PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU TRANSFORMAREA ACTIVITĂȚII

O FOAIE DE PARCURS PENTRU VIITOR

International Federation of Accountants

IFAC, împreună cu organizațiile sale membre, servește interesul public prin îmbunătățirea relevanței, a reputației și a valorii profesiei contabile globale. Cele trei obiective strategice ale IFAC sunt:

Contribuirea la elaborarea, adoptarea și implementarea unor standarde și îndrumări internaționale de înaltă calitate și promovarea acestora;

Formarea unei profesii pregătite pentru viitor; și

Asumarea rolului de purtător de cuvânt al profesiei la nivel global.

Documentul „Planul de acțiune pentru transformarea activității – O foaie de parcurs pentru viitor" a fost întocmit de către IFAC cu sprijinul **Comitetului pentru Practici Mici și Mijlocii**.

Pentru mai multe informații, vă rugăm să trimiteți un e-mail la **christopherarnold@ifac.org**.

BUN VENIT ÎNTR-UN VIITOR AL VITEZEI

„Peste 10 ani profesia contabilă va fi de nerecunoscut. De fapt, adevărul este că probabil va fi de nerecunoscut peste 5 ani."

– Barry Melancon, președinte și director executiv al American Institute of CPAs și CEO al Association of International Certified Professional Accountants

Timpul este comprimat în lumea actuală alertă, complexă și aflată în continuă evoluție. Un studiu realizat de Accenture preconizează că domeniul roboticii va evolua atât de mult încât va duce la automatizarea sau eliminarea a 40% din rolurile contabile de bază până în 2020. Este posibil ca peste 10 ani roboții să aibă suficiente informații cu privire la standardele de contabilitate și de audit pentru a putea răspunde la întrebări tehnice legate de acestea. Este oare profesia contabilă pregătită pentru o astfel de schimbare într-un asemenea ritm?

Comitetul PMM al IFAC consideră că este imperios ca practicienii să fie conștienți de ce le-ar putea rezerva viitorul pentru a putea lua decizii în cunoștință de cauză în privința planurilor lor strategice. Firmele pun adesea pe primul loc deservirea clienților în locul planificării pentru evoluțiile rapide care au impact asupra profesiei.

Ceea ce a determinat succesul unei firme în trecut nu va avea același efect și în viitor. Este esențial ca liderii să își dedice timp acum pentru a analiza viitorul firmei lor și să întâmpine noi oportunități.

Practicile mici și mijlocii (PMM-urile) au posibilitatea de a-și susține clienții pe măsură ce se orientează în acest context fără precedent. Indiferent de jurisdicție, contabilii, și în special PMM-urile, sunt în continuare **consultanții preferați** de entitățile mici și mijlocii (IMM-uri). Consultanța profesională în afaceri furnizată de către contabili IMM-urilor este **asociată** cu o mai bună performanță relevată de: rate de supraviețuire sporite, creștere, procese decizionale îmbunătățite și o performanță financiară superioară.

Pentru a profita din plin de acest avantaj unic, PMM-urile trebuie să folosească încrederea clienților lor pentru a-și promova relevanța și pentru a le furniza acestora în continuare serviciile necesare respectând standardele internaționale de etică.

Profesioniștii contabili din practica publică trebuie să adere la cele mai înalte standarde de etică. Organizațiile membre ale IFAC trebuie să adopte și să implementeze standarde de etică la fel de stricte ca cele cuprinse în **„Codul etic internațional pentru profesioniștii contabili (inclusiv Standardele Internaționale privind Independența)”** emise de Consiliul pentru Standarde Internaționale de Etică pentru Contabili (IESBA).

CE ESTE FOAIA DE PARCURS PENTRU VIITOR?

Firmele mici pot profita destul de repede de noi oportunități. Principala provocare constă în perceperea acestor noi oportunități și dorința de adaptare. Transformarea presupune un leadership puternic, valorificarea tehnologiei, recrutarea și păstrarea noii generații de contabili, noi abordări asupra formării, educației și dezvoltării profesionale continue, precum și identificarea și satisfacerea nevoilor pieței aflate în continuă evoluție.

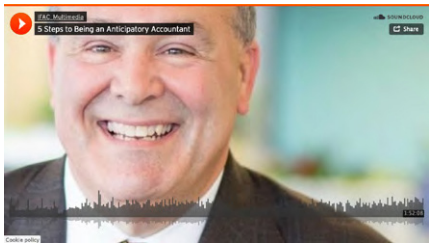
Nu există un singur tipar de urmat care să garanteze succesul practicilor mici în viitor, însă patru aspecte-cheie facilitează transformarea acestora:

1. **Acceptarea schimbării**
2. **Valorificarea tehnologiei**
3. **Accentul pe gestionarea talentului**
4. **Dezvoltarea modelului operațional al firmei și a serviciilor de consultanță**

1 ACCEPTAREA SCHIMBĂRII

„Schimbarea nu dă aproape niciodată greș pentru că se produce prea devreme. Dă aproape întotdeauna greș pentru că se produce prea târziu."

– Seth Godin, autor și antreprenor



Este dificil să ignorăm toate intrigile cu privire la amenințările de perturbare și impactul tehnologiilor precum inteligența artificială (AI), big data, blockchain etc. Schimbarea este noua constantă. Cu toate că mereu vor exista incertitudini, pe viitor va fi nevoie de o minte deschisă și ageră, de un accent puternic pe îmbunătățirea constantă și de o deschidere spre schimbarea rapidă.

Așteptările, cerințele și nevoile clienților se schimbă. În viitor, o competență-cheie va fi capacitatea de a percepe și anticipa tendințele viitoare și de a le oferi clienților consultanță cu privire la implicațiile respectivelor tendințe. Avantajul practicilor mici constă în relația strânsă cu clienții, fapt ce le permite să identifice nevoile acestora și să își adapteze serviciile în funcție de nevoile și circumstanțele date.

Toate organizațiile trebuie să se transforme indiferent de dimensiunea lor. Dacă acestea nu suferă transformări, profesia își va pierde relevanța. Pentru a fi „pregătiți pentru viitor", practicienii trebuie să se adapteze la această nouă conjunctură, să își dezvolte aptitudini suplimentare și să își aprofundeze cunoștințele cu privire la evoluțiile tehnologice. Toate firmele trebuie să facă ajustări pentru a devansa evoluția tehnologică. Pentru a avea succes, ajustările trebuie făcute prin proiectare, stabilind de comun acord o direcție de dezvoltare. În timpul acestui proces pot apărea noi riscuri și provocări, însă lipsa oricărei acțiuni în acest sens va avea consecințe mai grave pe termen lung decât luarea unor măsuri periodice treptat.

2 VALORIFICAREA TEHNOLOGIEI

Esențială pentru succesul firmelor în viitor va fi valorificarea evoluțiilor tehnologice pentru îmbunătățirea eficienței practicilor, a serviciilor oferite clienților, precum și pentru extinderea gamei de servicii furnizate. Practicienii ar trebui să perceapă evoluția inteligenței artificiale, de exemplu, nu ca pe un factor care ar putea determina pierderea locurilor de muncă, ci ca pe o modalitate de a elimina sau transforma anumite sarcini, această percepție determinându-i să se concentreze pe oportunitățile oferite de noua tehnologie. Raționamentul profesional va rămâne esențial pentru furnizarea de consultanță clienților și pentru crearea de valoare.

CINCI INIȚIATIVE-CHEIE CARE VOR ASIGURA ADAPTAREA ȘI INTEGRAREA CU SUCCES A TEHNOLOGIEI:

A. Analiza mediului

Mai întâi trebuie analizat mediul extern, nu cel intern. Analizați conjunctura actuală și modul în care aceasta ar putea afecta practica. În pregătirea firmei pentru viitor trebuie luate în considerare diverse probleme, iar tehnologia facilitează rezolvarea multora dintre acestea. Analizați modul în care tehnologia poate ajuta la îmbunătățirea eficienței, a productivității și a calității, la minimizarea costurilor, la atragerea personalului, precum și la menținerea și dobândirea de clienți noi – ce poate fi automatizat?

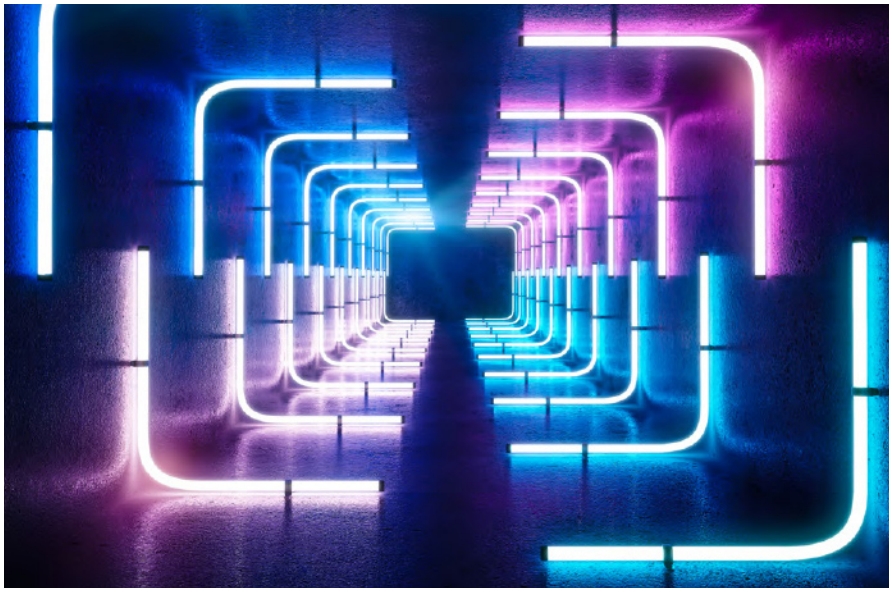
Firmele ar trebui să aloce suficient timp pentru a analiza tehnologia de care dispun și tehnologia pe care o doresc, inclusiv interacționând cu clienții pentru a înțelege cum pot fi eficientizate procesele firmei. Acest fapt poate presupune participarea la evenimente organizate de furnizori pentru a afla informații despre noile tehnologii disponibile și pentru a determina modul în care firma poate colabora cu specialiști IT externi.

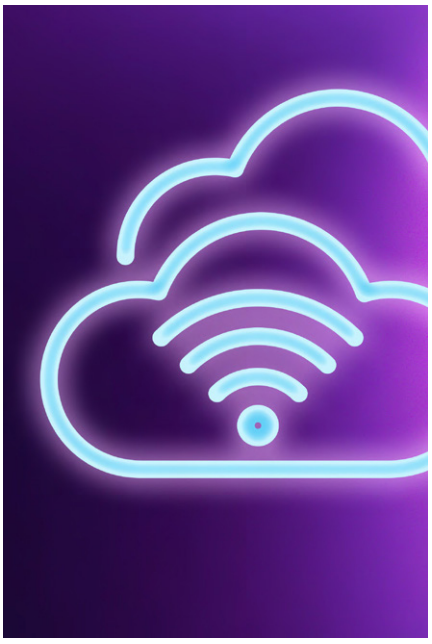
B. Alinierea tehnologiilor la strategia pe termen lung a firmei și formularea unui plan realist de implementare a acestora

Firmele ar trebui să identifice tehnologiile care se aliniază cel mai bine cu strategia lor (de exemplu, cu obiectivele de dezvoltare și ofertele de servicii) și să ia în considerare nevoile proprii relevante, bugetul disponibil și oportunitățile de pe piață. Firma poate valorifica progresele tehnologice în vederea îmbunătățirii eficienței, a serviciilor oferite clienților sau a profitabilității. Acestea ar putea include accesul la distanță, administrarea și scanarea documentelor, utilizarea ecranelor multiple, îmbunătățirea website-urilor și folosirea unor pachete de programe informatice pentru crearea și păstrarea fișelor de pontaj, facturare și monitorizarea ratelor de recuperare.

Este important să existe o nevoie puternică de a adopta o nouă tehnologie. Ar trebui calculată rentabilitatea investiției, dar ar trebui luat în considerare și riscul de a nu investi în noile tehnologii. Având în vedere multitudinea de produse, poate fi dificil de determinat care dintre acestea sunt mai bune și ar reprezenta o soluție pe termen lung. Schimbul de experiență cu alte firme asemănătoare poate fi benefic în mod reciproc.

Printre aspectele care trebuie luate în considerare la alegerea unui furnizor se numără calitatea structurii sale executive, experiența sa, profitabilitatea, investițiile sale în cercetare și dezvoltare, precum și relația acestuia cu clienții. Relația cu furnizorul de tehnologie al practicii trebuie considerată o investiție pe termen lung. Ar trebui elaborat un plan concis pentru ca firma să poată gestiona acest proces în mod eficient. Există diverse opțiuni de gestionare a investiției, printre care se numără și analizarea unui model bazat pe abonament sau pe reînnoire lunară pentru a gestiona costurile și a lua în considerare transferul costurilor către clienți.



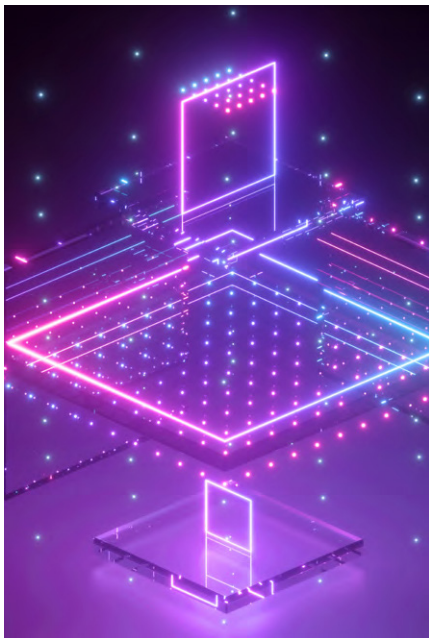


C. Adoptarea tehnologiei cloud

Tehnologia cloud a devenit o parte esențială a sectorului contabil. Practicienii pot furniza servicii clienților de oriunde (inclusiv din alte țări).

Firmele cu sedii multiple pot utiliza tehnologia cloud pentru a oferi personalului o modalitate de a colabora virtual simultan cu același client din sedii diferite. Această tehnologie le permite clienților să își vizualizeze situația financiară „în timp real", iar practicianului să furnizeze servicii (precum un director financiar virtual) eficiente din punctul de vedere al costurilor.

Tehnologia cloud elimină anumite costuri suplimentare: de exemplu, costul de contractare a unui specialist IT care să se prezinte la sediu de câteva ori pe lună pentru a efectua actualizări și a crea copii de siguranță, cost ce va dispărea dacă serviciile online sunt actualizate și se creează copii de siguranță în mod automat. Pe lângă toate acestea, tehnologia cloud este mai sigură decât serverele interne ale firmelor, însă gestionarea datelor rămâne esențială. Firmele trebuie să dețină informații despre furnizori și despre locația datelor stocate și modul în care acestea sunt securizate. Este necesar, de asemenea, ca firmele să cunoască legile și reglementările relevante, precum legislația privind protecția datelor.



D. Identificarea și sprijinirea unui „as” în tehnologie

Personalul ar trebui să fie încurajat să urmărească tendințele în materie de tehnologie și să informeze firma cu privire la posibilele oportunități și provocările care pot apărea. Firma trebuie să identifice și să desemneze un membru al echipei pasionat de tehnologie care să preia conducerea în implementarea unei noi inițiative tehnologice. Această persoană s-ar putea dovedi a fi „o stea în ascensiune” căreia îi pot fi oferite responsabilități suplimentare.

Firmele trebuie să pună accent pe investirea în soluții tehnologice care creează un mediu eficient și plăcut în care personalul să își desfășoare activitatea. Personalul ar trebui să fie încurajat să analizeze diverse opțiuni tehnologice și procesele și formarea internă care vor fi necesare. Acest „as” în tehnologie va avea nevoie de susținere și îndrumare din partea conducerii firmei pentru a putea aduce schimbări, deoarece vor exista provocări legate de implementarea lor. Acest lucru poate necesita timp și efort, ceea ce implică răbdare și perseverență, însă beneficiile vor fi mult mai mari decât costurile.

E. Implicarea clienților în deciziile legate de tehnologie

Clienții sunt interesați de evoluțiile tehnologice care îi ajută să economisească timp și bani. Implicarea clienților în noile tehnologii și în actualizările prin intermediul ședințelor virtuale și al portalurilor pentru clienți va crește încrederea acestora pe durata colaborării, eliminând costurile de deplasare și economisind timp. Această abordare creează transparență și presupune o viziune pe termen lung pentru toți cei implicați.

Unul dintre avantajele firmelor mici este relația lor relativ apropiată și îndelungată cu clienții și posibilitatea de a discuta și dezbate opțiuni cu aceștia (de exemplu, căile de acțiune care ar putea fi urmate) pentru a-i ține la curent cu noutățile și a-i ajuta să înțeleagă modul în care pot beneficia direct de pe urma tehnologiei. Firmele trebuie să îi încurajeze pe aceștia să accepte schimbarea. Tehnologia reprezintă un factor de dezvoltare, însă pentru a o valorifica în mod eficient firmele au nevoie de o strategie clară și de angajații și clienții potriviți.

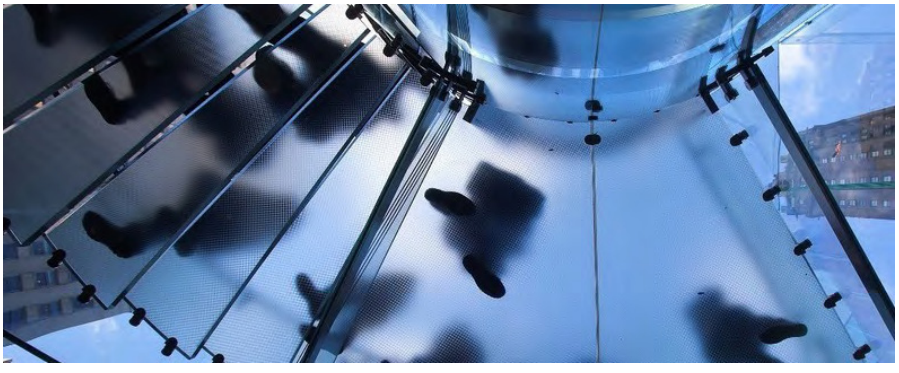
Ghidul de gestionare a activităților pentru practicile mici și mijlocii al IFAC include un modul cu privire la tehnologie în care sunt tratate elaborarea unei strategii tehnologice, opțiunile în domeniul hardware și software, riscurile asociate cu tehnologia, tehnologiile noi și emergente și valorificarea tehnologiei pentru inovarea practicii.

3 GESTIONAREA TALENTULUI

Personalul este cel mai valoros activ al unei firme. Una dintre principalele priorități ale unei firme ar trebui să fie investirea în gestionarea talentului.

Evoluțiile tehnologice au impact asupra modului în care firmele recrutează și păstrează talente. În prezent firmele angajează o diversitate de persoane: de exemplu, unele firme recrutează experți în prelucrarea datelor și își extind aria de acoperire dincolo de domeniile de cunoaștere tradiționale. Practicile trebuie să determine cum își vor dota personalul și cum pot forma contabili de viitor, dezvoltându-le noi aptitudini și competențe pentru economia digitală. Forumul Economic Mondial preconizează că până în anul 2022 angajații vor avea nevoie de 101 zile de reinstruire și perfecționare a cunoștințelor.

Deși competențele tehnice rămân esențiale, alte aptitudini, precum empatia și capacitatea de a comunica eficient și de a colabora cu colegii de muncă, precum și cu clienții, devin din ce în ce mai importante pentru performanța firmei în viitor. Interacțiunile cu clienții, inclusiv întâlnirile față în față, sunt cheia succesului. În prezent există patru generații în firme, fiecare având aptitudini și personalități diferite. Firmele de succes trebuie să recunoască tendințele demografice în ceea ce privește forța de muncă, inclusiv îmbătrânirea conducerii și creșterea demografică a generațiilor Y și Z, și să profite de diferențele existente între generații.



WORLD ECONOMIC FORUM
COMMITTED TO IMPROVING THE STATE OF THE WORLD

Insight Report

The Future of Jobs Report 2018

Centre for the New Economy and Society

Forumul Economic Mondial a conturat cele **10 aptitudini necesare pentru prosperitatea unei firme în 2020**: capacitatea de soluționare a problemelor complexe, gândirea critică, creativitatea, gestionarea resurselor umane, coordonarea personalului, inteligența emoțională, raționamentul și luarea deciziilor, orientarea către servicii și flexibilitatea în gândire.

CINCI INIȚIATIVE DE GESTIONARE A TALENTULUI:

A. Furnizarea unei educații și a unei dezvoltări continue (educație pe tot parcursul vieții)

Toți membrii personalului trebuie să fie pregătiți să investească timp săptămânal pentru a-și actualiza competențele digitale: de exemplu, să utilizeze tehnologia pentru a îndeplini anumite sarcini și să înțeleagă modul în care tehnologia digitală afectează modelele de afaceri – și să nu se axeze doar pe consolidarea cunoștințelor tehnice. Programele de formare și dezvoltare continuă ar trebui să fie puse la dispoziția personalului de la toate nivelurile, iar personalul cu mai multă experiență ar trebui încurajat să contribuie la formarea și îndrumarea angajaților noi.

Personalul are nevoie de oportunități de dezvoltare, instruire și învățare adaptate în funcție de fiecare angajat. Firmele trebuie să ia în considerare și alte metode de formare în afara celor tradiționale de la clasă sau din mediul online. Printre acestea se pot număra studiile de caz, utilizarea simulatoarelor, a metodei gamification (învățarea bazată pe jocuri) și a metodei nano learning (prezentarea informațiilor în intervale de 10 minute).

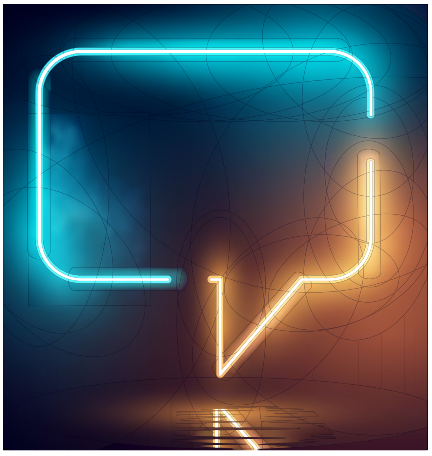
Firmele ar trebui să facă cunoscute inițiativele și investițiile lor privind formarea și dezvoltarea personală. Acest lucru poate transmite un mesaj puternic pe piață și poate atrage noua generație aflată în căutarea unui loc de muncă.

B. Încurajarea personalului să aducă inovații

Noua generație de personal trebuie să aibă certitudinea că poate produce schimbări rapid și să dea dovadă de încredere în sine. Angajații noi ar trebui să aibă imediat ocazia de a interacționa direct cu clienții și de a lua parte la sarcini antrenante.

Conducerea unei companii ar trebui să le arate membrilor personalului că opinia lor contează. Toți angajații ar trebui să poată face sugestii. O politică ce încurajează exprimarea opiniei creează o cultură a diversității în întreaga firmă și denotă faptul că managementul firmei este dispus să asculte, să încalce stereotipurile, să fie deschis la schimbare și să ia măsurile adecvate.

Toți membrii personalului, inclusiv cei care nu dețin poziții de conducere și care sunt adesea mai apropiați de clienți, ar trebui încurajați să ofere sugestii privind noi linii de servicii sau alte idei. Inovarea este esențială pentru rapiditatea cu care firma poate diversifica serviciile. Formarea în materie de comunicare și încurajarea unei mentalități orientate spre clienți pot ajuta adesea personalul să perceapă și să înțeleagă nevoile clienților pentru a le putea furniza serviciile adecvate. Această schimbare poate ajuta personalul să se concentreze pe propunerea practicii referitoare la valoare și nivelul de onorarii percepute și poate dezvolta creativitatea și relația cu clienții.



C. Purtarea unor conversații deschise cu privire la avansarea în carieră

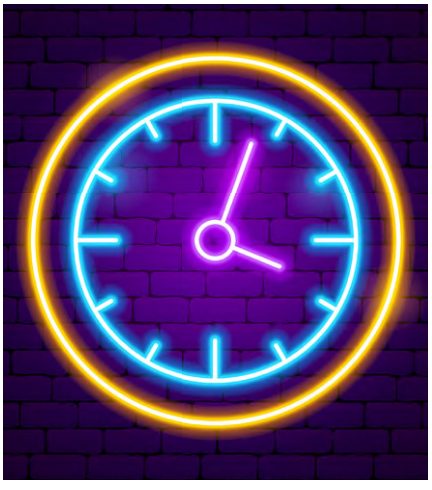
Noua generație de profesioniști contabili se axează pe evoluția în carieră și pe dezvoltarea de noi abilități. Firmele mici oferă posibilitatea de a avansa în carieră mai rapid, într-un mediu mai puțin competitiv. Membrii personalului trebuie să aibă certitudinea că atunci când se angajează firma are un plan pentru aceștia, astfel încât să își poată vedea viitorul în firma respectivă. Transparența traseului profesional este esențială.

Noua generație de personal recunoaște importanța unui feedback constant în locul unor revizuiri anuale oficiale. Conducerea firmei trebuie să ia măsuri în această privință și prin adoptarea unui ton la vârf atractiv și deschiderea la feedback. Acest lucru va fi important pentru stabilitatea firmei în viitor. Conducerea trebuie să accepte ideea de flexibilitate, de exemplu, prin derularea unor programe-pilot, fiind pregătită să admită eșecul în caz că acestea dau greș.

În prezent, toate firmele ar trebui să fie active pe rețelele de socializare. Lipsa prezenței în mediul online este o oportunitate pierdută. Practicile mici ar trebui să aleagă cel mai potrivit canal de comunicare (de exemplu, LinkedIn, Facebook și Twitter) și să își promoveze inițiativele de gestionare a talentului. Este importantă o strategie generală clară cu privire la rețelele de socializare. Conținutul postat pe paginile rețelelor de socializare trebuie să fie actual și corect. Rețelele de socializare prezintă un risc pentru reputația firmei, risc ce trebuie gestionat: firma trebuie să decidă ce fel de conținut este adecvat și să elaboreze instrucțiuni clare cu privire la gestionarea comentariilor.

A. Introducerea unui program de lucru flexibil

Aproape jumătate dintre respondenții la Chestionarul global pentru PMM-uri al IFAC din 2018 au introdus sau intenționează să introducă zile sau ore de lucru flexibile. Modul în care o firmă se raportează la echilibrul dintre viața profesională și cea personală și accentul pe bunăstarea personalului sunt vitale pentru un nou model flexibil și variat de gestionare a talentului. Încrederea și gestionarea așteptărilor și a rezultatelor scontate sunt esențiale. Un program flexibil și posibilitatea de a lucra de la distanță nu presupun reducerea activității, ci reprezintă o situație benefică atât pentru clienți, cât și pentru personal și firmă.



B. Folosirea unor tehnici de recrutare variate

Transformarea presupune o nouă abordare în ceea ce privește recrutarea și accentul pe atractivitatea profesiei contabile. Firmele ar trebui să stabilească și să consolideze relații cu școlile locale și cu instituțiile de învățământ superior. Acest lucru ar putea presupune organizarea unor prezentări de către foști studenți în cadrul unor târguri de carieră și stagii pentru studenții care au absolvit facultatea. Aceste inițiative pot include burse de studiu și premii pentru studenții care obțin rezultate deosebite la examene.

Avantajele pentru persoanele tinere care se angajează în practici mai mici ar trebui scoase în evidență și promovate. Printre aceste avantaje se numără echilibrul dintre viața profesională și viața personală, varietatea posturilor și o mai mare corelare între efortul depus în activitatea profesională și câștigul salarial. La începutul carierei lor, angajații au mai multe oportunități de a colabora îndeaproape cu clienții, de a furniza o gamă variată de servicii și de a învăța de la personalul superior, precum și posibilități mai mari de promovare.

Ghidul de gestionare a activităților pentru practicile mici și mijlocii al IFAC include un modul despre „Puterea oamenilor: dezvoltarea unei strategii pentru oameni" în care sunt tratate strategia de gestionare a resurselor umane, conducerea echipelor, conducerea și păstrarea angajaților, instruirea și dezvoltarea, recompensele și recunoașterea. Acest modul conține o listă de verificare pentru conducere, modele de fișe ale postului, planuri de dezvoltare personală și acorduri de performanță.

4 DEZVOLTAREA MODELULUI OPERAȚIONAL AL FIRMEI ȘI A SERVICIILOR DE CONSULTANȚĂ

Deşi majoritatea veniturilor practicilor mici şi mijlocii sunt generate de servicii tradiționale, precum cele de conformitate, audit și fiscalitate, au existat o creștere și o diversificare a serviciilor de consultanță în afaceri, cu precădere în unele jurisdicții. Practicile mici și mijlocii dețin cunoștințe aprofundate cu privire la clienții lor din categoria IMM-urilor, fapt ce le permite să furnizeze o gamă variată de servicii.

Modelul piramidal al firmei tradiționale este probabil să se schimbe odată cu eficiențele generate de posibilitatea de externalizare și de automatizare. Acești factori pot determina o firmă să angajeze și să păstreze mai puțini angajați noi, dar va duce și la o creștere în rândul personalului de la nivel mediu care deține competențe digitale. Acest lucru va duce la o structură mai liniară și bazată pe proiecte. Locația fizică a firmelor poate suferi o schimbare odată cu răspândirea telemuncii, fapt ce elimină nevoia de spații fizice pentru birouri.

Există posibilitatea ca practicile mici (de exemplu, practicienii individuali) să nu aibă răspunsuri la toate întrebările, însă, în calitate de consultanți de încredere, acestea au în continuare capacitatea de a asculta și de a identifica nevoile clienților și, dacă este necesar, pot facilita accesul clienților la alți profesioniști pentru a găsi soluții.

CINCI INIȚIATIVE CARE FACILITEAZĂ ADAPTAREA MODELULUI FIRMEI ȘI CONSOLIDAREA SERVICIILOR DE CONSULTANȚĂ:

A. Tranziția de la serviciile tranzacționale la cele strategice

Firmele trebuie să acționeze mai mult preventiv decât retroactiv și să treacă de la retrospectivă la prospectivă utilizând perspectivele bazate pe date. Activitățile cu valoare mai mare, bazate pe analiză și interpretare, vor fi axate pe viitor, nu pe sarcini cu valoare redusă, cum ar fi introducerea datelor sau verificarea și raportarea convențională. Pe măsură ce sarcinile repetitive devin automatizate (de exemplu, declarațiile fiscale sunt în format electronic în unele țări, iar programele informatice pot emite automat facturi și chitanțe), se vor ivi oportunități de analiză a datelor care vor permite firmelor să le ofere clienților consultanță cu valoare strategică.

> „Practicienii pot fi parteneri de afaceri valoroși datorită experienței și perspectivelor obținute din transpunerea datelor în informații valoroase care să fundamenteze deciziile clienților."
>
> – Monica Foerster, președintele Comitetului PMM al IFAC

Instrumentele tehnologice oferă oportunități de a furniza clienților informații în timp real. De exemplu, pot fi generate cu ușurință rapoarte vizuale pentru discuțiile lunare cu clienții pe marginea situației financiare de la momentul respectiv. Aceste discuții vor ajuta clienții să anticipeze dificultățile financiare și să înțeleagă cum pot lua măsuri sau decizii corespunzătoare. Firmele trebuie să valorifice datele pentru a-și păstra relevanța.

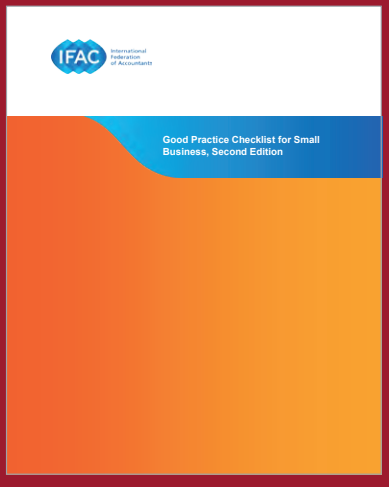
B. Reevaluarea serviciilor furnizate și a strategiilor de marketing

Conform chestionarului, 86% dintre practicieni au furnizat un tip de servicii de consultanță, acestea fiind linia de servicii pentru care se anticipează cea mai mare creștere în viitor. Firmele trebuie să perceapă oportunitățile și să reacționeze corespunzător. De exemplu, se preconizează că cheltuielile legate de securitatea cibernetică vor crește de la 101 miliarde de dolari în 2018 la 170 de miliarde de dolari până în 2020. Alte tendințe globale includ serviciile de tehnologia informației, politici și proceduri de gestionare a resurselor umane (de exemplu, reglementări în domeniul muncii) și raportarea corporativă îmbunătățită (de exemplu, raportarea integrată și raportarea responsabilității sociale corporative). Diversificarea și extinderea gamei de servicii oferite sunt esențiale pentru ca practicile mici și mijlocii să fie pregătite pentru viitor și reprezintă strategii-cheie de concurență.

Ca parte a procesului de schimbare, PMM-urile trebuie să evalueze mai întâi profilurile clienților existenți. Rolul unui contabil (în calitate de consultant, mentor și instructor) este acela de partener de afaceri și consultant de încredere în afaceri. Practicienii trebuie să comunice în mod regulat și constant cu clienții, să consolideze relațiile cu aceștia și să comunice și să promoveze gama de servicii care pot fi furnizate. Cunoașterea clienților presupune atât înțelegerea afacerilor și a motivației acestora, cât și atenția la punctele lor slabe, la viziunea și planurile pe termen lung legate de firmă și nevoile acesteia. De exemplu, firma se află în proces de expansiune sau necesită mai mult sprijin?

Clienții existenți pot fi rugați să ofere feedback cu privire la nivelul de mulțumire în ceea ce privește performanța din trecut a firmei. Acest feedback ajută firma să își identifice punctele forte și punctele slabe. Prin conturarea profilului clientului și a unei perspective interne, o firmă poate descoperi servicii care au fost furnizate gratuit în trecut, dar care ar putea fi facturate drept servicii de consultanță pe viitor. Factorii care afectează profesia, inclusiv tehnologia și comercializarea serviciilor de bază, vor genera discuții cu privire la îndreptarea paradigmei actuale client/firmă spre aprecierea contribuției serviciului, nu doar a timpului dedicat acestuia.

Lista de verificare a bunelor practici pentru întreprinderile mici a IFAC poate fi utilizată pentru a ajuta la determinarea tipului de asistență de care are nevoie un client și acoperă sarcinile financiare, managementul strategic și privind mediul și cerințele de reglementare.



C. Relocarea pe o piață de nișă

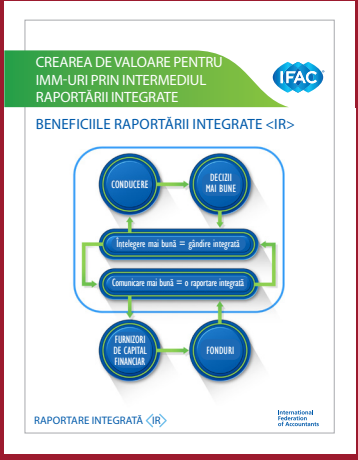
Modelul de firmă tradițional al PMM-urilor ar putea necesita schimbări. Unele firme au constatat că nu mai este posibil ca acestea să satisfacă toate nevoile tuturor clienților. Specializarea pe o piață de nișă ar putea fi un pas înainte. Firma s-ar putea specializa într-un domeniu în care deține un nivel ridicat de industrie și/sau de informații sau cunoștințe tehnice de specialitate.

O firmă poate decide să recruteze un partener nou, specializat și care deține o experiență vastă într-un anumit sector industrial. Acest partener nou poate înțelege problemele clienților legate de domeniul lor de specialitate și poate aduce valoare adăugată datorită expunerii lor la o serie de firme similare de-a lungul anilor. Devine din ce în ce mai comun ca, în anumite jurisdicții, partenerii să colaboreze cu mai mulți experți (fie la nivel intern, fie la nivel extern) care să le ofere clienților servicii de consultanță mai holistice.

Accentul pe specializare poate atrage noi clienți, deoarece alte firme pot avea nevoie de persoane cu anumite cunoștințe de specialitate.

PMM-urile **se specializează în furnizarea de consultanţă cu privire la gândirea și raportarea integrate** pentru a consolida modul în care organizațiile analizează, planifică și raportează cu privire la parcursul lor. O abordare holistică asupra strategiilor și planurilor, luarea unor decizii informate și gestionarea performanței organizației pot fi benefice.

Publicația comună a IFAC și a Consiliului Internațional pentru Raportarea Integrată **„Crearea de valoare pentru PMM-uri prin intermediul gândirii integrate”** ajută organizațiile să adopte raportarea integrată și să constate beneficiile acesteia.



D. Folosirea rețelelor, a asociațiilor și a alianțelor pentru a adăuga valoare

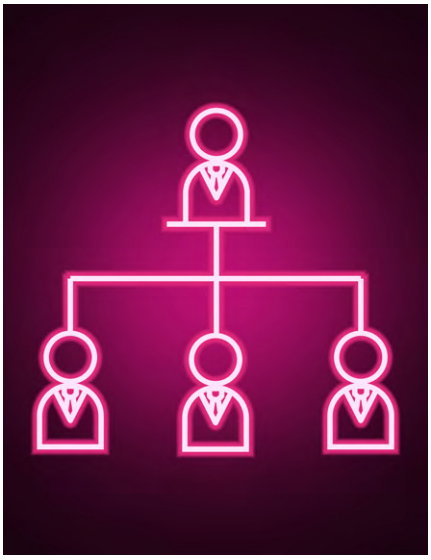
Rețelele, asociațiile și alianțele au un rol important în furnizarea și facilitarea serviciilor relevante pentru clienți. Dacă o firmă se alătură unei rețele, asociații sau alianțe, ea va avea anumite **avantaje**, cum ar fi accesul la clienți noi, experiență cu o gamă variată de clienți, oportunități de colaborare la nivel internațional, formare și dezvoltare, instrumente și resurse, precum și branding și marketing.

Este foarte util pentru o firmă să consolideze rețele de referințe puternice cu alte firme și alți consultanți (de exemplu, avocați, consilieri și firme IT). Datorită gradului de încredere existent între profesioniștii contabili și clienții lor, contabilii se află într-o poziție ideală pentru a îndruma firmele către alte surse de consultanță fiabile. Este important să avem un set de criterii și proceduri atunci când subcontractăm lucrări către alți furnizori pentru a ne asigura că această lucrare are ca rezultat un serviciu de înaltă calitate. Aceste criterii și proceduri ar trebui incluse în strategiile de gestionare a riscurilor ale unei firme.

Rețelele de informații permit personalului să apeleze la colegii din domeniu pentru a-l ajuta la rezolvarea problemelor dificile sau pentru a obține acces la consultanță de specialitate. Rețelele virtuale oferă posibilitatea de a relaționa cu orice persoană, în orice moment, fără limitări geografice.

E. Efectuarea unei revizuiri strategice periodice

Este important ca liderii unei firme să-și aloce timp pentru a revizui periodic strategia, structura, serviciile, cultura și modelul operațional ale firmei. Alocarea de timp periodic pentru a analiza viitorul ar trebui să fie o prioritate. Doar o revizuire realistă a firmei așa cum este ea astăzi îi va permite conducerii să se



orienteze conform direcției strategice corespunzătoare. Având în vedere ritmul actual al schimbării, este important ca firmele care doresc să evolueze să desfășoare această revizuire în prezent.

Această analiză poate acoperi toate domeniile firmei. Firma poate determina dacă personalul trebuie reorganizat și dacă structura organizației trebuie adaptată pentru a furniza servicii. De exemplu, combinarea a două practici, fie printr-o fuziune oficială, fie neoficial, printr-un proces de referință și un „parteneriat de afaceri”, poate oferi o resursă disponibilă imediat pentru clienții existenți și un nou flux de venituri.

Revizuirea ar putea lua în calcul noi abordări de stabilire a prețurilor: de exemplu, în loc să perceapă un tarif pe oră, firma ar putea stabili prețuri pentru serviciile de consultanță în afaceri în funcție de valoarea percepută sau estimată pentru client. Revizuirea poate include, de asemenea, un accent sporit pe promovarea practicii pentru clienții noi și existenți. PMM-urile viitorului vor avea un brand puternic, iar clienții acestora vor fi pe deplin conștienți de gama de servicii puse la dispoziție prin intermediul unor informații clare postate pe site-urile web ale acestora, al buletinelor informative trimestriale, al rețelelor de socializare și al prezenței la evenimente.

BUN VENIT ÎNTR-UN VIITOR AL VITEZEI

Viitorul oferă atât profesiei contabile, cât și practicilor mici și mijlocii oportunități semnificative de a se dezvolta și de a se adapta pentru a putea îndeplini nevoile unei societăți aflate în permanentă schimbare. Practicile se vor putea transforma dacă pun accent pe acceptarea schimbării, valorificarea tehnologiei, noile abordări privind dezvoltarea și formarea resurselor umane și pe furnizarea de servicii relevante, cu valoare adăugată pe piață.

RECUNOAȘTEREA DIVERSITĂȚII FIRMELOR

Este recunoscut faptul că fiecare firmă va fi diferită, iar gradul de efort necesar unei „transformări" depinde de o serie de factori, inclusiv ciclul de viață al practicii, motivația partenerilor, dimensiunea și serviciile furnizate, locația firmei și tipul și numărul de clienți. Măsurile luate de fiecare firmă în parte trebuie adaptate în funcție de circumstanțele individuale și de obiectivele acesteia.

ALTE RESURSE

Vizitați **IFAC Global Knowledge Gateway** pentru articole, videoclipuri și resurse relevante pentru profesia contabilă globală și înregistrați-vă pentru a primi *The Latest*, un buletin de știri care apare o dată la două săptămâni și sintetizează conținutul nou-adăugat.

RESURSE PENTRU GESTIONAREA ACTIVITĂȚILOR PRACTICILOR

Ghidul de gestionare a activităților pentru practicile mici și mijlocii al IFAC este un ghid detaliat care ajută PMM-urile să funcționeze mai eficient pe piața globală din ce în ce mai complexă și mai competitivă a serviciilor profesionale.
Acest ghid tratează diverse subiecte, inclusiv planificarea strategică, gestionarea personalului, valorificarea tehnologiei, gestionarea relațiilor cu clienții, gestionarea riscurilor și planificarea succesiunii.

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

IFAC nu își asumă responsabilitatea pentru pierderile cauzate niciunei persoane care acționează sau decide să nu acționeze în baza materialului din această publicație, indiferent dacă astfel de pierderi sunt cauzate de neglijență sau de 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 © 2020 ale International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate. Este necesară permisiunea scrisă a IFAC pentru reproducerea, stocarea, transmiterea sau pentru utilizarea acestui document în scopuri similare. Contactați **permissions@ifac.org**

ISBN: 978-1-60815-440-1

Documentul „Planul de acțiune pentru transformarea activității – O foaie de parcurs pentru viitor", publicat de International Federation of Accountants (IFAC) în mai 2020 în limba engleză, a fost tradus în limba română de Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România (CECCAR) în mai 2020 și este utilizat cu permisiunea IFAC. Textul aprobat al tuturor publicațiilor IFAC este cel publicat de IFAC în limba engleză. IFAC nu își asumă nicio responsabilitate pentru acuratețea și caracterul complet al traducerii sau pentru orice acțiuni care ar putea decurge ca urmare a acesteia.

Textul în limba engleză al documentului „Planul de acțiune pentru transformarea activității – O foaie de parcurs pentru viitor" © 2020 al IFAC. Toate drepturile rezervate.

Textul în limba română al documentului „Planul de acțiune pentru transformarea activității – O foaie de parcurs pentru viitor" © 2020 al IFAC. Toate drepturile rezervate.

Titlul original: PRACTICE TRANSFORMATION ACTION PLAN – A ROADMAP TO THE FUTURE, ISBN 978-1-60815-440-1

Contactați **permissions@ifac.org** pentru permisiunea de a reproduce, a stoca, a transmite sau a utiliza acest document în alte scopuri similare.

IFAC SMP Community

@IFAC_SMP

International Federation of Accountants

International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue
New York, New York 10017 USA
T +1 212 286 9344
www.ifac.org

International Federation of Accountants