

بناء مكتبك وتنميته

الوحدة

٣

المحتويات

١٦٦	٣.١	مقدمة
١٦٦	٣.٢	وضع خطة أعمال لمكتبك
١٦٦	٣.٢.١	موجز بسيط لخطة الأعمال
١٦٧	٣.٢.٢	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)
١٦٨	٣.٢.٣	المخطط التنظيمي
١٧١	٣.٣	تقييم متطلبات النمو وضع استراتيجيته
١٧١	٣.٣.١	منافع النمو والاستدامة
١٧٣	٣.٣.٢	هل يجب أن يُحقق مكتب المحاسبة نموًّا؟ وإن كان الأمر كذلك، فكم يكون مقداره؟
١٧٥	٣.٣.٣	استراتيجيات النمو الداخلية
١٨١	٣.٣.٤	استراتيجيات النمو الخارجية
١٨٨	٣.٤	الاستراتيجيات المتعلقة بالمواءمة مع زيادة اللوائح والمنافسة
١٨٨	٣.٤.١	زيادة اللوائح
١٨٩	٣.٤.٢	زيادة المنافسة
١٩٠	٣.٤.٣	مواجهة ضغوط التسعير
١٩١	٣.٥	بناء ثقافة لمكتبك
١٩٢	٣.٥.١	بناء ثقافة مثمرة
١٩٢	٣.٥.٢	أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء
١٩٤	٣.٦	تحديد العملاء المستهدفين وفرص الخدمات الجديدة
١٩٦	٣.٦.١	الخدمات الاستشارية للأعمال
٢٠٠	٣.٦.٢	الخدمات الناشئة الأخرى
٢٠١	٣.٧	بناء العلامة التجارية والتسويق والترويج
٢٠١	٣.٧.١	بناء العلامة التجارية
٢٠٣	٣.٧.٢	التسويق والترويج
٢٠٦	٣.٧.٣	التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي
٢٠٧	٣.٨	وضع خطتك موضع التنفيذ
٢٠٧	٣.٨.١	أهمية التنفيذ
٢٠٨	٣.٨.٢	كيفية تنفيذ خطتك
٢٠٩	٣.٩	الإدارة المالية
٢٠٩	٣.٩.١	ميزانية القدرة الإنتاجية
٢١٠	٣.٩.٢	الميزانية المالية
٢١٣	٣.٩.٣	التدفق النقدي المتوقع
٢١٥	٣.١٠	الخاتمة
٢١٦	٣.١١	قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين
٢١٧	٣.١	الملحق خطة العمل الخاصة بإدارة العلاقات
٢١٨	٣.٢	الملحق دراسات الحالة
٢٢٤	٣.٣	الملحق ملخص ميزانية قائمة الدخل (حسب الأشهر)

٢٢٦	الميزانية العمومية (حسب الأشهر)	الملحق ٣.٤
٢٢٩	ورقة عمل تحليل الإيرادات الإجمالية	الملحق ٣.٥

٣.١ مقدمة

تتناول هذه الوحدة عملية التخطيط لمكتبك وتطويره، مع الإشارة إلى بعض الموضوعات التي وردت في الـ **الوحدتين ١ و٢**. كما تتعمق في مسائل، مثل: وضع استراتيجية النمو، وبناء ممارسات استشارات الأعمال، والمواءمة مع زيادة اللوائح والمنافسة، والتسويق، والتسعير، وإدارة محفظة عملائك، وكيفية تعزيز "ثقافة" مكتبك. وتُختتم الوحدة ببحث جوانب الإدارة المالية.

٣.٢ وضع خطة أعمال لمكتبك

ذُكرت أهمية وجود خطة للأعمال في **الوحدة ١**، ويُلخص هذا القسم النقاط الرئيسية. تُعد الفلسفة الكامنة وراء خطة الأعمال بسيطة، وفي جوهرها، توجد ثلاثة عناصر رئيسية هي:

أ. وضع المكتب: ما وضع مكتب المحاسبة حاليًا؟

ب. غاية المكتب: إلى أي غاية يجب أن يسعى المكتب؟

ج. كيفية تحقيق هذه الغاية: كيف يُحقق المكتب تلك الغاية؟

يُعد العنصر (ب) أكثر العناصر أهمية، حيث تُحدد الإجابة عن هذا السؤال الأهداف الرئيسية للمكتب، ولا يمكن المبالغة في أهميته. إذا لم تكن تعرف الغاية التي تسعى لتحقيقها، فلن تعرف ما إذا كنت تسير على المسار الصحيح أم لا. إن كان هناك شيء واحد يجب عليك فعله في ما يتعلق بعملية تخطيط الأعمال، فهو: أن تُحدّد بوضوح الغاية التي يسعى مكتبك إلى تحقيقها، وماذا سيكون وضعه عندما تُحقق تلك الغاية.

يتعين عليك بعد ذلك البدء في الإجابة عن السؤال (ج)، والذي يُحدّد الاستراتيجيات التي ستُطبقها لتحقيق أهدافك.

يجب أن تُجيب خطة أعمالك عن هذه الأسئلة الثلاثة. وإن لم تنجح في ذلك، فهي بالفعل ليست خطة، ولن تكون فعّالة على الأرجح.

٣.٢.١ موجز بسيط لخطة الأعمال

تُحدّد خطة الأعمال الخاصة بك الأهداف والاستراتيجيات الرئيسية ومؤشرات النجاح التي تهدف إلى تعزيز وتنمية مكتبك وخدماته.

- **الملخص التنفيذي:** اكتبه في النهاية؛ فهو مجرد صفحة أو صفحتين من النقاط الرئيسية.
- **وصف مكتب المحاسبة:** يتضمن ذلك التأسيس القانوني، والتاريخ، وخطط بدء التشغيل، وملخص «لوضع المكتب حاليًا».
- **الأهداف الأساسية:** صف الأهداف الرئيسية للأعمال: بمعنى بيان واضح «للغاية التي يسعى مكتبك لتحقيقها».
- **وصف الخدمات:** صف الخدمات التي تُقدمها، وركز على منافع العملاء، وكيف يمكنك تلبية احتياجاتهم.
- **تحليل السوق:** يتعين عليك معرفة سوقك، واحتياجات عملائك، ومكانهم، وكيفية الوصول إليهم.

- **الاستراتيجية والتنفيذ:** كن محددًا، وأدرج مسؤوليات الإدارة مع المواعيد والميزانيات. وحدد النتائج التي يمكنك تتبعها.
- **فريق الإدارة:** صف المؤسسة وأعضاء فريق الإدارة الرئيسيين، وأدرج مخططًا تنظيميًا بمجالات العمل الرئيسية.
- **التحليل المالي:** تأكد، على أقل تقدير، من إدراج الأرباح أو الخسائر المتوقعة وجدول التدفقات النقدية الخاصة بك.

٣.٢.٢ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

يُعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات إحدى أكثر الأدوات فاعلية للاستخدام عندما تُخطط لأعمالك. الحروف SWOT هي اختصار "لنقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات"، وتُعد الفرص والتهديدات خارجية بالنسبة إلى مكتب المحاسبة، أي تتعلق بالبيئة التي يعمل فيها، في حين تُعد نقاط القوة والضعف داخلية. عند تطب هذه الكلمات على مكتبك، فإنها تُحفّز طرح الأفكار وإجراء المناقشات. يُمكن هذا التحليل مكاتب المحاسبة من تحديد الاستراتيجيات لمطابقة مواردها وقدراتها مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها.

يتعين على مكتب المحاسبة دراسة الفرص المتاحة أمامه بانتظام، ووضع استراتيجيات للاستفادة منها. ومن الضروري أيضًا تحديد أي تهديدات بشكلٍ منتظم، ووضع استراتيجيات للتقليل من أثرها، أو لوضع الأعمال خارج نطاق تأثيرها.

نقاط القوة

يُعد الفهم الشامل لنقاط القوة أمرًا في غاية الأهمية، لأنه يُتيح لك التعرف إلى هذه الخصائص والبناء عليها. تُسلط نقاط القوة الضوء عادةً على الجوانب الإيجابية لمكتب المحاسبة بصفته مكان عمل، وما الذي يقوم به بشكلٍ جيد.

راقب باستمرار نقاط قوة مكتبك لتضمن بقاءها على هذا النحو.

نقاط الضعف (أو الجوانب التي يتعين تحسينها)

تُمثل الجوانب التي لا تؤدي فيها أداءً حسنًا ويتعين عليك العمل على تحسينها. وفي حال تركها دون معالجة، يمكن أن تتطور نقاط الضعف هذه إلى شواغل رئيسية. من الضروري تحديد هذه الجوانب وفهمها، ووضع خطط لتغييرها وتحسينها. ويُعد إجراء مناقشة مفتوحة مع فريقك طريقة مفيدة لتحديد هذه الجوانب، حيث سيقترحون غالبًا طرقًا لمعالجة نقاط الضعف أو التغلب عليها.

الفرص

وهنا تُصبح الأمور مثيرة للاهتمام! تُمثل الفرص الإمكانيات الهائلة غير المستغلة الموجودة أمامك مباشرةً، كما تُمثل ما "يمكن أن يكون". وللمضي قدمًا، عليك أن تفهم ماهية الفرص، ثم تُحدد أنسب الاستراتيجيات والإجراءات التي تُتيح لك الاستفادة منها بشكلٍ أفضل.

تجلب الفرص معها مصدر طاقة خاص بها، كما تخلق الحماس والإثارة حيث ينتقل مكتب المحاسبة إلى مجالات جديدة.

التهديدات

من المهم للغاية فهم التهديدات التي تواجه مكتبك، لأنها تعبر عن المشكلات التي قد تدمره. قد يكون من غير الممكن التغلب على التهديدات بشكل كامل، ولكن بالإمكان تحديد استراتيجيات بديلة، ووضع خطط للطوارئ حالياً.

٣.٢.٣ المخطط التنظيمي

يوفر المخطط التنظيمي هيكلًا وإطارًا لمكتب المحاسبة ليعمل على نحو فعال، وللمخطط التنظيمي فائدتان رئيسيتان هما: أولاً- أنه يُحدد المجالات الرئيسية التي سيعمل فيها المكتب. ثانيًا- من شأنه أن يؤدي إلى توزيع واضح للمسؤوليات بمجرد تنفيذه بشكل صحيح. إن معرفة كل فرد بمسؤوليته في كل المجالات يؤدي إلى إرساء مبدأ المساءلة. وهذا له تأثير كبير فيما إذا كان المكتب سيحقق أهدافه أم لا. يجب أن يتناول المخطط التنظيمي، على نحو مثالي، هيكل الفرق التشغيلية، على سبيل المثال: هل تعمل الفرق بشكل منعزل؟ أو: هل ينتمي أعضاء الفريق إلى أكثر من فريق؟ سيصبح ذلك واضحًا من خلال مخطط تنظيمي محدّد جيدًا.

المجالات الوظيفية الرئيسية للمخطط التنظيمي

يمكن تقسيم المجالات الوظيفية الرئيسية للمخطط التنظيمي إلى عناصر أصغر، مما يُتيح تخصيص المسؤوليات لكل مستوى، وتحديد استراتيجيات معينة لكل واحد منها. وتتمثل هذه المجالات في ما يأتي:

- التسويق.
- العمليات/ الإدارة.
- الشؤون المالية.
- الموارد البشرية.
- التقنية.
- التخطيط المستقبلي.

التسويق

- على المستوى الخارجي.
- الدعاية والترويج والرعاية.
- التواصل الشبكي والفعاليات.
- الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي والإحالات.
- المواد التسويقية.
- على المستوى الداخلي.

- زيادة الخدمات التي يستخدمها العملاء الحاليون.
- تقديم خدمات جديدة للعملاء الحاليين.
- زيادة معدل توزيع النفقات.

العمليات

- الالتزام.
- المراجعة.
- الضرائب.
- إعداد التقارير المالية.
- خطط التقاعد.
- تكوين الثروة/ التخطيط المالي.
- الخدمات المتخصصة.
- عمليات تقييم الأعمال.
- بذل العناية الواجبة.
- إعداد التقارير الإدارية.
- تقديم المشورة والاستشارات المتعلقة بالأعمال.
- التخطيط لتعاقب الموظفين.
- إدارة المكاتب.

الشؤون المالية

- القوائم المالية الشهرية.
- توقعات الميزانية والتدفقات النقدية.
- الإيرادات لكل ما يُعادل الدوام الكامل.
- حساب القدرات.
- متطلبات الالتزام.
- الذمم المدينة.
- الذمم الدائنة.
- كشف الرواتب.

- التسهيلات المصرفية وترتيبات التمويل.
- متطلبات التأمين.
- المرافق والموارد.

الموارد البشرية

- الكفاءة والتدريب.
- الثقافة.
- الاحتياجات من الموظفين وتعيينهم (حاليًا وفي المستقبل).
- الصحة والسلامة المهنية.
- مناهضة التمييز.
- التحرش الجنسي والتنمر في مكان العمل.
- إجراءات السلامة والطوارئ.

التقنية

- الاستراتيجية التقنية لمكتب المحاسبة.
- المتطلبات التقنية الحالية والمستقبلية.
- تنفيذ التقنية والتدريب.

التخطيط المستقبلي

- خطة الأعمال.
- خطة التسويق.
- خطة العمليات.
- الخطة المالية.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).

هذه هي المجالات الرئيسية للمخطط التنظيمي، وسيُحدد حجم مكتبك عدد هذه المجالات التي يمكن التعامل معها، والموارد التي يمكن تخصيصها لها. ستكون مكاتب المحاسبة الأكبر حجمًا قادرة على التعامل مع جميع المجالات، بينما يجب على مكاتب المحاسبة الأصغر حجمًا أن تتعامل مع المجالات التي تُعدها أكثر أهميةً لأوضاعها.

عندما تُحدّد المجالات الرئيسية لمكتب المحاسبة، يمكن تخصيص الأدوار والمسؤوليات. وبمجرد تنفيذ

ذلك، يمكن مساءلة هؤلاء المسؤولين عن تحقيق أهدافهم. ويمكن لهؤلاء المسؤولين وضع الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالمجالات التي يتحملون مسؤوليتها عنها.

يُعد المخطط التنظيمي أحد من أهم الهياكل في مكتب المحاسبة، ويساعد المخطط التنظيمي، الذي يُطبَّق بشكلٍ كامل مع تسلسلٍ إداري وأهداف واضحة، مكتبك على النمو، وتحقيق أهداف خطة أعماله. في الملحق ٣.٢، توضح دراسة الحالة ٣.١ كيف يمكن لمكتب المحاسبة وضع مخططة التنظيمي.

٣.٣ تقييم متطلبات النمو وضع استراتيجيته

لكي تُقيّم متطلبات النمو الخاصة بك، يتعين عليك مراجعة خطة الأعمال، ودراسة أهداف مكتبك. يجب أن توضح الخطة ماهية أهداف النمو لمكتب المحاسبة، وتُحدِّد بوضوح الأتعاب والأرباح المستهدفة.

من المهم ملاحظة أن التركيز يجب أن يكون على النمو *المربح*، وليس النمو من أجل النمو فحسب. تقع العديد من مكاتب المحاسبة في فخ السعي لتطبيق أتعاب جديدة من أجل تحقيق أهداف النمو، ومع ذلك لا تكون الأتعاب الجديدة مربحة! وسيؤدي ذلك في الواقع إلى الإضرار بمكتب المحاسبة واستدامته المالية. من الصعب تأييد أي حجة تُشجع على النمو غير المربح للأتعاب بالنسبة إلى مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة.

قد توجد حالات معينة تكون فيها استراتيجية "البيع بالخسارة" مناسبة، ولكنها يجب أن تكون مندرجة في إطار استراتيجية التسويق والتسعير الشاملة. يتم تناول ذلك بمزيدٍ من التفصيل في القسم ٣.٧.

٣.٣.١ منافع النمو والاستدامة

يوجد عدد من الأسباب التي قد تجعل مكتبك للمحاسبة يستهدف تحقيق النمو، ومنها مثلاً:

- تحسين قدرتك على جذب العملاء وتقديم الخدمات لهم.
- استبدال العملاء الذين تمت خسارتهم بسبب التناقص الطبيعي أو التقاعد.
- استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم، حيث يوفر مكتب المحاسبة مجموعةً أكبر من الأعمال.
- زيادة عوائد الاستثمارات على النفقات العامة الثابتة، مثل الإيجار والتقنية.
- توفير مكان عمل أكثر تنوعاً.
- الوصول إلى الكتلة الحرجة، لتغطية النفقات العامة الثابتة وتحقيق الأرباح المستهدفة.

يوفر النمو مستوى من التجدد الطبيعي في قاعدة الأتعاب الخاصة بمكتبك، والتقليل من آثار الأحداث التي ربما لا يكون لديك سيطرة عليها. كما يُساعدك في إدارة مواردك، وفي إدارة المسائل المتعلقة بالقدرات والتي تؤثر في ربحية المكتب.

يمكن أن يأتي نمو الأتعاب من خلال مجموعة من الجوانب التي تشمل ما يأتي:

- اكتساب عملاء جُدد.
- زيادة مستوى استخدام العملاء الحاليين لخدماتك.

- تقديم خدمات جديدة.
- زيادة معدلات توزيع النفقات الخاصة بمكتبك.

الجدول ٣.١ مستويات نمو الأتعاب

المعدل السنوي لنمو الأتعاب	الأثر
يصل إلى ٥٪	يجب إدارة التضخم وتوفير مستوى ضئيل من النمو الطبيعي.
من ٥٪ إلى ١٠٪	مستوى نمو ثابت ومُجدي.
من ١٠٪ إلى ١٥٪	من المحتمل أن يُسبب ضغوطًا على الموارد، وسيُتعين أن يكون مكتبك منظمًا للغاية. ومن المحتمل أيضًا أن يتسبب هذا المعدل من النمو في إحداث ضغوط على السيولة.
١٥٪ فما فوق	من المرجح أن يتسبب ارتفاع مستوى النمو في حدوث مجموعة واسعة من المشكلات والضغوط، ومن غير المحتمل أن يكون مستدامًا على المدى الطويل.

يتعين اتخاذ **الجدول ٣.١** بمنزلة الدليل والمؤشر للآثار المحتملة. تُنطبق الملاحظات المقدمة على الرؤية طويلة المدى، حيث تتمثل استراتيجية مكتب المحاسبة في السعي لتحقيق معدل نمو مستدام. يجب دراسة معدلات النمو في سياق الوضع الاقتصادي الحالي لبنتك المحلية، وأنها ستختلف بين المناطق الاقتصادية والاقتصادات النامية.

تتمثل الرسالة الرئيسية في أنه: كلما ارتفع معدل النمو المستدام الذي تسعى لتحقيقه؛ زادت الضغوط في جوانب توفير الموارد والسيولة وإدارة مكتب المحاسبة. ويكمن السر في العمل على تحقيق معدلات نمو يمكن إدارتها وتكون مستدامة بالنسبة إلى مكتبك.

يُعد "معدل النمو المستدام" لمكتب المحاسبة واحدًا من المقاييس المفيدة. وبصفة عامة، فإن نمو أي شركة، بما في ذلك مكاتب المحاسبة، غالبًا ما يكون مُقيّدًا بمقدار رأس المال فيها. فكلما زادت أسهم رأس المال في مكتب المحاسبة، زادت إمكاناته على تحقيق النمو. ومع ذلك، إذا حقق المكتب نموًا بسرعة كبيرة، فقد لا يوجد ما يكفي من أسهم رأس المال للحفاظ على هذا النمو. وإذا حقق المكتب نموًا ببطء شديد، فقد يتعرض للركود. يُوضح "معدل النمو المستدام" مدى السرعة التي يمكن أن ينمو بها مكتب المحاسبة باستخدام الأصول المولدة داخليًا دون إصدار ديون أو أسهم رأس مال إضافية. يُوفر "معدل النمو المستدام" معيارًا مفيدًا لتقييم معدل النمو المناسب لمكتب المحاسبة. وسيُتعين على المكتب ذي معدل النمو المستدام المنخفض، ولكن لديه الكثير من الفرص للتوسع؛ تمويل هذا النمو من خلال مصادر خارجية، مما قد يُقلل من أرباحه، ويُزيد الضغط على موارده المالية. قد يُمثّل النمو في حد ذاته معضلة لأنه عندما يتحقق، تزداد الحاجة إلى زيادة رأس المال العامل.

يُمثّل معدل النمو المستدام، المُطبّق على مكتب المحاسبة، المعدل الذي يمكن للمكتب أن يُنمي به أسهم رأس المال (صافي الأصول) الخاصة به باستخدام الزيادات في الأرباح المحتجزة فحسب لتمويل النمو. وسيُجبر النمو، الذي يتجاوز هذا المقدار، المكتب على الحصول على تمويل إضافي من مصادر خارجية لتمويل هذا النمو.

وتتمثل المعادلة والخطوات المستخدمة لحسابه في ما يأتي:

الخطوة ١ - حساب العائد على أسهم رأس المال

- احسب العائد على أسهم رأس المال من خلال قسمة صافي الدخل للمكتب على أسهم رأس ماله. على سبيل المثال: إذا كانت قيمة أسهم رأس المال ١,٠٠٠,٠٠٠ دولار، وكانت قيمة صافي الدخل ٢٠٠,٠٠٠ دولار، فإن العائد على أسهم رأس المال سيكون ٢٠٪ (١,٠٠٠,٠٠٠ دولار / ٢٠٠,٠٠٠ دولار × ١٠٠) أو ٠,٢.

الخطوة ٢ - حساب نسبة توزيع أرباح الأسهم

- حدد نسبة صافي دخل المكتب المدفوع كأرباح للأسهم. باستخدام المثال المذكور أعلاه، في حال دفع ٨٠,٠٠٠ دولار من ٢٠٠,٠٠٠ دولار، مع إعادة استثمار ١٢٠,٠٠٠ دولار، فإن نسبة توزيع أرباح الأسهم ستكون ٤٠٪ (٨٠,٠٠٠ دولار / ٢٠٠,٠٠٠ دولار × ١٠٠) أو ٠,٤.

الخطوة ٣ - حساب معدل النمو المستدام

- ستكون المعادلة كما يأتي: العائد على أسهم رأس المال × (١- نسبة توزيع أرباح الأسهم) لذلك، في المثال المذكور أعلاه، سيكون الحساب كما يأتي: ٠,٢ × (١-٠,٤) = ٠,١٢. وتكون نسبة معدل النمو المستدام ١٢٪.

٣.٣.٢ هل يجب أن يُحقق مكتب المحاسبة نموًا؟ وإن كان الأمر كذلك، فكم يكون مقداره؟

جرت المناقشة إلى الآن بشأن أهمية النمو بالنسبة إلى خطة أعمالك. ومع ذلك، يتعين على مكتبك مراعاة العوامل العملية مثل ما يأتي:

- القيود المادية للمباني الحالية، مثل: مساحة الأرضية، ومواقف سيارات الموظفين وغيرها.
 - متطلبات البنية التحتية، مثل: التقنية، ومتطلبات المكاتب وغيرها.
 - متطلبات الميزانية اللازمة لتمويل أنشطة التسويق والإعلانات والترويج.
 - تكاليف التمويل بالنسبة إلى الموظفين الجدد إلى أن يتمكنوا من إصدار الفواتير ويكونوا منتجين.
 - الأثر في وضع التعادل.
- من المهم أيضًا أن تنظر في وضعك مقارنة بالعوامل الاقتصادية والبيئية في ذلك الوقت أو في المستقبل المنظور، حيث قد يكون النمو غير مناسب في وقت معين.
- وتشمل الأسباب الأخرى، التي قد تجعلك غير راغب في تحقيق النمو، ما يأتي:
- عملك بكامل طاقتك حاليًا.
 - النمو لا يتواءم مع أهداف أعمالك.
 - إمكان تسبب النمو في إحداث تعارض مع أهداف التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة.
 - عدم الرغبة في زيادة الضغط المرتبط بالنمو.
 - الأتعاب والربحية الحالية مستدامة ومریحة.

- عدم اهتمام الممارس بمستقبل مكتب المحاسبة أو قيمته المستقبلية.
- وجود مخاوف من أن النمو المتزايد سيعني أن الممارس يقضي وقتًا أقل مع عملاء المكتب على المدى الطويل والذين لديهم ولاء للمكتب.
- وجود قيود مادية وعملية على قدرة مكتب المحاسبة على التعامل مع النمو وإدارته، مثل حجم مباني المكاتب مع عدم وجود بدائل متاحة.
- احتمالية مرور المكتب منذ فترة قريبة بفترة من النمو القوي، ويسعى الآن لتعزيزه واستقراره.
- عمر الممارس أو صحته.

يوجد عدد قليل جدًا من مكاتب المحاسبة التي تدير نموها على أساس ثابت ومستدام، ومن المرجح أن يحدث هذا النمو بشكل متقطع، يليه بعض الاستقرار، ثم يزداد. من الحقيقي أيضًا أن بعض مكاتب المحاسبة تشهد انخفاضًا في الأتعاب في بعض الأحيان، ويجب أن تكون على علم بهذا الاحتمال والنتائج المترتبة عليه.

تتضمن بعض الأسئلة، التي يجب عليك النظر فيها عند التفكير في مشكلات النمو، ما يأتي:

- ما الذي تنص عليه خطة أعمال مكتب المحاسبة؟
 - ما الوضع الحالي للقدرات من الموارد؟
 - هل يمكن للمكتب تحقيق النمو دون أي خسارة في الجودة؟
 - هل لدى المكتب عدد كافٍ من الموظفين لإدارة النمو؟
 - هل سيؤدي النمو إلى تحسين المكتب وزيادة قيمته؟
 - إذا كان المكتب يُخطط لتحقيق النمو، فكم يكون مقداره؟
- للإجابة عن هذه الأسئلة، يتعين عليك النظر في ثلاث مسائل مهمة هي:
- هل يعد النمو جزءًا من الاستراتيجية العامة للمكتب؟
 - هل المكتب في وضع جيد يُتيح له تحقيق النمو؟
 - ما الهدف الأمثل للنمو؟

انظر في كل مسألة من هذه المسائل عند وضع خطط النمو الخاصة بك. إن تحقيق النمو من أجل النمو غير منطقي بالتأكيد، حيث يجب أن تفهم سبب تحقيقك للنمو، وما إذا كان بإمكان مكتبك إدارة هذا النمو، وما إذا كان هذا النمو سيُزيد من قيمة مكتبك.

بمجرد إدراكك بأن النمو يُعد بالفعل جزءًا من استراتيجيتك، تأكد أن مكتبك لديه القدرات لتحقيقه.

ضع في حسابك جيدًا العبارة الآتية: **يجب تخصيص الموارد توقعًا للنمو، وليس كرد فعل له.** في كثير من الأحيان، تُحقق مكاتب المحاسبة نموًا، ثم تُسرّع في محاولة تخصيص الموارد. تتمثل أفضل طريقة لتحقيق

النمو على نحوٍ فعال في تحديد متطلباتك من الموارد، ثم تخصيصها من أجل دعم نموك. ومن الواضح أن هذا الأمر سيتطلب عوامل تتعلق بالميزانية لدعم هذه الخطوة ماليًا. ومع ذلك، فإن هذا النهج يُقلل من خطر عدم استيفاء متطلبات مراقبة الجودة، ويمنحك أكبر فرصة لتحقيق النجاح.

بمجرد أن تُقرر التوسع، يكون السؤال التالي هو: كيف؟

بصفةٍ عامة، يوجد نوعان من النمو: الأول هو النمو العضوي، وهي عملية التوسع نتيجة لزيادة في الأتعاب داخل الهيكل الحالي. والآخر هو النمو من خلال الاستحواذ، والذي يعني، كما هو واضح من الاسم، التوسع نتيجة لعمليات الاندماج أو الاستحواذ، أو نشاط آخر منفصل عن مكتب المحاسبة.

ثمة عدد من الخيارات في إطار هذين النوعين من النمو، وترد مناقشتها أدناه.

٣.٣.٣ استراتيجيات النمو الداخلية

يتمثل النوع الأول من النمو العضوي في النمو الداخلي. يتعلق النمو الداخلي، بصفةٍ أساسية، بزيادة قاعدة أتعابك المُحصَّلة من عملائك الحاليين. في الواقع، خلَّصت الدراسات الاستقصائية للمكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة العالمية في الاتحاد الدولي للمحاسبين، التي أُجريت أخيرًا، إلى أن أحد أهم محرِّكات نمو المكاتب بالنسبة إلى المكاتب الصغيرة والمتوسطة، يتمثل في الإيرادات الإضافية المحقَّقة من العملاء الحاليين.

توجد ثلاث طرق أساسية لتحقيق ذلك، وهي:

- زيادة استخدام عملائك الحاليين لخدماتك الحالية.
- أو تقديم خدمة جديدة لعملائك الحاليين.
- أو زيادة معدلات توزيع النفقات لمكتبك أو تقديم نموذج تسعير مبني على القيمة.

٣.٣.٣ (أ) زيادة الخدمات الحالية المقدمة للعملاء الحاليين

تُعد هذه الطريقة أساسية لزيادة النمو ولكن غالبًا ما يتم تجاهلها، والسؤال الرئيسي هو: "هل يستخدم جميع عملائنا كل ما لدينا من خدمات؟". إذا كانت الإجابة "لا"، فهناك فرصة لزيادة "قبول" خدماتك من جانب عملائك الحاليين. إن حقيقة وجود علاقات بالفعل بينك وبين عملائك، وأنهم جربوا الخدمة والجودة التي يوفرهما مكتبك؛ تعني أنهم أكثر قبولًا لاقتراحاتك للحصول على مزيد من الخدمات.

الأعمال التحضيرية

لتقديم المزيد من خدماتك الحالية لعملائك الحاليين، يتعين عليك أولاً معرفة العملاء الذين يستخدمون الخدمات في الوقت الحالي. راجع الجدول ٣.٢.

الجدول ٣.٢ تحديد العملاء الذين يستخدمون الخدمات

الخطوة	الإجراء	ما تم إنجازه
١	أدرج جميع خدماتك الحالية في الجزء العلوي من ورقة العمل.	
٢	أدرج جميع عملائك الحاليين في الجزء السفلي من ورقة العمل.	
٣	بالنسبة إلى كل خدمة: ضع علامة في ورقة العمل على العميل الذي يستخدم تلك الخدمة.	
٤	أكمل ذلك لجميع العملاء (أو شريحة العميل).	
٥	بعد الانتهاء من ذلك، راجع ورقة العمل.	
٦	يُمثّل العملاء الذين هم «من دون علامات» الفرص التي يمكنك تسويق الخدمات الحالية الإضافية لهم.	
٧	حدّد استراتيجية تسويق مناسبة لهؤلاء العملاء، مع تخصيص الإجراءات والأطر الزمنية لذلك.	
٨	تنفيذ الخطة.	

إن عملاءك بالفعل يعرفونك ويحبونك ويثقون بك، وإذا كانوا سعداء بالخدمة التي حصلوا عليها في الماضي، فإنهم سيكونون منفتحين على اقتراحاتك بشأن الخدمات الإضافية.

اقترح فقط الخدمات التي تعود بالنفع على العميل. وإذا حدّدت ذلك بحكمة، فقدّم الخدمة الإضافية في سياق يعود بالنفع على العميل، ولما كنت قد قدمت خدماتك الحالية على نحوٍ دقيق ومهني وفي الوقت المحدّد؛ فمن المرجح أنهم سيحصلون على المزيد من خدماتك.

من خلال التركيز على عملائك الحاليين، فإنك توسّع نطاق العلاقة التي تربطك بهم، وهذا بدوره يُزيد من احتمالية الإحالات من هؤلاء العملاء، الذين أصبحوا الآن مؤيدين لك وللمكتبك.

٣.٣.٣ (ب) تقديم خدمة جديدة للعملاء الحاليين

تُعد هذه طريقة أخرى ناجحة من أجل زيادة النمو، والسؤال الرئيسي هو "ما الخدمات الأخرى التي يمكن أن يُقدمها مكتب المحاسبة لعملائه؟".

مرة أخرى، يتمثل السبب الرئيسي لنجاح ذلك في أن يكون لديك بالفعل علاقات راسخة مع عملائك. فإذا كانت تجاربهم السابقة مع مكتبك إيجابية؛ من المرجح جدًّا أن يحصلوا على الخدمات الجديدة التي تُقدمها لهم.

في الواقع، فإن عملاءك الحاليين ليسوا المرشحين المحتملين فحسب، بل يجب أن يكونوا الشريحة الأولى المستهدفة لتقديم خدماتك الجديدة، وذلك بسبب العلاقة الحالية التي تربطك بهم. كما أنه من المرجح أن يقدموا لك ملاحظات صادقة بشأن الخدمة الجديدة، وأن يطرحوا اقتراحات لتحسينها إذا لزم الأمر. بعد ذلك، سيكونون مهتمين بمعرفة ما إذا كنت قد درجت اقتراحاتهم في عرضك النهائي.

الأعمال التحضيرية

تُعاني بعض مكاتب المحاسبة مع فكرة تقديم خدمات جديدة، لأنها تشعر بعدم الارتياح بالتعلم وتنفيذ الأفكار الجديدة. لكن لا يتعين أن يكون الأمر صعبًا. تتمثل إحدى أفضل الطرق لتحديد خدمة جديدة في إجراء "مراجعة للمعلومات والمعارف" على نفسك وفريقك. يمتلك معظم الممارسين والموظفين ثروة من المعرفة والخبرات الدفينة، والتي لا يُقدمونها إلا عندما يُطلب منهم ذلك. وقد حان الآن الوقت المناسب لتقديمها.

أكمل الخطوات الآتية:

- اجلس مع كل عضو في الفريق وتوصل إلى فهمٍ كامل لمعارفه وخبراته في مجال الأعمال وفي الحياة، وقيّمها معًا كيف يمكن تحويل ذلك إلى عرض لخدمة جديدة.
- ناقش مجالات الخدمات الأخرى التي قد تكون ذات أهمية بالنسبة إليك وإلى فريقك. قد تشمل الأمثلة: خدمات مسك الدفاتر، أو الميزانيات أو التدفقات النقدية (حال عدم توفيرها بالفعل بصفة مستمرة)، أو التخطيط لتعاقب الموظفين، أو استشارات الأعمال، أو عمليات تقييم الأعمال، أو تخصيص الامتياز، أو العناية الواجبة، أو تدريب الأعمال، أو خدمة كشوف الرواتب، أو متابعة المدينين والتحصيل منهم، أو التخطيط المالي أو الوساطة في التمويل.
- بمجرد تحديدك للمجالات محل الاهتمام، حدّد أي فجوات معرفية بين مستوى معرفتك الحالي ومستوى المعرفة الذي تتوقع أن يكون مطلوبًا لتقديم الخدمة الجديدة.
- تولّ إجراء تدريبٍ إضافي حسب الاقتضاء.
- قرر بشأن تقديم الخدمة الجديدة.
- حدّد السعر أو نموذج التسعير الذي يتعين استخدامه.
- حدّد المواد التسويقية المطلوبة للترويج للخدمة.
- تولّ إعداد المواد الداعمة وأوراق العمل وأي معلومات مطلوبة.
- ناقش تقديم الخدمة الجديدة مع واحدٍ أو اثنين من عملائك ممن تربطك بهم علاقة وثيقة ويدعمون جهودك لتقديم خدمات جديدة.
- اجتمع مع هذين العميلين، وشجّل الخدمة الجديدة بصورة تجريبية.
- خذ أي ملاحظات، ونقّذ أي تغييرات قد تكون مطلوبة.
- راجع قائمة جميع عملائك الحاليين.
- حدّد العملاء أو شريحة العملاء المراد استهدافها من أجل تقديم الخدمة الجديدة.
- حدّد استراتيجية التسويق المناسبة لهؤلاء العملاء، مع تخصيص الإجراءات والأطر الزمنية لذلك.
- تنفيذ الخطة.

٣.٣.٣ (ج) زيادة معدلات توزيع النفقات لمكتبك أو تقديم نموذج تسعير مبني على القيمة

إن أكثر الطرق وضوحًا لتنمية قاعدة الأتعاب الخاصة بك تتمثل في زيادة معدلات توزيع النفقات الخاصة بك. وفي حين أنها قد تكون عملية بسيطة في حسابها، فإنه قد يكون من الصعب تنفيذها، حيث يجب الحرص على إدارة توقعات العملاء، الذين ينبغي أن يروا زيادة في القيمة مقابل الزيادة في المعدل.

زيادة الأتعاب

تُمثّل الزيادة العامة في معدلات توزيع النفقات على الأقل المعدل السنوي للتضخم، ويجب أن تكون مكاتب المحاسبة، التي تسعى إلى زيادة المعدلات بما يفوق معدل التضخم، على استعداد للتعامل مع الاستفسارات الواردة من عملائها في ما يتعلق بأسباب هذه الزيادة.

غالبًا ما تكون الزيادة البسيطة في معدلات توزيع النفقات في الأوقات الاقتصادية العصيبة ممارسةً صعبة، لا سيما إذا كان العميل لا يرى أي زيادة مقابلة في القيمة التي يحصل عليها.

لذلك، ناقش مع فريقك الخدمات ذات القيمة المضافة التي يمكنك إدراجها مع خدماتك المعتادة، من أجل زيادة إدراك عملائك بأنهم يحصلون باستمرار على قيمة جيدة نظير أموالهم.

قد يكون من المفيد أيضًا النظر في تطبيق معدلات توزيع نفقات متفاوتة للأنواع المختلفة من الخدمات والقيمة المتصورة. إذا لم تكن تُطبّق ذلك بالفعل، حدّد أنواع الأعمال المختلفة التي تؤديها أنت وموظفوك، وانظر في ما إذا كان من المناسب تطبيق معدلات متفاوتة لهذه الأنواع المختلفة من الأعمال. وعندما تتعامل مع هذه المسألة؛ يُصبح من الواضح عادةً أي من مجالات الأعمال يمكن تطبيق أتعاب عليها بمعدلات متفاوتة.

تعاملت شركات الطيران مع هذا الأمر منذ فترة طويلة، حيث يوجد لديها أقسام خاصة بالدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال والدرجة الاقتصادية. يُقدم كل قسم مستويات خدمة مختلفة، وتختلف الأسعار لكل قسم بشكل ملحوظ. ومع ذلك، فإن جميع الركاب يصلون إلى الوجهة نفسها في الوقت نفسه. إن ما يُحدث الفارق هو مستوى الخدمة التي يحصلون عليها في أثناء الرحلة، على أن الحد الأدنى لمستوى الخدمة هذا يجب أن يكون مرضيًا وشاملاً كل الحاجات الأساسية.

يمكن تطبيق طريقة التفكير نفسها على مكتب المحاسبة الخاص بك. سيُقدر بعض من عملائك الخدمة ذات الدرجة الأولى، وسيُدفعون مقابل الحصول عليها، بينما سيُفضل العملاء الآخرون سعر الدرجة الاقتصادية. الهدف هو أن لديك الفرصة لتكون مرئيًا في تفكيرك ومبدعًا في تقديمك لخدماتك، حيث يُمكنك تقديم مستوى الخدمة الذي يريده عملاؤك ويقدرونه. وقد تكون معدلات توزيع النفقات المتفاوتة مناسبة تمامًا لهذه المستويات من الخدمة التي يُقدمها مكتبك.

النظر في تطبيق نموذج تسعير مبني على القيمة

يجب على مكاتب المحاسبة، التي ترغب في زيادة الإيرادات والإنتاجية، أن تضع استراتيجيات تسعير تدعم هذه الأهداف، لأن معدلات توزيع النفقات التقليدية القائمة على الوقت لا تُحقق بالضرورة القيمة. ويمكن تطبيق استراتيجية للتسعير المبني على القيمة أن يُتيح لك زيادة الإيرادات والتعاقدات مع العملاء.

إن العملاء يجبون أن يعرفوا تكلفة الخدمات والقيمة التي سيحصلون عليها مقدمًا؛ حيث إنه لا يوجد

أحد يرغب في المفاجآت. قد تقل قيمة العلاقات المهنية عندما يعرف العميل أن محاسبه الخاص يتقاضى زيادات على أساس الوقت، وأن الساعة تبدأ بمجرد رفع سماعة الهاتف. وغالبًا ما لا يُسهم ذلك في بناء علاقات قائمة على الثقة مع الاستشاريين. يتعين على المحاسبين المهنيين تجنب نماذج التسعير التي تعيق الخدمات التي يقدمونها وتقلل من قيمتها.

تستخدم العديد من مكاتب المحاسبة نوعًا ما من برامج حساب الوقت وإعداد الفواتير من أجل تتبع الوقت والنفقات. بالنسبة إلى العديد من المكاتب، تم استخدام ذلك أيضًا لأغراض إعداد الفواتير؛ مما يسمح لمكتب المحاسبة بتسعير الخدمات بناءً على الوقت بالإضافة إلى هامش ربح. يتمثل التحدي الذي تواجهه أنظمة المكاتب الخلفية التقليدية في إخفاؤها في الحصول على المعرفة الأولية والأسعار لإدارة العملاء وأنظمة التعاقد.

ينظر نموذج التسعير التقليدي القائم على الوقت المُخصص للخدمة إلى الخدمة والتكلفة والسعر والعميل، ونادرًا ما يأخذ القيمة في الحسبان. بينما تنظر طريقة التسعير المبني على القيمة إلى العميل والقيمة والسعر والتكلفة والخدمة.

أثبت التسعير المبني على القيمة أنه الأكثر نجاحًا عند بيع المنتجات أو الخدمات بناءً على العواطف (الموضة)، وفي الأسواق المتخصصة، وفي حالات النقص، والإضافات التي لا غنى عنها، والحلول المخصصة أو المصممة حسب الطلب. لقد أصبح التسعير المبني على القيمة هو ممارسة التسعير القياسية للعديد من المحاسبين القانونيين المعتمدين في الولايات المتحدة (بيكر، ٢٠٠٩)^(١).

إن نموذج التسعير المبني على القيمة يعتمد على القيمة المتصورة للخدمات المقدّمة للعميل، وليس للمحاسب، ويتم تطبيقه قبل بدء التعاقد. يُحدّد هذا النموذج سعر البيع للعميل بناءً على القيمة المتصورة بدلاً من التكلفة الفعلية للخدمة أو سعر السوق أو سعر المنافس. كما يعترف التسعير المبني على القيمة بأن العميل هو الحكم النهائي على القيمة.

يجب أن يكون مكتب المحاسبة بالفعل على علم بتكلفة تقديم الخدمات الأساسية التي تتعلق بالعملاء والتكاليف العامة وهامش الربح. وتُعد معرفة التكاليف الأولية هي الخطوة الأولى.

وتتمثل الخطوة الثانية، التي تُشكل تحديًا، في تحديد كيفية التعبير عن القيمة من الناحية النقدية. قد تكون نقطة البداية الجيدة هي طرح بعض الأسئلة البسيطة على العميل، والتي تتطلب من العميل التفكير في قيمة الحل. ستتيج الأسئلة الدقيقة والقوية للعميل فهم كيف ستساعده الخدمة. وتُصبح المسائل، التي قد تكون مصدر قلقٍ للعميل، محدّدة ومفهومة بشكلٍ أوضح، ومن ثم يتشكل فهم مشترك بشأن الأمور المُلحة بالنسبة إلى العميل، ويُصبح النقاش أكثر تركيزًا على الحل وليس على التكلفة.

من المهم إدراك أن مقاييس القيمة ستكون مختلفة بالنسبة إلى كل تعاقد، حيث ستكون في بعض الأحيان السرعة والكفاءة في تقديم الخدمة، وأحيانًا قد تكون جودة مستوى الخدمة، وفي أحيان أخرى قد تكون إيجاد حلٍ مبتكر. يجب تسعير كل تعاقد على أساس محركات القيمة الفردية للعميل في ما يتعلق بالتعاقد

١ بيكر، رونالد جي. «التسعير حسب الغرض: كيفية تطبيق التسعير المبني على القيمة في مكتبك». مجلة المحاسبة، يونيو ٢٠٠٩.

www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.html

المُعَيَّن. ولن يتمكن مكتب المحاسبة من التأكد من ماهية محركات القيمة هذه إلا من خلال إجراء مناقشة مع العميل. من خلال تكوين فهمٍ مشتركٍ للغرض من التعاقد والتحديات ورؤية العميل، يُمكنك تحديد السعر بناءً على قيمة الحل المقدم للعميل وليس بناءً على آليات الساعات المدفوعة. ولكون العميل يُعد جزءًا من المحادثة؛ فإنه يُمكنك أيضًا تحديد الخدمات الإضافية التي قد يحتاج إليها هذا العميل.

نظرًا إلى أن الهدف يتمثل في زيادة الإيرادات، فأنت تريد أيضًا زيادة إنتاجيتك وأتعابك. فكّر في ما تقدمه من عروض ومشورات وحلول أساسية. كيف يمكنك إعادة استخدام المشورة أو الحل لعملاء آخرين؟

- **تحديد العميل:** الذي حققت أعماله نموًا ولكن علاقتكما استمرت دون تغيير.
- **الترتيب لعقد اجتماع وإجراء محادثة:** إذا لم تكن على تواصل مع العميل بصفة منتظمة، ادعُه إلى اجتماع باسم «مراجعة سلامة الأعمال»، وتتمثل أهداف الاجتماع الأول ببساطة في الاستماع وطرح الأسئلة، حيث إنك لست هناك للبيع.
- **الاستفسار عن رضا العميل:** احصل على ملاحظات بشأن الخدمات التي قدمها مكتبك. اطرح أسئلة تُظهر الرغبة في فهم الأعمال والأهداف والتحديات طويلة المدى. كن مستعدًا، وشارك بيانات المقارنة المرجعية الخاصة بالصناعة التي يعمل فيها العميل.
- **اختتام الاجتماع:** في نهاية الاجتماع، ساعد العميل في فهم كيف أن حل المشكلة أو الإجابة عن السؤال سيساعده في أعماله. تذكر أن نموذج التسعير المبني على القيمة يعتمد على تصور العميل لقيمة الخدمة التي قدمتها.

يمكنك بعد ذلك البحث عن الفرصة لتسعير خدماتك وتصميمها بناءً على القيمة المتصورة للعميل.

تتضمن نماذج الأتعاب البديلة عرض أتعاب تعاقدية سنوية، مثل اتفاق الاستبقاء. قد يشمل العرض، بالإضافة إلى تحديد نطاق المهمة المراد تنفيذها، خدمات دعم برامج المحاسبة، ومكالمات هاتفية ورسائل بريد إلكتروني غير محدودة، وتحسين الوصول، واجتماعات فصلية أو نصف سنوية لتخطيط الأعمال، وإصدار الفواتير الشهرية. كما ينصب التركيز على تقديم حلول المحاسبة والأعمال التي تُركز على العملاء.

الخدمات المجمّعة

تتمثل الطريقة الأخرى لزيادة معدل توزيع النفقات علي نحو فعّال لمكتبك في تجميع الخدمات معًا. وبهذه الطريقة، لا تُحدّد الأتعاب الفردية لكل خدمة بشكلٍ منفصل في فاتورة العميل، مما يُتيح لك زيادة الأتعاب لمجموعة الخدمات بأكملها. قد تكون هذه طريقة أسهل لتسويق الأتعاب المتزايدة إلى عميلك، وتسمح لك بتقديم مجموعة أوسع من الخدمات مقابل أتعاب أكبر.

زيادة معدلات الاسترداد

على الرغم من عدم وجود زيادة صارمة في معدلات توزيع النفقات، توجد طريقة أخرى لزيادة الأرباح، ومن ثم تحقيق النمو، تتمثل في العمل بشكلٍ متعمّد على زيادة معدل الاسترداد لمكتب المحاسبة. وهذا يعني في الأساس تقليل الديون المعدومة.

تتمثل أفضل طريقة لتنفيذ ذلك في تحسين إدارة إنتاجية للمكتب، وهذا الأمر خارج نطاق هذه الوحدة. ومع ذلك، وبإيجاز، يكمن الحل في عقد اجتماعات أسبوعية تتعلق بالإنتاجية مع الموظفين للتحقق من سير العمل على مستوى المكتب، وتوضيح المسائل العالقة عند ظهورها. يمكن طرح أي مشكلة تتعلق بأمر العملاء على نحو منتظم وفي الوقت المحدد، مما يسمح بمعالجتها وحلها فورًا، مع إهدار وقتٍ أقل في كل مهمة. ومن ثم، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين سير العمل على مستوى المكتب، مما يعني إنجاز المهام وإصدار الفواتير بقدر أكبر من الكفاءة. ويؤدي ذلك عندئذٍ إلى تحسين الربحية لكل مهمة، وزيادة الربحية للمكتب بوجهٍ عام.

٣.٣.٤ استراتيجيات النمو الخارجية

يتمثل النمو الخارجي بصفة أساسية في الحصول على عملاء جُدد للمكتب. وقد أشارت الدراسات الاستقصائية للمكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة العالمية في الاتحاد الدولي للمحاسبين، التي أجريت أخيرًا، إلى أن التحديات الأكثر إلحاحًا، والتي تواجه المكاتب الصغيرة والمتوسطة، تتضمن جذب عملاء جُدد، ومواكبة المعايير واللوائح الجديدة، والتميّز عن المنافسين. كما أن الحاجة إلى جذب عملاء جُدد تُشير إلى أنه يتعين على المكاتب الصغيرة والمتوسطة النظر في التسويق والترويج على نحو أكثر كثافة، وتوسيع نطاق عروض خدماتها. وهناك عدد من الاستراتيجيات التي يمكن تنفيذها للحصول على عملاء جُدد، ويَرد أدناه الاستراتيجيات الأكثر شيوعًا. كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات مجرّبة ومُختبرة، ويرد في ما يأتي بحث بعض الاستراتيجيات الرئيسية بالتفصيل. في الملحق ٣.٢، توضح دراسة الحالة ٣.٢ كيف يمكن لمكتب المحاسبة وضع خطة للنمو؟

تتبع القوة الحقيقية عندما يتم توظيف عدد من الاستراتيجيات في الوقت نفسه، حيث يعمل ذلك على تسخير قوة دافعة لجهودك التسويقية، ومن المرجح أن يلفت الانتباه إلى مكتبك.

إن معظم الشركات في السوق لديها بالفعل محاسبون، ويعني ذلك، في أغلب الحالات، أنه من أجل تحقيق النمو لمكتبك، سيتعين عليك الحصول على عملاء خارج نطاق مكاتب المحاسبة الأخرى. ولفعل ذلك، يجب أن تُقدم لهم سببًا مقنعًا للتغيير.

تتضمن استراتيجيات النمو الخارجية، الخاصة بمكاتب المحاسبة التي تُقدم الخدمات المهنية، ما يأتي:

- الإعلانات
- الندوات
- الرعاية
- الرسائل الإخبارية (الإلكترونية/ المطبوعة)
- العلاقات العامة وكتابة المقالات والافتتاحيات
- الفعاليات ومناسبات العملاء وحفلات الكوكتيل
- أدلة الهاتف وقوائم قواعد البيانات المحتملة
- التسويق عبر الهاتف

- الترويج لمكاتب المحاسبة من خلال المواد التسويقية
- إرسال الكتيب الدعائي بالبريد إلى أكبر عدد من الناس
- وضع النشرات المطبوعة في صندوق الخطابات
- المواقع الإلكترونية والروابط وتحسين محركات البحث
- أعضاء الفريق: من خلال التشجيع على الإحالات. تتضمن الاستراتيجيات الأخرى لتحقيق النمو ما يأتي:
 - التواصل الشبكي.
 - الإحالات.
 - عمليات الاستحواذ والاتحاد

يجب النظر في كل مما ورد أعلاه وفقاً للقوانين أو اللوائح المهنية المطبقة في بلدك.

التوجيهات المتعلقة بالتواصل الشبكي والإحالات مُدرجة في **الوحدة ٢**. يرد بحث الخيارات المتعلقة بعمليات الاتحاد والاندماج والاستحواذ في **الوحدة ٨**.

٣.٣.٤ (أ) الإعلانات

تُعد الإعلانات واحدة من أقوى الطرق لنشر اسمك ورسالتك في السوق. لكن انتبه؛ فهذا المجال يسوده الازدحام!

لكي تحصل على أفضل قيمة من نفقاتك على الإعلانات، توجد بعض القواعد الأساسية وهي:

- **الفئة المستهدفة:** يجب أن تُحدّد الفئة المستهدفة أو شريحة السوق التي ستستهدفها بإعلانك. لن يكون نهج الهدف الشامل ناجحاً في هذه الحالة، حيث يجب أن تكون محدداً.
- **احتياجات العملاء:** يجب عليك تحديد طلب العميل أو حاجته التي ستوفي بها خدمتك وتلبيها له.
- **تحقيق المنفعة للعملاء:** يجب أن توضح تماماً كيف ستُحقق خدمتك المنفعة للعميل، ويجب أن تنشُد مصلحتهم الشخصية، أي ما الفائدة التي ستعود عليهم؟
- **المنفعة الفريدة:** من الأفضل أن تُركز على منفعة واحدة محدّدة بدلاً من استخدام نهج عام لأنه يُضعف من أثر الرسالة ويجعلها مشوشة.
- **المصداقية والأمانة:** يجب أن يكون الإعلان حقيقياً، وأن ينقل المصداقية والأمانة المهنية، ويجب أن تتجنّب الادعاءات الغريبة أو المبالغ فيها أو التي لا أساس لها.
- **العنوان الرئيسي:** يجب أن يجذب انتباه القارئ ويُشجعه على مواصلة القراءة.
- **الدعوة لاتخاذ إجراء:** يجب أن يكون هناك «دعوة لاتخاذ إجراء»، حيث يُطلب من القارئ اتخاذ إجراء أو الاتصال أو زيارة أو التحقق من موقعك الإلكتروني.

- **«أنت»/«أنتم»**، و«لك/ لكم»: تُضفي هذه الكلمات على إعلانك أثرًا شخصيًا، خاصة عندما تُستخدم في العنوان.
- **وضوح الغرض**: يجب أن يكون الأمر واضحًا في ذهنك في ما يتعلق بالغرض من الإعلان. هل هو الإعلام أم الإقناع أم التذكير أم إجراء البيع؟
- **اختيار وسائل الإعلام**: يجب أن تبحث عن أكثر وسائل الإعلام ملاءمةً لجمهورك المستهدف، ثم تستخدمها. إن الإعلانات مُكَلِّفة، لذلك من المهم أن تحصل على قيمة جيدة مقابل المال الذي تُنفقه.

٣.٣.٤ (ب) الندوات

قد تكون الندوات وسيلة فعّالة للتسويق، ويمكن إجراؤها باستخدام عدد من الطرق وهي:

- **أدر ندواتك الخاصة بنفسك وكن المتحدث الرئيسي فيها**: يمنحك ذلك سببًا للإعلان والترويج لنفسك ولمكتب المحاسبة. كما أن تولي دور المتحدث الرئيسي يُتيح النظر إليك على أنك «خبير» في الموضوع الذي اخترته.
- **إدارة ندوتك الخاصة مع الاستعانة بضيف متحدث**: يمنحك ذلك سببًا للإعلان والترويج لنفسك ولمكتب المحاسبة، حيث يُتيح ذلك لك إدارة الندوة على الرغم من أنك ربما لا تستمتع بالتحدث أمام الجمهور أو ترى أنك لا تتقنه. كما يُتيح النظر إليك على أنك شخصية فعّالة من خلال مشاركتك مع الضيف المتحدث.
- **التحدث في الندوات التي يستضيفها الآخرون**: وهذه هي الحالة التي تتحدث فيها في ندوة شخص آخر. تتمثل الخطوة الأولى في أن تكون مدرجًا في قائمة المتحدثين. يمنحك ذلك الفرصة للترويج لنفسك ومكتبك، وكذلك خبراتك الفنية. كما أن توليك دور المتحدث يُتيح النظر إليك على أنك «خبير» في الموضوع الذي اخترته.

في كل حالة، يمكنك إتباع الندوة بمقال للصحيفة المحلية، أو وسائل التواصل الاجتماعي، يتضمن نقاطًا رئيسية من عرضك التقديمي. يمكن دعوة العملاء وتشجيعهم على إحضار شريك تجاري (من غير العملاء). كما يمكنك استخدام النقاط الرئيسية من عرضك التقديمي في الرسائل الإخبارية الخاصة بمكتبك، ونشرها على الموقع الإلكتروني، واستخدامها في وسائل التواصل الاجتماعي.

٣.٣.٤ (ج) التواصل الشبكي

غالبًا ما يُنظر إلى "التسويق الشفهي" على أنه وسيلة من أفضل وسائل التسويق، ويتم تنفيذه على نحوٍ فعّال من خلال التواصل الشبكي.

إن التواصل الشبكي لا يتعلق بمحاولة "البيع" للشخص الذي تُقابله، وإنما يتعلق بجعله يُحيل أشخاصًا آخرين إليك. لا تظن أنه يتعين عليك إقناع الأشخاص الذين تقابلهم بجاذبيتك أو ذكائك أو معرفتك الفنية. كن على طبيعتك، حيث يمنحهم ذلك فرصة للتعرف إليك ومعرفة ما إذا كانوا يشعرون بالارتياح في التعامل معك. فإن شعروا بذلك، فمن المرجح أن يحيلوا الآخرين إليك.

ضع خطة للتواصل الشبكي، وهدفًا للوقت الذي تستثمره، حيث يُتيح لك ذلك التحقق من حصولك على عائد على استثمارك.

حاول أن تُقابل شخصين أو ثلاثة لم تقابلهم من قبل، وتعرّف إليهم وافهمهم واستوعب ما يبحثون عنه، لأنه من السهل البقاء على تواصل معهم بعد ذلك إذا شعرت بوجود علاقة تربطك بهم.

ولكن كيف يمكنك إجراء محادثة مع شخص غريب تمامًا؟

عندما تُقابل شخصًا ما لأول مرة، فإن هناك ثلاثة أشياء على الأقل يُمكنك التحدث عنها وهي:

- **المكان أو المناسبة:** يوجد سبب مشترك لحضوركما هذه المناسبة تحديدًا، وتُعد هذه نقطة سهلة للبدء. اطرح أسئلة مفتوحة واستمع إلى إجاباتهم، حيث سيوفر لك ذلك فكرة في ما يتعلق بكيفية الرد.
- **أنفسهم:** عند الاختيار بين التحدث عن أنفسهم أو عن شخص آخر، فإن معظم الناس يشعرون براحة أكبر في التحدث عن أنفسهم. اطرح أسئلة مفتوحة، بطريقة خفيفة ولطيفة، ولا تجعل الأمر استجوابًا! سيجيبون عن أسئلتك، وغالبًا ما سي طرحون عليك سؤالًا عن نفسك وماذا تفعل.
- **أنت:** هذه فرصتك لتُخبر الأشخاص بمعلومات عنك وما الذي تفعله، ومن المهم أن تكون لديك إجابة مختصرة في ذهنك تشرح بإيجاز ما تفعله والمجالات التي تود العمل فيها. غالبًا ما يُطلق على ذلك اسم «حديث المصعد» (لأنه يستغرق القدر نفسه من الوقت تقريبًا الذي يستغرقه إجراء محادثة في المصعد)، ويُعد ذلك مهمًا لأنه يُتيح للأشخاص أيضًا معرفة المنافع التي يمكنهم الحصول عليها من التعامل معك.

لا تتوقع أن يُصبح الشخص الذي تُقابله عميلًا لديك، فربما لا يكون هو، وإنما شخص ما يعرفه جيدًا. يُسهّم ذلك في إزالة الضغط من عليك، ويمكنك فقط الاسترخاء والتحدث بشكلٍ طبيعي. لا داعي إلى محاولة إقناع هؤلاء الأشخاص أو البيع لهم، ولكن تعرّف إليهم، ودعمهم يتعرفوا إليك، ويروا ما إذا كان بإمكانك مساعدتهم.

٣.٣.٤ (د) الإحالات

تعد الإحالات من خلال التسويق الشفهي أفضل وسيلة للإعلان عن مكتب المحاسبة المهنية، حيث تكون الإحالات من العملاء الحاليين السعداء جيدة بالقدر الذي يمكن أن تكون عليه. ويجب السعي نحو تحقيق ذلك بنشاط وتعزيزه. يكون أفضل وقتٍ لطلب الإحالة من العميل عند إنجازك للتو مهمة أو مشروعًا له، ونظرًا إلى أنه يستمتع بنجاح تنفيذ مهمة أخرى بشكلٍ جيد، فمن السهل بالنسبة إليك أن تقول "إذا كنت تعرف أي شخص آخر قد يُقدّر عملنا، فإننا سعداء دائمًا بتلقي الإحالات." يُتيح ذلك للعميل معرفة أنك منفتح على الإحالات، وأنت تبحث عن عملاء جُدد.

تتمثل الطريقة الأخرى للحصول على الإحالات في العمل من خلال برنامج منظم للاجتماعات مع المُحيلين المحتملين، غالبًا ما يُشار إليهم باسم "أصحاب النفوذ"، وتتضمن جهات الاتصال هذه مديري البنوك والمحامين والأشخاص المختصين في الأعمال التكميلية، مثل التخطيط المالي أو الوساطة في التمويل.

تُخصّص مكاتب المحاسبة، التي تتبّع نهجًا منظمًا ورسميًا بصورة ناجحة، وقتًا منتظمًا للالتقاء بالمُحيلين المحتملين. على سبيل المثال: هم يُرتّبون لعقد اجتماعات غداً مع مدير بنكٍ مختلف كل يوم أربعاء خلال شهر ما، وفي الشهر التالي يمكنهم الاجتماع مع محامٍ مختلف كل يوم أربعاء، وفي الشهر الذي يليه، قد يكون الاجتماع مع مخططين ماليين أو وسطاء تمويل. ثم تبدأ الدورة من جديد مع مديري البنوك.

يُتيح ذلك اتباع نهج منظم للعمل من خلال وجود قائمة لجهات الاتصال، ويسمح أيضًا بإقامة العلاقات، ومن خلال هذه العلاقات ستأتي الإحالات.

كما أن لديك المرونة في التوفيق بين روتين من ثقلهم ومواعيد ذلك. وقد ترغب أيضًا في بناء علاقات أعمق مع معارفك الذين قد تكون التقيت بهم من خلال التواصل الشبكي أو عبر معارفك الآخرين من المهنيين.

توجد بعض النقاط التي ينبغي ملاحظتها في هذا النوع من التسويق:

- كن مستعدًا للحديث عن أعمالك: حيث تُعد هذه فرصتك لإخبار الناس بما تفعله، لذا كن مستعدًا ببعض المعلومات المفيدة عن مكتبك. وهذا الأمر من شأنه أن يجعلك تبدو مختلفًا قليلًا، ويُساعدك على أن تكون مميزًا عن الآخرين.
- لا تنسَ أن تستمع أيضًا: فمن الضروري جدًا أن تفهم أيضًا ما يبحث عنه الشخص الذي تتواصل معه. قد تدفع مقابل الغداء، لكن الإحالات تُمثل طريقًا مزدوج الإتيان. تطلع إلى العطاء كما تتطلع إلى المقابل. اعرف معلومات عنهم، وما الذي قد يساعدهم في أعمالهم.
- إن الأمر أكثر من مجرد لقاء اجتماعي، يجب أن يكون هناك هدف للاجتماع، أكثر من مجرد العنصر الاجتماعي. نعم، يتمثل الغرض في بناء علاقات معهم حتى يشعروا بالارتياح عندما يحيلون أشخاصًا إليك، ولكن يجب أن تتذكر أنك موجود هناك لسبب، ألا وهو بناء مكتبك.
- قَلِّل من تناول الكحول، لأنه من المهم أن تبقى مُركّزًا على المهمة المطروحة، والتي تتمثل في تقديم نفسك بشكلٍ احترافي، وأن تكون جديرًا بالحصول على الإحالات. قد يؤدي الإفراط في تناول الكحول إلى صعوبة نقل هذا الانطباع؛ مما ينعكس بشكلٍ سلبي على صورتك وسمعتك. في الواقع، لا تسمح بعض الأديان والثقافات بتناول الكحول أو تقبل ذلك.

يُمثل الجدول الوارد في الملحق ٣.١ نموذجًا متخذًا كمثال، وهو يُوفر هيكلًا مفيدًا لتحديد المواعيد وتخطيط جهات الاتصال الخاصة بك.

٣.٣.٤ (هـ) استراتيجيات النمو من خلال الاستحواذ

ثمة عدد من الأسباب التي قد تجعل مكتب المحاسبة ينظر في وضع استراتيجية للاندماج والاستحواذ، بدلاً من النمو العضوي، كوسيلة لتحقيق النمو للمكتب. تشمل هذه الأسباب ما يأتي:

- **التآزر:** غالبًا ما يمكن لمكتب المحاسبة المندمج تقليل تكاليفه الثابتة عن طريق إلغاء الإدارات أو العمليات المكررة، ومن ثم زيادة هوامش الأرباح.
- **البيع المتقاطع:** وهي القدرة على بيع الخدمات المتخصصة من كل مكتب محاسبة لعملاء مكتب المحاسبة الآخر.
- **وفورات الحجم:** يمكن أن يستفيد مكتب المحاسبة الأكبر حجمًا والمندمج من وفورات الشراء نتيجة لزيادة حجم الطلب وخصومات الشراء بالجملة ذات الصلة. بالإضافة إلى ذلك، عند معالجة قدر كبير من الخدمات المحددة، من الممكن زيادة الاستثمار في تدريب الموظفين والتقنية.

ترد مناقشة الأشكال النموذجية لنشاط الاندماج والاستحواذ بإيجاز أدناه.

٣.٣.٤ (و) شراء حزمة من الأتعاب

هذه هي الحالة التي تشتري فيها حزمة منفصلة وقابلة للتحديد من الأتعاب من البائع. يجب على المشتري إجراء نوع من العناية الواجبة بشأن الأتعاب ليكون مقتنعًا بأن حزمة الأتعاب تُمثل قيمة جيدة.

يمكن للمشتري عادةً تقليل المخاطر المرتبطة بالشراء من خلال دفع أقساط ربع سنوية للبائع، مع تخفيض الدفعة النهائية نتيجة لأي خسارة للعملاء. كما يمكن للمشتري والبائع أيضًا تقليل مخاطرها من خلال وضع بند "الاسترداد" في عقد الشراء، حيث يسمح ذلك للمشتري "باسترداد" جزء من ثمن الشراء في حال عدم انتقال بعض العملاء في حزمة الأتعاب.

٣.٣.٤ (ز) الاندماج مع مكتب محاسبة آخر

الاندماج هو أن يتَّحد مكتبان لتكوين مكتب محاسبة واحد أكبر. وينجح هذا الاندماج على أحسن وجهٍ عندما يكون المكتبان من الحجم نفسه، وإلا فإنه يميل أكثر إلى أن يكون عملية استحواذ. عادةً ما تستند أسهم رأس المال في مكتب المحاسبة المندمج إلى القيمة التناسبية للأتعاب الواردة، ويميل حدوث المشكلات الرئيسية، التي تنشأ عادةً، إلى اتباع مزيج من ثقافتَي المكتبين، وأنماط سير الأعمال، وأنظمة تقنية المعلومات، وأساليب القيادة وغيرها.

٣.٣.٤ (ح) شراء مكتب محاسبة آخر

وهو شراء مكتب محاسبة لمكتب محاسبة آخر عادةً من خلال دفع مبلغ مالي إلى رئيس مكتب المحاسبة المبيع أو الشركاء فيه. غالبًا ما يوجد اشتراط زمني، حيث يتعين على البائع (البائعين) البقاء في المكتب لتسهيل تسليم العملاء وتوطين الموظفين في مكتب المحاسبة الجديد. يوافق البائعون عادةً على القيود المفروضة على التجارة، حيث يوافقون على عدم تأسيس مكتب محاسبة جديد في منافسة مع المشتري ضمن مسافة معينة وضمن إطار زمني معين، أو الانضمام إلى مكتب محاسبة آخر.

٣.٣.٤ (ط) البحث عن شريك في مكتب محاسبة آخر والذي يجذب عملائه أو يُحضرهم معه

يتم تحديد الشركاء الأفراد الذين يعملون بالفعل في مكاتب محاسبة والتواصل معهم لترك مكاتبهم والانضمام إلى مكتب محاسبة آخر. عادةً ما يوجد سبب لتحديدهم مثل: معرفتهم المتخصصة في مجالات معينة، أو بسبب قاعدة العملاء الحالية. يجب أن يكون هناك حافز قوي للشريك لترك مكتب المحاسبة الحالي والانضمام إلى مكتب جديد. عادةً ما يكون هذا الحافز ماليًا، ومع ذلك، قد توجد دوافع أخرى، مثل الثقافة، أو التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، أو الموقع.

٣.٣.٤ (ي) البحث عن «صانع الأرباح»

على غرار الاستراتيجية المذكورة أعلاه، يتم تحديد الفرد الذي يتمتع بقدرات فريدة والتواصل معه للانضمام إلى مكتب محاسبة آخر. ويتمثل الاختلاف الرئيسي هنا في أن هذا الفرد، بغض النظر عما إذا كان لديه قاعدة عملاء ستنتقل معه أم لا، لديه القدرة على إنشاء قاعدة عملاء جديدة أو إدرار أرباح تتجاوز بكثير ما هو معتاد.

٣.٣.٤ (ك) استخدام نموذج «الضم»

تُعد هذه استراتيجية تستخدمها بعض مكاتب المحاسبة متوسطة المستوى، حيث تستهدف مكاتب المحاسبة الأكبر حجمًا مكاتب المحاسبة الأصغر حجمًا (عادةً الممارسين المنفردين) من أجل "ضمهم" إلى مكتب المحاسبة الأكبر. يعرض مكتب المحاسبة الكبير. مما يجعل الممارس متفرغًا للتركيز على خدمة عملائه. يتمتع مكتب المحاسبة الأصغر حجمًا بإمكان الوصول إلى البنية التحتية لمكتب المحاسبة الأكبر والحصول على دعمه، ويكتسب مكتب المحاسبة الأكبر حجمًا شريكًا جديدًا متحمسًا للغاية. يُصبح عملاء مكتب المحاسبة الأصغر حجمًا جزءًا من قاعدة عملاء مكتب المحاسبة الأكبر حجمًا، ويصبح الرئيس شريكًا في مكتب المحاسبة الأكبر حجمًا.

٣.٣.٤ (ل) الدمج

وهو أن تتحد مكاتب المحاسبة المملوكة بشكل مستقل معًا تحت راية واحدة وتقدم نفسها إلى السوق على أنها مكتب محاسبة واحد. يوجد عدد من المنافع لكل مكتب وتتضمن ما يأتي:

- الظهور بحجم أكبر من كل مكتب على حدة منفصل عن المجموعة.
- تطوير وتبادل المعرفة والأنظمة والملكية الفكرية مع مكاتب المحاسبة الأخرى في المجموعة.
- تقديم الخدمات لعدد أكبر من العملاء الذين يحتاجون إلى وجود مكاتب في مواقع متعددة.
- استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم نظرًا إلى زيادة الفرص.
- الاستفادة من وفورات الحجم في التدريب والمشتريات والمؤتمرات وغيرها.
- إتاحة الوصول إلى الموارد المالية وغيرها من الموارد.

كما ترى، توجد مجموعة واسعة من الاستراتيجيات التي يمكنك من خلالها تنمية مكتبك. حدّد الاستراتيجية أو مزيج الاستراتيجيات التي تُخطط لتنفيذها، وضع خطة قابلة للتنفيذ تجمع كل ذلك معًا. تتمثل العناصر

الرئيسية للخطة في ما يأتي:

- هدفك التسويقي.
 - استراتيجياتك التسويقية.
 - أعضاء فريقك (الذين سيكونون مسؤولين عن الأعمال).
 - الأطر الزمنية التي سيعملون خلالها.
- ترد مناقشة وضع خطتك قيد التنفيذ لاحقًا في هذه الوحدة (القسم ٣.٨).

٣.٤ الاستراتيجيات المتعلقة بالمواءمة مع زيادة اللوائح والمنافسة

٣.٤.١ زيادة اللوائح

كانت هناك زيادة هائلة في مقدار اللوائح التي تعمل مهنة المحاسبة وفقًا لها. ونجم ذلك عن كل من الجهات التنظيمية الحكومية وغير الحكومية، ولم يُظهر أي مؤشر تباطؤًا فيها.

فمن ناحية، يعني ذلك أنه سيوجد طلب قوي ومستمر على المحاسبين ومستشاري الأعمال. ومن ناحية أخرى، يتساءل العديد من الممارسين: كيف يمكنهم مواكبة جميع التغيّرات؟ بالإضافة إلى الضغوط الناتجة عن مواكبة اللوائح والمتطلبات الجديدة، سيكون هناك ضغط مستمر على كيفية استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم.

توجد استراتيجيات داخلية واستراتيجيات خارجية تتعلق بالمواءمة مع زيادة اللوائح.

الاستراتيجيات الداخلية

تتمثل الاستراتيجية الداخلية الرئيسية في التدريب المنتظم لفريقك. يمكن إجراء هذا التدريب داخليًا أو مع مؤسسة تدريب تابعة لجهة خارجية. كما توفر العديد من هيئات المحاسبة المهنية التدريب، وبعضها يوفر خيار التدريب في مكان العمل، أو طريقة المحاضرات في مكان آخر.

أصبح التدريب في مكان العمل شائعًا بشكلٍ متزايد، كما أصبح من الشائع أن ينضم عدد من مكاتب المحاسبة الأصغر حجمًا معًا لحضور الجلسات التدريبية، ومن ثم تتقاسم تكاليف المدرب والمرافق. يسمح ذلك بتركيز التدريب بشكلٍ أكثر قوة على احتياجات المجموعة، بدلًا من الطريقة واسعة النطاق المستخدمة في حالات المحاضرات. تتمثل الميزة الأخرى لهذا النوع من التدريب في إمكان تسليط الضوء عليه في مقابلات التوظيف عند تعيين موظفين جُدد بصفته إحدى المزايا التي يقدمها مكتب المحاسبة للموظفين.

تتضمن استراتيجيات التدريب الداخلي الأخرى التعلم عبر الإنترنت، إذ يتم بث المعلومات عبر الإنترنت أو تنزيلها على سطح مكتب الحاسوب الخاص بالموظف، حيث يمكنه التعلم بوتيرته الخاصة وفي الوقت الذي يناسبه.

الاستراتيجيات الخارجية

يوجد عدد من الاستراتيجيات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع زيادة اللوائح، وتتضمن ما يأتي:

- **الاستفادة من الاتحاد المهني الخاص بك:** يوجد في معظم الاتحادات المهنية إدارات فنية تتولى كتابة أوراق الإحاطة الفنية المتعلقة بمعظم اللوائح بمجرد صدورهما. احرص على تحقيق أقصى قدرٍ من الاستفادة من عضويتك، وكذلك الموارد المتاحة لك بصفتها جزءًا من هذه العضوية.
- **تشكيل تحالفات مع الاختصاصيين:** يمكن لمكتب المحاسبة إقامة علاقات وثيقة مع المهنيين الآخرين الذين لديهم معرفة فنية متخصصة في مجالات معينة. يمكن الاستعانة بهؤلاء المهنيين لتقديم المساعدة في أمور محددة خاصة بالعملاء عند ظهورها. عادةً ما يُرسل الاختصاصي الفاتورة إلى مكتب المحاسبة مقابل العمل المنجز، ويمكن للمكتب بعد ذلك اختيار إما تمرير الأتعاب إلى العميل، وإما ضمها إلى الأتعاب التي يُحصلها من العميل في النهاية.
- **الانضمام إلى الشبكات المهنية:** يعمل عدد من الشبكات المهنية الخارجية بشكلٍ تجاري، وعادةً ما تُديرها مكاتب المحاسبة وتزودها بالموارد، حيث تستخدمها كوسيلة للتسويق لها. غالبًا ما تكون المعلومات التي توفرها هذه الشبكات ذات مستوى رفيع ويتم إنشاؤها داخليًا. كما تُعد في الأساس نهجًا ذا نطاقٍ أوسع للتحالف مع نموذج الاختصاصيين الذي وردت مناقشته أعلاه.
- **بناء «شبكات الأصدقاء»:** يمكن لمكاتب المحاسبة الأصغر حجمًا أن تتحقق مع بعضها بعضًا بشأن المشكلات قبل تصعيد الأمور المتعلقة بالعملاء إلى المستشارين المتخصصين رفيعي المستوى (والأعلى تكلفة). كما تميل إلى أن يكون ذلك قائمًا على العلاقات التي تُبنى من خلال الاتحادات المهنية. يمكنها الاجتماع بانتظام، أو عدم الاجتماع مطلقًا، حسب احتياجات المجموعة. تُعد هذه استراتيجية فعّالة للغاية، لكن يتعين على جميع المشاركين المساهمة بشكل متساوٍ، وإلا فإن أولئك المساهمين قد يشعرون أنهم يتحملون عبء المجموعة.
- **الانضمام إلى اتحادات الأعمال:** يمكن لاتحادات الأعمال تقديم المعلومات والدعم في المجالات الأخرى المتعلقة بالأعمال، مثل الموارد البشرية أو الصحة والسلامة المهنية. وتشمل الأمثلة على ذلك الغرف التجارية والهيئات الصناعية. كما أنها توفر فرصة للتواصل، وأن تكون معروفًا في دائرة أخرى لأصحاب الأعمال.

٣.٤.٣ زيادة المنافسة

لا تتعرض مكاتب المحاسبة لضغوط نتيجة زيادة اللوائح والمتطلبات فحسب، بل توجد أيضًا ضغوط ناتجة عن المنافسة المتزايدة. تأتي هذه المنافسة من عدة مصادر، وليس من مكاتب المحاسبة الأخرى فقط. وعلى نحوٍ متزايد، ترى المكاتب المنافسة من:

• الخارج.

• الشركات والمؤسسات العامة الكبيرة.

• غير المهنيين.

في السوق الحرة لا يمكنك منع المنافسة، ويتمثل مفتاح نجاحك المستمر في مدى احتفاظك بعملائك الحاليين، وتحقيق النمو لمكتبك في الوقت نفسه.

ترتبط قدرتك على الاحتفاظ بالعملاء بشكل مباشر بقدرتك على تلبية احتياجاتهم حاليًا وفي المستقبل. فإذا كان عملاؤك يحققون نموًا، فإن متطلباتهم تنمو أيضًا. ويثير ذلك أسئلة قد تؤثر في الاتجاه الاستراتيجي لمكتبك، ومنها ما يأتي:

- كيف ستعامل مع متطلبات عملائك المتزايدة؟
- ماذا لو تجاوزوا نطاق خدمات؟
- ماذا سيعني ذلك لمكتبك من الناحية المالية؟

إذا لم تتمكن من الاستمرار في تقديم الخدمات لعملائك مع تزايد احتياجاتهم، فسوف تفقدهم، لأنهم سيطلبون المساعدة من الآخرين الذين يمكنهم مساعدتهم.

في ما يتعلق بزيادة اللوائح، فإن إحدى طرق التعامل مع ذلك تتمثل في أن تُصبح أكبر. ولكن إن لم تندمج مع مكتب محاسبة آخر أو توّظف شركاء متخصصين (في جميع تخصصات الأعمال)، فمن الأفضل أن تُزيد من انضمامك لاتحادات كما هو موضح أعلاه.

استفد ممن لديهم مشورات متخصصة، أو انضم إلى شبكة مهنية، أو كن عضوًا في رابطة أعمال. أخبر عملاءك أن لديك هذه الارتباطات والموارد الإضافية، خشية أن يظنوا أنهم تجاوزوا نطاق خدماتك، ويبحثوا في مكان آخر عن المشورة المهنية.

٣.٤.٣ مواجهة ضغوط التسعير

أدت حالات عدم اليقين الأخيرة في الاقتصادات العالمية إلى زيادة الضغط، خاصة على المكاتب الصغيرة والمتوسطة، لخفض الأتعاب. يمكن للنصائح الثمانية الآتية أن تُساعد المكاتب الصغيرة والمتوسطة على مواجهة الضغوط، وفي الوقت نفسه الحفاظ على جودة الخدمات المهنية التي تقدمها:

١. **توقع استمرار الضغوط المتعلقة بالأتعاب:** قد تؤدي التطورات التقنية والعولمة والمنافع المحقّقة من إسناد المهام إلى مقاولين خارجيين بأقل تكلفة؛ إلى جعل العملاء يواكبون ضغوط الأتعاب المتزايدة لفترة طويلة بعد تعافي الاقتصاد العالمي. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون العملاء مصممين على إبقاء فواتيرهم منخفضة، وربما يشعرون أن جميع الخدمات المهنية، بما فيها الخدمات القانونية وخدمات المحاسبة، يمكن ألا تضمن الأتعاب التي دفعوها قبل الانكماش الاقتصادي.
٢. **اعتماد نهج جديدة للتسعير:** بدلاً من إصدار فاتورة للأتعاب بالساعة، حدّد أسعارًا للخدمات، مثل الخدمات الاستشارية للأعمال، بناءً على قيمتها المتصورة أو المقدّرة للعميل. بالإضافة إلى ذلك، فإن وضع المزيد من الخدمات المرغوبة مع الخدمات الأساسية الأقل طلبًا في مجموعة واحدة يُتيح تقديم مجموعة أوسع من الخدمات مقابل أتعاب أكبر.
٣. **تأكيد قيمة الخدمات المقدّمة:** تحدث إلى العملاء بصفة منتظمة بشأن منافع الخدمات التي يحصلون عليها، حيث يُعد التواصل جزءًا مهمًا من التسعير المبني على القيمة.
٤. **تركيز الجهود على العملاء الأكثر قيمة:** قيّم العملاء وجمّعهم في فئات، وقيّم مستويات مختلفة من الخدمات للفئات المختلفة، خاصة بالنسبة إلى الخدمات غير المتعلقة بالمراجعة، مثل استشارات الأعمال أو الضرائب. تُستخدم هذه الطريقة، التي يُشار إليها باسم إدارة العائدات، في قطاع الطيران

لتسعير المقاعد حسب مستوى الخدمة في الأقسام الخاصة بالدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال والدرجة الاقتصادية. سيقدّر بعض العملاء الخدمة ذات الدرجة الأولى، ويدفعون مقابل الحصول عليها. بينما سيُفضل العملاء الآخرون سعر الدرجة الاقتصادية.

٥. الاستفادة من التقنية: استفد من التقنية إلى أقصى حدٍ لتحسين العمليات وخفض التكاليف في مواجهة الأتعاب الراكدة أو المتدنية. تُقدم حلول الحوسبة السحابية الخدمات نفسها، مثل كشف الرواتب، ومسك الدفاتر بتكلفة أقل. وتعد تكاليف خدمة البريد الإلكتروني أقل من الخدمات البريدية العادية، كذلك برنامج «سكايب» أرخص من الاجتماعات الهاتفية أو الشخصية.

٦. إعادة النظر في تقديم الخدمات: ادرس فكرة الجمع بين القيمة والخدمات الإضافية مقابل تكلفة إضافية قليلة، أو قدّمها بتكلفة أقل. ولكي تجعل مكتب المحاسبة مميّزًا في السوق، عليك النظر في التخصص في الأسواق أو الخدمات المتخصصة. بالنسبة إلى الآخرين، فإن تقديم مجموعة واسعة من الخدمات الاستشارية وتوفير التسعير المبني على القيمة قد يكون مربحًا.

٧. البحث عن مصادر توريد ذات تكلفة أقل: راجع الموردين لمكتب المحاسبة، وابحث عن المنافسين الذين يقدمون مزايا للعملاء الجدد، والتي قد تضمن التحول. قد تكون الأسعار التنافسية واختيار الموردين، من مقدمي خدمات الإنترنت إلى بائعي أجهزة الحاسوب، تحسنت بشكل كبير منذ أن اختار المكتب مورّديه قبل ذلك.

٨. معالجة النفقات العامة: اعمل على تقليل إهدار الموارد البشرية والبيئية إلى أدنى حد، وتحقيق الاستفادة المثلى منها، بما في ذلك مساحة العمل والطاقة والمواد الاستهلاكية. لتحقيق الاستخدام الأمثل للمساحة المكتبية باهظة الثمن، يمكن أن تُشجع مكاتب المحاسبة الموظفين على أداء الأعمال في أماكن العمل الخاصة بالعملاء أو في المنزل، والحجز المسبق لمساحة مكتبية عندما يتم ذلك في المكتب. وعلى نحوٍ مماثل، يمكن لمكاتب المحاسبة السعي لتحقيق الاستفادة القصوى من الموظفين من خلال تحسين توزيع عبء العمل، وتخطيط التعاقدات والإشراف عليها على نحوٍ ملائم، وتفويض الأعمال إلى المستويات المناسبة. يمكن أن تُجَبّ ساعات العمل المرنة تسريح الموظفين والذي يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، ويجعل من الصعب تعيين موظفين جدد. كما يمكن أن يُساعد تحويل الأعمال الروتينية إلى الموظفين المبتدئين في خفض التكاليف، ولكن يجب إدارة مهام الموظفين بعناية للحفاظ على جودة النتائج، وتجنّب الإضرار بالعلامة التجارية للمكتب.

٣.٥ بناء ثقافة لمكتبك

تعني ثقافة مكان العمل الجيدة أنك تستمتع أنت وفريقك بالقدوم إلى العمل كل صباح. يتجاهل معظم الناس حقيقة أن كل مكتب محاسبة لديه بالفعل ثقافة خاصة به. والسؤال هو: هل تريد أن يكون لديك بعض الإسهامات في هذه الثقافة، أم أنك ببساطة ستدعها وشأنها؟

ارتبطت ثقافة مكان العمل الداعمة بعدد من المنافع للموظفين ومكتب المحاسبة، من بينها ما يأتي:

- مستويات أعلى من الالتزام.
- نيّات أقل لترك المكتب.

- مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.
- انخفاض مستويات الضغوط.

إذا كانت الثقافة مناسبة، فإن لديك المنصة الصحيحة لتحقيق النمو الذي تبحث عنه.

٣.٥.١ بناء ثقافة مثمرة

ثمة طرق عديدة لبناء ثقافة مثمرة في مكتبك. انظر في وضعك الحالي، وابحث عن طرق لتحسين الثقافة من خلال تغيير مواقف الموظفين تجاه بيئاتهم وبعضهم بعضًا، وتجاه أنفسهم. حدّد أولاً أي أوجه قصور تتسبب في المواقف السلبية، وقد يشمل ذلك المحسوبية أو عدم التقدير أو وجود مجموعات مختلفة من المعايير للموظفين المختلفين.

يُسهم الذين يحصلون على أفضل النتائج من فرقهم في إحداث تغيير إيجابي في ثقافة مكان العمل، وتتضمن بعض التأثيرات الإيجابية ما يأتي:

- المعاملة العادلة والمتساوية لجميع الموظفين.
- التواصل المفتوح والصادق.
- الإقرار بالإنجازات والمكافأة عليها.
- وضع أهداف واضحة.
- التدريب المنتظم.
- أسلوب الإدارة المنفتحة.
- توفير ملاحظات منتظمة.
- تكافؤ الفرص لجميع الموظفين.

لذا، واجه التحدي، وتطلع إلى بناء ثقافة مكان عمل إيجابية في مكتبك، وستدعم النتائج مبادرتك، وستستمتع بالعمل أكثر من ذلك بكثير (توضح دراسة الحالة ٣,٣ الموجودة في الملحق ٣.٢ بصفة خاصة ثقافة مكان العمل).

٣.٥.٢ أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء

من المهم للغاية أن تُقيم الشركات علاقات طويلة الأمد مع عملائها، وتستوعب جميع التفاعلات إذا أرادت تقديم أفضل الخدمات للعملاء وإضافة قيمة. وقد أصبحت وظيفة نظام إدارة العلاقات مع العملاء المتكامل سمة موحدة لأنظمة المحاسبة. ومع ذلك، يبدو أن اعتماد قطاع المحاسبة لنظام إدارة العلاقات مع العملاء كان متأخرًا عن القطاعات الأخرى، ولا يزال هناك بعض الشكوك بشأن قيمته.

تتميز أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء المتكاملة بقدرتها على تسجيل جميع التفاعلات التي تتم مع العملاء، وترسل تنبيهات عندما يتعين الاتصال بالعميل أو عندما يلزم اتخاذ إجراء للعميل. يمكن لنظام

إدارة العلاقات مع العملاء أن يوفر شفافية أكبر على مستوى مكتب المحاسبة، ويُقلل من المخاطر من خلال ضمان وصول الموظفين الرئيسيين إلى البيانات المطلوبة والاستجابة للطلبات المقدّمة من العملاء في الوقت المحدد وبطريقة احترافية. بالنسبة إلى مكتب المحاسبة، يُساعد هذا النظام في إدارة مخاطر مغادرة الموظفين الرئيسيين، وفقدان المعرفة بالعملاء وتاريخهم، كما يسمح بإدارة العلاقات مع العملاء في أوقات الغياب.

تُتيح أدوات برامج إدارة العلاقات مع العملاء توحيد العمليات المتعلقة بالأعمال اليومية، وتقليل عبء العمل عن طريق تجنّب الحاجة إلى إعادة إدخال البيانات وتكرارها من خلال ربط السجلات. يمكن لحل إدارة العلاقات مع العملاء المتكامل القيام بما يأتي:

- إدارة بيانات عملائك بصورة مركزية، وإتاحة الوصول إليها من أي مكان، مما يلغي الحاجة إلى وجود أنظمة البريد الإلكتروني أو برامج المحاسبة أو جداول البيانات لإدارة جهات الاتصال المهنية. وتُسهّل الأنظمة المستندة إلى السحابة ذلك.
- إدارة الوثائق ونقل المعارف بكفاءة، بما في ذلك خطابات التعاقد والعقود وعروض الأسعار، وتقديم المشورات الموثقة.
- زيادة الكفاءة من خلال أتمتة عمليات سير الأعمال.
- إدارة قواعد بيانات العلاقات مع العملاء، بما في ذلك إرسال رسائل بريد إلكتروني موجهة للعملاء بناءً على المعاملات السابقة.
- توفير الوقت من خلال إرسال الفواتير تلقائيًا من نظام المحاسبة الخاص بك، أو وضع ترتيبات سداد شهرية (يُحسن ذلك أيضًا التدفق النقدي).
- إتاحة خاصية الأعمال التجارية الإلكترونية من خلال ربط عربة التسوق الخاصة بك ببرنامجك لإنشاء الحسابات، وإعداد الفواتير وسداد المدفوعات تلقائيًا.
- تقليل القيد المزدوج والأخطاء البشرية في الإدخال.
- تخصيص رسائل البريد الإلكتروني لمجموعة من جهات الاتصال المحددة.

للاستفادة من نظام إدارة العلاقات مع العملاء، يتعين على مكتبك التأكد من تسجيل جميع تفاعلات الشركاء والموظفين. تسعى العديد من مكاتب المحاسبة جاهدة لإرساء هذه الثقافة وجني ثمارها. يجب على مكتب المحاسبة أولاً النظر في ما إذا كان بحاجة إلى أداة برمجية لإدارة العلاقات مع العملاء، فإذا كان بحاجة إليها، عندئذٍ يتعين عليه إجراء تحليل دقيق للعروض المختلفة.

سيُجادل الكثيرون -عن حق- بأنهم لا يحتاجون إلى برامج لأنهم يتبعون العلاقات مع العملاء بصفتها مسألة روتينية. ومع ذلك، فإن السؤال الحقيقي هو: هل تُركز بالفعل على العملاء بأكثر قدر ممكن؟ إذا كانت الإجابة "لا"، كما هو مرجّح، فكيف يمكن أن تُساعدك التقنية؟ قد يجد الممارسون المنفردون ومكاتب المحاسبة الصغيرة جدًّا أنه يمكنهم مواكبة العلاقات مع العملاء جيدًا من دون استخدام برامج متخصصة. ولكن بالنسبة إلى مكاتب المحاسبة الأكبر حجمًا، التي يبلغ عدد عملائها مثلًا ٣٠ عميلًا أو أكثر؛ فمن المرجح أن تكون البرامج المتخصصة هي الطريقة الأفضل لمساعدتها في إدارة العلاقات مع العملاء.

عند اختيار برنامج جديد لإدارة العلاقات مع العملاء، ثمة عوامل معينة يجب مراعاتها، من بينها:

- **الميزانية:** لا ينبغي أن يكون المال هو العامل الوحيد في اختيار نظامٍ جديد. تُعد عبارة «أنت تحصل على ما تدفع ثمنه» صحيحة تمامًا في العديد من المواقف، وخاصة عند التفكير في شراء برمجيات جديدة جديد.
 - **العلامات التجارية:** توجد مئات التطبيقات في السوق، وبعضها أكثر شهرة من بعضها الآخر. تجنّب اختيار البرنامج على أساس العلامة التجارية وحدها، فيمكن ألا تكون العلامة التجارية المعروفة هي الخيار المناسب لمكتبك. ولكن ابحث عما يمكن أن يقدمه هذا البرنامج لك ولمكتبك.
 - **المشورة:** إذا طلبت المشورة من مستشارٍ، فعليك التأكد من أن لديه خبرة مباشرة في حلول البرمجيات.
 - **المنافسون والأقران:** اسأل عما يستخدمه أقرانك أو منافسوك، خاصة أولئك الذين تُقدرهم كثيرًا.
 - **تقييم الاحتياجات:** حدّد بالضبط ما تحتاج إليه، ولا تجعل بحثك مقتصرًا على برمجيات الحسابات. قد يُتيح لك حل مختلف قليلًا دمج نظام إدارة العلاقات مع العملاء الخاص بك مع إدارة الأعمال الجارية.
 - **النطاق:** اطلب من مورّد البرامج أن يوضح لك كيف سيبدو البرنامج عندما يتم تطبيقه. اعمل على وضع خطة معًا بحيث تكونان متفقين، ويتمكن من تلبية توقعاتك.
- إن مكاتب المحاسبة، التي تتجاهل واحدًا أو أكثر من هذه العوامل المهمة تُخاطر بارتكاب خطأ باهظ التكلفة. تخلت بعض مكاتب المحاسبة عن البرامج بعد أقل من عامين لأنها لم تُجرِ التقييم بشكلٍ صحيح، ووجدت لاحقًا أن هذه البرامج لم تُلبِّ احتياجاتها.

٣.٦ تحديد العملاء المستهدفين وفرص الخدمات الجديدة

في حين أن تحقيق النمو يُعد مهمًا، من الضروري أيضًا أن تتطلع إلى تحقيق النمو المستهدف. يعني ذلك استهداف نوع العملاء الذين ترغب في العمل معهم، وأن تُكون أكثر انتقائية مع العملاء الذين تتعامل معهم.

في المراحل الأولى من حياة مكتب المحاسبة، تتعامل العديد من المكاتب مع كل العملاء تقريبًا، وذلك لأن الحاجة إلى بناء قاعدة للعملاء تُعد الأكثر أهمية. إلا أنه مع نضوج مكتبك، يمكنك أن تكون أكثر انتقائية في ما يتعلق بمن تعمل معهم.

في أثناء وضعك لاستراتيجيات النمو الخاصة بك، فإنك ستبحث عن النمو الذي:

- يأتي من نوع العمل الذي أنت متخصص فيه، أو تُفضل القيام به.
- يُنتج مستوى أعلى من الربحية.
- يأتي من نوع مفضّل من العملاء.
- يُناسب مكتبك ومزيج فرقك.

يجب أن تعمل مكاتب المحاسبة الناضجة على تحسين قاعدة عملائها من خلال زيادة عدد العملاء من النوع

المفضل لديها. وعندما يُنفَّذ هذا النهج بنجاح، يؤدي عادةً إلى مستويات أعلى من الربحية، ومستويات أعلى من الرضا عن العمل، ومستويات أقل من الإجهاد والضغط، والقدرة على زيادة مستوى تخصصك. هل يمكنك تحديد العميل المستهدف لمكتبك؟ بالتأكيد لا توجد إجابة صحيحة، حيث سيكون لدى مكاتب المحاسبة المختلفة عملاء مستهدفون بسمات مختلفة.

تُعد الأسئلة الواردة في **الجدول ٣.٣** مفيدة عند التقرير بشأن قبول العملاء في مكتب المحاسبة. ويُقيّم المحاسبون عادةً العملاء وفقًا لاحتمالات تحقيقهم الربحية لمكتبهم. ومع ذلك، ثمة معايير أخرى غير مالية يجب تطبيقها أيضًا.

الجدول ٣.٣ تقييم العملاء المحتملين

السؤال	الإجابة/التعليق
١. هل نود العمل معهم؟	
٢. هل يحترمونا ويحترمون آراءنا وعملائنا وفريقنا؟	
٣. هل يُمَثِّلون خطرًا على أعمالنا؟	
٤. هل يمكننا التعامل معهم؟	
٥. هل يتعاملون معنا ومع فريقنا بشكل جيد؟	
٦. هل سيستفيدون من عدد من الخدمات التي تُقدمها؟	
٧. هل سيدفعون فواتيرهم في الوقت المحدد؟	
٨. هل سيعملون معنا بشكلٍ تعاوني عند الاقتضاء؟	
٩. هل يتسببون في ضغط لنا؟	
١٠. هل سيكونون متوافقين معنا ثقافيًا بشكلٍ جيد؟	
١١. هل يمكننا إضافة قيمة إلى أعمالهم؟	
١٢. هل سيضيفون قيمةً إلى أعمالنا؟	
١٣. هل سنكون فخورين بتقديمهم عملاءً لمكتبنا؟	
١٤. هل سيكونون فخورين بتقديمنا محاسبين متعاملين معهم؟	
١٥. هل يلتزمون بالمبادئ الأخلاقية لمجال الأعمال؟	
١٦. هل سيطلبون منا التنازل عن قيمنا الأخلاقية؟	
١٧. هل يتعلق الأمر بالمال فحسب؟	
١٨. ابحث ذلك في ضوء المعيار الدولي لرقابة الجودة ١ والمعايير الدولية للمراجعة.	

في ما يأتي بعض الطرق التي يمكنك من خلالها تحديد عملائك المستهدفين:

- **قطاع الأعمال:** على سبيل المثال: الشركات العامة، والشركات الصغيرة، والمؤسسات غير الهادفة للربح، والوكالات، والمستثمرين.
- **القطاع الصناعي:** على سبيل المثال: الزراعة، والبناء، والبيع بالتجزئة، والعقارات، والخدمات الصحية.
- **حجم الأعمال:** على سبيل المثال: إيرادات تزيد على مليوني (٢) دولار، أو أعداد موظفين أكبر من عشرة موظفين أو مقاولين من الباطن.
- **الحد الأدنى لمستوى الأتعاب:** على سبيل المثال: الحد الأدنى لمستوى الأتعاب لمكتب المحاسبة يبلغ ٢٠٠٠ دولار سنويًا.
- **الخدمات المستخدمة:** على سبيل المثال، العملاء الذين يستخدمون ثلاث خدمات على الأقل من خدماتك.

توجد مجموعة من الاحتمالات غير المحدودة تقريبًا، حيث يمكن أن يكون عميلك المستهدف أي شركة تناسب مكتبك وتضيف قيمة إليه.

يكن السر في أن تُحدّد عميلك المستهدف، ثم تضع خطتك التسويقية حول هذا النوع من العملاء. ركز خطتك التسويقية دائمًا على مستوى العميل المستهدف أو أعلى منه، وليس أقل من مستواه أبدًا.

سوف تجذب عملاء لمكتبك لا يتناسبون مع ملفك الخاص بالعملاء المستهدفين، حيث سيأتون نتيجة للإحالة أو الإعلانات الأخرى أو بالصدفة. وسيتعين عليك الاختيار، إما أن تتعامل معهم وإما لا تفعل، ويُعد ذلك قرارًا منفصلًا.

من المهم أن تستثمر أموالك التسويقية في المجالات التي ستجذب نوع العملاء المستهدفين الخاص بك. لا ينبغي أن تستثمر أموالك ووقتك وطاقتك في جذب عملاء خارج مجال تركيزك.

على الرغم من أنه من المحبّب أن يكون لديك عملاء مستهدفون، وأن تزيد قاعدة أتعابك من خلال هؤلاء العملاء؛ لا ينبغي أن تستبعد جميع العملاء الآخرين. في الواقع، غالبًا ما تُعد فكرة جيدة أن يكون لديك مزيج من العملاء من حيث الحجم ودرجة تعقيد الأعمال ومستويات الأتعاب. فهذا التنوع من شأنه أن يوفر لك مجالًا لتطوير فريقك والمحاسبين المؤهلين حديثًا.

ينطبق ذلك على كل من مجالات الأعمال المعقدة وبناء الخبرات في مجال خدمات العملاء.

بمجرد تحديد عملائك المستهدفين، يجب أن تعمل خطتك التسويقية على تطوير ملف مكتبك ضمن إطار هذه المجتمعات من العملاء المستهدفين.

٣.٦.١ الخدمات الاستشارية للأعمال

أدرجت لجنة الممارسات المحاسبية الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الدولي للمحاسبين، منذ وقت طويل، إمكانات النمو الكامنة في خط الخدمات هذا، وشجعت على نحو فعّال دائرة المكاتب الصغيرة والمتوسطة العالمية للنظر بجدية في تعزيز أنشطتها المتعلقة باستشارات الأعمال. خلّصت الدراسات الاستقصائية للمكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة العالمية في الاتحاد الدولي للمحاسبين، التي أُجريت أخيرًا، إلى أن

إيرادات أتعاب مكاتب المحاسبة المتولدة من الخدمات الاستشارية تُحقق نموًّا بشكلٍ أسرع من خدمات الالتزام التقليدية مثل المراجعة والمحاسبة. وتُنشئ المكاتب الصغيرة والمتوسطة، على نحوٍ متزايد، شأنها شأن نظرائها الأكبر، خدمات استشارية حالية أو توسّع نطاقها. علاوة على ذلك، يُشير بحث الاتحاد الدولي للمحاسبين بعنوان (دور المكاتب الصغيرة والمتوسطة في تقديم دعم الأعمال للمكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة: أدلة جديدة) إلى أن المحاسبين المهنيين قادرين تمامًا على تقديم هذه الخدمات نظرًا إلى سمعتهم بأنهم يتمتعون بالكفاءة وجدرون بالثقة وسريعوا الاستجابة. وتُعد الثقة سر النجاح في تعزيز هذا المجال من الخدمات، حيث يحتاج العميل إلى الاعتقاد أن مشورة المحاسب سيكون لها نتائج إيجابية. وفي هذا الصدد، توجد للثقة ثلاثة أبعاد هي: القدرة: والتي تُشير إلى اعتقاد العميل أن المحاسب يتمتع بالخبرات والمهارات والكفاءات المطلوبة لأداء المهمة على نحوٍ فعّال. الصدق أو النزاهة: أو اعتقاد العميل بأن المحاسب سيوفي بوعوده ويلتزم بمجموعة من المبادئ التي يراها العميل مقبولة. الاهتمام: والذي يتعلق بالاعتقاد بأن المحاسب مهتم برضاء العميل ورفاهيته.

يمكن استخدام الخدمات الاستشارية للأعمال لتوسيع نطاق تقديم خدمات مكتب المحاسبة بما يتجاوز خدمات المحاسبة التقليدية مثل إعداد الضرائب والحسابات. كما يُشار إلى هذه الخدمات أحيانًا باسم الحلول الاستشارية أو الحلول الاستشارية الإدارية أو حلول الاستعانة بمصادر خارجية. تُعد المشورة في مجال الأعمال محسنة بشكلٍ كبير عندما يُقدمها محاسب اكتسب المعرفة والرؤى في ما يتعلق بالشؤون المالية وبيئة الأعمال الخاصة بالعميل، نتيجة لتقديمه خدمات المحاسبة التقليدية سابقًا. في الواقع، غالبًا ما يكون العملاء الجدد، الراغبون في الحصول على الخدمات الاستشارية/ المشورة، مدفوعين بشكلٍ أساسي بالعلاقات مع العملاء الحاليين. كشفت نتائج الدراسة الاستقصائية للمكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة العالمية في الاتحاد الدولي للمحاسبين، التي أُجريت أخيرًا، أن الخدمات التي يتم تقديمها بشكلٍ متكرر تمثلت في التخطيط الضريبي، والاستشارات المؤسسية (بما في ذلك تقديم المشورة بشأن عمليات الاندماج والاستحواذ)، وعمليات التقييم، والمحاسبة الإدارية (بما في ذلك إدارة التخطيط والأداء والمخاطر).

لقد أصبحت الخدمات الاستشارية للأعمال مجالًا لتحقيق النمو بالنسبة إلى مكاتب المحاسبة التي ترغب في زيادة إيراداتها، سواء من عملائها الحاليين و/أو من خلال جذب عملاء جدد.

أشارت الدراسات الاستقصائية السابقة للاتحاد الدولي للمحاسبين إلى أن معظم النمو في إيرادات الأتعاب كان متوقعًا أن يأتي من العملاء الجدد. ومع ذلك، كشفت الدراسات الاستقصائية عن وجود عوائق مختلفة أمام توسيع نطاق الخدمات في هذا المجال، وأبرزها عدم كفاية وقت الشركاء وخدمات التسويق للعملاء.

من المنطقي للشركة أن يُوجّد المحاسب المعلومات الموجودة، وأن يضع خطة أو استراتيجية مالية شخصية أو خاصة بالشركة، والتي من شأنها أن تعزّز أداءها.

تشمل النماذج الشائعة الخاصة بالخدمات الاستشارية للأعمال ما يأتي:

- إدارة الأعمال وتحسين الأرباح، بما في ذلك تحليل الأعمال واستراتيجيتها، وأنظمة المعلومات الإدارية ومراقبتها، وتحليل التكاليف وخفضها، وتحليل التدفقات النقدية والتنبؤ بها، وتحديد مصادر بديلة للإيرادات، وتقديم المشورات في مجال التمويل، وتوحيد الديون، وعمليات الاندماج، وإجراء المفاوضات لشراء الشركة أو بيعها، وإدارة المخزون.
- إعادة هيكلة الشركات و/أو إنقاذها.

- خدمات الإدارة المالية المستعان فيها بمصادر خارجية، بما في ذلك خدمات مسك الدفاتر وكشوف الرواتب والبرمجيات.
- الموارد البشرية المستعان فيها بمصادر خارجية، بما في ذلك حزم المكافآت، وخيارات شراء الأسهم، وأنظمة العلاوات والمزايا العينية.
- خدمات حماية الأصول، وتشمل: المشورات المتعلقة بالهيكل التنظيمية (بما في ذلك صناديق الائتمان والضرائب)، وتقييم المخاطر، والتخطيط لمواجهة الكوارث والتعافي منها، وخطط المعاشات التقاعدية والتأمين.
- الخدمات المستعان فيها بمدير مالي خارجي.
- حلول التخطيط لتعاقب الموظفين.
- التوجيه أو التدريب في مجال الأعمال.

هناك العديد من الفرص المتاحة لمكاتب المحاسبة التي ترغب في الخروج من مجالات خدماتها التقليدية وتوسيع نطاق تقديم خدماتها من خلال الدخول في مجال الخدمات الاستشارية للأعمال. وهذا المطلب لا تقوده مكاتب المحاسبة التي ترغب في زيادة ربحيتها فحسب، بل يقوده أيضًا العملاء الذين يريدون المنافسة في بيئة ومجتمعات الأعمال العالمية التي تتطلب مستويات أعلى من الإبلاغ باستخدام الأعمال. في حين أن مفهوم تقديم الخدمات الاستشارية يُمثل تحديًا للممارسين، فقد أدرك الكثير منهم أن العملاء يُقدِّرون المشورة المتعلقة بتنمية أعمالهم أكثر بكثير من خدمات المحاسبة التقليدية.

تُسهّم التقنية في تمكين المكاتب الصغيرة والمتوسطة من العمل في ظل اقتصاد عالمي لم تعد فيه الحدود ذات أهمية. غالبًا ما يمكن الحصول على خدمات الالتزام الواردة أو القائمة على الإسناد الخارجي بأسعار أقل بكثير، مما يعني أن ثمة ضغوطًا متزايدة على بعض مكاتب المحاسبة لتوسيع نطاق تقديم خدماتها.

يوجد مجال خدمات جديد نسبيًا للمحاسبين، ولكنه سريع النمو، ويتمثل في الإبلاغ بالاستدامة وتقديم المشورة للشركات بشأن الطريقة التي يمكنها من خلالها أن تكون أكثر استدامة. تحرص العديد من المؤسسات على معرفة كيفية تنفيذ الكثير باستخدام موارد أقل، لأن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تحسين الدخل الصافي. ويمكن للمحاسبين تقديم المشورة بشأن منافع خفض تكاليف الطاقة والحد من التلوث، بداية من إجراء تغييرات سلوكية بسيطة تهدف إلى القضاء على الإهدار، ومرورًا بالاستثمار في معدات جديدة ومصادر بديلة للطاقة، ووصولًا إلى وضع نظام لإدارة البيئية. كما يمكن للمحاسبين المساعدة في إعداد تقارير الاستدامة والتقارير المتكاملة وتقديم تأكيدات بشأنها. من جهة أخرى، تُتيح أنظمة إدارة البيئة للشركات تحديد ومراقبة الأثر البيئي لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، ووضع الأهداف البيئية وتحقيقها، وإثبات أن الأهداف قد تحققت. يوفر [إطار الاستدامة الخاص بالاتحاد الدولي للمحاسبين \(٢٠١١\)](#) نقطة انطلاق لمكاتب المحاسبة التي ترغب في استكشاف هذه الخدمات بشكل أكبر.

يمكن أن تُساعد "الوصايا السبع" الآتية المكاتب الصغيرة والمتوسطة في بناء أو إرساء الأساس للممارسات الخاصة باستشارات الأعمال.

١. **تعديل بيان رسالتك ورؤيتك وخطتك:** في حال توسيع نطاق مكتبك أو تغيير اتجاهه؛ ضع رؤية

واضحة للمستقبل وخارطة طريق لكيفية تحقيقها. يجب أيضًا أن تُعيد النظر في بيان رسالتك وتُعدِّله حسب الحاجة ليعكس تقديم الخدمات المعدَّلة أو واسعة النطاق الخاصة بمكتبك، على سبيل المثال: «نحن حريصون على تحقيق قيمة مضافة والحفاظ عليها للعائلات وأعمالها».

٢. تثقيف موظفيك وتدريبهم: إن تقديم خدمات استشارية للأعمال ذات جودة عالية يتطلب وجود قاعدة مهارات مختلفة عن تلك اللازمة لتقديم الخدمات القائمة على المحاسبة التقليدية. ويمكنك تطوير القدرات المتعلقة باستشارات الأعمال من خلال تعزيز المهارات الفنية والشخصية للموظفين الحاليين. قد يتسنى لبعض المحاسبين التحول ليكونوا مستشاري أعمال من خلال خبرتهم وتطويرهم الذاتي، بينما قد يحتاج بعضهم الآخر إلى التدريب أو التوجيه.

٣. التركيز على قطاع أو تخصص صناعي محدّد: يوجد عدد قليل من المكاتب الصغيرة والمتوسطة التي تستطيع من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة والحفاظ عليها لكي تكون مؤهلة في جميع مجالات استشارات الأعمال. لذلك، يجب أن تنظر المكاتب الصغيرة والمتوسطة في خلق مكانة لها في السوق، والمشاركة في شبكة إحالات للمكاتب الصغيرة والمتوسطة يمكنها توفير الخدمات الأخرى. ويتمثل النموذج الشائع في التركيز على قطاع صناعي محدّد مثل الضيافة، أو إيجاد تخصص ما مثل ممارسات الأعمال المستدامة؛ بهدف تحقيق التميّز لمكتبك عن منافسيه.

٤. إقامة علاقات مع مكاتب المحاسبة الأخرى: توفر شبكات الإحالة العديد من المزايا المحتملة، مثل مساعدة مكتبك على زيادة قاعدة عملائه. وتُعد المشاركة في الشبكة طريقة فعّالة لتلبية نطاق الطلبات المتزايد من عملاء المكاتب الصغيرة والمتوسطة، ومن شأنها أن تُسهم في الإثبات للعملاء الجُدد أنك تتمتع بالقدرات التي يمتلكها مكتب أكبر. يمكن أن تمتد شبكات الإحالة لتتجاوز المحاسبة إلى مجالات، مثل: الشؤون القانونية، والموارد البشرية، وتقنية المعلومات.

٥. ترويج مكتب المحاسبة للعملاء الحاليين والجُدد: سيكون الترويج والتسويق لمكتبك وقيمة خدماتك أمرين في غاية الأهمية من أجل تحقيق النجاح. هناك عدد من الأسباب التي تجعل المكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة تختار المكاتب الصغيرة والمتوسطة لتقديم الخدمات الاستشارية للأعمال، بما في ذلك سمعتها المرتبطة بالثقة والكفاءة والاستجابة. ويتعين على المكاتب الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من هذه الصفات من خلال الترويج لها للعملاء المحتملين، الذين غالبًا ما يكونون غير مدركين أن محاسبهم المهني يُمكنه تقديم هذه الخدمات. نظرًا إلى أن خبرة المحاسبين وتجاربههم غالبًا ما تكون قليلة أو منعدمة في ما يتعلق بالترويج أو التسويق، فقد تضطر إلى تعيين مستشار تسويق أو تدريب أحد لموظفي الحاليين للقيام بذلك. يمكن لخبير التسويق مساعدتك في تحديد ما إذا كان يتعين عليك تغيير طريقة تسويق خدماتك، ومساعدتك في استكشاف قنوات جديدة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي.

٦. تغيير نموذج الأعمال الخاص بك: قد تتطلب الخدمات الاستشارية للأعمال نموذج أعمال مختلفًا عن نموذج الخدمات القائمة على المحاسبة التقليدية. على سبيل المثال، قد تناسب الخدمات الاستشارية للأعمال أكثر مع نموذج أعمال قائم على بيع رأس المال الفكري بدلًا من الوقت. ويؤدي ذلك بدوره إلى التسعير المبني على القيمة. وإكمالًا لذلك، قد ترغب في محاكاة نموذج قطاع الطيران، الذي يُقسّم قاعدة عملائه إلى متميزة واقتصادية، ويُقدم عرضًا مختلفًا للقيمة لكل منهما (بالنسبة إلى العملاء المتميزين، تُقدّم خدمة راقية مقابل سعر مرتفع، وبالنسبة إلى العملاء الاقتصاديين، تُقدّم خدمة أساسية «من دون رفاهيات»؛ مما يوفر الوقت لتخصيصه للعملاء المتميزين).

٧. استخدام التقنية: توفر التطورات في مجال التقنية فرصة كبيرة للمكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة للعمل بقدر أكبر من الكفاءة، وخفض التكاليف، وتقديم خدمات إضافية ذات قيمة مضافة. فعلى سبيل المثال: تُتيح الحوسبة السحابية لمكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة المشاركة بنشاط أكبر مع عملائها من مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة في بيئة «أنية»، وتقديم خدمات مثل المدير المالي الافتراضي على نحو فَعَّال من حيث التكلفة.

يمكن للممارسين استخدام قائمة الاتحاد الدولي للمحاسبين المرجعية للممارسات الجيدة المتعلقة بالمنشآت الصغيرة لمساعدتهم في تحديد نوع المساعدة التي قد يحتاجها العميل. كما أجرى الاتحاد الدولي للمحاسبين سلسلة من المقابلات عبر الفيديو مع الممارسين، التي استُضيفت على بوابة المعرفة العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين، والتي تُقدم نصائح تتعلق ببناء ممارسات استشارات الأعمال. تُوفر هذه المقابلات القصيرة فرصة للمحاسبين للمقارنة بين النهج المختلفة، وتُشكّل أساسًا لهم عندما يُفكرون في التوسع في مجال استشارات الأعمال.

٣.٦.٢ الخدمات الناشئة الأخرى

نظرًا إلى إجادتهم في الأمور المالية، فإن المحاسبين قادرون تمامًا على تقديم المشورة للعملاء ذوي الأرصدة المالية الضخمة، الذين يمكن أن يكونوا هم أنفسهم أصحاب الأعمال، بشأن إدارة ثروتهم. ومن شأن إدارة الثروات أو التخطيط المالي أن يُظهرا امتدادًا طبيعيًا للخدمات المقدمة حاليًا للعملاء بما في ذلك، على سبيل المثال: التخطيط الضريبي للمكاتب المحاسبية الصغيرة التي يديرها مالكوها. لا تتعلق إدارة الثروات بالمبيعات، وإنما تتعلق بكونك مستشارًا ماليًا (أو عميلًا خاصًا) موثوقًا به. وكما هو الحال بالنسبة إلى استشارات الأعمال، حيث تُعد الثقة سر النجاح في تعزيز هذا المجال من الخدمات، بل يمكن القول إنها أكثر من ذلك لأن المرء يتعامل مع الأفراد وليس المؤسسات.

يتعين على مكاتب المحاسبة، التي تُفكر في الانتقال إلى إدارة الثروات، أن تدرس بعناية أي لائحة ذات صلة بالخدمات المالية في أقاليمها. في بعض الأقاليم، كان المسار الأكثر شيوعًا الذي يختاره المحاسبون ممثلًا في تكوين مشروع مشترك مع شركة خدمات مالية خاضعة للوائح. يتمثل أحد عيوب هذا النهج في أن مكتب المحاسبة ربما لا تتوفر لديه القدرة على ممارسة مراقبة الجودة على مستشاري الخدمات المالية الذين يتعاملون مع عملائه. ويتمثل البديل، في حال سمحت اللوائح المحلية بذلك، في أن يكون مقرّ شركة الخدمات المالية الخاضعة للوائح في كيان قانوني منفصل يملكه الشركاء في مكتب المحاسبة ويُديرونه بالكامل. ومع ذلك، فإن هذا الهيكل التنظيمي لا يخلو من التحديات، التي يتمثل أحدها في الجمع بين الثقافات المختلفة للمحاسبة والخدمات المالية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون للمحاسبين دورٌ في تقديم خدمات الرعاية للمسنّين، خاصة في الجانب المتعلق بالتمويل. وتعمل خدمات رعاية المسنين على تلبية الاحتياجات المتغيرة للسكان المسنين، وتهدف إلى مساعدتهم على العيش بشكلٍ مستقل. في العديد من البلدان الغربية، يتزايد عدد السكان المسنين كنسبة مئوية من إجمالي السكان بشكلٍ سريع، ومن ثم سيزداد الطلب على هذه الخدمات. وتهدف هذه الخدمات إلى ضمان تلبية الاحتياجات المالية والطبية والسكنية للسكان المسنين.

٣.٧ بناء العلامة التجارية والتسويق والترويج

٣.٧.١ بناء العلامة التجارية

يُعد تسويق العلامة التجارية جانبًا مهمًا من جوانب التسويق. ولكي تجعل عملية التسويق الخاصة بك فعّالة قدر الإمكان، يتعين عليك إرسال رسائل واضحة، ويجب أن تشمل هذه الرسائل علامتك التجارية. لا يتعين أن تكون هذه الرسائل مبنية على علامتك التجارية فحسب، بل يجب أن تستفيد منها أيضًا.

قد تعتقد وتقول "أنا مجرد مكتب محاسبة صغير؛ فهل التسويق لعلامتي التجارية مهم إلى هذه الدرجة بالنسبة إلي؟ أليس هذا التسويق مقتصرًا على الشركات الكبيرة فحسب؟" تُعد العلامة التجارية مهمة، خاصة إذا كنت تُخطط لتحقيق النمو.

تستثمر العديد من الشركات ملايين الدولارات في تطوير العلامة التجارية. وإذا نظرت إلى بعض إعلاناتهم، فسُتلاحظ أنهم لا يروجون لمنتج أو خدمة واحدة. حيث يروجون لعلاماتهم التجارية بصفة عامة. ومن أسباب ذلك تكلفة الاستحواذ على الشركات، حيث تُعد هذه مشكلة رئيسية للشركات الناشئة، كما تتجه التكلفة نحو الزيادة نظرًا إلى مستوى المنافسة. وفي بناء علاماتها التجارية، تحاول الشركات إقامة علاقات مع قاعدة عملائها والسوق الأوسع نطاقًا، التي تُشجع الناس على التعامل معها. تُعد العلامة التجارية والمشاعر والعواطف والدلالات التي تُصاحبها قوية بما يكفي للتأثير في اختيار المستهلك.

يمكنك رؤية ذلك مع الشركات الدولية الكبرى، مثل كوكاكولا، وماكدونالدز، وكلوقز، وفيرجن؛ حيث تستثمر كل شركة بكثافة في علامتها التجارية. إنهم يدركون أنهم إذا نجحوا في بناء علاماتهم التجارية، فسوف يُترجم ذلك إلى زيادة المبيعات، وزيادة قيمة سمعتهم التجارية.

انظر إلى مؤسستك المهنية؛ قد ترى أنها استثمرت بكثافة في بناء علامتها التجارية. حسنًا، يمكن أن يؤدي تسويق العلامة التجارية إلى ما يأتي:

- جلب السوق الخاصة بك إليك.
- خفض تكلفة الحصول على عملاء جدد.
- إتاحة فرص للأعمال بناءً على تصورات السوق.
- تعزيز مستويات الثقة والارتياح لقاعدة عملائك الحالية.
- بناء قيمة سمعتك التجارية.

علامتك التجارية هي الرسالة التي تريد إرسالها إلى السوق عن مكتبك. إنها تشمل جميع مجالات مكتبك، وتتجاوز شعارك واسم مكتبك، وتُغطي الخدمات التي تُقدمها، والطريقة التي تتعامل بها مع العملاء، وصورة مكتبك التي تريد نقلها. كما تُصبح الشعار الذي تسوّقه، وتقود جميع الخدمات التي تُقدمها. يتضمن تسويق العلامة التجارية رسالتك وعروضك التقديمية وأسلوبك.

يعني ذلك، على وجه التحديد، الطريقة التي يظهر بها موقعك الإلكتروني، والزي الرسمي الذي يرتديه فريقك، وأعمال التصميم الجرافيكي/ والشعارات المستخدمة في رسالتك وعروضك التقديمية. كما يتضمن ذلك الطريقة التي تتفاعل بها مع العملاء والموظفين، وحتى الكلمات المستخدمة عند التحدث عبر الهاتف!

من خلال بناء علامتك التجارية والترويج لها، فإنك بذلك تُحدّد التوقعات على مستوى عالٍ في ذهن السوق. وبعد ذلك، عندما تُقدّم الخدمة الفعلية -على سبيل المثال القوائم المالية أو الإقرارات الضريبية- يجب أن تكون دقة المواد الخاصة بك والعرض التقديمي لها وشكلها ومظهرها متسقًا مع التوقعات التي حدّدتها، وذلك لأن عملاءك يريدون أن يُلبى تقديم الخدمة توقعاتهم، وهي التوقعات التي حدّدتها.

بمجرد أن تُقرر هوية علامتك التجارية، يتعين عليك التأكد من وجود تناسق تام في الرسالة الخاصة بها. يجب أن يكون كل شيء داخل مكتبك متسقًا مع العلامة التجارية، وكذلك جميع المواد التي تخرج منه.

توفر لك القائمة المرجعية الآتية دليلًا للتعامل مع مسألة هوية العلامة التجارية.

الجدول ٣.٤ القائمة المرجعية لتسويق العلامة التجارية

الإجابة/التعليق	عنصر العلامة التجارية
	هل نقدم علامتنا التجارية باتساق مع:
	١. شعارنا
	٢. اسم المكتب، بطاقات الأعمال، بطاقات «مع تحياتنا»، الخطوط
	٣. التقارير التي نقدمها للعملاء
	٤. الطريقة التي نتحدث ونتعامل بها مع العملاء
	٥. الطريقة التي نتحدث ونتعامل بها مع فريقنا
	٦. مباني مكاتبنا
	٧. جهاز الرد الآلي/ البريد الصوتي لدينا
	٨. رسائل البريد الإلكتروني والتحيات الخاصة بنا
	٩. الملابس الرسمية، ومعايير الزي، والزي الرسمي لدينا
	١٠. شاشات التوقف لدينا
	١١. جميع الرسائل المكتوبة مع العملاء: أي الخطابات والتقارير والمقترحات وعروض الأسعار
	١٢. جميع الاتصالات اللفظية مع العملاء الحاليين أو المحتملين
	١٣. مواد الندوات وبرامجها

الإجابة/التعليق	عنصر العلامة التجارية	
	المواد التسويقية والإعلانية	١٤.
	فعاليات العملاء ومناسباتهم	١٥.
	اجتماعات ولقاءات الفرق	١٦.

٣.٧.٢ التسويق والترويج

يُعد التسويق أداة قوية، من شأنها تغيير الشركات وتحقيق نمو كبير لمكتب المحاسبة. ومع ذلك، فإن التسويق يشهد تغييرًا سريعًا، حيث تعمل التقنيات الجديدة على تغيير طريقة تواصل مكاتب المحاسبة مع عملائها. علاوة على ذلك، في حين أن الهدف النهائي للتسويق والترويج للخدمات المهنية قد يكون الحصول على عملاء جدد، فإن تحقيق النمو لمكتب المحاسبة الناجح يعتمد على مهمة الإبقاء مرتبًا بالاحتياجات المتغيرة للعملاء (ماركوس، ٢٠١٢).

يتمثل الهدف من التسويق في اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم وتلبية طلباتهم، لأنه لن يكون هناك وجود لمكاتب المحاسبة من دون عملائها. تتمتع مكاتب المحاسبة الأكثر نجاحًا بخصائص سبع رئيسية هي:

- فهم عملائها جيدًا.
- أسواقها محددة بدقة.
- القدرة على تحفيز الموظفين لتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء.
- التركيز على الأعمال لتقديم الخدمات للعملاء وتلبية طلباتهم.
- التركيز القوي على العلامة التجارية.
- القدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء وتحفيز الابتكارات الجديدة
- القدرة على جذب العملاء والاحتفاظ بهم.

يجب أن يشمل التسويق جميع جوانب مكتب المحاسبة، وسيُركز مكتب المحاسبة، الذي يُركز على التسويق، أيضًا على ما يأتي:

- التركيز على العملاء: أي الاهتمام باحتياجات العميل.
 - الميزة التنافسية المستدامة: أي تميُّز مكتب المحاسبة عن منافسيه.
 - الأرباح طويلة الأجل: يوازن المكتب، الذي يُركز على العملاء، بين الجهود الرامية إلى تلبية طلبات العملاء، وضرورة تحقيق أرباح على المدى الطويل.
- عادةً ما كان يُشار إلى الأنشطة التسويقية بوجهٍ عام بالمبادئ الأربعة وكان "محورها مكتب المحاسبة" / ذا توجُّه داخلي:

- المنتج.
- السعر.
- الترويج.
- المكان.

ومع ذلك، فإن التركيز يتغير حاليًا نحو "التركيز الذي محوره العميل" / ذو التوجه الخارجي:

- تقديم الحلول للعميل: أي المتعلقة «بالمنتج» أو الخدمة.
- التكلفة للعميل: أي السعر.
- الراحة: أي المكان.
- التواصل: من خلال الترويج والمشاركة المستمرة.

المفاضلة

ما الذي يجعل مكتبك مختلفًا؟ لماذا ينبغي لشخص ما أن يختارك؟

هذان سؤالان جيدان جدًا، وإذا لم تكن لديك إجابات جيدة عنهما، فاستمر في القراءة؛ حيث سيكون هذا القسم مهمًا جدًا بالنسبة إليك.

إن المنافسة آخذة في الازدياد، حيث يُقدم الآلاف من المحاسبين خدمات مماثلة، ومن ثم فإن هناك جميع مقدمي الخدمة الآخرين الذين يرغبون في العمل مع عملائك في المناطق الأخرى التي قد تُقدّم فيها خدماتك. كما أن هناك العديد من الشركات التي تُروج لنفسها وتتنافس على شرائح السوق المماثلة.

سيتعين على عملائك الحاليين والمحتملين اتخاذ قرار بشأن من يتعاقدون معه للعمل لصالحهم. وعند اتخاذ هذا القرار، من المرجح أن يتأثروا بالاختلافات التي بين مكتبك ومنافسك أكثر من تأثرهم بأوجه التشابه بينكما.

لماذا تشتري من المكاتب التي تشتري منها؟ هل تتأثر بالسعر أو الجودة أو الخبرة أو العلاقة أو ما الجديد؟ من المحتمل أن يكون التأثير بأحد هذه العوامل. ومهما كان السبب، فهذا يعني أن مورديك تمكنوا من تمييز أنفسهم بطريقة ما عن منافسيهم.

ومن ثم، إذا سألك عميل محتمل هذا السؤال: "لماذا يجب أن أتعاقد معك لتعمل معي محاسبًا؟" ماذا ستكون إجابتك؟ ما الذي يجعل مكتبك مختلفًا عن مكاتب المحاسبة الأخرى في منطقتك؟ إذا لم يكن هناك فرق، فقد تواجه صعوبة في اكتساب هذا العميل، حيث إنك مجرد مكتب ضمن العديد من مكاتب المحاسبة التي توفر خدمات مماثلة وبمعايير جودة، وتقديم خدمات وأسعار مماثلة.

إن وجود نقطة اختلاف يُساعدك في التمييز عن مكاتب المحاسبة الأخرى في منطقتك، على الأقل في أذهان عملائك. لكن هذه مهمة ليست بالضرورة أن تكون سهلة. فعلى الرغم من ذلك، تُقدم مكاتب المحاسبة خدمات مماثلة، وتعمل بموجب مدونة أخلاقيات المهنة نفسها. كما أن مكاتب المحاسبة غالبًا ما تسعّر

خدماتها بطريقة مماثلة، وربما تُرَوِّج لنفسها بطريقة مماثلة. تفتخر العديد من مكاتب المحاسبة أيضًا بالتزامها بالمهنية والسرية وطريقة تواصلها وشخصيات رؤسائها وفريقها. إذًا، كيف تجعل مكتبك مختلفًا؟ يمكن تحقيق التميُّز بعدة طرق، من خلال ما يأتي على سبيل المثال:

- الطريقة التي تتواصل وتتعامل بها مع عميلك.
- نطاق الخدمات التي تُقدمها.
- عمق تخصصك في مجال معين.
- الطريقة التي تُقدم بها الخدمات.
- سهولة الوصول إليك.
- أسعارك وهيكल التسعير الخاص بك.
- شكل مكاتبك ومظهرها.
- الطريقة التي تجمع أو تضع بها أعمالك ضمن باقة أو حزمة خاصة.
- الشبكة التي يمكنك توصيل عملائك بها.

ربما يمكنك الإضافة إلى هذه القائمة. ومع ذلك، فإن معظم مكاتب المحاسبة تقضي القليل من الوقت في السعي لتمييز نفسها. ونتيجة لذلك، فإنها تتجاهل أداة تسويقية قوية يمكن أن تمنحها ميزة تنافسية عندما تسعى لجذب عميل مستهدف.

ضع في حساباتك رسائل التميُّز الآتية:

- «نظرًا إلى أنك مشغول، فإننا نأتي إليك».
- «يوفر لك اتساع نطاق خدماتنا مكتبًا واحدًا لتلبية احتياجاتك المحاسبية والضريبية والمالية».
- «نحن متخصصون في مهنة الطب».
- «نحن مستعدون لخدمتكم على مدار الساعة، إليكم جميع أرقام الاتصال الخاصة بنا. إذا كنت بحاجة إلينا، فنحن على بُعد مكالمة هاتفية فقط».
- «من خلال عملنا في مجال استشارات الأعمال، فإننا نُضيف قيمةً حقيقيةً إلى شركتكم. ويتمثل هدفنا للعمل معك في مساعدة شركتكم على زيادة ربحيتها».
- «نحن نجمع أتعابنا في مجموعة من الأتعاب الثابتة المتفق عليها، والتي تشمل جميع أعمالنا؛ حيث يمكنك توزيع دفعات السداد على مدار العام بأكمله».
- «تشمل مصادرتنا مستشارين قانونيين وماليين وعقاريين ومختصين في مجال التأمين ذوي مؤهلات رفيعة. عندما تتعامل معنا، فإنك تتمتع بإمكانات الوصول إلى شبكتنا المتمثلة في فريق استشاري يعمل معًا من أجلك».

- «سيتولى أحد الشركاء إدارة أعمالك دائمًا، ويمكنك دائمًا الوصول إليه».
- «نحن نتواصل بلغة واقعية يُمكنك فهمها والتعامل معها».

تُشير هذه الرسائل بوضوح إلى محور تركيز مكتب المحاسبة، وتحدد نقطة اختلافه. لاحظ أنهم لا يُركزون على جودة الأعمال أو الأسعار. في الواقع، من الصعب جدًا على العميل أن يُدرك الاختلاف في جودة الأعمال أو المشورات، إلا إذا كانت لديه تجربة سيئة في الماضي.

بوجهٍ عام، يتوقع العملاء أن يقدم محاسبوهم منتجًا عالي الجودة، وأن السعر ليس مجالًا تريد محاولة التميُّز فيه. تتطلَّب المنافسة السعرية أن يكون حجم السوق مرتبًا، وعادةً لا يكون تقديم الخدمات المهنية مجالًا للمعاملات الكبيرة.

قد تكون أفضل طريقة لتحقيق التميُّز هي من خلال الخدمات التي تُقدمها، والطريقة التي تُقدمها بها. وهناك مجال واسع لتحديد ما تُقدمه، والذي سيكون مفيدًا لسوقك المستهدفة. بمجرد إقدامك على ذلك، فإنه يمكنك وضع جزءٍ من برنامجك التسويقي ورسالة بشأن نقطة تميُّزك

٣.٧.٣ التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي

تؤدي الشعبية المتزايدة لوسائل التواصل الاجتماعي إلى إحداث تغيير سريع في الطريقة التي تؤدي بها الشركات أعمالها، وكيفية تفاعلها وتواصلها مع جماهيرها المستهدفة. وتستفيد الشركات من وسائل التواصل الاجتماعي بصفتها أداة ناجحة في مجال التسويق وتسويق العلامات التجارية. تعتمد مكاتب المحاسبة الناجحة وسائل التواصل الاجتماعي وتستخدمها للتفاعل مع العملاء، وجذب عملاء جُدد، والترويج لخدماتها، واستقطاب الموظفين. ومع ذلك، ثمة تقارير تُفيد أن العديد من مكاتب المحاسبة لم تعتمد وسائل التواصل الاجتماعي بعد (روكسبرغ، ٢٠١٣)(٢).

تتعلق وسائل التواصل الاجتماعي ببناء المجتمع، وتُعزز استراتيجيات وسائل التواصل الاجتماعي الناجحة رغبة الناس في التعامل مع بعضهم لإقامة العلاقات بدلًا من التعامل مع الشركات. وعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الناجحة غالبًا ما تتمحور حول الأفراد، فإن الشركات هي التي تجني ثمار ذلك. يُعد إشراك شركائك وموظفيك في حملتك على وسائل التواصل الاجتماعي نقطة انطلاق رائعة.

يمكن للشركات استخدام موقع لينكد إن وفيسبوك وتويتر لدعوة عملائها لتلقي التحديثات، والمشاركة في المناقشات، ومشاركة دراسات الحالة والخبرات، ونشر التزيكات، وإنشاء شبكات مغلقة، والسماح للعملاء بالتواصل مع العملاء الآخرين. يُعد التدوين طريقة أخرى لمشاركة التحديثات في الوقت المناسب مع العملاء، ومن شأنه أيضًا جذب عملاء جُدد إلى موقعك الإلكتروني لمعرفة المزيد عنك وعن أعمالك. حاول دائمًا تضمين روابط تعود إلى شيء نشرته على موقعك الإلكتروني: بهذه الطريقة فإنك تُسهم في زيادة نسبة استخدام موقعك الإلكتروني.

يدرك المحاسبون الأذكياء أن الطريقة المفضلة للحصول على إحالات موثوقة تتمثل في شبكات أعمالهم وأسرهم وأصدقائهم، ومن ثم فإنهم يُرسخون وسائل التواصل الاجتماعي في مواقعهم الإلكترونية وممارسات أعمالهم.

٢ روكسبرغ، هيلين. «كيف تتعامل مكاتب المحاسبة في وسائل التواصل الاجتماعي؟»، إيكونوميا، يوليو ٢٠١٣.

<http://economia.icaew.com/Business/July13/How-do-accountancy-firms-fare-in-social-media?>

قد يكون البدء في وضع استراتيجية لوسائل التواصل الاجتماعي أمرًا بسيطًا إلى حد ما.

- تُتيح مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي لك معرفة ما يقوله العملاء عنك. استخدم محرك البحث جوجل في البحث عن اسمك واسم مكتب المحاسبة الخاصة بك لتعرف ما يقوله عنك عملاؤك. ثم أجر بحثًا مشابهًا على المواقع الإلكترونية للمنافسين ومدوناتهم ومجتمعاتهم عبر الإنترنت. يوفر ذلك نقطة انطلاق لوضع استراتيجيتك الخاصة.
- تذكر أن العملاء الراضين عن أدائك يُساعدونك في جذب عملاء جُدد، لذا عليك تشجيع عملائك على نشر تزيكات أو تقديم ملاحظات إيجابية على أحد مواقع التواصل الاجتماعي.
- تأكد من تحديث ملفاتك التعريفية على وسائل التواصل الاجتماعي وإدراج صورة فيها. يتعين عليك المشاركة والتأكد من ترابط ملفاتك التعريفية على وسائل التواصل الاجتماعي.
- تأكد من أن مكتبك لديه مبادئ توجيهية متسقة لتسويق علامته التجارية مطبّقة على مستوى موقعك الإلكتروني ومنصات وسائل التواصل الاجتماعي.
- اعمل على إثبات نفسك كخبير في المحتوى وقائد للفكر من خلال كتابة المدونات أو نشر مقطع فيديو على موقع يوتيوب.
- استخدم أدوات مثل موقع سوشيال منشن، وتتبع وقِس ما يقوله الناس عنك أو عن مكتبك عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

يجب أن تُكَمِّل وسائل التواصل الاجتماعي أساليب التسويق التقليدية، ولكن لا تحل محلها تمامًا. تذكر أنه قبل أن يتصل بك عملاء جُدد، فإنهم يتحققون منك عادةً على مواقع التواصل الاجتماعي، أو يبحثون عن مؤسستك باستخدام محرك البحث "جوجل" أو محركات البحث الأخرى.

٣.٨ وضع خطتك موضع التنفيذ

٣.٨.١ أهمية التنفيذ

بمجرد وضعك برنامجك التسويقي، فإن أهم خطوة تتمثل في تنفيذك إياه.

يُبذل الكثير من الطاقة والجهد في إعداد خطة التسويق، ويأتي الإحساس الحقيقي بالإنجاز من وضع هذه الخطة، لكن ذلك لن يُساوي شيئًا ما لم يتم تنفيذ الخطة بشكلٍ صحيح وكامل.

تعقد العديد من مكاتب المحاسبة جلساتها التخطيطية في بداية السنة أو بداية السنة المالية، حيث تضع الخطط والأهداف الممثلة بالنيات الطيبة. على الرغم من ذلك، ومع بداية العام، يُستهلك وقت الشريك بسرعة في تلبية متطلبات العملاء والمتطلبات التشغيلية لمكتب المحاسبة. ومع تزايد الزخم، فإن أسهل الأشياء التي يتم تجاهلها هي خطط الأعمال والتسويق الموضوعة في بداية العام. يُسلط ذلك الضوء على نقطة رئيسية واحدة وهي: أن عملية التنفيذ تتطلب الانضباط والالتزام.

٣.٨.٢ كيفية تنفيذ خطتك

إذا أكملت توثيق خطتك التسويقية، فقد حددت ما ستفعله، ومَن سيقود المشاريع، ومقدار تكلفة الخطة، ومتى يجب إنجازها، والنتائج التي تتوقعها. يُعد هذا الحد الأدنى من مستوى التوثيق أمرًا بالغ الأهمية، لأنه سيوفر لك نقطة مرجعية ضرورية، وسيكون أيضًا بمنزلة التذكير الدائم بالأهداف التي تم تحديدها لمكتب المحاسبة. يُعد ذلك جزءًا من الانضباط اللازم، وإذا لم تكن مستعدًا لتوثيق خطتك التسويقية والالتزام بها؛ فأنت بذلك لست جادًا بشأنها.

يوضح الجدول ٣.٥ كيفية تنفيذ خطتك التسويقية بطريقة ناجحة.

الجدول ٣.٥ تنفيذ خطة التسويق

الملاحظات	الاقتراحات	
إذا كنت تستخدم استراتيجيات داخلية وخارجية، فمن الأفضل ألا يكون لديك أكثر من أربعة مشاريع إلى ستة، جارٍ تنفيذها في الوقت نفسه.	عدم محاولة تنفيذ الكثير من المشاريع في الوقت نفسه	١.
ضع أهدافك بحيث تكون معقولة وعملية. في حال كانت توقعاتك غير واقعية؛ فمن المرجح أن يفقد فريقك الاهتمام قبل أن يبدأ.	التأكد من أن أهدافك قابلة للتحقيق	٢.
امنح الموظفين الوقت اللازم في برنامج أعمالهم لإنجاز المهام التسويقية التي كلفتهم بها. إذا لم تسمح بهذا الوقت، فإنه يصبح عذرًا سهلًا لعدم الإنجاز.	إتاحة الوقت اللازم لإنجاز المهام	٣.
عندما تُنفذ استراتيجيات متعددة، فمن الأفضل توزيعها على مدار العام. يُتيح ذلك التركيز على كل وحدة منها، ويحافظ على مستوى الاهتمام عاليًا.	توزيع الاستراتيجيات على مدار العام	٤.
من شأن وجود ميزانية غير كافية أن تُحبط من عملية التنفيذ، أو تُقلل من حماس المشاركين.	توفير الميزانية الكافية	٥.
يجب أن تكون قادرًا على تقييم فاعلية كل برنامج واستراتيجية. يجب أيضًا أن تحتفل بالمكاسب التي حققتها، وتتعلم من أي خطأ، لأن ذلك سيعمل على تشجيع الفريق والحفاظ على حماسه.	قياس النتائج	٦.
راجع برنامجك التسويقي في كل اجتماع للإدارة. سيساعد إجراء عمليات المراجعة المنتظمة في إبقاء البرنامج في مساره الصحيح، والحفاظ على الزخم من أجل التقدم إلى الأمام.	إجراء المراجعة بصفة منتظمة	٧.
تأكد من وجود مراحل أساسية في برنامجك. سيُتيح لك ذلك مراقبة التقدم المُحرز أولاً بأول، والتحقق من أنك على المسار الصحيح.	وضع المراحل الأساسية	٨.
إذا بدا أن أحد البرامج أو الاستراتيجيات غير صالح، فتقبل الواقع، وكن مستعدًا للتكيف والتغيير.	السماح بإجراء التغيير	٩.

١٠.	المحافظة على الزخم	بمجرد أن يكون لديك بعض الزخم، استمر في الحفاظ عليه، حتى لو كان ذلك يعني تنفيذ برنامج تسويقي مستمر تُضيف إليه مشاريع إضافية عند اكتمال المشاريع الأخرى. يُعد الزخم أكثر العوامل أهمية، وسيعزز نفسه إذا تم الترويج له.
-----	--------------------	--

يجب أن يتحمّل شخص ما المسؤولية لضمان تنفيذ الخطة. ومع ذلك، غالبًا ما تصبح هذه مهمة الممارس، وهو أمر صعب، خاصة بالنسبة إلى الممارسين المنفردين.

في بعض البلدان، أصبح من الشائع الاستعانة بخدمات موجّه أو مدرب أعمال للمساعدة في عملية التنفيذ. تتمثل الكلمة الرئيسية في "المساءلة": أي أن تكون مسؤولاً أمام شخص آخر عن أفعالك، أو تخضع للمساءلة عن عدم اتخاذ أي إجراءات.

في جميع أنشطتك التسويقية، من المهم مراعاة معايير المنظمة الدولية للمعايير القياسية، والتي تشمل الجودة، والبيئة، وأخلاقيات المهنة، وغيرها من المسائل.

٣.٩ الإدارة المالية

ترتبط عناصر الإدارة المالية لمكتب المحاسبة، الذي يُحقق نموًا، بثلاثة مجالات رئيسية هي: ميزانية القدرة الإنتاجية، والميزانية المالية، والتدفق النقدي المتوقع. ترد مناقشة كل منها بإيجاز أدناه.

٣.٩.١ ميزانية القدرة الإنتاجية

وهي تقدير للدخل المحتمل المُحقّق لمكتب المحاسبة إذا أُصدرت فواتير لجميع الساعات المتاحة. توجد عدة عوامل يجب مراعاتها، منها:

- انضمام موظفين إضافيين إلى مكتب المحاسبة.
- زيادة الرواتب.
- الساعات المتاحة.
- إجازة تتعلق بالدراسة والتدريب.
- زيادة معدلات توزيع النفقات.

بالنسبة إلى المحاسب المهني النموذجي، سيتم حساب الساعات المتاحة كما هو موضح في الجدول ٣.٦.

الجدول ٣.٦ حاسبة قيمة الفواتير المستهدفة

المعايير	الأسابيع
عدد الأسابيع في العام	٥٢
الإجازة السنوية	(٤)
العطلات الرسمية	(٢)
الإجازة المرضية	(١)
التدريب	(١)
الأسابيع المتاحة	٤٤
عدد ساعات العمل في الأسبوع	٣٧,٥
عدد الساعات المتاحة في السنة	١,٦٥٠
الإنتاجية المتوقعة	٪٨٠
عدد الساعات المدفوعة المستهدفة	١,٣٢٠ ساعة
معدل توزيع النفقات لكل الساعة	١٥٠ دولارًا للساعة
قيمة الفواتير المستهدفة	١٩٨,٠٠٠ دولار

يجب تطبيق قيمة الفواتير المستهدفة هذه على مستوى مكتب المحاسبة بالنسبة إلى جميع الموظفين المنتجين. يُشار إلى الهدف الإجمالي لجميع الفواتير باسم ميزانية القدرة الإنتاجية لمكتب المحاسبة.

يُرجى ملاحظة أن هذا مجرد مثال على الآلة الحاسبة لقيمة الفواتير، ويتعين عليك تعديل الأرقام لتناسب بيئتك المحلية، ولكي تكون وثيقة الصلة بقدر الإمكان.

٣.٩.٢ الميزانية المالية

تستخدم الميزانية المالية ميزانية القدرة الإنتاجية كدخل متوقع، وتتضمن أيضًا نفقات التشغيل المدرجة في الميزانية لمكتب المحاسبة. يرد في [الجدول ٣.٧](#) مثال لنموذج الميزانية المالية.

الجدول ٣.٧ مثال لنموذج الميزانية المالية

ميزانية ٢٠XX/XY					
توقعات الميزانية لعام				الوضع الفعلي	
٢٠XX/XY		٢٠XX/XY		٢٠XW/XX	
انخفاض بنسبة ٪١٠	انخفاض بنسبة ٪٥	زيادة بنسبة ٪١٠	زيادة بنسبة ٪٥		
دولار	دولار	دولار	دولار	دولار	
					الدخل
					الأتعاب
					المراجعة
					الالتزام
					الاستشارات
					تسوية المدفوعات
					الدخل الآخر
					إجمالي الدخل
					تكلفة المبيعات
					الأجور المباشرة (الواجب دفعها للموظفين)
					المدفوعات
					التكلفة الإجمالية للمبيعات
					الربح الإجمالي
					النفقات
					أتعاب المحاسبة
					التمويل والأتعاب والرسوم المصرفية

ميزانية ٢٠XX/XY					
		توقعات الميزانية لعام		الوضع الفعلي	
٢٠XX/XY		٢٠XX/XY		٢٠XW/XX	
انخفاض بنسبة ٪١٠	انخفاض بنسبة ٪٥	زيادة بنسبة ٪١٠	زيادة بنسبة ٪٥		
					العمولات المدفوعة
					أتعاب الاستشارات والأتعاب المهنية
					التواصل
					الهاتف
					تكاليف خدمات البريد
					تكاليف المطبوعات والبريد والأدوات المكتبية
					العامية والإدارية
					التأمين
					تقنية المعلومات
					ترخيص البرامج
					أجهزة الحاسوب وصيانتها
					الطابعات وماكينات التصوير
					التسويق والترويج
					الإعلانات
					الترفيه
					المركبات
					صيانة السيارات
					مواقف السيارات ورسوم الطرق
					تكاليف الإشغال
					النظافة وإزالة القمامة

ميزانية ٢٠XX/XY				
الوضع الفعلي		توقعات الميزانية لعام		
٢٠XW/XX		٢٠XX/XY		
		زيادة بنسبة ٥٪	زيادة بنسبة ١٠٪	انخفاض بنسبة ٥٪
		زيادة بنسبة ١٠٪	انخفاض بنسبة ٥٪	انخفاض بنسبة ١٠٪
الكهرباء والمرافق				
الإيجار				
الإصلاحات والصيانة				
الأمن				
وسائل الراحة للموظفين				
التدريب والتطوير				
الأجور				
إجمالي النفقات				
صافي الأرباح				

٣.٩.٣ التدفق النقدي المتوقع

يستخدم التدفق النقدي المتوقع المعلومات الموجودة في الميزانية المالية لتوقع متى سيؤثر توقيت النقد المرتبط بالدخل والنفقات في رصيد الحساب المصرفي. يرد في الجدول ٣.٨ مثال لنموذج التدفق النقدي المتوقع.

الجدول ٣.٨ مثال لنموذج التدفق النقدي المتوقع

التدفق النقدي المتوقع لعام ٢٠XX/XY												
يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	الإجمالي
الدخل الوارد من التجارة												
التدفقات النقدية الواردة*												

التدفق النقدي المتوقع لعام ٢٠XX/XY												
												المبالغ النقدية الواردة من العملاء
												المقبوضات النقدية الأخرى
												إجمالي المبالغ النقدية المستلمة
												التدفقات النقدية الصادرة
(تفاصيلها كالتالي)												
												الفائض / (العجز)
												المركز التراكمي
(يُضاف إلى الشهر السابق)												
* التدفقات النقدية الواردة عند تحصيل النقد فعليًا من الفواتير المصدرة سابقًا												
												التدفقات النقدية الصادرة
												المدفوعات
												أتعاب المحاسبة
												الإعلانات
												الرسوم المصرفية
												تكاليف الاقتراض
												النفقات الرأسمالية
												النظافة والمرافق الصحية
												العمولات المدفوعة
												أتعاب الاستشارات
												تكاليف خدمات البريد
												النفقات العامة والإدارية
												رسوم التمويل

التدفق النقدي المتوقع لعام ٢٠XX/XY											
											التأمين
											مدفوعات الإيجار
											نفقات المركبات
											مواقف السيارات ورسوم الطرق
											تكاليف المطبوعات والبريد والأدوات المكتبية
											الإيجار والمصروفات
											الإصلاحات والصيانة
											إزالة القمامة
											نفقات الأمن
											تدريب الموظفين ورعايتهم
											المعاشات التقاعدية
											الهاتف
											الأجور
											إجمالي المدفوعات النقدية

يجب أن يكون لديك ميزانية عمومية تقديرية بحيث يمكنك محاولة التوفيق بين الميزانية المالية والتدفق النقدي المتوقع. يمكنك الاطلاع على عينة من الميزانية العمومية التقديرية في الملحق ٣.٤.

٣.١٠ الخاتمة

كما ترون من هذه الوحدة، فإن مهمة بناء مكتب محاسبة وتنميته تحوي جوانب متعددة. وأن التخطيط الدقيق، خاصة في ما يتعلق بخطة أعمالك الشاملة، وضمان التنفيذ، يُمثلان مفاتيح النجاح لمكتبك.

تشمل العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها في جميع مساعيك التسويقية: مراعاة الوضع المهني والأخلاقي والمتعلق بالجودة الذي تتبناه في عملية التسويق الخاصة بك والرسائل التي تُرسلها عن مكتبك. يجب أن تكون على علم أن مكتبك قادر على تلبية التوقعات التي حددتها في السوق في ما يتعلق بتقديم خدماتك.

٣.١١ قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين

تُعد بوابة المعرفة العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين مركزًا رقميًا، حيث يمكن للمحاسبين المهنيين الوصول بسهولة إلى قادة الفكر، وكذلك مصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين والمؤسسات الأعضاء، وغيرها من المجموعات الكبيرة والأفراد الآخرين من ذوي الشأن.

يتضمن قسم إدارة المكاتب بالبوابة مقالات ومقاطع مصورة ومصادر إضافية تُكمل هذه الوحدة. ونحن نشجعكم على مراجعة المحتويات، وتقديم ملاحظاتكم، والتفاعل مع المساهمين، ومشاركة آرائكم الخاصة بالمسائل المتعلقة بالمكاتب المعاصرة.

الملحق ٣.١ خطة العمل الخاصة بإدارة العلاقات

جهة الاتصال	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر

ملحوظة: بالنسبة إلى كل مُحيل، أدرج النشاط الذي تخطط لتنفيذه معه في الشهر ذي الصلة.

الملحق ٣.٢ دراسات الحالة

دراسة الحالة ٣.١

تتعلق دراسة الحالة هذه بالقسم ٣.٢.٣ ("المخطط التنظيمي") الوارد في الوحدة ٣.

اتفق ويليام وإنديرا على أهمية استخدام المخطط التنظيمي للمساعدة في تنظيم الهيكل الداخلي لمكتب المحاسبة. بعد تقييم نقاط القوة والضعف لديهما، وافق ويليام على تولي مسؤولية التسويق، ووافقت إنديرا على تولي مسؤولية التمويل. وعلى الرغم من أنهما مسؤولان عن مجالات عملهما المنفصلة داخل المكتب، تولى ويليام مسؤولية العمليات، وقد تولت إنديرا مسؤولية الموارد البشرية، على الرغم من أنه دور أصغر حاليًا.

اتفق ويليام وإنديرا على أنهما سيجتمعان كل شهر لمناقشة أمور المكتب بصفتهم عملاً تجاريًا، ووافق كل منهما على تقديم تقرير للآخر عن مجال مسؤوليته، وذلك في الاجتماع الشهري للشركاء.

وقد حرص ويليام وهو يضع خطة التسويق، بصفتها جزءًا من مسؤولية التسويق، بحيث تشمل النُهج والمجالات الرئيسية التي يرى أنه يجب على المكتب ممارسة الأعمال فيها. توضح هذه الخطة الموضوعات المهمة المتعلقة بالعملاء المستهدفين، والخدمات الأساسية التي يُقدمها المكتب، والتسعير المقترح، بالإضافة إلى الطرق المحددة التي سيتبعها المكتب في التسويق لهذه الخدمات. في اجتماع الشركاء، ناقش ويليام الخطة مع إنديرا. وبعد النظر في عدد من التغييرات بشكلٍ متعمق، اتفقا على الخطة، ووضعًا جدولًا زمنيًا محددًا بإجراءات محددة، وافق عليها كل منهما.

كذلك أعدت إنديرا مسودة للميزانية والتدفق النقدي المتوقع للمكتب للسنة المقبلة، لكون ذلك جزءًا من مسؤولية التمويل. وقد قُدمت إنديرا هذه المسودة إلى ويليام في اجتماع الشركاء، وبعد المناقشة وافقت على تحديث التقارير لإدراج الزيادة المتوقعة في الأتعاب نتيجة جهود التسويق المحددة في خطة التسويق. كما ستتولى تنقيحها أيضًا لإدراج نفقات التسويق الجديدة المحددة في خطة التسويق.

أعدت إنديرا أيضًا مجموعة من القوائم المالية الإدارية، بما فيها قائمة الأرباح والخسائر والميزانية العمومية، وقدمتها في اجتماع الشركاء. وافقت إنديرا على تحديث تقديم هذه التقارير حاليًا بعد أن اتفقت هي وويليام على الميزانية. وضحّت إنديرا أن هناك عجزًا نقديًا سيحدث خلال فترة العطلة المقبلة، وناقشا أفضل السبل للتعامل معه. تمثّل نهجها المفضل في إيجاد عملاء جدد وزيادة الأتعاب قبل حدوث هذا العجز. ومع ذلك، اتفقا على ضمان توفير تمويل مصرفي كافٍ لمساعدتهما خلال هذه الفترة الصعبة قصيرة الأجل.

ولما كانت مسؤولية ويليام تشمل أيضًا العمليات، فإنه حصل بالفعل، قبل اجتماع الشركاء، على تقرير الحالة من إنديرا، والمتعلق بعبء عمل فريقها، وأدرجه في سير عمل فريقه حتى يتمكن من تقديم تقرير إجمالي عن عبء عمل المكتب وقدرته. أتاح ذلك لكلٍ منهما معرفة قدرة المكتب على العمل الجديد قبل فترة العطلة، مما منحهما بدوره بعض الثقة بأنهما قد يكونان قادرين على تجنب العجز النقدي القادم الذي وضحته إنديرا. ومع ذلك، فإنه سلط الضوء على أهمية المبادرات التسويقية التي تؤدي إلى تحقيق نتائج، وإلا فقد يجدا أنفسهما في موقف صعب.

قدمت إنديرا تقارير عن المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية التي تواجه المكتب حاليًا. وتمثلت المسألة

الرئيسية، التي أثّرت، في ضرورة وجود تقييمات أداء رسمية للموظفين من أجل إعطائهم ملاحظات بشأن أدائهم. وافق ويليام على هذا النهج، واتفقا على أن إنديرا ستتولى إعداد تقييم الأداء الذي سيستخدمه كل منهما، وتُحضره إلى اجتماع الشركاء التالي لاعتماده بشكلٍ نهائي. كما وافقا على تحديد مواعيد تقييمات الأداء للموظفين في الاجتماع التالي.

بعد ذلك، أكد ويليام وإنديرا موعد اجتماع الشركاء وتاريخه التالي.

دراسة الحالة ٣,٢

تتعلق دراسة الحالة هذه بالقسم ٣.٣.٤ ("استراتيجيات النمو الخارجية") الوارد في الوحدة ٣.

لأن الندوات جزءًا من خطة التسويق، فقد عدّها ويليام إحدى استراتيجيات التسويق الرئيسية للمكتب.

يؤمن ويليام بأن الندوات سُسهم في رفع مكانة المكتب في مجتمع الأعمال المحلي، وتمنحهما سببًا للإعلان والترويج. خَطط ويليام لدعوة العملاء الحاليين وجهات الاتصال الخاصة بالإحالات، بل إنه عدّها أيضًا فرصة جيدة لدعوة العملاء المحتملين. وبهذه الطريقة يمكنهما الاختلاط بالعملاء والموظفين في بيئة آمنة خالية من التهديد، وأن يسمعا في الوقت نفسه بعض المعلومات المهمة والمتعلقة بوضع أعمالهم.

خلال مرحلة التحضير للندوة، تحدث ويليام إلى عدد من العملاء لقياس مدى اهتمامهم بالحضور والموضوعات التي يرغبون في سماعها. كان العديد من العملاء مهتمين بحالة الاقتصاد، وكيف ستؤثر في شركاتهم. قرر ويليام ربط إجراء مناقشة عامة بشأن البيئة الاقتصادية الحالية بالتأثيرات المحددة التي قد تُحدثها في مجتمع الأعمال المحلي. وقد ناقش هذا الأمر مع إنديرا، وكانت داعمةً للفكرة والموضوع. بدأ ويليام بعد ذلك في إعداد عرضه التقديمي.

أما بالنسبة إلى لوجستيات الندوة، أعدّ ويليام قائمة مرجعية بالعناصر الرئيسية التي يتعين استيفائها لضمان سير الندوة بشكلٍ جيد. وتضمّنت القائمة ما يأتي:

- إعداد قائمة بأسماء جميع المدعوين وعناوينهم كاملة.
- التحضير للدعوة.
- التأكد من إرسال الدعوات إلى المدعوين.
- إعداد الإعلان للجريدة المحلية.
- حجز الغرفة في مركز الفعاليات المحلية لمدة الندوة وتاريخها.
- دفع أي عربون مطلوب لتأمين حجز الغرفة.
- وضع مخطط لترتيبات الجلوس في الغرفة.
- اتخاذ قرار بشأن المرطبات المراد تقديمها قبل الندوة وبعدها.
- التأكد من اكتمال بطاقات الأسماء للحضور.
- ضمان توافر الموظفين للمساعدة في عمليات تسجيل الحاضرين.
- التأكد من دعوة الموظفين لحضور الندوة.
- التأكد من إبلاغ الموظفين بأهمية التواصل الشبكي، وتقديم التوجيهات لهم بشأن كيفية التواصل بشكلٍ مناسب مع العملاء الحاليين والعملاء المحتملين والمُحيلين.
- تقديم منشورات للحضور تحتوي على النقاط الرئيسية الخاصة بالندوة.
- إعداد رسالة متابعة ليتم إرسالها بعد الندوة.
- التأكد من إرسال رسالة متابعة إلى الحضور.

بدأ ويليام بعد ذلك في تخصيص المهام المختلفة المذكورة في هذه القائمة لمختلف أعضاء الفريق داخل المكتب لضمان توزيع عبء العمل بين الفريق وعدم تحمُّلها من جانب أي فرد واحد.

مع اقتراب يوم الندوة، شارك ويليام بنشاط في الترويج للندوة لأكبر عدد ممكن من العملاء الحاليين والعملاء المحتملين. كان يعتقد أن هذه ستكون طريقة رائعة لرفع مكانة المكتب والسماح له أيضًا بتعزيز سيرته الشخصية في مجتمع الأعمال المحلي. وعلى الرغم من أنه لم يشعر بالارتياح للتحدث أمام الجمهور، كان واثقًا بما يكفي من أنه قادر على إدارة هذا الأمر. حيث تدرب على عرضه التقديمي عدة مرات قبل الندوة كوسيلة لبناء ثقة أكبر بنفسه وبالمواد التي لديه.

بعد يومين من عقد الندوة، أكد ويليام أن كل حاضرٍ لها تلقى خطابًا يشكره فيه على حضوره، ويذكر فيه مرة أخرى النقاط الرئيسية التي تم تناولها في العرض التقديمي. وبالنسبة إلى أولئك الذين لم يكونوا عملاء حاليين للمكتب؛ قدّم ويليام عرضًا خاصًا لهم، حيث يمكنهم الاجتماع معه مجانًا لمناقشة أي نقاط محددة ذات صلة بموضوع الندوة، والتي قد تتطلب إجراء مزيد من المناقشة.

دراسة الحالة ٣,٣

تتعلق دراسة الحالة هذه بالقسم ٣.٥ ("بناء ثقافة لمكتبك") الوارد في الوحدة ٣.

دراسة الحالة: ثقافة مكتب المحاسبة

قررت "فيكتوري أكونتنج" تغيير ثقافة مكتبها، وخضعت لعملية تحول في سبيل تحقيق ذلك. في ما يأتي لمحة عامة عن ثقافتها الجديدة.

تُعزّز "فيكتوري أكونتنج" خلق بيئة عالية الأداء وممتعة ومُجزية من خلال ما يأتي:

مبدأ العمل الأساسي: الاستدامة

يسترشد جميع الموظفين بمبدأ العمل الأساسي الخاص بنا، وهو: «تقديم قيمة لأصحاب المصلحة في "فيكتوري أكونتنج" من خلال بناء مكتب محاسبة مستدام، وذلك عن طريق دمج العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في جميع أنظمة دعم القرارات في "فيكتوري أكونتنج"».

القيم الأساسية

نؤمن بأن الخدمة التي نقدمها تُمثل قيمة بالنسبة إلى المجتمع المحلي وإلى المجتمع بشكل أشمل. ويستند ذلك إلى القيم الأساسية الآتية:

- **المنطقية:** مساعدة العملاء على فهم أمورهم المحاسبية والضريبية من خلال تثقيفهم وتقديم المساعدة والمشورة لهم.
- **تقديم المساعدة دائمًا:** فهم احتياجات العملاء ومساعدتهم على التعامل مع المشكلات والمسائل المالية.
- **الثقة والنزاهة:** أن نكون محل ثقة وصادقين وذوي مبادئ راسخة، وأن نكون مصدرًا للثقة.
- **الاحترام والتشجيع:** تقدير قيمة التنوع، ومساعدة بعضنا بعضًا، والحفاظ على نظرة إيجابية في جميع الأوقات.
- **التعلم:** يُتيح البحث المستمر عن المعرفة والمهارات «لفيكتوري أكونتنج» تقبُّل التغيير والتحسين المستمر، حيث يُعد ذلك أمرًا بالغ الأهمية في هذه الأوقات من التغيير المستمر في اللوائح والمتطلبات.
- **الجودة:** السعي الحثيث نحو تحقيق أداءٍ أفضل، حيث تقيس «فيكتوري أكونتنج» أداءها وفقًا لأعلى المعايير لديها، وليس وفقًا لأداء المنافسين.

الالتزام بالتعلم والتطوير

يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم ومستقبلهم الوظيفي في "فيكتوري أكونتنج"، حيث يوفر المكتب التدريب والتطوير المستمرين، بالإضافة إلى تقديم المساعدة المالية والإجازة الدراسية بالنسبة إلى الدورات ذات الصلة.

المشاركة في اتجاهنا المستقبلي

نعقد كل شهر اجتماعاً للفرق، حيث يتم فيه تحديد أداء المكتب واتجاهه المستقبلي، وُثمنح الفرق الفرصة لعرض مشاريعها الحالية.

المشاركة المجتمعية

تلتزم "فيكتوري أكونتنج" بمساعدة مجتمعنا المحلي وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في الأنشطة التطوعية. كما يجري حالياً إقامة تحالفات مع مؤسسات خيرية مختلفة لتمكين الموظفين من معرفة المزيد عن مجموعة من قضايا المجتمع المحلي، والتطوع بوقتهم لمساعدة المحتاجين.

الملحق ٣.٣ ملخص ميزانية قائمة الدخل (حسب الأشهر)

الوصف	المبالغ الشهرية المدرجة في الميزانية												
	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	السنة السابقة
الإيرادات													
الإيرادات الإجمالية													
مخصوم منها: تسويات الفواتير													
صافي الإيرادات المسلمة													
النسبة المئوية من الإيرادات													
النفقات													
الرواتب													
الموظفون المهنيون													
موظفو الدعم													
نفقات الموظفين													
نفقات المرافق													
النفقات العامة													
أخرى													
إجمالي النفقات													
النسبة المئوية من الإيرادات													
الربح التشغيلي													
النسبة المئوية من الإيرادات													

الوحدة ٣: بناء مكتبك وتنميته

																	إيرادات الفوائد
																	الفائدة (النفقات)
																	الدخل الآخر (النفقات)
																	الربح (الخسارة) من بيع الأصول
																	صافي الدخل (النفقات)
																	النسبة المئوية من الإيرادات
																	ضرائب الدخل (للشركات)
																	صافي الأرباح
																	النسبة المئوية من الإيرادات

الملحق ٣.٤ الميزانية العمومية (حسب الأشهر)

الوصف	المبالغ الشهرية المدرجة في الميزانية												
	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	السنة السابقة
الأصول المتداولة													
النقد وما يعادله													
العمل الجاري تنفيذه غير المدرج في الفواتير													
الذمم المدينة المصدر بها فواتير													
المصروفات المدفوعة مقدماً													
الأصول المتداولة الأخرى													
إجمالي الأصول المتداولة													
الأصول غير المتداولة													
الممتلكات والمعدات													
مخصوم منها: الإهلاك التراكمي													
صافي الممتلكات والمعدات													
الأصول غير المتداولة الأخرى													
إجمالي الأصول غير المتداولة													
إجمالي الأصول													

																			عناصر المذكرة (التدفق النقدي المتوقع):
																			الإضافات الرأسالية
																			الإهلاك
																			تكلفة التخلص من الأصول
																			إيرادات المبيعات
																			الالتزامات المتداولة
																			الذمم الدائنة
																			المصاريف المستحقة
																			الديون قصيرة الأجل
																			الالتزامات المتداولة الأخرى
																			إجمالي الالتزامات المتداولة
																			الالتزامات غير المتداولة
																			الديون طويلة الأجل
																			الالتزامات غير المتداولة الأخرى
																			إجمالي الالتزامات غير المتداولة
																			إجمالي الالتزامات
																			حصة الملكية في الشراكة
																			الرصيد الافتتاحي
																			الأرباح الحالية

الملحق ٣.٥ ورقة عمل تحليل الإيرادات الإجمالية

التعليمات: من المفيد إدراج الإيرادات الإجمالية (الأتعاب الإجمالية قبل تسويات الفواتير) في الميزانية حسب نوع الأعمال بناءً على المقارنة بالسنوات السابقة. يُتيح الجدول التالي لمكتب المحاسبة تلخيص الإيرادات الخاصة بالمحاسبة والمراجعة والضرائب والاستشارات للسنة السابقة على أساس شهري. عند إعداد ميزانيتك، يجب أن تأخذ في الحسبان عددًا من العوامل في إدراج الإيرادات الإجمالية المستقبلية، بالإضافة إلى مبالغ إيرادات العام السابق. تشمل هذه العوامل ما يأتي:

- التغييرات المتوقعة في معدلات توزيع النفقات.
 - الأعمال التي لن يتم تكررها خلال العام التالي.
 - العملاء الجدد الذين سيقدم لهم الخدمات لأول مرة خلال العام التالي.
 - الخدمات الجديدة المراد تقديمها في العام التالي.
 - أثر أي اختلافات أخرى معروفة أو متوقعة بشكل معقول من السنة السابقة.
- بمجرد إدراج الإيرادات الإجمالية لكل نوع من الأعمال، يجب إجمال المبالغ الشهرية وترحيلها إلى ملخص ميزانية قائمة الدخل في الملحق ٣.٣.

ورقة عمل تحليل الإيرادات الإجمالية

الإجمالي		الاستشارات وغيرها			الضريبة			المحاسبة والمراجعة			الشهر
النسبة المئوية من الإجمالي	ميزانية العام الحالي	النسبة المئوية من الإجمالي	إيرادات العام السابق	النسبة المئوية من الإجمالي	إيرادات العام السابق	النسبة المئوية من الإجمالي	إيرادات العام السابق	النسبة المئوية من الإجمالي	إيرادات العام السابق		
										١	
										٢	
										٣	
										٤	
										٥	
										٦	
										٧	
										٨	
										٩	
										١٠	
										١١	
										١٢	
										الإجمالي	

Copyright	حقوق التأليف والنشر
<p>This Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices, published by the International Federation of Accountants in May 2018 in the English language, has been translated into Arabic by the Saudi Organization for Chartered and Professional Accountants in April 2022, 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.</p>	<p>قامت الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين في أبريل ٢٠٢٢ بإعداد الترجمة العربية لدليل إدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة الذي نشره الاتحاد الدولي للمحاسبين في مايو ٢٠١٨ باللغة الإنجليزية. وتم إعادة نشر هذا الدليل بإذن من الاتحاد الدولي للمحاسبين. والنص المعتمد لجميع مطبوعات الاتحاد الدولي للمحاسبين هو النص الذي نشره الاتحاد باللغة الإنجليزية. ولا يتحمل الاتحاد الدولي للمحاسبين أية مسؤولية عن دقة واكتمال الترجمة أو عن الإجراءات التي قد تنشأ نتيجة له.</p>
<p>English language text of the Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices © 2018 by IFAC. All rights reserved.</p>	<p>حقوق التأليف والنشر للنسخة الإنجليزية من دليل إدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة محفوظة للاتحاد الدولي للمحاسبين © ٢٠١٨. جميع الحقوق محفوظة.</p>
<p>Arabic language text of the Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices © 2022 by IFAC. All rights reserved.</p>	<p>حقوق التأليف والنشر للنسخة العربية من دليل إدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة محفوظة للاتحاد الدولي للمحاسبين © ٢٠٢٢. جميع الحقوق محفوظة.</p>
<p>Original title: [Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices] ISBN: [Insert original number, if any, in format 3-350-60815-1-978]</p>	<p>Original title: [Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices] ISBN: [Insert original number, if any, in format ٣-٣٥٠-٦٠٨١٥-١-٩٧٨]</p>
<p>Contact Permissions@ifac.org for permission to reproduce, store or transmit, or to make other similar uses of this document."</p>	<p>اتصل ب permission@ifac.org للحصول على إذن بإعادة النشر أو التخزين أو النقل أو أي استخدامات أخرى مماثلة لهذه الوثيقة.</p>



S O C P A

الهيئة السعودية
للمراجعين والمحاسبين

للمزيد من المعلومات، تواصل مع:
كريستوفر أرنولد
رئيس لجنة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة وممارساتها والأبحاث
christopherarnold@ifac.org
هـ. ٤٩٢٧-٠٤٦٣٥٠١٦٤٦
www.ifac.org/SMP



International
Federation
of Accountants