



პრაქტიკის მოდელები,
ასოციაციები და
ქსელური სისტემა



მოდული

2

მცირე და საშუალო ზომის საწარმოთა პრაქტიკის მართვის/მენეჯმენტის სახელმძღვანელო მომზადდა ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (IFAC) მიერ მისი მცირე და საშუალო (საწარმოთა) პრაქტიკების კომიტეტის მხარდაჭერით. აღნიშნული კომიტეტი წარმოადგენს მცირე და საშუალო ზომის (საწარმოთა) პრაქტიკის სფეროში მოღვაწე პროფესიონალ ბუღალტრების ინტერესებს, ასევე სხვა მოქმედი პროფესიონალი ბუღალტრების ინტერესებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების მომსახურებას.

ეს გამოცემა ხელმისაწვდომია IFAC-ის ვებგვერდზე. დამტკიცებული ტექსტი ინგლისურ ენაზეა გამოქვეყნებული.

IFAC ემსახურება საზოგადოებრივ ინტერესებს და აძლიერებს საბუღალტრო პროფესიას:

- მაღალი ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების შემუშავების ხელშეწყობით;
- აღნიშნული სტანდარტების მიღებისა და დანერგვის ხელშეწყობით;
- პროფესიული საბუღალტრო ორგანიზაციების შესაძლებლობების გაზრდით; და
- საზოგადოებრივ ინტერესების საკითხებზე საკუთარი აზრის საჯაროდ გამოთქმით

IFAC არის ბუღალტრული პროფესიის გლობალური ორგანიზაცია, რომელიც ეძღვნება საზოგადოებრივი ინტერესების დაცვას პროფესიის გაძლიერების გზით და ხელს უწყობს ძლიერი საერთაშორისო ეკონომიკის განვითარებას. დამატებითი ინფორმაციისათვის, გთხოვთ, მოგვწეროთ ელ. ფოსტაზე: christopherarnold@ifac.org

პროექტები, კონსულტაციები და სხვა IFAC პუბლიკაციები ქვეყნდება IFAC-ის მიერ და წარმოადგენს IFAC-ის კოპირაიტს.

IFAC არ იღებს პასუხისმგებლობას იმ პირობებში, რომელიც მოქმედებს ან არ მოქმედებს ამ პუბლიკაციაში მოცემული მასალის შესაბამისად, თუ მისი ზარალი გამოწვეულია დაუდევრობით ან სხვაგვარად.

IFAC-ის ლოგო, "ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაცია" და "IFAC" არის IFAC-ის სავაჭრო ნიშნები და სახელი, რომლებიც დარეგისტრირებულია აშშ-ში და სხვა ქვეყნებში.

აღნიშნული სახელმძღვანელო ითარგმნა აზიის განვითარების ბანკის ტექნიკური მხარდაჭერის პროექტის ფარგლებში.

მთარგმნელი: ნინო ლალიძე
ექსპერტები: დავით სხილაძე
ზურაბ მამუკელაშვილი

This *Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, Fourth Edition* of the SMP Committee published by the International Federation of Accountants in May 2018 in the English language, has been translated into Georgian by the Georgian Federation of Professional Accountants and Auditors in March, 2019, and is reproduced with the permission of IFAC. The approved text of all IFAC publications is that published by IFAC in the English language. IFAC assumes no responsibility for the accuracy and completeness of the translation or for actions that may ensue as a result thereof.

English language text of *Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, Fourth Edition* © 2018 by IFAC. All rights reserved.

Georgian language text of “*Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, Fourth Edition*” © 2019 by IFAC. All rights reserved.

Original title: *Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, Fourth Edition*, May 2018, ISBN: 978-1-60815-350-3.

Contact permissions@ifac.org for permission to reproduce, store or transmit, or to make other similar uses of this document.

შინაარსი

2.1 შესავალი

2.2 პრაქტიკის რომელი მოდელი არის მართებული თქვენთვის?

2.2.1 ინდივიდუალური პრაქტიკოსი პროფესიონალი ბუღალტერი

2.2.2 დანახარჯებში თანამონაწილეობის სისტემა (რეგულირება)

2.2.3 თანასწორუფლებიანი ამხანაგობა/პარტნიორობა

2.2.4 არათანასწორუფლებიანი ამხანაგობა/პარტნიორობა

2.2.5 კონსოლიდატორის მოდელი

2.2.6 მულტიდისციპლინარული ფორმები

2.3 პრაქტიკის მენეჯმენტი/საქმიანობის მართვა

2.3.1 ოჯახის წევრები, რომლებიც მუშაობენ ფირმაში

2.3.2 გადაწყვეტილების მიღების პრინციპი (მეთოდი)

2.3.3 ფირმის სტრუქტურის ან რესტრუქტურის დროს გასათვალისწინებელი საკითხები

2.3.4 ამხანაგობის/პარტნიორობის ხელშეკრულებები

2.3.5 შრომის ანაზღაურება და მოგების განაწილების მოდელები

2.4 ქსელური სისტემების და ასოციაციების გამოყენება ღირებულების გაზრდისთვის

2.4.1 ქსელური ალიანსების უპირატესობები და უარყოფითი მხარეები

2.4.2 რეფერალური ქსელი

2.4.3 პროფესიული ქსელი

2.4.4 მენეჯმენტის მხარდაჭერის ქსელი

2.4.5 ცოდნის გაზიარების ქსელი

2.5 განვითარებადი ფირმები და რეგულარული მიმოხილვის საჭიროება

2.6 დასკვნა

2.7 შემდგომი განხილვა და IFAC რესურსები

დანართი 2.1 შეაფასეთ თქვენი პოტენციური პარტნიორების ჩამონათვალი

დანართი 2.2 პუნქტები, რომლებიც შეტანილი უნდა იყოს ამხანაგობის/პარტნიორობის შეთანხმებაში ან აქციონერთა შეთანხმების საკონტროლო ჩამონათვალში

დანართი 2.3 ქსელური ალიანსების საკონტროლო ჩამონათვალის შექმნა

დანართი 2.4 კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება

2.1 შესავალი

ამ მოდულში განხილულია მთელი რიგი სტრუქტურული მოსაზრებები, რომლებიც თან ახლავს საბუღალტრო ფირმის მესაკუთრეობას/მფლობელობას ან მართვას:

- სხვადასხვა მოდელები: ინდივიდუალური პრაქტიკოსი პროფესიონალი ბუღალტერი, ამხანაგობა/პარტნიორობა, და კორპორაციული სტრუქტურები;
- ფირმაში მოგების განაწილებისა და გადაწყვეტილებების მიღების ძირითადი მიდგომები; და
- ქსელური სისტემებისა და ასოციაციების გამოყენება საკუთარი რჩევების/კონსულტაციების გავრცელების მიზნით.

თუ თქვენი ფირმა აგებულია კარგი გადაწყვეტილებების მიღების, ეთიკური და ეფექტური პროცესების მყარ საფუძველზე, ჰყავს საქმის ერთგული და განსაკუთრებული ხედვის მქონე ლიდერებით დაბალანსებული გუნდი, შეგიძლიათ დარწმუნებული იყოთ, რომ მას გრძელვადიანი მომავალი ექნება.

"თქვენი საკუთარი საბუღალტრო ფირმის ჩამოყალიბება ერთ-ერთი ყველაზე დიდი პროფესიული გამოწვევაა, რასაც თქვენ ოდესმე განახორციელებთ და პოტენციურად ერთ-ერთი ყველაზე ღირსეული ნაბიჯია. იგი მოიცავს თითქმის ოცდაათხ საათიან შრომას, და მიუხედავად ამისა, ეს არის ბიზნესის აშენების შანსი, კლიენტებისთვის ნამდვილი ღირებულების უზრუნველყოფა, რომლებიც თქვენზე არიან დამოკიდებულნი და, საბოლოო ჯამში, საკუთარ ბედის ჩამოყალიბების შანსი ახალი კომპანიის ჩამოყალიბებისას აუცილებლად გადასადგმელი საწყისი ნაბიჯების უმრავლესობა ერთი და იგივეა ნებისმიერი მცირე ბიზნესისთვის."

Myers 2006

2.2 პრაქტიკის რომელი მოდელია თქვენთვის მართებული?

ამ სექციაში განხილულია ფირმის ძირითადი ტიპები. ერთ-ერთი მათგანი იქნება მართებული თქვენთვის იურიდიული თვალსაზრისით, და ასევე ბიზნეს მენეჯმენტის პერსპექტივის გათვალისწინებით.

საბუღალტრო ფირმების სხვადასხვა მოდელების განხილვისას, უნდა დაუკავშირდეთ ადგილობრივ პროფესიულ ასოციაციას, რათა დაადგინოთ სპეციალური პირობები ან მოთხოვნები, რომლებიც უნდა შეასრულოთ. პროფესიული, ეთიკური, მარეგულირებელი თუ სამართლებრივი მიზეზების გამო, ყველა სამართლებრივი სტრუქტურა არ იმუშავებს ყველა ქვეყანაში ან რეგიონში, ამიტომ ეს მოდული ეხება მთელ რიგ ვარიანტებს და ზოგჯერ იყენებს ქვეყნისთვის დამახასიათებელ სპეციფიკურ ნიმუშებს. თუმცა, დისკუსიის ძირითადი ნაწილი შეეხება თითოეული ფირმის მოდელის ფუნქციურ ასპექტებს, ვიდრე ადგილობრივ სამართლებრივ საკითხებს.

მაგალითად, თუნდაც ერთი ინდივიდუალური პრაქტიკოსი პროფესიონალი ბუღალტერი შეიძლება მოქმედებდეს რამდენიმე ალტერნატიული სამართლებრივი სტრუქტურის მეშვეობით:

- ინდივიდუალური პირი, რომელიც არ წარმოადგენს იურიდიულ სუბიექტს (პირს);
- ერთადერთი მესაკუთრის კომპანია (კერძო კომპანია ერთადერთი დირექტორით და აქციონერით), რომელსაც შეუძლია გარკვეული აქტივების დაცვა;
- მომსახურების გამწევი ორგანიზაცია, რომელშიც დასაქმებულია რამდენიმე თანამშრომელი და რომელიც ფლობს საოპერაციო აქტივებს, და ასევე ახდენს მოგების განაწილებას არა-ბუღალტრის კვალიფიკაციის მქონე პირზე (მაგალითად, მეუღლეზე ან ძირითად პერსონალზე);
- დანახარჯების განაწილების შეთანხმება მსგავს პრაქტიკოს პროფესიონალ ბუღალტრებთან ერთად; ან
- ზემოთ ჩამოთვლილთა კომბინაცია.

საშუალო ან უფრო დიდი ზომის ფირმამ შეიძლება შექმნას ცალკე იურიდიული პირი (სუბიექტი)მომსახურების სპექტრის კონკრეტული ნაწილისთვის, მაგალითად:

- საინფორმაციო ტექნოლოგიების მომსახურების სამეურნეო ერთეული;
- ფინანსური დაგეგმვა ან კლიენტის ქონების მართვის სამეურნეო ერთეული; და
- აუდიტის მომსახურება, რომელიც უზრუნველყოფს ინდივიდუალური პარტნიორების ტრადიციულ ამხანაგობას/პარტნიორობას.

ეს ოფციები შეიძლება გამოყენებულ იქნას ძირითადი პერსონალის წასახალისებლად, რომელთაც გააჩნიათ სპეციალური უნარ-ჩვევები, და რომლებსაც არ აქვთ ამხანაგობის/პარტნიორობის უფლება ან სურვილი, ან შეიძლება მიღებული იყოს თქვენი პროფესიული ასოციაციის ეთიკური გადაწყვეტილებების შესასრულებლად. რადგანაც საბუღალტრო სფეროში ოჯახურ ბიზნესზე მზარდი აქცენტი, როგორც სხვა ყველა სფეროში, პრაქტიკის მოდელები უნდა იძლეოდეს საშუალებას, რომ მარტივი იყოს პარტნიორად გახდომა და ასევე მისგან გამოსვლა, და ეს ხშირად გამარტივებულია იმ სტრუქტურებით, რომლებიც განასხვავებენ სააქციო კაპიტალისა და არა-სააქციო კაპიტალის პრინციპებს.

ამ მოდულის გაცნობისას, თქვენ შესაძლოა გაგიჩნდეთ სურვილი მოამზადოთ შეფასების ცხრილი, რომელიც დაგეხმარებათ განსაზღვროთ ყველაზე შესაფერისი სტრუქტურა თქვენთვის და თქვენი პარტნიორებისთვის.

2.2.1 ინდივიდუალური პრაქტიკოსი პროფესიონალი ბუღალტერი

ბევრი ფირმა ყალიბდება ერთი ძირითადი პრინციპით. შესაძლოა, ეს ბუღალტერი სხვა ფირმაში იყო დასაქმებული და გადაწყვიტა ცალკე გასვლა. შესაძლოა, ის უკმაყოფილოა როგორც დიდი ფირმის პარტნიორი და უნდა საკუთარი აზრი გამოთქვას ძირითადი გადაწყვეტილებების მიღებისას. ან, შესაძლოა, ეს ადამიანი ტოვებს კორპორაციულ ან სამთავრობო თანამდებობას და ეძებს ახალ კარიერას. ბევრი და მრავალფეროვანი მიზეზებია, მაგრამ პრობლემური საკითხები იგივე რჩება.

ინდივიდუალური პრაქტიკოსი პროფესიონალი ბუღალტერი პასუხისმგებელია მთლიან ფირმაზე: შემოსავლების წარმოქმნა; ფირმაში პროფესიული სტანდარტებისა და სამუშაო პროცესების განვითარება და შენარჩუნება; მარკეტინგი, რეკლამირება და მომსახურების მიყიდვა მიმდინარე და პოტენციური კლიენტებისთვის; ფირმის მართვა; და ფირმის საქმიანობისთვის საჭირო ფინანსების უზრუნველყოფა.

არ არის საჭირო, რომ ინდივიდუალური პრაქტიკოსი პროფესიონალი ბუღალტერი ერთადერთი მომუშავე ადამიანი იყოს ფირმაში და ან ერთადერთი შემოსავლის წყარო. თქვენი გადასაწყვეტია, რამდენად ჩართავთ სხვა ადამიანებს თქვენს ფირმაში. თქვენი მართვის სტილის ეს ასპექტი უნდა განიხილოს პოტენციურ თანამშრომლებთან ერთად, როდესაც თქვენ ატარებთ დასასაქმებელ კანდიდატებთან ინტერვიუებს. მაგალითად, მათი მოლოდინი და სტილი უნდა შეესაბამებოდეს თქვენს საკუთარს, განსაკუთრებით პირველ რამდენიმე გადამწყვეტ პოზიციაზე. მაგალითად, თუ თქვენ გეგმავთ ფირმის შემოსავლის გაზრდას, და ფირმის მფლობელობაში არავის შეზიარებას არ აპირებთ, მაშინ თანამშრომელმა, რომელიც მოელის პარტნიორად გახდომას უახლოეს მომავალში, ეს უნდა იცოდეს. როდესაც ძირითადმა და უფროსმა თანამშრომლებმა იციან ერთმანეთის ამბიციები, ეს იძლევა საუკეთესო შანსს ურთიერთთავსებადობის უზრუნველსაყოფად.

ფირმის ერთადერთმა ხელმძღვანელმა შეიძლება ასევე გამოიყენოს თავისი საკუთარი კაპიტალისა და გარკვეული საგარეო ვალის კომბინაცია საკუთარი ფირმის დასაფინანსებლად. ამ შემთხვევაში კი, ეს არის ფირმის ერთადერთი ხელმძღვანელი, რომელიც მთლიანად პასუხისმგებელია ნებისმიერი დავალიანების დაფარვაზე, რომელიც წარმოიქმნება ფირმაში.

ამ მოდელის პოტენციური სარგებელი მოიცავს შემდეგს:

- ერთადერთი პიროვნება იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას. ხელმძღვანელი თავად იღებს გადაწყვეტილებას და იღებს პასუხისმგებლობას ამ გადაწყვეტილებაზე. მას შეუძლია მიიღოს რჩევა კვალიფიციური ან სანდო ექსპერტებისგან, კონსულტანტებისგან ან თანამშრომლებისგან, მაგრამ ის მართლაც იღებს გადაწყვეტილებას. ეს პროცესი შედარებით სწრაფი და პირდაპირია და, რა თქმა უნდა, თავისუფალია პოლიტიკური მოსაზრებებისგან;
- არ ხდება მოგების განაწილება;
- მოქნილობა შიდა წესების სწრაფად შეცვლისას და ბაზრის მოთხოვნებზე ადაპტირებისას; და
- მრავალ ადამიანს იზიდავს პირდაპირი ჩართულობისა და კონტროლის შეგრძნება.

პოტენციური ნაკლოვანებები მოიცავს:

- დირექტორს შეიძლება არ ჰქონდეს საკმარისი უნარ-ჩვევები ან გამოცდილება მთელი ფირმის სამართავად. მართვის დისციპლინაში, როგორცაა მარკეტინგი, სისტემების განვითარება ან ხარისხის კონტროლი, შეიძლება იყოს კრიტიკული სისუსტე. ასეთი სისუსტეები შეიძლება დაიძლიოს სანდო სპეციალისტებისთვის ქვეკონტრაქტის

საფუძველზე სამუშაოს ნაწილის გადაბარებით. თუ ეს სისუსტე ეხება საბუღალტრო მომსახურების მთელ სპექტრს, პრაქტიკოსმა ბუღალტერმა ეს სამუშაო უნდა გადასცეს შესაბამის კვალიფიციურ ფირმას ან თანამშრომელს;

- ინდივიდუალურ პრაქტიკოს ბუღალტრებს შეიძლება გაუჭირდეთ ფეხი აუწყონ კანონმდებლობაში ან საბუღალტრო სტანდარტებში შეტანილ ცვლილებებს, რადგან მეტად რთულ კომერციულ გარემოში უწევს მათ მუშაობა. რაც უფრო ფართო სპექტრის მომსახურებას სთავაზობს ინდივიდუალური პრაქტიკოსი ბუღალტერი, მით უფრო დიდია ეს პრობლემა და მაღალია პროფესიული რისკიც;
- თუ ფირმის შიგნით მხოლოდ შეზღუდული პროფესიული მხარდაჭერა არსებობს (მაგალითად, ზემდგომი და/ან გამოცდილი პირი, რომელსაც შეუძლია გადაწყვეტილების მიღება სხვისი კონტროლის გარეშე), ხელმძღვანელს შეიძლება უმეტესწილად და ყოველი საჭიროებისას დაუკავშირდნენ პროფესიული რჩევისთვის, შვებულების პერიოდშიც კი. თუ ხელმძღვანელი მუდმივად ამ ტიპის ზეწოლის ქვეშ იმყოფება, მას შეიძლება მნიშვნელოვანი ჯანმრთელობის პრობლემები შეექმნას;
- პროფესიულმა მარტოობამ შეიძლება შეამციროს მუშაობის ხარისხი ან შესაძლოა გამოიწვიოს პრაქტიკოსი ბუღალტრის პიროვნული უკმაყოფილება. ეს შეიძლება დაიძლიოს პროფესიული ქსელების გამოყენებით (რომელიც შესაძლოა არსებობდეს თქვენს პროფესიულ ასოციაციაში, სადისკუსიო ჯგუფებში და ა.შ.), რომელმაც შეიძლება შეავსოს რაღაც დონეზე მაინც არსებული სიცარიელე;
- დირექტორს შეიძლება არ ჰქონდეს საკმარისი თანხა ფირმის სათანადოდ დასაფინანსებლად. არასაკმარისმა დაფინანსებამ ან ზედმეტმა დავალიანებამ, შეიძლება გამოიწვიოს ფირმის უსახსრობა ან ინვესტირების საჭირო დონის არარსებობა, რაც საჭიროა ფირმის სათანადო დონეზე საქმიანობისთვის. ამან შეიძლება გამოიწვიოს ტრეინინგებში ან ტექნოლოგიებში საჭიროზე ნაკლები დონის ინვესტირება; და
- ფირმამ შეიძლება ზედმეტად მეტი დახარჯოს ფიქსირებულ დანახარჯებზე (მაგალითად, ქირაზე, საწევრო გადასახადებზე, ძირითად საშუალებებზე, პროგრამული უზრუნველყოფის ლიცენზიებზე და შესაძლოა ზოგიერთ თანამშრომელზე). ეს ხდება, რადგან ყველა ფირმას სჭირდება მინიმალური რესურსები, თუნდაც ეს რესურსები არ იყოს მთლიანად გამოყენებული წლის განმავლობაში.

2.2.2 დანახარჯებში თანამონაწილეობის სისტემა (რეგულირება)

დანახარჯებში თანამონაწილეობა ეხმარება ინდივიდუალურ პრაქტიკოს ბუღალტრის მოდელში არსებულ გარკვეულ ნაკლოვანებების დაძლევას. ძირითადად, რამდენიმე ფირმა თანამონაწილეობს საერთო რესურსების გამოყენებაში და ხარჯებში. ინდივიდუალური ფირმები გამოიმუშავენ საკუთარ თანხებს და იხდიან სხვა დისკრეციულ ხარჯებს ინდივიდუალურად, ასევე საერთო დანახარჯების საკუთარ წილს.

ამ მოდელის პოტენციური სარგებელი მოიცავს შემდეგს:

- თითოეული ფირმა ინარჩუნებს საკუთარ მოქნილობას და დამოუკიდებლობას. თუ ჯგუფის ერთ წევრს სჭირდება კონკრეტული სპეციალური ნივთი, ამ წევრს საკუთრივ შეუძლია შეიძინოს იგი; და
- ხანდახან ფირმებს, რომლებიც ამგვარად იზიარებენ დანახარჯებს, ასევე შეუძლიათ ერთმანეთის უნარ-ჩვევები გამოიყენონ. ერთი ფირმა შეიძლება იყოს საგადასახადო სფეროში სპეციალისტი; მეორე შეიძლება აუდიტორულ მომსახურებას ეწეოდეს; სხვა

შეიძლება ქონების მართვის საკითხებში იყოს სპეციალისტი. ამ ფირმებს შეუძლიათ საკუთარ კლიენტებს ჯგუფის შიგნითვე მოემსახურონ და უზრუნველყონ ყოველმხრივი და სათანადო მომსახურების გაწევა, ისე რომ არ ჰქონდეთ შიში კლიენტზე კონტროლის დაკარგვის გამო.

პოტენციური ნაკლოვანებები მოიცავს შემდეგს:

- თითოეული ფირმა შეიძლება დარჩეს შედარებით მცირე და მხოლოდ მომსახურების ვიწრო სპექტრს სთავაზობდეს კლიენტებს. ფირმებს შეიძლება ჰქონდეთ ერთმანეთთან შეთანხმება, რომ არ იყვნენ უშუალოდ ერთმანეთის პირდაპირი კონკურენტები აღნიშნულ სფეროებში; თუ ეს ასეა, ეს ხელს შეუშლის თითოეული ფირმის ზრდას;
- გარკვეული დროა საჭირო შეკვეთებისა და გადასახადების ცენტრალიზებული მართვისთვის და თითოეული ფირმის დანახარჯების განაწილების ინვოისების ჩამოსაყალიბებლად. თუ ეს როლი თანასწორად არ იქნა განაწილებული, ან თუ გადახდის დრო არ არის განსაზღვრული სხვა ფირმების მიერ გადახდილ თანხებზე, მაშინ ეს წარმოადგენს დანახარჯს იმ ჯგუფისთვის, რომელიც აკეთებს დაჯგუფების/ჯგუფურ საქმეს; და
- მომხმარებლებმა შეიძლება უნდობლობა გამოხატონ ამ "ერთი ადამიანის დადგმაში".

2.2.3 თანასწორუფლებიანი ამხანაგობა/პარტნიორობა

"ამხანაგობა/პარტნიორობა შეიძლება იყოს კოლეგიალური, მოქნილი და პროფესიულად თავისუფალი/შეუზღუდავი. ამავდროულად, ის შეიძლება იყოს შემთხვევითი, არაეფექტური და უკიდურესად პოლიტიკური, და მაინც ეს არის ყველაზე წარმატებული ბიზნეს მოდელი, რაც კი მსოფლიოს უნახავს".

"შედეგად, ლიდერები - მართლაც წარმატებული ლიდერები - განიხილავენ თავიანთ პარტნიორთა შეხედულებებს ბევრად უფრო ინტენსიურად, ვიდრე კოტირებული კომპანიების ლიდერები."

"სხვადასხვა ლიდერები სხვადასხვაგვარად მოაგვარებენ ამ საკითხს. ერთნი, მაგალითად, ამბიციურ პარტნიორებზე გადაანაწილებდნენ საკუთარ სამუშაოს. სხვა, პირიქით, მეტად იზრუნებდა იმის უზრუნველსაყოფად, რომ მისი დიდი ფირმის სხვადასხვა მცირე ქსელების წამყვანი ხმები წარმოდგენილი ყოფილიყო მმართველ ჯგუფებში."

Laurie Young 2008

Laurie Young-ის ზემოთ მოყვანილ სტატია არის მაგალითისთვის შემოთავაზებული ტექსტი. იგი ხაზს უსვამს პარტნიორული მოდელის ძლიერ და პოტენციურად სუსტ მხარეებს.

სხვადასხვა ქვეყნებში არსებობს სხვადასხვა სამართლებრივი პარამეტრები/ოფციები პარტნიორული ვაჭრობისთვის, ამიტომ მიმართეთ თქვენს ადგილობრივ პროფესიულ გაერთიანებას, რათა დაადგინონ თქვენი ფირმისთვის იურიდიული თვალსაზრისით მისაღები პარამეტრები/ოფციები. განსხვავებულ სამართლებრივ პარამეტრებს/ოფციებს გააჩნიათ განსხვავებული შედეგები, მაგალითად:

- თითოეული პარტნიორის მიერ საკუთარ თავზე აღებული პიროვნული პასუხისმგებლობის მასშტაბი/მოცულობა, განსაკუთრებით თანაპარტნიორების ქმედებების გამო;
- აქტივების დაცვა; და
- რიგი სერვისების სპექტრი, რომელიც შეიძლება, ან ზოგიერთ შემთხვევაში უნდა მიწოდებული იქნეს შეზღუდული პასუხისმგებლობით და არა შეუზღუდავი პასუხისმგებლობის სტრუქტურების მეშვეობით.

ახალი ამხანაგობის/პარტნიორობის დაწყების შემთხვევაში, ფირმა უნდა ჩამოყალიბდეს/დაფუძნდეს საწყისიდან. ეს ნიშნავს, რომ თავდაპირველად თქვენ არ გაქვთ პოლიტიკა, პროცედურები, სისტემები ან რესურსები, გაქვთ მხოლოდ პარტნიორთა კოლექტიური ცოდნა. მნიშვნელოვანია დოკუმენტურად იყოს ჩამოყალიბებული ის პოლიტიკა, რომელიც წარმოიქმნება ფირმაში, და საიდანაც ყველა ადამიანს ამ ფირმაში ეცოდინება, რა და როგორ ხდება აქ." მნიშვნელოვანი დროა საჭირო იმისთვის, რომ განვითარდეს და დაიხვეწოს თქვენი მიდგომები და მეთოდები. იხილეთ [დანართი 2.4](#), [კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება 2.1](#) იმისთვის, თუ როგორი ორგანიზება სჭირდება ამხანაგობას/პარტნიორობას.

თუ შეუერთდებით არსებულ ამხანაგობას/პარტნიორობას, მაშინ თქვენ ასევე მემკვიდრეობით მიიღებთ ამ პარტნიორთა ბაზის არსებულ სისტემებს, პროცესებს, პოლიტიკას და ფილოსოფიას. ეს, რა თქმა უნდა, უფრო ადვილია, ვიდრე სულ ნულიდან შექმნა და დაზოგავს თქვენს დროს წინასწარი დოკუმენტაციის ხელახლა გამოგონებაზე. თუმცა, თქვენ შეიძლება მაინც ფიქრობდეთ, რომ გარკვეული პროცესები გაუმჯობესებას საჭიროებს. ეს შეიძლება ნიშნავდეს იმას, რომ თქვენ მაინც ხარჯავთ დროს ამხანაგობაში/პარტნიორობაში სხვადასხვა რამის შესაცვლელად. ეს საშუალებას მოგცემთ განავითაროთ საკუთარი დიპლომატიის უნარი!

არსებულ ფირმაში წილის შექმნისას თქვენ შეიძლება მოგიწიოთ არსებული პარტნიორებისთვის მნიშვნელოვანი თანხის გადახდა, რათა მათ აუნაზღაუროდეთ კომპანიის მოგებაში თავიანთი წილის ნებისმიერი გაზავება. ალტერნატიულად, თქვენი შენატანი ფირმაში შეიძლება წავიდეს როგორც საბრუნავი კაპიტალი. მიუხედავად იმისა, რომ დანახარჯების ოდენობა განსხვავდება პოტენციურ ფირმებს შორის, იგი უზრუნველყოფს მოგების ან/და წილის ამოღების/თანხების გატანის გონივრულად პროგნოზირებად დონეს.

მეორეს მხრივ, ამხანაგობის/პარტნიორობის დაწყება, შესაძლოა გულისხმობდეს წინასწარ უფრო მცირე ოდენობის დანახარჯის გაწევას, მაგრამ ფირმას უფრო მეტი დრო დასჭირდება მოგების (ან წილის ამოღება/თანხის გატანა, ხელფასი და ა.შ.) შესაბამისი დონის მისაღწევად/მისაწოდებლად. ადრეული მოგება შეიძლება მოხმარდეს დაუმთავრებელი წარმოების მზარდ დონეს და მოვალეების გასტუმრებას. შეიძლება გაჩნდეს ძირითად აქტივებში შემდგომი ინვესტირების საჭიროებაც.

უმარტივეს ამხანაგობის/პარტნიორობის მოდელეებში, ყველა პარტნიორი თანაბრად/თანასწორად მონაწილეობს ფირმის დაფინანსებაში, ყველა თანაბრად/თანასწორად ინაწილებს მოგებას, და ყველა არის ჩართული გადაწყვეტილების მიღებაში. ეს მიდგომა ხშირად გამოიყენება ამხანაგობის/პარტნიორობის დაწყებისას/დასაწყისში, სადაც საერთო მიზნები და ურთიერთპატივისცემაა, და ყველა პარტნიორს გააჩნია საერთო ბიზნეს ხედვა.

უფრო დიდი ამხანაგობის/პარტნიორობის შემთხვევაში (მაგალითად, ხუთი პარტნიორით ან მეტი) სირთულეები წარმოიქმნება სხვადასხვა პროფესიული უნარებისა და წარმოდგენილი ურთიერთობების გამო. გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება გახდეს პარტნიორების ქვეჯგუფის კომპეტენცია; მოგების განაწილება შეიძლება არ ხდებოდეს თანაბრად და დამოკიდებული იყოს

ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა პარტნიორის ფირმაში არსებობის დროის ხანგრძლივობა ან თითოეული პარტნიორის შედარებითი ეფექტურობა; მესაკუთრეობის დონეებიც ასევე შეიძლება განსხვავდებოდეს. ეს საკითხები უფრო დეტალურად იქნება განხილული ქვემოთ.

ამ მოდელის პოტენციური სარგებელი მოიცავს შემდეგს:

- ორი (ან მეტი) ხელმძღვანელი ხშირად უკეთესია, ვიდრე ერთი. პარტნიორი არის კოლეგა, რომელსაც შეუძლია ტექნიკური ინფორმაციის გაცვლა, სტრატეგიული პარამეტრების განხილვა, ან უზრუნველყოს მხარდაჭერა. ერთი პარტნიორი შეიძლება დარჩეს ფირმაში, ხოლო თქვენ გაქვთ შანსი გამოიყენოთ შესაბამისი შვებულება და პირიქით. პარტნიორის არსებობა იძლევა ფირმის მართვის პასუხისმგებლობის განაწილების საშუალებას;
- მარტივად ხდება მოგებისა და ზღვრული მოგების განაწილება;
- კონკრეტული მომსახურების სპეციალობით ინდივიდუალური უნარ-ჩვევების გამომუშავების საშუალება, რაც უზრუნველყოფს კლიენტის საჭიროებების სრული მომსახურების სპექტრს; და
- ერთზე მეტი პარტნიორისგან თანხების ხელმისაწვდომობა, რათა ფირმისთვის უზრუნველყოფილი იყოს საბრუნავი კაპიტალი.

პოტენციური ნაკლოვანებები მოიცავს შემდეგს:

- რამდენადაც პარტნიორთა რიცხვი იზრდება, უფრო რთული ხდება იმ საერთო მიზნის მიღწევა, რომელიც ადრეულ დღეებში იყო წარმოდგენილი. ეს იმიტომ ხდება, რომ პარტნიორების ასაკში სხვაობა თანდათან თავს იჩენს; მათი ფინანსური რესურსები და მოთხოვნები სხვადასხვა მოთხოვნებს წარმოშობს ფირმის ფულად ნაკადებზე. ასეთი ფაქტორები ითამაშებენ თავის როლს პარტნიორებს შორის ერთმანეთთან ურთიერთობაში;
- ძირითადი ბაზის ფარგლებში ინტერესებისა და შესაძლებლობების ფართო სპექტრს, მაშინ როდესაც მოდელის სიძლიერე შეიძლება იყოს სისუსტეც. ზოგიერთი შეიძლება გარკვეული როლებისკენ გადაიხაროს, სხვებმა კი ამ როლებს თავი აარიდონ. ინდივიდუალური პარტნიორების სამსახურებრივი დატვირთვა შეიძლება აშკარად განსხვავდებოდეს; შეიძლება განსხვავდებოდეს ზოგიერთი პარტნიორის წვლილი შემოსავლის ან მოგების წარმოქმნაში; შეიძლება განსხვავდებოდეს სამუშაო დროის მოცულობისა და ინტენსივობის მიმართ დამოკიდებულებაც. ეს განსხვავებები ინდივიდუალურ პარტნიორებს შორის დაძაბულობის გამომწვევი მიზეზი ხდება;
- გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება შეაფერხოს იმან, რომ გადაწყვეტილების მიღებამდე ყველა პარტნიორთან კონსულტაცია (და შესაძლოა თანხმობაც) იყოს საჭირო;
- ყველა პარტნიორი ზოგადად დამოკიდებულია ერთპიროვნული ხელმძღვანელის ქმედებებზე; და
- იურიდიული პასუხისმგებლობა შეცდომებზე ან პროფესიონალურ დაუდევრობაზე შეიძლება გავრცელდეს ყველა პარტნიორზე, რაც დამოკიდებულია იმაზე, თუ რომელი კონკრეტული იურიდიული სამეურნეო ერთეულია გამოყენებული.

დანართი 2.1-ში მოცემულია პოტენციურ პარტნიორთა შეფასების სია. დანართი 2.4-ში, კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება 2.2 და 2.3-ში ნაჩვენებია, როგორ შეიძლება ამხანაგობის/პარტნიორობის ორგანიზება, რათა განვასხვავოთ და ვადიაროთ პარტნიორთა შესაძლებლობები და ძლიერი მხარეები.

2.2.4 არათანასწორუფლებიანი ამხანაგობა/პარტნიორობა

ამ ნაწილში ჩვენ ვვარაუდობთ, რომ მთელი ზემოთ მოცემული მასალა "თანასწორუფლებიანი ამხანაგობის/პარტნიორობის" შესახებ გასაგები იყო. ეს სექცია ხაზს უსვამს იმ განსხვავებებს, რომლებიც წარმოიქმნება მფლობელობაში, სამუშაო დატვირთვისა და/ან მოგების განაწილებაში არსებულ არათანაბრობის/არათანასწორობის შემთხვევაში.

არათანასწორუფლებიანი ამხანაგობა/პარტნიორობა შეიძლება გამოწვეული იყოს მრავალი მიზეზის შედეგად. უფროსი ასაკის ან უკვე ჩამოყალიბებულ ხელმძღვანელს შესაძლოა ჰქონდეს განსხვავებული მიდგომა კონკრეტულ საკითხებთან მიმართებაში, ვიდრე ახალმოსულ, შედარებით ახალგაზრდა ან უმცროს პარტნიორს, ანდა პარტნიორებს, რომლებიც ყიდიან თავიანთ წილს ფირმაში, შეიძლება ჰქონდეთ განსხვავებული მიდგომა ფირმის წილის/აქციის (ფირმაში/ამხანაგობაში შესვლის) ღირებულებასთან და თანხების გატანის პოლიტიკასთან დაკავშირებით, ვიდრე იმ პარტნიორებს, რომლებიც ყიდულობენ წილს ან შემოდინა ამხანაგობაში. ზოგიერთ შემთხვევაში, ფირმის ღირებულება იმდენად მაღალია, რომ ამხანაგობაში შემომავალი პარტნიორები ვერ შეძლებენ სრული პარიტეტის წილის შექმნას, ამიტომ ისინი თავდაპირველად ყიდულობენ უფრო მცირე პროპორციას, ანდა ზრდიან საკუთარ კაპიტალს დროთა განმავლობაში მოგების გაყიდვის/მოგებაში გადაცვლის გზით.

ამხანაგობაში შესვლა შეიძლება მოითხოვდეს მსხვილ ფინანსურ დანახარჯს ფირმის აქტივების წილის შესაძენად, კერძოდ კი გუდვილისთვის. ამ ერთჯერადი გარიგებისთვის შემომავალ პარტნიორს შეიძლება დასჭირდეს მთლიანი საინვესტიციო თანხის, ან მხოლოდ მისი ნაწილის, სესხება. საბედნიეროდ, ხშირად შესაძლებელია დამფინანსებელთან (ან პარტნიორთან, რომელიც (ნაწილობრივ) ყიდის საკუთარ წილს) რეალურ დაფარვის გრაფიკზე მოლაპარაკება, ფირმის მიერ წარმოდგენილ ფულადი ნაკადების საფუძველზე. ამგვარად, დავალიანება შეიძლება შემცირდეს პროგნოზირებადი გზით რამდენიმე წლის განმავლობაში.

თუმცა, თუ ამხანაგობის/პარტნიორობის წილის გაყიდვა და შექმნა ერთი ან ორივე მხარის მიერ ცუდად ხორციელდება, არსებობს გრძელვადიანი სირთულეების პოტენციალი. ამ ერთმა გარიგებამ შეიძლება გამოიწვიოს წილის გამყიდველ პარტნიორში უკმაყოფილება იმის გამო, რომ "ძალიან დაბალი ფასი დაასახელა", და იმავდროულად შემომავალი პარტნიორი შეიძლება ფიქრობდეს, რომ "აღმაფოთებელი ფასი იყო მოთხოვნილი". ამ განსხვავებულ აზრს მომავალში შეუძლია გავლენა მოახდინოს თითოეული პარტნიორის საქმიან ურთიერთობაზე. ეს აუცილებლად წარმოქმნის მოთხოვნას უფრო მეტი თანხის გატანაზე: წილის გამყიდველი პარტნიორი შეიძლება გარკვეულწილად ეცადოს რაიმე გზით აინაზღაუროს დაბალ ფასად გაყიდული წილი, ხოლო შემომავალ პარტნიორს უფრო მეტი თანხა დასჭირდება სესხის დასაფარად. ეს შეიძლება აღმოჩნდეს სულ მცირე რამ, რაც ამ ორ პარტნიორს აკავშირებს და აერთიანებს! მიუხედავად იმისა, რომ ეს სიტუაციები შეიძლება მოხდეს, გარკვეულწილად იქნება ძალიან ბევრი გამონაკლისიც.

ამხანაგობაში გაწევრიანებამდე (ან ახალ ფირმაში, ან უკვე არსებულ ფირმაში), თქვენ რაღაც დროის განმავლობაში უნდა განიხილოთ რა სახის საქმიანი ურთიერთობა ექნება პარტნიორებს ერთმანეთთან. ბევრი საინტერესო სასამართლო საქმე ეხება პარტნიორული შეთანხმების საკითხებს, მხოლოდ იმიტომ, რომ არანაირი შეთანხმება არ ყოფილა დოკუმენტურად ჩაწერილი ან შეთანხმებული. იხილეთ [დანართი 2.2](#) იმ ძირითადი საკითხების შესახებ, რომლებიც უნდა იყოს განხილული, შეთანხმებული და დოკუმენტურად ჩაწერილი პარტნიორების მიერ.

ერთი საბოლოო საკითხი, რომელიც უნდა იყოს გათვალისწინებული, კერძოდ, ამხანაგობაში, ესაა სამართალმემკვიდრეობის გეგმის საჭიროება და ვისზე გაიყიდება ფირმა. მრავალი წლის განმავლობაში, ამხანაგობის მოდელი მიიჩნეოდა როგორც "სტიმულირების მოდელი". ნათელი გონების ბუღალტერი რამდენიმე წელი მუშაობდა საშუალოზე დაბალ ხელფასზე, ამით კომპრომისზე მიდიოდა, რათა მოგვიანებით ფირმის შეძენის შანსი ჰქონოდა. დღეს, ახალგაზრდა ბუღალტერებს ბევრი არჩევანი აქვთ კარიერულ ზრდაში, და ისინი ნაკლებად მიმართულნი არიან იმისკენ, რომ მოთმინებით დაელოდონ როდის მიაღწევენ პროგრესს და კარიერულ ზრდას ამხანაგობაში. ეს წარმოადგენს გამოწვევას ტრადიციულ ამხანაგობის მოდელისთვის.

დღესდღეობით საბუღალტრო ფირმები თავიანთი სტრუქტურის წინაშე არსებული გამოწვევების პირისპირ დგანან. ფირმა უნდა იყოს საკმარისად საინტერესო იმისათვის, რომ კონკურენცია გაუწიოს სხვა ფირმას კარიერული არჩევანის მხრივ, უნდა იძლეოდეს ახალ შესაძლებლობებს ბუღალტერებისთვის. ფირმა ასევე უნდა იყოს საკმარისად მომგებიანი და აკმაყოფილებდეს ახალი თაობის პროფესიონალების შემოსავლის მოთხოვნებს.

ამხანაგობა, როგორც სტრუქტურა წარმოადგენს გარკვეულ გამოწვევებს ინტერპერსონალურ ურთიერთობებში. მაგრამ ის უკვე მრავალი წელია ემსახურება პროფესიას და მომავალშიც გააგრძელებს. თუმცა, თუ ამხანაგობა არ არის სათანადოდ სტრუქტურირებული, ან თუ პარტნიორებს შორის ფუნდამენტური ურთიერთობები კრიზისს განიცდის, მაშინ ამხანაგობა დგას უამრავი თანდაყოლილი გამოწვევის/პრობლემის წინაშე. რადგანაც ბუღალტრები ერთვებიან ამხანაგობის სტრუქტურირების პროცესში და ზოგჯერ აგვარებენ პრობლემებს ამხანაგობაში, მნიშვნელოვანია, რომ, პირველ რიგში, თქვენი საკუთარი სახლი გქონდეთ მოწესრიგებული.

2.2.5 კონსოლიდატორის მოდელი

კონსოლიდატორები აერთიანებენ რამდენიმე მცირე ბიზნესს ერთ, მსხვილ კომპანიად, რათა მოახდინონ სამუშაო ეფექტურობის გაზრდა და ხარჯების დაზოგვა. კონსოლიდატორები აცხადებენ, რომ შეუძლიათ მაქსიმალურად საუკეთესო პრაქტიკის წარმოება დიდი ჯგუფის ნებისმიერ ნაწილიდან/წერტილიდან, რაც იძლევა დანახარჯების შემცირების და/ან შემოსავლების მიღების საშუალებას. ეს, რა თქმა უნდა, მოითხოვს ძლიერ და პრაგმატულ გადაწყვეტილების მიღებას იმ ფირმის მიერ, რომელიც იძენს სხვა ფირმებს, და შეძენილი ფირმის მხრიდან კი ამ გადაწყვეტილებაზე დათანხმება, რათა მაქსიმალურად სწრაფად წარმოიქმნას დანაზოგი.

კოტირებულ კონსოლიდატორ ფირმას ჰყავს უამრავი აქციონერი, რომლებიც ზოგადად შედგება ყოფილი დამოუკიდებელი ფირმების პარტნიორებისგან, ასევე სხვა კერძო ინვესტორებისგან და/ან ორგანიზაცია-ინვესტორებისგან; კომპანიის აქციები გამოტანილია საფონდო ბირჟაზე.

დიდ ბრიტანეთში, ავსტრალიასა და აშშ-ში, ამ კოტირებულმა კონსოლიდატორის მოდელმა სხვადასხვა შედეგები მოიტანა. ამიტომაც, "კონსოლიდატორები" ამჟამად არ წარმოადგენენ ბაზრის ძირითად ნაწილს; ეს მოდელი უფრო მიზიდველია იმ ფირმებისთვის, რომელთა პარტნიორების მნიშვნელოვანი ნაწილი ჩამოშორდა საქმიანობას. მაგალითისთვის, ახლად შექმნილი ან მზარდი ფირმა, სავარაუდოდ, უფრო მეტად აფასებს საკუთარ დამოუკიდებლობას და არ იქნება დაინტერესებული "კონსოლიდატორის" პრაქტიკაში მოხვედეს.

კოტირებული კონსოლიდატორები აქციონერთა ფირმაში ხელმძღვანელ პირს სთავაზობენ რამდენიმე შესაძლებლობას:

- გამოსავალი საპენსიო მიზნებისთვის: ფირმის გადაცვლა ფულად სახსრებში ან აქციებში;

- კაპიტალის ხელმისაწვდომობა: ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ ფირმებისთვის, რომელთა წინაშეც დგას ტექნოლოგიებზე და ტექნიკაზე გასაწევი დანახარჯები;
- მართვის გაუმჯობესებულ სისტემებზე წვდომა;
- ნიჭიერი ადამიანების უფრო დიდ ჯგუფზე და სპეციალისტების უნარ-ჩვევებზე წვდომა (მაგალითად, პრეცედენტები, ტრენინგები და მრეწველობის დარგის სპეციფიკური ცოდნა); და
- კარიერული საფეხურები მაღალკვალიფიციური პერსონალისთვის და ფინანსური წახალისება ფირმის წარმატებაში მონაწილეობისთვის აქციების ან/და საფონდო ოფციონის სახით.

მეორეს მხრივ, ისინი კულტურულად განსხვავდებიან დამოუკიდებელი საბუღალტრო ფირმისგან:

- პარტნიორების მიერ ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღება ხშირად ამოღებულია;
- ცენტრალური კორპორაციული მენეჯმენტი უნდა იყოს ძლიერი, სტრატეგიულად ორიენტირებული და კარგად ინფორმირებული, რათა გაუმღვეს ახლად შეძენილ კომპანიებს, რომლებიც ადრე დამოუკიდებელი იყო აზროვნებასა და გადაწყვეტილების მიღებაში.
- ოფისში უფრო კორპორაციული გარემო შემოდის/ჩნდება;
- თანამშრომლების მობილობა შეიძლება თანამშრომელთა სასარგებლოდ განიხილებოდეს, მაგრამ კლიენტებს, სავარაუდოდ, არ ექნებათ იგივე აზრი ამაზე;
- ხშირად, შეზღუდვები წესდება შეძენილი ფირმების პარტნიორებზე, რათა მათ თავიანთი აქციები არ გაყიდონ მათი ფირმის შეძენიდან გარკვეული დროის განმავლობაში;
- კომპანიამ, შემდგომ, საჭიროა საკმარისი მოგება მოიტანოს, რათა დააკმაყოფილოს უფროსი პრაქტიკოსი ბუღალტრებისა და აქციონერების მოთხოვნები;
- საფონდო ბირჟის მოთხოვნებმა, თუ კოტირებულია, შეიძლება არასათანადო აქცენტი გააკეთოს კვარტალურ შედეგებსა და მოკლევადიან სარგებელზე; და
- ფირმის საბოლოო ღირებულება ასევე დამოკიდებულია საფონდო ბირჟის ქცევასთან.

მომავალში პარტნიორობის შესაძლებლობა/შეპირება (როგორც „სატყუარა“) აღარ არის ისეთი ძლიერი მოტივატორი ნიჭიერი ახალგაზრდებისთვის. თავისთავად, ეს ცვლის საბუღალტრო ფირმების კულტურას.

შედეგად, თუ რა მასშტაბით და რა საშუალებით/მეთოდით შეუძლია ცალკეულ პირს გავლენა იქონიოს ოფისზე, განსხვავებულია: ზოგიერთი არ ეთანხმება, რომ ცალკეულ პირს ნაკლები გავლენა ექნება კონსოლიდირებული ფირმის ოფისში.

ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში, კოტირებულმა კონსოლიდატორებმა განიცადეს მეტად განსხვავებული (საქმიანობის) შედეგები. რამდენიმე ფირმამ საერთოდ შეწყვიტა საქმიანობა, და კომპონენტი ფირმების ან ოფისების დიდი ნაწილი კვლავ შესყიდული იქნა წინა პარტნიორების მიერ.

ყველაზე წარმატებული ამჟამინდელი "კონსოლიდატორი" ფირმები კერძო საკუთრებაში/მფლობელობაში იმყოფება, გარდა „მომხვეჭელი“ საბუღალტრო ფირმებისა. უფრო დიდი ფირმები შეისყიდებიან ან იერთებენ უფრო მცირე პრაქტიკის ფირმებს; ზოგჯერ "შეძენილი" ფირმის დირექტორები რჩებიან უფრო დიდ ფირმებში სამუშაოდ, ზოგჯერ კი არა. მიზნობრივ ფირმებს შეიძლება ჰყავდეთ სპეციალისტი, რომელიც მნიშვნელოვანი და ღირებულია დიდი ჯგუფისთვის, ანდა მათ შეიძლება გააფართოვონ შემსყიდველი ფირმის გეოგრაფიული არეალი/წვდომა. მიუხედავად იმისა, "კონსოლიდატორი" არის კოტირებული კომპანია თუ

არაკოტირებული ფირმა, პრინციპები და საფუძველი იგივე რჩება: ფოკუსირება, განხორციელებს "საუკეთესო მეთოდის პროცედურები" უფრო დიდი ჯგუფის საშუალებით და, ამავდროულად, უხარისხო ან დუბლირებული ხარჯების აღმოფხვრა.

2.2.6 მულტიდისციპლინარული ფირმები

ზოგიერთ ქვეყანაში პროფესიულმა გაერთიანებამ ან მარეგულირებელმა ორგანომ შეიძლება შეზღუდოს მოგების განაწილება ასოციაციის წევრებსა და იმ ადამიანთა შორის, რომლებიც არ არიან ასოციაციის წევრები. მთავრობის კანონმდებლობამ ან რეგულაციამ შეიძლება ასევე არ დაუშვას არა-კვალიფიცირებულ პირებში საბუღალტრო ფირმის მოგების განაწილება. ამ სექციაში ხაზგასმულია, თუ როგორი მიდგომა აქვს ამ საკითხის მიმართ ზოგიერთ ქვეყანას, რომელიც ნებას რთავს საბუღალტრო ფირმებს გაუწიონ კლიენტებს ფართო სპექტრის მომსახურება, ასევე შესაბამისი წამახალისებელი საშუალებების უზრუნველყოფა არა-საადრიცხვო სექტორის/არა-ბუღალტრის კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტებისთვის.

ყველაზე გავრცელებული მიდგომაა, მთელი რიგი სპეციალური დანიშნულების სუბიექტების (სამეურნეო ერთეულების) შექმნა, სადაც საკუთარი კაპიტალის ნაწილი შეაქვს და ეკუთვნის ბუღალტრებს და ნაწილი კი - არა-საადრიცხვო სექტორის/არა-ბუღალტრის კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტებს. მაგალითად, პარტნიორ-ბუღალტრებს შეუძიათ ჰქონდეთ 50% წილი საინფორმაციო ტექნოლოგიების საკონსულტაციო კომპანიაში, ხოლო საინფორმაციო ტექნოლოგიების სპეციალისტებს დაუთმონ კომპანიის დარჩენილი 50%. მსგავსი მიდგომები გამოყენებული იქნა ზოგიერთ კომპანიაში ფინანსების (მართვის) სპეციალისტების ან ქონების მართვის სპეციალისტების შემოსაყვანად.

ამ მოდელის პოტენციური სარგებელი მოიცავს:

- თითოეული ცალკეული ეკონომიკური ერთეულისთვის მკაფიო ფოკუსირება;
- სპეციალური იურიდიული ვალდებულება თითოეული ეკონომიკური ერთეულისთვის;
- თითოეული ეკონომიკური ერთეულისთვის განსაკუთრებული მარეგულირებელი ფარგლები/ჩარჩოები/საზღვრები, ასეთის არსებობის შემთხვევაში;
- თითოეულ ეკონომიკურ ერთეულს შეუძლია განვითარდეს საკუთარ სტილში;
- არანაირი დავა იმაზე, თუ ვინ "ფლობს" თითოეულ კლიენტთან ურთიერთობას, რადგან საადრიცხვო სექტორის წარმომადგენელი მფლობელები/მესაკუთრეები წარმოადგენენ საერთო დამაკავშირებელ რგოლს მომსახურების შესრულების ამ მთლიან ჯაჭვში. ფაქტობრივად, მულტიდისციპლინარული ჯგუფის ძირითად პრაქტიკოს პროფესიონალ ბუღალტრებს ექნებათ მნიშვნელოვანი გავლენა თითოეულ კლიენტზე გაწეული მომსახურების დონეზე. მომსახურების მიმწოდებლებს შორის „საკუთარი კლიენტები“, როგორც ასეთი, ნათლად აღქმულია საერთო საკუთრების საფუძველზე;
- ჯვარედინი ვაჭრობის/მომსახურების მნიშვნელოვანი შესაძლებლობა არსებობს ერთსა და იმავე ჯგუფში არსებულ ეკონომიკურ ერთეულებს შორის; და
- საკუთარი კაპიტალი ან სხვა სახის დაფინანსება შეიძლება შემოვიდეს არა-საადრიცხვო სექტორის/არა-ბუღალტრის კვალიფიკაციის მქონე ფართო ჯგუფიდან.

პოტენციური ნაკლოვანებები მოიცავს:

- აუცილებელი არაა ამ სტრუქტურამ უზრუნველყოს, რომ საუკეთესო ფირმებს გარანტირებული ჰქონდეთ შიდა ფინანსებზე წვდომა (ანუ მთელი ჯგუფის საკუთარ

კაპიტალზე ან ფულად სახსრებზე), რადგანაც თითოეულ ეკონომიკურ ერთეულს ჰყავს სხვადასხვა მფლობელი; და

- საჭირო იქნება დამატებითი მენეჯმენტი, აღრიცხვა და ანგარიშგება ცალკეული ეკონომიკური ერთეულების ქსელის შესანარჩუნებლად.

თუ ეს სისტემა ერგება ან აინტერესებს თქვენს ფირმას, მიმართეთ თქვენს პროფესიულ ასოციაციას მითითებებისთვის.

2.3 პრაქტიკის მენეჯმენტი/საქმიანობის მართვა

2.3.1 ოჯახის წევრები, რომლებიც მუშაობენ ფირმაში

დროდადრო, ერთადერთი პრაქტიკოსი პროფესიონალი ბუღალტრის ან პარტნიორის ოჯახის წევრები შეიძლება იყვნენ დასაქმებული საბუღალტრო ფირმაში და საბოლოო ჯამში შეიძლება მოხდეს ისე, რომ ისინი ფლობდნენ ფირმას მთლიანად. მოსაზრება, რომ საბუღალტრო ფირმა უნდა გადაეცეს მემკვიდრეობით შემდგომ თაობებს, ზოგიერთ ქვეყანაში არის ჩვეულებრივი მოვლენა; სხვა ქვეყნებში კი ეს უჩვეულო მოვლენაა. პრაქტიკაში ოჯახის წევრების ჩართვის მეთოდი/მიდგომა შეიძლება განსხვავდებოდეს ქვეყნებს, კულტურებსა და ეკონომიკურ რეგიონებს შორის.

ფირმაში ოჯახის წევრების დასაქმების საკითხი წარმოშობს განსხვავებულ მოსაზრებებს სტანდარტულ კომერციულ საკითხებთან მიმართებაშიც.

- პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია ოჯახის წევრს, რომელიც ფირმაში არის დასაქმებული მკაფიოდ განსაზღვრული როლი ჰქონდეს, ისევე როგორც ნებისმიერ სხვა თანამშრომელს. ეს როლი უნდა შეესაბამებოდეს ამ ოჯახის წევრის შესაძლებლობებს მისი კარიერის მიმდინარე ეტაპზე. ამ ოჯახის წევრს უნდა ჰქონდეს იგივე კვალიფიკაციის მქონე თანაშემწეების მსგავსი შრომითი გამოცდილება. ოჯახის წევრების მიერ მათი კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მიღმა შესრულებული სამუშაოს მოლოდინი არარეალური და პროფესიონალურად საშიშია.
- მეორე რიგში, თუ ოჯახის წევრი გადის დაჩქარებული სწავლის პროგრამას, და იგი პირდაპირ სამუშაო ადგილზე იძენს გამოცდილებას, მას უნდა ახლდეს/ეხმარებოდეს მენტორი. ზოგიერთ შემთხვევაში, ანდა პროფესიული სამუშაოს გარკვეულ ნაწილში, ეს შეიძლება იყოს დაკავშირებული პარტნიორი; სხვა შემთხვევაში, ეს შეიძლება იყოს სხვა პარტნიორი ფირმაში, ან უფროსი და მაღალი კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომელი. ამჯერადაც, დაჩქარებული სწავლის პროგრამის ფარგლები/მასშტაბი აღწერილი უნდა იყოს მკაფიოდ: თითოეულ პროფესიულ სივრცეში დახარჯული დროის სავარაუდო/მოსალოდნელი ხანგრძლივობა, სწავლების თითოეულ ფაზაში დასახული/მისაღწევი მიზნები, და შესრულების და უნარების მიზნები, რომლებიც უნდა იქნეს მიღწეული.

ზემოხსენებული ეტაპების შედეგად უნდა მივიღოთ კარგად გაწვრთნილი და დისციპლინირებული სპეციალისტი/პროფესიონალი, რომელიც შეძლებს მთელი ფირმის მართვას საჭირო დროს. თანამშრომლების პატივისცემის შენარჩუნება მთელი პროცესის მთავარი ამოცანაა. მათ უნდა ჰქონდეთ ნდობა პარტნიორის ნათესავის მიერ შემოთავაზებული ხელმძღვანელობის მიმართ.

როდესაც დგება დრო, რომ ოჯახის "პრაქტიკა გავლილმა" წევრმა დაიკავოს ერთადერთი პრაქტიკოსი პარტნიორის ადგილი ან გახდეს ფირმის თანამფლობელი/თანამეწილე, სხვა პრობლემური საკითხებიც წარმოიშობა. ამ ეტაპზე ფირმის წინაშე დგება უამრავი "მეორე თაობასთან დაკავშირებული პრობლემური საკითხი".

ოჯახის ახლად დაწინაურებულ წევრს უნდა ჰქონდეს ფირმის ფარგლებში თავისი პასუხისმგებლობის სფერო. ეს ეხება ორივე პროფესიონალურ როლს, კლიენტებთან ურთიერთობას და მაღალი ხარისხის/დონის პროფესიულ მომსახურებას, და "არა-პროფესიონალ" როლს, როგორცაა ადმინისტრაცია, მენეჯმენტი ან შესაძლოა ბიზნესის განვითარება. ერთი საერთო/ზოგადი მიდგომით, ოჯახის უფროსი წევრი არსებულ ან პოტენციურ კლიენტებთან აგვარებს ურთიერთობებს, მაშინ, როდესაც სააქციო კაპიტალის "უმცროსი" მფლობელი ასრულებს/ახორციელებს პროფესიულ საქმიანობას, შესაძლოა ოჯახის უფროსი წევრის ხელმძღვანელობით.

როდესაც ოჯახის უმცროსი წევრი ხდება ფირმის თანამესაკუთრე, შეიძლება საჭირო იყოს მისთვის თანხობრივი თანამონაწილეობაც. ხანდახან, ამის მაგივრად, ოჯახის უმცროსი წევრი შეიძლება დათანხმდეს უფრო ნაკლებ ანაზღაურებაზე, ვიდრე იღებს ოჯახის უფროსი წევრი. ამ გზით ოჯახის უმცროსი წევრი იხდის იმ პრივილეგიისთვის, რომელიც საშუალებას აძლევს გახდეს აქციონერი, და თავისი ფინანსური წვლილი შეიტანოს ფირმაში.

ოჯახის უმცროსი წევრისთვის ხელშეწყობამ, გახდეს ფირმის თანამფლობელი/თანამეწილე, შესაძლოა გავლენა იქონიოს უნარიანი თანამშრომლის მომავალ პერსპექტივებზე, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ ამ თანამშრომელს სურს გახდეს ფირმის თანამფლობელი/თანამეწილე. ასეთი თანამშრომლები ფირმის წარმატების მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენენ, და ამიტომ მფლობელებმა უნდა განიხილონ ამ თანამშრომლების შენარჩუნების გზები. ეს შეიძლება მოიცავდეს ლოიალურობის პრემიების გარკვეულ ფორმებს, ანდა მაღალი თანამდებობის თანამშრომლის ხელფასი შეიძლება უკავშირდებოდეს მის მიერ შექმნილ/წარმოქმნილ ღირებულებას.

დროთა განმავლობაში, როდესაც ოჯახის უფროსი წევრი ამცირებს საკუთარ სამუშაო საათებს ან საერთოდაც წყვეტს ფირმაში მუშაობას, საჭირო ხდება კლიენტების მართვის სადავეების უმტკივნეულო გადაცემა. ამ ეტაპზეც კი, უფროს პარტნიორს შეიძლება გაუჭირდეს კლიენტის ან/და პასუხისმგებლობების გადაცემა. ორივე მხარე აქცენტირებული უნდა იყოს/ორივე მხარემ ყურადღება უნდა გაამახვილოს ამ მიზეზებზე. ამის მიზანია უზრუნველყოს მომსახურების უწყვეტობა და თავად ფირმის შენარჩუნება. ორივე ოჯახის წევრმა, როგორც უფროსმა, ასევე უმცროსმა, უნდა იქონიოს შესაბამისი ტაქტიკა და წინდახედულობა, როდესაც საქმე აქვს მეორე მხარესთან, მართვის სადავეების გადაცემის პროცესში.

ამ პროცესში, ოჯახის უმცროსმა წევრმა შეიძლება გააგრძელოს ოჯახის უფროსი წევრზე რეგულარულად თანხის გადახდა პენსიის ან გასამრჯელოს სახით, მიუხედავად იმისა, რომ ოჯახის უფროსი წევრი უკვე არანაირ სამსახურს აღარ ეწევა ფირმისთვის.

ოჯახური ურთიერთობები არ უნდა დაინგრეს ან დასუსტდეს საბუღალტრო ფირმაში სხვა ოჯახის წევრების ჩართვის გამო. ზემოთ აღნიშნული მითითებები ხელს შეუწყობს ამ მიზნის მიღწევას, მაგრამ ეს მოითხოვს მნიშვნელოვან კეთილგანწყობასა და ძალისხმევას ყველა იმ მხარის მხრიდან, რომლებსაც ეხება ეს გარდამავალი ეტაპი: თანამშრომლიდან მესაკუთრედ გახდომა, და მესაკუთრეობიდან პენსიაზე გასვლა.

მოდულ 8-ში უფრო სიღრმისეულად არის განხილული მემკვიდრეობის დაგეგმვის ვარიანტები/ოფციები.

2.3.2 გადაწყვეტილების მიღების პრინციპები (მეთოდები)

ნებისმიერ ფორმაში, რომელშიც არის ერთზე მეტი ხელმძღვანელი პირი, გადაწყვეტილების მიღება ხდება ერთობლივი განხილვის/შეთანხმების შედეგად. გადაწყვეტილების მიღების მეთოდი ასახავს პარტნიორების/მფლობელების ფილოსოფიას; თუ ეს არასწორია, შეიძლება გამოიწვიოს მნიშვნელოვანი უთანხმოება და დაპირისპირება.

მცირე ფორმებში (4-5 პარტნიორამდე) მნიშვნელოვანია, რომ რეგულარულად გაიმართოს პარტნიორთა სხდომები/შეკრება. ზუსტად აქ ხდება საოპერაციო და სტრატეგიულ საკითხებზე გადაწყვეტილებების მიღება. ჩვეულებრივ, ყველა პარტნიორი ესწრება შეკრებას და გადაწყვეტილების მიღებას სჭირდება უმრავლესობის (თუ არა ყველას) მხარდაჭერა. პარტნიორთა შეხვედრაზე შესაძლოა დროის მნიშვნელოვანი ნაწილი - ზოგჯერ კი შეხვედრის მთელი დრო - დასჭირდეს უმნიშვნელო საოპერაციო საკითხებზე გადაწყვეტილებების მიღებას, და ყურადღება არ იქნეს გამახვილებული სტრატეგიულ საკითხებზე. როდესაც ასეთი რამ ხდება, ფორმის განვითარება შეიძლება მკვეთრად შენელებს/შეჩერდეს, რადგანაც ძნელი ხდება ნებისმიერი სახის შეთანხმების მიღწევა.

როდესაც ფორმას ჰყავს დაახლოებით ხუთი და მეტი პარტნიორი, მაშინ უფრო რთული ხდება 100%-იანი ან მაღალი პროპორციით მხარდაჭერის მიღება გადაწყვეტილებებზე. რაღაც მომენტში, პარტნიორები დააფიქსირებენ, რომ ძალიან დიდი დრო იკარგება კონსენსუსის მისაღწევად ან ხმების აბსოლუტური უმრავლესობის მისაღებად.

- ერთი პასუხი ითვალისწინებს შეთანხმების კონკრეტულ დონეს, როგორც სავალდებულო და იურიდიული ძალის მქონე გადაწყვეტილებას საოპერაციო საკითხებზე (მაგალითად, ხმების 75%). სხვა, უფრო სტრატეგიული საკითხები (მაგალითად, პარტნიორის მიღება ან გაშვება, ახალი მომსახურების შეთავაზების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება, სხვა ფორმასთან შერწყმა ან მისი შექმნა, ან შესაძლოა კომპანიის დივიდენდის/თანხების გატანის პოლიტიკა) 100%-იან მხარდაჭერას მოითხოვს. გადაწყვეტილების ტიპების ამგვარი დიფერენცირება წარმოადგენს აშკარა აღიარებას, რომ ყველამ არ უნდა დაუჭიროს მხარი ყველა გადაწყვეტილებას, მაგრამ ყველა უნდა დაემორჩილოს მიღებულ გადაწყვეტილებას. იგი ასევე ამცირებს გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო დროს, რადგან შედარებით ნაკლები პარტნიორის დარწმუნებაა საჭირო.
- მეორე რეაგირება/პასუხი არის გარკვეული გადაწყვეტილებების დელეგირება მმართველ ჯგუფზე ან პარტნიორთა სხვა ნაწილზე. წევრები შესაძლოა არჩეული იყოს სრული ამხანაგობიდან, ან შესაძლოა ამ როლისთვის იყვნენ მოხალისეები, რომლებსაც გააჩნიათ საკუთარი ინტერესები მართვის სფეროში. ამ გზით, ოპერაციული დონის გადაწყვეტილებები უფრო სწრაფად და ეფექტურად შეიძლება იქნეს მიღებული, თუმცა ყველა პარტნიორისთვის კვლავ სავალდებულოდ რჩება. სხვა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები შეიძლება განისაზღვროს ყველა პარტნიორის შეხვედრაზე. ეს მეთოდი/პრინციპი შეიძლება გამოდგეს, როდესაც არის დაახლოებით თორმეტიდან თხუთმეტამდე პარტნიორი, რომლებიც შესაძლოა მუშაობდნენ ერთ ან ორ ოფისში.

მნიშვნელოვანია, რომ ამხანაგობის შიგნით გარკვეული იყოს პოლიტიკა. თუ პარტნიორების მცირე რაოდენობა გამუდმებით არ ეთანხმება გადაწყვეტილებებს ან ფიქრობს, რომ მათი მოსაზრებების

გათვალისწინება არ ხდება, ისინი შესაძლოა განზე გადგნენ და, უარეს შემთხვევაში, წარმოქმნან ცალკე გამოყოფილი ჯგუფი, რომელსაც შემდგომ პირდაპირ შეუძლია ჩაშალოს შეხვედრები ან ხელი შეუშალოს ფირმის წინსვლას, ან მათი ქმედებები შეიძლება იყოს იმის სიგნალი, რომ თანამშრომლებს შეუძლიათ არ დაემორჩილონ იმ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც არ მოსწონთ.

როდესაც ფირმაში არის თორმეტიდან თხუთმეტი პარტნიორამდე, და ამავდროულად მისი საქმიანობა რამდენიმე ოფისზეა გადანაწილებული, შეიძლება მიაღწიოს იმ კონდიციას, როდესაც საჭირო ხდება გენერალური დირექტორის, მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის ან მმართველი პარტნიორის დანიშვნა ფირმის ხელმძღვანელად. ეს პიროვნება შეიძლება იყოს ერთ-ერთი მეწილე პარტნიორი (რომელიც ზოგადად მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ფირმის წარმატებაში ან სავარაუდოდ, მთლიანად მოხსნილი ექნება ეს პასუხისმგებლობა) ან ის შეიძლება იყოს სპეციალისტი, რომელიც აყვანილია ამ როლისთვის. სავარაუდოდ, მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი/გენერალური დირექტორი რეგულარულად წარუდგენს ანგარიშს პარტნიორების ნაწილს და იშვიათად პარტნიორების სრულ ჯგუფს. მთავარ აღმასრულებელ დირექტორს/გენერალურ დირექტორს მხარი უნდა დაუჭიროს პარტნიორების მნიშვნელოვანმა უმრავლესობამ.

მიუხედავად იმისა, თუ როგორი მმართველობითი სტრუქტურა არის არჩეული, ის სრულად უნდა იყოს მხარდაჭერილი პარტნიორების მიერ ეფექტური ფუნქციონირების მიზნით. როგორც კი პარტნიორთა ბაზის მნიშვნელოვანი სეგმენტი ვერ უზრუნველყოფს მხარდაჭერას, ახალი სტრუქტურა უნდა იქნას გამოყენებული.

2.3.3 ფირმის სტრუქტურიზაციის ან რესტრუქტურიზაციის დროს გასათვალისწინებელი საკითხები

ზოგიერთ ამ საკითხს შეიძლება მოჰყვეს რთული იურიდიული ან ფინანსური შედეგები (რაც შესაძლოა მიუთითებდეს უკეთეს ან სასურველ ვარიანტზე/ოფციაზე, ფაქტების ობიექტური განხილვის საფუძველზე). ზოგიერთ შემთხვევაში, მართვის პერსპექტივიდან გამომდინარე, სწორი პასუხი არის ის, რომელიც შეესაბამება პარტნიორების მიმდინარე/ამჟამინდელ ჯგუფს.

2.3.3ა თქვენი სტრატეგიული გეგმა

ფირმის შიგნით მიღებული სტრატეგიული გეგმა სავარაუდოდ აყალიბებს სამართლებრივ და ორგანიზაციულ სტრუქტურას. მაგალითად, თუ თქვენ მოიწვევთ არა-სააღრიცხვო სფეროს სპეციალისტებს (როგორცაა ინფორმაციული/საინფორმაციო ტექნოლოგიების თანამშრომლები ან ფინანსური დაგეგმარების სპეციალისტები) შეიძინონ ფირმის წილი, ადგილობრივი ეთიკური ნორმების მიხედვით, შეიძლება ჩაითვალოს, რომ თქვენ ქმნით ცალკე იურიდიულ ერთეულს ამ სახის მომსახურების გასაწევად და გაქვთ დანარჩენი (ტრადიციული) საბუღალტრო მომსახურებისგან განსხვავებული მესაკუთრეობის/მფლობელობის სტრუქტურა/სქემა.

დაწვრილებით სტრატეგიული გეგმების შესახებ იხილეთ მოდული 1-ში.

2.3.3ბ თქვენი პროფესიული ასოციაციის მიერ დადგენილი კანონები ან წესები

პროფესიულმა რეგულაციებმა შეიძლება დააწესოს შეზღუდვები იმ სამეურნეო ერთეულის ტიპზე/მოდელზე, რომელიც გათვალისწინებულია საბუღალტრო მომსახურებას. ეს შეზღუდვები ინარჩუნებს კომერციულ და პროფესიულ ერთიანობას და შეიძლება მოიცავდეს:

- **სამუშაო/საქმიანობის სფეროების დანაწილება პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევის მიზნით:** ზოგიერთ ქვეყანაში აუდიტორული მომსახურება უზრუნველყოფილი/გაწეული უნდა იყოს პარტნიორული (ამხანაგობის) სამეურნეო ერთეულის მეშვეობით, ხოლო სხვა სახის კონსულტაციები, როგორცაა საგადასახადო, მენეჯმენტის კონსალტინგი/კონსულტაცია, ქონების მართვა შეიძლება უზრუნველყოფილი იყოს შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების ან ამხანაგობის/პარტნიორობის მეშვეობით. სხვა ქვეყნებში, საგადასახადო და საკონსულტაციო საქმიანობა შეიძლება გაწეული იყოს კომპანიის მიერ, ხოლო სხვა მომსახურება/სერვისები შემოთავაზებული იყოს შეზღუდული პასუხისმგებლობის ამხანაგობის/პარტნიორობის მიერ.
- **მოგების განაწილების ღონისძიებები/სტრუქტურა:** შეიძლება თუ არა, საბუღალტრო ფირმის მოგება განაწილდეს არა-ბუღალტრის კვალიფიკაციის მქონე/მფლობელ პერსონალზე? ზოგიერთ ქვეყანაში ეს შეიძლება მიღწეული იქნას ცალკე სამეურნეო ერთეულის გამოყენებით "ადმინისტრაციული" მომსახურების უზრუნველსაყოფად, ხოლო ბუღალტრული მომსახურებისთვის პასუხისმგებლობა რჩება პროფესიული კვალიფიკაციის მქონე პარტნიორთა სამეურნეო ერთეულს.
- **არა-რეგულირებადი მომსახურების გაწევა სპეციალიზირებული სამეურნეო ერთეულის მეშვეობით:** ეს საშუალებას აძლევს საბუღალტრო ფირმის პარტნიორებს მიიღონ მოგება არა-ბუღალტრული მომსახურებიდან (მაგალითად, ტექნოლოგიის ან ადამიანური რესურსების შესახებ კონსულტაცია), სადაც სააქციო კაპიტალის ყველა მეწილე არ წარმოადგენს პროფესიული (საბუღალტრო) ასოციაციის წევრს. ეს სტრუქტურა ასევე საშუალებას აძლევს საბუღალტრო ფირმას სტიმული და სააქციო კაპიტალში ჩართვის საშუალება მისცეს არა-ბუღალტრის კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტებს, რომლებიც მეტად მნიშვნელოვანი არიან ამ ფართო მომსახურების სპექტრისთვის.

აღნიშნული სტრუქტურები ექვემდებარება თქვენი ქვეყნის კანონებს ან პროფესიულ რეგულაციებს; მიმართეთ თქვენს პროფესიულ ასოციაციას უფრო დეტალური ინფორმაციისთვის.

2.3.3გ სამართლებრივი ოფციები

სხვადასხვა ქვეყნის იურიდიულ სისტემაში მიღებულია მრავალი ტიპის სამეურნეო ერთეული. ესენია: კორპორაციები, კოოპერატივები, ამხანაგობები, ინდივიდუალური მეწარმეები და სხვა სპეციალიზებული ორგანიზაციები.

თქვენთვის ხელმისაწვდომი ვარიანტების დიაპაზონი შეიძლება მოიცავდეს:

- ინდივიდუალური მეწარმე;
- ამხანაგობა: ან შეუზღუდავი პასუხისმგებლობის ან, ზოგიერთ ქვეყანაში, შეზღუდული პასუხისმგებლობის ამხანაგობა;
- კომპანია ან ჰოლდინგ-კომპანია;
- ტრასტ-კომპანია (ტრესტი); ან

- ზემოთ მოცემულთა კომბინაცია.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის ამხანაგობა გამოიყენება მსოფლიოს უდიდეს საბუღალტრო ფირმებში. შეზღუდული პასუხისმგებლობის ამხანაგობა (LLP) არის ამხანაგობა, რომელშიც ზოგიერთ პარტნიორს (იურისდიქციის მიხედვით) გააჩნია შეზღუდული პასუხისმგებლობა. შეზღუდული პასუხისმგებლობის ამხანაგობა მოიცავს ამხანაგობისა და კორპორაციების ელემენტებს. LLP-ში ერთი პარტნიორი არ არის პასუხისმგებელი ან ვალდებული სხვა პარტნიორის მიერ ჩადენილი არამართლობიერი ქმედებისთვის ან გულგრილობის გამო. ზოგიერთ ქვეყანაში შეზღუდული პასუხისმგებლობის ამხანაგობა განცალკევებულია შეზღუდული ამხანაგობისგან, რომელიც საშუალებას აძლევს LLP-ის ყველა პარტნიორს ჰქონდეთ შეზღუდული პასუხისმგებლობა, მაშინ როდესაც შეზღუდული ამხანაგობა შეიძლება მოითხოვდეს, რომ იყოს მინიმუმ ერთი შეუზღუდავი პარტნიორი და სხვებს შეეძლოთ ჰქონდეთ პასიური და შეზღუდული პასუხისმგებლობის მქონე ინვესტორის როლი. უნდა აღინიშნოს, რომ ცალკეული ტიპის სამეურნეო ერთეულის მარეგულირებელი წესები, თუნდაც ის წესები, რომლებიც მიჩნეულია დაახლოებით თანაბარმნიშვნელოვნად, შეიძლება მეტად ან ნაკლებად განსხვავდებოდეს ქვეყნებს შორის.

2.3.3დ საგადასახადო საკითხები

თქვენი ფირმის ცხოვრებაში, შეიძლება იყოს პარტნიორების მიღება/შემოსვლა და/ან გაშვება/გასვლა. თითოეულ სამართლებრივ სტრუქტურას აქვს გარკვეული სარგებელი და ნაკლოვანებები ამ სცენარში.

შეიძლება დაგჭირდეთ შემდეგის გათვალისწინება:

- მოგების გადასახადის გადახდა სავაჭრო მოგებაზე;
- გადასახადები დისტრიბუციაზე, თანხების გატანაზე/ამოღებაზე ან დივიდენდებზე, ან გაუნაწილებელ მოგებაზე სამეურნეო ერთეულის შიგნით;
- გადასახადები, რომლებიც დაკავშირებულია აქციების გადაცემაზე ან აქტივების ტრანსფერებზე (შესაძლოა ეს იყოს საგერბო მოსაკრებელი ან გადასახადი ქონების გადაცემაზე ან თუნდაც მემკვიდრეობის გადასახადები); და
- გადასახადი კაპიტალის ნამატზე, თუ საწესდებო კაპიტალის ღირებულება შეცვლილია საწესდებო კაპიტალში მომხდარი სხვადასხვა ცვლილებების შედეგად.

საგადასახადო სისტემები განსხვავდება მთელს მსოფლიოში. ეს ცვლილებები/ვარიაციები გავლენას მოახდენს აქტივების გადაცემის/ტრანსფერის სიმარტივეზე ან ღირებულებაზე, ასევე გადასახადების დროსა და მოცულობაზე. თქვენი ფირმის წმინდა ამონაგები/მოგება შემცირდება, თუ არასწორ სტრუქტურას შეარჩევთ.

ამ მიზნით, შეარჩიეთ სტრუქტურა, რომელიც ფირმისთვის არ იქნება არა-მომგებიანი, როდესაც საკუთრების სტრუქტურაში გარდაუვალია პარტნიორების შემოსვლა ან გასვლა.

2.3.3ე აქტივების დაცვა

ზოგიერთ ქვეყანაში შეზღუდული პასუხისმგებლობის სტრუქტურები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც ინსტრუმენტი საბუღალტრო ფირმების მიერ. სადაც ეს კონცესია ვრცელდება,

პროფესიული ასოციაციები ზოგადად მოითხოვენ, რომ ფირმას უზრუნველყოფილი ჰქონდეს პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევა მინიმალურ დონე მაინც. ეს იცავს როგორც კლიენტებს, ასევე პრაქტიკოს ბუღალტრებს, თუ პროფესიული დაუდევრობა ან არაკეთილსინდისიერი პრაქტიკა დადგინდება ფირმის წინააღმდეგ/მიმართ.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის სტრუქტურის კანონიერი და ეთიკური გამოყენება არის გონივრული და წინდახედული კომერციული სტრატეგია. თქვენ უნდა გაითვალისწინოთ თქვენი ფირმის წინაშე მდგარი რისკები და თქვენი საკუთარი ეთიკური შეხედულებები, იმის განსაზღვრისას, თუ რამდენად ისარგებლებთ შეზღუდული პასუხისმგებლობის შედეგად მიღებული შედეგებით.

2.3.3ვ დაზღვევის სხვა სახეები/ტიპები

ყველა ფირმა საჭიროებს პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევის ძირითად დონეს კლიენტებისა და პარტნიორების დასაცავად; ფიზიკური აქტივების ქურდობისგან, ცეცხლისგან და ა.შ. დასაზღვევად; და ასევე გააჩნდეს პასუხისმგებლობა მომხმარებლების ზარალზე, უზრუნველყოს თანამშრომლების და ვიზიტორების დაცვა, რომლებიც შეიძლება დაშავდნენ ფირმის ტერიტორიაზე ყოფნისას.

სხვა სახის/ტიპის დაზღვევას შეუძლია ხელი შეუწყოს ფირმის საერთო რისკის მართვის სტრატეგიას. მათ შორისაა:

- **შემოსავლის ჩანაცვლებითი დაზღვევა:** განსაკუთრებით მცირე ფირმებში, ინდივიდუალური პრაქტიკოსი ბუღალტერი არის მნიშვნელოვანი შემოსავლის წყარო. თუ ის ავად გახდება ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, ეს დაზღვევა შეცვლის/ჩანაცვლებს იმ შემოსავალს, რომელსაც იგი გამოიმუშავებდა. ეს საშუალებას იძლევა დროებით სამუშაოს შესასრულებლად აყვანილი იყო შემცველი პრაქტიკოსი ბუღალტერი, რათა გაგრძელდეს სამუშაო ციკლი, ანდა ეს დაზღვევა ჩანაცვლებდა იმ ამოღებულ თანხებს ან ანაზღაურებას/ხელფასს, რასაც ინდივიდუალური პრაქტიკოსი ბუღალტერი აიღებდა.
- **ჯანმრთელობის დაზღვევა:** ამ დროს ნაწილობრივ ან მთლიანად ანაზღაურდება/დაფინანსდება დაავადების დროს მკურნალობასთან დაკავშირებული დანახარჯები.
- **სიცოცხლის დაზღვევის პოლისი ან ძირითადი პირის დაზღვევის პოლისი, თითოეული პარტნიორის სიცოცხლეზე:** პარტნიორის გარდაცვალების შემთხვევაში ხდება დახმარების ერთდროული (ერთჯერადი) გადახდა. დახმარება შეიძლება გადახდილი იყოს ფირმაზე, დამატებითი თანამშრომლებისთვის ან შემცველი პარტნიორისთვის, ან სხვა წარმოქმნილი გაზრდილი დანახარჯების დაფარვის მიზნით. ეს შეიძლება იყოს მძლავრი და მოქნილი მეთოდი სამართალმემკვიდრეობის დაგეგმარებისთვის, განსაკუთრებით მცირე ფირმებში. ბევრ მცირე ზომის ამხანაგობაში, თითოეული ხელმძღვანელის მიერ ხდება სხვა პარტნიორის ან პარტნიორების ჯვარედინი (ურთიერთ)დაზღვევა; პარტნიორის გარდაცვალების შემთხვევაში, სადაზღვევო პოლისი უზრუნველყოფს ფირმის გარდაცვლილი პარტნიორის წილის შეძენისთვის საჭირო თანხას. თითოეული პოლისის ღირებულება დაკავშირებულია ფირმის წილის (აქციის) ღირებულებასთან. ასეთი შემთხვევებისთვის, უმჯობესია, იყოს წინასწარ შეთანხმებული პრაქტიკა - შეფასების ფორმულა, რომელსაც გამოიყენებთ ასეთ დროს.

ეს ასევე გულისხმობს, რომ სადაზღვევო პოლისი საჭიროებს მუდმივ განახლებას და რეგულარულ გადახედვას, იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ადეკვატური სადაზღვევო დაფარვა ხდებოდეს.

- **ბიზნესის ხარჯების ან (საქმიანობის/ბიზნესის) უწყვეტობის დაზღვევა.** ამ დროს ხდება ბიზნესის სერიოზული დესტრუქციის დროს წარმოქმნილი დამატებითი დანახარჯების ანაზღაურება (მონაცემთა ბაზის დაკარგვის, ხანძრის, წყალდიდობის, ან ფირმის უძრავი ქონების დაზიანების რისკი).

სადაზღვევო პოლისები რისკის მართვის ძირითადი ნაწილია. ეს გულისხმობს, მცირე და რეგულარული (აწმყო პერიოდში განხორციელებული) გადახდების სანაცვლოდ მნიშვნელოვანი სადაზღვევო ანაზღაურების მიღებას შემდგომში, თუ სადაზღვევო შემთხვევას რეალურად ექნება ადგილი. თითოეულმა ფირმა თავად უნდა განახორციელოს სხვადასხვა რისკების შეფასება და გადაწყვიტოს, წარმოადგენს თუ არა სადაზღვევო პოლისი კარგი-ღირებულების რისკის-შემცირების სტრატეგიას.

სარგებელი გულისხმობს გონების სიმშვიდეს და უფრო მეტ შესაძლებლობას ფინანსური (კუთხით) დარტყმის მოსაგერიებლად, თუ რაიმე დესტრუქციას ექნება ადგილი ფირმაში.

პასუხისმგებლობა და დაზღვევა ფირმის შიგნით უფრო დეტალურად განხილულია მოდული 7-ში.

2.3.3ზ ფინანსური/საბანკო (მესამე მხარის) სესხების აღება

თუ ფირმა მოქმედებს როგორც ინდივიდუალური მეწარმე, ან მცირე ამხანაგობა, ნებისმიერი სესხი პარტნიორ(ებ)ის მიერ უნდა იყოს უზრუნველყოფილი მათი პირადი აქტივებით, იპოთეკით ან სხვა გარანტიებით. თუ პარტნიორს „დაცული“ აქვს საკუთარი აქტივები (მაგალითად, ყველა აქტივი გადაფორმებული აქვს მეუღლეზე ან ცალკე ტრესტზე), მაშინ მათ არ ექნებათ საშუალება გამოიყენონ აქტივები როგორც გარანტია და ამიტომ აქვთ მეტად შეზღუდული შესაძლებლობები ფირმისთვის სესხების უზრუნველსაყოფად, გარდა იმ შემთხვევისა, თუ ეს სხვა მხარე არ უზრუნველყოფს სესხის უსაფრთხოების გარანტიას.

თუმცა, როდესაც ფირმას ხელმძღვანელობს მსხვილი ამხანაგობა ან კორპორაციული სამეურნეო ერთეული, სესხი შეიძლება ასევე უზრუნველყოფილი იყოს თავად სამეურნეო ერთეულის მიერ გირაოთი ან საკუთარი აქტივებით. ამის საპირისპიროდ, მცირე ამხანაგობას შეიძლება არ მიეცეს საშუალება დაუმთავრებელი წარმოება ან დებიტორები გამოიყენოს სესხის უზრუნველსაყოფად.

დიდ ფირმებში, განსაკუთრებით უფრო ადვილი ხდება დაფინანსების მოძიება კომპანიის/კორპორაციული სამეურნეო ერთეულის მეშვეობით, ვიდრე ამხანაგობის მეშვეობით. ფინანსისტმა შეიძლება მოითხოვოს პირადი გარანტიები პარტნიორებისგან, მაგრამ სესხის დოკუმენტაციის ხელმოწერის მექანიზმი, მაგალითად, გაცილებით უფრო გამარტივებული და დაჩქარებული გახდა.

2.3.3თ პარტნიორთა რაოდენობრივი ზრდის რეგულირება და კონტროლი

თითოეულ სამართლებრივ სტრუქტურას გააჩნია საკუთარი მეთოდი საკუთრების ან/და უფლების საკითხში ცვლილებების რეგულირებისთვის. მაგალითად, კორპორაციული ან კომპანიის სტრუქტურების ზოგადი პრაქტიკაა, რომ აქციონერები იძენენ ან ყიდნიან საკუთარ წილებს საწარმოში: ეს სტრუქტურები შექმნილია სწორედ ამ მიზნით. ამის საპირისპიროდ, პარტნიორ ორგანიზაციებში პარტნიორების ცვლილებამ შეიძლება გამოიწვიოს ძველი პარტნიორობის/ამხანაგობის ლიკვიდაცია და ახალი პარტნიორობის/ამხანაგობის შეიქმნა. ეს მეტად მოუხერხებელია და არაეფექტური, განსაკუთრებით, როდესაც პარტნიორების რიცხვი იზრდება.

როგორც საგადასახადო საკითხების სეგმენტში აღინიშნა, სხვადასხვა სტრუქტურები შეიძლება განხილული იყოს როგორც მეტ-ნაკლებად ხელსაყრელი ყოველ ჯერზე, როდესაც ხდება მფლობელების/მესაკუთრეების ცვლა, გააჩნია რა საგადასახადო რეჟიმია თქვენს ქვეყანაში ან სახელმწიფოში.

2.3.3ი მმართველობის სტრუქტურა და მიდგომები

ეს საკითხი განხილული იყო უკვე ამ მოდულში. თქვენ და თქვენმა თანაპარტნიორებმა უნდა შექმნათ მმართველობის პრაქტიკული და რეალური სტრუქტურა. ეს სტრუქტურა უნდა უზრუნველყოფდეს, რომ ყველა პარტნიორი მონაწილეობდეს შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებაში და ამის გამო არ მოხდეს უშუალო პროფესიული სამუშაოდან მათი მოწყვეტა.

მმართველობის მრავალი ასპექტის მსგავსად, შერჩეული სტრუქტურა უნდა იყოს ფირმის ზომის შესაფერისი და პარტნიორების მხრიდან მნიშვნელოვანწილად მხარდაჭერილი.

2.3.4 პარტნიორობის/ამხანაგობის ხელშეკრულებები

თუ თქვენ გყავთ თუნდაც ერთი პარტნიორი თქვენს ფირმაში, მნიშვნელოვანია, რომ თქვენ შეთანხმდეთ და დოკუმენტურად დაადასტუროთ თქვენი ურთიერთობების ფუნდამენტური ასპექტები, ასევე უნდა იზიარებდეთ მსგავს ღირებულებებს და პრინციპებს. Murray and Foster-ის (2011) თანახმად, შეთანხმება ამხანაგობაში ისევე მნიშვნელოვანია (პარტნიორობაში/ამხანაგობაში) მასში შესვლისას, როგორც პარტნიორობიდან/ამხანაგობიდან გამოსვლისას. პარტნიორული შეთანხმება/ხელშეკრულება ასახავს ფირმის ფუნქციების შესახებ ძირითად ფილოსოფიებს და მიმართულებებს. თუმცა, ამ ხელშეკრულებას არ შეუძლია ყოველი გადაწყვეტილების რეგულირება და იგი ყოველთვის უნდა განიხილებოდეს, როგორც "ცოცხალი დოკუმენტი", რომელიც დროდადრო შეიძლება შეიცვალოს, რადგანაც პარტნიორთა შემადგენლობა და დამოკიდებულებაც იცვლება.

დანართი 2.2-ში მოცემული ჩამონათვალი ასახავს პარტნიორობის ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ საკითხებს. იურიდიული პროფესიის მქონე სპეციალისტის მიერ შემუშავებული ოფიციალური ხელშეკრულება უმჯობესია, რადგან იგი ითვლება სავალდებულო დოკუმენტად, რომელიც არეგულირებს ამ პარტნიორებს შორის ურთიერთობებს.

ბევრი დავა/კონფლიქტი, რომელშიც ჩართულნი არიან პარტნიორები (განსაკუთრებით კი ყოფილი პარტნიორები), შეიძლება თავიდან იქნეს აცილებული, თუ არსებობს მკაფიოდ დოკუმენტირებული პარტნიორობის ხელშეკრულება. შეთანხმება/ხელშეკრულება ასევე პასუხობს უამრავ კითხვას და უზრუნველყოფს მკაფიო ჩარჩოებს, როდესაც ახალი პარტნიორი შემოდის ფირმაში.

2.3.5 ანაზღაურება და მოგების განაწილების მოდელები

ფირმის ზრდასთან ერთად, იზრდება თანამდებობაზე დანიშნულ პარტნიორთა რიცხვიც, რომელთაც გააჩნია განსხვავებული პიროვნული თვისებები, უნარ-ჩვევები, ინტერესები და მუშაობის ეთიკა. რაც უფრო დიდია პარტნიორთა ბაზა, მით უფრო მნიშვნელოვანი ხდება ეს განსხვავებებიც.

თქვენი ფირმის ზრდა ასევე მოითხოვს, რომ პარტნიორები წარმოადგენდნენ გარკვეული სფეროების სპეციალისტებს: ზოგიერთი შეიძლება იყოს მარკეტინგის ბრწყინვალე სპეციალისტი (ზოგჯერ მოხსენიებული, როგორც „rainmakers“), ზოგიერთი ორიენტირებული იქნება ფირმის მართვაზე და/ან ადმინისტრირებაზე, ზოგი ტექნიკური სპეციალიზაციის ან შემოსავლების მხარდაჭერის განხრით იქნება, სხვები კი კომპეტენტურ და ეფექტურ მართვაში მიიღებენ მონაწილეობას. ყოველთვის არ იქნება ადვილი სათანადოდ შეფასდეს თითოეული შესრულებული სამუშაო და შესაფერისი ანაზღაურება გაიცეს თითოეულ ადამიანზე. მაგრამ ეს არ არის იმის საბაზი რომ არ ეცადონ ამის გაკეთება!

2.3.5ა სხვადასხვა დრო - სხვადასხვა დამოკიდებულება

ინდივიდუალურ პრაქტიკოსი ბუღალტრის სტრუქტურაში მოგების განაწილება მარტივია: ის მხოლოდ თქვენია! თქვენ წყვეტთ, რამდენს დახარჯავთ პირად მოთხოვნებზე და რამდენს დააბანდებთ ფირმის საბრუნავ კაპიტალში ან ძირითად საშუალებებში.

შესაძლოა, გადაწყვიტოთ მოგების განაწილება იმ თანამშრომლებზე, რომლებსაც ფირმის წარმატებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ. ეს შეიძლება ესაზღვრებოდეს ხელფასის ადმინისტრირებას, მაგრამ მიზნად ისახავს საკვანძო თანამშრომლების წახალისებას, რათა ისინი დარჩნენ ფირმაში და კვლავ მნიშვნელოვანი როლი ითამაშონ ფირმის წარმატებაში.

მცირე ამხანაგობაში და, განსაკუთრებით, ახლად შექმნილ ამხანაგობაში, ყველაზე გავრცელებული მიდგომაა თითოეულ პარტნიორს თანაბარი წვლილი შეჰქონდეს ფირმაში, და თანაბრად ინაწილებდნენ მოგებას.

ამხანაგობის ბაზის გაფართოებასთან ერთად (დაახლოებით ხუთიდან ექვს პარტნიორამდე), პარტნიორებს შორის შეიძლება გაიზარდოს განსხვავებები მიდგომებსა და სამუშაოს შესრულებაში. ეს შეიძლება მოხდეს, როდესაც ძველი პარტნიორები მოითხოვენ უფრო მეტ საათობრივ განაკვეთებს ან საფასურს თავიანთი ცოდნისა და გამოცდილების სანაცვლოდ. ხანდახან ახალგაზრდა პარტნიორები, წახალისებისთანავე, მოითხოვენ უფრო დაბალ საპროცენტო განაკვეთებს და გამოიმუშავენ უფრო მცირე შემოსავლებს/ანაზღაურებას წელიწადში. ზოგჯერ ე.წ. "არა-სამეწარმეო" როლები, როგორიცაა მენეჯმენტი და მარკეტინგი, ჭარბად იყენებს რამდენიმე პარტნიორის დროს. ზოგიერთი პარტნიორი

შეიძლება ფიქრობდეს, რომ მათი ძალისხმევა არ არის საკმარისად ანაზღაურებული, ან "მე უფრო მეტს ვაკეთებ ფირმისთვის, ვიდრე ჩემი პარტნიორები."

ეს ის მომენტი, როდესაც მოგების განაწილება ხდება მწვავე თემა პარტნიორთა ფორმალურ თუ არაფორმალურ შეხვედრებზე. ჭკვიანმა ლიდერმა იცის, როდის უნდა იმოქმედოს. უგუნური ლიდერი აღმოჩნდება დე-მოტივირებულ პარტნიორთა ჯგუფის ან ფირმის შესაძლო გაყოფის ფაქტის წინაშე: ორივე სიტუაცია არღვევს/ასუსტებს პარტნიორობის/ამხანაგობის სისტემას.

2.3.5ბ ზოგიერთი გასათვალისწინებელი ფაქტორი

დიფერენციალური მოგების განაწილების სისტემის დაგეგმვა და დანერგვა გულისხმობს აზროვნების მნიშვნელოვან ცვლილებას. იგი აღიარებს, რომ ყველა როლი ან შესრულება არ არის თანაბარი. ერთი პარტნიორისთვის მიცემული თითოეული ჯილდო გადაიხდება სხვა პარტნიორების მიერ.

ასევე (განსაკუთრებით, მსხვილ ფირმებში), შეიძლება იყოს რამდენიმე მაღალი დონის შემსრულებელი პარტნიორი სასწორის ერთ მხარეს, და შესაძლოა, რამდენიმე დაბალი დონის შემსრულებელი მეორე მხარეს.

2.3.5გ რისთვის იხდით?

მოგების განაწილების სისტემა სამართლიანად უნდა ანაზღაურებდეს და ასტიმულირებდეს თითოეული პარტნიორის შრომას, რის გამოც ისინი არჩევენ ამჟამინდელი პარტნიორობის/ამხანაგობის ფარგლებში დარჩენას, ვიდრე ცალკე გასვლას. ალტერნატიული სისტემის ჩამოყალიბებაში, წარმოიქმნება შემდეგი კითხვები:

- იხდით თუ არა ოფისში ყოფნის გამო; ძირითადი მიღწევა, როგორცაა შემოსავლის სამართლიანი დონის გამომუშავება; ან საქმიანობის განსაკუთრებული შედეგები შემოსავლების ან სხვა კრიტერიუმების საფუძველზე? სისტემა აფასებს ინდივიდუალურ საქმიანობის შედეგებს თუ გუნდური საქმიანობის შედეგებს? რეალურად შეცვალა თუ არა ინდივიდის საქმიანობის შედეგებმა ფირმა ან მისი ოპერაციული შედეგები?
- ზოგიერთი ფულადი ან შეფასებითი კრიტერიუმი შეიძლება მოიცავდეს: მთლიან გამოწერილ საფასურს, ინდივიდუალურად ან თქვენი სამუშაო ჯგუფის მიერ; ნაწილობრივი ჩამოწერა; შესრულებული საპრემიო ბილინგის დონე (ან სააღრიცხვო რეგისტრში ჩანაწერის ღირებულება); ან გადასახდელი ან ანაზღაურებადი საათების რაოდენობა.
- ზოგიერთი ნაკლებად შეფასებადი ფაქტორები მოიცავს: მმართველობასთან, მარკეტინგთან ან სამუშაოსთან დაკავშირებულს როლს, რომელსაც ასრულებს პარტნიორი; შესრულებული არა-ანაზღაურებადი სამუშაოს სხვა ფორმები; ახალი კლიენტების ან სხვა სამუშაო ჯგუფებისთვის ახალი სამუშაოს მიღება; პროფესიული ასოციაციის საქმიანობის ხელშეწყობა; და საქმიანობის შედეგები ძირითადი მოლოდინის მიღმა.

2.3.5დ რა სჭირდება ფირმას?

ახლა ბევრი ფირმა თავს არიდებს ფირმის შიგნით ფლობდეს აქტივებს. მაგალითად, ფირმებს ურჩევნიათ ლიზინგით აიღონ ტექნიკა-მოწყობილობები ან იქირაონ შენობები, ვიდრე პირადაპირ შეიძინონ ეს აქტივები. თუ ფირმა ფლობს თავის შენობებს, ეს შეიძლება გააკეთოს ცალკე სამეურნეო ერთეულის მეშვეობით (რომელსაც შესაძლოა ფლობდეს მხოლოდ რამდენიმე პარტნიორი), რომელსაც აქვს კომერციული გარიგებები ფირმასთან. აქედან გამომდინარე, რა რაოდენობის მოგება უნდა შეინარჩუნოთ ფირმაში და რამდენი უნდა გასცეთ?

2.3.5ე რამდენად ხშირად ნაწილდება მოგება?

ყველა ფირმამ მაქსიმალურად ეფექტიანად უნდა გამოიყენოს თავისი პარტნიორები და თანამშრომლები, განსაკუთრებით კი იმის გათვალისწინებით, რომ მრავალი ფირმა განიცდის კვალიფიციური საბუღალტრო პერსონალის დეფიციტს. ხალხი, ზოგადად, უფრო წარმატებით და ნაყოფიერად იმუშავენ, როდესაც ისინი მუშაობენ პროფესიის და/ან გამოცდილების სფეროებში. ეს საშუალებას აძლევს ადამიანებს გააფართოვონ ან გააღრმავონ საკუთარი ცოდნა, ასევე აქვთ შესაძლებლობა იმუშაონ ფირმის სხვადასხვა ნაწილში, იმავდროულად მოაქვთ რეალური სარგებელი როგორც ინდივიდისთვის, ასევე ფირმისთვის.

ნებისმიერი წამახალისებელი სტრუქტურა, იქნება ეს გათვლილი პარტნიორებისთვის თუ თანამშრომლებისთვის, საჭიროებს სწორი მიმართულებით გადადგმული სწორი ნაბიჯების წახალისებას, რაც შეესაბამება ფირმის სტრატეგიულ გეგმებს.

2.3.5ვ იმართება თუ არა სისტემა მხოლოდ ფორმულით, თუ ასევე არსებობს სუბიექტური კომპონენტიც?

ზოგიერთ პარტნიორს ურჩევნია პროგნოზირებადი, ობიექტური სისტემა, რომელიც იყენებს მიცემულ დავალებებს, კრიტერიუმებს ან ფორმულას, რათა გაანაწილოს ფირმის მასშტაბით მიღებული მოგება. ეს არის გამჭვირვალობის უპირატესობა: თითოეულ პარტნიორს შეუძლია იმუშაოს მისი საქმიანობის შედეგების კონკრეტულ ასპექტებზე (ის შედეგები, რომელიც წახალისებულია ამ მოდელის მიერ), რათა გაიზარდოს მათი წილი შესაძლო მოგებაში.

გარდა ამისა, ზოგიერთი პარტნიორი შეიძლება ფიქრობდეს, რომ ფუნდამენტური განსხვავებები ახდენს უფრო სუბიექტური მიდგომის გამართლებას (მაგალითად, "თქვენი განყოფილება უფრო მომგებიანი/სწრაფად მზარდია ამ მომენტში, რაც უარყოფითად მოქმედებს მნიშვნელოვან სამუშაოზე და იმ კლიენტებზე, რომლებზეც მე ვზრუნავ", ანდა " მე ვხარჯავ გარკვეული რაოდენობის არა-ანაზღაურებად საათებს ამ ფუნქციის შესასრულებლად და ვერ ვიღებ იმ საფასურს/მოგებას, რომელსაც თქვენ იღებთ"). თუ სუბიექტური მიდგომა გამოიყენება, მაშინ განაწილების სამართლიანი მეთოდი უნდა შეიქმნას: კენჭისყრის სისტემა, რომელიც მოიცავს ყველა პარტნიორს, ან ანაზღაურების კომიტეტი, მცირე მაგრამ პარტნიორების წარმომადგენლობითი რაოდენობით. ამის მიზანია, მივიღოთ ისეთი შედეგი, რომელსაც სხვები ჩათვლიან სამართლიანად.

ანაწილებთ თუ არა მთლიან მოგებას ან მხოლოდ მოგების ნაწილს? ფირმამ შესაძლოა მოგება გაანაწილოს საქმიანობის შედეგებზე დაფუძნებული კრიტერიუმების საფუძველზე, ან შესაძლოა გადაწყვიტოს მოგება დაყოს რამდენიმე ჯგუფად (ფონდად), მაგალითად:

- რეგულარული თანხა თითოეულ პირზე, საქმიანობის მნიშვნელოვანი შედეგების ასანაზღაურებლად (ეს შეიძლება იყოს თანაბარი თანხა თითოეულ ადამიანზე, ან ეს შეიძლება იყოს დიფერენციალური კოეფიციენტი როლის, დატვირთვის ან სამუშაო სტაჟის მიხედვით); და/ან
- პროცენტული ამონაგები ფირმაში ჩადებულ ინვესტიციაზე; და/ან
- საქმიანობის შედეგებზე დაფუძნებული შეფასება (ფირმის არჩევანის მიხედვით, თვითნებური ან დისკრეციული წესების გამოყენებით).

როგორც ხედავთ, ბევრი ფუნქცია შეიძლება იყოს ჩართული მოგების-განაწილების დიფერენციალურ სისტემაში. გამოწვევაა გამოიყენოთ ის მიდგომა, რომელიც სამართლიანია და, ამასთანავე, მარტივი. რა თქმა უნდა, ფორმულაში გამოყენებული ფაქტორები უნდა შეესაბამებოდეს ფირმის მიზნებს.

მოგების-განაწილების მოდელის შეცვლა არის ერთ-ერთი ყველაზე სათუთი გადაწყვეტილება, რომელიც ფირმას შეუძლია გააკეთოს. ეს არ უნდა გაკეთდეს ნაჩქარევად, ანდა ხშირად. უმჯობესია, რომ მის საბოლოოდ მიღებამდე მოხდეს შემოთავაზებული მოდელის შემოწმება (მაგალითად, შარშანდელი მონაცემების საფუძველზე, ან ბოლო ორი წლის შედეგების მიხედვით). ეს საშუალებას მისცემს ყველა პარტნიორს, დაინახოს ახალი მიდგომის პრაქტიკული შედეგები: "ვინ იქნება მოგებული ან წაგებული?" "როგორი შედეგი ექნება ამ მოდელს პირადად ჩემზე?" თითოეულ ადამიანს შეუძლია შეამოწმოს ამ მოდელის შესატყვისობა.

თუ ფირმას ჰყავს დაბალი-შედეგების მქონე პარტნიორ(ებ)ი, მოგების-განაწილების დიფერენციალური სისტემა დაეხმარება პრობლემის მასშტაბის გაშუქებაში. ის ყველა პარტნიორს აჩვენებს, თუ რა ოდენობის მოგება ხვდება დაბალი-შედეგების მქონე პარტნიორს სხვებთან შედარებით. თუმცა, მოგების-განაწილების სისტემა არ უნდა იქნას გამოყენებული ამ პარტნიორის მიმართ როგორც „დასჯის საშუალება/მეთოდი“. ამის ნაცვლად, დაბალი-შედეგების მქონე პარტნიორი ისეთივე პირობებში უნდა იყოს როგორც დაბალი-მაჩვენებლების/შედეგების მქონე თანამშრომელი:

- მათ ოფიციალურად უნდა შეატყობინოთ, რომ მათი საქმიანობის შედეგების ასპექტები ამ ეტაპზე არ არის შესაფერისი;
- მათ უნდა მიეცეთ მითითებები და/ან დავალებები, ასევე ვადები გაუმჯობესების მიზნით;
- მათ უნდა მიეცეთ ტექნიკური და/ან მენტორული მხარდაჭერა სარეაბილიტაციო ფაზის განმავლობაში; და
- თუ ეს პროცესი არ გააუმჯობესებს საქმიანობის შედეგებს შესაბამისი სტანდარტის დონეზე გონივრულ და შეთანხმებულ ვადებში, მაშინ უნდა მოხდეს სუსტი შემსრულებელის დათხოვნა.

ნებისმიერი შემოთავაზებული მოგების-განაწილების დიფერენციალური მოდელის საბოლოო ტესტი ის არის, რომ ფირმის საუკეთესო შემსრულებლებზე სამართლიანი პრემიები უნდა იყოს გაცემული, ასევე უნდა მოხდეს სათანადო შრომის ანაზღაურება მნიშვნელოვან სოლიდურ შემსრულებლებზე მათი ძალისხმევითვის.

თქვენი ფირმის მიერ გამოყენებული სამართლებრივი სტრუქტურა განსაზღვრავს, თუ როგორ ხდება მოგების განაწილება (მაგალითად, ეს არის თანხის ამოღება ამხანაგობიდან ან დივიდენდის მიღება კორპორაციიდან), მაგრამ ეს გავლენას არ უნდა ახდენდეს მოგებაში მონაწილეობის საფუძველზე.

დანართი 2.4-ში, კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება 2.4-ში ილუსტრირებულია, თუ როგორ შეუძლია მცირე ფირმას მოაგვაროს მოგების განაწილება დასაწყისში, შემდეგ კი შეცვალოს მოგების განაწილება, რამდენადაც ფირმას ეყოლება უფრო მეტი პარტნიორი.

2.4 ქსელური სისტემების და ასოციაციების გამოყენება ღირებულების გაზრდისთვის

ქსელები, ალიანსები ან ზოგადი დასახელების ასოციაციები ხშირად გამოიყენება ასოციაციების აღწერისას, რომელშიც ფირმას შეუძლია შევიდეს ბრენდინგის მიზნებისთვის, რეფერალური გზით კლიენტების მოსაზიდად, ტრენინგებსა და განვითარების ინიციატივებში, იგულისხმება პრაქტიკული საშუალებებისა და მეთოდების შემუშავების, და ხარისხის მიმოხილვის პროცესებში, მონაწილეობისთვის.

ამ სექციაში განხილულია რამდენიმე ტიპის ქსელი, რომელიც შეიძლება ფირმას სურდეს გამოიყენოს, ან ნებადართულია გამოსაყენებლად. ნებისმიერი ქსელის არსი, ფორმალური თუ არაფორმალური, მდგომარეობს მეორე მხარის უნარ-ჩვევების ან კონტაქტების გამოყენებაში, საერთო სარგებლობისთვის. ქსელები განსაკუთრებით სასარგებლოა, როდესაც ჩნდება საერთაშორისო კლიენტების მზარდი ბაზის მოთხოვნების დაკმაყოფილების საჭიროება. აქ ჩვენ განვიხილავთ ოთხი სხვადასხვა ტიპის ქსელს, რომელიც საბუღალტრო ფირმას შეუძლია გამოიყენოს:

- რეფერალური ქსელი;
- ქსელი, რომელიც ხელს შეუწყობს პროფესიული მომსახურების გაწევას;
- ქსელი, რომლითაც ისარგებლებს ფირმის ხელმძღვანელობა; და
- ქსელი, რომელიც მონაწილეობს ცოდნის გაზიარებაში.

ქსელი ასევე უზრუნველყოფს კომფორტს, როდესაც, საჭიროებისამებრ, ფირმას შეუძლია მოიზიდოს საერთაშორისო დონეზე რესურსები.

2015 წლის IFAC Global SMP-ის კვლევის რესპონდენტების თანახმად, ქსელის, ასოციაციის ან ალიანსის წევრობის სამი უპირატესობაა: ახალი კლიენტების მოზიდვა, კლიენტებისთვის მომსახურების შეთავაზების გაფართოება, და ბრენდინგი და მარკეტინგი. ეს უპირატესობები მიუთითებს იმ ძირითად გამოწვევებზე, რომლებიც მათ წინაშე დგას. წევრობას ასევე შეუძლია გაზარდოს მცირე და საშუალო ზომის პრაქტიკის (SMP) შესაძლებლობები, მოემსახურონ კლიენტებს საერთაშორისო მასშტაბით.

თუმცა, SMP-ის მხოლოდ ერთ მეოთხედზე ოდნავ მეტმა აღნიშნა, რომ ისინი ამჟამად ქსელს (11%), ასოციაციას (10%) ან ალიანსს (7%) მიეკუთვნებიან; ეს უფრო მიღებულია შედარებით დიდ SMP-ს შორის. 21 და მეტი პარტნიორისგან და პერსონალისგან შემდგარი პრაქტიკის რესპოდენტთა 65% მიუთითებს, რომ ისინი ეკუთვნიან ქსელს, გაერთიანებას ან ალიანსს. SMP-ების დარჩენილმა 24%-მა მიუთითა, რომ ისინი განხილვის პროცესში არიან.

2.4.1 ქსელური ალიანსების უპირატესობები და უარყოფითი მხარეები

უპირატესობები

- თქვენ შეგიძლიათ კონცენტრირება მოახდინოთ თქვენს ძირითად მომსახურებაზე და სხვებს გადააბაროთ, რომ ყურადღება გაამახვილონ თავიანთი მომსახურების ტექნიკურ მოთხოვნებზე.
- ქსელები მოქნილია, რადგან ეკვივალენტური მომსახურების შექმნისთვის არ მოგიწევთ ფიქსირებული ხარჯების გაწევა. თქვენ არ გაქვთ თქვენს ფირმაში დამატებითი თანამშრომლების მიმართ ვალდებულებები.
- სხვა მფლობელი არის ვალდებული უზრუნველყოს ოპერაციების/გარიგებების მოცულობისთვის საჭირო რესურსები; ისინი აფინანსებენ თავიანთ საქმიანობას, და თქვენ აფინანსებთ თქვენსას.
- ქსელები შეიძლება შეიცვალოს შედარებით სწრაფად: თუ უკეთესი პროვაიდერი გამოჩნდება ჰორიზონტზე, შეგიძლიათ სწრაფად გადაერთოთ ახალ პროვაიდერზე.
- თქვენ შეგიძლიათ უფრო მაღალ დონეზე მოემსახუროთ კლიენტებს, რაც კლიენტისთვის უფრო ღირებულია.

უარყოფითი მხარეები

- ქსელი ვერ უზრუნველყოფს იგივე ხარისხის კონტროლს, როგორც თქვენ უზრუნველყოფდით, თავად რომ გაგეწიათ მომსახურება: თქვენ ეყრდნობით სხვა ადამიანების მიერ განხორციელებულ კონკრეტულ სერვისს.
- თუ ორი ან მეტი ორგანიზაციის მფლობელებს შორის ხორციელდება შეთანხმებები, მიწოდება/მესრულება ხშირად ხდება თანამშრომლების მეშვეობით, რომლებსაც შეიძლება ყოველთვის არ ჰქონდეთ პარტნიორებთან გათანაბრებული ვალდებულებები. ალიანსის შექმნა და ჩამოყალიბება დაკავშირებულია დანახარჯებთან: შეხვედრებზე განხილული და შეფასებული "წესები" და მომსახურების სტანდარტები ფირმებს შორის ოპერაციების შესახებ, და ასე შემდეგ. თუ გავაკეთებთ მოგებისა და წაგების თანაფარდობას, ალიანსთან მოლაპარაკება უფრო სწრაფად და ადვილად მოხდება, ვიდრე გაკეთდეს ეკონომიკური მიზანშეწონილობის ანალიზი, შემდგომში კი დაინერგოს და განხორციელდეს ახალი მომსახურება/სერვისი პირდაპირ თქვენი ფირმის საშუალებით.

2.4.2 რეფერალური ქსელი

რეფერალური ქსელი არსებობს, როდესაც რამდენიმე ფირმა თანხმდება გადასცეს ან გააცნოს პოტენციური კლიენტები ერთმანეთს, თუ რომელიმე ფირმა ვერ უზრუნველყოფს კლიენტს კონკრეტული სერვისით/მომსახურებით. მაგალითად:

- იურიდიული;
- მარკეტინგი;
- დაზღვევა;
- ქონების მართვა ან ფინანსური დაგეგმარება;
- კომპიუტერული კონსულტაცია;
- ბუღალტრული აღრიცხვა;
- უძრავი ქონების სააგენტოები;

- მიწის ან/და ბიზნესის შეფასება;
- არქიტექტორები, ინჟინრები ან მკვლევარები; ან
- ფინანსების პროვაიდერები.

რეფერალური ქსელი ზოგადად დაფუძნებულია ერთი-ერთთან შეთანხმებებზე, მაგალითად:

- ადგილობრივი იურიდიული ფირმა გადასცემს კლიენტებს, რომლებმაც ახლახანს შეიძინეს ან დაიწყო ბიზნესი, საკონსულტაციო საბუღალტრო ფირმას;
- უძრავი ქონების აგენტი აგზავნის მყიდველს, რომელმაც შეიძინა ბიზნესი, საბუღალტრო ფირმაში; ან
- ფინანსური ინსტიტუტის უფროსი თანამშრომლები გადასცემენ კლიენტებს, რომლებსაც უფრო მეტი დახმარება სჭირდებათ, ვიდრე მათი შეუძლიათ შესთავაზონ ამ კლიენტებს. ეს შეიძლება მოხდეს, როდესაც ბიზნესის მფლობელი ეძებს ფინანსურ სესხს და ფინანსისტს სჭირდება ფულადი ნაკადების ან მოგების უფრო დეტალური პროგნოზი.

თქვენ შეიძლება ამჯობინოთ თქვენი ფირმის საშუალებით უზრუნველყოთ სრულფასოვანი სერვისები/მომსახურება, ან თქვენ შეიძლება გამოიყენოთ ქსელები, რომ გადასცემთ კლიენტები სპეციალისტებს. ორივე მიდგომა მოითხოვს დროისა და, შესაძლოა, ფულის ინვესტირებას. საილუსტრაციოდ:

- თქვენს ფირმას შეუძლია განახორციელოს დროისა და ფულის ინვესტიცია მომსახურების გაფართოებისთვის. თქვენ უნდა აიყვანოთ ან გადაანაწილოთ უფროსი თანამშრომელი ან პარტნიორი, დაელოდოთ, სანამ ისინი შეიძენენ საჭირო უნარებს და მიიღებენ საჭირო კვალიფიკაციასა და რეგისტრაციას. სანამ ეს პროცესი მიმდინარეობს, ისინი ვერ შეიტანენ წვლილს ფირმის წარმატებაში. ახალი სერვისის/მომსახურების შეთავაზების შემდგომ კი, საჭირო იქნება გარკვეული დრო, რომ ამ ახალმა სერვისმა/მომსახურებამ საკუთარი თავი შეინახოს.
- თქვენი ფირმა შეიძლება შეიძინოს ან გაერთიანდეს კვალიფიციურ პროვაიდერთან. ეს მოითხოვს მნიშვნელოვან დროს და ინვესტიციას, სკრინინგს/შემოწმებას, შესყიდვას, შემდეგ დამოუკიდებლად უნდა მოახდინოთ ახალი ბიზნესის ინტეგრირება/ათვისება. ეს ბევრად უფრო რთული მისაღწევია, თუ თქვენ ხართ ინდივიდუალური პრაქტიკოსი ბუღალტერი ან, თუ თქვენს ფირმაში მხოლოდ ორი პარტნიორია.
- თუნდაც, როდესაც ახდენთ კლიენტის გადაცემას სხვა ფირმაზე, საუკეთესო პრაქტიკა მოითხოვს, რომ თქვენ კონტაქტი იქონიოთ თქვენს საერთო კლიენტთან და ამ ფირმასთან.
- საბოლოო ალტერნატივა ნაკლებად მისაღებია: უყუროთ, თუ როგორ მიჰყავთ თქვენი კლიენტები თქვენს კონკურენტებს, რომელთაც აქვს მომსახურების სრული კომპლექსი! ამასაც თავისი მნიშვნელობა აქვს. რომელი ვარიანტიც არ უნდა აირჩიოთ, ყველას აქვს შესაბამისი ფინანსური შედეგები. ნებისმიერ დროს იხელმძღვანელებთ თქვენი კლიენტების საუკეთესო ინტერესებიდან გამომდინარე:
- იქნებოდა თუ არა კლიენტისთვის ფინანსურად უფრო მომგებიანი, თუ თქვენ ფირმის ფარგლებში მოემსახურებოდით მას?
- იქნებოდა თუ არა მომსახურება უკეთესი?
- იქნებოდა თუ არა კლიენტის ხარჯი უფრო ნაკლები?
- იქნებოდა თუ არა ფირმის ამონაგები უფრო მაღალი?

- იქნებოდა თუ არა საკმარისი აქტივობა იმისათვის, რომ ამ მომსახურებით თქვენს საკუთარ ფირმაში გაკეთდეს ეფექტური ბიზნესი?
- არის თუ არა ამასთან დაკავშირებული ტრენინგების მოთხოვნა ან/და პროფესიული რისკი მეტად მაღალი, თუ ფირმის ფარგლებში/შიგნით იქნებოდა შეთავაზებული ეს მომსახურება?

გადაწყვეტეთ, ურთიერთობას ამყარებთ სხვა პრაქტიკოსთან, როგორცაა თითოეული ბიზნესის სანდო წარმომადგენელი, თუ პირდაპირ ორგანიზაციასთან. ამას დიდი მნიშვნელობა აქვს ურთიერთობის შეფასებისას, და დაგჭირდებათ თუ არა არჩევანის გადახედვა პერსონალის ცვლილებების დროს. იმ დროს, როდესაც ორგანიზაციის კულტურა ან მოცულობა შესაძლოა მხოლოდ რამდენიმე წლის განმავლობაში შეიცვალოს, პერსონალი შეიძლება ძალიან სწრაფად შეიცვალოს და ამან შეიძლება სერიოზული გავლენა იქონიოს, როდესაც მაღალკვალიფიციური სპეციალისტი ტოვებს ფირმას.

ძირითადი გასათვალისწინებელი პუნქტები

- მოელით თუ არა, რომ ორივე ორგანიზაციიდან იქნება რეფერალები? თუ ასეა, საჭიროა ვიფიქროთ თითოეული მხარისთვის ამ პროცესის მნიშვნელობის შეფასებაზე და მონიტორინგზე. თუ არა, თქვენ შეგიძლიათ უბრალოდ მიმართოთ სხვა ორგანიზაციას კლიენტის მომსახურების გადრმავეების პერსპექტივის თვალსაზრისით.
- რა კრიტერიუმით იხელმძღვანელებთ, თქვენი ჩამონათვალიდან ან სიიდან ორგანიზაციის დამატების ან ამოღების/ამოშლის დროს? საჭიროა თუ არა, დროდადრო ოფიციალურად შეატყობინოთ ფირმას ან მთავარ საკონტაქტო პირს, რომ ის თქვენს ჩამონათვალიშია, თუ ფიქრობთ, რომ ფირმამ და საკონტაქტო პირმა იცის ამის შესახებ?
- არსებობს თუ არა საკანონმდებლო ან ეთიკური მოსაზრებები - როგორცაა პირადი ინფორმაცია ან კონფიდენციალობა - რომელიც განხილული უნდა იქნას კლიენტების გადაცემისას?
- იქნება თუ არა შეთავაზებული სპეციალური პირობები ან შეღავათები (როგორცაა სპეციალური ფასები ან უფასო პირველადი კონსულტაციები) რომელიმე ორგანიზაციის მიერ გადაცემული კლიენტების მიმართ?

ნებისმიერი რეფერალური შეთანხმება უნდა მოხდეს სხვა ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებული პროფესიული უნარებისა და მომსახურების დონის ჯანსაღი შეფასების საფუძველზე. თუ კლიენტს გადასცემთ სხვა ფირმას და კლიენტი მიიღებს არასწორ რჩევას ან ცუდ მომსახურებას, ეს ცუდად აისახება თქვენს საკუთარ ფირმაზე. შეინარჩუნეთ მუდმივი კონტაქტი სხვა ორგანიზაციის ძირითად საკონტაქტო პირთან, რათა გააკონტროლოთ როგორ მიმდინარეობს თქვენი საერთო კლიენტის მომსახურება. ეს მიუთითებს, რომ თქვენ ზრუნავთ თქვენს კლიენტზე, რათა მან საუკეთესო შედეგი მიიღოს. უნდა ტარდებოდეს ერთობლივი სხდომები, სადაც დოკუმენტურად გაფორმდება მომსახურების დონის შესახებ შეთანხმებები და შეიქმნება ახალი ერთობლივი კულტურა.

განვიხილოთ ორგანიზაციები, რომლებიც ამ გზით შეიძლება გამოვიყენოთ. თქვენ მხოლოდ ერთ პროვაიდერს მიმართავთ, თუ რამდენიმე სხვადასხვა ფირმიდან ერთს მიმართავთ? "მიღებული ექსკლუზიური უფლების" დროს, ფირმა გთავაზობთ იმდენად კარგ მომსახურებას, გარიგებას ან გამოცდილებას, რომ თქვენ აღარ აგრძელებთ ძიებას. ამგვარი მიდგომა ნიშნავს იმას, რომ კლიენტი იღებს მაღალხარისხოვან მომსახურებას და

რომ რეფერერი/კლიენტების მიმწოდებელი დარწმუნებულია, რომ საშუალოზე-მაღალი დონის გარიგება მოხდა მაღალი მომსახურების სტანდარტებისთვის. რეფერალების მიმღებმა ფირმამ მკაფიოდ იცის, თუ რამდენ რეფერალს მიიღებს და რა იქნება ამ რეფერირების საერთო ღირებულება ბიზნესისთვის.

რეფერალური შეთანხმების ჩამოყალიბებისას, ნუ დაიწესებთ ვიწრო ჩარჩოებს. თუ ოფიციალურად დაუკავშირდებით/შეეკვრებით სხვა ორგანიზაციას რეფერალებისთვის ან ჯვარედინი გაყიდვებისთვის, ეს შეზღუდავს თქვენი ფირმის მოქნილობას, ფირმის შერწყმის ან გაყიდვის შემთხვევაში. მოქნილი შეთანხმების შენარჩუნებით, თქვენ სწრაფად იმოქმედებთ, თუ საჭირო გახდება თქვენ ფირმაში ძირითადი სტრუქტურული ცვლილების გატარება.

მოდული 6-ში განხილულია კლიენტების რეფერალის უპირატესობები და ნაკლოვანებები, როგორც კლიენტთან ურთიერთობის მართვის ნაწილი.

ზოგიერთ ბიზნესში, სექტორში ან გეოგრაფიულ ადგილებში, რეფერალური საფასურის ან საკომისიოების გადახდა შეიძლება იყოს ჩვეულებრივი პრაქტიკა, ხოლო სხვაგან კი მკაცრად აკრძალული იყოს. რეფერალური მოსაკრებლების ან საკომისიოების მიღებამ შეიძლება საფრთხე შეუქმნას ობიექტურობას და პროფესიულ კომპეტენციას. უნდა გაეცნოთ IESBA კოდექსს ან დაუკავშირდეთ თქვენს პროფესიულ ორგანოებს შემდგომი მითითებების მისაღებად. მიზანშეწონილია, რომ სადაც რეფერალური გადასახადი ან საკომისიო დაშვებულია, კლიენტისთვის შესაბამისი ინფორმაცია უნდა გასაჯაროვდეს. ეთიკური საფრთხეები და გარანტიები განხილულია მოდული 7-ში უფრო სიღრმისეულად.

იხილეთ დანართი 2.4-ში *კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება* 2.5, რომელიც ასახავს იმას, თუ რა უნდა გაითვალისწინოს ფირმამ, როდესაც გადაწყვეტს რეფერალების მართვას.

2.4.3 პროფესიული ქსელი

რეფერალური ქსელი (როგორც ზემოთ არის აღწერილი) შეუძლიათ გამოიყენონ ასევე საბუღალტრო ფირმებში. კლიენტის მოთხოვნების სპეციალიზებული ნაწილი (მაგალითად, აუდიტი ან ქონების დაგეგმარება) უნდა შესრულდეს სათანადოდ გამოცდილი ფირმის მიერ. ან სერვისი/მომსახურება შეიძლება საჭირო იყოს ისეთ ადგილას, რომელსაც თქვენ ვერ მოემსახურებით.

მაგალითები შეიძლება მოიცავდეს: განსაკუთრებული საგადასახადო პრობლემის რეფერირება ფირმაზე, რომელიც კვალიფიცირებულია ამ სფეროში. კლიენტის პრობლემა გადაწყდება სპეციალისტის მიერ, ხოლო კლიენტის გადამცემი ფირმა სრულად აკონტროლებს კლიენტთან ურთიერთობას.

ქსელი შესაძლოა მუშაობდეს სხვადასხვა ტერიტორიებზეც, რაც კლიენტს საშუალებას აძლევს, ადგილმდებარეობის შეცვლის შემთხვევაში, გადამისამართებული იქნეს სხვა ფირმაზე. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როდესაც სახელმწიფო საზღვრების გადალახვა არის საჭირო.

არსებობს საერთაშორისო დებატები, რომლებიც დაკავშირებულია სხვა ქვეყნებში მდებარე დამოუკიდებელ ფირმებთან დაკავშირებული ზოგიერთი საბუღალტრო როლის ფართომასშტაბიანი აუთსორსინგის სფეროსთან. პრაქტიკამ წამოაყენა კლიენტის

კონფიდენციალობასთან და ინფორმაციის გასაჯაროებასთან დაკავშირებული საკითხები. იგივე კითხვები ეხება კონფიდენციალური კლიენტის ინფორმაციის ნებისმიერ რეფერალს/გადაცემას მთავარი ფირმის გარეთ. ამიტომაც, პარტნიორებს უნდა ჰქონდეთ კარგად-გათვალისწინებული და კარგად-ჩამოყალიბებული კრიტერიუმები და პროცედურები, როდესაც ისინი აფორმებენ ქვეკონტრაქტს პროფესიული საქმიანობის შესახებ სხვა ფირმებთან.

ნებისმიერი რეფერალის შემთხვევაში, მაღალხარისხიანი სერვისი/მომსახურება მნიშვნელოვანია სამივე მხარისთვის:

- კლიენტების გადამცემ ფირმასა და კლიენტს შორის ურთიერთობა შეიძლება გაუფერულდეს, თუ სხვა ფირმა ვერ უზრუნველყოფს კარგ რჩევას ან კარგ მომსახურებას;
- კლიენტის მიმღებმა ფირმამ შეიძლება ვერ მიიღოს გრძელვადიანი კლიენტი, თუ იგი ვერ უზრუნველყოფს კარგ მომსახურებას; და, რაც მთავარია,
- ხდება კლიენტის დაკარგვა, თუ რჩევა არ არის კარგი პროფესიონალური ან ტექნიკური თვალსაზრისით.

საშუალო ან მსხვილმა ფირმებმა შესაძლოა სხვა ფირმებს შესთავაზონ მომსახურების ანაზღაურებასთან დაკავშირებული შეთანხმება. ეს შეიძლება მოიცავდეს საშუალო ფირმის სპეციალისტების ხელმისაწვდომობას შეღავათიანი ტარიფით. ან შეიძლება ჰქონდეს წვდომა თანამშრომლების სატრენინგო პროგრამებზე, რაც თავიდან აარიდებს პატარა ფირმას შეიქმნას საკუთარი სატრენინგო პაკეტი. მას ასევე შეუძლია ფირმის მართვის სერვისებიც კი შესთავაზოს. მხარდაჭერის სამსახური, სავარაუდოდ, გავრცელდება პროფესიული ნაშრომების და სხვა სახის დოკუმენტების ხელმისაწვდომობაზე. შეამოწმეთ ასეთი სერვისის/მომსახურების ხელმისაწვდომობა, შემდგომ გადახედეთ, წარმოადგენს თუ არა ის ღირებულ ვარიანტს თქვენი ფირმის მხარდასაჭერად.

ნებისმიერი ასეთი მომსახურება უნდა იყოს მაღალი ხარისხის; იგი ასევე უნდა უზრუნველყოფდეს სწრაფ რეაგირებას, როდესაც თქვენ გჭირდებათ.

ღირებულება/გადასახადი შეიძლება ეფუძნებოდეს მინიმალურ ყოველწლიურ ან ყოველთვიურ საფასურს/გადასახადს ძირითადი სერვისების ხელმისაწვდომობისთვის, პლიუს დამატებით საფასურს სხვა სერვისების გამოყენებისთვის (მაგ., მცირე ფირმის თანამშრომლების გაგზავნა ტრენინგებზე).

უფრო მეტად, პროფესიული ასოციაციები ქმნიან ქსელებს. ასეთი ალიანსები უფრო ადვილს ხდის ნებისმიერი ასოციაციის ინდივიდუალური წევრებისთვის მოახდინონ საერთაშორისო გადარიცხვების ორგანიზება ან სამუშაო გამოცდილების გადაცემა; ეს უფრო ადვილს ხდის ადამიანებისა და უნარების გადაცემას/ტრანსფერს ინდივიდუალური წევრების კვალიფიკაციის ორმხრივი აღიარების გზით.

ეს არის ის სარგებელი, რომელიც პროფესიულ ქსელს შეუძლია მოგვცეთ. განსაკუთრებით, თუ თქვენ ხართ ინდივიდუალური პრაქტიკოსი ბუღალტერი, მას შეუძლია უზრუნველყოს მნიშვნელოვანი და რენტაბელური დაცვის დონე.

IESBA-ს კოდექსის 290-ე მუხლი უზრუნველყოფს ქსელური ფირმების განმარტებას. ფირმა ითვლება ქსელის შემადგენელ ნაწილად, თუ ის წარმოადგენს უფრო დიდი სტრუქტურის ნაწილს, რომელიც მიზნად ისახავს თანამშრომლობასა და მოგება-დანახარჯების გაზიარებას, ან ექვემდებარება საერთო საკუთრებას, კონტროლს ან მართვას, იზიარებს

ხარისხის კონტროლის საერთო პოლიტიკასა და პროცედურებს, საერთო ბიზნეს სტრატეგიას, იყენებს საერთო ბრენდის სახელს ან პროფესიული რესურსების მნიშვნელოვან ნაწილს.

2.4.4 მენეჯმენტის მხარდაჭერის ქსელი

მესამე ტიპის ქსელში ხდება ფირმის მმართველობითი ინფორმაციის ყიდვა-გაყიდვა. ეს შეიძლება მოიცავდეს ზოგიერთი მომსახურების საბითუმო შესყიდვას, რათა მიიღოთ დანაზოგი, რომელიც სხვაგვარად ვერ იქნებოდა ხელმისაწვდომი ინდივიდუალური ფირმებისთვის.

თქვენი ფირმა შესაძლოა შეუერთდეს საბუღალტრო ფირმების ქსელს. ამ გაერთიანების წევრები ხშირად იზიარებენ მენეჯმენტურ ხედვებს, ისე, რომ ჯგუფში ყველა ფირმას შეუძლია ისარგებლოს ნებისმიერი წევრის მიერ შემუშავებული საუკეთესო პრაქტიკით. ან, შესაძლოა, ხარჯების განაწილების შედეგად, უაღრესად ცნობილმა სპეციალისტებმა ან კონსულტანტებმა რეაგირება მოახდინონ საერთო ინტერესების მართვის კონკრეტულ საკითხებზე.

ზოგიერთი ეს ჯგუფი ატარებს შიდა-ფირმის ან საორიენტაციო შედარებებს; სხვები ატარებენ სადისკუსიო ჯგუფებს მმართველ პარტნიორებს შორის და ა.შ. მათ შეიძლება გაინაწილონ სპეციალური დოკუმენტების შემუშავების (როგორცაა საქმიანობის შედეგების შეფასების ფორმები ან დოკუმენტის ნიმუშები) ხარჯები.

ამ ტიპის ინფორმაციის-განაწილება, რა თქმა უნდა, დაკავშირებულია ხარჯებთან, მაგრამ ეს უფრო ნაკლები იქნება, ვიდრე თითოეული ფირმის მიერ ინდივიდუალურად გაწეული ხარჯი. ამრიგად, რა არის ქსელის ან ალიანსების ჩამოყალიბების საუკეთესო პრაქტიკის სტანდარტი?

- გააკეთეთ მოქნილი და უნივერსალური შეთანხმებები მაღალხარისხოვან პროვაიდერებთან.
- შეთანხმეთ თქვენს კლიენტთან ურთიერთობის ხელსაყრელი საფუძველი. ეს შეიძლება გულისხმობდეს პირველად უფასო კონსულტაციას, ან მომსახურების მიმწოდებლის მიერ დამატებით გაწეულ სამუშაოს.
- კავშირი იქონიეთ სხვა ორგანიზაციებზე გადაცემულ კლიენტებთან, რათა დარწმუნდეთ, რომ თითოეული კლიენტი კმაყოფილია სერვისით/მომსახურებით. პრობლემების არსებობის შემთხვევაში, განიხილეთ ეს საკითხი, უმოკლეს ვადაშივე, მომსახურების მიმწოდებლის უფროს თანამდებობის პირთან. შეატყობინეთ თქვენს კლიენტს, რომ ამ პრობლემის შესახებ საქმის კურსში ხართ. თუ არ გამოსწორდება სიტუაცია, გადაეცით თქვენი კლიენტი სხვა პროვაიდერს.
- მზად იყავით, შესთავაზოთ ორმხრივი შეთანხმება ფირმებს, რომლებიც გადმოსცემენ ახალ ან პოტენციურ კლიენტებს თქვენს ფირმას. იხილეთ დანართი 2.3 ქსელური ალიანსების შექმნის ინსტრუქციები.

2.4.5 ცოდნის გაზიარების ქსელი

ქსელები ყოველთვის არ არის ფორმალური, და ტექნოლოგიების პარალელურად იცვლება ინფორმაციის გაცვლის, მოძიების და გაზიარების გზებიც. ცოდნის გაზიარების ქსელები, ვირტუალური თუ სხვაგვარი, საშუალებას გაძლევთ გამოიყენოთ თანაწევრების/თანაჯგუფელების დახმარება პრობლემების და გამოწვევების მოგვარებაში, ან მიიღოთ სპეციალისტის რჩევა. ცოდნის გაზიარების ქსელები საშუალებას აძლევს ბუღალტერებს ჩაერთონ ქსელში/სისტემაში, ითანამშრომლონ, გაიზიარონ საუკეთესო პრაქტიკა, უპასუხონ კითხვებზე, გამოიკვლიონ და მოაგვარონ პრობლემები, და სხვა, ყველაფერი ეს გააკეთონ სხვა პროფესიონალებთან, თანაწევრებთან, ასოციაციებთან, საზოგადოებასთან, მომწოდებლებთან, უნივერსიტეტის საადრიცხვო სექტორის სტუდენტებთან, პროფესორებთან, კონსულტანტებთან და პროფესიის ლიდერებთან ერთად. ვირტუალურ ქსელში არ არსებობს გეოგრაფიული საზღვრები და შეზღუდვები: არსებობს შესაძლებლობა ნებისმიერ დროს ნებისმიერ ადგილას ნებისმიერს დაუკავშირდე ქსელში/სისტემაში.

სოციალური ქსელები (საიტები) არის ადგილი, სადაც შეიძლება ცოდნის მოძიება. ონლაინ დიალოგები ყველა სოციალურ ქსელში შეიძლება იყოს აუთენტური, როგორც ნებისმიერი სხვა ქსელური საშუალება, მაგრამ გააჩნია ის უპირატესობა, რომ აქვს დაბალი ღირებულება, მარტივად ხელმისაწვდომია და არ საჭიროებს ფორმალურობას. თუმცა, ონლაინ და ოფლაინ დიალოგებს შეიძლება დაემატოს ღირებულება.

ცოდნის გაზიარების ქსელები შეიძლება მოიცავდეს:

სადისკუსიო ჯგუფები საშუალებას აძლევს ადამიანებს განიხილონ სხვადასხვა თემები ერთმანეთთან. სადისკუსიო ჯგუფები შეიძლება იყოს ონლაინ ან ოფლაინ.

კოლაბორაციული/ერთობლივი ჰაბები უზრუნველყოფენ საერთო ინტერესების მქონე ადამიანებისა და ორგანიზაციების ონლაინ კონვერგენციას. ისინი უზრუნველყოფენ ინტერაქტიულ სივრცეს ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარებისთვის.

LinkedIn არის სოციალური ქსელი/ვებ-გვერდი პროფესიონალებისთვის.

დახურული/დაცული წვდომა განზრახულია ნდობის ჩამოყალიბებისა და პროფესიონალებისთვის არსებული ქსელების გაფართოების მიზნით. ეს არის პროფესიონალური ქსელის ინტერნეტ სივრცე, რომელიც საშუალებას აძლევს პროფესიონალებს გაიზიარონ ინფორმაცია, შეხედულებები და მოსაზრებები, აგრეთვე, დასვან ბიზნესზე ორიენტირებული შეკითხვები.

Twitter არის ონლაინ სოციალური ქსელი და მიკრო-ბლოგინგის პლატფორმა, რომელიც საშუალებას აძლევს მომხმარებლებს გააგზავნონ და მიიღონ მაქსიმუმ 140 სიმბოლოიანი ტექსტური შეტყობინებები, ცნობილი როგორც tweets. განახლების, ახალი ამბებისა და სხვა ინფორმაციის გამოქვეყნების გზით, Twitter-ის გამოყენება შესაძლებელია თქვენი პრაქტიკის გასაძლიერებლად. ის შეიძლება გამოყენებულ იქნას ბაზრის კვლევისთვის, რომელიც საშუალებას გაძლევთ დაინახოთ მიმდინარე ტენდენციები. იგი იძლევა შესაძლებლობას, ითანამშრომლოთ თანამოაზრე პროფესიონალებთან და ასევე შეიძლება გამოყენებულ იქნას კლიენტებთან ჩართულობისთვის.

Facebook არის მსოფლიოში ყველაზე დიდი სოციალური ქსელის პლატფორმა.

მომხმარებელი ქმნის პირად პროფილს/გვერდს, ამატებს სხვა მომხმარებლებს, როგორც

"მეგობრებს" და აგზავნის შეტყობინებებს. ანგარიშის პარამეტრების მიხედვით, მომხმარებლები იღებენ ავტომატურ შეტყობინებებს მეგობრების აქტივობის შესახებ. გარდა ამისა, მომხმარებლები შეიძლება გაწევრიანდნენ ჯგუფებში, მაგალითად, დამქირავებლის, ადგილობრივი ან სხვა მახასიათებლების მიხედვით. Facebook-ს შეუძლია დაგეხმაროთ აუდიტორიის დაპყრობაში და გახადოს ისინი თქვენს კლიენტებად.

უფრო მეტი პროფესიული საბუღალტრო ორგანიზაციები იყენებენ Twitter, LinkedIn და Facebook-ს. ამ ორგანიზაციის წევრებს, როგორც ცალკეულ პიროვნებებს, ასევე ფირმებს, შეუძლიათ ისარგებლონ მათთან დარეგისტრირებისას. მოდული 3-ში უფრო სიღრმისეულად არის განხილული მარკეტინგისთვის სოციალური მედიის გამოყენება.

ცოდნის ქსელები ხელს უწყობს ბრენდის ცნობიერების ამაღლებას, სანდოობის გაზრდას, თანაწევრების პროფესიული ქსელის შექმნას, და თქვენი ფირმისთვის და მომსახურებისთვის ბაზრის მოძიებას. თუმცა, თქვენ ასევე უნდა გაითვალისწინოთ რეკლამის რისკის ან ასოციაციის რისკის საკითხი და რა გავლენა შეიძლება იქონიოს თქვენს ბრენდზე იმ შემთხვევაში, თუ ქსელის წევრთან დაკავშირებით რაიმე არასწორი მოხდება. რისკების ეს სფეროები უნდა შედიოდეს თქვენს რისკის მართვის სტრატეგიებში.

2.5 განვითარებადი ფირმები და რეგულარული მიმოხილვის საჭიროება

დროთა განმავლობაში თქვენი ფირმა, თქვენი გეგმების შესაბამისად, გაიზრდება და განვითარდება. მეტი თანამშრომელი, მეტი კლიენტი და შესაძლოა, უფრო მეტი პარტნიორიც შეცვლის თქვენი ფირმის ფორმასა და ალბათ, კულტურასაც. ჩვეულებრივ, ეს იქნება თანმიმდევრული ცვლილება, სანამ არ მოხდება მნიშვნელოვანი მოვლენა, როგორცაა სხვა ფირმასთან შერწყმა, ან სხვა ფირმის შექმნა.

მნიშვნელოვანია, პერიოდულად გააკეთოთ თქვენი ფირმის მოკლე დახასიათება, რათა გამოავლინოთ ცვლილებების ხასიათი და მოცულობა. პარტნიორების ყოველწლიური შეხვედრის მიზანია: შეისწავლოს ფირმის მომსახურება, უნარები, ძლიერი და სუსტი მხარეები. მხოლოდ ფირმის რეალისტური მიმოხილვა, როგორც არის ის დღეს, საშუალებას მოგცემთ მიჰყვეთ სტრატეგიულ მიმართულებას. თუ ფირმა მიიღებს გარკვეულ გადაწყვეტილებებს და გადაუხვევს თავისი სტრატეგიული გზიდან, მაშინ ან ფირმა უნდა დაუბრუნდეს სწორ გზას, ან სტრატეგია უნდა შეიცვალოს და აისახოს ახალი მიმართულება.

ზოგჯერ ფირმის ძირითად პერსონალს შეუძლია ჩაატაროს ეს მიმოხილვა. რამდენადაც მათ სიღრმისეულად იციან ფირმა, ისინი არიან კომპეტენტური ბიზნეს ანალიტიკოსები, და მათ იციან, რა გამოწვევების წინაშე დგას დღეს პროფესია. სხვა შემთხვევებში (უფრო დიდი ფირმის შემთხვევაში, ან, სადაც მნიშვნელოვანი ფრაქციებია), გარე კურატორი უნდა ხელმძღვანელობდეს შეხვედრებს და დისკუსიებს. კურატორი არ არის დამოკიდებული გადაწყვეტილების მიმღებ პირებზე და ამიტომ უზრუნველყოფს მაღალი დონის და პრინციპული დონის დისკუსიას.

წარმატების მისაღწევად, ცვლილებების მართვა (შეტანილი ცვლილებების ორგანიზაცია/მართვა) უნდა მოხდეს გეგმიურად და კონკრეტული, შეთანხმებული მიმართულებით. დანართი 2.4-ში კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება 2.6 გვიჩვენებს,

თუ რამდენად შეუძლია ფირმას თავისი მიმართულების მართვა, თავისი სტრუქტურის ორგანიზებით ან რეორგანიზაციის გზით.

2.6 დასკვნა

ამ მოდულში განხილულია:

- სხვადასხვა ტიპის ფირმა, რომელიც შეგიძლიათ შექმნათ ან შეუერთდეთ: ინდივიდუალური პრაქტიკა, ალიანსი, გარკვეული ტიპის პარტნიორობა/ამხანაგობა, ან კორპორაციული ფირმის სტრუქტურა.
- ფირმის ფარგლებში გადაწყვეტილების მიღების ალტერნატიული მიდგომა, ისე, რომ გადაწყვეტილებები განხორციელდეს გამჭვირვალე, ეფექტიანი და საქმიანი გზით.
- სტრუქტურის ან გადაწყვეტილების მიღების სტილის ფორმირების საჭიროება, ფირმის ზრდასთან და განვითარებასთან ერთად.
- პრაქტიკული ინსტრუქციები და საშუალებები.

გაითვალისწინეთ თქვენი შესატყვისობა საბუღალტრო ფირმის პარტნიორის როლში: ხელმძღვანელობის, კონსულტირების, მოტივირების უნარი, უნარი საკუთარ თავზე აიღოთ პასუხისმგებლობა და თქვენი ბიზნესის პროფესიული და კომერციული წარმატებისთვის საჭირო დატვირთვა.

ეს შეიძლება იყოს სტიმულის მომცემი „მოგზაურობა“, რომელიც დაკავშირებულია დამაბულ შრომასთან, ყურადღების კონცენტრირებასთან და ვალდებულების შესრულებასთან.

2.7 შემდგომი განხილვა და IFAC რესურსები

[IFAC Global Knowledge Gateway](#) არის ციფრული ჰაბი, საიდანაც პროფესიონალ ბუღალტერებს ადვილად შეუძლიათ IFAC-ის, წევრი ორგანიზაციების და სხვა მნიშვნელოვანი ჯგუფებისა და ცალკეული პირების რესურსებზე წვდომა.

Gateway-ის პრაქტიკის მართვის განყოფილება მოიცავს დამატებით სტატიებს, ვიდეოებსა და რესურსებს, რაც ავსებს ამ მოდულს. ჩვენ გირჩევთ, გაეცნოთ შინაარსს, გამოეხმაუროთ, ითანამშრომლოთ მონაწილეებთან, და გაუზიაროთ საკუთარი აზრი თანამედროვე პრაქტიკის საკითხებზე.

დანართი 2.1 შეაფასეთ თქვენი პოტენციური პარტნიორების ჩამონათვალი

თუ თქვენ გეგმავთ ახალი პარტნიორობის/ამხანაგობის შექმნას, მოგიწევთ დასვათ შემდეგი კითხვები:

- ვინ იქნება ჩემი პარტნიორი? აქვთ თუ არა მათ აუცილებელი კვალიფიკაცია, იმისთვის რომ გახდნენ ჩემი პარტნიორები? თუ არა, როდის იქნებიან ამისთვის მზად? ვართ ჩვენ თავსებადნი?
- ბოლომდე და სრულად განვიხილეთ თუ არა ჩვენი მიზნები და ამოცანები, რათა გვესმოდეს ერთმანეთის საჭიროებები და მოლოდინები? ვართ ჩვენ თავსებადნი?
- დავადგინეთ და შევაჯერეთ შეხედულებებში მნიშვნელოვანი განსხვავებები, რომ მოვემზადოთ ან გარდაუვალი უთანხმოებისთვის, ან ამ საკითხების მოგვარების გზები გამოვიძებნოთ? ვართ ჩვენ თავსებადნი?
- გავინაწილებთ თუ არა მოგებას თანაბრად, თუ რაიმე განსხვავებულ ბაზაზე?
- დავიწყებთ თუ არა აბსოლუტურად ნულიდან და შევადგენთ ჩვენ საკუთარ კლიენტთა ბაზას?
- გამოგვყვება თუ არა ჩვენი კლიენტთა ბაზა ჩვენი ამჟამინდელი დამსაქმებლიდან?
- ვიყიდით თუ არა შემოსავლების პაკეტს, ჩვენი ფირმის მუშაობის და ფულადი ნაკადების დასაწყებად?
- ტერიტორიულად სად იქნება ჩვენი ოფისი?
- ვიპოვით თუ არა შესაფერის ოფისს შესაფერის ფასად?
- დასაწყისში რომელი თანამშრომლები დაგვჭირდება?
- რომელი ლიცენზიები და დოკუმენტები უნდა გვქონდეს: პროფესიული კვალიფიკაცია და წევრობა, ადგილობრივი საბჭოს რეგულაციები, და ა.შ.?
- რა მატერიალური რესურსები და მოწყობილობები გვჭირდება: ტელეფონი, ფაქსი, ელ-ფოსტა, საიტი, სია, ფირმის გახსნის რეკლამა, საკანცელარიო მოწყობილობები, საფირმო ბლანკი, საოფისე მოწყობილობები, საბრუნავი კაპიტალი?
- პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევა. მიიღე უფრო მეტი, ვიდრე ფიქრობ, რომ გჭირდება!
- თითოეულმა ჩვენგანმა რა კაპიტალი უნდა ჩადოს ფირმაში? რითი დაფინანსდება ჩვენი ხარჯები პირველ თვეებში? გვაქვს თუ არა ორივეს რესურსები ან რეზერვები რომ თანაბრად დავაფინანსოთ ჩვენი ვალდებულებები?
- შეგვიძლია ჩვენ / შემიძლია მე ეს?
თუ აპირებთ არსებულ ამხანაგობას შეუერთდეთ, მაშინ უნდა გაარკვიოთ:
- ვინ იქნება ჩემი პარტნიორები? ვართ თუ არა ურთიერთშეთავსებადი?
- სრულად განვიხილეთ თუ არა ჩვენი მიზნები და ამოცანები, რათა გვესმოდეს ერთმანეთის საჭიროებები და მოლოდინები? ვართ ჩვენ თავსებადნი?
- დავადგინეთ და შევაჯერეთ შეხედულებებში მნიშვნელოვანი განსხვავებები, რომ მოვემზადოთ ან გარდაუვალი უთანხმოებისთვის, ან ამ საკითხების მოგვარების გზები გამოვიძებნოთ? ჩვენ თავსებადნი ვართ?
- გავინაწილებთ თუ არა მოგებას თანაბრად, თუ რაიმე განსხვავებულ ბაზაზე?
- როგორია პარტნიორების ასაკობრივი პროფილი? როგორია სხვა პარტნიორების საპენსიო გეგმები? როგორი შეთანხმებით ხდება აქციების შესყიდვა, როდესაც პარტნიორი გადაწყვეტს გავიდეს ამხანაგობიდან? შემიძლია თუ არა დავაფინანსო ჩემი თავდაპირველი შესყიდვა, ასევე პარტნიორის პოტენციური გასვლა ამხანაგობიდან? რა გაუთვალისწინებელი ხარჯები უნდა დავფარო ჩემი ვალდებულებების შესასრულებლად?

- კიდევ რა უნდა გავითვალისწინო, ფირმის წილის შექენისას? რა გარანტიები მჭირდება? რა სახის უფლებების დაცვა ან "კომფორტის წერილები" მჭირდება არსებული პარტნიორებისგან?
- შეამოწმეთ ფირმის პროფესიული პასუხისმგებლობის სადაზღვევო პოლისი და პირობები, და ნებისმიერი საჩივრების ისტორია, რომელიც ფირმას შეიძლება ჰქონდეს.
- არის თუ არა ფირმის ამჟამინდელი კლიენტის პროფილი შესაბამისი ხარისხის?
- რა როლს ითამაშებს თითოეული პარტნიორი ახალ ფირმაში?
- რა ფასს ითხოვენ ფირმის წილში/აქციებში? რას ვყიდულობ? რა ამონაგები მექნება ფირმიდან? შემიძლია თუ არა ვიცხოვრო კომფორტულად და ასევე განვახორციელო შესყიდვები?
- შემიძლია/შეგვიძლია თუ არა ეს?

დანართი 2.2 პუნქტები, რომლებიც შეტანილი უნდა იყოს ამხანაგობის/პარტნიორობის შეთანხმებაში ან აქციონერთა შეთანხმების საკონტროლო ჩამონათვალში

ფირმის მიზანი

- მომსახურების მიწოდების სპექტრი;
- სამიზნე კლიენტის ტიპები;
- ფირმის გეოგრაფიული მდებარეობა; და
- ოფისების რაოდენობა.

საკუთრების უფლება და მოგების განაწილება

- გასაგებად ფორმულირება, თუ წმინდა აქტივების რა პროცენტზეა უფლებამოსული თითოეული პარტნიორი კომპანიის ლიკვიდაციის ან დახურვის შემთხვევაში.
- მოგების-განაწილების შეთანხმებები (ის შეიძლება იყოს თანაბრად განაწილებული ან დაფუძნებული იყო დიფერენციალურ პროცენტულ მაჩვენებლებზე, ან თითოეული პარტნიორი ყოველთვის უნდა გაიტანს გარკვეული ოდენობის თანხას, ნაშთი განაწილებული იქნება წინასწარ განსაზღვრული ფორმით).
- საკუთრების უფლება და მოგების წილი აუცილებელი არ არის იდენტური იყოს ყველა ამხანაგობაში.

გადაწყვეტილების მიღების პოლიტიკა

- გადაწყვეტილებების მიღება დაფუძნებული იქნება თუ არა თითოეული პარტნიორის სააქციო კაპიტალში მისი წილის პროპორციულად, ან ერთი პარტნიორი - ერთი ხმა?
- მოხდება თუ არა კენჭისყრა მინდობილობის მიხედვით, თუ პარტნიორი არ ესწრება შეხვედრას?
- რამდენი პარტნიორი უნდა ესწრებოდეს, კვორუმი რომ შედგეს?
- ექნება თუ არა თავმჯდომარეს, საჭიროების შემთხვევაში, გადამწყვეტი ხმა?
- რა გადაწყვეტილებები უნდა იქნეს მიღებული პარტნიორების შეხვედრაზე?
- რა დელეგირებული უფლებამოსილებები გააჩნია თითოეულ პარტნიორს?
- პარტნიორთა რა რაოდენობა (პროპორციული ოდენობა) უნდა დაეთანხმოს, გადაწყვეტილების ძალაში შესასვლელად?
- რამდენად ხშირად მოეწეება პარტნიორთა შეხვედრა?

გატანილი/ამოღებული თანხების პოლიტიკა

ეს უნდა იყოს საერთო განცხადება იმის შესახებ, იქნება თუ არა მოგება, მაგალითად, გადახდილი როგორც კი სალაროს ნაშთები იძლევა ამის საშუალებას, თუ უპირატესობა მიენიჭება მოგების შენახვას. მითითებული უნდა იყოს, რომ საბუღალტრო მოგების გარკვეული პროცენტი უნდა დარჩეს საბრუნავი კაპიტალის დასაფინანსებლად (მაგალითად, კოტირებული კორპორაციის მიერ დადგენილი საგადახდო პოლიტიკის მსგავსად). ეს მეტწილად განზრახვის განცხადებაა, მაგრამ უნდა აჩვენებდეს ამოღებული თანხების მიმართ ფირმის მიდგომის ტენდენციას.

სავალო პოლიტიკა

არის თუ არა გადასახდელი საპროცენტო სარგებელი საპარტნიორო სესხის ანგარიშებზე? ამან შეიძლება გამოკვეთოს, თუ სავარაუდოდ სესხის დაფინანსების რა სახეები იქნება გამოყენებული, ან შეიძლება დააწესოს ლიმიტი/შეზღუდვები პარტნიორების მიერ მაქსიმალურად დასაშვები სესხის ოდენობაზე (მაგალითად, "მთლიანი პროცენტის ვალი არ უნდა აღემატებოდეს მოვალეთა გადაუხდელ ანაზღაურებას ნებისმიერი თვის დასასრულს").

შვებულების პოლიტიკა

- თითოეული ტიპის შვებულების ოდენობა, რომელიც დაერიცხება პარტნიორებს და რის მიხედვით იქნება შვებულება დაგეგმილი ან აღებული, განსაკუთრებით, შემდეგ შემთხვევებში:
 - სადღესასწაულო და დასასვენებელი შვებულება;
 - შვებულება ავადმყოფობის გამო;
 - შვებულების აღება კვალიფიკაციის ასამაღლებლად;
 - ოჯახური მდგომარეობის გამო აღებული შვებულება;
 - უფასო შვებულება;
 - დასვენების დღეების მიცემა იმ პარტნიორებზე, რომლებიც წელიწადში ბევრად მეტი საათის განმავლობაში მუშაობენ, ვიდრე სხვები; და
 - წლიური შვებულება ან გრძელვადიანი შვებულება.

დაზღვევა

- გულისხმობს, რომ ფირმას ექნება საოფისე ტექნიკისა და პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევა. ეს პირობა ეხება ისეთი ტიპის პოლისებს როგორცაა ავადმყოფობის დაზღვევის პოლისი, შემოსავლების ჩანაცვლების პოლისი, ძირითადი პირის დაზღვევის ან სიცოცხლის დაზღვევის პოლისები.
- გაცემული იქნება თუ არა ისინი ფირმის მიერ ყველა პარტნიორზე ავტომატურად, თუ თითოეული, თავისი შეხედულებისამებრ, აიღებს მას?
- ეს ხარჯი გაწეული იქნება როგორც ფირმის ჩვეულებრივი საოპერაციო ხარჯი, თუ დაერიცხება თითოეულ პარტნიორს როგორც გატანილი/ამოღებული თანხა?

ავტომობილების პოლიტიკა

- იქნება თუ არა პარტნიორების მანქანები ფირმის მფლობელობაში?
- არის თუ არა დასარიცხი ხარჯი, როგორც თითოეული პარტნიორის მიერ გატანილი/ამოღებული თანხა? თუ ყველა პარტნიორმა თავად უნდა მოაგვაროს მანქანებთან დაკავშირებული საკითხი ფირმის გარეთ?
- რა განაკვეთი არის გადასახდელი ფირმის საკუთრებაში და ფირმასთან დაკავშირებული ავტომობილის გამოყენებისას?

საქმიანობის შედეგების პოლიტიკა

- ეს გულისხმობს გონივრულ მოლოდინებს, რომ ყველა პარტნიორს უნდა ჰქონდეს: მაგალითად, სამუშაო საათების რაოდენობა, დარიცხული საათები ან მოსალოდნელი შემოსავლები წლის ბოლოს.
- ამასთან დაკავშირებით მოხდება ის, რომ ნებისმიერი, რომელსაც ექნება საქმიანობის დაბალი მაჩვენებლები, გაკონტროლდება ამხანაგობის მიერ.
- საზოგადოებრივი მხარდაჭერის (საზოგადოებრივი სამუშაო) მისაღები ფორმები, რომლებიც შეიძლება შესრულდეს ფირმის სამუშაო დროში/საათებში, უნდა იყოს ჩამოთვლილი/დაკონკრეტებული. მაგალითად, პროფესიულ ორგანოებში ან რეგიონალური განვითარების ორგანიზაციებში დახარჯული დრო ნორმალური სამუშაო საათებში შეიძლება იყოს ჩათვლილი, მაგრამ ქსელში ადგილობრივი გოლფის კლუბში მყოფ კლიენტებთან დახარჯული დრო არ შეიძლება ჩათვალოს სამუშაო საათებად. დიდ ამხანაგობაში, სადაც ბევრი განსხვავებული როლი შეიძლება არსებობდეს, ეს შეიძლება რთული საკითხი აღმოჩნდეს მოსაგვარებლად. ასეთ შემთხვევაში, თითოეული პარტნიორის სამუშაო კონკრეტულად უნდა იქნას აღწერილი, რათა დადგინდეს სხვადასხვა როლების და მათი საქმიანობის შესაბამისი შედეგების მოლოდინები.

ამხანაგობაში შესვლისა და გასვლის პოლიტიკა

- როგორ ხდება ახალი პარტნიორების მიღება ამხანაგობაში?
- რა შეტყობინება/განცხადებაა საჭირო, თუ პარტნიორს სურს ამხანაგობიდან გასვლა?
- როგორ ხდება ახალი პარტნიორის მიღება?
- ვინ ადგენს ფირმის პროცენტულ წილს, რომელიც შეთავაზებული იქნება ახალ პარტნიორებზე?
- ახალი პარტნიორები ისარგებლებენ თუ არა სრული მოგების განაწილებით შესვლისთანავე, თუ რამდენიმე წლის შემდგომ?
- როგორ ხდება მთელი ფირმის გუდვილის შეფასება? უმჯობესია, შეიქმნას ფორმულა ან სხვა მოდელი; და პარტნიორთა შემოსვლის ან გასვლის დროს, ცვლადების საშუალებით დადგინდეს აქციის საბოლოო ფასი.
- დადგენილი არის თუ არა სავალდებულო საპენსიო ასაკი?
- გადახდის რა პირობებს სთავაზობენ პარტნიორს შესვლისას ან გასვლისას? არსებული პარტნიორები უზრუნველყოფენ თუ არა ვენდორულ სესხს/ფინანსებს (გასესხების ერთ-ერთი ფორმა, რომლის დროსაც გამსესხებლის თანხას მსესხებელი იყენებს, რათა შეისყიდოს გამსესხებლის საქონელი ან უძრავი ქონება), თუ ასეა, როგორი პირობებით?
- რა ხდება, თუ პარტნიორს უწევს გასვლა საქმიანობის არადამაკმაყოფილებელი შედეგების გამო? გამოიყენება თუ არა განსხვავებული საფუძველი ნორმალური ფორმულიდან? რა ხდება, თუ გასვლა გამოწვეულია ჯანმრთელობის გაუარესების მიზეზით?
- როგორ იცვლება ზემოთ აღნიშნული საკითხები, თუ გამსვლელი პარტნიორი გადის (კლიენტებთან ერთად) ახალი ფირმის დასაარსებლად? როგორი გავლენა ექნება ამას შეფასებაზე?
- ექნება თუ არა ფირმას ჯვარედინი-დაზღვევის პოლისები თითოეული პარტნიორის სიცოცხლეზე? როგორ იქნება გამოყენებული ამოღებული თანხები?
- ვაჭრობის რა შეზღუდვა გამოიყენება, როდესაც პარტნიორი გადის ფირმიდან?

იმ საკითხების მოგვარება/რეგულირება, რომელიც არ არის შესული ხელშეკრულებაში

- დროდადრო, წარმოიშობა საკითხები, რომლებიც წინასწარ არ იყო შეთანხმებული და ჩაწერილი პარტნიორობის/ამხანაგობის ხელშეკრულებაში. ხელშეკრულებაში დადგენილი უნდა იყოს ამ საკითხების გადაწყვეტის სტანდარტული/ნორმალური გზები (მაგ. რამდენიმე კვირის განმავლობაში მიმდინარე დისკუსია, იმის უზრუნველსაყოფად, რომ მოხდება ამ საკითხების აღძვრა/წამოყენება, განხილვა, გათვალისწინება და დასრულება; ინსტრუქციები პარტნიორების პროპორციული ხმების შესახებ, რომლებიც უნდა დაეთანხმონ კონკრეტულ რეზოლუციას). დავების ან განცხადებების რეგულირების მეთოდოლოგია (შესაძლოა, დამოუკიდებელი თავმჯდომარის ჩართვა განხილვის გარკვეულ ეტაპზე, რათა უზრუნველყოს პროცედურული სამართლიანობა და დაბალანსებული დებატები გადაწყვეტილების მიღებამდე).

სხვა საკითხები საჭიროებისამებრ

- მაგალითად, პარტნიორის ოჯახის წევრების დაქირავების პოლიტიკა.

დანართი 2.3 ქსელური ალიანსების საკონტროლო ჩამონათვალის შექმნა

რა სახის მხარდაჭერა/დახმარება გსურთ?

- ტექნიკური: მაგალითად, ბოლო საგადასახადო ცვლილებების დეტალები ან შეცვლილი საბუღალტრო სტანდარტები.
- რეფერალური: მაგალითად, ვინმე, ვისაც შეუძლია გაუწიოს სპეციფიკური და პროფესიული კონსულტაცია კლიენტს, მაგრამ არ მიითვისებს ამ კლიენტს.
- მენეჯმენტი: მაგალითად, რჩევები თქვენი ფირმის ორგანიზაციის და მართვის შესახებ.
- ცოდნა: მარკეტინგული ხედვა, კონკურენტთა ანალიზი, სამეწარმეო ტენდენციები.
- შემსყიდველი ჯგუფი: მაგალითად, ფასდაკლება ფართოდ გამოყენებად ნივთებზე, როგორცაა საკანცელარიო ნივთები.
- სპეციალისტების მომსახურება: მაგალითად, ფინანსური დაგეგმარების და კვლევის სამსახური, ან სრული ლიცენზირებული მხარდაჭერის უზრუნველყოფა.

რა სარგებელს მოუტანს ეს თქვენს ფირმას წელიწადში?

- პირდაპირი დანახარჯების დანაზოგს;
- დროის დაზოგვას;
- კომფორტს, ნდობას და უსაფრთხოებას; და
- სასწავლო დროის დანაზოგს.

რა საფასურია მოთხოვნილი პაკეტისთვის?

- საწყისი
- უწყვეტი/მუდმივი
- აღემატება თუ არა სარგებელი დანახარჯს?
- არის თუ არა მომსახურების პროვაიდერი საკმარისად ფოკუსირებული/ორიენტირებული თქვენი ფირმის და თქვენი ფირმის მსგავს სხვა ფირმების მხარდაჭერაზე, თუ ეს არის მათთვის პარალელური/გვერდითი საქმიანობა?
- არსებობს თუ არა რაიმე სარგებელი ამ ბრენდის შემადგენელ ნაწილად ყოფნაში? უწყობს ხელს ეს თქვენს მარკეტინგს? რომელ ბრენდებს იცნობენ თქვენი კლიენტები? რომელი ბრენდი არის ყველაზე მნიშვნელოვანი? ან ყველაზე უმნიშვნელო?
- გულისხმობს თუ არა ჯგუფში თქვენი ჩართულობა, რომ შეზღუდული ხარტ შემდეგში:
 - გარკვეული სამუშაოს შესრულებაში;
 - გარკვეული კლიენტების მიღებაში; ან
 - თქვენი ფირმის ან თქვენი მომსახურების წინსვლაში და ხელშეწყობაში.
- შეგიძლიათ თუ არა ესაუბროთ არსებულ წევრებს, რამდენად არიან ისინი კმაყოფილები შემდეგით?
 - მომსახურებით;
 - რესურსების გამოყენების ეფექტურობით; და
 - ადამიანებით, რომლებიც ქმნიან ან აწვდიან მომსახურებას.

დანართი 2.4 კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება

კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება 2.1

კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება უკავშირდება მოდული 2-ს ("პრაქტიკის მოდელები, ასოციაციები და ქსელები").

თავიანთი ახალი ფირმის იურიდიული სტრუქტურის განხილვისას, ინდირა და უილიამი შეთანხმდნენ, რომ მომავალში ახალ პარტნიორებს აიყვანენ. შესაბამისად, ისინი არჩევენ სტრუქტურას, რომლის საშუალებითაც ახალი მესაკუთრეების დამატება შედარებით მარტივი და ეფექტური გზით მოხდება.

რადგანაც ისინი "არ ყიდულობენ შემოსავლებს (შემოსავლების პაკეტს)" ან სხვა ფირმას, დასაწყისში მათ არ სჭირდებათ კვალიფიციური ბუღალტერ-თანამშრომლები. ორივეს, უილიამსა და ინდირას, აქვს საკმარისი დრო, რათა დააწესონ ფირმა, ასევე შეასრულონ სამუშაო, რომელსაც თავად აწარმოებენ. ამ სიტუაციის „გათამაშება“, სავარაუდოდ, უფრო გართულდება ვაჭრობის პირველი წლის ბოლოსკენ, მაგრამ მანამდე მართვადი იქნება. იგულისხმება, რომ მათ პირველ წელს დასჭირდებათ ადმინისტრაციული დახმარება, მაგრამ არ დასჭირდებათ პროფესიული თანამშრომლები.

დაგეგმვისას, უილიამსა და ინდირას დიდი სურვილი აქვთ, შექმნან ფუნდამენტალური წესები, რათა მათი ფირმა განვითარდეს იმ გზით, რა გზითაც მათ სურთ. ამით ისინი საფუძველს უყრიან გრძელვადიან კულტურას, რომელსაც აუხსნიან კლიენტებსა და პოტენციურ თანამშრომლებს. შემდეგ, მათ შეუძლიათ, აიყვანონ ის ადამიანები, რომლებსაც აქვთ იგივე იდეები და ხედვები.

უილიამმა და ინდირამ შეაჯამეს ძირითად თანამშრომლებთან დაკავშირებული პოლიტიკა შემდეგნაირად:

- ჩვენი ფირმა განიხილავს ყველა ჩვენს ხალხს, როგორც ჩვენი (ფირმის) წარმატების მნიშვნელოვან ნაწილს. ჩვენ ყველას შეგვაქვს წვლილი იმ სარგებელში, რომელსაც კლიენტები მიიღებენ ჩვენი მომსახურებით. ჩვენ ჩავრთავთ ჩვენს ხალხს ჩვენი ფირმის სრულფასოვან საქმიანობაში, და რეგულარულად განვაახლებთ ჩვენს გეგმებს, ჩვენს პროგრესსა და ფინანსურ საქმიანობას. (უილიამსა და ინდირას გარკვეული დრო დასჭირდათ ამ განცხადების შესახებ პირადი შეხვედრეების ერთმანეთში შესაჯერებლად. უილიამს დიდი სურვილი ჰქონდა ფირმის ფინანსური შედეგები სრულად გასაჯაროვებული ყოფილიყო ყველა თანამშრომლისთვის, მაგრამ ინდირას ეს ნაკლებად სურდა. მათ განიხილეს ეს განსხვავებული დამოკიდებულება მიდგომაში და საბოლოოდ აირჩიეს "შუალედური" მიდგომა, ანუ გასაჯაროვდება ზოგიერთი ფაქტობრივი შედეგები ციფრებში, და სხვა შედეგები კი, გასაჯაროვდება როგორც ტრენდის ხაზები/მიმართულებები, ვიდრე კონკრეტული ციფრები.)
- ჩვენ პატივს ვცემთ ჩვენს ხალხს. ჩვენი სამუშაო ადგილი თავისუფალი იქნება ნებისმიერი ფორმის შევიწროებისგან ან დისკრიმინაციისგან, ჩვენ ყოველთვის ვიზრუნებთ, რომ ჩვენი სამუშაო ადგილი უსაფრთხო იყოს.
- ჩვენ ველით, რომ ჩვენი გუნდი იმოქმედებს პატიოსანი, ეთიკური და პროფესიული მეთოდით. თუ თანამშრომელს აინტერესებს ან აწუხებს კონკრეტული სიტუაცია, მაშინ აუცილებლად განიხილება ეს საკითხი ფირმის ერთ-ერთი პარტნიორთან. ყველა პერსონალს მოეთხოვება და ვალდებულია, დაიცვას ინფორმაციის კონფიდენციალობა და პატივი სცეს ჩვენი ფირმის უფლებას, მოემსახუროს კლიენტებს. ყველა პერსონალს

მოეთხოვება, უზრუნველყოს იურიდიული ძალის მქონე და გონივრული კონტრაქტით გათვალისწინებული საქმიანობის შედეგების სტანდარტები.

- ჩვენ ვითანამშრომლებთ ჩვენს გუნდთან, რათა ვუზრუნველყოთ სამუშაო გარემო, რომელიც პასუხობს როგორც კლიენტთა საჭიროებებს (მაღალი ხარისხის კონსულტაციის დროული მიწოდება), ასევე ჩვენი ხალხის საჭიროებებს. ჩვენ მზად ვართ, რომ სამუშაო პირობები შევქმნათ თითოეული თანამშრომლის ინდივიდუალური მოთხოვნების შესაბამისად: აქედან გამომდინარე, ჩვენ შეგვიძლია სამართლიანი და დაბალანსებული რეაგირება მოვახდინოთ ოჯახური ვალდებულებების, კარიერული წინსვლის და ყოველდღიური დატვირთვების გათვალისწინებით.
- ჩვენ ვაფასებთ კვალიფიკაციის ამაღლებას და ხელს ვუწყობთ ჩვენი შიდა სასწავლო ტრენინგებისა და გარე კურსების საშუალებით. ჩვენ მზად ვართ დავაფინანსოთ ნაწილობრივ ან მთლიანობაში ხანმოკლე კურსები და ოფიციალური საკვალიფიკაციო პროგრამები, რომლებიც აისახება ჩვენი ფირმის წარმატებაზე.
- ჩვენი შრომის ანაზღაურების პოლიტიკას გააჩნია წამახალისებელი საშუალებები/სქემები თითოეული ინდივიდის მიერ შესრულებული როლის შესაბამისად.

ინდირა და უილიამი ვარაუდობენ, რომ ეს განცხადება მათ ფირმას წარმოჩენს, როგორც სასურველ სამუშაო ადგილს, და მათ საშუალება ექნებათ, საუკეთესო აპლიკანტებიდან შეარჩიონ თანამშრომლები. ისინი აპირებენ, გადააგზავნონ ეს განცხადება ყველა აპლიკანტთან, რომლებსაც მათ ფირმაში სურთ მუშაობა.

კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება 2.2

ამ კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება უკავშირდება მოდული 1-ს და 2-ს და ეხება ახალი პარტნიორების თვითშეფასების, პარტნიორული შეთანხმებების და დაფინანსების საკითხებს.

როდესაც ფირმა ჩამოყალიბდა, ინდირა დაეთანხმა იმას, თუ როგორ დაფინანსდებოდა ფირმა და სურდა, დასაწყისში ფირმაშივე დარჩენილიყო უფრო მეტი მოგება. ეს მიდგომა უზრუნველყოფდა, რომ ორივე პარტნიორს ექნებოდა თანაბარი ინვესტიცია ფირმაში თუნდაც მოკლე პერიოდის განმავლობაში.

მათი პირადი და პროფესიული სიტუაციის ადრეული განხილვის შედეგად, პარტნიორები დიდი ხნის მანძილზე ადგენდნენ თავიანთი მომსახურების გეგმას, ასევე განიხილეს ფირმის დაფინანსების ელემენტები. მათ დოკუმენტურად შეათანხმეს ეს საკითხები, როგორც თავიანთი პარტნიორობის ხელშეკრულების საწყისი წერტილი.

რამდენიმე წლის შემდეგ, ფირმა მნიშვნელოვნად გაიზარდა. ყოველ ჯერზე, როცა ახალი პარტნიორი ემატებოდა ფირმას, უილიამი და ინდირა ახალ პარტნიორს იმავე თვითშეფასების და თვითშემოწმების კითხვებს უსვამდნენ, როგორც თავად გააკეთეს თავის დროზე. ამით, არსებული პარტნიორები იმედოვნებდნენ, უზრუნველყოთ, რომ პარტნიორები იზიარებდნენ ყველაზე მნიშვნელოვან პოზიციებს და ეს შექმნიდა ფირმის ჰარმონიულ პარტნიორულ ბაზას.

პირველი რამდენიმე ახალი პარტნიორისთვის მათ გამოიყენეს იგივე საკონტროლო ჩამონათვალი (მოდული 1-ის დანართი 1.1) და მოიწვიეს ახალი პარტნიორი, რათა განეხილათ შედეგები არსებულ პარტნიორებთან ერთად. ეს მიდგომა კარგად მუშაობდა დასაწყისში, მაგრამ უფრო და უფრო რთული ხდებოდა (და, შესაბამისად, ნაკლებად სასარგებლო) რამდენადაც პარტნიორთა

რაოდენობა იზრდებოდა. საბოლოოდ, ფირმამ გადაწყვიტა დამოუკიდებელი კონსულტანტის აყვანა, რომელიც გაესაუბრებოდა ახალ და არსებულ პარტნიორებს.

იმის გამო, რომ ფირმა პროგრესულად იზრდება, მოუქნელი გახდა პარტნიორების მიღებასთან დაკავშირებული ფინანსური შეთანხმებები. საკუთარ კაპიტალში დიფერენციალური დონეების ან უფრო ნაკლები თანხების გატანის საშუალების, რათა გათანაბრებულიყო საკუთარ კაპიტალში ახალი პარტნიორების წილი, დაწესების ნაცვლად, "არსებული" პარტნიორები შეთანხმდნენ, რომ ახალშემოსული პარტნიორებისთვის უზრუნველყონ ვენდორული სესხი/ფინანსები შეღავათიანი პირობებით.

კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება 2.3

ამ კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება დაკავშირებულია 2.2 სექციასთან ("პრაქტიკის რომელი მოდელია თქვენთვის მართებული?") მოდული 2-ში.

უილიამი და ინდირა შეთანხმდნენ, შემდეგნაირად გაენაწილებინათ პასუხისმგებლობები და გადაწყვეტილებების მიღება.

უილიამი თავის თავზე აიღებს ძირითად პასუხისმგებლობას ფირმის საგადასახადო რჩევებთან დაკავშირებულ პროფესიულ საკითხებზე; ინდირა თავისი დროის 60% დაუთმობს აუდიტს, ხოლო დარჩენილ დროს დახარჯავს მცირე ჯგუფის კლიენტებისთვის ზოგად ბუღალტრულ აღრიცხვაზე. თითოეული მათგანი შეძლებს შეასრულოს მენეჯმენტის/მართვის საკონსულტაციო სამუშაოები და თითოეული დავალება ერთ-ერთ მათგანს გადაეცემა დავალების ხასიათიდან გამომდინარე, და არა იქიდან, თუ ვის „ეკუთვნის“ კლიენტი.

ინდირა იზრუნებს ადმინისტრაციულ და ხარისხის კონტროლის საკითხებზე; უილიამი თავისი დროის რაღაც ნაწილს დახარჯავს ფირმის მომსახურებების პოპულარიზაციაზე მთელი რიგ მიმდინარე და პერსპექტიულ კლიენტებს შორის.

მათ დაადგინეს, რომ ორივე უნდა დაეთანხმოს მიღებულ გადაწყვეტილებას; ეს განსაკუთრებით ეხება ახალი კლიენტების მიღებას, და ახალი შიდა პროცესების დადგენას. ისინი ფიქრობენ, რომ ეს იქნება რეალური და ერთობლივი შეთანხმება ფირმის საწყის დღეებში; თუმცა თითოეული ასევე დათანხმდა, გაითვალისწინონ სხვათა რეკომენდაციები, თუ ორივეს ერთმანეთისგან მეტისმეტად განსხვავებული აზრი ექნება რაიმე საკითხზე. შედეგად, ნაკლებად მნიშვნელოვანმა გადაწყვეტილებებმა არ უნდა გამოიწვიოს პარტნიორებს შორის გაუმართლებელი შეფერხებები ან დაძაბულობა. ისინი შეთანხმდნენ, რომ გადაწყვეტილების მიღებისთანავე, ის მიღებული იქნება ორივეს მიერ.

ეს ვალდებულებებიც დაემატა პარტნიორობის/ამხანაგობის ხელშეკრულებას.

კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება 2.4

ეს მაგალითი უკავშირდება 2.3.5 სექციას მოდული 2-ში.

უილიამი და ინდირა, თითოეული, პატივს სცემს იმ საქმეს და ვალდებულებას, რომელსაც თითოეული მათგანი აკეთებს ფირმისთვის. მათ ღირსეულად მიაჩნიათ, დასაწყისში მოგების თანაბრად განაწილება, მაგრამ ასევე დიდი სურვილი აქვთ, შეადგინონ გრძელვადიანი შეთანხმება,

რომლის საფუძველზეც დაწესდება პრემია პარტნიორების დიდ ჯგუფზე, რომლებიც ფირმაში თვალსაჩინო წვლილს შეიტანენ. მოკლედ, მათ უნდათ, რომ დაიწყონ ისეთი მიდგომით, რომ მათი აზრით, მორგებული იყოს უფრო დიდი ჯგუფის პარტნიორებისთვის მომავალშიც. დასაწყისში მათ გადაწყვიტეს მოგების განაწილება შემდეგი სახით:

- ძირითადი საბუღალტრო პოლიტიკა გაწერილი და შეთანხმებულია, და ორივე პარტნიორმა იცის, როგორ დაითვლება მოგება.
- პირველი ორი წლის განმავლობაში უილიამზე (ფირმაში მისი უმაღლესი კაპიტალდაბანდებისთვის) გადახდილი პროცენტი ჩაითვლება ფირმის ხარჯად და მოგების მიღებამდე გაიცემა.
- არსებული მოგების პირველი 80% თანაბრად განაწილდება უილიამსა და ინდირას შორის.
- დარჩენილი მოგების 10% გაიყოფა იმ საათების მთლიანი რაოდენობის პროპორციით, რომელსაც/რასაც თითოეული მათგანი ხარჯავს პირდაპირ კლიენტებთან მუშაობისას და დაემატება მათ მიერ მენეჯმენტის საკითხებში დახარჯული საათები. ამ გზით, მენეჯმენტური როლი აუნაზღაურდებათ იგივენაირად როგორც სამუშაო საათები.
- მოგების ბოლო 10% განაწილდება შემოსავლების ფულადი ერთეულის (დოლარებში) პროპორციით (ჩამოწერილი და უიმედო ვალების წმინდა ღირებულება), რომელსაც თითოეული პარტნიორი ქმნის პირადად.
- დივიდენდის/თანხების გატანის/ამოღების პოლიტიკის თანახმად თითოეული პარტნიორი იღებს ფიქსირებულ თანხას ყოველთვიურად (სავარაუდოდ, წელიწადში მიზნობრივი წმინდა მოგების ნახევარს წარმოადგენს). სხვა მთლიანი თანხების ერთდროული გადახდა მოხდება კვარტალურად, ფირმაში ფულადი სახსრების არსებობის შემთხვევაში.

ეს შეთანხმება იქნება დროებითი პირველი ორი წლის განმავლობაში, შემდეგ მოხდება მისი გადახედვა. ის ჩაწერილია პარტნიორობის/ამხანაგობის ხელშეკრულებაში.

შენიშვნა: ეს მიდგომა წარმოდგენილია მხოლოდ იმისთვის, რომ გაჩვენოთ მოგების განაწილების ერთ-ერთი მიდგომა ახალ, მცირე პარტნიორთა ფირმაში. იგი არ უნდა წარმოიდგინოთ, როგორც საუკეთესო პრაქტიკა მოგების განაწილების ღონისძიებებში. თითოეული ფირმის პარტნიორებმა უნდა შექმნან მოგების განაწილების და თანხების ამოღების/გატანის საკუთარი პოლიტიკა, რომელიც მორგებული იქნება მათი ფირმის უნიკალურ გარემოებებზე.

რამდენიმე წლის შემდეგ, უილიამი და ინდირა უკვე გაცილებით დიდი ამხანაგობის ნაწილი ხდება. მათმა თავდაპირველმა მიდგომამ მოგების განაწილების საკითხში საკმაოდ გრძელვადიან პერიოდის განმავლობაში იმუშავა. ფირმას ახლა 3ყავს სრულ განაკვეთზე მომუშავე მმართველი პარტნიორი, რომელიც საერთოდ არ იღებს პროფესიულ საფასურს. ასევე არის გენერალური მენეჯერი/დირექტორი, რომელიც მართავს ფირმას ყოველდღიურ ბაზაზე. შედეგად, პარტნიორების უმრავლესობა თითქმის მთელ დროს ხარჯავს შემოსავლების გამომუშავებაში.

ერთმა კონკრეტულმა პარტნიორმა შეიმუშავა/განავითარა ახალი კლიენტების მოზიდვის რეპუტაცია. ისინი ზოგადად მსხვილი კლიენტები არიან, რომლებიც საშუალოზე-მაღალ საფასურს იხდიან საათში და წლიურად. ეს პარტნიორი სულ უფრო მეტად ფიქრობს იმაზე, რომ არ იღებს ფირმის ზრდასა და მოგებაში თავისი წვლილის შესაბამის ანაზღაურებას. საუბარი იყო პარტნიორობიდან გამოყოფის შესახებაც. სხვა პარტნიორები, ყველა, აღიარებს, რომ ამ კონკრეტულმა პარტნიორმა მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ფირმის ზრდასა და მოგებაში ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში.

პარტნიორთა შეხვედრების დროს, პარტნიორებმა გადაწყვეტს შეეცვალოთ მოგების განაწილების ფორმულა:

- მიმდინარე ფინანსური წლიდან დაწყებული, არსებული მოგების 60% (ადრე 80%) თანაბრად განაწილდება ყველა პარტნიორზე.
- მოგების 20 პროცენტი განაწილდება თითოეული პარტნიორის მიერ ახალი კლიენტებიდან პირველ წელს მიღებული შემოსავლების პროპორციით.
- ყველა სხვა თანხის განაწილება იგივენაირად დარჩება როგორც იყო.

ეს ცვლილებები დაფიქსირდა ქაღალდზე, როგორც გადაწყვეტილების მიღების პროცესი. პარტნიორები, რომლებსაც არ აქვთ ახალი კლიენტების მოზიდვის უნარი, მიიღებენ მთლიანი მოგების უფრო მცირე წილს. ისინი თანხმდებიან ამაზე, რადგან ისინი სარგებლობენ სრული მოგების ფონდიდან, რომელიც უფრო სწრაფად იზრდება ახალი კლიენტების ბაზაზე. პარტნიორი, რომელიც ფიქრობდა, რომ არ აძლევდნენ შესაბამის ანაზღაურებას, კვლავ ფიქრობს, რომ იგი მეტს გამოიმუშავებს, თუ ცალკე გავა ფირმიდან. თუმცა, იგი ხედავს იმ უპირატესობას, როდესაც ფირმაში გყავს კვალიფიციურ ბუღალტერთა დიდი ჯგუფი, რომლებიც ასრულებენ ახალ კლიენტების მიერ მოთხოვნილ სამუშაოს.

ინდირა და უილიამი კმაყოფილი არიან ამ შედეგებით: მათ იციან, რომ პარტნიორებმა უნდა გამოიჩინონ თავიანთი უშუალო ინტერესები, რათა გაითვალისწინონ ფირმის სარგებლობა მთლიანობაში. მათზე შთაბეჭდილება მოახდინა იმ ფაქტმა, რომ პარტნიორთა ფართო ჯგუფი ამ საკითხს პოზიტიურად მიუდგა, და ყველა პარტნიორი მზად იყო ერთობლივად მიეღოთ ჯანსაღი გადაწყვეტილება.

კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება 2.5

ამ კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება უკავშირდება სექცია 2.4.2-ს („რეფერალური ქსელები“) მოდული 2-ში.

თავდაპირველად, პირველი ორი წლის განმავლობაში, უილიამმა და ინდირამ გადაწყვიტეს, შემოეფარგლათ თავიანთი სერვისების/მომსახურების სფერო ტრადიციული ბუღალტრული აღრიცხვით, ჩამოსაწერი თანხების მომსახურებით, საგადასახადო რჩევებით, კლიენტთა ფულადი სახსრების დეპონირებით, ასევე მცირე და საშუალო-ზომის კლიენტი-საწარმოების აუდიტით. ისინი ასევე სთავაზობენ მენეჯმენტის საკონსულტაციო მომსახურებას, როგორცაა შიდა ფინანსური ხელმძღვანელის მხარდაჭერა. სერვისების ეს პაკეტი მათ საშუალებას აძლევს, მუდმივად და ახლო კავშირში იყვნენ ძირითად კლიენტებთან და, თავის მხრივ, მათ საშუალება ეძლევათ, მოახდინონ დიდი კლიენტების მიერ მოთხოვნილი დამატებითი სერვისების იდენტიფიცირება.

მათ შეისწავლეს საკუთარი აუდიტორული დამოუკიდებლობა და გადაწყვიტეს დაიკავონ სპეციალიზებული აუდიტის ნიშა ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოებში და არაკომერციულ ფირმებში. ეს შეამცირებს სხვა საბუღალტრო სამუშაოების რაოდენობას, რომელზეც მათ მოუწევთ უარის თქმა, ვინაიდან ამ ორგანიზაციებს ზოგადად მხოლოდ მარწმუნებელი საქმიანობის განხილვა სჭირდებათ. მათ კარგად იციან, რომ ამ მიდგომამ შეიძლება შეზღუდოს მათი აუდიტის ფირმის ზომა და სავარაუდოდ, მათ ადგილობრივი რეგიონის გარეთ უფრო მეტი გასვლები დასჭირდებათ, თუ შორეულ ორგანიზაციებში მოუწევთ აუდიტის ჩატარება.

ისინი გადაწყვეტენ, სხვა სამუშაოების შესრულებასთან დაკავშირებით, დაამყარონ ძლიერი კავშირები ერთ ან ორ გამოცდილ პროვაიდერთან, რომლებიც შეასრულებენ დამატებით მომსახურებას, როგორცაა აუდიტორის სამუშაო, რომელსაც ფირმა ამჯობინებს არ აიღოს, ქონების მართვა, გადახდის უზუნარობა და რეკონსტრუქცია, და ფინანსური შუამდგომლობა.

თითოეული სერვისისთვის/მომსახურებისთვის, უილიამმა და ინდირამ შეიმუშავეს საიმედო პროვაიდერების ჩამონათვალი, რათა მათ კლიენტებს შესთავაზონ არჩევანი მაღალი ხარისხის ფირმებს შორის. ამასთან დაკავშირებით, უილიამმა და ინდირამ ჩაატარეს მინიმუმ ნახევარ-წლიანი შეხვედრები სხვა ფირმებთან, პერსონალის ცვლილებების და თითოეული კლიენტის მდგომარეობის შესახებ ინფორმირებულობის მიზნით. ისინი უზრუნველყოფენ, რომ კლიენტებმა ორივე ფირმას გადასცენ უფლებამოსილება, განიხილონ კლიენტის საქმეებთან დაკავშირებული კონფიდენციალური ინფორმაცია. უილიამი და ინდირა მოელიან, რომ ქსელის წევრ ფირმებს შორის ასეთი ძლიერი კავშირები დაარწმუნებს სხვა ფირმებს, გადასცენ საბუღალტრო კლიენტები მათ ფირმას; თუმცა, ეს არ არის საკვანძო მოთხოვნა რეფერალური შეთანხმების გაგრძელებაზე.

სათანადო აღნიშვნები უნდა იქნას გაკეთებული შესაბამისი კლიენტის ფაილში, თითოეული მათგანის შეხვედრებზე განხილვის შემდეგ, ქსელის წევრთა შორის.

რამდენიმე წლის შემდეგ, ფირმამ გადაწყვიტა ახალი სერვისის/მომსახურების დამატება: კორპორაციული ქონების არაკანონიერი ჩამორთმევა/წართმევა, გადახდის უზუნარობა და რეკონსტრუქცია. პარტნიორები მიიჩნევენ, რომ ამ მომსახურებისთვის საჭირო უნარ-ჩვევების ბუნებრივი შემოდინება მოხდება ბიზნეს-საკონსულტაციო მომსახურებიდან და შიდა ფინანსური ხელმძღვანელის სამსახურიდან, რომელსაც ისინი ეწევიან.

პარტნიორი შეირჩევა საჭირო ლიცენზიებისა და რეგისტრაციების მისაღებად. სავარაუდოდ, ამას დასჭირდება ერთი წელი, რომლის დროსაც პარტნიორის შემოსავლების ოდენობა განახევრდება და ზოგიერთი კლიენტი ფირმის შიგნით სხვა ბუღალტრებზე გადაინაწილდება.

ამხანაგობამ მთლიანად შეიმუშავა ახალი სერვისის/მომსახურების ბიზნეს გეგმა. ბიზნეს-გეგმაში შეფასებულია მომდევნო სამი წლის განმავლობაში ამ მომსახურების გავლენა როგორც რენტაბელობაზე, ასევე ფულად სახსრებზე. მოკლევადიანი ზარალი სავარაუდოდ დაფარული იქნება ახალი სერვისის დაწყებიდან ორი წლის განმავლობაში. ფირმამ უკვე შეატყობინა თავისი გეგმების შესახებ ძირითად რეფერერებს, განსაკუთრებით ადგილობრივ ბანკებს.

ამ ახალი სერვისის/მომსახურების დაწყება მოითხოვს იმას, რომ ფირმამ შეწყვიტოს ამ ტიპის სამუშაოს გადაცემა/გადაგზავნა თავის ადრინდელ რეფერალ-პარტნიორზე. ეს ორი ფირმა კარგად თანამშრომლობდა, ამიტომაც ისინი შეინარჩუნებენ ერთმანეთთან კარგ პროფესიონალურ ურთიერთობებს.

კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება 2.6

ამ კონკრეტული სიტუაციების გაანალიზება უკავშირდება სექცია 2.5-ს („განვითარებადი ფირმები და რეგულარული მიმოხილვის საჭიროება“) მოდული 2-ში.

რამდენადაც ფირმები იზრდება და კომპლექსური ხდება, ისინი ზოგადად უნდა მოერგონ იმ გზას, რომელიც ორგანიზებას უწევს პროფესიულ მომსახურებას. ვინაიდან კვალიფიციური პერსონალი სავარაუდოდ ფირმის 80%-ს შეადგენს, კვალიფიციური გუნდების რეორგანიზაცია აუცილებლად გამოიწვევს განსხვავებული ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნას.

ინდირა და უილიამი რეგულარულად განიხილავენ თავიანთი ფირმის სტრუქტურას. დროთა განმავლობაში ის შეიცვალა.

ფირმის შექმნისას სტრუქტურა შედგებოდა მხოლოდ ორი გუნდისგან: ერთს ხელმძღვანელობდა უილიამი, და ეს გუნდი უძღვებოდა ზოგად ბუღალტრულ და საკონსულტაციო მომსახურებას; მეორეს ხელმძღვანელობდა ინდირა, და მისი გუნდი ორიენტირებული იყო აუდიტის მომსახურებაზე. ეს მარტივი სტრუქტურა შედარებით ერგებოდა მათ ვიწრო კლიენტთა ბაზას თავდაპირველად.

საჭიროებისამებრ თითოეულ გუნდს ახალი თანამშრომლები დაემატა: ინდირას გუნდს დაემატა აუდიტის თანამშრომლები, და უილიამის გუნდს ყველა სხვა საბუღალტრო პერსონალი დაემატა. როდესაც ინდირას დასჭირდა თანამშრომლები არა-აუდიტორული მუშაობისთვის, მან ეს უილიამის დახმარებით მოაგვარა.

რამდენიმე წლის შემდეგ, ინდირამ და უილიამმა, თითოეულმა, ბუღალტრული აღრიცხვის და საგადასახადო სფეროში შეიძინეს მეტი კლიენტი, ინდირამ ასევე შეიძინა ახალი კლიენტები აუდიტის სფეროდან. რამდენადაც თანამშრომლების რიცხვი გაიზარდა, თანდათან უფრო მოუხერხებელი გახდა ინდირასთვის, რომ დაეჯავშნა უილიამის გუნდის მემკვიდრით თანამშრომლებზე წვდომა. მოთხოვნათა რაოდენობა იმდენად მაღალი იყო, რომ ამან მნიშვნელოვნად შეამცირა უილიამის პროდუქტიული დრო. ორივე პარტნიორი შეთანხმდა, რომ თითოეულ მათგანს უნდა ჰყავდეს ხალხის გუნდი საკმარისი იმისათვის, რომ გაუმკლავდეს იმ საქმიანობას, რომელსაც თითოეული ხელმძღვანელობდა. ორივე ასევე შეთანხმდა, რომ ერთ გუნდში არსებული ზედმეტი სამუშაო დატვირთვა გაენაწილებინათ სხვა გუნდის პერსონალისთვის.

რამდენიმე წლის შემდეგ, უილიამმა და ინდირამ ახალი პარტნიორი მიიღეს. ამან გამოიწვია რამდენიმე კლიენტის გადაცემა (ძირითადად, ინდირადან ახალ პარტნიორისთვის), რათა ინდირა ორიენტირებული ყოფილიყო თავის აუდიტორულ გუნდის მართვაზე, ხოლო უილიამი და ახალი პარტნიორი ზოგად საგადასახადო და საკონსულტაციო საქმიანობას მიხედავდნენ. თითოეულ გუნდში მოხდა პერსონალის გადაჯგუფება ისე, რომ თითოეულ მათგანს ჰყოლოდა საკმარისი თანამშრომლები მოსალოდნელი დატვირთვის გასაძღოლად.

როდესაც ფირმამ დაამატა ფინანსური დაგეგმარების (ქონების მართვის) მომსახურება, ამან გამოიწვია სტრუქტურისა და პერსონალის ხელახალი გააზრება. ეს მომსახურება ძალიან პოპულარული და მომგებიანი იყო, და მოხდა თანამშრომლების სწრაფი ზრდა. ფინანსური დაგეგმარების გუნდი შედგა როგორც ცალკეული გუნდი და ვერ დაეხმარებოდა სხვა გუნდებს გადატვირთული სამუშაოების დროს; ვერც თავად გამოიყენებდნენ გადატვირთული სამუშაოების დროს ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის გუნდებიდან პერსონალს.

პარტნიორებმა აღმოაჩინეს, რომ საჭიროა ორგანიზაციის გადახედვა ყოველ მეორე წელიწადში. ზოგჯერ მნიშვნელოვანი რეორგანიზაცია იყო საჭირო, ხოლო ზოგჯერ მხოლოდ მცირედი კორექტირება იყო საკმარისი.