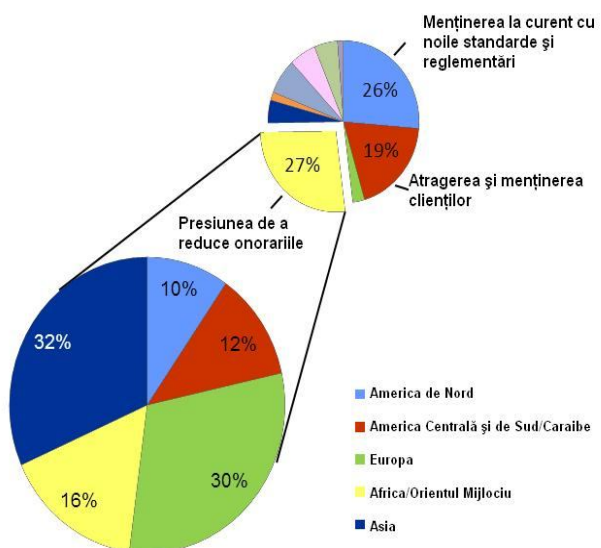


## CUM FACEM FAȚĂ PRESIUNII DE A REDUCE ONORARIILE

### Sfaturi de gestionare a activității pentru PMM-uri

#### Introducere

În timp ce economia globală continuă să se lupte pentru a lua avânt, practicile contabile descoperă că presiunea de a-și reduce onorariile pentru serviciile profesionale pe care le oferă continuă să reprezinte o provocare semnificativă. Acesta este unul din mesajele esențiale reieșite din ediția mai-iunie 2012 a Chestionarului rapid pentru PMM-uri realizat de IFAC, care a primit 3.678 de răspunsuri din întreaga lume. La solicitarea de a numi cea mai mare provocare cu care se confruntă practica lor mică sau mijlocie (PMM) în acest moment, cei mai mulți respondenți (27%)—în special cei din Europa și Asia—au menționat presiunea de a reduce onorariile. Aceasta a fost urmată îndeaproape de menținerea la curent cu noile standarde și reglementări (26%).



În timp ce presiunea asupra onorariilor nu reprezintă ceva nou—profesia s-a confruntat întotdeauna cu anumite niveluri de presiune, în unele domenii mai mult decât în altele—perpetuarea stării economice proaste a contribuit, probabil, la creșterea îngrijorărilor legate de presiunea asupra onorariilor în cadrul multor PMM-uri. Mulți clienți se confruntă cu o cerere scăzută pentru produsele și serviciile lor (considerată a fi a treia mare provocare a clienților IMM-uri, conform chestionarului). Aceștia continuă să caute modalități de reducere a costurilor, prin urmare, nu este o surpriză că PMM-urile se confruntă cu cereri de negociere a onorariilor sau de reducere a prețurilor, menținând însă în același timp calitatea serviciilor pentru care PMM-urile sunt cunoscute.

Din diferite motive, această presiune sporită asupra onorariilor amenință să devină o nouă normă—care va rezista mult timp după ce economia globală își va fi revenit. În primul rând, clienții pot fi hotărâți să își mențină facturile la un nivel scăzut și pot considera că niciun serviciu profesional, inclusiv cele juridice și contabile, nu merită onorariile plătite înainte de criza economică. În al doilea rând, globalizarea și beneficiile costurilor scăzute ale externalizării serviciilor unor contractori mai ieftini din afara țării ar putea determina clienții să solicite o parte din economiile de costuri. În al treilea rând, progresele tehnologice înseamnă că programele informatice pot efectua o parte din sarcinile considerate mult timp atributul raționamentului profesional uman cu experiență, determinând, din nou, unii clienți să se aștepte să beneficieze de o parte din reducerea aferentă a costurilor.

Aceste surse de presiune asupra onorariilor se manifestă, de asemenea, și în România. În contextul complexității sporite a legilor și reglementărilor, serviciile tradiționale de conformitate sunt considerate din ce în ce mai mult ca fiind servicii de bază pe care companiile se așteaptă ca profesioniștii contabili să le furnizeze la cel mai scăzut preț posibil. Închiderea multor companii din cauza crizei economice a sporit această presiune. Unii contabili au fost gata să accepte o reducere semnificativă a veniturilor din onorarii, în speranța păstrării unor clienți vechi sau câștigării unor clienți noi. Totuși, se pare că această strategie a afectat calitatea serviciilor profesionale furnizate.

Indiferent dacă presiunea de reducere a onorariilor este sau nu un fenomen temporar sau unul mai permanent, următoarele sfaturi ar trebui să ajute PMM-urile să răspundă acestei presiuni, menținând în același timp calitatea serviciilor furnizate. Într-adevăr, menținerea calității serviciilor furnizate în fața presiunii continue asupra onorariilor este esențială nu doar pentru reputația PMM-urilor individuale, ci, pe termen lung, și pentru reputația întregii profesii contabile.

## Câteva sfaturi pentru a face față presiunii asupra onorariilor

1. *Adoptarea unor noi abordări pentru stabilirea prețurilor*—Pentru unele oferte de servicii, cum ar fi consultanța de afaceri, modelul de facturare pe oră ar putea genera tensiuni pentru practică, iar stabilirea prețului în funcție de valoare—care determină prețurile în primul rând, dar nu exclusiv, pe baza valorii, percepute sau estimate, pentru client, mai degrabă decât pe baza costului serviciului sau pe baza prețurilor istorice—ar putea reprezenta o soluție pentru diminuarea presiunii asupra onorariilor. Pot fi oferite prețuri speciale pentru a stimula clienții să comande o gamă mai largă de servicii de consultanță. Totuși, subevaluarea persistentă și larg utilizată a prețurilor va deprecia în timp valoarea percepută a serviciului și, prin urmare, astfel de practici trebuie evitate. Crearea de pachete de servicii, formate uneori din servicii mai dezirabile împreună cu servicii esențiale, dar mai puțin dezirabile, poate reprezenta de asemenea o modalitate utilă de a determina clienții să se concentreze pe conceptul de furnizare comprehensivă de servicii, mai degrabă decât pe tarife orare.
2. *Evidențierea valorii serviciilor oferite în fața clienților*—PMM-urile trebuie să comunice clar și periodic clienților valoarea serviciilor lor, astfel încât aceștia să aprecieze beneficiile aduse de serviciile pe care le primesc. Comunicarea acestei valori către clienți poate ajuta la diminuarea presiunii asupra onorariilor. Abilitatea de a comunica valoarea este o parte importantă a stabilirii prețurilor în funcție de valoare.
3. *Concentrarea eforturilor pe cei mai valoroși clienți*—PMM-urile trebuie să evalueze care sunt cei mai valoroși clienți prin clasificarea acestora și apoi concentrarea eforturilor lor pe servirea acestor clienți. Pentru alte servicii decât cele de audit, cum ar fi consultanța de afaceri, serviciile fiscale și contabilitatea, practicile ar putea dori să implementeze diferite niveluri de servicii (de bază, premium etc.) care să satisfacă diferite de clienți și să stabilească prețurile corespunzător. Această tehnică, denumită gestionarea randamentului (yield management), este foarte întâlnită în sectorul aviatic pentru stabilirea prețurilor locurilor din avion. Asigurarea alocării unei capacități corespunzătoare pentru diferitele segmente de clienți, oferind în același timp o propunere de valoare diferențiată în cadrul fiecărui segment, reprezintă un element esențial al implementării strategiilor de stabilire a prețurilor în funcție de valoare. În unele cazuri, ar putea fi de preferat să se renunțe la clienții mai puțin profitabili.
4. *Folosirea tehnologiei pentru îmbunătățirea proceselor și reducerea costurilor*—PMM-urile pot implementa îmbunătățiri ale proceselor în vederea menținerii rentabilității în contextul onorariilor stagnante sau în scădere prin maximizarea utilizării tehnologiei. De exemplu, soluțiile de tip cloud computing oferă posibilitatea furnizării aceluiași servicii, cum ar fi salarizarea sau ținerea contabilității, la un cost mai scăzut. De asemenea, alternativele simple, cum ar fi utilizarea email-ului în locul serviciilor poștale tradiționale și a programului Skype™ în locul telefoanelor sau al întâlnirilor personale, pot ajuta și ele la reducerea costurilor. Practicile se pot afla în poziția de a transfera o parte din economiile de costuri aferente eficienței IT, ceea ce ar fi un lucru probabil bine primit de clienți.
5. *Reexaminarea ofertei de servicii a practicii*—PMM-urile trebuie să analizeze dacă pot adăuga valoare (și prin urmare onorarii) prin servicii adiționale la un cost suplimentar redus sau prin furnizarea aceluiași servicii la un cost mai scăzut. Specializarea pe piețe sau servicii de nișă ar putea fi bine de urmărit pentru a individualiza practica în cadrul pieței. Pentru alții, furnizarea unei game ample de servicii de consultanță și stabilirea prețurilor în funcție de valoare (a se vedea mai sus) ar putea fi profitabilă.
6. *Găsirea unor surse de aprovizionare mai ieftine*—mulți furnizori, pentru orice de la Internet la componente de calculatoare, pot oferi beneficii noilor clienți, care ar justifica schimbarea furnizorului. Stabilirea competitivă a prețurilor și alternativele de furnizori ar putea să se fi îmbunătățit considerabil de la momentul în care practica și-a ales furnizorii și, prin urmare, ar justifica o nouă revizuire.



7. *Abordarea cheltuielilor de regie*—PMM-urile trebuie să încerce să minimizeze pierderile și să utilizeze cât mai eficient resursele, atât umane, cât și de mediu, inclusiv spațiul de lucru, energia și consumabilele. De exemplu, practicile trebuie să ia în considerare optimizarea utilizării spațiilor de birouri scumpe și a energiei prin încurajarea personalului să efectueze o parte însemnată a activității lor la sediul clientului sau acasă și să rezerve anticipat un birou atunci când sunt la serviciu. În mod similar, practicile trebuie să încerce să utilizeze cât mai eficient personalul prin îmbunătățirea modului de distribuire a volumului de muncă, asigurarea unei planificări adecvate și supravegherea misiunilor și delegarea activităților către nivelurile adecvate. Orele de lucru flexibile ar putea permite practicii să evite redundanțele de personal, care pot scădea moralul și pot face dificilă recrutarea de personal nou atunci când condițiile se îmbunătățesc. Transferul activității mai de rutină către personalul cu mai puțină experiență poate să ajute la reducerea costurilor, însă, fără îndrumarea corespunzătoare, poate, de asemenea, să conducă la diminuarea calității rezultatului final, ceea ce poate, la rândul său, să deprecieze imaginea practicii. Prin urmare, sarcinile personalului trebuie gestionate cu atenție.

**Resurse IFAC:** [www.ifac.org/SMP](http://www.ifac.org/SMP)

- *Ghid de gestionarea activității pentru practicile mici și mijlocii, ediția a II-a* (în special Modulul 3; a III-a ediție [decembrie 2012] va include un conținut îmbunătățit în ceea ce privește stabilirea prețurilor)
- Link-uri către resurse și instrumente gratuite pentru gestionarea practicii (în special Modulul 3)
- Seria de videoclipuri de consultanță de afaceri, care conțin sfaturi de la membrii Comitetului PMM

**Articol scris de Giancarlo Attolini, Președinte, Comitetul PMM IFAC (a se vedea biografia) și Paul Thompson, Director Adjunct, Activități IMM și PMM, IFAC**

INFORMAȚII REFERITOARE LA DREPTURILE  
DE AUTOR, MĂRCILE ÎNREGISTRATE ȘI  
PERMISIUNI

Proiectele de expunere, documentele consultative și alte publicații IFAC sunt publicate de și fac obiectul drepturilor de autor ale IFAC.

IFAC nu își asumă răspunderea pentru nicio pierdere cauzată vreunei persoane care acționează sau se abține să acționeze pe baza materialului din această publicație, indiferent dacă pierderea respectivă a fost cauzată de neglijență sau de alte motive.

Sigla IFAC, sintagma „Federația Internațională a Contabililor” și „IFAC” sunt mărci înregistrate și mărci de servicii ale IFAC.

Drepturi de autor © iulie 2012 ale Federației Internaționale a Contabililor (IFAC). Toate drepturile rezervate. Utilizat cu permisiunea IFAC. Vă rugăm să contactați [Permissions@ifac.org](mailto:Permissions@ifac.org) pentru permisiunea de a reproduce, stoca sau transmite acest document, sau pentru alte utilizări similare. Această publicație a fost tradusă din limba engleză în limba română de către Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România (CECCAR). IFAC nu își asumă nicio responsabilitate pentru acuratețea și caracterul complet al traducerii sau pentru acțiunile care pot decurge drept rezultat.

Copyright © July 2012 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved. Used with permission of IFAC. Contact [Permissions@ifac.org](mailto:Permissions@ifac.org) for permission to reproduce, store or transmit, or to make other similar uses of this document. This publication has been translated from the English language into Romanian by the Body of Expert and Licensed Accountants of Romania (CECCAR). IFAC assumes no responsibility for the accuracy and completeness of the translation or for actions that may ensue as a result thereof.