

## საკონსულტაციო მომსახურებაზე გადასვლა - პარტნიორობისა და ქსელების გაძლიერება

ჯონსონ კონგი, BDO ჰონგ-კონგის მმართველი დირექტორი, მცირე და საშუალო საწარმოთა კომიტეტის წევრი, და ჯონი იანგი, IFAC-ის ბუღალტერთა გლობალური მხარდაჭერის ტექნიკური მენეჯერი | აგვისტო 24, 202

2018 წლის IFAC-ის გლობალური კვლევის თანახმად, რომელმაც მიიღო 6,000-ზე მეტი გამოხმაურება 150 ქვეყნიდან, ყველაზე მაღალი გამოწვევები (მაღალი ან ძალიან მაღალი) იყო ზეწოლა გადასახადების შემცირების მიზნით (48%) და ახალი კლიენტების მოზიდვა და არსებული კლიენტების შენარჩუნება (46%). ზეწოლა გადასახადების შემცირების მიზნით ჩვეულებრივ წარმოიშობა შესაბამისობის გარიგებების შედეგად. ამრიგად, ფირმისთვის ამ ზეწოლის შემსუბუქების ერთ-ერთი გზაა დივერსიფიკაცია საკონსულტაციო მომსახურებების კუთხით, რომელშიც კლიენტები იხდიან იმ ღირებულებას, რომელსაც ისინი თვლიან, რომ მიიღებენ გარიგებიდან. ახალი სერვისების შეთავაზება ასევე ხელს შეუწყობს ფირმას, უზრუნველყოს ახალი კლიენტებით, რადგან ის იღებს განშტოებას სხვა ბაზრის სეგმენტში. ჯვარედინი ვაჭრობის უდიდეს სარგებელს მიიღებს ფირმა, როდესაც მას ახალი კლიენტი აირჩევს - თუმცა ფირმამ უნდა გაითვალისწინოს დამოუკიდებლობის პოტენციური საფრთხეები ან სიფრთხილე გამოიჩინოს კლიენტზე ან კლიენტთა ჯგუფზე ნებისმიერი ზედმეტი დამოკიდებულების საფრთხის მიმართ.

სიმწიფეს მიღწეული მცირე და საშუალო საწარმოსთვის ჩვეულებრივია, როდესაც ის დახმარებას ეძებს სანდო ბიზნეს მრჩეველთან (ხშირად ეს წარმოადგენს მცირე და საშუალო პრაქტიკის ფირმას), მისი ზრდის მხარდასაჭერად, რომელიც განპირობებულია რესურსების ნაკლებობით მცირე და საშუალო საწარმოს ფარგლებში. ამ ცნებას ემხრობა IFAC-ის მიერ ჩატარებული მიმოხილვაც. თუ მცირე და საშუალო პრაქტიკის ფირმა ვერ შეძლებს, ან არ სურს, მცირე და საშუალო საწარმოს, რომელიც იზრდება, გაუწიოს მეტი დახმარება, ფირმა რისკავს კლიენტის დაკარგვას, რადგან ის წავა სხვა მცირე და საშუალო პრაქტიკის ფირმასთან, რომელსაც შეუძლია უკეთესად შეუწყოს ხელი მის ეკონომიკურ განვითარებას. შესაბამისად, მცირე და საშუალო პრაქტიკის ფირმის გადასვლა საკონსულტაციო მომსახურების მიმართულებით იქნება კარგი სტრატეგია კლიენტების გრძელვადიან პერსპექტივაში შესანარჩუნებლად, რადგან მცირე და საშუალო საწარმოთა საქმიანობა უფრო იზრდება და

რთულდება. მაგრამ როგორ ხდება ფირმის დივერსიფიკაცია საკონსულტაციო მომსახურებებზე?

### დივერსიფიკაციის სტრატეგია

მცირე და საშუალო პრაქტიკის ფირმას შეუძლია დივერსიფიკაცია სხვადასხვა სტრატეგიის გამოყენებით.

არსებობს განათლებასა და ტრენინგებში ინვესტიციის განხორციელების ტრადიციული გზები გარკვეულ საკონსულტაციო სფეროებში, რათა შეიქმნას კომპეტენტური სამუშაო ძალა, რომლებიც საბოლოო ჯამში შეძლებენ მოემსახურონ კლიენტებს ახალ სფეროებში. ეს ჩვეულებრივ ხანგრძლივი და ორგანული პროცესია. ლატერალური დაქირავება არის ალტერნატივა არსებული პერსონალის საშუალებით გაფართოვდეს მომსახურების სფერო, თუმცა ეს შეიძლება იყოს შედარებით დიდი ინვესტიცია, ადრეულ ეტაპზე მაინც, რადგან გამოცდილი სპეციალისტის ანაზღაურება სავარაუდოდ იქნება მაღალი. ფირმები, საწყის ეტაპზე, ასევე დგებიან სპეციალისტის დაკარგვის და ახალი სერვისის მიწოდებაში შეფერხების საფრთხის წინაშე.

ფირმებს შეუძლიათ შეიძინონ უკვე არსებული საკონსულტაციო პრაქტიკა, მაგრამ ეს, როგორც წესი, ძვირი ჯდება.

მესამე შესაძლო სტრატეგია არის ფირმების პარტნიორობა ვინმესთან, ვისაც აქვს შესაფერისი საკონსულტაციო უნარების ბაზა ან შეუერთდეს პროფესიონალთა ქსელს, რომელსაც შეუძლია სასურველი საკონსულტაციო მომსახურების უზრუნველყოფა.

მცირე და საშუალო პრაქტიკის მართვის სახელმძღვანელოს მე-2 თავში მოცემულია საკმაოდ ვრცელი მოსაზრებები *პრაქტიკულ მოდელებზე, ასოციაციებსა და ქსელებზე* და წარმოდგენილია ამ სტრატეგიის ყველა უპირატესობა და ნაკლოვანება.

## პარტნიორობის ბიზნეს მოდელი

პარტნიორობის ბიზნეს მოდელის პოტენციური სარგებელია:

- სამუშაო დატვირთვის გაყოფა. ორი ან მეტი თავი ხშირად ერთს სჯობია. ფირმის მართვის პასუხისმგებლობის გაზიარება შესაძლებელია პარტნიორებთან ერთად. საკონსულტაციო მომსახურება შეიძლება განვითარდეს სწრაფი ტემპებით. სპეციალიზაციის მეშვეობით, თითოეულ პარტნიორს შეუძლია იზრუნოს საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე და უწყვეტ სწავლებაზე, რომ შეინარჩუნოს ხარისხი მომსახურების შემოთავაზების თვალსაზრისით. ეს მიდგომა ასევე კარგია კლიენტებთან ურთიერთობის მართვის თვალსაზრისითაც, უფრო მეტად მიზანმიმართული ძალისხმევის გამო.
- ყველა პარტნიორის შესაძლებლობა გააერთიანოს საკუთარი რესურსები თანაბარ თანამშრომლობაში არის საუკეთესო საშუალება ფირმისთვის, რომ ჰქონდეს წვდომა ადეკვატურ სახსრებზე მომსახურების ახალ სფეროებში დივერსიფიკაციისთვის. ეს თანხები შეიძლება გამოიყენონ დივერსიფიკაციის პროცესში ინტელექტუალური რესურსების, პერსონალისა და ტექნოლოგიის შესაძენად.

პარტნიორული შეთანხმების პოტენციური ნაკლოვანებები მოიცავს შემდეგს:

- პარტნიორების რაოდენობის ზრდასთან ერთად შეიძლება გაჭირდეს კონსენსუსის მიღწევა; პარტნიორების ასაკი გახდება განსხვავებული და მათი ფინანსური რესურსები და პირობები გამოიწვევს სხვადასხვა მოთხოვნებს ფირმების ფულადი ნაკადების მიმართ. ასეთმა ფაქტორებმა შეიძლება გავლენა მოახდინოს პარტნიორებს შორის ურთიერთობებზე. მრავალფეროვანმა შეხედულებებმა შესაძლოა მათ შორის გამოიწვიოს კამათი. მოგებისა და რესურსების არათანაბარი განაწილება შესაძლოა დროთა განმავლობაში გახდეს პარტნიორებსა და დეპარტამენტებს შორის დამაბულობის მიზეზი.
- პარტნიორთა წრეში ინტერესებისა და შესაძლებლობების ფართო სპექტრი არის ამ მოდელის სიძლიერე, თუმცა ეს შეიძლება იყოს ამავდროულად სისუსტეც.

ზოგი შეიძლება გარკვეული როლებსკენ მიისწრაფის, ზოგი კი ამ როლს ერიდება, ინდივიდუალური პარტნიორების დატვირთვა შეიძლება მკვეთრად განსხვავდებოდეს, ზოგიერთი პარტნიორის მიერ შემოსავლებში ან მოგებაში შეტანილი წვლილიც განსხვავდებოდეს, ასევე დამოკიდებულება სამუშაო დროის და ინტენსივობის მიმართა იყოს განსხვავებული, რაც დიდი ალბათობით გამოიწვევს პარტნიორების დაძაბულობას.

- გადაწყვეტილების მიღების პროცესი შეიძლება შენელდეს, გადაწყვეტილების მიღებამდე ყველა პარტნიორთან კონსულტაციის გავლის (და შესაძლო შეთანხმების) საჭიროების შემთხვევაში.
- შეცდომების ან არასათანადო მოპყრობის სამართლებრივი პასუხისმგებლობა შეიძლება დაეკისროს ყველა პარტნიორს, კონკრეტული საწარმოს სპეციფიკიდან გამომდინარე.

### **ქსელები, ასოციაციები და ალიანსები**

ალიანსში შესვლა ან ქსელში ან ასოციაციაში გაწევრიანება შეიძლება უფრო მარტივი მიდგომა იყოს. ეს ნაკლებად ფორმალურია, ვიდრე ფაქტობრივი პარტნიორობა. ეს ასევე შესანიშნავი გზაა ფირმის შესაძლებლობების გასაზრდელად ახალი სერვისებისა და დარგობრივი ცოდნის შეთავაზების მიზნით. მაგრამ სხვა მიდგომების მსგავსად, მას გააჩნია დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

### **დადებითი მხარეები**

• ფირმას შეუძლია კონცენტრირება მოახდინოს თავის ძირითად მომსახურებებზე და მიანდოს ქსელებს, ასოციაციებს ან ალიანსებს ყურადღების გამახვილება მომსახურების იმ ტექნიკური მოთხოვნებზე, რომელთა მიწოდებასაც ის აპირებს.

• ქსელებთან, ასოციაციებთან ან ალიანსებთან თანამშრომლობით, ფირმას შეუძლია თავიდან აიცილოს მსგავსი მომსახურების შემოღებისა და მეტი ადამიანის დაქირავებასთან დაკავშირებული ფიქსირებული ხარჯები.

• ზოგადად, ფირმა და ქსელები, ასოციაციები ან ალიანსები პასუხისმგებელნი არიან საჭირო რესურსების ფლობაზე საკუთარი ოპერაციების მოცულობასთან

გასამკლავებლად, რადგან თითოეული მათგანი აფინანსებს თავის საქმიანობას. თუმცა, ზოგიერთ ქსელურ სისტემაში შესაძლებელია რესურსების გაზიარებაც.

- ქსელების, ასოციაციების ან ალიანსების შეცვლა შედარებით სწრაფად არის შესაძლებელი: თუ უკეთესი პროვაიდერი გამოჩნდება, ფირმას შეუძლია სწრაფად დაიწყოს სამუშაოს გადაცემა ახალ პროვაიდერზე.

- ფირმას შეუძლია უფრო მაღალი დონის კლიენტთა მომსახურება შესთავაზოს ქსელების, ასოციაციების ან ალიანსების დახმარებით - რაც ხელს შეუწყობს ფირმას მეტი სარგებლის მიღებაში.

"იდეალურ შემთხვევაში, თუ ქსელში თითოეულ ფირმას აქვს განსხვავებული აქცენტები, მათ ერთად შეუძლიათ უკეთესი შედეგების მიღება თავიანთი სპეციალიზაციების დადებითი მხარეების გაზიარებით.

### **უარყოფითი მხარეები**

- ქსელი იშვიათად იძლევა კონტროლის იგივე ხარისხს, როგორცაა მომსახურების შეთავაზება მცირე ფირმის მეშვეობით: ფირმა შეიძლება დაეყრდნოს სხვა ადამიანებს კონკრეტული სერვისის განხორციელებაში. კონტროლის ნაკლებობამ შეიძლება გამოიწვიოს მომსახურების ხარისხის პრობლემები.

- თუ შეთანხმება განხორციელდა ორი ან მეტი ორგანიზაციის მფლობელებს შორის, მომსახურების მიწოდება ხშირად ხდება მათი შესაბამისი თანამშრომლების მეშვეობით. ამასთან, ამ თანამშრომლებს შეიძლება არ ჰქონდეთ შეთანხმების მიმართ ვალდებულებები იმ ხარისხით, როგორც აქვთ მესაკუთრეებს.

- ალიანსის ან ქსელის შექმნასა და მის განვითარებასთან დაკავშირებით ასევე არსებობს არაფინანსური ხარჯები, მაგალითად, შეხვედრები, რომლებიც საჭიროებს ბევრ დროს იმისათვის, რომ დაადგინონ "წესები" და მომსახურების სტანდარტები, რათა ფირმებს შორის მოხდეს შეთანხმება სასურველ ქმედებებზე. შეიძლება გახდეს საჭირო არჩევანის გაკეთება იმ თვალსაზრისით, რომ ალიანსთან მოლაპარაკება არის უფრო სწრაფი და ადვილი პროცესი, ვიდრე ახალი სერვისის მიზანშეწონილობის შესწავლა და შემდგომში მისი უშუალოდ ფირმის მეშვეობით განხორციელება.

▪ქსელში ფირმების გაერთიანების სიმარტივე და მათი მოძრაობა ქსელის ფარგლებში შესაძლოა არახელსაყრელი აღმოჩნდეს.

## დასკვნა

ფირმებისთვის მნიშვნელოვანია გადაწყვიტონ რომელი სტრატეგია გამოდგება მათთვის. თითოეულ სტრატეგიას თან ახლავს რისკები და სარგებელი. არსებობს შემოქმედების ადგილი: შესაძლებელია ზოგიერთი სტრატეგიის შერწყმაც. მაგალითად, ფირმას შეუძლია შეუერთდეს ქსელს, რათა დაიწყოს ისეთი ტიპის საკონსულტაციო მომსახურების შეთავაზება, რომელიც მის კლიენტებს სჭირდებათ, ხოლო საკუთარ პერსონალს მისცეს შესაძლებლობა თანდათან დააგროვონ საჭირო ცოდნა ამ მიმართულებით. გრძელვადიან პერსპექტივაში, ფირმას შეუძლია შესთავაზოს მომსახურების მთელი რიგი, ალიანსების ან ქსელების გარეშე, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც საუბარია ძალიან მოთხოვნადი გარიგების მომსახურებაზე. ამ და მსგავს სიტუაციებში, შეიძლება საჭირო იყოს ცდა და შეცდომის დაშვებაც, სანამ საუკეთესო გამოსავალი არ იქნება ნაპოვნი.

გლობალური ცოდნის კარიბჭე მოიცავს უამრავ სტატიას, ვიდეოს და სხვა რესურსებს საკონსულტაციო მომსახურებებზე გადასვლის შესახებ, როგორცაა:

- Willie, Harvey, Kennedy and Spicer .[Transforming Your Practice for the Future](#). January 2019
- Olsson and Yong [Firms of the Future – Building Advisory Services](#). April 2018
- Mansfield. [Building Your Firm’s Accounting Advisory Services](#). January 2018
- Osborne. “[What Makes a Successful Advisory Accounting Firm?](#)”. January 2017
- Docherty. [SMPs Can Add Value with New Services](#). October 2016
- Thompson. [Tomorrow’s Firm – Think Big, Think Advisory](#). August 2016