

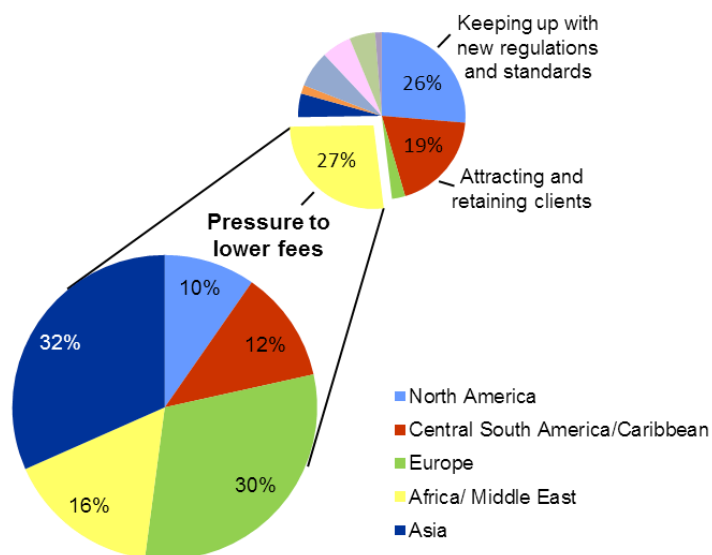
КАК ДА СЕ СПРАВИМ С НАТИСКА ЗА НАМАЛЯВАНЕ НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯТА

Полезни съвети за управление на практиката за малки и средни практики (МСПрак)

Статията е написана от **Giancarlo Attolini**, председател, Комитет за малките и средни практики на Международната федерация на счетоводителите (IFAC) (вж [биография](#)) и **Paul Thompson**, заместник директор, Въпроси на малките и средни предприятия (МСП) и малките и средни практики (МСПрак), Международна федерация на счетоводителите (IFAC)

Въведение

В момент, когато световната икономика се бори за постигане на растеж, счетоводните практики установяват, че натискът за намаляване на възнагражденията за предоставяните от тях професионални услуги продължава да представлява значително предизвикателство. Това е една от основните констатации, произтичащи от проведеното през май-юни 2012 г. [Експресно допитване на Международната федерация на счетоводителите \(IFAC\) сред малките и средни практики](#), в отговор на което бяха получени 3 678 становища от целия свят. Запитани да назоват най-голямото предизвикателство, пред което е изправена понастоящем тяхната малка или средна практика (МСПрак), най-голям брой (27%) — особено тези от Европа и Азия — посочват натиска за намаляване на възнагражденията. С малка разлика на второ място се нарежда поддържането на нивото на информираност за новите нормативни разпоредби и стандарти (26%). За пълните данни вижте [Приложение А](#).



27% - Натиск за намаляване на възнагражденията

26% - Поддържане на нивото на информираност относно новите нормативни разпоредби и стандарти

19% - Привличане и запазване на клиенти

Северна Америка
Централна и Южна Америка и страните от Карибския басейн

Европа
Африка и Близкият

Изток

Азия

Макар натискът за намаляване на възнагражденията да не е нещо ново — браншът винаги е бил изправен пред натиск върху възнаграждения с различна степен на интензивност, в определени области и райони повече, отколкото в други — продължаващото усещане за икономическо безпокойство и тревога вероятно допринася за повишаващата се загриженост по повод натиска върху възнагражденията

сред много от малките и средни практики. Много клиенти са изправени пред слабо търсене на техните продукти и услуги (заемащо трето място в допитването за най-голямото предизвикателство, пред което са изправени клиентите – малки и средни предприятия). Те продължават да търсят начини за намаляване на разходите, така че не е учудващо, че малките и средни практики са изправени пред настоятелни искания за предоговаряне на възнагражденията или понижаване на цените, като същевременно запазват качеството на услугите, характерно за малките и средни практики.

Поради различни причини съществува опасност този повишен натиск върху възнагражденията да се превърне в новата норма, която да продължи дълго след като световната икономика се е възстановила. Първо, клиентите може да са решени да запазят разходите си на ниско ниво и да считат, че всички професионални услуги, включително правни и счетоводни, не заслужават възнагражденията, заплащани преди икономическия спад. Второ, глобализацията и изгодите от понижаването на разходите в резултат на изнасяне на услуги към чуждестранни изпълнители в по-евтини дестинации могат да накарат клиентите да предявят претенции към определен дял от спестените разходи. Трето, напредъкът на технологиите означава, че софтуерът може да извършва някои задачи, които дълго време се считаха за запазена територия и въпрос на преценка от страна на образовани и обучени кадри, което също кара някои клиенти да очакват с тях да бъде споделена известна част от съответното намаление на разходите. Независимо дали натискът в посока на намаление на възнагражденията е временно явление или по-постоянен, следните полезни практически съвети следва да помогнат на малките и средни практики да отговорят на този натиск, като същевременно запазят качеството на предоставяните професионални услуги. В действителност запазването на качеството на предоставяните професионални услуги в условията на продължаващ натиск върху възнагражденията е от особена важност не само за репутацията на отделната малка или средна практика, но в дългосрочен аспект и за репутацията на целия счетоводен бранш.

Някои полезни практически съвети за справяне с натиска върху възнагражденията

1. *Възприемете нов подход към ценообразуването* — По отношение предлагането на някои услуги, например бизнес консултации, моделът на фактуриране на база часови ставки може да постави практиката под напрежение и тогава част от решението за смекчаване на натиска върху възнагражденията може да е определянето на цените на база на стойността — при което цените се фиксират главно, но не изключително, въз основа на схващаната или приблизително оценена стойност за клиента, а не на базата на разходите за услугата или историческите цени. Като стимул клиентът да възлага по-широк набор от консултантски услуги могат да бъдат предлагани специални цени. Продължителното и широкообхватно намаление на цените обаче с течение на времето ще навреди на субективното схващане за стойността на услугата, така че подобна практика следва да се избягва. Пакетирането на услуги, по-желани услуги заедно с важни, но не толкова желани услуги, може също да е полезен начин клиентите да бъдат накарани да се съсредоточат върху концепцията за предоставяне на комплексно обслужване, а не толкова върху часовите ставки за фактуриране на услугата.
2. *Подчертавайте пред клиентите стойността, която се съдържа в предлаганите услуги* — Малките и средни практики трябва често и регулярно да

комуникират с клиентите си стойността на предоставяните от тях услуги за клиентите, така че клиентите да оценяват ползите от услугите, които получават. Ясното формулиране на тази стойност пред клиентите може да спомогне за смекчаване на натиска върху възнагажденията. Способността да се комуникира тази стойност представлява важна част от ценообразуването на база на стойността.

3. *Съсредоточете усилията върху най-ценните клиенти* — Малките и средни практики следва да направят оценка кои са най-ценните им клиенти, като ги подредят в определен ред и след това фокусират усилията си върху обслужването им. По отношение на услугите, различни от одита, например бизнес консултации, услуги във връзка с данъчното облагане и счетоводни услуги, практиките може да поискат да въведат и прилагат различни нива на обслужване (базово ниво, премийно ниво и т.н.), които да отговарят на изискванията на различните категории клиенти със съответните различни цени. Този метод, наричан също управление на доходността, е широко използван в авиационната индустрия за определяне цените на отделните места в самолетите. Гарантирането, че подходящият обем капацитет се разпределя към различните клиентски сегменти, като същевременно в рамките на всеки един сегмент се предлага диференцирана стойност, представлява съществен елемент от въвеждането и прилагането на стратегии за ценообразуване на базата на стойността. В определени случаи може да е подходящо преустановяването на предлагане на услуги за клиенти, носещи по-малка рентабилност.
4. *Използвайте в по-голям мащаб технологиите с оглед усъвършенстване на процесите и намаляване на разходите* — Малките и средни практики могат да въведат подобрения на процесите с цел запазване на рентабилността в условията на стагниращи или намаляващи възнагаждения, като използват в максимална степен технологиите. Така например решенията в сферата на използването на технологии за достъп до данни в Интернет („облака“) предлагат възможност за предоставяне на същите услуги като обработка на трудови възнагаждения и просто счетоводство при по-ниски разходи. Прости решения като използването на имейл вместо услугите на редовната поща и Skype™ вместо контакти по телефона и лични срещи също могат да спомогнат за понижаване на разходите. Практиките може да са в състояние да прехвърлят част от спестяването на разходи във връзка с ефективното използване на ИТ технологиите, което вероятно ще бъде добре посрещнато от клиентите.
5. *Направете повторна оценка на предлаганите от практиката услуги* — Малките и средни практики трябва да преценят дали могат да добавят стойност (а оттук и възнагаждения) с допълнителни услуги при малки допълнителни разходи или да предоставят същите услуги при по-ниски разходи. Специализирането в нишови пазари или услуги може да си струва с цел открояване на дадената практика сред останалите пазарни участници. За други – предоставянето на широк диапазон от консултантски услуги и предлагането на ценообразуване на база на стойността (вж. по-горе) може да се окаже рентабилно.
6. *Намерете по-евтини източници на материали* — много доставчици на всичко – от Интернет услуги до компютърен хардуер – може да предлагат изгоди за нови клиенти, които да си струват смяната на доставчика. Конкуренцията в ценообразуването и изборът на доставчици може да са се подобрили значително в сравнение с времето, когато практиката е избирала доставчиците си и поради това да изискват нов преглед на ситуацията.

7. *Справете се с режийните разходи* — Малките и средни практики трябва се стремят да сведат до минимум брака и да използват ресурсите – както човешки, така и екологични, включително работното място, енергията и консумативите – по най-ефективен начин. Така например практиките следва да разгледат въпроса с оптимизация на използването на скъпи офис площи и енергия, като насърчават служителите да извършват голяма част от работата в помещенията на клиентите или от къщи и предварително да си запазват място, когато ще работят в офиса. По подобен начин практиките трябва да се стремят към най-ефективно използване на персонала чрез усъвършенстване разпределението на работното натоварване, осигурявайки адекватно планиране и надзор върху ангажиментите и делегиране на задачите към подходящите нива. Гъвкавото работно време може да позволи на практиката да избегне съкращаване на персонала, което е в състояние да ерозира дисциплината и да направи трудно наемането на нов персонал, ако и когато условията се подобрят. Прехвърлянето на повече рутинна работа към по-младшия персонал може да спомогне за намаляване на разходите, но без подходящо методическо ръководство това би могло също така да доведе и до понижаване на качеството на крайния резултат, което от своя страна да навреди на търговската марка на практиката. Поради тези причини възлагането на задачи на служителите трябва да се управлява внимателно.

Източници на информация и помощни материали на Международната федерация на счетоводителите (IFAC): www.ifac.org/SMP

- [Ръководство за управление на практиката за малки и средни практики Второ издание](#) (по-специално, Модул 3 на третото издание [декември 2012 г.] ще включва обширен материал относно ценообразуването)
- Линкове към безплатни [източници на информация и инструменти за управление на практиката](#) (по-специално, Модул 3)
- [Видео поредица за бизнес консултации](#), съдържаща полезни практически съвети от членове на Комитета по малките и средни практики

Авторски права © август 2012 на Международната федерация на счетоводителите (IFAC). Всички права запазени. Използва се с разрешение на Международната федерация на счетоводителите (IFAC). За получаване на разрешение за възпроизвеждане, съхранение или препредаване на настоящия документ, свържете се с permissions@ifac.org. Публикацията е преведена от английски на български език от Института на дипломираните експерт-счетоводители в България. МФС не носи отговорност за точността и изчерпателността на превода или за действия, произтичащи от това.

Приложение А

Кое е най-голямото предизвикателство, пред което е изправена Вашата практика?	Северна Америка (%)	Централна и Южна Америка/Карибски басейн (%)	Европа (%)	Африка/Близък Изток (%)	Азия (%)
Поддържане на нивото на информираност относно новите нормативни разпоредби и стандарти	44	25	25	23	23
Привличане и запазване на клиенти	9	19	20	33	17
Способност за адаптация към променящите се потребности на клиентите	1	4	3	2	2
Натиск за намаляване на възнагажденията	10	12	31	17	32
Повишаващи се разходи	5	5	4	5	5
Планиране на приемствеността	6	4	1	3	1
Баланс между работата и личния живот	14	12	8	5	4
Привличане и запазване на персонал	8	11	3	6	7
Конкуренция	2	5	4	5	7
Поддържане на нивото на информираност относно новите технологии	1	3	1	1	1

С удебелен шрифт е посочен най-високият процент за дадения регион.