiectiv posibil, pentru a evita ca evaluarea dumneavoastră să pară un atac personal la adresa angajatului.

Întotdeauna, atât evaluatorul, cât și angajatul trebuie să dea dovadă de respect pentru poziția celuilalt și să abordeze examinarea performanței ca pe o oportunitate de dezvoltare personală. Obiectivul global al examinării este încurajarea învățării continue și recomandarea de inițiative pentru îmbunătățirea ulterioară, arătând în același timp aprecierea și recunoașterea eforturilor care au fost depuse.

Formularele de evaluare trebuie semnate și datate atât de angajator, cât și de angajați, ca o înregistrare a subiectelor discutate și convenite. Completarea documentației de evaluare a performanțelor este uneori considerată un inconvenient. Însă, căutând să reținem angajații talentați și să îmbunătățim performanța Practicii, este extrem de important ca toți angajații să se implice complet în proces și să se asigure că problemele discutate, inclusiv rezultatele convenite și necesitățile de instruire și dezvoltare evidențiate, sunt înregistrate în mod adecvat și urmate în realitate.

10.4 După ședința de evaluare a performanțelor

Este necesar ca angajatorii să se asigure că feedbackul și rezultatele evaluării performanțelor sunt puse în aplicare. Acest lucru poate include implementarea instruirii și dezvoltării pentru un angajat sau revizuirea în mod regulat a abilităților tehnice ale unui angajat.

Un exemplu de Fișă de evaluare a personalului este inclus în Manualul de birou. Aceasta este un document de bază care oferă un exemplu privind tipurile de întrebări pe care angajatorii și angajații pot să le ia în considerare înainte de ședința de evaluare a performanțelor. Totuși, fișa are doar scop exemplificativ, iar dumneavoastră trebuie să faceți ajustările adecvate fișei dacă există alte probleme relevante pentru Practică sau pentru angajatul a cărui performanță este luată în discuție.

11. Politici de finanțare

[PERSONALIZAȚI ACEASTĂ SECȚIUNE INTRODUCÂND POLITICILE ȘI PROCEDURILE PRACTICII]

12. Plângeri generale ale angajaților

[PERSONALIZAȚI ACEASTĂ SECȚIUNE PENTRU A SE POTRIVI LEGISLAȚIEI JURISDICȚIEI LOCALE]

12.1 Introducere în domeniul plângerilor

În scopurile acestei politici, o plângere trebuie tratată în general ca orice problemă sau reclamație pe care un angajat o are cu privire la activitate sau la mediul de lucru. O plângere poate fi referitoare la orice fapt, omisiune, situație sau decizie a Practicii sau a unui coleg de serviciu pe care angajatul afectat o consideră incorectă, neadecvată sau nerezonabilă.

Notă: În cazul plângerilor referitoare la discriminare, hărțuire la locul de muncă sau hărțuire sexuală, angajații trebuie să facă referire la mecanismele de sesizare din [secțiunea 4](#) a acestui Manual de birou.

12.2 Proceduri de gestionare a conflictelor dintre angajați

Întotdeauna, până când plângerea este rezolvată, angajatul care a înaintat plângerea trebuie să își continue activitatea în condiții normale.

Rezolvare directă

În cazul în care comportamentul unui angajat cauzează un conflict cu un alt angajat, se recomandă ca angajatul afectat să abordeze acea persoană direct și să încerce să găsească o soluție de comun acord. Angajatul afectat trebuie să-i comunice persoanei care are un comportament incorect sau nepotrivit de ce comportamentul său este incorect sau nepotrivit și să îi ceară să își schimbe atitudinea.

Dacă angajatul afectat refuză să abordeze persoana în mod direct, acesta poate să aducă problema în atenția supraveghetorului sau a unui alt membru senior al Practicii, în conformitate cu următoarele para-grafe.

Abordarea supraveghetorului sau a unui alt membru senior al Practicii

Dacă problema rămâne nerezolvată, angajatul afectat trebuie să-l abordeze pe superiorul său pentru a căuta o soluție la problemă.

Există situații în care un angajat care are o plângere nu dorește să adreseze o reclamație unui supraveghetor, de exemplu, dacă problema se referă în mod specific la supraveghetor sau dacă există un conflict de personalitate. În acest caz, angajatul poate aduce reclamația în atenția unui alt membru senior al Practicii.

Dacă un supraveghetor este abordat pentru a rezolva o reclamație, însă consideră că nu este potrivit ca el să gestioneze plângerea (din cauza, de pildă, a faptului că are o anumită relație cu angajatul afectat sau cu persoana acuzată), reclamația trebuie înaintată unui alt membru senior al Practicii.

Supraveghetorul sau membrul superior al Practicii (după caz poate fi denumit în restul politicii de față „supraveghetor”) trebuie să discute în totalitate problemele angajatului afectat pentru a obține o viziune completă a problemei. Supraveghetorul are responsabilitatea de a asculta, investiga, evalua și de a-i răspunde angajatului afectat.

Poate fi necesar ca supraveghetorul să discute cu alți oameni implicați și să asculte cu imparțialitate versiunile acestora înainte de a lua orice măsuri pentru rezolvarea problemei.

După examinarea în totalitate a problemei, supraveghetorul trebuie să ofere sugestii pentru rezolvarea disputei. De exemplu, un conflict poate fi rezolvat prin:

- compromis; sau

- căutarea unei scuze din partea persoanei acuzate; sau
- propunerea modificării regimului de lucru, dacă este posibil.

Cu toate acestea, nu trebuie luate măsuri fără a vorbi în prealabil cu angajatul afectat și fără acordul acestuia.

Toate etapele procesului de plângere trebuie documentate, iar înregistrările din dosar să fie furnizate părților implicate, după caz.

Căi de înaintare a unei plângeri în afara Practicii

Dacă angajatul afectat nu este mulțumit de răspunsul Practicii, atunci Practica trebuie să ia în considerare alte forme de aplanare a conflictului, de exemplu, prin utilizarea medierii de către un terț.

12.3 Proceduri de gestionare a conflictelor dintre angajați și clienți

Angajații nu ar trebui niciodată să intre în conflict cu un client. În toate situațiile, angajații trebuie să aibă o atitudine politicoasă și profesională față de clienți.

Dacă un angajat se implică într-o discuție cu un client care devine aprinsă sau dacă un angajat primește o plângere de la un client, trebuie să anunțe acest lucru superiorului. Nu este acceptabilă implicarea în altercații cu clienții, iar nerespectarea acestui lucru poate atrage după sine măsuri disciplinare dacă incidentul este destul de grav sau dacă acest comportament reapare.

Practica poate încerca să angajeze un angajat și un client într-o discuție în încercarea de a rezolva problema.

13. Formulare interne de birou

[PERSONALIZAȚI ACEASTĂ SECȚIUNE PENTRU A SE POTRIVI JURISDICȚIEI LOCALE]

- 13.1 Cerere de concediu
- 13.2 Detalii referitoare la contul bancar
- 13.3 Fișă de evaluare a angajatului
- 13.4 Formular de decontare a cheltuielilor de călătorie
- 13.5 Fișă de ore suplimentare
- 13.6 Formular privind cheltuielile de rambursat

13.1 Cerere de concediu

CERERE DE CONCEDIU

NUMELE ANGAJATULUI:

DATE

De la: _____

La: _____

NUMĂR TOTAL DE ZILE:

MOTIVUL CONCEDIULUI

- Concediu anual
- Concediu de ajutor familial / de doliu
- Concediu personal / de îngrijire
- Concediu de studii
- Concediu personal/medical
- Altele: _____

SEMĂNĂTURA ANGAJATULUI

DATA CERERII

AUTORIZARE:

DATA AUTORIZĂRII:

13.2 Detalii referitoare la contul bancar

DETALII REFERITOARE LA CONTUL BANCAR

NUME DE FAMILIE: _____

PRENUME: _____

CONT 1: _____

CONT 2: _____

BANCA: _____

BANCA: _____

SUCURSALA: _____

SUCURSALA: _____

ADRESA:

ADRESA:

NR. BSB: _____

NR. BSB: _____

NR. A/C: _____

NR. A/C: _____

SUMA: USD _____

SUMA: USD _____

13.3 Fișă de evaluare a angajatului

FIȘĂ DE EVALUARE A ANGAJATULUI

	Performanță nesatisfăcătoare	Performanță ocazională conform cerințelor postului	Îndeplinirea cerințelor postului	Depășirea ocazională a cerințelor postului	Depășirea consecventă a cerințelor postului
	1	2	3	4	5
CARACTERISTICI PERSONALE					
Ținută					
Punctualitate					
Dispus să urmeze cursuri de dezvoltare profesională					
Abilități de comunicare					
Responsabil cu informații confidențiale					
RELAȚII					
Relații cu supraveghetorii și angajații cu funcție de conducere					
Relații cu colegii					
Relații cu subordonații					
Relații cu clienții					
COMPETENȚE					
Capacitatea de supraveghere					
Capacitatea de a gestiona problemele					
Gestionarea timpului					
Capacitatea de marketing al propriei persoane					

	Performanță nesatisfăcătoare	Performanță ocazională conform cerințelor postului	Îndeplinirea cerințelor postului	Depășirea ocazională a cerințelor postului	Depășirea consecventă a cerințelor postului
Capacitatea de marketing al Practicii					
Folosirea inițiativei					
Capacitatea de a urma instrucțiuni					
Capacitatea de a da instrucțiuni colegilor					
Capacitatea de a trata problemele clienților					
Capacitatea de a întocmi și de a scrie rapoarte					
Cunoașterea politicilor și procedurilor curente					
COMPETENȚE TEHNICE					
Procesare Word					
E-mail					
Viteză/acuratețe în tastare					
Îndosariere					
Abilități de înțelegere					
Manieră de a vorbi la telefon					
PROFESIONALISM					
Loialitate față de angajator					
Loialitate față de ceilalți angajați					
Dorința de a promova Practica					
TOTAL					

* Ștergeți orice elemente care nu sunt aplicabile pentru poziția unui anumit angajat.

13.4 Formular de decontare a cheltuielilor de călătorie

FORMULAR DE DECONTARE A CHELTUIELILOR DE CĂLĂTORIE

NUME: _____

DATA: _____

SCOP: _____

NUMELE CLIENTULUI: _____

NUMĂRUL DOSARULUI: _____

TRANSPORT AUTO

CAPACITATEA MOTORULUI VEHICULULUI: _____

PLECARE DE LA: _____

SOSIRE LA: _____

TOTAL KM/MILE: _____

CALCULUL SUMEI ALOCATE:

Număr de mile/kilometri x X,XX USD per milă/km = XXX,XX USD

TRANSPORT AERIAN

ZBORURI DE LA: _____

ZBORURI CĂTRE: _____

CAZARE: _____

SEMNĂTURA ANGAJATULUI: _____

COPII DE PĂSTRAT DE CĂTRE ANGAJAT: _____

13.5 Fișă de ore suplimentare**FIȘĂ DE ORE SUPLIMENTARE**

Numele angajatului: _____

ZIUA	DATA	ÎNCEPERE	FINALIZARE	TOTAL ORE	AUTORIZAT DE
Luni					
Marți					
Miercuri					
Joi					
Vineri					
Sâmbătă					
Duminică					
NUMĂR DE ORE TOTAL					

Autorizat de: _____

13.6 Formular privind cheltuielile de rambursat

FORMULAR PRIVIND CHELTUIELILE DE RAMBURSAT

NUME: _____

DATA: _____

TIPUL CHELTUIELII:

(Vă rugăm să bifați căsuța adecvată)

Taxi

Divertisment/Marketing

Altele (vă rugăm să specificați)

SCOPUL CHELTUIELII: _____

NUMELE CLIENTULUI: _____

NUMĂRUL DOSARULUI: _____

DATA CHELTUIELII SUPTATE: _____

SUMA CHELTUITĂ: USD _____

AUTORIZAREA PARTENERULUI _____

DATA: _____



Modele de practică, asociații și rețele



Modulul
2

CUPRINS

2.1	Introducere	114
2.2	Ce model de practică vi se potrivește?	114
2.2.1	Practician independent	115
2.2.2	Modelul împărțirii costurilor	116
2.2.3	Parteneriat între egali	117
2.2.4	Parteneriat inegal	119
2.2.5	Modelul fuziunii prin contopire	120
2.2.6	Firme multidisciplinare	121
2.3	Gestionarea practicii	122
2.3.1	Membri ai familiei care lucrează în firmă	122
2.3.2	Abordări privind procesul decizional	123
2.3.3	Probleme de luat în considerare la structurarea sau restructurarea unei firme	124
2.3.4	Acorduri de parteneriat.....	128
2.3.5	Modele de remunerare și de participare la profit	128
2.4	Utilizarea rețelelor și asociațiilor pentru a adăuga valoare	131
2.4.1	Avantaje și dezavantaje ale alianțelor în rețea	132
2.4.2	Rețea de referințe	132
2.4.3	Rețea profesională	134
2.4.4	Rețea de asistență pentru conducere	136
2.4.5	Rețele de informații	136
2.5	Firma în curs de dezvoltare și necesitatea unei verificări periodice	137
2.6	Concluzie.....	138
2.7	Referințe și resurse IFAC suplimentare.....	138
Anexa 2.1	Listă de verificare pentru evaluarea potențialilor dumneavoastră parteneri	139
Anexa 2.2	Elemente de inclus într-o listă de verificare pentru un acord de parteneriat sau de acționariat	141
Anexa 2.3	Listă de verificare pentru stabilirea alianțelor în rețea	144
Anexa 2.4	Studii de caz	145

2.1 Introducere

Acest modul prezintă o serie de considerente de ordin structural inerente deținerii sau conducerii unei firme de contabilitate:

- Diferitele modele disponibile: practician independent, parteneriat și structuri corporative;
- Abordările majore față de participarea la profit și procesul decizional dintr-o firmă; și
- Utilizarea rețelelor și asociațiilor pentru a mări puterea propriilor dumneavoastră indicații.

Dacă firma dumneavoastră este construită pe o temelie solidă formată dintr-un proces decizional bun, procese etice și eficiente și o echipă echilibrată de lideri vizionari și dedicați, puteți fi încrezător cu privire la viitorul său pe termen lung.

„Lansarea propriei dumneavoastră firme [de contabilitate] este una dintre cele mai mari provocări profesionale cu care vă veți confrunta vreodată – și posibil una dintre cele mai pline de satisfacții. Deși implică muncă grea și ore suplimentare, este totuși o șansă de a construi o afacere, de a oferi o valoare reală clienților care depind de dumneavoastră și, nu în ultimul rând, de a vă contura destinul... Majoritatea activităților de constituire obligatorii sunt aceleași ca pentru orice întreprindere mică.”

Myers 2006¹

2.2 Ce model de practică vi se potrivește?

Această secțiune examinează principalele tipuri de firme. Unul dintre acestea va fi potrivit pentru dumneavoastră, atât în sens juridic, cât și din perspectiva administrării afacerii.

Când luați în considerare diferitele modele de firme de contabilitate, contactați-vă asociația profesională locală pentru a identifica cerințele sau condițiile speciale pe care trebuie să le respectați. Din motive profesionale, etice, de reglementare sau legale, nu toate structurile juridice se vor dovedi utilizabile în fiecare țară sau regiune, prin urmare, acest modul face referire la o gamă de opțiuni și, uneori, utilizează exemple specifice unei țări. Totuși, majoritatea discuțiilor vor face referire la aspectele funcționale ale fiecărui model de firmă, și nu la chestiuni juridice locale.

De exemplu, chiar și un practician independent poate opera prin intermediul mai multor structuri juridice alternative, precum:

- Persoană fizică fără o entitate cu personalitate juridică separată;
- O companie cu un singur director, pentru a permite protecția activelor într-o anumită măsură;
- O entitate de prestări servicii care angajează câteva persoane și deține câteva active de exploatare și care permite, de asemenea, participarea la profit într-o anumită măsură pentru o persoană din afara domeniului contabilității (de exemplu, soțul/soția sau personalul-cheie);
- Un aranjament de împărțire a costurilor cu practicieni aflați într-o situație similară; sau
- O combinație a celor de mai sus.

O firmă de dimensiuni mijlocii sau o firmă mai mare poate crea entități juridice separate pentru părți specifice ale gamei sale de servicii, de exemplu:

¹ Myers, Randy. “Start Your Own Practice. Shape your own destiny and provide value to clients” („Constituiți-vă propria practică. Conturați-vă propriul destin și oferiți valoare clienților”), *Journal of Accountancy*, aprilie 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Apr/StartYourOwnPractice.htm.

- O entitate de servicii IT;
- O entitate de planificare financiară sau de administrare a patrimoniului; și
- Servicii de audit oferite printr-un parteneriat tradițional cu parteneri individuali.

Aceste opțiuni pot fi utilizate pentru a răsplăti angajații-cheie cu aptitudini specializate care nu sunt eligibili sau dezirabili pentru parteneriat ori pot fi adoptate pentru a respecta deciziile privind etica ale asociației dumneavoastră profesionale. Cu o concentrare din ce în ce mai accentuată pe problemele de familie în domeniul contabilității, precum și în alte domenii, modelele de practică trebuie să permită o intrare/ieșire simplă din parteneriat, acest lucru fiind adesea facilitat de structuri care fac diferență între directorii cu participatii în capitalurile proprii și cei fără participatii în capitalurile proprii.

Pe măsură ce citiți acest modul, ar putea fi utilă pregătirea unui tabel de evaluare pentru a vă ajuta să stabiliți cea mai potrivită structură pentru nevoile dumneavoastră și ale partenerilor dumneavoastră.

2.2.1 *Practician independent*

Multe firme își încep activitatea cu un singur director. Se poate ca acest contabil să fi lucrat la o altă firmă și să fi decis acum să lucreze independent. Poate că acesta este nemulțumit de viața ca partener într-o firmă mai mare și caută o modalitate mai rapidă sau mai directă de a influența deciziile principale. Sau poate că această persoană părăsește un rol corporativ sau guvernamental, căutând o altă direcție în carieră. Contextele sunt multe și variate, însă problemele rămân aceleași.

Un practician independent este responsabil de întreaga firmă: generarea veniturilor; dezvoltarea și păstrarea standardelor profesionale și a proceselor de lucru în cadrul firmei; marketingul, promovarea și vânzarea serviciilor către clienții actuali și potențiali; administrarea firmei; și asigurarea fondurilor pentru activitățile sale.

Nu este necesar ca practicianul independent să fie singura persoană care lucrează în firmă și nu este necesar să fie singurul care aduce venit. Va depinde de dumneavoastră să decideți cât de mult să implicați celelalte persoane din firma dumneavoastră. Acest aspect al stilului dumneavoastră de conducere trebuie discutat cu potențialii angajați la interviurile de dinaintea angajării. De exemplu, așteptările și stilul lor trebuie să se potrivească foarte bine celor proprii dumneavoastră, în special în cazul primelor poziții esențiale pe care le veți completa. Dacă, de exemplu, planificați să creșteți venitul firmei, dar să păstrați controlul ferm asupra firmei, atunci un angajat care caută o avansare rapidă la poziția de partener trebuie informat despre acest lucru. Atunci când directorul și angajații din poziții superioare își cunosc reciproc ambițiile, acest lucru oferă cele mai bune șanse pentru a forma o echipă compatibilă.

Directorul unic poate, de asemenea, să folosească o combinație formată din capitalurile sale proprii plus o anumită datorie externă pentru a finanța firma. Totuși, chiar și în această situație, directorul unic este deplin responsabil pentru plata datoriilor pe care și le asumă firma.

Potențialele beneficii ale acestui model includ:

- Un singur punct în care sunt luate deciziile finale. Directorul ia singur decizia și este deplin responsabil pentru aceasta. El poate asculta sfaturile unor experți, consultanți sau angajați de încredere sau cu o calificare corespunzătoare, însă trebuie să își asume în întregime deciziile. Procesul poate fi relativ rapid și direct și este cu siguranță lipsit de considerente politice;
- Profitul nu se împarte;
- Flexibilitatea de a schimba rapid regulile interne și de a se adapta cererii de pe piață; și
- Ideea de implicare și control directe este atrăgătoare pentru mulți oameni.

Potențialele inconveniente includ:

- Directorul poate să nu aibă gama de abilități sau experiența necesară conducerii întregii firme. Poate exista un punct slab critic într-o disciplină de management precum marketingul, dezvoltarea sistemelor sau controlul calității. Un astfel de punct slab poate fi depășit prin subcontractarea unei părți din volumul de lucru unui specialist de încredere. Dacă punctul slab are legătură cu o întregă gamă de servicii de contabilitate, practicianul trebuie să înainteze acele lucrări unei firme sau unui angajat cu calificare adecvată;
- Este posibil ca practicienilor independenți să le fie dificil să țină pasul cu modificările în legislație sau în standardele de contabilitate din cauza mediului comercial din ce în ce mai complex în care contabilii își desfășoară activitatea. Cu cât este mai largă gama de servicii oferite de practicianul independent, cu atât este mai mare această problemă și cu atât este mai ridicat riscul profesional;
- Dacă în cadrul firmei există doar un suport profesional limitat (de exemplu, o singură persoană cu o poziție superioară și/sau foarte experimentată care poate să ia multe decizii fără supervizare), directorul poate fi nevoit să fie la serviciu foarte mult timp, chiar și în perioada sărbătorilor legale. Dacă un director se află încontinuu sub acest tip de presiune, se poate ajunge la probleme de sănătate semnificative;
- Singurătatea profesională poate reduce calitatea muncii sau, posibil, satisfacția personală a practicianului. Acest lucru poate fi depășit prin utilizarea rețelelor profesionale (posibil disponibile prin asociația dumneavoastră profesională, grupuri de discuții etc.) pentru a acoperi această lipsă într-o anumită măsură;
- Se poate ca directorul să nu aibă suficienți bani pentru a finanța firma la un nivel adecvat. Finanțarea inadecvată sau îndatorarea excesivă poate lipsi firma de numerar sau de nivelul necesar de investiții pentru a asigura funcționarea firmei la un nivel sustenabil. Acest lucru ar putea conduce la investiții sub nivelul necesar în instruire sau în tehnologie, de exemplu; și
- Firma poate cheltui prea mult din veniturile sale pe elemente cu cost fix (de pildă, chirie, abonamente, imobilizări, licențe software și, posibil, câțiva angajați). Acest lucru are loc în urma faptului că toate firmele au nevoie de un set minim de resurse, chiar dacă aceste resurse nu sunt neapărat utilizate pe deplin pe parcursul anului.

2.2.2 Modelul împărțirii costurilor

Împărțirea costurilor ajută la depășirea unor inconveniente regăsite în cadrul modelului practicianului independent. În esență, mai multe firme împart utilizarea și costul unui set comun de resurse. Firmele individuale își câștigă propriile onorarii și plătesc alte costuri discreționare în mod individual, plus partea lor din costurile comune.

Potențialele beneficii ale acestui model includ:

- Fiecare firmă își păstrează într-o mare măsură flexibilitatea și independența. Dacă un singur membru al grupului are nevoie de un element specializat, acel membru îl poate achiziționa singur; și
- Uneori, firmele care împart costurile în acest fel pot, de asemenea, să-și completeze aptitudinile una alteia. O firmă poate fi specializată în impozitare; alta poate oferi servicii de audit; alta poate avea o specializare în servicii de gestionare a patrimoniului. Aceste firme pot să facă recomandări încrucișate clienților în cadrul grupului, pentru a asigura o ofertă de servicii completă și relevantă, fără să se teamă de pierderea controlului asupra clientului.

Potențialele inconveniente includ:

- Fiecare firmă poate rămâne relativ mică, oferind doar o gamă restrânsă de servicii. Există posibilitatea ca firmele să fie nevoite să cadă de acord să nu concureze direct în zona de specializare a fiecăreia dintre ele; în acest caz, opțiunile de creștere a propriei firme sunt limitate;
- Este nevoie de timp pentru a gestiona comenzile și plățile centrale și pentru a pregăti facturile de împărțire a costurilor pentru fiecare firmă. Dacă acest rol nu este împărțit în mod egal sau dacă timpul nu este încorporat în plățile făcute de celelalte firme, atunci reprezintă un cost pentru firma care îndeplinește sarcinile de grup; și
- Clienții ar putea să nu aibă încredere în „rolul principal al unei singure persoane” în această eră a informațiilor.

2.2.3 Parteneriat între egali

„Parteneriatele pot fi colegiale, flexibile și eliberatoare din punct de vedere profesional. Deși pot fi și aleatorii, ineficiente și extrem de politice, parteneriatele reprezintă unul dintre cele mai de succes modele de afaceri din toate timpurile.”

„În consecință, liderii – liderii de foarte mare succes – solicită părerile partenerilor lor mult mai mult decât ar face-o liderii unei companii listate la bursă, de exemplu.”

„Lideri diferiți abordează această problemă în feluri diferite. Unul, de pildă, a delegat unele atribuții aferente poziției sale partenerilor ambițioși. Altul, la polul opus, a avut o grijă deosebită pentru a se asigura că cele mai importante voci din diferitele rețele mici din cadrul firmei sale mari erau reprezentate în structurile de guvernare.”

Young 2008²

Articolul lui Laurie Young, citat mai sus, este un text recomandat. El evidențiază punctele forte și potențialele puncte slabe ale unui model de parteneriat.

În diferite țări există diferite forme juridice pentru a funcționa ca parteneriat, prin urmare, consultați asociația dumneavoastră profesională locală pentru a identifica gama de opțiuni disponibile firmei dumneavoastră din punct de vedere juridic. Diferitele forme juridice au diferite implicații, de pildă:

- Amplasarea răspunderii personale asumate de fiecare partener, în special pentru acțiunile celorlalți parteneri;
- Protejarea activelor; și
- Gama de servicii care pot sau, în anumite cazuri, trebuie livrate prin structurile cu răspundere limitată față de cele cu răspundere nelimitată.

Dacă porniți un parteneriat nou, firma trebuie să fie înființată de la zero. Aceasta înseamnă că inițial nu aveți politici, proceduri, sisteme sau resurse în afară de cunoștințele colective ale partenerilor. Va fi important să documentați aceste politici pe măsură ce apar, astfel încât toți oamenii din firmă să ajungă să cunoască „modul în care se procedează la noi în firmă”. Este nevoie de o perioadă considerabilă de timp pentru a vă dezvolta și a vă rafina abordările. Consultați [Anexa 2.4](#), [Studiul de caz 2.1](#) pentru o ilustrare a modului în care poate fi organizat un parteneriat.

² Young, Laurie. “All For One” („Toți pentru unul”). *Accountancy*, august 2008, 55-56.

Dacă vă alăturați unui parteneriat existent, primiți și sistemele, procesele, politicile și filozofiile existente ale bazei curente de parteneri. Această variantă este cu siguranță mai ușoară decât înființarea de la zero și vă va economisi timpul de „reinventare a roții” cu o parte din documentarea prealabilă. Cu toate acestea, este posibil să aveți în continuare senzația că unele procese ar putea fi îmbunătățite. Acest lucru ar putea însemna că va fi nevoie să alocați totuși timp pentru a schimba diferite aspecte ale parteneriatului. Veți avea astfel oportunitatea de a vă dezvolta abilitățile diplomatice!

Cumpărarea unei cote într-o firmă existentă implică să le plătiți o sumă considerabilă partenerilor existenți pentru a compensa micșorarea interesului acestora în profitul firmei. Ca alternativă, plata dumneavoastră poate intra în firmă sub formă de capital circulant. Deși mărimea investiției diferă de la o firmă potențială la alta, acest model are avantajul asigurării unui nivel destul de previzibil al profitului și/sau al distribuțiilor.

Înființarea unui parteneriat, pe de altă parte, poate implica o investiție mai mică la început, dar firma va avea nevoie de mai mult timp pentru a oferi un nivel viabil de profit (sau de distribuiri, salariu etc.). Profiturile inițiale ar putea fi consumate pentru finanțarea nivelului în creștere al lucrărilor în curs de execuție și al debitorilor. Ar putea exista și necesitatea de a investi suplimentar în active-cheie pentru practică.

În cele mai simple modele de parteneriat, toți partenerii contribuie în mod egal la finanțarea firmei, toți au părți egale din profit și toți sunt implicați în procesul decizional. Această abordare este adesea utilizată la începutul unui parteneriat, când obiectivele comune și respectul reciproc le oferă tuturor partenerilor o imagine foarte similară a afacerii.

În cadrul parteneriatelor mai mari (de pildă, cu cinci sau mai mulți parteneri) apar complexități datorită variației aptitudinilor profesionale și relațiilor interpersonale. Procesul decizional poate deveni de competența unui subset de parteneri; profiturile pot fi împărțite inegal, în funcție de factori precum perioada pe care partenerul și-a petrecut-o în firmă sau performanța relativă a fiecărui partener; pot varia și cotele de participare. Aceste chestiuni vor fi tratate mai detaliat în cele ce urmează.

Potențialele beneficii ale acestui model includ:

- Două (sau mai multe) creiere sunt mai bune decât unul singur. Un partener este un coleg cu care se poate face schimb de informații tehnice, se pot discuta opțiuni strategice sau care poate oferi susținere de rezervă. Unul dintre parteneri poate rămâne în firmă în timp ce dumneavoastră aveți posibilitatea să vă luați concediul corespunzător și viceversa. Un partener permite împărțirea responsabilităților de conducere a firmei;
- Simplitate în ceea ce privește contribuțiile și participarea la profit;
- Posibilitatea ca anumite persoane să se specializeze în anumite servicii, extinzând astfel aria de aplicabilitate pentru a servi în întregime nevoile clienților; și
- Accesul la fonduri de la mai mult de un partener pentru a furniza capital circulant pentru firmă.

Potențialele inconveniente includ:

- Pe măsură ce numărul de parteneri crește, devine mai greu să se atingă scopul comun vizat la început. Acest lucru se întâmplă deoarece vârstele partenerilor vor începe să fie diferite; resursele și cerințele lor financiare vor atrage cerințe diferite cu privire la fluxurile de trezorerie ale firmei. Acești factori vor începe să joace un rol în modul în care partenerii relaționează unul cu celălalt;
- O gamă mai largă de interese și aptitudini în cadrul bazei de directori, deși un punct forte al modelului, poate fi și un punct slab. Unii pot gravita în jurul anumitor roluri, în timp ce alții le evită; volumele de lucru ale partenerilor individuali pot diferi mult; contribuția anumitor persoane la generarea de venituri sau profit poate fi diferită de a altora; chiar și atitudinile față de volumul de muncă și ritmul de lucru pot varia. Aceste diferențe pot cauza tensiuni între parteneri;

- Procesul decizional poate fi încetinit de nevoia de a consulta toți partenerii (și, eventual, de a obține acordul tuturor) înainte de luarea unei decizii;
- Toți partenerii sunt, în general, legați de acțiunile unui singur director; și
- Răspunderea legală pentru erori sau malpraxis poate fi purtată de toți partenerii, în funcție de natura formei juridice specifice folosite pentru entitate.

[Anexa 2.1](#) cuprinde o listă de verificare pentru evaluarea potențialilor parteneri. În [Anexa 2.4](#), [Studiile de caz 2.2](#) și [2.3](#) ilustrează modul în care un parteneriat poate fi organizat pentru a recunoaște abilitățile și punctele forte ale partenerilor.

2.2.4 Parteneriat inegal

În această secțiune presupunem că întregul material de mai sus referitor la „parteneriatul între egali” este înțeles. Această secțiune evidențiază diferențele care decurg din inegalități în ce privește dreptul de proprietate, volumul de muncă și/sau aranjamentele de participare la profit.

Un parteneriat inegal poate apărea din mai multe motive. Un director mai în vârstă sau mai experimentat poate încerca o abordare diferită asupra unei anumite chestiuni față de un partener mai nou sau mai tânăr ori partenerii care vând pot avea o abordare diferită referitor la costul de intrare și politica de distribuiri față de un partener care cumpără sau intră în parteneriat. În anumite cazuri, valoarea firmei este atât de ridicată încât un partener care dorește să intre în parteneriat nu își poate permite să cumpere o parte proporțională, așa că, la început, cumpără o parte mai mică sau își plătește capitalul propriu în timp renunțând la profituri.

Cumpărarea unei cote dintr-o firmă necesită o investiție financiară pentru a dobândi o parte din activele firmei, în special pentru fondul comercial. Această unică tranzacție poate obliga partenerul nou-venit să împrumute o mare parte din sau întreaga investiție. Din fericire, adesea poate fi negociat un program realist de rambursare cu finanțatorul (sau cu partenerul care își vinde interesul), pe baza fluxurilor de trezorerie demonstrate ale firmei. În acest mod, datoria poate fi redusă în mod previzibil pe durata mai multor ani.

Însă, dacă vânzarea și cumpărarea cotei din parteneriat sunt gestionate prost de una sau de ambele părți, există riscul unor dificultăți pe termen lung. Această unică tranzacție îi poate produce resentimente partenerului care vinde din cauza faptului că „prețul a fost prea scăzut”, însă partenerul care cumpără poate simți că „s-a cerut un preț exorbitant”. Această diferență de opinii ar putea influența pe termen lung relația partenerilor unul cu celălalt. Cu siguranță va crea o cerere pentru distribuiri mai mari: partenerul care vinde s-ar putea să dorească să compenseze într-un fel prețul scăzut, în timp ce partenerul nou are nevoie de mai mulți bani pentru a acoperi împrumutul. S-ar putea dovedi că acest lucru este unul dintre puținele pe care cei doi parteneri le au în comun! În timp ce aceste situații pot avea loc, vor exista, cu siguranță, și multe excepții.

Înainte de a vă alătura unui parteneriat (fie într-o firmă nouă, fie alăturându-vă uneia existente) trebuie să petreceți timp discutând modul în care partenerii vor relaționa unul cu celălalt. Multe cazuri în instanță interesante implică dispute referitoare la aranjamentele de parteneriat pur și simplu pentru că nu s-a încheiat sau nu s-a înregistrat niciun acord. Consultați [Anexa 2.2](#) pentru a vedea chestiunile majore care ar trebui discutate, convenite și documentate de către parteneri.

Un punct final de luat în considerare, în special în cazul parteneriatelor, este necesitatea unui plan de succesiune și noțiunea de a avea pe cineva cui să se vândă participația. Timp de mulți ani, modelul de parteneriat a fost văzut ca un „morcov”. Un contabil bun muncea câțiva ani pentru un salariu puțin sub medie, având în schimb șansa de a cumpăra mai târziu o cotă din firmă. Astăzi, tinerii contabili au multe opțiuni de carieră, unii fiind mai puțin dornici să aștepte răbdători progresul carierei lor într-un parteneriat. Acest lucru reprezintă o provocare pentru modelul tradițional de parteneriat.

Astfel, firmele de contabilitate se confruntă astăzi cu provocări în însăși structura lor. O firmă trebuie să fie suficient de interesantă pentru a concura ca alegere de carieră celelalte opțiuni mai noi aflate la dispoziția contabililor. De asemenea, trebuie să fie suficient de profitabilă pentru a satisface cerințele referitoare la câștiguri ale unui nou tip de profesioniști.

Ca structură, parteneriatul prezintă anumite provocări în ceea ce privește relațiile interpersonale. Dar a servit bine profesia pentru mulți ani și va continua să facă acest lucru. Însă, dacă un parteneriat nu este structurat în mod adecvat sau dacă relațiile fundamentale între parteneri nu mai funcționează, parteneriatele se confruntă cu o serie de provocări inerente. Având în vedere că rolul contabililor este de a ajuta la structurarea și, uneori, la rezolvarea problemelor în cadrul parteneriatelor pentru clienți, este important să aveți mai întâi în ordine propria „ogradă”.

2.2.5 Modelul fuziunii prin contopire

O firmă înființată prin fuziune prin contopire combină o serie de întreprinderi mici într-una singură, mai mare, pentru a obține eficiențe de exploatare și economii de costuri. Firmele înființate prin fuziune prin contopire pretind că pot transfera cele mai bune practici din cadrul oricărei părți a grupului, ceea ce duce la economii și/sau venituri mai mari. Bineînțeles, acest lucru necesită procese decizionale puternice și pragmatice din partea dobânditorului și acceptare din partea firmei dobândite pentru a genera economii cât mai repede posibil.

O firmă cotate înființată prin fuziune prin contopire deține un set de acționari, care include în general partenerii fostei (fostelor) firme independente, precum și alți investitori privați și/sau instituționali; acțiunile firmei sunt tranzacționate la bursă.

În Marea Britanie, Australia și SUA, modelul firmei cotate înființate prin fuziune prin contopire a fost încercat obținându-se rezultate mixte. Din acest motiv, „firmele înființate prin fuziune prin contopire” nu reprezintă o proporție majoritară a pieței la momentul de față; modelul a fost mai atrăgător mai degrabă pentru firmele care s-au confruntat cu o retragere semnificativă a partenerilor. Prin comparație, o firmă nou-înființată sau cu o creștere puternică își va aprecia, cel mai probabil, propria independență, nefiind interesată să fie vândută unei practici „înființate prin fuziune prin contopire”.

Firmele cotate înființate prin fuziune prin contopire oferă mai multe oportunități directorului dintr-o firmă publică:

- O cale de ieșire în scopul pensionării: schimbarea unei firme pentru bani sau acțiuni;
- Acces la capital: acesta este important mai ales pentru a ajuta la finanțarea costurilor tehnologice cu care se confruntă firmele astăzi;
- Acces la sisteme de gestiune îmbunătățite;
- Acces la o gamă mai largă de oameni talentați și cunoștințe de specialitate (de exemplu, precedente, instruirii și cunoștințe specifice în domeniu); și
- Un parcurs profesional pentru personalul de calitate și un stimulent financiar pentru a participa la succesul firmei prin acțiuni și/sau opțiuni bursiere.

Pe de altă parte, acestea sunt diferite din punct de vedere cultural de o firmă de contabilitate independentă:

- Luarea deciziilor în comun de către parteneri este adesea eliminată;
- Conducerea corporativă centralizată trebuie să fie suficient de puternică, concentrată pe strategie și bine comunicată astfel încât să facă față întreprinderilor nou-dobândite care erau anterior independente în gândire și în procesul decizional;
- În birou este introdusă o atmosferă mai corporativă;

- Mobilitatea personalului poate fi considerată ca un beneficiu pentru angajați, însă clienții s-ar putea să vadă lucrurile altfel;
- Adesea se impun restricții partenerilor firmelor dobândite pentru a-i împiedica să-și vândă acțiunile pentru o anumită perioadă după ce firma lor este achiziționată;
- Apoi, întreprinderea va trebui să fie suficient de profitabilă pentru a servi nevoilor practicienilor cu poziții superioare și celor ale acționarilor;
- Cerințele pieței bursiere, în cazul companiilor cotate, pot pune un accent nejustificat pe rezultatele trimestriale și pe termen scurt; și
- De asemenea, valoarea unei firme depinde, în final, de comportamentul pieței bursiere.

Atracția parteneriatului nu este neapărat un stimulent atât de puternic pentru unii oameni tineri și pregătiți din aceste firme. La rândul său, acest lucru schimbă o parte din cultura firmelor de contabilitate.

În consecință, măsura și maniera în care o persoană poate avea un impact asupra unui birou sunt diferite: unii consideră că o persoană ar avea un impact mai redus în biroul unei firme formate prin fuziune prin contopire.

În ultimii câțiva ani, firmele cotate înființate prin fuziune prin contopire au avut performanțe foarte diferite. Multe au dispărut de pe piață și, în mare parte, firmele sau birourile componente au fost cumpărate înapoi de foștii lor parteneri.

Cele mai de succes firme „înființate prin fuziune prin contopire” din prezent tind să fie firme de contabilitate deținute în mod privat, dar cu afinitate pentru achiziții. Firmele mai mari cumpără sau fuzionează cu firmele mai mici; uneori, directorii firmelor „dobândite” rămân să lucreze pentru firmele mai mari, altele nu. Firmele avute în vedere au competențe speciale considerate valoroase pentru grupul mai mare sau pot lărgi aria geografică a firmei dobânditoare. Indiferent dacă firma „înființată prin fuziune prin contopire” este cotată la bursă sau nu, principiile și justificarea rămân aceleași: axarea pe transferul „procedurilor referitoare la cele mai bune practici” în grupul mai mare și, în același timp, pe eliminarea cheltuielilor risipite sau dublate.

2.2.6 *Firme multidisciplinare*

În anumite țări, o asociație profesională sau un organism de reglementare poate restricționa împărțirea profiturilor între membrii săi și persoane care nu sunt membri ai asociației. Legislația sau reglementările guvernamentale pot împiedica, de asemenea, persoanele necalificate să obțină o parte din profitul unei firme de contabilitate.

Această secțiune descrie modul în care unele țări au abordat acest aspect, care permite firmei de contabilitate să ofere clienților o gamă largă de servicii, oferind în același timp stimulente adecvate pentru specialiștii din alte domenii decât contabilitatea.

Cea mai comună abordare este crearea unei serii de entități cu scop special, astfel încât o parte a capitalului propriu să reprezinte aportul contabililor și să fie deținut de aceștia, iar o altă parte să fie aportul specialistului din alt domeniu. De exemplu, partenerii contabili pot deține interese de 50% dintr-o companie de consultanță IT, iar specialiștii IT să dețină restul de 50% din companie. Au fost utilizate abordări similare pentru a include specialiști din domeniul finanțelor sau administrării patrimoniului în anumite firme.

Potențialele beneficii ale acestui model includ:

- O focalizare clară pentru fiecare entitate separată;
- Răspundere legală separată pentru fiecare entitate;
- Domeniu de aplicare al reglementărilor separat pentru fiecare entitate, dacă este cazul;

- Fiecare entitate își poate dezvolta propriul stil;
- Nu există dispute referitoare la cine „deține” fiecare cont de client, din moment ce proprietarii contabili sunt legătura comună în întregul lanț de prestare a serviciilor. Practicienii contabili aflați în centrul grupului multidisciplinar vor avea, practic, o influență majoră asupra nivelului serviciilor oferite fiecărui client. Deținerea conturilor de clienți este clar înțeleasă la nivelul furnizorilor de servicii ca urmare a legăturilor de proprietate comună;
- Există oportunități considerabile de vânzare încrucișată a serviciilor de la o entitate la alta în cadrul aceluiași grup; și
- Pot rezulta capitaluri proprii sau alte surse de finanțare de la un grup mai mare de specialiști din alte domenii.

Potențialele inconveniente includ:

- Această structură nu asigură în mod necesar accesul la fondurile interne (mai exact, capitalul propriu sau fluxurile de trezorerie din întregul grup) pentru cele mai bune afaceri din cauza drepturilor de proprietate diferite ale fiecărei entități; și
- Va fi nevoie de gestiune, contabilitate și raportare suplimentare pentru a menține rețeaua de entități separate.

Dacă acest aranjament se poate potrivi sau poate prezenta interes pentru firma dumneavoastră, contactați asociația dumneavoastră profesională pentru îndrumare.

2.3 Gestionarea practicii

2.3.1 Membri ai familiei care lucrează în firmă

Din când în când, membrii familiei unui practician independent sau a unui partener pot fi angajați în firma de contabilitate și, în cele din urmă, pot ajunge să dețină firma în totalitate. Ideea că o firmă de contabilitate trebuie predată de la o generație la alta este o practică obișnuită în anumite țări; în altele, este un eveniment neobișnuit. Abordarea adoptată în legătură cu implicarea membrilor familiei într-o practică poate varia mult între diferite țări, culturi și regiuni economice.

Chestiunea angajării membrilor familiei într-o firmă ridică probleme speciale, dincolo de cele comerciale normale.

- În primul rând, este important pentru membrul familiei care este angajat în firmă să aibă un rol clar definit în același mod în care îl are oricare alt angajat. Rolul trebuie să fie consecvent cu abilitățile membrului familiei în etapa respectivă a carierei sale. Membrul familiei trebuie să aibă o experiență similară cu colegii săi care au aceleași aptitudini. Așteptarea ca un membru al familiei să lucreze la un nivel dincolo de aptitudinile și experiența sa este nerealistă și periculoasă din punct de vedere profesional.
- În al doilea rând, dacă membrul familiei este supus unui program accelerat de învățare, atunci experiența lui la locul de muncă trebuie susținută de un mentor. În anumite cazuri sau pentru anumite părți ale activității profesionale, acesta poate fi partenerul-rudă; în alte cazuri, poate fi un alt partener din firmă sau un membru al personalului superior cu aptitudini excepționale. Din nou, anvergura programului accelerat de învățare trebuie descrisă clar: durata care se așteaptă să fie petrecută pentru fiecare domeniu profesional, obiectivele de învățare de atins în fiecare etapă și obiectivele care trebuie îndeplinite în ceea ce privește performanța și aptitudinile.

Pașii descriși mai sus trebuie să conducă la dezvoltarea unei persoane bine instruite și disciplinate din punct de vedere profesional, capabilă să conducă întreaga firmă la momentul potrivit. Câștigarea respectului angajaților este un obiectiv-cheie al întregului proces. Aceștia trebuie să aibă încredere în autoritatea rudei partenerului.

Când vine momentul ca membrul „stagiar” al familiei să fie promovat la rangul de practician independent, partener sau deținător al unei părți din firmă, apare o altă serie de probleme. În această etapă, firma se confruntă cu o serie de „probleme ale celei de-a doua generații”.

Membrul familiei nou-promovat trebuie să primească zone de responsabilitate în cadrul firmei. Acest lucru se aplică ambelor roluri profesionale, relația directă cu clienții și prestarea de servicii profesionale de calitate, precum și unui rol ce nu ține de activitățile profesionale, precum administrarea, gestionarea sau, posibil, dezvoltarea afacerilor. O abordare comună este ca membrul senior al familiei să realizeze mare parte din construirea de relații cu clienții existenți sau potențiali, în timp ce „juniorul” proprietar de capital propriu realizează o mare parte din munca profesională, posibil sub îndrumarea membrului senior al familiei.

Când membrul junior al familiei devine unul dintre proprietarii firmei, poate fi necesar ca el să facă o plată către aceasta. Ocazional, membrul junior al familiei poate accepta, în schimb, o sumă mai redusă ca remunerație totală decât membrul senior al familiei. În acest mod, se consideră că membrul junior al familiei plătește pentru privilegiul de a deveni proprietar de capital propriu și contribuie financiar în firmă.

Promovarea unui membru junior al familiei către deținerea parțială a unei firme poate avea impact asupra perspectivelor unui angajat capabil, în special dacă angajatul respectiv dorește să devină coproprietar al firmei la un moment dat. Acești angajați sunt o parte importantă a succesului firmei, astfel încât proprietarii trebuie să ia în considerare modalități de a le păstra serviciile. Acest lucru poate implica un tip de primă de loialitate sau salariul angajatului de nivel superior poate fi legat de veniturile pe care le generează.

În timp, atunci când membrul senior al familiei începe să-și reducă orele de lucru sau încetează să lucreze în firmă, este necesară o predare lină a clienților. Chiar și în această etapă, partenerul senior poate considera dificil să predea clienții și/sau responsabilitățile; ambele părți trebuie să rămână concentrate pe motivele acestui lucru. Scopul îl constituie asigurarea continuității serviciului și protejarea firmei. Ambii membri ai familiei, junior și senior, trebuie să dea dovadă de tact și discreție considerabile în modul în care tratează unul cu celălalt în timpul acestei predări.

În timp ce are loc acest proces, membrul junior al familiei poate continua să-i plătească celui senior o sumă regulată sub forma unei pensii sau recompense, chiar dacă membrul senior al familiei nu mai lucrează pentru firmă.

Relația de familie nu trebuie distrusă sau slăbită ca rezultat al implicării celorlalți membri ai familiei în cadrul firmei de contabilitate. Îndrumările de mai sus ar trebui să ajute la realizarea acestui scop, dar va fi nevoie de cantități substanțiale de bunăvoință și efort din partea tuturor celor implicați în tranziția de la angajat la proprietar până la pensionare.

Modulul 8 examinează mai profund opțiunile de planificare a succesiunii.

2.3.2 Abordări privind procesul decizional

În orice firmă cu mai mult de un director trebuie luat în considerare procesul decizional. Abordarea față de procesul decizional va reflecta filozofiile partenerilor/prorietarilor; dacă aceasta este realizată prost, pot rezulta divergențe considerabile.

În firmele mai mici (de până la patru-cinci parteneri), este important să aibă loc ședințe periodice ale partenerilor. În cadrul acestor ședințe se iau deciziile operaționale și strategice. De obicei, toți partenerii sunt

prezenți, iar decizia are nevoie de susținerea majorității (sau chiar a tuturor) pentru a fi adoptată. Ședința partenerilor poate alocă o perioadă considerabilă de timp – uneori, întreaga ședință – pentru discutarea unor decizii operaționale minore, trecând cu vederea chestiunile strategice. Când se întâmplă acest lucru, dezvoltarea firmei poate încetini dramatic pentru că devine prea greu de ajuns la un acord.

Când firmele ajung să aibă cinci sau mai mulți parteneri, devine mai greu de obținut 100% sau o proporție ridicată de susținere pentru multe decizii. La un anumit punct, partenerii vor vedea că se pierde prea mult timp în încercarea de a obține un consens sau o majoritate absolută a voturilor.

- Un posibil răspuns este fixarea unui anumit nivel de acord ca reprezentând o decizie validă și executorie pentru problemele operaționale (75% din voturi, de exemplu). Alte chestiuni, mai strategice (de pildă, admiterea sau excluderea unui partener, decizia de a oferi un nou serviciu, fuziunea cu o altă firmă sau achiziționarea unei alte firme sau, posibil, politica de dividende/distribuire a firmei), pot necesita susținere 100%. Diferențierea tipului de decizie în acest mod reprezintă o recunoaștere clară a faptului că nu toată lumea trebuie să susțină fiecare decizie, însă toți trebuie să respecte deciziile luate. De asemenea, se reduce timpul necesar obținerii unei decizii pentru că mai puțini parteneri vor trebui convinși.
- Un al doilea răspuns ar fi delegarea anumitor decizii către un grup de conducere sau un alt subset de parteneri. Membrii acestuia pot fi aleși din rândul partenerilor deplin sau se pot oferi pentru acest rol datorită interesului lor în conducere. În acest mod, deciziile la nivel operațional pot fi luate mai rapid și mai eficient, obligând în continuare toți partenerii să le respecte. Alte decizii majore pot fi luate printr-o ședință a tuturor partenerilor. Această abordare poate funcționa pentru firmele cu până la 12-15 parteneri, care pot lucra în unul sau două sedii de birouri.

Este important să se înțeleagă politica din cadrul unui parteneriat. Dacă un număr mic de parteneri sunt într-un continuu dezacord cu deciziile sau consideră că punctele lor de vedere nu sunt ascultate, ei pot deveni din ce în ce mai distanți și, în cel mai rău caz, pot forma un grup separat care poate perturba direct ședințele sau progresul firmei ori acțiunile lor pot transmite mesajul că angajații nu trebuie să respecte deciziile care nu le convin.

Când o firmă ajunge la 12-15 parteneri și, în special, dacă operează din mai multe birouri, poate ajunge la un punct în care angajează un manager general, un CEO (chief executive officer) sau un managing partner pentru a ghida firma. Această persoană poate fi unul dintre partenerii care dețin capital propriu (care va avea, în general, un rol mai redus în generarea de venituri sau va fi scutit complet de responsabilitățile de generare de venituri) sau poate fi un specialist angajat pentru acest rol. Din nou, este posibil ca CEO / managerul general să raporteze periodic unui subset de parteneri și mai puțin frecvent întregului grup de parteneri. CEO / managerul general trebuie să fie susținut de o majoritate considerabilă a partenerilor.

Indiferent de structura de management aleasă, aceasta trebuie susținută pe deplin de parteneri pentru a funcționa eficient. Odată ce un segment considerabil al bazei de parteneri nu o susține, trebuie încercată o altă structură.

2.3.3 Probleme de luat în considerare la structurarea sau restructurarea unei firme

Unele dintre aceste probleme au consecințe legale sau financiare (care pot indica o opțiune mai bună sau preferată, pe baza unei examinări obiective a faptelor). În anumite cazuri, dintr-o perspectivă de management, răspunsul corect este cel care se potrivește grupului curent de parteneri.

2.3.3a Planul dumneavoastră strategic

Planul strategic adoptat în cadrul unei firme are potențialul de a modela structura juridică și organizațională. De exemplu, dacă invitați specialiști din alte domenii (precum angajați IT sau planificatori financiari)

să dețină o parte din firmă, regulile etice locale vă pot impune să creați o entitate juridică separată pentru a presta acest serviciu și să aveți un model de proprietate diferit de cel pentru restul serviciilor contabile (tradiționale).

Mai multe informații referitoare la planurile strategice sunt incluse în [Modulul 1](#).

2.3.3b Legi sau hotărâri ale asociației dumneavoastră profesionale

Reglementările profesionale pot impune restricții cu privire la tipul de entitate care poate oferi servicii de contabilitate. Aceste restricții mențin o anumită integritate comercială și profesională și pot include:

- **Separarea unor activități în scopuri care țin de răspunderea civilă profesională:** În anumite țări, serviciile de audit trebuie furnizate prin intermediul unei entități-parteneriat, în timp ce alte tipuri de consultanță care vizează fiscalitatea, consultanța de gestiune sau administrarea patrimoniului pot fi furnizate prin intermediul unei societăți sau al unui parteneriat cu răspundere limitată. În alte țări, lucrările bazate pe impozitare sau cele de consultanță pot fi realizate printr-o companie, în timp ce alte servicii pot fi oferite prin parteneriate cu răspundere limitată.
- **Modele de participare la profit:** Poate fi împărțit profitul unei firme de contabilitate cu personal care nu deține calificări în contabilitate? În anumite țări, acest lucru poate fi realizat folosindu-se o entitate separată pentru „administrare”, lăsând ca responsabilitatea pentru serviciile de contabilitate să fie oferită printr-o entitate deținută de parteneri calificați profesional.
- **Servicii nereglementate prestate printr-o entitate specializată:** Acest model le permite partenerilor firmei de contabilitate să profite din prestarea altor servicii decât cele de contabilitate (de exemplu, consultanță tehnologică sau privind resursele umane), fără ca toți proprietarii de capital propriu să fie membri ai asociației profesionale (de contabilitate). Această structură permite, de asemenea, firmei de contabilitate să le ofere stimulente și implicare în capitalurile proprii specialiștilor din alte domenii care sunt deosebit de importanți pentru prestarea unei game largi de servicii.

Aranjamentele vor face obiectul legilor sau reglementărilor profesionale din țara dumneavoastră; consultați asociația dumneavoastră profesională pentru a afla detalii care se aplică în regiunea dumneavoastră.

2.3.3c Opțiuni juridice

Există multe tipuri de entități de afaceri definite în sistemele juridice ale diferitelor țări. Acestea includ corporațiile, cooperativele, parteneriatele, comercianții independenți și alte tipuri specializate de organizare.

Gama de opțiuni disponibile pentru dumneavoastră poate include:

- Comerciant independent;
- Parteneriate: fie cu răspundere nelimitată fie, în unele țări, cu răspundere limitată;
- O companie sau o structură corporativă;
- Un trust; sau
- O combinație a celor de mai sus.

Parteneriatele cu răspundere limitată sunt utilizate de multe dintre firmele de contabilitate mari din întreaga lume. Un parteneriat cu răspundere limitată (PRL) este un parteneriat în care unii parteneri (în funcție de jurisdicție) au răspundere limitată. Un parteneriat cu răspundere limitată prezintă elemente ale parteneriatelor și ale corporațiilor. Într-un PRL, un partener nu este responsabil sau răspunzător de proasta administrare sau neglijența unui alt partener. Parteneriatele cu răspundere limitată se deosebesc de parteneriatele

limitate din anumite țări, care le pot permite tuturor partenerilor din PRL să aibă răspundere limitată, în timp ce un parteneriat limitat poate impune existența a cel puțin un partener cu răspundere nelimitată și le poate permite altora să-și asume rolul unui investitor pasiv cu răspundere limitată. Trebuie notat că reglementările care guvernează un anumit tip de entitate, chiar și cele descrise ca echivalente în mare, pot fi mai mult sau mai puțin diferite în funcție de țară.

2.3.3d Chestiuni referitoare la impozitare

De-a lungul existenței firmei dumneavoastră pot exista admiteri și/sau plecări ale partenerilor. Fiecare structură juridică are anumite beneficii și inconveniente în acest scenariu.

Ar putea fi necesar să luați în considerare:

- Impozitul pe profit datorat pe profiturile comerciale;
- Impozitele asupra distribuirilor sau dividendelor sau asupra profiturilor reportate în cadrul entității;
- Impozitele legate de transferurile de acțiuni sau de active (posibil taxă judiciară de timbru sau impozite pe transfer sau chiar taxe de succesiune); și
- Impozitele pe câștigul de capital, dacă valoarea capitalurilor proprii din firmă variază odată cu diferitele modificări din capitalurile proprii.

Regimurile de impozitare diferă foarte mult de la o țară la alta. Aceste variații vor avea impact asupra ușurinței transferului de active sau costului aferent ori asupra plasării în timp și valorii taxelor. Rezultatul net obținut de către dumneavoastră din firmă va fi redus dacă alegeți structura greșită.

Din aceste motive, alegeți o structură care nu dezavantajează firma atunci când partenerii, inevitabil, intră sau ies din structura de proprietate.

2.3.3e Protejarea activelor

În anumite țări pot fi utilizate structuri cu răspundere limitată ca formă de organizare pentru firmele de contabilitate. Acolo unde se aplică această concesie, asociațiile profesionale le impun, de regulă, firmelor să mențină un nivel minim de asigurare de răspundere civilă profesională. Aceasta protejează atât clienții, cât și practicienii în cazul în care se dovedește o situație de neglijență sau malpraxis împotriva unei firme.

Utilizarea legală și etică a unei structuri cu răspundere limitată este o strategie comercială rezonabilă și prudentă. Va trebui să luați în considerare riscurile la care este expusă firma dumneavoastră și punctul dumneavoastră de vedere cu privire la etică atunci când decideți în ce măsură doriți să profitați de beneficiile oferite de răspunderea limitată.

2.3.3f Alte asigurări

Fiecare firmă va necesita un nivel de bază de asigurare de răspundere civilă profesională, pentru a proteja clienții și partenerii; pentru activele fizice, împotriva furtului, incendiilor și așa mai departe; și de răspundere publică, pentru a proteja angajații și vizitatorii care ar putea fi accidentați atunci când se află la sediul firmei.

Alte tipuri de asigurare pot contribui la strategia generală a firmei privind gestionarea riscurilor. Acestea includ:

- **Asigurare pentru înlocuirea venitului:** În special în firmele mai mici, practicianul independent este o sursă importantă de venit. Dacă acesta este în concediu medical o perioadă mai lungă, această asigurare înlocuiește venitul pe care acesta l-ar fi generat. Asigurarea ar putea permite angajarea unui practician suplinitor pentru a continua activitatea sau ar putea înlocui salariul sau distribuirile pe care le-ar fi primit practicianul independent.

- **Asigurare privată de sănătate:** Aceasta finanțează toate sau o parte dintre costurile de asistență medicală suportate pe perioada unei boli.
- **O poliță de asigurare de viață sau o poliță pentru o persoană-cheie, prin care se face o asigurare pentru viața fiecărui partener:** Această asigurare plătește o sumă forfetară în cazul decesului unui partener. Beneficiul poate fi plătit firmei, pentru angajați suplimentari sau un partener suplinitor, ori pentru a acoperi celelalte costuri majorate suportate. Poate fi o abordare puternică și flexibilă pentru planificarea succesiunii, în special într-o firmă mai mică. În multe parteneriate mici, fiecare director asigură încrucișat celălalt (ceilalți) partener(i); în cazul decesului unui partener, polița de asigurare furnizează fondurile necesare pentru achiziția părții din firmă a partenerului decedat. Valoarea fiecărei polițe este legată de valoarea unei părți din firmă. Este indicat să aveți o formulă de evaluare acceptată la care să puteți face referire în aceste situații. Acest lucru înseamnă, de asemenea, că polița de asigurare trebuie să fie actualizată și revizuită în mod regulat pentru a se asigura că există o acoperire suficientă.
- **Asigurare pentru cheltuieli de afaceri sau pentru continuitate.** Aceasta este folosită pentru a plăti costurile suplimentare care rezultă în urma unei perturbări grave a activității (o potențială pierdere de date sau pagube în urma unui incendiu, a unor inundații ori a unei furtuni care afectează sediul firmei).

Polițele de asigurare sunt o parte centrală a gestionării riscurilor. Acestea implică investirea periodică a unor sume mici în schimbul unei compensații mari acordate în cazul în care evenimentul are efectiv loc. Fiecare firmă trebuie să realizeze propria evaluare a diferitelor riscuri și să decidă dacă o poliță de asigurare este o strategie bună de gestionare a riscurilor.

Beneficiile pot include atât liniștea sufletească, cât și o capacitate mai mare de a face față impactului financiar, în cazul în care un astfel de eveniment afectează firma.

Răspunderea și asigurarea în cadrul unei firme sunt examinate în detaliu în [Modulul 7](#).

2.3.3g Acces la finanțare / împrumut bancar (de la o terță parte)

Dacă o firmă operează în calitate de comerciant individual sau parteneriat restrâns, ar putea fi necesară garantarea oricăror împrumuturi realizate de partener(i) pe baza activelor personale, de exemplu, prin ipotecă sau alte garanții. Dacă partenerul și-a protejat activele în mod agresiv (de pildă, toate activele sale sunt deținute de soț/soție sau de un alt trust), atunci nu va avea active pentru a le folosi ca garanție, având astfel o capacitate foarte limitată de a obține împrumuturi pentru firmă, cu excepția cazului în care cealaltă parte oferă o garanție.

Totuși, în cazul în care firma este condusă printr-un parteneriat mare sau o entitate corporativă, împrumuturile pot fi garantate și prin intermediul entității însăși, care oferă o garanție sau își gajează propriile active. În schimb, unui parteneriat mic s-ar putea să nu i se permită să-și utilizeze lucrările în curs de execuție și/sau debitorii pentru a obține o facilitate de creditare.

În special în firmele mai mari, asigurarea finanțării devine mai ușoară prin intermediul unei companii/entități corporative decât prin parteneriat. Finanțatorul poate solicita totuși garanții personale de la parteneri, însă procedura în cazul semnării documentației de împrumut, de exemplu, devine mult mai fluidă.

2.3.3h Flexibilitatea de a face față creșterii

Fiecare structură juridică are propria metodă de a gestiona schimbări în ce privește dreptul de proprietate și/sau alte drepturi. De exemplu, este o practică obișnuită în structurile corporative sau ale companiei ca acționarii să cumpere sau să vândă interese în entitate: aceste structuri au fost construite cu acest scop. La polul opus, schimbarea unui partener din cadrul unei entități de tip parteneriat poate necesita închiderea

vechiului parteneriat și crearea unuia nou. Acest lucru devine greoi, în special pe măsură ce crește numărul de parteneri.

Așa cum s-a subliniat în secțiunea referitoare la impozitare de mai sus, diferite structuri ar putea fi tratate mai favorabil sau mai puțin favorabil de fiecare dată când se schimbă proprietarii, în funcție de regimul de impozitare din țara dumneavoastră.

2.3.3i Structura și abordarea manageriale

Această problemă a fost tratată mai devreme în acest modul. Dumneavoastră și partenerii dumneavoastră trebuie să stabiliți o structură managerială practică și funcțională. Această structură trebuie să asigure faptul că toți partenerii au o contribuție suficientă în ceea ce privește deciziile relevante, fără ca aceasta să îi distragă de la activitățile lor profesionale.

La fel ca în cazul multor aspecte de management, structura aleasă trebuie să fie adecvată pentru dimensiunea firmei și trebuie să aibă o susținere considerabilă a partenerilor.

2.3.4 Acorduri de parteneriat

Odată ce aveți cel puțin un partener în firmă, este esențial să conveniți și să documentați aspectele fundamentale ale relației dumneavoastră și, de asemenea, să aveți un set comun de valori și principii. Conform lui Murray și Foster (2011)³, înțelegerea parteneriatelor este la fel de importantă atât la inițierea acestora, cât și la ieșirea din acestea. Un acord de parteneriat prezintă principalele filozofii și direcții referitoare la operațiunile firmei. Totuși, acesta nu își poate propune să guverneze fiecare decizie și trebuie privit întotdeauna ca un „document viu”, care se poate modifica din când în când, pe măsură ce componența și atitudinile partenerilor se schimbă.

Lista de verificare din [Anexa 2.2](#) evidențiază problemele acoperite de un acord de parteneriat. Se preferă un contract formal, redactat de un profesionist în domeniul juridic, deoarece intenția este ca acest contract să fie privit ca un document cu caracter executoriu ce guvernează relațiile dintre acești parteneri.

Multe dispute între parteneri (și, în special, foști parteneri!) pot fi evitate prin existența unui acord clar, documentat de parteneriat. De asemenea, acordul răspunde multor întrebări și oferă un cadru general clar atunci când este primit în firmă un partener nou.

2.3.5 Modele de remunerare și de participare la profit

Pe măsură ce crește și se dezvoltă, firma dumneavoastră va numi, cel mai probabil, mai mulți parteneri, cu o gamă largă de personalități, aptitudini, interese și etici de lucru. Cu cât este mai mare baza de parteneri, cu atât devin mai semnificative aceste diferențe.

Creșterea firmei dumneavoastră poate necesita de asemenea specializarea partenerilor în anumite domenii: unii pot fi vânzători excelenți (numiți uneori „aducători de ploaie”), alții se vor axa pe conducerea și/sau administrarea firmei, alții vor dezvolta specializări tehnice sau vor susține venituri mari, iar alții se vor ocupa de gestionarea competență și eficiență a unui volum de muncă adecvat. Nu va fi întotdeauna ușor să se recunoască în mod adecvat performanța și să se ofere o răsplată potrivită pentru fiecare persoană, dar acest lucru nu este o scuză pentru a nu încerca deloc!

2.3.5a Atitudini diferite la momente diferite

Într-o structură cu un practicant independent, participarea la profit este simplă: totul este al dumneavoastră! Dumneavoastră decideți cât veți aloca nevoilor personale și cât veți reinvesti în firmă pentru capitalul circulant și/sau mijloacele fixe.

³ Murray, Clare și Foster, Susanne, “When you say ‘I do’” („Când spui da”). *Accountancy*, ianuarie 2011, 79-80.

Puteți lua în considerare distribuirea unei părți din profit dacă aveți angajați care aduc venituri substanțiale și contribuie mult la succesul firmei. Acest lucru se situează la limita administrării salariilor, însă scopul său este oferirea unor stimulente pentru ca angajații-cheie să rămână în firma dumneavoastră și să ofere în continuare rezultate cu impact ridicat.

În cadrul unui parteneriat restrâns și, în special, într-unul nou, cea mai obișnuită abordare este ca fiecare partener să contribuie în mod egal în firmă și să împartă profitul în mod egal.

Pe măsură ce baza de parteneri se extinde (poate până la cinci-șase parteneri), diferențele de atitudine și performanță dintre parteneri pot să se adâncească. Acest lucru se poate întâmpla atunci când partenerii vechi își majorează tariful pe oră sau onorariul solicitat în schimbul competențelor lor. Uneori, partenerii mai tineri, imediat după promovare, percep tarife mai scăzute pe oră și aduc venituri din onorarii mai mici pe an. Uneori, așa-numitele roluri „neproductive”, precum administrarea și marketingul, consumă foarte mult din timpul câtorva parteneri. Se poate ajunge la un punct în care câțiva parteneri să considere că eforturile lor nu sunt răsplătite în mod adecvat sau că „fac mai multe pentru firmă decât alți parteneri”.

Acest punct este cel în care participarea la profit devine un subiect sensibil în cadrul ședințelor formale și informale ale partenerilor. Liderii înțelepți vor simți când trebuie să intervină. Un lider mai puțin înțelept va avea de-a face cu un grup de parteneri lipsiți de motivație sau poate chiar cu o ruptură în firmă: oricare dintre aceste situații slăbește structura parteneriatului.

2.3.5b Factori de luat în considerare

Planificarea și introducerea unui sistem diferențiat de participare la profit reprezintă o modificare majoră de mentalitate. Acesta recunoaște că nu toate rolurile sau performanțele sunt egale. Fiecare răsplată oferită unui partener este plătită de ceilalți parteneri.

De asemenea (și în special în firmele mai mari), pot exista câțiva parteneri cu performanțe ridicate la un capăt al scalei și, posibil, câțiva parteneri mai slabi la celălalt capăt.

2.3.5c Ce anume răsplățiți?

Sistemul de participare la profit trebuie să răsplătească și să motiveze în mod corect fiecare partener, consolidând ideea că acestora le este mai bine să rămână în parteneriatul curent decât să pornească pe cont propriu. În modelarea unui sistem alternativ apar următoarele întrebări:

- Răsplățiți prezența la birou; o realizare de bază precum generarea unui nivel corespunzător de venituri; sau performanțele excepționale evaluate pe baza veniturilor sau altor criterii? Sistemul măsoară performanța unei persoane sau pe cea a echipei? Performanța persoanei respective a schimbat cu adevărat firma sau rezultatele sale din exploatare?
- Unele criterii monetare sau măsurabile pot include: totalul onorariilor facturate, individual sau de către grupul dumneavoastră de lucru; reducerile valorii contabile; nivelul bonusurilor facturate (sau valoarea majorărilor); sau numărul de ore taxabile sau facturabile realizate.
- Unii dintre factorii mai puțin măsurabili includ: rolurile de conducere, marketing sau cu privire la angajați îndeplinite de partener; alte forme de activitate nefacturabilă; aducerea de clienți noi sau de lucrări noi pentru alte grupuri de lucru; contribuția la activitățile asociației profesionale; și performanța ce depășește așteptările de bază.

2.3.5d De ce anume are nevoie firma?

Multe firme evită acum să dețină active în cadrul firmei. De exemplu, firmele își vor închiria echipamentele sau sediile, mai degrabă decât să cumpere aceste active direct. Dacă o firmă deține totuși propriul sediu,

acest lucru poate fi realizat prin intermediul unei entități separate (posibil deținută doar de câțiva parteneri), care tratează cu firma în condiții obiective. Prin urmare, cât profit trebuie să raportați în firmă și cât poate fi distribuit?

2.3.5e Cât de frecvent este distribuit profitul?

Fiecare firmă trebuie să-și utilizeze partenerii și angajații la maximum, în special având în vedere că multe firme se confruntă cu lipsa personalului de contabilitate calificat. În general, oamenii lucrează mai bine și mai productiv în zone de interes sau de expertiză. Totuși, acest lucru le permite acestor oameni să-și extindă sau să-și aprofundeze aptitudinile ori să aibă opțiunea de a lucra în diferite părți ale firmei, continuând să ofere beneficii reale atât individului, cât și firmei.

Orice structură de stimulente, fie pentru parteneri, fie pentru angajați, trebuie să încurajeze acțiunile corecte în direcțiile corecte, consecvent cu planurile strategice ale firmei.

2.3.5f Sistemul va fi condus doar printr-o formulă sau există și o componentă de subiectivitate?

Unii parteneri vor prefera un sistem previzibil, obiectiv, folosind obiective, etaloane sau o formulă pentru alocarea profitului în firmă. Această metodă are beneficiul transparenței totale: fiecare partener poate lucra asupra aspectelor specifice ale performanței sale (cele care sunt răsplătite de model) pentru a crește partea sa din profitul disponibil.

Alternativ, unii parteneri pot considera că diferențele fundamentale justifică o abordare mai subiectivă (de exemplu, „Departamentul dumneavoastră este mai profitabil / crește mai repede momentan și acest lucru dezavantajează lucrările importante și clienții de care am grijă” sau „Petrec XX ore nefacturabile având grijă de această funcție, deci nu pot ajunge la veniturile pe care le generezi tu”). Dacă se folosește o abordare subiectivă, atunci trebuie planificată o metodă echitabilă de alocare: un sistem de votare care implică toți partenerii sau poate un comitet de remunerație cu un număr mic, dar reprezentativ de parteneri. Scopul este generarea unui rezultat pe care alții îl vor considera corect.

Alocați întregul profit sau doar o parte? Firma își poate alocă întregul profit pe baza criteriilor de performanță sau poate decide să-și împartă profitul în mai multe secțiuni distincte, de pildă:

- O sumă fixă per persoană, pentru a răsplăti o performanță constantă (aceasta poate fi o sumă egală pentru fiecare persoană sau poate fi o sumă diferențiată pentru a reflecta rolul, veniturile sau superioritatea ierarhică); și/sau
- Un procent aferent rentabilității investiției în firmă; și/sau
- Un coeficient bazat pe performanțe (folosind fie un set de reguli arbitrar, fie unul discreționar, la alegerea firmei).

După cum puteți vedea, multe caracteristici pot fi încorporate într-un sistem de participare diferențiată la profit. Provocarea este utilizarea unei abordări care să fie percepută ca fiind atât echitabilă, cât și simplă. Bineînțeles, factorii folosiți în formulă trebuie să se alinieze cu obiectivele firmei.

Schimbarea modelului de participare la profit este una dintre cele mai sensibile decizii pe care le poate lua o firmă. Acesta nu trebuie făcut în grabă și nici schimbat prea des. O idee bună este testarea noului model propus (de exemplu, utilizând cifrele de anul trecut sau, poate, rezultatele ultimilor doi ani) înainte de acceptarea sa finală. Acest lucru le permite tuturor partenerilor să vadă impactul practic al noii abordări: „Cine sunt câștigătorii sau pierzătorii?” „Cum voi fi eu afectat personal?” Fiecare persoană poate judeca dacă modelul este adecvat.

Dacă o firmă are un partener cu performanțe sub medie, un sistem de participare diferențiată la profit poate ajuta la evidențierea dimensiunii problemei. Acesta le arată tuturor partenerilor cât profit câștigă cel cu

performanță slabă în comparație cu ceilalți. Sistemul de participare la profit nu trebuie însă utilizat pentru a disciplina respectivul partener. În schimb, un partener cu performanță slabă trebuie tratat în același fel ca un membru al personalului cu performanță slabă:

- Aceștia trebuie informați în mod oficial că aspecte ale performanței lor lasă deocamdată de dorit;
- Trebuie să li se ofere îndrumări și/sau obiective și termene-limită de îmbunătățire;
- Trebuie să li se ofere suport tehnic și/sau asistență din partea unui mentor în timpul etapei de reabilitare; și
- Dacă acest proces nu îmbunătățește performanța la un standard adecvat într-un interval de timp rezonabil și convenit, există motive puternice ca partenerul cu performanță slabă să fie eliminat din parteneriat.

Testul suprem al oricărui model propus de participare diferențiată la profit este să fie perceput ca oferind recompense corespunzătoare persoanelor cu cele mai bune performanțe din firmă, oferind în același timp și o remunerație adecvată pentru eforturile importante ale persoanelor cu performanțe constante din cadrul parteneriatului.

Structura juridică utilizată de firma dumneavoastră va determina modul în care sunt alocate profiturile (de pildă, reprezintă o distribuire dintr-un parteneriat sau un dividend dintr-o corporație), însă nu trebuie să afecteze baza pe care se calculează diferitele părți din profit.

În [Anexa 2.4](#), [Studiul de caz 2.4](#) ilustrează modul în care o firmă mică poate stabili inițial modelul de participare la profit, iar apoi poate modifica alocarea profitului pe măsură ce firma acceptă mai mulți parteneri.

2.4 Utilizarea rețelelor și asociațiilor pentru a adăuga valoare

Rețelele, alianțele sau, în termeni generici, asociațiile sunt adesea folosite pentru a descrie asociațiile în care o firmă poate intra în scopuri de branding, pentru a câștiga clienți prin intermediul referințelor și pentru a participa la inițiative de instruire sau dezvoltare, inclusiv instrumente de practică și procese de examinare a calității.

Această secțiune examinează câteva tipuri de rețele pe care o firmă ar putea dori sau ar avea permisiunea să le utilizeze. Esența oricărei rețele, oficială sau neoficială, este utilizarea aptitudinilor sau a contactelor celeilalte părți pentru beneficii reciproce. Rețelele se pot dovedi deosebit de utile atunci când încearcă să satisfacă nevoile unei baze de clienți din ce în ce mai internaționale. Vom analiza aici patru tipuri diferite de rețea pe care le poate utiliza o firmă de contabilitate:

- O rețea de referințe;
- O rețea de asistență în prestarea de servicii profesionale;
- O rețea care să aducă beneficii conducerii firmei; și
- O rețea pentru schimbul de informații.

De asemenea, aceasta oferă clienților confortul că firma se poate baza pe resurse la nivel internațional atunci când este necesar.

Conform respondenților la chestionarul [2015 IFAC Global SMP Survey](#) (Chestionar global pentru PMM-uri al IFAC 2015), primele trei beneficii ale apartenenței la o rețea, asociație sau alianță sunt: atragerea de noi clienți, extinderea serviciilor oferite clienților și branding și marketing. Aceste beneficii răspund multora dintre principalele provocări cu care aceștia se confruntă. Calitatea de membru poate, de asemenea, să extindă capacitatea practicilor mici și mijlocii (PMM-uri) de a-și servi clienții cu activitate internațională.

Cu toate acestea, doar puțin mai mult de un sfert dintre PMM-uri au raportat că aparțin în prezent unei rețele (11%), asociații (10%) sau alianțe (7%); frecvența este mai mare în rândul PMM-urilor mai mari, 65% dintre respondenții din practici cu 21 sau mai mulți parteneri și personal indicând apartenența la o rețea, asociație sau alianță. În plus, 24% dintre PMM-uri au indicat că luau în calcul să se alăture unei astfel de structuri.

2.4.1 Avantaje și dezavantaje ale alianțelor în rețea

Avantaje

- Puteți să vă concentrați pe serviciile principale și să îi lăsați pe alții să se concentreze pe cerințele tehnice ale serviciilor lor.
- Rețelele sunt flexibile, dumneavoastră nesuportând costurile fixe ale stabilirii serviciului echivalent. Nu aveți obligații față de angajați suplimentari în firma dumneavoastră.
- Celălalt proprietar este responsabil pentru deținerea resurselor necesare pentru a face față volumului de tranzacții; el își finanțează afacerea sa, iar dumneavoastră o finanțați pe a dumneavoastră.
- Rețelele pot fi schimbate relativ rapid: dacă apare un prestator mai bun, puteți începe rapid să îndrumați clienții către acel prestator.
- Puteți oferi un nivel mai ridicat de servicii clienților, ceea ce oferă o valoare mai mare clienților.

Dezavantaje

- O rețea garantează rareori același grad de control precum oferirea unui serviciu de către dumneavoastră: vă bazați pe alți oameni pentru a implementa acel serviciu.
- Dacă se fac aranjamente între proprietarii a două sau mai multe organizații, prestarea are loc adesea prin angajații acestora, care pot să nu fie întotdeauna la fel de dedicați ca partenerii. Există costuri implicate de crearea și menținerea unei alianțe: ședințe pentru a identifica „regulile” și standardele de servicii pentru a negocia bazele preferate de operare între firme etc. Compromisul poate consta în faptul că este mai rapid și mai ușor să negociați o alianță decât să studiați fezabilitatea și ulterior să implementați noul serviciu direct prin firma dumneavoastră.

2.4.2 Rețea de referințe

O rețea de referințe există atunci când mai multe firme convin să trimită sau să prezinte potențiali clienți celeilalte firme (celorlalte firme) în cazul în care firma care face referința nu poate oferi un anumit serviciu solicitat de un client. De exemplu:

- Juridic;
- Marketing;
- Asigurări;
- Administrarea patrimoniului sau planificare financiară;
- Consultanță IT;
- Contabilitate primară;
- Agenții imobiliare;
- Evaluări de terenuri și/sau întreprinderi;
- Arhitecți, ingineri sau topografi; ori
- Finanțatori.

O rețea de referințe este construită, în general, pe o serie de aranjamente unu-la-unu, de exemplu:

- O firmă locală de avocatură ce oferă referințe clienților care au achiziționat sau au pornit de curând o afacere și care au nevoie de o firmă de contabilitate publică;
- Un agent imobiliar ce oferă referințe către o firmă de contabilitate unei persoane care a achiziționat o afacere; sau
- Angajații de la nivelurile superioare dintr-o instituție financiară ce oferă referințe clienților care au nevoie de mai mult ajutor decât le poate oferi în prezent firma lor. Această situație poate apărea atunci când proprietarul unei afaceri caută finanțare pentru un împrumut și partea finanțatoare solicită previziuni mai detaliate privind fluxurile de trezorerie sau profitul.

Ați putea prefera să oferiți o gamă completă de servicii prin intermediul firmei dumneavoastră sau ați putea utiliza rețele pentru a oferi cu încredere referințe către specialiști clienților dumneavoastră. Oricare dintre aceste abordări necesită o investiție de timp și, posibil, de bani. Pentru a ilustra:

- Firma dumneavoastră poate investi timp și bani pentru a dezvolta un serviciu. Va fi necesar să angajați sau să realocați un angajat de nivel superior sau un partener până când aceștia deprind aptitudinile și dobândesc calificările necesare și se înregistrează corespunzător. În acest timp, persoanele respective nu pot aduce venituri în firmă la capacitate maximă. Odată ce este oferit noul serviciu, va dura un timp până ca noul serviciu să se autosustină.
- Firma dumneavoastră poate cumpăra sau fuziona cu un furnizor calificat. Acest lucru necesită un interval de timp considerabil și o investiție importantă pentru a localiza, evalua, achiziționa și apoi integra noua afacere în a dumneavoastră. Acest lucru este cu atât mai dificil dacă sunteți un practician independent sau aveți o firmă cu doi parteneri.
- Chiar și atunci când îndrumați un client către o firmă separată, conform celor mai bune practici trebuie să păstrați contactul cu clientul dumneavoastră comun și cu cealaltă firmă.
- Alternativa finală este mai puțin plăcută: Priviți cum concurenții dumneavoastră care oferă servicii complete vă fură clienții! Și aceasta are un cost. Orice opțiune ați alege va avea consecințe financiare. Ghidați-vă tot timpul după interesele clientului dumneavoastră:
- I-ar fi mai bine clientului dacă aș oferi serviciul prin mijloace proprii?
- Ar fi serviciul mai bun?
- Costul pentru client ar fi mai mic?
- Profitul obținut de firma dumneavoastră ar fi mai mare?
- Ar exista suficientă activitate pentru dezvoltarea unei afaceri viabile în cadrul firmei dumneavoastră din acest serviciu?
- Sunt cerințele de instruire și/sau riscurile profesionale prea mari pentru ca serviciul să fie oferit prin mijloace proprii?

Decideți dacă relația dumneavoastră este cu un alt practician, de pildă, un reprezentant de încredere din fiecare afacere, sau cu organizația însăși. Acest lucru afectează modul în care evaluați fiecare relație și măsura în care trebuie să revizuiți alegerea de fiecare dată când au loc schimbări de personal. În timp ce schimbarea culturii sau receptivității unei organizații poate dura ani întregi, personalul se poate schimba foarte repede, iar acest lucru poate avea un impact serios în cazul în care un angajat cu aptitudini excepționale părăsește cealaltă firmă.

Puncte-cheie de luat în considerare

- Vă așteptați să existe referințe din partea ambelor organizații? Dacă da, trebuie să vă gândiți la o modalitate de a măsura și de a monitoriza valoarea pentru fiecare parte. Dacă nu, puteți pur și simplu aborda cealaltă organizație din perspectiva îmbunătățirii serviciului oferit clienților.
- Ce criterii vor fi folosite pentru a adăuga sau elimina o organizație din tabelul sau lista dumneavoastră? Este necesar să anunțați periodic, în mod oficial, o firmă ori o persoană de contact cheie că este în tabelul dumneavoastră sau veți presupune că firma sau persoana de contact cunoaște acest lucru?
- Există considerente legale sau etice – precum intimitatea sau confidențialitatea – care trebuie avute în vedere înainte de a oferi referințe clienților?
- Vor fi oferite condiții sau beneficii speciale (precum oferte speciale de prețuri sau consultații inițiale gratuite) de către oricare din cele două organizații pentru clienții prezenți de cealaltă parte?

Orice aranjament de oferire a unor referințe trebuie construit în jurul unui respect puternic pentru aptitudinile profesionale și nivelurile de servicii oferite de cealaltă organizație. Dacă îndrumați un client către altă firmă și clientul primește sfaturi incorecte sau servicii de proastă calitate, acest lucru se reflectă în mod neplăcut asupra firmei dumneavoastră. Păstrați o legătură permanentă cu o persoană de contact cheie din cealaltă organizație pentru a monitoriza evoluția relației cu clientul dumneavoastră comun. Acest lucru transmite clientului dumneavoastră și celui alt consultant că sunteți dedicat obținerii celui mai bun rezultat pentru client. Ar trebui să existe o sesiune comună în care să fie documentate acordurile la nivel de serviciu și în care să fie dezvoltată o nouă cultură comună.

Gândiți-vă la organizațiile pe care le veți folosi astfel. Veți îndruma clienții doar către un furnizor sau către una din mai multe firme diferite? Într-un angajament de „exclusivitate câștigată”, o firmă pune la dispoziție un serviciu, o ofertă sau un nivel de competențe atât de bun(ă) încât nu doriți să vă îndrumați clienții către altcineva. Acest tip de abordare poate asigura clientului servicii de calitate ridicată, iar cel care oferă referința este sigur că a fost negociată o ofertă peste medie pentru standarde ridicate ale serviciilor. Firma care obține referința va ști cu siguranță câte referințe sunt obținute, precum și valoarea totală a acestor referințe pentru afacere.

Atunci când stabiliți un angajament de referințe, aveți grijă să nu fie prea restrictiv. Dacă vă legați într-un mod formal de o altă organizație pentru referințe sau vânzare încrucișată, acest lucru v-ar putea restricționa flexibilitatea în cazul în care apare o fuziune sau o vânzare. Menținând flexibilitatea angajamentului, puteți lua rapid măsuri dacă urmează să fie realizată o schimbare structurală majoră în firma dumneavoastră.

Modulul 6 examinează avantajele și dezavantajele referințelor ca parte din managementul relației cu clienții.

În anumite afaceri, sectoare sau zone geografice, plata onorariilor sau a comisioanelor pentru acordarea referințelor poate reprezenta o practică obișnuită, în timp ce în altele este strict interzisă. Primirea onorariilor sau a comisioanelor pentru acordarea referințelor poate genera amenințări la adresa obiectivității, competenței profesionale și prudenței. Puteți consulta Codul IESBA sau organismele dumneavoastră profesionale pentru îndrumări suplimentare. Se recomandă ca, acolo unde sunt permise onorariile sau comisioanele pentru acordarea de referințe, clientul să fie informat corespunzător cu privire la acest lucru. Amenințările la adresa eticii și măsurile de protecție aferente sunt examinate mai detaliat în **Modulul 7**.

Consultați **Studiul de caz 2.5** din **Anexa 2.4**, care ilustrează ce nevoi trebuie luate în considerare atunci când o firmă decide cum va gestiona referințele.

2.4.3 Rețea profesională

O rețea de referințe (conform descrierii de mai sus) poate funcționa și între firme de contabilitate. O parte specializată a nevoilor clientului (de pildă, auditul sau planificarea patrimoniului) poate fi satisfăcută de o firmă cu aptitudini adecvate. Ori se poate ca un serviciu să fie necesar într-un loc pe care nu îl puteți acoperi.

Exemplele pot include transferul unei probleme fiscale specializate unei firme cu aptitudini în acest domeniu. Problema clientului este rezolvată cu ajutorul competențelor considerabile ale specialistului, în timp ce firma care face referința păstrează întregul control asupra relației cu clientul.

Rețeaua poate opera geografic, ceea ce permite îndrumarea unui client după schimbarea sediului dacă acesta are nevoie de o firmă aflată în apropiere. Acest lucru poate fi important în special în cazul depășirii granițelor naționale.

Există discuții la nivel internațional cu privire la chestiunile etice implicate în externalizarea la scară largă a unor roluri de contabilitate către firme independente localizate în alte țări. Această practică ridică întrebări referitoare la confidențialitatea clienților și la măsura în care se divulgă datele acestora. Aceleași întrebări se aplică și în cazul oricăror transferuri de informații confidențiale ale clienților în afara firmei de origine. Din aceste motive, partenerii trebuie să aibă un set de criterii și proceduri bine puse la punct și bine documentate atunci când subcontractează lucrări profesionale altor firme.

În cazul oricărei referințe, un serviciu de calitate ridicată este important pentru toate cele trei părți:

- Firma care face referința își poate periclita relația cu clientul dacă cealaltă firmă nu reușește să ofere o consultanță sau un serviciu de calitate;
- Firma care primește referința nu va obține un client pe termen lung dacă nu oferă un serviciu bun; și, cel mai important,
- Clientul are de pierdut dacă sfaturile nu sunt bune în sens profesional sau tehnic.

Firmele mijlocii sau mari pot oferi altor firme un angajament de tip onorariu-pe-serviciu. Acesta ar putea include acces la angajații profesioniști ai firmei mijlocii, posibil contra percepției unor tarife pentru care se face o concesie. Sau ar putea oferi acces la programe de instruire a angajaților, evitând necesitatea ca firma mai mică să își dezvolte propriile pachete de instruire. Ar putea oferi chiar servicii de administrare a firmei. Serviciul de suport se va extinde, probabil, la punerea la dispoziție a unor modele de documente profesionale sau altor documente-model. Investigați disponibilitatea unui astfel de serviciu, apoi vedeți dacă acesta reprezintă o opțiune cu valoare bună pentru a vă susține firma.

Orice astfel de serviciu de suport trebuie să fie de bună calitate; de asemenea, trebuie să ofere un răspuns rapid atunci când aveți nevoie de unul. Costul poate fi bazat pe un onorariu minim anual sau lunar pentru a accesa serviciile principale, plus un onorariu suplimentar bazat pe utilizarea altor servicii (de exemplu, pentru a permite firmei mai mici să trimită mai mulți angajați la un curs de instruire).

Din ce în ce mai des, asociațiile profesionale formează rețele. Aceste alianțe pot face mai ușoară pentru membrii individuali ai oricărei asociații aranjarea unor transferuri internaționale sau a unor sarcini privind experiența practică; ar putea ajuta, de asemenea, la realizarea mai ușoară a transferului de persoane și aptitudini prin recunoașterea reciprocă a calificărilor membrilor individuali.

Luați în considerare beneficiile pe care le poate oferi o rețea profesională. Aceasta ar putea oferi un nivel de protecție important și eficient din punctul de vedere al costurilor, în special dacă sunteți practician independent.

Secțiunea 290 din Codul IESBA oferă o definiție a firmelor din rețea. Se consideră că o firmă face parte dintr-o rețea dacă aceasta face parte dintr-o structură mai mare al cărei scop îl constituie cooperarea și împărțirea profitului sau a costurilor, are aceiași proprietari, este sub control comun sau are aceeași conducere, are politici și proceduri comune de control al calității, are o strategie comună de afaceri, utilizează un nume de marcă comun sau utilizează în comun o parte semnificativă din resursele profesionale.

2.4.4 Rețea de asistență pentru conducere

Cel de-al treilea tip de rețea se referă la informații referitoare la conducerea firmei. În cea mai simplă formă, ar putea reprezenta achiziționarea „în vrac” a anumitor servicii pentru a realiza economii care altfel nu ar fi disponibile firmelor individuale.

Firma dumneavoastră s-ar putea alătura unei rețele de firme de contabilitate. Membrii acestor asociații împărtășesc adesea idei cu privire la conducere, astfel încât toate firmele din grup să poată beneficia de cele mai bune practici dezvoltate de oricare dintre membri. Sau este posibil ca împărțirea costurilor să permită aducerea unor vorbitori sau consultanți foarte renumiți care să trateze probleme de gestiune specifice de interes comun.

Unele astfel de grupuri desfășoară propriile comparații între firme sau analize comparative; altele organizează grupuri de discuții în rândul partenerilor din conducere și așa mai departe. Ar putea chiar împărți costul dezvoltării de articole specializate (precum formularele de evaluare a performanței sau modelele de documente).

Va exista un cost pentru acest tip de împărțire a informațiilor, dar acesta poate fi mai mic decât cel pe care l-ar suporta individual fiecare firmă. Care este deci standardul pentru cea mai bună practică de formare a rețelilor sau alianțelor?

- Încheiați angajamente flexibile cu furnizori de calitate.
- Negociați o bază favorabilă de discuție cu clientul dumneavoastră. Aceasta ar putea include o consultație inițială gratuită sau un serviciu auxiliar bonus prestat de furnizor.
- Păstrați contactul cu clienții pe care îi prezentați celorlalte organizații pentru a vă asigura că fiecare client este mulțumit de serviciul primit. În eventualitatea unor probleme, discutați-le cât mai repede posibil cu un membru de nivel superior al celuilalt prestator de servicii. Spuneți-i clientului dumneavoastră că i-ați urmărit problema. Dacă nu se observă nicio îmbunătățire, luați în considerare îndrumarea clienților dumneavoastră către alt prestator.
- Fiți pregătit să oferiți angajamente reciproce firmelor care îndrumă clienți noi sau potențiali către firma dumneavoastră. Consultați [Anexa 2.3](#) pentru o listă de verificare cu privire la stabilirea alianțelor în rețea.

2.4.5 Rețele de informații

Rețelele nu sunt întotdeauna formale, iar tehnologia schimbă felul în care interacționăm și în care accesăm și diseminăm informații. Rețelele de informații, virtuale sau nu, vă permit să apelați la colegii de breaslă pentru a vă ajuta să rezolvați provocările și problemele sau pentru a obține acces la consultanță de specialitate. Rețelele de informații sprijină contabilii oferind utilizatorilor posibilitatea de a socializa, de a colabora, de a împărtăși bunele practici, de a răspunde întrebărilor și de a rezolva probleme, de a face cercetări și altele, toate acestea împreună cu alți profesioniști, colegi de breaslă, asociații și societăți, furnizori, studenți și profesori din cadrul facultăților de contabilitate, consultanți și lideri de opinie ai profesiei. Cu rețelele virtuale, nu există limitări geografice: există posibilitatea de a vă conecta cu oricine de oriunde oricând.

Website-urile de rețele sociale sunt locuri excelente pentru a găsi informații și pe cei ce au nevoie de informații. Conversațiile online de pe toate rețelele sociale pot fi la fel de autentice ca în cazul în care s-ar folosi orice alt canal de comunicare, însă oferă avantajele costurilor reduse, accesului facil și lipsei de formalism. Totuși, atât conversațiile online, cât și cele offline pot crea valoare adăugată.

Rețelele de informații pot include:

- **Grupurile de discuție** oferă oamenilor oportunitatea de a discuta împreună subiecte variate. Grupurile de discuții pot fi online sau offline.
- **Huburile de colaborare** oferă un punct de convergență online pentru persoanele și organizațiile cu interese comune. Acestea asigură un spațiu interactiv pentru schimbul de informații și experiențe.
- **LinkedIn** este o rețea socială pentru profesioniști. Abordarea cu acces restricționat a fost concepută pentru a construi încrederea și a permite profesioniștilor să-și extindă rețelele prin intermediul relațiilor existente. Este un spațiu online pentru crearea de rețele profesionale, permițând profesioniștilor să împărtășească informații, perspective și opinii, precum și să adreseze comunității întrebări legate de afaceri.
- **Twitter** este o rețea socială și de micro-blogging ce permite utilizatorilor să trimită și să primească mesaje text de până la 140 de caractere, cunoscute ca tweets. Prin publicarea de noutăți, știri și alte informații, Twitter poate fi folosit pentru a vă promova practica. Acesta poate fi folosit pentru cercetări de piață, permițându-vă să identificați și să urmăriți tendințele actuale. Vă oferă oportunitatea de a colabora cu profesioniști care împărtășesc aceeași viziune și poate fi, de asemenea, utilizat pentru a comunica cu clienții.
- **Facebook** este cea mai mare platformă de tip rețea socială din lume. Utilizatorii creează un profil personal, adaugă alți utilizatori ca „prieteni” și își trimit reciproc mesaje. În funcție de setările contului, utilizatorii primesc notificări automate referitoare la activitățile prietenilor. În plus, utilizatorii pot adera la grupuri, de exemplu, în funcție de angajator, locul nașterii sau alte caracteristici și își pot clasifica prietenii în liste. Facebook poate servi ca o formă puternică de marketing bazat pe recomandări informale. Acesta vă poate ajuta să găsiți publicul potrivit și să îl transformați în clienți.

Organizațiile profesionale de contabilitate folosesc din ce în ce mai mult Twitter, LinkedIn și Facebook. Membrii acestor organizații, atât cei individuali, cât și firmele, ar putea să ia în calcul să li se alăture. [Modulul 3](#) va acoperi mai în detaliu utilizarea rețelelor sociale pentru marketing.

Rețelele de informații vă ajută să creșteți vizibilitatea brandului, să vă dezvoltați credibilitatea, să creați o rețea profesională cu colegii de breaslă și să vă promovați firma și serviciile sale. Totuși, trebuie să luați în calcul, de asemenea, problema riscului de reputație sau a riscului de asociere, precum și modul în care vă poate afecta brandul în cazul în care se întâmplă ceva cu un membru al rețelei. Aceste categorii de riscuri ar trebui să fie incluse în strategia dumneavoastră de gestionare a riscurilor.

2.5 Firma în curs de dezvoltare și necesitatea unei verificări periodice

În timp, este de sperat că firma dumneavoastră va crește și se va dezvolta în conformitate cu planurile dumneavoastră. Existența mai multor angajați, a mai multor clienți și poate a mai multor parteneri va schimba forma și, posibil, cultura firmei dumneavoastră. Schimbarea va fi, de obicei, graduală, cu excepția situației în care există un eveniment major precum o fuziune sau cumpărarea altei firme.

Este important să faceți periodic instantanee ale firmei dumneavoastră pentru a scoate la iveală natura și amploarea schimbărilor. Acesta este scopul unei ședințe anuale extinse pentru parteneri: de a analiza serviciile, aptitudinile, punctele forte și punctele slabe ale firmei. Doar o examinare realistă a firmei așa cum este ea astăzi vă va permite să o mențineți orientată conform direcției strategice. Dacă anumite decizii au abătut firma de la calea sa strategică, atunci fie firma poate fi adusă înapoi pe calea corectă, fie strategia trebuie modificată pentru a reflecta noua direcție.

Uneori, personalul-cheie al firmei poate realiza extrem de bine această examinare. Ei cunosc firma în detaliu, sunt analizați de afaceri competenți și cunosc provocările cu care se confruntă profesia în prezent.

Alteori (de pildă, în cazul firmelor mai mari sau în cazul firmelor în care există facțiuni semnificative), un mediator extern ajută la conducerea ședinței și a discuției. Un mediator este independent de factorii decizionali obișnuiți și poate asigura menținerea discuției la un nivel înalt sau la nivel de politică.

Pentru a avea succes, gestionarea schimbării trebuie să aibă loc conform unui plan și într-o direcție specifică, asupra căreia s-a căzut de acord. [Studiul de caz 2.6](#) din [Anexa 2.4](#) ilustrează modul în care o firmă își poate gestiona direcția, prin organizarea și reorganizarea modului în care este structurată.

2.6 Concluzie

Acest modul a discutat:

- Diferitele tipuri de firmă pe care le puteți crea sau la care vă puteți alătura: practică independentă, alianță, parteneriat de diferite tipuri sau o structură de firmă corporativă.
- Abordările alternative față de procesul decizional din cadrul unei firme, astfel încât deciziile să poată fi luate într-un mod transparent, eficient și profesionist.
- Necesitatea evoluției structurii sau stilurilor decizionale pe măsură ce firma crește și se dezvoltă.
- Câteva liste de verificare și instrumente practice.

Țineți cont de propria dumneavoastră potrivire cu stilul de viață impus de poziția de partener într-o firmă de contabilitate: abilitatea dumneavoastră de a conduce, de a sfătui, de a vă motiva pe dumneavoastră și pe alții, precum și capacitatea dumneavoastră de a vă asuma responsabilitatea și volumul de muncă necesar pentru succesul comercial și profesional al afacerii dumneavoastră.

Poate fi o călătorie captivantă, ce necesită multă muncă, concentrare și devotament.

2.7 Referințe și resurse IFAC suplimentare

[IFAC Global Knowledge Gateway](#) (Rețeaua globală de informații a IFAC) este un hub digital în care profesioniștii contabili pot accesa cu ușurință părerile liderilor de opinie și resurse de la IFAC, organizațiile membre și alte grupuri și persoane notabile.

Secțiunea dedicată gestionării practicii de pe Gateway include articole, videoclipuri și resurse suplimentare pentru a completa acest modul. Vă încurajăm să analizați conținutul, să oferiți feedback, să interacționați cu colaboratorii și să împărtășiți propriile puncte de vedere asupra aspectelor actuale privind practica.

Anexa 2.1 Listă de verificare pentru evaluarea potențialilor dumneavoastră parteneri

În cazul în care plănuți să constituiți un nou parteneriat, va trebui să vă întrebați:

- Cine va fi partenerul meu (vor fi partenerii mei)? Dețin aceste persoane calificările necesare pentru a fi partenerii mei? În caz contrar, când vor fi pregătiți? *Suntem compatibili?*
- Am discutat în întregime scopurile și obiectivele noastre, astfel încât să ne înțelegem reciproc nevoile și așteptările? *Suntem compatibili?*
- Am identificat și reconciliat diferențele importante de opinie, fie pentru a ne pregăti pentru dezacordurile inevitabile, fie pentru a stabili un mod de a face față acestor probleme? *Suntem compatibili?*
- Vom împărți profitul în mod egal sau diferențiat?
- Vom începe complet de la zero și vom construi propria bază de clienți?
- Ne așteptăm să avem o bază de clienți de la angajatorul nostru actual (angajatorii noștri actuali) care să aleagă să ne urmeze?
- Vom cumpăra un portofoliu de clienți pentru a demara activitatea și fluxurile de trezorerie ale firmei noastre?
- Unde vom profesa?
- Putem găsi birouri potrivite la un preț adecvat?
- De ce angajați vom avea nevoie inițial?
- De ce licențe și aprobări vom avea nevoie: calificări profesionale și calitatea de membri, reglementări ale consiliilor locale etc.?
- De ce resurse fizice și echipamente avem nevoie: telefoane, fax, e-mail, website, înscrieri în cărțile de telefoane, promovare inițială la deschiderea firmei, papetărie personalizată și antet, echipament de birou, capital circulant?
- Trebuie realizată asigurarea de răspundere civilă profesională. Asigurați-vă pentru o sumă mai mare decât preconizați că veți avea nevoie!
- Ce capital trebuie să angajeze fiecare dintre noi pentru firmă? Ce va finanța costurile noastre de trai în primele luni? Avem amândoi resursele sau rezervele necesare pentru a contribui în mod egal la finanțarea angajamentelor?
- Pot eu să mi-l permit / putem noi să ni-l permitem?

În cazul în care plănuți să vă alăturați unui parteneriat existent, va trebui să vă întrebați:

- Cine va fi partenerul meu (vor fi partenerii mei)? *Suntem compatibili?*
- Am trecut toți în revistă și am discutat în întregime scopurile și obiectivele noastre, astfel încât să ne înțelegem reciproc nevoile și așteptările? *Suntem compatibili?*
- Am identificat și reconciliat diferențele importante de opinie, fie pentru a ne pregăti pentru dezacordurile inevitabile, fie pentru a stabili un mod de a face față acestor probleme? *Suntem compatibili?*
- Vom împărți profitul în mod egal sau diferențiat?
- Care este profilul de vârstă al partenerilor? Care sunt planurile de pensionare ale celorlalți parteneri? Care sunt modalitățile de preluare atunci când un partener decide să plece? Pot să-mi finanțez

achiziția inițială, plus o potențială plecare a unui alt partener? Ce evenimente neprevăzute trebuie să iau în calcul pentru a-mi îndeplini angajamentele?

- ❑ Ce proces de verificare prealabilă ar trebui să demarez înainte să mă angajez să investesc în firmă? De ce garanții am nevoie? Ce protecții sau „scrisori de confort” trebuie să obțin de la partenerii existenți?
- ❑ Verificați polița de asigurare de răspundere civilă profesională a firmei și condițiile acesteia, precum și istoricul oricăror reclamații pe care firma ar fi putut să le primească.
- ❑ Profilul clienților actuali ai firmei este de o calitate suficientă?
- ❑ Care este rolul jucat de fiecare partener în noua firmă?
- ❑ Care este prețul solicitat pentru o acțiune a firmei? Ce cumpăr? Ce rentabilitate pot aștepta de la firmă? Pot să trăiesc confortabil și să investesc în același timp în firmă?
- ❑ Pot eu să mi-l permit / putem noi să ni-l permitem?

Anexa 2.2 Elemente de inclus într-o listă de verificare pentru un acord de parteneriat sau de acționariat

Scopul firmei

- Gama de servicii care vor fi oferite;
- Tipurile de clienți-țintă;
- Localizarea geografică a firmei; și
- Numărul de birouri.

Drepturile de proprietate și participarea la profit

- Declarație clară cu privire la procentul din activele nete la care are dreptul fiecare partener la momentul dizolvării sau lichidării.
- Modalitățile de participare la profit (acestea pot fi părți egale sau bazate pe diferite procente diferențiate ori bazate pe o retragere egală de [XXXX] USD pe lună per partener, soldul urmând să fie împărțit într-un mod predeterminat).
- Drepturile de proprietate și participarea la profit nu sunt neapărat identice în toate parteneriatele.

O politică de luare a deciziilor

- Deciziile vor fi bazate pe procentul capitalurilor proprii deținut de fiecare partener sau pe principiul un partener / un vot?
- Vor fi permise voturile prin împuternicire în cazul în care un partener absentează de la ședință?
- Câți parteneri trebuie să fie prezenți pentru a se întruni un cvorum?
- Președintele va avea un vot decisiv dacă este necesar?
- Ce decizii trebuie luate la ședințele partenerilor?
- Ce autoritate se delegă fiecărui partener?
- Ce procent din parteneri trebuie să fie de acord pentru validarea unei decizii?
- Cât de des se întâlnesc partenerii?

O politică de distribuire a profitului

Aceasta ar trebui să fie o declarație generală cu privire la măsura în care profiturile vor fi plătite, de exemplu, imediat ce soldul de numerar permite acest lucru, sau dacă se va prefera reportarea profitului. Aceasta ar putea specifica faptul că un anumit procent din profitul contabil trebuie reportat pentru a finanța capitalul circulant (de exemplu, similar politicii de dividende care poate fi specificată de o corporație cotate la bursă). Aceasta este în mare o declarație de intenție, dar ar trebui să dea tonul pentru abordarea firmei față de distribuirea profitului.

O politică referitoare la datorii

Se percepe o dobândă aferentă conturilor de împrumut ale partenerilor? Aceasta ar putea schița ce tipuri de finanțare a datoriilor este probabil să fie utilizate sau ar putea stabili o limită cu privire la datoria maximă tolerată de parteneri (de exemplu, „Totalul datoriei purtătoare de dobândă nu trebuie să depășească valoarea onorariilor debitorilor scadentă la sfârșitul oricărei luni”).

Politici cu privire la concedii

- ❑ Durata fiecărui tip de concediu care va fi permis partenerilor, precum și modalitățile de programare sau luare a concediilor, în special cu privire la următoarele:
 - Sărbători sau concediu de odihnă;
 - Concediu medical;
 - Concediu de dezvoltare profesională;
 - Concediu de doliu sau alte urgențe familiale;
 - Concediu fără plată;
 - Concediu de recuperare, în cazul în care unii parteneri lucrează substanțial mai multe ore pe an decât majoritatea celorlalți; și
 - Concediu sabatic sau de lungă durată.

Asigurare

- ❑ Presupuneți că firma va avea asigurare pentru elemente precum echipamentele de birou și răspunderea profesională. Această prevedere trebuie să aibă în vedere, de exemplu, polițele de asigurare în caz de boală / înlocuire a venitului și a persoanei-cheie sau polițele de tipul asigurărilor de viață.
- ❑ Asigurările vor fi încheiate automat de către firmă pentru toți partenerii sau vor fi încheiate de fiecare persoană, la alegerea acesteia?
- ❑ Costul va fi suportat ca un cost obișnuit de exploatare al firmei sau va fi perceput ca o distribuție către fiecare partener?

Politica referitoare la autovehicule

- ❑ Firma va deține și va folosi mașinile partenerilor?
- ❑ Costul aferent va fi perceput ca o distribuție către fiecare persoană vizată? Sau partenerii trebuie să își încheie propriile înțelegeri în întregime în afara firmei?
- ❑ Care este suma de plată pentru utilizarea reală a vehiculelor în interesul firmei?

O politică privind performanța

- ❑ Aceasta descrie așteptările rezonabile pe care toți partenerii ar trebui să le aibă unii de la ceilalți: de exemplu, numărul de ore de lucru, orele facturabile sau bugetul de venituri preconizat pe o perioadă de un an.
- ❑ Un aspect conex este maniera în care va fi tratată în cadrul parteneriatului orice performanță bănuită a fi sub medie.
- ❑ Ar putea fi necesară enumerarea tuturor formelor acceptabile de muncă în sprijinul comunității (activități *pro bono*) care pot fi realizate în timpul programului de lucru. De exemplu, timpul petrecut în organismele profesionale sau organizațiile de dezvoltare regională poate fi acceptabil în timpul aferent orelor normale de lucru, însă timpul petrecut pentru a socializa cu clienții pe terenul local de golf ar putea să nu fie considerat acceptabil. Aceasta se poate dovedi o problemă greu de gestionat într-un parteneriat mare, în care poate fi necesar să fie acoperite multe roluri diferite. În acest caz, o fișă clară a postului pentru fiecare partener poate fi utilizată pentru a recunoaște rolurile variate și așteptările aferente referitoare la performanță.

O politică privind intrarea și ieșirea din firmă

- ❑ Cum sunt admiși noii parteneri?
- ❑ Ce perioadă de notificare este necesară în cazul în care un partener dorește să părăsească parteneriatul?
- ❑ Cum va fi admis un nou partener în firmă?
- ❑ Cine determină procentul din firmă care va fi oferit noului partener?
- ❑ Noii parteneri vor primi imediat cota întreagă ce le revine din profit sau vor ajunge la aceasta gradual, în mai mulți ani?
- ❑ Cum va fi evaluat fondul comercial al întregii firme? Este de preferat să stabiliți o formulă sau un alt model decât să lăsați variabilele de la momentul admiterii sau plecării să determine prețul final al unei acțiuni.
- ❑ Există o vârstă de pensionare obligatorie?
- ❑ Ce termene de plată sunt oferite la intrarea sau la ieșirea din firmă? Partenerii existenți vor oferi finanțare din partea vânzătorului și, dacă da, cum sunt structurate termenele?
- ❑ Ce se întâmplă dacă un partener trebuie să plece din firmă din cauza unei performanțe nesatisfăcătoare? Se folosește o bază diferită de formula normală? Dar dacă ieșirea este cauzată de probleme de sănătate?
- ❑ Cum se schimbă problemele de mai sus dacă partenerul pleacă (luând cu sine clienți) pentru a-și deschide o nouă firmă? Cum va fi influențată evaluarea?
- ❑ Va deține firma polițe de asigurare încrucișată pentru viața fiecărui partener? Cum vor fi utilizate câștigurile?
- ❑ Ce clauze de neconcurență sunt adecvate și aplicabile la plecarea unui partener din firmă?

Gestionarea chestiunilor nereglementate în acord

- ❑ Din când în când vor apărea probleme care nu au fost convenite în prealabil și înscrise în acordul de parteneriat. Acordul ar trebui să specifice modul normal de a rezolva aceste probleme (de exemplu, discuții prelungite timp de mai multe săptămâni pentru a garanta că problemele pot fi ridicate, dezbătute, analizate și apoi finalizate; îndrumări privind numărul de parteneri care trebuie să fie de acord cu o anumită rezoluție). O metodologie pentru gestionarea disputelor sau a impasurilor (posibil implicând un președinte independent la un anumit punct al deliberărilor, pentru a asigura corectitudinea procedurală și o dezbateră echilibrată înainte de finalizarea deciziei).

Alte probleme, conform necesităților

- ❑ De exemplu, o politică privind angajarea membrilor familiei partenerilor.

Anexa 2.3 Listă de verificare pentru stabilirea alianțelor în rețea

Ce tip de asistență doriți?

- Tehnică: de exemplu, detalii privind modificările fiscale recente sau standardele de contabilitate modificate.
- Referințe: de exemplu, cineva care poate oferi un sfat specific, specializat unui client, fără a acapara clientul.
- Gestione: de exemplu, ponturi sau sfaturi cu privire la organizarea și gestionarea firmei dumneavoastră.
- Informații: idei de marketing, analiza concurenței, tendințele din domeniu.
- Achiziții de grup: de exemplu, reduceri la produse utilizate în mod frecvent, cum ar fi cele de papetărie.
- Consultanță specializată: de exemplu, un serviciu de cercetare pentru planificarea financiară sau oferirea de suport autorizat.

Cât ar putea valora aceste beneficii pentru firma dumneavoastră într-un an?

- În economii directe;
- În economii de timp;
- În confort, încredere și securitate; și
- În timp de studiu.

Ce plată este solicitată pentru pachet?

- Inițială;
- Continuă;
- Este beneficiul mai mare decât costul?
- Este furnizorul de servicii suficient de axat pe prestarea de servicii de suport pentru dumneavoastră și alte firme similare sau este o activitate auxiliară pentru el?
- Există vreun beneficiu aferent apartenenței la acea marcă? Vă va ajuta în activitățile de marketing? Ce mărci cunosc clienții dumneavoastră? Ce marcă este cea mai valoroasă? Sau cea mai puțin valoroasă?
- Implicarea dumneavoastră în grup vă împiedică sau vă restricționează în raport cu oricare dintre următoarele?
 - Desfășurarea anumitor activități;
 - Acceptarea anumitor clienți; sau
 - Promovarea firmei sau a serviciilor dumneavoastră.
- Puteți discuta cu membrii existenți despre gradul lor de satisfacție privind următoarele?
 - Serviciul;
 - Valoarea obținută contra costului respectiv; și
 - Oamenii care creează sau livrează serviciul.

Anexa 2.4 Studii de caz

Studiul de caz 2.1

Acest studiu de caz se referă la Modulul 2 („Modele de practică, asociații și rețele”).

În discuțiile lor referitoare la structura juridică a noii lor firme, Indira și William recunosc că este probabil să adauge noi parteneri în viitor; prin urmare, ei selectează o structură care face ca admiterea noilor proprietari să fie relativ simplă și eficientă din punctul de vedere al costurilor.

Deoarece nu „cumpără un portofoliu de clienți” sau o altă firmă, ei nu au nevoie inițial de angajați calificați în contabilitate. William și Indira vor avea fiecare suficient timp la dispoziție atât pentru a promova firma, cât și pentru a realiza munca pe care o generează. Este probabil ca situația să devină din ce în ce mai dificil de administrat până la finalul primului an de funcționare, dar va putea fi gestionată până atunci. Urmarea este că vor avea nevoie de asistență administrativă pentru primul an, însă nu încă de angajați profesioniști.

În planificarea lor, William și Indira doresc să stabilească acum regulile de bază pentru modul în care doresc ca firma să evolueze. Făcând acest lucru, ei implementează o cultură pe termen lung pe care o pot explica clienților și potențialilor angajați. Ei pot angaja apoi oameni care înțeleg și acceptă acest etos.

William și Indira rezumă politicile majore referitoare la angajați după cum urmează:

- Firma noastră consideră toți oamenii o parte importantă a succesului nostru. Cu toții contribuim la beneficiile pe care clienții le vor obține în urma serviciilor noastre. Ne vom implica oamenii în totalitate în funcționarea firmei noastre și vom oferi actualizări regulate cu privire la planurile noastre, progresul nostru și performanța noastră financiară. (William și Indira au avut nevoie de timp pentru a reconcilia opiniile personale referitoare la această declarație. William dorea să dezvăluie în totalitate rezultatele financiare ale firmei tuturor angajaților, însă Indira era mai puțin dispusă. Ei au discutat această diferență de abordare și au adoptat în final o abordare „de mijloc”, care dezvăluie unele rezultate sub formă de cifre și alte rezultate ca tendințe, mai degrabă decât ca numere specifice.)
- Ne respectăm oamenii. Locul nostru de muncă nu va tolera nicio formă de hărțuire sau discriminare și vom fi mereu atenți pentru a garanta siguranța și securitatea locului nostru de muncă.
- Ne așteptăm ca echipa noastră să aibă un comportament onest, etic și profesionist. În cazul în care un angajat este îngrijorat cu privire la o anumită situație, aceasta trebuie discutată imediat cu unul dintre partenerii firmei. Se așteaptă ca toți angajații să păstreze confidențialitatea informațiilor și să respecte dreptul firmei de a continua servirea clienților noștri. Se va solicita tuturor angajaților să garanteze aceste standarde de performanță, utilizând un contract rezonabil și exercitabil legal.
- Vom coopera cu echipa noastră pentru a oferi un mediu de lucru care răspunde atât nevoilor clienților noștri (prin livrarea punctuală de consultanță de înaltă calitate), cât și nevoilor oamenilor noștri. Suntem dispuși să adaptăm condițiile de lucru pentru a se potrivi cerințelor unice ale fiecărui angajat: în acest mod putem răspunde într-un mod corect și echilibrat angajamentelor familiale, dezvoltării carierelor și volumelor de muncă zilnice.
- Apreciem dezvoltarea aptitudinilor. Contribuim la aceasta prin evenimentele de instruire pe care le organizăm la nivel intern și prin cursuri externe. Suntem dispuși să contribuim cu o parte din volumul de investiții sau cu întregul volum de investiții în cursuri scurte și în calificări oficiale, într-un mod care reflectă impactul acestor instruirii asupra firmei noastre.
- Politicile noastre de remunerare vor include scheme de stimulente relevante pentru rolurile pe care le joacă fiecare persoană.

Indira și William anticipează că această declarație va face firma să pară un loc dezirabil de lucru, oferindu-le astfel șansa de a alege dintre cei mai buni candidați. Ei intenționează să le trimită această declarație tuturor candidaților care doresc să lucreze în firma lor.

Studiul de caz 2.2

Acest studiu de caz se referă la Modulele 1 și 2 și discută probleme referitoare la autoevaluare, acorduri de parteneriat și aranjamente de finanțare pentru noii parteneri.

La începutul funcționării firmei, Indira a fost de acord cu modul în care se preconiza că va fi finanțată aceasta și era dispusă să lase mai mult profit neretras în firmă inițial. Această abordare urma să asigure că ambii parteneri aveau investiții egale în firmă în timpul unei perioade rezonabil de scurte.

Ca rezultat al evaluării timpurii a situației lor personale și profesionale, partenerii au progresat în ceea ce privește stabilirea planului lor de servicii, abordând deopotrivă elemente de finanțare a firmei. Ei au documentat aceste acorduri ca fiind punctul de start al acordului lor de parteneriat.

Câțiva ani mai târziu, firma s-a dezvoltat considerabil. De fiecare dată când au adăugat un nou partener în firmă, William și Indira au trecut partenerul propus prin același exercițiu de autoevaluare pe care l-au realizat și ei. Astfel, partenerii existenți au sperat să se asigure de faptul că partenerii împărtășesc suficient din cele mai importante atitudini și acest lucru a asigurat o bază armonioasă de parteneri în firmă.

Pentru primii parteneri noi au utilizat aceeași listă de verificare ([Anexa 1.1](#) din [Modulul 1](#)) și au invitat potențialul partener să discute rezultatele cu câțiva dintre partenerii existenți. Această abordare a funcționat bine la început, dar a devenit din ce în ce mai dificilă (și astfel mai puțin utilă) pe măsură ce numărul de parteneri a crescut. În cele din urmă, firma a decis să utilizeze un consultant independent pentru a discuta atât cu noul partener, cât și cu cei existenți.

Deoarece firma devenea din ce în ce mai mare, a existat o flexibilitate puțin mai redusă cu privire la aranjamentele financiare privind admiterea unui nou partener. În loc să permită niveluri diferențiate de capital propriu sau distribuiri mai scăzute pentru a echilibra capitalul propriu, partenerii „existenți” au hotărât să-i ofere partenerului nou finanțare din partea vânzătorului în termeni favorabili.

Studiul de caz 2.3

Acest studiu de caz se referă la Secțiunea 2.2 („Ce model de practică vi se potrivește?”) din Modulul 2.

William și Indira au decis cu privire la următoarele abordări asupra alocării responsabilităților și procesului decizional.

William își va asuma responsabilitatea principală pentru problemele profesionale legate de consultanța fiscală pe care o oferă firma; Indira își va dedica 60% din timp activităților pentru audit, iar partea care rămâne va fi petrecută pentru activități generale de contabilitate pentru un grup mic de clienți. Fiecare dintre ei va fi disponibil pentru unele activități de consultanță de gestiune și fiecare sarcină va fi alocată unuia dintre ei, în funcție de natura sarcinii, și nu de persoana care „deține” clientul.

Indira a acceptat un rol de gestionare a problemelor administrative și de control al calității; William va petrece o parte din timpul său promovând serviciile firmei către o serie de clienți actuali și potențiali.

Ei au hotărât că amândoi trebuie să fie de acord cu deciziile; acest lucru se aplică în special deciziilor referitoare la acceptarea de noi clienți sau la adoptarea de noi procese interne. Ei preconizează că acest aranjament va fi funcțional și bazat pe colaborare în primele zile ale firmei; totuși, ambii au fost de acord să ia în considerare acceptarea recomandărilor celuilalt dacă unul dintre ei are o convingere adâncă referitoare la o problemă, iar celălalt este indecis cu privire la aceasta. Prin urmare, deciziile mai puțin semnificative nu ar

trebui să cauzeze fricțiuni sau întârzieri nejustificate între parteneri. Aceștia sunt complet de acord ca, odată ce o decizie este luată, aceasta să fie adoptată și respectată strict de amândoi.

Aceste hotărâri au fost adăugate acordului de parteneriat.

Studiul de caz 2.4

Acest exemplu se referă la [Secțiunea 2.3.5 din Modulul 2](#).

Atât William, cât și Indira respectă munca și angajamentul pe care celălalt îl oferă firmei. Ei consideră că este bine ca la început să împartă profitul în mod egal, dar își doresc, de asemenea, să structureze un aranjament pe termen lung care va răsplăti un grup mai mare de parteneri pentru contribuțiile vizibile în firmă. Pe scurt, ei își doresc să înceapă astăzi cu o abordare despre care consideră că se va potrivi unui grup mai mare de parteneri în viitor. La începutul funcționării firmei, ei au decis să aloce profiturile după cum urmează:

- Politicile contabile principale sunt listate și convenite, astfel încât ambii parteneri să știe maniera în care va fi calculat profitul.
- Dobânda plătită lui William (pentru contribuția de capital mai mare în firmă) în primii doi ani va fi tratată ca o cheltuială a firmei și va fi plătită înainte de calcularea profitului.
- Prima tranșă de 80% din profitul disponibil va fi împărțită egal între William și Indira.
- Din profitul disponibil rămas, 10% va fi împărțit proporțional cu numărul de ore pe care fiecare le petrece pentru lucrări direct legate de clienți plus orele petrecute în rolurile de conducere convenite. În acest mod, rolurile de conducere sunt răsplătite pe o bază egală cu orele care aduc venituri.
- Ultima tranșă de 10% din profit va fi împărțită proporțional cu valoarea în dolari a veniturilor (minus reduceri și clienți incerti) pe care fiecare partener le generează personal.
- Politica de dividende/distribuire va stipula o sumă fixă plătită fiecărui partener în fiecare lună (se preconizează să reprezinte aproximativ jumătate din profitul net vizat pentru anul respectiv). Alte sume nefetate vor fi plătite trimestrial, sub rezerva disponibilității numerarului în interiorul firmei.

Acest aranjament va exista de probă pentru primii doi ani de existență ai firmei, apoi va fi revizuit. El a fost inclus în acordul de parteneriat.

Notă: Această abordare este oferită doar pentru a vă arăta una dintre multele modalități în care poate fi abordată participarea la profit într-o firmă nouă, cu puțini parteneri. NU trebuie interpretată ca fiind cea mai bună practică referitoare la aranjamentele de participare la profit. Partenerii fiecărei firme trebuie să adapteze politicile de participare la profit și de distribuire pentru a se potrivi circumstanțelor unice ale propriei firme.

Câțiva ani mai târziu, William și Indira fac parte dintr-un parteneriat mult mai mare. Abordarea lor inițială referitoare la repartizarea profitului a funcționat bine pentru o perioadă lungă. Acum, firma deține un managing partner cu normă întreagă, care nu câștigă niciun fel de onorarii profesionale. De asemenea, există și un manager general care conduce activitatea de zi cu zi a firmei. Ca rezultat, majoritatea partenerilor își petrec aproape tot timpul pentru activități aducătoare de venit.

Un anumit partener și-a câștigat o reputație prin faptul că aduce în firmă clienți noi. Aceștia sunt de regulă clienți mari, capabili să plătească un nivel de onorarii peste medie pe oră și pe an. Acest partener a început să fie din ce în ce mai convins că nu este răsplătit în mod corect pentru contribuția sa la creșterea și profitul firmei. S-a discutat despre o divizare a parteneriatului. Ceilalți parteneri acceptă cu toții că acel partener a contribuit substanțial la creșterea dimensiunii și profitabilității firmei în ultimii cinci ani.

În decursul mai multor ședințe ale partenerilor, parteneriatul decide să schimbe formula de participare la profit:

- De la începutul exercițiului financiar curent, 60% (anterior 80%) din profitul disponibil va fi împărțit în mod egal între toți partenerii.
- 20% din profit va fi împărțit în funcție de valoarea veniturilor din primul an generate de noii clienți introduși de fiecare partener.
- Toate celelalte alocări rămân neschimbate.

Aceste modificări au fost puse pe hârtie ca parte a procesului decizional. Partenerii care nu sunt buni la câștigarea de noi clienți vor obține o parte mai mică din profitul total. Ei acceptă acest lucru, deoarece au un beneficiu din creșterea mai rapidă a fondului total al profitului datorită creșterii numărului de clienți. Partenerul care s-a simțit remunerat necorespunzător simte în continuare că ar putea câștiga mai mult plecând din firmă. Totuși, acesta este conștient de beneficiul de a avea la îndemână un grup mare de contabili cu experiență pentru a realiza lucrările solicitate de către noii clienți.

Indira și William sunt mulțumiți de acest rezultat: ei știu că partenerii trebuie să privească dincolo de interesele lor imediate pentru a lua în considerare beneficiul general pentru firmă. Aceștia au rămas impresionați de faptul că grupul extins de parteneri a tratat această problemă în mod pozitiv și că toți partenerii au fost pregătiți să coopereze pentru a ajunge la o soluție bună.

Studiul de caz 2.5

Acest studiu de caz se referă la Secțiunea 2.4.2 („Rețea de referințe”) din Modulul 2.

Pentru primii doi ani, William și Indira decid inițial să își limiteze oferta de servicii la servicii tradiționale de contabilitate și raportare, consultanță fiscală și depunerea formularelor pentru clienți, plus audituri pentru clienți mici și mijlocii. De asemenea, vor oferi servicii de consultanță de gestiune, precum suport intern pentru controlul financiar. Acest pachet de servicii le permite să păstreze un contact periodic și apropiat cu clienții principali, ceea ce le va permite să identifice serviciile suplimentare de care au nevoie acești clienți mai mari.

Ei au examinat independența lor în ceea ce privește auditul și au decis să dezvolte o nișă specializată de audit pentru organismele guvernamentale locale și firmele nonprofit. Această decizie minimizează volumul altor activități de contabilitate pe care vor trebui să le refuze, deoarece aceste organizații au nevoie, în general, doar de o examinare de certificare. Ei sunt conștienți că această abordare poate limita dimensiunea firmei lor de audit și poate necesita mai multe călătorii în afara regiunii lor, în cazul în care ar fi desemnați să auditeze organizații aflate la distanțe mari.

Ei decid să gestioneze alte lucrări formând legături puternice cu unul sau doi prestatori specializați de servicii suplimentare, precum lucrările de audit pe care firma decide să nu le realizeze, administrarea patrimoniului, insolvență și reorganizare și brokeraj financiar.

Pentru fiecare serviciu recomandat, William și Indira dezvoltă o listă de furnizori aprobați, pentru a le putea oferi clienților opțiunea de a alege dintre firme de calitate ridicată. Referitor la acest lucru, William și Indira au cel puțin ședințe semestriale cu celelalte firme pentru a fi la curent cu schimbările de personal și pentru a menține o cunoaștere bună a situației fiecărui client. Ei se vor asigura că acești clienți acordă ambelor firme autoritatea de a discuta informații confidențiale relevante pentru problemele clientului. William și Indira anticipează că asemenea legături puternice între firmele membre ale rețelei vor încuraja alte firme să îndrume clienți de contabilitate către firma lor; însă aceasta nu este o cerință-cheie pentru continuarea angajamentului de referințe.

Vor fi luate notițe relevante și puse în dosarul clientului respectiv, în urma fiecărei astfel de întâlniri între membrii rețelei.

Câțiva ani mai târziu, firma decide să adauge un nou serviciu, care implică recuperarea corporativă, insolvență și reorganizare. Partenerii consideră că aptitudinile necesare pentru această activitate decurg natural din serviciile extensive de consultanță de afaceri și din serviciul intern de control financiar pe care le oferă.

Este selectat un partener pentru a obține licențele și înregistrările necesare. Se preconizează că acest lucru va dura un an, timp în care obiectivul privind veniturile al partenerului respectiv va fi înjumătățit, iar câțiva clienți vor fi realocați altor contabili din interiorul firmei.

Parteneriatul ca întreg a dezvoltat un plan de afaceri pentru noul serviciu. Planul estimează impactul atât asupra profitabilității, cât și asupra fluxurilor de trezorerie din următorii trei ani. Se preconizează că pierderea de profit pe termen scurt va fi recuperată în doi ani de la începerea prestării noului serviciu. Firma și-a anunțat deja colaboratorii-cheie care oferă referințe, în special băncile locale, despre planurile sale.

Lansarea acestui nou serviciu realizat intern impune ca firma să înceteze să mai ofere referințe pentru acest tip de serviciu către partenerul anterior de referințe. Cele două firme au colaborat bine, astfel că rămân în relații profesionale bune.

Studiul de caz 2.6

Acest studiu de caz se referă la Secțiunea 2.5 („Firma în curs de dezvoltare și necesitatea unei verificări periodice”) din Modulul 2.

Pe măsură ce firmele cresc în dimensiune și complexitate, ele trebuie să adapteze, în general, modul în care se organizează pentru a oferi servicii profesionale. Din moment ce este probabil ca personalul profesional să constituie cam 80% din personalul firmei, reorganizarea echipelor profesionale va duce, în mod necesar, la o structură organizatorică diferită pentru a le susține.

Indira și William examinează în mod regulat modul în care firma lor este structurată. De-a lungul timpului, acest lucru s-a schimbat.

La început, structura firmei consta din doar două echipe: una, condusă de William, care oferea servicii generale de contabilitate și consultanță; cealaltă, condusă de Indira, se concentra pe servicii de audit. Acest aranjament simplu s-a potrivit la început pentru baza lor relativ mică de clienți.


În funcție de necesități, au fost adăugați noi angajați fiecărei echipe: angajații pentru audit au fost atribuiți echipei Indirei, iar restul personalului contabil a fost adăugat echipei lui William. Când Indira a avut nevoie de personal pentru alte activități decât cele de audit, a făcut aranjamentele necesare prin William.

După câțiva ani, atât Indira, cât și William au dobândit mai mulți clienți pentru lucrări de contabilitate și fiscale, iar Indira a dobândit și noi clienți de audit. Pe măsură ce numărul angajaților a crescut, a devenit din ce în ce mai incomod pentru Indira să rezerve accesul la angajați prin intermediul echipei lui William; numărul de cereri a crescut atât de mult încât a început să reducă considerabil productivitatea lui William. Cei doi parteneri au convenit ca fiecare să aibă o echipă cu oameni suficienți pentru a gestiona activitatea supravegheată de fiecare partener. De asemenea, ambii au fost de acord să gestioneze orice cantitate excesivă de activități dintr-o echipă împărțind-o cu personalul celeilalte echipe.

Câțiva ani mai târziu, William și Indira au adăugat un nou partener. Acest lucru a necesitat predarea unor clienți (în special din partea Indirei către noul partener), astfel încât Indira să se poată concentra asupra conducerii echipei sale de audit, în timp ce William și noul partener se ocupau de lucrări generale de impozitare și consultanță. Personalul din fiecare echipă a fost realiniat pentru ca fiecare echipă să aibă angajați suficienți pentru a se ocupa de volumul de muncă estimat pentru partenerul „lor”.

Când firma a adăugat un serviciu de planificare financiară (administrarea patrimoniului), a fost nevoie de o regândire suplimentară a structurii și a personalului. Serviciul era foarte popular și profitabil, determinând o creștere rapidă în numărul de angajați. Echipa de planificare financiară a fost construită ca echipă independentă, neputând să ajute celelalte echipe cu volumul de muncă suplimentară și neputând folosi personal din echipele de contabilitate sau de audit atunci când volumul activității proprii creștea.

Partenerii au concluzionat că este necesar să revizuiască organizarea o dată la doi ani. Uneori era nevoie de o reorganizare majoră, alteleori doar de ajustări minore.



Construirea și dezvoltarea firmei dumneavoastră



Modulul
3

CUPRINS

3.1	Introducere	154
3.2	Elaborarea unui plan de afaceri pentru firma dumneavoastră.....	154
3.2.1	Schița simplă a unui plan de afaceri	154
3.2.2	Analiza SWOT.....	155
3.2.3	Organigrama	155
3.3	Evaluarea cerințelor de creștere și elaborarea unei strategii de dezvoltare.....	158
3.3.1	Beneficii ale creșterii și dezvoltării durabile.....	158
3.3.2	Ar trebui firma să se dezvolte și, dacă da, cât de mult?	160
3.3.3	Strategii de dezvoltare internă	161
3.3.4	Strategii de dezvoltare externă	166
3.4	Strategii pentru adaptarea la reglementările și concurența sporite	171
3.4.1	Reglementări sporite	171
3.4.2	Concurență sporită	173
3.4.3	Adaptarea la presiunile privind prețurile	173
3.5	Crearea unei culturi pentru firma dumneavoastră	174
3.5.1	Construirea unei culturi productive	175
3.5.2	Sisteme de management al relațiilor cu clienții	175
3.6	Identificarea clienților vizați și a noilor oportunități de servicii	177
3.6.1	Servicii de consultanță în afaceri	178
3.6.2	Alte servicii emergente	181
3.7	Construirea unui brand, marketing și promovare	182
3.7.1	Construirea unui brand.....	182
3.7.2	Marketing și promovare.....	184
3.7.3	Marketingul prin intermediul rețelelor de socializare	186
3.8	Punerea în funcțiune a planurilor	187
3.8.1	Importanța implementării	187
3.8.2	Cum să vă implementați planul	188
3.9	Managementul financiar.....	189
3.9.1	Bugetul de capacitate	189
3.9.2	Bugetul financiar	190
3.9.3	Previziunea fluxurilor de trezorerie.....	192

3.10 Concluzie	194
3.11 Referințe și resurse IFAC suplimentare	194
Anexa 3.1 Plan de acțiune pentru managementul relațiilor	195
Anexa 3.2 Studii de caz	196
Anexa 3.3 Rezumatul bugetului situației veniturilor și cheltuielilor (pe luni)	200
Anexa 3.4 Bugetul bilanț (pe luni)	202
Anexa 3.5 Fișă de analiză a venitului brut	204

3.1 Introducere

Acest modul prezintă planificarea și dezvoltarea firmei dumneavoastră, reluând unele dintre temele abordate în [Modulele 1 și 2](#). El aprofundează chestiuni precum elaborarea unei strategii de dezvoltare, construirea unei practici de consiliere în afaceri, adaptarea la reglementări și concurență sporite, marketingul, stabilirea prețurilor, gestionarea portofoliului dumneavoastră de clienți și modul de a îmbunătăți „cultura” firmei dumneavoastră. Modulul se încheie cu tratarea unor aspecte de management financiar.

3.2 Elaborarea unui plan de afaceri pentru firma dumneavoastră

Importanța existenței unui plan de afaceri a fost descrisă în [Modulul 1](#). Această secțiune recapitulează punctele principale. Filosofia din spatele unui plan de afaceri este simplă. În esență, există trei elemente principale:

- a. Unde se află firma acum?
- b. Încotro se îndreaptă firma?
- c. Cum va ajunge acolo?

Cea mai importantă este litera (b). Răspunsul la această întrebare identifică obiectivele-cheie ale firmei. Semnificația sa este deosebit de importantă. Dacă nu știți încotro vă îndreptați, nu veți ști dacă vă aflați pe calea cea bună. Dacă există un lucru referitor la procesul de planificare a afacerii pe care trebuie să îl realizați, acesta este: să identificați clar încotro se îndreaptă firma dumneavoastră și cum va arăta când veți ajunge acolo.

Apoi trebuie să încercați să răspundeți la (c), care identifică strategiile pe care le veți utiliza pentru a vă atinge obiectivele.

Planul dumneavoastră de afaceri trebuie să răspundă la aceste trei întrebări. Dacă nu face acest lucru, nu prea este un plan și este probabil să nu fie eficient.

3.2.1 Schița simplă a unui plan de afaceri

Planul dumneavoastră de afaceri identifică obiectivele, strategiile-cheie și indicatorii de succes al căror scop este consolidarea și dezvoltarea firmei dumneavoastră și a serviciilor sale.

- **Rezumat executiv:** Scrieți acest lucru la final. Constă în 1-2 pagini de elemente principale.
- **Descrierea companiei:** Aceasta include înființarea legală, istoricul, planurile de pornire și un sumar privind „unde este firma acum”.
- **Obiective-cheie:** Descrieți obiectivele-cheie ale afacerii: o declarație clară privind „încotro se îndreaptă firma”.
- **Descrierea serviciilor:** Descrieți ce servicii oferiți. Axați-vă pe beneficiile clienților și pe modurile în care puteți să le satisfaceți nevoile.
- **Analiza pieței:** Trebuie să cunoașteți piața dumneavoastră, nevoile clienților, unde se află aceștia și cum puteți ajunge la ei.
- **Strategie și implementare:** Fiți clar. Includeți responsabilitățile de management, cu date și bugete. Identificați rezultatele pe care le puteți urmări.
- **Echipa de conducere:** Descrieți organizația și membrii principali ai echipei de conducere. Includeți o organigramă cu zone-cheie de operare.

- **Analiză financiară:** Asigurați-vă că includeți, cel puțin, tabelele cu profitul sau pierderea și fluxurile de trezorerie preconizate.

3.2.2 Analiza SWOT

Unul dintre cele mai eficiente instrumente de utilizat atunci când vă puneți la punct planul de afaceri este o analiză SWOT. SWOT este un acronim pentru „strengths, weaknesses, opportunities and threats” – puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări. Oportunitățile și amenințările sunt externe firmei, fiind legate de mediul în care aceasta operează, în timp ce punctele forte și punctele slabe sunt interne. Atunci când se aplică firmei dumneavoastră, aceste cuvinte generează raționamente și discuții. Analiza oferă firmelor posibilitatea de a identifica strategiile adecvate resurselor lor și capacităților de a răspunde solicitărilor din mediul în care ele operează.

Firma are nevoie în mod regulat să ia în considerare oportunitățile sale și să dezvolte strategii pentru a profita de ele. De asemenea, este esențial să identifice în mod regulat amenințările și să stabilească strategii pentru a minimiza impactul acestor amenințări sau să poziționeze afacerea în afara efectelor lor.

Puncte forte

O înțelegere profundă a punctelor forte este vitală, permițându-vă să fiți conștienți de aceste atribute și să profitați de ele. Punctele forte evidențiază în general lucrurile pozitive într-o firmă ca loc de muncă și domeniile în care excelează.

Monitorizați continuu punctele forte ale firmei dumneavoastră, pentru a vă asigura că rămân așa.

Puncte slabe (sau zone în care este nevoie de îmbunătățiri)

Acestea sunt zonele în care nu aveți rezultate bune și la care trebuie să lucrați. Dacă sunt lăsate netratate, aceste puncte slabe se pot dezvolta în probleme majore. Este vital să identificați și să înțelegeți aceste aspecte și să stabiliți planuri pentru a le schimba și îmbunătăți. O discuție deschisă cu echipa dumneavoastră este un mod util de a identifica aceste domenii; adesea, angajații vor sugera modalități de a îmbunătăți sau depăși punctele slabe.

Oportunități

Aici lucrurile devin captivante! Oportunitățile reprezintă vastul potențial neexploatat care se află în fața dumneavoastră. Oportunitățile reprezintă ceea ce „poate fi”. Pentru a merge mai departe, trebuie să înțelegeți ce sunt oportunitățile și apoi să determinați cele mai potrivite strategii și acțiuni care vă permit să le valorificați în cel mai adecvat mod.

Oportunitățile aduc cu ele o sursă proprie de energie. De asemenea, creează entuziasm și agitație pe măsură ce firma se extinde către domenii noi.

Amenințări

Este foarte important să înțelegeți amenințările cu care se confruntă firma dumneavoastră. Aceștia sunt factorii care ar putea să o distrugă. Ar putea fi imposibil de depășit complet amenințările, dar poate fi posibil să identificați strategii alternative și să puneți la punct planuri de urgență acum.

3.2.3 Organigrama

Organigrama oferă structura și cadrul necesare pentru ca firma să funcționeze eficient. Ea are două beneficii-cheie. În primul rând, identifică domeniile principale în care va opera firma. În al doilea rând, va conduce la o distribuție clară a responsabilităților odată ce a fost implementată corect. Faptul de a cunoaște care este persoana responsabilă cu o anumită zonă întărește răspunderea. Aceasta are o influență majoră asupra

faptului dacă firma își va realiza sau nu obiectivele. În mod ideal, organigrama trebuie să abordeze structura echipelor operaționale, de exemplu, „Operează echipele în hale?” Sau „Membrii echipei aparțin mai multor echipe?” Acest lucru va deveni evident cu o organigramă bine definită.

Zonele funcționale principale ale organigramei

Zonele funcționale principale ale unei organigrame pot fi divizate în componente mai mici. Aceasta permite alocarea responsabilităților la fiecare nivel și identificarea strategiilor specifice pentru fiecare dintre acestea. Aceste zone sunt următoarele:

- Marketing;
- Operațiuni/administrație;
- Finanțare;
- Resurse umane;
- Tehnologie; și
- Planificare ulterioară.

Marketing

- Extern
- Publicitate, promovare și sponsorizare
- Socializare și evenimente
- Pagină web, rețele de socializare și referințe
- Marketing colateral
- Intern
- Dezvoltarea serviciilor utilizate de clienții existenți
- Oferirea de noi servicii clienților existenți
- Creșterea tarifelor percepute

Operațiuni

- Conformitate
- Audit
- Fiscalitate
- Raportare financiară
- Planificarea pensiilor
- Crearea patrimoniului / planificare financiară
- Servicii specializate
- Evaluări de întreprinderi
- Diligență necesară
- Raportarea conducerii

- Consiliere și consultanță în afaceri
- Planificarea succesiunii
- Administrarea biroului

Finanțare

- Situații financiare lunare
- Previțiuni bugetare și ale fluxurilor de trezorerie
- Echivalentul venit per normă întreagă
- Calcularea capacității
- Cerințe de conformitate
- Creanțe
- Datorii
- State de plată
- Facilități bancare și aranjamente de finanțare
- Cerințe de asigurare
- Facilități și resurse

Resurse umane

- Competență și instruire
- Cultură
- Cerințe de personal și recrutare, prezente și viitoare
- Sănătate și siguranță ocupațională
- Politici împotriva discriminării
- Hărțuire sexuală și hărțuire la locul de muncă
- Proceduri de siguranță și de urgență

Tehnologie

- Strategia tehnologică a firmei
- Cerințe tehnologice, prezente și viitoare
- Implementarea tehnologiei și instruire

Planificare ulterioară

- Plan de afaceri
- Plan de marketing
- Plan de operațiuni
- Plan financiar
- Analiza SWOT

Acestea sunt domeniile-cheie ale organigramei. Mărimea firmei dumneavoastră va determina câte dintre aceste domenii pot fi gestionate și ce resurse le pot fi alocate. Firmele mai mari vor putea să se ocupe de toate domeniile, în timp ce firmele mai mici ar trebui să se ocupe de domeniile pe care le consideră cele mai importante pentru situațiile lor.

Când domeniile-cheie ale firmei sunt identificate, pot fi alocate rolurile și responsabilitățile. Odată ce s-a realizat acest lucru, cei responsabili pot fi trași la răspundere pentru atingerea obiectivelor lor. Ei pot implementa sisteme și proceduri pentru domeniile asupra cărora au responsabilități.

Organigrama este una dintre cele mai importante structuri ale firmei. O organigramă pe deplin funcțională, cu linii clare de raportare și cu obiective clare vă va ajuta firma să crească și să își atingă obiectivele din planul de afaceri. În [Anexa 3.2](#), [Studiul de caz 3.1](#) ilustrează modul în care o firmă își poate elabora organigrama.

3.3 Evaluarea cerințelor de creștere și elaborarea unei strategii de dezvoltare

Pentru a vă evalua cerințele de dezvoltare, trebuie să revizuiți planul de afaceri și să reflectați asupra obiectivelor firmei dumneavoastră. Planul trebuie să clarifice care sunt obiectivele de dezvoltare ale firmei și trebuie să identifice în mod clar obiectivele privind onorariile și profitul.

Este important de notat că atenția trebuie să se îndrepte asupra creșterii *profitabile*, și nu doar a creșterii pur și simplu. Multe firme cad în capcana vânării de noi onorarii pentru a-și atinge obiectivele de creștere, însă aceste noi onorarii nu sunt profitabile! Acest lucru va dăuna firmei și dezvoltării sale financiare durabile. Este greu de susținut orice argument care încurajează creșterea neprofitabilă a onorariilor pentru firmele mici și mijlocii.

Pot exista anumite ocazii în care o strategie de „pierderi” este adecvată, dar aceasta trebuie să se încadreze într-o strategie globală de marketing și de stabilire a prețurilor. Acest lucru este prezentat mai detaliat în [Secțiunea 3.7](#).

3.3.1 Beneficii ale creșterii și dezvoltării durabile

Există o serie de motive pentru care v-ați dori să vă dezvoltați firma, precum:

- Îmbunătățirea capacității de a atrage și a servi clienții;
- Înlocuirea clienților pierduți din cauza reducerii naturale a personalului sau a pensionării;
- Atragerea și reținerea personalului, firma oferind o varietate mai mare de lucrări;
- Maximizarea rentabilității investiției în cheltuieli generale fixe, precum chiria și tehnologia;
- Oferirea unui loc de muncă mai variat; și
- Atingerea masei critice, pentru a atinge obiectivele privind cheltuielile generale fixe și profitul.

Dezvoltarea atrage după sine un nivel de regenerare naturală a veniturilor dumneavoastră din onorarii și vă permite să treceți mai ușor peste evenimentele asupra cărora nu aveți control. Ea vă ajută în administrarea resurselor și în gestionarea problemelor privind capacitatea care au impact asupra profitabilității firmei.

Creșterea onorariilor poate veni dintr-o gamă de domenii, inclusiv:

- Dobândirea de noi clienți;
- Un nivel mai mare de utilizare a serviciilor dumneavoastră de către clienții existenți;
- Introducerea de noi servicii; și
- Creșterea nivelului onorariilor.

Tabelul 3.1 Nivelurile creșterii onorariilor

Rata anuală a creșterii onorariilor	Impact
Până la 5%	Ar trebui să acopere inflația și să ofere un nivel mic de dezvoltare naturală.
Între 5% și 10%	Un nivel stabil, semnificativ de dezvoltare.
Între 10% și 15%	Posibil să cauzeze presiuni cu privire la resurse. Firma dumneavoastră trebuie să fie foarte organizată. Această rată de dezvoltare poate cauza presiuni asupra lichidităților.
Peste 15%	Un nivel ridicat de creștere poate cauza o gamă largă de probleme și presiuni. Este improbabil să fie sustenabil pe termen lung.

Tablelul 3.1 trebuie luat drept un ghid și un indicator al impacturilor probabile. Observațiile făcute se aplică viziunii pe termen lung, în care strategia firmei este să caute o rată de dezvoltare susținută. Ratele de dezvoltare trebuie evaluate în contextul situației economice curente a mediului dumneavoastră local și vor varia în funcție de regiunile economice și economiile în curs de dezvoltare.

Mesajul principal: cu cât este mai mare rata dezvoltării susținute pe care o căutați, cu atât sunt mai mari presiunile în domeniile resurselor, lichidităților și managementului firmei. Secretul este să munciți pentru a obține rate de dezvoltare atât gestionabile, cât și durabile pentru firma dumneavoastră.

Un parametru util este reprezentat de rata de dezvoltare durabilă (*sustainable growth rate* – SGR) a unei firme. În termeni elementari, dezvoltarea oricărei afaceri, inclusiv firmele de contabilitate, este adesea limitată de valoarea capitalurilor proprii alocate afacerii. Cu cât firma are mai multe capitaluri proprii, cu atât este mai mare potențialul firmei de a se dezvolta. Totuși, dacă o firmă se dezvoltă prea repede, s-ar putea să nu existe destul capital propriu pentru a susține dezvoltarea. Dacă o firmă se dezvoltă prea încet, atunci ea poate stagna. SGR arată cât de repede se poate dezvolta o firmă folosind activele generate pe plan intern, fără a recurge la datorii sau capitaluri proprii suplimentare. SGR oferă un reper util pentru evaluarea ratei de dezvoltare corecte a unei firme. O firmă cu o rată de dezvoltare durabilă scăzută, dar cu multe oportunități de expansiune trebuie să își finanțeze dezvoltarea prin surse externe, care ar putea diminua profiturile și ar putea afecta resursele financiare ale firmei. Dezvoltarea în sine poate da naștere unei dileme, deoarece odată cu dezvoltarea apare și o nevoie crescândă de capital de lucru sporit.

SGR aplicată unei firme de contabilitate este rata la care firma își poate spori capitalul propriu (activele nete) folosind pentru finanțarea dezvoltării numai creșterile rezultatelor reportate. Creșterea dincolo de această valoare va forța firma să obțină finanțare suplimentară din surse externe pentru a putea finanța dezvoltarea.

Pașii și formula pentru calcularea ratei sunt următoarele:

Pasul 1 – Calculați rentabilitatea capitalurilor proprii (*return on equity* – ROE)

- Calculați ROE împărțind venitul net al firmei la capitalurile sale proprii. De exemplu, în cazul în care capitalurile proprii sunt de 1.000.000 USD și venitul net este de 200.000 USD, ROE va fi de 20% ($1.000.000 \text{ USD} / 200.000 \text{ USD} \times 100$) sau 0,2.

Pasul 2 – Calculați rata de plată a dividendelor (*dividend payout ratio* – DPR)

- Determinați proporția din venitul net al firmei plătită ca dividende. Folosind exemplul de mai sus, dacă s-au plătit 80.000 USD din 200.000 USD, rămânând de reinvestit 120.000 USD, atunci DPR va fi de 40% ($80.000 \text{ USD} / 200.000 \text{ USD} \times 100$) sau 0,4.

Pasul 3 – Calculați rata de dezvoltare durabilă (*sustainable growth rate* – SGR)

- Formula va fi: $ROE \times (1 - DPR)$. Prin urmare, conform exemplului de mai sus, calculul va fi următorul: $0,2 \times (1 - 0,4) = 0,12$. SGR este de 12%.

3.3.2 Ar trebui firma să se dezvolte și, dacă da, cât de mult?

Până acum, discuția s-a axat pe importanța dezvoltării pentru planul dumneavoastră de afaceri. Însă firma dumneavoastră trebuie să ia în considerare factori practici, cum ar fi:

- Constrângerile fizice ale sediilor curente, precum spațiul, parcare pentru personal etc.;
- Cerințele de infrastructură, precum tehnologie, necesitățile birourilor etc.;
- Cerințele bugetare pentru a finanța activitățile de marketing, publicitate și promovare;
- Costurile de finanțare pentru noul personal până când va genera venit și va fi productiv; și
- Impactul asupra pragului de rentabilitate.

De asemenea, este important să vă evaluați poziția în relație cu factorii economici și de mediu de la momentul respectiv sau din viitorul previzibil. Dezvoltarea poate fi uneori nepotrivită.

Alte motive pentru care nu doriți să vă dezvoltați includ:

- Acum operați la capacitate maximă;
- Dezvoltarea nu este conformă cu obiectivele dumneavoastră de afaceri;
- Dezvoltarea poate genera conflicte cu obiectivele privind echilibrul muncă – timp liber;
- Nu există dorința de a crește stresul asociat dezvoltării;
- Onorariile și profitabilitatea curente sunt durabile și confortabile;
- Practicianul nu se preocupă de viitorul firmei sau de valoarea viitoare a acesteia;
- Există temeri privind faptul că dezvoltarea mai accelerată ar însemna că practicianul își va petrece mai puțin timp cu clienții pe termen lung care au fost loiali firmei;
- Există limite fizice și constrângeri practice cu privire la capacitatea firmei de a gestiona și administra dezvoltarea, precum dimensiunea sediului biroului, nefiind disponibile alternative;
- Este posibil ca firma să fi trecut recent printr-o perioadă de dezvoltare accentuată și acum să își dorească să își consolideze și să își definească poziția; și
- Vârsta sau sănătatea practicianului.

Foarte puține firme își gestionează dezvoltarea pe o bază consecventă și durabilă. Este mai probabil să se dezvolte cu întreruperi, apoi să se stabilizeze puțin și apoi să „reînvie”. Este de asemenea o realitate faptul că unor firme li se întâmplă uneori să scadă onorariile. Trebuie să fiți conștient de această posibilitate și de consecințele sale.

Întrebările pe care trebuie să le luați în considerare atunci când vă gândiți la aspectele privind dezvoltarea includ:

- Ce prevede planul de afaceri al firmei?
- Care este situația curentă a capacității resurselor?
- Poate firma să se dezvolte fără să piardă din calitate?

- Are firma personalul adecvat pentru a gestiona dezvoltarea?
- Va îmbunătăți dezvoltarea firma și îi va adăuga valoare?
- Dacă firma plănuiește să se dezvolte, care este amploarea dezvoltării?

Răspunzând la aceste întrebări reflectați asupra a trei aspecte importante:

- Face parte dezvoltarea din strategia globală a firmei?
- Este firma poziționată adecvat pentru a se dezvolta?
- Care este obiectivul optim de dezvoltare?

Evaluati fiecare aspect în stabilirea planurilor dumneavoastră de dezvoltare. Dezvoltarea pur și simplu nu are sens. Trebuie să înțelegeți de ce vă dezvoltați, dacă firma dumneavoastră poate administra dezvoltarea și dacă aceasta va adăuga valoare firmei dumneavoastră.

Odată ce ați identificat faptul că dezvoltarea este într-adevăr parte din strategia dumneavoastră, asigurați-vă că firma dumneavoastră are capacitatea de a crește.

Evaluati cu atenție următoarea declarație: *Resursele trebuie puse la punct ca anticipare a dezvoltării, nu ca reacție la aceasta.* Prea adesea, firmele se dezvoltă, iar apoi se agită să își pună la punct resursele. Cel mai bun mod de a crește eficient este să vă identificați nevoile de resurse și apoi să le puneți la punct pentru a vă susține dezvoltarea. Evident, acest lucru va necesita analize ale bugetului pentru a susține financiar o astfel de mutare. Însă această abordare reduce riscul eșecului în controlul calității și vă oferă cea mai mare oportunitate de a avea succes.

Odată ce v-ați decis asupra expansiunii, următoarea întrebare este cum?

În general, există două tipuri de dezvoltare. Una este dezvoltarea organică, adică procesul de expansiune datorat unei creșteri a veniturilor în cadrul structurii curente. Cealaltă este creșterea prin achiziție, care, așa cum sugerează și numele, înseamnă expansiune datorată fuziunilor, achizițiilor sau unei alte activități în afara firmei.

Există o serie de opțiuni în cadrul acestor două tipuri de dezvoltare, care sunt discutate mai jos.

3.3.3 Strategii de dezvoltare internă

Primul tip de dezvoltare organică este cea internă. În esență, dezvoltarea internă se referă la creșterea veniturilor dumneavoastră din onorarii obținute de la clienții existenți. Într-adevăr, recentul Chestionar global pentru PMM-uri al IFAC a arătat că unul dintre cei mai importanți factori de dezvoltare a practicii pentru practicile mici și mijlocii (PMM-uri) este venitul suplimentar de la clienții existenți.

Există trei căi principale prin care se poate realiza acest lucru:

- Utilizarea sporită a serviciilor dumneavoastră curente de către clienții dumneavoastră existenți;
- Introducerea unui nou serviciu pentru clienții dumneavoastră existenți; sau
- Creșterea tarifelor percepute de firmă sau introducerea unui model de determinare a valorii.

3.3.3a Creșterea serviciilor existente oferite clienților existenți

Aceasta este o metodă fundamentală, însă adesea trecută cu vederea, de a accelera dezvoltarea. Întrebarea-cheie este „Toți clienții noștri ne folosesc toate serviciile?”. Dacă nu, există oportunitatea de a spori folosirea serviciilor dumneavoastră de către clienții existenți. Faptul că aveți deja o relație cu ei și că ei au experimentat serviciile și calitatea firmei dumneavoastră înseamnă că sunt mai deschiși sugestiilor dumneavoastră în privința contractării unor noi servicii.

Lucrări de pregătire

Pentru a oferi clienților dumneavoastră existenți mai multe dintre serviciile dumneavoastră existente, trebuie mai întâi să cunoașteți care sunt serviciile utilizate de clienți. Consultați [Tabelul 3.2](#).

Tabelul 3.2 Identificarea clienților pe tipuri de servicii utilizate

Etapa	Acțiune	Finalizată
1	Menționați toate serviciile dumneavoastră existente în partea de sus a foii de lucru.	
2	Menționați toți clienții dumneavoastră existenți în lateralul foii de lucru.	
3	Pentru fiecare serviciu, marcați pe foaia de lucru care client folosește acel serviciu.	
4	Completați acest lucru pentru toți clienții (sau pentru un segment de clienți).	
5	Odată finalizată, analizați fișa de lucru.	
6	Clienții „nemarkați” reprezintă oportunități cărora le puteți promova serviciile suplimentare existente.	
7	Stabiliți o strategie adecvată de marketing pentru acești clienți, alocând acțiuni și intervale de timp.	
8	Implementați planul.	

Deja clienții dumneavoastră vă cunosc, vă plac și au încredere în dumneavoastră. Dacă au fost mulțumiți de serviciile pe care le-au primit în trecut, vor fi deschiși la sugestii pentru servicii suplimentare.

Sugerați doar servicii care sunt în beneficiul clientului. Dacă selectați rațional, prezentați serviciul suplimentar într-un context care va fi benefic pentru client și, având în vedere că ați prestat serviciile dumneavoastră curente într-o manieră adecvată, punctuală și profesională, este posibil ca acesta să solicite mai multe dintre serviciile pe care le oferiți.

Axându-vă pe clienții dumneavoastră existenți, vă consolidați relația pe care o aveți cu ei. Acest lucru, la rândul său, crește posibilitatea referințelor din partea acestor clienți, care devin susținătorii dumneavoastră și ai firmei dumneavoastră.

3.3.3.b Introducerea unui nou serviciu pentru clienții dumneavoastră existenți

Aceasta este o altă metodă de succes pentru a vă accelera dezvoltarea. Întrebarea principală este „Ce alte servicii ar putea oferi firma clienților săi?”

Din nou, motivul principal pentru care acest lucru are succes este că aveți deja stabilită o relație cu clienții dumneavoastră. Dacă experiențele trecute cu firma dumneavoastră au fost pozitive, atunci este posibil ca aceștia să solicite noile servicii pe care le oferiți.

De fapt, nu doar că sunt candidați probabili, dar clienții dumneavoastră existenți ar trebui să fie primul segment-țintă pentru prezentarea noilor servicii. Aceasta deoarece aveți o relație existentă cu ei. Există șanse mai mari ca ei să vă ofere feedback corect cu privire la noile servicii și să facă sugestii de îmbunătățire, dacă este cazul. Apoi, vor fi curioși să afle dacă ați încorporat sugestiile lor în oferta dumneavoastră finală.

Lucrări de pregătire

Unele firme nu reacționează bine la ideea introducerii de noi servicii deoarece sunt refractare la învățare și la implementarea de idei noi. Dar nu trebuie să fie greu. Una dintre cele mai bune modalități de a identifica un nou serviciu este realizarea unui „audit al informațiilor și cunoștințelor” asupra dumneavoastră și a echipei dumneavoastră. Majoritatea practicienilor și personalului dețin o mulțime de cunoștințe și experiențe ascunse, pe care le afișează doar când le este solicitat. Acum este momentul să evidențiați aceste lucruri.

Realizați următorii pași:

- Purtați o discuție cu fiecare membru al echipei și înțelegeți care sunt cunoștințele și experiența lor în afaceri și în viață; evaluați împreună cum pot fi acestea transformate într-o nouă ofertă de servicii.
- Discutați alte domenii de servicii care ar putea interesa echipa și pe dumneavoastră. Exemplele pot include servicii de contabilitate primară, bugete și fluxuri de trezorerie (dacă nu se oferă deja în mod constant), planificarea succesiunii, consultanță de afaceri, evaluări de afaceri, specializare în francize, diligența necesară, instruire în afaceri, servicii de salarizare, urmărirea și colectarea datoriilor, planificare financiară sau brokeraj financiar.
- Odată ce ați identificat zonele de interes, identificați orice diferențe dintre nivelul de cunoștințe curent și cel necesar pentru prestarea noului serviciu.
- Realizați instruirii suplimentare conform nevoilor.
- Decideți care va fi noua ofertă de servicii.
- Decideți asupra prețului sau modelului de preț utilizat.
- Determinați ce strategie de marketing paralelă va fi necesară pentru promovarea serviciului.
- Pregătiți materiale conexe, documente de lucru și alte informații necesare.
- Discutați noua ofertă de servicii cu unul sau doi clienți cu care aveți o relație apropiată și care vă susțin eforturile de a introduce noi servicii.
- Întâlniți-vă cu acești clienți și faceți o trecere în revistă a noului serviciu cu titlu de probă.
- Analizați orice feedback și implementați schimbările care ar putea fi necesare.
- Revizuiți lista tuturor clienților dumneavoastră existenți.
- Identificați clienții sau segmentul de clienți care trebuie vizat pentru noua ofertă de servicii.
- Stabiliți o strategie adecvată de marketing pentru acești clienți, alocând acțiuni și intervale de timp.
- Implementați planul.

3.3.3c Creșterea tarifelor percepute de firmă sau introducerea unui model de determinare a valorii

Cea mai directă metodă de a crește veniturile dumneavoastră din onorarii este creșterea tarifelor percepute. Deși acest proces este simplu de calculat, se poate dovedi greu de implementat. Trebuie acordată atenție gestionării așteptărilor clienților și trebuie ca ei să perceapă o creștere a valorii odată cu creșterea de preț.

Creșterea onorariilor

Creșterea obișnuită a onorariilor este cel puțin egală cu rata anuală a inflației. Firmele care caută să mărească prețurile cu mai mult decât rata inflației trebuie să fie pregătite să gestioneze întrebările din partea clienților lor cu privire la motivele creșterii.

O simplă creștere a tarifelor percepute în perioade economice mai grele poate deveni adesea un exercițiu dificil, în special atunci când clientul nu percepe o creștere corespunzătoare a valorii pe care o primește.

În consecință, discutați cu echipa dumneavoastră ce servicii cu valoare adăugată ați putea include alături de serviciile dumneavoastră obișnuite, pentru a crește percepția clienților dumneavoastră conform căreia primesc în continuare o valoare bună contra banilor pe care îi plătesc.

De asemenea, poate fi util să luați în considerare tarife diferite percepute pentru tipuri diferite de servicii și valori percepute. Dacă nu faceți deja acest lucru, identificați tipurile diferite de activități pe care le realizați dumneavoastră și angajații dumneavoastră. Luați în considerare dacă este adecvată taxarea diferențiată pentru aceste tipuri diferite de lucrări.

Liniile aeriene au stabilit de mult timp această diferențiere. Au clasa întâi, clasa business și secțiunile de tip economic. Fiecare secțiune oferă anumite niveluri de servicii, iar prețurile pentru fiecare secțiune diferă foarte mult. Cu toate acestea, pasagerii ajung la aceeași destinație. Nivelul de servicii pe care le primesc în timpul călătoriei face diferența.

Aceași strategie poate fi aplicată în firma dumneavoastră. Anumiți clienți vor aprecia și vor plăti pentru servicii de clasa întâi. Alții vor prefera un tarif economic. Ideea este că aveți șansa de a fi flexibil în gândire și creativ în prestarea serviciilor. Puteți oferi nivelul de servicii pe care clienții dumneavoastră îl doresc și îl apreciază. Tarifele diferite percepute pot fi destul de adecvate pentru aceste niveluri de servicii pe care le oferă firma dumneavoastră.

Analizați posibilitatea introducerii unui model de determinare a valorii

Firmele de contabilitate care doresc să-și sporească veniturile și productivitatea trebuie să elaboreze strategii de stabilire a prețurilor care să susțină aceste obiective. Tarifele stabilite în mod tradițional pe baza timpului alocat nu atrag neapărat valoare. Introducerea unei strategii de determinare a valorii poate permite creșterea veniturilor dumneavoastră și angajarea clienților.

Clienții doresc să știe în avans cât va costa un serviciu și ce valoare vor primi; nimănui nu-i plac surprizele. Relațiile profesionale se pot devaloriza atunci când clientul știe că este taxat de contabilul său pe baza prelungirilor timpului alocat și că timpul se scurge din momentul în care ridică receptorul telefonului. Acest lucru este adesea defavorabil pentru construirea unor relații de încredere cu consultantul. Profesioniștii contabili trebuie să evite modelele de stabilire a prețurilor care împiedică și devalorizează serviciile pe care le oferă.

Multe firme folosesc un program de calculator pentru timp și facturare pentru a monitoriza timpul și cheltuielile. Pentru multe firme, acest program este folosit și în scopul facturării, permițând practicilor să determine prețurile serviciilor pe baza timpului alocat plus o marjă. Provocarea sistemelor financiar-contabile tradiționale constă în faptul că ele nu reușesc să păstreze cunoștințele în avans și să stabilească prețurile pentru gestionarea clienților și sistemele de gestionare.

Modelul tradițional de stabilire a prețului pe baza timpului alocat serviciului ține cont de serviciu, cost, preț și client și rareori ia în considerare valoarea. Metoda de determinare a valorii ia în considerare clientul, valoarea, prețul, costul și serviciul.

Stabilirea valorii s-a dovedit a fi cea mai de succes atunci când produsele sau serviciile sunt vândute pe baza emoțiilor (modă), pe piețe de nișă, în deficit, pentru suplimente indispensabile și soluții personalizate sau la comandă. Aceasta devine o practică standard de stabilire a prețurilor pentru mulți contabili publici certificați (CPA) din SUA (Baker, 2009).¹

¹ Baker, Ronald J. "Pricing on Purpose: How to Implement Value Pricing In Your Firm" („Stabilirea prețurilor cu un scop: Cum să implementați determinarea valorii în firma dumneavoastră”). *Journal of Accountancy*, iunie 2009. www.journalofaccountancy.com/issues/2009/Jun/20091530.html.

Un model de determinare a valorii se bazează pe valoarea percepută a serviciilor de către client, nu de către contabil. El este implementat înainte de începerea angajamentului. Acesta stabilește un preț de vânzare la valoarea percepută de client, mai degrabă decât costul actual al serviciului, prețul pieței sau prețul concurenței. Determinarea valorii recunoaște că clientul este ultimul arbitru al valorii.

O firmă trebuie să cunoască deja costul furnizării serviciilor de bază pentru clienți, cheltuielile de regie și marja de profit. Cunoașterea în avans a costurilor constituie primul pas.

Cel de-al doilea pas, care reprezintă o provocare, este să se determine cum este exprimată valoarea în termeni monetari. Un punct de plecare corect ar putea fi să-i puneți clientului câteva întrebări simple, care îl vor determina să se gândească la valoarea soluției. Întrebările subtile, dar eficiente vor permite clientului să înțeleagă cum îl va ajuta serviciul respectiv. Problemele care ar putea fi de interes pentru client devin mai clare și mai bine înțelese, iar înțelegerea împărtășită a problemelor urgente pentru client și discuțiile devin mai concentrate pe soluție, și nu pe cost.

Este important să recunoașteți că parametrii valorii vor fi diferiți pentru fiecare angajament. Uneori va fi vorba despre viteză și eficiență în prestarea serviciului, uneori despre nivelul calității serviciului și alteori poate fi o soluție inovatoare. Prețul fiecărui angajament trebuie să fie stabilit în funcție de factorii individuali de valoare ai clientului pentru acel angajament anume. Firma va putea stabili care sunt acești factori de valoare numai prin discuții purtate cu clientul. Având o înțelegere împărtășită a scopului angajamentului, a provocărilor și viziunii clientului, puteți determina prețul pe baza valorii soluției pentru client mai degrabă decât prin mecanica orelor facturabile. Ca parte a conversației, puteți identifica și serviciile suplimentare de care ar putea avea nevoie clientul.

Având în vedere că obiectivul este acela de a spori veniturile, veți dori și să vă maximizați productivitatea și onorariile. Gândiți-vă la oferta dumneavoastră principală, la consiliere și la soluție. Cum puteți refolosi consilierea sau soluția pentru alți clienți?

- **Identificați un client** a cărui afacere a crescut, dar relația dumneavoastră cu el a rămas neschimbată.
- **Aranjați o întâlnire** și purtați o conversație. Dacă nu ați avut un contact regulat cu clientul, numiți-o „verificare a sănătății afacerii”; obiectivele primei întâlniri sunt pur și simplu de a asculta și de a pune întrebări; nu vă duceți acolo ca să vindeți.
- **Întrebați despre satisfacția clientului.** Căutați feedback cu privire la serviciile pe care le-a oferit firma dumneavoastră. Puneți întrebări care să demonstreze dorința de a înțelege afacerea, obiectivele pe termen lung și provocările. Fiți pregătit și împărtășiți datele de referință cu privire la domeniul clientului.
- **Încheiați întâlnirea.** La sfârșitul întâlnirii, ajutați clientul să înțeleagă cum să rezolve problema sau să răspundă la întrebarea care îi va ajuta afacerea. Țineți minte că modelul de determinare a valorii se bazează pe percepția clientului în ceea ce privește valoarea serviciului pe care l-ați prestat.

Puteți explora apoi oportunitatea de a stabili prețul și de a adapta serviciile dumneavoastră pe baza valorii percepute de client.

Modelele alternative de onorarii includ oferirea unei taxe anuale de angajare, precum un acord privind onorariul. Propunerea, împreună cu stabilirea domeniului de aplicare al misiunii de realizat, poate cuprinde servicii de asistență contabilă prin programe de calculator, apeluri telefonice și e-mailuri nelimitate, acces îmbunătățit, ședințe trimestriale sau semestriale de planificare a afacerilor și facturare lunară. Se pune accentul pe oferirea de soluții de contabilitate și de afaceri orientate spre client.

Pachete de servicii

Un alt mod de a crește tarifele percepute efectiv de firma dumneavoastră este să organizați serviciile în pachete. Astfel, taxa individuală pentru fiecare serviciu nu este identificată separat pe factura clientului,

ceea ce vă permite să creșteți prețul pe întregul pachet de servicii. Acesta poate fi un mod mai simplu de a percepe un preț ridicat de la clientul dumneavoastră și vă permite să oferiți o gamă mai largă de servicii la un preț mai ridicat.

Creșterea ratelor de recuperare

Deși nu este chiar o creștere a tarifelor percepute, un alt mod de a crește profitul și astfel de a vă dezvolta este să lucrați în mod deliberat la creșterea ratei de recuperare a firmei. În mod esențial, acest lucru înseamnă o reducere a eliminărilor.

Cel mai bun mod de a face acest lucru este îmbunătățirea gestionării productivității firmei, iar aceasta se situează în afara domeniului de aplicare al acestui modul. Însă, pe scurt, cheia este organizarea de ședințe săptămânale cu echipa privind productivitatea, pentru a verifica fluxul de lucru la nivelul biroului și pentru a clarifica problemele pe măsură ce apar. Orice probleme referitoare la clienți pot fi aduse în discuție în mod regulat și în timp util. Acest lucru permite ca ele să fie tratate și rezolvate prompt, cu mai puțin timp pierdut pentru fiecare lucrare. Apoi, aceasta conduce la un flux de lucru îmbunătățit la nivelul biroului, adică finalizarea și facturarea mai eficiente ale lucrărilor. Se obține astfel o profitabilitate îmbunătățită per fiecare funcție și o profitabilitate sporită a firmei în ansamblu.

3.3.4 Strategii de dezvoltare externă

Dezvoltarea externă se referă la dobândirea de noi clienți pentru firmă. Recentul [IFAC Global SMP Surveys](#) (Chestionar global pentru PMM-uri al IFAC) a afirmat că cele mai presante provocări cu care se confruntă PMM-urile includ atragerea de noi clienți, menținerea la zi cu noile standarde și reglementări și diferențierea față de competitori. Nevoia de a atrage clienți noi sugerează că PMM-urile ar trebui să ia în considerare un marketing și o promovare mai susținute, precum și lărgirea ofertelor lor de servicii. Pot fi implementate o serie de strategii pentru a dobândi clienți noi. Cele mai răspândite sunt prezentate mai jos. Fiecare dintre ele reprezintă o strategie încercată și testată, iar unele strategii principale sunt analizate în detaliu. În [Anexa 3.2, Studiul de caz 3.2](#) ilustrează modul în care o firmă își poate elabora un plan de dezvoltare.

Adevărata forță apare atunci când mai multe strategii sunt folosite simultan. Acest lucru valorifică forța eforturilor dumneavoastră de marketing și este mai probabil să atragă atenția asupra firmei dumneavoastră.

Cele mai multe întreprinderi de pe piață au deja un contabil. În majoritatea cazurilor, acest lucru înseamnă că pentru a vă dezvolta firma va trebui să câștigați clienți de la firmele rivale. Și pentru a face asta, trebuie să le oferiți un *motiv convingător pentru schimbare*.

Strategiile de dezvoltare externă pentru firmele de servicii profesionale includ:

- Publicitate;
- Seminare;
- Sponsorizări;
- Buletine de știri (e-mail/tipărite);
- Relații cu publicul, redactarea de articole și editoriale;
- Evenimente, întâlniri cu clienții, petreceri;
- Agende telefonice și baze de date cu potențialii clienți;
- Telemarketing;
- Promovarea firmei prin materiale de marketing;

- Trimiterea de broșuri promoționale;
- Distribuirea de pliante;
- Optimizarea paginilor de internet, linkurilor și motoarelor de căutare; și
- Membrii echipei: încurajați-i să vă recomande.

Alte strategii de dezvoltare includ:

- Socializare;
- Referințe; și
- Achiziții și consolidare.

Fiecare dintre ideile de mai sus trebuie luată în considerare în contextul legilor sau reglementărilor profesionale ale țării dumneavoastră.

Îndrumări asupra activităților de socializare și referințe sunt incluse în [Modulul 2](#). Opțiunile de consolidări, fuziuni și achiziții sunt examinate în [Modulul 8](#).

3.3.4a Publicitate

Publicitatea este una dintre cele mai puternice modalități de a vă face cunoscute pe piață numele și mesajul. Dar aveți grijă: este aglomerat acolo!

Pentru a primi cea mai bună valoare contra sumelor pe care le investiți în publicitate, există câteva reguli fundamentale:

- **Grupul-țintă:** Trebuie să identificați grupul-țintă sau un segment de piață către care vă veți direcționa publicitatea. Abordarea „mitralieră” nu funcționează; trebuie să fiți mai clar.
- **Necesitățile clientului:** Trebuie să identificați dorința sau nevoia clientului pe care serviciile dumneavoastră o vor satisface.
- **Beneficiul clientului:** Trebuie să fie foarte clar modul în care serviciul dumneavoastră va fi în beneficiul clientului. Trebuie să faceți apel la interesul lui propriu: ce câștigă?
- **Un beneficiu unic:** Este mai bine să vă axați pe un anumit beneficiu decât să utilizați o abordare generală, care diluează impactul și derutează cu privire la mesaj.
- **Credibilitate și sinceritate:** Reclama trebuie să sune verosimil și să transmită credibilitate și sinceritate profesională. Trebuie să evitați declarațiile prea îndrăznețe, exagerate sau neîntemeiate.
- **Titlul:** Trebuie să capteze atenția cititorului și să îl încurajeze să citească mai departe.
- **Chemarea la fapte:** Trebuie să existe o „chemare la fapte”, în care cititorului i se spune să acționeze, să telefoneze, să viziteze sau să caute pagina dumneavoastră de internet.
- **„Tu” și „al tău”:** Aceste cuvinte oferă reclamei dumneavoastră un impact personal, în special atunci când sunt folosite în titlu.
- **Claritatea scopului:** Trebuie să fie clar pentru dumneavoastră care este scopul reclamei. De a informa, de a convinge, de a aminti sau de a vinde?
- **Alegerea mijloacelor mass-media:** Trebuie să căutați și apoi să utilizați cel mai potrivit mijloc de comunicare în masă pentru publicul dumneavoastră țintă. Publicitatea este scumpă, astfel că este important să obțineți o valoare bună pentru banii pe care îi cheltuiți.

3.3.4b Seminare

Seminarele pot fi o formă eficientă de marketing. Poate fi folosit unul dintre următoarele formate:

- **Conduceți-vă propriile seminare și fiți vorbitorul principal.** Acest lucru vă oferă un motiv de a vă face publicitate și de a vă promova pe dumneavoastră și firma. Rolul de vorbitor principal vă face să fiți văzut drept „expert” pe subiectul ales.
- **Conduceți-vă propriile seminare, dar apelați la un vorbitor invitat.** Acest lucru vă oferă un motiv de a vă face publicitate și de a vă promova pe dumneavoastră și firma. Vă permite să conduceți un seminar chiar dacă nu vă place să vorbiți în public. De asemenea, vă permite să fiți văzut ca proactiv asociindu-vă cu vorbitorul invitat.
- **Vorbiți la seminare găzduite de alții. În cazul acesta vorbiți la seminarul altcuiva.** Primul pas este să vă aflați pe lista vorbitorilor. Vă oferă șansa să vă promovați pe dumneavoastră și firma și, de asemenea, experiența tehnică. Fiind vorbitor, puteți fi văzut ca „expert” pe subiectul ales.

În fiecare caz, după seminar puteți continua cu un articol în ziarul local sau în social media, cu puncte-cheie din prezentarea dumneavoastră. Clienții pot fi invitați și încurajați să aducă un asociat (care nu este client). În același timp, puteți folosi punctele-cheie din prezentarea dumneavoastră în buletinul informativ al firmei dumneavoastră, să le postați pe website și să le utilizați în social media.

3.3.4c Socializare

„Comunicarea verbală” este adesea privită ca una dintre cele mai bune forme de marketing și se obține eficient prin socializare.

Socializarea nu se referă la încercarea de a face o „vânzare” persoanei pe care o întâlniți; în schimb, doriți ca această persoană să îi îndrume pe alții spre dumneavoastră. Nu trebuie să simțiți că trebuie să impresionați oamenii pe care îi întâlniți cu farmecul, cu simțul umorului sau cu cunoștințele tehnice. Fiți dumneavoastră înșivă. Acest lucru le oferă șansa să vă cunoască și să vadă dacă se simt confortabil în relație cu dumneavoastră. Dacă da, atunci cel mai probabil vor îndruma și alți oameni către dumneavoastră.

Stabiliți un plan pentru activitățile dumneavoastră de socializare și un obiectiv pentru timpul pe care îl investiți. Aceasta vă permite să vă asigurați de rentabilitatea investiției dumneavoastră.

Încercați să întâlniți doi sau trei oameni pe care nu i-ați mai întâlnit înainte și discutați. Înțelegeți-i și aflați care sunt lucrurile pe care le caută. Este mai ușor să păstrați legătura cu ei ulterior dacă se creează o conexiune.

Dar cum inițiați o conversație cu un străin? Când întâlniți pe cineva pentru prima dată, există cel puțin trei lucruri despre care puteți discuta:

- **Locul sau ocazia:** Există motive comune pentru care participați la acest eveniment anume. Este un bun început. Adresați întrebări deschise și ascultați-le răspunsurile. Acest lucru vă va oferi un indiciu despre cum să răspundeți mai departe.
- **Ei înșiși:** Când au de ales între a vorbi despre ei înșiși sau despre altcineva, majoritatea oamenilor se simt mai bine atunci când vorbesc despre ei înșiși. Adresați întrebări deschise, într-o manieră blândă, gentilă – nu transformați discuția într-un interogatoriu! Ei vă vor răspunde la întrebări și cel mai probabil vă vor adresa o întrebare despre dumneavoastră și despre activitatea dumneavoastră.
- **Dumneavoastră:** Acum aveți șansa ca oamenii să afle despre dumneavoastră și despre ceea ce faceți. Este important să aveți în minte un răspuns scurt, care să explice succint ce faceți și în ce domenii vă place să lucrați. Adesea denumită „discurs de lift” (deoarece durează cam cât ar dura o

conversație într-un lift), această prezentare este importantă deoarece îi informează pe ceilalți despre beneficiile pe care le pot obține în relație cu dumneavoastră.

Nu vă așteptați ca persoana pe care o întâlniți să devină clientul dumneavoastră. S-ar putea să nu fie ea, ci să fie o altă persoană pe care ea o cunoaște. Acest lucru elimină presiunea și vă puteți relaxa și conversa normal. Nu trebuie să încercați să impresionați sau să vindeți acestor oameni. Cunoașteți-i, permiteți-le să vă cunoască și vedeți dacă puteți fi de ajutor.

3.3.4d Referințe

Referințele prin comunicare verbală sunt cea mai bună formă de publicitate pentru firmele profesionale de contabilitate – referințele din partea clienților existenți mulțumiți sunt cel mai bun lucru pe care îl puteți obține. Acestea trebuie căutate și cultivate în mod activ. Cel mai bun moment în care puteți cere clienților o referință este când tocmai ați finalizat o lucrare sau un proiect pentru ei. Când clienții se bucură de încă o lucrare bine făcută, este ușor să spuneți „Dacă mai cunoști pe cineva care ne-ar aprecia serviciile, suntem încântați să lucrăm cu clienți cărora le-am fost recomandați”. Acest lucru anunță clientul că vă doriți să fiți recomandat și că sunteți în căutare de clienți noi.

Un alt mod de a obține referințe este să lucrați prin intermediul unui program structurat de întâlniri cu persoane care v-ar putea recomanda. Adesea denumite „oameni de influență”, aceste contacte includ manageri de bancă, avocați și oameni din domenii complementare precum planificarea financiară sau brokerajul financiar.

Firmele care urmează cu succes o abordare structurată, formală își rezervă timp pentru a se întâlni cu persoane care le-ar putea recomanda. De exemplu, ele organizează prânzuri cu un alt manager de bancă în fiecare zi de miercuri dintr-o lună; în următoarea lună se vor întâlni în fiecare zi de miercuri cu un alt avocat. Luna următoare poate veni rândul planificatorilor financiari sau al brokerilor financiari. Apoi ciclul reîncepe cu managerii de bancă.

Aceasta permite o abordare sistematică a activității prin intermediul unei liste de contacte și de asemenea permite construirea de relații. Din aceste relații vor veni recomandările.

Aveți flexibilitatea să aranjați ordinea persoanelor pe care le întâlniți și a momentelor când le întâlniți. De asemenea, v-ați putea dori să construiți relații mai profunde cu persoanele pe care le-ați cunoscut socializând sau cu alte contacte profesionale pe care le aveți.

Există câteva puncte de luat în considerare în acest tip de marketing:

- Fiți pregătiți să vorbiți despre afacerea dumneavoastră. Aceasta este șansa dumneavoastră să spuneți lumii cu ce vă ocupați, deci fiți pregătiți cu câteva informații utile despre firma dumneavoastră. Ajută dacă aveți ceva care să vă diferențieze, să vă deosebească de mulțime.
- Amintiți-vă să și ascultați. Este vital de asemenea să înțelegeți ce anume caută persoana respectivă. Chiar dacă dumneavoastră plătiți prânzul, referințele sunt o stradă cu două sensuri. Căutați să și oferiți în schimbul a ceea ce primiți. Aflați informații despre aceste persoane și ce anume le-ar ajuta în afacerile lor.
- Este mai mult decât o conversație socială. Trebuie să existe un scop al întâlnirii, mai mult decât componenta socială. Da, scopul este construirea relației pentru ca această persoană să se simtă confortabil când vă recomandă altor persoane, dar trebuie să țineți minte că sunteți acolo dintr-un motiv, și anume pentru a vă construi firma.
- Limitați consumul de alcool. Este important să fiți concentrat pe sarcina pe care o îndepliniți, și anume de a vă prezenta profesional și de a fi demn de referințe. O indulgență excesivă poate face

această impresie greu de transmis și poate avea consecințe negative asupra imaginii și reputației dumneavoastră. Pe de altă parte, unele religii și culturi nu permit sau nu acceptă consumul de alcool.

Tabelul din [Anexa 3.1](#) este un model care oferă o structură utilă pentru stabilirea întâlnirilor dumneavoastră și pentru planificarea contactelor.

3.3.4e Strategii de dezvoltare prin achiziție

Există o serie de motive în virtutea cărora o firmă poate lua în considerare o strategie de fuziune și de achiziție în defavoarea creșterii organice drept mod de dezvoltare a firmei. Acestea includ:

- **Sinerghiile:** Firma combinată poate adesea reduce costurile sale fixe eliminând departamentele sau operațiunile duplicate, astfel crescând marja profitului;
- **Vânzarea încrucișată:** Abilitatea de a vinde încrucișat servicii specializate dinspre fiecare firmă către clienții celeilalte; și
- **Economiile de scală:** Firma combinată mai mare poate beneficia de economii ca urmare a achizițiilor datorită creșterii dimensiunii comenzilor și reducerilor asociate cumpărării în cantități mari. De asemenea, atunci când sunt procesate volume mari de servicii specifice este posibilă maximizarea investiției în instruirea personalului și în tehnologie.

Formele tipice de activități specifice fuziunii și achiziției sunt discutate mai jos, pe scurt.

3.3.4f Achiziția unui portofoliu de clienți

Acesta este cazul în care un portofoliu de clienți separat și identificabil este achiziționat de la un vânzător. Cumpărătorul trebuie să întreprindă diligența necesară privind onorariile pentru a fi sigur că portofoliul de clienți reprezintă o valoare bună.

Cumpărătorul poate, de obicei, să reducă riscul asociat achiziției plătind vânzătorului rate trimestriale, cu plata finală redusă pentru orice pierdere de clienți. Acesta își poate reduce riscul și printr-o clauză de recuperare în contractul de achiziție. Acest lucru îi permite cumpărătorului să își recupereze o parte din prețul de achiziție dacă un număr de clienți din portofoliul de clienți nu se transferă.

3.3.4g Fuziunea cu o altă firmă

O fuziune este combinarea a două firme pentru realizarea uneia mai mari. Ea funcționează cel mai bine atunci când cele două firme au dimensiuni similare; altfel, tinde să fie mai mult o preluare. Capitalurile proprii din firma combinată se bazează în general pe valoarea proporțională a veniturilor care intră în firmă. Problemele majore care apar în general tind să rezulte din amestecarea culturii, modelelor de flux de lucru, tehnologiei și stilurilor de conducere ale firmelor.

3.3.4h Cumpărarea unei alte firme

O firmă cumpără o altă firmă, de obicei sub forma plăților făcute directorului sau partenerilor firmei vândute. Există adesea o cerință de timp în care vânzătorul (vânzătorii) trebuie să continue să funcționeze pentru a facilita predarea clienților și stabilirea personalului în noua firmă. De obicei vânzătorii sunt de acord cu restricțiile comerciale, atunci când convin să nu fondeze o nouă firmă care să concureze cu achizitorul într-o anumită zonă și într-un anumit interval de timp sau să nu se alăture unei alte firme.

3.3.4i Recrutarea unui partener dintr-o altă firmă, care aduce sau atrage propriii clienți

Partenerii individuali care deja lucrează în firme sunt identificați și abordați pentru a-și părăsi firma și a se alătura alteia. De obicei există un motiv pentru care sunt identificați, precum cunoștințe de specialitate în

anumite domenii sau o bază de clienți existentă. Trebuie să existe o motivație puternică pentru ca partenerul să își părăsească firma actuală și să se alătore uneia noi. Această motivație este de obicei de ordin financiar, însă pot exista și alte considerente, precum cultura, echilibrul muncă – timp liber sau amplasamentul.

3.3.4j Recrutarea „celui care aduce ploaia”

Similar strategiei de mai sus, o persoană cu abilități unice este identificată și abordată pentru a se alătura unei alte firme. Diferența principală aici, indiferent dacă acea persoană are o bază de clienți care se va muta cu ea sau nu, este că persoana respectivă are capacitatea de a crea o nouă bază de clienți sau de a genera venituri mult peste normă.

3.3.4k Utilizarea modelului „înglobării”

Aceasta este o strategie folosită de unele firme mijlocii. Firmele mai mici (în special practicienii independenți) sunt vizate de firmele mai mari pentru a se îngloba în firma mai mare. Firma mare se oferă să se ocupe de sarcinile administrative de birou ale firmei mai mici, ceea ce eliberează practicianul și îi permite să se axeze pe servirea clienților săi. Firma mai mică accesează infrastructura și susținerea firmei mai mari, iar firma mai mare câștigă un partener nou foarte motivat. Clienții firmei mai mici devin parte din baza de clienți a firmei mai mari, iar directorul devine partener în firma mai mare.

3.3.4l Afilierea

Firme deținute independent se unesc sub un stindard și se prezintă pe piață ca o singură firmă. Există o serie de beneficii pentru fiecare firmă, inclusiv:

- Aparența de firmă mai mare decât este fiecare firmă individuală separat de grup;
- Dezvoltarea și împărtășirea de cunoștințe, sisteme și proprietate intelectuală cu alte firme din grup;
- Servirea unor clienți mai mari care au nevoie de mai multe sedii;
- Atragerea și păstrarea personalului datorită oportunităților crescute;
- Beneficierea prin afilierea la organizații de anvergură de instruire, achiziții, conferințe și altele; și
- Acces la resurse financiare și de altă natură.

După cum puteți vedea, există o gamă largă de strategii prin care vă puteți dezvolta firma. Decideți-vă asupra strategiei sau combinației de strategii pe care plănuți să le implementați și stabiliți un plan de lucru care le unifică. Componentele principale ale planului sunt:

- Obiectivul dumneavoastră de marketing;
- Strategiile dumneavoastră de marketing;
- Membrii echipei dumneavoastră (care vor fi responsabili pentru acțiune); și
- Limitele de timp în care va funcționa.

Implementarea planului dumneavoastră este discutată mai jos în acest modul ([Secțiunea 3.8](#)).

3.4 Strategii pentru adaptarea la reglementările și concurența sporite

3.4.1 Reglementări sporite

A existat o creștere enormă în volumul de reglementări în baza cărora operează profesia contabilă. Acestea provin din partea organismelor de reglementare atât guvernamentale, cât și nonguvernamentale și nu prezintă semne că ar încetini.

Pe de o parte, aceasta înseamnă că va exista o cerere continuă puternică de contabili și de consultanți de afaceri. Pe de altă parte, mulți practicieni se întreabă cum pot ține pasul cu toate schimbările. Pe lângă presiunile aferente respectării noilor reglementări și cerințe, va exista o presiune continuă cu privire la atragerea și păstrarea personalului.

Există strategii interne și externe de a gestiona reglementările sporite.

Strategii interne

Strategia-cheie internă este oferirea de instruire în mod regulat echipei dumneavoastră. Această instruire poate fi făcută în interiorul firmei sau printr-o organizație terță de profil. Multe organisme profesionale de contabilitate oferă instruire, iar unele oferă opțiunea de instruire la sediu sau cursuri într-o altă locație.

Instruirea la sediu devine din ce în ce mai răspândită. De asemenea, devine răspândit obiceiul unor firme mai mici de a se alătura unele altora pentru sesiuni de formare, astfel împărțind costurile aferente formatorului și facilităților. Aceasta permite ca formarea să se axeze mai mult pe nevoile grupului comparativ cu stilul general folosit în situația cursurilor. Alt avantaj al acestui tip de instruire este că poate fi evidențiat în interviurile pentru angajare atunci când se recrutează personal nou ca fiind unul dintre beneficiile oferite angajaților de către firmă.

Alte strategii de instruire internă includ învățarea online, când informația este trimisă prin internet în direct sau descărcată pe calculatorul angajatului, acesta putând învăța în ritm propriu și într-un moment potrivit pentru el.

Strategii externe

Există o serie de strategii externe pentru a gestiona reglementările sporite:

- **Folosiți asociația dumneavoastră profesională:** Majoritatea asociațiilor profesionale au departamente tehnice care redactează documente tehnice de informare cu privire la cele mai multe dintre reglementări atunci când sunt emise. Asigurați-vă că vă maximizați apartenența și că profitați de resursele care vă sunt disponibile ca parte din aceasta.
- **Formați alianțe cu specialiști:** O firmă poate construi relații apropiate cu alți profesioniști care au cunoștințe tehnice specializate în anumite domenii. Acești profesioniști pot fi chemați să ajute cu privire la anumite probleme ale clienților pe măsură ce acestea apar. În general, specialistul facturează firma pentru munca depusă. Apoi, firma poate alege fie să paseze remunerația asupra clientului, fie să o absoarbă în remunerația pe care o pretinde în cele din urmă de la client.
- **Alăturați-vă rețelelor profesionale:** O serie de rețele profesionale externe operează comercial. În general, ele sunt gestionate și finanțate de firme de contabilitate, care le folosesc ca vehicule de marketing. Informațiile pe care le oferă aceste rețele au de obicei un standard ridicat și sunt generate intern. În esență, este o abordare mai largă a modelului alianței cu specialiști discutat mai sus.
- **Construiți „rețele de amici”:** Firmele mai mici se pot consulta reciproc asupra unor aspecte înainte de a prezenta problemele cu clienții la un nivel mai ridicat (și la costuri mai ridicate) al consultanților specializați. Ele se bazează, în general, pe relații stabilite prin asociații profesionale. Ele se întâlnesc în mod regulat sau deloc, în funcție de nevoile grupului. Aceasta este o strategie foarte eficientă, însă toți participanții trebuie să contribuie în mod egal; altfel, cei care contribuie pot avea senzația că ei susțin grupul.
- **Alăturați-vă asociațiilor de afaceri:** Asociațiile de afaceri pot oferi informații și susținere în alte domenii legate de afaceri, cum ar fi resurse umane sau sănătate și siguranță la locul de muncă. Exemplele includ organisme de tip camere de comerț și industrie. Ele oferă de asemenea o șansă de a socializa și de a deveni cunoscut în alt cerc de oameni de afaceri.

3.4.2 Concurență sporită

Firmele de contabilitate nu suportă doar presiunea creșterii volumului de reglementări și cerințe, ci și presiunea creșterii concurenței. Această concurență provine dintr-o serie de surse, nu doar din partea altor firme de contabilitate. Din ce în ce mai mult, firmele se confruntă cu concurență:

- Din afara țării;
- Din partea companiilor și instituțiilor publice mari; și
- Din partea neprofesioniștilor.

Pe o piață liberă nu puteți preveni concurența. Cheia succesului dumneavoastră continuu constă în cât de bine rețineți clienții existenți și dezvoltați firma în același timp.

Capacitatea dumneavoastră de a reține clienții este legată direct de capacitatea dumneavoastră de a răspunde nevoilor lor acum și în viitor. Atunci când clienții dumneavoastră cresc, același lucru se întâmplă și cu cerințele lor. Acest aspect ridică întrebări care pot avea impact asupra direcției strategice a firmei dumneavoastră:

- Cum vă veți descurca cu cerințele crescânde ale clienților dumneavoastră?
- Ce se întâmplă dacă vă depășesc?
- Ce va însemna acest lucru pentru firma dumneavoastră din punct de vedere financiar?

Dacă nu puteți continua să vă mulțumiți clienții pe măsură ce necesitățile lor cresc, îi veți pierde, pentru că vor căuta sprijinul altora care îi pot ajuta.

În ceea ce privește reglementările sporite, un mod de a rezolva această problemă este acela de a deveni mai mare. Dacă nu fuzionați cu o altă firmă sau dacă nu aduceți parteneri specializați (în toate domeniile afacerii), veți avea de câștigat cel mai mult dezvoltându-vă asociațiile așa cum este prezentat mai sus.

Profitați de cei care oferă sfaturi specializate, alăturați-vă unei rețele profesionale sau deveniți membru al unei asociații de afaceri. Informați-vă clienții că aveți aceste asociații și resurse adiționale la îndemână, altfel vor crede că v-au depășit capacitatea și vor căuta consiliere profesională în altă parte.

3.4.3 Adaptarea la presiunile privind prețurile

Incertitudinile recente din economiile globale au crescut presiunea, în special asupra PMM-urilor, de a reduce onorariile. Următoarele opt sfaturi pot ajuta PMM-urile să facă față presiunii, păstrând în același timp calitatea serviciilor profesionale pe care le prestează:

1. **Așteptați-vă ca presiunile privind onorariile să continue.** Progresul tehnologic, globalizarea și beneficiile din externalizarea către contractori mai ieftini din străinătate pot stimula clienții să mențină un nivel ridicat al presiunii privind onorariile mult timp după refacerea economiei globale. De asemenea, clienții pot fi determinați să-și mențină facturile la valori scăzute și pot considera că toate serviciile profesionale, inclusiv cele juridice și contabile, s-ar putea să nu justifice onorariile pe care le-au plătit înainte de criza economică.
2. **Adoptați noi abordări pentru stabilirea prețurilor.** În loc de a factura pe baza orelor lucrate, stabiliți prețurile pentru servicii, de pildă pentru serviciile de consultanță în afaceri, pe baza valorii lor percepute sau estimate de client. De asemenea, realizarea de pachete care conțin servicii mai solicitate combinate cu servicii care sunt esențiale, dar mai puțin solicitate permite stabilirea unui onorariu mai mare pentru o gamă mai largă de servicii.
3. **Subliniați valoarea serviciilor oferite.** Vorbiți-le regulat clienților despre beneficiile serviciilor pe care le primesc. Comunicarea este o parte importantă a determinării valorii.

4. **Concentrați-vă eforturile asupra celor mai valoroși clienți.** Evaluați clienții, grupați-i și oferiți-le niveluri de servicii diferite pentru grupuri diferite, în special pentru serviciile care nu implică audit, cum ar fi serviciile fiscale sau de consultanță în afaceri. Această tehnică, denumită gestionarea profiturilor, este folosită în industria aeronautică pentru stabilirea prețurilor locurilor după nivelul de servicii de clasa întâi, clasa business sau clasa economic. Anumiți clienți vor aprecia și vor plăti pentru servicii de clasa întâi. Alții vor prefera un tarif economic.
5. **Utilizați tehnologia ca pârghie.** Maximizați folosirea tehnologiei pentru îmbunătățirea proceselor și scăderea costurilor în fața veniturilor care stagnează sau sunt în declin. Soluțiile aplicației cloud oferă aceleași servicii în domeniul statelor de plată și al contabilității primare pentru costuri mai mici, e-mailul costă mai puțin decât serviciile poștale obișnuite, iar aplicația Skype este mai ieftină decât telefonul sau întâlnirile față în față.
6. **Reexaminați ofertele de servicii.** Luați în considerare combinarea valorii cu servicii suplimentare pentru un cost puțin mai mare sau oferiți același lucru pentru un cost mai mic. Pentru a individualiza practica pe piață, luați în calcul specializarea în piețe sau servicii de nișă. Pentru alții, furnizarea unei game largi de servicii de consultanță și oferta de determinare a valorii se pot dovedi profitabile.
7. **Găsiți surse mai ieftine de aprovizionare.** Revizuiți furnizorii practicii și căutați concurenți care să ofere noilor clienți beneficii care justifică schimbarea. Se poate ca prețurile competitive și alegerea furnizorilor, de la prestatorii de servicii de internet și până la vânzătorii de echipamente informatice, să se fi îmbunătățit considerabil de când practica și-a ales prima dată furnizorii.
8. **Controlați cheltuielile generale.** Încercați să diminueți cantitatea de deșeuri și să folosiți cât mai eficient resursele umane și de mediu, inclusiv spațiul de lucru, energia și consumabilele. Pentru optimizarea utilizării spațiului de birouri scump, practicile pot încuraja personalul să lucreze la sediile clienților sau acasă și să rezerve un spațiu de birouri atunci când este nevoie. În mod similar, practicile ar putea căuta să folosească cât mai eficient personalul prin îmbunătățirea împărțirii sarcinilor de lucru, o planificare adecvată și supravegherea angajamentelor și delegarea activității la nivelurile corespunzătoare. Orele de lucru flexibile pot evita disponibilizările de personal, care deteriorează moralul și îngreunează recrutarea de personal nou. Transferarea muncii de rutină către personalul mai nou poate ajuta de asemenea la diminuarea costurilor, dar misiunile personalului trebuie să fie gestionate cu grijă pentru a se păstra calitatea rezultatelor și pentru a se evita prejudicierea brandului practicii.

3.5 Crearea unei culturi pentru firma dumneavoastră

O cultură adecvată la locul de muncă înseamnă că dumneavoastră și echipei dumneavoastră vă face plăcere să veniți la serviciu în fiecare dimineață. Majoritatea oamenilor trec cu vederea faptul că fiecare firmă are deja o cultură proprie. Întrebarea este doriți să aveți o contribuție la această cultură sau o veți lăsa pur și simplu să se dezvolte?

O cultură benefică la locul de muncă a fost asociată cu o serie de beneficii pentru angajați și firmă, inclusiv:

- Niveluri ridicate de angajament;
- Intenții mai scăzute de a părăsi firma;
- Niveluri mai ridicate de satisfacție la locul de muncă; și
- Niveluri mai scăzute de stres.

Dacă aveți o cultură adecvată, aveți platforma corectă pe care vă puteți construi creșterea pe care o căutați.

3.5.1 Construirea unei culturi productive

Există multe căi de a construi o cultură productivă în firma dumneavoastră. Priviți situația dumneavoastră actuală și căutați moduri de a îmbunătăți cultura prin schimbarea atitudinilor oamenilor referitoare la mediile lor, la ceilalți și la ei înșiși.

În primul rând, identificați orice deficiențe care cauzează atitudini negative. Acestea ar putea include favoritismul, lipsa recunoașterii meritelor sau seturi de standarde diferite pentru angajați diferiți.

Cei care primesc tot ce este mai bun din partea echipelor lor inspiră o cultură pozitivă la locul de muncă. Exemple de influențe pozitive sunt:

- Tratament corect și egal pentru toți angajații;
- Comunicare deschisă și onestă;
- Realizări recunoscute și recompensate;
- Obiective clar stabilite;
- Instruiri regulate;
- Un stil managerial deschis;
- Feedback regulat; și
- Oportunități egale pentru toți angajații.

Așa că acceptați provocarea și încercați să construiți o cultură pozitivă la locul de muncă în firma dumneavoastră. Rezultatele vă vor susține inițiativa și vă veți bucura de activitatea dumneavoastră mult mai mult. (Studiul de caz 3.3 din Anexa 3.2 ilustrează în mod specific cultura la locul de muncă.)

3.5.2 Sisteme de management al relațiilor cu clienții

Este important pentru firme să stabilească relații de lungă durată cu clienții lor și să capteze toate interacțiunile pentru a furniza cele mai bune servicii pentru clienți și pentru a adăuga valoare. Funcționalitatea sistemului integrat de management al relațiilor cu clienții (*customer relationship management* – CRM) devine o caracteristică standard a sistemelor contabile. Cu toate acestea, se pare că adoptarea CRM de către sectorul contabil a întârziat față de alte sectoare, existând încă un oarecare scepticism în privința valorii sale.

Sistemele integrate CRM pot înregistra toate interacțiunile cu clienții și pot da alarma atunci când un client are nevoie să fie contactat sau când este necesară întreprinderea unei acțiuni pentru client. Un sistem CRM poate oferi o mai mare transparență într-o firmă și poate reduce riscul prin asigurarea că personalul-cheie are acces la datele solicitate și poate răspunde cererilor clientului într-o manieră promptă și profesională. Pentru o firmă de contabilitate, acesta ajută la gestionarea riscului ca personalul-cheie să plece și să se piardă informațiile și istoricul referitoare la clienți. De asemenea, permite gestionarea relațiilor cu clienții în perioadele de absență.

Instrumentele software CRM permit ca procedurile de lucru zilnice să fie standardizate și ca volumul de lucru să fie redus prin evitarea nevoii de reintroducere a datelor și de dublare prin înregistrări de legătură. O soluție CRM integrată poate:

- Să gestioneze datele clienților dumneavoastră la nivel central și să permită accesarea lor de oriunde, eliminând nevoia de sisteme e-mail, software de contabilitate sau foi de calcul pentru gestionarea contactelor de afaceri. Sistemele bazate pe aplicația cloud înlesnesc aceste activități;

- Să gestioneze în mod eficient documentele și transferul de cunoștințe, de la scrisorile de misiune, contracte și cotații până la consilierea documentată;
- Să sporească eficiența cu fluxuri de lucru automate;
- Să gestioneze bazele de date ale relațiilor cu clienții, inclusiv trimiterea de e-mailuri direcționate către clienți pe baza tranzacțiilor anterioare;
- Să economisească timp prin emiterea automată de facturi din sistemul dumneavoastră contabil sau să stabilească modalități de plăți lunare (aceasta îmbunătățește și fluxul de trezorerie);
- Să permită funcționalitatea afacerii electronice prin conectarea coșului dumneavoastră de cumpărături la software pentru a crea conturi, facturi și plăți în mod automat;
- Să reducă intrările duble și erorile umane de codificare; și
- Să personalizeze e-mailurile către un grup de contacte selectate.

Pentru a obține beneficiile unui sistem CRM, firma dumneavoastră trebuie să se asigure că toate interacțiunile partenerilor și personalului sunt înregistrate. Multe firme se luptă să introducă o astfel de cultură și să culeagă beneficiile. O firmă trebuie să analizeze mai întâi dacă are nevoie de un instrument software CRM și, dacă da, să analizeze atent diferite oferte.

Mulți vor argumenta, pe bună dreptate, că nu au nevoie de un software deoarece urmăresc relațiile cu clienții ca pe o procedură obligatorie. Cu toate acestea, întrebarea reală este sunteți într-adevăr concentrați pe client așa cum ar trebui să fiți? Și dacă nu, așa cum este probabil, cum v-ar putea ajuta tehnologia? Practicienii independenți și firmele foarte mici pot descoperi că pot ține pasul foarte bine în domeniul relațiilor cu clienții fără un software specializat. Dar pentru practicile mai mari, să spunem cu 30 de clienți sau mai mult, un software specializat este probabil cea mai bună cale de gestionare a relațiilor cu clienții.

Atunci când alegeți un software CRM nou, există anumiți factori de luat în considerare, care includ:

- **Bugetul:** Bani nu trebuie să fie singurul factor în alegerea unui sistem nou. Fraza *primești ceea ce plătești* este perfect adevărată în multe situații, în special când luați în calcul un nou software.
- **Mărcile:** Există sute de aplicații pe piață și unele sunt mai cunoscute decât altele. Evitați să alegeți un software numai pe baza mărcii – o marcă cunoscută s-ar putea să nu fie cea mai bună alegere pentru firma dumneavoastră. Căutați să vedeți ce poate face ea pentru dumneavoastră și pentru firmă.
- **Consiliere:** Dacă doriți consiliere de la un consultant, asigurați-vă că are experiență directă în ceea ce privește soluțiile software.
- **Concurenții și colegii:** Întrebați ce folosesc colegii și concurenții dumneavoastră, în special cei pe care îi admirați cel mai mult.
- **Evaluarea nevoilor:** Identificați exact ce aveți nevoie și nu limitați căutarea dumneavoastră la software contabil. O soluție ușor diferită vă poate da posibilitatea de a integra CRM-ul dumneavoastră în gestionarea proceselor în derulare.
- **Domeniul de activitate:** Cereți-i furnizorului software-ului să vă prezinte cum va arăta programul odată implementat. Elaborați împreună un plan astfel încât să fiți amândoi pe aceeași lungime de undă, iar programul să răspundă așteptărilor dumneavoastră.

Firmele care ignoră unul sau mai mulți dintre acești factori importanți riscă să facă o greșeală costisitoare. Unele firme au renunțat la software după mai puțin de doi ani deoarece nu l-au evaluat corect și ulterior au constatat că acesta nu le satisfăcea nevoile.

3.6 Identificarea clienților vizați și a noilor oportunități de servicii

Deși creșterea este importantă, este important și să căutați să obțineți o creștere vizată. Aceasta înseamnă să vă orientați spre genul de clienți cu care doriți să lucrați și să deveniți mai selectiv cu clienții pe care îi acceptați.

În primele etape ale vieții firmei, multe firme acceptă aproape toți clienții. Aceasta deoarece nevoia de a construi o bază de clienți este cea mai importantă. Însă pe măsură ce firma dumneavoastră se maturizează, puteți deveni mai selectiv cu privire la cei cu care lucrați.

Planificând strategiile dumneavoastră de creștere, veți căuta dezvoltarea care:

- Rezultă dintr-un tip de activitate în care sunteți specializat sau pe care preferați să o faceți;
- Produce un nivel superior de profitabilitate;
- Vine din partea unui tip preferat de client; și
- Este potrivită firmei dumneavoastră și ansamblului echipei.

Firmele mature ar trebui să lucreze la îmbunătățirea bazei lor de clienți prin creșterea numărului de clienți din tipul preferat. Când această abordare este implementată cu succes, ea produce de obicei niveluri mai ridicate de profitabilitate, niveluri mai ridicate de satisfacție a muncii, niveluri mai scăzute de stres și presiune și capacitatea de a crește nivelul dumneavoastră de specializare.

Puteți determina clientul-țintă al firmei dumneavoastră? Bineînțeles, nu există un răspuns corect. Firmele diferite au clienți-țintă având caracteristici diferite.

Întrebările din [Tabelul 3.3](#) sunt utile atunci când decideți dacă să acceptați clienții în firmă. De obicei, contabilii evaluează clienții în funcție de potențialul de profitabilitate pentru firmă. Totuși, există și criterii nefinanciare, care trebuie de asemenea aplicate.

Tabelul 3.3 Evaluarea potențialilor clienți

	Întrebare	Răspuns/Comentariu
1.	Ne place să lucrăm cu ei?	
2.	Ne respectă pe noi, opiniile noastre, activitatea și echipa noastră?	
3.	Reprezintă un risc pentru activitatea noastră?	
4.	Putem comunica cu ei?	
5.	Ei pot comunica bine cu noi și cu echipa noastră?	
6.	Vor utiliza o parte din serviciile noastre?	
7.	Vor achita facturile la timp?	
8.	Vor coopera cu noi când li se va solicita acest lucru?	
9.	Ne provoacă stres?	
10.	Se vor integra pozitiv în cultura firmei?	
11.	Putem adăuga valoare afacerii lor?	
12.	Ei vor adăuga valoare afacerii noastre?	

	Întrebare	Răspuns/Comentariu
13.	Am fi mândri să îi prezentăm drept clienți ai firmei noastre?	
14.	Ei ar fi mândri să ne prezinte drept contabilii lor?	
15.	Respectă principiile de etică în afaceri?	
16.	Ne vor cere să facem compromisuri privind valorile noastre etice?	
17.	Este vorba doar despre bani?	
18.	Evaluați în contextul ISQC 1 și ISA 220 .	

Mai jos sunt câteva modalități prin care vă puteți identifica clienții vizați:

- **Sectorul business:** de exemplu, companii publice, afaceri mici, organizații nonprofit, francize, investitori;
- **Sectorul industrial:** de exemplu, agricultură, construcții, vânzare cu amănuntul, imobiliare, servicii în domeniul sănătății;
- **Dimensiunea afacerii:** de exemplu, un venit de peste 2 milioane de dolari sau niveluri de personal mai mari de 10 angajați sau subcontractori;
- **Nivelul minim al onorariilor:** de exemplu, un nivel minim de onorarii per firmă de 2.000 de dolari pe an; sau
- **Servicii utilizate:** de exemplu, clienți care utilizează cel puțin trei dintre serviciile dumneavoastră.

Există o gamă de posibilități aproape nelimitată. Clientul dumneavoastră țintă poate fi orice afacere care se potrivește firmei dumneavoastră și îi adaugă valoare.

Cheia este să identificați clientul vizat și apoi să vă planificați marketingul în jurul aceluiași tip de client. Axați-vă întotdeauna marketingul pe sau deasupra nivelului clienților vizați, niciodată mai jos.

Veți atrage în firma dumneavoastră clienți care nu se potrivesc profilului de client vizat. Vor veni datorită referințelor, altor forme de publicitate sau din întâmplare. Va trebui să hotărâți dacă îi acceptați, iar acest lucru reprezintă o decizie separată.

Este important să investiți banii de marketing în domenii care vor atrage tipul de client vizat. Nu doriți să vă investiți banii, timpul și energia în atragerea de clienți care se află în afara zonei dumneavoastră de interes.

Deși este de dorit să aveți un client vizat și să vă creșteți veniturile din onorarii prin intermediul acestor clienți, nu trebuie să excludeți toți ceilalți clienți. De fapt, adesea este o idee bună să aveți un amalgam de clienți în ceea ce privește dimensiunea, complexitatea lucrărilor și nivelurile onorariilor. Această acoperire vă poate oferi un scop pentru dezvoltarea echipei dumneavoastră și a contabililor nou-calificați.

Acest lucru se aplică atât în domeniul complexității muncii, cât și în cel al construirii de experiență în serviciile cu clienții.

Odată ce ați identificat clientul vizat, marketingul dumneavoastră ar trebui să lucreze în sensul construirii profilului firmei dumneavoastră în cadrul comunităților clienților vizați.

3.6.1 Servicii de consultanță în afaceri

Comitetul pentru PMM-uri al IFAC a recunoscut de mult timp potențialul de creștere al acestui serviciu și a încurajat activ constituirea globală de PMM-uri luând serios în considerare construirea activităților lor de

consultanță în afaceri. Recentul Chestionar global pentru PMM-uri al IFAC a relevat că veniturile din onorariile practicii provenite din serviciile de consiliere și consultanță cresc mai repede decât cele provenite din serviciile tradiționale de conformare cum sunt auditul și contabilitatea. Din ce în ce mai mult, PMM-urile, la fel ca omoloagele lor mai mari, își creează servicii de consiliere și consultanță sau le extind pe cele existente. Mai mult, studiul IFAC [The Role of SMPs in Providing Business Support to SMEs: New Evidence \(Rolul PMM-urilor în sprijinirea în afaceri a IMM-urilor: Dovezi noi\)](#) sugerează faptul că profesioniștii contabili sunt bine plasați pentru furnizarea unor astfel de servicii datorită reputației lor de a fi competenți, de încredere și receptivi. Încrederea este cheia către succesul în construirea acestui domeniu de servicii. Clientul trebuie să creadă că sfaturile contabilului vor avea consecințe pozitive. În acest context, încrederea are trei dimensiuni: capacitatea, care se referă la convingerea clientului că un contabil are experiența, abilitățile și competențele necesare pentru a-și îndeplini eficient misiunea; onestitatea sau integritatea, ori convingerea clientului că un contabil își va onora promisiunile și va adera la un set de principii pe care clientul le consideră acceptabile; și bunăvoința, care ține de convingerea că un contabil este interesat de bunăstarea clientului.

Serviciile de consultanță în afaceri pot fi folosite pentru extinderea ofertei de servicii a unei firme dincolo de serviciile contabile tradiționale cum sunt pregătirea conturilor și a impozitelor. Aceste servicii sunt uneori denumite consultanță, consiliere de management sau soluții externalizate. Consilierea în afaceri este considerată a fi îmbunătățită în mod semnificativ atunci când este oferită de un contabil care a dobândit cunoștințe și informații interne privind mediul financiar și de afaceri al clientului, ca urmare a prestării anterioare de servicii tradiționale de contabilitate. Într-adevăr, noii clienți în domeniul consultanței/consilierii sunt adesea motivați în primul rând de relațiile existente consumator-client. Concluziile recentului [IFAC Global SMP Survey](#) (Chestionar global pentru PMM-uri al IFAC) au identificat serviciile cel mai des furnizate ca fiind planificarea fiscală, consilierea corporativă (inclusiv consilierea pentru fuziuni și achiziții), evaluarea și contabilitatea managerială (inclusiv planificarea, performanța și gestionarea riscurilor).

Serviciile de consultanță în afaceri devin un domeniu în creștere pentru firmele care doresc să-și sporească veniturile de la clienții existenți și/sau prin atragerea de noi clienți.

Chestionarele anterioare ale IFAC au indicat faptul că cea mai mare creștere a veniturilor din onorarii s-a preconizat să vină de la clienții noi. Totuși, chestionarele au scos la iveală diferite impedimente în ceea ce privește extindere serviciilor din acest domeniu, mai ales din cauza timpului insuficient al partenerilor și a serviciilor de marketing prestate către clienți.

Este logic ca într-o afacere contabilul să-și consolideze informațiile existente și să dezvolte o afacere sau un plan ori o strategie financiar(ă) personal(ă) care să poată îmbunătăți performanța afacerii.

Modelele de servicii de consultanță obișnuite în afaceri includ:

- Gestionarea afacerii și îmbunătățirea profitului, inclusiv analiza și strategia afacerii; informații privind conducerea și sistemele de control; analiza costurilor și reducerea acestora; analiza fluxurilor de trezorerie și previziuni; identificarea surselor de venituri alternative; consultanță financiară; consolidarea datoriilor; fuziuni; negocieri pentru cumpărarea sau vinderea unei afaceri; și managementul stocurilor.
- Restructurarea corporativă și/sau salvarea companiilor;
- Serviciile departamentului de finanțare din surse externe, inclusiv servicii de contabilitate primară, state de plată și software;
- Resurse umane externalizate, inclusiv pachete de remunerații, opțiuni pe acțiuni, scheme de prime și beneficii nemonetare;

- Servicii de protejare a activelor, inclusiv consultanță structurală (inclusiv fonduri și fiscalitate), evaluarea riscurilor, planificare și recuperare după dezastre, planuri de pensii și asigurări;
- Servicii externalizate aferente funcției de director financiar;
- Soluții de planificare a succesiunii; și
- Îndrumare și mentorat în afaceri.

Există numeroase oportunități disponibile pentru firmele care doresc să-și depășească domeniile tradiționale de servicii și să se extindă oferind servicii de consultanță în afaceri. Această cerință este exprimată nu numai de firmele care doresc să-și sporească profitabilitatea, ci și de clienții care trebuie să fie competitivi într-un mediu de afaceri globalizat și de comunitățile care impun niveluri din ce în ce mai ridicate de raportare a sustenabilității în afaceri. În timp ce conceptul de furnizare a serviciilor de consultanță prezintă o provocare pentru practicieni, mulți dintre ei au ajuns să realizeze că clienții pun preț pe consilierea pentru dezvoltarea afacerilor lor mai mult decât pe serviciile tradiționale de contabilitate.

Tehnologia dă posibilitatea PMM-urilor să funcționeze într-o economie globală, în care limitele nu mai sunt importante. Serviciile de conformitate externalizate sau din străinătate pot fi adesea accesate la prețuri mult mai scăzute, însemnând că există o presiune crescândă asupra unor firme în legătură cu extinderea ofertei lor de servicii.

Un domeniu relativ nou de servicii pentru contabili, dar care se dezvoltă rapid este acela al raportării privind dezvoltarea durabilă și consilierea afacerilor pentru a deveni mai sustenabile. Multe organizații sunt dornice să afle cum să facă mai mult cu mai puțin, deoarece aceasta ar îmbunătăți rezultatul final. Contabilii pot da sfaturi în ceea ce privește beneficiile reducerii costurilor cu energia și poluarea, de la simple schimbări de comportament menite să elimine deșeurile, la investiții în echipamente noi și surse alternative de energie și la dezvoltarea unui sistem de management al mediului. De asemenea, contabilii pot ajuta la pregătirea rapoartelor integrate și privind dezvoltarea durabilă și la certificarea acestora. Sistemele de management al mediului (*environment management systems* – EMS) permit deocamdată afacerilor să identifice și să controleze impactul asupra mediului al activităților, produselor și serviciilor lor; să stabilească și să realizeze obiective privind mediul; și să demonstreze că aceste obiective au fost atinse. [IFAC Sustainability Framework](#) (Cadru General de Sustenabilitate al IFAC) (2011) oferă un punct de plecare pentru firmele care doresc să exploreze mai detaliat aceste servicii.

Următoarele șapte sfaturi pot ajuta PMM-urile să construiască sau să pună bazele pentru o practică de consultanță în afaceri.

1. **Modificați-vă declarația de misiune, viziunea și planul:** Atunci când vă extindeți sau când schimbați direcția practicii dumneavoastră, stabiliți o viziune clară pentru viitor și o hartă pentru cum să ajungeți acolo. De asemenea, trebuie să vă revizuiți declarația de misiune și să o adaptați după cum este necesar pentru a reflecta ofertele de servicii modificate sau extinse ale practicii dumneavoastră, cum ar fi „Suntem dedicați adăugării și susținerii de valoare pentru familii și afacerile lor”.
2. **Educați-i și instruiți-i pe oamenii dumneavoastră:** Oferirea de servicii de consultanță în afaceri de înaltă calitate impune o bază diferită de competențe decât cea necesară pentru furnizarea de servicii tradiționale bazate pe contabilitate. Puteți dezvolta capacitatea pentru consultanță în afaceri prin extinderea atât a competențelor tehnice, cât și a aptitudinilor sociale ale personalului existent. Unii contabili pot face trecerea la consultant în afaceri prin experiență și dezvoltare personală, în timp ce alții au nevoie de instruire sau îndrumare.
3. **Axați-vă pe un anumit sector industrial sau pe o anumită specializare:** Puține PMM-uri vor putea să câștige și să mențină cunoștințe și abilități necesare pentru a fi competente în toate domeniile consultanței în afaceri. Astfel, PMM-urile trebuie să ia în considerare deschiderea unei nișe și participarea

la o rețea de referințe privind PMM-urile care pot presta celelalte servicii. Un model obișnuit este concentrarea asupra unui anumit sector din industrie, cum ar fi cel hotelier, sau dezvoltarea unei specializări, cum ar fi practicile de afaceri sustenabile, pentru a diferenția practica dumneavoastră de concurență.

4. **Dezvoltați relații cu alte firme:** Rețelele de referințe oferă multe avantaje potențiale, cum ar fi să ajute practica dumneavoastră să-și mărească baza de clienți. Participarea la o rețea este o modalitate eficientă de a satisface o gamă tot mai largă de cereri din partea clienților IMM-uri și poate ajuta la a demonstra noilor clienți că aveți capacitatea unei practici mai mari. Rețelele de referințe se pot extinde dincolo de contabilitate, la domenii cum sunt juridic, resurse umane și IT.
5. **Promovați practica pentru clienții noi și existenți:** Promovarea și marketingul practicii dumneavoastră și a valorii serviciilor dumneavoastră vor fi extrem de importante pentru obținerea succesului. Există un număr de motive pentru care IMM-urile aleg PMM-urile pentru prestarea de servicii de consultanță în afaceri, inclusiv datorită reputației lor privind încrederea, competența și receptivitatea. PMM-urile trebuie să folosească aceste calități prin promovarea lor față de potențialii clienți, care adesea nu cunosc faptul că profesionistul lor contabil poate oferi aceste servicii. Deoarece contabilii au adesea prea puțină expertiză sau experiență în promovare ori marketing sau nu au deloc, veți putea dori să angajați un consultant în marketing sau să instruiți un angajat existent în acest domeniu. Expertul dumneavoastră în marketing vă poate ajuta să determinați dacă trebuie să schimbați felul în care sunt vândute serviciile dumneavoastră și să vă ajute să explorați noi căi, cum ar fi rețelele de socializare.
6. **Schimbați-vă modelul de afaceri:** Serviciile de consultanță în afaceri pot necesita un model diferit de afaceri față de cel al serviciilor tradiționale bazate pe contabilitate. De exemplu, serviciile de consultanță în afaceri pot fi mai potrivite unui model de afaceri bazat pe vânzarea capitalului intelectual decât pe un model bazat pe timp. Aceasta conduce în sine la determinarea valorii. În plus, ați putea dori să copiați modelul din industria aeronautică, ce împarte baza de clienți în premium și economic și oferă o propunere diferită de valoare pentru fiecare – pentru clienții premium, un serviciu la nivel înalt, la un preț ridicat corespunzător, și pentru clienții clasei economic, un serviciu de bază „fără fasoane”, care eliberează timpul pentru a fi dedicat clienților premium.
7. **Acceptați tehnologia:** Progresele tehnologiei generează o oportunitate importantă pentru PMM-uri în sensul operării mai eficiente, reducerii costurilor și oferirii de servicii cu valoare suplimentară. Aplicația cloud, de exemplu, permite PMM-urilor să se angajeze mai activ cu clienții IMM-uri într-un mediu în timp real și să ofere servicii cum ar fi eficiența costului unui director financiar virtual.

Good Practice Checklist for Small Business (Lista de bune practici pentru întreprinderile mici) a IFAC poate fi folosită de practicieni în a-i ajuta să determine ce tip de asistență ar avea nevoie un client. IFAC are, de asemenea, o serie de interviuri video cu practicieni, găzduite în [Global Knowledge Gateway](#) (Rețeaua globală de informații), care oferă sfaturi privind construirea unei practici de consultanță în afaceri. Aceste interviuri scurte oferă contabililor oportunitatea de a compara și de a pune în balanță diferite abordări pentru a-și îmbogăți raționamentul cu privire la o eventuală extindere în spațiul consultanței în afaceri.

3.6.2 Alte servicii emergente

Data fiind flexibilitatea lor în probleme financiare, contabilii sunt bine plasați pentru a oferi consultanță unor persoane cu posibilități financiare mari, care pot fi ei înșiși proprietari de afacere sau își administrează singuri averea. Administrarea averii sau planificarea financiară se poate dovedi a fi o extindere naturală a serviciilor oferite clienților în mod curent, de exemplu, planificarea fiscală pentru afacerile mici administrate de proprietar. Administrarea averii nu vizează vânzările, ci implică mai degrabă un consilier financiar de încredere (sau al unui client privat). La fel ca în cazul consultanței în afaceri, încrederea este cheia către

succesul construirii acestui domeniu de servicii, cu atât mai mult cu cât se ocupă mai degrabă de persoane decât de organizații.

Firmele care iau în considerare trecerea la administrarea averilor trebuie să examineze atent reglementările relevante cu privire la serviciile financiare din jurisdicția lor. În unele jurisdicții, cea mai obișnuită cale aleasă de contabili a fost formarea unei asocieri în participație cu o companie reglementată de servicii financiare. Unul dintre inconvenientele acestei abordări este faptul că firma nu are capacitatea de a efectua controlul calității asupra consilierilor în servicii financiare puși în fața clienților săi. O alternativă, dacă reglementările locale o permit, este ca afacerile reglementate de servicii financiare să fie găzduite într-o entitate juridică separată, care este deținută și controlată în întregime de partenerii firmei. Totuși, această structură nu duce lipsă de provocări, una dintre ele fiind combinarea diferitelor culturi privind contabilitatea și serviciile financiare.

De asemenea, contabilii pot avea un rol în acordarea de servicii de asistență pentru vârstnici, în special sub aspect financiar. Serviciile de asistență pentru vârstnici satisfac nevoile în schimbare ale unei populații care îmbătrânește și au drept scop să ajute cetățenii în vârstă să trăiască independent. În multe țări occidentale, populația în vârstă ca procentaj din populația totală sporește rapid și astfel cererea pentru aceste servicii va crește. Serviciile vizează asigurarea că nevoile financiare, medicale și rezidențiale ale populației care îmbătrânește sunt satisfăcute.

3.7 Construirea unui brand, marketing și promovare

3.7.1 Construirea unui brand

Brandingul este un domeniu important al marketingului. Pentru ca marketingul dumneavoastră să fie pe cât de eficient posibil, trebuie să transmiteți mesaje clare. Aceste mesaje trebuie să conțină esența brandului dumneavoastră. Nu doar că trebuie să se bazeze pe el, ci și să îl dezvolte.

Ați putea gândi „Sunt o firmă mică – este brandingul chiar atât de important pentru mine? Nu este brandingul doar pentru afaceri mari?” Brandul este important, în special dacă planificați să vă dezvoltați.

Multe companii investesc milioane de dolari în dezvoltarea brandului. Dacă vă uitați la publicitatea pe care și-o fac, veți observa că nu fac reclamă unui singur produs sau serviciu. Ele își promovează brandurile în ansamblu. Un motiv este costul de achiziție al afacerii. Aceasta este o problemă majoră pentru afacerile mature, iar costurile tind să crească datorită nivelului de concurență. Când își construiesc brandurile, ele încearcă să stabilească o relație cu baza lor de clienți și cu o piață mai extinsă, care încurajează oamenii să lucreze cu ele. Brandul și sentimentele, emoțiile și conotațiile care îl însoțesc sunt suficient de puternice pentru a influența alegerea consumatorilor.

Puteți vedea acest fenomen în legătură cu companii internaționale mari precum Coca-Cola, McDonald's, Kellogg's și Virgin. Fiecare dintre ele investește mult în brand. Ele își dau seama că dacă au succes în construirea brandului lor, acest lucru va însemna creșteri ale vânzărilor și ale valorii fondului lor comercial.

Uitați-vă la organismul dumneavoastră profesional. Puteți observa că a investit mult în construirea brandului său. Făcut bine, brandingul poate:

- Să aducă piața la dumneavoastră;
- Să scadă costul achiziției de noi clienți;
- Să deschidă oportunități de afaceri bazate pe percepțiile pieței;
- Să consolideze nivelurile de încredere și confort ale bazei de clienți existenți; și
- Să construiască valoarea fondului dumneavoastră comercial.

Brandul este mesajul cu privire la firma dumneavoastră pe care doriți să îl transmiteți pieței. El pătrunde în toate domeniile firmei dumneavoastră și înseamnă mai mult decât sigla și antetul. El acoperă serviciile pe care le oferiți, modul în care tratați cu clienții, imaginea firmei pe care doriți să o transmiteți. El devine sloganul pe care îl vindeți și este mai important decât toate serviciile pe care le oferiți. Brandingul include comunicarea, prezentările și stilul dumneavoastră.

Mai exact, înseamnă modul în care arată website-ul dumneavoastră, îmbrăcămintea pe care o poartă echipa dumneavoastră, designul grafic și siglele folosite în comunicare și prezentări. Include, de asemenea, modul în care interacționați cu clienții și cu personalul, chiar și modul în care se vorbește la telefon.

Construindu-vă și promovându-vă brandul, stabiliți așteptări la un nivel ridicat din partea pieței. Atunci când prestați efectiv serviciul – de exemplu, situațiile financiare sau declarațiile fiscale –, acuratețea, prezentarea, aspectul și senzația oferite de materialele dumneavoastră trebuie să fie consecvente cu așteptările pe care le-ați generat. Clienții dumneavoastră își doresc ca serviciul prestat să se ridice la înălțimea așteptărilor lor – așteptări pe care le-ați stabilit dumneavoastră.

Odată ce ați rezolvat aspectul identității brandului dumneavoastră, trebuie să vă asigurați că aveți consecvență absolută în mesajul pe care îl transmiteți referitor la brand. Totul din cadrul firmei dumneavoastră și toate materialele care ies din firma dumneavoastră trebuie să se conformeze brandului.

Următoarea listă de verificare vă oferă un ghid de abordare a aspectului identității brandului.

Tabelul 3.4 Listă de verificare a brandului

	Elementul privind brandul	Răspuns/Comentariu
	Prezentăm brandul nostru în conformitate cu:	
1.	Sigla noastră	
2.	Antetul, cărțile de vizită, cardurile „de complimente”, tipul de scris	
3.	Rapoartele pe care le prezentăm clienților	
4.	Modul în care vorbim și comunicăm cu clienții	
5.	Modul în care vorbim și comunicăm cu echipa noastră	
6.	Spațiile noastre de birouri	
7.	Robotul telefonic / căsuța vocală	
8.	E-mailurile și mesajele noastre de salut	
9.	Aspectul nostru, standardele privind ținuta și îmbrăcămintea	
10.	Screensaverele	
11.	Toate comunicările scrise adresate clienților noștri: scrisori, rapoarte, propuneri, cotații	
12.	Toate comunicările verbale cu clienții sau cu potențialii clienți	
13.	Programele și materialele seminarelor	
14.	Marketingul și materialele publicitare	

	Elementul privind brandul	Răspuns/Comentariu
15.	Întâlnirile și evenimentele organizate pentru clienți	
16.	Întâlnirile și reuniunile echipei	

3.7.2 Marketing și promovare

Marketingul este un instrument puternic care poate transforma afacerile și poate contribui semnificativ la dezvoltarea unei firme. Însă marketingul trece prin transformări rapide, cu tehnologii noi care schimbă modul în care firmele relaționează cu clienții lor. Mai mult, în timp ce scopul final al marketingului și promovării serviciilor profesionale poate fi obținerea de clienți noi, dezvoltarea unei firme de succes este o funcție de menținere a firmei pe o poziție relevantă față de nevoile în schimbare ale clientelei (Marcus, 2012).²

Scopul marketingului este de a obține, de a reține și de a satisface clienții. Fără clienții lor, firmele de contabilitate nu există! Companiile cu cel mai mare succes au șapte caracteristici-cheie:

- O înțelegere clară a clienților lor;
- Piețe puternic delimitate;
- Capacitatea de a motiva angajații pentru a oferi servicii de înaltă calitate clienților;
- Accent asupra activităților de a servi și de a satisface clienții;
- O concentrare puternică pe brand;
- Capacitatea de a răspunde necesităților clienților și de a realiza noi inovații; și
- Capacitatea de a atrage și reține clienți.

Marketingul trebuie să acopere toate aspectele firmei. O firmă care se axează pe marketing se va concentra pe:

- **Orientare spre client:** atenție la necesitățile clientului;
- **Avantaj competitiv sustenabil:** diferențierea firmei față de competiție; și
- **Profit pe termen lung:** o companie orientată spre client echilibrând eforturile pentru a mulțumi clienții cu nevoia de a genera profit pe termen lung.

De obicei, activitățile de marketing sunt denumite „cei 4 P”, fiind centrate pe firmă / orientate spre interior:

- **Produs;**
- **Preț;**
- **Promovare;** și
- **Poziție.**

Însă acum accentul își schimbă direcția către centrare pe client / orientare spre exterior:

- **Soluții pentru client:** „produsul” sau serviciul;

² Marcus, Bruce W. *Professional Services Marketing 3.0 (Marketing pentru servicii profesionale 3.0)*, New York: Bay Street Group LLC, 2012.

- **Costul pentru client:** prețul;
- **Confort:** poziția; și
- **Comunicare:** promovarea și angajamentul continuu.

Diferențiere

Ce anume face ca firma dumneavoastră să fie diferită? De ce ar trebui ca cineva să vă aleagă pe dumneavoastră?

Acestea sunt două întrebări foarte pertinente. Dacă nu aveți răspunsuri foarte bune la ele, atunci citiți mai departe. Aceasta va fi o secțiune foarte importantă pentru dumneavoastră.

Concurența este în creștere. Mii de contabili oferă servicii similare. Apoi sunt toți ceilalți prestatori de servicii cărora le-ar plăcea să lucreze cu clienții dumneavoastră în celelalte domenii în care dumneavoastră ați putea presta servicii. Există multe afaceri care se promovează pe ele însele și concurează pentru segmente de piață similare.

Clienții și potențialii clienți ai dumneavoastră vor trebui să decidă pe cine angajează să lucreze pentru ei. În luarea acestei decizii, ei vor fi cel mai probabil influențați de diferențele dintre firma dumneavoastră și concurenții dumneavoastră decât de asemănări.

De ce cumpărați de la firmele de la care cumpărați? Sunteți influențat de preț, calitate, experiență, relație sau noutate? Este posibil să fie unul dintre acești factori. Indiferent de motiv, înseamnă că furnizorii dumneavoastră au reușit să se diferențieze într-un fel sau altul de concurenții lor.

Astfel, dacă un potențial client vă întreabă „De ce ar trebui să vă angajez pe dumneavoastră drept contabil?”, care ar fi răspunsul pe care i l-ați da? Ce anume face ca firma dumneavoastră să fie diferită de alte firme din domeniu? Dacă nu există diferențe, s-ar putea să vă străduiți din greu să vă asigurați clientul. Sunteți doar una dintre multele firme care oferă servicii similare, cu standarde de calitate, preț și livrare similare.

Deținerea unui punct de diferențiere vă ajută să vă distanțați de alte firme de contabilitate din domeniul dumneavoastră, cel puțin în percepția clienților dumneavoastră. Dar aceasta nu este neapărat o sarcină ușoară. Până la urmă, firmele oferă servicii similare și funcționează conform unui cod similar de etică profesională. Firmele își stabilesc adesea prețurile serviciilor într-un mod similar și s-ar putea chiar promova într-un mod similar. Multe firme se mândresc și cu profesionalismul, confidențialitatea, stilul de comunicare și personalitățile directorilor și ale echipei lor. Deci prin ce este diferită firma dumneavoastră?

Diferențierea poate fi obținută printr-o serie de modalități, precum:

- Felul în care comunicați și vă implicați în relația cu clientul dumneavoastră;
- Gama de servicii pe care le oferiți;
- Profunzimea specializării pe care o aveți într-un anumit domeniu;
- Modul în care prestați servicii;
- Accesibilitatea dumneavoastră;
- Prețul dumneavoastră și strategia de stabilire a prețurilor;
- Aspectul și atmosfera din birourile dumneavoastră;
- Modul în care vă grupați serviciile; și
- Rețeaua în care vă puteți conecta clienții.

Probabil puteți adăuga și altele la această listă. Cu toate acestea, majoritatea firmelor investesc foarte puțin timp în a se diferenția. Ca urmare, ignoră un instrument puternic de marketing, unul care le-ar putea oferi un avantaj competitiv atunci când încearcă să atragă un client vizat.

Luați în considerare următoarele mesaje de diferențiere:

- „Pentru că sunteți ocupat, venim noi la dumneavoastră.”
- „Gama noastră de servicii vă oferă un ghișeu unic pentru contabilitate, fiscalitate și nevoile financiare.”
- „Suntem specialiști în domeniul medical.”
- „Vă stăm la dispoziție 24 de ore pe zi. Aici aveți toate numerele noastre de contact. Dacă aveți nevoie de noi, ne aflăm la un apel distanță.”
- „Prin munca noastră de consultanță în afaceri adăugăm valoare reală afacerii dumneavoastră. Scopul nostru este să lucrăm împreună cu dumneavoastră pentru a vă ajuta afacerea să se dezvolte în mod profitabil.”
- „Ne grupăm onorariile în unul fix convenit, care acoperă toate serviciile noastre; ne puteți plăti divizând costul pe perioada unui an întreg.”
- „Contactele noastre includ consultanți de calitate înaltă în domeniile juridic, finanțe, asigurări și imobiliar. Când tratați cu noi, aveți acces la rețeaua noastră – o echipă de consultanță care lucrează împreună pentru dumneavoastră.”
- „Activitatea dumneavoastră va fi întotdeauna administrată de un partener și veți avea întotdeauna acces la el.”
- „Comunicăm într-un limbaj simplu pe care îl puteți înțelege și la care vă puteți raporta.”

Aceste mesaje stabilesc clar un focus pentru firmă și identifică punctul de diferențiere. Observați că ele nu se axează pe calitatea serviciilor sau pe preț. În realitate, este foarte dificil pentru un client să recunoască o diferență în calitatea serviciilor sau a consultanței dacă nu a avut o experiență proastă în trecut.

În general, clienții se așteaptă de la contabilii lor să le ofere un produs de calitate, iar prețul nu este o zonă unde doriți să încercați să vă diferențiați. Concurența prețurilor necesită ca o piață cu volum să fie profitabilă și în general prestarea de servicii profesionale nu este o zonă de tranzacții cu volum mare.

Cel mai probabil, diferențierea este cel mai bine obținută prin serviciile pe care le oferiți și prin modul în care faceți acest lucru. Scopul principal este de a identifica ce anume din ceea ce livrați are însemnătate pentru piața vizată de dumneavoastră. Odată ce ați făcut acest lucru, puteți construi o parte din programul dumneavoastră de marketing și mesajul în jurul punctului de diferențiere.

3.7.3 Marketingul prin intermediul rețelelor de socializare

Popularitatea din ce în ce mai mare a rețelelor de socializare schimbă rapid modalitatea în care companiile fac afaceri și în care interacționează și comunică ele cu publicul lor țintă. Firmele folosesc rețelele de socializare ca pe un instrument de marketing și branding comercial de succes. Practicile de succes susțin rețelele de socializare și le folosesc pentru a se implica în relații cu clienții, a atrage noi clienți, a-și promova serviciile și a atrage personal. Există, totuși, informații potrivit cărora multe firme nu susțin încă rețelele de socializare (Roxburgh, 2012).³

³ Roxburgh, Helen. “How do accountancy firms fare in social media” („Cum se descurcă firmele de contabilitate în rețelele de socializare). *Economia*, iulie 2012. <http://economia.icaew.com/Business/July12/How-do-accountancy-firms-fare-in-social-media?>

Rețelele de socializare înseamnă construirea unei comunități. Strategiile de succes ale rețelilor de socializare întăresc ideea că oamenilor le place să trateze cu alți oameni pentru a crea relații, mai degrabă decât afaceri. În timp ce strategiile de succes sunt adesea construite în jurul unor persoane, afacerea este cea care culege beneficiile. Implicarea partenerilor și a personalului dumneavoastră în campania dumneavoastră din cadrul rețelilor de socializare este un punct de plecare foarte important.

Firmele pot folosi LinkedIn, Facebook și Twitter pentru a-și invita clienții să primească actualizări, să participe la discuții, să împărtășească studii de caz și experiențe, să posteze mărturii, să înființeze rețele închise și să permită clienților să se conecteze cu alți clienți. Bloggingul este o altă modalitate de împărtășire rapidă a actualizărilor cu clienții; de asemenea, poate dirija clienți noi către website-ul dumneavoastră pentru a găsi mai multe informații despre dumneavoastră și firma dumneavoastră. Încercați întotdeauna să includeți linkuri înapoi către ceva ce ați publicat pe propriul website: astfel veți dirija traficul către website-ul dumneavoastră.

Contabilii înțelepți recunosc că metoda lor preferată pentru primirea referințelor de încredere este cea din spre rețelele lor de afaceri, familie și prieteni și astfel se implementează rețelele de socializare în website-ul și în practicile lor.

Începerea elaborării unei strategii privind rețelele de socializare poate fi destul de simplă.

- Monitorizarea rețelilor de socializare vă permite să vedeți ce spun clienții despre dumneavoastră. Folosiți o căutare Google după numele dumneavoastră și apoi după numele firmei dumneavoastră pentru a vedea ce spun clienții dumneavoastră. Apoi faceți o căutare similară pe website-urile concurenților dumneavoastră, bloguri și comunități online. Aceasta oferă un punct de plecare pentru elaborarea strategiei dumneavoastră individuale.
- Țineți minte că niște clienți satisfăcuți vă ajută să atrageți clienți noi, așa că încurajați-vă clienții să posteze mărturii sau să ofere feedback pozitiv pe site-ul unei rețele de socializare.
- Asigurați-vă că profilurile dumneavoastră de pe rețelele de socializare sunt actualizate și că includ o fotografie. Trebuie să vă implicați și să vă asigurați că profilurile dumneavoastră de pe rețelele de socializare sunt interconectate.
- Asigurați-vă că firma dumneavoastră are îndrumări consecvente privind brandingul, care sunt aplicate pe website-ul dumneavoastră și pe platformele rețelilor de socializare.
- Creați-vă o reputație de expert în conținut și de lider de opinie scriind bloguri sau postând un video pe YouTube.
- Folosiți instrumente ca [Social Mention](#) și evaluați ce spun oamenii despre dumneavoastră sau despre firma dumneavoastră pe site-urile rețelilor de socializare.

Rețelele de socializare trebuie să completeze, dar nu să înlocuiască în totalitate tehnicile de marketing tradiționale. Țineți minte, înainte ca noii clienți să vă contacteze, ei vă verifică de obicei pe site-urile rețelilor de socializare sau vă caută organizația folosind Google sau alte motoare de căutare.

3.8 Punerea în funcțiune a planurilor

3.8.1 Importanța implementării

Odată ce v-ați creat programul de marketing, cel mai important pas este să îl implementați.

Elaborarea unui plan de marketing presupune multă energie și efort. În urma elaborării se generează un sentiment al realizării, dar acesta nu va însemna nimic dacă planul nu este implementat corect și complet.

Multe firme realizează sesiunile lor de planificare la începutul anului calendaristic sau financiar. Ele stabilesc planuri și obiective, pline de intenții bune. Însă, pe măsură ce anul se desfășoară, timpul partenerilor poate fi consumat rapid cu cereri ale clienților și cu necesitățile operaționale ale firmei. Pe măsură ce avântul crește, lucrurile cel mai ușor de scăpat din mână sunt planurile de afaceri și de marketing stabilite mai devreme. Acest lucru scoate în evidență un punct-cheie: procesul de implementare cere disciplină și angajament.

3.8.2 Cum să vă implementați planul

Dacă ați finalizat documentația planului dumneavoastră de marketing, ați identificat ce veți face, cine va conduce proiectele, cât de mult vor costa, când trebuie finalizate și rezultatele pe care le anticipați. Acest nivel minim de documentare este important. El vă va oferi un punct de referință necesar. De asemenea, vă va reaminti permanent obiectivele care au fost stabilite pentru firmă. Aceasta face parte din disciplina impusă. Dacă nu sunteți pregătit să vă documentați planul de marketing și să vă țineți de el, nu sunteți suficient de serios în privința lui.

Tabelul 3.5 vă arată cum să implementați cu succes planul dumneavoastră de marketing.

Tabelul 3.5 Implementarea unui plan de marketing

	Sugestie	Comentariu
1.	Nu încercați să realizați prea multe proiecte în același timp.	Dacă utilizați strategii interne și externe, probabil că nu ar trebui să aveți mai mult de 4-6 care să fie implementate în același timp.
2.	Asigurați-vă că obiectivele dumneavoastră sunt realizabile.	Stabiliți-le astfel încât să fie rezonabile și practice. Dacă așteptările dumneavoastră sunt nerealiste, este probabil ca echipa dumneavoastră să își piardă interesul înainte să înceapă.
3.	Alocați timp pentru finalizarea îndatoririlor.	Acordați-le angajaților timp în programul lor de lucru pentru a realiza îndatoririle de marketing pe care le-ați atribuit. Dacă nu le acordați timp, devine o scuză ușoară pentru nefinalizare.
4.	Distribuiți strategiile pe tot parcursul anului.	Când implementați strategii multiple, funcționează cel mai bine să le distribuiți pe parcursul anului. Aceasta permite ca fiecare strategie să aibă parte de atenția necesară și să păstreze ridicat nivelul de interes.
5.	Alocați un buget adecvat.	Un buget inadecvat poate zădărnici procesul de implementare sau poate scădea entuziasmul celor implicați.
6.	Evaluați rezultatele.	Trebuie să puteți evalua eficiența fiecărui program și a fiecărei strategii. De asemenea, trebuie să sărbătoriți victoriile și să învățați din greșeli. Acest lucru va încuraja și va menține entuziasmul echipei.
7.	Revizuiți cu regularitate.	Revizuiți programul dumneavoastră de marketing la fiecare ședință de management. Revizuirile regulate vor ajuta la păstrarea programului pe drumul cel bun și la menținerea avântului.

	Sugestie	Comentariu
8.	Stabiliți repere.	Asigurați-vă că aveți evenimente de tip reper în program. Acest lucru va permite monitorizarea progresului din mers și vă va indica dacă sunteți pe calea propusă.
9.	Permiteți schimbarea.	Dacă un program sau o strategie nu pare să funcționeze, acceptați acest lucru, fiți pregătit să vă adaptați și să vă schimbați.
10.	Păstrați avântul.	Odată ce ați obținut un anumit avânt, păstrați-l, chiar dacă înseamnă un program continuu de marketing unde adăugați proiecte suplimentare pe măsură ce cele existente sunt finalizate. Avântul este cel mai important factor și va funcționa singur dacă este promovat.

Cineva trebuie să își asume responsabilitatea pentru asigurarea faptului că planul este implementat. Însă aceasta devine adesea sarcina practicianului, ceea ce este dificil – în special pentru practicienii independenți.

În anumite țări devine răspândită contractarea serviciilor unui instructor sau formator în afaceri pentru a ajuta la procesul de implementare. Cuvântul-cheie este „responsabilizare”: angajarea unei alte persoane pentru a fi răspunzătoare pentru acțiunile dumneavoastră sau pentru lipsa acestora.

În toate activitățile dumneavoastră de marketing este important să luați în considerare standardele Organizației Internaționale de Standardizare (*International Organization for Standardization – ISO*), care acoperă calitatea, mediul, etica și alte probleme.

3.9 Managementul financiar

Elementele de management financiar pentru o firmă în creștere se referă la trei zone-cheie: bugetul de capacitate, bugetul financiar și previziunea fluxurilor de trezorerie. Fiecare dintre acestea este discutată pe scurt în cele ce urmează.

3.9.1 Bugetul de capacitate

Acesta este o estimare a venitului potențial care va fi generat pentru firmă dacă toate orele disponibile sunt facturate. Există o serie de factori pe care trebuie să îi luați în considerare, inclusiv:

- Personalul suplimentar care se alătură firmei;
- Creșterile salariale;
- Orele disponibile;
- Timpul liber pentru concedii de studii și instruire; și
- Creșterea tarifelor percepute.

Pentru un profesionist contabil tipic, orele disponibile vor fi calculate conform celor prezentate în [Tabelul 3.6](#).

Tabelul 3.6 Calculator de facturări vizate

Criterii	Săptămâni
Săptămâni într-un an	52
Concediu anual	(4)

Criterii	Săptămâni
Sărbători legale	(2)
Concediu medical	(1)
Instruire	(1)
Săptămâni disponibile	44
Ore lucrate pe săptămână	37,5
Ore disponibile pe an	1.650
Productivitate așteptată	80%
Ore facturabile vizate	1.320 ore
Tarif perceput pe oră	150 USD pe oră
Facturi vizate	198.000 USD

Acest calcul al facturilor vizate trebuie să fie aplicat în întreaga firmă, pentru întregul personal productiv. Valoarea totală vizată a tuturor facturilor este denumită bugetul de capacitate pentru firmă.

Vă rugăm să luați în considerare faptul că acesta este doar un exemplu de instrument de calcul al facturilor. Ar trebui să modificați cifrele astfel încât să se potrivească mediului dumneavoastră local pentru a fi cât mai relevant posibil.

3.9.2 Bugetul financiar

Bugetul financiar utilizează bugetul de capacitate drept venit așteptat și încorporează de asemenea cheltuielile de exploatare bugetate ale firmei. Un exemplu de format este prezentat în [Tabelul 3.7](#).

Tabelul 3.7 Un exemplu de format pentru un buget financiar

Buget 20XX/XY					
	Poziție reală	Buget estimat			
	20XW/XX	20XX/XY		20XX/XY	
		+5%	+10%	-5%	-10%
	USD	USD	USD	USD	USD
Venit					
Onorarii					
Audit					
Conformitate					
Consultanță					
Reconcilierea cheltuielilor					

Buget 20XX/XY					
	Poziție reală	Buget estimat			
	20XW/XX	20XX/XY		20XX/XY	
		+5%	+10%	-5%	-10%
Alte venituri					
Total venituri					
Costul vânzărilor					
Salarii directe (personal tarificabil)					
Cheltuieli					
Costul vânzărilor total					
Profit brut					
Cheltuieli					
Onorarii contabile					
Finanțe, onorarii și taxe bancare					
Comisioane plătite					
Onorarii de consultanță și profesionale					
Comunicare					
• Telefon					
• Costuri de curierat					
• Tipărire, poștă și birotică					
Generale și administrative					
Asigurări					
Tehnologia informației					
• Licențe software					
• Hardware și mentenanță					
• Imprimante și fotocopiatoare					
Marketing și promovare					
• Publicitate					

Buget 20XX/XY					
	Poziție reală	Buget estimat			
	20XW/XX	20XX/XY		20XX/XY	
		+5%	+10%	-5%	-10%
• Divertisment					
Autovehicule					
• Întreținerea mașinilor					
• Parcare și taxe					
Costuri cu întreținerea					
• Curățenie și îndepărtarea gunoiului					
• Electricitate și utilități					
• Chirie					
• Reparații și întreținere					
• Securitate					
Facilități pentru angajați					
Instruire și dezvoltare					
Salarii					
Total cheltuieli					
Profit net					

3.9.3 Previziunea fluxurilor de trezorerie

Previziunea fluxurilor de trezorerie folosește informațiile din bugetul financiar pentru a anticipa momentul în care numerarul asociat cu venitul și cheltuielile va afecta soldul contului bancar. Un exemplu de format pentru o previziune a fluxurilor de trezorerie este prezentat în [Tabelul 3.8](#).

Tabelul 3.8 Un exemplu de format pentru o previziune a fluxurilor de trezorerie

Previziunea fluxurilor de trezorerie pentru anul 20XX/XY													
	Ian	Feb	Mar	Apr	Mai	Iun	Iul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Total
Venit din tranzacționare													
Intrări de numerar*													
Numerar primit de la clienți													

Previțiunea fluxurilor de trezorerie pentru anul 20XX/XY													
	Ian	Feb	Mar	Apr	Mai	Iun	Iul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Total
Alte încasări de numerar													
Total numerar primit													
leșiri de numerar													
(Detalii mai jos)													
Excedent/(deficit)													
Poziție cumulativă													
(adăugați la luna precedentă)													
* Intrări de numerar atunci când numerarul este efectiv primit în urma facturilor emise prezentate anterior													
leșiri de numerar													
Cheltuieli													
Onorarii contabile													
Publicitate													
Taxe bancare													
Cheltuieli privind împrumuturile													
Cheltuieli de capital													
Curățenie și igienizare													
Comisioane plătite													
Onorarii de consultanță													
Costuri de curierat													
Cheltuieli generale și administrative													
Taxe de finanțare													
Asigurări													
Plăți de leasing													
Cheltuieli cu autovehiculele													
Parcare și taxe													
Tipărire, poștă și birotică													
Chirie și plăți													

Previțiunea fluxurilor de trezorerie pentru anul 20XX/XY													
	Ian	Feb	Mar	Apr	Mai	Iun	Iul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Total
Reparații și întreținere													
Îndepărtarea gunoiului													
Cheltuieli privind securitatea													
Instruire și ajutoare pentru personal													
Pensii													
Telefon													
Salarii													
Total plăți în numerar													

Trebuie să aveți un bilanț bugetat, astfel încât să puteți încerca să reconciliați bugetul financiar cu previziunea fluxurilor de trezorerie. Un model de bilanț bugetat este prezentat în [Anexa 3.4](#).

3.10 Concluzie

Așa cum s-a putut vedea în modulul de față, activitatea de construire și dezvoltare a unei firme este multifacetată. Planificarea atentă, în special cu privire la planul dumneavoastră de afaceri global, și asigurarea implementării sunt chei către succesul firmei dumneavoastră.

Principalii factori care trebuie avuți în vedere în toate eforturile dumneavoastră de marketing includ luarea în considerare a poziției profesionale, etice și de calitate pe care o aveți cu marketingul dumneavoastră și mesajele pe care le transmiteți privind firma dumneavoastră. Aveți nevoie să știți că firma dumneavoastră este capabilă să îndeplinească așteptările pe care le-ați stabilit pe piață cu privire la oferta dumneavoastră.

3.11 Referințe și resurse IFAC suplimentare

[IFAC Global Knowledge Gateway](#) (Rețeaua globală de informații a IFAC) este un hub digital în care profesioniștii contabili pot accesa cu ușurință părerile liderilor de opinie și resurse de la IFAC, organizațiile membre și alte grupuri și persoane notabile.

Secțiunea dedicată gestionării practicii de pe Gateway include articole, videoclipuri și resurse suplimentare pentru a completa acest modul. Vă încurajăm să analizați conținutul, să oferiți feedback, să interacționați cu colaboratorii și să împărtășiți propriile puncte de vedere asupra aspectelor actuale privind practica.

Anexa 3.1 Plan de acțiune pentru managementul relațiilor

Contact	Ian	Feb	Mar	Apr	Mai	Iun	Iul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec

Notă: Pentru fiecare referent, includeți activitatea pe care intenționați să o desfășurați cu el în luna relevantă.

Anexa 3.2 Studii de caz

Studiul de caz 3.1

Acest studiu de caz se referă la Secțiunea 3.2.3 („Organigrama”) din Modulul 3.

William și Indira sunt de acord asupra importanței utilizării organigramei pentru a sprijini structura internă a firmei. După evaluarea punctelor forte și a punctelor slabe, William este de acord să își asume responsabilitatea pentru marketing; Indira este de acord să preia finanțele. Deși ambii sunt responsabili pentru zonele lor separate de lucru din cadrul firmei, William își asumă responsabilitatea pentru operațiuni și, deși momentan este un rol mai mic, Indira se ocupă de resursele umane.

Ei convin că se vor întâlni lunar pentru a discuta despre firmă ca activitate și fiecare dintre ei este de acord să prezinte celuilalt un raport pentru zona sa de responsabilitate la ședința lunară a partenerilor.

Ca parte a responsabilității privind marketingul, William întocmește planul de marketing pentru a acoperi abordările-cheie și zonele în care el consideră că firma ar trebui să-și desfășoare activitatea. Acest plan detaliază subiecte importante precum clienții vizați, serviciile-cheie care trebuie oferite de firmă, prețurile sugerate, precum și metodele specifice prin care firma va comercializa aceste servicii. La ședința partenerilor, William discută planul cu Indira. După ce analizează o serie de schimbări în profunzime, ei convin asupra planului și stabilesc un program specific, cu acțiuni specifice, acceptat de ambele părți.

Ca parte a responsabilității privind finanțele, Indira a întocmit un proiect de buget și o previziune privind fluxurile de trezorerie pentru firmă pentru anul următor. Ea îi prezintă acest lucru lui William în cadrul ședinței partenerilor și, în urma unei discuții, este de acord să actualizeze rapoartele astfel încât să încorporeze creșterea așteptată a onorariilor în urma eforturilor de marketing identificate în planul de marketing. De asemenea, le va revizui pentru noile cheltuieli de marketing identificate în planul de marketing.

Indira a pregătit și un set de situații financiare de management, inclusiv situația profitului și pierderii și bilanțul, și le prezintă la ședința partenerilor. Ea este de acord să actualizeze prezentarea acestor rapoarte acum, că ea și William au convenit asupra bugetului. Indira identifică faptul că se va produce o scădere a nivelului de numerar în perioada de sărbători care urmează și ei discută cel mai bun mod de a-i face față. Abordarea lor preferată este de a găsi clienți noi și de a ridica prețurile înainte de a lovi criza. Însă ambii sunt de acord să se asigure că există suficientă finanțare bancară disponibilă pentru a-i ajuta de-a lungul perioadei dificile pe termen scurt.

Deoarece responsabilitatea lui William include și operațiunile, înainte de ședința partenerilor el a obținut deja de la Indira un raport privind situația referitoare la volumul de lucru al echipei ei. El încorporează acest raport în fluxul de lucru al echipei sale astfel încât să poată prezenta un volum de lucru total al firmei și un raport privind capacitatea. Acest lucru le permite amândurora să vadă ce capacitate are firma pentru noi lucrări înainte de perioada de sărbători, ceea ce le oferă, la rândul său, o anumită încredere că ar putea evita viitoarea criză de numerar pe care a identificat-o Indira. Însă aceasta evidențiază importanța inițiativelor de marketing care produc rezultate; altfel, ei s-ar putea afla în continuare într-o poziție dificilă.

Indira raportează problemele de resurse umane cu care firma se confruntă în prezent. Ideea principală prezentată este nevoia de evaluări oficiale ale performanțelor pentru personal pentru a i se putea oferi acestuia feedback în ceea ce privește performanțele sale. William este de acord cu abordarea și ambii sunt de acord că Indira va întocmi evaluarea performanțelor pe care o vor folosi și că o va aduce la următoarea ședință a partenerilor pentru aprobarea finală. De asemenea, ei convin să stabilească datele evaluărilor performanțelor pentru personal la următoarea ședință.

William și Indira confirmă apoi ora și data următoarei ședințe a partenerilor.

Studiul de caz 3.2

Acest studiu de caz se referă la [Secțiunea 3.3.4](#) („Strategii de dezvoltare externă”) din [Modulul 3](#).

Ca parte a planului de marketing, William a identificat seminarele drept una dintre strategiile de marketing cheie pentru firmă.

El crede că seminarele îi vor permite firmei să își ridice profilul în comunitatea locală de afaceri și le oferă un motiv pentru a face publicitate și promovare. El plănuiește să invite clienții existenți și contactele de referință, dar consideră de asemenea că ar fi o bună oportunitate de a invita și posibili clienți. Astfel, ei pot interacționa cu clienții și personalul într-un mediu favorabil, în același timp aflând informații de interes și relevante pentru situația afacerii lor.

În etapa de pregătire pentru seminar, William a vorbit unui număr de clienți pentru a estima interesul lor de a participa și pentru a vedea ce subiecte îi interesează. Mulți clienți au fost interesați de starea economiei și de cum le va afecta aceasta activitatea. William a decis să coreleze o discuție generală cu privire la mediul economic actual cu efectele specifice pe care le poate avea asupra comunității locale de afaceri. El a discutat acest lucru cu Indira, iar ea a susținut ideea și tema. Apoi, William a început să își pregătească prezentarea.

În ceea ce privește logistica seminarului, William a pregătit o listă de verificare a elementelor-cheie care trebuie avute în vedere pentru a se asigura faptul că seminarul va merge bine. Aceasta include:

- Compilarea unei liste cu numele și adresele complete ale tuturor invitațiilor;
- Pregătirea invitației;
- Asigurarea faptului că invitațiile sunt trimise invitaților;
- Pregătirea reclamei pentru ziarul local;
- Închirierea sălii în centrul local de reuniuni pentru data și ora seminarului;
- Plata avansului necesar pentru a asigura rezervarea sălii;
- Schițarea unui model de aranjare a scaunelor în sală;
- Decizia asupra răcoritoarelor care vor fi servite înainte și după seminar;
- Asigurarea că ecusoanele cu numele participanților sunt completate;
- Asigurarea că membrii personalului sunt disponibili pentru a ajuta la înregistrarea participanților;
- Asigurarea că membrii personalului sunt invitați la seminar;
- Asigurarea că membrii personalului sunt informați cu privire la importanța comunicării și pregătiți cu îndrumări asupra modalității de a comunica adecvat cu clienții, cu clienții potențiali și cu cei abilitați să ofere îndrumări;
- Oferirea participanților de broșuri care să conțină punctele principale ale seminarului;
- Pregătirea unei scrisori ulterioare pentru a fi trimisă după seminar; și
- Asigurarea că scrisoarea ulterioară a fost trimisă participanților.

Apoi, William a repartizat diferite atribuții de pe listă unor membri ai echipei din cadrul firmei, pentru a se asigura că volumul de muncă este împărțit echipei și nu rămâne pe umerii unei singure persoane.

Pe măsură ce se apropia ziua seminarului, William s-a implicat activ în promovarea seminarului cât mai multor clienți și clienți potențiali posibil. El credea că acesta ar putea fi un mod grozav de a ridica profilul firmei

și de asemenea îi va permite să își dezvolte profilul personal în comunitatea locală de afaceri. Deși nu-i plăcea ideea de a vorbi în public, era suficient de încrezător încât să continue. El și-a repetat prezentarea de câteva ori înainte de seminar ca o modalitate de a obține o încredere mai mare în sine și în materialul său.

La două zile după organizarea seminarului, William s-a asigurat de faptul că fiecare participant a primit o scrisoare de mulțumire pentru prezență și care menționa din nou punctele principale acoperite în prezentare. Pentru cei care nu erau clienți existenți ai firmei, William a făcut o ofertă specială: aceștia se puteau întâlni cu el gratuit pentru a discuta orice puncte specifice relevante și care ar putea necesita discuții ulterioare.

Studiul de caz 3.3

Acest studiu de caz se referă la [Secțiunea 3.5](#) („Crearea unei culturi pentru firma dumneavoastră”) din [Modulul 3](#).

Studiu de caz: Cultura firmei

Victory Accounting a hotărât să-și schimbe cultura firmei și a trecut printr-un proces de transformare pentru a obține acest lucru. Următoarea este o scurtă expunere a noii lor culturi.

Victory Accounting promovează un mediu de înaltă performanță, amuzant și satisfăcător prin următoarele:

Principiu central de operare: dezvoltarea durabilă

Toți membrii personalului sunt ghidați de principiul nostru central de operare: „Crearea de valoare pentru acționarii Victory Accounting prin construirea unei firme de contabilitate cu dezvoltare durabilă prin integrarea considerentelor economice, sociale și de mediu în toate sistemele de susținere a deciziilor ale Victory Accounting”.

Valori centrale

Credem că serviciile pe care le oferim au valoare pentru comunitate și societate. Acest lucru este susținut de următoarele valori centrale.

- **Sens:** Ajutarea oamenilor să înțeleagă contabilitatea și impozitarea lor prin educație, asistență și consultanță.
- **Ajutor continuu:** Înțelegerea necesităților oamenilor și ajutarea lor pentru a se descurca cu problemele și chestiunile financiare.
- **Încredere și integritate:** Fiabilitatea, onestitatea și respectul pentru principii, alături de încrederea inspirată.
- **Respect și încurajare:** Valorizarea diversității, asistarea reciprocă și menținerea în fiecare moment a unei atitudini pozitive.
- **Învățare:** O căutare permanentă a cunoștințelor și abilităților permite Victory Accounting să realizeze schimbări și să se îmbunătățească în mod continuu. Acest lucru este vital în aceste timpuri de schimbări constante ale reglementărilor și cerințelor.
- **Calitate:** Strădania de a lucra mai bine, având în vedere că Victory Accounting își stabilește performanțele prin referire la standardele sale cele mai ridicate, și nu la concurenți.

Angajament față de învățare și dezvoltare

Membrii personalului sunt încurajați să își dezvolte abilitățile și carierele în cadrul Victory Accounting. Firma oferă atât instruire și dezvoltare continuă, cât și asistență financiară și concedii de studiu pentru cursuri relevante.

Implicare în direcția noastră de viitor

În fiecare lună, organizăm o întâlnire a echipei în cadrul căreia sunt schițate performanța și direcția viitoare ale firmei, iar echipelor li se oferă șansa să își prezinte proiectele curente.

Implicare în comunitate

Victory Accounting se angajează să ajute comunitatea noastră locală și să ofere personalului oportunitatea de a participa la activități de voluntariat. Alianțele cu diferite proiecte caritabile sunt în prezent dezvoltate pentru a permite personalului să învețe mai multe cu privire la o gamă de probleme ale comunității și să își ofere voluntar timpul pentru a-i ajuta pe cei aflați în nevoie.

Anexa 3.3 Rezumatul bugetului situației veniturilor și cheltuielilor (pe luni)

Descriere	Sume bugetate lunar													
	Anul precedent	Ian	Feb	Mar	Apr	Mai	Iun	Iul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Total
Venituri														
Venituri brute														
Minus: ajustări de facturare														
Venituri nete primite														
% din venituri														
Cheltuieli														
Salarii														
Personal profesionist														
Personal auxiliar														
Cheltuieli cu personalul														
Cheltuieli cu sediile														
Cheltuieli generale														
Altele														
Total cheltuieli														
% din venituri														
Profit din exploatare														
% din venituri														
Venituri din dobânzi														
Dobânzi (cheltuieli)														
Alte venituri (cheltuieli)														
Câștig (pierdere) din vânzarea activelor														
Venituri (cheltuieli) nete														
% din venituri														

	Sume bugetate lunar													
Descriere	Anul precedent	Ian	Feb	Mar	Apr	Mai	Iun	Iul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Total
Impozit pe profit (pentru corporații)														
Câștiguri nete														
% din venituri														

Anexa 3.4 Bugetul bilanțului (pe luni)

Descriere	Sume bugetate lunar													
	Anul precedent	Ian	Feb	Mar	Apr	Mai	Iun	Iul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Total
Active circulante														
Numerar și echivalente de numerar														
Lucrări în curs de execuție nefacturate														
Creanțe facturate														
Cheltuieli în avans														
Alte active circulante														
Total active circulante														
Active imobilizate														
Imobilizări corporale														
Minus: deprecierea acumulată														
Imobilizări corporale nete														
Alte active imobilizate														
Total active imobilizate														
TOTAL ACTIVE														
Elemente memo (pentru previziunea fluxurilor de trezorerie):														
Majorări de capital														
Amortizare														
Costul de cedare al activului														
Încasări din vânzări														
Datorii curente														
Conturi de datorii														
Cheltuieli acumulate														

Descriere	Sume bugetate lunar													
	Anul precedent	Ian	Feb	Mar	Apr	Mai	Iun	Iul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Total
Datorii pe termen scurt														
Alte datorii curente														
Total datorii curente														
Datorii pe termen lung														
Datorii pe termen lung														
Alte datorii pe termen lung														
Total datorii pe termen lung														
TOTAL DATORII														
Capitaluri proprii în parteneriat														
Sold inițial														
Câștiguri curente														
Total active nete/ capitaluri proprii														
TOTAL DATORII ȘI ACTIVE NETE/ CAPITALURI PROPRII														
Elemente memo (pentru previziunea fluxurilor de trezorerie)														
Încasări de creanțe														
Plăți ale principalului														
Beneficii ale partenerilor														
Câștig (sau pierdere) la cedare														

Anexa 3.5 Fișă de lucru pentru analiza venitului brut


Instrucțiuni: Este util să stabiliți bugete ale veniturilor brute (prețurile brute înainte de ajustările de facturare) pe tip de activitate pe baza unei comparații cu anii precedenți. Tabelul următor permite firmei să rezume veniturile din contabilitate și audit, fiscalitate și consultanță din anul anterior pe o bază lunară. Atunci când vă întocmiți bugetul, trebuie să luați în considerare o serie de factori în bugetarea veniturilor brute viitoare, pe lângă valorile veniturilor din anul precedent. Acești factori includ:

- Modificările anticipate ale tarifelor percepute;
- Lucrările care nu se vor repeta în cursul anului următor;
- Clienții noi care vor fi serviți pentru prima dată în cursul anului viitor;
- Serviciile noi care vor fi oferite în anul următor; și
- Efectul oricăror alte diferențe cunoscute sau așteptate în mod rezonabil față de anul precedent.

Odată ce veniturile brute pentru fiecare tip de activitate sunt bugetate, sumele lunare trebuie totalizate și trecute în rezumatul bugetului situației veniturilor și cheltuielilor din [Anexa 3.3](#).

Fișă de lucru pentru analiza venitului brut

Luna	Contabilitate și audit				Fiscalitate				Consultanță și altele				Total			
	Venituri în anul precedent	% din total	Buget pentru anul curent	% din total	Venituri în anul precedent	% din total	Buget pentru anul curent	% din total	Venituri în anul precedent	% din total	Buget pentru anul curent	% din total	Venituri în anul precedent	% din total	Buget pentru anul curent	% din total
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
Total																



**Puterea oamenilor:
Dezvoltarea unei
strategii care implică
oamenii**



Modulul
4

CUPRINS

4.1	Introducere	208
4.2	Firma dumneavoastră și oamenii săi.....	208
4.3	Factori cu impact asupra gestionării resurselor umane.....	208
4.3.1	Așteptările comunității	208
4.3.2	Schimbări economice	209
4.4	Strategia dumneavoastră de gestionare a resurselor umane	210
4.4.1	Varietatea angajaților	210
4.4.2	Clarificarea așteptărilor	210
4.4.3	Analiza diversității generațiilor	211
4.4.4	Atragerea generațiilor X și Y	212
4.4.5	Recrutarea	213
4.4.6	Inițierea	215
4.5	Conducerea echipei dumneavoastră	217
4.5.1	Stabilirea unui exemplu: „Tonul la vârf”	217
4.5.2	Ce așteaptă angajații din partea liderilor	218
4.5.3	Construirea unei echipe cu performanțe ridicate	219
4.5.4	Comunicare	224
4.5.5	Delegarea: Cheia obținerii efectului de pârghie în firmă	226
4.6	Conducerea și păstrarea angajaților	229
4.6.1	Motivația	229
4.6.2	Păstrarea personalului	230
4.6.3	Aspecte importante pentru un mediu de lucru productiv și coerent	230
4.6.4	Gestionarea performanței	231
4.6.5	Productivitate versus performanță	232
4.6.6	Calcularea productivității	232
4.6.7	Evaluarea performanței	235
4.7	Instruire și dezvoltare.....	242
4.7.1	Identificarea nevoilor de dezvoltare	242
4.7.2	Dezvoltarea este o investiție	243
4.7.3	Remunerația.....	244

4.8 Recompense și recunoaștere	245
4.8.1 Recompense	245
4.8.2 Acordarea recunoașterii	245
4.9 Angajați care pleacă / sunt în trecere	247
4.9.1 Încetarea contractului de muncă	247
4.9.2 Păstrarea angajaților mai vârstnici	247
4.9.3 Sondaje la plecare	248
4.10 Concluzie	248
4.11 Referințe și resurse IFAC suplimentare	249
Anexa 4.1 Listă de verificare a conducerii eficiente	250
Anexa 4.2 Descrierea postului de contabil senior / director	251
Anexa 4.3 Descrierea postului de asistent contabil	254
Anexa 4.4 Descrierea postului de contabil junior	257
Anexa 4.5 Plan de dezvoltare personală	259
Anexa 4.6 Acord de performanță	260

4.1 Introducere

Acest modul explorează problemele legate de personal cu care vă veți confrunta pe măsură ce firma dumneavoastră se dezvoltă. În timpul acestui proces, capacitatea echipei dumneavoastră de management de a atrage, reține, motiva și conduce angajații dumneavoastră va fi de maximă importanță pentru succesul dumneavoastră. Există multe strategii de management pe care le puteți folosi pentru a vă asigura că această perioadă de creștere se desfășoară fără probleme. Factorii de luat în considerare sunt strategia de management al resurselor umane a firmei și modul în care se manifestă conducerea. Gestionarea adecvată a aspectelor individuale legate de personal este vitală pentru a avea un loc de muncă armonios. Aceste aspecte includ formarea și dezvoltarea abilităților personalului și răsplătirea și recunoașterea contribuției personalului dumneavoastră în firmă. De asemenea, includ modul de abordare a plecării și tranziției personalului, precum și atragerea și reținerea absolvenților și a contabililor calificați din alte firme. Unii dintre aceștia vor deveni viitorii lideri ai practicii dumneavoastră. Personalul dumneavoastră are o importanță vitală pentru succesul firmei dumneavoastră, deoarece măsura în care puteți oferi un nivel ridicat de servicii profesionale este determinată de calitatea și valoarea oamenilor dumneavoastră.

4.2 Firma dumneavoastră și oamenii săi

Stabilirea obiectivelor de dezvoltare a practicii dumneavoastră fără a explora mai întâi disponibilitatea oamenilor cu abilități adecvate structurate pentru modelul dumneavoastră de activitate poate cauza frustrări și greutăți inutile. Strategiile dumneavoastră privind planificarea afacerii și personalul trebuie conectate între ele.

Fiecare firmă este diferită în ceea ce privește strategia sa de afaceri, oferta de servicii, valorile partenerilor, cultura, varietatea de abilități, amplasamentul și baza de clienți. Nu există o unică „formulă” care să ofere o varietate procentuală a variabilelor care vor determina succesul dumneavoastră.

4.3 Factori cu impact asupra gestionării resurselor umane

4.3.1 Așteptările comunității

Dumneavoastră și angajații dumneavoastră sunteți produse ale comunității. Standardele și așteptările comunității s-au schimbat în ultimii 10-20 de ani. Astăzi, membrii comunității sunt:

- În general bine educați, cu o înțelegere clară a drepturilor lor;
- Dornici să exprime și să pretindă aceste drepturi;
- Dornici să-i determine pe cei din jur (fie indivizi, fie organizații comerciale) să accepte responsabilitatea pentru greșeli, dornici să vadă firmele și persoanele răspunzătoare pentru acțiunile lor; și
- Insistând că afacerile (în special) acceptă și adoptă standarde mai ridicate de etică și comportament.

Multe dintre aceste așteptări ale comunității sunt reglementate, impunând angajatorului obligații și costuri care vor avea impact asupra politicilor de angajare.

La rândul ei, comunitatea se află într-o continuă schimbare:

- Amendamentele legislației privind relațiile industriale în multe țări schimbă continuu dinamica angajării, de exemplu, creând mai multă flexibilitate în condițiile de lucru sau oferind oportunități egale la locul de muncă;
- Demografia populației din multe țări arată îmbătrânirea treptată a comunității; și
- Comentatorii sociali arată că oameni din diferite generații din cadrul forței de muncă au așteptări și atitudini diferite.

Profesia contabilă este afectată de aceste schimbări și va fi nevoită să se adapteze pentru a reflecta noile așteptări ale comunității. Acum este pus mai mult accentul pe comunicarea cu clienții și angajații și pe protejarea drepturilor acestora și pe construirea de sisteme și proceduri pentru a preveni erorile.

4.3.2 Schimbări economice

Înainte de 2008, majoritatea economiilor mondiale experimentaseră mulți ani de creștere economică consecventă și puternică. Acest lucru a condus la o profitabilitate puternică a activității și la optimism cu privire la performanța acestora în viitor.

Mulți economiști de frunte din lume se așteaptă ca modificările economice accelerate de colapsul infrastructurii bancare americane să continue pentru mulți ani. Acest lucru va avea un impact puternic asupra tipurilor de servicii oferite de contabili, politicilor de preț utilizate și cerinței de cunoștințe de contabilitate specifice.

În aceste circumstanțe economice este posibil ca mai mulți clienți să beneficieze de consultanță de afaceri holistică mai degrabă decât de contabilitate de conformitate, în timp ce alte servicii, precum criminalistica financiară și măsurile de combatere a fraudei, pot ajunge în prim-plan.

Alți factori cu potențial de a crea provocări pentru profesia contabilă sunt descriși mai jos.

Lipsa contabililor calificați: Profesia contabilă concurează cu multe căi alternative de carieră, iar oferta de contabili calificați se află sub cerere pe multe piețe. Lipsa competențelor este echilibrată parțial prin angajarea de absolvenți de alte discipline decât contabilitatea, apoi realizarea unei formări intensive pe termen scurt în domeniul contabilității.

Creșterea echilibrului între sexe: Pe măsură ce tot mai multe femei intră în profesia contabilă, angajatorii trebuie să modifice politicile de angajare pentru a atrage și reține femeii în firma lor și nu să irosească formarea în care s-a investit pentru că sunt inflexibili asupra condițiilor de lucru.

Imigranți cu studii vizând anumite sectoare industriale: Acest lucru are implicații evidente pentru transferul calificărilor, competențele lingvistice deținute de imigranți și alți factori sociali precum impactul asupra infrastructurii și a serviciilor sociale. Contabilitatea este o competență căutată pe multe piețe.

Contabilitatea și procesarea lucrărilor externalizate în străinătate: Firmele aleg din ce în ce mai des să proceseze tranzacții și informații în afara granițelor, la un cost mai scăzut decât cel oferit de forța de muncă locală.

Încetinirea creșterii salariale: Dinamica schimbătoare a ofertei și cererii de competențe contabile a avut ca rezultat încetinirea creșterilor salariale pentru anumiți angajați din contabilitate, în comparație cu alte segmente profesionale în anii anteriori.

Așteptări privind pensionarea angajaților mai vârstnici: Mulți angajați caută să se retragă la o vârstă mai puțin înaintată. În timp ce acest lucru poate fi dezirabil din motive personale, s-ar putea să nu fie sustenabil dacă luăm în considerare planurile de pensii acumulate și alte economii ale acestora. De asemenea, acest fapt restricționează oferta de personal calificat eligibil pentru angajare. Politicile de reținere a cunoștințelor pe care acești angajați mai vârstnici le-au acumulat sunt importante pentru viitor.

Bariere împotriva angajării persoanelor mai vârstnice: Adesea, oamenii constată că este mai greu să găsească un loc de muncă odată ajunși la vârsta de 40-50 de ani. Pe măsură ce generația Baby Boomer îmbătrânește în multe economii, numărul de oameni din această grupă de vârstă va crește, deci atitudinea referitoare la angajarea unor persoane mai vârstnice va trebui să se schimbe.

Unii dintre factorii menționați sunt pozitivi pentru profesie, iar alții sunt negativi, reducând oferta de potențiali angajați. Este foarte important să monitorizați aceste tendințe, pentru că ele vor determina oferta și cererea de personal contabil. Deși nu puteți influența toți acești factori, există măsuri proactive pe care le puteți lua pentru a vă poziționa ca un angajator de elită.

4.4 Strategia dumneavoastră de gestionare a resurselor umane

4.4.1 Varietatea angajaților

Până acum, modulul de față a analizat posibilele așteptări la locul de muncă, însă cum evaluați de ce tip de angajați aveți nevoie de fapt?

Dinamica în cadrul firmelor de contabilitate se schimbă. Au apărut diferite structuri de proprietate și firmele se deplasează către o structură cu mai mulți angajați per partener. Există o scădere progresivă a proporției angajaților auxiliari, personalul calificat de contabilitate formând o proporție mai mare a bazei totale de personal. De asemenea, firmele adaugă servicii noi pentru a răspunde diverselor cerințe ale clienților. Astfel, este important să se clarifice abilitățile necesare optimizării performanței practicii dumneavoastră.

Identificarea varietății de competențe

Aveți nevoie de o combinație de oameni și de competențe. O echipă de contabilitate echilibrată are în mod normal un partener, un contabil calificat și personal administrativ. În plus, unele firme au personal cu experiență, deși necalificat; absolvenți cu puțină experiență; și personal administrativ și de secretariat suplimentar. Evident, va trece ceva timp până ce noua firmă va ajunge la etapa în care toți acești oameni sunt pe deplin productivi, dar utilizarea acestei varietăți vă va permite să prestați clienților dumneavoastră servicii eficiente din punctul de vedere al costurilor.

Pentru a identifica varietatea de competențe necesară:

- Compilați o organigramă care să identifice rolurile și pozițiile necesare pentru a răspunde cerințelor clienților;
- Pentru fiecare rol (precum contabil senior, contabil junior sau personal pentru secretariat) creați o descriere a postului (a se vedea [Anexele 4.2-4.4](#));
- Împărțiți această descriere a postului pe calificările, abilitățile, cunoștințele și experiența (competențele) necesare pentru a realiza sarcinile în mod adecvat;
- Realizați un audit al pozițiilor ocupate utilizând aceste descrieri ale posturilor și cunoștințele dumneavoastră referitoare la munca existentă (și prognozată). Unde sunt lipsurile? Puteți redefini alocarea atribuțiilor într-un proces mai fluidizat? Pot unele roluri sau atribuții să fie eliminate cu totul? Poate fluxul de lucru să fie fluidizat sau poate fi gestionat mai eficient dacă îl proiectați de la zero astăzi? Acesta este denumit „proces de reinventare” și este mai probabil să fie necesar într-o organizație mare decât într-o firmă mică, în curs de dezvoltare.

Ca regulă generală, urmăriți ca lucrările să fie realizate de către cea mai ieftină persoană capabilă să le facă în mod competent și în cel mai eficient mod posibil.

4.4.2 Clarificarea așteptărilor

Angajatorii și angajații pot avea așteptări diferite cu privire la relația de lucru. De exemplu, angajatorii se pot aștepta ca:

- Angajații să abordeze munca lor într-o manieră pozitivă, arătând entuziasm pentru atribuțiile lor și fiind politicoși față de ceilalți.
- Angajații productivi sau aducători de venituri să genereze venituri cu o valoare de două până la patru ori mai mare decât costul lor salarial anual, în funcție de experiența și vechimea lor. (Vă rugăm să luați în considerare că acestea sunt doar linii directoare: fiecare firmă trebuie să își determine propriile obiective de performanță.) Se așteaptă ca personalul care nu aduce venituri să lucreze numărul convenit de ore, în mod productiv, eficient și în beneficiul firmei.

- Angajații să accepte instrucțiunile și să le respecte. Acest lucru se extinde la a se conforma procedurilor, politicilor și fluxurilor de lucru ale firmei. Este posibil ca angajatul să pună sub semnul întrebării instrucțiunile primite ocazional, poate pentru a sugera o abordare mai bună sau dacă există un motiv legal sau etic pentru care instrucțiunea nu trebuie implementată. Odată ce această discuție este finalizată și s-a convenit asupra unei direcții clare de acțiune, se așteaptă ca angajatul să procedeze conform instrucțiunilor pe o perioadă adecvată de timp.
- Angajații să dea dovadă de inițiativă, de exemplu, în îmbunătățirea eficienței, descoperirea de noi modalități de a furniza servicii clienților, ori să își dezvolte propriile competențe. Acolo unde este necesar, angajatul trebuie să obțină dinainte aprobările necesare pentru o anumită activitate. Angajații nu vor abuza de accesul care li se oferă la internet și e-mail și vor păstra confidențialitatea informațiilor clientului și ale firmei.

Angajații pot avea următoarele așteptări diferite:

- Un angajator va oferi un rol adecvat competențelor și experienței angajatului.
- Angajații vor fi remunerați și răsplătiți corespunzător pentru îndeplinirea muncii lor la un standard adecvat.
- Nivelurile de performanță peste așteptări vor fi recunoscute și răsplătite în mod adecvat.
- Angajații vor fi instruiți după cum este necesar pentru a-i ajuta să-și îndeplinească rolul lor, iar angajatorul le va pune la dispoziție echipament și susținere.
- Drepturile fundamentale, precum respectul și un mediu de lucru sigur, vor fi asigurate.
- Va exista o comunicare bună între angajator și angajat, astfel încât orice probleme sesizate de una dintre părți pot fi identificate în mod clar, iar cealaltă parte are oportunitatea de a corecta orice problemă sesizată. Această comunicare va fi obținută printr-un proces transparent și corect.

Mulți angajați doresc de asemenea perspective bune de promovare sau niveluri crescute de responsabilitate. Totuși, nu toți angajații doresc promovarea, deci acest aspect trebuie să reflecte nevoile personale ale fiecărui angajat. Aceasta înseamnă că trebuie să discutați deschis cu personalul dumneavoastră așteptările mutuale.

Firmele individuale și angajații individuali pot avea așteptări suplimentare.

Aceste așteptări vor fi adesea documentate prin intermediul unui Cod de conduită și incluse în acordul de angajare. Dacă nu aveți o atare documentație, veți considera că acesta reprezintă un exercițiu care merită să fie finalizat.

4.4.3 Analiza diversității generațiilor

Demografia și analiștii de piață au ajuns în ultimii ani să clasifice oamenii în funcție de „generațiile” de vârstă. Aceștia pretind că au identificat atitudini și așteptări distincte ca fiind predominante în fiecare grup. Se crede că acestea reflectă perioada specifică în care oamenii au crescut, inclusiv evenimentele istorice principale, progresele culturale, schimbările sociale, valorile prevalente și influențele stilului de viață.

Veteranii: născuți în perioada 1929-1945

- Sunt disciplinați și respectă legea și ordinea; și
- Le plac consecvența și o abordare standardizată.

Baby Boomers: născuți în perioada 1946-1964

- Sunt optimiști, ambițioși, loiali și cred că locurile de muncă le sunt garantate;

- Consideră importante statutul și simbolurile locului de muncă; și
- La locul de muncă se axează asupra proceselor și randamentului, nu asupra implicării și rezultatelor.

Generația X: născuți în perioada 1965-1979

- Adesea cu ambii părinți în câmpul muncii;
- Sunt mai plini de resurse, individualiști, se bazează pe puterile proprii și sunt lipsiți de respect;
- La locul de muncă se axează pe relații, rezultate, drepturile și abilitățile lor;
- Nu sunt interesați de cariere pe termen lung, loialitatea corporativă sau simbolurile statutului; și
- Sunt ușor de recrutat, dar greu de reținut.

Generația Y (noua generație): născuți în perioada 1980-1995

- Se așteaptă la o mai mare flexibilitate la locul de muncă;
- Gândesc diferit de ceilalți membri ai personalului;
- Sunt similari veteranilor în sensul că sunt optimiști, încrezători și sociabili, având simțul moral și simțul datoriei civice puternice; și
- Se simt confortabil cu „diversitatea” și sunt foarte mult în „conexiune” (rețele, tehnologie).

Deși oamenii sunt mult mai diverși ca indivizi decât grupul de vârstă specific de care aparțin, se pare că există atitudini, așteptări și „stimulente” generale care sunt reflectate în diferite grupuri de generații.

4.4.4 Atragerea generațiilor X și Y

Pentru a atrage și a reține angajați din generațiile X și Y trebuie să luați în considerare următoarele:

- Dezvoltați-vă și promovați-vă firma ca o „organizație de învățare”.
- Implicați-vă echipa în stabilirea obiectivelor.
- Implementați planuri de dezvoltare personală pentru personalul dumneavoastră.
- Utilizați abonamente, precum cele pentru instrumente de dezvoltare profesională sau învățare bazată pe internet, și puneți-le la dispoziția personalului dumneavoastră.

Reconceperea postului

- Adoptați fișe ale postului mai flexibile. În contabilitate, acest lucru ar putea însemna implicarea unui angajat într-o gamă mai largă de activități pentru un anumit client și oferirea unei implicări și a unei relații cu clientul mai holistice.

Antrenați angajații mai puțin experimentați

- Generația X prosperă cu instruire și formare frecvente.
- Generația Y apreciază să fie îndrumată de veterani.

Educați liderii organizației dumneavoastră

- Liderii trebuie să fie de cuvânt și să își respecte angajamentele. Generațiile X și Y nu tolerează o conducere neadecvată. Integritatea, consecvența și onestitatea sunt caracteristici esențiale ale liderilor.
- Faceți posibil echilibrul muncă – viață personală.

4.4.5 Recrutarea

Odată ce identificați lipsurile din nevoile dumneavoastră de personal, va trebui să vă gândiți dacă acestea pot fi definite în roluri cu normă întreagă sau dacă aveți nevoie să externalizați sau să achiziționați servicii cu jumătate de normă în domenii specializate.

Odată ce v-ați stabilit nevoile, trebuie să atrageți și să recrutați oamenii potriviți. Atragerea talentelor de cea mai bună calitate este una dintre cele mai mari provocări cu care se confruntă practicile contabile în prezent.

4.4.5a Angajator de elită

Termenul „angajator de elită” a fost asociat în general cu strategiile de recrutare și de reținere a angajaților. Acestea includ reputația, politici de lucru convenabile pentru familiști, premii și condiții de angajare și responsabilitatea socială și comunitară ale companiei. Combinația acestor factori adaugă (sau reduce) impulsul unui potențial angajat de a se asocia cu o anumită companie.

Atunci când piața actuală a forței de muncă îi favorizează pe cei care caută să se angajeze – să spunem, din cauza unei penurii de competențe contabile –, perceperea unei organizații ca un angajator de elită devine un factor distinctiv puternic între firmele care atrag și cele care nu atrag angajați calificați.

4.4.5b Oferta dumneavoastră de angajare

Provocarea dumneavoastră este să vă poziționați firma ca angajator de elită pentru a atrage și reține oamenii potriviți. În mod ideal, creați un pachet apreciat de personalul dumneavoastră curent, precum și de cei pe care doriți să îi angajați. Acesta ar trebui să acopere:

- Cultura firmei: onestitate, integritate, consecvență, respect și implicare;
- Condițiile de angajare și remunerarea: permiteți o anumită flexibilitate, astfel încât rezultatul global să reprezinte un set corect de condiții pentru plata unei zile muncite corect;
- Dezvoltarea abilităților și a carierei prin fișa postului și muncă flexibilă și antrenantă; și
- Sensibilitate la nevoile individuale ale angajaților și partenerilor: acest lucru ar putea necesita ajustarea aranjamentelor de angajare într-un mod care îi permite firmei să ofere calitate, valoare și punctualitate fără a urma în mod rigid un singur set de reguli de angajare.

Natura pachetului va fi influențată de abilitățile și cunoștințele de care aveți nevoie. De exemplu, dacă aveți nevoie de cineva cu o experiență vastă, este posibil ca acel angajat să aparțină generației Baby Boomer, care se va alătura firmei dumneavoastră doar dacă oferiți securitate, stabilitate și asigurare pentru viitorul său, precum un parteneriat sau opțiuni îmbunătățite privind planul de pensionare. Dacă însă doriți pe cineva cu competențe specializate, dar nu aveți suficiente lucrări pentru a-l menține pe deplin ocupat, ați putea căuta pe cineva din Generația Y: o persoană căreia îi plac varietatea și flexibilitatea în munca sa și are nevoie mai mică de securitate. Este probabil ca aceasta să fie atrasă de promisiunea unor proiecte și lucrări interesante în cadrul cărora va dobândi competențe valoroase, un grad ridicat de autonomie și un pachet salarial bun care să permită timp pentru hobby-uri.

4.4.5c Acordul dumneavoastră de angajare

Un acord de angajare stabilește termenele contractului de muncă încheiat între firmă și personalul său. Domeniile tipice pe care le acoperă acordul includ o descriere a îndatoririlor care trebuie realizate, maniera în care se așteaptă realizarea lor, compensația care va fi plătită, loialitatea față de interesele angajatorului, confidențialitatea informațiilor clientului și ale firmei, baza pentru disciplină sau reziliere, activitatea necompetitivă și deținerea proprietății și informațiilor firmei. Acordul trebuie să acopere și baza evaluării

performanțelor, dacă se vor realiza evaluări ale performanțelor și când. Un acord de angajare este un document important pentru firmă și stabilește așteptările celor două părți încă de la început.

4.4.5d Planul dumneavoastră de promovare

Planul dumneavoastră de promovare este abordarea pe care alegeți să o utilizați pentru a atrage angajați potențial potriviți organizației dumneavoastră.

Cum vă veți construi un brand pe piață? Este firma dumneavoastră considerată un loc de muncă bun (precum un „angajator de elită”) sau un loc în care oamenii nu rămân foarte mult timp? Această percepție va avea impact asupra calității persoanelor care aplică pentru o poziție în biroul dumneavoastră și v-ar putea limita alegerile. Brandingul poate fi îmbunătățit printr-o atitudine proactivă în comunitatea dumneavoastră locală, prin descrierea în mod consecvent a firmei de către angajații dumneavoastră ca fiind un loc de muncă într-adevăr bun, prin încurajarea unui flux liber de informații și prin oferirea oamenilor dumneavoastră de oportunități de a-și dezvolta competențele și de a desfășura activități variate.

Ce metode de promovare veți adopta? Există multe opțiuni, precum:

- Abordarea oamenilor pe care angajații dumneavoastră îi cunosc și îi recomandă;
- Reclame pe pagini de internet de locuri de muncă;
- Reclame în media locală tipărită, precum ziare și reviste de contabilitate;
- Utilizarea de companii specializate în recrutare;
- Abordarea universităților locale pentru absolvenți;
- Căutarea pe site-uri de rețele sociale, precum LinkedIn și Facebook;
- Crearea unui „grup” pentru compania dumneavoastră pe LinkedIn și/sau pe Facebook, denumindu-l aproximativ „XYZ (Compania) angajează”, și listarea celor mai recente posturi vacante împreună cu informații referitoare la modul de aplicare;
- Monitorizarea paginilor de tip blog și a forumurilor de discuții din comunitatea contabilă, observând care sunt liderii de opinie și abordându-i direct; și
- Asigurarea faptului că pagina de internet a companiei dumneavoastră este actualizată continuu pe măsură ce noi oportunități de angajare devin disponibile. Două aspecte pe care trebuie să le luați în considerare când decideți asupra planului dumneavoastră de promovare sunt:
- Unde puteți atrage candidați în mod fezabil? Sunteți limitat la regiunea dumneavoastră locală, la țara dumneavoastră (datorită recunoașterii calificărilor) sau puteți aduce pe cineva din străinătate?
- Doriți să abordați doar piața candidaților care caută de lucru în mod activ (candidați activi) sau doriți să încercați să atrageți pe cineva să vi se alăture în condițiile în care persoana respectivă lucrează în prezent altundeva (candidați pasivi)?

4.4.5e Procesul dumneavoastră de selecție

În majoritatea țărilor, angajatorilor li se cere să ofere oportunități egale candidaților și să trateze pe toată lumea în mod egal de-a lungul procesului de selecție. Pentru a evita orice revendicări în tribunalele locale ca urmare a practicilor incorecte, este înțelept să urmați același proces de selecție pentru toți candidații ce aplică pentru o funcție.

Acest proces trebuie determinat înainte de publicarea unei funcții și ar putea încorpora elemente precum cele subliniate mai jos.

4.4.5f Verificarea contextului

Confidențialitatea informațiilor clienților, o creștere a activităților frauduloase și o conștientizare mai ridicată a procedurilor de spălare a banilor, în special în relație cu finanțarea activităților teroriste, înseamnă că guvernele și clienții trag la răspundere companiile pentru acțiunile angajaților lor. Recomandăm insistent să realizați o anumită formă de verificare a contextului cu privire la toți candidații potențiali. În unele cazuri, aceasta este o cerință a politicilor privind asigurarea profesională.

Acest lucru încorporează în mod tradițional două aspecte:

Verificarea contextului: Aceasta include colectarea de informații asupra comportamentului trecut prin căutarea de rapoarte de referință, a cazierului judiciar, verificarea falimentelor, verificarea pretențiilor din CV-uri etc. Apoi, pe baza comportamentului trecut, se fac extrapolări cu privire la modul în care candidatul se va comporta pe viitor.

Testarea psihometrică: Există multe forme de testare psihometrică, iar orice test trebuie ajustat în funcție de necesitățile specifice ale companiei dumneavoastră. Testarea psihometrică oferă o imagine asupra personalității curente a persoanei și a caracteristicilor comportamentale, dovedindu-se a fi o metodă mult mai precisă pentru determinarea comportamentului viitor decât doar verificarea trecutului.

Deși ambele metode presupun o investiție în timp și bani, efectele devastatoare ale unui angajat cu un comportament neetic sau subversiv nu pot fi subestimate. Dacă angajați din neatenție pe cineva de tipul acesta, vă va costa firma mult mai mult pe termen lung.

Un exemplu de listă de verificare cu privire la condițiile de angajare este inclusă în exemplul de manual de birou din [Anexa 1.4](#).

4.4.5g Intervievarea

Este foarte recomandat să aveți un set fix de întrebări (în limitele normale) pe care să le adresați fiecărui candidat. Acolo unde este posibil, organizați un interviu față în față, în care puteți evalua mai ușor limbajul corporal și puteți „simți” mai precis persoana. Dacă nu puteți intervieva persoana față în față, puteți utiliza facilități precum web-cam mai degrabă decât doar un interviu telefonic.

În mod ideal, oferiți-i candidatului o descriere a rolului la interviu, pentru a putea înțelege poziția pentru care aplică și pentru a fi mai specific în comentariile sale.

Acolo unde este posibil, aceiași angajați trebuie să intervieveze fiecare candidat. Având în vedere că fiecare intervievator va avea o abordare sau o perspectivă diferită, un comitet de interviu va asista pentru asigurarea consecvenței.

În timpul interviului luați notițe la care se poate face referire mai târziu în procesul de luare a deciziei. Acestea pot fi folosite și ca probe în cazul în care vreun candidat va pune sub semnul întrebării decizia dumneavoastră privind angajarea.

4.4.6 Inițierea

Odată ce ați selectat candidatul de succes, este important pentru el să vă cunoască firma mai în detaliu.

Inițierea (cunoscută și sub numele de orientare) poate fi privită ca etapa finală a recrutării și selecției. Însă este și prima etapă a învățării și dezvoltării. Este procesul formal de familiarizare a noilor angajați cu firma, rolurile lor în cadrul acesteia și modul în care operează firma.

Unele firme nu au un program formal de inițiere a angajaților. Acest lucru reprezintă un neajuns, pentru că există o serie de beneficii foarte practice și economice care rezultă în urma unui program bine condus, chiar și pentru firmele mai mici, care includ următoarele:

- Noul angajat își formează o impresie favorabilă cu privire la practică, ce contribuie la entuziasmul său general pentru locul de muncă. În acest mod, poate fi un factor important în reducerea fluctuației de personal și a nemulțumirii angajaților.
- Vă permite să stabiliți o relație bună de lucru cu noul angajat prin explicarea postului său în relație cu alte persoane din organizație. De asemenea, permite persoanei care conduce inițierea să explice regulile și reglementările firmei, reducând astfel neînțelegerile viitoare.
- Tranziția de la școală sau universitate/facultate se face mai ușor pentru angajații cu experiență în muncă limitată.
- Angajatul se adaptează mai bine la post și la mediul de lucru, astfel crescându-i încrederea. Acest lucru reduce problemele și crește productivitatea.

4.4.6a Programul de inițiere

Tipul postului și structura firmei vor determina modelul de program de inițiere întreprins. În anumite organizații, acesta ar putea lua pur și simplu forma unei conversații cu un partener, mai multe detalii fiind oferite de un supraveghetor. În firmele mai mari, poate implica discuții cu managerul de resurse umane, cu partenerii și supervizorii, și poate include câteva zile (poate săptămâni) de formare.

Faceți o listă a subiectelor care trebuie acoperite. Aranjați-le într-o secvență adecvată și utilizați acest program de inițiere pentru fiecare nou angajat, cu actualizări minore ocazionale. În general, va trebui să acoperiți următoarele trei domenii principale.

4.4.6b O prezentare a firmei

Faceți un tur al firmei și oferiți informații despre:

- Istoricul, viziunea, misiunea, structura, serviciile și clienții săi;
- Liniile de comunicare din cadrul firmei, atât formale, cât și informale;
- Sectorul de activitate;
- Mediul de lucru: politici, reguli și practici de lucru;
- Sursele de sfaturi și asistență;
- Politicile cu privire la fumat, alcool, comportament inadecvat, vacanțe și absențe;
- Procedurile cu privire la reclamații și alte politici relevante;
- Unde se află băile, vestiarele, locurile de parcare, toaletele, bucătăria și ieșirile de incendiu;
- Sistemele de securitate precum instructajele în caz de incendiu, supraveghetori în caz de incendiu, localizarea stingătoarelor și procedurile în caz de accident sau urgență; și
- Informații privind securitatea și sănătatea la locul de muncă.

4.4.6c Definirea termenelor individuale de angajare

Oferiți informații despre:

- Premiile relevante și acordurile firmei, sistemele de plată și reglementările locale relevante;
- Orele de lucru, pauze și timpul de finalizare;

- Procedurile de cronometrare și înregistrare; și
- Procesele de evaluare a performanțelor și solicitările privind competența.

4.4.6d Familiarizarea în detaliu a angajaților cu cerințele locului de muncă

- Oferiți-le descrieri ale rolurilor;
- Prezentați-le colegii de serviciu și alți oameni cu care vor trebui să interacționeze în rolurile lor;
- Identificați oportunitățile de promovare;
- Schițați oportunitățile de formare și dezvoltare;
- Discutați detalii relevante pentru posturile lor: ce instrumente, echipamente și resurse vor fi folosite și cum se pot obține, precum și cerințele privind siguranța;
- Explicați-le unde se încadrează postul lor în structura globală a firmei;
- Instruiți-i cu privire la programele informatice ale firmei;
- Definiți așteptările pe care le au supraveghetorii de la ei; și
- Definiți așteptările pe care le au colegii și clienții de la ei.

Oferiți *direct informații relevante* înainte de a oferi informații mai generale. Oamenii doresc să știe mai întâi lucrurile care îi afectează imediat, precum amplasarea toaletelor, unde sunt locurile de parcare și cum este calculat salariul lor.

După câteva zile de inițiere formală programul poate deveni mai flexibil, cu etape pentru activități de tipul învățării despre fiecare serviciu individual al firmei sau învățării și executării fiecărui tip de activitate.

O trecere în revistă a termenelor angajării, a sănătății și securității la locul de muncă și a politicilor privind egalitatea de șanse, discriminarea și hărțuirea trebuie să facă parte din programul de inițiere a noului angajat. Modelul de manual de birou din [Anexa 1.4](#) oferă un exemplu privind conținutul pe care trebuie să-l discutați cu noii angajați.

4.5 Conducerea echipei dumneavoastră

4.5.1 Stabilirea unui exemplu: „Tonul la vârf”

Contabilii sunt instruiți să aibă competențe în managementul informațiilor și al sistemelor. În momentul în care vă asumați un rol de lider, acceptați de asemenea responsabilitatea pentru afectarea comportamentului altor oameni și pentru exercitarea unei influențe zilnice semnificative asupra înțelegerii de către aceștia a sarcinilor lor și a conștientizării acțiunilor lor. Acest lucru presupune dezvoltarea integrității, a responsabilității personale, a viziunii personale și a înțelegerii de sine. Înseamnă a lucra cu oameni care pot avea trecut diferit, preferințe de lucru sau abilități personale și profesionale diferite. Mai presus de toate, presupune dorința de a fi responsabil și de a aștepta în schimb responsabilitate.

Un alt mod util de a gândi diferența dintre „a gestiona” și „a conduce” este:

- *A gestiona* înseamnă a lucra cu procese pentru a atinge obiective; și
- *A conduce* înseamnă a lucra cu oameni pentru a obține rezultatele dorite.

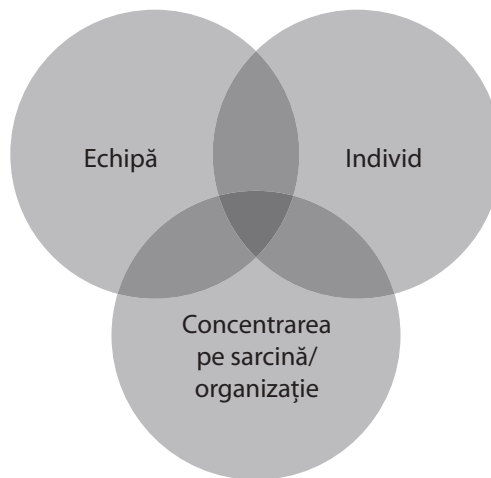
Este important să vă amintiți că procesele sunt gestionate, în timp ce oamenii sunt conduși. În activitățile lor, persoanele, într-o oarecare măsură, au nevoie să echilibreze ambele aspecte, amestecul particular depinzând de cerințele și circumstanțele globale ale locului de muncă. Liderii de echipă trebuie să încerce să echilibreze atribuția cu persoana și cu echipa.

Crearea unui „ton la vârf” corect este nu doar un element important de guvernare corporativă, ci și critic pentru operațiunile eficiente ale firmelor de audit, potrivit unei lucrări emise de Forumul Firmelor IFAC. Lucrarea „Tone at the Top and Audit Quality” („Tonul la vârf și calitatea auditului”) descrie cinci domenii în care managementul poate gestiona problemele privind „tonul la vârf”: strategie, comunicare, fișe de post, evaluări ale performanței și monitorizare. Sunt oferite exemple și pentru a clarifica mai departe tipurile de politici și proceduri puse în aplicare și sistemul corespunzător de recompense și sancțiuni. [Tone at the Top and Audit Quality](http://web.ifac.org/publications) poate fi descărcată gratuit de pe pagina de internet a IFAC, la adresa <http://web.ifac.org/publications>.

Modelul unei conduceri eficiente

Provocarea pentru liderii de echipă este să asigure că un element nu atrage atenție sau prea multe resurse în defavoarea celorlalte două zone, pentru ca ele să poată interacționa în mod corect (așa cum se prezintă în [Figura 4.1](#) de mai jos). Uneori, ar trebui să permiteți un dezechilibru pe termen scurt pentru a rectifica problemele sau concentra resursele pe anumite probleme. Însă, dacă unui element îi este permis să le umbrească pe celelalte pentru prea mult timp, atunci pot avea loc dezechilibre, conflicte și disfuncționalități.

Figura 4.1 Modelul de echipă, atribuție și individ prin suprapunere



În esență, acest model afirmă că:

- Echipele lucrează cel mai bine atunci când cunosc sarcina pe care trebuie să o realizeze (sau rezultatul care trebuie obținut) și când există o probabilitate mare de succes;
- Membrii echipei au o nevoie de bază de a lucra împreună ca echipă și de a fi văzuți ca obținând rezultate; și
- Fiecare *individ* din echipă trebuie să simtă că face o treabă bună și că este un membru valoros al echipei. Liderii eficienți sunt atenți la toate cele trei zone.

4.5.2 Ce așteaptă angajații din partea liderilor

Oamenii sunt remarcabil de consecvenți în raportarea lucrurilor pe care le așteaptă de la liderii lor.

Membrii echipelor doresc lideri „onești”

Aceasta înseamnă că:

- Liderii vorbesc serios;
- Angajații știu pe ce poziție se află în relație cu liderul;

- Liderii fac ce spun și se asigură de faptul că acțiunile lor sunt consecvente cu cuvintele lor;
- Liderilor nu le este frică să recunoască faptul că nu au toate răspunsurile; și
- Liderii inspiră încredere.

Angajații doresc lideri „competenți”

Aceasta înseamnă că:

- Liderii înțeleg ce este necesar pentru îndeplinirea atribuțiilor;
- Liderii au abilitățile de socializare necesare pentru a implica echipa în mod eficient;
- Liderii comunică în mod clar, astfel încât angajații știu ce se petrece și dacă fac o treabă bună;
- Liderii înțeleg capacitățile și interesele membrilor echipei și pot valorifica aceste lucruri în cadrul echipei; și
- Liderii inspiră respect.

Angajații doresc lideri care „inspiră”

Acest lucru înseamnă că liderii:

- Sunt entuziași;
- Au o viziune și o pot comunica altora;
- Privesc înainte, construind totuși pe temelia unui trecut;
- Creează un mediu care ajută la motivarea angajaților;
- Concentrează oamenii pe obiective pe termen lung, în timp ce sărbătoresc atingerea obiectivelor pe termen scurt; și
- Inspiră angajament.

Angajații doresc lideri „credibili”

Acest lucru înseamnă un lider care:

- Are o experiență dovedită;
- Tratează direct cu oamenii;
- Înțelege că credibilitatea trebuie câștigată și că poate fi pierdută foarte repede; și
- Inspiră încredere.

4.5.3 Construirea unei echipe cu performanțe ridicate

Ajută să înțelegeți cum să dezvoltați o cultură a unei echipe cu performanțe ridicate.

Ce este o echipă? În general, oamenii au nevoie de afiliere și conexiune. O echipă eficientă evoluează de obicei dintr-un grup de angajați care au ajuns să se cunoască bine, sunt axați pe un obiectiv comun în timp și cunosc capacitățile fiecărui membru și contribuțiile fiecărui membru la succesul întregului. Acest lucru este adesea remarcat, de pildă, într-o echipă sportivă, o echipă de dezbateri sau o echipă de lucru care funcționează bine.

Membrii unei echipe au în comun:

- Recunoaștere și apartenență: sunt acceptați și recunoscuți ca membri valoroși ai unei echipe definite;

- Identitate: conștientizare și respect reciproc, simboluri convenite, sentimente împărtășite;
- Comunicare deschisă: schimb liber de informații, idei și concepții și interacțiune deplină între membri;
- Un scop comun: conștientizarea unei cauze, a unei misiuni, a unui scop, a unui ideal comune; un motiv de a fi și de a rămâne împreună pentru a obține ceva; și
- Responsabilizare reciprocă și interdependență.

Echipele sunt un vehicul puternic de îmbunătățire a productivității, creativității și puterii. Ele oferă multe beneficii unei firme, căutând să mențină și să îmbunătățească nucleul performanței afacerii într-un mediu strategic și operațional aflat într-o schimbare rapidă, imprevizibil, inclusiv:

- Procese decizionale mai bune;
- Creșterea calității;
- Productivitate mai mare;
- Performanță îmbunătățită;
- Comunicare și coordonare mai puternice;
- Flexibilitate mai mare atât pentru indivizi, cât și pentru firmă;
- Servicii mai bune;
- Diverse abilități și idei;
- Satisfacție la locul de muncă și moral mai ridicate;
- Costuri operaționale reduse;
- Aprecierea creativității și a practicilor inovatoare de lucru;
- Sinergie sporită (eficiența întregului este mai mare decât suma eforturilor individuale);
- Liderii sunt eliberați de munca detaliată pentru a gândi strategic; și
- Succesiune.

4.5.3a Cum să formați o echipă eficientă de lucru

- **Cădeți de acord asupra unor obiective clare și realizabile:** O echipă funcționează cel mai bine atunci când membrii ei înțeleg în mod clar către ce se îndreaptă și de ce.
- **Stabiliți un plan clar:** Odată ce echipa a căzut de acord asupra unui scop clar, ajutați-o să determine de ce sfaturi, instruiri și alte resurse va avea nevoie. Dezvoltați un plan de acțiune care detaliază cine ce anume va face, până când și ce resurse sau ajutor sunt necesare.
- **Definiți rolurile în mod clar:** Echipele eficiente își împuternicesc membrii și se așteaptă ca fiecare să contribuie. Fiecare trebuie să știe ce se așteaptă de la el și cum va fi măsurată performanța. Fiți clar cu privire la rolurile care sunt împărtășite. Rolurile clare ale posturilor sunt o fundație importantă pentru un feedback eficient asupra performanței.
- **Insistați asupra unei comunicări clare:** Membrii echipei depind unii de alții pentru a atinge rezultate comune. Toți trebuie să aibă în minte obiectivul comun, să asculte în mod activ, să adreseze întrebări și să ofere informații relevante în timp util.

- **Încurajați spiritul de echipă:** Un climat de susținere a echipei îi încurajează pe toți să colaboreze strâns. Liderul de echipă trebuie să stabilească un mediu de echipă cooperant și să intervină atunci când membrii echipei dau dovadă de comportamente contrare.
- **Stabiliți un proces decizional eficient:** Luarea deciziilor trebuie să fie deschisă, transparentă și să implice membrii echipei acolo unde este posibil, în special referitor la schimbări care îi afectează. Se lucrează mai bine atunci când membrii echipei înțeleg motivele din spatele deciziilor.
- **Creșteți conștientizarea referitoare la dinamica proceselor și a grupului:** Membrii echipei au nevoie de o bună înțelegere a modului în care echipa lucrează împreună și a modului în care persoanele se comportă în echipă. Echipa trebuie să realizeze autoevaluări regulate pentru a vedea ce poate fi îmbunătățit. Aceasta se poate face săptămânal sau lunar, după ședința firmei.
- **Așteptați și încurajați participarea:** Majoritatea oamenilor sunt ființe sociale, cu obiective, iar echipele oferă oportunități de a se implica în discuții pentru luarea deciziilor, în special acolo unde rezultatele îi pot afecta. Asigurați-vă că toți membrii au oportunitatea de a participa și de a fi pregătiți să contribuie cu talentele lor.
- **Stabiliți reguli de bază:** Faceți ca echipa să convină asupra unor reguli de bază cât de devreme posibil. Stabiliți procese pentru a aplica regulile de bază și luați măsuri adecvate atunci când nu sunt respectate.
- **Insistați asupra celor mai bune informații disponibile:** A avea informații corecte face mai ușor să se convină asupra unor soluții eficiente și acestea să fie obținute. Datele sigure ajută și la minimizarea divergențelor de opinie și a dezacordurilor. Liderii de echipă trebuie să promoveze și să modeleze procese corecte de colectare a informațiilor.

4.5.3b Etape ale dezvoltării echipei

Au fost identificate cinci etape în procesul de formare a echipei. Deși acestea sunt cele mai evidente într-o echipă nouă, orice echipă poate prezenta caracteristici ale diverselor etape atunci când există schimbări semnificative – de exemplu, de componență, de conducere sau în scopuri ori funcții ale echipei.

O echipă nu va progresa neapărat în mod liniar prin fiecare etapă. Schimbarea în orice etapă poate împinge echipa înapoi la una din etapele anterioare. Liderul de echipă trebuie să identifice acest proces și să răspundă adecvat pentru „aducerea echipei pe făgașul corect”.

Tabelul 4.1 Etape ale formării de grupuri și ale dezvoltării echipei

Etape	Sentimente	Comportamente
Formare	Entuziasm, anticipare, optimism Inițial, încercare de atașament de echipă Suspiciune, teamă, anxietate	Încercări de a defini sarcinile, comportament acceptabil de grup și procese decizionale Discuții abstracte despre concepte și probleme Discuții despre simptome irelevante pentru sarcini Plângeri cu privire la organizare și bariere în calea sarcinilor
Dezlănțuire	Rezistență la sarcini și abordări diferite Fluctuații puternice de atitudine	Certuri între membri Suspiciune și competiție Punerea sub semnul întrebării a hotărârilor liderului numit Stabilirea unor scopuri nerealiste Percepția apariției ordinii ierarhice Tensiune și rivalitate crescute și nerezolvate

Etape	Sentimente	Comportamente
Normare	Creșterea abilității de critică constructivă Acceptarea apartenenței la echipă Calmare: totul se va desfășura fără probleme!	O încercare de a obține armonie Mai multă prietenie, încredere, împărtășire Simț de coeziune a echipei Stabilirea și menținerea regulilor și limitelor Apariția sentimentului de orientare și concentrare
Îndeplinirea sarcinilor	Perspectivă mai clară a proceselor personale și de grup Înțelegerea punctelor forte și slabe ale celorlalți Satisfacție privind progresul echipei Sentiment de reușită împărtășită	Schimbare de sine constructivă Abilitatea de a preveni sau a rezolva problemele grupului Ațașament apropiat de echipă Progres, energie, rezultate
Retragere/ (Tristețe)	Sentiment de pierdere a unui scop comun Griji referitoare la neimplicare Griji referitoare la retragerea din relațiile de grup	Rezultate în scădere / conflicte de nivel scăzut Indivizii se retrag „Ritualuri” de separare Scade interdependența

Adaptat din: Tuckman, 1965, și Tuckman & Jensen, 1977¹

4.5.3c Stiluri de conducere

Cum puteți aranja lucrurile pentru a ajunge la etapa de performanțe ridicate mai repede? Răspunsul constă în flexibilitatea dumneavoastră ca lider, deoarece un stil de operare nu se potrivește tuturor oamenilor sau tuturor situațiilor.

Tabelul 4.2 Stiluri de conducere pentru echipe eficiente

Stil de conducere	Cum construiește rezonanță	Impact asupra mediului	Când este adecvat
Vizionar	Duce oamenii către vise împărtășite	Cel mai pozitiv	Când schimbarea necesită o nouă viziune sau când este nevoie de o direcție clară
Instructiv	Conectează ceea ce își dorește o persoană cu obiectivele echipei	Foarte pozitiv	Pentru a ajuta o persoană să contribuie mai eficient la echipă
Prin afiliere	Creează armonie conectându-i pe oameni unii cu alții	Pozitiv	Pentru a vindeca problemele într-o echipă, a motiva în perioade stresante sau a strânge relațiile

¹ Tuckman, Bruce W. și Jensen, Mary Ann C. *Stages of Small-Group Development Revisited (Stadii ale dezvoltării grupurilor mici. Re-vizuit)*. Group & Organization Management 4(1977): 419-427.

Stil de conducere	Cum construiește rezonanță	Impact asupra mediului	Când este adecvat
Democratic	Apreciază contribuțiile oamenilor și obține angajament prin participare	Pozitiv	Pentru a construi consens sau unitate ori pentru a obține contribuții valoroase de la membrii echipei
Care stabilește ritmul	Stabilește obiective provocatoare și antrenante	În mod frecvent foarte negativ din cauza unei execuții proaste	Pentru a obține rezultate de calitate ridicată din partea unei echipe motivate și competente
Impunător	Înlătură teama oferind o direcție clară în caz de urgență	Adesea foarte negativ din cauza utilizării defectuoase	Într-o criză, pentru a o lua de la început

Adaptat din: Goleman, Boyatzis și McKee 2002²

După cum puteți vedea, stilurile diferite de conducere au fiecare utilizarea sa.

Pentru mai multe informații referitoare la tipurile și instrumentele personalității, puteți cerceta următoarele, care sunt discutate doar pe scurt.

- **Indicatorul de tip Myers-Briggs (MBTI)** (elaborat de Katharine Cook Briggs și Isabel Briggs Myers; a se vedea www.myersbriggs.org) măsoară de unde primește cineva energie (extroversiune/introversiune), cum primește o persoană informații (simțuri/intuiție), ce proces decizional este folosit (gânduri/sentimente) și cum se organizează indivizii în viață (judecată/percepție).
- **DISC** (pe baza lucrărilor lui William Moulton Marston) este acronimul pentru Dominație – referitor la control, putere și persistență; Influență – referitor la situații sociale și comunicare; Stabilitate – referitor la răbdare, persistență și precauție; și Conștiinciozitate – referitor la structură și organizare. Din acestea pot fi extrase măsuri de persuasiune, pasivitate, deschidere și protecție.
- **Instrumentul Herrmann al Dominației Creierului (HBDI)** (elaborat de William Herrmann) este un tip de măsură a stilului cognitiv și un model similar MBTI și DISC.

Mai recent, un concept al formelor de inteligență, alta decât cea intelectuală, a început să câștige importanță. Se spune că factori precum capacitatea emoțională pot afecta la rândul lor abilitatea unei persoane de a funcționa.

- **Teoria inteligențelor multiple** (elaborată de Howard Gardner) include inteligența interpersonală (capacitatea de a înțelege intențiile, motivațiile și dorințele altor oameni) și inteligența intrapersonală (capacitatea de a se înțelege pe sine, a evalua sentimentele, temerile și motivațiile cuiva). În viziunea lui Gardner, tipurile tradiționale de inteligență, precum IQ, nu reușesc să explice pe deplin abilitatea cognitivă.
- **Inteligența Emoțională (EI)**, adesea măsurată drept un Coeficient de Inteligență Emoțională (EQ), evaluează abilitatea unei persoane de a citi și gestiona propriile sale emoții și pe ale altora și pe ale grupurilor. Daniel Goleman a subliniat patru tipuri de inteligență emoțională: conștientizarea sinelui, managementul sinelui, conștientizarea socială și managementul relațiilor. Se spune despre acestea

² Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard și McKee, Annie. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence (Conducere primară: Realizarea puterii inteligenței emoționale)*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

că sunt inteligente învățate, și nu înnăscute, și deci un lider își poate dezvolta și îmbunătăți aceste caracteristici.

În timp ce unii sunt orientați spre conducere în mod natural, mulți nu sunt, deci este încurajator de știut că multe componente ale conducerii pot fi învățate în timp. În calitate de director sau partener în practica dumneavoastră, merită să depuneți eforturi în acest sens – deoarece veți fi răsplătiți cu o creștere proporțională de productivitate și, astfel, cu profitabilitate.

4.5.4 Comunicare

O comunicare bună în cadrul unei firme este vitală pentru evitarea divergențelor și pentru îmbunătățirea productivității. Ea asigură faptul că informațiile referitoare la un anumit client sau la o anumită abilitate pot fi împărtășite și că oamenii sunt conștienți de orice dificultăți experimentate în altă parte în cadrul organizației. Comunicând bine cu forța de lucru, un partener poate descrie clar așteptările firmei, le poate discuta și poate să obțină acceptul angajaților firmei cu privire la caracterul rezonabil al acestora. Comunicarea condusă astfel ajută la evitarea conflictelor ulterioare.

Comunicarea este cheia promovării standardelor profesionale în cadrul firmei. Toți angajații trebuie să știe unde să găsească anumite articole, cum să realizeze anumite atribuții, cum să-și completeze cunoștințele și cui să ceară ajutor la nevoie. Această comunicare poate avea loc prin e-mail sau memo, printr-o serie de documente comune de lucru pentru a standardiza modul de finalizare a unei atribuții, printr-un manual de proceduri sau poate fi obținută prin ședințe cu personalul sau activități de formare. „Față în față” este de obicei cel mai bun mod de a comunica.

4.5.4a Modelul comunicării interpersonale

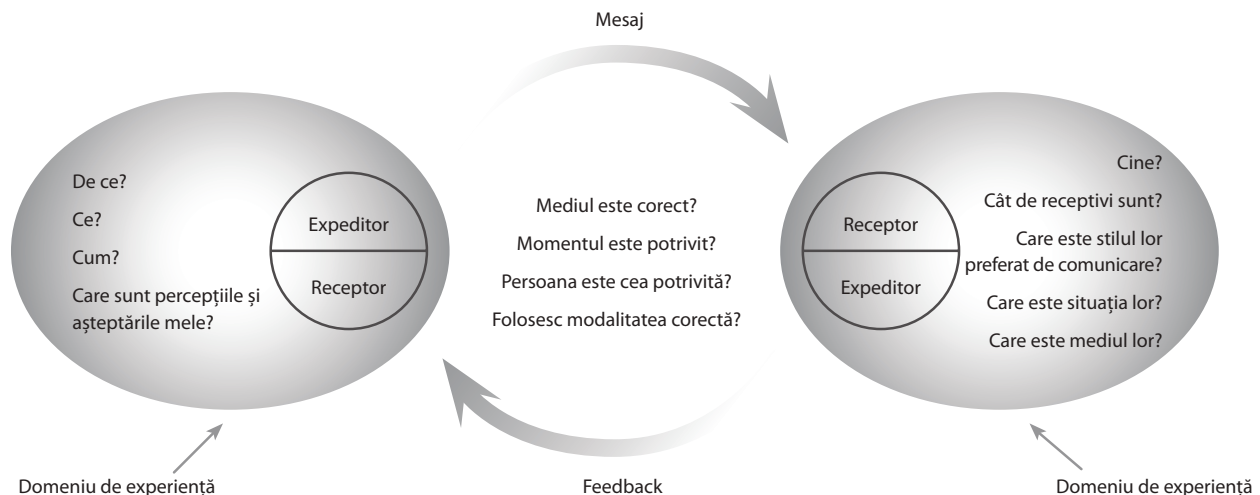
Comunicarea eficientă trebuie să aibă ca rezultat o înțelegere împărtășită.

Așa cum se arată în diagrama de mai jos (Figura 4.2), modul în care mesajul este înțeles depinde de cât de clar este procesul de comunicare între expeditor și destinatar.

Indiferent care este motivul dumneavoastră pentru care comunicați, destinatarul trebuie:

- Să vadă anumite beneficii în urma atenției acordate mesajului dumneavoastră;
- Să îi fie clar ce anume încercați să transmiteți; și
- Să aibă oportunitatea de a răspunde adecvat (de a nota mesajul, de a fi de acord cu el, de a obține mai multe informații, de a face ceva sau pur și simplu de a comunica dezacordul).

Figura 4.2 Comunicarea eficientă



Comunicarea eficientă are loc atunci când mesajul este precis și când acesta trece prin canalul de comunicare între expeditor și receptor fără nicio formă de bruij. Expeditorul are două roluri importante: în primul rând, de a transmite mesajul inițial și, în al doilea rând, de a utiliza feedbackul pentru a se asigura că destinatarul a primit și a interpretat corect mesajul. Feedbackul se obține atunci când expeditorul îi adresează o întrebare destinatarului pentru a testa nivelul de înțelegere. Dacă mesajul nu a fost primit corect sau complet, expeditorul poate repeta și explica mesajul.

Acest proces este evident mai ușor în ședințe și convorbiri telefonice decât atunci când „canalul” este o scrisoare, un memo sau o pagină de internet. Aceste situații nu generează feedback imediat, deci nu știți dacă mesajul dumneavoastră a fost primit corect. Ca regulă generală, cel mai bun rezultat în orice comunicare este utilizarea de canale multiple, precum descrierea verbală dublată de scriere.

4.5.4b Strategia în șapte pași pentru o comunicare practică

1. Pregătirea mesajului

- Care este mesajul dumneavoastră cheie?
- Cui îi este destinat?
- Ce rezultat căutați?
- Cum vă puteți transmite cel mai bine mesajul?
- Care este cel mai potrivit moment?
- Care este cel mai potrivit loc?
- Ideile principale sunt clare?
- Există vreo ambiguitate în mesajul dumneavoastră?
- Datele sunt corecte?
- Este clară acțiunea necesară?
- Sunt incluse toate informațiile necesare?

2. Pregătirea dumneavoastră înșivă

- Evaluați propria dumneavoastră atitudine și nivelurile de încredere.
- Lucrați pe baza propriilor dumneavoastră abilități privind persuasiunea.
- Fiți conștient de concordanța verbal/nonverbal.
- Încercați să creați mediul care va scoate în evidență cel mai bun lucru referitor la dumneavoastră pe măsură ce comunicați.

3. Câștigarea atenției

- Fiți direct și cereți atenție.
- Utilizați contactul vizual cu încredere.
- Atrageți interesul ascultătorului dumneavoastră printr-o declarație dramatică, o anecdotă sau o întrebare directă.
- Utilizați imagini vizuale vii sau intensitatea vocală.
- Utilizați gesturi sau poziții corporale energice.
- „Îmbrăcați-vă pentru a impresiona” (aspectul personal).

4. Pregătirea destinatarului

- Clarificați faptul că doriți să comunicați sau să discutați.
- Scoateți în evidență importanța comunicării dumneavoastră și/sau beneficiile pentru ascultător.
- Verificați dacă dorește să începeți.

5. Transmiterea mesajului

- Utilizați un limbaj simplu și accentuați punctele-cheie.
- Vorbiți clar și răspicat, variind înălțimea sunetelor, tonul și volumul vocii dumneavoastră pentru a accentua sau pentru a transmite emoții și înțelesuri.
- Fiți gata să răspundeți semnelor de plictiseală sau dezinteres.
- Faceți pauze pentru întrebări sau clarificări.
- Rezumați pentru a ajuta înțelegerea.
- Vorbiți „cu” oamenii, nu „în fața” lor.
- Schimbați-vă abordarea în caz de nevoie.

6. Primirea și clarificarea

- Ascultați în mod activ și arătați interes față de vorbitor.
- Nu întrerupeți doar pentru că nu sunteți de acord.
- Cereți clarificări, repetiții sau mai multe explicații dacă nu sunteți sigur că înțelegeți.
- Încercați să parafrazați pentru a vă verifica înțelegerea.
- Nu ratați ideile principale pierzându-vă în detalii.
- Concentrați-vă la ceea ce se spune, și nu la opiniile, preconcepțiile sau problemele dumneavoastră.
- Ascultați atent alte puncte de vedere înainte de a răspunde.

7. Încheierea

- Conveniți asupra unei căi de acțiune sau cereți o reacție.
- Sugerați o cale sau mai multe căi de urmat.
- Rezumați ce s-a obținut până acum.
- Aranjați o altă întâlnire.
- Indicați că ați terminat.
- Mulțumiți persoanei pentru timpul și atenția sa.

4.5.5 Delegarea: Cheia obținerii efectului de pârgă în firmă

Adesea, într-o firmă de contabilitate, cei mai vechi angajați sunt cei mai ocupați din organizație. Aceștia sunt oamenii asupra cărora există cea mai mare presiune, care adesea lucrează cel mai mult și care uneori pur și simplu nu au timp să facă toate lucrurile care le-ar plăcea.

Semnele care indică dificultăți includ angajați care nu reușesc să aibă acces la un partener pentru a li se răspunde la o problemă, restanțe în ceea ce privește lucrări care trebuie analizate, facturi adunate, dar ne-trimise și întrebări ale clienților care așteaptă rezolvare. Partenerii sunt prea ocupați cu lucrările clienților pentru a gestiona și activitatea firmei.

Delegarea este foarte importantă pentru eliberarea timpului partenerilor, pentru a le permite să gestioneze relațiile cu clienții și pentru a utiliza în cel mai eficient mod timpul și talentele lor. Tendința este ca fiecare partener să aibă mai mulți angajați care obțin niveluri mai ridicate de profitabilitate, dar, evident, cu cât un partener supraveghează mai mulți oameni, cu atât are mai puțin timp pe care îl poate petrece lucrând direct pentru clienți. Delegarea este singura metodă prin care munca poate fi făcută în mod eficient.

4.5.5a Ce este delegarea?

Delegarea implică atribuirea de sarcini, îndatoriri și proiecte angajaților dumneavoastră, împreună cu responsabilitatea, puterea și autoritatea necesare pentru a îndeplini aceste sarcini și pentru a obține rezultatele așteptate.

Delegarea permite echipei dumneavoastră să își utilizeze abilitățile la capacitate maximă. În plus, vă permite să poziționați activitățile corespunzătoare la cel mai eficient nivel de responsabilitate, ajutându-vă atât pe dumneavoastră, cât și membrii echipei să respectați termenele-limită. Pe parcurs, extindeți abilitățile celor implicați și îmbunătățiți contribuția în firmă. În cele din urmă, vă permite să vă axați pe imaginea de ansamblu și pe cele mai importante atribuții ale dumneavoastră.

4.5.5b De ce nu reușesc angajații cu experiență să delege

Există o serie de motive pentru care unii parteneri și angajați cu experiență nu reușesc să delege:

- Delegarea înseamnă renunțarea la o parte din control, ceea ce ei nu doresc să facă.
- Nu doresc să riște relațiile cu clienții.
- Se tem că dacă nu fac treaba personal controlul calității poate fi periclitat.
- Le place ce fac și obțin satisfacții în urma acestui lucru.
- Consideră că este mai rapid și mai ușor să facă treaba ei înșiși (este probabil să fie așa, dar acesta este un raționament pe termen scurt, și nu durabil).
- Pot face o treabă mai bună decât oricare dintre angajații lor (acesta poate fi cazul inițial, dar se poate depăși prin pregătire).

Deși bine intenționată, această gândire împiedică un partener de la obținerea celor mai bune rezultate pe termen lung pentru firmă.

4.5.5c Soluții pentru delegarea cu succes

1. **Determinați atribuțiile sau zona de responsabilitate care trebuie delegate. Delegați toate lucrurile care:**

- Consumă timp;
- Au prioritate scăzută;
- Sunt recurente sau mecanice;
- Altcineva le-ar putea face fie mai bine decât dumneavoastră, fie la un cost mai scăzut; și
- Vor forma și dezvolta abilitățile angajaților dumneavoastră.

Și apoi:

- Decideți care angajat trebuie să finalizeze sarcina;
- Oferiți instrucțiuni clare privind activitatea;
- Stabiliți un termen-limită pentru sarcină;
- Stabiliți repere privind raportarea;
- Stabiliți un termen-limită pentru finalizare; și
- Monitorizați progresul personalului cu mai puțină experiență.

Țineți minte totuși că există anumite lucruri pe care numai dumneavoastră le puteți face, decizii pe care numai dumneavoastră le puteți lua și zone critice pe care numai dumneavoastră le puteți gestiona. Ar trebui să abordați procesul de delegare pe o bază „în cascadă”. Zonele cu risc mai redus, care necesită niveluri mai scăzute de specializare și în care presiunea veniturilor este mai puțin probabil să apară, sunt primele locuri pe care trebuie să le luați în considerare pentru delegare.

Practicienii independenți și partenerii trebuie să încerce să delege activitatea în firmă și să rețină pentru ei înșiși activitățile care necesită nivelul lor de experiență. Cu cât delegați și instruiți mai mult, cu atât mai multe activități vor fi capabili oamenii dumneavoastră să preia. Ciclul delegării trebuie să treacă de la fiecare nivel la următorul. În mod ideal, timpul partenerilor se poate axa în cele din urmă aproape exclusiv pe gestionarea clienților, dezvoltarea clientelei și gestionarea firmei și a echipei.

2. Decideți care dintre angajații dumneavoastră trebuie să îndeplinească sarcina

Cunoașteți capacitățile fiecărui membru al echipei dumneavoastră. Vi se va părea mai ușor să delegați atribuții membrilor cu experiență ai echipei dumneavoastră, în activitatea cărora aveți încredere. Însă, atunci când completați programul fluxului de lucru, decideți care membru al echipei dumneavoastră poate face treaba cel mai eficient. În cazul în care constatați că niciun angajat nu are abilitățile necesare, trebuie să implementați instruirea necesară.

3. Oferiți instrucțiuni clare

Comunicați în mod clar obiectivul, intervalul de timp și rezultatul sarcinii, inclusiv cât de multă inițiativă este așteptată și cât de multă autonomie este permisă. Stabiliți sisteme și proceduri pentru a susține îndeplinirea unei sarcini în mod consecvent.

4. Asigurați-vă că oferiți autoritatea și instrumentele necesare

Asigurați-vă că angajații dumneavoastră au autoritatea și instrumentele necesare pentru a face ceea ce li se cere. Când finalizează cu succes atribuțiile, recunoașteți contribuția lor la succesul firmei.

5. Comunicați speranța și încrederea cu privire la abilitățile oamenilor

Subliniați importanța sarcinii și exprimați-vă încrederea în persoana căreia i-ați delegat o sarcină.

6. Stabiliți repere la momente-cheie

Chiar dacă delegați atribuții și responsabilități, păstrați totuși responsabilitatea finală pentru acțiunile echipei dumneavoastră. În consecință, trebuie să rezervați timp pentru a verifica sarcinile finalizate, pentru a corecta orice greșeli făcute și pentru a răspunde la orice întrebări. Angajații nu au același nivel de competențe ca dumneavoastră și nu văd lucrurile din punctul dumneavoastră de vedere, deci este vital să aveți o modalitate de a fi la curent cu ceea ce fac persoanele delegate. Acest lucru va proteja integritatea lucrărilor firmei dumneavoastră.

4.6 Conducerea și păstrarea angajaților

Firmele de contabilitate subestimează adesea costul fluctuației de personal. Există costuri evidente ale înlocuirii de personal, cum sunt recrutarea și formarea, dar acestea sunt doar începutul ecuației privind costurile. Este posibilă și o întrerupere a productivității din partea unui angajat nemulțumit înainte de plecare. Aceasta se aplică și angajaților rămași, care trebuie să preia munca respectivului până la găsirea unui înlocuitor. Presiunile crescute asupra angajaților rămași pot conduce la o capacitate redusă de a dezvolta noi afaceri. Deși un anumit nivel de fluctuație a personalului este inevitabil, un director sau un manager care dorește să maximizeze profitabilitatea firmei va face tot posibilul să minimizeze fluctuația personalului și să păstreze angajații principali.

O serie de factori influențează ratele de reținere a angajaților; cei mai importanți dintre aceștia sunt descriși mai jos.

4.6.1 Motivația

Motivația este o pornire interioară sau o nevoie care influențează comportamentul, atitudinile și răspunsurile individuale. S-ar putea ca oamenii să nu fie conștienți de toate nevoile lor, însă acestea le afectează totuși performanța la locul de muncă.

Deși oamenii sunt motivați în feluri diferite, există teme și puncte comune de bază care se aplică tuturor.

„Ierarhia nevoilor umane” a lui Maslow

Abraham Maslow a identificat o „ierarhie a nevoilor umane” în lucrarea sa din 1943, *A Theory of Human Motivation (O teorie a motivației umane)*. El susținea că, atunci când nevoile oamenilor sunt satisfăcute la un anumit nivel, ei nu mai sunt motivați de acele nevoi. De pildă, oamenii nu mai sunt conduși de foame după ce sunt hrăniți. Pe de altă parte, când oamenii le este foame, toate celelalte nevoi sunt irelevante și nu îi vor motiva. Ierarhia lui este următoarea:

Supraviețuire (fiziologică): Acestea sunt nevoile de bază pentru a susține viața: hrană, apă, adăpost, nevoi fizice și sexuale.

Securitate (siguranță): Aceasta reflectă nevoia de a fi în afara pericolului. În ceea ce privește munca, aceasta înseamnă eliberarea de frica de a-și pierde locul de muncă sau casa. Majoritatea oamenilor au nevoie să simtă că lumea din jurul lor este ordonată. A avea un loc de muncă sau cel puțin o sursă de venit oferă acest nivel de motivație.

Social: Oamenii au o nevoie intrinsecă de a se simți acceptați și de a da și primi un anumit grad de afecțiune. Aceasta se exprimă în general prin apartenența la un grup și prin a avea prieteni. Oamenii care se simt excluși sau care nu au prieteni la un loc de muncă sunt de obicei singuri și nefericiți. Acest lucru reflectă o nevoie universală de asociere și de a fi prețuiți de ceilalți.

Stimă de sine: Odată ce oamenii și-au îndeplinit nevoile sociale, simt nevoia să fie respectați. Acest lucru construiește un sentiment de respect de sine și de încredere în sine. Oamenilor din toate tipurile de posturi le place să simtă că își fac treaba bine și contribuie la organizațiile lor și că alți oameni îi respectă pentru acest lucru. Această nevoie se leagă de nevoia de stimă de sine, statut, recunoaștere și apreciere.

Realizarea sinelui: Maslow a afirmat că aceasta este cea mai importantă nevoie umană – nevoia de a-și recunoaște întregul potențial și de a atinge acel potențial. Dezvoltarea personală și profesională, preluarea unei lucrări foarte provocatoare sau câștigarea unei promovări pot fi manifestări ale acestei nevoi la locul de muncă.

Transcendența dincolo de sine: Acesta este nivelul la care persoana atinge și depășește autorealizarea și lucrează dincolo de noțiunea de „sine” în favoarea binelui colectiv al altora. Există multe exemple de oameni care au trăit vieți altruiste și generoase.

Unii pot avea nevoi sociale mai intense decât alții și nu toată lumea are o dorință puternică de a realiza lucruri mărețe. În orice caz, partenerii și managerii trebuie să fie conștienți că toată lumea are nevoi și că aceste nevoi pot varia enorm în funcție de circumstanțele personale.

Semne ale unei motivații scăzute / unui moral scăzut

Indicatorii unei motivații scăzute / unui moral scăzut într-o echipă sunt:

- Absenteism și fluctuație a angajaților ridicate;
- Conflicte de valori / relații deficitare; și
- Satisfacție scăzută la locul de muncă, productivitate și rezultate slabe.

Fiți conștienți de aceste semne și fiți pregătiți să le tratați direct cu membrii individuali ai personalului sau cu firma în ansamblu. Țineți minte: prea multă sau prea puțină muncă poate fi o sursă de tensiune, stres, insatisfacție și moral scăzut. Moralul este influențat puternic de atitudinile și comportamentele colegilor de serviciu, ale supervisorilor/managerilor și ale membrilor echipei și de presupunerile referitoare la cultura locului de muncă.

4.6.2 Păstrarea personalului

Atragerea, implicarea și păstrarea talentelor de cea mai bună calitate este una dintre cele mai mari provocări cu care se confruntă firmele de contabilitate în prezent. Fără strategii adecvate și practice în sfera implicării și reținerii, o firmă nu va putea realiza o performanță ridicată sustenabilă.

Strategiile simple care susțin păstrarea personalului includ:

- **Cunoașteți-vă personalul** și realizați o legătură personală. Comunicați și oferiți feedback regulat formal și informal.
- **Îndrumați și dezvoltați personalul.** Dacă face treabă bună, asigurați-vă că oferiți feedback pozitiv. Dacă nu face treabă bună, oferiți feedback constructiv urmat de îndrumare sau instruire.
- **Creați o cultură de implicare a firmei** care să recunoască faptul că personalul este motivat de o serie de factori, inclusiv banii. Folosirea laudelor verbale și a recompenselor alternative, cum ar fi instruirea, poate motiva și crea o cultură de lucru pozitivă și de implicare.
- **Folosii revizuirii ale performanței** pentru a defini parcursurile de carieră și a explora oportunitățile de dezvoltare.
- **Stabiliți obiective de durată** și provocați membrii echipei oferindu-le niveluri mai mari de responsabilitate. Delegați proiecte speciale prin care puteți testa abilitățile lor de lideri.

Prin crearea unei culturi a firmei pozitive, de implicare și colaborare, va fi mai greu pentru personal să părăsească firma. Mai există însă și o altă parte a acestui aspect. Țineți minte că clienților dumneavoastră le place să colaboreze cu personalul pe care îl cunosc și cu care au construit o relație. Păstrarea unui personal capabil va îmbunătăți succesul pe termen lung al firmei dumneavoastră.

4.6.3 Aspecte importante pentru un mediu de lucru productiv și coerent

- Combinația corectă de competențe și maturitate (individuale și pentru întreaga echipă);
- Un mediu motivant;
- O potrivire corectă între oameni și locurile de muncă și un echilibru bun în cadrul echipei;
- Procese corecte de recompensare și recunoaștere;

- Sisteme și rețele de susținere;
- Sisteme bine integrate de recrutare, formare, dezvoltare, orientare și evaluare;
- Tratarea oamenilor ca indivizi cu puncte forte și preferințe unice; și
- Recunoașterea că pot exista diferențe privind stilul personal între colegi și între supervizori/manageri și propriii lor manageri.

În timp ce cultura unei firme și motivația angajaților săi au o corelație directă cu nivelurile de performanță, există măsuri pe care le puteți lua pentru a crește productivitatea.

4.6.4 Gestionarea performanței

Gestionarea performanței este utilizarea de strategii și activități interconectate pentru a monitoriza și îmbunătăți performanța indivizilor, a echipelor și a firmei în ansamblu. Aceasta implică:

- Clarificarea obiectivelor de performanță (acestea pot include sarcini, rezultate, comportamente) și conectarea acestora cu planurile de afaceri ale firmei;
- Evaluarea periodică a performanței indivizilor sau echipelor cu referire la realizarea acestor obiective;
- Feedback în urma acestei evaluări;
- Recunoașterea sau răsplătirea performanței, inclusiv plata performanței, creșterea salarială ca urmare a performanței sau sisteme de recompensare nesalariale;
- Dezvoltarea individuală sau de echipă pentru a construi abilități; și
- Instruire sau alte acțiuni pentru a gestiona performanța slabă.

Gestionarea performanței trebuie să fie o activitate continuă, unde feedbackul în timp util poate fi oferit pentru a păstra performanța pe calea cea bună. Monitorizarea și dialogul continuu alimentează un sistem formal de documentare a performanței unui individ, denumit evaluarea performanței. Adesea, rezultatul evaluării formale a performanței este legat de remunerație și de recunoaștere, deci necesită un grad mai ridicat de putere în procesele utilizate pentru a ajunge la rezultate, în timp ce managementul continuu al performanței tinde să fie mai informal și adaptat situației.

Pentru a fi un bun manager de performanțe, în mod ideal:

- Veți comunica un „context” clar pentru serviciul și munca unei persoane;
- Veți conveni obiective și așteptări clare din partea echipei și din partea fiecărei persoane;
- Veți stabili relații clare între munca persoanei, a echipei și a firmei; veți oferi îndrumare și susținere conform necesităților, fără a fi inoportun;
- Veți oferi feedback continuu, în timp util și specific;
- Veți fi deschis să primiți și să învățați din feedbackul constructiv; veți vedea managementul performanțelor ca pe rol pozitiv;
- Vă veți axa pe probleme referitoare la performanță, comportament și dezvoltare, și nu pe conflicte de personalitate;
- Veți permite etape diferite ale maturității angajaților, precum și orice circumstanțe în schimbare; și
- Veți încuraja învățarea continuă, ajutând oamenii să își dezvolte punctele forte și potențialul.

Dar, chiar dacă faceți cele de mai sus, cum știți dacă un angajat acționează adecvat sau nu?

4.6.5 Productivitate versus performanță

Există o diferență între „productivitate” și „performanță”. Productivitatea poate fi măsurată ușor prin ore tarifabile, însă performanța trebuie să cuprindă și factori precum calitatea muncii, capacitatea de a recupera timpul folosit și atitudinea cu care a fost realizată activitatea. De exemplu, puteți avea doi angajați care amândoi facturează aceleași ore, însă un angajat necesită puțină supraveghere și își face treaba bine de la început, în timp ce celălalt angajat face multe erori și necesită mult timp al unui angajat cu experiență pentru controlarea muncii, astfel crescând costurile pentru firmă. În mod similar, un angajat care are o atitudine morocănoasă sau iritată poate avea un impact negativ asupra celor care lucrează în jurul său.

4.6.6 Calcularea productivității

4.6.6a Identificarea capacității veniturilor

- Pasul 1: Identificați orele standard lucrate de oamenii dumneavoastră.
- Pasul 2: Stabiliți procentele tarifabile.
- Pasul 3: Calculați capacitatea/bugetul veniturilor.

Identificați orele standard lucrate de oameni în firma dumneavoastră și stabiliți niveluri de eficiență pentru ei

Orele standard trebuie să fie calculate după scăderea indemnizației pentru concediul anual, concediul medical și sărbătorile legale. Deși s-ar putea să lucrați mai mult decât o săptămână medie de lucru, este important să păstrați o atitudine conservatoare în estimarea dumneavoastră.

Tabelul 4.3 Calculator al orelor standard (exemplu)

Criterii	Săptămâni
Săptămâni într-un an	52
Concediu anual	(4)
Sărbători legale	(2)
Concediu medical	(1)
Instruire (Dezvoltare profesională continuă)	(1)
Săptămâni disponibile	44
Ore lucrate pe săptămână	37,5
Total ore standard	1.650

Această abordare determină numărul de ore disponibile pentru firmă, denumite ore standard.

Punctul de plecare este numărul total de săptămâni disponibile în an. Deduceți din acesta timpul nedisponibil, de pildă, concediul anual, sărbătorile legale, concediul medical și instruirea sau dezvoltarea profesională continuă a personalului. Acesta este numărul de săptămâni disponibile.

Înmulțiți acest număr cu orele preconizate să fie lucrate în fiecare săptămână. Acesta este numărul total de ore standard pe an.

Tabelul de mai sus poate fi folosit pentru a calcula orele standard pentru firma dumneavoastră. Folosiți-l ca model și faceți ajustări pentru variațiile locale. De pildă, concediul anual și sărbătorile legale este probabil

să difere față de exemplul de mai sus și în funcție de țară, la fel și numărul de ore standard lucrate pe săptămână.

Nivelurile de eficiență se referă la nivelul de muncă tarifabilă în cadrul de timp disponibil. Întrucât angajații au în general câteva funcții netarifabile, precum completarea pontajelor, dezvoltarea profesională și ședințele de echipă, [Tabelul 4.4](#) oferă un ghid pentru calcularea acestor niveluri.

Tabelul 4.4 Niveluri de eficiență

Funcție	Nivel de eficiență
Partener	50-70%
Angajați profesionali	70-80%
Angajați auxiliari	În funcție de îndatoriri

Când stabiliți obiectivele de eficiență, este important să luați în considerare faptul că nivelurile de eficiență depind de modelul de afaceri pe care îl folosește firma și de tipul de muncă realizată. De exemplu, munca de conformitate tinde să solicite rate de eficiență mai ridicate, în timp ce munca de consultanță are o eficiență mai scăzută, dar asigură tarife mai mari percepute.

4.6.6b Stabilirea procentelor tarifabile

Procentul tarifabil pentru fiecare funcție va fi diferit. Localizarea biroului, puterea de piață, salariul și nivelul de experiență ale fiecărei persoane influențează tarifele. Există un schimb comercial. Vă doriți ca aceste tarife să fie competitive și realiste astfel încât să nu vă autoeliminați de pe piață sau să nu petreceți prea mult timp gestionând plângerile clienților referitoare la prețurile excesive. Dar acestea vă conduc și profitabilitatea, deci nu trebuie stabilite prea jos.

Din moment ce tarifele trebuie să reflecte vechimea și experiența personalului, o abordare este să stabiliți tariful pentru parteneri, apoi coborâți tarifele în funcție de nivelurile ierarhice ale organizației (a se vedea [Tabelul 4.5](#)).

Tabelul 4.5 Procente tarifabile

Funcție	Procent tarifabil
Partener	100%
Manager	75-80%
Senior	55-60%
Absolvent	40-50%
Angajați auxiliari	50% sau mai puțin, în funcție de rol

O altă opțiune este calculul detaliat al unui multiplicator care se aplică costului salarial al fiecărei persoane. Pentru a ajunge la o cifră pentru fiecare persoană, multiplicatorul ia în calcul cheltuielile fixe ale firmei dumneavoastră, orele posibile de lucru și tarifabile, precum și nivelul dumneavoastră de profit dorit.

4.6.6c Calculul capacității/bugetului veniturilor

Din informațiile de mai sus se poate stabili capacitatea de a genera venituri. [Tabelul 4.6](#) arată cum poate fi calculată aceasta pentru o persoană.

Tabelul 4.6 Capacitatea individuală de a genera venituri

Membru al personalului	Ore standard	x	Nivel de eficiență per oră	x	Procent tarifabil	=	Buget de venituri
John Smith	1.650	x	75%	x	160 USD	=	198.000 USD
Joel Bracken							
Maria Brownlee							

Acest proces nu creează doar un buget pentru firmă, ci stabilește și anumite standarde de productivitate cu ajutorul cărora pot fi evaluați angajații. Odată ce v-ați stabilit bugetele anuale, împărțiți-le pe luni, apoi măsurați timpul de performanță real comparativ cu bugetul. Dacă bugetele nu sunt respectate, trebuie să începeți să căutați motivele.

4.6.6d Monitorizarea productivității

Timpul este o resursă principală pentru orice firmă de contabilitate, deci este important ca managerul firmei să monitorizeze utilizarea timpului și productivitatea angajaților.

1. Stabiliți și comunicați standardele de performanță

Productivitatea nu poate fi monitorizată corect până când standardele de performanță nu sunt stabilite. Standardele sunt stabilite la două niveluri. Primul este procentajul de timp tarifabil care se așteaptă să fie realizat de angajați; cel de-al doilea este bugetul de timp pentru finalizarea lucrărilor individuale pentru clienți.

Aceste standarde trebuie să fie realiste și realizabile. Dacă ele sunt prea restrictive, angajații pot compromite calitatea muncii doar pentru a atinge obiectivul. Alternativ, dacă standardele sunt prea flexibile, se poate pierde timp cu operațiuni inutile.

Acolo unde angajații îndeplinesc în special funcții administrative și auxiliare, s-ar putea să fie nevoie să fie stabilite alte standarde.

Standardele firmei trebuie să fie comunicate angajaților. Ei nu se pot strădui să realizeze lucruri de care nu sunt conștienți.

2. Determinați angajații să mențină o evidență continuă a utilizării timpului și a facturării

Majoritatea firmelor utilizează pontaje pentru a factura clienții pentru munca depusă; însă acestea sunt folosite și pentru a monitoriza productivitatea angajaților. Pontajele trebuie să indice numele sau codul clientului, tipul muncii realizate și timpul utilizat. Acest lucru permite unui partener sau director să monitorizeze atât numărul de ore productive lucrate, cât și durata necesară fiecărei sarcini.

Pentru a reflecta în mod corect timpul utilizat pentru fiecare sarcină, pontajele trebuie actualizate regulat pe parcursul zilei. Este util ca angajații să se obișnuiască cu acest lucru pentru a putea înregistra cu acuratețe detaliile activităților lor.

3. Verificați sumarul timpului și bugetul de prețuri comparativ cu standardele convenite în fiecare lună

Majoritatea pachetelor de gestionare a firmei oferă un raport care compară orele productive cu standardele pentru fiecare angajat. Acest lucru va indica dacă un anumit angajat a respectat bugetul pentru luna respectivă.

4. Identificați discrepanțele și discutați-le cu angajatul

Acolo unde apar diferențe semnificative, discutați-le prompt cu angajatul pentru a înțelege de ce nu se respectă bugetul. Poate bugetul nu este realist sau realizabil. Poate există alte impedimente în ceea ce privește respectarea standardelor convenite, precum un echipament care funcționează prost. Dacă discrepanțele sunt considerate rezolvabile și nu există alte impedimente, poate fi implementat un plan de instruire pentru a ajuta angajatul la respectarea obiectivelor în viitor.

5. Luați măsurile necesare pentru a îmbunătăți productivitatea

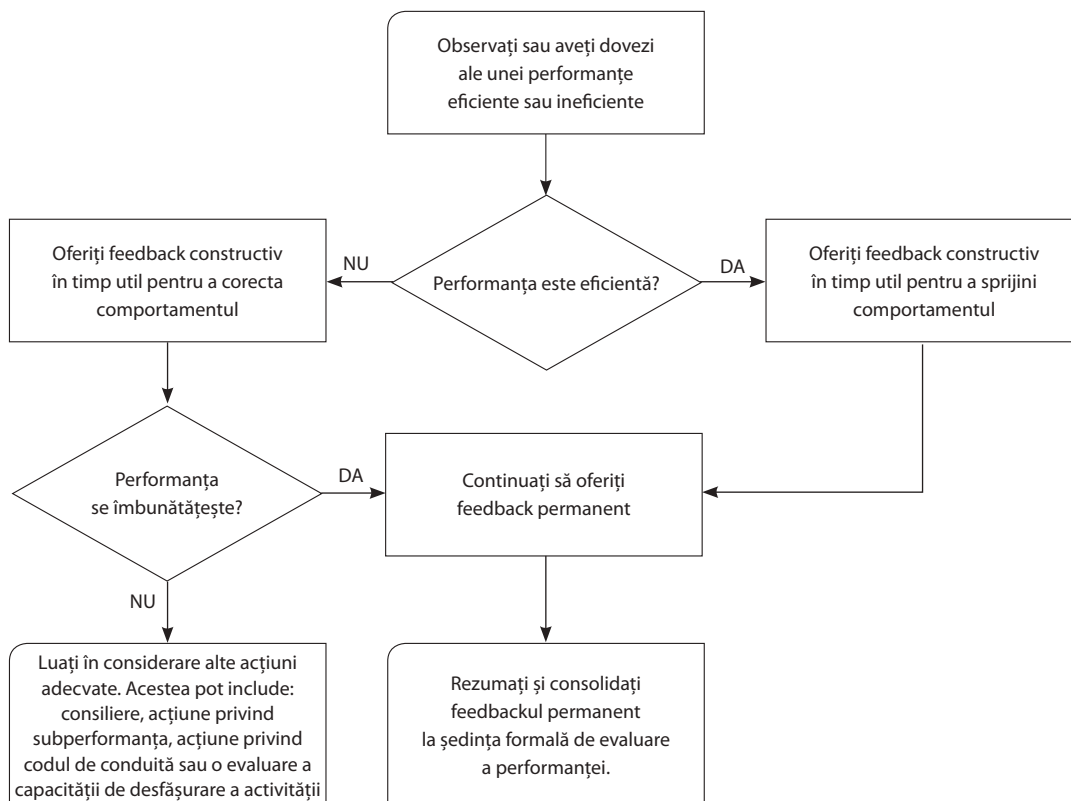
Doar discuțiile nu vor rezolva o situație de productivitate scăzută; este necesară acțiunea. Aceasta poate fi pur și simplu reducerea rețușurilor, instituirea unor noi sisteme de standarde precum fișe și proceduri de lucru, repararea sau înlocuirea echipamentelor care îngreunează eforturile angajaților sau oferirea de instruire.

4.6.7 Evaluarea performanței

Performanța poate fi identificată prin:

- Observație directă (productivitate, atitudini și comportament);
- Evaluarea rezultatelor muncii (calitate, cantitate, proces, produs și intervalul de realizare);
- Gradul de aderare la standardele de performanță convenite;
- Informații obținute în urma sistemelor de monitorizare a muncii, a auditului, a examinărilor;
- Discuții și feedback formale sau informale; și
- Un raport sau o reclamație a altui angajat, client sau ale unei alte persoane.

Figura 4.3 Evaluarea performanței



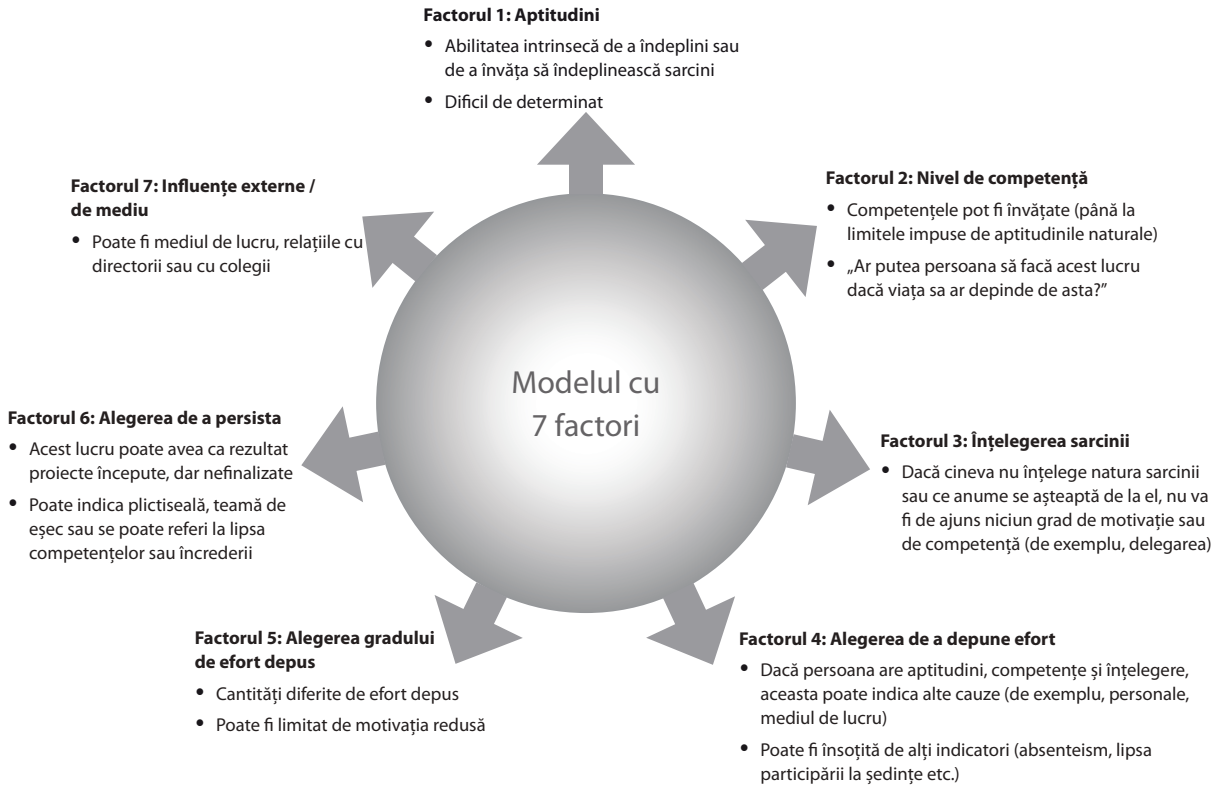
4.6.7a Prejudecăți și obiectivitate

Este important să fiți corect atunci când realizați evaluarea performanței. Dar pentru a asigura corectitudinea este esențial să fiți conștient de unele dintre cele mai comune forme de prejudecată care vă pot influența evaluarea.

Tabelul 4.7 Prejudecăți comune în evaluare

Primele impresii	Primele impresii neechilibrate prin „descompunerea” dovezilor ulterioare	Efectul „Halo” sau „Coarne”	Permiterea ca o performanță bună sau slabă într-un domeniu sau două să influențeze evaluarea altor domenii, având drept rezultat o evaluare globală bună (halo) sau slabă (coarne)
Efecte contrastante	Evaluarea oamenilor în comparație cu ceilalți mai degrabă decât strict cu cerințele postului	Tendința centrală	Obiceiul evaluării majorității oamenilor ca fiind „medii”: nici foarte sus, nici foarte jos
Similaritate / Factorul-clonă	Tendința de a-i evalua pe ceilalți mai favorabil dacă sunt similari propriei persoane	Presupuneri/Zvonuri (persoana este „leneșă”, „necinstită” etc.)	„Completarea lacunelor” fără dovezi directe sau crezând ceea ce vă spun ceilalți
Influență privind caracterul recent / importanța	Tendința de a evalua oamenii pe baza comportamentului recent	Supra-/subatribuire (influența indulgenței sau a severității)	Evaluarea unei persoane ca având o prestație mai bună sau mai rea: cea mai comună tendință este indulgența
Influență personală / privind personalitatea	Concentrarea pe factorii privind personalitatea mai degrabă decât pe comportamente, care se pot schimba	Influența oportunităților	Ignorarea sau trecerea cu vederea a unor factori dincolo de controlul angajatului care contribuie la o performanță ridicată sau scăzută; atribuirea pe nedrept a unui merit sau a unei culpe angajatului
Stereotipuri / Părerii preconcepute	Concentrarea excesivă asupra unuia sau a două atribute, ceea ce duce la generalizări incorecte	Erori de atribuire falsă	Tendința de a atribui succesul sau eșecul doar pe baza eforturilor și abilității individuale fără a se examina rolul pe care l-au jucat alți factori (precum cei sistemici)
Discriminare directă / indirectă	Presupunerea că toți ar trebui să aibă același „stil” de lucru, în loc de a realiza conexiunea între performanță și indicatorii care măsoară atingerea obiectivelor muncii		

Figura 4.4 Evaluarea performanței: Modelul cu șapte factori



Dacă un membru al personalului nu lucrează conform așteptărilor, există mai mulți pași de urmat. Aceștia sunt descriși mai jos.

4.6.7b Tratarea performanțelor slabe

Primul pas este înțelegerea posibilei cauze a subperformanței. Recunoașteți faptul că performanța poate fi sub așteptări din cauza:

- Schimbărilor de obiective, îndatoriri sau priorități de serviciu;
- Posturilor, responsabilităților sau așteptărilor privind performanța neclare sau nerealiste;
- Lipsei unui feedback continuu sau din cauza unui feedback care nu a tratat adecvat performanța slabă;
- Lipsei de competențe sau cunoștințe care nu a fost gestionată corect;
- Motivației schimbătoare sau slabe referitor la chestiuni organizaționale sau personale;
- Schimbărilor structurale sau altor schimbări organizaționale (de exemplu, noi sisteme IT, schimbări de procese sau politică);
- Comportamentului deviant intenționat;
- Proceselor decizionale slabe care conduc la consecințe neintenționate;
- Problemelor personale în afara serviciului, cum sunt cele de natură familială, financiară, de sănătate etc.; și
- Unei lipse de resurse (financiare sau de sisteme) sau de sprijin (din partea echipei, a colegilor sau a conducerii).

Cheia este să determinați care dintre aceste motive a dus la o performanță slabă a angajatului și să luați măsurile adecvate pentru a rezolva problema. Acest lucru ar putea însemna:

- Să oferiți feedback mai frecvent, constructiv și informal referitor la performanță;
- Să răspundeți nevoilor de învățare și dezvoltare;
- Să oferiți susținere, informații și instruire;
- Să rezolvați problemele privind resursele fizice sau de sistem;
- Să ajustați acordul privind performanța dacă acesta este stabilit inițial prea sus;
- Să schimbați responsabilitățile postului pentru a se potrivi mai bine intereselor, competențelor și aspirațiilor persoanei; sau
- Să adoptați un proces formal de consiliere, care în cele din urmă va conduce la încheierea contractului de muncă dacă performanța nu se îmbunătățește într-o perioadă specificată.

Cel mai important este să aveți o comunicare deschisă cu angajatul. Țineți minte următoarele:

- Nu amânați niciodată. Rezolvați problema atunci când apare, altfel angajații se vor întreba dacă vă doriți cu adevărat să rezolvați problema.
- Când aveți o discuție cu un angajat despre performanța sa slabă, indicați motivul pentru care aceasta este o problemă, apoi treceți rapid la discuția despre cum se poate preveni repetarea ei. Acest lucru permite trecerea de la axarea pe învinovățire la axarea pe îmbunătățire.
- Atunci când este posibil, obțineți sugestii din partea angajatului cu privire la prevenirea reapariției. Încurajați persoana să își asume responsabilități și să ofere ajutor pentru implementarea unei soluții.
- Axati comentariile pe performanță, nu pe personalitate. Restricționați comentariile la cazurile de performanță neadecvată și evitați să insinuați că persoana este leneșă, nepăsătoare sau incompetentă.
- Țineți minte că pentru a îmbunătăți performanța este adesea necesar să eliminați teama. Provocarea acesteia mai degrabă va reduce performanța, loialitatea și efortul.
- Dacă nu recunoașteți niciodată o performanță eficientă și nu îi laudați pe cei care au o activitate bună, nu veți fi eficient în gestionarea problemelor privind performanța!

Țineți minte că și cei mai buni angajați vor considera neplăcută o discuție despre performanța inadecvată. Unii o vor lua personal, deci fiți pregătit pentru o atitudine defensivă. Înaintați încet. Acordați-le șansa de a procesa pe plan intern și de a răspunde. Țineți-vă sub control propria persoană și situația. Obțineți acordul în privința rezultatelor.

4.6.7c Evaluarea performanței

Acesta este termenul folosit adesea pentru procesul formalizat al evaluării performanței. Există multe modalități de a implementa un sistem de evaluare a performanței și acestea vor depinde de variabile precum:

- Dimensiunea firmei;
- Proportia angajaților per parteneri – adică eficiența de timp necesară;
- Cât de familiarizați sunt partenerii și directorii cu experiență cu procesele de recunoaștere a performanței;
- Gradul de complexitate tehnologică a organizației (dacă folosește sistemul de evaluare online); și
- Cât de mulți bani sunt dispuși partenerii să investească în implementarea sistemului. Indiferent de metodele utilizate, există unele principii generale care sunt consecvente.

La modul cel mai simplu, evaluarea performanței trebuie să implice o evaluare făcută de un supraveghetor și performanța individuală a persoanei comparativ cu indicatorii de performanță identificați în fișa postului (a se vedea [Anexele 4.2-4.4](#)). Orice discrepanțe în performanța percepută sunt apoi discutate până se ajunge la un consens. Acesta este înregistrat fie electronic, fie pe hârtie.

În urma adunării de date apar invariabil niveluri ridicate de complexitate. De exemplu, dacă în ceea ce privește performanța doriți să obțineți percepțiile altora decât supervizorul și persoana în cauză, s-ar putea să doriți să luați în considerare un proces numit feedback la 360 de grade. În cadrul acestuia, subordonații, colegii și supervizorul persoanei respective completează cu toții chestionare, oferind feedback cu privire la această persoană, care oferă baza discuției referitoare la performanță.

Indiferent de complexitatea sistemului asupra căruia vă decideți, va trebui cel puțin să stabiliți cu fiecare angajat un acord privind performanța. A se vedea [Anexa 4.6](#).

4.6.7d Un acord privind performanța

Domenii-cheie de rezultate (key result areas – KRA-uri)

KRA-urile constituie punctul central al unui acord. Acestea oferă cadrul principal pentru obținerea unui feedback formal.

- Ele schițează ce se așteaptă să facă un angajat, inclusiv activități, sarcini sau proiecte speciale.
- Ele sunt notate pentru a reflecta contribuția angajatului în atingerea obiectivelor corporative ale firmei.
- Ele recunosc contribuția la o atmosferă de echipă sau la construirea unui mediu de lucru pozitiv, nu doar facturile generate pentru practică.

Măsuri de performanță

Aceste măsuri descriu, în termeni generali, cum trebuie făcută operațiunea.

- Ele schițează cât de bine se așteaptă de la angajat să realizeze activitățile principale în fiecare KRA.
- Ele reprezintă baza pentru a evalua de câte ori se manifestă aceste comportamente.

Abilități și cunoștințe (competențe)

Competențele reprezintă combinația de abilități și cunoștințe de care are nevoie angajatul pentru a respecta măsurile de performanță. Competențele sunt de fapt un cadru formal convenit care grupează abilitățile și cunoștințele în „pachete” astfel încât instruirea să poată fi concepută într-un mod compatibil. Utilizând acest cadru consecvent, „competența” unei persoane poate fi măsurată prin comparație cu cea a unei alte persoane. Aceasta deoarece standardele predeterminate și dovezile sunt documentate, cu sisteme consistente de evaluare în vigoare. Organismele externe specifice ramurii de activitate proiectează aceste competențe. Este alegerea dumneavoastră dacă implementați competențele în firma dumneavoastră sau pur și simplu enumerați cunoștințele, abilitățile și atributele de care are nevoie cineva pentru a avea o performanță satisfăcătoare.

Dezvoltarea necesară

- Schițează instruirea și dezvoltarea necesare pentru a ajuta angajații să-și atingă KRA-urile la standardul impus;
- Poate trata competențele de bază sau specifice postului, cerințele de certificare (precum programe autorizate de dezvoltare profesională) sau dezvoltarea personală generală;
- Identifică resursele și ajutorul necesar; și
- Include instruirea formală, la locul de muncă sau prin munca pe proiect.

Luați în considerare opțiunile de dezvoltare care tratează, de asemenea, și dezvoltarea profesională ulterioară, planificarea carierei sau schimbarea atribuțiilor.

Dacă ați folosit o descriere a postului sugerată în Anexe, proiectarea unui acord privind performanța nu va fi complicată deoarece ați identificat deja responsabilitățile principale, măsurile de performanță și competențele (adică abilitățile și cunoștințele) necesare pentru activitate.

[Anexa 4.4](#) vă prezintă un exemplu referitor la cum ar arăta un astfel de sistem pentru un contabil junior. Coloana „dezvoltare necesară” este utilizată pentru a lua notițe cu privire la nevoile de dezvoltare care rezultă în urma discuției. Acestea pot fi apoi implementate și monitorizate în planul separat de dezvoltare personală (a se vedea [Anexa 4.5](#)). Opțiunile de dezvoltare vor fi explorate ulterior în [Secțiunea 4.7](#).

Sunt multe în joc pentru un angajat în urma procesului de evaluare a performanței și din discuția aferentă, deci este important să îl abordați consecvent și profesional. Un rezumat privind formatul celor mai bune practici este oferit mai jos.

4.6.7e Discuția cu privire la evaluarea performanței: Structura în șapte pași

1. Stabiliți obiectivele ședinței

- Explicați-i persoanei la ce să se aștepte și cât timp a fost alocat.
- Transmiteți așteptările dumneavoastră că aceasta va fi o discuție deschisă și onestă.
- Conturați planul ședinței și aflați dacă angajatul dorește să adauge teme de discuție.

2. Încurajați dialogul

- Invitați angajatul să împărtășească întâi părerile sale.
- Adresați întrebări deschise pentru a obține informații: „Ce credeți că ați realizat deosebit de bine?”; „Ce ați fi putut face mai bine?”; „Puteți explica orice obstacole care vă împiedică să vă desfășurați activitatea?”; „Unul dintre obiectivele dumneavoastră a fost... Cum credeți că v-ați descurcat?”

3. Discutați realizările semnificative

Utilizați „Procesul de consolidare în patru pași”:

- Fiți clar cu privire la comportamentul deosebit de bun (sau subliniați și încurajați repetiția): „Instruirea pe care v-am rugat să o implementați pentru noii membri ai echipei a fost excelent! Le-a oferit o imagine clară asupra a ceea ce facem și de ce”.
- Exprimați-vă sentimentele cu privire la realizare (detaliați îmbunătățirile specifice): „Am fost impresionat de cât de bine ați demonstrat principiile fundamentale ale instruirii în timpul sesiunii. Abilitățile dumneavoastră s-au îmbunătățit substanțial în ultimele câteva luni!”
- Specificați comportamentul sau activitatea pe care doriți să o (îl) continuați (reiterați ce merge bine): „Strategia dumneavoastră de evaluare a nevoilor de instruire ale echipei dumneavoastră înainte de realizarea instruirii v-a ajutat să obțineți aceste rezultate excelente. Continuați să faceți asta pe viitor, deoarece vă oferă un cadru foarte bun pentru a vă axa pe informațiile esențiale”.
- Exprimați-vă încrederea în angajat (transmiteți oportunități viitoare): „Știam că vă veți descurca bine cu acest proiect. La următoarea ședință de management voi sugera ca și celelalte echipe să ia în considerare realizarea acestei instruirii de către dumneavoastră”.

4. **Revizuiți responsabilitățile principale și măsurile de performanță**

- Explorați cu onestitate, împreună cu angajatul, ce anume nu a fost realizat în comparație cu KRA-urile, activitățile principale și măsurile de performanță, precum și ceea ce a fost realizat. Rugați-l să vă răspundă și ascultați atent ce răspunde.
- Amintiți-vă că această discuție are două sensuri și că este o oportunitate de a explora motivele pentru care performanța nu a atins standardele așteptate.

5. **Discutați performanța nesatisfăcătoare**

Faza 1: Revizuiți așteptările

- Concentrați-vă pe chestiuni de performanță în termeni de acțiuni și rezultate, nu pe personalitate.
- Folosiți întrebări direcționale pentru a încuraja o explorare onestă a problemelor: „Rapoartele dumneavoastră conțin toate informațiile necesare, dar deseori nu îmi sunt transmise conform programului. De ce se întâmplă acest lucru?”

Faza 2: Înțelegeți răspunsul lor

- Ascultați cu atenție, parafrazați răspunsurile și încurajați exemplele specifice.
- Evitați învinuirea și căutarea unui vinovat: accentuați faptul că pentru viitor vă interesează îmbunătățirea.
- Folosiți întrebări pentru a încuraja reflecția: Angajatul: „Rezultatele noastre ar fi mai bune dacă am schimba procedurile pe care le folosim”. [Ascultați și parafrazați ce auziți] Directorul: „Credeți că rezultatele pot fi îmbunătățite?”

Faza 3: Rezolvați problema împreună

- Inițiați un dialog cu scopul de a rezolva problemele, oferind sprijin, dar clarificând faptul că în cele din urmă este responsabilitatea angajatului: „Ce sugerați ca o soluție optimă?”; „Ce opțiuni vedeți aici?”; „Ce ați fi putut face mai bine?”; „Unele modalități prin care ați putea fi mai eficient sunt...”; „O strategie pe care am observat-o ca fiind eficientă este ca dumneavoastră să ...”

Faza 4: Păstrați discuția realistă

- Fiți clar cu privire la așteptările dumneavoastră și la termenele-limită: „Vă rog să mă țineți la curent cu privire la progresul dumneavoastră în fiecare săptămână până la ora 17,00, vinerea / la finalul turei pe parcursul următoarei perioade de revizuire”.

6. **Discutați activitățile principale și obiectivele de dezvoltare viitoare**

- Stabiliți obiective realiste de performanță susținute de un plan de dezvoltare realizabil.
- Încurajați angajatul să își stabilească singur măcar câteva obiective: „Deci ce anume sunteți dispus să vă angajați să faceți?” [Răspuns] „Până la ce dată?”; „Un domeniu pe care îmi doresc să văd că îl abordați este dificultatea pe care am avut-o privind ... Haideți să stabilim un obiectiv și un interval de timp pentru rezolvarea problemei”.

Documentați acordul și planul pentru realizarea îmbunătățirilor.

7. **Încheiați într-o notă pozitivă**

- Rezumați discuția și arătați-vă optimist cu privire la viitor: „Să reiterăm deci ce am convenit”; „Sunt încrezător cu privire la modul în care a decurs discuția”.

Notă: Chiar dacă angajatul a convenit asupra KRA-urilor și activităților principale, este important să spună asta încă o dată. Dacă simțiți că trebuie să verificați nivelul său de confort cu ceea ce s-a convenit, întrebați: „Prevedeți probleme în realizarea obiectivelor discutate?” Discutați întrebările și căutați să rezolvați orice probleme înainte ca ședința să se încheie și angajatul să semneze acordul privind performanța.

4.7 Instruire și dezvoltare

Instruirea și dezvoltarea au o importanță centrală pentru firma dumneavoastră în multe moduri:

- Sunt modalitățile prin care angajații dumneavoastră obțin abilitățile și cunoștințele necesare pentru a-și îndeplini îndatoririle.
- Oferă interesul și stimularea mintală adesea necesare pentru a menține angajații devotați și loiali firmei.
- Cresc capacitatea firmei dumneavoastră de a-și servi clienții, adesea cu beneficiile financiare aferente.
- Constituie o strategie de reducere a riscurilor.

4.7.1 Identificarea nevoilor de dezvoltare

Identificarea nevoilor de dezvoltare poate avea loc oricând; însă nevoile de dezvoltare trebuie revizuite și validate în timpul discuției de evaluare a performanței cu angajatul dumneavoastră. Bazați discuția pe lacunele identificate în competență în comparație cu măsurile de performanță sau programele autorizate de dezvoltare profesională.

Poate apărea nevoia de competențe noi sau actualizate atunci când au loc schimbări de legislație, politică, proceduri, tehnologie și structură organizațională.

Documentați cerințele de dezvoltare într-un plan de dezvoltare personală. Acest plan trebuie să fie o descriere directă a pașilor care trebuie parcurși în vederea activităților de dezvoltare. El ar trebui să includă:

- Ce activități de dezvoltare se cer;
- Numele celor care vor ajuta angajatul; și
- Datele-limită pentru îndeplinirea obiectivelor planului. Consultați planul de dezvoltare personală în [Anexa 4.5](#).

Oportunități de dezvoltare

Noi abilități și cunoștințe pot fi obținute prin:

- Formarea la locul de muncă;
- Cursuri interne sau externe;
- Învățare bazată pe calculator (online);
- Învățarea de acțiuni utilizând proiecte (angajații studiază propriile lor acțiuni pentru a-și îmbunătăți performanța);
- Instruire și îndrumare personale, fie de către cineva din firmă, fie de către un formator extern;
- Extensia dezvoltării profesionale sau educaționale, precum programe de masterat sau studii postuniversitare;

- Acționarea în vederea și pentru obținerea unei evaluări formale în baza unor programe de certificare profesională în ramura de activitate dorită;
- Suplinirea unei persoane în funcție;
- Participarea la conferințe, ateliere de lucru și seminare;
- Îmbogățirea atribuțiilor (mai multe proiecte stimulante);
- Extinderea postului (lărgirea gamei de oportunități de învățare la locul de muncă);
- Rotația posturilor (mutarea angajatului în altă parte a firmei pentru o anumită perioadă de timp);
- Videoclipuri, cărți și articole din reviste;
- Citirea de documente precum manuale și legislație;
- Proiecte de lucru precum dezvoltarea unei noi abordări de management al firmei într-o anumită disciplină;
- Delegarea pentru dezvoltare (ca parte concretă a postului, nu doar ca o sarcină);
- Oferirea de prezentări clienților sau altor angajați; și
- Reprezentarea firmei la conferințe sau în comitete din domeniul de activitate.

Aceste metode pot fi utilizate individual sau în combinație pentru un rezultat mai eficient – de exemplu, studiile postuniversitare cu activitatea oferită în acel domeniu de studiu la locul de muncă și instruirea de către un partener.

4.7.2 Dezvoltarea este o investiție

Uneori va trebui să vă abateți de la principiul general al celei mai eficiente metode din punctul de vedere al costurilor pentru a vă servi clienții în interesul instruirii și dezvoltării angajaților dumneavoastră. Aceasta ar putea însemna că lucrați pe o componentă specifică a unei lucrări pentru un client împreună cu o persoană neexperimentată pentru a începe să vă transferați cunoștințele. În această situație, costul înregistrat din punctul de vedere al timpului va fi mai ridicat deoarece veți petrece timp explicând și instruind, apoi asistând sau monitorizând angajatul, apoi revizuiind rezultatul final. În același timp, stagiarul dumneavoastră va petrece probabil mai mult timp decât un angajat experimentat realizând primele câteva exemple ale acestei activități.

Aceasta este posibil să cauzeze o „reducere a valorii” în sistemul de înregistrare a timpului. Aceasta este reducerea unei facturi pentru a permite instruirii, rețușuri sau alți factori în afara controlului clientului. Tratați această reducere ca fiind o investiție în viitorul firmei, deoarece vă instruiți oamenii. Rămâneți totuși echilibrat, amintindu-vă că o reducere de un dolar înseamnă un dolar din profit investit.

Standardul celei mai bune practici

Dacă doriți ca un climat de învățare să devină parte din cultura firmei dumneavoastră, atunci instruirea și dezvoltarea vor fi o parte permanentă a acesteia. Există întotdeauna o sarcină nouă pe care cineva din practica dumneavoastră nu a făcut-o încă; există întotdeauna ceva de învățat de o persoană de la alta, pentru beneficiul clienților dumneavoastră. Dacă aceasta face parte din cultura dumneavoastră, atunci schimbul de informații poate avea loc în mod liber. Și nu este nevoie întotdeauna să circule dinspre conducere înspre angajați.

Înregistrați valoarea reducerilor și, dacă este posibil, împărțiți valoarea banilor în diferite elemente majore controlabile – de exemplu:

- Reducerile datorate instruirilor care vor avea loc frecvent și care sunt o parte esențială a dezvoltării personalului dumneavoastră și a firmei dumneavoastră;
- Reducerile datorate rețușurilor care indică greșeli sau instruiți inadecvate, pentru că acestea pot și trebuie să fie eliminate; și
- Reducerile datorate cercetărilor, unde o perioadă îndelungată de timp se consideră nerecuperabilă din partea unui client individual.

În acest mod, costul fiecărui tip de reducere poate fi examinat și problema poate fi corectată la sursă, cu mai multe instruiți și cu sisteme mai bune.

4.7.3 Remunerația

Remunerația are potențialul de a fi o sursă de probleme atât pentru parteneri, cât și pentru angajați dacă negocierile cu privire la componentele sale și raționamentele din spatele acestora nu sunt comunicate în mod clar și nu sunt convenite. Aici sunt câțiva factori de luat în considerare.

- **Ce așteptați de la un angajat individual?** I-ați comunicat aceste așteptări în mod clar? Vă referiți la un anumit nivel de rezultate sau sunteți axat pe măsurarea timpului? Cât de importantă pentru perceperea succesului angajatului va fi, de exemplu, atingerea sau depășirea bugetului anual de venituri? Pot fi măsurate cu ușurință rezultatele acestui post (de exemplu, în venituri generate sau ore lucrate tarifabile) sau este necesară o evaluare mai subiectivă? A acceptat angajatul așteptările dumneavoastră ca fiind rezonabile? Dacă baza nu este acceptată și înțeleasă, discuția va fi nesatisfăcătoare atât pentru angajator, cât și pentru angajat.
- **Câte ore vă așteptați să lucreze angajatul?** Este acceptabil ca angajatul să lucreze cu conștiințiozitate 35-38 de ore pe săptămână sau doriți să lucreze mai multe ore? Dacă vă așteptați să lucreze mai mult, acest lucru ar trebui să fie recunoscut fie printr-un salariu mai mare, fie printr-un tip de remunerație variabilă care reflectă efortul suplimentar.
- **Ați ajutat angajatul în toate modurile posibile?** În cazul unui angajat care trece printr-o revizuire salarială, întrebați-vă dacă ați oferit instruirile, formările, sfaturile și asistența corespunzătoare și dacă el a fost dotat cu echipamentul necesar pentru a-și realiza munca eficient. Sau există obstacole în calea rezultatelor sale?
- **Care este tariful pe piață pentru această poziție?** Acesta poate fi tariful local, în special pentru firmele din zonele rurale sau de coastă, unde numărul de angajați alternativi este limitat la un anumit oraș sau la o anumită zonă. Sau ar putea fi un tarif mai general, precum cel al unui oraș, deși firma dumneavoastră poate avea sediul în suburbii. Utilizați diferitele chestionare privind salariile efectuate pentru profesia contabilă pentru un alt set de informații; agențiile de angajare ar putea fi de asemenea în măsură să ajute. Ce factori speciali v-ar determina să plătiți peste aceste tarife de piață pentru un individ sau un grup de oameni?
- **Ce beneficii nonfinanciare veți oferi?** Acestea ar putea include o anumită flexibilitate în luarea concediului sau permiterea ca un angajat să lucreze o parte din ore pe o bază mai flexibilă. Ar putea însemna să-i permiteți angajatului șansa de a-și sacrifica o parte din salariu ca modalitate de creștere a valorii sale nete. Ar putea însemna construirea unei instruiți suplimentare sau activități de dezvoltare profesională ori susținerea angajatului de-a lungul programului de certificare profesională. Adesea, aceste beneficii nonfinanciare au costuri minime pentru firmă, dar cresc semnificativ valoarea relației angajatorului cu angajatul.
- **Decideți asupra frecvenței revizuirii salariale.** Aceasta ar putea avea loc anual sau conform indicelui prețurilor de consum.

Standardul celei mai bune practici

Obțineți un acord cu privire la așteptările rezonabile legate de remunerație de la fiecare persoană. Conveniți asupra activităților și criteriilor de măsurare folosite. Verificați sursele locale și chestionare privind salariile pentru tarifele de plată curente.

Asigurați-vă că pachetul de remunerare nu constă doar din componenta salarială, ci și din factori nemone-tari precum instruire, formare, dezvoltare, flexibilitate și o varietate de lucrări, astfel încât angajatul să poată aduna o gamă de beneficii sau aranjamente pe care le prețuiește.

Pentru componenta financiară, axați-vă pe livrarea unui rezultat pentru firma dumneavoastră corespunzător oricăror plăți suplimentare. Aceasta ajută angajatul să fie conștient că răsplata financiară în plus este legată de o anumită productivitate sau performanță suplimentară. Bonusurile pot juca un rol în pachetul global de remunerare. Acestea sunt cele mai eficiente atunci când sunt legate de performanța ce depășește nivelul acceptabil minim. De exemplu, dacă vă așteptați ca o persoană să genereze 1.200 de ore tarifabile pe an cu nu mai mult de 10% reduceri contabile, atunci puteți plăti un bonus de 20 USD per oră tarifabilă peste cele 1.200 de ore. În acest mod, salariul de bază acoperă nivelul acceptabil de performanță, iar bonusul răsplătește performanța ce depășește acest nivel. Oferiți astfel un stimulent real pentru depășirea așteptărilor.

Aveți grijă ca politica dumneavoastră de remunerare să nu aibă drept urmare comportamente indezirabile. De exemplu, remunerarea pentru timpul tarifabil crescut poate descuraja delegarea, instruirea personalului începător sau contribuția la îmbunătățirea sistemelor și procedurilor firmei.

În cele din urmă va fi o negociere între dumneavoastră și potențialul angajat, cu anumite compromisuri în ceea ce privește componentele și ponderarea lor.

Țineți minte că procesul de management al performanței începe cu această negociere inițială; de aici derivă acordul cu privire la așteptări și remunerația rezultată.

4.8 Recompense și recunoaștere

Există o distincție importantă între termenii „recunoaștere” și „recompensă”. Modul de a trata răsplata și recunoașterea trebuie, bineînțeles, să fie adecvat din punct de vedere cultural – în unele țări, selectarea unui anumit angajat poate fi văzută ca o discriminare a restului echipei.

4.8.1 Recompense

O *recompensă* oferă ceva în schimbul unei sarcini sau al unui proiect îndeplinit(e), de obicei, remunerația sau compensația pentru serviciile prestate – de exemplu, când serviciul depășește cerințele așteptate. Uneori poate fi oferit un bonus de performanță cu scopul de a răsplăti persoana pentru eforturile suplimentare sau pentru rezultatele excelente.

4.8.2 Acordarea recunoașterii

Recunoașterea admite și onorează performanța eficientă și/sau excepțională. Ea se axează pe o apreciere sinceră, personală a rezultatelor unui angajat. Ea poate fi oferită ca parte a proceselor normale de feedback sau printr-o premiere ori ceremonie mai formală. Așa cum a arătat Maslow, oamenii au o nevoie fundamentală de recunoaștere. Aceasta îi încurajează să lucreze la niveluri ridicate în mod consecvent. Un simplu „mulțumesc” pentru treaba bună realizată din partea practicianului independent sau a unui partener poate ridica moralul și poate îmbunătăți dorința oamenilor de a susține buna performanță în timp.

Strategiile de recunoaștere oferă beneficii prin:

- Ridicarea stimei de sine a unei persoane;

- Îmbunătățirea performanței individuale și de echipă;
- Promovarea și consolidarea acțiunilor și comportamentelor dorite; și
- Ajutarea creării unei culturi de lucru cu performanță ridicată.

Toate acestea contribuie la creșterea productivității și, implicit, a profitabilității.

Bariere împotriva acordării recunoașterii

Barierele împotriva acordării recompenselor și recunoașterii adecvate includ:

- Lipsa abilităților sau încrederii de a face acest lucru în mod adecvat;
- Credințe personale conform cărora strategiile de recunoaștere sunt elitiste și nu ajută la îmbunătățirea performanței;
- Experițe negative în trecut în oferirea sau primirea recunoașterii;
- Lipsa dorinței de a evidenția un angajat în defavoarea altora;
- Lipsa cunoștințelor referitoare la gama de strategii disponibile și la lucrurile pe care ceilalți le apreciază; și
- Lipsa timpului și resurselor pentru a face acest lucru în mod adecvat.

Aceste bariere pot fi depășite dacă sunt recunoscute și sunt puse la punct strategii pentru a le gestiona.

Tabelul 4.8 Strategii de recunoaștere informale

Scrise/verbale	Referitoare la locul de muncă	Simboluri și onoruri
<ul style="list-style-type: none"> • Scrisoare sau carte de mulțumire • Referință pozitivă la locul de muncă • Mesaj prin e-mail (copiat și altora) • Feedback verbal informal • Afirmarea feedbackului de performanță • Recunoaștere publică (de exemplu, la ședințele echipei) • Împărtășirea rezultatelor (de exemplu, la ședințele echipei) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunități suplimentare de dezvoltare (de exemplu, participarea la conferințe) • Resurse de învățare (de exemplu, cărți, videoclipuri de management) • Sarcini mai provocatoare • Oportunități de instruire încrucișată • Proporție mai mare de sarcini mai plăcute, mai puține îndatoriri neplăcute • Oportunitatea de a reprezenta echipa la o ședință importantă • Mai multă implicare în stabilirea obiectivelor, crearea ideilor și luarea deciziilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferiți certificate sau plachete • Invitați persoana la masă în oraș • Organizați o ceremonie de prezentare la micul dejun sau la ceaiul de după-amiază • Faceți-i cadou un voucher pentru ceva legat de un interes personal • Donați bani pentru proiectul său caritabil favorit

Strategiile formale de recunoaștere includ nominalizarea angajatului dumneavoastră pentru premiarea de către un organism profesional sau din domeniul de activitate ori crearea de premii formale ale companiei, precum premii pentru cele mai bune ore facturabile sau proiecte excelente (pentru o echipă).

Directorii trebuie să utilizeze doar strategii formale de recunoaștere pentru a premia performanța excelentă. Pentru a vă asigura că au înțeles:

- Promovați criteriile pe scară largă pentru ca ele să fie bine înțelese de către toți angajații;
- Fiți transparent în ceea ce privește motivele utilizării premiilor formale;
- Corelați premiul cu contribuția și rezultatele persoanelor sau echipelor;
- Dacă răsplata oferită unei persoane este nemonetară, permiteți-i să aleagă recompensa;
- Oferiți recunoaștere informală pentru a completa procesele formale; și
- Oferiți recunoaștere formală cât de repede posibil după eveniment. Pentru premiile formale care sunt oferite o dată pe an, oferiți recunoaștere informală imediată.

Asigurați-vă că recunoașterea este realizată într-o manieră personală, sinceră și onestă. Potrivii ceremonia de premiere cu importanța premiului și preferințele personale ale persoanelor recunoscute.

4.9 Angajați care pleacă / sunt în trecere

4.9.1 Încetarea contractului de muncă

Din păcate, indiferent cât de bun este procesul dumneavoastră de filtrare la angajare, uneori există angajați care nu se ridică la înălțimea așteptărilor. În aceste cazuri, cel mai corect pentru toate părțile implicate este ca această problemă să fie abordată deschis și prompt pentru a minimiza riscul pentru firmă.

Cadrul de reglementare cu privire la încetarea contractului de muncă se schimbă periodic și variază în funcție de țară. Dar majoritatea directivelor previn tratarea angajaților într-un mod dur, incorect sau nedrept. Va trebui să arătați că ați urmat procesul corespunzător pentru a ajunge la concluzia că angajatul este inadecvat și că aveți documentație pentru a susține acest lucru. Aceasta poate fi sub forma înregistrării orelor facturabile convenite, fișelor de post și măsurilor de performanță, notelor asupra înregistrărilor privind performanța din timpul discuțiilor de consiliere și copiilor rezultatelor evaluărilor de performanță.

Chiar dacă aceste dovezi nu sunt cerute în mod formal în jurisdicția dumneavoastră, constituie cea mai bună practică să păstrați înregistrări ca acestea pentru referințele și registrele dumneavoastră interne.

Contractul de angajare este un document important de referință în ceea ce privește încetarea contractului cu personalul, având în vedere că trebuie subliniate obligațiile legale ale părților. Trebuie să vă asigurați că îndepliniți obligațiile contractuale și statutare către membrii personalului și s-ar putea să fie nevoie să le amintiți să își respecte propriile obligații. Aceste probleme pot include confidențialitatea informațiilor clienților și ale firmei, activități neconcurențiale și proprietatea informațiilor deținute de firmă.

Deși există anumiți angajați pe care doriți să-i demiteți, există alții pe care veți dori să-i păstrați cât de mult posibil.

4.9.2 Păstrarea angajaților mai vârstnici

În multe țări, cei din generația Baby Boomers formează un procent mare din forța de muncă calificată și încep să iasă la pensie. Nu există suficienți angajați mai tineri care să le ocupe locurile odată ce se pensionează, fără să luăm măcar în considerare expertiza și cunoștințele pierdute care vor pleca din firmă odată cu ei.

Multe firme investighează modalitățile de a păstra acești angajați la locul de muncă pentru mai mult timp, de acest lucru beneficiind adesea ambele părți. De exemplu:

- Angajaților mai în vârstă li se poate permite să reducă numărul de zile sau luni pe care le lucrează în fiecare an și să câștige proporțional mai puțin la salariu. Acest lucru poate avea avantajul personal de a-i pregăti pentru pensionarea completă viitoare, păstrându-și totuși rețelele sociale și abilitățile profesionale existente. Acest lucru le permite, de asemenea, disponibilitatea de a instrui și îndruma personalul mai tânăr.
- Într-o firmă care are sușurile și coborâșurile sale în volumul de lucru, angajații mai vârstnici oferă o soluție contractuală ideală, acordându-le în continuare clienților un serviciu profesional de înaltă calitate.
- Împărțirea posturilor poate fi atractivă pentru acest grup. Unele instituții financiare recrutează în mod particular lucrători mai vârstnici pentru posturile aferente serviciilor din prima linie.

4.9.3 Sondaje la plecare

Când angajații pleacă din proprie inițiativă, ajută firma să înțeleagă motivele din spatele acestei decizii astfel încât să își poată îmbunătăți în mod continuu mediul de lucru. Cele două modalități principale de a aduna aceste informații sunt o discuție cu angajatul în care acesta să fie întrebat care sunt motivele plecării sale sau un chestionar standardizat.

Țineți minte că angajatul poate să nu se simtă întotdeauna confortabil spunându-vă motivele reale pentru care pleacă. Aceasta deoarece acest lucru poate avea un impact negativ asupra opțiunilor sale privind cariera în domeniul respectiv de activitate sau îi poate limita șansele de a se reîntoarce în firma dumneavoastră la un moment dat în viitor. Din acest motiv, în organizațiile mai mari se utilizează de obicei chestionare anonime. Evident, într-o firmă mică acest lucru este imposibil deoarece nu există un nivel de fluctuație a personalului care să asigure anonimatul.

Țineți minte: dacă nu puneți întrebări, nu veți obține informațiile necesare îmbunătățirii firmei dumneavoastră. Cel puțin, aceasta îi arată angajatului că vă pasă de punctul de vedere al personalului și că încercați să oferiți un mediu de lucru atractiv pentru cei care rămân.

4.10 Concluzie

Acest modul s-a axat pe dezvoltarea unuia dintre cele mai mari active, oamenii din cadrul firmei dumneavoastră. Una dintre cele mai importante modalități de a face acest lucru este să vă dezvoltați strategia privind gestionarea resurselor umane. Modulul a prezentat componentele principale ale acesteia, precum importanța clarificării așteptărilor, și a luat în considerare și impactul diversității generațiilor. Un alt element important acoperit este identificarea varietății de competențe necesare practicii dumneavoastră și cum să procedați în recrutarea și instruirea echipei dumneavoastră pentru a satisface aceste nevoi.

Au fost discutate, la rândul lor, aspectele principale pe care trebuie să le luați în considerare când recrutați noi angajați, inclusiv procesul dumneavoastră de selecție, intervierea și inițierea. Un domeniu foarte important, cu impact direct asupra succesului unei firme, este conducerea, iar prezentul modul arată cum să aplicați cele mai importante principii de conducere în cadrul practicilor mici și mijlocii.

Modulul 4 a explorat, de asemenea, cum se construiesc și se dezvoltă echipele, accentuând importanța conducerii și păstrării personalului. Acest lucru a dus la o înțelegere mai cuprinzătoare a productivității și a implementării măsurilor corecte pentru motivarea și răsplătirea echipei dumneavoastră. O serie de liste de verificare și instrumente de dezvoltare personală sunt oferite în Anexe, care vor fi utile pentru implementarea majorității aspectelor din materialul discutat în cadrul modulului.

Deoarece acesta este un domeniu atât de important pentru toate firmele, merită să alocați timp pentru înțelegerea deplină a mesajelor esențiale conținute în acest modul, precum și pentru a găsi cea mai bună modalitate de aplicare a acestora în firma dumneavoastră.

4.11 Referințe și resurse IFAC suplimentare

[IFAC Global Knowledge Gateway](#) (Rețeaua globală de informații a IFAC) este un hub digital în care profesioniștii contabili pot accesa cu ușurință părerile liderilor de opinie și resurse de la IFAC, organizațiile membre și alte grupuri și persoane notabile.

Secțiunea dedicată gestionării practicii de pe Gateway include articole, videoclipuri și resurse suplimentare pentru a completa acest modul. Vă încurajăm să analizați conținutul, să oferiți feedback, să interacționați cu colaboratorii și să împărtășiți propriile puncte de vedere asupra aspectelor actuale privind practica.

Anexa 4.1 Listă de verificare a conducerii eficiente

Sarcină	✓	Echipă	✓	Persoană	✓
<p>Ca lider, dumneavoastră:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conveniți obiective pentru echipă cu partenerii/ consiliul de conducere; • Sunteți explicit cu privire la autoritatea dumneavoastră și sarcinile pe care le delegați; • Înțelegeți pentru ce sunteți responsabili dumneavoastră și echipa dumneavoastră; • Aveți un plan de echipă pentru a atinge obiectivele convenite; • Alocați timp pentru a plănui și a stabili priorități; • Sunteți clar cu privire la ce reprezintă fiecare îndatorire și ce presupune aceasta; • Comunicați cum va fi măsurat succesul fiecărei sarcini; • Evaluați resursele și abilitățile necesare; • Delegați munca în mod eficient; • Distribuți volumul de lucru corect și adecvat; • Monitorizați și evaluați performanța; și • Modelați standarde ridicate de comportament. 	✓	<p>Ca lider, dumneavoastră:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicați obiectivele echipei dumneavoastră și conveniți asupra priorităților; • Anunțați membrii echipei care sunt așteptările dumneavoastră (rezultate și standarde); • Încurajați implicarea echipei în procesul decizional; • Căutați sugestii și ajutor din partea echipei; • Țineți la curent echipa cu privire la orice schimbări și la modul în care acestea o afectează; • Petreceți timp pentru „întreținerea echipei”; • Vă asigurați că membrii echipei respectă principiile de sănătate și siguranță; • Modelați aprecierea diversității; • Aplicați reguli și standarde în mod echitabil; • Gestionați prompt conflictele din cadrul echipei; • Prezentați echipa în mod pozitiv partenerilor dumneavoastră; și • Construiți un climat de echipă pozitiv prin prezență și implicare. 	✓	<p>Ca lider, dumneavoastră:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vă asigurați că fiecare persoană cunoaște rolul poziției sale și cum se încadrează în „imaginea de ansamblu”; • Obțineți acordul angajaților referitor la îndatoriri, priorități și standarde; • Oferiți echipamentul, resursele și informațiile necesare; • Ajungeți să cunoașteți fiecare angajat (puncte forte, puncte slabe și potențial); • Utilizați delegarea ca un instrument de dezvoltare; • Formați, instruiți și dezvoltați persoane; • Construiți o relație puternică de lucru cu fiecare persoană; • Oferiți feedback constructiv în mod frecvent; • Recunoașteți și răsplătiți munca de bună calitate; • Gestionați în mod prompt și corect problemele specifice; și • Înțelegeți ce o motivează pe fiecare persoană și utilizați aceste cunoștințe în mod chibzuit. 	✓

Anexa 4.2 Descrierea postului de contabil senior / director

Descrierea postului de contabil senior		
Divizie: Contabilitate	Echipă: Fiscalitate	
Raportează către: Partener/Director	Posturi care raportează acestuia: Niciunul	
Ore: 8,30 – 17,00 (o oră pentru prânz) 38 de ore/săptămână (și ore suplimentare rezonabile când este nevoie)	Remunerație: (XXXX) USD, plus (XXXX) bonusuri și revizuire salarială anuală bazată pe performanță	
Sumarul direcției strategice: Contribuie în organizație oferind servicii de o calitate atât de ridicată încât clienții văd (Compania X) ca fiind firma lor de contabilitate de elită.		
Sumarul poziției: Este responsabil de portofoliul de clienți, inclusiv contabilitatea impozitelor, consultanță de afaceri și alte domenii de servicii conform delegării de către director/partener. Asigură acuratețea și finalizarea lucrărilor cu atenție la detalii, în același timp menținând productivitatea și performanța echipei. Adecvată pentru contabilii cu o experiență de cel puțin cinci ani.		
Evaluarea performanței: Analiza perioadei de probă de trei luni, apoi anuală de la început.		
Responsabilități principale		
Domeniul-cheie de rezultate	Activități principale	Evaluarea performanței
Contabilitate	<ul style="list-style-type: none"> Răspunde întrebărilor și revizuește la final munca echipei. 	<ul style="list-style-type: none"> Asigură finalizarea corectă și la timp a lucrărilor de către echipă.
Balanța de verificare lunară	<ul style="list-style-type: none"> Răspunde întrebărilor și revizuește la final munca echipei. 	<ul style="list-style-type: none"> Asigură finalizarea corectă și la timp a lucrărilor de către echipă.
Fiscalitate	<ul style="list-style-type: none"> Finalizează balanța de verificare de sfârșit de an, inclusiv toate ajustările, înregistrările de sfârșit de an pentru amortizare, provizioane, angajamente, cheltuieli în avans. Întocmește documentele de lucru pentru plata impozitelor pentru persoane fizice și companii. Întocmește proiectul situațiilor financiare. Întocmește declarațiile de impozitare a veniturilor. Răspunde întrebărilor și revizuește la final munca echipei. Răspunde la întrebările clienților și participă la comunicare. 	<ul style="list-style-type: none"> Asigură finalizarea corectă și la timp a documentelor de lucru, listelor de verificare și proceselor interne. Asigură finalizarea corectă și la timp a lucrărilor de către echipă. Asigură satisfacția clientului. Asigură conformitatea cu legile și reglementările fiscale. Asigură prezentarea la timp a registrelor pentru toate lucrările la organisme de reglementare.

Descrierea postului de contabil senior		
Conformitatea TVA / impozitului pe vânzări*	<ul style="list-style-type: none"> • Revizuieste reconcilierile TVA / impozitului pe vânzări, pe baza înregistrărilor computerizate comparativ cu înregistrările clienților. • Întocmește declarațiile pentru TVA / impozitul pe vânzări. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documente de lucru și liste de verificare completate corect și la timp.
Gestionarea performanței echipei	<ul style="list-style-type: none"> • Le explică clar membrilor echipei posturile, responsabilitățile lor și susținerea oferită de practică. • Menține o dinamică pozitivă în echipă. • Identifică orice probleme de dinamică negativă înainte de a avea impact asupra performanței. • Implementează strategii adecvate pentru a restabili o dinamică pozitivă a echipei. • Oferă feedback continuu membrilor echipei cu privire la performanța lor și la standardul de lucru. • Desfășoară anual procese formale de evaluare a performanțelor, inclusiv identificarea cerințelor de dezvoltare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuturor membrilor echipei le este clar ce se așteaptă de la ei și de unde pot obține resurse/susținere. • Toți membrii echipei finalizează lucrările la un standard ridicat și la timp. • Membrii echipei oferă feedback pozitiv conform căruia le place să lucreze în echipă și pentru firmă. • Toți membrii echipei primesc feedback continuu referitor la performanța lor și la standardul de lucru. • Toți membrii echipei sunt evaluați anual în mod formal. • Toți membrii echipei au planuri de dezvoltare personală curente și sunt susținuți în finalizarea activităților ce decurg din aceste planuri.
<p>Relaționarea cu clienții, directorul/partenerul, directorul firmei, alți contabili și angajații auxiliari. Supravegherea echipei de contabilitate</p>		
* TVA reprezintă taxa pe valoarea adăugată.		
Abilități și cunoștințe (competențe)		
Esențiale	Dezirabile	
<ul style="list-style-type: none"> • Abilități și cunoștințe solide de contabilitate și fiscalitate • Cunoștințe solide de operare pe computer: abilitatea de a lucra pe computer și de a accesa e-mailul, internetul și aplicațiile pe bază de cloud • Cunoștințe de nivel mediu privind pachetul de produse Microsoft • Cunoștințe solide privind programele software de contabilitate • Capacitatea de a supraveghea echipa 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenție la detalii și acuratețe • Cunoștințe solide privind domeniul contabil 	

Descrierea postului de contabil senior	
<i>Atribute personale</i>	
Esențiale	Dezirabile
<ul style="list-style-type: none"> • Abilități bune de comunicare, atât scrisă, cât și orală, și în special o manieră profesională și plăcută de a vorbi la telefon • Abilitatea de a lucra ca membru al unei echipe • Inițiativă • Abilitatea de a îndeplini concomitent priorități multiple • Dorința de a învăța • Atenție la detalii • Ținută adecvată mediului de afaceri • Responsabil de performanța sa și a echipei comparativ cu standardele predeterminate 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportament pozitiv, proactiv
<i>Educație, instruire și dezvoltare</i>	
Esențiale	Dezirabile
<ul style="list-style-type: none"> • Diplomă universitară în contabilitate sau în afaceri • Experiență minimă de cinci ani într-o firmă profesională de contabilitate • Cunoștințe solide privind impozitul pe venit și prevederile privind TVA / impozitul pe vânzări, împreună cu alte reglementări și dispoziții statutare 	

Anexa 4.3 Descrierea postului de asistent contabil

Descrierea postului de asistent contabil		
Divizie: Contabilitate		Echipă: Fiscalitate
Raportează către: Directorul fiscal, care are responsabilitatea finală față de partener/director		Posturi care raportează acestuia: Niciunul
Ore: 8,30 – 17,00 (o oră pentru prânz) 38 de ore/săptămână (și ore suplimentare rezonabile când este nevoie)		Remunerație: (XXXX) USD, plus (XXXX) bonusuri și revizuire salarială anuală bazată pe performanță
Sumarul direcției strategice: Contribuie în organizație oferind servicii de o calitate atât de ridicată încât clienții văd (Compania X) ca fiind firma lor de contabilitate de elită.		
Sumarul poziției: Este responsabil de lucrările clientului în domenii privind contabilitatea impozitelor, conform delegării de către director. Asigură acuratețea și finalizarea lucrărilor cu atenție la detalii, în același timp menținând productivitatea și performanța echipei. Adecvată pentru contabilii cu o experiență de doi-trei ani.		
Evaluarea performanței: Analiza perioadei de probă de trei luni, apoi anuală de la început.		
Responsabilități principale		
Domeniul-cheie de rezultate	Activități principale	Evaluarea performanței
Contabilitate primară	<ul style="list-style-type: none"> Revizuește activitatea contabilului junior. 	<ul style="list-style-type: none"> Asigură finalizarea corectă și la timp a lucrărilor.
	<ul style="list-style-type: none"> Revizuește jurnalul general și registrul general, inclusiv registrele de vânzări și achiziții. 	<ul style="list-style-type: none"> Asigură finalizarea corectă și la timp a lucrărilor.
Balanța de verificare lunară	<ul style="list-style-type: none"> Revizuește reconcilierea conturilor bancare, a registrelor de vânzări și achiziții. Calculează și trimite înregistrările de sfârșit de lună pentru amortizare, provizioane, angajamente și cheltuieli în avans. 	<ul style="list-style-type: none"> Finalizarea corectă și la timp.
Fiscalitate	<ul style="list-style-type: none"> Finalizează balanța de verificare de sfârșit de an, inclusiv toate ajustările, înregistrările de sfârșit de an pentru amortizare, provizioane, angajamente, cheltuieli în avans. Întocmește documentele de lucru pentru plata impozitelor pentru persoane fizice și companii. Întocmește proiectul situațiilor financiare Întocmește declarațiile de impozitare a veniturilor. 	<ul style="list-style-type: none"> Documente de lucru și liste de verificare finalizate corect și la timp.

Descrierea postului de asistent contabil		
Conformitatea TVA / impozitului pe vânzări	<ul style="list-style-type: none"> • Revizuieste reconcilierile TVA / impozitului pe vânzări, pe baza înregistrărilor computerizate comparativ cu înregistrările clienților. • Întocmește declarațiile pentru TVA / impozitul pe vânzări. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documente de lucru și liste de verificare completate corect și la timp.
Gestionarea performanței echipei	<ul style="list-style-type: none"> • Le explică clar contabililor juniori posturile, responsabilitățile lor și susținerea oferită de practică. • Menține o dinamică pozitivă în echipă. • Identifică orice probleme de dinamică negativă înainte de a avea impact asupra performanței. • Implementează strategii adecvate pentru a restabili o dinamică pozitivă a echipei. • Oferă feedback continuu membrilor echipei cu privire la performanța lor și la standardul de lucru. • Desfășoară anual procese formale de evaluare a performanțelor, inclusiv identificarea cerințelor de dezvoltare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuturor membrilor echipei le este clar ce se așteaptă de la ei și de unde pot obține resurse/susținere. • Toți membrii echipei finalizează lucrările la un standard ridicat și la timp. • Membrii echipei oferă feedback pozitiv conform căruia le place să lucreze în echipă și pentru firmă. • Toți membrii echipei primesc feedback continuu referitor la performanța lor și la standardul de lucru. • Toți membrii echipei sunt evaluați anual în mod formal. • Toți membrii echipei au planuri de dezvoltare personală curente și sunt susținuți în finalizarea activităților ce decurg din aceste planuri.
<p>Relaționarea cu clienții, directorul echipei, alți contabili și angajații auxiliari. Supravegherea contabililor juniori</p>		
Abilități și cunoștințe (competențe)		
Esențiale	Dezirabile	
<ul style="list-style-type: none"> • Abilități solide de contabilitate primară și contabilitate • Cunoștințe solide de operare pe computer: abilitatea de a lucra pe computer și de a accesa e-mailul, internetul • Cunoștințe de nivel mediu privind pachetul de produse Microsoft • Cunoștințe solide privind programele software de contabilitate 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenție la detalii și acuratețe • Cunoștințe solide privind domeniul contabil • Abilitatea de a supraveghea subalternul și de a sprijini angajații 	

Descrierea postului de asistent contabil	
<i>Atribute personale</i>	
Esențiale	Dezirabile
<ul style="list-style-type: none"> • Abilități bune de comunicare, atât scrisă, cât și orală, și în special o manieră profesională și plăcută de a vorbi la telefon • Abilitatea de a lucra ca membru al unei echipe • Inițiativă • Abilitatea de a îndeplini concomitent priorități multiple • Dorința de a învăța • Atenție la detalii • Ținută adecvată mediului de afaceri 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportament pozitiv, proactiv
<i>Educație, pregătire și dezvoltare</i>	
Esențiale	Dezirabile
<ul style="list-style-type: none"> • Diplomă universitară în contabilitate sau în afaceri • Experiență minimă de doi-trei ani într-o firmă profesională de contabilitate sau în mediul comercial • Cunoștințe de bază privind impozitul pe venit și prevederile privind TVA / impozitul pe vânzări 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruire sau experiență privind impozitul pe venit și TVA / impozitul pe vânzări

Anexa 4.4 Descrierea postului de contabil junior

Descrierea postului de contabil junior		
Divizie: Contabilitate		Echipă: Fiscalitate
Raportează către: Directorul fiscal, care are responsabilitatea finală față de partener/director		Posturi care raportează acestuia: Niciunul
Ore: 8,30 – 17,00 (o oră pentru prânz) 38 de ore/săptămână (și ore suplimentare rezonabile când este nevoie)		Remunerație: (XXXX) USD, plus (XXXX) bonusuri și revizuire salarială anuală bazată pe performanță
Sumarul direcției strategice: Contribuie în organizație oferind servicii de o calitate atât de ridicată încât clienții văd (Compania X) ca fiind firma lor de contabilitate de elită.		
Sumarul poziției: Este responsabil de lucrările clientului în domenii privind contabilitatea primară și contabilitatea impozitelor, conform delegării de către director. Asigură acuratețea și finalizarea lucrărilor cu atenție la detalii, în același timp menținând productivitatea. Adecvată pentru proaspeții absolvenți.		
Evaluarea performanței: Analiza perioadei de probă de trei luni, apoi anuală de la început.		
Responsabilități principale		
Domeniul-cheie de rezultate	Activități principale	Evaluarea performanței
Contabilitate primară	<ul style="list-style-type: none"> Înregistrarea datelor privind detalii bancare, venituri și cheltuieli. 	<ul style="list-style-type: none"> Înregistrări actualizate săptămânal. Acuratețe și exhaustivitate.
	<ul style="list-style-type: none"> Ține jurnalul general și registrul general, inclusiv registrele de vânzări și achiziții. 	<ul style="list-style-type: none"> Înregistrări actualizate săptămânal. Acuratețe și exhaustivitate.
Balanța de verificare lunară	<ul style="list-style-type: none"> Reconcilierea conturilor bancare, a registrelor de vânzări și achiziții. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapoarte de reconciliere completate corect și la timp.
Fiscalitate	<ul style="list-style-type: none"> Întocmește documentele de lucru pentru plata impozitelor pentru persoane fizice și companii. 	<ul style="list-style-type: none"> Documente de lucru și liste de verificare completate corect și la timp.
	<ul style="list-style-type: none"> Pregătește reconcilierile TVA, pe baza înregistrărilor computerizate comparativ cu înregistrările clienților. 	<ul style="list-style-type: none"> Documente de lucru și liste de verificare completate corect și punctual.
Relaționarea cu clienții, directorul echipei, alți contabili și angajații auxiliari.		

Descrierea postului de contabil junior	
Abilități și cunoștințe (competențe)	
Esențiale	Dezirabile
<ul style="list-style-type: none"> • Abilități de bază de contabilitate primară și contabilitate • Cunoștințe rezonabile de operare pe computer: abilitatea de a lucra pe computer și de a accesa e-mailul, internetul • Cunoștințe de bază / de nivel mediu privind pachetul de produse Microsoft • Cunoștințe de bază privind programele software de contabilitate 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenție la detalii și acuratețe • Cunoștințe de bază privind domeniul contabil
Atribute personale	
Esențiale	Dezirabile
<ul style="list-style-type: none"> • Abilități bune de comunicare, atât scrisă, cât și orală • Abilitatea de a lucra ca membru al unei echipe • Inițiativă • Dorința de a învăța • Atenție la detalii • Ținută adecvată mediului de afaceri 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportament pozitiv, proactiv
Educație, pregătire și dezvoltare	
Esențiale	Dezirabile
<ul style="list-style-type: none"> • Diplomă universitară în contabilitate sau în afaceri ori certificat autorizat de contabilitate 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruire sau experiență privind impozitul pe venit și TVA / impozitul pe vânzări

Anexa 4.5 Plan de dezvoltare personală

Acoperă perioada ___/___/___ până la ___/___/___

Pentru _____ (numele persoanei)

Domeniul-cheie de rezultate	Activitatea principală care necesită dezvoltare	Ce activitate de dezvoltare vă va îmbunătăți eficiența?	Cine vă va sprijini?	Indicați o prioritate	Data finalizării	Semnătura ambelor părți (după finalizarea activității de dezvoltare)
Următoarele informații sunt oferite doar ca exemple și nu sunt în niciun caz exhaustive.						
Performanța echipei	Evaluati performanța.	Urmați un curs privind modul de desfășurare a unui proces eficient de evaluare a performanțelor.	Supraveghetor direct	4		
Performanța echipei	Mențineți o cultură pozitivă în echipă.	Luați parte la un seminar despre cum să dezvoltați o echipă cu performanțe înalte.	Supraveghetor direct	2		
Fiscalitate	Rămâneți la curent cu legislația fiscală.	Participați la programe de actualizare ale asociației profesionale.	Supraveghetor direct	3		
Fiscalitate	Rămâneți la curent cu orice schimbări din dispozițiile fiscale de conformitate.	Citiți reviste și materiale de actualitate.	Supraveghetor direct	1		

Anexa 4.6 Acord de performanță**Acoperă perioada** ___/___/___ **până la** ___/___/___**Pentru** _____ **(numele persoanei)**

Contabil senior / Director (exemplu)

(Completați primele trei coloane din descrierea postului la începutul perioadei de douăsprezece luni și asigurați-vă că angajatul înțelege și este de acord cu ceea ce se așteaptă de la el. La finalul perioadei de douăsprezece luni, revizuiți fiecare aspect și conveniți asupra unui nivel de performanță cu angajatul, completând cele două coloane rămase.

Dacă doriți să adăugați un alt grad de complexitate a procesului, puteți identifica competențele necesare pentru a îndeplini măsurile de performanță și astfel să inserați o coloană între „evaluarea performanței” și „îndeplinirea cerințelor”.)

Domeniul-cheie de rezultate	Activități principale	Evaluarea performanței	Îndeplinirea cerințelor (Poate fi da/nu, sau % grad de îndeplinire)	Ce este necesar pentru păstrarea sau îmbunătățirea performanței?
Contabilitate	Răspunde întrebărilor și revizuește la final munca echipei.	Asigură finalizarea corectă și la timp a lucrărilor echipei.	Da, 80% din timp	Creșteți concentrarea pe progresul echipei pentru a asigura o finalizare la timp în 100% din situații. Răspundeți pe loc la întrebările membrilor echipei, dacă este posibil.
Balanța de verificare lunară	Răspunde întrebărilor și revizuește la final munca echipei.	Asigură finalizarea corectă și la timp a lucrărilor echipei.	Da	Nu
Fiscalitate	Finalizează balanța de verificare de sfârșit de an, inclusiv toate ajustările, înregistrările de sfârșit de an pentru amortizare, provizioane, angajamente, cheltuieli în avans. Întocmește documentele de lucru pentru plata impozitelor pentru persoane fizice și companii. Întocmește proiectul situațiilor financiare. Întocmește declarațiile de impozitare a veniturilor. Răspunde întrebărilor și revizuește la final munca echipei. Răspunde la întrebările clienților și participă la comunicare.	Asigură finalizarea corectă și la timp a documentelor de lucru, listelor de verificare și proceselor interne. Asigură finalizarea corectă și la timp a lucrărilor de către echipă. Asigură satisfacția clientului. Asigură conformitatea cu legile și reglementările fiscale. Asigură prezentarea la timp a registrelor pentru toate lucrările la organismele de reglementare.	Da, 60% Calculare în documentele de lucru utilizând legislație depășită privind legislația fiscală. Clienți care fac observații privind faptul că există un timp de așteptare de trei zile pentru a obține un răspuns.	Actualizați-vă cunoștințele referitoare la legislația fiscală. Răspundeți la întrebările clienților în aceeași zi.

Domeniul-cheie de rezultate	Activități principale	Evaluarea performanței	Îndeplinirea cerințelor (Poate fi da/nu, sau % grad de îndeplinire)	Ce este necesar pentru păstrarea sau îmbunătățirea performanței?
Conformitatea TVA / impozitului pe vânzări	<p>Revizuieste reconcilierile TVA / impozitului pe vânzări, pe baza înregistrărilor computerizate comparativ cu înregistrările clienților.</p> <p>Întocmește declarațiile pentru TVA / impozitul pe vânzări.</p>	<p>Documente de lucru și liste de verificare completate corect și la timp.</p>	Da	<p>Continuați să citiți materiale actualizate și din presă.</p>
Gestionarea performanței echipei	<p>Le explică clar membrilor echipei posturile, responsabilitățile lor și susținerea oferită de firmă.</p> <p>Menține o dinamică pozitivă în echipă.</p> <p>Identifică orice probleme de dinamică negativă înainte de a avea impact asupra performanței.</p> <p>Implementează strategii adecvate pentru a restabili o dinamică pozitivă echipei.</p> <p>Oferă feedback continuu membrilor echipei cu privire la performanța lor și la standardul de lucru.</p> <p>Desfășoară anual procese formale de evaluare a performanțelor, inclusiv identificarea cerințelor de dezvoltare.</p>	<p>Tuturor membrilor echipei le este clar ce se așteaptă de la ei și de unde pot obține resurse/susținere.</p> <p>Toți membrii echipei finalizează lucrările la un standard ridicat și la timp.</p> <p>Membrii echipei oferă feedback pozitiv conform căruia le place să lucreze în echipă și pentru firmă.</p> <p>Toți membrii echipei primesc feedback continuu referitor la performanța lor și la standardul de lucru.</p> <p>Toți membrii echipei sunt evaluați anual în mod formal.</p> <p>Toți membrii echipei au planuri de dezvoltare personală curente și sunt susținuți în finalizarea activităților ce decurg din aceste planuri.</p>	Nu Nemulțumire profundă exprimată de câțiva membri ai echipei, doi angajați părăsind firma în ultimele douăsprezece luni.	<p>Învățați cum să construiți o echipă cu performanțe ridicate.</p> <p>Învățați cum să realizați un proces formal de evaluare a performanțelor, inclusiv oferirea de feedback eficient.</p>

Semnătura supraveghetorului și data _____ / ____ / ____ /

Semnătura angajatului și data _____ / ____ / ____ /

Valorificarea tehnologiei

Modulul
5

CUPRINS

5.1	Introducere	266
5.2	Tehnologii noi și emergente	267
5.2.1	Aplicații cloud și alte aplicații găzduite	267
5.2.2	Rețele sociale / Comunități online	269
5.2.3	Tehnologii de comunicații	270
5.2.4	Pagini wiki – baze de informații prin colaborare	270
5.2.5	Partajarea fișierelor multimedia și a videoclipurilor	271
5.2.6	Bloguri	271
5.2.7	Freeware și aplicații open source	271
5.2.8	Soluții de tip business intelligence	271
5.2.9	Analiza datelor	272
5.2.10	Inteligență artificială	272
5.2.11	Dezvoltare, personalizare sau software gata de utilizare	272
5.2.12	XBRL și raportarea standard de afaceri	273
5.3	Dezvoltarea unei strategii privind tehnologia	273
5.3.1	Imaginea poziției actuale	273
5.3.2	Actualizați cunoștințele și rezumați oportunitățile	274
5.3.3	Alinierea la strategia firmei	274
5.3.4	Rezumați proiectele	274
5.3.5	Identificarea produselor adecvate	275
5.3.6	Selectarea unui furnizor	275
5.3.7	Examinați tehnologiile de bază	276
5.3.8	Examinați opțiunile de instruire și asistență	277
5.3.9	Cunoașteți costurile și condițiile contractuale	277
5.3.10	Căutați mărturii și referințe	278
5.4	Opțiuni hardware	278
5.4.1	Alegerea unei platforme hardware / de sistem de operare	278
5.4.2	Terminal Services / Citrix (soluții informatice „thin client” – client restrâns) versus rețele locale tradiționale (soluții informatice PC sau „fat client” – client extins)	279
5.4.3	Alte considerente referitoare la hardware/infrastructură	281

5.5 Opțiuni software	284
5.5.1 Sisteme de operare	284
5.5.2 Backup	285
5.5.3 Productivitate personală	285
5.5.4 Gestionarea firmei	286
5.5.5 Servicii de conformitate	287
5.5.6 Software pentru întocmirea conturilor	287
5.5.7 Întocmirea declarațiilor fiscale	289
5.5.8 Păstrarea evidențelor statutare ale companiei și depunerea formularelor	290
5.5.9 Administrarea și raportarea fondurilor de pensii și/sau ale fondurilor fiduciare	290
5.5.10 Automatizarea auditului	291
5.5.11 Eșantionarea statistică	291
5.5.12 Gestionarea și raportarea insolvenței	292
5.5.13 Software pentru servicii de consultanță	292
5.5.14 Raportare îmbunătățită	292
5.5.15 Analiză comparativă	293
5.5.16 Bugetare	293
5.5.17 Planificarea unor scenarii	294
5.5.18 Planificarea afacerii	294
5.5.19 Evaluări de afaceri	295
5.5.20 Planificare fiscală	295
5.5.21 Instrumente de gestionare a patrimoniului	295
5.5.22 Instrumente de analiză a datelor	296
5.5.23 Comunicații	297
5.5.24 Website-urile firmelor	297
5.5.25 Sisteme de gestionare a cunoștințelor / Intranet	298
5.5.26 Gestiunea documentelor, fluxul de lucru și scanarea	299
5.5.27 Pachete integrate și aplicații cu recunoaștere automată	302
5.6 Valorificarea tehnologiei pentru inovarea practicii	302
5.6.1 Rolul tehnologiei în firma de contabilitate modernă	302
5.6.2 Activitate flexibilă	303
5.6.3 Birou virtual	304

5.7 Riscurile tehnologice	304
5.7.1 Recuperarea după dezastre și planuri de continuitate a activității	304
5.7.2 Securitate cibernetică	306
5.7.3 Planuri de mentenanță hardware	307
5.7.4 Oameni și documentație	308
5.7.5 Politici și proceduri	308
5.7.6 Asigurare	310
5.8 Concluzie	310
5.9 Referințe și resurse IFAC suplimentare	311
Anexa 5.1 Evaluarea aplicațiilor software pentru website/intranet/extranet	312
Anexa 5.2 Evaluarea gestionării documentelor / fluxului de lucru	317
Anexa 5.3 Listă de verificare pentru evaluarea aplicațiilor cloud	323

5.1 Introducere

Practicile mici și mijlocii (PMM-urile) se bazează mult pe tehnologie pentru a furniza servicii eficiente, eficiente din punctul de vedere al costurilor, de înaltă calitate și profitabile pentru clienții lor. Deși este puțin probabil ca o PMM să aibă un departament IT sau un serviciu de asistență dedicat, ea trebuie să execute aceleași sarcini ca o organizație mare și trebuie să se asigure că aceste sarcini sunt alocate cuiva din cadrul firmei sau unui prestator extern de servicii.

Selecția, implementarea și gestionarea eficientă a tehnologiilor, precum și instruirea angajaților pentru a utiliza soluțiile software sunt fundamentale pentru succesul oricărei firme.

Atunci când introduce sau revizuieste o strategie tehnologică, o firmă trebuie mai întâi să definească ce dorește să facă aceasta. Apoi, trebuie să găsească un sistem care să realizeze în cea mai mare parte, dacă nu în întregime, acest lucru.

Tehnologia va ajuta o firmă, printre altele, în ce privește următoarele aspecte:

- Procesarea eficientă și programarea activității;
- Îmbunătățirea prezentării activității firmei;
- Stocarea și recuperarea datelor în mod eficient și folosind mecanisme adecvate de recuperare după dezastre;
- Păstrarea atât a înregistrărilor, cât și a contactului cu baza de clienți a firmei;
- Partajarea datelor cu clienții săi;
- Procesul de comunicații;
- Marketingul firmei și propunerea ei de valoare; și
- Gestionarea presiunilor legate de timp.

Numai câteva dintre aplicațiile principale relevante pentru folosirea eficientă a tehnologiei includ:

- Un sistem de gestionare a practicii care înregistrează detaliile financiare legate de performanța firmei, inclusiv activitatea în curs de desfășurare și nivelul debitorilor, al costurilor, al profitului și al investiției în active fixe;
- Un jurnal sau un software de organizare personală prin care mai multe persoane au acces la un singur jurnal;
- Software de gestionare și arhivare a dosarelor;
- Software de management al relației cu clienții (*client relationship management* – CRM);
- Un program pentru cartea mare capabil să se ocupe de procesarea datelor financiare ale clienților (acesta trebuie să fie actualizat regulat și să aibă modele care se conformează cerințelor statutare privind contabilitatea);
- Software de înregistrare a timpului (în general, acesta vine integrat în modulele de facturare pentru strângerea facturilor, precum și pentru monitorizarea timpului și productivității pe persoană și pe client);
- Capacitate de procesare a textului și a foilor de calcul;
- Un sistem de baze de date capabil să vă creeze propriile aplicații personalizate (opțional);
- Conexiuni de internet;
- O pagină web pentru firma dumneavoastră;

- Un sistem pentru activele fixe, în mod ideal cu integrare directă către registrul clientului, care calculează sume precum amortizarea și câștigul sau pierderea la cedare;
- Software pentru calcularea valorilor activelor și datoriilor pentru activele în sistem de leasing (opțional); și
- Aplicații specializate pentru asistarea firmelor în automatizarea multor sarcini procedurale.

Se constată o creștere continuă a numărului de furnizori axați pe soluții de tehnologia informațiilor (IT) pentru firmele de contabilitate și clienții lor afaceri mici. Ca urmare a noilor soluții cloud, companiile implementează din ce în ce mai mult contabilitatea computerizată, care are drept rezultat schimbarea rolului pe care îl joacă practicianul și automatizarea unor sarcini mărunte, cum ar fi contabilitatea primară, reconcilierea și întocmirea rapoartelor lunare.

PMM-urile trebuie să conștientizeze, de asemenea, modul în care tehnologia modifică programele de supraveghere obligatorie. Organismele de reglementare adaptează și construiesc sisteme de automatizare a colectării și transmiterii de date de la firme și își îmbunătățesc capacitatea de analiză a datelor pentru întărirea programelor lor de supraveghere.

Într-un climat de schimbare continuă, este esențial ca practicienii să se asigure că au adoptat cele mai bune practici cu privire la tehnologiile lor.

Acest modul examinează aspectele practicii contemporane cu privire la valorificarea tehnologiei în cadrul unei firme și la tehnologiile emergente.

5.2 Tehnologii noi și emergente

IT continuă să se dezvolte rapid cu conexiuni internet mai rapide, mai fiabile și mai ieftine și cu schimbări fundamentale în felul în care aplicațiile sunt dezvoltate, instalate, implementate și utilizate în întreaga lume.

Afacerile și firmele de contabilitate folosesc acum internetul ca o platformă pentru aplicații. Aceste tehnologii sunt denumite în mod generic Web 2.0 și au condus la crearea și evoluția comunităților și serviciilor găzduite online (cum sunt site-urile de rețele sociale, site-urile de distribuire a videoclipurilor, paginile wiki și blogurile).

Tehnologia cloud este deja bine stabilită și are un impact asupra modalității în care firmele își desfășoară afacerile. Acceptarea afacerilor și a consumatorilor este dirijată prin aplicații cloud disponibile imediat, care vă permit accesarea de software, date, contacte și calendare de la orice dispozitiv doriți. Impactul asupra afacerilor și firmelor de contabilitate este substanțial și schimbă deja modul în care contabilii interacționează cu clienții și cu personalul lor.

Cercetările indică faptul că investiția în tehnologie este un factor-cheie al productivității în sectorul contabilității.

Tehnologiile existente și cele emergente oferă o soluție pentru automatizarea sarcinilor, reduc timpul de procesare a datelor și prevăd nevoile viitoare ale clienților. Cercetările arată în mod regulat că o nouă generație de clienți caută să interacționeze cu contabilul lor numai prin tehnologie și, din această cauză, unele firme se pot confrunța cu provocarea riscului de a nu investi suficient timp și resurse pentru a ține pasul cu tehnologiile emergente. Riscul de a nu investi în tehnologie va avea impact și asupra capacității firmei de a atrage și a păstra personalul, care vede tehnologia ca pe un factor care facilitează adăugarea de valoare clienților.

5.2.1 Aplicații cloud și alte aplicații găzduite

Aplicațiile cloud înlesnesc oriunde/oricând accesul la date în timp real. Beneficiile includ eficiențe sporite, disponibilitate mărită, scalabilitate elastică, repartizare rapidă și costuri inițiale scăzute. Furnizorii de aplicații cloud oferă servicii prin utilizarea a trei modele.

- **Software ca serviciu (*Software as a Service – SaaS*)**

SaaS (sau aplicația pentru furnizori de servicii de aplicații (*Application Service Provider – ASP*)) are un impact rapid și semnificativ asupra modalității în care firmele de contabilitate fac afaceri și interacționează cu clienții lor, oferind o soluție tehnologică mai ieftină și mai simplă.

În loc ca firmele să-și petreacă timpul sincronizând date, ele pot lucra acum online pe aceleași seturi de date.

Aplicațiile cloud sunt găzduite de un furnizor de servicii și sunt accesate de clienți pe internet, adesea cu un simplu motor de căutare web, dar uneori cu o mică aplicație descărcată automat de la furnizorul care le găzduiește.

- **Platforma ca serviciu (*Platform as a Service – PaaS*)**

PaaS este o soluție cloud pentru crearea aplicațiilor. În acest model de software, dezvoltatorii au acces la platforme informatice, inclusiv la sisteme de operare, limbaj de programare și medii de execuție, fără costurile infrastructurii de bază.

- **Infrastructura ca serviciu (*Infrastructure as a Service – IaaS*)**

IaaS este cel mai de bază dintre servicii și se referă nu la un dispozitiv care face toată treaba, ci la o facilitate cloud prin care o firmă are acces la spațiu de stocare și centre de date suplimentare.

Serviciul cloud furnizează servicii informatice fundamentale (de pildă un server, stocare și o rețea ca serviciu la cerere).

În acest model, utilizatorul aplicațiilor cloud este responsabil pentru menținerea sistemelor de operare și a aplicațiilor software.

Aplicațiile găzduite au mai multe avantaje:

- Infrastructura necesară pentru utilizatorul final poate fi foarte simplă: adesea doar un calculator capabil să folosească un motor de căutare web și o conexiune la internet. Tabletele, „web book”-urile cu preț scăzut (laptopuri ieftine) și smartphone-urile au apărut pentru valorificarea acestor noi aplicații.
- Aceasta permite firmelor și angajaților să-și folosească propriile dispozitive, ceea ce are drept efect general scăderea cheltuielilor firmei aferente investițiilor în infrastructură.
- Implementarea de software este eliminată. Fie nu mai există instalare de software la postul de lucru al utilizatorului, fie se descarcă și se instalează automat o mică aplicație. Utilizatorii nu desfășoară o procedură de instalare complexă. Mai mult, actualizările sunt încărcate automat, permițând personalului să folosească cele mai noi versiuni ale aplicațiilor software.
- Compania de găzduire găzduiește datele și are responsabilitatea securității și a backupului. Securitatea este mai ridicată față de măsurile pe care și le pot permite de obicei firmele mici dacă o fac direct. Sediile sunt bine securizate și sunt implementate sisteme de securitate sofisticate. Nu mai este necesar ca utilizatorii să se ocupe de securitate și de backupul regulat.
- Utilizatorii au oricând acces liber la aplicație din orice locație unde este disponibilă o conexiune la internet. Acest lucru permite personalului dintr-o PMM să lucreze acolo unde este cel mai productiv (de exemplu, se lucrează de la biroul clientului, de acasă sau de la un birou la distanță).

Există totuși unele probleme cu aplicațiile găzduite:

- Companiile de găzduire nu își asumă în general răspunderea pentru încălcarea securității. Această problemă este diminuată prin investiția semnificativă a celor mai multe companii de găzduire pentru asigurarea de sedii și a accesului la date/aplicații foarte sigure.

- Accesarea sau descărcarea datelor dacă utilizatorul reziliază contractul de servicii sau furnizorul își încetează activitatea.
- Adesea, acordurile de servicii încearcă să absolve furnizorul de orice responsabilitate. Probleme potențiale de confidențialitate și securitate apar atunci când personalul accesează datele de la distanță folosind propriile dispozitive. Utilizatorii de soluții cloud nu întrebă sau nu realizează întotdeauna unde vor fi stocate datele lor și care este impactul potențial al legislației jurisdicționale.

Ca răspuns la adoptarea rapidă a soluțiilor cloud, guvernele din întreaga lume elaborează reguli de protecție a datelor pentru a oferi firmelor claritate asupra legilor care guvernează locul în care sunt stocate, partajate și accesate informațiile. Multe țări au legislație privind confidențialitatea care reglementează clasarea, stocarea și folosirea datelor referitoare la persoane, inclusiv, în unele cazuri, interzicerea transferurilor de date peste graniță. Unele organisme profesionale locale au elaborat instrucțiuni sau standarde, pentru a obține o cunoaștere a locului în care sunt ținute datele și pentru a oferi un nivel de certificare a faptului că datele sunt în siguranță și că se face backup periodic într-o locație secundară.

În ciuda acestor probleme, aplicațiile cloud transformă modul în care contabilii și clienții lucrează împreună.

Aplicațiile contabile găzduite pot depăși probleme ca transferul ineficient de informații și amendamente. Deoarece aplicația este online, contabilul și clientul său pot accesa aceleași date în același timp. Aceasta înseamnă că orice ajustare făcută de unul dintre ei va fi văzută de celălalt. Mai mult, inconvenientul mutării datelor dintr-o parte în alta este eliminat.

Furnizorii continuă să dezvolte o funcționalitate din ce în ce mai mare. De exemplu, s-ar putea ca un client să nu știe cum să codifice o anumită tranzacție. El poate posta o întrebare către contabil, care, făcând click pe link, poate să examineze tranzacția și fie să răspundă întrebării clientului, fie să codifice direct înregistrarea. În cadrul lucrărilor de final de an, contabilii pot marca înregistrările care par a nu fi corect procesate, pentru a-i atrage atenția clientului.

Aplicațiile contabile găzduite care includ sisteme de alertă pot permite contabilului să vadă tendințele apărute în timp real. Contabilul poate contacta apoi clientul pentru a rectifica problema respectivă înainte ca performanța să se deterioreze. De pildă, în cazul în care colectările de creanțe încep să descrească, contabilul poate vedea această tendință și poate contacta clientul pentru a-i sugera să sporească activitatea de colectare. Sunt, de asemenea, dezvoltate aplicații de găzduire care pot să anticipeze nevoile clientului și să semnaleze imediat clienților că vor fi afectați de schimbările fiscale sau de reglementare.

Aplicațiile găzduite necesită în general o conexiune la internet rapidă și fiabilă. Chiar și acolo unde este disponibilă cea mai bună infrastructură, conexiunile la internet se pot pierde, conexiunea către aplicație se întrerupe și productivitatea suferă. Pentru depășirea acestui risc, dezvoltatorii creează aplicații „stateless” (fără menținere de stare), care, în timpul găzduirii, pot continua să opereze atunci când se pierde conexiunea. O versiune sincronizată a aplicației și datelor este stocată pe dispozitivul local. Atunci când se pierde conexiunea, procesarea poate continua pe dispozitivul local. Odată ce conexiunea se restabilește, aplicația și datele se sincronizează între platforma de găzduire și dispozitivul local și continuă procesarea în aplicația găzduită.

Aplicațiile cloud permit companiilor și firmelor de contabilitate să crească sau să se reducă rapid fără costurile unei rețele și unor soluții hardware costisitoare.

Clienții își pot accesa datele și rezultatele financiare de oriunde, permițând firmelor să furnizeze servicii în afara granițelor geografice tradiționale.

5.2.2 Rețele sociale / Comunități online

În general, utilizatorii se pot alătura unor rețele ca Facebook, LinkedIn, Twitter și altele organizate după localizarea geografică, locul de muncă sau interese. Utilizarea anumitor rețele sociale se poate schimba de

la o țară sau regiune la alta. Utilizatorii pot adăuga prieteni sau conexiuni și le pot trimite mesaje sau își pot actualiza profilurile și își pot notifica prietenii sau conexiunile în legătură cu activitățile lor.

Multe firme încearcă să limiteze accesul, deoarece sunt preocupate de pierderea productivității la locul de muncă. Unele site-uri (cum este LinkedIn) țin direct oameni de afaceri pentru a crea o rețea de colegi care poate fi folosită ca rețea de referințe sau pentru a găsi o persoană sau o companie de încredere cu competențele dorite. Unele firme își creează propriile lor grupuri în cadrul acestor site-uri de rețele sociale, pentru a rămâne conectate cu personalul actual sau cu foștii angajați.

Este probabil ca rețelele sociale și alte platforme de comunicare (de pildă, mesageria instantanee) să devină platforme importante pentru comunicarea pe plan intern și extern. Companiile vor folosi din ce în ce mai mult site-urile rețelelor sociale pentru a se conecta cu grupuri de persoane care ar putea fi atrase de produsele lor. IFAC Global Knowledge Gateway este un exemplu perfect de instrument elaborat pentru încurajarea partajării informațiilor prin colectarea de știri, opinii, resurse și păreri ale liderilor de opinie din profesia contabilă din întreaga lume, cu conținut adaptat pentru diferite categorii de public, cum sunt PMM-urile.

5.2.3 Tehnologii de comunicații

O influență clară a internetului (și în general a schimbării tehnologice) este revoluția în tehnologia comunicațiilor. În mai puțin de 20 de ani, comunicațiile s-au transformat, cu costuri semnificativ mai reduse și cu disponibilitate mai largă, atotcuprinzătoare. Inconvenientul a fost așteptarea unui răspuns instantaneu. Pentru acesta este nevoie de o gestionare atentă în cadrul firmelor pentru a se asigura că personalul nu este distras dacă răspunde la o comunicare aproape constantă, rezultând o pierdere a productivității.

Au apărut multe platforme noi de comunicare. Serviciul „Voice over IP” (VoIP) continuă să transforme comunicarea prin telefon. VoIP este transmiterea comunicărilor prin voce/sunet prin folosirea tehnologiei internetului. Calitatea apelurilor VoIP continuă să se îmbunătățească, deși unele sisteme pot suferi din cauza întârzierilor cauzate de conexiunile slabe la internet dintre interlocutori.

Produse ca Skype sau FaceTime înlesnesc comunicarea prin voce la un cost foarte scăzut sau gratuit și pot fi neprețuite în furnizarea de comunicări gratuite între membrii echipei care se află în locuri diferite sau cu clienții care sunt în alte orașe sau țări. Apelurile video sunt acum ceva obișnuit, deși au nevoie de conexiuni cu lățime de bandă mai mare.

Sistemele de mesagerie instantanee sunt și ele foarte mult folosite, în special de persoanele mai tinere. Telefoanele mobile sunt folosite în întreaga lume, iar costurile scad continuu pe măsură ce numărul utilizatorilor crește. Aceste sisteme pot fi utile într-un cadru de afaceri pentru a răspunde rapid la o întrebare simplă. Utilizarea trebuie să fie controlată atent, astfel încât potențialul întreruperilor constante să nu afecteze productivitatea.

5.2.4 Pagini wiki – baze de informații prin colaborare

O wiki (definită de Wikipedia, cea mai cunoscută wiki) „este o pagină sau o colecție de pagini web menită să permită oricui o accesare să contribuie sau să modifice conținutul, utilizând un limbaj simplificat de marcare. Wikiurile sunt deseori utilizate pentru a crea website-uri de colaborare și a susține website-uri comunitare. Enciclopedia prin colaborare Wikipedia este una dintre cele mai cunoscute wikiuri. Wikiurile sunt folosite în afaceri pentru a furniza sisteme de gestionare a intranetului și a cunoștințelor”.

Puține firme de contabilitate au creat wikiuri. Însă ele pot crește productivitatea, permițându-le oamenilor să împărtășească cunoștințe pe baza dezvoltării versiunilor precedente ale documentelor, definirii proceselor și înregistrării cunoștințelor tehnice. Este neclar dacă wikiurile vor aduce aceste beneficii și dacă pierderea productivității pentru menținerea wikiurilor va fi justificată. Deoarece clienții sunt ei înșiși încărcăți cu un volum mare de comunicare, este discutabil dacă vor citi conținutul publicat de firmă.

5.2.5 Partajarea fișierelor multimedia și a videoclipurilor

Timp de peste 50 de ani, generațiile s-au obișnuit să folosească imaginile, filmele și sunetul pentru a absorbi informații și a comunica. Deoarece lățimile de bandă ale internetului continuă să crească, au apărut medii multimedia video și cu conținut web complex.

Platformele de jocuri cu conținut grafic complex au creat medii online în care milioane de oameni pot interacționa și pot colabora la diverse proiecte. În prezent, unele companii acordă licență pentru aceste platforme pentru a crea locuri de muncă virtuale care să le permită echipelor să colaboreze indiferent de localizarea geografică.

Site-urile de video-sharing precum YouTube permit încărcarea și partajarea simplă a fișierelor video. Tehnologia Podcast permite crearea și partajarea simplă a fișierelor audio.

Firmele de contabilitate folosesc deseori multimedia în cadrul instruirilor video pe web pentru membrii echipelor lor și pentru a îmbunătăți pregătirea financiară a clienților lor.

Este doar o chestiune de timp până ce multimedia va afecta modul în care PMM-urile relaționează cu clienții lor. Numeroase firme au încorporat prezentări grafice pentru a-i ajuta pe clienți să-și înțeleagă rezultatele financiare. Câteva experimentează cu utilizarea fișierelor video și podcast pentru a le furniza clienților informații cu privire la managementul afacerilor și cele mai recente modificări legislative.

5.2.6 Bloguri

Un blog este un website, în general întreținut de o persoană sau de o companie, care comentează pe o anumită temă. Deseori, cititorii pot răspunde și-și pot posta propriile opinii pe blog. Blogurile ar putea fi folosite de PMM-uri pentru a prezenta idei privind gestionarea afacerii și a crea un mediu suplimentar cu scopul de a-și evidenția experiența și de a relaționa mai bine în viitor cu clienții și potențialii clienți.

5.2.7 Freeware și aplicații open source

Freeware-ul este software distribuit gratuit. Deseori, furnizorul obține venituri din publicitate sau încurajează achiziționarea altor produse. Unele aplicații freeware sunt aplicații „open source” – create de dezvoltatori care doresc să producă aplicații de calitate și să învețe de pe urma colaborărilor cu dezvoltatori cu orientare similară.

Browsersle de internet sunt cea mai comună formă de freeware. Edge (care a înlocuit Internet Explorer), furnizat de Microsoft, Firefox, furnizat de Mozilla, Chrome, furnizat de Google, și Safari, furnizat de Apple, sunt toate gratuite. Majoritatea sistemelor de e-mail online sunt, de asemenea, gratuite, precum Hotmail, furnizat de Microsoft, și Gmail, furnizat de Google.

Aveți grijă atunci când luați în considerare freeware-ul pentru orice aplicații esențiale pentru firmă. Examinați aspecte precum disponibilitatea asistenței și fiabilitatea produsului. În general, evitați freeware-ul, cu excepția situațiilor în care aplicațiile sunt bine cunoscute și au o reputație solidă pentru calitate, funcționalitate și fiabilitate.

5.2.8 Soluții de tip business intelligence

Soluțiile de tip business intelligence (BI) sunt proiectate pentru analiza datelor de afaceri spre a înțelege mai bine punctele forte și punctele slabe ale unei organizații și a îmbunătăți procesul de luare a deciziilor. Uneori, un software de acest tip se mai numește și business analytics, big data sau inteligență predictivă. Oricum ar fi numit acest tip de software, obiectivul general este acela de a asista firmele în luarea unor decizii mai bune.

Noile pachete software de gestiune a practicilor includ acum caracteristici obișnuite ca analiza online și predictivă și analiza referințelor, care le permite firmelor să fie proactive în preconizarea nevoilor viitoare ale unui client. Prin valorificarea și agregarea datelor deja disponibile, cum sunt rapoartele financiare și declarațiile de venituri, acestea pot identifica perspective de afaceri practice și cu valoare adăugată.

5.2.9 Analiza datelor

Analiza datelor este procesul de examinare a seriilor de date pentru a putea trage concluzii în legătură cu informațiile pe care le conțin, din ce în ce mai mult prin utilizarea tehnologiei sau a software-ului specializat.

Pentru practicieni, analiza datelor oferă o oportunitate de extindere și aprofundare a analizei operațiunilor clientului. Pentru auditori, analiza datelor oferă oportunitatea de a îmbunătăți calitatea și valoarea auditului.

În prezent există o multitudine de soluții software, sporind posibilitatea ca PMM-urile să poată implementa și ele analiza datelor.

5.2.10 Inteligență artificială

Inteligența artificială (*artificial intelligence* – AI) este inteligența dovedită de mașini prin care un program de calculator imită funcțiile cognitive umane, are capacități de autoînvățare și îmbunătățește rezolvarea problemelor. Adesea, ceea ce se numește AI este de fapt eficiența și automatizarea tehnologică.

Au existat temeri că AI ar putea înlocui rolul contabilului; totuși, firmele inovatoare investesc în software de tip AI care poate prevedea nevoile viitoare ale clienților lor folosind formule matematice sau algoritmi matematici.

Noile opinii despre AI o văd executând sarcini care consumă timp, eliberând astfel timpul contabililor, care pot face astfel raționamentele importante și își pot exercita judecata profesională asupra unor probleme mai complexe. Orice sarcini care sunt în mare parte repetitive pot fi automatizate, ca, de pildă, facturarea sau reconcilierea cheltuielilor personale, chitanțele de la clienți fiind transformate într-un format care poate fi citit de dispozitiv, criptate și apoi alocate unui cont. Platformele software pot acumula cunoștințe atunci când urmăresc facturile, vânzările și datele privind costurile.

AI înseamnă informații, nu numai date, și va completa evoluția contabililor de la calculatoare umane la consilieri cu valoare adăugată.

5.2.11 Dezvoltare, personalizare sau software gata de utilizare

Programele informatice gata de utilizare oferă practicienilor acces la software sofisticat și cu preț convenabil, deoarece costul dezvoltării acestora se împarte. Dar pentru unele practici software-ul s-ar putea să nu corespundă proceselor sau cerințelor de afaceri existente și poate fi luată în calcul personalizarea.

Un software personalizat pentru a fi potrivit proceselor dumneavoastră de afaceri și funcționalității pe care o doriți aduce cu sine riscuri pe termen lung, cum ar fi problemele de mentenanță, actualizare și îmbunătățire a software-ului; costurile de susținere a software-ului personalizat; și costurile mai ridicate cu instruirea. De obicei, este mai bine să vă bazați pe funcționalitatea standard, care poate însemna reconfigurarea proceselor dumneavoastră de afaceri pentru a corespunde software-ului, mai degrabă decât personalizarea acestuia din urmă.

O nouă opțiune apărută este folosirea aplicațiilor cu recunoaștere automată, care extrag date dintr-o bază de date centrală și facilitează funcționalități suplimentare. [Secțiunea 5.5.27](#) examinează în detaliu pachetele de software integrate și aplicațiile cu recunoaștere automată.

5.2.12 XBRL și raportarea standard de afaceri

XBRL înseamnă „eXtensible Business Reporting Language” (limbaj de raportare de afaceri extensibil) și a devenit un standard global pentru schimbul de informații de afaceri. XBRL sau raportarea standard de afaceri, cum se mai numește, este o abordare standard pentru evidențele online sau digitale care adoptă o taxonomie standard și care etichetează datele astfel încât software-ul să le poată citi și procesa.

Un software care permite XBRL încorporează termeni standard care sunt folosiți în legislația guvernamentală și în raportare. Acești termeni sunt apoi etichetați sau au trimeri la termeni folosiți în software-uri de contabilitate, creând consecvență pentru întreprinderi și pentru utilizatorii datelor. Software-ul folosește etichetele XBRL pentru procesarea informațiilor într-un mod inteligent, permițând utilizatorilor finali să compare ușor datele din surse multiple. De asemenea, reduce timpul de extragere și de analiză a datelor și se asigură că utilizatorii interpretează datele raportate în același mod.

În multe jurisdicții, XBRL standardizează modalitatea prin care firmele și companiile partajează datele cu guvernul și părțile interesate. Un software care permite XBRL poate fluidiza rapoartele financiare și de afaceri interne și externe și programele de conformare cu reglementările și poate accelera intervalul de realizare pentru împrumuturi sau finalizarea fuziunilor și achizițiilor.

Pentru cele mai multe PMM-uri, beneficiile sunt imediate, prin reducerea activităților consumatoare de timp, cum ar fi completarea formularelor de conformitate pentru guvern, reducerea nevoii de reintroducere a datelor în diferite documente sau sisteme ori prin interpretarea diferitelor solicitări ale părților interesate. Sistemele de depunere electronică a formularelor furnizează și ele structuri suplimentare de securitate pentru partajarea datelor.

5.3 Dezvoltarea unei strategii privind tehnologia

Puține PMM-uri au o strategie oficială sau un plan oficial privind tehnologia care este revizuit(ă) în mod regulat. Firmele trebuie să ia în considerare elaborarea unui plan și a unui buget privind tehnologia care să fie revizuite și actualizate cel puțin anual. Echipa de conducere a firmei sau grupul de parteneri trebuie să revizuiască și să aprobe planul. Odată aprobat, partenerul sau directorul responsabil cu tehnologia trebuie să fie liber să execute planul și să solicite aprobări suplimentare numai când este necesară o abatere importantă de la plan.

Desfășurarea achizițiilor de sisteme fără un plan este periculoasă și poate avea drept rezultat decizii proaste, care generează costuri crescute, pierderea productivității și pierderea beneficiilor care ar fi putut apărea dacă s-ar fi luat decizii mai bune. Fără un plan, firma dumneavoastră poate cumpăra ce vrea furnizorul să vândă, mai degrabă decât ce are nevoie firma. Planul dumneavoastră trebuie să ia în considerare posibilele achiziții de hardware/software și comunicații viitoare, precum și elementele de care aveți nevoie acum.

Firmele trebuie să-și facă o evaluare a obiectivelor privind opțiunile de hardware și software. Furnizorii vor fi activi în promovarea beneficiilor soluțiilor lor și va fi necesar să analizați diferite alternative. Nu lăsați un furnizor să controleze procesul de evaluare. Preluati controlul asupra procesului de selecție și supuneți toți furnizorii aceluiași criterii de evaluare. Numai așa puteți face o evaluare corectă a soluțiilor și valorii pentru firma dumneavoastră.

Elementele unui plan privind tehnologia sunt următoarele.

5.3.1 Imaginea poziției actuale

Examinați tehnologiile actuale ale firmei și rezumați următoarele:

Hardware instalat	Toate componentele hardware, notând specificațiile principale, vechimea, planurile de mentenanță și recomandările pentru actualizare sau înlocuire.
Software instalat	Toate aplicațiile software, notând versiunile și planurile de mentenanță. Aplicațiile software trebuie să fie instalate în conformitate cu cerințele licenței software aplicabile. Aceste cerințe specifică termenele de utilizare pentru o aplicație și definesc drepturile producătorului de software și ale utilizatorului final.
Structura de gestionare a tehnologiei	Resursele interne și externe utilizate pentru mentenanța sistemelor firmei, subliniind aptitudinile persoanelor, timpul necesar și principalele zone în care este petrecut timpul. Îmbunătățirile necesare vor fi, de asemenea, evidențiate.
Cheltuieli	Toate costurile, inclusiv costurile interne cu forța de muncă și asigurările.
Proiecte nefinalizate	Evidențiați resursele necesare, termenele pentru a finaliza cu succes proiectul, precum și orice obstacole în calea finalizării.
Puncte forte și puncte slabe	Realizările tehnologice ale firmei dumneavoastră, precum și zonele în care firma dumneavoastră a avut probleme, scoțând în evidență motivele care stau la baza rezultatelor pozitive și negative.
Probleme întâlnite și îmbunătățiri dorite	Solicitați opiniile întregului personal. Poate fi folosit un sondaj de opinie sau se pot intervieva grupurile de membri ai echipei pentru a descoperi problemele pe care aceștia le au cu sistemul actual și părerile lor cu privire la modul în care acesta ar putea fi îmbunătățit. Firma poate, de asemenea, solicita opiniile clienților care interacționează cu software-ul.

5.3.2 Actualizați cunoștințele și rezumați oportunitățile

Pentru mulți contabili, în special cei care au un interes personal redus pentru tehnologie, asigurarea faptului că aceștia sunt permanent la curent cu ultimele progrese tehnologice ale firmei poate fi dificilă. Conferințele, website-urile, revistele și buletinele de știri ale furnizorilor sau organismelor de contabilitate pot furniza actualizări utile. Această secțiune a planului trebuie să rezume noile evoluții în hardware și software și potențialele lor beneficii.

5.3.3 Alinierea la strategia firmei

Trebuie să vă asigurați că planul privind tehnologia este în concordanță cu planul strategic general al firmei. Obiectivele de dezvoltare, numărul de birouri, ofertele de servicii și standardele vor determina tehnologiile pe care firma dumneavoastră are nevoie să le implementeze.

În plus, firma dumneavoastră poate valorifica progresele tehnologice în vederea îmbunătățirii eficienței, a serviciilor oferite clienților sau a profitabilității. Aceasta ar putea include accesul la distanță, administrarea și scanarea documentelor, ecrane multiple sau îmbunătățirea website-urilor.

Rezumați obiectivele tehnologice strategice ale firmei dumneavoastră și prioritizați-le clar pentru a pune accent pe proiecte care au potențialul de a produce cele mai bune rezultate.

5.3.4 Rezumați proiectele

După ce ați stabilit obiectivele tehnologice strategice ale firmei dumneavoastră, următoarea etapă este determinarea proiectelor necesare pentru atingerea obiectivelor propuse. Dezvoltați un plan și o justificare pentru fiecare proiect, inclusiv:

- Beneficiile proiectului;
- Sarcinile necesare pentru finalizarea proiectului;
- Resursele și personalul-cheie necesare;
- Costurile de achiziție a produselor hardware / de infrastructură;
- Costurile de achiziție a produselor software;
- Costurile de implementare și instruire (inclusiv costurile interne cu forța de muncă);
- Costurile permanente de mentenanță, instruire și alte costuri asociate permanente;
- Cea mai adecvată persoană din firmă pentru a conduce proiectul;
- Reperete importante care trebuie monitorizate pentru a se asigura că depășirile de termene aferente proiectului sunt descoperite la timp și rectificate rapid;
- Dacă proiectul depinde de alte proiecte, astfel încât nu poate fi demarat până când un alt proiect sau o parte a acestuia nu este finalizat(ă); și
- Cât va dura proiectul?

Prin elaborarea unui plan și a unui buget detaliate privind tehnologia, firmele se poziționează astfel încât să valorifice dezvoltarea tehnologică și să ofere rezultate optime pentru firmă și clienții săi.

5.3.5 Identificarea produselor adecvate

Demararea achizițiilor de sisteme fără un plan este periculoasă și poate avea drept rezultat decizii proaste care generează costuri crescute, pierderea productivității și pierderea beneficiilor care ar fi putut apărea dacă s-ar fi luat decizii mai bune. Fără un plan, firma dumneavoastră poate cumpăra ce vrea furnizorul să vândă, mai degrabă decât ce are nevoie firma. Planul dumneavoastră trebuie să ia în considerare posibilele achiziții de hardware/software și comunicații viitoare, precum și elementele de care aveți nevoie acum.

Cu un plan, firma dumneavoastră poate filtra ofertele furnizorilor și se poate concentra pe cele care sunt importante imediat. Descoperiți ce beneficii va aduce un produs firmei dumneavoastră înainte de a accepta vreo ofertă de la un furnizor.

Când analizați un produs, cereți furnizorilor detalii cu privire la numărul de utilizatori, dimensiunea celor mai mari cinci utilizatori și dimensiunea celor mai mici cinci utilizatori. Acest lucru va indica dacă firmele de dimensiune similară cu a dumneavoastră utilizează cu succes produsul respectiv.

Cereți un rezumat al chestionarelor privind satisfacția clienților cu privire la produs, analizele postimplementare și provocările obișnuite cu care se confruntă clienții.

5.3.6 Selectarea unui furnizor

Cumpărarea unei aplicații software este o investiție pe termen lung. Costul implementării, instruirii și conversiei de date este semnificativ și împiedică firmele să îl schimbe în mod regulat. La cumpărarea unui software, firma dumneavoastră stabilește o relație pe termen lung cu furnizorul.

În mod similar, aceleași considerente trebuie să fie luate în calcul la selectarea altor furnizori, cum ar fi de hardware, internet și telecomunicații.

Trebuie să aveți încredere în faptul că furnizorul va continua să îmbunătățească produsul pentru a valorifica progresele tehnologice și pentru sporirea eficienței, profitabilității sau a serviciilor către clienții firmei.

Furnizorii trebuie să-și prezinte viziunea privind activitatea lor și privind sectorul contabilității. De asemenea, furnizorul dumneavoastră trebuie să aibă un plan pentru dezvoltarea produsului, astfel încât firma dumneavoastră să cunoască noile produse și îmbunătățirile în curs de realizare.

Problemele care trebuie luate în considerare la alegerea unui furnizor includ:

- Calitatea structurii sale executive. Căutați experiență și/sau cunoștințe în sectorul contabilității. De asemenea, cât de consecvenți sunt proprietarii firmei și echipa de conducere?
- Istoricul său. A respectat promisiunile și a fost consecvent cu viziunea sa ori s-a schimbat în mod constant? Un istoric slab reduce încrederea că planurile și viziunile curente vor fi realizate.
- Succesul și profitabilitatea furnizorului. Lipsa profitabilității poate afecta calitatea suportului aferent produsului și dezvoltarea ulterioară. În cel mai rău caz, furnizorul poate dispărea, aducând o potențială întrerupere dezastruoasă a activității firmei dumneavoastră.
- Investiția sa în cercetare și dezvoltare.
- Personalul pe care furnizorul l-a alocat produsului pe care îl cumpărați și dacă s-a modificat semnificativ în ultimii trei ani. O scădere semnificativă a numărului personalului poate indica pierderea potențială a clienților sau reducerea investițiilor pentru dezvoltarea viitoare a produsului.
- Cum interacționează furnizorul cu clienții. Companiile care interacționează activ cu clienții și solicită feedback de la aceștia pentru a-și îmbunătăți produsele și serviciile tind să se asigure că rămân aliniate la nevoile clienților și furnizează produse și servicii eficiente.
- Rugați furnizorul să explice dezvoltarea viitoare a produsului și examinați planul de dezvoltare a produsului. Solicitați o listă cu îmbunătățirile pe care le-au cerut utilizatorii.
- Oferă furnizorul un plan de implementare pe care îl recomandă clienților noi? Aceasta vă va arăta resursele pe care firma dumneavoastră se poate aștepta să le angajeze pentru implementarea produsului. De asemenea, solicitați o planificare fermă pentru implementarea produsului.

5.3.7 Examinați tehnologiile de bază

Tehnologia firmei dumneavoastră este folosită pentru prestarea de servicii de calitate și profitabile. Tehnologia trebuie să fie dovedită și fiabilă. Nu vă puteți permite soluții care nu sunt standard sau care nu sunt dovedite, care, dacă eșuează, vă vor întrerupe activitatea și vor implica timp și costuri semnificative pentru a fi rezolvate.

În general, implementați numai tehnologii standard din domeniu. Aceasta înseamnă de obicei sisteme de operare și baze de date furnizate de Microsoft. Totuși, mulți furnizori au produse cu tradiție eficiente care folosesc tehnologii mai vechi: în acest caz, este important să cunoașteți planul furnizorului de actualizare a aplicației la ultimele standarde din domeniu.

Certificarea de către furnizor a produselor sale pentru cele mai recente platforme hardware, de sisteme de operare și de baze de date poate întârzia lansarea acestor noi platforme cu multe luni. Unele aplicații software necesită, de asemenea, alte aplicații care trebuie instalate în sistem. În special, Microsoft Office poate fi o condiție pentru unele aplicații. Trebuie să înțelegeți nevoia pentru aceste aplicații și versiunile lor.

Analizați scalabilitatea produsului. Firma dumneavoastră trebuie să solicite asigurări de la furnizor că produsul poate gestiona volumele de tranzacții preconizate și dimensiunile bazelor de date fără degradări grave.

Furnizorul trebuie să vă ofere hardware-ul recomandat și alte configurări de infrastructură recomandate pentru a se asigura funcționarea eficientă și fiabilă a sistemului. Costul tuturor nevoilor tehnologice subiacente

trebuie să fie luat în calcul în decizia generală de cumpărare atunci când sunt comparați furnizori care pot avea cerințe diferite de infrastructură.

Analizați, de asemenea, complexitatea sistemului. Cu cât are mai multe componente soluția hardware și software recomandată, cu atât este mai probabil ca una dintre componente să eșueze. Este vital să se înțeleagă aceste interdependențe și consecințele nefuncționării lor asupra întregului sistem.

Necesitatea de a face schimbări este întotdeauna inevitabilă. Indiferent dacă este vorba doar de website-ul dumneavoastră, de gestionarea practicii sau de software-ul de contabilitate. Când alegeți un software sau un furnizor, analizați cât de devreme pot fi făcute schimbări sau ajustări simple fără a fi necesară contractarea unui expert. Realitatea este că cu cât este mai exclusivistă și mai personalizată soluția dumneavoastră, cu atât schimbările vor fi mai costisitoare și vor dura mai mult.

5.3.8 Examinați opțiunile de instruire și asistență

Cereți furnizorului detalii despre programul de instruire recomandat. Mulți furnizori oferă opțiuni de instruire în săli de curs, instruire pe web sau instruire online în ritm propriu. Ce alternative sunt oferite și care este costul instruirii inițiale și continue pentru membrii echipei?

Asistența promptă și de înaltă calitate pentru produs este esențială. Multe companii nu oferă asistență în afara orelor normale de program, ceea ce uneori poate genera probleme deoarece actualizările software sunt adesea încărcate în acel interval de timp. Unele companii au asistență telefonică limitată și se bazează pe asistența prin e-mail/web.

Solicitați detalii despre timpul lor mediu de răspuns în legătură cu produsul. Aflați care este numărul de persoane care oferă asistență și experiența lor cu software-ul respectiv. Pentru unele aplicații, ca de pildă cele de întocmire a declarațiilor fiscale în perioadele de vârf, asistența promptă și fiabilă este o condiție-cheie.

5.3.9 Cunoașteți costurile și condițiile contractuale

Trebuie să examinați contractele furnizorului. Câteodată există clauze care plasează obligații nejustificate asupra clientului și încearcă să absolve furnizorul de orice răspundere, în cazul în care apar eșecuri. Verificați asigurările sau garanțiile furnizorului și obligațiile plasate asupra clienților. Ar trebui să existe un mecanism care să trateze încălcările clauzelor contractuale. Pentru contractele mari și complexe solicitați sfatul avocaților.

Furnizorii sunt adesea experți în a ascunde costul total al produsului. Furnizorii pot stabili diferit prețurile produselor, ceea ce face comparația dificilă. Este important să cunoașteți toate costurile asociate cu produsul în timpul ciclului său de viață:

- Costul inițial pentru dobândirea și instalarea software-ului;
- Costul de mentenanță continuă a software-ului (serviciile incluse în mentenanță trebuie să fie evidențiate);
- Costul îmbunătățirilor ulterioare, dacă nu sunt incluse în mentenanță;
- Costul elementelor hardware și al infrastructurii aferente și al oricărui software suplimentar necesar;
- Costul implementării și al instruirii;
- Costul resurselor interne care vor fi dedicate implementării, instruirii și suportului intern continuu;
- Istoricul furnizorului privind majorările prețurilor pentru mentenanță; și
- Costurile de asigurare și upgrade.

Evaluarea acestor costuri pentru toți furnizorii permite compararea costurilor reale pe durata de viață preconizată a produsului pe baza unui flux de trezorerie actualizat.

5.3.10 Căutați mărturii și referințe

Nu există o cale mai bună de a evalua un produs decât aceea de a discuta cu clienții existenți. Solicitați cel puțin trei referințe și întrebați acele persoane:

- A corespuns software-ul așteptărilor lor?
- De ce îmbunătățiri suplimentare consideră ei că ar avea nevoie produsul?
- Și-a onorat furnizorul promisiunile? A fost receptiv și accesibil?
- Care este calitatea instruirii?
- Care a fost calitatea și receptivitatea asistenței?
- Cât de des și din ce motive au avut nevoie să contacteze asistența?

Solicitați și referințe despre consultantul propus pentru implementare.

- A înțeles consultantul nevoile firmei dumneavoastră?
- Avea consultantul cunoștințe temeinice despre produs?
- A constituit implementarea un succes? Dacă nu, de ce?
- Cum ar fi putut fi îmbunătățită implementarea?
- Și-a respectat consultantul promisiunile făcute?

5.4 Opțiuni hardware

Când stabilesc o platformă tehnologică pentru firmele lor, practicienii pot alege dintr-o gamă largă de opțiuni. Poate fi extrem de dificil să se determine platforma adecvată hardware / de sistem de operare (software-ul care dă viață componentelor hardware). Deținerea unei strategii tehnologice actualizate a firmei vă va ajuta în procesul de evaluare.

5.4.1 Alegerea unei platforme hardware / de sistem de operare

Pentru firmele care nu doresc să folosească soluții cloud, există o gamă largă de platforme tehnologice care oferă un hardware / sistem de operare.

Practic, în toate jurisdicțiile platformele dominante sunt calculatoarele bazate pe Intel, cu sisteme de operare Microsoft. Alte opțiuni includ platforme bazate pe tehnologia pentru calculatoare Apple sau platforme care folosesc sistemul de operare Linux.

Factorul principal pentru determinarea platformei hardware / de sistem de operare adecvate va fi furnizorul de software specializat ales de firma dumneavoastră pentru furnizarea software-ului principal. Operarea fără să se țină seama de instrucțiunile furnizorului vă expune la pericole. Furnizorii ezită să ofere asistență în aceste circumstanțe și vor da adesea vina pe platforma necertificată atunci când apar probleme.

Firma dumneavoastră este una de contabilitate, nu de IT (cu excepția cazurilor rare în care firma este specializată și în IT). Prin urmare, trebuie să fiți conservatori în alegerea unei platforme hardware / de sistem de operare, pentru a minimiza riscurile și a vă asigura că asistența poate fi obținută ușor. Practic, pentru toate firmele o platformă bazată pe Intel și Microsoft este opțiunea dovedită, cu cele mai scăzute riscuri, pentru care va exista suport de la orice furnizor de software. Orice decizie de a adopta o platformă alternativă

trebuie să fie luată numai după analiza atentă a riscului privind durata de nefuncționare și costul suplimentar care ar putea rezulta din rezolvarea dificultăților.

Analizați acești doi factori importanți atunci când alegeți o platformă hardware / de sistem de operare:

- Este platforma recomandată de furnizorul (furnizorii) de software preferat (preferați) al (ai) firmei dumneavoastră?
- Este asistența tehnică disponibilă imediat pentru a susține platforma preferată?

5.4.2 Terminal Services / Citrix (soluții informatice „thin client” – client restrâns) versus rețele locale tradiționale (soluții informatice PC sau „fat client” – client extins)

O decizie ulterioară este dacă firma dumneavoastră trebuie să adopte soluții informatice „thin client” în loc de soluțiile mai tradiționale PC sau „fat client”.

În lumea Intel-Microsoft, „thin client” se bazează în general pe Terminal Services produs de Microsoft (expediat cu diferite versiuni ale sistemelor de operare pe server Microsoft) sau produse Citrix, care oferă îmbunătățiri la mediul Terminal Services.

În rețelele bazate pe PC, toți utilizatorii au un PC pe birou, care este conectat la un server de fișiere care permite utilizatorilor să partajeze resurse cum sunt imprimantele, e-mailul și fișierele. Toate aplicațiile sunt instalate pe PC. Aceasta înseamnă că pentru un birou cu 30 de aplicații și cu o echipă formată din 20 de membri va fi necesar să se efectueze 600 de instalări și vor fi 20 de mici „insule” de administrat. Acestea sunt soluțiile informatice numite „fat client”, deoarece PC-ul are toate software-urile de care are nevoie utilizatorul.

În cazul unui model de soluții informatice „thin client” (Terminal Services / Citrix), toți utilizatorii se conectează la unul sau mai multe servere centrale care rulează programele Terminal Services sau Citrix. Utilizatorii nu au nevoie ca aplicațiile să fie instalate pe PC-ul lor. Toate aplicațiile software sunt instalate o singură dată pe fiecare server și sunt disponibile imediat pentru toți utilizatorii.

Avantajele și dezavantajele soluțiilor informatice „fat client”

Avantaje

- Aplicațiile software sunt proiectate în general să ruleze într-un mediu „fat client”. De obicei, sunt mai puține probleme la instalarea și întreținerea aplicațiilor software; cu toate acestea, complexitatea vine din necesitatea instalării pe fiecare dispozitiv.
- Toate perifericele (camere web, USB-uri, imprimante și scanere) sunt suportate, deoarece, din nou, aceste dispozitive au fost proiectate în principal pentru mediul tradițional PC.
- Un mare număr de organizații de asistență IT sunt familiarizate cu acest mediu și pot oferi suport.

Dezavantaje

- Din cauză că software-ul este instalat pe fiecare PC, fiecare dispozitiv trebuie să fie gestionat separat. Deși există instrumente de asistență pentru gestionarea aplicațiilor, acestea nu sunt în prezent în general eficiente din punctul de vedere al costului pentru organizațiile mai mici.
- Accesul la distanță este greu de configurat și în general lent. Totuși, sunt disponibile numeroase instrumente pentru înlesnirea accesului la distanță, inclusiv Remote Desktop, care vine împreună cu Microsoft Windows. Cel mai adesea, acestea implică stabilirea unei conexiuni cu un PC din rețea și controlul la distanță al dispozitivului.
- Asistența mai multor birouri și/sau a utilizatorilor mobili care ar putea dori să partajeze datele este dificil de realizat și poate necesita o soluție ca trimiterea fișierelor prin e-mail înainte și înapoi.

Avantajele și dezavantajele soluțiilor informatice „thin client”

Avantaje

- Gestionarea aplicațiilor este mai ușoară. Aplicațiile sunt instalate pe server(e), și nu pe PC-urile individuale.
- Utilizatorii la distanță (alte birouri, utilizatori mobili, membri ai echipei care lucrează de acasă) sunt susținuți cu ușurință. Ei se conectează la servere prin internet. Aplicațiile se execută pe servere. Linkul de comunicații se folosește pentru transferul afișajului de pe ecran, a activității tastaturii și mouse-ului și a altor activități periferice, cum ar fi scanarea la distanță. Prin urmare, cu o rezervă legată de tipărire și scanare, linkul de comunicații necesar poate fi relativ lent. Modemurile dial-up, deși nu sunt ideale, pot fi folosite în acest mediu.
- Postul de lucru folosit de un membru al echipei poate fi mai ieftin, deoarece nu are nevoie de aceeași putere de procesare care este necesară unui mediu „fat client”, din moment ce aplicațiile se derulează pe server și nu la postul de lucru.

Dezavantaje

- Nu funcționează toate aplicațiile. Până de curând, dezvoltatorii de software și-au dezvoltat în general aplicațiile pentru mediul tradițional PC „fat client”. Unii au decis că nu merită efortul să cheltuiască pentru certificarea și suportul pentru produsul lor într-un mediu „thin client”. Alții oferă doar suport limitat. Astfel, adesea este mai greu să fie rezolvate probleme de software într-un mediu „thin client”. Multe companii software nu au cunoștințele și competențele necesare pentru a rezolva problemele produsului lor „thin client”. În mod clar, este esențial ca firma să se asigure că toate soluțiile software de care are nevoie sunt certificate și pot beneficia de suport din partea furnizorului în mediul „thin client”. Pe măsură ce dezvoltarea de software se îndreaptă către web (aplicații bazate pe programe de navigare pe internet), acest dezavantaj ar trebui să fie în mare parte eliminat.
- Nu funcționează toate perifericele. Deoarece cele mai multe dispozitive (dispozitive USB, camere web, scanere, imprimante etc.) au fost proiectate să funcționeze cu PC-uri tradiționale, pot exista probleme în funcționarea acestor dispozitive, ceea ce duce la costuri suplimentare și frustrare.
- Optimizarea Terminal Services / Citrix este mai complexă. Mai puține persoane au suficiente cunoștințe aprofundate cu privire la aceste medii. Sunt necesare competențe specializate. Adesea poate să existe o ajustare ascunsă la configurație care poate face diferența în performanța sistemului.
- Tipărirea și scanarea pot fi lente, în funcție de viteza linkului de comunicații, deoarece aceste aplicații pot muta cantități mari de date la și de la o locație la distanță. Pe măsură ce răspândirea sistemelor broadband continuă să crească, acest dezavantaj este eliminat în mare parte.
- Suportul pentru mediile cu ecrane multiple este mai complex și mai puțin elegant decât într-un aranjament „fat client”. Adesea, aplicațiile pot apărea împărțite între ecrane. Suportul pentru sistemele cu ecrane multiple continuă să se îmbunătățească odată cu ultimele ediții Terminal Services și Citrix.
- Serverele devin singurul punct de eșec. Deoarece toate aplicațiile sunt executate folosind serviciul, dacă serverul nu este disponibil, nicio aplicație nu este disponibilă pentru utilizatorul final. Într-un aranjament PC tradițional („fat client”), utilizatorii pot continua unele activități fără servere deoarece software-ul este încărcat local. Aceste activități sunt limitate totuși, deoarece cele mai multe date sunt stocate pe serverele centrale.
- Aplicațiile pot fi destul de elementare. Pentru optimizarea performanței serverului terminal, de obicei aplicațiile sunt configurate cu minimum de funcționalitate și aspect. Lumea „thin client” nu este în general tot atât de atractivă ca lumea PC. Utilizatorii experimentați pot fi frustrați din cauza unui mediu

„thin client”, deoarece ei au, în general, dorința de a-și personaliza configurația. Mediile „thin client” restricționează mult personalizarea permisă.

Ce să alegeți

Există avantaje și dezavantaje clare la alegerea între un mediu „thin client” și unul „fat client”. Unele firme folosesc medii hibride, pe bază de PC tradițional („fat client”) pe plan intern și un mediu „thin client” pentru acces la distanță (în general, când accesul la distanță nu este prea important). Această opțiune are potențialul de a fi cea mai rea dintre cele două lumi și trebuie să fie administrată cu atenție.

Factorii de luat în calcul pentru a decide includ:

- Suportul din partea furnizorului de software pentru mediul respectiv;
- Nevoia de mai multe locații și/sau acces la distanță;
- Capacitatea de a obține profesioniști IT competenți pentru acordarea de asistență pentru mediul respectiv;
- Dacă perifericele importante vor funcționa;
- Numărul și complexitatea aplicațiilor pentru care un mediu „thin client” înlesnește gestionarea instalărilor și a actualizărilor;
- Efectul asupra membrilor echipei al unui mediu informatic mai auster livrat, în general, în lumea „thin client”; și
- Diferențele de cost pentru întreaga durată de viață a sistemului.

Trebuie acordată atenție și obținerii licențelor software, pentru a vă asigura că sunt deținute suficiente licențe pentru mediul implementat.

Deși există și alte medii „thin client” în afară de Terminal Services de la Microsoft și Citrix, mulți vânzători de software nu vor oferi suport pentru produsele lor în aceste medii alternative, iar suportul tehnic poate fi greu de găsit. Potențialele economii de costuri pot fi repede eliminate atunci când apar probleme. În afară de cazul în care firma dumneavoastră deține un grad înalt de competențe tehnice și dorește să-și asume riscul unui software pentru care nu există suport sau care dă greș, evitați aceste medii alternative.

5.4.3 Alte considerente referitoare la hardware/infrastructură

Cele mai multe PMM-uri nu au cunoștințele tehnice și resursele necesare pentru implementarea și suportul componentelor-cheie ale infrastructurii. Cele mai multe folosesc organizații externe de asistență, numirea organizației potrivite fiind astfel importantă pentru succesul soluției generale IT.

Unele organizații se specializează pe acordarea de asistență firmelor de contabilitate și adesea au cunoștințe detaliate despre diferite aplicații software de pe piață. Multe au lucrat pentru furnizori de-a lungul carierei lor. Dată fiind dependența celor mai multe PMM-uri de serverul, baza de date și sistemele de operare pentru posturile de lucru furnizate de Microsoft, certificarea de către Microsoft a unei organizații de suport oferă asigurarea că aceasta are cunoștințe temeinice cu privire la aceste tehnologii. Alți furnizori cu certificări similare pot fi relevanți, în funcție de tehnologia care este implementată.

Chiar dacă organizația de suport va implementa și va asigura mentenanța infrastructurii tehnologice, trebuie totuși să evaluați componentele necesare pentru a vă asigura un sistem fiabil și robust.

Cablare și comutatoare

Standardele de cablare se schimbă adesea odată cu noua tehnologie. Nu este nevoie să implementați cel mai recent standard, care în general va fi mai scump. Totuși, cablarea este o infrastructură pe termen lung.

Trebuie să știți că va face față tehnologiilor emergente. Asigurați-vă că este realizată de un profesionist în cabluri de date. Mulți electricieni cu experiență limitată în ceea ce privește cablurile de date instalează cabluri care pot avea drept rezultat o fiabilitate și o performanță reduse, din cauza conexiunilor necorespunzătoare sau plasării incorecte lângă altă infrastructură.

Comutatoarele se assemblează cu cablurile de la postul de lucru la infrastructura serverelor. Este punctul în care sunt transferate mari cantități de date. Căutați comutatoare de calitate.

Rețele wireless

Rețelele wireless sunt folosite din ce în ce mai mult, în special în sălile de ședințe, unde cablarea este greu de realizat sau este costisitoare, și pentru echipele care lucrează la sediile clienților. Asigurați-vă că aceste rețele sunt sigure, deoarece rețelele wireless pot fi accesate de la o locație la distanță. Unele dintre elementele de securitate de nivel inferior ale rețelelor wireless pot fi sparte ușor. Este important să se implementeze cel mai înalt nivel de securitate.

Rețelele wireless pot fi semnificativ mai lente decât conexiunile prin cablu. Ca în cazul altor tipuri de infrastructură, totuși, vitezele și distanțele susținute între dispozitive continuă să crească.

Hardware pentru servere

Serverele sunt componente importante pentru orice sistem. Nefuncționarea unui server poate produce o întrerupere semnificativă și pierderea productivității. Cheltuielile suplimentare pentru a obține o asigurare mai bună a fiabilității serverului reprezintă o investiție prudentă. Multe firme preferă o marcă cunoscută de hardware pentru server, deoarece timpul de răspuns pentru componente și tehnicienii de depanare poate fi superior. La postul de lucru, fiabilitatea este mai puțin importantă, deoarece numai utilizatorul individual al postului este afectat în cazul în care apare o defecțiune.

Un aspect-cheie este configurarea hardware-ului pentru server cu componente suplimentare ca hard diskuri și surse de alimentare, astfel încât, dacă apare o defecțiune, operarea serverului nu este afectată.

Laptopuri și tablete

Laptopurile și tabletele sunt portabile și prin urmare pot îmbunătăți productivitatea; totuși, există unele complicații în plus, în special în ceea ce privește securitatea. Adesea, date importante ale clienților și ale firmei sunt stocate pe aceste dispozitive. Laptopurile și tabletele trebuie să fie securizate eficient, astfel încât datele să nu poată fi accesate dacă acestea sunt furate sau accesate în alt mod.

Căutați tehnologii de criptare pentru protejarea datelor stocate pe hard diskuri. Acestea trebuie să fie implementate, iar parolele trebuie să fie stocate într-o zonă securizată a sistemelor principale din firma dumneavoastră, în caz că parolele sunt uitate.

Cele mai multe dintre aceste sisteme au capacități de accesare a internetului prin rețele wireless, ceea ce înseamnă că există un risc ridicat de infectare cu aplicații software periculoase. Instalați și păstrați software specializat pe fiecare laptop pentru protejarea sistemelor împotriva atacurilor periculoase. Inabilitatea de a proteja laptopurile ar putea expune infrastructura firmei dumneavoastră la atacuri atunci când laptopul este reconectat în interiorul firmei.

Imprimante și scanere

Tehnologia de imprimare și de scanare continuă să evolueze rapid. Dispozitivele multifuncționale care combină imprimarea, scanarea, copierea și serviciile de fax sunt adoptate în majoritatea firmelor. Considerențele-cheie sunt:

- Are firma suficiente resurse de imprimare și scanare pentru a se asigura că membrii echipei nu pierd timpul așteptând să imprime sau să folosească dispozitivul?

- Este necesară imprimarea color? Unele firme achiziționează imprimante laser alb-negru pentru majoritatea documentelor lor și o singură imprimantă color pentru lucrări speciale, atunci când este cazul. Cerneala pentru imprimantele inkjet în culori este costisitoare, iar imprimantele inkjet nu au aceeași viteză ca imprimantele laser.
- Este necesară confidențialitatea? Dacă da, în birourile individuale pot fi necesare imprimante mici, dar de obicei imprimantele generale de birou mai mari și mai rapide vor fi mai eficiente și mai rentabile.
- Poate scannerul să scaneze ambele fețe ale foii, să scaneze în format Adobe PDF și să scaneze un număr mare de pagini? Aceasta este o componentă importantă a oricărei soluții de gestiune a documentelor.

Un alt aspect în legătură cu imprimantele și scanerele este dacă să se adopte o politică de folosire a tehnologiilor personale sau pe departamente. Imprimantele și scanerele personale sunt amplasate la postul de lucru al utilizatorului și au avantajul evident că sunt ușor accesibile, în timp ce imprimantele și scanerele folosite pe departamente sunt amplasate într-un loc central, pentru a fi folosite de întreaga firmă sau echipă.

Tehnologiile departamentale au avantajul că firma își poate permite să investească mai mult și să achiziționeze dispozitive care sunt mult mai rapide, au caracteristici mai sofisticate și sunt în general mai fiabile decât imprimantele și scanerele de birou. Un inconvenient al imprimantelor și scannerelor departamentale este acela că dacă firma nu asigură suficiente resurse de imprimare și scanare, membrii echipei pot pierde timp și pot deveni frustrați fiind nevoiți să aștepte pentru imprimare sau pentru acces la tehnologia de scanare. Prin urmare, trebuie acordată atenție asigurării unor resurse centralizate suficiente.

Pe de altă parte, imprimantele de birou încurajează imprimarea și astfel pot influența negativ inițiativele firmei de a folosi mai puțină hârtie. Fiecare dispozitiv are în general un cost scăzut (datorită nevoii de a fi implementate într-un număr mare de birouri). Prin urmare, ele pot fi mai lente și mai puțin fiabile și ineficiente pentru activități de amploare. Consumabilele pentru imprimante sunt de obicei mai costisitoare per cost pe pagină în comparație cu tehnologiile departamentale. Scanerele de birou pot susține inițiativele de eliminare a utilizării hârtiei prin permiterea unui acces convenabil la scanere.

Alimentarea cu energie care nu poate fi întreruptă (uninterruptible power supply – UPS)

În multe zone, în special în cele rurale, alimentarea cu energie poate fi inconstantă. Variațiile de energie pot deteriora elementele hardware, iar penele de curent pot cauza căderea totală a sistemului. Prin urmare, practic în toate firmele (chiar și în cele cu surse fiabile de energie) este prudent să se implementeze o sursă de energie care nu poate fi întreruptă. Aceste soluții includ baterii care, dacă apare o pană de curent, continuă să furnizeze energie pentru sistem. Aceasta dă posibilitatea sistemului să continue să funcționeze câteva ore și permite o oprire ordonată a sistemului dacă alimentarea cu energie nu se restabilește. Aceste sisteme variază în ceea ce privește perioada de timp în care pot menține alimentarea cu energie și adesea au incluse alarme pentru a atenționa tehnicianii că a intervenit o pană de curent. Asigurați-vă că achiziționați un sistem cu o baterie destul de puternică încât să permită tehnicianului să ajungă să oprească aceste sisteme dacă alimentarea cu energie nu s-a restabilit.

Eficiență energetică

Pe măsură ce preocupările privind mediul și costul energiei continuă să crească, există un accent sporit pe eficiența energetică a tehnologiei utilizate de practică. Numeroși producători de hardware dezvoltă echipamente care funcționează cu cerințe energetice reduse și care pot opri diverse componente atunci când acestea nu sunt folosite o anumită perioadă de timp. Alte inovații cuprind controlul vitezei ventilatoarelor pe baza cerințelor termice ale unui sistem, surse de alimentare și procesoare mai eficiente.

Reducerea folosirii hârtiei poate realiza și ea economii semnificative de energie, pornind de la reducerea cantității de hârtie și până la reducerea folosirii imprimantelor.

De asemenea, firma trebuie să ia în considerare implementarea de politici de eficientizare energetică, cum ar fi oprirea posturilor de lucru și a altor echipamente peste noapte și la sfârșit de săptămână.

Securitate

Firma dumneavoastră trebuie să implementeze măsuri de securitate eficiente pentru a controla accesul la infrastructură și la aplicații. Deoarece aproape toate firmele mențin acum conexiuni permanente la internet, riscul accesului neautorizat este semnificativ. Ar trebui implementate firewalluri, bazate pe elemente fie software, fie hardware; aceasta limitează traficul permis pentru accesarea infrastructurii firmei dumneavoastră.

Membrii echipei trebuie să aibă combinații individuale de nume de utilizator / parolă. Parolele nu trebuie divulgate altor persoane și trebuie schimbate frecvent. Profilurile membrilor echipei ar trebui să controleze accesul acestora la aplicații și la date. Unele posturi de lucru, în special laptopurile, încorporează acum date biometrice precum recunoașterea amprentelor ca măsură suplimentară de securitate.

Unele firme limitează accesul la internet blocând website-urile nedorite, ceea ce împiedică distragerea atenției membrilor echipei și limitează posibilitatea unui atac din partea unor aplicații periculoase. Asigurați-vă că asemenea măsuri nu devin prea restrictive, deoarece îi pot frustra pe membrii echipei. Deseori, utilizarea internetului este administrată mai bine prin politicile și cultura firmei decât printr-o blocare agresivă a website-urilor.

Fiind disponibile nenumărate echipamente de stocare, precum stickuri USB și hard drive-uri portabile, este aproape imposibil să se protejeze pe deplin datele firmei dumneavoastră de la sustragerea acestora de către membrii echipei. Chiar dacă porturile USB pot fi dezactivate, stickurile USB și alte dispozitive ajută la transferul datelor și oferă facilități temporare de backup. Acest lucru subliniază necesitatea de a securiza serverele astfel încât membrii echipei să aibă acces doar la datele de care au nevoie pentru a-și îndeplini sarcinile. De asemenea, este posibil să se securizeze datele permițând accesul doar prin aplicație. Aceasta împiedică accesarea și copierea directă a datelor.

Elaborați și comunicați politici clare în legătură cu ștergerea datelor de pe echipamentele folosite în firma dumneavoastră.

5.5 Opțiuni software

Software-ul unei firme este o combinație de software de afaceri generic și aplicații specializate care vizează sarcinile îndeplinite într-o firmă de contabilitate. Din ce în ce mai mult, toate software-urile noi de contabilitate de tip cloud includ soluții de aplicații cu recunoaștere automată sau extensii, care permit firmelor să folosească software suplimentar de la furnizorii de specialitate, care sunt integrate în software-ul de contabilitate pentru a îmbunătăți eficiența și a adăuga valoare.

Aplicațiile se pot încadra în categoriile care urmează.

5.5.1 Sisteme de operare

Sistemele de operare sunt programe software care dau viață componentelor hardware ale computerului și furnizează serviciile utilizate de aplicațiile software de afaceri. Fiecare calculator are un sistem de operare. Microsoft domină furnizarea de sisteme de operare firmelor precum cele de contabilitate. Microsoft furnizează software Windows Server pentru serverele de sistem și sisteme de operare Windows desktop pentru PC-uri. Industria software care vizează profesia dezvoltă programele sale software pentru acest mediu. Nu se recomandă ca firmele să iasă din mediul Microsoft în ceea ce privește sistemele de operare, cu excepția circumstanțelor speciale.

Furnizorii de sisteme de operare, în special Microsoft, furnizează actualizări regulate, deseori săptămânal, pentru software-ul lor. Este esențial ca aceste actualizări să fie descărcate, deoarece de cele mai multe ori acestea conțin modificări menite să acopere slăbiciuni de securitate descoperite în sistem. Chiar dacă Microsoft furnizează un serviciu automat de actualizare, firmele ar trebui să se asigure că este realizată regulat o verificare manuală pentru a se încredința că actualizările sunt descărcate corect.

5.5.2 Backup

Firmele trebuie să creeze backupuri eficiente pentru sistemele lor, astfel ca sistemele și datele să fie recuperate în eventualitatea defectării sistemului. Fiecare firmă trebuie să se asigure că sunt păstrate backupuri adecvate în interiorul și în afara locației.

5.5.3 Productivitate personală

Aplicațiile cel mai mult folosite în orice firmă sunt cele de procesare a textului, foile de calcul, calendarul, sarcinile, prezentările și e-mailul. Aceste software-uri sunt proiectate pentru îmbunătățirea productivității în îndeplinirea sarcinilor zilnice. Microsoft Office domină această categorie; produsele sunt bogate în facilități și prezintă următoarele avantaje distincte:

- Aproape toți membrii echipei sunt familiarizați cu software-ul, reducându-se astfel costurile de instruire.
- Fișierele pot fi trimise părților externe cu convingerea că pot fi ușor citite și/sau editate. (Este mai bine să se convertească fișierul în format Adobe PDF dacă se intenționează ca informația să fie doar citită, nu și editată.)
- Multe aplicații software ale părților terțe se integrează în Microsoft Office, ceea ce îmbunătățește productivitatea atât pentru aplicația părților terțe, cât și pentru Microsoft Office însuși. Integrarea tuturor aplicațiilor Microsoft Office în sistemele de gestiune a documentelor este un lucru obișnuit, la fel ca integrarea între întocmirea conturilor și alte aplicații de conformitate și Microsoft Excel.

Mulți contabili sunt în favoarea aplicațiilor de tip foi de calcul, cum este Microsoft Excel, pentru întocmirea bugetelor, fluxurilor de trezorerie, documentelor de lucru și altor calcule *ad-hoc*. De un interes deosebit este cercetarea care a arătat că un procent mare de foi de calcul conțin erori (profesorul Ray Panko, Universitatea din Hawaii și alții). Problemele care pot conduce la erori includ:

- Formatarea neintenționată atunci când numerele sunt formate ca text;
- Înlocuirea formulelor cu numere;
- Formule incorecte; și
- Referințe incorecte la celulele din formule.

În consecință, trebuie să aveți grijă la întocmirea foilor de calcul și acolo unde informațiile sunt furnizate clienților care se bazează pe rezultate. Ar fi prudent ca o a doua persoană să verifice designul foilor de calcul.

Deși aplicațiile Microsoft sunt adesea alese din motivele subliniate mai sus, este clar că mulți membri ai echipei nu folosesc produsele în mod eficient. Axarea continuă pe instruire pentru asigurarea folosirii eficiente a acestor produse este esențială în menținerea productivității individuale. Aceste produse au și o funcționalitate cu potențial de a îmbunătăți productivitatea prin automatizarea anumitor sarcini. De exemplu, Microsoft Word are o funcționalitate complexă care permite ca documentele să fie întocmite și formate pe baza anumitor criterii. Puține firme investesc timp pentru a explora această funcționalitate în vederea îmbunătățirii performanței practicii.

Concurenții Microsoft Office includ:

- OpenOffice.org, care este principalul pachet open-source de software de birou pentru procesarea de text, foi de calcul, prezentări, grafice, baze de date și altele. Este disponibil în multe limbi și funcționează pe toate calculatoarele obișnuite. Stocază toate datele într-un format internațional standard deschis și de asemenea poate citi și scrie fișiere din alte pachete software obișnuite pentru birou. Poate fi descărcat și folosit absolut gratuit în orice scop.
- Google Docs, care cuprinde un procesor word bazat pe web, o aplicație pentru foi de calcul și una pentru prezentări, gratuite, și complementar Gmail (e-mail) și Google Calendar. Google Gears permite utilizatorilor să-și editeze documentele off-line. Beneficiul abordării Google este acela că documentele sunt stocate pe web. Aplicațiile au fost construite pentru colaborare. Partajarea este simplă, oameni din diferite locații putând să editeze documente în același timp. Acolo unde este necesară numai o funcționalitate de bază, acesta oferă o modalitate de colaborare eficientă din punctul de vedere al costului, indiferent de localizare.

OpenOffice.org și Google Docs pot importa și exporta fișiere între ele și Microsoft Office, deși trebuie să aveți grijă cu documentele importante care folosesc funcții complexe Microsoft Office.

Deși costul zero asociat cu OpenOffice.org și Google Docs este atractiv, trebuie totuși pus în balanță cu avantajele aplicațiilor Microsoft Office. Integrarea cu software-ul firmei poate fi un beneficiu-cheie în ceea ce privește productivitatea care nu trebuie trecut cu vederea.

5.5.4 Gestionarea firmei

Sistemele software pentru gestionarea firmei sau CRM (*customer relationship management* – gestionarea relațiilor cu clienții) au devenit aplicații fundamentale pentru bazele de date, oferind o sursă de adevăr pentru gestionarea clienților. Fiecare firmă, cu excepția, poate, a celor mai mici operatori individuali, are nevoie de un sistem de gestionare a firmei sau CRM pentru administrarea activității, care să permită ca datele principale ale clienților să fie stocate și accesate printr-o bază de date primară. Aceste sisteme sunt un instrument esențial pentru întregul personal care interacționează cu clienții sau le oferă acestora servicii.

Pentru cele mai multe firme, aceste sisteme sunt folosite și pentru înregistrarea timpului petrecut pentru realizarea sarcinilor, pentru întocmirea facturilor și ținerea contabilității creanțelor. Din ce în ce mai mult, aceste sisteme fac parte din aplicațiile contabile principale din cadrul unei practici.

Unele sisteme de gestionare a firmei sunt integrate în Microsoft Outlook (e-mail și calendar), pentru a crea înregistrări de timp direct din calendarul Outlook și/sau pentru a sincroniza contactele Outlook cu baza de date de gestionare a clienților firmei.

În funcție de sistem, rapoartele și reprezentările grafice sunt disponibile și pot evidenția:

- Productivitatea membrilor echipei;
- Profitabilitatea sarcinilor individuale, clienții sau tipurile de lucrări; și
- Realizarea facturilor și a colectării.

Multe sisteme utilizează tehnologia Microsoft SQL Server. Microsoft SQL Server oferă baza de date fundamentală pentru sistem. El oferă securitate și este o bază de date fiabilă și scalabilă pentru susținerea firmelor pe măsură ce acestea se dezvoltă. De asemenea, oferă o gamă largă de servicii integrate, care permit utilizatorului să folosească datele în mai multe feluri, ca, de pildă, interogare, căutare, sincronizare, raportare și analiză. Adesea, un server dedicat este desemnat să găzduiască baza de date SQL Server; totuși, pentru multe firme este posibil ca, în funcție de mărimea firmei și de serviciile necesare, serverul să

ofere platforma SQL Server împreună cu alte servicii, cum ar fi cele legate de fișiere și imprimare sau e-mail. Un beneficiu-cheie al SQL Server este faptul că datele pot fi accesate de alte aplicații, permițând o mai bună integrare a datelor și capacitatea de a produce rapoarte personalizate cu ajutorul acestor date.

Unele sisteme de gestionare a firmei oferă și funcționalitatea de a gestiona fluxul de lucru și de a asista la planificarea capacității, ajutând firmele să identifice resursele necesare pentru finalizarea volumului de muncă prevăzut pentru o lună sau un an. În general, ele asistă la alocarea sarcinilor în cadrul echipelor sau membrilor echipei și apoi oferă un mijloc de a urmări stadiul unei sarcini.

Unele sisteme de gestionare a firmei s-au extins pentru a încorpora funcția CRM. Aceasta înregistrează toate interacțiunile cu clienții și include alerte pentru atunci când este nevoie ca un client să fie contactat sau când este necesară întreprinderea unei acțiuni pentru client. Pentru a beneficia de acestea, firma dumneavoastră trebuie să se asigure că toate interacțiunile sunt înregistrate. Multe firme se luptă să introducă o astfel de cultură.

Unele sisteme de gestionare a firmei încorporează depozite de date și instrumente de tip business intelligence pentru a „mina” datele, astfel încât să descopere informații interne despre baza de clienți, ca de pildă tipul de activitate, domeniul clientului și combinațiile dintre membrii echipei care generează cea mai profitabilă activitate.

O provocare semnificativă pentru firmele mici este menținerea unei baze de date. Informațiile sunt adesea depășite sau lipsesc. În mod special, deseori adresele de e-mail nu sunt înregistrate sau actualizate. Trebuie să fie implementate și urmate procese pentru a se asigura că evidențele referitoare la fiecare client sunt revizuite și actualizate cel puțin anual.

În general, firmele mici și cele mai mari au cerințe similare; totuși, ca regulă generală, PMM-urile trebuie să caute sisteme care:

- Sunt ușor de implementat și de învățat: nu vă permiteți timpul și costurile unor implementări complexe; și
- Au o funcționalitate mai puțin complexă: în general, firmele mai mari necesită o flexibilitate mai mare în configurarea sistemului, astfel încât să se potrivească mai bine cu operațiunile lor. De obicei, cu cât flexibilitatea este mai mare, cu atât și complexitatea este mai mare. Pentru cele mai multe PMM-uri, este mai eficient să renunțe la această flexibilitate în favoarea simplității. Totuși, poate fi nevoie să vă modificați procesele astfel încât să se potrivească funcționalităților software-ului.

5.5.5 Servicii de conformitate

Contabilii folosesc aceste produse pentru a întocmi situații financiare, declarații fiscale și alte documente solicitate de organismele de reglementare – în general elaborate în mod specific pentru o anumită țară sau regiune. Categoriile de software pentru conformitate sunt prezentate mai jos.

5.5.6 Software pentru întocmirea conturilor

Acest software produce situații financiare care sunt conforme cu reglementările și cu standardele de contabilitate aplicabile în jurisdicția firmei. Poate fi folosit adesea pentru a produce rapoarte de gestiune și alte rapoarte pentru a oferi clienților actualizări regulate în legătură cu evoluția firmelor lor.

În general, produsele includ un generator de rapoarte cu formate care pot fi actualizate în mod regulat pe măsură ce cerințele de reglementare se modifică. Pentru PMM-uri, poate fi o provocare să învețe cum să folosească aceste generatoare de rapoarte pentru a putea opera eficient schimbări atunci când este necesar. Unele sisteme se integrează în Microsoft Excel, permițând producerea de grafice și de alte rapoarte de sinteză.

Inițial, aceste produse au fost proiectate pentru procesarea înregistrărilor în registrul general din documentele-sursă. Versiunile mai noi au abandonat funcționalitatea asociată registrului general în favoarea sistemelor care pot importa eficient datele clienților și pot produce situații financiare.

Unele produse facilitează activitatea de contabilitate primară eficientă acolo unde nu este eficient pentru client să-și păstreze propriul său sistem contabil computerizat. Adesea, aceste produse au interfețe care asistă la descărcarea și procesarea eficientă a datelor din extrasele de cont. Funcții ca memorarea codificării au sporit eficiența, deoarece toate tranzacțiile similare pot fi codificate la o singură înregistrare.

În unele locuri, companiile private mici deservite de proprietar au redus în mod semnificativ nevoia de a se conforma în totalitate standardelor de contabilitate. Prin urmare, unele firme folosesc formatele de bază pentru conturi disponibile în software-ul pentru firme mici al clienților lor și au abandonat folosirea de software pentru întocmirea conturilor.

Multe soluții software pentru întocmirea conturilor încorporează registre generale de active pentru ținerea unei liste cu activele clienților și pentru a calcula și înregistra amortizarea. În unele jurisdicții, calculul amortizării este diferit în scopul contabilizării, respectiv al impozitării. În general, aceste sisteme calculează și înregistrează amortizarea pentru ambele situații.

Unele soluții software pentru întocmirea conturilor încorporează funcția care generează și gestionează documentele de lucru de susținere pentru o misiune de întocmire a conturilor. Aceste sisteme economisesc timp prin generarea de programe de documente de lucru direct din datele contabile, pe care membrii echipei le pot apoi edita.

În unele jurisdicții în care serviciile de audit sunt obligatorii pentru conturile majorității companiilor, soluțiile software pentru întocmire sunt adesea legate de un software de audit, pentru a permite efectuarea eficientă a procesului de audit. Pe măsură ce apar aplicații de contabilitate SaaS bazate pe web, există un potențial de transformare suplimentară a întocmirii conturilor. Din punct de vedere istoric, transferul datelor între client și contabil a reprezentat o provocare. Problemele apar atunci când clientul și contabilul folosesc versiuni diferite ale software-ului și doresc să se asigure că datele din sistemele contabilului și cel al clientului rămân sincronizate. Software-ul de contabilitate bazat pe web are potențialul de a elimina aceste probleme.

- Sistemele de contabilitate bazate pe web permit contabilului și clientului să partajeze aceleași date. Nevoia clientului de a salva datele pentru a le trimite contabilului este eliminată. Cu permisiunile de securitate adecvate, contabilul poate accesa oricând datele și poate face ajustările corespunzătoare. Contabilul și clientul partajează întotdeauna datele, astfel încât preocupările de a sincroniza datele sunt și ele eliminate.
- Sistemele de contabilitate bazate pe web pot oferi noi oportunități pentru contabil de a asista clientul. De exemplu, atunci când clienții nu sunt siguri de codificarea impusă pentru o anumită înregistrare, ei pot trimite contabilului prin e-mail un link către o tranzacție, care o poate examina rapid și/sau poate răspunde întrebării sau o poate codifica direct. De asemenea, se pot crea alerte, astfel încât contabilul să fie notificat rapid atunci când apar anumite condiții.

Atunci când analizați un software de întocmire a conturilor, întrebați dacă acesta:

- Este capabil să producă situații financiare care să fie conforme cu cerințele jurisdicției;
- Permite editarea cu ușurință a situațiilor financiare;
- Este capabil să producă grafice și alte rapoarte pentru a permite înțelegerea mai bună de către clienți;
- Necesită un registru general pentru active;
- Este compatibil cu sistemele de contabilitate ale clienților și va partaja eficient datele cu clienții; și
- Necesită ca sistemul să genereze documente de lucru.

5.5.7 Întocmirea declarațiilor fiscale

Software-ul pentru întocmirea declarațiilor fiscale înlesnește producerea declarațiilor de venituri și a altor documente fiscale ale clienților. Aceste produse sunt create de obicei pentru o anumită jurisdicție, pentru a respecta specificațiile organismelor sale de reglementare. În general, sistemele oferă o interfață care respectă structura formularului pe hârtie și aplică validarea pentru a ajuta la eliminarea erorilor. Legislația din regiunea dumneavoastră va determina, în general, complexitatea sistemului.

Un aspect-cheie în majoritatea jurisdicțiilor este capacitatea sistemului de a depune documente electronic la organismele de reglementare. Adesea, organismul de reglementare dirijează testarea software și a sistemelor și va permite numai software și sisteme care îndeplinesc criteriile sale de depunere electronică a documentelor.

Furnizorii de software se confruntă adesea cu provocări generate de schimbările continue care au loc în fiscalitate și în legislația aferentă, care trebuie să fie încorporate în software. Aceasta poate conduce adesea la probleme de fiabilitate a produsului, deoarece se creează erori din cauza schimbărilor constante sau a software-ului neactualizat.

Unele sisteme încorporează funcția de gestiune fiscală pentru urmărirea stadiului unui anumit document, ca, de pildă, așteptarea semnăturii unui client sau depunerea la organismul de reglementare, și pot ajuta firmele să respecte termenele-limită de depunere.

Cumpărarea de software pentru întocmirea declarațiilor fiscale de la același furnizor ca în cazul software-ului de gestionare a firmei asigură în general integrarea datelor. Aceasta înseamnă că sunt partajate numele clienților, adresele și alte informații. În unele cazuri, facturile întocmite în sistemul fiscal pentru pregătirea declarațiilor fiscale pot fi încărcate în gestiunea firmei.

Unele sisteme folosesc din ce în ce mai mult internetul pentru a oferi mai multe beneficii firmelor și clienților lor. De exemplu, unele sisteme permit clienților să efectueze funcții de înregistrări limitate de date sau să pună întrebări legate de stadiul unui anumit document. Alte sisteme furnizează linkuri către website-urile organismelor de reglementare sau de cercetare în domeniul fiscalității, astfel încât membrii echipei să poată accesa rapid informațiile de care au nevoie pentru finalizarea unui document.

În unele jurisdicții, organismele de reglementare iau măsuri pentru a introduce veniturile clienților și alte date păstrate în sistemele lor în sistemele de întocmire a declarațiilor fiscale. Aceasta ar trebuie să sporească eficiența și acuratețea sistemelor de întocmire a declarațiilor fiscale.

Organismele de reglementare sunt interesate de XBRL pentru îmbunătățirea eficienței și acurateței colectării de date.

În unele jurisdicții, organismele de reglementare își creează propriile lor sisteme bazate pe web, pentru a înlesni întocmirea documentelor online.

Atunci când analizați un software pentru întocmirea declarațiilor fiscale, întrebați-vă:

- Este sistemul adecvat pentru jurisdicțiile relevante?
- Este sistemul integrat în sistemul dumneavoastră de gestiune a firmei, pentru a elimina duplicarea datelor clienților?
- Are firma dumneavoastră nevoie de software pentru a fi asistată în gestionarea termenelor-limită față de organismele de reglementare și în urmărirea stadiului documentelor?
- Poate produce sistemul documente în mod eficient? O firmă a cărei bază de clienți constă într-un număr mare de venituri mici va avea nevoie de o eficiență mai mare decât o firmă a cărei bază de clienți constă într-un număr mai mic de clienți mai mari.

- Are furnizorul o reputație bună în ceea ce privește furnizarea de software actualizat și fiabil în timp util?

5.5.8 Păstrarea evidențelor statutare ale companiei și depunerea formularelor

În majoritatea jurisdicțiilor, companiile sunt strict reglementate. Trebuie depuse formulare pentru notificarea modificărilor din datele companiilor. În consecință, companiile furnizoare de software din multe jurisdicții au elaborat soluții software pentru păstrarea evidențelor companiilor și producerea formularelor necesare atunci când apar modificări. Multe produc procese-verbale ale companiilor și alte documente legate de modificări.

La fel ca software-ul pentru întocmirea declarațiilor fiscale, în unele jurisdicții, organismele de reglementare au puterea de a controla aspecte privind proiectarea produselor, în special atunci când sistemul permite depunerea electronică a documentelor. Furnizorilor de software li se poate impune să actualizeze aplicațiile software în mod fiabil și prompt pentru a ține cont de modificările de reglementare.

Integrarea cu software-ul de gestiune a firmei asociat elimină duplicarea unor date, deoarece numele clienților, adresele și alte date sunt necesare pentru ambele sisteme. De asemenea, unele sisteme produc onorarii care sunt încărcate în sistemul de gestiune a firmei.

În unele jurisdicții, organismele de reglementare oferă aplicații bazate pe web pentru înlesnirea notificării online a modificărilor, reducându-se astfel nevoia de software de evidențe statutare în cadrul companiilor.

Atunci când analizați un software pentru evidențe statutare, întrebați-vă:

- Oferă organismul de reglementare o interfață bazată pe web care să permită procesarea eficientă a modificărilor datelor, eliminând astfel nevoia de software pentru evidențe statutare?
- Este sistemul adecvat pentru jurisdicțiile relevante?
- Este sistemul integrat în sistemul dumneavoastră de gestiune a firmei, pentru a elimina duplicarea datelor clienților?
- Are furnizorul o reputație bună în ceea ce privește furnizarea de software actualizat și fiabil în timp util?
- Sunt necesare procese-verbale și alte documente care nu necesită depunerea la organismul de reglementare?

5.5.9 Administrarea și raportarea fondurilor de pensii și/sau ale fondurilor fiduciare

În multe jurisdicții, gestionarea planurilor de pensii și a investițiilor sunt adesea dirijate de structuri fiduciare strict reglementate. De asemenea, fondurile fiduciare și fondurile de pensii sunt strict reglementate. Aceasta a avut drept rezultat dezvoltarea de software având ca scop administrarea acestor fonduri. Adesea, aceste sisteme încorporează un registru general, precum și un registru general de investiții. Ele pot avea motoare complexe de calcul în scopuri actuariale sau încorporează solicitări legislative complexe, inclusiv impozitarea.

La fel ca software-ul pentru întocmirea declarațiilor fiscale, ele pot fi supuse schimbărilor legislative constante, care pot afecta fiabilitatea și punctualitatea actualizărilor. Integrarea în software-ul de gestiune a firmei elimină duplicarea datelor.

Unele sisteme încorporează baze de date de la bănci, agenți de bursă, burse, fonduri administrate și altele, pentru a reduce în mod semnificativ înregistrările de date și erorile. Multe firme folosesc aceste sisteme pentru a ține registre generale de investiții pentru alte entități care dețin investiții, cum sunt proprietățile, organizațiile de caritate sau persoane.

Sistemul oferă o creștere semnificativă a eficienței în comparație cu folosirea unei combinații de foi de calcul, software pentru registrul general și procesoare de text.

Adesea, aceste sisteme pot fi foarte complexe, iar membrii echipei având cunoștințe în domeniul legislației și software-ului sunt responsabili cu acest domeniu al activității firmei.

Atunci când analizați administrarea fondurilor de pensii și/sau fiduciare și sistemele de raportare, întrebați-vă:

- Are firma dumneavoastră suficiente activități în acest domeniu pentru a justifica investiția în software, implementare și instruire?
- Există suficientă complexitate legislativă pentru a justifica investiția sau poate software-ul de întocmire a conturilor să satisfacă cerințele?
- Este sistemul proiectat pentru jurisdicția dumneavoastră?
- Are furnizorul o reputație bună în ceea ce privește furnizarea de software actualizat și fiabil în timp util?

5.5.10 Automatizarea auditului

Software-ul pentru automatizarea auditului este conceput pentru asistarea în gestionarea și efectuarea auditurilor. În general, produsele conțin modele de programe de audit, liste de verificare și șabloane. Cele mai multe conțin funcționalități de monitorizare a desfășurării misiunii, evidențiind testele și chestionarele de rezolvat.

Multe sisteme sunt legate de sistemele de întocmire a conturilor pentru a genera planificări de audit. Sunt ținute jurnale de ajustare și acestea sunt corelate cu planificările. Controlul aprobărilor este în general menținut.

Unele sisteme conțin funcții complexe pentru asistarea în evaluarea riscurilor, a pragului de semnificație și calculul parametrilor financiari.

Unele aplicații de audit sunt integrate în sistemele de gestionare a firmei pentru timp și facturare.

În unele jurisdicții, auditul nu este obligatoriu pentru firmele mici, fonduri și alte entități. În aceste cazuri, timpul necesar pentru implementarea sistemelor de automatizare a auditului este greu de justificat, deoarece serviciile de audit sunt necesare numai pentru un număr mic de clienți. În alte jurisdicții, unde auditul este obligatoriu pentru un număr mare de clienți, investiția în soluții software de automatizare a auditului poate oferi o eficiență semnificativă.

Atunci când analizați un software de automatizare a auditului, întrebați-vă:

- Aveți suficiente activități de audit care să justifice investiția?
- Se potrivesc programele-șablon cu tipul de client auditat și standardele de audit ale firmei dumneavoastră?
- Are firma dumneavoastră membri ai echipei care să fie capabili să implementeze, să personalizeze și să administreze software-ul?
- Oferă software-ul interfețe simple pentru sistemele contabile ale clienților dumneavoastră?

5.5.11 Eșantionarea statistică

Un alt aspect al auditării și al expertizelor judiciare este utilizarea unui software de eșantionare statistică. Acest software are capacitatea de a importa date din sistemele contabile și apoi, folosind algoritmi complecși, poate:

- Să genereze eșantioane de tranzacții pentru a fi examinate de membrii echipei de audit;
- Să evidențieze tranzacțiile neobișnuite pentru o examinare detaliată; și
- Să descopere tendințele neprevăzute din aceste date.

Acest software poate îmbunătăți în mod semnificativ eficiența procesului de audit și de asemenea capacitatea de a descoperi posibilitățile de fraudă sau tendințele neobișnuite. În același timp, poate fi folosit în activitatea de investigare a impozitelor.

Aspecte de luat în considerare la achiziționarea unui software de eșantionare statistică:

- Are practica suficiente activități de audit sau expertiză judiciară încât să justifice investiția necesară pentru implementarea eficientă a software-ului?
- Are software-ul capacitatea de a importa date contabile din sistemele contabile ale clienților-cheie ai firmei?
- Va genera sistemul eșantioane statistice conforme cu standardele de audit ale firmei/jurisdicției?
- Va oferi documentația produsă de sistem suficiente probe de audit pentru a putea trece un test de calitate a auditului?

5.5.12 Gestionarea și raportarea insolvenței

Un software de gestionare a insolvenței conține de obicei un registru general pentru înregistrarea activității comerciale; un sistem de gestionare a activelor până la valorificarea finală și de gestionare a creditorilor și a altor reclamanți; și o funcție care să îndeplinească dispozițiile privind raportarea ale organismelor de reglementare, ale creditorilor și ale altora.

Multe software-uri încorporează sisteme de gestionare a sarcinilor și a documentelor, pentru a înregistra toate lucrările și documentația aferente unei misiuni.

Aceste sisteme sunt adesea costisitoare și sunt cumpărate numai de firmele specializate în insolvență.

Atunci când analizați un software specializat de gestionare a insolvenței, întrebați-vă:

- Are firma dumneavoastră suficiente lucrări în domeniul insolvenței pentru a justifica investiția necesară?
- Întrunește software-ul cerințele legislative și juridice ale jurisdicțiilor relevante?

5.5.13 Software pentru servicii de consultanță

Toate PMM-urile fac eforturi să ofere servicii suplimentare de consultanță pentru a sprijini clienții în îmbunătățirea activităților lor sau pentru a se asigura că aceștia planifică eficient impozitarea și alte costuri. Următoarele produse software pot oferi asistență în prestarea acestor servicii. Unele includ funcții pentru două sau mai multe dintre categoriile prezentate mai jos.

5.5.14 Raportare îmbunătățită

De multe ori, raportarea oferită de software-ul de contabilitate pentru firme mici este limitată. Se poate ca rapoartele să nu fi fost elaborate având în minte persoane din firme mici, care au cunoștințe contabile limitate. Prin urmare, au apărut produse care integrează sau descarcă date din software-ul de contabilitate pentru firme mici și generează rapoarte simple și ușor de interpretat. Acestea rezumă indicatorii financiari importanți și folosesc grafice pentru evidențierea punctelor-cheie.

Atunci când analizați un software de raportare îmbunătățită, întrebați-vă:

- Poate sistemul să importe ușor date de la clienții dumneavoastră care au software de contabilitate pentru firme mici?
- Vor interpreta clienții dumneavoastră ușor rapoartele?
- Vor crea aceste rapoarte o imagine pozitivă a firmei dumneavoastră?
- Sunt aceste rapoarte ușor de personalizat?

5.5.15 Analiză comparativă

Aceste sisteme oferă rapoarte clienților, astfel încât aceștia să poată compara performanța activității lor cu cea a firmelor similare. Adesea, analizele comparative cuprind atât informații nefinanciare, cât și informații financiare. Unele sisteme sunt specifice pentru un anumit sector și oferă analize comparative detaliate în domenii ca vânzările și profitabilitatea liniilor individuale de producție. Alte sisteme sunt mai generale și vizează oferirea de analize comparative care urmăresc situațiile financiare ale firmei.

Un aspect-cheie este dacă sistemul de analize comparative are suficiente eşantioane de firme comparabile (localizare, mărime) în sectoarele vizate pentru aceste analize comparative. O dimensiune limitată a eşantioanelor poate limita grav valoarea oricăror analize comparative efectuate. De asemenea, clasificările sectoarelor sunt importante. Două firme dintr-o grupare de sectoare similare pot fi foarte diferite – de exemplu, companiile din sectorul construcțiilor pot fi implicate în construirea de sedii comerciale zgârie-nori, case de locuit sau drumuri și poduri. Este important ca analizele comparative să reflecte corect activitățile specifice ale clientului, deoarece rezultatele pot fi înșelătoare.

Atunci când analizați un software de analize comparative, întrebați-vă:

- Sunt disponibile analize comparative pentru sectoarele aplicabile clienților firmei dumneavoastră?
- Sunt dimensiunile eşantioanelor destul de mari încât să poată genera analize comparative eficiente?
- Sunt analizele comparative aplicabile activităților clienților dumneavoastră?
- Este ușor să extrageți datele necesare și să elaborați analize comparative?
- Sunt rapoartele ușor de înțeles?

5.5.16 Bugetare

Multe firme nu folosesc software de bugetare și se bazează pe Microsoft Excel pentru întocmirea bugetelor. Totuși, folosirea unui software pentru foi de calcul electronice este predispusă erorilor, din următoarele motive:

- Formule create de utilizator care sunt incorecte;
- Date introduse în rânduri sau coloane incorecte. Informațiile numerice pot uneori să fie introduse ca text;
- Informații noi care necesită reformatarea rândurilor și/sau a coloanelor; și
- Rapoarte profesionale care trebuie să fie elaborate manual. Este un exercițiu complex să se creeze o foaie de calcul care să producă în mod corect un flux de trezorerie bugetat, un cont de profit și pierdere și un bilanț.

Un software de bugetare specializat cuprinde adesea ecrane de introducere a datelor, pentru a se asigura că toate informațiile necesare pentru calcularea bugetului sunt introduse corect. De exemplu, detaliile

acordurilor de finanțare pot fi introduse, fiind interpretate apoi de software pentru a se asigura că tratarea în cadrul bugetului este corect calculată și prezentată în perioada corespunzătoare. De asemenea, un software de bugetare specializat cuprinde calcule pentru asigurarea că bugetul este corect întocmit. De exemplu, o modificare a numărului de zile cu care creanțele pot depăși scadența va avea ca rezultat o recalculare a intrărilor de numerar din toate perioadele care include întârzierile corespunzătoare aferente sumelor impozitate incluse în încasări.

În consecință, erorile în elaborarea bugetelor cu ajutorul unui software de bugetare specializat sunt reduse în mod semnificativ în comparație cu foile de calcul electronice sau calculele manuale.

Atunci când analizați un software de bugetare, întrebați-vă:

- Țin cont calculele de impozitare relevantă și de alte reglementări?
- Poate importa sistemul date din sistemul contabil al clienților și/sau al firmei dumneavoastră?
- Pot fi întocmite bugetele pentru anii și perioadele solicitate? Este funcționalitatea destul de flexibilă pentru a satisface nevoile fiecărui client?
- Sunt rapoartele întocmite ușor de interpretat?

5.5.17 Planificarea unor scenarii

Aceasta ajută un client să înțeleagă care sunt factorii-cheie ai firmei sale. În general, informațiile financiare sunt importate sau introduse din situațiile financiare ale clientului. Sistemul permite apoi modificarea factorilor-cheie ai firmei astfel încât efectul financiar al schimbării să poată fi observat. Multe produse oferă și capacități de „analiză inversă” în care este introdus rezultatul financiar dorit, iar sistemul evidențiază schimbările necesare ale factorilor-cheie pentru realizarea rezultatului financiar dorit. Cele mai multe produse subliniază parametrii financiari cheie pentru a asista suplimentar clienții la înțelegerea importanței raportării și monitorizării regulate a indicatorilor financiari importanți.

Sunt elaborate multe rapoarte, ca raportarea analizei pragului de rentabilitate sau a indicatorilor și coeficienților principali de performanță.

În unele jurisdicții, instituțiile financiare folosesc acest software pentru a evalua bonitatea firmelor. Aceste produse pot ajuta, de asemenea, firmele și să-și asiste clienții în planificarea afacerilor, cererile de împrumut și evaluările întreprinderilor.

Atunci când analizați un software de planificare a scenariilor, întrebați-vă:

- Poate importa sistemul date din sistemul contabil al clienților și/sau al firmei dumneavoastră?
- Țin cont calculele de impozitare relevantă și de alte reglementări?
- Pot fi întocmite și stocate scenarii multiple pentru perioade individuale și se pot stabili anii și perioadele aplicabile clienților?
- Sunt rapoartele întocmite ușor de interpretat?

5.5.18 Planificarea afacerii

Firmele folosesc un software de planificare a afacerii pentru a asista clientul la elaborarea unui plan pentru afacerea sa. În general, acest software conține documente și foi de calcul șablon și oferă exemple de text care poate fi utilizat pentru diferite tipuri de afaceri.

Adesea, funcția de planificare a afacerii poate fi găsită într-un software de planificare a scenariilor și într-un software de raportare îmbunătățită.

Atunci când analizați un software de planificare a afacerii, întrebați-vă:

- Sunt șabloanele aplicabile jurisdicțiilor relevante?
- Sunt șabloanele aplicabile activităților clienților?
- Sunt șabloanele de înaltă calitate?
- Este planul generat de înaltă calitate?

5.5.19 Evaluări de afaceri

Acest software încorporează modele pentru a ajuta firmele de contabilitate să evalueze valoarea afacerilor prin accesarea celor mai actuale informații de pe piață, cu scopul de a-și ajuta clienții în luarea deciziilor. Multe dintre soluțiile software oferă analize comparative pentru un sector în timp real. Unele produse cuprind chestionare care ajută la evaluarea riscurilor, pentru a se determina abordarea de evaluare adecvată, cum ar fi rata de capitalizare pentru evaluarea fondului comercial al firmei și valoarea totală a afacerii; fluxurile de trezorerie actualizate; analize comparative de pe piață care folosesc o serie de valori medii; și analiza câștigurilor discreționare etc. pentru evaluare. Alte produse includ modele pentru a facilita calculul accesibilității pentru cumpărător și a determina dacă o investiție de afaceri se justifică din punct de vedere financiar.

Adesea, firmele utilizează aceste produse pentru a evidenția clienților nevoia de îmbunătățire a performanței firmei. Acest lucru poate ajuta la obținerea unei valori de ieșire adecvate pentru finanțarea pensionării proprietarului și, în același timp, la identificarea unor potențiale obstacole de planificare a succesiunii, la identificarea strategiilor de îmbunătățire a creșterii și productivității și la examinarea strategiilor alternative, cum ar fi fuziunile și achizițiile.

Atunci când analizați un software de evaluare a afacerilor, întrebați-vă:

- Sunt calculele impozitelor din software adecvate jurisdicțiilor?
- Sunt chestionarele sau alte probleme specifice sectorului abordate de software-ul clienților dumneavoastră?
- Vor înțelege clienții dumneavoastră rapoartele?

5.5.20 Planificare fiscală

Acest tip de software este folosit pentru a asista clienții în înțelegerea efectelor financiare ale măsurilor de planificare fiscală, a termenelor, a sumelor plăților fiscale viitoare pe baza a diferite scenarii și a consecințelor fiscale ale modificărilor legislației. Adesea, ele sunt similare instrumentelor de planificare a scenariilor. Acestea permit elaborarea unor modele diferite pentru a ajuta clienții să înțeleagă consecințele fiscale ale deciziilor de afaceri. Produsele pot fi neprețuite în a asista clienții să se asigure că sunt puși deoparte bani pentru datoriile cu impozitul până la termenele-limită.

Atunci când analizați un software de planificare fiscală, întrebați-vă:

- Oferă acesta actualizări frecvente și corecte pentru a se asigura că schimbările legislative sunt încorporate în timp util?
- Sunt calitatea și claritatea raportării destul de ridicate?

5.5.21 Instrumente de gestionare a patrimoniului

Multe firme oferă servicii de planificare financiară / de gestionare a patrimoniului, inclusiv produse cu risc (cum ar fi protecția veniturilor și asigurările de viață) și servicii de finanțare. În general, aceste servicii sunt

strict reglementate. Cel mai adesea, produsele sunt ajustate pentru o anumită jurisdicție, pentru a se asigura conformarea cu reglementările respective, și includ:

- Produse pentru colectarea informațiilor și generarea planurilor financiare și scenariilor model;
- Produse pentru monitorizarea portofoliilor de investiții ale clienților; și
- Platforme, în general online, pentru asistarea firmelor la accesarea finanțării și a altor produse de servicii financiare.

Deoarece natura strict reglementată a sectorului gestionării patrimoniului înseamnă că produsele ar putea fi substanțial diferite în fiecare jurisdicție, problema fundamentală pentru orice firmă care dorește să achiziționeze aceste produse este conformitatea jurisdicțională. Alți factori includ calitatea și claritatea rapoartelor întocmite.

5.5.22 Instrumente de analiză a datelor

Cu ajutorul unor algoritmi complecși, firmele găsesc modalități de utilizare a acestor date pentru a satisface mai bine nevoile clienților existenți și viitori și pentru a adăuga valoare.

Odată cu apariția contabilității cloud și a aplicațiilor cloud în general, există în prezent noi tehnologii pentru a debloca aceste informații prin analizarea lor rapidă și automată, permițând tuturor părților să acționeze imediat.

Analiza datelor este ceva ce PMM-urile au făcut de secole – examinând date financiare și nefinanciare din diferite surse, cu scopul de a identifica tendințele și oportunitățile. Aceste date sunt folosite pentru a permite firmelor să ia decizii de afaceri bune pe baza faptelor sau estimărilor verificabile.

Deoarece tot mai multe date sunt create în fiecare an, a apărut o creștere rapidă a instrumentelor de analiză a datelor, pentru a permite firmelor să modeleze și să analizeze datele în diferite moduri și din diferite baze de date.

Conceptul de „big data” este în prezent termenul la modă care este adesea folosit în locul analizei datelor. Big data este un termen care descrie volumul mare de date, atât structurate, cât și nestructurate, care inundă zilnic firmele. Ceea ce este important este cum aleg organizațiile să folosească și să verifice datele disponibile.

Informațiile predictive apar acum ca unul dintre cele mai puternice instrumente disponibile pentru o gamă largă de firme, inclusiv PMM-urile. Pentru firma modernă de astăzi, informațiile predictive sunt de fapt mai aproape ca niciodată și au capacitatea de a transforma firma și viitorul financiar al clienților săi. Valorificarea și agregarea datelor la îndemână reprezintă cheia deblocării informațiilor valoroase și oferirii de perspective de afaceri. Ceea ce este necesar este un set de instrumente cu care să se acceseze aceste informații și să se producă informații de afaceri care pot fi folosite pentru a influența rezultatele viitoare.

Informațiile predictive reprezintă un amestec de analize automate care produce rezultate în timp real pentru abonații la serviciile cloud. Odată ce domeniul celor mai mari companii de colectare a datelor din lume, automatizarea pe baza aplicațiilor cloud și un set de instrumente software utile pot corela acum o serie de date stocate extern cu date stocate intern – cum sunt informațiile extinse păstrate în declarațiile fiscale – și pot preconiza un rezultat posibil.

Seturile de instrumente bazate pe informații predictive, care sunt acum disponibile în domeniul contabilității, vor ajuta la deblocarea informațiilor cu privire la aceste date valoroase. Ele vor permite firmelor de contabilitate de toate dimensiunile să furnizeze aceleași produse de consultanță de înaltă calitate.

Informațiile predictive se bazează pe algoritmi big data care caută în legislație, hotărâri judecătorești, precedente create de procedurile judecătorești, comentarii și asistență pentru firme. Prin aplicarea filtrelor asupra rezultatelor după tipul conținutului, bibliotecă, subiect, jurisdicție sau complet de judecată, acestea pot corela posibilele schimbări din orice domeniu din declarațiile fiscale înregistrate cu datele introduse ale clientului. Big data cu informații predictive pot căuta și elemente noi pe care să le coreleze cu rezultate aferente legislației. Seturile de instrumente pot chiar să aprecieze impactul asupra altor tranzacții financiare, evaluări de proprietăți sau software-uri pentru gestionarea portofoliului.

Nu mai este loc de inerție – călătoria domeniului contabilității către soluții personalizate, bazate din ce în ce mai mult pe aplicațiile cloud, trebuie să continue, astfel încât să conducă spre oferirea informațiilor de care clienții au nevoie pentru a lua decizii mai bine informate. PMM-urile trebuie să rămână concentrate pe modalitatea cea mai bună de a-și susține clienții existenți și a adăuga valoare afacerilor lor și să rămână deschise la inovație.

Indiferent de mărimea firmei dumneavoastră, este disponibilă o gamă de instrumente de analiză a datelor. Microsoft Excel continuă să fie aplicația cea mai folosită în lume pentru analiza datelor și a fost proiectată în acest scop. Folosindu-și instrumentele statistice și o vastă colecție de funcții, ea oferă un produs de nivel de bază pentru extragerea unor date utile și valoroase. Produsul poate fi folosit pentru construirea modelelor de prognoză, pentru înțelegerea relațiilor dintre variabile și pentru susținerea raportării de informare. De asemenea, există produse noi disponibile care sunt orientate spre PMM-uri.

5.5.23 Comunicații

Firmele caută din ce în ce mai mult modalități de a se conecta cu clienții și cu echipa lor pe măsură ce întreaga lume trece în mediul online. Tehnologia oferă noi modalități de a servi clienții și o mai mare flexibilitate în contractele de muncă. Din ce în ce mai mult, membrii echipei lucrează de acasă, din birourile clienților și chiar din orașe și țări diferite. Succesul unei firme depinde astăzi mai mult ca niciodată de repartizarea judicioasă a tehnologiilor de comunicații.

Soluțiile cloud înlesnesc partajarea informațiilor și a datelor în cadrul firmelor și cu clienții în timp real.

5.5.24 Website-urile firmelor

Multe firme au acum un website. Cele mai multe oferă o privire generală asupra serviciilor prestate de firmă și asupra angajaților și dau unele informații pentru potențialele recrutări.

Până în prezent, puține firme și-au folosit website-urile pentru a ajuta la prestarea serviciilor. Totuși, unele au introdus portaluri sigure pentru clienți, unde sunt stocate copii electronice ale documentelor clienților. Clienții pot accesa copiile situațiilor lor financiare, ale documentelor fiscale și ale altor documente ori de câte ori este nevoie. Unii furnizori de soluții de gestionare a documentelor oferă și această funcționalitate de portal, care poate fi conectat apoi cu website-ul firmei dumneavoastră. Alte firme au creat pentru clienți oportunități de a-și plăti onorariile online sau de a programa întâlnirile. Pe măsură ce software-ul de contabilitate se mută online, firmele încep să ofere contabilitate de marcă și alte aplicații spre a fi folosite de clienți.

Unele au angajat dezvoltatori web pentru a construi un website personalizat. Aceste website-uri pot fi greu de întreținut și actualizat, iar firma dumneavoastră este legată de dezvoltatorul web pentru mentenanță și suport.

Acum sunt disponibile software-uri standard sau soluții de găzduire mai simple, inclusiv soluții-șablon pentru firmele de contabilitate. Acestea includ adesea funcționalitatea dorită la un preț competitiv, permițând totuși firmelor să-și promoveze propunerea lor unică de valoare printr-un „aspect și conținut” personalizat. Unii furnizori angajează proiectanți web pentru a se asigura că website-ul fiecărei firme are o imagine diferită

în mod semnificativ, chiar dacă funcționalitatea este aceeași. De exemplu, mulți oferă clienților o funcție de portal pentru clienți, sisteme de programare a întâlnirilor și o funcție de recrutare.

Firma dumneavoastră are nevoie să poată actualiza conținutul fără implicarea dezvoltatorului web. Multe website-uri includ un sistem de gestionare a conținutului (*content management system* – CMS), care poate publica documente standard procesate în word fără a fi necesar ca utilizatorul să știe programare. Aceasta înseamnă că un profesionist care nu este IT-ist poate menține o mare parte din website.

Pentru cele mai multe firme, poziția website-ului dumneavoastră în rezultatele motorului de căutare poate fi un ajutor util de marketing. Optimizarea pentru motoarele de căutare (*search engine optimization* – SEO) poate aduce, în teorie, un website în topul rezultatelor de căutare, atunci când sunt căutate cuvinte sau fraze specifice; totuși, aceasta poate fi costisitoare și puțin durabilă, deoarece companiile care furnizează motoare de căutare își schimbă în mod regulat algoritmi. Marketingul pentru motoarele de căutare (*search engine marketing* – SEM) permite cumpărarea de cuvinte-cheie care evidențiază website-ul (printr-un link sponsorizat) atunci când sunt folosite acele cuvinte-cheie sau fraze. Se percepe o taxă atunci când utilizatorul face click pe linkul care îl duce pe website-ul sponsorului. Suma plătită pentru activitățile SEM poate fi ușor controlată, iar furnizorii SEM oferă analize detaliate pentru a ajuta proprietarii de website-uri să înțeleagă cuvintele-cheie care aduc cele mai bune rezultate.

Ar fi bine ca firma dumneavoastră să exploreze în mod regulat website-urile altor contabili pentru a analiza funcționalitatea oferită.

5.5.25 Sisteme de gestionare a cunoștințelor / Intranet

Dacă firma dumneavoastră este destul de mare, are multe birouri sau o echipă virtuală, puteți dori să analizați beneficiile intranetului. Deși noile sisteme de software pentru gestionarea firmei pot oferi caracteristici similare, intraneturile firmelor continuă să aibă un rol în înlesnirea partajării cunoștințelor și colaborării.

Intranetul unei firme, echivalentul unui site de internet numai pentru personalul dumneavoastră, poate înlesni comunicarea pe plan intern și partajarea cunoștințelor. În general, intranetul va conține știri, linkuri către aplicațiile și website-urile folosite de obicei și un index pentru contacte interne. Cele mai multe conțin și biblioteci de referință, în/din care lucrări tehnice și alte lucrări de referință pot fi încărcate/descărcate; totuși, multe firme fac eforturi mari să le mențină. Trebuie să fie numit un membru dedicat al echipei, pentru a vă asigura că biblioteca este întreținută.

Includeți o versiune online a manualului firmei, care să conțină liste de verificare, scrisori standard, documente de lucru standard și alte documentele anterioare, pentru a vă asigura că se păstrează calitatea și pentru a permite o activitate eficientă. Multe firme listează, de asemenea, procedurile standard. Acestea documentează etapele de urmat pentru finalizarea unei anumite sarcini. Acest lucru reduce instruirea și ajută în a vă asigura că toți membrii echipei urmează procedurile pe care firma dumneavoastră le-a elaborat pentru menținerea calității și eficienței. Mulți furnizori de tehnologie intranet pentru firme oferă și ca exemplu precedente standard. De asemenea, multe organisme profesionale oferă o serie de precedente pentru a fi utilizate de membrii lor.

Ați putea dori să integrați intranetul în sistemul de gestionare a practicii al firmei dumneavoastră. Aceasta permite ca scrisorile standard și alte documente să fie completate automat cu numele, adresele și alte detalii ale clienților dumneavoastră. Acest lucru reduce erorile și crește eficiența.

Un aspect-cheie al intranetului firmei este captarea proprietății intelectuale din mintea membrilor echipei (gestionarea cunoștințelor). Aceasta poate include un precedent despre o temă de consiliere cheie, o listă de verificare pentru a vă asigura că lucrarea este completă și corectă și material de cercetare. Alte forme de cunoștințe privind interacțiunile cu clientul sunt adesea păstrate în sistemele de gestionare a practicii.

În multe firme, sistemele de gestionare a cunoștințelor dau greș. Tehnologia de bază este numai o mică parte a oricărui sistem reușit de gestionare a cunoștințelor. Cel mai important element este cultura firmei și instruirea, pentru a vă asigura că fiecare din organizație este dedicat asigurării captării datelor-cheie. Membrii echipei trebuie să fie încurajați:

- Să înregistreze detalii privind interacțiunile clienților;
- Să înregistreze informații despre un client care i-ar putea ajuta pe alții să servească clientul în viitor;
- Să înregistreze rapoartele, consilierea și alte informații anterioare care i-ar putea ajuta pe alții să efectueze sarcini similare în viitor;
- Să facă sugestii pentru îmbunătățirea precedentelor și a listelor de verificare existente; și
- Să stocheze (cu cuvintele-cheie relevante) material de cercetare, articole din ziar și alte informații care îi pot ajuta pe alții în viitor.

Tehnologia de gestionare a cunoștințelor / intranet trebuie să încorporeze o funcționalitate care să permită accesul rapid la informațiile dorite prin folosirea cuvintelor-cheie sau a căutării întregului text (cam în același fel în care procedează un motor de căutare de pe internet). Multe sisteme de gestiune a documentelor încorporează funcția de intranet pentru firmă.

5.5.26 Gestiunea documentelor, fluxul de lucru și scanarea

În ultimii ani, multe firme au acționat pentru îmbunătățirea eficienței în elaborarea, stocarea și accesarea documentelor și pentru reducerea spațiului și costului asociat stocării hârtiei. Soluțiile de gestiune a documentelor pot fi integrate în sistemele de gestionare a firmelor.

Gestiunea documentelor

Aceasta este stocarea electronică a scrisorilor, lucrărilor și a altor documente ale firmei dumneavoastră. Simpla stocare a documentelor nu oferă îmbunătățirea productivității pe care o poate realiza un sistem de gestiune a documentelor. Mulți furnizori oferă numai facilitatea de stocare a documentelor, cu o funcție limitată de gestiune a documentelor.

Funcția de gestiune a documentelor include:

- Capacitatea de a filtra și sorta documentele stocate pe baza unor criterii complexe: Multe sisteme permit firmelor să stocheze date definite de utilizatori (metadate) pentru documente care pot fi utilizate apoi pentru accesarea documentelor. Exemplele includ tipuri de lucrări, ani, tipul documentului și persoana care revizuește sau care aprobă. Acest lucru permite utilizatorilor să localizeze repede documentele sau grupurile de documente.
- Controlul accesului: Acest control poate crea, edita, vedea, șterge, revedea sau aproba un document. El asigură că se păstrează integritatea documentelor stocate. Pentru firmele de contabilitate, este important să se păstreze procesul de examinare și de aprobare. Documentele aprobate trebuie să fie blocate astfel încât să nu poată fi modificate fără o acțiune din partea celui care le-a aprobat (sau a administratorului autorizat). Numai cu ajutorul unui control eficient al accesului, o firmă poate lua în considerare să lase lucrarea și să se bazeze pe sistemul de gestiune a documentelor.
- Verificarea funcției de intrare/ieșire: Aceasta asigură faptul că doi oameni nu pot edita același document în același timp și este important să se asigure că o persoană nu rescrie lucrarea alteia.
- Controalele versiunilor și istoricul auditului: Acestea păstrează fiecare versiune a unui document așa cum a fost editată și poate urmări când și cine a făcut modificări. Se permite astfel revenirea la versiunile mai vechi ale documentului dacă este necesar sau se pot revedea modificările făcute de la o

versiune la alta. Această posibilitate este implementată în cele mai multe firme de avocatură; totuși, cele mai multe firme de contabilitate nu văd valoarea menținerii mai multor versiuni ale aceluiași document.

- Căutarea textului integral și a unui cuvânt-cheie: Un index pentru textul integral permite sistemului să indice fiecare cuvânt în fiecare document pentru majoritatea tipurilor de documente. Sistemul actualizează automat indexul când documentele se schimbă. Odată realizată indexarea, utilizatorii pot căuta documentele în același mod în care este folosit un motor de căutare pe internet. Accesul este instantaneu. Acesta nu trebuie să fie comparat cu funcția de căutare din Windows Explorer, care nu are un index și prin urmare este lent, deoarece trebuie să citească fiecare document pe rând. Notă: Google Desktop are capacitatea de a indexa documentele.
- Sincronizarea pentru mai multe birouri: Unele sisteme au capacitatea de a sincroniza datele între birouri. Aceasta permite fiecărui birou să lucreze independent, folosind o copie locală a bazei de date, pentru a se asigura că viteza de acces rămâne aceeași. Periodic, versiunile bazelor de date din fiecare locație sunt sincronizate, astfel încât se păstrează o stocare a documentelor pentru toată firma.

Viteza de acces este o componentă importantă a oricărui sistem de gestiune a documentelor. Membrii echipei vor deveni repede frustrați dacă pierd prea mult timp să găsească sau să încarce documentele. Din acest motiv, trebuie acordată atenție dacă se analizează o soluție de gestiune online a documentelor, deoarece aceasta va depinde de viteza și fiabilitatea linkurilor de comunicații. Prin urmare, în multe jurisdicții, sistemele de gestiune online a documentelor nu sunt viabile.

Unele sisteme de gestiune a documentelor asistă la întregul proces de creare a documentelor. Ele încorporează funcția de creare a documentelor, care lansează aplicația de editare (cum ar fi Microsoft Word); asigură elaborarea rapidă a profilului documentelor (crearea metadatelor definite de utilizator); și, la finalizare, stochează automat documentul în sistem. În alte sisteme, documentul este creat în afara sistemului și este importat în baza de documente atunci când este terminat. Sistemele care asistă în procesul de creare a documentelor sunt, în general, mai eficiente.

Sistemele de gestiune a documentelor utilizează adesea tehnologia de baze de date Microsoft SQL pentru a permite căutarea, sortarea și accesarea rapidă a documentelor și pentru a asigura că performanța nu este afectată în mod semnificativ odată cu dezvoltarea sistemului. Chiar și pentru firmele mai mici, baza de date a documentelor poate crește rapid până la o dimensiune mare. Acest lucru este mai puțin important, deoarece stocarea pe discuri și tehnologia backup continuă să se dezvolte rapid.

Multe sisteme încorporează funcții care permit e-mailurilor să fie direct stocate în sistemul de gestiune a documentelor din sistemul de e-mail.

Sistemele de gestiune a documentelor conduc adesea la schimbări semnificative în operațiunile firmei. Pentru a fi eficient, toți angajații din firma dumneavoastră trebuie să folosească sistemul. Aceasta necesită schimbări în practicile de lucru personale, care adesea pot fi greu de realizat. Implementarea solicită mult timp și efort.

Trebuie să vă asigurați că membrii echipei au platforma tehnologică necesară pentru optimizarea folosirii sistemului. Prima cerință este de a vă asigura de accesul rapid la documente chiar și atunci când sistemul este supraîncărcat. Cea de-a doua cerință este implementarea tehnologiei multiscreen, care permite examinarea și editarea mai multor documente în același timp.

Crearea PDF-urilor

Adobe PDF a devenit standardul *de facto* pentru transmiterea documentelor între organizații. Deși nu sunt sigure în totalitate, documentele PDF sunt mai greu de modificat pentru utilizatorul mediu de calculator. Prin

urmare, cele mai multe firme vor crea versiuni PDF ale situațiilor lor financiare și ale altor documente pentru a fi stocate în sistemele lor de gestiune a documentelor și pentru transmiterea electronică la clienți.

Documentele PDF oferă niveluri mai ridicate de securitate decât un document tradițional. Elementele de securitate cuprind codificări, ID și semnături digitale pentru autentificarea expeditorului, restricții privind aprobarea, imprimarea, editarea și copierea.

Unele produse software de creare a PDF-urilor încorporează și dispozitive de colare PDF, care permit ca documentele multiple PDF să fie introduse într-un singur fișier PDF, utilizatorul putând stabili ordinea documentelor. Aceasta înseamnă că atunci când documente multiple sunt trimise la clienți în formă PDF, ele pot fi incluse într-un singur fișier în ordinea în care firma dumneavoastră ar dori să fie examinate de client.

Alte software-uri de creare a PDF-urilor înlesnesc includerea unor etichete „semnează aici”, semne de adăugare sau bife, pentru a sublinia faptul că un document a fost examinat, precum și filigrane.

Stocarea documentelor în sistemul de gestiune a documentelor direct din software-ul de creare a PDF-urilor permite stocarea eficientă a documentelor PDF.

Fluxul de lucru al documentelor

Fluxul de lucru al documentelor este din ce în ce mai mult introdus în majoritatea sistemelor de gestiune a documentelor. Fluxul de lucru al documentelor reprezintă integrarea sarcinilor și a interogărilor în documente. Multe firme folosesc sisteme *ad-hoc* care înregistrează sarcini și liste „de realizat”.

Un sistem care încorporează fluxul de lucru al documentelor face un pas înainte, conectând sarcinile și documentele. Astfel, o sarcină sau o întrebare poate fi atașată unui document și delegată unui membru al echipei. Membrii echipei pot cere sistemului să le arate numai acele documente care au sarcini deschise care le-au fost delegate. Lista cu sarcini/interogări este evidențiată și conectată la fiecare document la care se referă. Acest lucru crește semnificativ eficiența accesării informațiilor pentru finalizarea sarcinilor și a întrebărilor.

Exemplele includ solicitarea examinării unui document, o întrebare despre modul de finalizare a unui document sau solicitarea finalizării unei sarcini pentru un document. Fără sisteme de gestiune a documentelor, membrii echipei se întorc la trimiterea de e-mailuri, adesea cu o copie a documentului anexată. Aceasta nu numai că poate produce confuzie cu multiplele versiuni ale documentelor, ci înseamnă și că nu este posibil să se examineze situația unei anumite sarcini sau interogări. Considerați-o ca fiind echivalentul electronic al unui bilet post-it pe un document tipărit, în cazul unui birou care nu folosește hârtii.

Scanarea

În cele mai multe firme, încă este primit de la clienți, organisme de reglementare și alte părți un volum semnificativ de hârtie. Dacă a fost implementat un sistem de gestiune a documentelor, scanarea permite stocarea electronică eficientă a acestor documente tipărite.

În unele firme, dosarele cu lucrări imprimate pe hârtie sunt preferate încă, deoarece se consideră că examinarea dosarelor este mai eficientă pe hârtie (totuși, vedeți comentariile de mai sus cu privire la posturile de lucru multiscreen din secțiunea referitoare la gestiunea documentelor). În aceste firme, adesea un dosar cu lucrări pe hârtie este scanat la finalizarea sarcinii, iar dosarul este distrus.

Soluțiile de scanare necesită hardware și o aplicație software. De multe ori, furnizorul de hardware le oferă, dar aplicațiile software sunt destul de generice. Sunt disponibile aplicații de scanare care sunt proiectate pentru profesia contabilă și ar trebui să funcționeze cu cele mai multe hardware-uri de scanare, deoarece aproape toate aceste aplicații folosesc interfețe comune.

Scanarea trebuie să se facă la viteză mare, să se poată face pe ambele fețe și să fie integrată în sistemul de gestiune a documentelor pentru a înlesni stocarea rapidă cu metadatele adecvate definite de utilizator. Unele sisteme de scanare au funcția de a scoate semnele de pe documente și de a le roti pentru a se asigura că toate documentele se află în poziția corectă.

Unele soluții de scanare încorporează funcția de recunoaștere optică a caracterelor (*optical character recognition* – OCR), care citește textul documentului după scanare. Adesea, aceste sisteme pot interpreta documentul și îl pot stoca în mod inteligent, adesea utilizând datele pentru automatizarea altor procese. De exemplu, unele pot interpreta documentele-sursă pentru sistemele de întocmire a documentelor fiscale și pot completa datele automat în sistemul de întocmire a documentelor fiscale. Altele pot scana documentele-sursă de la organismele de reglementare și pot genera automat scrisori către clienți, evidențiind acțiunea care trebuie întreprinsă. Un inconvenient potențial al funcției OCR poate fi viteza. Deoarece aplicația OCR trebuie să citească textul de pe un document scanat, ea poate fi foarte lentă. Firmele trebuie să se asigure că exemplele aplicației din „lumea reală” sunt prezentate în orice demonstrație.

5.5.27 Pachete integrate și aplicații cu recunoaștere automată

Adesea, unul sau mai mulți furnizori oferă un pachet integrat care încorporează multe dintre aplicațiile unei firme. Aceste pachete vor include funcțiile de gestiune a firmei, de creare de conturi, de pregătire a declarațiilor fiscale, de evidențe statutare ale companiei, de intranet și de gestiune a documentelor. Beneficiul pachetului integrat este partajarea datelor între aplicații. De exemplu, o schimbare de adresă a conducerii firmei trebuie să fie introdusă într-o declarație fiscală și în evidențele statutare ale companiei. Într-un pachet integrat schimbarea se face o singură dată și toate aplicațiile se actualizează automat. De asemenea, software-ul este în general pregătit pentru orice procese de generare a documentelor necesare acestor aplicații care rezultă din schimbare.

Pachetele integrate înlesnesc, de asemenea, raportarea la nivelul întregii firme, astfel încât datele din aplicații multiple să poată fi introduse într-un singur raport. De exemplu, pot fi obținute informații utile din includerea datelor de gestiune a firmei și a celor de pregătire a declarațiilor fiscale în același raport.

Majoritatea pachetelor integrate utilizează tehnologia pentru baze de date Microsoft SQL, care permite integrarea și raportarea ușoare în toate aplicațiile.

Adesea este creat un software individual pentru a se concentra pe un singur aspect al operațiunilor firmei și care să poată oferi o soluție strict personalizată, dar din cauza concentrării asupra unui singur domeniu specializat, sistemele software nu se integrează adesea cu ușurință cu alte sisteme. Drept urmare, pentru a permite datelor să se conecteze sau să fie partajate cu alte sisteme, este necesar să se exporte datele sau să se folosească alte programe pentru transferul sau manipularea datelor. Aceasta înseamnă un potențial de creștere a costului și a intervalelor de timp, cu posibilitatea apariției erorilor umane.

Pentru firmele mici, pachetele integrate de software sunt accesibile și ajută la diminuarea riscurilor și la încurajarea partajării datelor din sistemele centrale. În timp ce unele pachete au un număr limitat de caracteristici în comparație cu pachetele de aplicații individuale pe un singur domeniu, tendința de adoptare a soluțiilor cloud permite dezvoltatorilor de nișă să ofere aplicații cu recunoaștere automată care pot oferi accesul la instrumente și funcții suplimentare la cerere.

5.6 Valorificarea tehnologiei pentru inovarea practicii

5.6.1 Rolul tehnologiei în firma de contabilitate modernă

Tehnologia va juca un rol semnificativ în toate firmele de contabilitate moderne. Pentru realizarea acestui lucru, trebuie să luați în considerare următoarele:

- Elaborați un plan strategic și un buget pentru tehnologiile firmei dumneavoastră.
- Implementarea și instruirea sunt cheia utilizării cu succes a tehnologiilor.
- Asigurați-vă că este urmat un proces de selectare a sistemelor și nu vă lăsați influențat peste măsură de furnizori.
- Internetul transformă modalitatea în care firmele interacționează astăzi cu clienții.
- Website-urile firmelor sunt componente esențiale pentru servirea clienților și pentru poziționarea firmei în vederea recrutării.
- Firmele trebuie să asigure suport tehnic adecvat pentru sisteme eficiente și fiabile.
- Rămâneți la hardware-ul și aplicațiile utilizate de majoritate, care sunt foarte răspândite, astfel încât firma să poată avea încredere că aplicațiile și sistemele vor produce rezultatele dorite.
- Software-ul pentru gestiunea practicii, crearea (și auditul) conturilor și fiscalitate, împreună cu software-ul pentru procesarea textului și foile de calcul, constituie platformele de producție cheie care susțin eficiența majorității firmelor. Trebuie să fie implementate platforme hardware care asigură o susținere eficientă și fiabilă a acestor aplicații.
- Aplicațiile pentru gestiunea documentelor și gestionarea cunoștințelor au potențialul de a oferi îmbunătățiri semnificative în servirea clienților și eficiență în viitor.
- Soluțiile găzduite / soluțiile aplicațiilor cloud apărute au potențialul de a permite PMM-urilor să opereze cu investiții în infrastructură și costuri de gestionare a sistemelor mai scăzute.
- Trebuie dedicate atenția și resursele adecvate gestionării riscurilor pentru a preveni eșecurile catastrofale.

Tehnologia, atunci când este folosită strategic, este un mecanism care îmbunătățește eficiența.

Implementarea noilor tehnologii și a celor emergente poate transforma complet o firmă, iar deținerea unei strategii tehnologice și e-business este importantă pentru realizarea unei schimbări reale.

Tehnologia este un exemplu de risc emergent de care firmele trebuie să fie conștiente, deoarece societatea noastră și mediul de afaceri continuă să se confrunte cu schimbări rapide.

Tehnologia este componenta-cheie a succesului în orice firmă din lumea de astăzi. Este esențial pentru contabili să fie mereu la curent cu soluțiile disponibile și cu beneficiile pe care le pot aduce aceste tehnologii. Este la fel de important să se aloce suficiente resurse pentru a se asigura că, orice soluții ar fi instalate, ele sunt corect implementate și întreținute.

Pentru a reuși, firmele trebuie să se asigure că oamenii înțeleg în totalitate și valorifică funcționalitățile software-ului. Întregul personal va trebui să fie bine instruit pentru a se asigura că se realizează câștigurile de productivitate promise de orice soluție.

5.6.2 Activitate mobilă

O altă formă de lucru la distanță este membrul mobil al echipei. Echipați cu un laptop sau cu un netbook, acești lucrători la distanță pot acționa din orice locație – de acasă sau de la birourile clienților. Lucrul de la birourile clienților are potențialul de a spori eficiența, deoarece poate facilita o soluționare mai rapidă a cererilor.

Unele firme cu un număr mare de clienți în zone îndepărtate programează „tururi” în care membrii echipei vizitează o regiune și, cu tehnologia adecvată, se întâlnesc cu clienții și finalizează toate sau aproape toate lucrările la locația respectivă.

5.6.3 Birou virtual

Poate cea mai mare transformare generată de internet este eliminarea barierelor cauzate de separarea geografică. În special, tehnologii ca VoIP permit contabililor care lucrează la distanță, în sediile clienților, să rămână conectați cu firma, accesând resursele și făcând schimb de informații cu alți membri ai personalului din locații îndepărtate. Tehnologia permite și mai multe oportunități pentru angajați de a lucra de acasă („lucru la distanță”).

Numeroase firme au creat medii „thin client” care permit tuturor membrilor personalului să acceseze sistemele firmei și să lucreze ca și cum ar fi la birou, indiferent de locația efectivă. Sistemele de gestiune a documentelor sunt esențiale pentru a permite accesul la toate fișierele clienților.

În ultimii 20 de ani au existat schimbări semnificative, cu numeroși angajați care caută oportunități de a lucra cu program flexibil sau de a lucra de acasă.

Unele firme încă ezită să permită desfășurarea la distanță a unor activități semnificative. Există preocupări cu privire la supravegherea unui membru al echipei în vederea asigurării menținerii productivității. Lucrul de acasă necesită disciplină personală, un mediu de lucru lipsit de întreruperi și întreaga tehnologie necesară. Unele firme au descoperit că lucrul de acasă este potrivit unor angajați, iar alțora, nu.

5.7 Riscurile tehnologice

Riscurile tehnologice continuă să evolueze. O firmă trebuie să stabilească și să mențină un cadru de gestionare a riscurilor tehnologice. Acest cadru trebuie să includă politici și proceduri care documentează cum evaluează și identifică o firmă riscurile asociate cu folosirea, deținerea, operarea și adoptarea IT.

5.7.1 Recuperarea după dezastre și planuri de continuitate a activității

Absența unui sistem eficient pentru continuitatea activității și de recuperare în caz de dezastru poate fi catastrofală. Incendiile, defectarea echipamentelor, furtul datelor de către angajații nemulțumiți și hackeri pot crea costuri serioase de recuperare și/sau pierderi de productivitate.

Firma dumneavoastră trebuie să aibă un plan eficient de gestionare a riscurilor. Deși pentru o PMM nu trebuie să fie un document lung și complex, acesta ar trebui să acopere următoarele probleme ale sistemelor.

Sisteme backup

Firmele trebuie să creeze backupuri eficiente pentru sistemele lor, pentru ca sistemele și datele să fie recuperate în eventualitatea defectării sistemului. Există diverse tipuri de backup:

- Backup comprehensiv: backup pentru toate datele posibile de pe server, inclusiv driverele echipamentelor și alte configurații de nivel mai mic, astfel încât un server să fie recuperat exact cum a fost configurat.
- Backup complet de sistem: backup pentru toate sistemele de operare de pe server, software-ul și datele operaționale, însă deseori nu este creat backup pentru informații esențiale de configurare a serverului.
- Backup pentru date: backup doar pentru date, nu și pentru sisteme de operare sau datele aplicațiilor.

Dacă sunt menținute backupuri doar pentru date, timpul, costul și efortul necesare pentru recuperarea sistemelor vor crește considerabil. Deoarece backupurile complete de sistem sunt semnificativ mai mari decât backupurile pentru date, unele firme realizează backupuri pentru date zilnic și backupuri complete de sistem doar săptămânal sau lunar. Dacă apare orice schimbare semnificativă în configurarea serverului sau a aplicațiilor, se poate realiza un backup nou comprehensiv sau un backup complet de sistem.

Unele sisteme de backup realizează backupuri incrementale. Acestea fac backupuri doar pentru datele care au fost schimbate de la ultimul backup. Aceasta poate însemna că pentru a realiza o recuperare completă a sistemului vor fi necesare backupuri multiple. Software-ul de backup menține o bază de date a backupurilor pentru ca acesta să poată localiza fișiere specifice.

Avantajele procedurilor de backup pe discuri sau în cloud față de backupul cu înregistrare pe bandă includ:

- Backupul în cloud elimină costul asociat cu stocarea înregistrărilor pe bandă în mai multe locații și cu transportul înregistrărilor. Backupul pe bază de cloud include dublarea datelor în mai multe locații.
- Spre deosebire de driverele de tip disc, benzile se pot deteriora dacă nu sunt păstrate cu grijă, rezultând astfel pierderea neașteptată a datelor.
- Recuperarea datelor / a sistemului prin discuri sau cloud este mult mai rapidă decât prin bandă.

Rotația și stocarea în afara amplasamentului

Un considerent important este rotația suporturilor de memorare de backup sau, dacă backupul se face online, administrarea momentelor în care backupurile sunt suprascrise sau șterse.

În general, firmele păstrează un backup separat pentru fiecare zi a săptămânii. Aceasta permite recuperarea unui fișier sau sistem pentru orice zi (în caz că un fișier este șters). Majoritatea firmelor păstrează ultimul backup zilnic pentru o săptămână timp de 4 săptămâni. Unele păstrează cel de-al patrulea backup săptămânal ca backup lunar, care la rândul său este păstrat timp de 12 luni. În final, unele firme păstrează un backup anual permanent.

Astfel ar trebui să fie posibil să se recupereze un fișier care a fost șters acum o zi, o săptămână, o lună, un an sau în orice moment între aceste coordonate.

Ar trebui să se observe că această rotație va necesita 5 backupuri zilnice, 4 săptămânale, 12 lunare și unul anual (un total de 22 de copii). Din acest motiv sistemele pe bandă continuă să fie alternativa cea mai ieftină.

În mod clar, backupurile trebuie păstrate la o altă locație pentru cazuri de incendiu sau de alte dezastre. Ele trebuie să fie păstrate la o locație sigură care poate fi rapid accesată dacă are loc un dezastru. Backupurile nu trebuie păstrate acasă la angajați din cauza riscului de pierdere sau de distrugere în caz că angajatul devine nemulțumit.

Software pentru backup

Un backup este bun atâta timp cât software-ul folosit este și el bun. Software-ul asigură că se face backup pentru fișierele adecvate și că acestea pot fi recuperate. Pentru PMM-urile cu cunoștințe IT limitate, trebuie luat în considerare doar un software de backup bine cunoscut de firmă. Ca regulă generală, utilizați software-ul recomandat de firma care vă oferă suport extern IT, deoarece acea firmă va fi responsabilă pentru mentenanță și suport.

Analiza registrelor

Majoritatea sistemelor de software pentru backup păstrează registre pentru a înregistra succesul sau eșecul backupului. Unele sisteme de backup nu pot face backup pentru anumite tipuri de fișiere în timp ce fișierul este deschis. Prin urmare, este important ca registrele de backup să fie revizuite zilnic pentru a evalua dacă au apărut erori. Alertele de backup trebuie să fie configurate astfel încât să notifice automat administratorii IT atunci când apare un eșec al backupului. Această măsură secundară asigură faptul că personalul-cheie din IT este atenționat și eșecurile continue de backup nu sunt trecute cu vederea.

Recuperări de probă

Cel mai eficient test al unui backup este încercarea de a recupera un fișier. Ar trebui adoptate proceduri cel puțin pentru garantarea faptului că are loc o recuperare de probă cel puțin lunar pentru a asigura funcționarea eficientă a backupurilor.

5.7.2 Securitate cibernetică

În lumea computerizată de astăzi apar noi riscuri în fiecare oră din fiecare zi. Conectarea la internet deschide posibilitatea ca un hacker să vă țintească firma. Criminalitatea informatică devine o afacere mare, iar riscul cibernetic, un punct central pentru guvernele din întreaga lume. Riscurile sunt mari în termeni monetari și de reputație dacă nu aveți un plan adecvat de securitate cibernetică.

Securitatea cibernetică se asigură că afacerea dumneavoastră este sigură în ceea ce privește atacul prin internet. Ea poate să cuprindă o serie de tehnologii, procese, structuri și practici folosite pentru protejarea rețelelor, calculatoarelor, programelor și a datelor împotriva accesului neautorizat sau deteriorării. Scopul oricărei strategii de securitate cibernetică este de a asigura confidențialitatea, integritatea datelor și disponibilitatea.

Există mai multe mijloace principale prin care problemele de securitate cibernetică pot afecta (sau chiar distruge) firma și reputația dumneavoastră.

Există riscul ca un hacker să obțină informații sensibile, cum ar fi contul bancar, cardul de credit sau date din dosarul fiscal. Există piețe deschise pentru astfel de informații pe „dark web” – cele mai neplăcute căi ale internetului. Dacă alții accesează astfel de informații sensibile, afacerea dumneavoastră își poate vedea retrase facilitățile bancare sau privind cardul de credit ori să descopere că a încălcat legile privind confidențialitatea. În întreaga lume sunt raportate în fiecare lună breșe majore de securitate, cu impact asupra datelor individuale.

Un al doilea aspect legat de această problemă este că atunci când un hacker obține informații sensibile despre o firmă, aceasta îi poate afecta reputația. Puține firme mici sau clienții lor pot supraviețui după prejudiciile aduse reputației pe care le poate cauza o astfel de pierdere de date. Prejudiciile aduse reputației și fondului comercial ale firmei pot fi mai devastatoare decât pierderea efectivă a datelor.

Pierderea datelor clienților poate avea drept rezultat acționarea în justiție a firmei. O parte terță poate da în judecată firma dumneavoastră deoarece și ea a suferit o pierdere. De asemenea, firmele ar putea fi supuse unor penalizări importante și/sau acționării în justiție din cauza încălcărilor legilor privind confidențialitatea în multe jurisdicții.

Cel mai recent și mai alarmant aspect al securității cibernetică care generează probleme serioase pentru firme este ransomware. Aproximativ din 2012, atacurile ransomware au adoptat modele axate pe firme comerciale. Adică virusul a fost comercializat. Aici, un virus ajunge prin intermediul unui cal troian – un e-mail de phishing deghizat într-un video amuzant sau poate într-o amendă – și virusul este instalat în secret. Virusul codifică încet datele dumneavoastră cu o cheie de codificare secretă de 2.048 biți. Pentru un timp, datele dumneavoastră continuă să fie accesibile, în timp ce virusul decodifică datele folosind cheia. Însă, odată ce toate datele sunt codificate, inclusiv, de cele mai multe ori, și sistemele dumneavoastră de backup, veți fi contactat și vi se va cere o răscumpărare pe care să o plătiți în termen de trei zile sau banda criminală va elimina cheia de codificare și datele dumneavoastră se vor pierde. Pur și simplu, banda criminală vă reține datele pentru răscumpărare (ransom) – și, de aici, „ransomware”. Cheia este suficient de puternică încât spargerea ei în loc de a plăti răscumpărarea să nu fie economică – unii estimează că un calculator mediu de birou ar avea nevoie de cinci catralioane de ani să decodifice datele fără cheia. Este puțin probabil că dispuneți de acest timp.

Noi amenințări continuă să apară și firma dumneavoastră trebuie să fie sigură că este echipată ca să le poată face față.

Protecția împotriva programelor malware și a unui atac extern

Foarte important printre utilitățile esențiale ale sistemului este un software care să vă protejeze de atacurile periculoase.

- Firewallurile sunt un software (și hardware) proiectate să vă protejeze sistemul de atacuri din partea oamenilor care accesează sistemele firmei prin intermediul linkurilor de comunicare externe.
- Protecția antivirus vă protejează sistemul împotriva atacurilor prin coduri software, care pot face orice, de la afișarea unor mesaje supărătoare până la ștergerea fișierelor și a discurilor.
- Protecția împotriva malware/spyware vă protejează sistemul împotriva codurilor software care pot afișa ferestre supărătoare sau pot avea o intenție mai subtilă, cum ar fi înregistrarea numelor de utilizator și a parolilor în scopuri frauduloase.
- Un software antispam protejează căsuțele de e-mail împotriva blocării cu e-mailuri nedorite transmise în masă.
- Un software antiphishing protejează utilizatorii care vizitează website-uri care sunt concepute pentru a prinde informațiile utilizatorului, care pot fi folosite apoi în scopuri frauduloase.

Toate sunt obligatorii pentru orice sistem bine administrat. Costul unui atac poate fi semnificativ, implicând pierderea datelor, fraudă și costul semnificativ de refacere a sistemelor.

Folosiți întotdeauna un furnizor bine-cunoscut, cu reputație. Unele companii pretind că furnizează aceste utilități, dar de fapt chiar utilitățile pot fi un program malware. Fiți prudent atunci când folosiți un software gratuit sau un software de la un vânzător necunoscut. În general, este cel mai bine să folosiți utilitățile recomandate de organizația dumneavoastră de integrare a sistemelor (suport tehnic), deoarece ea este responsabilă cu instalarea, configurarea și mentenanța.

Mentenanța acestor aplicații este esențială. Noi programe malware apar în fiecare zi. Cei mai mulți vânzători de software oferă cel puțin actualizarea zilnică automată a bazelor lor de date, pentru a se asigura că sistemul continuă să fie protejat eficient. Asigurarea că aceste actualizări sunt corect implementate este esențială.

5.7.3 Planuri de mentenanță hardware

Trebuie să fie menținute contracte de mentenanță cu furnizorii de hardware, astfel încât defecțiunile de hardware să poată fi reparate repede. Aceste contracte trebuie să specifice nivelurile de servicii pe care le satisface furnizorul în eventualitatea unei defecțiuni. Hardware-urile importante, cum sunt serverele, comutatoarele și tehnologiile de backup necesită o atenție promptă. Multe contracte specifică un răspuns în termen de patru ore pentru defectarea acestor componente. Alte componente hardware, mai puțin importante, cum ar fi posturile de lucru individuale, pot avea un timp de răspuns mai lung.

Unele firme, în special cele din zone îndepărtate, cumpără unele componente importante care au un potențial ridicat de defectare, cum ar fi unitățile de disc sau sursele de alimentare cu energie, ca piese de schimb, care pot înlocui repede o componentă defectă. Pentru firmele care se bazează pe contracte de mentenanță, firma dumneavoastră trebuie să se asigure că organizația de suport își menține un stoc adecvat de piese de schimb.

Calitatea organizației de suport extern în IT al firmei dumneavoastră este importantă pentru asigurarea că sistemele dumneavoastră sunt corect implementate și susținute. Problemele care trebuie luate în considerare la selectarea organizației corespunzătoare includ:

- Cunoștințele și experiența lor în ceea ce privește hardware-ul și configurația sistemului de operare din firma dumneavoastră;
- Cunoștințele și experiența lor în ceea ce privește software-ul de aplicații din firma dumneavoastră;
- Certificările deținute de la companiile mari furnizoare de hardware și software, care oferă o asigurare în privința competenței oamenilor din organizație;

- Numărul de oameni din organizație care au cunoștințele necesare pentru a acorda asistență sistemului – acest lucru este important, deoarece a te baza pe o singură persoană poate avea drept rezultat întârzieri și costuri semnificative dacă persoana respectivă nu este disponibilă din orice motiv; și
- Capacitatea lor de a oferi servicii de asistență de la distanță, pentru a permite răspunsul rapid la probleme la un cost rezonabil.

5.7.4 Oameni și documentație

Firma dumneavoastră ar trebui să stabilească un plan pentru diminuarea riscului ca oamenii-cheie să fie indisponibili în eventualitatea defectării unui sistem. Păstrați o listă cu detaliile de contact pentru tehnicienii de backup. Documentați configurarea aplicațiilor hardware și software și actualizați documentația pentru ca un nou tehnician să poată reconstrui rapid sistemul.

5.7.5 Politici și proceduri

Procedurile bune de guvernare IT din cadrul unei firme sunt esențiale. Implementați politici pentru a vă asigura că sistemele nu sunt utilizate abuziv și asigurați-vă că politicile aplicabile sunt revizuite și actualizate tot timpul pentru a reflecta riscurile actuale. Educația continuă pentru toți angajații firmei cu privire la riscurile tehnologice trebuie să facă parte din cadrul de gestionare a riscurilor unei firme, cu evitarea potențialelor breșe de securitate prin educație și promulgarea politicilor la toate nivelurile personalului din întreaga firmă.

Politicile trebuie să includă:

- Gestiunea conturilor utilizatorului: reguli și politici pentru toate nivelurile de utilizatori; proceduri pentru a vă asigura de descoperirea la timp a incidentelor de securitate; sistemele IT și datele confidențiale sunt protejate împotriva utilizatorilor neautorizați.
- Gestiunea datelor: stabilirea de proceduri eficiente pentru gestionarea bazelor de date, a backupului și a recuperării datelor și eliminarea corespunzătoare a suporturilor de memorare. Gestiunea eficientă a datelor ajută la asigurarea calității, promptitudinii și disponibilității datelor firmei.
- Gestiunea securității IT: un proces care menține integritatea informațiilor și protecția activelor IT. Acest proces include stabilirea și menținerea rolurilor de securitate și responsabilitățile, politicile, standardele și procedurile în domeniul IT.

Este probabil ca jurisdicțiile individuale să fi adoptat legislație care ar putea impune tratarea anumitor politici sau aspecte în cadrul unei anumite politici. Organismul profesional local poate fi capabil să asiste. Politicile comune sunt enumerate mai jos.

Politica de utilizare a sistemului

Această politică prezintă în general regulile conform cărora pot fi folosite sistemele IT ale firmei dumneavoastră. Aspectele care trebuie luate în considerare în această politică includ:

- Utilizarea obligatorie a parolelor pentru toate sistemele, cum sunt telefoanele și tabletele, inclusiv necesitatea schimbării regulate a parolelor și interzicerea furnizării parolelor către alți angajați sau terțe părți;
- Interzicerea copierii datelor firmei și a scoaterii acestora din firmă fără aprobare;
- Codificarea stickurilor de memorie / USB;
- Securitatea fizică a echipamentului;
- Utilizarea sistemului în timpul programului de lucru doar în scopul activităților firmei dvs.; și
- Reguli pentru utilizarea privată a sistemului, dacă este permisă, în afara programului de lucru.

Politica de utilizare a e-mailului

Aspectele care trebuie luate în considerare în această politică includ:

- Interzicerea utilizării conturilor personale de e-mail pentru chestiuni de afaceri;
- Responsabilitatea de a verifica regulat e-mailul;
- Responsabilitatea de a organiza și înregistra e-mailul;
- Folosirea standardelor profesionale și a politeții în mesaje;
- Interzicerea folosirii e-mailului pentru scopuri ilegale (încălcarea legii copyrightului, obscenități, fraudă, calomnie, spargerea calculatoarelor etc.);
- Interzicerea utilizării e-mailului în afara politicilor firmei;
- Interzicerea trimerii de atașamente mari;
- Interzicerea deschiderii atașamentelor de e-mail din surse necunoscute (deoarece acestea pot conține malware);
- Interzicerea accesării conturilor de e-mail ale altor persoane;
- Interzicerea divulgării parolilor aferente conturilor de e-mail;
- Interzicerea utilizării personale excesive a e-mailului firmei dumneavoastră;
- Notificarea că firma dumneavoastră va monitoriza serviciul de e-mail; și
- Raportarea utilizării abuzive.

Politica de utilizare a internetului

Aspectele care trebuie luate în considerare în această politică includ:

- Limitarea utilizării internetului doar în scopuri de afaceri;
- Înștiințarea privind posibilitatea ca firma dumneavoastră să monitorizeze utilizarea internetului;
- Interzicerea accesului la website-urile care au conținut inadecvat privind sexul, sexualitatea, religia, naționalitatea sau orientarea politică a unei persoane;
- Alte site-uri interzise (unele firme interzic site-urile care pot afecta productivitatea);
- Asigurarea că descărcările au loc doar de pe website-uri sigure și cu reputație bună;
- Interzicerea descărcării de fișiere (programe) executabile, deoarece acestea pot conține malware, precum și de muzică, filme sau software-uri piratate;
- Interzicerea furnizării adreselor de e-mail de afaceri ale utilizatorilor pentru a limita probabilitatea primirii de spamuri; și
- Consecințele încălcării acestora.

Politica privind accesul de la distanță

Aspectele care trebuie luate în considerare în această politică includ:

- Aprobările necesare pentru accesul extern;
- Rambursarea costurilor de acces extern;

- Procedurile de securitate (inclusiv divulgarea parolilor, utilizarea sistemului de către terțe părți, deconectarea de la alte rețele în timpul accesării sistemelor firmei, utilizarea firewallurilor și instalarea unui software adecvat pentru a proteja sistemul de acces la distanță față de atacurile periculoase);
- Securitatea fizică a echipamentelor furnizate de firmă, precum laptopurile;
- Raportarea oricăror posibile breșe de securitate, a accesului neautorizat sau a divulgării datelor firmei dumneavoastră;
- Acordul că firma dumneavoastră poate monitoriza activitățile utilizatorului extern pentru a identifica modele neobișnuite de utilizare sau alte activități care pot părea suspicioase; și
- Consecințele nerespectării acestora.

5.7.6 Asigurare

Asigurarea adecvată trebuie să acopere costurile de înlocuire a infrastructurii, precum și costurile cu forța de muncă pentru reconstruirea sistemelor și recuperarea datelor. De asemenea, trebuie să luați în considerare asigurarea pentru pierderea productivității care rezultă dintr-o defectare majoră a sistemului sau dintr-un eveniment catastrofal.

5.8 Concluzie

Chestionarul global pentru PMM-uri al IFAC continuă să clasifice menținerea la curent cu noile tehnologii drept o provocare foarte importantă pentru PMM-uri și clienții acestora.

De la internet la gestionarea cunoștințelor și automatizarea manipulării datelor financiare, tehnologia continuă să fie un factor-cheie al schimbării. Firmele trebuie să considere tehnologia ca pe o oportunitate mai degrabă decât ca pe o provocare și să fie conștiente că nu au niciun control asupra ritmului rapid al schimbării.

Tehnologia va deveni din ce în ce mai mult o componentă a firmei de contabilitate moderne și în viitor este foarte probabil ca hardware-ul și aplicațiile cele mai cunoscute pentru PMM-uri să fie înlocuite cu soluții bazate pe internet. Domeniile-cheie pe care trebuie să vă concentrați sunt:

- Elaborați un plan strategic și un buget pentru tehnologiile practicii dumneavoastră.
- Implementarea și instruirea sunt cheia utilizării cu succes a tehnologiilor.
- Asigurați-vă că este urmat un proces de selectare a sistemelor și nu vă lăsați influențat peste măsură de furnizori.
- Internetul transformă modalitatea în care firmele interacționează astăzi cu clienții.
- Website-urile firmelor sunt componente esențiale pentru servirea clienților și pentru poziționarea firmei în vederea recrutării.
- Firmele trebuie să se asigure că au suportul tehnic adecvat pentru ca sistemele să fie eficiente și fiabile sau să adopte modele noi de servicii.
- Rămâneți la hardware-ul și aplicațiile utilizate de majoritate, care sunt foarte răspândite, astfel încât firma să poată avea încredere că aplicațiile și sistemele vor produce rezultatele dorite.
- Software-ul pentru gestiunea practicii, crearea (și auditul) conturilor și fiscalitate, împreună cu software-ul pentru procesarea textului și foile de calcul, constituie platformele de producție cheie care susțin eficiența majorității practicilor. Trebuie să fie implementate platforme hardware care asigură o susținere eficientă și fiabilă a acestor aplicații.

- Aplicațiile pentru gestiunea documentelor și gestionarea cunoștințelor au potențialul de a oferi îmbunătățiri semnificative în servirea clienților și eficiență în viitor.
- Soluțiile găzduite / soluțiile aplicațiilor cloud apărute au potențialul de a permite PMM-urilor să opereze cu investiții în infrastructură și costuri de gestionare a sistemelor mai scăzute.
- Trebuie dedicată atenția și resursele adecvate gestionării riscurilor pentru a preveni eșecurile catastrofale.

Tehnologia este componenta-cheie a succesului în orice practică din lumea de astăzi. Este esențial ca practicienii să se asigure că sunt mereu la curent cu soluțiile disponibile și cu beneficiile pe care le pot aduce aceste tehnologii. Este la fel de important să se aloce suficiente resurse pentru a se asigura că orice soluții ar fi instalate, ele sunt corect implementate și întreținute. Pentru a reuși, firmele trebuie să petreacă timp pentru a se asigura că angajații înțeleg pe deplin și valorifică funcționalitățile software-ului și că toți membrii echipei sunt bine instruiți pentru a se asigura că se realizează câștigurile de productivitate promise de orice soluție.

5.9 Referințe și resurse IFAC suplimentare

[IFAC Global Knowledge Gateway](#) (Rețeaua globală de informații a IFAC) este un hub digital în care profesioniștii contabili pot accesa cu ușurință părerile liderilor de opinie și resurse de la IFAC, organizațiile membre și alte grupuri și persoane notabile.

Secțiunea dedicată gestionării practicii de pe Gateway include articole, videoclipuri și resurse suplimentare pentru a completa acest modul. Vă încurajăm să analizați conținutul, să oferiți feedback, să interacționați cu colaboratorii și să împărtășiți propriile puncte de vedere asupra aspectelor actuale privind practica.

Anexa 5.1 Evaluarea aplicațiilor software pentru website/intranet/extranet

Produs: _____ Data evaluării: _____

	Importanța pentru firmă 0 = nu este necesar 1 = necesitate scăzută 5 = necesitate ridicată	Evaluare 0 = funcția nu există 1 = există, dar implementarea este precară 5 = există și implementarea este excelentă	Comentarii
Website			
Modele de website oferite			
Facilitate de buletin informativ pentru clienți			
Facilitate de înregistrare a clienților / potențialilor clienți			
Sondaje privind clienții			
Știri și conținut de afaceri opționale distribuite automat pe site			
Asistență pentru design website/ logo etc.			
Gradul de dificultate al creării conținutului pentru website (nu este nevoie să învățați HTML sau alte abilități tehnice de creare a unui website)			
Fără limită de număr de pagini sau subpagini			
Facilitate sigură de cumpărare (coș de cumpărături)			
Facilități de plată prin card de credit			
Facilitate de transmitere a e-mailurilor			
Integrarea bazelor de date ale clienților în gestiunea practicii			
Furnizarea de găzduire website			

	Importanța pentru firmă 0 = nu este necesar 1 = necesitate scăzută 5 = necesitate ridicată	Evaluare 0 = funcția nu există 1 = există, dar implementarea este precară 5 = există și implementarea este excelentă	Comentarii
Modele de formulare oferite (formulare feedback, invitații, concursuri)			
Funcție de e-mail pentru prieteni			
Gestionarea motorului de căutare (pentru ca website-ul să fie găsit de cele mai populare motoare de căutare)			
Pot fi incluse formulare create de utilizator			
Avizier de locuri de muncă (oportunități de angajare)			
Înregistrări de evenimente			
Intranet			
Zonă de știri			
Linkuri web			
Favoritele utilizatorului (linkuri către website-uri, documente sau alte date)			
Istoric (documente sau pagini accesate recent)			
Permite vizualizarea datelor aplicației de gestiune a firmei și altor date ale aplicațiilor firmei			
Oferă acces la cele mai bune precedente și proceduri ale firmei			
Dispozitiv de urmărire a personalului/locației			

	Importanța pentru firmă 0 = nu este necesar 1 = necesitate scăzută 5 = necesitate ridicată	Evaluare 0 = funcția nu există 1 = există, dar implementarea este precară 5 = există și implementarea este excelentă	Comentarii
Baza de cunoștințe a firmei (lucrări tehnice și de altă natură)			
Integrare Outlook (e-mail, calendar)			
E-mailuri automate la încărcarea știrilor/informațiilor și a altor actualizări			
Extranet			
Încărcarea documentelor direct în extranet din alte aplicații			
Adăugarea sau ștergerea documentelor din extranet pe baza intervalelor de date			
Autentificarea securizată a clienților prin crearea de locații securizate pentru interacțiunile cu clienții			
Forumuri de discuții cu clienții securizate			
Forumuri publice de discuții cu clienții			
Schimb de produse/servicii cu clienții (comunitatea clienților)			
Notificare prin e-mail către clienți sau firmă atunci când documentele sunt încărcate în spațiul sigur al clientului			
Partajarea documentelor cu mai mulți clienți într-o singură operațiune			

	Importanța pentru firmă 0 = nu este necesar 1 = necesitate scăzută 5 = necesitate ridicată	Evaluare 0 = funcția nu există 1 = există, dar implementarea este precară 5 = există și implementarea este excelentă	Comentarii
Capacitatea clienților de a actualiza detalii (adrese, telefoane mobile etc.)			
Capacitatea clienților de a examina registrul general al debitorilor și de a plăti onorariile			
Altele			
Integrarea scanerelor			
Indexarea cuvintelor-cheie			
Indexarea textelor integrale			
Suport pentru toate tipurile de fișiere (sunet, video, PDF etc.)			
Integrare cu recunoaștere optică a caracterelor (OCR)			
Raportare statistică a folosirii website-ului/intranetului/extranetului			
Sistem de gestionare a conținutului (CMS) (aprobări, datele eliminărilor)			
Controlul accesului la aspecte individuale ale sistemului de gestiune a website-ului			
Facilitate de căutare			
Verificare ortografică			
Companie			
Număr de clienți			

	Importanța pentru firmă 0 = nu este necesar 1 = necesitate scăzută 5 = necesitate ridicată	Evaluare 0 = funcția nu există 1 = există, dar implementarea este precară 5 = există și implementarea este excelentă	Comentarii
Cel mai mic client			
Cel mai mare client			
Suportul oferit			
Servicii de implementare oferite			
Instruirea oferită			
Rezultatele sondajului privind satisfacția clienților			
Site-uri de referință			
Cerințele serverului			
Cerințele postului de lucru			
Viabilitatea financiară a furnizorului			
Grupuri de utilizatori			
Stabilirea prețurilor			
Aportul clientului la dezvoltare			
Conversia din alte produse			

Anexa 5.2 Evaluarea gestionării documentelor / fluxului de lucru

Produs: _____ Data evaluării: _____

	Importanța pentru firmă 0 = nu este necesar 1 = necesitate scăzută 5 = necesitate ridicată	Evaluare 0 = funcția nu există 1 = există, dar implementarea este precară 5 = există și implementarea este excelentă	Comentarii
Gestiunea documentelor			
Funcție			
Stocarea e-mailurilor			
Intrare, ieșire			
Etichetarea versiunii			
Integrare în MS Office și Outlook			
Clienți integrați / misiuni integrate în gestiunea firmei			
Integrarea în aplicațiile de evidențe fiscale, de creare a conturilor, de înregistrări statutare, de planuri de pensii și alte aplicații de conformitate			
Lansarea aplicațiilor din sistemul de gestiune a documentelor			
Urmărirea istoricului editărilor			
Vizualizarea documentelor după interogări restante, persoana care a pregătit documentul, tipul documentului, datele de monitorizare ulterioară etc.			
Vizualizări definite de utilizator ale listelor de documente			
Stocarea documentelor după client			
Stocarea documentelor după misiune			

	Importanța pentru firmă 0 = nu este necesar 1 = necesitate scăzută 5 = necesitate ridicată	Evaluare 0 = funcția nu există 1 = există, dar implementarea este precară 5 = există și implementarea este excelentă	Comentarii
Stocarea documentelor după tipul fișierelor (corespondență, procese-verbale etc.)			
Copiere drag and drop în folderul de gestiune a documentelor			
Suport permanent pentru fișiere			
Procese de reținere a documentelor pentru arhivarea automată			
Integrare în software-ul de creare a PDF-urilor			
Controlul accesului la documente (cititor, autor, editor)			
Controlul accesului la clienți/misiuni			
Atașarea de atribute definite de utilizator la documente			
Vizualizarea documentelor după atribute definite de utilizator			
Revizuirea notelor din documente			
Observații generale privind documentele			
Flux de lucru			
Urmărirea interogărilor referitoare la documente			
Atribuirea documentelor către membrii personalului			
Alocarea de sarcini pentru documente			
Urmărirea celor care atribuie documentele			

	Importanța pentru firmă 0 = nu este necesar 1 = necesitate scăzută 5 = necesitate ridicată	Evaluare 0 = funcția nu există 1 = există, dar implementarea este precară 5 = există și implementarea este excelentă	Comentarii
Crearea de scadențe / date de monitorizare ulterioară pentru documente			
Urmărirea stadiului documentelor (în curs de pregătire, în curs de revizuire, aprobate)			
Blocarea documentelor după aprobare			
Utilizarea de linkuri pentru documente mai degrabă decât de copii ale documentelor pentru a le transmite pe e-mail în firmă pentru revizuire			
Urmărirea datei la care documentul a fost trimis la client			
Trimiterea prin e-mail a documentului din cadrul aplicației			
Firul (ierarhia) documentelor, document principal/secundar			
Abilitatea de a lega documente conexe			
Aprobarea online a documentelor			
Notificarea automată a problemelor nesoluționate			
Escaladarea automată a problemelor nesoluționate			
Gestionarea e-mailului			
Stocarea e-mailurilor direct din inbox			

	Importanța pentru firmă 0 = nu este necesar 1 = necesitate scăzută 5 = necesitate ridicată	Evaluare 0 = funcția nu există 1 = există, dar implementarea este precară 5 = există și implementarea este excelentă	Comentarii
Trimiterea e-mailurilor din aplicație și stocarea unei copii în aplicație și outbox			
Păstrarea unei arhive la nivelul întregii firme cu toate e-mailurile trimise și primite			
Aprobarea urmăririi e-mailurilor			
Împiedicarea personalului să trimită e-mailuri neaprobate			
Abilitatea de a direcționa e-mailuri către angajați și de a repartiza sarcini			
Șabloane			
Crearea de documente din șabloane standard			
Șabloane cu numele și adresele clienților integrate în sistemul de gestiune a firmei			
Pachetul de documente-șablon furnizat			
Șabloane standard pentru scrisori			
Șabloane pentru listele de verificare			
Șabloane pentru documentele de lucru			
Actualizările șabloanelor furnizate			
Versiunile șabloanelor menținute			
Utilizarea șabloanelor este urmărită			

	Importanța pentru firmă 0 = nu este necesar 1 = necesitate scăzută 5 = necesitate ridicată	Evaluare 0 = funcția nu există 1 = există, dar implementarea este precară 5 = există și implementarea este excelentă	Comentarii
Se pot adăuga șabloane ale utilizatorilor			
Modificările utilizatorilor la șabloanele standard nu sunt suprascrise la actualizare			
Facilitatea de distribuire a șabloanelor pentru utilizatori mai multor birouri			
Procedurile optime pentru firmă furnizate, legate de documentele privind cele mai bune practici			
Utilizatorii individuali pot avea propriile pachete de documente			
Facilitatea de a urmări revizuirile și autorizarea documentelor standard			
Altele			
Accesul prin internet la aplicație			
Accesul la documente din alte aplicații			
Duplicarea/sincronizarea documentelor (acces deconectat la documente)			
Integrarea scannerelor			
Indexarea (căutarea) cuvintelor-cheie			
Indexarea (căutarea) textelor integrale			
Filtre inteligente pentru a permite vizualizarea doar a datelor necesare			

	Importanța pentru firmă 0 = nu este necesar 1 = necesitate scăzută 5 = necesitate ridicată	Evaluare 0 = funcția nu există 1 = există, dar implementarea este precară 5 = există și implementarea este excelentă	Comentarii
Integrarea cu extranetul securizat al clientului			
Suport pentru semnăturile electronice pe documente			
Integrare cu recunoaștere optică a caracterelor (OCR)			
Companie			
Număr de clienți			
Cel mai mic client			
Cel mai mare client			
Suportul oferit			
Servicii de implementare oferite			
Instruirea oferită			
Rezultatele sondajului privind satisfacția clienților			
Site-uri de referință			
Cerințele serverului			
Cerințele postului de lucru			
Viabilitatea financiară a furnizorului			
Grupuri de utilizatori			
Stabilirea prețurilor			
Aportul clientului la dezvoltare			
Conversia din alte produse			

Anexa 5.3 Listă de verificare pentru evaluarea aplicațiilor cloud

Produs: _____ Data evaluării: _____

Aspecte de analizat	Evaluarea importanței	Evaluarea furnizorului	Comentarii
Verificarea prealabilă a furnizorului de servicii			
<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructura utilizată de furnizorul de aplicații cloud este deținută, externalizată sau contractată? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Unde sunt locațiile serviciilor-cheie? 			
<ul style="list-style-type: none"> • A obținut furnizorul acreditare și certificare independente pentru servicii și securitate? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Ce tip de firme folosesc serviciul dumneavoastră și există referințe disponibile? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Ce sisteme de backup de date sunt implementate și care ar fi pierderea maximă de zile ca urmare a unei întreruperi majore? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Care este planul de dezvoltare al furnizorului pentru produse pe termen scurt și pe termen lung? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Există probleme de compatibilitate cu sistemele de afaceri sau sistemele de software existente? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Ce proceduri pentru situații neprevăzute și de recuperare după dezastre sunt implementate? 			
Stabilirea prețurilor			
<ul style="list-style-type: none"> • Există costuri inițiale de instalare? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Care este modelul de stabilire a prețurilor (pe licență, pe folosire de date sau o combinație)? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Onorarii permanente (lunar sau trimestrial)? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Onorarii anuale (pe licență sau date)? 			

Aspecte de analizat	Evaluarea importanței	Evaluarea furnizorului	Comentarii
<ul style="list-style-type: none"> Care va fi costul transferului de date suplimentare prin furnizorul meu de internet? 			
<ul style="list-style-type: none"> Poate fi soluția mărită sau micșorată rapid la un cost minim? 			
Accesibilitate			
<ul style="list-style-type: none"> Care este timpul de funcționare garantat și cum este acesta calculat? 			
<ul style="list-style-type: none"> Ce compensație există pentru timpul de nefuncționare? Cum s-ar calcula aceasta? 			
<ul style="list-style-type: none"> Care sunt cerințele minime de internet și care este impactul întreruperilor de internet? 			
<ul style="list-style-type: none"> Există un program de actualizări sau un program de întreruperi ale serviciului? 			
Stocarea datelor			
<ul style="list-style-type: none"> Unde sunt localizate serverele de date? 			
<ul style="list-style-type: none"> Ce metode de criptare sunt folosite pentru securizarea datelor? 			
<ul style="list-style-type: none"> Cât de des sunt programate backupurile? 			
<ul style="list-style-type: none"> În ce formate sunt stocate datele? Sunt aceste formate ușor convertibile în formatul de stocare a datelor pe care îl folosiți pe plan intern? 			
<ul style="list-style-type: none"> Ce garanție se oferă pentru menținerea securității datelor și împotriva scurgerilor de informații? 			
<ul style="list-style-type: none"> Cine poate accesa datele dumneavoastră în centrul de date? 			
<ul style="list-style-type: none"> I se permite furnizorului de servicii să folosească datele și/sau metadatele (de exemplu, Gmail și algoritmii Google)? 			

Aspecte de analizat	Evaluarea importanței	Evaluarea furnizorului	Comentarii
Asistență			
<ul style="list-style-type: none"> Este asistența pentru urgențe disponibilă 24/7? 			
<ul style="list-style-type: none"> Ce fel de canale de asistență sunt disponibile (linie telefonică / e-mail / web-chat)? 			
<ul style="list-style-type: none"> Cât de util este biroul de asistență pentru clienți? 			
<ul style="list-style-type: none"> Personalul de la biroul de asistență are o bază de cunoștințe vastă pentru a răspunde problemelor de zi cu zi? 			
<ul style="list-style-type: none"> Ce instrumente de autoservice sunt disponibile pentru gestionarea conectărilor, parolelor și raportării generale? 			
<ul style="list-style-type: none"> Sunt disponibile documentele privind politica de governanță a clienților? 			
<ul style="list-style-type: none"> Permit sistemele de facturare și plată gestionarea interogării și raportarea serviciilor online? 			
Clauze de reziliere			
<ul style="list-style-type: none"> Puteți rezilia contractul oricând fără o penalizare semnificativă? 			
<ul style="list-style-type: none"> Puteți rezilia contractul fără penalizare dacă există o breșă de securitate sau alte circumstanțe de nesiguranță? 			
<ul style="list-style-type: none"> Pe ce temei poate furnizorul să rezilieze contractul cu dumneavoastră? 			
<ul style="list-style-type: none"> Cât de repede vă va returna furnizorul datele dumneavoastră după rezilierea contractului? 			
<ul style="list-style-type: none"> Care este costul returnării datelor și există opțiuni și stabiliri de preț pentru garantarea codului obiectului, codului-sursă și datelor? 			

Managementul relației cu clienții

Modulul
6

CUPRINS

6.1	Introducere	329
6.2	Cunoașterea clientului	329
6.2.1	Chestionar pentru clienți	330
6.3	Revizuirea bazei de clienți	332
6.3.1	Clasificarea clienților	332
6.3.2	Beneficiile clasificării clienților	334
6.4	Evaluarea și depășirea așteptărilor clienților	335
6.4.1	Ce doresc clienții?	335
6.4.2	Evaluarea așteptărilor clienților	336
6.4.3	Depășirea așteptărilor clienților	336
6.4.4	Strategii interne versus externe	340
6.5	Analiza comparativă a nivelurilor de servicii	342
6.5.1	Valori de referință	342
6.6	Acceptarea oportunităților pentru relații îmbunătățite.....	345
6.6.1	Utilizarea analizei breșelor	346
6.6.2	Rezumat: Maximizarea oportunităților	348
6.7	Strategii de dezvoltare pentru furnizarea unei game complete de servicii de calitate	348
6.7.1	Identificarea serviciilor solicitate pe piață	348
6.8	Strategii pentru furnizarea unei game complete de servicii de calitate: fuziuni, rețele, referințe	351
6.8.1	Preocupări comune în ceea ce privește referințele sau prezentările	351
6.8.2	Fuziuni	352
6.8.3	„Culesul de cireșe”	353
6.8.4	Alianțe	353
6.8.5	Recomandări	354
6.9	Facturare și colectare.....	355
6.9.1	Controlul creditului	355
6.9.2	Tehnici de colectare	356
6.9.3	Câteva reguli fundamentale	356
6.9.4	De ce nu plătesc clienții	357

6.10 Soluționarea conflictelor și servicii de arbitraj	358
6.10.1 Cinci semne de apariție a conflictului	358
6.10.2 Soluționarea conflictelor	359
6.11 Încheierea relației cu un client	360
6.12 Concluzie	362
6.13 Referințe și resurse IFAC suplimentare	362
Anexa 6.1 Studii de caz	363

6.1 Introducere

Relațiile pe care contabilii le au cu clienții lor sunt esențiale în ce privește valoarea firmei de contabilitate. Concurența din ce în ce mai mare le impune contabililor să-și consolideze relațiile cu clienții astfel încât aceștia să fie mai puțin vulnerabili la puterea de convingere a concurenților.

Fiecare cuvânt din termenul „managementul relației cu clienții” este important.

- „Client” presupune o relație profesională continuă. Aceasta înseamnă că odată ce este stabilită o relație inițială, atât firma, cât și clientul intenționează să continue să facă afaceri unul cu celălalt.
- „Relație” înseamnă că asocierea dintre client și firmă este mai mult decât o simplă tranzacție sau decât achiziționarea o singură dată a unui serviciu. Se întâmplă deseori ca un client să împărtășească informații private sau confidențiale firmei, drept pentru care se stabilește un nivel de încredere. Atât clientul, cât și firma ajung să se cunoască și să înțeleagă modul în care funcționează celălalt.
- „Management” presupune că relația nu este întâmplătoare, ci trebuie administrată. Aceasta înseamnă că există o implicare activă, firma făcând mai mult decât să răspundă solicitărilor clientului.

Stabilirea unei relații mai profunde cu clientul este logică din punct de vedere comercial. S-a stabilit, în urma realizării mai multor studii, că este mult mai ieftin să păstrezi un client decât să obții unul nou. Acest lucru ar trebui să fie de interes în special pentru contabili, care deseori sunt foarte preocupați de chestiuni care țin de costuri și de administrarea costurilor.

Indiferent cât de strânsă sau nu este relația dumneavoastră cu clientul, este important să nu treceți cu vederea beneficiile unei scrisori de misiune adecvate, atunci când nu este deja reglementată de standarde relevante, în care trebuie să fie documentat pe deplin „cine ce face și când”. O scrisoare de misiune adecvată vă va ajuta în timpul relației și, de asemenea, dacă este necesar, atunci când o terminați.

6.2 Cunoașterea clientului

„Cunoașterea clientului” înseamnă cu siguranță înțelegerea activităților de afaceri ale acestuia. Este vorba de asemenea despre a înțelege ce îl motivează, care sunt temerile sale și de ce face ceea ce face.

Este util să se înțeleagă ce este important pentru clienți – valorile și caracteristicile lor de bază. Vă este cu adevărat de ajutor să înțelegeți viziunile pe care aceștia le au pentru afacerile lor. Trebuie să aveți în vedere că respectivii clienți au vieți separate de afacerile lor: o afacere poate fi evadarea unei persoane, mijlocul prin care-și câștigă existența sau modul de a se exprima, însă nu neapărat cine este acea persoană.

Serviciul pe care îl prestați va fi bine văzut și apreciat. Când obțineți acest nivel de relație, prețul nu mai este important. Clientul devine mai puțin preocupat de cel mai mic preț deoarece primește recomandări solide de la consultantul său de încredere. (Însă tot vrea o valoare bună!)

Cunoscându-vă clientul:

- Construiți o relație mai apropiată;
- Vă consolidați poziția drept „consultantul său de încredere în afaceri”;
- Înseamnă că prețul devine mai puțin important;
- Crește loialitatea clientului, ceea ce înseamnă că acesta va fi mai puțin interesat de abordările concurenților;
- Crește capacitatea de păstrare a clientului și prin urmare profitabilitatea și valoarea firmei;

- Crește satisfacția angajaților, deoarece și aceștia construiesc relații cu clienții;
- Crește gradul de eficiență: firma dumneavoastră și clienții săi își cunosc reciproc sistemele și metodele și știu cum să lucreze împreună; și
- Resimțiți o satisfacție profesională mai mare.

Acest modul oferă asistență celor care realizează beneficiile aprofundării relației cu clienții lor și caută modalități de a face acest lucru.

6.2.1 Chestionar pentru clienți

Cea mai bună metodă de a vă cunoaște clientul și de a înțelege viziunea sa și planurile sale pe termen lung este simplă. Trebuie să-l întrebați și să vă intereseze cu adevărat răspunsul. Acest proces este cel mai eficient atunci când este structurat.

Sunt furnizate două chestionare pentru clienți, unul cu accent pe afaceri (a se vedea [Tabelul 6.1](#)), celălalt cu accent pe familie (a se vedea [Tabelul 6.2](#)). Puteți folosi acest format sau puteți utiliza idei pentru a vă concepe propriul chestionar.

Când vă întâlniți cu clientul și îi adresați întrebările, asigurați-vă că îi acordați timp să răspundă complet. Dedicăți timp pentru a asculta. Deseori clienții preferă să-și elaboreze răspunsurile, deoarece sunt foarte interesați să-i înțelegeți mai bine pe ei și planurile lor. Puteți să folosiți o abordare formală (precum un chestionar) sau să-i implicați într-o conversație, colectând informații utile într-o manieră mai puțin formală.

Tabelul 6.1 Model de chestionar pentru clienți: Afaceri

Întrebare	Răspuns/Comentariu
Client:	
Directori:	
Proprietari:	
Vârsta directorilor/proprietarilor	
Care este scopul principal al afacerii (descrieți produsele, serviciile și profilul clientului)	
Experiența în afaceri	
Timpul în activitatea curentă	
Experiența în activitatea curentă	
Care este planul dumneavoastră de afaceri actual?	
Ce vreți să realizați în această afacere?	
Ați făcut o analiză a concurenților și/sau ați examinat referințele din domeniu?	
Care sunt scopurile și obiectivele dumneavoastră cheie?	

Întrebare	Răspuns/Comentariu
Unde vedeți afacerea dumneavoastră în doi, cinci și zece ani?	Doi ani: Cinci ani: Zece ani:
Unde este acum afacerea dumneavoastră în raport cu unde ar trebui să fie?	
Care sunt pașii-cheie pe care trebuie să îi faceți pentru a ajunge acolo?	
Ce v-ar putea opri să ajungeți acolo?	
Care sunt cele mai importante lucruri pe care le doriți de la contabilul dumneavoastră?	
Care sunt frustrările dumneavoastră principale?	
Identificați angajații-cheie Notați vechimea lor Care sunt ambițiile, scopurile și obiectivele lor?	
Cât timp vreți să rămâneți implicat în această afacere?	
Când aveți de gând să vă pensionați?	
Ce altceva vă place să faceți în afară de activitatea din cadrul afacerii (hobby-uri, interese etc.)?	

Tabelul 6.2 Model de chestionar pentru clienți: Familie

Întrebare	Răspuns/Comentariu
Client:	
Membrii familiei:	
Vârsta membrilor familiei	
Privire de ansamblu asupra membrilor familiei implicați în interesele de afaceri și/sau investițiile familiei	
Nivelul de interes al fiecărui membru al familiei în interesele de afaceri și/sau investițiile familiei	
Care este afacerea sau planul de investiții al familiei?	
Ce vrea să obțină familia din investițiile sale? Care sunt scopurile și obiectivele-cheie ale familiei?	

Întrebare	Răspuns/Comentariu
Unde vedeți investițiile familiei în doi, cinci și zece ani?	Doi ani: Cinci ani: Zece ani:
Când plănuiesc membrii familiei să se pensioneze?	
Ce altceva vă place să faceți în afară de activitatea din cadrul afacerii (hobby-uri, interese etc.)?	

6.3 Revizuirea bazei de clienți

Unul dintre elementele esențiale în managementul relației cu clienții este concentrarea continuă asupra clienților. Chiar dacă firmele de contabilitate lucrează cu numere, legi și reglementări, relațiile pe care firma le are cu clienții sunt cele care îi vor aduce înapoi la dumneavoastră, an după an. Aceasta adaugă o valoare reală firmei dumneavoastră.

Pentru majoritatea firmelor realitatea este că relațiile pe care le au cu clienții variază. Firmele pot furniza aceleași servicii profesionale, precum audit sau declarații de impunere, multor clienți, însă relația diferă de la un client la altul. Aceasta deoarece oamenii sunt cei care conduc fiecare afacere, și ei sunt diferiți oriunde veți merge.

Este important să înțelegeți felul în care clienții dumneavoastră interacționează cu firma dumneavoastră și pe ce anume este bazată relația cu clientul. O modalitate eficientă de a face acest lucru este să vă clasificați clienții. Aceasta vă permite să vedeți care clienți au o relație solidă cu firma dumneavoastră și care nu. De asemenea, vă permite să vedeți unde ar trebui să alocați resurse și dacă există zone care necesită atenție specială.

6.3.1 Clasificarea clienților

Există multe moduri de clasificare a clienților. Întrebările pe care le puteți adresa includ:

- Cât timp petrece clientul cu firma noastră?
- Care este pentru noi rentabilitatea investiției de pe urma relației cu acest client?
- Ce marjă de contribuție aduce clientul?
- Ce marjă de contribuție orară aduce clientul?
- Contribuția clientului ca procent din total?
- Câte dintre serviciile noastre le utilizează clientul în mod curent?
- Ne plătește facturile la timp?
- Discută sau dezaprobă tarifele?
- Recuperăm în mod eficient onorariile sale?
- Respectă recomandările noastre?
- Putem adăuga valoare activității sale?
- Ne place să lucrăm cu el?

Firmele care fac efortul de a-și clasifica clienții fac deseori acest lucru pe baza tarifelor pe care le plătesc clienții. Acesta este un indicator important; totuși, trebuie să vă amintiți că tratați cu clienții la mai multe niveluri și pot fi folosite și unele criterii „nonmonetare”.

Tabelul 6.3 prezintă un exemplu privind modul în care baza de clienți poate fi clasificată în funcție de diferite criterii.

Tabelul 6.3 Criterii de clasificare a bazei de clienți

A+	A	B	C	D	„Nou-veniți”
Cheltuiesc 20.000 USD sau mai mult pe an	Cheltuiesc 10.000 USD – 20.000 USD pe an	Cheltuiesc 5.000 USD – 10.000 USD pe an	Cheltuiesc 2.000 USD – 5.000 USD pe an	Cheltuiesc 2.000 USD sau mai puțin pe an	Clienți entuziaști ai firmei
Utilizează cinci sau mai multe dintre serviciile noastre	Utilizează patru-cinci dintre serviciile noastre	Utilizează trei-patru dintre serviciile noastre	Utilizează două-trei dintre serviciile noastre	Utilizează numai unul-două dintre serviciile noastre	Posibilitatea de a utiliza trei sau mai multe dintre serviciile noastre
Acord de plată lunară	Acord de plată lunară	Acord de plată lunară	Acord de plată lunară	Fără acorduri de plată lunară	Vor încheia acorduri de plată lunară atunci când sunt pregătiți
Respectă sfaturile noastre	Respectă sfaturile noastre	Respectă sfaturile noastre	Respectă sfaturile noastre	Domeniu de aplicare minim pentru consultanță, dar apreciază serviciile noastre	Respectă sfaturile noastre
Apreciază serviciile noastre	Apreciază serviciile noastre	Apreciază serviciile noastre	Apreciază serviciile noastre		Apreciază serviciile noastre
Ne face plăcere să facem afaceri cu ei	Ne face plăcere să facem afaceri cu ei	Ne face plăcere să facem afaceri cu ei	Ne face plăcere să facem afaceri cu ei	Ne face plăcere să facem afaceri cu ei	Ne face plăcere să facem afaceri cu ei

Tabelul 6.4 Exercițiu de clasificare a clienților

	A acțiune	Finalizată/Comentariu
1.	Stabiliți criteriile după care vă veți clasifica clienții.	
2.	În cazul în care acestea includ informații financiare, asigurați-vă că aceste informații sunt disponibile.	
3.	Determinați sistemul de codificare pe care îl veți utiliza (de exemplu, A+, A, B, C etc.).	
4.	Accesați o listă a tuturor clienților firmei. (Acest lucru funcționează cel mai bine în format electronic.)	

	A acțiune	Finalizată/Comentariu
5.	Alocați un cod de clasificare pentru fiecare client.	
6.	Sortați lista clienților în funcție de cod.	
7.	Revizuiți lista pentru a identifica anomaliile.	
8.	Puneți lista la dispoziția tuturor angajaților pentru revizuire și comentarii.	
9.	Determinați strategiile adecvate pentru a maximiza utilizarea și valoarea acestor informații.	

6.3.2 Beneficiile clasificării clienților

Mai multe beneficii pot fi dobândite de pe urma procesului de clasificare a clienților.

6.3.2a Date demografice

Clasificarea permite firmei să discearnă:

- Care clienți utilizează ce servicii;
- Popularitatea anumitor servicii;
- Resursele și instruirea necesare pentru a susține aceste servicii;
- Oportunitățile de a vinde servicii suplimentare la un nivel superior și de la un nivel la altul; și
- Clienții care utilizează majoritatea serviciilor firmei.

Este important să împărtășiți aceste informații tuturor angajaților din firmă pentru ca aceștia să știe cum sunt clasificați clienții. Aceasta îi va ajuta să furnizeze clienților nivelul corespunzător de asistență și suport. De asemenea, îi va alerta cu privire la oportunitatea de a vinde servicii suplimentare la un nivel superior și de la un nivel la altul clienților care folosesc un număr mai mic de servicii.

6.3.2b Stabilirea prețurilor

Clasificarea clienților poate de asemenea permite firmei să ia în considerare acorduri speciale de stabilire a prețurilor. Acestea se pot aplica în diverse circumstanțe.

Prețurile preferențiale pot fi luate în considerare pentru clienții care utilizează un număr mare de servicii. Acest lucru poate îmbunătăți relația cu clientul și poate demonstra loialitate și apreciere față de client pentru sprijinul acordat de acesta firmei, prin oferirea de prețuri mai mici în anumite domenii.

Prețurile preferențiale pot fi, de asemenea, luate în considerare pentru clienți ca un stimulent sau ca o motivație de a crește numărul de servicii pe care le utilizează. De exemplu, o firmă poate oferi tarife cu 10% mai mici pentru un serviciu suplimentar în primul an de utilizare.

În plus față de prețurile preferențiale, firma poate lua în considerare și structuri diferite de prețuri care se pot aplica la diverse niveluri de servicii, sau la diferite tipuri de activități, sau la serviciile furnizate. Valoarea și alte modele de stabilire a prețurilor sunt discutate în [Modulul 3](#).

6.3.2c Evaluare

Este posibil să se atribuie o valoare clienților din fiecare categorie de clasificare. Chiar dacă aceasta nu este o măsură exactă sau precisă, poate cel puțin să dea o valoare orientativă a bazei de clienți. De asemenea, va permite firmei să evalueze profitabilitatea investiției realizate de pe urma bazei de clienți.

O metodă de evaluare este denumită Valoarea Duratei Relației cu Clientul. Aceasta presupune estimarea timpului petrecut de client cu firma dumneavoastră pe durata relației reciproce. De asemenea, faceți o estimare a numărului de alți clienți pe care îi poate recomanda firmei dumneavoastră și a valorii acelor clienți pentru firmă. Aceasta va furniza firmei un indicator cu privire la nivelul investiției pe care trebuie să o facă pentru diferiți clienți.

După cum puteți vedea, există numeroase modalități de a utiliza informațiile dobândite în urma clasificării clienților. Următorul pas este să se determine strategiile corespunzătoare pe care ar trebui să le utilizeze firma pentru a profita la maximum de oportunitățile pe care le prezintă aceste informații.

6.4 Evaluarea și depășirea așteptărilor clienților

Punctul de plecare pentru evaluarea și depășirea așteptărilor clienților constă în a înțelege care sunt inițial acele așteptări.

6.4.1 Ce doresc clienții?

Cheia dezvoltării unei firme de succes este strâns legată de a ține firma conectată cu nevoile în schimbare ale clientelei. Astfel, înțelegerea provocărilor cu care se confruntă clienții dumneavoastră este importantă dacă doriți să fiți considerat un partener de afaceri și dacă furnizați servicii adaptate care sunt apreciate de client. Recentul [IFAC SMP Global Surveys](#) (Chestionar global pentru PMM-uri al IFAC) a identificat că atunci când sunt întrebați despre provocările cu care se confruntă clienții lor IMM-uri, 75% sau mai mulți dintre respondenți au evaluat șapte din opt provocări ca fiind provocări moderate sau mai mari. Cele mai importante provocări cu care se confruntă clienții IMM-uri includeau nesiguranța economică, costurile din ce în ce mai ridicate, concurența și dificultățile de accesare a finanțării.

Tabelul 6.5 Ce doresc clienții

	Rezultat	Citat
1.	Accesibilitate	„Fiți disponibil pentru mine, oricând, oriunde.”
2.	Inițiativă	„Veniți cu idei care mă vor ajuta pe mine și afacerea mea.”
3.	Promptitudine	„Fiți în prezent, rămâneți în prezent cu mine, nu vă concentrați asupra trecutului.”
4.	Consultanță cuprinzătoare	„Relaționați cu mine în moduri pe care să le înțeleg”.
5.	Alegerea clientului și controlul	„Dați-mi opțiuni, lăsați-mă să aleg.”
6.	Relație îmbunătățită	„Este mai mult decât o tranzacție.”
7.	Nivel ridicat de competențe	„Practicianul are cunoștințe specializate.”

Acordați câteva momente revizuirii acestei liste și analizei implicațiilor sale. Puteți vedea că accentul este pus pe disponibilitatea pentru clienți și implicarea într-un mod relevant în afacerile lor.

Mulți contabili pun accent pe elemente specifice ale serviciului pe care îl oferă. Deoarece acest lucru este important, trebuie să priviți de asemenea dincolo de tranzacția efectivă și să analizați ce își doresc de fapt clienții.

Analizați, de exemplu, pregătirea unei declarații de impunere. Contabilul presupune că asta își dorește clientul. Însă clientul este mai preocupat să se asigure că obligațiile sale fiscale sunt respectate. Declarația de impunere este pur și simplu mecanismul prin care este realizat acest deziderat.

Aceasta subliniază importanța înțelegerii a ce vrea cu adevărat clientul de la contabilul său. Firmele au astfel oportunitatea de a se dezvolta încât să poată furniza un serviciu de o reală valoare clienților lor.

Valoarea reală trebuie de asemenea luată în considerare comparativ cu ce își pot permite și își doresc clienții să plătească. Din perspectiva managementului relației cu clientul, aceasta înseamnă că este posibil să nu fie nevoie să se ofere servicii suplimentare clientului.

Rezultatele sondajelor și studiilor ca acestea vor ajuta contabilii să înțeleagă mai bine cum doresc clienții lor să fie serviți și diferitele provocări pentru care au nevoie de asistență.

6.4.2 Evaluarea așteptărilor clienților

Pentru a evalua și depăși așteptările clienților trebuie parcurse mai multe etape.

Tabelul 6.6 Etape pentru evaluarea și depășirea așteptărilor clienților

Etapa	Acțiune necesară
1.	Cunoașteți așteptările clientului dumneavoastră.
2.	Cuantificați așteptările clientului dumneavoastră.
3.	Verificați în mod regulat pentru a vedea dacă așteptările sale sunt îndeplinite: <i>Întrebați clientul.</i>

Doar înțelegând ce așteaptă un client de la dumneavoastră puteți depăși acele așteptări. Așteptările clientului trebuie identificate la prima dumneavoastră întâlnire cu acesta și apoi verificate pe o bază continuă. Utilizați chestionarul pentru clienți din [Tabelul 6.1](#).

6.4.3 Depășirea așteptărilor clienților

Dacă puteți depăși așteptările clientului dumneavoastră, veți asigura o relație pe termen lung cu acesta și un flux constant de referințe pentru clienți.

Depășirea așteptărilor clientului înseamnă să îi oferiți ceva neașteptat, ceva ce el nu a prevăzut. Acest lucru a fost denumit factorul „Wow!” și merită luat în considerare drept o modalitate eficientă de a îmbunătăți relația cu clientul.

Aceasta presupune să fiți inovator și creativ. Trebuie să vă gândiți tot timpul cum puteți depăși ceea ce așteaptă clientul. De îndată ce prezentați o inițiativă, va trebui să vă gândiți la următoarea. Trebuie să ridicați ștacheta de fiecare dată. O evoluție palpitantă și neobosită!

Așa cum s-a menționat anterior, aspectele tehnice sunt implicite: se așteaptă de la dumneavoastră să fiți competent în acele domenii. Deci adesea domeniile nontehnice sunt cele în care trebuie să faceți impresie.

[Good Practice Checklist for Small Business](#) (Lista bunelor practici pentru întreprinderile mici) a IFAC poate fi folosită de practicieni în a-i ajuta să determine de ce tip de asistență ar avea nevoie un client. Această listă poate oferi un punct de plecare pentru elaborarea unor planuri de acțiune specifice pentru clienții dumneavoastră, care, atunci când sunt prezentate cu datele de referință din domeniu, pot demonstra implicarea dumneavoastră în menținerea unei relații pe termen lung și prestarea de servicii care adaugă valoare.

6.4.3a Apeluri telefonice

Un exemplu este un apel telefonic nesolicitat. După conversația inițială, puteți spune ceva de genul „M-am gândit să vă sun să văd cum vă merge afacerea. Ce mai faceți?”.

De obicei clienții apreciază genul acesta de discuție și în curând vor vorbi despre problemele cu care se confruntă. Uneori îi puteți ajuta, alteori nu. Însă puteți fi sigur că clientul dumneavoastră va aprecia apelul. Acest lucru va reprezenta un progres către dezvoltarea relației dumneavoastră cu clientul.

6.4.3b Clientul dumneavoastră vă înțelege?

Indicatorii-cheie de performanță (KPI) sunt importanți pentru fiecare afacere, iar specialiștii sunt în măsură să explice indicatorii financiari clienților lor. Indicatorii-cheie de performanță bazați pe Situația profitului și pierderii sunt de obicei de interes pentru clienți. De exemplu, o discuție cu privire la punctul nivelului zero al vânzărilor sau despre marja de siguranță va atrage, de regulă, interesul clientului.

O altă abordare ar fi să explicați analiza raporturilor pentru client. Explicarea unui raport îi dă viață. Analizați următorul raport: calculul este „active circulante / datorii curente”. În mod tradițional am descrie acest raport ca „2:1” sau „raport dublu”. Acesta ar putea avea sens pentru contabil, însă este posibil să nu fie înțeles de client.

Este posibil să explicați clar clientului acest raport. De exemplu, îl puteți reformula după cum urmează: „Pentru fiecare dolar de datorie curentă, aveți 2 dolari de active circulante pentru a-l plăti”. Sau „Anul trecut, pentru fiecare dolar de datorie curentă ați avut 2,20 dolari pentru a-l plăti, dar anul acesta a scăzut la 2 dolari. S-a întâmplat ceva cu lichiditatea afacerii”. Acum raportul a prins viață. Raportul are o altă semnificație și deschide o întrebare nouă arie de înțelegere pentru client. De asemenea, se deschide calea spre o discuție mai fructuoasă cu clientul pe acest subiect.

Alegând această abordare a raporturilor, vor crește de asemenea înțelegerea și interesul propriilor dumneavoastră angajați. Acestora le va face plăcere să pregătească raporturile pentru a evalua performanța clientului dumneavoastră. Este posibil să doriți să acordați unui angajat responsabilitatea de a instala software-ul de contabilitate pentru generarea raporturilor și a propozițiilor asociate automat cu acestea.

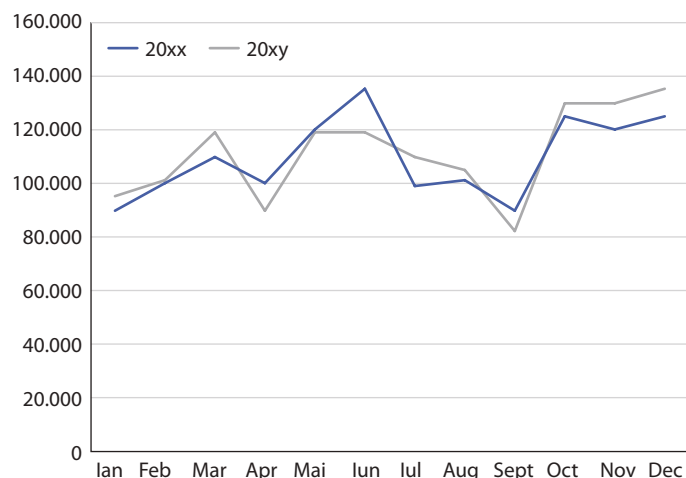
Acesta este un simplu exemplu despre cum să-l implicați pe client și să îmbunătățiți în același timp moralul angajaților prin încurajarea implicării lor.

6.4.3c Grafice și diagrame

„O imagine este mai valoroasă decât o mie de cuvinte.” Contabilii se simt în largul lor analizând numere toată ziua. Ei sunt obișnuiți să vadă relația dintre cifre și situațiile financiare. Cu toate acestea, majoritatea clienților nu sunt așa. Deci este important să se prezinte informații clienților în așa fel încât aceștia să înțeleagă. Graficele și diagramele sunt un mod simplu de a face acest lucru.

Majoritatea pachetelor software de calcul tabelar pot genera rapid grafice. Cu toate acestea, este surprinzător cât de puține firme prezintă informațiile financiare ale clienților în această formă. Este, cu siguranță, una dintre metodele cele mai eficiente din punctul de vedere al costurilor de a-i impresiona pe clienți și a le oferi ceva de valoare reală, pe care îl pot înțelege cu ușurință.

Figura 6.1 Model de grafic de vânzări



Luați în considerare alte informații pe care clienții dumneavoastră ar aprecia să le vadă în format de grafic, precum:

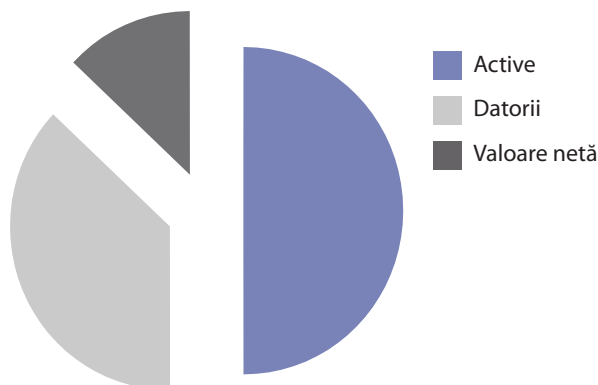
- Vânzări versus vânzările de anul trecut;
- Vânzări versus buget;
- Vânzări versus profit brut;
- Salarii versus vânzări; sau
- Vânzări versus profit net.

Multe alte combinații ar fi utile prezentate sub formă de grafic. Este important să determinați nivelul de interes al clientului. De obicei, clienții arată un interes deosebit atunci graficele sunt prezentate și discutate. Deseori, ei sugerează alte informații pe care ar dori să le vadă în viitor prezentate sub formă de grafic.

6.4.3d Diagrame circulare

Elementele bilanțului contabil sunt deseori cel mai bine prezentate sub forma unei diagrame circulare. Pot fi folosite formate multiple. Găsiți formatul care funcționează cel mai bine pentru clientul dumneavoastră și oferiți-i informațiile cele mai utile.

Figura 6.2 Model de bilanț



Există și alte beneficii ale producerii de informații grafice.

- De regulă, acestea generează un interes suplimentar în firmă, deoarece rezultatele sunt foarte ușor de înțeles și incită curiozitatea personalului.
- Formatele standard pot fi prestabilite în sistemul dumneavoastră computerizat și pot fi generate prin apăsarea unui buton.
- Generația Y are foarte bune abilități de utilizare a calculatorului și de obicei poate realiza cu ușurință grafice, economisind timp și bani în realizarea lor.
- Imaginea și percepția de profesionalism sunt îmbunătățite.

6.4.3e Alte servicii

Mai multe firme de contabilitate și-au lărgit gama de servicii pe care le furnizează ca reacție la cererea clienților actuali și potențiali. Analizați următoarea listă și luați în considerare dacă firma dumneavoastră poate încorpora unele dintre aceste servicii, în plus față de serviciile fiscale și contabile tradiționale.

- **Sesiune de planificare anuală:** Întâlniți-vă cu clientul în fiecare an pentru a planifica sau a actualiza direcția strategică a afacerii acestuia.
- **Elaborarea planului de acțiune:** Furnizați asistență în îndeplinirea planului de acțiune pentru realizarea obiectivelor identificate. Aceasta include identificarea etapelor care este necesar să fie urmate, precum și alocarea responsabilităților pentru sarcini și termene-limită.
- **Implementarea și actualizarea planului de acțiune:** Asigurați-vă că planul este implementat integral, cu ședințe regulate de monitorizare, coordonare și instruire.
- **Scopuri și obiective:** Identificați și stabiliți scopurile și obiectivele afacerii și determinați împreună modul în care pot fi realizate.
- **Organigramă:** Revizuiți organigrama clientului, inclusiv alocarea responsabilităților și a răspunderilor. Aceasta include și o revizuire a descrierii fiecărei poziții.
- **Vizite pe teren:** Petreceți timp în mod regulat la sediul clientului pentru a evalua fizic sustenabilitatea continuă și dezvoltarea afacerii.
- **Întâlniri lunare regulate:** Întâlniți-vă regulat, în persoană sau prin aplicații video, cu directorii pentru a discuta performanța financiară, creșterea și dezvoltarea afacerii. Aceasta s-ar putea face lunar sau trimestrial.
- **Conturi de gestiune:** Examinați performanța afacerii comparativ cu bugetul.
- **Bugetul anual:** Pregătiți-l și revizuiți-l.
- **Prognoza anuală a fluxurilor de trezorerie:** Pregătiți-le și revizuiți-le.
- **Canalul de vânzări:** Revizuiți-l regulat.
- **Creanțe:** Revizuiți și monitorizați lunar creanțele. Analizați impactul asupra prognozei fluxului de trezorerie și prezentați directorilor orice probleme.
- **Conturi de datorii:** Revizuiți-le și monitorizați-le lunar. Verificați-le prin comparație cu alocarea anuală a bugetului și analizați impactul asupra estimării fluxului de trezorerie.
- **Indicatori-cheie de performanță (KPI):** Identificați KPI specifici pentru afacere care trebuie raportați în mod regulat și informațiile financiare și nefinanciare relevante aferente performanței afacerii.
- **Finanțare și fonduri:** Revizuiți acordurile de finanțare și privind fondurile implementate pentru a vă asigura că sunt folosite cele mai adecvate și mai eficiente din punctul de vedere al costurilor forme de finanțare.
- **Director de bancă:** Întâlniți-vă anual cu clientul și cu managerul băncii clientului pentru a discuta performanța afacerii și planurile de viitor. Această discuție ar trebui să includă o revizuire a caracterului adecvat al acordurilor de finanțare implementate.
- **Securitatea băncii:** Această discuție va fi legată de o revizuire a securității băncii în vederea sprijinirii structurii de finanțare. Aceste întâlniri ar trebui să coincidă cu o întâlnire lunară a conducerii.
- **Structura corporatistă:** Revizuiți și analizați structura corporatistă prin care afacerea operează, pentru a vă asigura că aceasta continuă să reflecte intențiile clientului pentru afacere.
- **Protecția activelor:** În conexiune cu revizuirea structurii corporatiste, analizați măsurile de protecție a activelor existente și dacă structura actuală este relevantă și va continua să fie așa.

- **Planuri de investiții:** Revizuiți și discutați planurile de investiții și dezvoltare ale clientului, din perspectiva impozitării și a beneficiilor investiționale. Fiți atent la reglementările locale cu privire la ce „sfaturi” pot fi date aici.
- **Sucesiune:** Analizați anual ce intenționează clientul în legătură cu succesiunea. Includeți programul retragerii sale progresive din afacere, poziția relativă a afacerii din perspectiva chestiunilor care țin de impozitare, aspectele care țin de utilizarea ștampilei etc.
- **Proprietate:** Discutați și analizați confidențial testamentele juridice ale clientului și intențiile clientului în ceea ce privește planificarea imobiliară, din perspectivă financiară și fiscală.
- **Polițe de asigurare:** Revizuiți polițele de asigurare încheiate pentru a vă asigura că acestea sunt adecvate pentru necesitățile actuale și permanente ale clientului.
- **Brokerul de asigurări:** Întâlniți-vă anual cu brokerul de asigurări al afacerii clientului pentru a discuta nivelul actual al polițelor de asigurare și pentru a actualiza planurile de viitor și așteptările. Aceste întâlniri trebuie să coincidă cu una dintre întâlnirile lunare ale conducerii.
- **Salariile angajaților și structura bonusurilor:** Analizați și discutați anual salariile angajaților și structura bonusurilor.
- **Evaluarea riscurilor:** Realizați anual o evaluare formală a riscurilor pentru afacerea clientului pentru a vă asigura că sunt identificate zonele esențiale de riscuri. De asemenea, asigurați-vă că sunt identificate și recomandate strategii corespunzătoare de reducere a riscurilor.
- **Analiza profitabilității:** Realizați o analiză a profitabilității clientului și o analiză a profitabilității produselor pentru a vă asigura că clienții și liniile de produse cu care face afaceri clientul dumneavoastră sunt profitabile. Dacă nu, analizați continuarea acestora.
- **Clienți-cheie:** Întâlniți-vă cu clienții-cheie ai clientului dumneavoastră pentru a discuta termenele și acordurile financiare ale acestora. Trebuie să înțelegeți tranzacțiile acestora și așteptările afacerii clientului.
- **Furnizori-cheie:** Întâlniți-vă cu furnizorii-cheie ai clientului pentru a discuta termenele și acordurile financiare ale acestora și încercați să negociați termene mai avantajoase.
- **Planuri de afaceri:** Revizuiți sau elaborați planuri de afaceri pentru client pe care să le prezentați băncilor sau finanțatorilor.
- **Reconcilierea inventarului fizic al activelor:** Asistați clientul în stabilirea unui inventar fizic periodic al activelor și faceți o comparație între înregistrările contabile privind activele și datele provenite din inventarul fizic al activelor pentru a găsi discrepanțe și a corecta erorile.

Atunci când analizați ce alte servicii să introduceți, ca urmare, desigur, a deschiderii clientului dumneavoastră de a accepta aceste noi oferte, trebuie să fiți conștient de considerațiile etice și restricțiile locale care s-ar putea aplica în jurisdicția dumneavoastră.

6.4.4 Strategii interne versus externe

Până acum, discuția a pus accentul pe strategiile interne de depășire a așteptărilor clientului dumneavoastră. Alte strategii includ dezvoltarea relației pe care o aveți deja cu clientul dumneavoastră.

Strategii externe

Unii contabili au o comunicare semipermanentă cu unii clienți pe o bază *ad-hoc*. Mulți contabili își văd clienții doar o dată pe an, pentru a semna declarațiile de impunere și situațiile financiare sau pentru a efectua un audit.

Dezvoltarea de relații mai strânse cu clienții dumneavoastră depinde de schimbarea acestor practici. Stabiliți un plan pentru a realiza o comunicare permanentă și o gamă de activități. Acest lucru are un efect pozitiv demonstrat asupra relațiilor cu clienții și păstrării clienților-cheie. Aproape sigur veți depăși așteptările clienților și veți aprofunda relațiile pe care le aveți deja.

Cel mai important factor este să aveți un plan care să acopere următoarele aspecte:

- **Pe cine** ar trebui să invităm: clienți, clienți potențiali, persoane recomandate, parteneri de alianță?
- **La ce** ar trebui să-i invităm: care sunt interesele lor?
- **Unde** are loc evenimentul sau reuniunea: cum ajung clienții acolo?
- **Când** ar fi cel mai potrivit pentru client?

Este recomandat să faceți acest lucru pentru primii zece sau douăzeci de clienți, însă ar trebui să luați în considerare să faceți acest lucru și pentru clienții potențiali, persoanele recomandate și partenerii de alianță. Este cu adevărat o modalitate excelentă de a dezvolta și aprofunda relații. Rezumați aceste puncte într-un tabel, așa cum se prezintă în [Tabelul 6.7](#).

Tabelul 6.7 Model de plan pentru comunicarea permanentă cu clienții

	Cine	Ce	Unde	Când
1.	ABC Ltd	Eveniment de relaționare cu clientul – <i>Cirque du Soleil</i>	Oraș	Martie
2.	CBC Bank	Prânz pentru finanțarea activității	Restaurant local	Mai
3.	Lew & Wing	Informare privind bugetul de stat pentru întreprinderile mici	North Shore	Mai
4.	Sokya & Epstein	Fotbal: clientul este susținător pasionat al clubului de fotbal Wests	Stadionul de fotbal	Iulie
5.	Morgan & Assoc	Festivalul lalelelor: clientul este cultivator de plante / horticultor	Regional	Septembrie
6.	Lawyers Co	Ședință la micul dejun pentru discutarea referințelor și a posibilităților de creare de alianțe	Oraș	Octombrie
7.	Frontline PR	Ziua curselor locale sponsorizată de Rețeaua de afaceri	Race Club	Noiembrie
8.	IT Partners	Zi de golf în scopuri caritabile	Muirfield	Iunie
9.	Abbott & Co	Prânz sănătos cu Vorbitorul invitat	Harbor	Aprilie
10.	Damien W	Seminar de conducere	Central	Ianuarie

Pe baza legilor sau reglementărilor profesionale din țara dumneavoastră pot exista câteva limite pentru ceea ce puteți face. Este esențial ca evenimentul sau activitatea să fie interesant(ă) pentru clienți sau pentru persoanele invitate. Nu este necesar să cheltuiți mulți bani: comunicarea este cea care contează. De fapt, aceasta contează mai mult decât evenimentul.

Este posibil să decideți, de asemenea, să sporiți numărul întâlnirilor și contactelor cu clienții ca o etapă importantă spre creșterea și dezvoltarea firmei dumneavoastră. Includeți membri ai echipei dumneavoastră. Aceasta va aprofunda relația lor cu firma și le va permite să dezvolte relații mai strânse cu clienții.

Planificându-vă activitățile, veți vedea cât de mult timp aveți la dispoziție. Este posibil să vă întrebați de ce nu ați făcut așa ceva înainte! Ce modalitate excelentă de a depăși așteptările clienților, și fără îndoială vă veți bucura și dumneavoastră făcând acest lucru.

A se vedea [Tabelul 6.8](#) ca un exemplu de format care poate fi utilizat ca un instrument de planificare.

Tabelul 6.8 Plan de acțiune pentru managementul relației cu clienții

Client	Ian	Feb	Mar	Apr	Mai	Iun	Iul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec

6.5 Analiza comparativă a nivelurilor de servicii

6.5.1 Valori de referință

Valorile de referință oferă un mecanism puternic de monitorizare a performanței afacerii și identifică oportunități de îmbunătățire. La nivelul de bază, valorile de referință compară un set de informații cu altul. Este important să decideți exact ce doriți să comparați și cu ce/cine să comparați.

Instrumentele de analiză comparativă care compară performanța unei afaceri cu alte sectoare și firme similare sunt disponibile gratuit, simple și ușor de utilizat. Când sunt folosite împreună cu statisticile guvernamentale, ele pot oferi informații utile despre profilul de risc al unui client. Pentru firmele care doresc să furnizeze servicii de analiză comparativă de specialitate, există o gamă largă de instrumente de diagnostic online de tip „utilizatorul plătește” și controale care facilitează procesul.

De asemenea, firmele ar putea dori să apeleze la studii care să le permită să compare performanța propriei firme cu cea a firmelor similare pe baza dimensiunii firmei și a regiunii.

Următorii indicatori-cheie pot fi analizați comparativ pentru managementul relațiilor cu clienții. Parcurgeți această listă de indicatori și selectați-i pe cei relevanți pentru firma dumneavoastră. Determinați-vă propriile valori de referință. Apoi monitorizați permanent performanța efectivă a firmei comparativ cu aceste valori de referință (a se vedea [Tabelul 6.9](#)).

Tabelul 6.9 Analiza comparativă privind managementul relației cu clienții

Indicatori-cheie pentru managementul relației cu clienții		
Oameni		
Personal	Numărul de angajați cu normă întreagă (<i>full-time equivalents</i> – FTE)	Numărul de angajați
Personal care relaționează cu clienții	Numărul de FTE (cu responsabilități de relaționare cu clienții) Procentul din totalul personalului	Numărul de FTE cu responsabilități de relaționare cu clienții Personalul care relaționează cu clienții ca procent din totalul personalului Dorim ca acesta să crească, deoarece ne îmbunătățim cultura de relaționare cu clienții
Venituri per FTE	Facturile firmei împărțite la numărul de FTE	Indică venitul per FTE Scopul firmei este să extindă acest raport în timp
Ședințe de socializare la care s-a participat	Numărul de ședințe la care s-a participat	Indică intenția echipei de a promova firma în mod proactiv Trebuie să fie urmărite în mod regulat și comparate cu valorile-țintă
Ore de instruire	Numărul de ore	Indică numărul de ore în care membrii echipei au fost instruiți Trebuie să fie urmărite în mod regulat și comparate cu valorile-țintă
Productivitate		
Lucrări în curs de desfășurare	Valoarea în USD	Indică timpul care se înregistrează în pontaje pentru a fi facturat clientului Accentul trebuie pus pe înregistrarea timpului pe care clienții îl vor aprecia în realizarea muncii lor
Lucrări în curs de desfășurare (<i>work in progress</i> – WIP)	Vechimea (zile WIP)	Indică timpul cât lucrarea a fost în birou și cât a fost în curs de desfășurare Accentul trebuie pus pe reducerea numărului de zile WIP, îmbunătățind astfel timpii de răspuns pentru client
Creanțe	Vechimea (zile debitoare)	Arată cât de mult timp le ia clienților să își plătească obligațiile Un indicator foarte bun al satisfacției clientului De asemenea, un indicator bun al procedurilor interne de urmărire și control

Indicatori-cheie pentru managementul relației cu clienții		
Anulări	Anularea (valoare USD)	Indică timpul tarifabil, dar nerecuperabil Firma ia decizia de a nu factura clientul și îi anulează WIP Accentul trebuie pus pe reducerea anulărilor. Timpul tarifabil ar trebui să fie de valoare pentru client și prin urmare facturabil
Profitabilitate		
Procent din venitul net	Venitul net ca procent din facturile totale ale firmei	Indică rentabilitatea firmei Indicator al capacității firmei de a reinvesti în oameni și în servicii pentru clienți
Forța de muncă drept procent din venituri	Costurile cu forța de muncă drept procent din facturile totale ale firmei	Arată costurile de angajare ca procent din facturi Indică dacă există prea mult personal nonproductiv
Servicii		
Servicii utilizate	Numărul de servicii utilizate (#)	Indică numărul de servicii utilizate de clienți Indică profunzimea relației cu clientul Accentul trebuie pus pe creșterea gamei de servicii utilizate
	Numărul (pe an) de servicii suplimentare primite de clienții existenți	Indică serviciile suplimentare primite pe tot parcursul anului Accentul trebuie pus pe creșterea serviciilor utilizate de fiecare client
	Numărul (pe an) de servicii noi introduse de firmă pe parcursul anului	Indică serviciile noi introduse pe tot parcursul anului Accent pe continuarea introducerii de servicii noi pentru clienți Poziționează firma ca inovatoare și creativă Firma poate furniza serviciul sau acesta poate veni de la un partener de alianță
	Venitul (USD pe an) din servicii noi introduse de firmă pe parcursul anului	Indică valoarea veniturilor din serviciile noi introduse Important să se identifice separat Costurile specifice pot fi alocate în raport cu veniturile pentru a se determina contribuția la profitul brut
	Numărul de contacte nesolicitate cu clientul în timpul săptămânii	Arată cât de spontan și proactiv sunteți. Trebuie să fiți! Creșteți acest număr

Indicatori-cheie pentru managementul relației cu clienții		
	Numărul de ore petrecute cu inițiative netarifate legate de client	Indică timpul pe care îl investiți pentru clienții dumneavoastră Un număr care trebuie urmărit, nu neapărat sporit Atenție: nu fiți excesiv în acest sens. Nu puteți face totul gratis!
	Numărul de propuneri pentru servicii noi sau suplimentare livrate în timpul lunii	Indică succesul promovării de servicii noi sau suplimentare Accentul se pune pe creșterea acestui număr până când nivelurile-țintă ale utilizării serviciului sunt atinse
Servicii pentru clienți		
Evaluări ale clienților	Excelent (%) Satisfăcător (%) Nesatisfăcător (%)	Măsoară satisfacția clienților prin sondaje regulate Oferă feedback asupra performanței firmei și percepției clientului Accentul trebuie pus pe îmbunătățirea continuă
Litigii	Numărul de litigii	Litigii cu clienții. Urmăriți natura litigiului și impactul financiar Obiectiv: fără litigii
Activitate de servicii suplimentare	Numărul de cazuri	Urmărirea serviciilor nonstandard și de asistență oferite clienților Peste și sub nivelurile normale ale serviciilor Accentul se pune pe creșterea continuă a acestei activități
Referințe de la clienți	Numărul de referințe	Numărul de clienți noi recomandați firmei Indică dacă clienții existenți sunt mulțumiți de nivelul de servicii și experiență
Seminare pentru clienți	Numărul de seminare	Indică numărul de seminare organizate Trebuie urmărite în mod regulat și comparate cu valorile-țintă din planul de marketing

6.6 Acceptarea oportunităților pentru relații îmbunătățite

Până acum, acest modul a prezentat modalitățile de a dezvolta relațiile cu clienții dumneavoastră – acest lucru este foarte important pentru firmă și există diverse metode care pot fi folosite. Următoarea secțiune tratează valorificarea majorității oportunităților care apar ca urmare a relațiilor îmbunătățite.

Amintiți-vă de modelul de clasificare a clienților (a se vedea [Secțiunea 6.3.1](#)). Vă veți aminti că scopul dumneavoastră este trecerea clienților dumneavoastră din categoria curentă de clasificare la următorul nivel superior.

6.6.1 Utilizarea analizei breșelor

Analiza breșelor este unul dintre cele mai puternice instrumente de dezvoltare a afacerilor. Este simplă, însă poate duce la rezultate remarcabile. Modelul este prezentat în [Tabelul 6.10](#); modalitatea de utilizare este prezentată mai jos.

Figura 6.3 Model de analiză a breșelor

		Servicii	
		Existente	Noi
Clienți	Existenți	1	2
	Noi	3	4

Analiza breșelor oferă un cadru genial pentru strategia de management al relației cu clienții. Aceasta furnizează contextul în care determinați următoarea etapă.

Sectorul 1: Servicii existente pentru clienți existenți

Sectorul 1 se referă la cunoașterea bazei de clienți existenți. El răspunde la întrebarea „Toți clienții noștri folosesc toate serviciile noastre?” Răspunsul este de obicei „Nu!”

Întrebarea următoare devine atunci „Care dintre clienții noștri folosesc care dintre serviciile noastre?” Răspunsul la această întrebare va scoate în evidență unde sunt „breșele”. De asemenea, va sublinia unde trebuie să se concentreze activitatea dumneavoastră de marketing, în scopul creșterii numărului de servicii pe care le utilizează fiecare client.

Ca prioritate, faceți o listă cu toți clienții dumneavoastră și cu serviciile pe care le utilizează. Este ideal să faceți acest lucru pe o foaie de calcul. Aceasta va arăta clar clienții pe care ar trebui să-i vizați acum, pentru a spori rata de absorbție a serviciilor. [Tabelul 6.10](#) oferă exemple de servicii utilizate de diverși clienți ai unei firme de contabilitate.

De asemenea, Sectorul 1 arată calea de marketing cea mai facilă. Clienții dumneavoastră vă cunosc și au încredere în dumneavoastră și este mai probabil să fie deschiși la sugestia dumneavoastră de a încerca servicii suplimentare.

Tabelul 6.10 Matricea clienți existenți – servicii existente

		Audit	Conturi	TVA / impozite pe vânzări	Impozit pe venit	Finanțare
1.	ABC Ltd	X	X		X	
2.	SCK Chin Pty Ltd		X	X	X	
3.	Smith & West	X	X			
4.	Impala & Co		X	X	X	

		Audit	Conturi	TVA / impozite pe vânzări	Impozit pe venit	Finanțare
5.	Lawyers Co		X	X		
6.	Frontline			X	X	X
7.	Hanif Partners	X	X			X
8.	Laurence Yuen		X	X	X	
9.	Jersey Co		X	X		
10.	San Marco				X	

Prezentarea serviciilor utilizate în acest format de matrice demonstrează unde se află oportunitățile pentru promovarea serviciilor suplimentare.

Identificați unde sunt „breșele” și concentrați-vă atenția pe acei clienți cu breșe. Întâlniți-vă cu ei pentru a discuta celelalte servicii pe care le aveți de oferit și cum pot fi acestea în beneficiul clientului.

Sectorul 2: Servicii noi pentru clienți existenți

Aceasta presupune că aveți servicii noi disponibile și că acestea sunt gata să fie scoase pe piață.

Sectorul 2 arată că cea mai bună piață pentru a vă promova noile servicii este baza de clienți existenți. Clienții existenți care sunt satisfăcuți de serviciile firmei dumneavoastră vor fi deschiși la servicii noi, chiar dacă pe bază de test.

După Sectorul 1, Sectorul 2 este a doua cea mai facilă cale. Ar trebui urmată doar după ce ați exploatat complet Sectorul 1. Trebuie să vă gândiți și la capacitatea clienților de a plăti: unii dintre ei plătesc pentru servicii contabile din cauza unei obligații de conformare impuse, dar pot fi reticenți în a plăti alte servicii, chiar dacă acestea sunt relevante.

Chestionarele globale pentru PMM-uri ale IFAC anterioare au arătat că unul dintre cei mai importanți factori de dezvoltare a practicii pentru PMM-uri este venitul suplimentar de la clienții deja existenți. Sondajele anterioare au subliniat importanța faptului de a lucra cu clienții existenți, asigurându-vă că sunt mulțumiți de serviciile dumneavoastră existente și prin urmare sunt mai deschiși față de abordările cu privire la serviciile noi. Amintiți-vă să vă axați pe beneficiile pe care le va primi clientul de la noul serviciu.

Sectorul 3: Servicii existente pentru clienți noi

Aici, căutați noi clienți care să utilizeze serviciile dumneavoastră existente. Avantajul este că serviciile nu sunt noi pentru dumneavoastră. Sunteți familiarizat cu procesele implicate, știți ce faceți și sistemele sunt implementate. Rezultatele Chestionarelor globale pentru PMM-uri ale IFAC au arătat continuu că dobândirea de clienți noi este factorul principal de creștere viitoare a practicii pentru PMM-uri.

Sectorul 4: Servicii noi pentru clienți noi

Aici încercați să pătrundeți pe piețe noi cu servicii noi. Sectorul 4 este opțiunea cea mai dificilă: aceste servicii sunt noi pentru dumneavoastră și, de asemenea, noi pentru piață. Este probabil să existe o serie de aspecte pe care trebuie să le acceptați. În același timp, trebuie să tratați cu un întreg grup de potențiali clienți noi cărora va trebui să le promovați serviciile și pe care va trebui să-i înțelegeți.

Din perspectiva dezvoltării afacerii, este mai bine să epuizați celelalte trei sectoare înainte de a aborda Sectorul 4. Cel mai bine este să analizați problema foarte atent în perioadele cele mai grele din punct de vedere economic.

6.6.2 Rezumat: Maximizarea oportunităților

Pașii pentru maximizarea oportunităților de pe urma unei relații îmbunătățite cu clientul sunt rezumați în Tabelul 6.11.

Tabelul 6.11 Maximizarea oportunităților de pe urma relațiilor îmbunătățite cu clienții

Oportunitate	Acțiune necesară
1.	Fiți clar cu privire la direcția pe care doriți să o ia firma dumneavoastră. Acest lucru ar trebui să fie clar exprimat în planul de afaceri.
2.	Fiți clar cu privire la serviciile pe care le veți oferi clienților.
3.	Înțelegeți bine modul în care serviciile vor fi furnizate, precum și modul în care acestea vor fi tarificate.
4.	Efectuați o analiză a breșelor pe baza clientelei dumneavoastră.
5.	Identificați serviciile suplimentare pe care le puteți promova clienților dumneavoastră existenți.
6.	Stabiliți un plan pentru cum și când vă veți aborda clienții.
7.	Aveți în orice moment materiale de marketing disponibile, care să sublinieze beneficiile oferite de serviciile suplimentare.

6.7 Strategii de dezvoltare pentru furnizarea unei game complete de servicii de calitate

Există o serie de etape în direcția strategiilor de dezvoltare pentru a furniza o gamă completă de servicii de calitate (descrise în Tabelul 6.12).

Tabelul 6.12 Etape pentru dezvoltarea unei game complete de servicii

	Acțiune	De către cine	Până când
1.	Determinați ce consideră piața a fi o gamă completă de servicii.		
2.	Identificați acele servicii pe care le oferă firma în prezent.		
3.	Decideți ce servicii suplimentare ar dori firma să dezvolte.		
4.	Determinați ce servicii veți direcționa către alte firme.		

Ca urmare a informațiilor dobândite, firma dumneavoastră poate decide ce servicii să continue să furnizeze, ce servicii să dezvolte și ce servicii să direcționeze către alte firme.

6.7.1 Identificarea serviciilor solicitate pe piață

Întrebați-vă clienții care sunt cerințele lor curente și care estimează că vor fi în următorii câțiva ani. Puteți face acest lucru organizând un grup de studiu sau pur și simplu întrebându-vă clienții și persoanele de contact.

Utilizați lista de servicii sugerate din Tabelul 6.13 pentru a determina nivelul de interes pentru fiecare serviciu sugerat.

Tabelul 6.13 Listă de verificare a serviciilor

	Serviciu	Folosiți acest serviciu în prezent?	Preconizați să-l folosiți în viitor?	Comentariu
1.	Audit și certificare			
2.	Consiliere fiscală			
3.	Situații financiare			
4.	Contabilitate de gestiune			
5.	Întocmirea declarațiilor fiscale			
6.	Conformare cu reglementările			
7.	Secretariatul companiei			
8.	Pregătirea și elaborarea TVA			
9.	Evaluări de afaceri și diligență necesară			
10.	Planificare financiară			
11.	Instruire și formare în afaceri			
12.	Planificare și consultanță fiscală			
13.	Insolvență și lichidare			
14.	Finanțe corporative			
15.	Gestionarea riscurilor și protecția activelor			
16.	Brokeraj financiar și creditare ipotecară			
17.	Planificarea succesiunii			
18.	Gestionarea patrimoniului și instruire			

Tabelul 6.14 prezintă serviciile conexe pe care le furnizează sau le pot furniza firmele de contabilitate. Din nou, puteți alege să vă întrebați clienții, clienții potențiali și persoanele de contact de care dintre aceste servicii ar fi interesați pentru ei și pentru afacerile lor.

Tabelul 6.14 Listă de verificare a serviciilor conexe

	Servicii	Folosiți acest serviciu în prezent?	Preconizați să-l folosiți în viitor?	Comentariu
1.	Furnizor de tehnologia informației			
2.	Agent imobiliar rezidențial			

	Servicii	Folosiți acest serviciu în prezent?	Preconizați să-l folosiți în viitor?	Comentariu
3.	Agent imobiliar comercial			
4.	Broker financiar			
5.	Specialist în fiscalitate			
6.	Broker la bursă			
7.	Agent de asigurări pentru riscuri personale			
8.	Avocat			
9.	Bancher			
10.	Broker de asigurări generale			
11.	Furnizor de resurse umane			
12.	Utilități			
13.	Papetărie și consumabile de birou			

Aceste întrebări funcționează eficient când sunt adresate într-o manieră formală și structurată. Majoritatea firmelor de contabilitate pur și simplu nu pun prea multe întrebări clienților lor pentru a înțelege mai bine nevoile acestora. Vă puteți diferenția pe piață adresând întrebări ca acestea și înțelegând ce își doresc clienții cu adevărat. Firma dumneavoastră trebuie să decidă apoi dacă va furniza serviciul, va dezvolta capacitatea internă sau va direcționa clienții către alte firme.

Luați în considerare utilizarea chestionarului prezentat în [Tabelul 6.15](#). Firmele care încearcă să introducă o gamă mai largă de servicii pentru clienții lor și pe piață în general pot completa acest chestionar. Oportunitatea dumneavoastră de a oferi aceste servicii va face obiectul restricțiilor locale și considerentelor de natură etică.

Tabelul 6.15 Chestionar intern

	Întrebare	Răspuns/Comentariu
1.	De ce servicii au nevoie clienții noștri?	
2.	Care este cel mai bun mod de a afla acest lucru? (de exemplu, chestionar, grup-țintă etc.)	
3.	Putem oferi aceste servicii? Dacă da, care anume?	
4.	Dacă nu, ce servicii putem dezvolta pe plan intern?	
5.	Ce resurse și formare vor fi necesare în cazul în care alegem să dezvoltăm competențele pe plan intern?	
6.	Ce servicii ar trebui să direcționăm către o altă firmă? (A se vedea secțiunea următoare.)	

6.8 Strategii pentru furnizarea unei game complete de servicii de calitate: fuziuni, rețele, referințe

Exercițiile de mai sus pot demonstra firmelor că au nevoie de ajutor pentru a furniza o gamă completă de servicii. Unele firme pot dori să formeze o alianță cu o altă firmă. [Tabelul 6.16](#) prezintă întrebările care trebuie adresate.

Tabelul 6.16 Formarea unei alianțe

	Întrebare	Răspuns/Comentariu
1.	Cu cine ar trebui să ne aliniem?	
2.	Cum vom evalua competența și capacitățile lor?	
3.	Ce structură ar trebui să aibă alianța sau acordurile de direcționare, dacă este cazul?	
4.	Ce procese de asigurare a calității vor fi implementate pentru a asigura partenerilor noștri servicii de calitate?	
5.	Ar trebui să existe acorduri financiare care să fie luate în considerare?	
6.	Ce servicii ar trebui să direcționăm către o altă firmă? (A se vedea secțiunea următoare.)	

În decizia cu ce organizație să se alieze, punctul de plecare este ca firma să evalueze serviciile pe care este posibil să le direcționeze către alte firme. Firma ar trebui apoi să ia în considerare candidații probabili (a se vedea exemplele prezentate în [Tabelul 6.17](#)).

Tabelul 6.17 Listă vizată de posibile alianțe

Specializare	Numele firmei sau al persoanei	Acord preferat	Acțiune necesară	De către cine	Până când
Planificare financiară	Sharpe Planning	Asociere în participație	Întâlnire de discuții	PK	15 aprilie
Broker la bursă	Gecko & Assoc	Alianță	Prânz	PK & GG	31 mai
Audit și certificare	Smith & Co	Direcționare	Întâlnire de discuții	PK	25 iunie
Instructor în domeniul afaceri	Maximus Consulting	Fuziune potențială	Diligență necesară	Firmă terță parte	15 octombrie

6.8.1 Preocupări comune în ceea ce privește referințele sau prezentările

Mai multe preocupări apar atunci când clienții unei firme sunt prezentați și recomandați unei alte firme. Acestea includ preocupări că firma recomandată:

- Nu va oferi clientului o experiență adecvată, profesională;
- Nu va furniza servicii la standardul la care se așteaptă clientul și firma care a recomandat-o;
- Va dezamăgi sau va supăra clientul; sau
- Va destabiliza relația pe care o are clientul cu firma care a făcut recomandarea.

Toate aceste preocupări derivă din faptul că majoritatea firmelor încearcă din răspuțeri să-și protejeze relațiile cu clienții. Majoritatea firmelor vor face tot ce vor putea pentru a reține clienții și a se bucura de o relație lungă și stabilă.

Înainte să facă orice recomandare, fiecare firmă implicată este sfătuită să realizeze un „mini-studiu de diligență” asupra celeilalte firme. Aceasta va permite firmelor să confirme că fiecare are aceeași preocupare pentru bunăstarea clientului ca și cealaltă. Acest lucru ar trebui să asigure și o experiență profesională excelentă pentru client.

Tabelul 6.18 vă va ajuta să determinați atitudinea partenerului recomandat în sensul deservirii și satisfacției clientului.

Tabelul 6.18 Descoperirea atitudinilor posibilului dumneavoastră partener recomandat

	Întrebare	Răspuns/ Comentariu
1.	Descrieți modul în care dumneavoastră și firma dumneavoastră vă veți ocupa de clienții pe care vi-i trimitem.	
2.	Descrieți atitudinea dumneavoastră și a firmei dumneavoastră față de serviciile pentru clienți.	
3.	Cum vă veți asigura că clienții noștri vor avea o bună experiență profesională în cadrul firmei dumneavoastră?	
4.	Descrieți nivelul de servicii pentru clienți oferit de dumneavoastră și de firma dumneavoastră.	
5.	Ce garanții puteți da că nu veți deranja clientul sau destabiliza relația pe care o avem cu el?	
6.	Ce servicii ar trebui să direcționăm către o altă firmă? (A se vedea secțiunea următoare.)	

Acest tip de discuție va permite fiecărei firme să înțeleagă mai bine standardele serviciilor celeilalte. De asemenea, va permite fiecărei firme să-și clarifice așteptările față de cealaltă firmă.

Diversele strategii care pot efectiv să furnizeze gama completă de servicii către baza de clienți și pe piață sunt prezentate mai jos.

6.8.2 Fuziuni

Fuziunea este îmbinarea a două firme pentru a forma o singură firmă nouă. Aceasta a fost discutată în **Modulul 3** ca fiind o strategie de dezvoltare și este la fel de relevantă când luăm în considerare furnizarea de servicii de calitate. Fuziunile sunt de asemenea examinate mai în detaliu în **Modulul 8**.

Există mai multe aspecte care apar de regulă în timpul unei fuziuni. Diverse culturi profesionale adeseori ridică întrebări despre:

- Etica muncii;
- Echilibrul muncă – viață personală (orele preconizate a fi lucrate în fiecare săptămână);
- Practicile de lucru;

- Amestecul de personalități;
- Resursele umane;
- Așteptările diferite;
- Tehnologia;
- Practicile de facturare și de colectare a datoriilor;
- Variațiile de profitabilitate; și
- Doi devin unul.

Există, de asemenea, mai multe avantaje și dezavantaje de luat în considerare.

Avantaje

- Fiecare firmă aduce punctele sale forte unice firmei combinate, făcând astfel ca mai multe servicii să devină disponibile pentru toți.
- Există economii de scală: de obicei, o echipă mai eficientă poate lucra mai mult.
- Există o reducere a dublării efortului și a anumitor roluri ale personalului.

Dezavantaje

- O fuziune este o poziție extremă de adoptat dacă pur și simplu furnizați unul sau două servicii suplimentare.
- Problemele care apar din fuziuni ar putea cauza distrageri semnificative în ceea ce privește afacerea. Aceasta poate avea un efect negativ asupra profitabilității, fluxului de lucru și experienței generale cu clienții.

6.8.3 „Culesul de cireșe”

În loc să fuzioneze două firme, poate fi posibil ca o firmă să „culeagă cireșe” sau să „vâneze” un partener sau un manager cu experiență de la o altă firmă, care are competențele specializate necesare firmei.

Specialistul poate avea o echipă mică de angajați care de asemenea se pot alătura noii firme. În mod esențial, aceasta permite firmei să creeze o nouă divizie și să furnizeze o gamă mai largă de servicii.

Avantaje

- Simplitatea abordării.
- De obicei, există doar perturbări minime.

Dezavantaje

- Poate fi costisitor să se atragă persoana potrivită.
- Poate fi costisitor dacă nu funcționează.

6.8.4 Alianțe

Când două sau mai multe firme, ori doi sau mai mulți specialiști din cadrul unor firme, colaborează în chestiuni privind clientul pe bază de proiecte individuale, aceasta este o alianță.

Avantaje

- Fiecare parte își poate păstra identitatea și structura individuale.

- Există o concentrare combinată pe obiectivul comun de a satisface cerințele clienților.
- Aceasta permite fiecărei părți să contribuie cu competențe specializate, pentru beneficiul general al clientului.
- Tariful pentru misiune este de obicei divizat pe baza contribuției la proiect.

Dezavantaje

- Există potențiale dificultăți pentru partajarea ocazională de resurse.
- Nu există administrare centralizată.
- Există potențial de conflict, deoarece o parte, de regulă, trebuie să joace rolul de lider.

6.8.5 Recomandări

O firmă direcționează lucrări către o altă firmă (a se vedea [Tabelul 6.19](#)). Aceste acorduri sunt foarte populare. Unele sunt bine structurate, cu un număr minim de recomandări reciproce impuse pe lună. Altele sunt mai puțin structurate și există pur și simplu un acord între firme de a direcționa lucrări în funcție de necesități.

În unele acorduri sunt plătite tarife de recomandare între firme, de obicei proporțional cu valoarea tarifului pentru proiect. În alte cazuri nu se percep tarife de recomandare, deoarece firma care recomandă este preocupată doar ca problema clientului să fie rezolvată de către cea mai adecvată persoană.

Avantaje

- Sunt flexibile ca structură.
- Sunt flexibile ca aranjament financiar.
- Acordul permite fiecărei firme să rămână concentrată pe zona sa de specializare.
- Fiecare parte își păstrează propria independență.

Dezavantaje

- Firma care recomandă nu are niciun control asupra performanței de lucru a firmei recomandate.
- Serviciile prestate la un nivel de calitate scăzut de către firma recomandată se pot reflecta negativ asupra firmei care a făcut recomandarea.
- Firma care a făcut recomandarea trebuie să aibă încredere în competența firmei recomandate.

Ați putea consulta Codul IESBA sau organismele dumneavoastră profesionale pentru îndrumare ulterioară cu privire la primirea de onorarii sau comisioane de recomandare. Amenințările la adresa eticii și măsurile de protecție sunt analizate în [Modulul 7](#).

Tabelul 6.19 Model de plan pentru furnizarea unei game complete de servicii de calitate

Servicii solicitate de clienți și/sau piață	Servicii furnizate în prezent	Strategia pentru furnizarea de servicii pe care nu le oferim în prezent	Acțiune necesară	De către cine	Până când
Fiscalitate	Da	Nu se aplică	N/A		

Servicii solicitate de clienți și/sau piață	Servicii furnizate în prezent	Strategia pentru furnizarea de servicii pe care nu le oferim în prezent	Acțiune necesară	De către cine	Până când
Audit	Nu	Direcționare la firmă de audit	Dezvoltarea relațiilor cu colegii profesioniști care prestează servicii de audit	PK	31 martie
Secretariatul companiei	Secretariatul companiei	Nu se aplică	N/A		
Evaluări de afaceri și diligență necesară	Nu	Direcționare la firmă specializată	Căutarea firmei corespunzătoare. Căutarea împreună cu colegii profesioniști a unei firme cu reputație bună	PK	25 iunie
Lichidare	Nu	Direcționare la firmă specializată	Contactarea colegilor anteriori	PK	Cât mai curând posibil
Planificarea succesiunii	Nu	Direcționare, apoi posibilă fuziune	Prânz cu Brian pentru a discuta	PK și BC	Octombrie

6.9 Facturare și colectare

Acest modul a spus multe despre importanța unei relații de lucru bune cu clientul. Cu toate acestea, este la fel de important să fiți plătit pentru munca dumneavoastră. Următoarea discuție vizează controlul creditului și unele tehnici de colectare demonstrate, înainte de a discuta unele dintre motivele pentru care clienții nu plătesc.

6.9.1 Controlul creditului

Utilizați aceste sfaturi pentru a elabora o abordare eficientă.

- Elaborați o politică de creditare. Scrieți o politică de creditare clară și concisă, care să se aplice tuturor clienților.
- Luați în considerare aranjamente flexibile pentru clienții mai mari.
- Specificați termene clare: faceți în așa fel încât clienții să fie pe deplin conștienți de termenele și condițiile dumneavoastră.
- Puneți în aplicare politica: instruiți-vă angajații cu privire la politică și la modul în care urmează să o aplicați.
- Selectați potențialii clienți: nu are rost să aveți clienți noi dacă aceștia nu vă plătesc.

6.9.2 Tehnici de colectare

Aceste tehnici vor permite colectarea cu mai mult succes a plăților.

- Explicați în mod clar de la început termenul dumneavoastră de creditare și așteptările.
- Asigurați-vă că acestea sunt înțelese de clienții dumneavoastră.
- Cuantificați tarifele în avans, dacă este posibil (de obicei este).
- Oferiți alternative de plată.
- Monitorizați datoriile sistematic și frecvent.
- Înlocuiți clasificarea după vechime a debitorilor dumneavoastră; în loc de „Curenți, 30 de zile, 60 de zile, 90 de zile, 90+ de zile”, folosiți doar „Scadenți acum” și „Restanți”.
- Începeți monitorizarea din timp.
- Faceți astfel încât clienților dumneavoastră să le fie ușor să plătească.
- Un proces eficient de colectare necesită atenție săptămânală regulată.

Pentru a obține cele mai bune rezultate, concentrați-vă pe „tocmai restanți”, deoarece acestea sunt conturile cel mai ușor de colectat.

6.9.3 Câteva reguli fundamentale

- Trimiteți factura prin e-mail mai degrabă decât prin poștă: este mai rapid și vă oferă înregistrări online.
- Facturați cât mai aproape posibil de momentul în care furnizați serviciul.
- Începeți procesul de monitorizare din timp.
- Nu așteptați să monitorizați. În cazul în care contul este restant, începeți să-i reamintiți clientului că așteptați plata.
- Fiți întotdeauna politicoși și profesioniști.
- Colectarea ar trebui să fie un proces, nu o pedeapsă.
- Majoritatea clienților sunt onești și vor plăti dacă știu că trebuie.
- O serie de mementouri ușoare, nonconflictuale îi vor determina pe cei mai mulți clienți să plătească.
- Fiți insistent și consecvent – este esențial.
- Luați în considerare beneficiile oferirii de opțiuni de stimulare, precum mici reduceri pentru plăți anticipate sau prompte.

După cum puteți vedea, acest proces se referă într-adevăr la comunicarea cu clienții pentru a vă asigura că sunt pe deplin conștienți de cerințele firmei dumneavoastră.

Unul dintre secretele colectării eficiente a datoriilor este un sistem care face cât mai ușor posibil pentru clienții dumneavoastră să plătească la timp. Un sistem de colectare bun începe cu contactul inițial cu clientul și trece prin întregul proces al fluxului de lucru până la facturare și apoi la orice monitorizare ulterioară.

Identificarea din timp a clienților care intenționează să nu plătească va determina în cele din urmă succesul sau nivelul de frustrare în ceea ce privește sistemul dumneavoastră. Dacă nu aveți un sistem, veți avea rezultate slabe.

6.9.4 De ce nu plătesc clienții

Există de obicei o serie de motive, majoritatea fiind rezolvabile.

1. Clientul are o problemă reală

Cea mai bună abordare este de a începe monitorizarea din timp. O scrisoare de atenționare va scoate la suprafață problemele și va fi mult mai ușor să se rezolve o plângere dacă problema este recentă.

Dacă așteptați nouăzeci de zile pentru a afla dacă există o problemă, se vor reduce semnificativ șansele unei soluționări cu succes și ale plății în întregime.

2. Clientul este neatent

Clientul a uitat să plătească factura sau pur și simplu nu a înțeles când trebuie să plătească. Acest lucru se poate întâmpla pentru că nu ați fost deosebit de clar cu privire la termenele dumneavoastră.

Cea mai bună abordare este de a începe din timp și de a face să fie ușor pentru clienții dumneavoastră să plătească. O scrisoare de atenționare este o modalitate delicată de reamintire și are un rezultat foarte bun pentru acest grup. Există multe alte lucruri pe care le puteți face înainte de a emite factura care vor spori șansele să fiți plătit la timp. Este important să fiți extrem de clar cu clientul în ceea ce privește termenele și așteptările dumneavoastră.

3. Clientul este dezorganizat

Încă o dată, cea mai bună abordare este de a începe din timp și de a face să fie ușor pentru clienții dumneavoastră să plătească. Dacă sunt dezorganizați acum, vor avea probleme și peste șaiszeci de zile. Nu vă alăturați cozii creditorilor: intrați în față.

4. Clientul nu are bani

Intenția există, însă numerarul nu. Din nou, cea mai bună abordare este de a începe din timp și de a face să fie ușor pentru clienții dumneavoastră să plătească. Obținerea de acorduri de plată convenite la început asigură o șansă mai mare de a fi plătit în întregime. Mici sume regulate confirmă intenția clientului.

În cazul în care clienții au probleme mari, este important să aflați din timp. Acest lucru vă permite să evitați să munciți suplimentar. În mod alternativ, s-ar putea să găsiți o oportunitate de a-l ajuta pe client să-și rezolve problemele.

5. Clientul vă ignoră și nu puteți ajunge la el

Cea mai bună abordare este să începeți din timp și să fiți greu de ignorat. Trebuie să fiți insistent cu acest tip de client. Trebuie să luați în considerare, de asemenea, modalități alternative de plată înainte de a continua munca.

Trebuie să evaluați, de asemenea, dacă doriți să continuați să lucrați cu astfel de clienți, deoarece este probabil ca aceștia să se afle în afara modelului dumneavoastră de client-țintă.

6. Clientul este necinstit

Acesta nu este tipul de client cu care ar trebui să continuați. Cea mai bună abordare este să începeți din timp și să fiți greu de ignorat. De asemenea, nu vă implicați emoțional în comunicarea cu acest client. Asigurați-vă că ați stabilit reguli pe plan intern și că sistemul dumneavoastră de colectare este urmat în mod consecvent.

Nu desfășurați nicio altă activitate pentru acest client și decideți cu privire la o strategie de ieșire după ce a plătit în întregime.

6.9.4a Scrisoare de misiune

Scrisoarea de misiune subliniază domeniul de activitate al muncii pe care o veți desfășura pentru clientul dumneavoastră și, de asemenea, descrie termenele și condițiile comerciale ale firmei. Fiecare firmă trebuie să analizeze cu atenție modul în care include termenele comerciale în scrisoarea de misiune pentru client. Acest lucru devine o dovadă puternică în orice litigiu, în special în cazul în care clientul a semnat acceptarea misiunii.

6.10 Soluționarea conflictelor și servicii de arbitraj

Acest modul este despre dezvoltarea relațiilor cu clientul. Din păcate, uneori relația se deteriorează. Această secțiune se va concentra pe relația dintre client și firmă. Cu toate acestea, este demn de remarcat faptul că strategiile discutate se aplică la fel de bine pentru toate relațiile, indiferent dacă sunt la locul de muncă sau într-un context privat.

6.10.1 Cinci semne de apariție a conflictului

Pentru a începe să rezolvați un conflict, trebuie să existe o conștientizare a faptului că un conflict are loc sau este pe cale să aibă loc. Trebuie să fiți atent la semnele de conflict. Există cinci niveluri de escaladare a gravității într-o situație de conflict tipică.

1. Disconfort

Disconfortul este sentimentul vag că ceva nu este tocmai în regulă între dumneavoastră și client, chiar dacă nimic nu a fost spus sau făcut fățiș. Acesta este un moment bun pentru a lua în considerare comunicarea cu cealaltă persoană spre a analiza dacă există sau nu o problemă.

Gândiți-vă la cauzele posibile ale disconfortului, fie dumneavoastră, fie cealaltă persoană, fie situația în general. Întrebați-vă „Ce măsuri pot lua, ce întrebări pot adresa, ce pot face exact acum pentru a clarifica și, poate, rezolva problema?”

Acest lucru presupune să faceți primul pas în direcția clarificării oricărei probleme. Poate fi dificil să vă motivați să faceți acest lucru, dar este un pas important.

2. Incidente

Acesta este cazul în care există un conflict minor sau un dezacord între dumneavoastră și client. Deși nu vă simțiți deosebit de supărat, acesta vă poate perturba, surprinde sau irita suficient cât să vă amintiți o zi sau două. Acesta este un pas dincolo de simplul „disconfort”.

Puteți alege să discutați acest lucru cu clientul, pentru a clarifica orice probleme sau repercusiuni de pe urma dezacordului. Totuși, puteți descoperi că acest lucru este incomod, să decideți să lăsați să treacă acest moment și să lăsați timpul să vindece orice mici răni.

3. Neînțelegere

În situațiile în care există așteptări diferite între clientul dumneavoastră și firma dumneavoastră sau în cazul în care comunicarea este deficientă, cuvintele și acțiunile pot fi interpretate greșit. Din păcate, aceasta poate duce adesea la neînțelegeri. Este în special cazul în care există o lipsă de relație sau de deschidere între client și firmă.

Prin urmare, începeți să acordați o atenție deosebită lucrurilor care confirmă ceea ce deja ați început să credeți despre cealaltă persoană sau despre situație. Acest lucru devine o „profeție autoîndeplinită” pe măsură ce vedeți din ce în ce mai multe situații care confirmă convingerea dumneavoastră că acel client greșește.

4. Tensiune

Când vă confrunțați cu tensiuni în relația cu clientul, sentimentele și percepțiile dumneavoastră despre aproape tot ce spune sau face acesta pot deveni negative. Aceasta poate deriva dintr-o simplă neînțelegere care escaladează rapid.

În aceste situații, veți descoperi că este dificil să interacționați sau să lucrați cu acesta fără să vă simțiți anxios sau defensiv. Apoi, este probabil să fiți preocupat de faptul că-l veți pierde drept client, precum și de prejudiciul potențial asupra firmei dumneavoastră sau asupra reputației ca rezultat.

5. Criză

Într-o situație de criză, oamenii tind să se comporte în moduri extreme, pe care în mod normal nici nu le-ar lua în considerare. Acest lucru poate avea consecințe semnificative pentru o firmă, în funcție de acțiunile pe care clientul sau firma le întreprinde.

De exemplu, tipurile de comportament care reprezintă o criză includ violența fizică reală sau amenințarea cu violență fizică, abuzul verbal și emoțional, distrugerea proprietății sau declinul relației cu clientul. Acest lucru poate deveni deosebit de dificil pentru o firmă în cazul în care clientul inițiază o acțiune în justiție împotriva firmei și raportează firma la organismul său profesional.

6.10.2 Soluționarea conflictelor

Din fericire, puteți rezolva oricare dintre aceste etape în mai multe moduri. Este important să învățați aceste metode, deoarece nu se știe niciodată când veți avea nevoie să apelați la ele.

1. Nu reacționați, răspundeți!

- Păstrați-vă calmul în momentul prezent.
- Respirați profund pentru a vă calma.
- Păstrați-vă calmul; fiți receptiv.
- Monitorizați-vă emoțiile, reacțiile și limbajul corpului.
- Luați în considerare modul în care sunteți perceput de cealaltă persoană.

2. Renunțați la poziția dumneavoastră

- Nu fiți defensiv.
- Respectați nevoia celeilalte persoane de a exprima cum se simte.
- Renunțați deocamdată la poziția dumneavoastră.
- Fiți pregătit să fiți flexibil și să luați în considerare opțiunile.
- Întrebați „Ce ar trebui să facem pentru a rezolva această problemă?”

3. Concentrați-vă pe cealaltă persoană

- Ascultați în mod activ și reflectați asupra sentimentelor și semnificației exprimate de aceasta.
- Ascultați pentru ca oamenii să poată vorbi și vor vorbi.
- Ascultați cu adevărat? Este clar?
- Conștientizați importanța problemelor și preocupărilor celeilalte persoane.

4. Căutați claritatea

- Verificați, clarificați și confirmați punând întrebări deschise și reflexive.

- Explorați sincer problemele, efectele și cauzele posibile.
- Căutați oportunități în ceea ce auziți.
- Ce le-ar plăcea? Ce nu le-ar plăcea?
- Vedeți problema într-un context mai larg. Oamenii văd imaginea de ansamblu sau doar propriul lor punct de vedere?

5. Exprimați-vă poziția

- Explicați cum este pentru dumneavoastră, folosind afirmații care să precizeze în mod clar poziția dumneavoastră.
- Rămâneți loial valorilor, principiilor și obiectivelor dumneavoastră.
- Exprimați-vă propriile nevoi și preocupări în mod asertiv, dar nu agresiv.
- Atacați problema, nu persoana. Vorbiți pentru ca oamenii să vă asculte, nu cu un ton supărat sau agresiv.
- Fiți îngăduitor cu oamenii, ferm cu problema.

6. Propuneți-vă un rezultat de pe urma căruia câștigă ambele părți

Cu un rezultat de pe urma căruia câștigă ambele părți, nevoile și preocupările ambelor părți sunt respectate.

- Care sunt cele mai bune opțiuni posibile pentru a satisface nevoile ambelor părți?
- Identificați domeniile de „teren comun” și construiți de acolo.
- Ce va ajuta la obținerea soluțiilor care sunt reciproc avantajoase?
- Ar ajuta mai mult timp sau mai multe informații?
- Identificați și lucrați la problemele care cauzează „blocaje”.
- Dacă este posibil, colaborați în direcția schimbării, sau este posibil să nu cădeți de acord.
- Fiți creativ, căutați posibilități. Care este soluția pozitivă ideală pe care o puteți obține amândoi?
- Obțineți angajamentul și acordul cu privire la pașii următori.

7. Mențineți relația

- Revizuiți progresul și monitorizați-l ulterior.
- Faceți-vă timp să mențineți și să consolidați relația.

După cum puteți vedea, rezolvarea conflictelor este o mare problemă – dar există instrumente și tehnici pentru a o soluționa. Relația cu clientul dumneavoastră este una importantă și are consecințe profunde. Prin dobândirea unei mai bune înțelegeri a conflictului, precum și a modalităților prin care să îl soluționați, veți fi mai în măsură să faceți față acestor situații, dacă apar, și să continuați o relație satisfăcătoare cu clientul dumneavoastră.

6.11 Încheierea relației cu un client

După terminarea exercițiului de clasificare a clienților, veți fi într-o poziție bună pentru a evalua baza de clienți a firmei dumneavoastră. Unul dintre rezultatele acestui proces poate fi faptul că vă hotărâți să puneți capăt relațiilor cu unii clienți. Este posibil ca aceștia să nu mai fie adecvați profilului firmei dumneavoastră

sau ca, luând în considerare o serie de factori, să decideți ca firma dumneavoastră să nu mai facă afaceri cu ei. Indiferent de motiv, ați luat o decizie importantă.

Felul în care tratați încetarea relației cu clientul este foarte important. Există mai multe modalități de a termina relația cu un client, care includ:

- Trimiterea unei scrisori potrivit căreia nu mai sunteți disponibil să acționați în numele clientului;
- Creșterea tarifelor până când clientul pleacă;
- Direcționarea clientului către o altă firmă de contabilitate;
- Vânzarea clientului; sau
- Întâlnirea cu clientul și discutarea problemei. Fiecare dintre aceste modalități este discutată pe scurt mai jos.

6.11.1a Trimiterea unei scrisori

Aceasta este cea mai formală și, ar spune unii, cea mai profesionistă modalitate de a pune capăt relației cu un client. Aceste scrisori tind să fie destul de scurte și la obiect. Cu toate acestea, conținutul depinde de obicei de relația pe care a avut-o firma cu clientul de-a lungul anilor. Acest lucru va determina cât de multe detalii va dezvălui firma cu privire la motivul pentru care încheie relația.

Indiferent de motiv, este important să se afirme foarte clar că relația se va termina, sau că s-a încheiat, și că clientul trebuie să caute asistență profesională și servicii în altă parte. De asemenea, se obișnuiește să se adauge salutări și să se dorească clientului succes în eforturile sale în viitor.

6.11.1b Creșterea tarifelor

Această metodă presupune creșterea progresivă a tarifelor percepute clientului. Se speră că acel client va ajunge în cele din urmă la concluzia că firma a devenit prea scumpă și va lua decizia de a pleca.

Există câteva probleme cu această strategie.

- Clientul ar putea să nu plece. Dacă nu pleacă, va trebui să-l suportați (dar cel puțin veți fi plătit!).
- Clientul ar putea să nu plătească tariful, dar totuși să aștepte ca serviciile să fie prestate. Dacă se întâmplă acest lucru, veți fi suportat costuri pentru pregătirea lucrărilor, însă vor exista mari întârzieri la plată.
- Clientul poate deveni insuportabil (sau mai neplăcut). Poate este deja insuportabil, însă poate deveni și mai neplăcut. Acest lucru va aduce presiune și stres suplimentare pentru angajații dumneavoastră. Această presiune probabil nu merită.
- Clientul vă poate raporta organismului dumneavoastră profesional. Poate nu ați încălcat nicio reglementare, dar clientul poate susține că nu ați acționat într-o manieră profesională.

Un alt rezultat posibil este ca acel client să ajungă să aprecieze valoarea reală a serviciilor pe care le furnizează firma dumneavoastră și relația să se îmbunătățească.

6.11.1c Direcționarea către o altă firmă

Aceasta este o metodă destul de populară. Firme cu specializări sau competențe diferite își pot recomanda clienții între ele. Firma care recomandă clientul poate și-a dat seama că relația cu clientul nu este funcțională, însă consideră că ar putea fi eficientă cu o altă firmă. Recomandarea poate fi făcută în scris, personal sau

prin telefon. Firma își menține credibilitatea în ochii clientului, clientul primește un alt consultant și problema este rezolvată într-un mod profesional.

6.11.1d Vânzarea clientului

Este posibil să grupați un număr de clienți și să-i vindeți unei alte firme care poate aprecia acești clienți.

6.11.1e Întâlnirea cu clientul

Aceasta este abordarea preferată. La urma urmei, clientul căruia îi spuneți la revedere a plătit firma de-a lungul anilor. El v-a sprijinit într-o anumită măsură. Dar acum, din diferite motive, relația a ajuns la sfârșit.

O întâlnire personală este cea mai apreciată de clienți atunci când li se spune că relația a luat sfârșit. Aceasta le oferă posibilitatea de a discuta și alte probleme. Permite, de asemenea, clarificarea oricărei neînțelegeri și transmiterea de urări de bine.

6.12 Concluzie

Relațiile solide și eficiente cu clienții constituie coloana vertebrală a firmei dumneavoastră. După cum a clarificat acest modul, trebuie să vă cunoașteți cu adevărat clienții și ceea ce ei își doresc. Bunele practici de afaceri cer să îndepliniți și, acolo unde este posibil, să depășiți aceste așteptări. Există multe resurse și metode disponibile pentru a vă ajuta să vă îmbunătățiți și să vă consolidați relațiile cu clienții, inclusiv rețele, recomandări și alte alianțe. Chiar și în cazul în care există un conflict, abilitățile bune în relația cu clientul vă pot ajuta să obțineți un rezultat pozitiv.

6.13 Referințe și resurse IFAC suplimentare

[IFAC Global Knowledge Gateway](#) (Rețeaua globală de informații a IFAC) este un hub digital în care profesioniștii contabili pot accesa cu ușurință părerile liderilor de opinie și resurse de la IFAC, organizațiile membre și alte grupuri și persoane notabile.

Secțiunea dedicată gestionării practicii de pe Gateway include articole, videoclipuri și resurse suplimentare pentru a completa acest modul. Vă încurajăm să analizați conținutul, să oferiți feedback, să interacționați cu colaboratorii și să împărtășiți propriile puncte de vedere asupra aspectelor actuale privind practica.

Anexa 6.1 Studii de caz

Studiul de caz 6.1

Acest studiu de caz se referă la Secțiunea 6.4.3, „Depășirea așteptărilor clienților”.

William și Indira au observat că pe piața în care operau era o concurență în creștere. Mai mulți contabili concureau cu ei pentru aceiași clienți, însă unii dintre acești contabili își reduceau prețurile pentru a-și crește cota de piață. William și Indira au decis să ofere valoare adăugată clienților lor mai degrabă decât pur și simplu să-și reducă și ei prețurile la nivelul oferit de concurenții lor.

Prima zonă pe care au revizuit-o a fost prezentarea situațiilor financiare ale clienților. Ei au fost de acord cu ideea că ar trebui să includă grafice în toate rapoartele pregătite pentru clienții lor. Au discutat acest lucru cu angajații lor, care au fost de acord că aceasta ar adăuga un element suplimentar la situațiile lor financiare.

Un angajat, Manu, avea competențe excelente în Excel și a creat mai multe șabloane de grafice standard. Le-a salvat ca „versiuni principale” în sistemul informatic al biroului, ceea ce însemna că acestea erau disponibile pentru a fi folosite de întregul personal.

Manu a instruit personalul cu privire la modul de actualizare a versiunilor principale cu informații relevante pentru client și la modul de salvare ca fișiere separate ale clienților.

După ce instruirea a fost finalizată, Indira a trimis o adresă tuturor angajaților, însărcinându-i să completeze un set de grafice cu toate situațiile financiare de sfârșit de an pentru clienți. William și Indira au decis că pentru majoritatea clienților voiau un grafic cu linii pentru a reprezenta vânzările anului respectiv comparativ cu vânzările anului anterior. Au vrut, de asemenea, o diagramă circulară care să reprezinte bilanțul. Personalul a fost instruit să întocmească aceste grafice de fiecare dată când există un set final de conturi pentru clienți – cu excepția cazului în care informațiile nu erau disponibile sau necesitau prea mult timp pentru a fi compilate.

Clienții au reacționat foarte favorabil. Majoritatea au apreciat informațiile suplimentare pe care le furnizau graficele, deși unii erau preocupați că ar genera costuri suplimentare. William și Indira au asigurat clienții că graficele nu vor cauza o creștere a tarifelor și că acestea au fost incluse astfel încât clienții să înțeleagă mai ușor informațiile financiare pe care le-au primit.

Un beneficiu neplanificat a apărut pentru firma lui William și a Indirei după ce au început să creeze grafice cu situațiile financiare. A existat o creștere a nivelului cererii de la clienți noi care auziseră de graficele create de firmă; și ei voiau grafice cu situațiile lor financiare.

Nivelul de interes care fusese generat de introducerea unei inițiative simple ca cea a graficelor i-a încurajat pe William și Indira să ia în considerare alte măsuri pe care le puteau introduce pentru a adăuga valoare suplimentară pentru clienții lor.

(Acest studiu de caz se bazează pe o poveste adevărată.)

Studiul de caz 6.2

Acest studiu de caz se referă la Secțiunea 6.6, „Acceptarea oportunităților pentru relații îmbunătățite”.

William a decis să inițieze o ședință de planificare pentru clienții săi cheie la începutul noului exercițiu financiar. El a decis că va limita ședința de planificare doar la cei mai importanți cinci clienți ai săi și va vedea cât de bine va fi primită ideea. Toți clienții cu care a discutat ideea au fost încântați să fie implicați.

William a structurat ședința pe baza următoarei ordini de zi:

Ordinea de zi a ședinței de planificare

- Identificarea obiectivelor-cheie pentru afacere

- Identificarea a trei obiective care trebuie atinse în acest an
- Identificarea celei mai presante probleme care trebuie rezolvată de urgență
- Identificarea etapelor esențiale
- Analiza SWOT
- Identificarea planului strategic al clientului
- Revizuirea organigramei
 - Alocarea responsabilităților
 - Identificarea răspunderilor
- Bugetul și fluxul de trezorerie: fixarea datei pentru finalizare și revizuire
- Alte activități
- Stabilirea datei pentru următoarea ședință

William a fost mulțumit de reacția clienților săi atunci când a început să lucreze cu ei asupra planificării afacerilor lor. El presupusese că majoritatea proprietarilor de afaceri consumau deja destul de mult timp cu planificarea și a fost surprins să descopere că majoritatea consumau foarte puțin timp cu acest aspect, care era cel mai important aspect al afacerii lor.

Exista un singur client care nu era interesat în mod special în a primi asistență de la William. După discutarea motivelor cu clientul, William a descoperit că acel client nu îl considera pe William deosebit de calificat în acest domeniu și că prefera ca William să rămână în domeniul contabilității! Cu toate acestea, toți ceilalți clienți au fost încântați să accepte oferta lui William de asistență privind planificarea.

Unul dintre rezultatele esențiale ale ședinței de planificare este stabilirea etapelor principale – realizările pe care afacerea încearcă să le obțină pe tot parcursul anului. Atingerea acestora le arată proprietarilor de afaceri că sunt pe cale de a-și realiza obiectivele pentru întregul an. Aceasta înseamnă, de asemenea, că William se va întâlni cu clienții la intervale regulate pe tot parcursul anului, ceea ce îi va oferi oportunitatea de a furniza servicii suplimentare și de a genera tarife suplimentare.

(Acest studiu de caz se bazează de asemenea pe o poveste adevărată.)

Gestionarea riscurilor

Modulul
7

CUPRINS

7.1	Introducere	368
7.2	Profesionalism și etică în cadrul firmei	368
7.2.1	Codul etic pentru profesioniștii contabili	368
7.2.2	Principii fundamentale ale Codului IESBA	369
7.2.3	Amenințări la adresa eticii	370
7.2.4	Măsuri de protecție	372
7.2.5	Amenințări la adresa eticii și posibile măsuri de protecție.....	374
7.3	Gestionarea riscurilor în cadrul firmei	378
7.3.1	Identificarea riscurilor în cadrul unei firme de contabilitate	378
7.3.2	Analiza riscurilor interne	382
7.3.3	Riscuri externe	384
7.3.4	Elaborarea unui cadru general de risc pentru firma dumneavoastră	385
7.3.5	Adoptarea de strategii de reducere a riscurilor	386
7.4	Misiunea pentru client.....	389
7.4.1	Procesul misiunii	389
7.4.2	Examinarea și reluarea misiunii	391
7.4.3	Examinarea misiunilor în curs	393
7.4.4	Gestionarea procesului de renunțare la misiune.....	394
7.5	Procese de control al calității în cadrul unei firme de contabilitate	394
7.5.1	Obiectivul controlului calității	394
7.5.2	Avantajele oferite de un sistem eficient de control al calității	395
7.5.3	Principiile generale ale controlului calității	395
7.5.4	Elemente de control al calității	396
7.6	Planificarea continuității afacerii și recuperarea în caz de dezastru	404
7.6.1	Prevenire – Plan de gestionare a riscurilor	405
7.6.2	Pregătire – Analiza impactului asupra afacerii	407
7.6.3	Reacție – Planificarea reacției în caz de incident.....	410
7.6.4	Recuperare	415
7.6.5	Decesul sau incapacitatea practicianului	418
7.7	Răspundere și asigurare în cadrul firmei dumneavoastră	421
7.7.1	Asigurarea de răspundere civilă profesională	421
7.7.2	Alte tipuri de asigurare de luat în considerare.....	423

7.8 Concluzie	424
7.9 Referințe și resurse IFAC suplimentare	425
Anexa 7.1 Responsabilitățile conducerii pentru controlul calității în cadrul unei firme	426
Anexa 7.2 Circumstanțele și relațiile care necesită notificare (pentru partenerii misiunii în cazul misiunilor de certificare)	427
Anexa 7.3 Confirmarea anuală a independenței	428
Anexa 7.4 Listă de verificare pentru acceptarea de noi clienți	429
Anexa 7.5 Proceduri privind misiunile pentru clienți: Modificări în ceea ce privește numirea furnizorului de servicii contabile	430
Anexa 7.6 Liste de verificare a gestionării riscurilor	431

7.1 Introducere

Conceptul de risc nu este nou pentru practicieni. A apărut din momentul în care profesia a început să furnizeze servicii într-un cadru comercial. Cu toate acestea, importanța problemelor legate de riscuri și gestionarea acestora a crescut ca urmare a creșterii, în ultimii ani, a numărului și dimensiunilor pretențiilor de despăgubire revendicate în instanță.

Veți observa că acest modul este intitulat gestionarea riscurilor, nu eliminarea riscurilor. Aceasta este o deosebire importantă și este esențială pentru materialul analizat – în cea mai mare parte se referă la gestionarea riscurilor pe care le puteți identifica și, dacă este posibil, la eliminarea lor. Totuși, chiar dacă nu se pot elimina complet cele mai multe riscuri asociate cu activitățile unui practician, le puteți reduce și administra la un nivel acceptabil.

Gestionarea riscurilor are un impact specific asupra vieții într-o firmă de contabilitate. Este importantă în ceea ce privește protejarea activelor, finanțelor și operațiunilor firmei și contribuirea la respectarea corespunzătoare a normelor legislației, la guvernarea corporativă și diligența necesară. Ca o consecință a acestui fapt, gestionarea riscurilor va proteja reputația, credibilitatea și statutul firmei.

Stabiliți o „cultură” de gestionare a riscurilor în cadrul firmei. O cultură de gestionare a riscurilor evidențiază la toate nivelurile firmei dumneavoastră importanța administrării riscurilor ca parte a activităților de zi cu zi ale fiecărui angajat, la toate nivelurile firmei. Scopul creării unei culturi de gestionare a riscurilor este de a crea o situație în care partenerii și personalul caută instinctiv riscurile și iau în considerare impactul lor în luarea deciziilor operaționale eficiente. Esența unei culturi de gestionare a riscurilor o constituie faptul că nu este dependentă de poziția geografică sau specifică pentru vreo țară sau locație. Principiile de instituire a acestei culturi sunt universale și relevante pentru fiecare localitate.

Secțiunile acestui modul se referă la elementele componente ale instituirii unei culturi de gestionare a riscurilor. Acest modul tratează problemele de etică și impactul lor asupra expunerii la risc a firmei dumneavoastră. Este examinat procesul misiunii pentru client, precum și cea mai bună modalitate de a gestiona riscurile în acest sector.

Modulul tratează procesele de control al calității în cadrul unei firme de contabilitate, subliniind rolul important pe care îl joacă în sprijinirea practicienilor în gestionarea riscurilor lor în activitățile zilnice ale firmei. Planificarea continuității activității și elementele-cheie ale prevenirii, pregătirii, reacției și recuperării sunt, de asemenea, tratate. Aceasta include, totodată, strategii pentru a face față decedului sau incapacității practicianului.

Modulul se încheie cu o dezbatere privind răspunderea și asigurarea în cadrul firmei dumneavoastră și revizuirea tipurilor de asigurare care sunt cele mai relevante pentru aceasta.

7.2 Profesionalism și etică în cadrul firmei

Această secțiune oferă informații generale cu privire la aspectele etice pentru firmele mici și mijlocii. Se discută natura și impactul diferitelor tipuri de probleme de etică în furnizarea de servicii de certificare și a altor servicii decât cele de certificare. O mai bună înțelegere a acestor aspecte va permite practicienilor să fie mai bine pregătiți atunci când trebuie să se confrunte cu aceste tipuri de probleme.

7.2.1 Codul etic pentru profesioniștii contabili

Codul etic pentru profesioniștii contabili a fost emis de Consiliul pentru Standarde Internaționale de Etică pentru Contabili („Codul IESBA”). Acest modul a folosit Codul IESBA ca pe un ghid privind modalitatea în care practicienii trebuie să trateze problemele etice cu care se confruntă în firmele mici și mijlocii și recomandă ca practicienii să-l utilizeze ca pe o resursă esențială.

Fundamentul Codului IESBA este un cadru general conceptual bazat pe principii. S-a intenționat în mod explicit ca acesta să fie aplicabil în linii mari la nivel global. O astfel de abordare permite diferențe în sistemele juridice și variațiile jurisdicționale. Accentul este, prin urmare, pus mai degrabă pe principiile de bază decât pe reglementările prescriptive, deoarece aceasta permite profesioniștilor să aplice principiile la situațiile proprii. Codul IESBA tratează, în esență, trei domenii-cheie.

În primul rând, stabilește principiile fundamentale pentru profesionalism și comportament etic în cadrul firmei. În al doilea rând, identifică riscurile etice și ajută la evaluarea importanței acestor amenințări. În al treilea rând, oferă îndrumări cu privire la modul de a aplica măsuri de protecție adecvate pentru eliminarea sau reducerea amenințărilor la un nivel acceptabil.

O discuție asupra celor cinci principii fundamentale pe care se bazează Codul IESBA este prezentată mai jos.

7.2.2 Principii fundamentale ale Codului IESBA

Principiul 1: Integritate

Acționați cu integritate. Fiți direct și onest în toate relațiile profesionale și de afaceri. Integritatea implică o abordare corectă și încredere. Nu trebuie să fiți asociați cu aspecte cum ar fi rapoarte, declarații sau comunicări care sunt în mod semnificativ false sau eronate, ori care ascund sau omit informații, ceea ce le face să inducă în eroare.

Este necesar ca integritatea să fie menționată ca primul principiu, deoarece aceasta stă la baza conduitei profesionale. Aceasta ar trebui să fie, de asemenea, piatra de temelie pe care este construită firma dumneavoastră. Toate sectoarele firmei dumneavoastră trebuie să dea dovadă de integritate. Ar fi un exercițiu util să analizați organigrama firmei dumneavoastră și să vă asigurați că integritatea este exercitată în toate domeniile-cheie ale activității. De exemplu, analizați domeniile-cheie de marketing, operațiuni, resurse umane și finanțe din cadrul firmei dumneavoastră. Trebuie să fiți siguri că fiecare zonă funcționează cu integritate.

Principiul 2: Obiectivitate

Fiți obiectiv. Nu vă compromiteți judecata profesională sau de afaceri din cauza intereselor personale, influențelor, presiunilor sau intereselor altor persoane. Obiectivitatea dumneavoastră poate fi afectată dacă prestați un serviciu profesional în care există o relație părtinitoare, rezultând într-o judecată compromisă. Obiectivitatea presupune să nu fiți influențat de interese din exterior; practicianul trebuie să hotărască singur.

Principiul 3: Competență profesională și prudență

Asigurați-vă că toate activitățile se desfășoară cu competență profesională și cu prudență. Atât dumneavoastră, cât și personalul dumneavoastră trebuie să posedați cunoștințele și aptitudinile relevante pentru a asigura servicii profesionale competente.

Acest lucru înseamnă, de asemenea, că firma dumneavoastră trebuie să dea dovadă de preocupare și atenție rezonabile în aplicarea standardelor tehnice și profesionale. Competența profesională înseamnă dobândirea anumitor abilități și cunoștințe și capacitatea de a îndeplini sarcina. Trebuie să vă asigurați de menținerea competenței prin dezvoltare profesională continuă.

Atunci când executați o misiune, asigurați-vă că dumneavoastră și personalul dumneavoastră acționați în mod responsabil în conformitate cu dispozițiile sarcinii. Dumneavoastră și personalul dumneavoastră trebuie să fiți atenți, să acordați atenție detaliilor și să terminați sarcina la timp. Instruirea și supravegherea corespunzătoare trebuie asigurate permanent pentru a vă asigura că toate serviciile sunt furnizate în mod competent și cu prudență.

Principiul 4: Confidențialitate

Păstrați confidențialitatea tuturor informațiilor referitoare la client și la firmă. Nu divulgați nicio informație referitoare la clienți în afara firmei fără a avea această autoritate și nu folosiți informațiile referitoare la clienți pentru câștiguri sau interese personale. Fiți prudent în orice moment, inclusiv într-un mediu social, pentru a vă asigura că se păstrează confidențialitatea informațiilor.

Există excepții limitate de la principiul confidențialității. Aveți obligația de a prezenta informațiile dacă sunteți autorizat de client și dacă sunteți obligat prin lege să faceți acest lucru. Există, de asemenea, obligativitatea de a prezenta informații atunci când este necesar pentru a vă conforma cu controale de examinare a calității sau ca răspuns la o anchetă. De asemenea, prezentarea de informații poate avea loc pentru a proteja interesele profesionale ale unui contabil în cadrul unor proceduri juridice sau pentru a respecta standardele tehnice și etice.

Principiul 5: Conduită profesională

O caracteristică distinctivă a profesiei contabile este asumarea responsabilității de a acționa în interesul public. Astfel, conduita profesională impune unui practician să pună interesul clienților săi și al publicului înaintea propriilor sale interese.

Aceasta înseamnă, de asemenea, să respecte principalele legi și reglementări și să evite orice acțiune care discreditează profesia. Acest lucru se aplică și atunci când promovați sau comercializați serviciile profesionale. Promoțiile trebuie să fie oneste și sincere și să nu conțină promisiuni exagerate sau referiri defăimătoare la activitățile altora.

Nu există o singură definiție a conduitei profesionale, deoarece aceasta poate fi destul de subiectivă și poate varia de la țară la țară. Rămâne la latitudinea fiecărui profesionist să-și monitorizeze și să-și evalueze conduita și să evite orice acțiuni care pot discredita profesia.

Conduita profesională se aplică pe plan intern și extern. Practicianul trebuie să se asigure că aceasta se aplică tuturor celor din cadrul firmei sale. Aceasta se poate aplica la o gamă largă de domenii, dar în esență este aplicată conducerii firmei. Pentru ca o firmă să fie o entitate profesională, aceasta trebuie să manifeste o conduită profesională.

De asemenea, se aplică pe plan extern pentru firmă, prin modul în care firma tratează toate părțile externe. În toate aceste relații, firma însăși trebuie să manifeste o conduită profesională și să acționeze într-un mod profesional.

7.2.3 Amenințări la adresa eticii

Amenințările la adresa eticii expun la riscuri poziția dumneavoastră etică. Există cinci tipuri de amenințări la adresa eticii identificate de Codul IESBA. Acestea sunt discutate mai jos cu exemple pentru fiecare.

1. Interes personal

Amenințarea este că veți acționa în interesul dumneavoastră în detrimentul interesului clientului. Un interes financiar sau de altă natură vă poate influența necorespunzător judecata sau conduita.

2. Autoexaminare

Amenințarea apare atunci când trebuie să evaluați sau să emiteți o judecată privind un serviciu anterior furnizat de firma dumneavoastră sau de dumneavoastră.

3. Favorizare

Amenințarea apare atunci când favorizați poziția sau interesul clientului dumneavoastră. Este posibil să promovați o anumită poziție în favoarea anumitor interese până la punctul în care obiectivitatea este compromisă.

4. Familiaritate

Amenințarea apare atunci când deveniți prea familiar cu clientul dumneavoastră. O relație de lungă durată sau strânsă cu un client sau cu o parte afiliată poate însemna că puteți deveni prea înțelegător față de interesul lor.

5. Intimidare

Amenințarea apare atunci când sunteți intimidat de clientul dumneavoastră să acționați într-un anumit fel. S-ar putea exercita presiune asupra dumneavoastră și obiectivitatea dumneavoastră poate fi compromisă. Presiunile pot fi reale sau presupuse.

Fiecare dintre aceste amenințări la adresa eticii ar putea apărea individual la un moment dat în timpul relației cu clientul. De asemenea, pot exista situații când pot apărea mai multe amenințări concomitent sau, în cazuri extreme, toate cele cinci amenințări la adresa eticii pot apărea simultan. În consecință, asupra practicianului și firmei se poate exercita o presiune externă pentru a compromite principiile sale fundamentale și pozițiile sale etice.

Exemple de amenințări la adresa eticii

Codul IESBA prevede, de asemenea, câteva exemple de amenințări la adresa eticii pentru a fi utilizate ca ghid – cu toate acestea, este imposibil ca toate amenințările să fie identificate sau descrise. Principiul fundamental este că profesioniștii contabili nu trebuie să se angajeze cu bună știință în nicio afacere, ocupație sau relație care le-ar putea afecta capacitatea de a aplica principiile fundamentale.

Tabelul 7.1 Exemple de amenințări la adresa eticii cu care se poate confrunta firma

Tipuri de amenințări	Exemple
Interes personal	<p>Interes financiar direct în client, inclusiv credite sau alte relații de afaceri semnificative, ori încheierea unui acord privind tarifele contingente cu privire la misiunea de certificare.</p> <p>Dependență de onorariile totale percepute de la un client sau preocupare legată de pierderea unui client semnificativ.</p> <p>Angajarea potențială pentru orice membru al echipei de certificare cu un client.</p> <p>Promovarea și comercializarea inadecvate de servicii profesionale.</p> <p>Acceptarea clienților cu tranzacții ilegale sau comportament îndoielnic.</p> <p>Lipsa abilităților și competențelor necesare atunci când se acceptă o misiune.</p> <p>Acceptarea de cadouri de la client peste pragul autorizat.</p> <p>Conflict de interese, precum furnizarea de servicii care sunt incompatibile pentru același client.</p> <p>Concurență directă cu clientul sau deținerea de asocieri în participație cu concurenții principali ai clientului, care implică amenințări la adresa obiectivității.</p> <p>Descoperirea unei erori semnificative în ceea ce privește un serviciu profesional furnizat de aceeași firmă.</p>
Autoexaminare	<p>O firmă care emite un raport de certificare asupra eficacității unui sistem după proiectarea sau implementarea aceluși sistem.</p> <p>O firmă care prestează un serviciu pentru un client de certificare care afectează direct informațiile privind obiectul misiunii de certificare.</p> <p>Acceptarea unei misiuni al cărei obiect a fost pregătit de firmă.</p> <p>Un membru al echipei misiunii este sau a fost recent director sau manager al clientului, ori angajat într-o poziție executivă de către client (cu influență directă asupra obiectului certificării).</p>
Favorizare	<p>Promovarea acțiunilor la un client de audit menționat.</p> <p>Acționarea ca avocat în numele unui client de certificare în soluționarea disputelor cu terțe părți sau în litigii.</p>

Tipuri de amenințări	Exemple
Familiaritate	<p>Relație apropiată sau imediată de rudenie cu un director sau un manager al unui client ori cu un angajat care este într-o poziție de influență asupra obiectului misiunii (se aplică pentru orice membru al echipei misiunii).</p> <p>Un fost partener de misiune al firmei care este director sau manager al clientului sau un angajat cu influență directă și semnificativă asupra obiectului misiunii de certificare.</p> <p>Acceptarea unui cadou sau unui tratament preferențial, cu excepția cazului în care valoarea acestuia este în mod clar ne semnificativă.</p>
Intimidare	<p>Amenințarea cu concedierea sau înlocuirea în cadrul unei misiuni pentru un client.</p> <p>Un client de audit care anunță că nu va acorda firmei un contract planificat, altul decât un contract de certificare, dacă firma continuă să nu fie de acord cu tratamentul contabil al clientului pentru o anumită tranzacție.</p> <p>Amenințarea cu litigiul de către client.</p> <p>Presiunea de a reduce în mod inadecvat gradul activităților necesare pentru a reduce tarifele.</p> <p>Presiunea de a fi de acord cu decizia unui angajat al clientului deoarece angajatul are mai multă experiență cu privire la chestiunea respectivă.</p> <p>Informarea de către un partener al firmei că promovarea planificată nu va avea loc în cazul în care contabilul nu este de acord cu tratamentul contabil neadecvat al clientului de audit.</p>

7.2.4 Măsuri de protecție

Identificarea amenințărilor este o primă etapă importantă, însă este de asemenea important să se conștientizeze măsurile de protecție care pot fi puse în aplicare. Acestea sunt măsuri care pot elimina sau reduce amenințările astfel încât acestea să nu genereze o presiune excesivă asupra practicianului și firmei. Amenințările la adresa eticii nu pot fi eliminate complet, însă pot fi reduse la un nivel acceptabil.

Există diverse tipuri de măsuri de protecție. Profesia, legislația ori reglementările pot crea măsuri de protecție sau acestea pot fi dezvoltate în cadrul firmei.

Măsurile de protecție generate de profesie, legislație sau reglementări includ:

- Educație și formare profesională corespunzătoare și cerințe de experiență pentru admiterea în profesie;
- Dispoziții privind dezvoltarea profesională continuă;
- Legislații privind guvernanta corporativă;
- Standarde și îndrumări profesionale;
- Monitorizare profesională sau de reglementare și proceduri disciplinare; și
- Examinarea externă de către o terță parte a rapoartelor, a declarațiilor, a comunicărilor sau a informațiilor care au fost realizate de profesionistul contabil.

Măsurile de protecție pot fi, de asemenea, comunicate în mod clar în cadrul firmei pentru a descuraja comportamentele neetice. Aceasta poate lua forma unor sisteme de reclamații eficace și bine comunicate, care permit personalului să atragă atenția asupra comportamentelor neprofesiste sau neetice.

În unele cazuri vă puteți confrunta cu o dilemă etică. În astfel de cazuri, poate fi necesar un proces oficial de soluționare a conflictelor etice. Acest proces va implica:

- Asigurarea că sunt obținute toate faptele relevante;
- Identificarea problemelor etice implicate;

- Identificarea principiilor fundamentale care sunt semnificative pentru circumstanțele în cauză;
- Stabilirea de proceduri interne pentru a se asigura audieri echitabile; și
- Identificarea posibilelor căi alternative de acțiune și găsirea celui mai bun rezultat posibil.

Trebuie să documentați toate informațiile relevante și motivația implicate în procesul decizional. În cazul în care un conflict important nu poate fi soluționat, luați în considerare obținerea de consiliere profesională din partea organismului profesional relevant sau a unor consilieri juridici.

Măsurile de protecție pentru mediul de lucru aplicabile pentru toată firma includ:

- Conducerea firmei, care pune accent pe respectarea reglementărilor și pe etică;
- Controlul calității și politici de revizuire pentru toate misiunile adresate clientului;
- Politici și proceduri care asigură divulgarea tuturor relațiilor sau intereselor;
- Politici documentate cu privire la identificarea amenințărilor și aplicarea măsurilor de protecție pentru a elimina sau reduce amenințările la un nivel acceptabil;
- Politici și proceduri interne documentate care impun conformarea cu principiile fundamentale;
- Politici și proceduri de monitorizare și gestionare a dependenței față de veniturile ce provin de la un singur client;
- Utilizarea unor parteneri diferiți și a unor echipe cu linii separate de raportare în vederea furnizării altor servicii decât cele de certificare pentru un client de certificare;
- Politici și proceduri care împiedică persoanele care nu sunt membri ai unei echipe de misiune să influențeze necorespunzător rezultatul misiunii;
- Comunicarea la timp a politicilor și procedurilor unei firme, precum și a oricăror schimbări ale acestora, către toți partenerii și personalul profesional, precum și instruirea și educarea corespunzătoare a acestora în ceea ce privește astfel de politici și proceduri;
- Consilierea partenerilor, a personalului profesional și a entităților afiliate pentru care este necesară independența;
- Un mecanism disciplinar în vederea promovării și susținerii conformității cu politicile și procedurile; și
- Încurajarea și responsabilizarea angajaților să comunice superiorilor din cadrul firmei orice problemă etică ce îi preocupă.
- Acces la linia directă de informare confidențială pentru angajați, contractori sau clienți, linie care este acționată de un furnizor independent parte terță.

Măsurile de protecție specifice anumitor misiuni includ:

- Examinarea acestei activități de un profesionist contabil care nu a fost implicat în serviciul care nu este un serviciu de certificare;
- Examinarea lucrărilor de certificare executate de un profesionist contabil care nu a fost membru al echipei de certificare;
- Consultarea unei terțe părți independente, cum ar fi un comitet de directori independenți, un organism profesional de reglementare sau un alt profesionist contabil;
- Rotația personalului superior din echipa de certificare;
- Discutarea problemelor de etică cu cei responsabili de governanța clientului;

- Dezvăluirea naturii serviciilor furnizate și nivelului tarifelor percepute către cei însărcinați cu governanța clientului; și
- Implicarea altei firme pentru a realiza sau a realiza din nou o parte din misiunea de certificare.

Măsurile de protecție din cadrul sistemelor clientului includ:

- Alte persoane decât conducerea care ratifică numirea unei firme independente pentru a executa o misiune;
- Deținerea de către client de angajați competenți cu experiență și cu grad superior care pot lua decizii manageriale;
- Proceduri interne care să asigure decizii și alegeri obiective în darea în lucru a altor misiuni decât cele de certificare; și
- Structură de governanță corporativă corespunzătoare cu supraveghere și comunicare corespunzătoare în ceea ce privește serviciile firmei.

7.2.5 Amenințări la adresa eticii și posibile măsuri de protecție

Codul IESBA oferă o privire de ansamblu asupra tipurilor și exemplurilor de amenințări la adresa eticii și a măsurilor de protecție recomandate pentru a răspunde acestor amenințări. Acestea sunt prezentate în [Tabelul 7.2](#) împreună cu secțiunea relevantă din Codul IESBA.

Tabelul 7.2 Amenințări probabile și posibile măsuri de protecție

Numirea profesionistului (Secțiunea 210 a Codului)		
<i>Etapa</i>	<i>Amenințări probabile</i>	<i>Posibile măsuri de protecție</i>
Acceptarea clientului	Comportament de conducere îndoielnic (de exemplu, implicare în activități ilegale, spălare de bani, lipsă de onestitate sau practici de raportare financiară îndoielnice)	Dobândiți informații detaliate și înțelegerea clientului și a structurilor sale de conducere. Obțineți angajamentul clientului de a îmbunătăți practicile de governanță corporativă sau controalele interne. Revizuiți periodic deciziile de acceptare pentru clienții recurenți.
Acceptarea misiunii	Lipsa abilităților și cunoștințelor adecvate pentru a efectua misiunea Bazarea pe sfaturi incorecte sau necorespunzătoare	Dobândiți înțelegerea adecvată a naturii și complexității afacerii. Dobândiți cunoștințe adecvate cu privire la domeniile relevante. Obțineți experiență în ceea ce privește dispozițiile relevante de reglementare. Utilizați experți atunci când este necesar. Conveniți termene realiste pentru realizarea sarcinilor. Desemnați angajați suficienți și experimentați având competențele necesare.

Numirea profesionistului (Secțiunea 210 a Codului)		
<i>Etapa</i>	<i>Amenințări probabile</i>	<i>Posibile măsuri de protecție</i>
		<p>Respectați politicile și procedurile de control al calității.</p> <p>În cazul în care este necesară bazarea pe un expert, determinați reputația, experiența, resursele și standardele profesionale și etice aplicabile.</p>
Modificări în ceea ce privește numirea profesionistului	<p>Motive pentru modificări ale numirii profesionistului care nu sunt cunoscute pe deplin, ducând la o decizie nefundamentată de a accepta</p> <p>Solicitarea de a furniza servicii profesionale complementare sau suplimentare la serviciile existente ale unui alt profesionist contabil în cazul în care nu există informații sau acestea sunt incomplete</p> <p>Numirea profesionistului este limitată de o chestiune de confidențialitate sau interdicție din partea unui regulament juridic în a obține informații</p>	<p>Contactați contabilul existent înainte de acceptare.</p> <p>Determinați motivele care stau la baza schimbării.</p> <p>Solicitați informații cu privire la orice fapte de care, în opinia contabilului existent, trebuie să fie conștient contabilul propus.</p> <p>Solicitați divulgări de informații prin intermediul clientului de la contabilul existent.</p> <p>Discutați cu clientul în vederea obținerii de informații confidențiale de la contabilul existent.</p> <p>Întrebați terțe părți sau efectuați investigații detaliate asupra conducerii superioare sau asupra persoanelor însărcinate cu conducerea în cadrul firmei clientului.</p>
Conflicte de interes (Secțiunea 220 a Codului)		
<i>Amenințări probabile (relații de afaceri)</i>	<i>Posibile măsuri de protecție</i>	
<p>Profesionistul contabil concurează direct cu clientul sau este într-o asocierie în participație cu un concurent major al unui client</p> <p>Servicii profesionale pentru clienții ale căror interese sunt reciproc în conflict sau în dispută în legătură cu chestiunea respectivă</p>	<p>Înștiințați clientul cu privire la interesul de afaceri care ar putea reprezenta un conflict de interes și obțineți consimțământul său de a acționa.</p> <p>Înștiințați toate părțile relevante cunoscute cu privire la faptul că profesionistul contabil acționează în numele a două sau mai multe părți în legătură cu o problemă în care respectivele interese sunt în conflict și obțineți aprobarea lor pentru acționa.</p> <p>Înștiințați-l pe client că acel profesionist contabil nu lucrează exclusiv pentru un client în furnizarea serviciilor propuse și obțineți aprobarea lor pentru a acționa.</p> <p>Alte măsuri de protecție includ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizarea unor echipe ale misiunii distincte; • Proceduri de prevenire a accesului la informații; 	

Conflicte de interes (Secțiunea 220 a Codului)	
<i>Amenințări probabile (relații de afaceri)</i>	<i>Posibile măsuri de protecție</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Îndrumări clare pentru membrii echipei misiunii privind aspectele de siguranță și confidențialitate; • Utilizarea acordurilor de confidențialitate semnate de către angajați și partenerii firmei; și • Examinarea periodică a aplicării măsurilor de protecție de către o persoană cu experiență care nu este implicată în misiunile relevante pentru clienți. • Declararea intereselor.
Clientul a refuzat aprobarea pentru ca firma să acționeze pentru o altă parte în legătură cu o chestiune care dă naștere unui conflict de interes	<ul style="list-style-type: none"> • Nu mai lucrați pentru una sau mai multe părți în chestiunea care dă naștere conflictului de interes.
Conflicte de interes (Secțiunea 230 a Codului)	
<i>Amenințări probabile (relații de afaceri)</i>	<i>Posibile măsuri de protecție</i>
Furnizarea unei opinii suplimentare cu privire la aplicarea standardelor de contabilitate, de audit sau de altă natură în numele unei societăți care nu este un client existent, în special când nu este bazată pe același set de fapte	Obțineți permisiunea clientului de a contacta contabilul existent, descriind limitările aferente celei de-a doua opinii și furnizați contabilului existent o copie a opiniei.
Tarife și alte tipuri de remunerație (Secțiunea 240 a Codului)	
<i>Amenințări probabile (relații de afaceri)</i>	<i>Posibile măsuri de protecție</i>
Scăderea tarifelor: o amenințare de interes personal asupra competenței profesionale și prudenței atunci când tarifele cotate sunt mai mici decât suma necesară pentru furnizarea unui serviciu competent	<p>Conștientizați clientul cu privire la termenele misiunii în ceea ce privește baza tarifului cotelat.</p> <p>Dedicați suficient timp și desemnați personal calificat pentru realizarea sarcinii.</p>
Onorarii contingente: amenințare la adresa obiectivității, în special cu privire la o altă misiune decât una de certificare	<p>Furnizați un contract scris cu clientul privind baza de remunerare.</p> <p>Dezvăluiți utilizatorilor destinați activitățile executate și baza remunerației.</p> <p>Implementați politici și proceduri de control al calității.</p> <p>Solicitați unei terțe părți independente să examineze activitățile efectuate.</p>
Tariful sau comisionul de recomandare primit va crea o amenințare de interes personal asupra obiectivității, competenței profesionale și prudenței	Informați clientul cu privire la orice acorduri de plată a unui onorariu de recomandare unui alt profesionist contabil pentru activitatea recomandată.

Tarife și alte tipuri de remunerație (Secțiunea 240 a Codului)	
<i>Amenințări probabile (relații de afaceri)</i>	<i>Posibile măsuri de protecție</i>
	<p>Informați clientul cu privire la orice acorduri de primire a unui onorariu de recomandare pentru trimiterea clientului la un alt profesionist contabil.</p> <p>Obțineți în avans acordul clientului pentru angajamente referitoare la comisioane aferente vânzării de către o terță parte a unor bunuri sau servicii clientului.</p>
Marketingul și promovarea serviciilor profesionale (Secțiunea 250 a Codului)	
<i>Amenințări probabile (relații de afaceri)</i>	<i>Posibile măsuri de protecție</i>
Servicii de marketing, lucrări sau produse care nu sunt adecvate conduitei profesionale așteptate de la un profesionist contabil	<p>Nu emiteți pretenții exagerate pentru serviciile oferite, calificările sau experiența dobândite.</p> <p>Nu faceți referiri defăimătoare sau comparații nefondate la adresa muncii altor persoane.</p>
Cadouri și ospitalitate (Secțiunea 260 a Codului)	
<i>Amenințări probabile</i>	<i>Posibile măsuri de protecție</i>
Acceptarea unui cadou de la un client sporește amenințarea de interes personal sau de familiaritate; o amenințare la adresa obiectivității poate apărea, de asemenea, din posibilitatea ca aceste oferte să fie făcute publice	<p>Analizați, pe baza unei terțe părți rezonabile și informate, cântărind toate faptele și circumstanțele specifice, dacă acel cadou este banal și neimportant, astfel încât orice amenințare la adresa conformității cu principiile fundamentale să fie la un nivel acceptabil.</p> <p>Politica privind cadourile și ospitalitatea se trece într-un registru pentru evidențierea conformării.</p> <p>Dacă nu este cazul, nu acceptați cadoul.</p>
Custodia activelor clientului (Secțiunea 270 a Codului)	
<i>Amenințări probabile</i>	<i>Posibile măsuri de protecție</i>
Deținerea activelor clientului sau primirea în custodie a unor sume de bani care aparțin altor părți poate implica o amenințare de interes personal la adresa conduitei profesionale și a obiectivității	<p>Păstrați aceste active separat de activele personale sau ale firmei.</p> <p>Utilizați activele respective doar în scopul stabilit al acestora.</p> <p>Fiți pregătit în orice moment să răspundeți pentru acele active și pentru orice venituri, dividende sau câștiguri generate, în fața oricărei persoane îndreptățite la această contabilizare.</p> <p>Respectați toate legile și reglementările relevante privind deținerea și contabilizarea unor astfel de active.</p>

Custodia activelor clientului (Secțiunea 270 a Codului)	
<i>Amenințări probabile</i>	<i>Posibile măsuri de protecție</i>
	<p>Luați în considerare orice obligații de reglementare în timpul procedurilor de acceptare a misiunii dacă misiunea implică încredințarea de active.</p> <p>Luați în considerare solicitarea de consultanță juridică dacă există vreo suspiciune de tranzacții ilegale.</p>
Obiectivitate: toate serviciile (Secțiunea 280 a Codului)	
<i>Amenințări probabile</i>	<i>Posibile măsuri de protecție</i>
<p>Dacă aveți interese sau relații personale sau de afaceri cu un client sau cu directorii, șefii sau angajații săi, aceasta ar putea presupune o amenințare de familiaritate asupra obiectivității</p>	<p>Retrageți-vă din echipa misiunii.</p> <p>Instituiți proceduri de supraveghere.</p> <p>Încheiați relația financiară sau de afaceri care generează amenințarea.</p> <p>Discutați problema cu nivelurile superioare ale conducerii firmei.</p> <p>Asigurați-vă că discuțiile sunt urmate de e-mailuri sau scrisori de confirmare.</p> <p>Discutați problema cu cei însărcinați cu conducerea clientului.</p> <p>Dacă măsurile de protecție nu pot elimina sau reduce amenințarea până la un nivel acceptabil, refuzați sau anulați misiunea.</p>

7.3 Gestionarea riscurilor în cadrul firmei

7.3.1 Identificarea riscurilor în cadrul unei firme de contabilitate

Gestionarea riscurilor este într-o firmă un domeniu de activitate a cărui importanță a crescut în ultimii ani. Există o serie de motive care sunt esențiale pentru ca o firmă să implementeze un program de gestionare a riscurilor, inclusiv:

- Pentru a proteja activele, finanțele și operațiunile firmei;
- Pentru a contribui la respectarea adecvată a legislației, guvernarea corporativă și reglementările privind diligența necesară;
- Pentru a îmbunătăți serviciile oferite de firmă;
- Pentru a proteja reputația, credibilitatea și statutul firmei; și
- Pentru a spori încrederea în firmă.

Implementarea unui program de gestionare a riscurilor oferă multe beneficii pentru firmele de contabilitate. Acestea includ:

- Planificare strategică mai eficientă în cadrul firmelor;

- Un control mai bun al costurilor prin fluxuri de lucru mai bune și evaluarea clientului și procese privind misiunile;
- Creșterea profitabilității prin intermediul unor mecanisme mai bune de control pentru clienți și activități;
- Reducerea riscurilor de litigii ca urmare a unor procese și planuri de rezervă superioare;
- Cunoștințe și înțelegere superioare privind expunerea la risc;
- O metodă de luare a deciziilor sistematică, bine informată și detaliată;
- Mai puține întreruperi și mai puține refaceri printr-o înțelegere superioară a procesului de către toți membrii personalului din firmă; și
- Stabilirea condițiilor pentru îmbunătățirea continuă într-o firmă.

7.3.1a Stabilirea unui program de gestionare a riscurilor

În scopul stabilirii unui program de gestionare a riscurilor, este important să înțelegem etapele implicate. Aceste etape sunt:

- 1. Implementarea unui cadru de gestionare a riscurilor pe baza politicii riscurilor**
- 2. Stabilirea contextului**
 - (a) Luați în considerare scopurile și obiectivele firmei;
 - (b) Luați în considerare mediul în care activează firma; și
 - (c) Identificați părțile interesate interne și externe.
- 3. Identificarea riscurilor**
 - (a) Identificați riscurile existente și potențiale, precum și controalele existente.
- 4. Analizarea și evaluarea riscurilor**
 - (a) Analizați și evaluați continuu riscurile în propria dumneavoastră firmă; și
 - (b) Identificați riscurile mari și mici.
- 5. Tratarea și gestionarea riscurilor**
 - (a) Dezvoltați strategii pentru gestionarea riscului identificat.
- 6. Comunicarea și consultarea**
 - (a) Comunicați și consultați-vă cu toate părțile din cadrul firmei, precum și cu părți externe, pentru a vă asigura că toți sunt bine informați.
- 7. Monitorizarea și revizuirea**
 - (a) Monitorizați și revizuiți permanent strategiile de gestionare a riscurilor.
- 8. Evidența**
 - (a) Păstrați evidențe scrise ale tuturor politicilor și procedurilor, inclusiv documentarea privind procedura de evaluare, riscurile majore identificate și măsurile destinate să reducă impactul acestor riscuri majore.

După finalizarea acestei examinări a riscurilor, în cazul în care un sector al firmei a fost identificat ca prezentând un risc ridicat, trebuie:

- Să evaluați capacitatea dumneavoastră de a reduce riscul în condițiile procedurilor existente;

- Să ajustați sau să reconsiderați acest sector și dezvoltarea sa;
- Să recalificați sau să angajați personal pentru a soluționa orice deficiențe de personal;
- Să examinați misiunile pentru clienți în acest sector al firmei dumneavoastră; și
- Să aplicați procedurile de gestionare a riscurilor.

Este, de asemenea, important să luați în considerare proceduri de gestionare a riscurilor precum:

- Claritatea privind condițiile misiunii;
- Consilierea clienților cu privire la riscurile implicate și asigurarea că evoluția atât a clientului, cât și a dumneavoastră sunt în concordanță cu nivelul de risc care trebuie gestionat (dacă sunteți de acord că nu trebuie (sau nu poate fi) eliminat);
- Obținerea unei asigurări adecvate și controlul revendicărilor de îndată ce apar;
- Menținerea unei documentații exacte și actuale;
- Asigurarea realizării la timp a acțiunilor și sistemelor de înregistrare;
- Activarea doar în zonele în care există suficientă experiență; și
- Implementarea unor criterii stricte de selecție pentru clienți și consultanții sau agenții utilizați.

Mai jos, prezentăm întrebări pe care trebuie să vi le adresați pentru a identifica riscurile și a determina modul în care le puteți trata. Vă rugăm să rețineți că următoarea listă de verificare trebuie folosită doar ca un ghid și trebuie personalizată pentru situația individuală a fiecărei firme.

Stabilirea contextului

Procesul de gestionare a riscurilor impune practicianului să analizeze aspecte precum cele prezentate în [Tabelul 7.3](#) de mai jos:

Tabelul 7.3 Aspecte de analizat din punctul de vedere al contextului

<input type="checkbox"/>	Ce rezultate vrea firma să obțină?
<input type="checkbox"/>	Care este mediul în care activează firma? (de exemplu, cultural, juridic și operațional)
<input type="checkbox"/>	Identificați părțile interesate interne și externe. (de exemplu, clienți, personal, consultanți, agenți, sisteme interne, terțe părți, furnizori etc.)

În definirea relației dintre firmă și mediul său, inclusiv toate părțile interesate, se identifică punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările la adresa firmei.

Acest plan „strategic” va cuprinde aspectele financiare, operaționale, concurențiale, politice (reputația și percepția), sociale, culturale și juridice ale firmei.

9. Identificarea riscurilor

După ce contextul a fost stabilit, trebuie identificați factorii potențiali de risc sau amenințările, precum și mecanismele de control al riscurilor existente ale firmei. Riscurile potențiale dintr-o firmă pot fi clasificate ca:

- a. Servicii prestate;
- b. Riscuri privind contractele;

- c. Riscuri privind acceptarea sau continuarea; și
- d. Riscuri privind performanța.

S-a creat o listă de verificare pentru a revizui fiecare dintre aceste sectoare de risc și aceasta este atașată ca [Anexa 7.6](#) la sfârșitul acestui modul.

10. Analiza și evaluarea riscurilor

Un practician trebuie să analizeze și să evalueze continuu riscurile firmei. Evaluarea riscurilor ia în considerare următoarele aspecte (a se vedea [Tabelul 7.4](#)):

Tabelul 7.4 Analiza și evaluarea continuă a riscurilor

<input type="checkbox"/>	O comparație între nivelurile de expunere și nivelul de toleranță predeterminat.
<input type="checkbox"/>	Importanța activității administrate din punctul de vedere al riscurilor și al rezultatelor sale.
<input type="checkbox"/>	Gradul de control asupra riscului.
<input type="checkbox"/>	Pierderile potențiale sau efective care pot deriva din risc.
<input type="checkbox"/>	Beneficiile și oportunitățile presupuse de risc.

Pot exista situații în care practicienii ar dori să identifice costul controalelor și caracterul adecvat al acestora. Există mai multe modalități de a le evalua – cel mai simplu model este luarea în considerare a probabilității apariției unui eveniment și a consecințelor aceluși eveniment, de exemplu, $Risc = Probabilitate \times Consecință$.

Consultați-vă cu alții și folosiți experiența dumneavoastră pentru a calcula nivelul riscului. Acesta poate fi clasificat drept extrem, ridicat, moderat sau scăzut. Riscurile ar trebui să fie clasificate pentru a se stabili prioritățile de management.

Printre alte aspecte, procesul de evaluare trebuie să abordeze elementele prezentate în [Tabelul 7.5](#) de mai jos.

Tabelul 7.5 Evaluarea nivelului de risc

	Considerent	Comentariu/Acțiune	Data finalizării
1.	Zonele de activitate existente și anticipate ale firmei		
2.	Structura, experiența și competența firmei		
3.	Procedurile de management și control intern ale firmei		
4.	Probabilitatea de a fi dat în judecată și sfera potențială a oricărei revendicări		
5.	Procesul de evaluare a clienților noi și existenți		

Alte abordări care pot fi utilizate pentru a analiza riscurile identificate includ liste de verificare, judecăți bazate pe experiență și evidențe, diagrame, discuții de grup pentru găsirea unor soluții, analiza sistemelor și analiza scenariilor.

Mulți practicieni au la dispoziție manuale de proceduri, liste de verificare și procese interne deja implementate. Nivelul de analiză a riscurilor desfășurată va depinde de informațiile și datele disponibile. Acesta poate

varia de la calitativ la semicantitativ și cantitativ. În cazul analizei cantitative, o analiză de sensibilitate ar trebui să fie de asemenea folosită pentru a testa datele utilizate.

Atunci când se evaluează tipul riscurilor la care este expusă firma, este important să se ia în considerare atât riscurile interne, cât și riscurile externe. Aceste două zone de risc sunt prezentate în detaliu mai jos.

7.3.2 Analiza riscurilor interne

7.3.2a Riscuri generate de personal

Practicianul trebuie să analizeze dacă angajații văd firma ca pe o opțiune de angajare pe termen scurt sau ca pe o oportunitate pe termen lung.

Riscul constă în perceperea firmei ca pe un angajator pe termen scurt. O fluctuație ridicată a personalului ar putea duce la perturbări în firmă și genera cheltuieli de găsire și instruire a personalului nou, care nu vor aduce profit firmei dacă pleacă, de asemenea, după o perioadă scurtă de timp.

Practicianul ar trebui să ia în considerare, de asemenea, dacă există angajați în firmă care sunt esențiali pentru succesul acesteia. Dacă un angajat este esențial pentru succesul firmei, sumele facturate și profiturile pot fi afectate în cazul în care angajatul părăsește firma, deschide o firmă concurentă sau lucrează pentru concurență.

Totodată, practicianul trebuie să ia în considerare dacă personalul se confruntă cu riscuri de sănătate și de siguranță la locul de muncă. În cazul în care angajații lucrează într-un mediu nesigur, firma este în pericol de a primi amenzi și penalități, de a se confrunța cu absentism, răniri sau chiar decesul unui angajat.

Strategiile de reducere a riscurilor pentru aceste tipuri de riscuri includ:

- Implementarea procedurilor de selecție care cresc probabilitatea de a găsi personalul potrivit pentru firmă, de a găsi acele persoane care au o viziune pe termen mai lung;
- Punerea în aplicare a unor acorduri de confidențialitate și/sau măsuri rezonabile de restricționare a acordurilor comerciale semnate de personalul-cheie sau de întregul personal, după caz;
- Implementarea unui sistem solid de dezvoltare a performanței pentru comunicarea așteptărilor și obiectivelor legate de performanță, pentru monitorizarea performanței și stabilirea remunerației;
- Furnizarea de instruire continuă și instruire încrucișată a personalului, în conformitate cu nevoile firmei;
- Desemnarea mai multor persoane pentru îndeplinirea sarcinilor-cheie și pentru crearea unei rezerve în caz de boală sau plecare bruscă;
- Rotația angajaților pe diverse funcții din firmă pentru a-i familiariza cu alte sectoare ale firmei;
- Implementarea unor politici de sănătate și securitate în muncă adecvate pentru a diminua riscurile;
- Utilizarea participațiilor în capitalurile proprii, distribuirii profiturilor și altor stimulente pentru a ajuta la păstrarea personalului-cheie și pentru ca aceștia să participe la succesul pe care îl creează pentru practică. Însă fiți atenți la modul în care sistemele de stimulente sunt concepute, deoarece ar putea să încurajeze comportamente nedorite; și
- Revizuirea perioadei de preaviz necesare pentru personalul care demisionează. Acordați atenție acestui aspect, deoarece ar putea avea consecințe juridice nedorite, în funcție de reglementările locale.

7.3.2b Riscurile pe care le presupun sediile afacerii și locația acestora

Practicianul trebuie să ia în considerare modul în care firma depinde de locația sa actuală.

În cazul în care firma depinde în mod semnificativ de locație pentru a genera facturi, o mutare la alt sediu poate cauza perturbări care să afecteze clienții, personalul și accesul la furnizori. Un alt risc este acela ca, în caz de incendii, inundații sau alte dezastre, firma să nu poată relua tranzacționarea dacă sediul, echipamentele, materialele și/sau evidențele sunt distruse.

O altă problemă care trebuie analizată de practician este dacă afacerea este în creștere sau este relativ stabilă. Dacă aceasta se dezvoltă puternic, practicianul va trebui să ia în considerare cât timp se poate aștepta ca această tendință să continue și cât de mare va trebui să fie sediul în doi, cinci sau zece ani.

Cu excepția cazului în care au fost create planuri pentru a extinde sediul actual, există riscul ca afacerea să nu poată să crească la întregul său potențial și ar putea stagna sau ar putea fi preluată de către concurenți.

Strategiile de reducere a riscurilor pentru riscurile de mai sus includ:

- Identificarea mai multor spații alternative adecvate pentru clienți, furnizori și personal;
- În cazul în care sediul corespunde nevoilor de afaceri pe termen lung, luați în considerare încheierea unui contract de leasing pe termen lung sau dreptul de primă opțiune atunci când expiră contractul de leasing; și
- Administrarea afacerii pentru anticiparea cerințelor viitoare privind spațiul.

7.3.2c Amenințări la adresa fondului comercial și a reputației

Un aspect important pe care practicianul trebuie să îl ia în considerare este gradul de expunere al firmei la o amenințare la adresa reputației sale sau a fondului său comercial. De exemplu, ce s-ar întâmpla în cazul în care firma ar oferi consultanță inadecvată sau ar fi implicată într-o fraudă majoră?

Riscul este ca o fraudă, sau un alt eveniment similar, să genereze publicitate negativă. Acest lucru ar putea provoca daune imediate firmei și, eventual, ar putea cauza daune pe termen lung asupra fondului său comercial și reputației sale.

Strategiile de reducere a riscurilor ar include:

- Integrarea unor procese solide de revizuire și a unor sisteme de certificare a calității pentru a evita o situație care ar putea dăuna reputației firmei;
- Investiția în cercetare și dezvoltare și menținerea la curent cu progresele tehnologice; și
- Programe obligatorii de instruire și dezvoltare pentru personal.

7.3.2d Riscuri legate de tehnologia informației

Aspectul important de luat în considerare aici este măsura în care firma se bazează pe tehnologia informației (IT). Nivelul de risc creat prin utilizarea tehnologiei informației crește pe măsură ce firma se bazează mai mult pe aceasta.

Riscul evident este ca, dacă firma se bazează foarte mult pe tehnologia informației, să nu fie capabilă să funcționeze fără aceasta – de exemplu, în cazul în care serverul principal sau procesorul se defectează în timpul unei perioade de suprasolicitare. Există multe alte zone de risc asociate cu IT și soluțiile cloud, inclusiv:

- Furnizarea de servicii IT: toate aplicațiile software (inclusiv foile de calcul) funcționează corect? Sunt toate precise?
- Furnizarea de soluții IT: încercați să integrați soluții IT în procesele zilnice de lucru, astfel încât firma să funcționeze mai eficient și mai previzibil?

- Realizarea beneficiilor din IT: luați în considerare nu doar costul unei aplicații, ci luați în considerare, de asemenea, costul neimplementării respectivei aplicații. Unele cheltuieli cu IT sunt esențiale pentru a ține pasul cu ceilalți din domeniu.

Strategiile de reducere a riscurilor includ:

- Protejarea laptopurilor și a desktopurilor;
- Păstrarea în condiții de siguranță a datelor prin efectuarea de backupuri și stocarea acestor backupuri în alte locații;
- Asigurarea că licențele software sunt actualizate;
- Asigurarea că versiunile actualizate ale software-ului sunt folosite în mod regulat;
- Existența strategiilor documentate de acces la internet;
- Stabilirea și monitorizarea politicilor de folosire a rețelelor sociale;
- Protejarea rețelelor;
- Protejarea serverelor;
- Securizarea liniei de aplicații de afaceri;
- Asigurarea că este disponibil suport IT corespunzător într-un interval de timp acceptabil;
- Deținerea unei surse continue de energie electrică; și
- Realizarea de instruirii corespunzătoare pentru personalul din IT.

Politici și liste de verificare pentru strategiile de gestionare a riscurilor tehnologice sunt incluse în [Modulul 5](#).

7.3.3 Riscuri externe

7.3.3a Riscuri generate de clienți

O problemă importantă care trebuie luată în considerare de practician este dacă firma este foarte dependentă de un număr mic de clienți principali. De exemplu, există un client sau un grup de clienți care generează 65% sau mai mult din veniturile totale?

Riscul este ca, dacă firma se bazează pe un număr mic de clienți principali, profitul și fluxul de trezorerie să fie afectate pe termen scurt dacă unul dintre ei părăsește firma sau nu mai generează venituri.

Strategiile de reducere a riscurilor includ:

- Menținerea clienților principali prin contracte de prestări servicii pe termen lung, vizitarea lor regulată sau solicitarea permanentă de opinii din partea acestora cu privire la serviciile firmei;
- Repartizarea riscurilor prin dezvoltarea clienților existenți mai mici, astfel încât aceștia să devină clienți mai mari;
- Căutarea de clienți noi, profitabili; și
- Găsirea unor modalități de reducere a costurilor pentru deservirea clienților mai puțin profitabili.

7.3.3a Riscuri generate de concurenți

Practic, fiecare afacere are concurenți. Cu toate acestea, în cazul în care concurenții – atât actuali, cât și potențiali – constituie o amenințare semnificativă la adresa firmei, viabilitatea firmei este în pericol. Practicianul trebuie să analizeze dacă concurenții săi reprezintă o amenințare.

Strategiile de reducere a riscurilor includ:

- Continuarea dezvoltării relațiilor cu clienții și comunitatea locală (furnizarea de servicii excelente ca o modalitate de a lupta împotriva concurenților!);
- Cercetarea tendințelor din domeniu și adoptarea de noi servicii sau modalități de a oferi aceste servicii;
- Investiția în dezvoltarea de noi servicii; și
- Monitorizarea continuă a concurenților, inclusiv a tarifelor pe care le percep.

7.3.4 Elaborarea unui cadru general de risc pentru firma dumneavoastră

Atunci când evaluați firma dumneavoastră în ceea ce privește sursele de risc, trebuie să luați în considerare următoarele domenii:

- Integritatea;
- Serviciile oferite;
- Marketingul și comunicarea;
- Aspecte legate de personal și resursele umane;
- Gestionarea informațiilor și a resurselor;
- Obligațiile și intervențiile de reglementare;
- Probleme de tehnologie a informației și de securitate;
- Colapsul managerial (planificarea succesiunii);
- Acceptarea și continuarea relațiilor cu clienții; și
- Gestionarea fluxurilor de trezorerie.

Figura 7.1 prezintă aceste aspecte sub formă de diagramă.

Figura 7.1 Surse de risc pentru o firmă de contabilitate



Fiecare dintre aceste sectoare trebuie avute în vedere atunci când elaborați cadrul general de risc al firmei dumneavoastră.

O serie de liste de verificare au fost create pentru a revizui fiecare dintre aceste sectoare de risc, iar acestea sunt atașate ca [Anexa 7.6](#) la sfârșitul acestui modul, care tratează următoarele:

- Integritatea;
- Serviciile oferite;
- Marketingul și comunicarea;
- Personalul și resursele umane;
- Gestionarea informațiilor și a resurselor;
- Obligațiile de reglementare;
- Tehnologia informației și securitatea;
- Colapsul managerial și planificarea succesiunii;
- Acceptarea sau continuarea relațiilor cu clienții; și
- Gestionarea fluxurilor de trezorerie.

Rețineți că aceste liste de verificare sunt sugerate doar ca un ghid și ar trebui să fie modificate pentru a corespunde nevoilor specifice ale firmei dumneavoastră. De asemenea, fiți conștient de impactul reglementărilor locale.

7.3.5 Adoptarea de strategii de reducere a riscurilor

Trebuie să fie dezvoltate strategii pentru administrarea riscurilor identificate în firma dumneavoastră. Opțiunile pot fi selectate din oricare dintre următoarele:

- Acceptare;
- Evitare;
- Transfer (parțial sau în întregime);
- Reducerea probabilității;
- Reducerea consecințelor; și
- Menținerea riscului.

În cazul în care riscurile se încadrează în nivelul de toleranță la expunere, acestea pot fi tratate ca având prioritate scăzută și pot fi menținute. Planurile optime de acțiune sunt dezvoltate pe baza:

- Nivelului actual de expunere la risc;
- Beneficiilor care decurg din acțiuni/controale;
- Duratei de timp pentru punerea în aplicare a acțiunilor; și
- Bugetului disponibil.

7.3.5a Strategii de gestionare a riscurilor

Există numeroase exemple de strategii care pot fi folosite pentru gestionarea riscurilor. Acestea includ:

- i. **Strategia de contingență:** se aplică la riscurile cu consecințe ridicate, dar cu o probabilitate mai redusă de apariție și își propune să aducă consecința potențială a riscului în limite acceptabile. Exemple simple de astfel de strategii de control al riscurilor sunt indemnizațiile de asigurare și contractuale, planurile de continuitate a afacerii și contractarea unora sau a tuturor activităților către o altă organizație sau persoană.
- ii. **Strategia de prevenire:** se aplică în cazul în care impactul potențial nu este foarte mare, dar probabilitatea de apariție este ridicată, de exemplu, pentru reclamațiile clienților. În acest caz, procedurile de asigurare a controlului calității, de supraveghere și instruire ar fi exemple ale acestei strategii.
- iii. **Strategia de monitorizare:** este potrivită pentru expuneri în cazul în care probabilitatea și consecința riscului sunt considerate a fi relativ mici. Această strategie urmărește să asigure că toate „măsurile de protecție standard” sunt implementate și funcționale. Aceasta necesită, de asemenea, revizuirea periodică a riscului. De exemplu, controale de calitate, rapoarte periodice, audit și revizuirii de performanță.
- iv. **Strategia mixtă:** corespunde administrării unui mediu de risc, respectiv administrarea potențialelor rezultate negative și a rezultatelor cu impact sau consecințe ridicat(e) care ar implica o combinație a strategiilor descrise mai sus.

În cazul în care o zonă a firmei este identificată ca prezentând un risc ridicat, firma ar trebui să urmeze acțiunile sugerate în [Tabelul 7.6](#).

Tabelul 7.6 Strategii de gestionare a riscurilor

a.	Evaluati capacitatea firmei de a reduce riscul în condițiile procedurilor existente;
b.	Ajustati sau reconsiderati zona respectivă a firmei și dezvoltarea sa;
c.	Recalificati sau angajati personal pentru a soluționa orice deficiențe de personal;
d.	Revizuiți misiunile pentru clienți în această zonă a firmei dumneavoastră; și
e.	Aplicati procedurile de gestionare a riscurilor.

7.3.5b Proceduri de gestionare a riscurilor

Codul IESBA prezintă o serie de proceduri de gestionare a riscurilor importante, care trebuie luate în considerare de către firmă. Acestea includ:

1. Scrisoarea de misiune

- Confirmă acceptarea numirii;
- Subliniază obiectivul, domeniul de aplicare și amploarea misiunii;
- Subliniază gradul de responsabilitate a membrului față de client;
- Definește responsabilitățile clientului;
- Administrează „breșa de așteptare a clientului”, respectiv adaptarea serviciilor așteptate de client la serviciile livrate;
- Limitează gradul de expunere prin:
 - indicarea de limite în activitatea care urmează a fi întreprinsă;
 - limitarea consultanței la un singur client;

- restricționarea utilizării numelui membrului în documentația furnizată clientului;
 - obținerea unei indemnizații de la client, de la orice terță parte sau care are legătură cu lichidarea judiciară, cu încrederea și cu activitățile de secretariat; și
- Stabilește tarifele aplicabile misiunii.

O scrisoare de misiune este un document esențial în orice firmă și este atât în beneficiul practicianului, cât și al clientului. Aceasta este tratată mai detaliat în [Secțiunea 7.4](#) din acest modul.

Politicile documentate de acceptare a unui client nou sau de despărțire de un client existent sunt esențiale pentru diminuarea riscurilor.

2. Consilierea clienților cu privire la riscuri

Pentru a evita asumarea răspunderii pentru riscurile clientului, informați clientul, în scris, cu privire la datele și consecințele relevante în cazul lipsei de acțiune a clientului. Astfel, riscul de neconformitate va fi transferat înapoi la client pentru acțiune și/sau monitorizare ulterioară.

3. Documentație precisă și actuală

Se recomandă ca toate sfaturile furnizate de un angajat să fie înregistrate într-un sistem de fișiere/registre sau printr-o scrisoare de confirmare sau printr-un raport către client. Informațiile care trebuie incluse sunt:

- Data;
- Durata;
- Conținutul conversației/consultanței;
- Indicarea persoanei pentru care a fost efectuată; și
- Semnătura (dacă este cazul).

4. Realizarea la timp a acțiunii și a sistemelor de înregistrare

Notele aferente dosarelor vor avea un dublu efect de:

- Asistență în documentarea unor evenimente dacă apar litigii după o perioadă de mai mulți ani; și
- Prezentarea în instanță ca dovadă că o conversație a avut loc în realitate (sub rezerva stabilirii autenticității documentației).

5. Activarea doar în domeniile în care există suficientă experiență

Fiecare membru al personalului trebuie să își recunoască limitele. Dacă respectivul angajat este de părere că nu există suficient timp sau că nu are calificarea necesară pentru a efectua serviciul solicitat, atunci problema trebuie trimisă spre rezolvare unui specialist.

6. Selectarea clienților

O revizuire a clientelei firmei este recomandată în scopul luării în considerare a creșterii procentului de clienți care necesită consultanță pentru riscuri mai scăzute. Revizuirea trebuie să examineze:

- tipul activității desfășurate de client;
- activitățile permanente sau o singură misiune; și
- efectul climatului economic asupra afacerii clientului.

Este important de menționat că aplicarea unor astfel de măsuri nu scutește membrul de obligația de a exercita nivelul de competență, grijă și judecată corespunzătoare serviciului furnizat și, prin urmare, aplicarea celui mai înalt standard la toate nivelurile este esențială.

În general, firma trebuie să ia în considerare procedurile de control al calității și de certificare, problemele care au apărut, precum și modul în care acestea au fost tratate în trecut.

7. Monitorizarea

O firmă trebuie să monitorizeze și să revizuiască în mod continuu strategiile folosite pentru gestionarea riscurilor.

De asemenea, este necesar să se monitorizeze și să se administreze implementarea planului de acțiune având în vedere timpul și bugetul.

În timp apar noi riscuri, riscurile existente sunt majorate sau diminuate, riscurile nu mai există, prioritatea riscurilor se poate modifica sau strategiile de gestionare a riscurilor pot să nu mai fie eficiente.

Monitorizarea trebuie să cuprindă:

- Monitorizarea riscurilor existente
- Identificarea de noi riscuri
- Identificarea zonelor cu probleme
- Evaluarea eficienței strategiilor curente de tratament al riscurilor.

Prin intermediul procesului de monitorizare se asigură că pe măsură ce apar riscurile sunt introduse noi măsuri pentru a controla aceste riscuri. Este necesară revizuirea permanentă pentru a vă asigura că strategiile rămân relevante și că poziția globală de control al riscurilor este adaptată la poziția privind costurile potențiale ale riscurilor.

8. Comunicarea și consultarea

Procesul de gestionare a riscurilor necesită comunicare și consultare permanente cu toate părțile afacerii, precum și cu părți externe pentru a se asigura că toți membrii personalului sunt informați despre toate etapele procesului.

9. Păstrarea evidențelor

Toate politicile și procedurile trebuie să fie în scris. Trebuie să fie ținute registre cu documentarea procesului de evaluare efectuat, cu riscurile majore identificate și cu măsurile recunoscute pentru a reduce impactul acestor riscuri majore.

Nerespectarea politicilor de documentare poate duce la probleme de performanță din cauza neînțelegerii sau interpretării greșite. Un set de declarații scrise privind politicile furnizate prin proceduri documentate furnizează o referință constantă, un ghid de acțiune și un cadru general pentru a verifica dacă operațiunile se desfășoară în maniera dorită de firmă.

7.4 Misiunea pentru client

7.4.1 Procesul misiunii

Relația dintre un practician și un client este una importantă pentru ambele părți. Așa cum deja s-a discutat, practicianul aduce o serie de elemente importante pentru relație. Acestea trebuie să includă integritatea, obiectivitatea, competența profesională și prudența, confidențialitatea și conduita profesională. În plus față de aceste caracteristici, practicianul aduce în relație și abilitățile interpersonale individuale.

Unul dintre cele mai importante aspecte ale relației profesionale este o înțelegere clară cu privire la despre ce este relația; ce anume l-a angajat clientul pe practician să facă. Modalitatea formală de a face acest lucru este sub forma unei scrisori de misiune sau a unui document de misiune. Aici, practicianul furnizează un acord oficial, în scris, cu privire la ceea ce dorește clientul.

O astfel de scrisoare confirmă acordul – sau oferă posibilitatea de a clarifica orice incertitudini – care poate/pot exista între client și practician. Este o parte importantă pentru evitarea litigiilor cu clienții deoarece termenele misiunii sunt specificate clar în avans într-o manieră clară și explicită. Nu întotdeauna aceasta este situația, însă fără o scrisoare de misiune practicianul este într-o poziție delicată.

7.4.1a Condițiile misiunii pentru servicii profesionale

Scrisoarea de misiune este o modalitate de formalizare a relației dintre un practician și un client. Procesul de documentare și comunicare a condițiilor misiunii trebuie să asigure că există o înțelegere clară între client și practician în ceea ce privește condițiile misiunii. Este atât în interesul clientului, cât și în cel al practicianului să se întâmple acest lucru, de preferință înainte de începerea misiunii, pentru a evita neînțelegerile cu privire la misiune.

Condițiile misiunii nu trebuie să ia forma unei scrisori sau a unui acord. De exemplu, un fluturaș, o broșură, un prospect sau o comunicare electronică în format standard sunt, de asemenea, acceptabile. Totuși, orice formă de acord care nu este semnat de ambele părți implică un risc mai mare decât o scrisoare de misiune, un contract sau un acord semnat.

Legea stabilește obiectivele și domeniul de aplicare ale unor misiuni. Ar trebui remarcat faptul că documentarea condițiilor misiunii nu poate reduce acele obligații impuse de lege. În cazul în care misiunea se efectuează în conformitate cu legislația, practicianul trebuie să facă trimitere la dispozițiile aplicabile ale legislației în scrisoarea sau documentul de misiune.

7.4.1b Conținutul general al unui document de misiune

În cele ce urmează, prezentăm un ghid al aspectelor pe care practicianul trebuie să le ia în considerare pentru includerea într-o scrisoare de misiune. Exemplele de tipuri de aspecte pe care ați putea dori ca firma dumneavoastră să le ia în considerare sunt:

Scopul: Documentul de misiune trebuie să explice că scopul său este să stabilească și să confirme înțelegerea de către practician a condițiilor misiunii.

Obiectivele misiunii: Un scurt rezumat al obiectivelor misiunii, inclusiv o trimitere la faptul că:

- Procedurile care urmează să fie efectuate vor fi limitate exclusiv la cele legate de misiune;
- Niciun audit și nicio revizuire nu vor fi realizate și, în consecință, nu va fi exprimată nicio certificare (dacă este cazul); și
- Cu excepția cazului în care s-a convenit altfel, misiunea nu poate fi invocată pentru a dezvălui neregulile, inclusiv fraudea, alte acte ilegale și erori care pot apărea.

Domeniul de aplicare al misiunii: Detalii pertinente ale aspectelor cum sunt:

- Perioadele de timp acoperite de misiune;
- Perioada numirii și planificările;
- Trimiterile la orice legislație și standarde profesionale care pot fi relevante pentru misiune;
- Operațiunile cu clientul sau procedurile care urmează să fie incluse în misiune;

- Detaliile privind informațiile care trebuie furnizate de client;
- Diligența necesară în legătură directă cu combaterea spălării banilor și altă legislație privind corupția în jurisdicția (jurisdicțiile) în care operează clientul;
- Orice limitări privind desfășurarea misiunii; și
- Alte aspecte considerate necesare sau adecvate.

Rezultatul misiunii: Detaliile rapoartelor sau alte rezultate anticipate, inclusiv:

- Timpul de realizare estimat;
- Destinația privind utilizarea și distribuirea rapoartelor; și
- Natura oricăror renunțări sau acorduri anticipate care limitează răspunderea practicianului, inclusiv limitarea adecvată a clauzelor privind răspunderea pentru acei practicieni care participă la sistemele legislative care limitează răspunderea lor cu privire la client sau orice alt utilizator al rezultatelor misiunii.

Responsabilitățile corespunzătoare: Responsabilitățile convenite, care detaliază responsabilitățile recunoscute ca aparținând:

- practicianului, inclusiv o trimitere la dispozițiile relevante de confidențialitate și impactul acestora asupra programului de revizuire a calității al organismului profesional relevant din care face parte practicianul;
- clientului, luând act de faptul că clientul este responsabil pentru caracterul complet și acuratețea informațiilor furnizate către practician; și
- oricărei terțe părți.

Implicarea altor membri în practica publică: În cazul în care activitățile unui alt practician urmează a fi utilizate pentru anumite aspecte ale misiunii, detaliile cu privire la această implicare trebuie să fie documentate în documentul de misiune.

Onorariile și modalitățile de facturare: Trimiterea la baza onorariilor (de exemplu, facturare în funcție de perioada de timp, contracte cu prețuri fixe, acorduri pe bază de tarife contingente sau alte acorduri similare). De asemenea, ar trebui să fie incluse detaliile programelor de facturare convenite.

Proprietatea documentelor: Documentul de misiune trebuie să clarifice cine deține toate documentele rezultate în urma misiunii sau furnizate de către client pentru un astfel de scop, inclusiv datele electronice. În cazul în care o firmă are o politică de a încerca să exercite un drept de păstrare a acestor documente în eventualitatea unui litigiu cu un client, această politică trebuie să fie prezentată în documentul de misiune comunicat clientului, inclusiv procedura pentru soluționarea litigiilor asupra dreptului de păstrare.

Confirmarea de către client: Solicitarea unui răspuns din partea clientului care confirmă înțelegerea condițiilor misiunii, după cum se menționează în documentul de misiune. Este de preferat ca această confirmare de acceptare a clientului să fie obținută într-o formă scrisă.

7.4.2 Examinarea și reluarea misiunii

Practicienii trebuie să fie conștienți de importanța examinării relațiilor cu clienții pentru a se asigura că aceștia sunt mulțumiți de serviciile pe care le primesc în prezent. Aceasta furnizează de asemenea clientului posibilitatea de a oferi feedback, dacă este necesar, cu privire la modul în care firma de contabilitate își poate îmbunătăți serviciile. Totodată, oferă practicianului posibilitatea de a discuta despre servicii noi sau suplimentare care pot fi importante pentru client.

În acest context, firma trebuie să stabilească politici și proceduri pentru acceptarea și continuarea relațiilor cu clientul și a misiunilor specifice. Acestea ar trebui concepute pentru a oferi o asigurare rezonabilă că firma nu va întreține sau continua relații și misiuni decât în cazul în care:

- A analizat integritatea clientului și nu are informații care să o determine să deducă lipsa de integritate a clientului.
- Are competența de a efectua misiunea și are capacitatea, inclusiv timpul și resursele necesare, pentru a face acest lucru; și
- Se poate conforma dispozițiilor de etică relevante.

Firma trebuie să obțină informațiile pe care le consideră necesare înainte de a accepta o misiune pentru un client nou, atunci când decide continuarea unei misiuni existente și atunci când analizează acceptarea unei misiuni noi pentru un client existent. În cazul în care au fost identificate probleme și firma decide să accepte sau să continue relația cu clientul sau o misiune specifică, trebuie să documenteze modul în care au fost soluționate problemele respective.

În ceea ce privește integritatea clientului, aspectele pe care trebuie să le analizeze firma includ, de exemplu:

- Identitatea și reputația antreprenorială ale principalilor acționari ai clientului, ale personalului-cheie din conducere și ale celor însărcinați cu guvernanta. În unele jurisdicții pot fi impuse de lege cerințe specifice.
- Natura operațiunilor desfășurate de client, inclusiv practicile sale de afaceri.
- Informații despre atitudinea principalilor acționari ai clientului, a personalului-cheie din conducere și a celor însărcinați cu guvernanta față de aspecte cum ar fi interpretarea agresivă a reglementărilor fiscale, a standardelor de contabilitate și mediul de control intern.
- Dacă respectivul client este extrem de preocupat de menținerea tarifelor firmei la un nivel cât se poate de redus.
- Indicații privind o limitare necorespunzătoare a domeniului activității desfășurate.
- Indicații referitoare la faptul că respectivul client ar putea fi implicat în activități de spălare de bani sau alte activități ilegale. Cerințe foarte specifice pot fi impuse conform legislației privind combaterea spălării banilor sau privind combaterea finanțării terorismului (*Anti-Money Laundering or Counter Terrorism Financing Law – AML/CTF*) în unele jurisdicții.
- Motivele pentru propunerea de numire a firmei și de a nu reînnoi numire firmei anterioare.

Modulul 3 al acestui ghid a analizat procesul pe care o firmă trebuie să îl parcurgă atunci când evaluează potențialii clienți și dacă aceștia ar reprezenta o alegere potrivită pentru firmă. Procesul de examinare a clienților oferă de asemenea firmei șansa de a reevalua nivelul său de interes în păstrarea clientului.

Tabelul 7.7 oferă îndrumări utile pentru a evalua dacă să continue deservirea clienților actuali ai firmei:

Tabelul 7.7 Examinarea clienților firmei

	Întrebare	Răspuns/ Comentariu
1.	Conducerei și personalului firmei le face plăcere să lucreze cu clientul?	
2.	Clientul respectă firma, opinia sa, activitatea sa, precum și conducerea și personalul?	
3.	Clientul reprezintă un risc la adresa firmei?	

	Întrebare	Răspuns/ Comentariu
4.	Conducerea și personalul firmei relaționează bine cu clientul?	
5.	Clientul relaționează bine cu firma și echipa acesteia?	
6.	Clientul utilizează mai multe servicii ale firmei?	
7.	Clientul achită facturile la timp?	
8.	Clientul colaborează cu firma atunci când este necesar?	
9.	Clientul cauzează stres conducerii și personalului?	
10.	Există o compatibilitate bună din punct de vedere cultural?	
11.	Firma adaugă valoare afacerii clientului?	
12.	Clientul adaugă valoare firmei?	
13.	Firma îl prezintă cu mândrie pe client?	
14.	Clientul este mândru când prezintă firma drept contabilii săi?	
15.	Clientul respectă principiile de etică în afaceri?	
16.	Clientul a cerut firmei să-și compromită valorile etice?	
17.	Există alte modalități de a deservi acest client?	
18.	A fost efectuată o evaluare anuală a clientului pentru a vă asigura că beneficiile aduse de client din punctul de vedere al venitului depășesc costul asociat acestuia, pe profilul său de risc?	

7.4.3 Examinarea misiunilor în curs

După cum s-a menționat mai sus, examinarea și reluarea misiunilor pentru clienți oferă practicienilor posibilitatea de a se întâlni și a discuta cu clientul despre activitatea desfășurată până în prezent. Aceasta nu numai că oferă clientului posibilitatea de a discuta modul în care practicianul ar putea îmbunătăți serviciile, dar îi dă practicianului posibilitatea de a discuta cu clientul domeniile în care poate îmbunătăți modul în care relaționează cu practicianul.

Pentru misiunile recurente, practicianul poate decide să nu trimită o scrisoare de misiune cu fiecare ocazie. Următorii factori pot afecta această decizie:

- Orice indicație a faptului că clientul înțelege greșit obiectivele și domeniul de aplicare al misiunii;
- Orice modificări semnificative ale condițiilor misiunii;
- Schimbarea recentă a conducerii sau a proprietății clientului;
- Schimbarea semnificativă a naturii sau dimensiunii afacerii clientului; sau
- Dispozițiile juridice.

Oricare dintre acești factori poate determina practicianul să ia în considerare emiterea unei scrisori de misiune noi sau revizuite.

7.4.4 Gestionarea procesului de renunțare la misiune

Se poate întâmpla uneori ca într-o firmă de contabilitate relațiile cu clienții să se încheie. Acest lucru poate surveni deoarece doriți să plece clientul sau dacă – din mai multe motive – clientul alege să meargă la o altă firmă.

Este posibil să primiți o scrisoare profesională de la noul contabil care a fost angajat, prin care sunteți înștiințat de numirea sa. Este recomandat să confirmați scrisoarea și să furnizați orice detalii pe care le solicitați, în limita liniilor directe ale politicilor dumneavoastră.

Cu excepția cazului în care clientul v-a contactat deja, puteți contacta clientul pentru a-l înștiința că ați primit scrisoarea profesională de la altă firmă de contabilitate și că veți acționa în consecință.

Vă puteți angaja într-o discuție cu clientul în ceea ce privește motivele pentru care acesta pleacă. Acest lucru vă poate oferi un feedback important asupra firmei dumneavoastră. Dacă abordați această discuție cu atitudinea potrivită, puteți descoperi o problemă sistemică în firma dumneavoastră, care trebuie să fie abordată.

Firma trebuie să elaboreze politici și proceduri pentru acele ocazii când se retrage dintr-o misiune sau atât din misiune, cât și din relația cu clientul. Acestea trebuie să includă luarea în considerare a problemelor, inclusiv următoarele:

- Discutarea, împreună cu cei de la nivelul adecvat de conducere și cu cei însărcinați cu guvernarea clientului, a măsurilor adecvate pe care ar putea să le ia firma pe baza faptelor și circumstanțelor relevante.
- Dacă firma stabilește că este adecvat să se retragă, discutarea, împreună cu cei de la nivelul adecvat de conducere și cu cei însărcinați cu guvernarea clientului, a retragerii din misiune sau atât din misiune, cât și din relația cu clientul respectiv, precum și a motivelor retragerii.
- Analizarea existenței unei dispoziții profesionale, juridice sau de reglementare pentru ca firma să rămână în misiune sau pentru ca firma să raporteze către autoritățile de reglementare retragerea din misiune sau atât din misiune, cât și din relația cu clientul respectiv, împreună cu motivele retragerii.
- Documentarea aspectelor importante, a consultărilor, concluziilor și a bazei pentru concluzii.
- Trebuie să respectați toate cerințele legislative sau profesionale aferente retragerii din misiune.

7.5 Procese de control al calității în cadrul unei firme de contabilitate

7.5.1 Obiectivul controlului calității

Controlul calității reprezintă o componentă importantă a oricărei strategii de furnizare către clienți a unor servicii solide și de înaltă calitate. Controlul calității implică firma și obiectivele sale, serviciile oferite, furnizarea acestor servicii, calitatea activităților, procesele și politicile adoptate, precum și personalul și conducerea.

Un sistem de control al calității constă în esență în politicile proiectate pentru a îndeplini obiectivele firmei și procedurile necesare pentru a implementa și monitoriza conformitatea cu acele politici. De asemenea, firmele profesionale de contabilitate trebuie să se asigure că activitățile lor sunt de o calitate care respectă standardele profesionale. Un sistem de control al calității înseamnă că au documentat ceea ce fac și cum fac.

Standardele minime relevante pentru controlul calității sunt:

- Standardul Internațional de Control al Calității (ISQC) 1 *Controlul calității pentru firmele care efectuează audituri și examinări ale situațiilor financiare, precum și alte misiuni de certificare și servicii conexe* emis de IAASB;
- Standardul Internațional de Audit (ISA) 220, *Controlul calității pentru un audit al situațiilor financiare* emis de IAASB; și
- *Codul etic pentru profesioniștii contabili* emis de IESBA.

[*Guide to Quality Control for Small- and Medium-Sized Practices*](#) (*Ghidul de control al calității pentru practicle mici și mijlocii*), care oferă îndrumări cu privire la implementarea ISQC 1, poate fi descărcat.

7.5.2 Avantajele oferite de un sistem eficient de control al calității

Un sistem eficient de control al calității reduce riscul de eroare, reducând astfel expunerea la plângeri din partea clienților și posibilele litigii sau revendicări profesionale. Este, de asemenea, important să se demonstreze că standardele corespunzătoare au fost urmate în caz de eventuale litigii sau revendicări profesionale. Alte avantaje oferite de un sistem eficient de control al calității includ:

- Îmbunătățirea reputației și a valorii mărcii pe piață;
- Îmbunătățirea gestionării riscurilor;
- Îmbunătățirea relațiilor cu clienții;
- Îmbunătățirea procesului de recrutare și a menținerii angajaților; și
- Îmbunătățirea eficienței în furnizarea de servicii.

7.5.3 Principiile generale ale controlului calității

Sistemele de control al calității pentru firmele profesionale de contabilitate se bazează în principal pe ISQC 1 (standardul). Acesta stipulează că un sistem de control al calității este format din politici și proceduri menite să atingă două obiective. O firmă poate avea o asigurare rezonabilă că:

- Firma și personalul acesteia se conformează cu standardele profesionale și cu dispozițiile legale și de reglementare aplicabile; și
- Rapoartele emise de firmă sau de partenerii de misiune sunt adecvate circumstanțelor.

Sistemul de control al calității trebuie să includă politici și proceduri care tratează fiecare dintre următoarele elemente:

- Responsabilitățile conducerii privind calitatea în cadrul firmei;
- Dispozițiile etice;
- Acceptarea și continuarea relațiilor cu clienții și a misiunilor specifice;
- Resursele umane;
- Performanța misiunii; și
- Monitorizarea.

Politicile și procedurile de control al calității trebuie să fie documentate și comunicate tuturor angajaților. Acestea trebuie să cuprindă o descriere completă a politicilor și procedurilor relevante și să descrie obiectivele care trebuie atinse și pentru care acestea au fost elaborate. De asemenea, trebuie precizat că fiecare

membru al personalului are o responsabilitate personală pentru controlul calității și se așteaptă de la el să se conformeze cu politicile și procedurile firmei.

Firma trebuie să recunoască, de asemenea, importanța obținerii de feedback cu privire la sistemul de control al calității din partea personalului, încurajând comunicarea opiniilor personalului sau preocupărilor acestora cu privire la controlul calității.

Natura politicilor și procedurilor elaborate de firmele individuale vor depinde de diferiți factori, cum ar fi dimensiunile și caracteristicile funcționale ale firmei. Acestea nu trebuie să fie complexe sau consumatoare de timp pentru a fi eficiente, dar este important ca firmele să stabilească politici și proceduri care sunt atât relevante, cât și proporționale cu dimensiunea firmei.

7.5.4 Elemente de control al calității

7.5.4a Responsabilitățile conducerii privind calitatea în cadrul firmei

Firma dumneavoastră trebuie să stabilească politici și proceduri care promovează o cultură internă care recunoaște caracterul esențial al calității în efectuarea misiunilor pentru clienți. Aceste politici și proceduri vă vor impune să vă asumați răspunderea finală pentru sistemul de control al calității al firmei.

Exemplul pe care îl dați va influența în mod semnificativ cultura firmei. Promovarea unei culturi orientate spre calitate depinde de acțiuni și mesaje clare și coerente din partea întregului personal. Astfel de fapte și atitudini încurajează o cultură care recunoaște și recompensează munca de înaltă calitate. Seminarele de instruire, întâlnirile oficiale sau neoficiale, declarațiile de misiune, buletinele de știri sau notele informative pot comunica acest mesaj. Acesta poate fi încorporat în documentația internă a firmei și în materialele de instruire. De asemenea, acesta poate fi inclus în evaluările personalului într-un mod care susține și consolidează punctul de vedere al firmei asupra importanței calității și modului în care aceasta urmează să fie realizată într-un sens practic.

7.5.4b Dispoziții de etică relevante

Firma trebuie să stabilească politici și proceduri care au rolul de a-i oferi certificarea rezonabilă că firma și personalul acesteia se conformează dispozițiilor de etică relevante.

Dispozițiile de etică relevante se bazează pe principiile fundamentale conținute în standardele profesionale, care includ:

- Integritate;
- Obiectivitate;
- Competență profesională și prudență;
- Confidențialitate; și
- Conduită profesională.

În scopul conformării cu aceste dispoziții etice, firma trebuie să implementeze politici și proceduri care să identifice și să evalueze circumstanțele în care aceste dispoziții sunt amenințate. Acestea trebuie să descrie apoi măsurile corespunzătoare pentru eliminarea acestor amenințări sau reducerea la un nivel acceptabil astfel încât conformitatea să nu fie compromisă.

Prin urmare, este necesar să se identifice orice conflicte de interese reale sau percepute între firmă și clienții dumneavoastră. Încrederea clienților este esențială pentru orice relație profesională continuă și evitarea conflictelor de interese reale, potențiale sau percepute dezvoltă încrederea. În [Anexa 7.2](#) este inclus un formular care să ajute la această evaluare.

Politicile și procedurile firmei care tratează aceste dispoziții etice trebuie să fie comunicate întregului personal și trebuie să le consolidați prin educație și instruire, monitorizând și asigurând un proces pentru abordarea neconformităților. Este important să se revizuiască în mod continuu aceste protocoale pentru a lua în considerare orice modificare a circumstanțelor, inclusiv modificările de personal, achizițiile clienților sau schimbările structurale cum ar fi fuziunile.

Pentru a respecta conformitatea cu principiile etice care se aplică în toate domeniile unei firme de contabilitate profesională este necesar:

- Ca toți membrii personalului să adere la dispozițiile etice relevante;
- Să se elaboreze proceduri care să comunice dispozițiile de independență personalului firmei și, după caz, altor persoane care fac obiectul acestora;
- Să se elaboreze proceduri pentru identificarea și evaluarea posibilelor amenințări la adresa principiilor fundamentale, precum și să se ia măsuri adecvate pentru eliminarea acestor amenințări sau pentru reducerea lor la un nivel acceptabil prin aplicarea unor măsuri de protecție; și
- Ca toți membrii personalului care au obligația de a fi independenți conform dispozițiilor relevante să confirme în scris, cel puțin anual, conformitatea cu politicile și procedurile firmei cu privire la independență (a se vedea [Anexa 7.3](#) pentru un exemplu de formular).
- Pentru practicile în domeniul certificării este deosebit de important să se stabilească politici și proceduri care să trateze identificarea amenințărilor la adresa independenței, criteriile pentru determinarea necesității instituirii de măsuri de siguranță și de raportare cu privire la orice încălcare în timp util. Secțiunile 290 și 291 din Codul IESBA descriu dispozițiile privind independența atunci când se execută o misiune de certificare.

7.5.4c Acceptarea și continuarea relațiilor cu clientul

Firma trebuie să stabilească politici și proceduri pentru acceptarea și continuarea relațiilor cu clientul și a misiunilor specifice. Acestea sunt concepute pentru a oferi firmei o asigurare rezonabilă că va întreprinde sau continua relații și misiuni doar când:

- A analizat integritatea clientului și nu are informații care să o determine să deducă lipsa de integritate a clientului;
- Are competența de a efectua misiunea și are capacitatea, inclusiv timpul și resursele necesare, pentru a face acest lucru;
- Se poate conforma dispozițiilor legale și de etică relevante; și
- A ajuns la o înțelegere cu clientul în ceea ce privește serviciile care urmează să fie executate.

1. Integritatea clientului

Factorii care trebuie luați în considerare cu privire la integritatea unui client au fost examinați în [Secțiunea 7.4.2](#) ca parte a procesului de revizuire și de reînnoire a misiunii.

2. Menținerea clientului

De asemenea, este important pentru dumneavoastră să revizuiți clienții existenți pentru a vă asigura că orice modificări semnificative asupra operațiunilor, mediului de afaceri sau personalului-cheie ale clientului sunt identificate și documentate, după caz. Aceste modificări pot afecta capacitatea dumneavoastră de a vă conforma cu dispozițiile etice, care includ deținerea cunoștințelor sau experienței necesare pentru soluționarea tuturor problemelor cu care se confruntă clientul.

7.5.4d Resurse umane

Firma urmează să stabilească politici și proceduri menite să îi ofere o asigurare rezonabilă că dispune de personal suficient cu capacitățile, competența și angajamentul față de principiile etice necesare pentru a executa misiunile sale în conformitate cu standardele profesionale și de reglementare și dispozițiile legale și pentru a permite firmei să emită rapoarte care sunt adecvate în circumstanțele date.

Aceste politici și proceduri urmează a aborda următoarele aspecte legate de personal:

- Recrutarea;
- Evaluarea performanței;
- Abilitățile;
- Competența;
- Dezvoltarea carierei;
- Promovarea;
- Compensarea; și
- Estimarea nevoilor de personal.

Conformitatea cu acest element de control al calității necesită:

- Recrutarea de personal cu integritate având posibilitatea de a dezvolta capacitățile și competența de a executa activitățile firmei;
- Identificarea capacităților și competențelor deținute de personal;
- Alocarea de personal pe baza cunoștințelor, aptitudinilor și abilităților cerute de circumstanțe, precum și natura și gradul de supraveghere necesare;
- Participarea personalului la activități de educație profesională continuă și de dezvoltare, generale și specifice pe domenii; și
- Selectarea pentru promovare doar a persoanelor care au calificările necesare pentru a îndeplini responsabilitățile pe care vor trebui să și le asume.

Evaluarea performanței firmei, precum și a procedurilor de compensare și de promovare trebuie să asigure recunoașterea și recompensarea corespunzătoare a dezvoltării și menținerii competențelor și angajamentului față de principiile etice. În special, firma trebuie:

- Să conștientizeze personalul cu privire la așteptările firmei în ceea ce privește performanța și principiile etice;
- Să asigure personalului evaluare și consiliere din punctul de vedere al performanței, progresului și dezvoltării profesionale; și
- Să ajute personalul să înțeleagă că promovarea în poziții de responsabilitate mai mare depinde, printre altele, de calitatea performanței și de respectarea principiilor etice. Nerespectarea politicilor și procedurilor poate duce la măsuri disciplinare.

Mărimea și circumstanțele firmei vor influența structura procesului său de evaluare a performanței. Firmele mai mici, în special, pot folosi metode mai puțin formale de evaluare a performanței personalului lor.

1. Recrutarea și menținerea

Strategia firmei de recrutare și menținere trebuie să includă politici și proceduri care să trateze:

- Interviuri privind poziția și proceduri de evaluare;
- Menținerea fișelor posturilor actuale pentru toate pozițiile;
- Orientarea personalului nou; și
- Dezvoltare profesională continuă și instruirea pentru asigurarea menținerii standardelor profesionale și educaționale.

2. Repartizarea misiunilor

În calitate de practician, trebuie să preluați numai misiunile pentru care sunteți sigur că aveți abilitățile, cunoștințele și experiența necesare pentru a finaliza lucrările în mod competent. Personalul trebuie alocat după luarea în considerare a naturii și complexității misiunii și a capacităților și competențelor personalului.

7.5.4e Performanța misiunii

Firma trebuie să stabilească politici și proceduri care să îi ofere asigurarea rezonabilă că misiunile sunt efectuate în conformitate cu standardele profesionale și cu dispozițiile legale și de reglementare aplicabile și să îi permită firmei să emită rapoarte care sunt adecvate circumstanțelor.

Prin politicile și procedurile sale, firma urmărește să instituie coerență în calitatea performanțelor în ceea ce privește misiunea. Acest lucru este deseori realizat prin manuale tipărite sau electronice, instrumente de software sau alte forme de documentație standardizată sau materiale de îndrumare specifice unui domeniu de activitate sau unui aspect, dacă este cazul. Aspectele abordate includ următoarele:

- Modul în care membrii personalului sunt informați cu privire la misiune pentru a înțelege obiectivele activității lor;
- Procedee pentru conformarea cu standardele aplicabile misiunii;
- Procedee de supraveghere a misiunii, formare și instruire a angajaților;
- Metode de examinare a activității efectuate, a raționamentelor semnificative realizate și a formei de raport emise;
- O documentație adecvată privind activitatea desfășurată, plasarea în timp și amplexarea examinării; și
- Procedee pentru a menține actualizate toate politicile și procedurile.

Este important ca toți membrii personalului care lucrează în cadrul misiunii să înțeleagă obiectivele muncii pe care trebuie să o îndeplinească. Munca în echipă și o formare adecvată ajută membrii mai puțin experimentați din echipa misiunii să înțeleagă clar obiectivele activității atribuite.

Supravegherea include următoarele:

- Urmărirea progresului misiunii;
- Luarea în considerare a competenței și capacităților membrilor din echipa misiunii, a faptului dacă au suficient timp pentru a-și desfășura activitatea, dacă înțeleg instrucțiunile și dacă activitatea se desfășoară în conformitate cu abordarea planificată a misiunii;
- Tratarea aspectelor semnificative care apar în timpul misiunii, analizarea semnificației acestora și modificarea adecvată a abordării planificate; și
- Identificarea aspectelor care vor fi supuse consultării și analizei de către angajații mai experimentați pe parcursul misiunii.

Responsabilitățile de revizuire sunt determinate pe baza faptului că personalul mai experimentat revizuieste activitățile executate de personalul mai puțin experimentat. Revizorii trebuie să ia în considerare dacă:

- Activitatea a fost desfășurată în conformitate cu standardele profesionale și cu dispozițiile legale și de reglementare;
- Au fost ridicate aspecte semnificative pentru a fi analizate suplimentar;
- Au avut loc consultări adecvate, iar concluziile care au rezultat au fost documentate și implementate;
- Există nevoia de a revizui natura, plasarea în timp și amplexarea activității desfășurate;
- Activitatea desfășurată sprijină concluziile rezultate și este documentată în mod corespunzător;
- Probele obținute sunt suficiente și adecvate pentru a sprijini raportul; și
- Obiectivele procedurilor misiunii au fost atinse.

Politicile și procedurile ar trebui, de asemenea, să solicite ca această consultare să aibă loc atunci când este cazul, de exemplu, atunci când se abordează chestiuni complexe, neobișnuite, necunoscute, dificile sau contencioase. În aceste cazuri este necesar:

- Să fie disponibile resurse suficiente și adecvate pentru a permite organizarea consultărilor adecvate;
- Să fie documentate natura, domeniul de aplicare, precum și concluziile acestor consultări; și
- Să fie documentate și implementate concluziile rezultate din astfel de consultări.

În plus, o politică ar trebui să stabilească criteriile în raport cu care toate misiunile urmează a fi evaluate pentru a determina dacă ar trebui executată o revizuire a controlului calității misiunii.

Pentru a se conforma cu acest element, firma trebuie să stabilească și să mențină politici astfel încât:

- Să planifice toate misiunile pentru a satisface dispozițiile profesionale, de reglementare și legale;
- Să execute activități și să emită rapoarte și alte comunicări care îndeplinesc dispozițiile profesionale, de reglementare și ale firmei;
- Să solicite ca activitățile executate de alți membri ai echipei să fie revizuite de către membrii calificați ai echipei misiunii, care pot include partenerul de misiune, în timp util;
- Să solicite ca diferențele de opinie să fie tratate, rezolvate și documentate;
- Să solicite ca toate misiunile să fie evaluate în raport cu criteriile pentru a stabili dacă trebuie să fie efectuată o revizuire a controlului calității misiunii;
- Să stabilească proceduri care să abordeze natura, timpul, durata și documentarea revizuirii controlului calității misiunii; și
- Să stabilească criterii de eligibilitate pentru examinatorii controlului calității misiunii.

7.5.4f Finalizarea ansamblului dosarelor finale ale misiunii

Firma trebuie să stabilească și politicile și procedurile privind finalizarea de către echipa misiunii a ansamblului dosarelor finale ale misiunii în timp util după încheierea misiunii și a rapoartelor relevante.

7.5.4g Confidențialitatea, păstrarea în siguranță, integritatea, accesibilitatea și disponibilitatea documentației misiunii

Firma trebuie, de asemenea, să stabilească politicile și procedurile care au rolul de a menține confidențialitatea, păstrarea în siguranță, integritatea, accesibilitatea și disponibilitatea documentației misiunii.

Dispozițiile etice relevante stabilesc obligația ca personalul firmei să respecte în orice moment confidențialitatea informației conținute în documentația misiunii, cu excepția cazului în care un anumit client a autorizat prezentarea informațiilor sau în cazul în care există obligația profesională sau legală de a face acest lucru. Legi sau reglementări specifice pot impune obligații suplimentare cu privire la menținerea confidențialității clientului de către personalul firmei, în special acolo unde există informații cu caracter personal.

Indiferent dacă documentația misiunii este în format fizic, electronic sau sub altă formă, integritatea, accesibilitatea sau disponibilitatea informațiilor de bază poate fi compromisă în cazul în care documentația poate fi modificată, adăugită sau ștearsă fără ca firma să fie în cunoștință de cauză sau în cazul în care aceasta poate fi pierdută sau deteriorată definitiv. În consecință, firma urmează să elaboreze și să implementeze mecanisme de control corespunzătoare documentației misiunii pentru a:

- Permite determinarea momentului în care a fost creată, schimbată sau examinată documentația misiunii și de către cine;
- Protejează integritatea informației în toate etapele misiunii, în special atunci când informația este împărtășită în cadrul echipei misiunii sau transmisă altor părți prin intermediul internetului;
- Preveni modificările neautorizate în documentația misiunii; și
- Permite accesul la documentația misiunii de către echipa misiunii sau alte părți autorizate atât cât este necesar pentru a-și îndeplini responsabilitățile.

7.5.4h Păstrarea documentației misiunii

Firma trebuie să stabilească politici și proceduri pentru păstrarea documentației misiunii pe o perioadă suficientă de timp care să răspundă necesităților firmei sau conform legislației ori reglementărilor.

Nevoile firmei de a păstra documentația misiunii și perioada de păstrare a acesteia vor varia în funcție de natura misiunii și circumstanțele firmei. De exemplu, dacă documentația misiunii este necesară pentru a asigura înregistrarea aspectelor cu importanță continuă pentru misiunile viitoare. Perioada de păstrare poate de asemenea să depindă de alți factori, precum măsura în care legislația sau reglementările locale prescriu perioade specifice de păstrare pentru anumite tipuri de misiuni sau măsura în care există perioade de păstrare general acceptate în cadrul jurisdicției, în absența unor dispoziții legale sau de reglementare specifice. În cazul specific al misiunilor de audit, în mod normal perioada de păstrare nu va fi mai scurtă de șapte ani de la data raportului auditorului sau de la data raportului auditorului grupului, dacă aceasta este ulterioară.

Exemplele de proceduri pe care firma le poate adopta în mod obișnuit pentru păstrarea documentației misiunii includ:

- Permitearea recuperării documentației misiunii și accesului la aceasta în timpul perioadei de păstrare, în special în cazul documentației electronice, deoarece tehnologia de bază poate fi actualizată sau schimbată pe parcursul timpului;
- Punerea la dispoziție, dacă este cazul, a unei evidențe privind modificările efectuate în documentația misiunii după ce au fost finalizate dosarele misiunii; și
- Permitearea ca părțile externe autorizate să acceseze și să revizuiască documentația specifică misiunii în vederea controlului calității sau în alte scopuri.

Firma urmează, de asemenea, să se asigure că sistemul de control al calității rămâne relevant și că funcționează în mod eficient prin monitorizarea și actualizarea regulată a sistemului. Este important să se mențină politicile și procedurile și să se mențină actualitatea acestora pentru a reflecta modificările aduse standardelor profesionale și dispozițiilor de reglementare și legale.

7.5.4i Monitorizare

Firma trebuie să stabilească un proces de monitorizare care are rolul de a-i oferi firmei o asigurare rezonabilă că politicile și procedurile asociate sistemului de control al calității sunt relevante, adecvate, că funcționează eficient și sunt respectate în practică. Astfel de politici și proceduri trebuie să includă o examinare și o evaluare continuă ale sistemului de control al calității, inclusiv o inspecție periodică a unei selecții de sarcini finalizate.

Scopul de a monitoriza conformitatea cu politicile și procedurile de control al calității este acela de a furniza o evaluare:

- A respectării de către firmă a standardelor profesionale și a dispozițiilor de reglementare și legale;
- Dacă sistemul de control al calității a fost realizat în mod corespunzător și a fost implementat în mod eficient; și
- Dacă politicile și procedurile de control al calității din cadrul firmei au fost aplicate în mod adecvat, astfel încât rapoartele de misiune care au fost emise de către firmă sunt adecvate în funcție de situație.

Monitorizarea reunește toate celelalte elemente de control al calității, deoarece asigură conformitatea cu politicile și procedurile stabilite pentru atingerea obiectivelor privind conducerea, etica, acceptarea și continuarea relațiilor cu clienții, resursele umane, performanța misiunii, precum și de monitorizare în sine. Cu toate acestea, revizuirea misiunilor este doar un aspect. Monitorizarea necesită, de asemenea, documentarea procedurilor și rezultatelor, precum și comunicarea acelor constatări.

Este important ca responsabilitatea pentru procesul de monitorizare să fie atribuită practicianului sau partenerilor cu experiență suficientă și adecvată și autoritatea de a-și asuma responsabilitatea.

Procedurile de monitorizare constau în următoarele:

1. Evaluarea conformității firmei cu politicile și procedurile sale de control al calității

- Revizuirea evidențelor administrative și de personal selectate referitoare la elementele de control al calității;
- Revizuirea documentelor de lucru ale misiunii, rapoartelor și situațiilor financiare ale clienților;
- Discutarea cu personalul firmei;
- Rezumarea concluziilor procedurilor de monitorizare cel puțin anual și analizarea cauzelor sistematice ale constatărilor care indică faptul că este nevoie de îmbunătățiri; și
- Determinarea oricăror acțiuni corective care urmează să fie întreprinse sau îmbunătățiri care trebuie aduse cu privire la misiunile specifice revizuite sau politicile și procedurile de control al calității ale firmei.

2. Comunicarea rezultatelor monitorizării

- Comunicarea concluziilor identificate către personalul de conducere adecvat din cadrul firmei;
- Comunicarea, cel puțin anual, partenerilor relevanți ai misiunii și altor membri adecvați ai personalului a deficiențelor observate ca urmare a procesului de monitorizare, precum și a recomandărilor de măsuri adecvate de remediere; și
- Comunicarea rezultatelor monitorizării procesului sistemului de control al calității din cadrul firmei către personalul relevant al firmei cel puțin anual.

3. Evaluarea sistemului de control al calității

- Personalul de conducere adecvat al firmei urmează să ia în considerare concluziile. Acesta ar trebui să stabilească, de asemenea, orice acțiuni care ar putea fi necesare, inclusiv orice modificări necesare asupra sistemului de control al calității, și să se asigure că acestea sunt puse în aplicare în timp util;
- Evaluarea:
 - Caracterului adecvat al materialelor de orientare ale firmei, precum și oricăror materiale ajutătoare practice;
 - Noutăților din standardele profesionale și dispozițiile legale și de reglementare și a modului în care acestea se reflectă în politicile și procedurile firmei;
 - Conformării cu politicile și procedurile privind independența;
 - Eficienței dezvoltării profesionale continue, inclusiv formarea;
 - Deciziilor privind acceptarea și continuarea relațiilor cu clienții și a misiunilor specifice; și
 - Înțelegerii de către personal a politicilor și procedurilor de control al calității și punerii lor în aplicare.

4. Administrarea adecvată a reclamațiilor

Firma trebuie să stabilească politici și proceduri care au rolul să îi ofere certificarea rezonabilă că firma tratează în mod adecvat:

- Reclamațiile și acuzațiile referitoare la faptul că activitatea desfășurată de firmă nu respectă standardele profesionale și dispozițiile legale și de reglementare; și
- Acuzațiile de neconformitate cu sistemul de control al calității din cadrul firmei.

Reclamațiile și acuzațiile, care nu le includ pe cele care sunt clar nefondate, pot proveni din cadrul sau din afara firmei. Personalul, clienții sau terțe părți pot aduce reclamații sau acuzații.

În cadrul acestui proces, firma trebuie să stabilească metode bine definite prin care personalul firmei poate sesiza orice preocupări într-un mod care să îi permită să facă aceste sesizări fără teamă de represalii.

Firma urmează apoi să asigure documentația privind plângerile și acuzațiile și răspunsurile la acestea, inclusiv:

- Reclamațiile și acuzațiile referitoare la faptul că activitatea desfășurată de firmă nu respectă standardele profesionale și dispozițiile legale și de reglementare;
- Acuzațiile de neconformitate cu sistemul de control al calității al firmei; și
- Deficiențele în elaborarea sau aplicarea politicilor și procedurilor de control al calității din cadrul firmei sau neconformitatea cu sistemul de control al calității din cadrul firmei de către personal.

5. Documentare

Firma trebuie să stabilească politicile și procedurile care impun ca documentația adecvată să furnizeze probe ale funcționării fiecărui element al sistemului său de control al calității.

Forma și conținutul documentației reprezintă o chestiune de judecată și depinde de o serie de factori, inclusiv următoarele exemple:

- Dimensiunea firmei și numărul birourilor; și
- Natura și complexitatea organizării și practicii din cadrul firmei.

Firma trebuie să păstreze documentația o perioadă de timp suficientă pentru a permite celor care realizează procedurile de monitorizare să evalueze respectarea de către firmă a sistemului său de control al calității, sau pe o perioadă mai lungă de timp dacă legislația sau reglementările impun acest lucru.

7.6 Planificarea continuității afacerii și recuperarea în caz de dezastru

Un aspect esențial al planificării continuității afacerii și recuperării în caz de dezastru este analiza acestei activități ca o funcție întreagă, în ansamblul său, și completă. Cea mai eficientă modalitate de a coordona eforturile dumneavoastră de gândire și de planificare în acest domeniu este să documentați diversele componente necesare într-un document central. Acesta este denumit Planul de continuitate a afacerii.

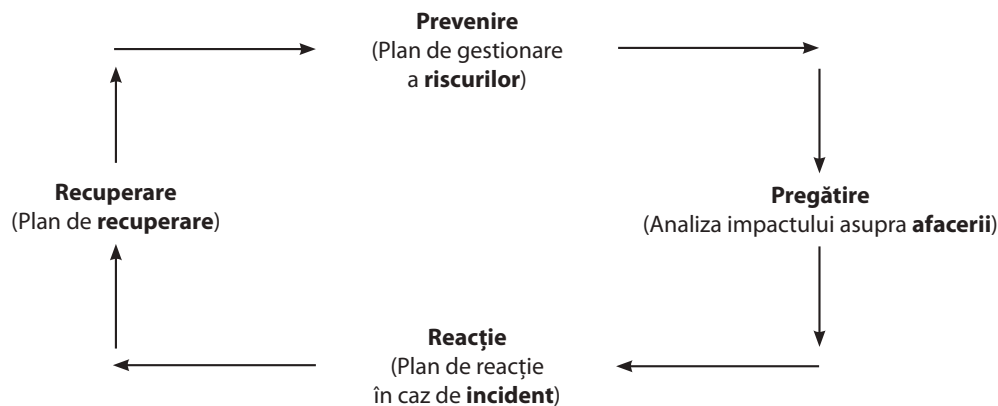
Scopul dezvoltării unui Plan de continuitate a afacerii este de a asigura continuarea firmei în timpul și după producerea oricărui incident critic care are ca rezultat o perturbare a capacității normale de funcționare a firmei.

Această secțiune vă va ajuta să elaborați un Plan de gestionare a riscurilor și o Analiză a impactului asupra afacerii și să creați Planuri de reacție și de recuperare în caz de incident pentru afacerea dumneavoastră.

1. Elaborarea unui Plan de continuitate a afacerii

Planul de continuitate a afacerii este bazat pe un cadru general de prevenire, pregătire, reacție și recuperare (PPRR). Fiecare dintre cele patru elemente-cheie este reprezentat de o parte a procesului de planificare a continuității afacerii conform prezentării din [Figura 7.2](#).

Figura 7.2 Procesul de planificare a continuității afacerii



Este important să luați în considerare orice dispoziție legislativă sau a organismului profesional de contabilitate cu privire la cerințele de planificare a continuității sau succesiunii concepute pentru a proteja interesele clienților dumneavoastră.

2. Prevenire

Prevenirea se referă la planificarea gestionării riscurilor. Aceasta se întâmplă în cazul în care probabilitatea și/sau efectele riscurilor asociate cu un incident sunt identificate și administrate. Elementele-cheie ale proceselor de gestionare a riscurilor sunt puse în aplicare în acest stadiu, amenințările fiind identificate și rezolvate sau reduse la un nivel acceptabil. Acestea au fost tratate în detaliu în [Secțiunea 7.3](#) din acest modul, dar vor fi discutate pe scurt din nou aici pentru a menține contextul discuției în această secțiune.

3. Pregătire

Instrumentul-cheie pentru elementul de pregătire este Analiza impactului asupra afacerii. Aici activitățile-cheie ale firmei care pot fi afectate negativ de orice disfuncționalitate sunt identificate și prioritizate.

4. Reacție

Funcția esențială a elementului reacție este Planificarea reacției în caz de incident. Acest plan prezintă acțiunile imediate care trebuie executate ca reacție la un incident pentru izolarea, controlul și reducerea la minimum a impactului.

5. Recuperare

Secțiunea de recuperare pune accentul pe planificarea recuperării. Scopul este de a sublinia acțiunile care urmează a fi executate pentru a asigura recuperarea în urma unui incident în scopul de a reduce la minimum perturbările și timpii de recuperare.

Un alt element important al Planului de continuitate a afacerii este conceptul de actualizări și revizuirii periodice. Se speră că nu va trebui niciodată să utilizați planul, dar dacă apare vreodată nevoia, trebuie să știți că planul este actualizat cu detaliile, informațiile și resursele curente. Acest lucru este important, deoarece trebuie să reflecte nevoile în schimbare ale firmei dumneavoastră.

Șabloanele și listele de verificare furnizate în secțiunile următoare trebuie utilizate numai ca un ghid pentru a vă ajuta să vă dezvoltați propriul Plan de continuitate a afacerii. Trebuie să-l personalizați pentru a se potrivi cu dispozițiile și nevoile specifice ale firmei dumneavoastră.

6. Elemente-cheie pe care trebuie să le includă planul:

- Listă de distribuție: Trebuie menținută o listă actualizată cu persoanele cărora le-ați furnizat o copie a planului și detaliile de contact ale acestora. Amintiți-vă să păstrați o copie a planului într-o locație sigură, alta decât sediul firmei dumneavoastră.
- Referințe și documente aferente: Faceți o listă cu toate documentele care au influență asupra Planului de continuitate a afacerii dumneavoastră.
- Cuprins: Un cuprins trebuie să fie inclus la începutul planului.
- Obiectivele planului: Obiectivele clarifică scopul planului și trebuie să descrie rezultatul dorit. Un exemplu de obiective ale unei firme ar include:

7. Obiectivele acestui plan sunt:

- Realizarea unei evaluări a gestionării riscurilor pentru firma noastră;
- Definirea și prioritizarea funcțiilor noastre importante;
- Detalierea reacției noastre imediate la un incident semnificativ;
- Detalierea strategiei și a acțiunilor care trebuie executate pentru a permite firmei noastre să-și continue funcționarea; și
- Revizuirea și actualizarea acestui plan în mod regulat.

7.6.1 Prevenire – Plan de gestionare a riscurilor

Trebuie să gestionați riscurile firmei dumneavoastră prin identificarea și analizarea lucrurilor care pot avea un efect negativ asupra acesteia și alegerea celei mai bune metode de a-l trata pe fiecare dintre ele.

Există un număr de etape care trebuie parcurse în stabilirea Planului de gestionare a riscurilor:

1. Selectarea unei persoane care să-și asume responsabilitatea pentru gestionarea riscurilor. De obicei, aceasta va fi practicianul care va crea prima dată Planul de gestionare a riscurilor. Odată stabilit, gestionarea și întreținerea planului pot fi delegate unui alt membru al personalului responsabil.
2. Identificarea riscurilor. Revedeți listele de verificare prevăzute în [Tabelul 7.2](#) și [Anexa 7.6](#) ca punct de plecare și identificați cu personalul dumneavoastră alte zone de risc din cadrul firmei dumneavoastră.
3. Evaluarea și prioritizarea riscurilor. Utilizați ghidul de evaluare prevăzut în [Secțiunea 7.3 \(Tabelul 7.5\)](#) ca instrument esențial pentru această sarcină.
4. Identificați posibilele acțiuni preventive și/sau moduri în care să reduceți la minim riscurile.
5. Identificați planurile contingente pe care le veți implementa dacă amenințarea identificată va surveni. Ați putea dori să folosiți un tabel de evaluare a riscurilor (a se vedea [Tabelul 7.8](#)).

Tabelul 7.8 Tabel de evaluare a riscurilor

Data _____					
Legendă:					
FR: Foarte ridicat					
R: Ridicat					
M: Moderat					
S: Scăzut					
Descrierea riscului	Probabilitate	Impact	Prioritate	Acțiuni preventivă	Planuri contingente
Întreruperea procesului pentru întocmirea situațiilor financiare	S	R	R	Menținerea în permanență a unei copii de rezervă a datelor Pe laptopuri trebuie să fie instalat un software actual Sistemele bazate pe aplicații cloud trebuie să fie revizuite	Stocare în altă locație a tuturor programelor informatice și datelor clientului Sistemele bazate pe aplicații cloud trebuie să fie revizuite
Clientul nu plătește factura	M	M	M	Monitorizare ulterioară regulată a debitorilor și revizuirea listelor cu datoriile restante	Procese de colectare a debitorilor și implementarea detaliilor de contact

Întrebați-vă pe dumneavoastră și echipa:

- Ce ar putea merge rău?
- Ce ar putea cauza un impact?
- Cât de grav ar fi acest impact?
- Care este probabilitatea ca acest lucru să se întâmple?
- Poate fi redus sau eliminat?

7.6.2 Pregătire – Analiza impactului asupra afacerii

Instrumentul-cheie pentru elementul pregătire este Analiza impactului asupra afacerii. Aici activitățile-cheie ale firmei care pot fi afectate negativ de orice disfuncționalitate sunt identificate și prioritizate.

1. Analiza impactului asupra afacerii

Practicienii trebuie să întreprindă o analiză a impactului asupra afacerii ca parte a Planului de continuitate a afacerii. Pentru a o pregăti, utilizați informațiile din Planul de gestionare a riscurilor pentru a evalua riscurile identificate și impactul referitor la activitățile critice ale firmei și a stabili dispozițiile de bază pentru recuperare.

Activitățile critice sunt acele funcții principale ale afacerii care trebuie să continue pentru a susține firma dumneavoastră. Trebuie să identificați:

- Activitățile critice ale firmei dumneavoastră;
- Impactul asupra firmei dumneavoastră în cazul unei întreruperi; și
- Cât timp ar putea supraviețui firma dumneavoastră dacă nu ar efectua această activitate.

Ca parte a Analizei impactului asupra afacerii ar trebui să atribuiți Obiective pentru timpii de recuperare (OTR) pentru fiecare funcție. OTR este momentul de la care declarați că a avut loc o criză și până la momentul în care funcția de afaceri critică trebuie să fie pe deplin operațională pentru a evita pierderi financiare grave.

Următoarele întrebări vă vor ajuta pe dumneavoastră și pe echipa dumneavoastră să determinați aceste activități critice pentru firmă (a se vedea [Tabelul 7.9](#) de mai jos):

Tabelul 7.9 Listă de verificare a activităților critice

Nr.	Întrebare	Comentariu/(Exemplu)
1.	<p>Enumerați activitățile care trebuie efectuate pentru a vă asigura că firma continuă să funcționeze eficient:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>	Întocmirea situațiilor financiare
2.	<p>Pentru fiecare activitate enumerată mai sus, completați următoarele:</p> <p>Denumirea activității:</p> <p>Descrierea activității:</p>	<p>Întocmirea situațiilor financiare</p> <p>Pregătirea situațiilor financiare</p>

Nr.	Întrebare	Comentariu/(Exemplu)
3.	<p>Care ar fi pierderea pentru firmă dacă această activitate nu ar putea fi furnizată?</p> <p>Pierderea venitului:</p> <p>Costuri mai mari:</p> <p>Impact asupra personalului:</p> <p>Prestarea serviciilor:</p> <p>Amenzi sau penalități din cauza nerespectării termenelor:</p> <p>Răspundere juridică, daune publice, daune personale:</p> <p>Pierderea fondului comercial, a reputației:</p> <p>Comentarii:</p>	<p>10.000 de dolari pe săptămână</p> <p>N/A</p> <p>Personalul va trebui redus</p> <p>Nu vor fi pregătite situații financiare până la reluarea activității</p> <p>Posibile/minime</p> <p>Improbabil</p> <p>Va avea loc dacă nu sunt respectate termenele clienților</p> <p>Activități curente în desfășurare pentru 3 săptămâni</p>
4.	<p>Care este perioada maximă de timp în care această activitate ar putea fi indisponibilă (100% sau parțial) înainte ca pierderile să aibă loc?</p> <p>Ore: _____</p> <p>Zile: _____</p> <p>Săptămâni: _____</p> <p>Luni: _____</p> <p>Comentarii:</p>	<p>Ore: _____</p> <p>Zile: _____</p> <p>Săptămâni: 2-3 _____</p> <p>Luni: _____</p> <p>Dacă situațiile financiare nu sunt întocmite în decurs de 2-3 săptămâni, este probabil că firma va avea presiuni semnificative din partea clienților, cu pierderi potențiale de venituri și, de asemenea, pierderi de clienți.</p>
5.	<p>Se bazează această activitate pe vreun serviciu extern sau al unei terțe părți pentru finalizarea sa cu succes?</p> <p>Nu:</p> <p>Da:</p> <p>Dacă da, selectați:</p> <p>Un singur furnizor:</p> <p>Furnizor esențial:</p> <p>Mulți furnizori alternativi:</p>	<p>Nu, toată producția este realizată pe plan intern.</p>

Nr.	Întrebare	Comentariu/(Exemplu)
6.	Pe o scară de la 1 la 5 (1 fiind cel mai important), unde ar fi poziționată această activitate ca importanță pentru funcționarea firmei? 1. 2. 3. 4. 5. Comentarii:	1. CEL MAI IMPORTANT!! ESENȚIAL!! 2. 3. 4. 5. Întocmirea situațiilor financiare este principala activitate a firmei. Firma este, prin urmare, dependentă de această activitate.
7.	Completat de: _____ Nume _____ Data	

Completarea chestionarului de mai sus vă va permite să completați Analiza impactului asupra afacerii. O propunere de Analiză a impactului asupra afacerii este prezentată în [Tabelul 7.10](#), folosind datele din exemplul prezentat mai sus.

Tabelul 7.10 Analiza impactului asupra afacerii

Activitate critică a firmei	Descriere	Prioritate	Impactul pierderii	OTR (perioada critică înainte de apariția pierderilor)
Întocmirea situațiilor financiare	Pregătirea situațiilor financiare pentru clienți	Ridicată	Facturări reduse cu până la 10.000 de dolari pe săptămână O parte a personalului poate fi concediată Nu vor fi pregătite situații financiare până la reluarea activității Amenzi posibile din cauza depunerii cu întârziere la autoritățile de reglementare Pierdere probabilă a fondului comercial în cazul imposibilității de a respecta termenele clientului	2-3 săptămâni

Activitate critică a firmei	Descriere	Prioritate	Impactul pierderii	OTR (perioada critică înainte de apariția pierderilor)
			Este probabil să existe presiuni semnificative din partea clienților, cu pierderea potențială de venituri și, de asemenea, pierderi de clienți în cazul în care situațiile financiare nu sunt întocmite timp de 2-3 săptămâni	

7.6.3 Reacție – Planificarea reacției în caz de incident

Funcția esențială a elementului reacție este Planificarea reacției în caz de incident. Acest plan prezintă acțiunile imediate care trebuie executate ca reacție la un incident pentru izolarea, controlul și reducerea la minimum a impactului.

7.6.3a Plan de reacție în caz de incident

Scopul Planului de reacție în caz de incident este de a pregăti firma dumneavoastră pentru o reacție în timp util la incidente majore sau critice și pentru a reduce impactul acestor incidente asupra operațiunilor firmei dumneavoastră, conform identificării din evaluarea riscurilor. De asemenea, acesta pregătește personalul-cheie pentru a furniza și coordona o reacție eficientă pentru a asigura o perturbare minimă a operațiunilor firmei în caz de urgență.

Tabelul 7.11 de mai jos oferă un exemplu cu privire la tipul de informații, inclusiv liste de verificare, pe care le-ați putea include atunci când planificați reacția la un incident major sau critic. Împreună, acestea formează Planul de reacție în caz de incident.

Tabelul 7.11 Listă de verificare a reacției în caz de incident

Reacție la incident	Bifați cu X	Acțiuni întreprinse
Ați:		
• Evaluat gravitatea incidentului?	<input type="checkbox"/>	
• Înlăturat informațiile de pe site, dacă este necesar?	<input type="checkbox"/>	
• Găsit toate persoanele?	<input type="checkbox"/>	
• Identificat toate persoanele rănite?	<input type="checkbox"/>	

Reacție la incident	Bifați cu X	Acțiuni întreprinse
• Contactat serviciile de urgență?	<input type="checkbox"/>	
• Implementat Planul de reacție în caz de incident?	<input type="checkbox"/>	
• Început un jurnal de eveniment?	<input type="checkbox"/>	
• Activat membrii personalului și resursele?	<input type="checkbox"/>	
• Numit un purtător de cuvânt?	<input type="checkbox"/>	
• Obținut mai multe informații ca o prioritate?	<input type="checkbox"/>	
• Informat membrii echipei cu privire la incident?	<input type="checkbox"/>	
• Alocat roluri și responsabilități specifice?	<input type="checkbox"/>	
• Identificat daunele?	<input type="checkbox"/>	
• Identificat activități critice care au fost perturbate?	<input type="checkbox"/>	
• Contactat principalele părți interesate?	<input type="checkbox"/>	
• Înțeles și respectat reglementările și dispozițiile de conformare?	<input type="checkbox"/>	
• Inițiat relații cu mass-media/publicul ca reacție?	<input type="checkbox"/>	

7.6.3b Proceduri de evacuare

Trebuie să aveți proceduri de evacuare adecvate, care să deservească atât personalul, cât și vizitatorii. Aceste proceduri trebuie stocate într-un loc accesibil pentru toți angajații.

Obiectivul unui plan de evacuare este de a furniza un set de proceduri care să fie utilizate de către cei care ocupă locația în cazul unui incident critic. Trebuie să:

- Începeți cu un plan de amplasare a locației;
- Identificați în mod clar amplasarea ieșirilor de urgență;
- Elaborați strategii pentru acordarea de asistență persoanelor cu dizabilități;
- Asigurați-vă că toată lumea știe ce să facă dacă este necesară evacuarea;
- Selectați și indicați un loc de întâlnire departe de locație; și
- Testați planul în mod regulat.

7.6.3c Pachetul de urgență

În cazul în care există daune asupra clădirii sau dacă aceasta trebuie să fie evacuată și activitățile trebuie să fie mutate la o locație alternativă, pachetul de urgență poate fi luat rapid și transportat cu ușurință la o altă locație sau, alternativ, depozitat în condiții de siguranță în afara locației. Enumerați în planul dumneavoastră ce cuprindea pachetul de urgență când a fost verificat ultima dată.

Articolele pe care puteți să le includeți sunt:

1. Documente

- Planul de continuitate a afacerii – planul dumneavoastră de recuperare a firmei în cazul unui incident critic.
- Lista cu angajații, cu detalii de contact, inclusiv numerele de telefon de acasă și de mobil, chiar și adresele e-mail. De asemenea, puteți include detalii de contact ale rudelor apropiate.
- Listele cu detaliile clienților și furnizorilor.
- Detaliile de contact pentru serviciile de urgență.
- Detaliile de contact pentru companiile de utilități.
- Planul de amplasare al clădirii (acest lucru ar putea ajuta într-un efort de salvare), inclusiv amplasarea punctelor de închidere a gazului, electricității și apei.
- Planul de evacuare.
- Ultimele inventare ale stocurilor și echipamentelor.
- Detaliile companiilor de asigurări.
- Informații financiare și bancare.
- Planurile și schițele de construcție.
- Detaliile de contact ale autorităților locale.
- Hârtii cu antet și ștampilele și documentele firmei.

2. Echipament

- Benzi/dischete/stick-uri sau flashuri de memorie pentru backup.
- Coduri de rezervă / coduri de securitate.
- Lanternă și baterii de rezervă.
- Bandă de siguranță.
- Instrumente pentru transmiterea de mesaje.
- Markere (pentru însemnări temporare).
- Obiecte generale de papetărie (pixuri, hârtie etc.).
- Telefon mobil cu credit disponibil, plus încărcător.
- Măști pentru praf și fum toxic.
- Aparat de fotografiat de unică folosință (util pentru înregistrarea probelor într-o cerere de asigurare).

3. Note

- Asigurați-vă că acest pachet este depozitat în condiții de siguranță la locație sau în afara acesteia (în altă locație).
- Asigurați-vă că articolele din pachet sunt verificate în mod regulat, actualizate și în stare de funcționare.
- Amintiți-vă că este posibil să aveți nevoie de numerar / carduri de credit pentru cheltuieli de urgență.

Această listă nu este exhaustivă și ar trebui să o personalizați pentru a se potrivi situației din firma dumneavoastră.

7.6.3d Roluri și responsabilități

Tabelul 7.12 vă permite să atribuiți responsabilitatea pentru finalizarea fiecărei sarcini unuia dintre rolurile dumneavoastră desemnate. Apoi veți atribui fiecare rol, sau mai multe roluri, unuia sau mai multor membri ai personalului și veți alocă personal de rezervă, după caz.

Membrii personalului în cauză trebuie să primească apoi acest tabel pentru a înțelege rolurile lor și o listă de atribuire a sarcinilor pentru finalizarea planificării de preurgență și a sarcinilor de urgență.

Trebuie să personalizați acest tabel pentru a se potrivi cu nevoile și structura firmei dumneavoastră.

Tabelul 7.12 Listă cu roluri și responsabilități

Rol	Membru al personalului desemnat	Persoană alternativă
Lider de echipă	Nume: Brenton Peters Date de contact: 123-456-7890	Nume: John Johnston Date de contact: 234-567-8901
Responsabilități de urgență: <ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea că Planul de continuitate a afacerii a fost activat • Supravegherea punerii în aplicare fără probleme a secțiunii de reacție și recuperare a planului • Determinarea necesității și activarea utilizării unei funcționări a site-ului alternativ și altor sarcini de continuitate • Comunicarea cu principalele părți interesate după cum este necesar • Furnizarea de informații importante către managerul pe probleme de informații pentru distribuție • Personalul trebuie informat despre orice modificare a situației. 		

Rol	Membru al personalului desemnat	Persoană alternativă
Titlu	Nume: Date de contact	Nume: Date de contact
Responsabilități de urgență:		

Rol	Membru al personalului desemnat	Persoană alternativă
Titlu	Nume: Date de contact	Nume: Date de contact
Responsabilități de urgență:		

7.6.3e Listă cu persoanele de contact esențiale

1. Listă cu persoanele de contact – internă

Folosiți **Tabelul 7.13** pentru a documenta detaliile de contact ale personalului pentru situații de urgență.

Tabelul 7.13 Detaliile de contact ale personalului pentru situații de urgență

Persoană	Număr de contract	E-mail	Responsabilități
Brenton Peters	123-456-7890	brenton.peter@accounts.com	Lider de echipă
John Johnston	234-567-8901	john.johnston@accounts.com	Lider de echipă alternativ

2. Listă cu persoanele de contact – externă

Folosiți [Tabelul 7.14](#) pentru a documenta detaliile de contact ale serviciilor dumneavoastră externe (inclusiv serviciile de urgență).

Tabelul 7.14 Detaliile de contact ale serviciilor externe

Contacte-cheie	Număr/numere de contact
Poliție	
Servicii de urgență	
Ambulanță	
Medicale	
Securitate	
Societate de asigurări	
Furnizori	
Apă și canalizare	
Gaze	
Electricitate	
Telefon	
Asociații profesionale	
Furnizori de hardware/software pentru calculatoare	
Directorul băncii	
Proprietar	

3. Registrul de evenimente

Utilizați registrul de evenimente (a se vedea [Tabelul 7.15](#) de mai jos) pentru a înregistra informații, decizii și acțiuni în perioada imediat următoare evenimentului sau incidentului critic.

Tabelul 7.15 Registru de evenimente

Data	Durata	Informații/decizii/acțiuni	Inițiale
ZZ/LL/AA	Durata	Activați Planul de continuitate a afacerii	BP

7.6.4 Recuperare

Această secțiune pune accentul pe planificarea recuperării. Scopul este de a sublinia acțiunile care urmează a fi executate pentru a asigura recuperarea în urma unui incident cu scopul de a reduce la minimum perturbările și timpii de recuperare. Recuperarea este revenirea la starea dumneavoastră dinainte de urgență. Realizarea activităților dumneavoastră critice cât mai curând posibil după un incident critic este obiectivul dumneavoastră principal.

Veți vedea mai jos structura pentru Planul de recuperare (Tabelul 7.16). Trebuie să completați acest tabel cu intenția de a sprijini recuperarea în scenariile „cele mai rele”. Acesta poate fi apoi modificat în funcție de gradul de pierdere pentru firma dumneavoastră. Procesul de recuperare include:

- Elaborarea de strategii pentru recuperarea activităților firmei dumneavoastră în cel mai scurt timp posibil;
- Identificarea resurselor necesare pentru recuperarea operațiunilor;
- Documentarea OTR-urilor identificate anterior; și
- Enumerarea persoanelor care au responsabilitatea pentru fiecare sarcină și data preconizată de finalizare.

Tabelul 7.16 Plan de recuperare

Activități critice ale firmei	Acțiuni preventive / de recuperare	Cerințe privind resursele/ rezultatele	Timp de recuperare obiectiv	Responsabilitate	Finalizat
Servicii de producție – oprite	Reevaluați poziția financiară a firmei, inclusiv fluxul de trezorerie datorat pierderii de venituri pentru a satisface cerințele privind cheltuielile generale minime Diminuarea cheltuielilor generale, revizuirea cheltuielilor și dezvoltarea unui plan de acțiune pentru a reduce cheltuielile fixe; inclusiv o reducere a personalului temporar și permanent Sursă alternativă temporară de echipament pentru continuarea producției Diversificarea gamei de servicii oferite pentru clienți	Rezervarea de numerar pentru a acoperi cheltuielile Reducerea costurilor în cazul în care este posibil Cercetarea de noi oferte de servicii Identificarea de furnizori alternativi de echipamente	2 săptămâni	Practician	ZZ/LL/AA

7.6.4a Listă de verificare pentru recuperarea în caz de incident

Această listă de verificare (Tabelul 7.17) ar trebui să fie utilizată după terminarea crizei, atunci când încercați să recuperați firma la capacitate maximă. Va trebui să personalizați această listă pentru a include informații specifice firmei dumneavoastră.

Tabelul 7.17 Listă de verificare pentru recuperarea în caz de incident

Reacție la incident	Bifați cu X	Ațiuni întreprinse
Acum, că a trecut criza: Ați reorientat eforturile de recuperare?	<input type="checkbox"/>	
Ați continuat colectarea de informații despre situația care vă afectează?	<input type="checkbox"/>	
Ați evaluat poziția dumneavoastră financiară curentă?	<input type="checkbox"/>	
Ați contactat brokerul/compania dumneavoastră de asigurare?	<input type="checkbox"/>	
Ați stabilit obiectivele financiare și perioadele de timp pentru recuperare?	<input type="checkbox"/>	
Ați informat personalul și alte părți interesate importante?	<input type="checkbox"/>	
Ați identificat cerințele de informare și ați documentat informațiile?	<input type="checkbox"/>	
Ați stabilit prioritățile și opțiunile de recuperare?	<input type="checkbox"/>	
Ați actualizat Planul de recuperare?	<input type="checkbox"/>	
Ați documentat lecțiile învățate pentru recuperarea persoanelor, echipei și firmei?	<input type="checkbox"/>	
Care este poziția financiară curentă a afacerii dumneavoastră?	<input type="checkbox"/>	
Ați determinat cât de mulți bani are afacerea dumneavoastră în prezent la dispoziție prin crearea unei situații a fluxurilor de trezorerie?	<input type="checkbox"/>	
V-ați gândit și ați notat obiectivele, acțiunile și prioritățile de recuperare?	<input type="checkbox"/>	
Ați stabilit o echipă de recuperare cu responsabilități clare din planul de recuperare?	<input type="checkbox"/>	
Puteți sprijini astfel de membri ai echipei de lucru din afara locației?	<input type="checkbox"/>	
Aveți resurse adecvate (personal, finanțe etc.) pentru a aduce afacerea la fostele niveluri de operare?	<input type="checkbox"/>	
Ați fixat prețurile pentru Planul de recuperare și vi-l puteți permite?	<input type="checkbox"/>	
Aveți o strategie de marketing pentru a promova faptul că sunteți pregătit pentru afaceri?	<input type="checkbox"/>	

Reacție la incident	Bifați cu X	Acțiuni întreprinse
Ați completat estimări ale fluxului de trezorerie și ale profitului sau pierderii?	<input type="checkbox"/>	
Intenționați să finanțați redeschiderea firmei din însăși firma sau din alte surse?	<input type="checkbox"/>	
În cazul în care afacerea are acorduri de refinanțare a datoriilor, au fost acestea revizuite pentru a vă asigura că facilitatea și structura de finanțare se potrivesc cu noile nevoi ale firmei?	<input type="checkbox"/>	
La ce linii de credit existente are acces firma și pot aceste linii de credit să fie accesate pentru a finanța redeschiderea firmei?	<input type="checkbox"/>	
Având în vedere posibilele modificări ale condițiilor pieței, este sediul firmei dumneavoastră situat într-o locație bună?	<input type="checkbox"/>	
Există planuri ale administrației locale sau ale altora care pot afecta viabilitatea locației firmei dumneavoastră, cum ar fi modificările care pot restricționa accesul?	<input type="checkbox"/>	
Este dimensiunea sediului dumneavoastră prea mare sau prea mică, având în vedere potențialul viitor al firmei?	<input type="checkbox"/>	
Mai aveți nevoie de instalații și echipamente pentru a reporni?	<input type="checkbox"/>	

7.6.4b Actualizare, menținere și revizuire

Este esențial să repetați planul pentru a vă asigura că acesta rămâne relevant și util. Acest lucru poate fi realizat ca parte a unui exercițiu de instruire și este un factor-cheie în implementarea cu succes a planului în timpul unei situații de urgență.

Trebuie să vă asigurați, de asemenea, că revizuiți și actualizați în mod regulat planul pentru a menține acuratețea și a reflecta orice modificări în interiorul sau exteriorul firmei.

Următoarele puncte vă pot fi utile:

- Trebuie să fie pregătit un program de instruire pentru toți oamenii care pot fi implicați într-o situație de urgență la locație.
- Fiți atent la schimbările de personal. Încorporați o imagine de ansamblu a planului în noile proceduri de acceptare a personalului.
- Este mai bine să utilizați titlurile aferente funcțiilor personalului decât numele.
- Dacă schimbați structura sau furnizorii și contractorii firmei dumneavoastră, acest lucru trebuie modificat în planul dumneavoastră.
- După un eveniment este important să revizuiți performanța planului, evidențind ce a fost făcut bine și ce ar putea fi îmbunătățit data viitoare.

Înregistrați detaliile revizuirilor planului în [Tabelul 7.18](#) de mai jos.

Tabelul 7.18 Revizuirea planului de recuperare

Data actualizării/revizuirii	Motivul revizuirii	Schimbări făcute

7.6.5 Decesul sau incapacitatea practicianului

Un alt domeniu-cheie de risc pentru firmă este decesul sau incapacitatea practicianului. Multe dintre aspectele discutate în această secțiune s-au concentrat pe procesele de gestionare a riscurilor pentru firma în sine. Cu toate acestea, este de asemenea necesar să se acorde atenție unor strategii de reducere a riscurilor pentru decesul sau incapacitatea practicianului.

7.6.5a Strategii de reducere a riscurilor

Strategii de reducere a riscurilor care trebuie pregătite în cazul decesului sau incapacității practicianului sau partenerilor (a se vedea [Tabelul 7.19](#) de mai jos pentru o listă de verificare):

1. Documentați informațiile sensibile

- (a) Este important ca practicianul să documenteze și să păstreze într-un loc sigur informațiile importante necesare pentru conducerea și funcționarea eficientă a firmei. Aceste informații pot include:
 - (i) Contracte și acorduri cu clienții;
 - (ii) Contracte și acorduri cu angajații;
 - (iii) Contracte și acorduri cu furnizorii;
 - (iv) Garanții personale furnizate și persoanele cărora le sunt furnizate;
 - (v) Acorduri bancare și de creditare;
 - (vi) Numele și datele de contact ale avocatului;
 - (vii) Proprietatea intelectuală administrată sau dezvoltată de firmă; și
 - (viii) Recomandări pentru gestionarea continuă a firmei.

2. Mențineți o asigurare adecvată

- (a) Este important să se mențină o asigurare corespunzătoare pentru a-l acoperi pe practician și firma sa.
- (b) În cazul în care practicianul are parteneri, este prudent să se asigure că firma are asigurare adecvată pentru a acoperi fiecare partener și a asigura fondurile pentru achitarea drepturilor imobiliare pentru participația partenerului la firmă în cazul decesului său.
- (c) Practicianul prudent va asigura activele sale umane fundamentale la fel cum face cu activele sale fizice.

- (d) Asigurarea importantă de deținut include:
- Asigurarea pentru persoana cea mai importantă din firmă;
 - Asigurarea pentru parteneriat/acționari (aceasta prevede plata către supraviețuitorii partenerului); și
 - Asigurarea pentru capitalul propriu al firmei (este important ca asigurarea pentru capitalul propriu al firmei să fie susținută de un acord de vânzare-cumpărare, discutat mai jos).

3. Asigurați-vă că există un contract de vânzare-cumpărare valabil

- (a) Dacă există parteneri în firmă, este important să se asigure că există un contract de vânzare-cumpărare valabil. Acesta descrie termenii și condițiile convenite între parteneri pentru cumpărarea sau vânzarea participației lor la firmă.
- Asigurați redactarea unui contract de vânzare-cumpărare legal întocmit; și
 - Confirmați că acesta a fost reconciliat cu asigurarea pentru parteneriat/acționari pentru a se asigura că nu există nicio deficiență.

4. Informați bancherii și furnizorii

- (a) Este important să se ia în considerare în prealabil care ar putea fi reacția bancherilor, altor creditori și furnizori la aflarea decesului sau incapacității practicianului.
- Ar fi pregătiți să continue acordurile financiare sau ar solicita să li se plătească datoria?
 - Afacerea are rezerve financiare suficiente pentru a acoperi această situație?

5. Asigurați o instruire adecvată a personalului

- (a) O instruire profesională adecvată trebuie să fie asigurată personalului în domeniile-cheie de management și funcționare ale firmei, astfel încât aceasta să nu fie total dependentă de practician.

6. Asigurați elaborarea și menținerea unui manual de proceduri

- (a) Este esențial pentru funcționarea continuă a firmei să fie redactat un manual de proceduri care să documenteze pe deplin procedurile, procesele și operațiunile firmei.
- (b) Acest lucru permite firmei să continue să funcționeze după decesul sau incapacitatea practicianului până la determinarea cu certitudine a viitorului său.
- (c) De asemenea, manualul de proceduri devine un document esențial în orice proces de evaluare care se desfășoară, deoarece acesta tinde să sporească valoarea firmei prin reducerea dependenței de practician.

7. Asigurați finalizarea fișelor posturilor

- (a) Este important ca fișele posturilor să fi fost finalizate pentru toate posturile din cadrul firmei și ca fiecare membru al personalului să știe clar sarcinile pe care le va efectua.

8. Desfășurați evaluări regulate ale personalului

- (a) Evaluările periodice ale personalului permit membrilor acestuia să fie la curent cu privire la progresul și dezvoltarea lor în cadrul firmei și, de asemenea, oferă practicianului posibilitatea de a furniza feedback privind performanțele lor.
- (b) De asemenea, acestea oferă practicianului posibilitatea de a consilia personalul cu privire la măsurile care ar trebui luate în cazul decesului sau incapacității practicianului.

9. Probleme privind parteneriatul

- (a) Dacă există parteneri în cadrul firmei, este important ca aceștia să știe clar ce se va întâmpla în cazul decesului sau incapacității lor.

10. Alte relații de afaceri

- (a) Este important să se înțeleagă dacă decesul prematur sau incapacitatea practicianului sau partenerului ar afecta în mod nejustificat orice altă relație de afaceri pe care o are firma.

Tabelul 7.19 Listă de verificare a strategiilor de reducere a riscurilor

	Risc	Întrebări de adresat
1.	Informații importante privind documentele firmei	Sunt următoarele informații documentate și păstrate în siguranță: 1. Contracte și acorduri cu clienții? 2. Contracte și acorduri cu angajații? 3. Contracte și acorduri cu furnizorii? 4. Garanții personale furnizate și persoanele cărora le sunt furnizate? 5. Acorduri bancare și de creditare? 6. Numele și datele de contact ale avocatului? 7. Proprietatea intelectuală administrată sau dezvoltată de firmă? 8. Recomandări pentru gestionarea continuă a firmei?
2.	Menținerea unei asigurări adecvate	Există asigurare pentru următoarele: 1. Asigurare pentru persoana cea mai importantă din firmă? 2. Asigurare pentru parteneriat/acționar? 3. Asigurare pentru capitalul propriu?
3.	Contract de vânzare-cumpărare	1. S-a redactat un contract de vânzare-cumpărare legal întocmit? 2. S-a reconciliat cu asigurarea pentru parteneriat/acționar?
4.	Bancheri și furnizori	1. Sunt pregătiți să continue acordurile financiare sau ar solicita să li se plătească datoria? 2. Are firma rezerve financiare suficiente pentru a acoperi această situație?
5.	Instruirea personalului	1. Personalul a fost instruit în gestionarea și funcționarea firmei?
6.	Manual de proceduri	1. A fost redactat un manual de proceduri? 2. Este acesta menținut și actualizat?
7.	Fișe de post	1. Fișele de post au fost pregătite?

	Risc	Întrebări de adresat
8.	Evaluări ale personalului	1. Au avut loc evaluări periodice ale personalului? 2. Care este formatul lor?
9.	Probleme privind parteneriatul	1. Dacă există parteneri în cadrul firmei, au clarificat aceștia ce se va întâmpla în cazul decesului sau incapacității lor?
10.	Alte relații de afaceri	1. Decesul sau incapacitatea practicianului ar afecta în mod nejustificat orice altă relație de afaceri pe care o are firma? 2. Sunt planificările de succesiune sau planurile de continuitate implementate?

7.7 Răspundere și asigurare în cadrul firmei dumneavoastră

Acest modul s-a concentrat pe tema gestionării riscurilor și a dezbătut strategiile de gestionare sau de reducere a acestor riscuri. Puteți să eliminați o parte dintre aceste riscuri; cu toate acestea, numeroase riscuri trebuie gestionate și, în timp, trebuie reduse.

Practicienii din firmele publice trebuie să ia în considerare asigurarea ca pe o componentă importantă a strategiei globale de gestionare a riscurilor. În procesul de gestionare a riscurilor lor de afaceri, practicienii vor identifica anumite expuneri la risc care ar putea avea un impact semnificativ asupra firmei lor. Așa cum s-a discutat în acest modul, abordarea potrivită este de a identifica riscul, de a cuantifica riscul și de a administra riscul.

Cu toate acestea, atunci când ajungeți la concluzia că un risc este prea mare, opțiunea este de a transfera riscul. Asigurarea este una dintre cele mai vechi forme de transfer al riscului, iar asigurarea de răspundere civilă profesională este o dispoziție obligatorie pentru membrii unor organisme profesionale și autorități de reglementare.

Pentru practician există multe tipuri diferite de asigurare care pot oferi protecție acum și în viitor. Este important să se aleagă cea mai potrivită formă de asigurare corespunzătoare situației dumneavoastră. Pentru a face acest lucru, va trebui să înțelegeți poziția și nivelul dumneavoastră de expunere, precum și răspunderea cu care v-ați putea confrunta.

Pentru majoritatea tipurilor de asigurare, un broker de asigurări va acționa ca reprezentant al dumneavoastră. Brokerul va aborda piața de asigurare în numele dumneavoastră. În consecință, este important să aveți încredere în capacitatea brokerului dumneavoastră de a vă cunoaște profesia, de a înțelege profilul de risc și de a le exprima corect către asigurători. De asemenea, este important ca brokerul dumneavoastră de asigurări să îndeplinească dispozițiile corespunzătoare de acordare a licențelor pentru locația dumneavoastră geografică.

Brokerul dumneavoastră ar trebui să aibă nu numai o bună înțelegere a profesiei dumneavoastră, ci și o pregătire solidă în ce privește legislația de asigurare. Este util să înțelegeți asigurătorul și aspectele calitative ale polițelor, precum experiența lor în profesie și cât de adecvată este asigurarea. Este important să se stabilească dacă asigurătorul este pregătit să ofere asistență pentru a vă reduce riscurile.

7.7.1 Asigurarea de răspundere civilă profesională

Asigurarea de răspundere civilă profesională protejează un practician de răspunderea juridică față de terțe părți pentru vătămare, pierderi sau daune care rezultă din neglijența profesională a sa sau a angajaților săi.

Nivelurile de acoperire pot varia foarte mult de la un asigurător la altul. Printre problemele pe care trebuie să le luați în considerare sunt gradul de acoperire, suma excedentară aplicabilă, data retroactivă, acoperirea geografică și excluderile. De asemenea, ar trebui să știți clar ce este inclus în aria de acoperire pe care v-o asumați.

7.7.1a Acoperire pentru toate activitățile dumneavoastră

Trebuie să fiți pe deplin informat cu privire la orice restricții, limitări sau excluderi ale polițelor care vă pot afecta acoperirea pentru activitățile dumneavoastră. Atunci când este posibil, trebuie să obțineți o confirmare scrisă a acoperirii prevăzute pentru domeniile dumneavoastră de activitate. Exemplele cu privire la aceste activități, sub rezerva reglementărilor juridictionale, includ:

- Activități de audit;
- Consiliere în investiții;
- Planificarea pensiilor;
- Servicii pentru persoane de vârstă a treia;
- Brokeraj pentru ipoteci/finanțare;
- Insolvență;
- Fuziuni și achiziții;
- Vânzare și cumpărare de întreprinderi;
- Migrare;
- Activități privind proprietățile scoase din uz; și
- Consultanță privind asigurarea și gestionarea riscurilor.

7.7.1b Alte aspecte de luat în considerare

1. Identificarea riscurilor dumneavoastră

Este important să se prezinte complet toate faptele referitoare la profilul dumneavoastră de risc atunci când solicitați o asigurare de răspundere civilă profesională. Formularul de propunere are un rol esențial în a-l ajuta pe asigurător să înțeleagă acest aspect.

Majoritatea asigurărilor de răspundere civilă profesională nu sunt contracte reînnoibile, ceea ce înseamnă că polița va înceta la data expirării. Prin urmare, va trebui să prezentați un nou formular de propunere pentru asigurare înainte de expirarea poliței actuale. Informațiile pe care le transmiteți în propunerea dumneavoastră furnizează asigurătorului informațiile de care are nevoie pentru cotare și baza pentru poziția sa.

2. Reînnoirea limitei răspunderii

Spre deosebire de alte forme de poliță de răspundere, suma asigurată prin polița de răspundere civilă profesională este de obicei limitată, astfel încât limita se aplică la suma totală a tuturor revendicărilor împotriva poliței în timpul duratei de valabilitate a poliței. O reînnoire automată permite majorarea acestei limite pentru numărul de reînnoiri specificate în poliță, în timp ce limita pentru orice revendicare rămâne la limita sumei asigurate. Deoarece acest aspect poate varia de la poliță la poliță, este de preferat să aveți reînnoire nelimitată a limitei de răspundere.

3. Data retroactivă

Data retroactivă este data după care acțiunile, erorile sau omisiunile asiguratului sunt acoperite. Orice acțiune, eroare sau omisiune care decurge din munca depusă după data retroactivă va fi acoperită în cadrul poliței. Data de început este data începerii duratei de valabilitate a poliței.

Orice limitare privind acoperirea retroactivă ar putea afecta acoperirea pentru unele dintre sau toate activitățile întreprinse de dumneavoastră în trecut. Analizați cu atenție impactul oricărei astfel de limitări.

4. Asigurare pentru firme sau afaceri anterioare

Verificați dacă polița vă acoperă pentru revendicările făcute în legătură cu o firmă sau o altă afacere anterioară.

5. Extinderi ale acoperirii standard

Extinderile care ar putea fi disponibile includ:

- Calomnie și defăimare;
- Pierderea documentelor;
- Necinste;
- Fidelitate;
- Parteneri care pleacă și/sau parteneri viitori; și
- Costuri de investigare și servicii de soluționare a plângerilor.

Unele dintre aceste extinderi pot fi automate în cazul în care polița oferă acoperire pentru orice răspundere civilă. Poate fi util să se verifice pentru a vedea dacă sunt oferite orice alte extinderi.

6. Asigurarea compensării

Compensarea este un termen folosit în domeniul asigurărilor pentru a descrie cum va reduce o firmă (sau „compensa”) răspunderea sa față de clienți după ce și-a încetat activitatea. Este pur și simplu o poliță de răspundere civilă profesională care oferă o acoperire limitată (respectiv acoperire limitată la activitățile executate înainte de data la care firma s-a închis).

Asigurarea de răspundere civilă profesională este subscrisă pe bază de „revendicări solicitate”. Prin urmare, o firmă este acoperită doar pentru revendicările făcute împotriva sa pentru activitățile executate în timpul funcționării acesteia, atât timp cât firma menține protecția de asigurare.

Asigurarea de compensare poate fi furnizată doar pentru o firmă care nu mai funcționează. O astfel de firmă poate fi închisă deoarece partenerul sau partenerii s-au pensionat sau ca urmare a vânzării firmei către o altă firmă.

Nu există nicio limitare a răspunderii pentru clienții dumneavoastră și, prin urmare, nicio limitare cu privire la perioada de timp pentru care asigurarea trebuie continuată. Acoperirea trebuie pur și simplu continuată până când partenerii firmei sunt mulțumiți că nu mai există nicio probabilitate de probleme în legătură cu activitatea lor.

7.7.2 Alte tipuri de asigurare de luat în considerare

Următoarele tipuri de asigurare pot fi utile pentru firma dumneavoastră. Cu toate acestea, trebuie să fiți conștient de faptul că se pot aplica asigurări și dispoziții diferite în jurisdicția dumneavoastră locală. Aceste informații sunt furnizate numai în scop orientativ.

1. Asigurare pentru întreruperea activității sau pierderea profitului

Acest tip de asigurare acoperă firma pentru întreruperea cauzată de pagube materiale provocate de incendiu sau alte pericole asigurate. Acoperirea trebuie să asigure că sunt acoperite cheltuielile curente și că profitul net prevăzut este menținut prin alocarea de fluxuri de trezorerie.

2. Asigurare pentru clădiri și proprietăți

Această asigurare ar trebui să acopere incintele clădirilor firmei, precum și proprietățile și stocurile împotriva pierderii cauzate de diverse circumstanțe.

3. Asigurare de răspundere publică

Asigurarea de răspundere publică trebuie să acopere proprietarul și afacerea împotriva riscului financiar de a fi găsit răspunzător față de o terță parte pentru deces sau vătămare corporală, pierdere sau deteriorare a bunurilor ori o pierdere economică rezultată din neglijența practicianului sau a firmei.

4. Asigurarea pentru persoana cea mai importantă din firmă

Acest tip de asigurare ar trebui să contribuie la acoperirea pierderii unui angajat-cheie.

5. Asigurare personală pentru accident și boală

Această asigurare este importantă pentru practicieni pentru a acoperi propriile poziții ca operatori care desfășoară activități independente, sub rezerva dispozițiilor locale și jurisdicționale.

6. Acoperire pentru intrarea prin efracție și furt

Proprietățile firmei și ale afacerii trebuie protejate împotriva spargerilor prin acest tip de asigurare. Acestea pot fi, de asemenea, acoperite de asigurări pentru proprietate.

7. Garanție de fidelitate

Pierderile rezultate din utilizarea abuzivă a fondurilor de către angajați vinovați de deturnare de fonduri sau furt ar trebui să fie acoperite de această asigurare.

8. Asigurare pentru defectarea instalațiilor și echipamentelor/utilajelor

Această asigurare trebuie să protejeze firma împotriva defectării instalațiilor și echipamentelor sau utilajelor – acest lucru este important în cazul în care există o dependență ridicată de hardware computerizat. Aceste elemente pot fi, de asemenea, acoperite prin asigurarea bunurilor, însă este util să se verifice polița specifică.

7.8 Concluzie

Acest modul a dezbătut problema gestionării riscurilor și a impactului specific pe care îl are asupra activităților unei firme de contabilitate. Acesta a oferit un cadru de lucru pentru identificarea, evaluarea și acțiunea cu privire la riscurile identificate în cadrul firmei dumneavoastră.

A dezbătut, de asemenea, problemele de etică de care trebuie să fiți conștient într-o firmă și mecanismele de siguranță care pot fi puse în aplicare pentru a vă ajuta să faceți față amenințărilor la adresa eticii. Modulul a continuat cu dezbaterile proceselor de control al calității și a rolului important pe care îl pot juca în gestionarea riscurilor firmei. Acesta a acoperit apoi planificarea continuității afacerii și a inclus strategii pentru modul în care trebuie să acționați în caz de deces sau incapacitate a practicianului.

Modulul s-a încheiat cu o dezbatere privind răspunderea și asigurarea în cadrul firmei dumneavoastră și revizuirea tipurilor de asigurare care ar putea fi cele mai relevante pentru practician. Practicienii sunt încurajați

să fie atenți și să rămână vigilenți în toate zonele de risc din cadrul firmei lor și să caute modalități de a reduce sau elimina acele zone în care riscul este la un nivel inacceptabil.

7.9 Referințe și resurse IFAC suplimentare

[IFAC Global Knowledge Gateway](#) (Rețeaua globală de informații a IFAC) este un hub digital în care profesioniștii contabili pot accesa cu ușurință părerile liderilor de opinie și resurse de la IFAC, organizațiile membre și alte grupuri și persoane notabile.

Secțiunea dedicată gestionării practicii de pe Gateway include articole, videoclipuri și resurse suplimentare pentru a completa acest modul. Vă încurajăm să analizați conținutul, să oferiți feedback, să interacționați cu colaboratorii și să împărtășiți propriile puncte de vedere asupra aspectelor actuale privind practica.

Anexa 7.1 Responsabilitățile conducerii pentru controlul calității în cadrul unei firme

ISQC 1 Punctele 18 și 19

În conformitate cu ISQC 1, firma recunoaște importanța promovării unei culturi interne care să recunoască controlul calității ca fiind esențial în efectuarea misiunilor. Responsabilitatea finală pentru sistemul de control al calității al firmei a fost acceptată de către partener(i) / funcția de conducere principală / consiliul de administrație al partenerilor și, ca atare, firma a implementat politici și proceduri care abordează fiecare dintre elementele unui sistem de control al calității așa cum este prezentat în ISQC 1.

Partenerul (partenerii) principal(i) / consiliul de administrație al directorilor atribuie responsabilitatea operațională pentru sistemul de control al calității al firmei persoanei/persoanelor:

(introduceți numele) _____

care are/au o experiență suficientă și adecvată, precum și capacitatea și autoritatea necesare de a-și asuma această responsabilitate, și care a/au acceptat această sarcină.

Semnătura _____

Data _____

Semnătura _____

Partener _____

Data _____

Anexa 7.2 Circumstanțele și relațiile care necesită notificare (pentru partenerii misiunii în cazul misiunilor de certificare)

În cazul în care un angajat (sau un membru al echipei de certificare) are cunoștință de o relație/asociere cu un client, funcționarul însărcinat cu controlul calității trebuie să fie înștiințat pentru a se lua măsurile adecvate. Astfel de relații/asocieri includ:

- Angajarea unor rude sau prieteni ai clientului;
- Angajarea viitoare sau recentă la client în calitate de șef, director sau secretar general al clientului;
- Renunțarea la relațiile de afaceri cu clientul;
- Interesul financiar în client;
- Contractarea de împrumuturi sau garanții către sau de la client;
- Primirea unui cadou, avantaj sau de ospitalitate din partea clientului; și
- Orice altă asociere care poate compromite integritatea și obiectivitatea.

După primirea notificării, partenerul misiunii / partenerul responsabil pentru evaluarea oricăror amenințări la adresa independenței și obiectivității va lua măsurile adecvate pentru a elimina aceste amenințări sau a le reduce la un nivel acceptabil prin aplicarea de măsuri de protecție. Documentația furnizează dovezi cu privire la modul în care amenințările identificate au fost soluționate. Mai jos prezentăm un model pro forma pentru practicile din domeniul certificării din *Ghidul de control al calității pentru practicile mici și mijlocii* al IFAC.

Tabelul A

Independența partenerilor și personalului

Enumerați și explicați pe scurt natura tuturor aspectelor care după câte știți ar putea afecta independența. A se vedea Secțiunea 290 din Codul IESBA atunci când completați lista.

Fiecare element va fi revizuit de către partenerul misiunii. Informații suplimentare pot fi necesare pentru a stabili ce măsuri sunt necesare, dacă este cazul.

Toate deciziile și modul de acțiune care trebuie urmat sunt documentate în întregime.

Descriere	Detaliați cum poate fi afectată independența	Măsura de protecție adecvată aplicată (după caz) pentru a elimina sau reduce amenințările la un nivel acceptabil

Anexa 7.3 Confirmarea anuală a independenței**Instrucțiuni**

Toți membrii echipei, inclusiv partenerii, trebuie să completeze acest formular pentru a evalua conformitatea acestora cu politicile de independență și procedurile firmei. Ar trebui să fie completat:

- De noii angajați, ca parte a procesului de informare;
- La fiecare examinare anuală a performanței angajaților; și
- De parteneri, anual.

Numele angajatului

Da	Nu	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aveți un interes financiar semnificativ direct sau indirect într-un client sau în sucursalele / societățile sale afiliate?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aveți un interes financiar în orice concurenți principali, investitori sau societăți afiliate ale unui client?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aveți orice relații în afara relațiilor de afaceri cu un client sau cu un șef, director sau acționar principal cu obiectivul de câștig financiar?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Datorați oricărui client orice sumă (cu excepția cazului în care sunteți un client obișnuit sau în ceea ce privește o casă de împrumut în condiții normale de creditare)?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aveți autoritatea de a semna cecuri pentru un client?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sunteți legat de un client ca promotor, asigurător sau mandatar de vot, director, șef sau în orice calitate echivalentă unui membru al conducerii sau unui angajat?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sunteți director, administrator, șef sau angajat al unui client?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Soțul/soția dumneavoastră sau un copil în întreținere a fost angajat de către un client?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cineva din familia dumneavoastră a fost angajat în orice poziție de conducere de către un client?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Există orice facturi restante (aferele activităților în curs de desfășurare) pentru clienții care sunt în responsabilitatea dumneavoastră?

Dacă ați răspuns DA la oricare dintre aceste întrebări, trebuie să descrieți în detaliu motivul care a cauzat această amenințare la adresa independenței în declarația privind independența, împreună cu o explicație a modului în care amenințarea la adresa independenței a fost eliminată sau redusă la un nivel acceptabil.

Am citit politica de independență a firmei, precum și Codul etic pentru profesioniștii contabili al IESBA și cred că le-am înțeles. Am respectat aceste prevederi, cu excepția aspectelor trecute în declarația privind independența.

Semnătura angajatului Data

Semnătura partenerului Data

Adaptat din: Institutul Contabililor Autorizați din Australia, *Ghid pentru controlul calității*, ediția a 3-a, noiembrie 2009.

Anexa 7.4 Listă de verificare pentru acceptarea de noi clienți**Instrucțiuni**

Acest formular trebuie utilizat pentru a documenta deciziile de acceptare a clientului.

Atenție: Practicienilor li se reamintește că trebuie să aibă grijă atunci când completează această listă de verificare pentru a evita orice posibilitate de defăimare a persoanelor fizice, de exemplu, pe parcursul evaluării integrității acestora.

Client Data

	Comentarii
Integritatea clientului a fost luată în considerare și nu avem nicio informație care să ne conducă la concluzia că clientul nu are integritate.	
Competența de a efectua o misiune?	
Resurse pentru a o finaliza la timp?	
Considerente privind independența: Misiune de certificare – lista de verificare privind independența este completată? Altă misiune decât una de certificare – nu există amenințări semnificative la adresa independenței?	
Nivelul tarifelor / probleme de colectare?	
Examinarea întrebărilor pentru evaluarea clienților?	
Motivul real pentru care a plecat contabilul anterior?	
Orice conflict de interes luat în considerare și amenințarea redusă la un nivel acceptabil?	
Răspunsul la scrisoarea etică luat în considerare?	

Vizită programată pentru examinarea evidenței contabile și a sistemului contabil D/N

Data

S-a luat decizia de acceptare a clientului D/N

S-au examinat datele clientului din evidențele guvernamentale și s-au luat măsurile ulterioare necesare D/N

Listă de verificare a sarcinilor misiunii pentru client completată D/N

Scrisoare de misiune trimisă D/N

S-a adăugat pe ordinea de zi a echipei pentru a informa personalul D/N

Întocmit de Data

Partenerul de revizuire Data

Adaptat din: Institutul Contabililor Autorizați din Australia, *Ghid pentru controlul calității*, ediția a 3-a, noiembrie 2009.

Anexa 7.5 Proceduri privind misiunile pentru clienți: Modificări în ceea ce privește numirea furnizorului de servicii contabile

Numele clientului Sfârșitul anului

	Comentarii	Inițiale
1. Solicitați permisiunea clientului potențial de a comunica cu auditorul existent. Dacă permisiunea este refuzată, refuzați numirea.		
2. Dacă permisiunea este primită, scrieți-i auditorului existent solicitându-i toate informațiile care ar trebui să fie puse la dispoziție pentru a-i permite auditorului potențial să decidă dacă să accepte sau nu numirea. Motivele pentru care nu acceptați numirea ar putea include motive etice și comerciale: onorariile restante datorate auditorului anterior nu sunt în sine motive pentru refuz.		
3. Auditorul existent trebuie să obțină permisiunea clientului de a oferi informații auditorului potențial. Dacă permisiunea este refuzată, auditorul existent ar trebui să informeze auditorul potențial, care ar trebui să refuze numirea.		
4. Comunicare primită de la auditorul anterior (poate fi verbală sau scrisă). O astfel de comunicare trebuie să fie tratată cu deplină încredere, indiferent dacă numirea este acceptată sau nu.		
5. Notați orice motive invocate de către auditorul existent pentru care numirea ar trebui să fie respinsă. Auditorul existent este obligat să prezinte motive explicite auditorului potențial.		
6. În lipsa unui răspuns din partea auditorului existent, trimiteți o cerere cu confirmare de primire, precizând un termen-limită, după care se va presupune că nu există motive profesionale ca numirea să fie respinsă.		
7. În lipsa unui răspuns din partea auditorului anterior, obțineți dovada demisiei sau retragerii din funcție.		
8. Introduceți numele persoanei și numele companiei în motorul de căutare Google. Investigați orice aspecte neobișnuite sau rapoarte privind conduita ilegală sau neetică.		

Anexa 7.6 Liste de verificare a gestionării riscurilor**Identificarea riscurilor potențiale dintr-o firmă**

a. Servicii prestate	
<input type="checkbox"/>	Ați stabilit adecvat misiunea și ați exclus zonele pentru care nu acceptați responsabilitatea?
<input type="checkbox"/>	Cum apreciați cerințele privind cunoștințele/experiența atât pentru activitățile noi, cât și pentru cele în curs de desfășurare?
<input type="checkbox"/>	Cum apreciați așteptările clienților / destinația rapoartelor?
<input type="checkbox"/>	Serviciul generează risc ridicat? (de exemplu, misiunile de certificare inițiate sau furnizate)
<input type="checkbox"/>	Puteți emite un raport obiectiv sau clientul necesită o judecată subiectivă?
b. Riscuri privind contractele	
<input type="checkbox"/>	Cum acceptați în mod oficial condițiile misiunii și orice modificare?
<input type="checkbox"/>	Utilizați „clauze și condiții standard” pentru toate misiunile?
<input type="checkbox"/>	Poate fi răspunderea dumneavoastră limitată?
<input type="checkbox"/>	Cum administrați „onorariile contingente” sau remunerarea bazată pe performanță?
<input type="checkbox"/>	Sunteți exclus de la a deține participații financiare la client sau de la a primi comisioane?
c. Riscuri privind acceptarea/continuarea	
<input type="checkbox"/>	Cum evaluați oficial potențialii clienți pentru a-i accepta?
<input type="checkbox"/>	De ce schimbă clientul contabilii?
<input type="checkbox"/>	Alți profesioniști au respins potențialul client?
<input type="checkbox"/>	Există semne timpurii de litigii privind onorariile care sunt propuse pentru a deservi clientul?
<input type="checkbox"/>	Clientul a acordat timp suficient pentru finalizarea procesului de acceptare?
<input type="checkbox"/>	Cum evaluați periodic păstrarea clienților?
<input type="checkbox"/>	Cum abordați orice conflict de interese?
<input type="checkbox"/>	Cum vă mențineți independența?
<input type="checkbox"/>	Există preocupări cu privire la viabilitatea, reputația sau conducerea unui client?
d. Riscuri privind performanța	
<input type="checkbox"/>	Solicitați avizul unui al doilea partener sau a unui „mentor” extern?

<input type="checkbox"/>	Cum vă mențineți confidențialitatea?
<input type="checkbox"/>	Sunt onorariile prea mici pentru a asigura servicii de calitate?
<input type="checkbox"/>	Investiți suficient în dezvoltarea profesională continuă pentru dumneavoastră și personalul dumneavoastră?
<input type="checkbox"/>	Ați respectat cerințele minime de dezvoltare profesională continuă?
<input type="checkbox"/>	Care este nivelul asigurării dumneavoastră de răspundere civilă profesională?
<input type="checkbox"/>	Este adecvată în ceea ce privește nivelul și condițiile poliței?
<input type="checkbox"/>	Ați declarat asigurătorului toate serviciile oferite?
<input type="checkbox"/>	Sunteți conștient de potențialul unei revendicări și ați dat preaviz asigurătorului pe parcursul perioadei de asigurare sau cu privire la propunerea dumneavoastră de asigurare?
<input type="checkbox"/>	Solicitați onorarii care ar putea determina ca un client să solicite daune pentru neglijență?
<input type="checkbox"/>	Care sunt riscurile asociate performanței diferiților profesioniști din cadrul firmei?
<input type="checkbox"/>	Intră alți profesioniști sub incidența sistemelor de limitare a răspunderii?
<input type="checkbox"/>	Cum angajați subcontractorii/agenții/consultanții și cum retribuiți munca lor?
<input type="checkbox"/>	Ați luat în considerare nivelurile de competență, nivelurile de acoperire a asigurării și există o indemnizație implementată?
<input type="checkbox"/>	Aveți publicitate / materiale promoționale înșelătoare sau derutante în ceea ce privește calificările, abilitățile dumneavoastră etc.?
<input type="checkbox"/>	Cum ați dat îndrumări și asistență adecvate personalului?
<input type="checkbox"/>	Cum ați asigurat supravegherea adecvată a personalului?
<input type="checkbox"/>	Cum ați evaluat performanța în curs de desfășurare a personalului?
<input type="checkbox"/>	Aveți implementate procese adecvate de control și revizuire?
<input type="checkbox"/>	Ați definit și comunicat rolurile și responsabilitățile personalului în raport cu gestionarea riscului?

Integritate

Întrebări de luat în considerare:

Listă de verificare a integrității

Nr.	Întrebare	Comentariu	Data completării
1.	Revizuiți dosarele clientului?		
2.	Cât de des revizuiți fiecare dintre dosarele clientului?		
3.	Aveți note operaționale în dosarele clientului (de exemplu, software, preferințe poștale etc.)?		
4.	Aveți criterii pentru clienții noi și pentru păstrarea clienților? Sunt acestea documentate?		
5.	Folosiți o scrisoare de misiune? Cui sunt acestea trimise și cât de des?		
6.	Firma dumneavoastră folosește liste de verificare? Există o listă centralizată cu acestea? Cine utilizează listele de verificare în birou? Cât de des sunt acestea actualizate și de către cine?		
7.	Aveți proceduri documentate cum ar fi manuale, scrisori standard etc.? Dacă da, unde sunt păstrate?		
8.	Cine este în firmă persoana responsabilă pentru gestionarea procedurilor de control al calității pentru a asigura că toate lucrările se efectuează la o înaltă calitate?		

Servicii oferite

Întrebări de luat în considerare:

Listă de verificare a serviciilor oferite

Nr.	Întrebare	Comentariu	Data completării
1.	Știți ce servicii oferă firma dumneavoastră? Există o listă centralizată disponibilă pentru clienți și pentru personal?		
2.	Oferiți servicii pentru care nu sunteți calificat?		
3.	Vă asigurați că serviciile pe care le oferiți sunt bine cunoscute clienților sub forma unei scrisori de misiune?		
4.	Membrii personalului cărora le sunt alocate lucrările clienților sunt competenți și instruiți pentru domeniile respective?		
5.	Sunt serviciile adecvate pentru profilul și resursele firmei dumneavoastră?		
6.	Aveți resursele necesare pentru a asigura furnizarea de servicii?		
7.	Aveți o rețea de referințe și cum asigurați controlul calității pentru fiecare referință?		
8.	Externalizați vreo parte a activității dumneavoastră și asigurați controlul calității (de exemplu, contabilitate primară, audit etc.)?		

Marketing și comunicare

Întrebări de luat în considerare:

Listă de verificare pentru marketing și comunicare

Nr.	Întrebare	Comentariu	Data completării
1.	Aveți un plan de marketing și/sau strategic adecvat pentru firma dumneavoastră (mare sau mică)? Dacă da, cum este acesta monitorizat și evaluat pentru orice riscuri?		
2.	Este acest plan documentat și comunicat tuturor angajaților? Dacă da, cum se realizează acest lucru? Dacă nu, de ce?		
3.	Fiecare firmă are o cultură. Ați identificat cultura firmei dumneavoastră? Dacă da, personalul cunoaște această cultură?		
4.	Clienții dumneavoastră înțeleg cultura firmei și, dacă nu, considerați că este necesar să le-o comunicați?		
5.	Ați luat în considerare concurența în planul de marketing?		

Probleme de personal și resurse umane

Întrebări de luat în considerare:

Listă de verificare pentru personal și resurse umane

Nr.	Întrebare	Comentariu	Data completării
1.	Aveți personal și ați identificat fiecare dintre sarcinile sale?		
2.	Ați încheiat contracte de muncă sau similare pentru personalul dumneavoastră? Dacă nu, este foarte recomandat să asigurați fiecărui membru al personalului un contract de muncă.		
3.	Ați luat în considerare securitatea personalului și siguranța personală?		
4.	Aveți o politică de sănătate și securitate la locul de muncă? Este executată și practică?		
5.	Are firma o politică de rezolvare a plângerilor?		
6.	Aveți o procedură de inițiere a personalului?		
7.	Cum monitorizați performanța personalului? Când se realizează acest lucru și cât de des?		
8.	Cum este personalul instruit și ținut la curent cu privire la schimbările firmei și de reglementare importante?		
9.	Sunt membrii personalului dumneavoastră supravegheați în mod corespunzător? Este munca lor revizuită?		
10.	În cazul în care membrii personalului oferă consiliere clienților, sunteți la curent cu consilierea oferită? Sunt aceștia acoperiți de polița dumneavoastră de asigurare pentru răspundere civilă profesională?		
11.	Dacă acordă consiliere, este aceasta monitorizată și înregistrată pentru referințe viitoare?		
12.	Cum vă asigurați că dumneavoastră sau oricare dintre angajați sunteți/este calificat corespunzător pentru a oferi consiliere clienților?		

Gestionarea informațiilor și a resurselor

Întrebări de luat în considerare:

Listă de verificare a gestionării informațiilor și a resurselor

Nr.	Întrebare	Comentariu	Data completării
1.	Identificați/descrieți orice instrument electronic utilizat pentru a comunica cu autoritățile de reglementare, guvernamentale sau cu orice alt organism guvernamental.		
2.	Identificați modul în care manifestați o atenție rezonabilă atunci când consiliați clienți și interacționați cu diferitele dispoziții legislative.		
3.	Cum faceți să fiți la curent cu toate modificările de ultimă oră care pot afecta firma dumneavoastră și pe cele ale clienților dumneavoastră? Cum vă păstrați personalul informat?		
4.	Ce măsuri luați pentru a vă asigura că nu dați dovadă de neglijență profesională?		
5.	De unde obțineți informațiile și resursele pe care vă bazați? Sunt sursele dumneavoastră de informații de încredere? Sprijină ele obligația dumneavoastră de a da dovadă de atenție rezonabilă?		
6.	Știți care sunt obligațiile dumneavoastră cu privire la profesionalism?		
7.	Dumneavoastră și personalul dumneavoastră respectați cerințele de dezvoltare profesională continuă? Cum faceți să fiți la curent? Cum este procesul monitorizat?		

Obligații de reglementare

Întrebări de luat în considerare:

Listă de verificare a obligațiilor de reglementare

Nr.	Întrebare	Comentariu	Data completării
1.	Care este procedura dumneavoastră pentru depunerea formularelor firmei la toate autoritățile guvernamentale și de reglementare?		
2.	Aveți o listă de clienți? Știți ce rol veți avea pentru fiecare client?		
3.	Monitorizați lista cu clienți în funcție de depunerea documentelor și programul de raportare?		
4.	În ceea ce privește fluxul de lucru al firmei dumneavoastră, știți ce urmează a fi finalizat și starea actuală a fiecărei activități la orice moment dat? Cum faceți acest lucru?		
5.	Comunicați cu clienții dumneavoastră cu privire la obligațiile lor de depunere a documentelor și de raportare și la fluxul dumneavoastră de lucru?		
6.	Evaluați performanța dumneavoastră în ce privește depunerea de documente și raportarea? Cum faceți asta?		
7.	Identificați orice riscuri asociate cu depunerea întârziată a documentelor și cu sancțiunile? Comunicați cu clienții dumneavoastră după ce sunt identificate orice riscuri?		

Tehnologia informației și securitate

Întrebări de luat în considerare:

Listă de verificare pentru tehnologia informației și securitate

Nr.	Întrebare	Comentariu	Data completării
1.	Cât de sigure sunt hardware-ul, software-ul și orice informații care sunt stocate electronic?		
2.	Au toate software-urile licență? Dacă nu, ați luat în considerare riscurile asupra firmei?		
3.	Cum vă protejați firma împotriva pirătăriei/copierii software-ului?		
4.	Backupuri: Ce planuri de backup aveți implementate? Știți dacă backupul dumneavoastră permite restaurarea fișierelor cu succes? Vă testați backupul? Cărei persoană din firma dumneavoastră îi revine această sarcină? Unde este acest proces documentat?		
5.	Internet: Ce protecție antivirus (dacă există) aveți? Cât de des este actualizată? Ce politici aveți cu privire la descărcări necorespunzătoare de informații? Sunt acestea documentate? Aveți sisteme electronice de protecție? Aveți software antispam?		
6.	E-mailuri: Aveți politici și proceduri pentru a gestiona utilizarea e-mailului de către personalul dumneavoastră? Aveți o clauză de renunțare prin care se prezintă „schema de răspundere limitată” și „declarația de confidențialitate”, acolo unde este cazul?		
7.	Aveți asistență imediată sau specialiști tehnici la îndemână sau ușor accesibili dacă suferiți defecțiuni la calculatoare sau software?		

Colaps managerial – planificarea succesiunii

Întrebări de luat în considerare:

Listă de verificare pentru colaps managerial – planificarea succesiunii

Nr.	Întrebare	Comentariu	Data completării
1.	Cine este directorul / partenerul principal al firmei? Are aceeași persoană responsabilitatea conducerii firmei? În caz contrar, cine are această responsabilitate?		
2.	Mai este altcineva în firmă care să poată gestiona această responsabilitate în cazul în care persoana principală este în imposibilitatea de a face acest lucru?		
3.	Ce planuri de rezervă aveți în cazul în care persoana principală nu își poate continua activitatea?		
4.	Dacă sunteți practician independent, v-ați gândit care sunt situațiile care ar putea duce la întreruperea activității pentru o perioadă lungă de timp?		
5.	Aveți planuri pentru situațiile în care personalul dumneavoastră se îmbolnăvește pentru o perioadă lungă de timp?		
6.	Aveți planuri de urgență pentru firmă în caz de incendiu, inundație sau alte dezastre?		
7.	În ceea ce privește delegarea, există sectoare ale practicii cu care o singură persoană este familiarizată? Trebuie avută în vedere pregătirea încrucișată a personalului, astfel încât firma să aibă cel puțin două persoane care cunosc fiecare activitate aparte.		

Acceptarea sau continuarea relațiilor cu clienții

Întrebări de luat în considerare:

Listă de verificare pentru acceptarea sau continuarea relațiilor cu clienții

Nr.	Întrebare	Comentariu	Data completării
1.	Cât de des vă revizuiți clienții și întrunesc aceștia criteriile dumneavoastră de acceptare?		
2.	Evaluați periodic păstrarea clienților?		
3.	Notați disputele cu clienții care ar putea conduce la o problemă de răspundere profesională? Vă informați apoi societatea de asigurări?		
4.	V-ați asigurat că obiectivitatea și integritatea dumneavoastră nu sunt puse în pericol?		
5.	Cum mențineți confidențialitatea clienților?		

Gestionarea fluxurilor de trezorerie

Întrebări de luat în considerare:

Listă de verificare a gestionării fluxurilor de trezorerie

Nr.	Întrebare	Comentariu	Data completării
1.	Aveți o politică de gestionare a creditului? Cărei persoană din firma dumneavoastră îi revine această responsabilitate?		
2.	Avei planuri de urgență pentru a vă acoperi în cazul unui deficit de fluxuri de trezorerie?		
3.	Aveți suficient capital de lucru pentru a susține firma, acum și în viitor?		
4.	Este afacerea dumneavoastră într-o poziție solvabilă?		

Planificarea succesiunii

Modulul
8

CUPRINS

8.1	Introducere	444
8.2	Planificarea succesiunii pentru practicianul independent	444
8.3	Elaborarea planului dumneavoastră de succesiune	444
8.3.1	Cunoașterea firmei dumneavoastră	444
8.3.2	Cumpărătorul dumneavoastră viitor	445
8.3.3	Planul de succesiune	449
8.4	Selectarea opțiunii dumneavoastră privind succesiunea	449
8.5	Metodologii de evaluare	450
8.5.1	Introducere	450
8.5.2	Metode de evaluare.....	451
8.5.3	Capitalizarea câștigurilor viitoare care pot fi menținute.....	451
8.5.4	Regula generală	453
8.5.5	Valoarea contabilă netă.....	453
8.6	Opțiuni de parteneriate, consolidări, fuziuni și achiziții	454
8.6.1	Luarea în considerare a proprietății comune.....	454
8.6.2	Parteneriat/Fuziune	455
8.6.3	Consolidare	456
8.7	Vânzarea firmei, a unui portofoliu de clienți sau vânzarea progresivă	457
8.7.1	Vânzarea firmei	457
8.7.2	Vânzarea unui portofoliu de clienți	458
8.7.3	Vânzarea progresivă	459
8.8	Elaborarea planurilor de succesiune internă.....	460
8.8.1	Sucesiunea internă.....	460
8.8.2	Admiterea de noi parteneri	461
8.8.3	Preluarea de către partenerii existenți	462
8.9	Considerații referitoare la retragere.....	462
8.9.1	Implicații fiscale	462
8.9.2	Constrângeri comerciale	463
8.9.3	Modificări ale stilului de viață	463
8.9.4	Probleme de conformitate	463

8.10 Concluzie	464
8.11 Referințe și resurse IFAC suplimentare	464
Anexa 8.1 Listă de verificare pentru parteneriate/fuziuni	465
Anexa 8.2 Listă de verificare pentru consolidare	467
Anexa 8.3 Listă de verificare pentru vânzarea firmei	469
Anexa 8.4 Listă de verificare pentru vânzarea unui portofoliu de clienți	471
Anexa 8.5 Listă de verificare pentru vânzarea progresivă	473
Anexa 8.6 Listă de verificare pentru succesiunea internă	474
Anexa 8.7 Listă de verificare pentru admiterea de noi parteneri	476
Anexa 8.8 Listă de verificare pentru preluarea de către partenerii existenți	478
Anexa 8.9 Listă de verificare pentru conformitate	480
Anexa 8.10 Studiu de caz	482

8.1 Introducere

Pe măsură ce contabilii profesioniști îmbătrânesc, gândurile lor ajung în mod inevitabil la retragere – nu numai din firmă, ci și din practicarea contabilității. Pe măsură ce iau în considerare retragerea lor din viața de afaceri, ei se întrebă dacă firma pe care au construit-o va avea valoare în ochii altcuiva.

Firma le-a oferit un flux de venituri de-a lungul anilor și le-a permis să fie de folos comunității. Au construit relații cu clienții în acest timp, i-au ajutat, le-au fost de folos și i-au sprijinit. Totuși, rămâne întrebarea: va valora firma ceva pentru oricine altcineva? Și dacă da, cât și pentru cine?

Un plan de succesiune permite retragerea sistematică a practicianului. Acest lucru înseamnă că aceasta nu este lăsată la întâmplare și există un plan implementat. Astfel se conferă un grad de confort celor implicați, în special personalului.

Acest modul analizează aceste întrebări și multe altele. Obiectivul său este de a vă oferi asistență în acceptarea problemelor pe care trebuie să le luați în considerare și de a vă ajuta să fiți pregătit pentru succesiune.

8.2 Planificarea succesiunii pentru practicianul independent

O serie de probleme cu care se confruntă în prezent profesia au fost bine documentate și acoperite în modulele anterioare. Acestea includ:

- Îmbătrânirea profesiei;
- Problemele în atragerea și păstrarea personalului;
- Presiunile privind conformitatea și reglementarea;
- Presiunile în ce privește timpul asupra practicienilor independenți; și
- Cerințele clientului la un nivel ridicat, ceea ce înseamnă că practicienii au puțin timp pentru a se concentra asupra cerințelor planului de succesiune.

În plus, cele mai multe firme de contabilitate au 1-2 firme partenere. Aceasta este ceea ce au dorit practicienii, dar mulți practicieni independenți vor trebui să ia în considerare acceptarea de parteneri ca parte a planului lor de succesiune. Mulți vor descoperi că acest aspect este dificil, deoarece au fost pe cont propriu pentru mulți ani. Acest lucru poate părea în contradicție cu întreaga filozofie de funcționare a practicienilor independenți.

În orice caz, acest lucru evidențiază faptul că, cu cât se demarează mai devreme planul de succesiune, cu atât mai curând pot fi abordate aceste probleme.

Acest modul furnizează liste de verificare și resurse pentru a oferi suport în acest proces. În acest modul, termenul de „planificare a succesiunii” este utilizat în principal în contextul retragerii firmei.

8.3 Elaborarea planului dumneavoastră de succesiune

Una dintre cele mai frecvente întrebări adresate de practicieni pe măsură ce aceștia încep să ia în considerare planificarea succesiunii este „Îmi va plăti cineva pentru această firmă?”. Răspunsul este de obicei „Da”, dar răspunsul la întrebarea „Cât de mult?” depinde de o serie de factori.

8.3.1 Cunoașterea firmei dumneavoastră

Una dintre cele mai bune metode pentru a spori valoarea realizată la retragere este de a o planifica într-un mod structurat. **Tabelul 8.1** prezintă considerente pertinente pentru o persoană care se gândește să se pensioneze. Răspunsurile la aceste întrebări vă vor ajuta să stabiliți abordarea pe care trebuie să o aveți

privind succesiunea și de asemenea vă vor ajuta să evaluați care dintre opțiunile posibile ar trebui să fie luate în considerare.

Tabelul 8.1 Cunoașterea mai bună a dumneavoastră și a firmei dumneavoastră

	Întrebare	Răspuns/Acțiune
1.	Ce opțiuni am?	
2.	Ce trebuie făcut pentru a atinge obiectivele?	
3.	Ce mi-aș dori să se întâmple cu clienții mei?	
4.	Ce mi-aș dori să se întâmple cu echipa mea?	
5.	Ce restricții comerciale voi considera că sunt acceptabile?	
6.	Când ar trebui să încep să vorbesc cu potențialii cumpărători/parteneri?	
7.	Cât de mult consider că valorează firma mea?	
8.	Cât de mult valorează firma mea în realitate?	
9.	Cu câți bani vreau să mă retrag?	
10.	Îmi place să lucrez cu alții sau prefer să lucrez pe cont propriu?	
11.	Cât timp va fi necesar să rămân implicat în activitățile firmei după vânzarea acțiunilor mele?	
12.	Cu cine ar trebui să încep să vorbesc despre cumpărarea acțiunilor mele?	
13.	Este posibil ca anumiți angajați ai mei să devină potențiali cumpărători?	
14.	Cât de profitabilă este firma mea?	
15.	Ce sisteme, proceduri și procese sunt necesare pentru îmbunătățirea performanțelor firmei mele?	
16.	Firma mea ar reprezenta o investiție profitabilă pentru altcineva?	

După ce ați răspuns la aceste întrebări, trebuie să analizați restul acestui modul pentru a dobândi o înțelegere a opțiunilor de succesiune disponibile. Acest modul discută opt astfel de opțiuni în detaliu. Cel puțin una dintre acestea va ieși în evidență ca opțiune preferată. Ar trebui să planificați poziționarea firmei dumneavoastră în așa fel încât să maximizați profitul pe care îl puteți realiza adoptând această opțiune.

8.3.2 Cumpărătorul dumneavoastră viitor

Indiferent de opțiunea pe care o alegeți, dacă aveți de gând să vindeți vreodată, trebuie să aveți întotdeauna grijă la viitorul dumneavoastră cumpărător. Viitorul dumneavoastră cumpărător va trebui să fie mulțumit cu privire la următoarele întrebări:

- Este aceasta o investiție bună?
- Îmi va oferi o rentabilitate bună a investiției mele?
- Constituie o valoare bună?

Primul pas în planificarea succesiunii este să vă pregătiți firma pentru succesiune. Cea mai bună cale este de a lua în considerare întrebările pe care le-ar pune un cumpărător potențial sau un partener viitor. Apoi ar trebui să vă dezvoltați firma în așa fel încât să fiți în măsură să dați răspunsuri pozitive la aceste întrebări.

Un cumpărător va evalua de obicei achiziția în raport cu criteriile prezentate în [Tabelul 8.2](#).

Tabelul 8.2 Considerații privind cumpărătorul

Domeniu	Nivel	Analiză	Răspuns
Onorarii	Istoricul nivelurilor onorariilor	Ce onorarii s-au aplicat în ultimii 1, 3 și 5 ani?	
		Calcularea și evaluarea dezvoltării în acești ani.	
	Menținerea onorariilor	Vor fi menținute onorariile?	
		Există dovezi pentru fluxuri de trezorerie sustenabile?	
		Ce dovezi există pentru a sprijini acest lucru?	
	Impactul onorariilor nerecurente	Identificarea onorariilor nerecurente.	
		Evaluarea impactului asupra onorariilor viitoare preconizate care pot fi menținute.	
	Profitabilitate	Istoricul profiturilor	Identificarea profiturilor pentru ultimii 1, 3 și 5 ani.
Menținerea profiturilor		Nivelurile profiturilor vor fi menținute?	
		Ce impact va avea succesiunea asupra profiturilor?	
Impactul onorariilor nerecurente asupra profiturilor		Identificarea componentei nerecurente a profitului.	
		Evaluarea impactului asupra profitului recurent.	
„Adăugiri” la alte cheltuieli decât cele de exploatare		Identificarea altor cheltuieli decât cele generate de afaceri.	
		„Adăugiri” la alte cheltuieli decât cele de exploatare pentru evaluarea profitabilității exploatării dintr-o perspectivă de afaceri.	
		Elementele pot include salariile excesive ale proprietarului, călătoriile și cazarea, utilitățile.	

Domeniu	Nivel	Analiză	Răspuns
		Evaluarea profiturilor ajustate în vederea normalizării în comparație cu criteriile de cumpărare.	
Debitori	Poziția debitorilor	Revizuirea debitorilor.	
		Revizuirea și evaluarea creanțelor nerecuperabile.	
		Care sunt nivelurile actuale ale creanțelor nerecuperabile – anulărilor?	
		Care sunt așteptările pentru viitor?	
	Procedura de control al debitorilor	Identificarea procedurii de control al debitorilor actuali.	
		Identificarea istoricului privind colectarea.	
		Evaluarea eficacității.	Ajustare după caz.
Lucrări în curs de desfășurare (work in progress – WIP)	Poziția WIP	Revizuirea WIP.	
		Evaluarea WIP și probabilitatea conversiei în onorarii și colectării.	
		Care sunt nivelurile actuale de anulare a datoriilor și așteptările pentru viitor?	
	Procedura de control al WIP	Identificarea procedurii de control al WIP actuale.	
		Evaluarea eficacității	Ajustare după caz.
Baza de clienți	Stabilitatea bazei de clienți	Evaluarea numărului de clienți din ultimii trei ani.	
		Verificarea numărului de clienți obținuți în ultimii trei ani.	
		Verificarea numărului de clienți pierduți în ultimii trei ani.	
	Răspândirea clienților	Verificarea răspândirii clienților în sectoarele domeniului.	
		Verificarea dimensiunii clienților, adică a cifrei de afaceri, a numărului de angajați etc.	

Domeniu	Nivel	Analiză	Răspuns
	Vârsta proprietarilor de afaceri din baza de clienți	Verificarea vârstei proprietarilor de afaceri din baza de clienți. În cazul în care sunt aproape de vârsta de pensionare, acest lucru va avea probabil un impact asupra câștigurilor viitoare ale firmei.	
Dependență	Clienți	Verificarea dependenței de un client sau de mai mulți clienți.	
	Domeniu	Verificarea dependenței de un domeniu sau de mai multe domenii.	
	Practician	Verificarea dependenței de practicianul existent, atât a clienților, cât și a personalului.	
Personal	Calitatea personalului existent	Evaluarea competenței și abilității.	
		Evaluarea calificărilor și experienței.	
		Revizuirea și evaluarea istoricului privind facturarea.	
Sisteme	Infrastructură internă	Evaluarea infrastructurii, a proceselor, a sistemelor, a procedurilor de control al calității interne.	
Conformitate	Organism de reglementare guvernamental	Identificarea oricăror probleme nerezolvate.	
		Evaluarea impactului asupra noilor proprietari.	
	Departament guvernamental fiscal	Identificarea oricăror probleme nerezolvate.	
		Evaluarea impactului asupra noilor proprietari.	
Pondere	Valoarea primilor cinci clienți ca procent din veniturile din onorarii	Identificarea primilor cinci clienți.	
		Determinarea tarifelor acestora.	
		Totalizarea acestora și calcularea ca procent din veniturile din onorarii.	
Tranziție	Procesul de predare	Ce este procesul de „predare”?	
		Cât timp este pregătit vânzătorul să stea pentru predare?	
		Căutarea unei abordări planificate, care ar trebui să includă:	
		Strategia de predare;	

Domeniu	Nivel	Analiză	Răspuns
		Strategia de comunicare cu clienții principali, de exemplu, ședințele care trebuie ținute cu fiecare;	
		Strategia de comunicare pentru echilibrarea bazei de clienți;	
		Strategia de comunicare cu personalul existent, de exemplu, ședințe cu echipa; și	
		Instruirea privind sistemele și procedurile.	
	Limitări	Evaluarea limitărilor condițiilor comerciale.	
		Evaluarea problemelor nonconurențiale.	
	Aspecte etice	Evaluarea existenței aspectelor etice din baza de clienți care pot avea impact asupra poziției etice a firmei.	

8.3.3 Planul de succesiune

Indiferent de opțiunea de succesiune pe care o alegeți, firma dumneavoastră ar trebui să își îmbunătățească poziția financiară pentru a fi o opțiune de investiție mai atractivă pentru potențialii cumpărători.

Există de obicei o serie de domenii-cheie în care o firmă își poate îmbunătăți performanța și care vor avea un impact pozitiv asupra rezultatelor financiare. Este important ca aceste îmbunătățiri să fie puse în aplicare și să fie înrădăcinate în firmă înainte de a fi scoasă la vânzare.

Principalele domenii de evaluare a firmei includ:

- Veniturile;
- Rentabilitatea;
- Lichiditatea;
- Controlul debitorilor;
- Controlul lucrărilor în curs de desfășurare (WIP); și
- Dezvoltarea.

Alte module discută metodele pentru îmbunătățirea acestor domenii.

8.4 Selectarea opțiunii dumneavoastră privind succesiunea

Este important să luați în considerare care opțiune privind succesiunea este cea mai atractivă în mod natural pentru dumneavoastră și care credeți că va maximiza valoarea finală de decontat. Există trei opțiuni.

- Prima este unirea cu alții pentru a deveni mai mare. Acest lucru vă asigură că aveți alte persoane care sunt în măsură să vă cumpere afacerea. Aceste opțiuni sunt acoperite în [Secțiunea 8.6](#) și includ alternativele parteneriatului, consolidării și fuziunii.
- A doua este vânzarea firmei, fie în totalitate, fie vânzarea unui portofoliu de clienți la un moment dat, fie vânzarea progresivă. Aceste opțiuni sunt analizate în [Secțiunea 8.7](#).

- A treia este o serie de opțiuni interne, care sunt cuprinse în [Secțiunea 8.8](#) și care includ succesiunea internă, introducerea de noi parteneri și vânzarea către partenerii existenți.

Fiecare opțiune este destul de diferită și aduce propriul set de considerente. Așa cum arată [Tabelul 8.3](#), o serie de probleme se aplică pentru fiecare.

Tabelul 8.3 Probleme de luat în considerare atunci când selectați opțiunea privind succesiunea

	Problemă	Comentariu	Răspuns
1.	Planificare	Fixarea datei de finalizare. Discutarea cu factorii de interes cheie. Identificarea listelor de verificare pentru completare.	
2.	Fiscalitate	Analizarea implicațiilor fiscale ale opțiunilor alternative. Identificarea oricărei reorganizări a structurilor entității necesare. Implementarea unor noi structuri în cadrul cerințelor de timp.	
3.	Finanțare	Analizarea cerințelor de finanțare pentru retragerea dumneavoastră. Organizarea acordurilor financiare necesare. Introducerea chestiunii finanțării din timp în discuțiile cu potențialii cumpărători pentru a asigura necesarul de finanțat.	
4.	Retragere	Analizarea impactului complet al retragerii dumneavoastră din firmă. Analizarea strategiilor de asigurare a întreruperii minime a performanței continue a firmei. Implementarea strategiilor pentru asigurarea unei predări eficiente la retragerea finală.	

8.5 Metodologii de evaluare

8.5.1 Introducere

Evaluarea firmei este un pas important în planul dumneavoastră de succesiune. Dacă unul dintre obiectivele dumneavoastră este maximizarea sumei pe care o veți primi ca lichidare atunci când veți pleca, atunci trebuie să vă asigurați că această evaluare este cât mai ridicată cu putință. Înțelegând părțile componente ale metodologiei de evaluare, vă veți putea concentra pe acele domenii care necesită îmbunătățiri.

Este bine stabilit faptul că evaluarea este mai mult o artă decât o știință exactă, deși cu o metodologie solidă în spatele ei. De asemenea, este important să fim clari cu privire la definirea evaluării efective. Definiția tehnică ar fi: „Valoarea justă de piață este prețul care ar fi negociat pe o piață deschisă între un cumpărător în cunoștință de cauză, doritor, dar nu nerăbdător, și un vânzător în cunoștință de cauză, doritor, dar nu

nerăbdător, care tranzacționează față în față”. Aceasta ar stabili în mod corect valoarea justă de piață, însă poate fi diferită de suma care se plătește la sfârșit.

Pot exista mai multe motive pentru acest lucru, inclusiv factori externi, care nu se află sub controlul părților. Aceștia ar include factori precum climatul economic, ratele dobânzilor și cererea și oferta firmelor de vânzare în momentul respectiv.

Aceasta poate include, de asemenea, alți factori asupra cărora părțile nu au control, cum ar fi starea de pregătire a firmei în momentul vânzării, sistemele și procedurile interne, nivelul și capacitatea personalului sau situația financiară fie a vânzătorului, fie a cumpărătorului.

Valoarea este de obicei o funcție de profitabilitate, înmulțită cu un „multiplu”, în cazul în care multiplul ia în considerare posibilitățile de dezvoltare, riscul, calitatea veniturilor și alți factori discutați pe parcursul acestui modul. Cu toate acestea, este de asemenea util să se ia în considerare beneficiile sinergice disponibile potențialilor cumpărători. Acest lucru ar putea fi eliminarea unui concurent, deschiderea unei noi piețe sau adăugarea de tarife la o bază de costuri existente.

Pentru a maximiza valoarea, este important să se recunoască asemenea factori și să se includă în strategia dumneavoastră pentru vânzarea viitoare a firmei. În același timp, este important să recunoașteți zonele în care aveți control și să puneți în aplicare strategii de îmbunătățire a acestora.

Este posibil să dureze un număr de ani pentru ca aceste strategii să aibă un impact asupra valorii firmei, fapt care subliniază necesitatea de a începe procesul de succesiune devreme.

8.5.2 Metode de evaluare

Metodele tradiționale utilizate în evaluarea afacerii includ:

- Capitalizarea câștigurilor viitoare care pot fi menținute;
 - valoarea se bazează pe câștigurile viitoare preconizate, în raport cu riscul profitului estimat, unde o rată de capitalizare, sau un multiplu, este aplicată comparativ cu o estimare a câștigurilor viitoare care pot fi menținute.
- Regula generală sau metoda folosită în domeniu;
 - valoarea se bazează pe un standard aplicabil în domeniu pentru fiecare firmă, valoarea fiind exprimată în termeni de multiplu sau de cenți la dolar.
- Valoarea contabilă netă;
 - valoarea este pur și simplu bazată pe valoarea contabilă netă a activelor firmei.
- Fluxul de trezorerie actualizat;
 - valoarea se bazează pe fluxurile de trezorerie viitoare estimate actualizate la valoarea lor actuală, unde rata de actualizare utilizată reflectă riscul de viitor estimat.

Metoda cel mai frecvent folosită este capitalizarea câștigurilor viitoare care pot fi menținute, urmată de regula generală. În cazul în care sunt implementate acorduri de parteneriat, acordul ar indica în mod normal formula de evaluare care urmează a fi aplicată și ar identifica unele componente-cheie, cum ar fi numărul de câștiguri anuale incluse și rata de capitalizare care urmează a fi utilizată.

8.5.3 Capitalizarea câștigurilor viitoare care pot fi menținute

Aceasta este o metodă larg utilizată pentru evaluarea firmelor de contabilitate.

Această metodologie încearcă să determine valoarea curentă pe baza câștigurilor viitoare estimate, în raport cu riscul de randament estimat.

Există două elemente-cheie în acest model.

Rata de capitalizare este rata care va fi aplicată la câștiguri pentru a determina valoarea. Aceasta este, în esență, o aplicare a raportului preț/câștig. Nu este o cifră precisă care poate fi aplicată în mod universal, deoarece fiecare situație va fi diferită. Cu toate acestea, este de multe ori într-un interval care ia în considerare circumstanțele specifice unui caz.

Câștigurile viitoare care pot fi menținute reprezintă o estimare a câștigurilor pe care le va genera firma pe o bază care poate fi menținută în viitor. Câștigurile din trecutul recent sunt luate ca un ghid. Firmele tradiționale de contabilitate cu o bază de audit sau de conformitate puternică tind să aibă un nivel ridicat de venituri recurente. Acest lucru le oferă câștiguri potențiale puternice, deoarece clienții lor se întorc în fiecare an.

Alți factori care au impact asupra câștigurilor trebuie să fie luați în considerare, cum ar fi pierderea unui client-cheie sau introducerea de noi servicii. De asemenea, veniturile nerecurente sunt identificate și eliminate din calcul.

Această abordare poate fi exprimată ca o formulă:

$$\text{Evaluarea} = \frac{\text{Câștigurile viitoare care pot fi menținute}}{\text{Rata de capitalizare}}$$

8.5.3a Rata de capitalizare

Rata de capitalizare este, în esență, rentabilitatea investiției la care se așteaptă evaluatorul din acea investiție specifică. Factorii care trebuie luați în considerare includ:

- Raportul de rentabilitate actuală „lipsită de riscuri” disponibilă pe piață, de obicei nivelul obligațiunilor guvernamentale;
- Ratele dobânzilor bancare;
- Rapoartele câștigurilor de preț ale acțiunilor listate la bursă;
- Abilitatea de a revinde firma, oferta de cumpărători interesați;
- Riscurile din domeniu și din afacere;
- Perioada de timp în care a funcționat firma;
- Impactul tehnologiei asupra firmei;
- Unde se situează firma în ciclul vieții de afaceri;
- Dependența de clienți, de personal sau de practician;
- Impactul oricăror modificări de reglementare; și
- Rata comparativă utilizată în vânzările comparative ale firmei.

Punctul de plecare este raportul lipsit de riscuri, care este apoi ajustat în funcție de analiza factorilor care influențează raportul, precum cei enumerați mai sus. Un mod obișnuit de a exprima rata de capitalizare este să-l inverși și să vă referiți la el ca la un „multiplu”. Respectiv $1 / \text{Rata de capitalizare}$ este înmulțitorul.

8.5.3b Fluxul de trezorerie actualizat

Fluxul de trezorerie actualizat este o abordare de evaluare care determină cât anume este cineva dispus să plătească astăzi pentru a primi fluxul de trezorerie anticipat în anii următori. În esență, aceasta înseamnă

conversia câștigurilor viitoare în banii de astăzi. Fluxurile de trezorerie viitoare sunt actualizate pentru a exprima valorile lor actuale pentru a determina în mod corespunzător valoarea investiției în cauză.

Fluxul de trezorerie actualizat sau abordarea DCF (*discounted cash flow*) descrie o metodă de evaluare a unei investiții folosind concepte de valoare-timp a banilor. Toate fluxurile de trezorerie viitoare sunt estimate și actualizate pentru a da valorile lor actuale. Rata de actualizare utilizată este în general costul mediu ponderat adecvat al capitalului care reflectă riscul fluxurilor de trezorerie viitoare estimate. Rata de actualizare reflectă două elemente:

- Valoarea-timp a banilor. Investitorii ar prefera să dispună de numerar imediat decât să aștepte; prin urmare, aceștia trebuie compensați prin plata întârzierilor.
- Prima de risc. Aceasta reflectă profitul suplimentar pe care îl cer investitorii deoarece doresc să fie compensați pentru riscul ca fluxul de trezorerie să nu se materializeze în realitate.

DCF pentru achiziționarea unei firme de contabilitate se calculează prin estimarea investiției care va trebui făcută la început și a profitului pe care credeți că-l veți primi. Programul după care vă așteptați să primiți plățile trebuie de asemenea să fie estimat. Fiecare tranzacție trebuie să fie actualizată cu costul de oportunitate al capitalului de-a lungul timpului între momentul actual și data la care vă așteptați să primiți profitul de pe urma investițiilor dumneavoastră.

8.5.4 Regula generală

Regula generală în ce privește metoda de evaluare aplică un standard folosit în domeniu pentru fiecare afacere din cadrul acestei industrii. Acesta este de obicei exprimat ca înmulțitor sau cenți la dolar. Se aplică fie pentru câștigurile nete ale afacerii, care sunt câștigurile înainte de dobânzi și impozite (EBIT – *earnings before interest and tax*), fie pentru cifra de afaceri.

De exemplu, firmele de contabilitate pot aplica un anumit nivel de cenți la dolar la tarifele lor brute. Această metodă de evaluare este populară pentru firmele mai mici, în care alți factori influențează decizia de evaluare. Plătitorii probabili ai tarifelor la acest nivel sunt practicienii independenți care doresc să intre în afacere la un nivel mic al tarifelor. În esență, ei doresc să „cumpere o poziție” și sunt pregătiți să plătească un preț mai mare pentru tarife decât punctul prețurilor la care le-ar evalua metodele tradiționale.

Dacă există o dependență ridicată de activități cu valoare mică, precum pregătirea declarațiilor de impunere, acestea tind să fie spre intervalul inferior al acestui spectru al prețurilor. Dacă există o bază puternică recurentă de raporturi de afaceri cu clienții, valorile tind să fie la limita superioară a spectrului de prețuri.

Principalul dezavantaj al adoptării regulii generale este că presupune că toate firmele sunt conduse și administrate în același mod. Aceasta presupune că clienții interacționează în același mod și că plătesc facturile în moduri similare, iar structura de costuri a firmei este aceeași. În mod evident nu este cazul, dar, chiar și așa, această metodă este utilizată pe scară largă. Motivul principal este simplitatea sa; de asemenea, ea este ușor de înțeles.

8.5.5 Valoarea contabilă netă

Metoda de evaluare a valorii contabile nete este folosită în cazul în care există informații privind profitul și pierderea care nu sunt de încredere sau în cazul în care afacerea evaluată este comercializată în pierdere. Dacă este comercializată în pierdere, metoda câștigurilor viitoare care pot fi menținute nu poate fi aplicată.

Această metodă poate fi adecvată în situațiile în care vânzătorul și cumpărătorul sunt de acord că există o anumită valoare în cadrul firmei, dar că aceasta nu va fi realizată din câștigurile viitoare. Valoarea derivă, în esență, din bilanțul contabil și ambele părți sunt de acord să accepte acest lucru ca punct de plecare. Este folosită mai ales în situațiile în care firma este bogată în active, dar săracă în câștiguri.

În astfel de situații, este recomandabil să se angajeze un evaluator independent pentru activele afacerii, pentru că activele sunt susceptibile a fi declarate la valoarea istorică a costurilor și este probabil ca amortizarea să fie taxată la nivelurile de impozitare, nu la ciclul de viață utilă. Valoarea contabilă subscrisă poate fi destul de diferită de valoarea de piață în astfel de cazuri.

8.6 Opțiuni de parteneriate, consolidări, fuziuni și achiziții

Una dintre metodele de succesiune este să vă alăturați altora și să creșteți ca dimensiune. Acest lucru îi poate permite practicianului să devină o țintă de investiții mai atractivă sau să furnizeze o bază de parteneri care sunt în poziția de a cumpăra afacerea practicianului. Există o serie de structuri pe care trebuie să le luați în considerare.

1. Parteneriat

Două sau mai multe persoane își desfășoară activitatea în comun cu scopul de a realiza un profit. Normele referitoare la parteneriate includ proprietatea comună, participarea la venitul brut, împărțirea profiturilor și pierderilor, precum și exercitarea drepturilor partenerilor. Una dintre problemele esențiale într-un parteneriat este reprezentată de răspunderile comune și individuale ale tuturor partenerilor; acest lucru va face obiectul legilor sau reglementărilor profesionale din țara dumneavoastră.

2. Consolidare

O firmă mai mare cumpără mai multe firme mai mici și le „consolidează” într-o singură entitate mai mare, încercând să realizeze sporirea eficienței operaționale și reducerea costurilor. Contravaloarea este de obicei o combinație de numerar și acțiuni la societatea mai mare. Acțiunile la societatea mai mare sunt de obicei deținute în sistem escrow (acțiuni blocate) și nu pot fi vândute decât după ce se scurge o perioadă de timp prevăzută. Firmele de consolidare sunt de obicei structurate într-un model corporativ, cu investitori externi, consiliu de administrație, director executiv și echipă de conducere.

3. Fuziune

Două firme se combină pentru realizarea unei firme mai mari. Aceasta funcționează cel mai bine atunci când cele două firme au dimensiuni similare; altfel, tinde să fie mai mult o preluare. Capitalurile proprii ale fiecărui partener din firma combinată se bazează în general pe valoarea proporțională a veniturilor care intră în firmă.

După cum puteți vedea, există un fir comun care trece prin fiecare dintre aceste structuri: combinarea unor afaceri și structuri existente. A se reține că problemele pe care le presupune lucrul cu alte persoane în proprietate comună sunt destul de diferite de aspectele referitoare la vânzarea unei firme sau la vânzarea unor portofolii de clienți, care sunt acoperite mai jos. Ca atare, există un număr mare de probleme comune pentru parteneriate, consolidări și fuziuni, care trebuie să fie luate în considerare înainte de evenimentul propriu-zis.

8.6.1 Luarea în considerare a proprietății comune

Pentru mulți practicieni independenți, ideea de a împărți proprietatea firmei lor este contrară filozofiei carierei lor profesionale. Unii poate au fost implicați ori au lucrat în parteneriate anterior și au decis că nu este pentru ei. Alții poate au decis pur și simplu să fie pe cont propriu de la început. Un lucru este sigur: a fi implicat într-un parteneriat, într-o consolidare sau într-o firmă fuzionată este diferit de a fi un practician independent.

În consecință, înainte de a se implica în astfel de structuri, practicianul ar trebui să-și autoevalueze aptitudinile și să analizeze cu atenție întrebările din [Tabelul 8.4](#).

Tabelul 8.4 Chestionar de autoevaluare pentru cei care iau în considerare parteneriatul, consolidarea sau fuziunea

	Întrebare	Răspuns/Comentariu
1.	Vreau cu adevărat să împart procesul decizional, controlul și profiturile cu alte persoane?	
2.	În ce mă implic de fapt?	
3.	Vreau să împart proprietatea asupra firmei?	
4.	Avantajele proprietății comune compensează dezavantajele acesteia?	
5.	Pot să am încredere în partenerii mei?	
6.	Vor munci la fel de mult ca mine?	
7.	Câți bani voi face?	
8.	Voi face mai mulți bani în noua structură sau mai puțini?	
9.	Care sunt motivele principale pentru care fac acest lucru?	
10.	Am analizat avantajele și dezavantajele fiecărei opțiuni? Care sunt acestea?	

Dacă ați decis că aceasta este cea mai potrivită alternativă de succesiune, este important să analizați fiecare opțiune în detaliu.

8.6.2 Parteneriat/Fuziune

În contextul succesiunii, există două etape importante în procesul de parteneriat sau fuziune. Prima este provocarea pe care o presupune parteneriatul sau fuziunea în sine. A doua este retragerea practicianului. Amintiți-vă că principalul motiv pentru care ați alege această opțiune este de a vă permite retragerea din firmă.

Este important ca toți partenerii să înțeleagă în mod clar acest aspect de la început și să aibă așteptări clare. Este esențial ca acordul de parteneriat să țină cont de acest lucru și să specifice cum și când trebuie să aibă loc retragerea. Acordul de parteneriat ar trebui să trateze, de asemenea, problemele de evaluare. Valoarea la retragere este de obicei determinată de valoarea parteneriatului sau a firmei fuzionate, cu excepția cazului în care s-a încheiat un acord prealabil între parteneri.

Există o serie de avantaje și dezavantaje ale parteneriatelor și fuziunilor.

Avantaje

- Economii considerabile preconizate;
- Extinderea bazei de experiență și competență din cadrul firmei;
- Potențial de extindere a serviciilor oferite pe piață;
- Economii de costuri pornind de la reducerea dublării resurselor;

- Extinderea bazei de cunoștințe pe care o poate atrage firma pe plan intern; și
- O bază mai mare de resurse din care firma poate plăti retragerea partenerului.

Dezavantaje

- Provocări care țin de alinierea culturilor firmelor;
- Practicienii au un sentiment de pierdere a controlului;
- Disconfort în ceea ce privește luarea deciziilor și împărțirea profiturilor în comun; și
- Lipsa de satisfacție în lucrul cu partenerii după ce fuziunea produce efecte, prin urmare o satisfacție profesională mai mică decât în situația anterioară.

Anexa 8.1 (Listă de verificare pentru parteneriate/fuziuni) prevede un cadru de lucru util pe măsură ce luați în considerare aceste aspecte.

Unul dintre aspectele importante de reținut atunci când analizați un parteneriat sau o fuziune este nevoia de compatibilitate între partenerii noii firme. Capacitatea partenerilor de a lucra împreună într-un mod armonios și productiv nu poate fi subestimată. Multe fuziuni nu se materializează niciodată deoarece la sfârșitul unor lungi discuții partenerii descoperă că nu se potrivesc sau cred că nu ar putea lucra împreună. Chiar dacă au fost cheltuite resurse, efort și timp semnificative în procesul de până la acest punct, este o decizie importantă și poate evita multe situații neplăcute în viitor.

8.6.3 Consolidare

Din perspectiva succesiunii, modelul de consolidare este foarte atractiv. Acesta este în special cazul în care consolidatorul este o societate cotate la bursă. Este adesea o situație în care ambele părți au de câștigat: practicianul câștigă prin faptul că obține o piață de investitori care să cumpere acțiuni după perioada de escrow. Consolidatorul câștigă asigurându-se că practicianul rămâne motivat să genereze profituri și să faciliteze o tranziție lină a clienților, deoarece în caz contrar acest lucru va avea un impact negativ asupra valorii acțiunilor și astfel asupra valorii viitoare a firmei.

Există o serie de avantaje și dezavantaje ale modelului de consolidare.

Avantaje

- Piață ce poate fi folosită de investitori care să cumpere acțiuni după perioada de escrow;
- Infrastructură mai mare a firmei consolidatorului, de care poate beneficia și care poate ajuta practicianul;
- Program structurat de instruire și dezvoltare;
- Șanse de carieră pentru personalul practicianului; și
- Bază de cunoștințe mare de care se poate servi practicianul.

Dezavantaje

- Provocări care țin de alinierea culturilor firmelor;
- Practicienii pot avea un sentiment de pierdere a statutului, autonomiei și controlului; și
- Practicianul se poate simți inconfortabil cu controalele periodice privind performanța.

Anexa 8.2 (Listă de verificare pentru consolidare) prevede un cadru de lucru util pe măsură ce luați în considerare aspectele implicate.

Obiectivul vânzătorului

Obiectivul dumneavoastră ca vânzător este să faceți ca firma dumneavoastră să fie o investiție cât mai atractivă posibil. Faceți tot ce puteți pentru a vă asigura maximizarea profitului pentru investițiile pe care le-ați făcut în ultimii ani. Acest lucru vă permite și să maximizați profitul disponibil pentru cumpărător.

Plan de acțiune

Pe măsură ce revizuiți lista de mai sus, puteți să vă gândiți la îmbunătățirile pe care le puteți pune în aplicare imediat în firma dumneavoastră pentru a începe să vă pregătiți firma pentru succesiune.

8.7 Vânzarea firmei, a unui portofoliu de clienți sau vânzarea progresivă

8.7.1 Vânzarea firmei

Vânzarea firmei este opțiunea de succesiune cea mai comună. În acest caz, întreaga firmă este vândută unui cumpărător nou. Cumpărătorii potențiali care consideră că achiziționarea unei firme existente este o opțiune atractivă includ:

- Firme noi în practica publică;
- Angajați de la o altă firmă publică ce încearcă să intre în afaceri pe cont propriu;
- Un angajat sau angajați de la firma dumneavoastră;
- O altă firmă de dimensiuni mai mici sau similare care încearcă să-și crească masa critică și să realizeze economii mari; și
- O firmă mai mare care încearcă să crească veniturile din onorarii și/sau încearcă să-și sporească prezența geografică.

În cazul unei vânzări către un membru al personalului existent, este probabil ca acesta să continue să conducă firma la fel ca la început, doar cu modificări minore. Alte îmbunătățiri este probabil să fie introduse pe etape, în mod progresiv, în special dacă încă sunteți implicat în firmă și noii proprietari nu doresc să vă deranjeze.

Este puțin probabil ca o firmă mai mare să-și dorească infrastructura sau sistemele dumneavoastră. Este mai probabil să-și dorească baza de clienți și fluxul de venituri recurente. Aceasta va fi, probabil, de asemenea interesată de personalul dumneavoastră, care va avea relațiile cu clienții și cunoștințele și istoricul instituțional de care are nevoie.

Ca parte a diligenței necesare, majoritatea cumpărătorilor vor lua în considerare aspecte precum cele prezentate în [Tabelul 8.2](#), prezentat mai sus în acest modul. Ar trebui să vă asigurați că firma dumneavoastră a fost dezvoltată în așa fel încât să existe răspunsuri pozitive la aceste tipuri de întrebări.

De obicei, cumpărătorul dorește activele comerciale, și nu structura de afaceri existentă. Acestea includ instalațiile, echipamentele și fondul comercial. Debitorii, lucrările în curs de desfășurare și creditorii sunt de cele mai multe ori reținute de vânzător.

Vânzarea unei firme are avantaje și dezavantaje pentru vânzător.

Avantaje

- Angajamentul continuu față de firmă încetează după perioada de predare și după ce obligațiile venite sunt îndeplinite;
- După ce banii intră în bancă, tranzacția a luat sfârșit, iar implicarea vânzătorului încetează;

- Există o anumită satisfacție profesională pentru vânzător știind că a condus o afacere cu o valoare suficientă pentru a fi vandabilă; și
- Există un sentiment de finalitate știind că tranzacția a fost finalizată.

Dezavantaje

- După ce vânzarea a luat sfârșit și implicarea profesională încetează, ar putea dura ceva timp ca vânzătorul să se adapteze; și [Anexa 8.3](#) (Listă de verificare pentru vânzarea firmei) prevede un cadru de lucru util pe măsură ce luați în considerare aceste aspecte.

Obiectivul vânzătorului

Obiectivul dumneavoastră ca vânzător este să faceți ca firma dumneavoastră să fie o investiție cât mai atractivă posibil. Faceți tot ce puteți pentru a vă asigura maximizarea profitului pentru investițiile pe care le-ați făcut în ultimii ani. Acest lucru vă permite și să maximizați profitul disponibil pentru cumpărător.

Plan de acțiune

Pe măsură ce revizuiți lista de mai sus, puteți să vă gândiți la îmbunătățirile pe care le puteți pune în aplicare imediat în firma dumneavoastră pentru a începe să vă pregătiți firma pentru succesiune.

8.7.2 Vânzarea unui portofoliu de clienți

Vânzarea unui portofoliu de clienți este mai simplă decât vânzarea unei firme, deoarece portofoliul de clienți este activul achiziționat. De obicei nu există alte active vândute sau transferate în acest moment.

Există mai mulți cumpărători potențiali care consideră achiziționarea unui portofoliu de clienți o opțiune atractivă:

- Firme noi în practica publică;
- Un angajat sau angajați de la firma dumneavoastră;
- Angajați de la o altă firmă publică ce încearcă să intre în afaceri pe cont propriu; și
- O altă firmă care încearcă să-și crească masa critică și să realizeze economii mari.

Vânzarea unui portofoliu de clienți are avantaje și dezavantaje pentru vânzător. Acestea includ:

Avantaje

- Posibilitatea de a selecta clienții către care se vinde portofoliul de clienți;
- Se poate continua cu firma, deși la o scară mai mică;
- Poate permite specializarea, prin vânzarea clienților din afara zonelor de interes esențiale; și
- Poate permite, de asemenea, vânzătorului să reducă alte costuri în cazul în care resursele necesare pentru deservirea clienților nu sunt atât de mari.

Dezavantaje

- Se poate pierde relația profesională cu clienții incluși în portofoliul care este vândut; și
- Unii clienți poate nu doresc să se mute la un alt contabil, ceea ce va reduce prețul de vânzare în consecință. [Anexa 8.4](#) (Listă de verificare pentru vânzarea unui portofoliu de clienți) cuprinde un cadru de lucru util atunci când luați în considerare aceste aspecte.

Obiectivul vânzătorului

Obiectivul dumneavoastră ca vânzător este să faceți ca portofoliul dumneavoastră de clienți să fie o investiție cât mai atractivă posibil. Faceți tot ce puteți pentru a vă asigura maximizarea profitului pentru investițiile pe care le-ați făcut în ultimii ani. Acest lucru vă permite și să maximizați profitul disponibil pentru cumpărător.

Plan de acțiune

Pe măsură ce revizuiți lista de mai sus, puteți să vă gândiți la îmbunătățirile pe care le puteți pune în aplicare imediat în firma dumneavoastră pentru a începe să vă pregătiți firma pentru succesiune.

8.7.3 Vânzarea progresivă

Acesta este cazul în care vânzătorul vinde progresiv un procent din capitalul său propriu în firmă. Aceasta înseamnă că în timpul vânzării se implementează un parteneriat, chiar dacă este limitat la perioada de vânzare.

Această opțiune este de interes pentru practicienii vânzători care nu doresc să-și înceteze brusc carierele profesionale și care doresc să se retragă progresiv din activitate.

Există mai mulți cumpărători potențiali care sunt de obicei interesați de această opțiune:

- Firme noi din practica publică, care doresc să preia progresiv capitalurile proprii, pe măsură ce încrederea și nivelul de cunoștințe cresc;
- Membrii personalului existent, care acceptă un capital propriu mai mare pe măsură ce crește încrederea lor și în măsura permisă de capacitatea lor de împrumut; și
- O altă firmă, care dorește ca partenerul vânzător să rămână pe o perioadă mai lungă pentru a ajuta cu tranziția și predarea clienților.

Considerentele de finanțare pot fi, de asemenea, un factor.

Aceasta poate fi una dintre opțiunile de succesiune mai delicate și mai sensibile, deoarece cumpărătorul și vânzătorul vor trebui să lucreze împreună în perioada vânzării. Este în interesul ambelor părți ca această operațiune să aibă succes; cu toate acestea, poate fi o perioadă încărcată emoțional.

Problemele includ de obicei:

- Vânzătorul este încă implicat, însă este conștient că perioada sa de conducere se apropie de sfârșit;
- Noii parteneri cu capital propriu mai mic ar putea dori ca anumite lucruri să se schimbe, însă partenerul principal controlează încă voturile; și
- Partenerul vânzător a condus firma drept operator independent timp de mai mulți ani și are dificultăți în a se înțelege cu partenerii noi.

Vânzarea progresivă are avantaje și dezavantaje pentru vânzător.

Avantaje

- Vânzătorul continuă să rămână implicat în firmă;
- Permite cumpărătorului să preia treptat capitalul propriu; și
- Partenerii existenți pot aborda progresiv capitalurile proprii suplimentare.

Dezavantaje

- Poate fi o perioadă emoțională până când partenerul vânzător se împacă cu plecarea iminentă; și

- Deoarece perioada de vânzare poate dura ani de zile, toate părțile trebuie să se asigure că pot lucra împreună în timpul necesar. [Anexa 8.5](#) (Listă de verificare pentru vânzarea progresivă) cuprinde un cadru de lucru util atunci când luați în considerare aceste aspecte.

Obiectivul vânzătorului

Obiectivul dumneavoastră ca vânzător este să faceți ca firma dumneavoastră să fie o investiție cât mai atractivă posibil. Faceți tot ce puteți pentru a vă asigura maximizarea profitului pentru investițiile pe care le-ați făcut în ultimii ani. Acest lucru vă permite și să maximizați profitul disponibil pentru cumpărător.

Vânzătorii sunt deseori preocupați dacă interesele clienților și ale personalului lor vor fi asigurate. Acest aspect ar trebui să fie discutat în întregime cu potențialii cumpărători.

Plan de acțiune

Pe măsură ce revizuiți lista de mai sus, puteți să vă gândiți la îmbunătățirile pe care le puteți pune în aplicare imediat în firma dumneavoastră pentru a începe să vă pregătiți firma pentru succesiune.

8.8 Elaborarea planurilor de succesiune internă

După cum s-a discutat în [Modulul 4](#), a treia cale de planificare a succesiunii se axează pe opțiunile interne:

- Succesiunea internă;
- Introducerea de noi parteneri; și
- Preluarea de către partenerii existenți.

8.8.1 Succesiunea internă

Principalul obiectiv al succesiunii interne este asistarea personalului superior în ceea ce privește progresul parteneriatului. Acest lucru este cel mai eficient atunci când este implementată o strategie specifică, iar obiectivul este clar comunicat.

Din perspectiva succesiunii, se administrează retragerea partenerilor prin numirea unor noi parteneri. Pentru a avea succes, aceasta presupune ca firma să aibă următoarele patru atribute:

- Dezvoltarea firmei suficientă pentru a permite un alt partener;
- Recrutarea unui personal dispus și capabil;
- Program de dezvoltare pentru directori și personalul superior; și
- Performanța firmei, atractivă pentru partenerii aspiranți.

Un astfel de proces permite administrarea succesiunii într-un mod organizat și prevede predarea progresivă a controlului firmei și a bazei de clienți.

Avantaje

- Partenerii noi s-au familiarizat cu cultura firmei și cu baza de clienți;
- Sistemele și procedurile de personal și interne sunt bine cunoscute;
- Un model de afaceri existent este operațional și deja implementat; și
- Există întreruperi minime pentru clienții, personalul și acordurile, sistemele și procedurile interne existente.

Dezavantaje

- Obținerea respectului în noua poziție din partea personalului care lucrează de mult în firmă; și
- Noul partener poate avea o expunere limitată față de alte firme de contabilitate.

[Anexa 8.6](#) (Listă de verificare pentru succesiunea internă) cuprinde un cadru de lucru util atunci când luați în considerare aceste aspecte.

Obiectivul vânzătorului

Obiectivul dumneavoastră ca vânzător este să faceți ca firma dumneavoastră să fie o investiție cât mai atractivă posibil. Faceți tot ce puteți pentru a vă asigura maximizarea profitului pentru investițiile pe care le-ați făcut în ultimii ani. Acest lucru vă permite și să maximizați profitul disponibil pentru cumpărător.

Plan de acțiune

Pe măsură ce revizuiți lista de mai sus, puteți să vă gândiți la îmbunătățirile pe care le puteți pune în aplicare imediat în firma dumneavoastră pentru a începe să vă pregătiți firma pentru succesiune.

8.8.2 Admiterea de noi parteneri

Aceasta se aplică în cazul în care este implementat deja un parteneriat existent. Retragerea unui partener va lăsa încă unul sau mai mulți parteneri în firmă. Ideea este de a găsi un partener de înlocuire pentru partenerul care se retrage, identificat pe plan extern în practica de afaceri sau în comerț.

Există o serie de riscuri asociate cu această strategie, care în cea mai mare parte țin de administrarea tranziției partenerului care se retrage în timp ce se ocupă cu introducerea unui nou partener. Odată ce noul partener potențial a fost identificat și s-a încheiat un acord, există o rată de succes mai mare atunci când noul partener începe cu 12 luni înainte de retragerea vechiului partener.

Avantaje

- Un model de afaceri existent este operațional și deja implementat; și
- Există întreruperi minime pentru clienții, personalul și acordurile, sistemele și procedurile interne existente.

Dezavantaje

- Ar putea apărea probleme cu asimilarea noului partener în cultura firmei existente; și
- Este posibil ca unii dintre partenerii existenți să fi vrut să aibă acces la capitalul propriu.

[Anexa 8.7](#) (Listă de verificare pentru admiterea de noi parteneri) cuprinde un cadru de lucru util atunci când luați în considerare aceste aspecte.

Obiectivul vânzătorului

Obiectivul dumneavoastră ca vânzător este să faceți ca firma dumneavoastră să fie o investiție cât mai atractivă posibil. Faceți tot ce puteți pentru a vă asigura maximizarea profitului pentru investițiile pe care le-ați făcut în ultimii ani. Acest lucru vă permite și să maximizați profitul disponibil pentru cumpărător.

Plan de acțiune

Pe măsură ce revizuiți lista de mai sus, puteți să vă gândiți la îmbunătățirile pe care le puteți pune în aplicare imediat în firma dumneavoastră pentru a începe să vă pregătiți firma pentru succesiune.

8.8.3 Preluarea de către partenerii existenți

Această opțiune de succesiune permite preluarea partenerilor care se retrag de către partenerii existenți și rămași. Partenerii rămași preiau acțiunile partenerului care se retrage în conformitate cu drepturile de pre-empțiune sau conform unor acorduri separate încheiate între partenerii individuali.

În mod normal, acționarilor existenți li se oferă în primul rând posibilitatea de a prelua acțiunile disponibile proporțional cu participația lor existentă. În cazul în care mai există acțiuni rămase după această ofertă, se lasă la latitudinea negocierilor individuale dintre parteneri.

Contractul de parteneriat sau contractul între acționari descrie în mod normal procesul de urmat. Acesta trebuie să conțină, de asemenea, modelul și metodologia de evaluare care urmează a fi utilizate.

Avantaje

- Aceasta este o negociere internă și nu are impact asupra celor din afara parteneriatelor existente;
- Aceasta oferă certitudinea poziției tuturor partenerilor în cazul în care acordul de parteneriat a luat în considerare această opțiune;
- Există întreruperi minime pentru clienții, personalul și acordurile, sistemele și procedurile interne existente; și
- Un model de afaceri existent este operațional și deja implementat.

Dezavantaje

- Poate cauza stres financiar pentru partenerii existenți; și
- Reducerea continuă a numărului total de parteneri din firmă, cu excepția cazului în care sunt admiși noi parteneri.

Anexa 8.8 (Listă de verificare pentru preluarea de către partenerii existenți) cuprinde un cadru de lucru util atunci când luați în considerare aceste aspecte.

Obiectivul vânzătorului

Obiectivul dumneavoastră ca vânzător este să faceți ca firma dumneavoastră să fie o investiție cât mai atractivă posibil. Faceți tot ce puteți pentru a vă asigura maximizarea profitului pentru investițiile pe care le-ați făcut în ultimii ani. Acest lucru vă permite și să maximizați profitul disponibil pentru cumpărător.

Plan de acțiune

Pe măsură ce revizuiți lista de mai sus, puteți să vă gândiți la îmbunătățirile pe care le puteți pune în aplicare imediat în firma dumneavoastră pentru a începe să vă pregătiți firma pentru succesiune.

8.9 Considerații referitoare la retragere

Indiferent de opțiunea dumneavoastră privind succesiunea, va veni ziua în care veți părăsi firma. Un astfel de eveniment va presupune fără îndoială multe sentimente contradictorii. Cu toate acestea, toate planurile în acest scop vor fi deja realizate și veți fi pregătit să mergeți mai departe.

Există o serie de aspecte pe care ar trebui să le luați în considerare înainte de acest eveniment important.

8.9.1 Implicații fiscale

Sub rezerva legilor și regulamentelor profesionale din țara dumneavoastră, retragerea dumneavoastră din firmă poate avea mai multe consecințe fiscale. Pentru această ultimă mare tranzacție a dumneavoastră, faceți tot ce vă stă în putință pentru a minimiza impactul fiscal.

Asigurați-vă că v-ați organizat bine activitățile pentru a permite să beneficiați la maximum de reglementările în vigoare. Acest lucru poate presupune crearea unor structuri alternative. Aceasta poate necesita, de asemenea, funcționarea într-un anumit mod pentru o anumită perioadă de timp. Fiți atent la legile și reglementările profesionale care guvernează aceste tranzacții și faceți eforturi pentru a vă maximiza avantajul.

8.9.2 Constrângeri comerciale

Veți fi aproape sigur obligat să semnați unele formulare care conțin constrângeri comerciale atunci când vă retrageți din firmă. Aceasta este o practică de afaceri foarte frecventă. Scopul este de a furniza cumpărătorului un nivel de certitudine că investiția sa este sigură.

Restricțiile comerciale acoperă de obicei o serie de domenii-cheie. Ele se aplică de regulă pentru o perioadă determinată de timp în care aveți limitări în a vă înființa o afacere similară cu cea din care tocmai ați plecat. De asemenea, acestea se aplică de regulă la o distanță geografică de firma dumneavoastră anterioară. Aceste contracte sunt executorii prin lege dacă sunt considerate a fi în conformitate cu practici de afaceri rezonabile.

În cazul în care constrângerile sunt considerate a fi excesive, acestea pot fi contestate în instanță. Principiul de bază este că o constrângere comercială nu vă poate împiedica să vă câștigați existența din abilitățile și instruirea dumneavoastră. Constrângerile care sunt excesive sau care aplică prea multe restricții vor fi probabil considerate extreme și, prin urmare, vor fi inaplicabile.

8.9.3 Modificări ale stilului de viață

Poate cel mai dificil aspect al unei succesiuni este reprezentat de schimbările dramatice asupra stilului de viață care au loc după părăsirea unei firme. Mulți oameni au lucrat numeroase ore pe zi timp de mai mulți ani. Mulți au renunțat la sărbători și weekenduri pentru a lucra la problemele clienților. Munca a dat un sens vieții lor, un anume statut în comunitățile lor și un sentiment de a fi dorit și necesar. Mulți practicieni știu că, dacă nu ar fi fost ei, clienții lor ar fi avut tot felul de probleme cu autoritățile de reglementare.

Și apoi totul se oprește.

Telefonul nu mai sună, clienții nu mai fac presiuni, e-mailurile nu mai vin. Foștii dumneavoastră clienți nu mai sună pentru sfaturi deoarece acum fac acest lucru cu succesul dumneavoastră. Cele mai multe dintre probleme sunt rezolvate și firma dumneavoastră pare să poată continua destul de bine fără dumneavoastră.

Ați avea dreptul să vă simțiți ușor supărat că lumea nu s-a prăbușit fără dumneavoastră la cârmă!

Din păcate, mulți practicieni nu reușesc să meargă mai departe și să-și găsească noi interese. Ei trăiesc în trecut, retrăindu-și zilele de glorie. Aceasta nu este o strategie sănătoasă.

Este important să vă gândiți la fel de mult la „viața după firmă” cât v-ați gândit la viața în firmă. Acest lucru vă va permite să treceți la etapele următoare din viața dumneavoastră complet concentrat pentru a vă putea bucura de fiecare clipă. Acordați-vă timp înainte de retragere pentru a vă gândi și la alte interese pe care ați vrea să le explorați. Care sunt lucrurile pe care ați dorit dintotdeauna să le faceți? S-ar putea ca acum să aveți în sfârșit ocazia de a le face.

Dacă vă veți gândi serios la aceste aspecte înainte de retragere, veți avea o poziție bună pentru a profita din plin de toate oportunitățile care apar.

8.9.4 Probleme de conformitate

Când veți pleca în cele din urmă din firmă vor exista fără îndoială o serie de probleme de conformitate care trebuie rezolvate. [Anexa 8.9](#) (Listă de verificare pentru conformitate) prevede unele indicații referitoare la aspectele care trebuie rezolvate.

8.10 Concluzie

Acest modul a acoperit multe domenii pe care ar trebui să le luați în considerare atunci când implementați planul de succesiune. Deoarece acesta va fi probabil unul dintre cele mai importante evenimente din viața dumneavoastră profesională, este foarte important să îl planificați foarte atent. Acest capitol final stabilește opțiunile care sunt disponibile pentru dumneavoastră și sugerează moduri de a vă organiza retragerea din firmă.

Sunt discutate metodologii diferite de evaluare a firmei, împreună cu luarea în considerare a strategiilor interne și externe la care trebuie să vă gândiți. Anexele prevăd o serie de liste de verificare care pot fi utilizate în conformitate cu opțiunea dumneavoastră privind succesiunea, care vă vor ajuta să luați în calcul toate aspectele relevante.

Modulul se termină cu o discuție privind etapele care trebuie luate în considerare ca parte a procesului retragerii dumneavoastră din firmă. Dacă aceste etape sunt respectate, ele trebuie să asigure că planul de succesiune este bine elaborat și implementat și că dumneavoastră, ca practician care se retrage, puteți să așteptați cu nerăbdare o perioadă ocupată și interesantă știind că firma dumneavoastră este pe mâini bune și va continua ca o entitate profitabilă.

8.11 Referințe și resurse IFAC suplimentare

[IFAC Global Knowledge Gateway](#) (Rețeaua globală de informații a IFAC) este un hub digital în care profesioniștii contabili pot accesa cu ușurință părerile liderilor de opinie și resurse de la IFAC, organizațiile membre și alte grupuri și persoane notabile.

Secțiunea dedicată gestionării practicii de pe Gateway include articole, videoclipuri și resurse suplimentare pentru a completa acest modul. Vă încurajăm să analizați conținutul, să oferiți feedback, să interacționați cu colaboratorii și să împărtășiți propriile puncte de vedere asupra aspectelor actuale privind practica.

Anexa 8.1 Listă de verificare pentru parteneriate/fuziuni

	Problematică	Răspuns	Data
1.	Toate părțile trebuie să semneze acordul de confidențialitate.		
2.	Listați termenele și condițiile necesare pentru fuziune.		
3.	Conveniți asupra structurii noii entități.		
4.	Conveniți asupra gestionării, soluționării litigiilor, dispozițiilor de retragere, formulei de evaluare și investițiilor de capital.		
5.	Conveniți asupra serviciilor care urmează să fie furnizate.		
6.	Conveniți asupra procesului decizional.		
7.	Determinați procesul de decizie în ce privește managing partner.		
8.	Elaborați un acord de parteneriat/acționariat.		
9.	Determinați remunerația partenerilor.		
10.	Determinați accesul partenerilor la profituri.		
11.	Conveniți asupra tarifelor percepute.		
12.	Conveniți asupra profilului clientului-țintă.		
13.	Conveniți asupra procesului pentru orice clienți existenți în afara profilului pentru clienți noi.		
14.	Determinați perioada de timp permisă și domeniul de aplicare în ce privește procesul de diligență necesară pentru firma fiecăruia.		
15.	Conveniți asupra evaluării participației fiecărei firme la momentul fuziunii inițiale.		
16.	Determinați formula de evaluare și procesul de retragere a partenerului.		
17.	Conveniți asupra locației și numărului de birouri care urmează a fi menținute.		
18.	Analizați cerințele de birouri și de depozitare.		
19.	Conveniți asupra organigramei, responsabilităților partenerilor și structurii personalului.		
20.	Conveniți asupra sistemelor și procedurilor de control al calității care urmează a fi utilizate.		
21.	Determinați platformele hardware și software care urmează a fi utilizate, inclusiv bazele de date pentru contabilitate, fiscalitate și managementul firmei.		

	Problematică	Răspuns	Data
22.	Determinați termenele de angajare pentru toți angajații și revizuiți nivelurile salariale având în vedere egalitatea de șanse.		
23.	Luați în considerare orice concedieri de personal.		
24.	Determinați cerințele de capital de lucru și de finanțare pentru firmă.		
25.	Conveniți asupra bancherilor firmei.		
26.	Conveniți asupra avocaților firmei.		
27.	Conveniți asupra asigurătorului de răspundere civilă profesională și a nivelului de acoperire necesar.		
28.	Conveniți asupra numelui firmei.		
29.	Oferiți acces la informații istorice privind baza de clienți, onorariile per client și onorariile per gamă de servicii pentru a asigura diligența necesară.		
30.	Conveniți dacă debitorii și creditorii prefuziune trebuie să fie combinați în noua firmă sau colectați separat postfuziune.		
31.	Conveniți dacă lucrările în curs de desfășurare ale firmelor vor fi facturate anterior fuziunii.		
32.	Dați dispoziții avocatului să înceapă redactarea acordului de fuziune sau a acordurilor de parteneriat/acționariat.		
33.	Organismele profesionale care urmează a fi informate cu privire la noua entitate și noua înregistrare.		
34.	Elaborați planul și calendarul fuziunii.		
35.	Alocați responsabilitățile privind parteneriatul/fuziunea.		
36.	Determinați planul și strategia de comunicații.		
37.	Determinați strategia de informare a clienților.		
38.	Realizați acorduri de angajare noi pentru toți angajații.		
39.	Conveniți asupra politicilor și firmelor privind resursele umane.		
40.	Transferați sau cesionați angajamentele, închirierile existente etc. către noua entitate.		
41.	Conveniți asupra calendarului predării.		

Anexa 8.2 Listă de verificare pentru consolidare

	Problematică	Răspuns	Data
1.	Toate părțile trebuie să semneze acordul de confidențialitate.		
2.	Listati termenii și condițiile necesare pentru vânzare.		
3.	Este vânzătorul pregătit să semneze clauza restrictivă la retragerea finală?		
4.	Este vânzătorul pregătit să accepte perioada de escrow care limitează vânzarea de acțiuni pentru o anumită perioadă de timp?		
5.	Stabiliți-vă prețul cerut. Fiți pregătit pentru a justifica și a valida această cifră. Asigurați-vă că ați aplicat tehnici și metodologie de evaluare solide.		
6.	Identificați sistemele și procedurile care sunt în vigoare, completați documentația în funcție de necesități și confirmați cu personalul că lucrează conform normelor.		
7.	Luați în considerare perioada de timp pe care sunteți pregătit să o acordați cumpărătorului pentru diligența necesară.		
8.	Luați în considerare perioada de timp pe care sunteți pregătit să o acordați pentru a ajuta cu predarea, tranziția clienților și instruirea, în conformitate cu perioada de escrow.		
9.	Puneți la dispoziție informații istorice privind baza de clienți, onorariile per client și onorariile per gamă de servicii.		
10.	Va trebui să fie elaborate acorduri de angajare noi pentru tot personalul, probabil pregătite de către consolidator.		
11.	Determinați dacă responsabilitatea pentru debitorii și creditorii preconsolidare va aparține vânzătorului sau va fi inclusă în termenii vânzării.		
12.	Determinați dacă lucrările în curs de desfășurare vor fi facturate înainte de decontare.		
13.	Transferați sau cesionați angajamentele, închirierile existente etc. către cumpărător. Aceasta poate include chiria sediului, licențe pentru copiator, hardware și software.		
14.	Determinați planul și strategia de comunicații.		
15.	Decideți cu privire la strategia adecvată de informare a clienților și a personalului.		
16.	Asigurați-vă că notele și fișierele pentru clienți sunt complete și pe deplin documentate.		

	Problematică	Răspuns	Data
17.	Asigurați-vă că nu există probleme nerezolvate ale clienților.		
18.	Stabiliți un interval de timp optim pentru finalizarea întregului proces.		
19.	Amintiți-vă că plata dumneavoastră finală va fi probabil legată de păstrarea cu succes a clienților de către cumpărător. Este în interesul dumneavoastră să faceți tot posibilul să asigurați o tranziție de succes.		

Anexa 8.3 Listă de verificare pentru vânzarea firmei

	Problematică	Răspuns	Data
1.	Toate părțile trebuie să semneze acordul de confidențialitate.		
2.	Listați termenele și condițiile necesare pentru vânzare.		
3.	Este vânzătorul pregătit să semneze clauza restrictivă la retragerea finală?		
4.	Este vânzătorul pregătit să accepte ca decontarea să fie parțial condiționată de veniturile viitoare ale firmei?		
5.	Este vânzătorul pregătit să accepte prevederi de compensare, conform contractului?		
6.	Stabiliți-vă prețul cerut. Fiți pregătit pentru a justifica și a valida această cifră. Asigurați-vă că ați aplicat tehnici și metodologie de evaluare solide.		
7.	Identificați sistemele și procedurile care sunt în vigoare, completați documentația în funcție de necesități și confirmați cu personalul că lucrează conform normelor.		
8.	Luați în considerare perioada de timp pe care sunteți pregătit să o acordați cumpărătorului pentru diligența necesară.		
9.	Luați în considerare perioada de timp pe care sunteți pregătit să o acordați pentru a ajuta cu predarea, tranziția clienților și instruirea.		
10.	Vă așteptați să fiți plătit pentru timpul dedicat predării, tranziției clienților și instruirii?		
11.	Puneți la dispoziție informații istorice privind baza de clienți, onorariile per client și onorariile per gamă de servicii.		
12.	Realizați acorduri de angajare noi pentru toți angajații.		
13.	Determinați dacă responsabilitatea pentru debitori și creditori va aparține vânzătorului sau va fi inclusă în termenele vânzării.		
14.	Determinați dacă lucrările în curs de desfășurare vor fi facturate înainte de decontare.		
15.	Transferați sau cesionați angajamentele, închirierile existente etc. către cumpărător. Aceasta poate include chiria sediului, licențe pentru copiator, hardware și software.		
16.	Dați dispoziții avocatului să înceapă să redacteze contractul de vânzare.		
17.	Determinați cea mai bună metodă de promovare a firmei pentru vânzare.		

	Problematică	Răspuns	Data
18.	Elaborați planul și calendarul vânzării firmei.		
19.	Determinați planul și strategia de comunicații.		
20.	Decideți cu privire la strategia adecvată de informare a clienților și a personalului.		
21.	Asigurați-vă că notele și fișierele pentru clienți sunt complete și pe deplin documentate.		
22.	Asigurați-vă că nu există probleme nerezolvate ale clienților.		
23.	Stabiliți un interval de timp optim pentru finalizarea întregului proces.		
24.	Amintiți-vă că plata dumneavoastră finală va fi probabil legată de păstrarea cu succes a clienților de către cumpărător. Este în interesul dumneavoastră să faceți tot posibilul să asigurați o tranziție de succes.		

Anexa 8.4 Listă de verificare pentru vânzarea unui portofoliu de clienți

	Problematică	Răspuns	Data
1.	Toate părțile trebuie să semneze acordul de confidențialitate.		
2.	Listați termenele și condițiile necesare pentru vânzare.		
3.	Este vânzătorul pregătit să semneze clauza restrictivă la retragerea finală?		
4.	Este vânzătorul pregătit să accepte ca decontarea să fie parțial condiționată de veniturile viitoare aduse de portofoliul de clienți?		
5.	Este vânzătorul pregătit să accepte prevederi de compensare, conform contractului?		
6.	Stabiliți-vă prețul cerut. Fiți pregătit pentru a justifica și a valida această cifră. Asigurați-vă că ați aplicat tehnici și metodologie de evaluare solide.		
7.	Luați în considerare perioada de timp pe care sunteți pregătit să o acordați cumpărătorului pentru diligența necesară.		
8.	Luați în considerare perioada de timp pe care sunteți pregătit să o acordați pentru a ajuta cu predarea, tranziția clienților și instruirea.		
9.	Vă așteptați să fiți plătit pentru timpul dedicat predării, tranziției clienților și instruirii?		
10.	Puneți la dispoziție informații istorice privind baza de clienți, onorariile per client și onorariile per gamă de servicii.		
11.	Dați dispoziții avocatului să înceapă să redacteze contractul de vânzare.		
12.	Determinați cea mai bună metodă de promovare a firmei pentru vânzare, luând în considerare consultarea brokerului firmei.		
13.	Elaborați planul și calendarul vânzării portofoliului de clienți.		
14.	Decideți cu privire la strategia adecvată de informare a clienților și a personalului.		
15.	Asigurați-vă că notele, lucrările și fișierele relevante pentru clienți sunt pe deplin documentate și complet predate.		
16.	Asigurați-vă că nu există probleme nerezolvate ale clienților.		
17.	Stabiliți un interval de timp optim pentru finalizarea întregului proces.		

	Problematică	Răspuns	Data
18.	Amintiți-vă că plata dumneavoastră finală va fi probabil legată de păstrarea cu succes a clienților de către cumpărător. Este în interesul dumneavoastră să faceți tot posibilul să asigurați o tranziție de succes.		

Anexa 8.5 Listă de verificare pentru vânzarea progresivă

	Problematică	Răspuns	Data
1.	Toate părțile trebuie să semneze acordul de confidențialitate.		
2.	Listați termenele și condițiile necesare pentru vânzare.		
3.	Este vânzătorul pregătit să semneze clauza restrictivă la retragerea finală?		
4.	Este vânzătorul pregătit să accepte ca decontarea să fie parțial condiționată de veniturile viitoare ale firmei?		
5.	Este vânzătorul pregătit să accepte prevederi de compensare, conform contractului?		
6.	Stabiliți prețul înainte. Vânzătorul poate fi nevoit să justifice și să valideze această cifră.		
7.	Identificați sistemele și procedurile care sunt în vigoare, completați documentația în funcție de necesități și confirmați cu personalul că lucrează conform normelor.		
8.	Luați în considerare perioada de timp pe care sunteți pregătit să o acordați cumpărătorului pentru diligența necesară.		
9.	Puneți la dispoziție informații istorice privind baza de clienți, onorariile per client și onorariile per gamă de servicii.		
10.	Determinați dacă lucrările în curs de desfășurare vor fi facturate înainte de decontare.		
11.	Dați dispoziții avocatului să înceapă să redacteze contractul de vânzare.		
12.	Elaborați planul și calendarul vânzării firmei.		
13.	Determinați planul și strategia de comunicații.		
14.	Decideți cu privire la strategia adecvată de informare a clienților și a personalului.		
15.	Stabiliți un interval de timp optim pentru finalizarea întregului proces.		
16.	Amintiți-vă că plata dumneavoastră finală va fi probabil legată de păstrarea cu succes a clienților de către cumpărător. Este în interesul dumneavoastră să faceți tot posibilul să asigurați o tranziție de succes.		

Anexa 8.6 Listă de verificare pentru succesiunea internă

	Problematică	Răspuns	Data
1.	Toate părțile trebuie să semneze acordul de confidențialitate.		
2.	Listați termenele și condițiile necesare pentru vânzarea și tranziția capitalului propriu al firmei.		
3.	Este vânzătorul pregătit să semneze clauza restrictivă la retragerea finală?		
4.	Este vânzătorul pregătit să accepte ca decontarea să fie parțial condiționată de veniturile viitoare ale firmei?		
5.	Este vânzătorul pregătit să accepte prevederi de compensare, conform contractului?		
6.	Stabiliți-vă prețul cerut. Fiți pregătit pentru a justifica și a valida această cifră. Asigurați-vă că ați aplicat tehnici și metodologie de evaluare solide.		
7.	Luați în considerare perioada de timp pe care sunteți pregătit să o acordați noului partener pentru diligența necesară.		
8.	Luați în considerare perioada de timp pe care sunteți pregătit să o acordați pentru a ajuta cu predarea, tranziția clienților și instruirea.		
9.	Luați în considerare acordurile financiare între noul partener și partenerul care se retrage.		
10.	Puneți la dispoziție informații istorice privind baza de clienți, onorariile per client și onorariile per gamă de servicii.		
11.	Determinați termenele pentru abordarea lucrărilor în curs de desfășurare.		
12.	Dați dispoziții avocatului să înceapă să redacteze contractul de vânzare și să-l ajusteze potrivit acordului de parteneriat/acționariat.		
13.	Actualizați înregistrările la autorități, organismele profesionale și asigurătorii de răspundere civilă profesională pentru noul parteneriat.		
14.	Verificați transferul sau cesiunea angajamentelor, închirierilor existente etc. către noul parteneriat. Aceasta poate include chiria sediului, licențe pentru copiator, hardware și software.		
15.	Elaborați planul și calendarul succesiunii interne.		

	Problematică	Răspuns	Data
16.	Decideți cu privire la strategia adecvată de informare a clienților și a personalului.		
17.	Stabiliți un interval de timp optim pentru finalizarea întregului proces.		
18.	Amintiți-vă că plata dumneavoastră finală va fi probabil legată de păstrarea cu succes a clienților de către noul parteneriat. Este în interesul dumneavoastră să faceți tot posibilul să asigurați o tranziție de succes.		

Anexa 8.7 Listă de verificare pentru admiterea de noi parteneri

	Problematică	Răspuns	Data
1.	Toate părțile trebuie să semneze acordul de confidențialitate.		
2.	Listați termenele și condițiile necesare pentru vânzarea și tranziția capitalului propriu al firmei.		
3.	Partenerii existenți trebuie să cadă de acord asupra vânzării capitalului propriu al partenerului care se retrage către noul partener.		
4.	Identificați cerințele partenerilor care rămân în continuare privind selectarea noului partener.		
5.	Noul partener trebuie să fie de acord cu acordul de parteneriat/acționariat existent.		
6.	Toți partenerii trebuie să convină asupra remunerației și accesului la profituri ale noului partener.		
7.	Revizuiți și realocați, după caz, clienții între parteneri.		
8.	Determinați rolul noului partener în firmă.		
9.	Este vânzătorul pregătit să semneze clauza restrictivă la retragerea finală?		
10.	Este vânzătorul pregătit să accepte ca decontarea să fie parțial condiționată de veniturile viitoare ale firmei?		
11.	Este vânzătorul pregătit să accepte prevederi de compensare, conform contractului?		
12.	Stabiliți-vă prețul cerut. Fiți pregătit pentru a justifica și a valida această cifră. Asigurați-vă că ați aplicat tehnici și metodologie de evaluare solide.		
13.	Luați în considerare perioada de timp pe care sunteți pregătit să o acordați noului partener pentru diligența necesară.		
14.	Luați în considerare perioada de timp pe care sunteți pregătit să o acordați pentru a ajuta cu predarea, tranziția clienților și instruirea.		
15.	Luați în considerare acordurile financiare între noul partener și partenerul care se retrage.		
16.	Puneți la dispoziție informații istorice privind baza de clienți, onorariile per client și onorariile per gamă de servicii.		
17.	Determinați cerințele privind capitalul de lucru.		
18.	Dați dispoziții avocatului să înceapă să redacteze contractul de vânzare și să-l ajusteze potrivit acordului de parteneriat/acționariat.		

	Problematică	Răspuns	Data
19.	Actualizați înregistrările la autorități, organismele profesionale și asigurătorii de răspundere civilă profesională pentru noul parteneriat.		
20.	Verificați transferul sau cesiunea angajamentelor, închirierilor existente etc. către noul parteneriat. Aceasta poate include chiria sediului, licențe pentru copiator, hardware și software.		
21.	Elaborați calendarul tranziției.		
22.	Decideți cu privire la strategia adecvată de informare a clienților și a personalului.		
23.	Stabiliți un interval de timp optim pentru finalizarea întregului proces.		
24.	Amintiți-vă că plata dumneavoastră finală va fi probabil legată de păstrarea cu succes a clienților de către noul parteneriat. Este în interesul dumneavoastră să faceți tot posibilul să asigurați o tranziție de succes.		

Anexa 8.8 Listă de verificare pentru preluarea de către partenerii existenți

	Problematică	Răspuns	Data
1.	Toate părțile trebuie să semneze acordul de confidențialitate.		
2.	Listați termenele și condițiile necesare pentru vânzarea și tranziția capitalului propriu al firmei.		
3.	Revizuiți termenele de retragere conform acordului de parteneriat/acționariat existent.		
4.	Revizuiți acordul de parteneriat/acționariat existent în ce privește protocolul și procedura de preluare. Dacă nu există, obțineți acordul partenerilor cu privire la proces.		
5.	Revizuiți și realocați, după caz, clienții între parteneri.		
6.	Este vânzătorul pregătit să semneze clauza restrictivă la retragerea finală?		
7.	Este vânzătorul pregătit să accepte ca decontarea să fie parțial condiționată de veniturile viitoare ale firmei?		
8.	Este vânzătorul pregătit să accepte prevederi de compensare, conform contractului?		
9.	Stabiliți-vă prețul cerut. Fiți pregătit pentru a justifica și a valida această cifră. Asigurați-vă că ați aplicat tehnici și metodologie de evaluare solide.		
10.	Luați în considerare perioada de timp pe care sunteți pregătit să o acordați pentru a ajuta cu predarea, tranziția clienților și instruirea.		
11.	Luați în considerare acorduri de consultanță continue.		
12.	Dați dispoziții avocatului să înceapă să redacteze contractul de vânzare și transfer și să-l ajusteze potrivit acordului de parteneriat/acționariat.		
13.	Actualizați înregistrările la autorități, organismele profesionale și asigurătorii de răspundere civilă profesională pentru noul parteneriat.		
14.	Verificați transferul sau cesiunea angajamentelor, închirierilor existente etc. către noul parteneriat. Aceasta poate include chiria sediului, licențe pentru copiator, hardware și software.		
15.	Elaborați calendarul tranziției.		
16.	Decideți cu privire la strategia adecvată de informare a clienților și a personalului.		

	Problematică	Răspuns	Data
17.	Stabiliți un interval de timp optim pentru finalizarea întregului proces.		
18.	Amintiți-vă că plata dumneavoastră finală va fi probabil legată de păstrarea cu succes a clienților de către noul parteneriat. Este în interesul dumneavoastră să faceți tot posibilul să asigurați o tranziție de succes.		

Anexa 8.9 Listă de verificare pentru conformitate

	Problematică	Răspuns	Data
	<i>Aspecte statutare</i>		
1.	Sunteți obligat să anulați orice înregistrări sau obligații fiscale?		
2.	Dacă este așa, există evenimente de ajustare care trebuie să fie raportate?		
3.	Sunteți obligat să eliberați înștiințări finale sau rezumate de plată către foștii angajați?		
4.	Asigurați-vă că ați completat toate plățile în numele foștilor angajați în conformitate cu cerințele locale ale autorităților de reglementare.		
5.	Anulați orice politici sau înregistrări care sunt în numele dumneavoastră, dacă nu sunt transferate către firma dumneavoastră anterioară.		
	<i>Aspecte contractuale</i>		
1.	Asigurați-vă că demisiile tuturor directorilor și secretarilor au fost completate și depuse, după cum este necesar.		
2.	Retrageți și eliminați orice garanții relevante, în special în ceea ce privește facilități bancare, acorduri de închiriere sau orice alte domenii legate de afaceri.		
3.	Asigurați-vă că sunt făcute plățile pentru obligațiile financiare de care sunteți responsabil.		
4.	Asigurați-vă că pentru orice echipament transferat sunt transferate contractele de leasing sau de achiziționare prin închiriere.		
5.	Asigurați-vă că efectuați predarea, tranziția clienților și instruirea conform obligațiilor contractuale față de cumpărătorul dumneavoastră.		
6.	Asigurați-vă că respectați orice limitare privind obligațiile comerciale conform obligațiilor contractuale față de cumpărătorul dumneavoastră.		
	<i>Aspecte administrative</i>		
1.	Informați bancherii firmei și confirmați retragerea dumneavoastră din firmă.		
2.	Informați asiguratorii de răspundere civilă profesională și confirmați retragerea dumneavoastră din firmă.		

	Problematică	Răspuns	Data
3.	Stabiliți lichidarea asigurării de răspundere civilă profesională, după caz.		
4.	Informați brokerii de asigurare ai firmei și confirmați retragerea dumneavoastră din firmă.		
5.	Asigurați-vă că obligațiile dumneavoastră încetează în ceea ce privește asigurarea pentru afacere și pentru bunuri.		
6.	Asigurați-vă că aveți copii ale tuturor acordurilor de parteneriat/acționariat relevante.		
7.	Asigurați-vă că aveți copii ale tuturor documentelor care reflectă demisia dumneavoastră din funcția de director/secretar și retragerea dumneavoastră din garanțiile personale.		
8.	Informați creditorii și confirmați retragerea dumneavoastră din firmă.		
9.	Informați organismul profesional și confirmați retragerea dumneavoastră din firmă.		
10.	Asigurați-vă că responsabilitatea pentru toate utilitățile a fost transferată.		
11.	Emiteti facturile finale către clienți pentru activitățile finalizate până la decontare, în conformitate cu acordul de vânzare.		
12.	În funcție de jurisdicție, luați în considerare acordurile privind planurile de pensii voluntare și sistemele de pensii obligatorii.		

Anexa 8.10 Studiu de caz

Studiul de caz 8.1

Acest studiu de caz se referă la Secțiunea 8.6.2, „Parteneriat/Fuziune”.

William și Indira s-au întâlnit recent cu un alt contabil, Manu (a se vedea Studiul de caz 6.1). În următoarele luni au ajuns să se cunoască mai bine și au început să discute posibilitatea de a lucra împreună. William și Indira lucrează împreună ca parteneri de mai mulți ani și au constatat că acesta corespunde nevoilor lor. Ei au învățat să lucreze bine împreună și și-au respectat reciproc punctele forte și punctele slabe.

De asemenea, s-au obișnuit cu structura adoptată în ceea ce privește conducerea și administrarea firmei. Fiecare dintre ei a fost responsabil pentru propriile obiective de facturare și a avut, de asemenea, responsabilități separate pentru administrarea firmei. Acestea s-au bazat pe organigrama firmei.

Ei au dezvoltat, de asemenea, o rutină pentru ședințele de management pentru a administra aspectele operaționale ale activității. Aceste ședințe au avut loc în fiecare luni dimineața cu personalul complet și prioritățile săptămânale pentru fiecare membru al personalului au fost identificate și notate. William și Indira s-au întâlnit, de asemenea, o dată pe lună cu partenerii și au discutat chestiuni de raportare și strategii de nivel superior.

Manu, pe de altă parte, a fost practicant independent și a început să simtă presiunea de a conduce o firmă pe cont propriu. El a făcut acest lucru timp de mai mulți ani, începând cu doar câțiva clienți. De-a lungul timpului și-a dezvoltat firma, iar acum are trei membri ai personalului care acoperă funcții contabile și administrative. El a fost atras de firma lui William și a Indirei nu numai pentru că era de succes, ci și pentru că era bine condusă și avea o cultură bună.

Când cei trei s-au întâlnit pentru a discuta o potențială fuziune, William a prezentat o listă de verificare și a sugerat să o discute deoarece acoperă multe dintre aspectele relevante pentru discuțiile privind fuziunea. Problemele-cheie identificate au fost:

1. Cota de profit

Ei au convenit să împartă profiturile în funcție de participația proporțională în parteneriat și că vor retrage fonduri doar când poziția fluxurilor de trezorerie va permite acest lucru.

2. Admiterea sau respingerea partenerilor/directorilor

Toți au convenit că baza de admitere sau respingere a partenerilor va fi un element esențial al oricărui acord. Ei au convenit să se gândească la această chestiune importantă și să o discute pe deplin data viitoare când se întâlnesc.

3. Frecvența și programarea ședințelor partenerilor

William și Indira doreau să continue ședințele lunare cu partenerii și Manu a convenit că întâlnirea era un instrument de conducere important. Acest lucru era un domeniu în care Manu se simțea în mod deosebit dezavantajat ca practicant independent pentru că nu exista nimeni la nivelul său cu care putea să discute aspecte importante.

4. Așteptările de la un partener în cadrul firmei și administrarea intereselor și a obligațiilor externe

Discuția în jurul acestui punct a inclus rolurile și responsabilitățile atribuite fiecărui partener, nivelurile de productivitate (de exemplu, orele facturabile) așteptate de la fiecare partener și orice activitate netarifabilă permisă pentru activitățile de voluntariat în timpul orelor de lucru, precum organisme profesionale, activități *pro bono* și caritate.

5. Politicile privind distribuirea profitului și conturile de împrumut

Toți au considerat că era important să aibă o politică referitoare la programarea și formula pentru distribuirea profitului, precum și pentru administrarea oricăror conturi de împrumut de la orice parteneri individuali. Din nou, acest lucru va fi discutat la următoarea ședință.

6. Determinarea calculului privind fondul comercial la intrare și la ieșire

Toți au fost de acord că era extrem de important să se stabilească o formulă de evaluare a fondului comercial. Ei au considerat că atunci când un nou partener fie este admis, fie se retrage, fiecare parte trebuie să înțeleagă clar suma la care poate să se aștepte să o plătească/primească, și s-au stabilit și bazele pentru un astfel de calcul. Ei au considerat că acest lucru ar adăuga mai multă siguranță situației lor.

7. Cerințe privind constrângerile și perioada de preaviz pentru retragere

Ei au convenit că ar trebui să fie impuse restricții în cazul în care un partener ar pleca, dar erau conștienți de faptul că orice cerințe privind constrângerile trebuie să fie executorii și să nu anuleze întregul acord. Ei au recunoscut acest lucru ca pe un domeniu complex și au convenit să solicite consiliere juridică separată pe această temă.

8. Drepturi privind concediul

Toți au fost de acord că nu ar trebui să existe nicio confuzie sau ambiguitate cu privire la drepturile lor la concediu, care ar include concedii anuale, speciale, pentru boală, pentru perioade îndelungate, de asistență sau maternitate. Indira a fost rugată să elaboreze o politică pe care toți să o analizeze la următoarea ședință.

Manu a fost mulțumit de evoluția discuțiilor și aștepta cu nerăbdare să devină parte dintr-o echipă mai mare, în timp ce William și Indira aveau sentimente amestecate cu privire la posibila fuziune. William era încântat în secret de faptul că va avea un alt partener cu care să discute diverse aspecte, deoarece se simțea superior Indirei și căuta sfatul ei cât mai rar. Cu toate acestea, simțea că Manu era destul de agresiv și nu era sigur dacă stilul lui Manu se potrivea culturii firmei.

Pe de altă parte, chiar dacă în exterior părea să fie în favoarea fuziunii, Indira era destul de îngrijorată de posibilitatea de a avea un alt partener. Ea simțea că acordul de lucru cu William i se potrivea și că dacă o altă parte ar fi implicată, aceasta ar putea schimba dinamica acordului lor de lucru. De asemenea, avea îndoieli că Manu va lucra la fel de mult ca și ea, chiar dacă el voia o parte egală din profit. Indira a decis să aștepte până după următoarea ședință cu Manu pentru a vedea cum se simte și apoi să discute preocupările ei cu William.

Pentru mai multe informații, vă rugăm contactați:
Christopher Arnold
Head of SME / SMP and Research
christopherarnold@ifac.org
T +1 646 350 4927
www.ifac.org/SMP