

# إدارة العلاقات مع العملاء

الوحدة

٦

## المحتويات

٣٦٣	٦.١	مقدمة
٣٦٣	٦.٢	اعرف عميلك
٣٦٤	٦.٢.١	استبانة العملاء
٣٦٦	٦.٣	مراجعة قاعدة عملائك
٣٦٦	٦.٣.١	تصنيف العملاء
٣٦٩	٦.٣.٢	فوائد تصنيف العملاء
٣٧٠	٦.٤	قياس توقعات العملاء وتجاوزها
٣٧٠	٦.٤.١	ماذا يريد العملاء؟
٣٧١	٦.٤.٢	قياس توقعات العملاء
٣٧١	٦.٤.٣	تجاوز توقعات العملاء
٣٧٦	٦.٤.٤	الاستراتيجيات الداخلية مقابل الخارجية
٣٧٨	٦.٥	المقارنة المعيارية لمستويات الخدمة
٣٧٨	٦.٥.١	المقارنات المعيارية
٣٨٢	٦.٦	تبني فرص لتحسين العلاقات
٣٨٢	٦.٦.١	استخدام تحليل الفجوات
٣٨٤	٦.٦.٢	الملخص: تعظيم الفرص
٣٨٥	٦.٧	وضع استراتيجيات لتقديم مجموعة كاملة من الخدمات عالية الجودة
٣٨٥	٦.٧.١	تحديد الخدمات المطلوبة في السوق
٣٨٨	٦.٨	استراتيجيات تقديم مجموعة كاملة من الخدمات عالية الجودة: عمليات الدمج، الشبكات، الإحالات
٣٨٩	٦.٨.١	المخاوف الشائعة بشأن الإحالات أو التقديم
٣٩٠	٦.٨.٢	عمليات الدمج
٣٩١	٦.٨.٣	الانتقاء
٣٩١	٦.٨.٤	التحالفات
٣٩١	٦.٨.٥	الإحالات
٣٩٣	٦.٩	الفواتير والتحصيل
٣٩٣	٦.٩.١	مراقبة الائتمان
٣٩٤	٦.٩.٢	أساليب التحصيل
٣٩٤	٦.٩.٣	بعض القواعد الأساسية
٣٩٥	٦.٩.٤	لماذا لا يدفع العملاء؟
٣٩٦	٦.١٠	تسوية النزاعات وخدمات التحكيم
٣٩٦	٦.١٠.١	خمس علامات على نشوب نزاع
٣٩٧	٦.١٠.٢	التعامل مع النزاعات
٣٩٩	٦.١١	وقف العلاقة مع العميل
٤٠١	٦.١٢	الخلاصة
٤٠١	٦.١٣	قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين
٤٠٢	٦.١٤	دراسات الحالة الملحق

## ٦.١ مقدمة

علاقات المحاسبين بالعملاء أساسية لقيمة مكتب المحاسبة، إذ تدفع زيادة المنافسة المحاسبين إلى تعزيز علاقاتهم بالعملاء، حتى لا يسهل على المنافسين الآخرين إقناع عملائهم.

كل كلمة في مصطلح "إدارة العلاقات مع العملاء" مهمة.

• نقصد «بالعميل» هنا علاقة مهنية مستمرة، وهذا معناه أنه بمجرد تأسيس علاقة مبدئية، ينوي كل من العميل والمكتب الاستمرار في التعامل مع الآخر.

• «فالعلاقة» هنا تنطوي على شراكة بين العميل والمكتب بما يتجاوز مجرد معاملة واحدة أو شراء خدمة لمرة واحدة، ففي أغلب الأحوال يشارك العميل معلومات خاصة أو سرية مع المكتب، ومن ثم هناك مستوى من الثقة بينهما. يتعرف كل من العميل والمكتب إلى بعضهما بعضًا، ويفهم كل منهما كيف يعمل الآخر.

• فمصطلح «الإدارة» لا يعني أن العلاقة تحدت فحسب، وإنما يجب أن تُدار كما ينبغي. وهذا معناه أن هناك مشاركة فعّالة، أكثر من مجرد أن يستجيب المكتب لطلبات العميل.

تأسيس علاقة عميقة مع العملاء له مدلول تجاري جيد، فهذه العلاقة تأسست عبر عدد من الدراسات، علمًا أن تكلفتها أقل بكثير نظير الاحتفاظ بالعميل بدلًا من اكتساب عميل جديد. يجب أن تشغل هذه النقاط مساحة كبيرة من تفكير المحاسبين الذين غالبًا ما يركزون بشدة على مسائل تتعلق بالتكلفة وإدارتها.

بغض النظر عن مدى عمق علاقتك مع العميل، يجب عدم إهمال منافع خطاب التعاقد (وهو غير مُلزم وفقًا للمعايير المطبقة) حيث يتم توثيق "مَن يفعل ماذا ومتى؟". سيساعدك خطاب التعاقد المناسب في أثناء علاقة العمل، وإن اقتضى الأمر، عند انتهائها.

## ٦.٢ اعرف عميلك

"اعرف عميلك" تعني بالتأكيد فهم مسائل أعمال عملائك وشؤون هذه الأعمال. وهو يتعلق أيضًا بفهم ما يحفزك وتحديد مخاوفك، ولماذا يفعل العملاء ما يفعلونه.

من المفيد فهم ما هو مهم بالنسبة إلى عملائك، قيمهم والخصائص الرئيسية. كما أن فهم رؤية عملائك إزاء الأعمال مفيد حقًا. ضع في حسابك أن العملاء لديهم حياة خاصة بعيدًا عن أعمالهم، فالأعمال قد تكون مهربيًا بالنسبة إلى الشخص أو وسيلة لكسب العيش أو وسيلة للتعبير عما يجول بداخلهم، لكن العمل لا يعبر بالضرورة عن شخصياتهم.

الخدمة التي تقدمها سيتم تقديرها والنظر إليها جيدًا باهتمام. عندما تصل إلى هذا المستوى من العلاقة، لا يمثل السعر مشكلة حقيقية. فالعميل لا يركز على البحث عن أقل الأسعار ما دام يحصل على مشورة جيدة من استشاري موثوق (فالعميل لا يزال يبحث عن قيمة جيدة)!

التعرف إلى عميلك:

- بناء علاقة أقوى.
- تعزيز مكانتك بوصفك «استشاري أعمال موثوقًا به».
- وهذا معناه أن السعر لم يعد العامل الفارق.
- زيادة ولاء العميل، حيث يصبح العميل أقل اهتمامًا بالتواصل مع المنافسين.
- زيادة الاحتفاظ بالعملاء، ومن ثم زيادة ربحية المكتب وقيمه.
- زيادة رضا الموظفين، إذ إنهم يبنون أيضًا علاقات مع العملاء.
- تعزيز الفاعلية: يعرف مكتبك وعملاؤه أنظمة بعضهما بعضًا وطرقهم، وكيف يعملان معًا.
- يميل الطرفان إلى أن تكون العلاقة مُرضية أكثر من الناحية المهنية.

تقدم هذه الوحدة مساعدة لمن يدركون حقًا منافع تعميق العلاقة مع العملاء، ويبحثون عن طرق لفعل ذلك.

### ٦.٢.١ استبانة العملاء

إن أفضل طريقة لمعرفة عميلك وفهم رؤيته وخطته طويلة الأجل هي طريقة بسيطة، يجب أن تسألهم عن رؤيتهم وخطتهم، وأن تكون مهتمًا حقًا بالإجابة. ينجح هذا الإجراء ويكون فعّالًا عند تنفيذه على نحو مُنظم.

هناك اثنان من استبانات العملاء، إحداهما تركز على الأعمال **الجدول ٦.١**، والأخرى تركز على العائلة **(انظر الجدول ٦.٢)**. يمكنك أن تستخدم هذه الصيغة أو تستخدم الأفكار فحسب لتصميم استبانتك.

عندما تلتقي بعميلك وتوجه الأسئلة، تأكد من منحه بعض الوقت لإعطاء إجابات وافية. استغرق بعض الوقت في الإنصات إلى عميلك. غالبًا ما يود العملاء توضيح إجاباتهم لأنهم مهتمون بأن تفهمهم وتفهم خطتهم بشكل أفضل. قد تختار استخدام نهج رسمي (إجراء استبانة مثلًا)، أو إجراء محادثة وجمع المعلومات المفيدة بطريقة غير رسمية إلى حد ما.

الجدول ٦.١ عينة من استبانة العملاء: الأعمال

السؤال	الردّ/التعليق
العميل: المديرون: المُلاك:	
عمر المديرين/المُلاك	
ما الغرض الرئيسي للأعمال (وصف المنتجات والخدمات وملف العميل)	
الخبرات	
المدة المنقضية في العمل الحالي	
الخبرة العملية في العمل الحالي	
ما خطط الأعمال الحالية لديك؟	
ما الذي تود تحقيقه في هذا العمل؟	
هل أجريت تحليلًا للمنافسين وراجعت معايير المجال؟	
ما أهدافك وغاياتك الرئيسية؟	
كيف ترى أعمالك خلال عامين وخمسة أعوام وعشرة أعوام؟	عامين: خمسة أعوام: عشرة أعوام:
أين تقع أعمالك الآن بالنسبة إلى ما ترغب في الوصول إليه؟	
ما الخطوات الرئيسية التي تحتاج إلى اتخاذها لتحقيق ما تريده؟	
ما المعوقات التي تعرقل تحقيق ذلك؟	
ما الأشياء الأكثر أهمية التي تريدها من محاسبك؟	
ما عوامل الإحباط الرئيسية؟	
تحديد الموظفين الرئيسيين لاحظ مدة خدمتهم ما طموحاتهم وأهدافهم وغاياتهم؟	
ما طول المدة التي تود قضاءها في هذا النوع من العمل؟	
متى تخطط للتقاعد؟	
ماذا تود أن تفعل أيضًا بعيدًا عن الأعمال (الهوايات، الاهتمامات... إلخ)؟	

## الجدول ٦.٢ عينة من استبانة العملاء: العائلة

السؤال	الردّ/التعليق
العميل: أفراد العائلة:	
أعمار أفراد العائلة:	
نظرة عامة عن أفراد العائلة الضالعين في الأعمال و/أو الاستثمارات:	
مستوى اهتمام كل فرد من أفراد العائلة بأعمالها و/أو استثماراتها:	
ما خطط أعمال أو استثمارات العائلة؟	
ما الذي تود العائلة تحقيقه من استثماراتها؟ ما أهداف العائلة وغاياتها الرئيسية؟	
كيف ترى استثمارات الأسرة خلال عامين وخمسة أعوام وعشرة أعوام؟	عامين: خمسة أعوام: عشرة أعوام:
متى يخطط أفراد العائلة للتقاعد؟	
ماذا تود أن تفعل أيضًا بعيدًا عن الأعمال (الهوايات، الاهتمامات... إلخ)؟	

## ٦.٣ مراجعة قاعدة عملائك

لعل أحد العناصر الرئيسية في إدارة العلاقات مع العملاء هو التركيز المستمر على العميل. على الرغم من أن مكاتب المحاسبة تتعامل مع أرقام وقوانين ولوائح، فإن علاقة العميل مع المكتب هي التي ستعود به إليك مرة أخرى، عامًا بعد الآخر. هذا ما يضيف قيمة حقيقية إلى مكتبك.

ما يميز مكتب عن الآخر هو اختلاف علاقته بعملائه، فقد تقدم المكاتب الخدمات المهنية نفسها، مثل: المراجعة أو الإقرارات الضريبية للعديد من العملاء، لكن العلاقة تختلف من عميل إلى آخر، فهذا يتعلق بالأفراد الذين يديرون كل عمل، إذ يختلف الأفراد أينما تذهب.

يجب فهم كيف يتعامل عملاؤك مع مكتبك، وما تستند إليه علاقتك بالعميل. الطريقة الفعّالة لذلك هي تصنيف العملاء لديك. يسمح لك ذلك بتحديد العملاء الذين لديهم علاقة قوية بمكتبك، وأيّ من العملاء ليس لهم هذه العلاقة الراسخة. يسمح لك ذلك بتحديد أين يجب تخصيص مواردك، وما إذا كان هناك أيّ مجالات بحاجة إلى اهتمام خاص.

### ٦.٣.١ تصنيف العملاء

هناك العديد من الطرق لتصنيف العملاء، ومن الأسئلة التي يمكن توجيهها:

- كم من الوقت يقضي العميل مع مكتبك؟

- ما عوائد الاستثمار من هذا العميل؟
- ما هامش المساهمة الذي يقدمونه؟
- ما هامش المساهمة لهم على أساس الساعة؟
- كم النسبة المئوية لمساهمة العميل؟
- كم عدد الخدمات التي يستخدمونها في الوقت الحالي؟
- هل يدفعون الفواتير في الموعد المحدد؟
- هل يتجادلون أو يتنازعون بشأن الأتعاب؟
- هل نستفيد من أتعابهم بشكل جيد؟
- هل يحترمون مشورتنا؟
- هل نستطيع إضافة قيمة إلى أعمالهم؟
- هل نستمتع بالعمل معهم؟

المكاتب التي تبذل مجهودًا في سبيل تصنيف عملائهم غالبًا ما يفعلون ذلك على أساس الأتعاب التي يدفعها العملاء. هذا مؤشر مهم، ومع ذلك تذكر أيضًا استخدام بعض المعايير "غير المادية"، حيث إنك تتعامل مع العملاء على عدة مستويات.

الجدول ٦.٣ يبين نموذجًا لكيفية تصنيف قواعد العملاء لديك، وفقًا لمعايير مختلفة.

### الجدول ٦.٣ معايير تصنيف قاعدة العملاء

أ+	أ	ب	ج	د	«واعد»
- ينفق ٢٠,٠٠٠ دولار أمريكي أو أكثر في العام - يستخدم خمس خدمات أو أكثر من خدماتنا - اتفاق على السداد الشهري - يحترم مشورتنا - يقدر خدماتنا - نستمتع بالتعاون معهم	- ينفق ١٠,٠٠٠ - ٢٠,٠٠٠ دولار أمريكي في العام - يستخدم أربع - خمس خدمات من خدماتنا - اتفاق على السداد الشهري - يحترم مشورتنا - يقدر خدماتنا - نستمتع بالتعاون معهم	- ينفق ٥,٠٠٠ - ١٠,٠٠٠ دولار أمريكي في العام - يستخدم ثلاث - أربع خدمات من خدماتنا - اتفاق على السداد الشهري - يحترم مشورتنا - يقدر خدماتنا - نستمتع بالتعاون معهم	- ينفق ٢,٠٠٠ - ٥,٠٠٠ دولار أمريكي في العام - يستخدم اثنين - ثلاث خدمات من خدماتنا - اتفاق على السداد الشهري - يحترم مشورتنا - يقدر خدماتنا - نستمتع بالتعاون معهم	- ينفق ٢,٠٠٠ دولار أمريكي أو أقل في العام - يستخدم خدمة - أو اثنتين من خدماتنا - لا توجد ترتيبات سداد شهرية - نطاق مشورة محدود، ولكنه يقدر خدماتنا - نستمتع بالتعاون معهم	- عميل متحمس للمكتب - يُحتمل أن يستخدم ثلاث خدمات أو أكثر من خدماتنا - سيكون هناك اتفاق سداد شهري متى يكون جاهزاً لذلك - يحترم مشورتنا - يقدر خدماتنا - نستمتع بالتعاون معهم

### الجدول ٦.٤ نموذج على تصنيف العملاء

الإجراء	الإنجاز/التعليق
١. تحديد معايير تصنيف عملائك.	
٢. إذا كان ذلك يتضمن معلومات مالية؛ تحقق من أن هذه المعلومات متاحة.	
٣. تحديد نظام الترميز الذي ستستخدمه (مثلاً، أ+، أ، ب، ج... إلخ).	
٤. الاطلاع على قائمة بكل عملاء المكتب (يُفضل استخدام وسيلة إلكترونية لذلك الأمر).	
٥. تخصيص رمز تصنيف لكل عميل.	
٦. تصنيف قائمة العملاء حسب الرمز.	
٧. مراجعة قائمة الحالات الشاذة.	
٨. إتاحة القائمة لكل الموظفين، لأغراض المراجعة والتعليق.	
٩. وضع استراتيجيات مناسبة لتعظيم استخدام هذه المعلومات وقيمتها.	



### ٦.٣.٢ فوائد تصنيف العملاء

يمكن تحقيق عدد من المنافع من عملية تصنيف العملاء.

#### ٦.٣.٢ (أ) تركيبة العملاء

يسمح هذا التصنيف للمكتب بتقدير ما يأتي:

- أيّ العملاء يستخدمون أيّ خدمات.
- شيوع خدمات معينة.
- الموارد والتدريبات اللازمة لدعم هذه الخدمات.
- فرص بيع خدمات إضافية والارتقاء بالصفقات.
- هؤلاء العملاء الذين يستخدمون معظم الخدمات في المكتب.

يجب مشاركة هذه المعلومات مع كل الموظفين في المكتب، حتى يتعرفوا على تصنيف كل عميل بالمكتب. يساعدهم ذلك على تقديم مستوى ملائم من الرعاية والدعم لكل عميل. كما سيجعل الموظفين منبهين إلى فرص بيع خدمات إضافية، والارتقاء بالصفقات مع هؤلاء العملاء الذين يستخدمون عددًا أقل من الخدمات.

#### ٦.٣.٢ (ب) التسعير

كما يسمح تصنيف العملاء للمكتب بالنظر في ترتيبات تسعير خاصة. قد ينطبق ذلك في ظروف مختلفة.

قد يُنظر في التسعير التفضيلي للعملاء الذين يستخدمون عددًا كبيرًا من الخدمات. وهذا من شأنه أن يعزز العلاقة مع العملاء، ويعكس الولاء والتقدير للعميل نظير دعمه للمكتب، وذلك من خلال منحه أسعارًا أقل بخصوص بعض الخدمات.

وقد يُنظر أيضًا في التسعير التفضيلي للعملاء، بغرض تحفيز العملاء أو حثهم على زيادة عدد الخدمات التي يستخدمونها. على سبيل المثال: يمكن أن يخصم المكتب ١٠٪ من الأتعاب عن الخدمات الإضافية في السنة الأولى من الاستخدام.

إلى جانب التسعير التفضيلي، يمكن أن ينظر المكتب في هياكل تسعير مختلفة قد تنطبق على مستويات الخدمة المختلفة أو أنواع الأعمال المختلفة أو الخدمات المقدمة. نناقش القيمة ونماذج التسعير الأخرى في الوحدة ٣.

#### ٦.٣.٢ (ج) التقييم

قد يكون من الممكن إسناد قيمة للعملاء إلى كل فئة من فئات التصنيف. في حين أن ذلك يمكن ألا يكون مقياسًا دقيقًا أو منضبطًا، إلا أنه يمثل على الأقل مؤشرًا لقيمة قاعدة العملاء. كما سيسمح للمكتب بتقييم عائد الاستثمار المتحقق من قاعدة العملاء.

وهناك طريقة للتقييم تسمى "القيمة الدائمة للعميل". وهذا ينطوي على تقدير المبالغ التي سينفقها

العميل في المكتب على مدار عمر العلاقة المتبادلة. كما يقيّم عدد العملاء الآخرين الذين يُرجح أن يُحالوا إلى مكتبك، وتحديد القيمة التي سيضيفها هؤلاء العملاء إلى المكتب. كما سيزود المكتب بتوجيهات إرشادية عن مستوى الاستثمار الذي يجب العمل عليه مع مختلف العملاء.

كما ترى، ثمة عدة طرق لاستخدام المعلومات المكتسبة من تصنيف العملاء. ثم تأتي الخطوة التالية، وهي تحديد استراتيجيات مناسبة يجب أن ينتهجها المكتب لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الفرص التي تعرضها هذه المعلومات.

## ٦.٤ قياس توقعات العملاء وتجاوزها

تتمثل نقطة البدء لقياس توقعات العملاء وتجاوزها في فهم ماهية هذه التوقعات في المقام الأول.

### ٦.٤.١ ماذا يريد العملاء؟

السبيل نحو تطوير مكتب ناجح يتعلق، بدرجة كبيرة، بدراية المكتب بالاحتياجات المتغيرة للعملاء. ومن ثم، يجب فهم التحديات التي تواجه عملاءك إذا أردت أن ينظر إليك عملاؤك على أنك شريك أعمال، إذ تقدم لهم خدمات مخصصة لها قيمتها من وجهة نظر العميل. وقد بيّنت المسوحات [الدراسة الاستقصائية للممارسات المحاسبية العالمية الصغيرة والمتوسطة](#) الأخيرة عند السؤال عن التحديات التي تواجه عملاء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، أن ٧٥٪ أو أكثر من المستجيبين صنفوا سبعة من التحديات الثمانية على أنها تحديات متوسطة أو كبيرة. ومن أكبر التحديات التي تواجه العملاء من مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة: عدم اليقين الاقتصادي، وتساعد التكاليف والمنافسة، وصعوبات الحصول على تمويل.

### الجدول ٦.٥ ماذا يريد العملاء؟

النتيجة	اللاقتباس
١. الإتاحة	«إمكان الوصول إليّ في أيّ وقت وفي أيّ مكان».
٢. المبادرة	«الخروج بأفكار تساعدني وتساعد أعمالتي».
٣. حُسن التوقيت	«التركيز على الحاضر والاطلاع على كل جديد وعدم الالتفات إلى الماضي».
٤. مشورة مفهومة	«التعامل معي بطريقة أفهمها».
٥. خيار العميل وتحكّمه	«إعطائي خيارات، منحي حق الاختيار».
٦. تحسين العلاقة	«إنها أكثر من مجرد صفقة».
٧. مستوى عالٍ من الخبرة	«لدى الممارس خبرة متخصصة».

راجع هذه القائمة وانظر في انعكاساتها في غضون لحظات. محور التركيز الأساسي هو أن تكون متاحًا للعميل، وأن تشترك في أعماله بطريقة ملائمة.

يركز العديد من المحاسبين على تفاصيل الخدمة التي يقدمونها. هذا مهم، ولكن يتعين عليك أن تنظر إلى ما بعد المعاملة الفعلية، وما يقصده العميل بالفعل.

انظر، مثلًا، في إعداد إقرار ضريبي. يفترض المحاسب أن هذا ما يريده العميل، في حين أن العميل يركز أكثر على ضمان استيفاء الالتزامات الضريبية. الإقرار الضريبي هو ببساطة الآلية لفعل ذلك.

يسلط ذلك الضوء على أهمية فهم ما يريده العميل حقًا من محاسبه. لدى المكاتب الفرصة للتطور؛ ومن ثم يمكنها تقديم خدمة قيّمة للعملاء.

كما يجب النظر في القيمة الحقيقية مقابل ما يمكن للعملاء تحمله وما يريدون أن يدفعوه. من منظور إدارة العملاء، فهذا معناه أنه ليس هناك حاجة إلى تقديم خدمات زائدة، لا داعي لها، للعملاء.

نتائج مثل هذه الاستطلاعات والمسوحات ستساعد المحاسبين على فهم كيف يفضل العملاء أن يحصلوا على خدمة أفضل، وكذلك فهم التحديات المختلفة التي يحتاجون إلى مساعدة بشأنها.

### ٦.٤.٢ قياس توقعات العملاء

لقياس توقعات العملاء وتجاوزها، يجب اتخاذ عدد من الخطوات.

#### الجدول ٦.٦ خطوات قياس توقعات العملاء وتجاوزها

الخطوة	الإجراء المطلوب
١.	التعرف إلى توقعات عميلك.
٢.	قياس توقعات عميلك.
٣.	التحقق بانتظام بشأن مدى تلبية توقعاتهم: <u>إسأل عميلك</u> .

يجب أولاً فهم ما يتوقعه منك العميل، ومن ثم يمكنك حينها تجاوز تلك التوقعات. يجب تحديد توقعات العملاء خلال الاجتماع الأول، ثم التحقق منها بعد ذلك بانتظام. استخدم استبانة العملاء في [الجدول ٦.١](#).

### ٦.٤.٣ تجاوز توقعات العملاء

إذا تمكنت من تجاوز توقعات عملائك، فإنك تضمن علاقة طويلة الأمد معهم، وتدفعًا مستمر من إحالات العملاء.

تجاوز توقعات العملاء هو أن تعطِ العملاء شيئًا ما غير متوقع، شيئًا لا يمكن التنبؤ به. إنه عامل "الإبهار"، فالأمر يستحق النظر في طريقة فعّالة لإثراء العلاقة مع العميل.

يتطلب منك ذلك أن تكون مبدعًا ومبتكرًا. يجب أن تفكر باستمرار كيف يمكنك أن تتخطى توقعات عملائك. بمجرد أن تقدم مبادرة، يجب أن تفكر في المبادرة التالية. يجب أن ترفع سقف الطموحات في كل مرة. تقدم مثيّرًا لا هوادة فيه!

كما ذكرنا سابقًا، فإن المجالات الفنية تعدّ مُسلّمًا بها: من المتوقع أن تكون كفاءًا في تلك المجالات. ومن ثم فإن الأمور غير الفنية هي التي تعطي الانطباع حقًا.

يمكن أن يستخدم الممارسون قائمة تحقق الممارسات الجيدة للشركات الصغيرة قائمة تحقق الممارسات الجيدة للشركات الصغيرة الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين للمساعدة في تحديد نوع المساعدة

التي قد يحتاج إليها العميل. يمكن أن تمثل قائمة التحقق هذه نقطة الانطلاق لوضع خطط عمل محددة لعملائك، والتي عندما تُقدم مع البيانات المرجعية للمجال، من شأنها أن تُثبت التزامك للإبقاء على علاقة طويلة الأجل، وتقديم خدمات القيمة المضافة.

### ٦.٤.٣ (أ) المكالمات الهاتفية

من أمثلة ذلك المكالمات الهاتفية غير المرغوب فيها. بعد المحادثة الأولية، قل شيئًا على غرار: "قد أفكر للتو في الاتصال بك لمعرفة كيفية أداء أعمالك". كيف تسير الأمور؟

عادةً ما يشعر العملاء بالدفع تجاه مثل هذه المحادثات بسرعة، ثم يتحدثون عن المشكلات التي يواجهونها. أحيانًا، تجد سببًا للمساعدة وأحيانًا أخرى لا. لكن يجب أن تتحقق من تقدير العميل للمكالمة؛ فهذا من شأنه بناء علاقة جيدة مع عميلك.

### ٦.٤.٣ (ب) هل يفهمك العميل؟

مؤشرات الأداء الرئيسية مهمة لكل عمل، فعلى الممارس شرح المؤشرات المالية لعملائه. عادةً ما يهتم العميل بمؤشرات الأداء الرئيسية استنادًا إلى بيان الأرباح والخسائر. فعلى سبيل المثال، عادةً ما يجذب انتباه العميل مناقشة نقطة التعادل للمبيعات أو هامش السلامة.

ثمة نهج آخر يتمثل في ترجمة تحليل النسب لعميلك. شرح النسب يبيّن دلالتها على أرض الواقع. انظر النسبة الحالية: احتساب "الأصول المتداولة/الالتزامات المتداولة". عادةً ما نصف هذا في صورة "٣:١" أو "مرتين". قد يكون هذا ذا جدوى للمحاسب، لكنه لا يكون مفهومًا بالضرورة بالنسبة إلى العميل.

يمكن جعل هذه النسبة ذات جدوى للعميل. على سبيل المثال، يمكنك شرحها على النحو الآتي: "لكل دولار من الالتزامات المتداولة، يكون لديك دولاران (٢) من الأصول المتداولة لسدادها". أو "العام الماضي، لكل دولار من الالتزامات المتداولة، كان عليك سداد ٢,٢٠ دولار، أما هذا العام فانخفض المبلغ إلى دولارين (٢)". قد طرأ شيء في ما يتعلق بسيولة الشركة. الآن، النسبة باتت مفهومة على أرض الواقع. فتح ذلك المجال لفهم النسبة ومدلولاتها من منظور العميل. كما أن ذلك يفتح الباب أيضًا لمناقشات أكثر جدوى مع العميل بشأن هذا الموضوع.

بتطبيق هذا النهج على النسب، يزيد فهم موظفيك واهتمامهم. سيستمتع موظفوك بإعداد النسب حتى يتمكن من تقييم أداء عميلك. قد ترغب في تكليف أحد الموظفين بالمسؤولية عن إعداد برامجك المحاسبية لإنتاج النسب والجمل ذات الصلة تلقائيًا.

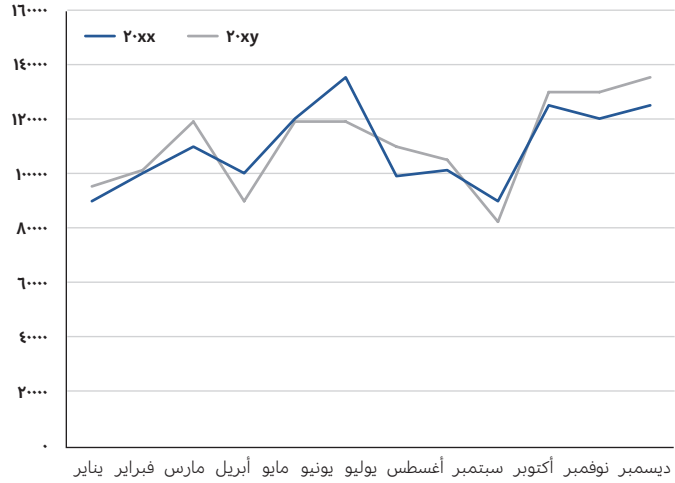
هذا مثال بسيط على كيفية الانخراط مع العميل، مع رفع معنويات الموظفين في الوقت ذاته بتشجيع مشاركتهم.

### ٦.٤.٣ (ج) المخططات والرسوم البيانية

"قد تعبر الصورة عن ألف كلمة". يشعر المحاسبون بالراحة بينما ينظرون إلى أرقام على مدار اليوم؛ فقد اعتادوا على رؤية العلاقة بين الأرقام والوضع المالي. ومع ذلك، لا يحب معظم العملاء ذلك. لذا، يلزم تقديم المعلومات للعملاء في صورة مفهومة. المخططات والرسوم البيانية طرق ناجحة لذلك.

معظم حزم جداول البيانات يمكنها إنشاء رسوم بيانية بسرعة. ومع ذلك، ثمة عدد قليل من المكاتب يقدم المعلومات المالية لعملائه بهذا الشكل. إنها بالتأكيد واحدة من الطرق الأكثر فاعلية لإبهار عملائك، وإعطائهم قيمة حقيقية يمكن فهمها بسهولة.

### الشكل ٦.١ مخطط عينة من المبيعات



انظر أنواع أخرى من المعلومات التي سيقدر عملاؤك رؤيتها في شكل مخطط بياني، مثل أي من ذلك:

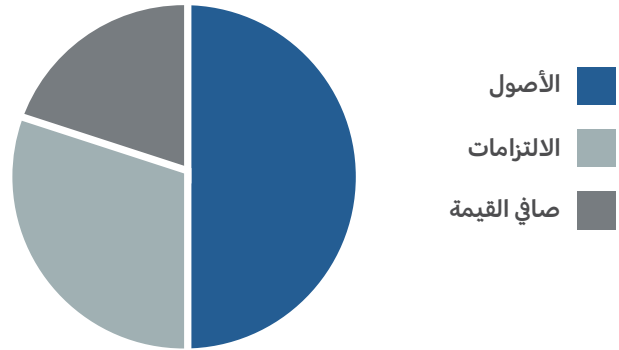
- المبيعات الحالية مقابل مبيعات العام الماضي.
- المبيعات مقابل الموازنة.
- المبيعات مقابل إجمالي الأرباح.
- الأجر مقابل المبيعات.
- المبيعات مقابل صافي الربح.

ثمة أشكال أخرى من المزج قد تكون مفيدة للمخطط البياني. أهم شيء هو قياس مستوى اهتمام العميل. عادةً ما يبدي العملاء اهتمامًا عند عرض الرسوم البيانية ومناقشتها. غالبًا ما يقترحون معلومات أخرى كي تُعرض في شكل رسومات بيانية في المستقبل.

### ٦.٤.٣ (د) الرسوم البيانية الدائرية

غالبًا ما تُعرض بنود الميزانية، على نحو أفضل، في شكل رسم بياني دائري. يمكن استخدام عدة تنسيقات. حدد النسق الذي يلائم عميلك أكثر، وقدم المعلومات الأكثر نفعًا له.

### الشكل ٦.٢ عينة من الميزانية العمومية



منافع أخرى ترتبط بإعداد المعلومات في صورة رسومات بيانية.

- عادةً ما تخلق اهتمامًا إضافيًا بالمكتب، إذ إن النتائج سهلة الفهم وتثير فضول الموظفين.
- يمكن عرض الصيغ المعيارية على نظام الحاسوب لديك، ثم إعدادها بالضغط على زر فحسب.
- يتمتع الجيل «ص» بمعرفة كبيرة بالحاسب الآلي، ويمكنه إعداد الرسومات البيانية بسهولة، مع توفير الوقت والمال لإعدادها.
- تتحسن صورة المهنة وإدراكها.

### ٦.٤.٣ (هـ) خدمات أخرى

قدم عدد من مكاتب المحاسبة مجموعة أكبر من الخدمات بناءً على طلبات العملاء الحاليين والمحتملين. راجع القائمة التالية، وانظر ما إذا كان يمكنك إضافة أيٍّ من الخدمات الآتية بمكتبك، إلى جانب خدمات المحاسبة والمشورة الضريبية.

- **جلسة التخطيط السنوية:** اجتمع مع عميلك كل عام لتحديد -أو تحديث- التوجه الاستراتيجي لأعمال العميل.
- **وضع خطة عمل:** المساعدة في وضع خطة العمل لتحقيق الأهداف المحددة. يتضمن ذلك تحديد خطوات المتابعة الضرورية وتوزيع المسؤوليات حسب المهام والمواعيد النهائية.
- **تنفيذ خطة العمل وتحديثها:** ضمان تنفيذ الخطة بالكامل، مع عقد اجتماعات متابعة منتظمة، فضلاً عن التوجيه والتدريب.
- **الأهداف والغايات:** تحديد أهداف الأعمال وغاياتها، وبيان كيفية الوصول إليها.
- **المخطط التنظيمي:** مراجعة المخطط التنظيمي للعميل، بما في ذلك توزيع المسؤوليات والمحاسبة. كما يتضمن ذلك مراجعة الأوصاف الوظيفية لكل وظيفة.

- **الزيارات الميدانية:** قضاء بعض الوقت في شركة العميل لتقييم استمرارية الأعمال وتطويرها.
- **اجتماعات الأعمال المنتظمة:** الاجتماع مع المديرين، سواء شخصيًا أو عبر تقنية الفيديو بصفة منتظمة لمناقشة الأداء المالي والنمو وتطور الأعمال. قد يُعقد هذا الاجتماع إما شهريًا وإما على أساس ربع سنوي.
- **حسابات الإدارة:** مراجعة أداء الأعمال مقابل الموازنة.
- **الموازنة السنوية:** الإعداد والمراجعة.
- **تنبؤات التدفقات النقدية السنوية:** الإعداد والمراجعة.
- **توقعات المبيعات:** المراجعة المنتظمة.
- **الحسابات المدينة:** مراجعة الحسابات المدينة وتتبعها على أساس شهري. النظر في الأثر في تنبؤات التدفقات النقدية، وإبلاغ المديرين عن أي مخاوف.
- **الحسابات الدائنة:** المراجعة والتتبع بصفة شهرية. التحقق على أساس مخصصات الموازنة السنوية، والنظر في الأثر في أساس تنبؤات التدفقات النقدية.
- **مؤشرات الأداء الرئيسية:** تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للأعمال، والتي يجب أن يُبلغ عنها بانتظام، وكذلك المعلومات المالية وغير المالية ذات الصلة بأداء الأعمال.
- **الشؤون المالية والتمويل:** مراجعة الشؤون المالية وترتيبات التمويل المعمول بها لضمان استخدام أشكال التمويل الأكثر ملاءمةً وفعاليةً من حيث التكلفة.
- **مدير البنك:** الاجتماع مع العميل ومدير البنك الذي يتعامل معه على أساس سنوي لمناقشة أداء الأعمال والخطط المستقبلية. يجب أن تتضمن هذه المناقشة مراجعة الملاءمة النسبية لترتيبات التمويل المتبعة.
- **الضمانات البنكية:** سترتبط هذه المناقشة بمراجعة للأوراق والضمانات المصرفية التي لدى البنك لدعم هيكل التمويل. يجب أن تتزامن هذه الاجتماعات مع الاجتماع الشهري للإدارة.
- **الهيكل المؤسسي:** مراجعة الهيكل المؤسسي الذي تعمل الشركة في إطاره والنظر فيه. لضمان أنها لا تزال تعكس مقاصد العميل في ما يتعلق بالأعمال.
- **حماية الأصول:** ربط مراجعة الهيكل المؤسسي بالنظر في تدابير حماية الأصول المطبقة، وما إذا كان الهيكل الحالي وثيق الصلة وسيستمر كذلك.
- **خطط الاستثمار:** مراجعة خطط الاستثمار والتطوير لدى العميل ومناقشتها، في ضوء الوضع الضريبي والمنافع الاستثمارية. الإلمام باللوائح المحلية في ما يخص أي «مشورة» يمكن إعطاؤها هنا.
- **التعاقب:** النظر في ما ينوي العميل فعله بخصوص التعاقب، على أساس سنوي. أدرج توقيت الانسحاب التدريجي من الشركة، والموقف ذا الصلة في ضوء المسائل الضريبية ورسوم الدمغة... إلخ.
- **الممتلكات:** المناقشة السرية والنظر في الوصايا القانونية للعميل جنبًا إلى جنب مع نيات العميل بخصوص التخطيط للممتلكات، من المنظور المالي والضريبي.

- **التغطية التأمينية:** مراجعة التغطية التأمينية المطبقة لضمان أنها تلائم احتياجات العميل الحالية.
- **وسيط التأمين:** الاجتماع مع وسيط التأمين على أعمال العميل بصفة سنوية لمناقشة المستوى الحالي للتغطية التأمينية، وتحديث الخطط والتوقعات المستقبلية. يجب أن تتزامن هذه الاجتماعات مع أحد الاجتماعات المنتظمة لإدارة الأعمال.
- **رواتب الموظفين وهياكل المكافآت:** مراجعة رواتب الموظفين وهياكل المكافآت ومناقشتها سنويًا.
- **تقييم المخاطر:** إجراء تقييم رسمي لمخاطر أعمال العميل كل سنة. لضمان تحديد مجالات الخطر الرئيسية. وكذلك ضمان تحديد استراتيجيات ملائمة لتخفيف المخاطر، والتوصية بها.
- **تحليل الربحية:** إجراء تحليل الربحية للعميل، وتحليل ربحية المنتجات لضمان أن خطوط الإنتاج لدى عميلك مربحة. فإذا كانت غير كذلك، فيجب النظر في استمراريتها من عدمه.
- **العملاء الرئيسيون:** الاجتماع مع العملاء الرئيسيين لعميلك لمناقشة شروطهم وترتيباتهم المالية. وفهم ماهية صفقاتهم مع العميل وتوقعات الأعمال.
- **الموردون الرئيسيون:** الاجتماع مع الموردين الرئيسيين لدى العميل لمناقشة شروطهم وترتيباتهم المالية، والسعي للتفاوض على شروط أفضل.
- **خطط الأعمال:** إعداد خطط الأعمال للعميل أو مراجعتها. بغرض تقديمها إلى البنوك أو الممولين.
- **تسوية الجرد المادي للأصول:** مساعدة العميل على إجراء جرد مادي للأصول على أساس دوري، وعقد مقارنة بين السجلات المحاسبية للأصول والبيانات الصادرة من الجرد المادي للأصول، للكشف عن أوجه التباين وتصحيح الأخطاء.

عند النظر في الخدمات الأخرى التي يمكن إضافتها، يجب أن تكون على دراية بالاعتبارات الأخلاقية وأي قيود محلية قد تكون مفروضة في منطقتك، مع مراعاة مدى تقبل العميل لمثل تلك العروض الجديدة.

#### ٦.٤.٤ الاستراتيجيات الداخلية مقابل الخارجية

ركزت المناقشة، بقدر ما، على الاستراتيجيات الداخلية لتجاوز توقعات عميلك. بينما تتضمن الاستراتيجيات الأخرى ترسيخ علاقة قائمة بالفعل مع عميلك.

#### الاستراتيجيات الخارجية

لدى بعض المحاسبين اتصال شبه منتظم مع بعض عملائهم على أساس مخصص. كما أن كثير من المحاسبين لا يرون عملاءهم إلا مرة واحدة كل عام، للتوقيع على الإقرارات الضريبية والقوائم المالية، أو لإجراء مراجعة محاسبية.

بناء علاقات أقوى مع عملائك يتوقف على تغيير ذلك. وضع خطة للتواصل المنتظم وإجراء مجموعة من الأنشطة. فهذا له أثر إيجابي للغاية ومُثبت في علاقات العملاء، وكذلك الاحتفاظ بالعملاء الرئيسيين. وهذا بالتأكيد يفوق توقعاتهم ويعمق علاقاتهم.



أهم عامل هو وضع خطة تغطي:

- **مَن يجب دعوته؟** العملاء الحاليون، العملاء المحتملون، جهات الإحالة، شركاء التحالف.
- **لأي شيء يجب دعوتهم؟** ماهية اهتماماتهم.
- **أين ينعقد الحدث؟** كيف نصل بالعملاء إلى ما نوده؟
- **متى سيلائم ذلك العميل؟**

نوصي بتنفيذ ذلك لأكثر عشرة عملاء أو عشرين عميلاً، ولكن يجب النظر في ذلك أيضاً بالنسبة إلى العملاء المحتملين وجهات الإحالة وشركاء التحالف. إنها طريقة ممتازة لبناء العلاقات وتوطيدها. وضح هذه النقاط في جدول، على النحو المبين في الجدول ٦.٧.

#### الجدول ٦.٧ عينة من خطة التواصل المنتظم مع العملاء

مَن؟	ماذا؟	أين؟	متى؟
١- شركة --- المحدودة	فاعلية التواصل مع العملاء - شركة سيرك دو سوليه	المدينة	مارس
٢- بنك سي بي سي	غداء لمناقشة تمويل الأعمال	مطعم محلي	مايو
٣- ليو أند وينج	إحاطة بالموازنة الحكومية للأعمال الصغيرة	الساحل الشمالي	مايو
٤- سوكنيا أند إبيستين	كرة القدم: العميل من كبير مشجعي نادي ويستس (West's) لكرة القدم	استاد كرة القدم	يوليو
٥- مورجان وشركاه	مهرجان التوليب: العميل صاحب مشتل/بستاني	على المستوى الإقليمي	سبتمبر
٦- شركة محاماة	إفطار لمناقشة الإحالات والتحالفات المحتملة	المدينة	أكتوبر
٧- شركة فرونتلاين بي آر	يوم السباق المحلي برعاية شبكة الأعمال	نادي السباق	نوفمبر
٨- شركة آي تي بارتنز	يوم الجولف الخيري	مويرفيلد	يونيو
٩- آبوت وشركاه	غداء صحي مع ضيف مدعو للحدث	المرفأ	أبريل
١٠- داميان دبليو	ندوة القيادة	المركزي	يناير

وفقاً للقوانين المعمول بها في بلدك أو اللوائح المحلية، قد تكون هناك قيود على ما يمكنك فعله. النقطة المهمة تتمثل في جعل الفعالية أو النشاط جذاباً لعملائك أو جهات الاتصال لديك. ليس من الضروري إنفاق الكثير من المال: التواصل هو الأهم. في الواقع، الأمر أكثر من مجرد فعالية.

وقد تقرر أيضاً زيادة اللقاءات والاتصالات مع عملائك كخطوة مهمة لنمو مكتبك وتطويره. ضم أعضاء من مكتبك. سيوط ذلك علاقتهم بالمكتب، وسيسمح ببناء علاقات أقوى مع العملاء.

من خلال التخطيط لأنشطتك، ستري مقدار الوقت المتاح لك. قد تتساءل لماذا لم تفعل شيئاً كهذا من قبل؟! يا لها من طريقة رائعة لتجاوز توقعات عملائك! كما أنك سوف تستمتع ولا شك.



## الجدول ٦.٩ المقارنة المعيارية لإدارة العلاقات مع العملاء

المؤشرات الرئيسية لإدارة العلاقات مع العملاء		
الأفراد		
الموظفون	عدد معادلات الدوام الكلي	عدد الموظفين.
موظفون يتعاملون مع العملاء	عدد معادلات الدوام الكلي (مع مهام تتضمن التعامل مع العملاء) النسبة المئوية من إجمالي الموظفين	- عدد معادلات الدوام الكلي (مع مهام تتضمن التعامل مع العملاء) كنسبة من إجمالي الموظفين. - نود زيادة ذلك بينما نحسن ثقافة العلاقة مع العملاء.
الإيراد لكل معادل الدوام الكلي	فواتير المكتب مقسومة على عدد من معادلات الدوام الكلي	- الإشارة إلى الإيراد لكل معادل الدوام الكلي. - هدف المكتب هو زيادة ذلك بمرور الوقت.
اجتماعات التواصل التي حضرها	عدد الاجتماعات التي حضرها	- الإشارة إلى نية الفريق لتسويق المكتب على نحو استباقي. - الخضوع لمتابعة منتظمة والمقارنة وفقاً للمستهدف.
ساعات التوجيه	عدد الساعات	- الإشارة إلى عدد ساعات توجيه أعضاء الفريق. - الخضوع لمتابعة منتظمة والمقارنة وفقاً للمستهدف.
الإنتاجية		
العمل الجاري	القيمة (بالدولار)	- الإشارة إلى الوقت المدون في الجداول الزمنية، التي لم تصدر بشأنها فواتير للعملاء بعد. - يجب التركيز على تسجيل الوقت الذي سيقدره العميل في سياق إنجاز الأعمال.
العمل الجاري	المدة (أيام العمل الجاري)	- الإشارة إلى طول المدة الزمنية التي تطلبها العمل في المكتب لحين إتمامه. - يجب التركيز على تقليل عدد أيام العمل الجاري، ومن ثم تقليل زمن الاستجابة لطلبات العميل.
الحسابات المدينة	المدة (أيام المدينين)	- الإشارة إلى المدة الزمنية التي استغرقها العملاء في سداد حساباتهم - مؤشر جيد جدًا على رضا العميل. - مؤشر جيد أيضًا على المتابعة والمراقبة الداخلية.

المؤشرات الرئيسية لإدارة العلاقات مع العملاء		
المبالغ المشطوبة	الشطب (القيمة بالدولار)	- الإشارة إلى الوقت المدفوع، من دون استرداد. - يتخذ المكتب قراره بعدم إصدار فاتورة للعميل، وشطبها (العمل الجاري). - التركيز على تقليل المبالغ المشطوبة. الوقت المدفوع يجب أن يكون ذا قيمة للعميل، ومن ثم تُعد الفواتير على أساسه.
الربحية		
نسبة صافي الدخل	صافي الدخل كنسبة مئوية من إجمالي فواتير المكتب	- الإشارة إلى ربحية المكتب. - مؤشر قدرة المكتب على إعادة الاستثمار في الأفراد وخدمات العملاء.
العمال كنسبة من الإيرادات	تكاليف العمالة كنسبة مئوية من إجمالي فواتير المكتب	- عرض تكاليف التوظيف كنسبة مئوية من الفواتير. - الإشارة إذا كان هناك العديد من الموظفين غير المنتجين.
الخدمات		
الخدمات المستغلة	عدد الخدمات المستغلة (#)	- الإشارة إلى عدد الخدمات التي يستخدمها العملاء. - الإشارة إلى عمق العلاقة مع العميل. - التركيز على زيادة نطاق الخدمات المُستغلة.
	عدد الخدمات الإضافية التي يقدمها العملاء الحاليون (على أساس سنوي)	- الإشارة إلى الخدمات الإضافية التي تُنفذ على مدار العام. - التركيز على زيادة الخدمات التي يستفيد منها كل عميل.
	عدد الخدمات الجديدة التي يطرحها المكتب خلال العام (على أساس سنوي)	- الإشارة إلى الخدمات الجديدة التي تُضاف على مدار العام. - التركيز على الاستمرار في إدخال خدمات جديدة للعملاء. - تركيز المكتب على قيم الإبداع والابتكار. - قد تُقدّم الخدمة عن طريق المكتب أو أحد شركاء التحالف.

المؤشرات الرئيسية لإدارة العلاقات مع العملاء		
- الإشارة إلى قيمة الإيرادات التي تدرّها الخدمات الجديدة. يلزم تحديدها على أساس منفصل. - يمكن تخصيص تكاليف محددة مقابل الإيرادات لتحديد الربح المجل.	الإيرادات (-- دولار/سنويًا) من الخدمات الجديدة التي يطرحها المكتب خلال العام	
- الإشارة إلى روح المبادرة والاستباقية لديك. تحتاج إلى أن تكون كذلك! - زيادة هذا العدد.	عدد الاتصالات غير المرغوب فيها مع العملاء خلال أسبوع	
- الإشارة إلى الوقت الذي تستثمره في عملائك. - رقم يجب تتبعه، وليس بالضرورة زيادته. تحذير: لا تبالغ في ذلك. لا يمكنك فعل كل شيء مجانًا!	عدد الساعات المنقضية على المبادرات غير المدفوعة ذات الصلة بالعملاء	
- الإشارة إلى نجاح تسويق خدمات جديدة أو إضافية. - التركيز على زيادة ذلك لحين الوصول إلى المستويات المستهدفة من استغلال الخدمات.	عدد مقترحات الخدمات الجديدة أو الإضافية التي تُقدم خلال شهر	
خدمة العملاء		
- قياس رضا العميل عن المسوحات المنتظمة. - تقديم ملاحظات على أداء المكتب وتصورات العملاء. - يجب التركيز على التحسين المستمر.	ممتاز (%) مقبول (%) غير مقبول (%)	تصنيفات العملاء
- منازعات العملاء: تتبع طبيعة النزاع والأثر المادي المرتبط به. الهدف: إنهاء كل النزاعات	عدد المنازعات	المنازعات
- تتبع الخدمة غير المعيارية والمساعدات المقدمة للعملاء فوق مستويات الخدمة العادية. - التركيز على زيادة هذا النشاط على أساس مستمر.	عدد الحالات	نشاط خدمات إضافية
- عدد العملاء الجدد المُحالين إلى المكتب. - الإشارة إذا ما كان العملاء الحاليون راضين عن مستويات الخدمة والخبرات.	عدد الإحالات	إحالات العملاء
- الإشارة إلى عدد الندوات المنعقدة. الخضوع لمتابعة منتظمة، والمقارنة وفقًا لمستهدفات خطة التسويق.	عدد الندوات	الندوات مع العملاء

## ٦.٦ تبني فرص لتحسين العلاقات

قد أظهرت هذه الوحدة طرقًا لتطوير العلاقة مع عميلك - هذا مهم لمكتبك للغاية، وثمة عدة طرق يمكن استخدامها. يركز القسم التالي على استغلال الفرص التي تنشأ نتيجة تحسن هذه العلاقة. الرجوع إلى نموذج تصنيف العملاء (انظر القسم ٦.٣.١). يجب أن تتذكر دائمًا أن هدفك هو نقل عملائك من الفئة الحالية إلى المستوى الأعلى.

### ٦.٦.١ استخدام تحليل الفجوات

تحليل الفجوات هو أحد أدوات تطوير الأعمال الأكثر قوة. إن الأمر بسيط، ولكنه يحقق نتائج ملحوظة. النموذج وارد في الجدول ٦.١٠، ونبين في ما يأتي كيفية استخدامه.

الشكل ٦.٣ نموذج تحليل الفجوات.

		الخدمات	
		حالي	جديد
العملاء	حالي	١	٢
	جديد	٣	٤

يوفر تحليل الفجوات إطارًا مميزًا لاستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء. كما يبين السياق الذي يحدد لك الخطوة التالية.

### الربع ١: الخدمات الحالية للعملاء الحاليين

يتعلق الربع ١ بفهم قاعدة العملاء الحالية؛ فهو يجيب عن السؤال الآتي: "هل يستخدم كل عملائنا جميع خدماتنا؟" عادة ما تكون الإجابة "لا"!

ويكون السؤال التالي "من من عملائنا يستخدم أيًا من خدماتنا؟"، سوف تسلط الإجابة عن هذا السؤال الضوء على محل "الفجوات". سيسلط الضوء على ما يجب أن يركز عليه نشاط التسويق. بهدف زيادة عدد الخدمات التي يستخدمها كل عميل.

جَهِّز قائمة بكل عملائك والخدمات التي يستخدمونها، على سبيل الأولوية. يُفضل إجراء ذلك على جدول بيانات. يبين ذلك بوضوح العملاء الذين يجب أن تستهدفهم الآن، لزيادة معدل استخدام هذه الخدمات. **الجدول ٦.١٠** يقدم أمثلة على الخدمات التي يستخدمها عملاء مختلفون لمكتب محاسبة.

كما يبين الربع ١ "المسار الأقل مقاومة". عملاؤك يعرفونك ويثقون بك، وعلى الأرجح يتقبلون مقترحاتك لاستخدام خدمات إضافية.

### الجدول ٦.١٠ مصفوفة الخدمات - العملاء الحاليون

	المراجعة	الحسابات	ضريبة القيمة المضافة/ المبيعات	ضريبة الدخل	التمويل
١-	X	X		X	
٢-		X	X	X	
٣-	X	X			
٤-		X	X	X	
٥-		X	X		
٦-			X	X	X
٧-	X	X			X
٨-		X	X	X	
٩-		X	X		
١٠-				X	

إظهار الخدمات المستخدمة في هذه المصفوفة يبين الفرص الكامنة للترويج للخدمات الإضافية.

تحديد محل "الفجوات" وتركيز انتباهك على هؤلاء العملاء الذين ترتبط الفجوات بهم. الاجتماع معهم لمناقشة الخدمات الأخرى التي يمكنك طرحها، وكيف تكون مفيدة للعميل.

### الربع ٢: خدمات جديدة للعملاء الحاليين

يفترض ذلك أن لديك خدمات جديدة متاحة، وأنهم مستعدون لنقلها إلى السوق.

يبين الربع ٢ أن أفضل سوق للترويج لخدماتك الجديدة هي قاعدة العملاء الحاليين. فالعملاء الحاليون الراضون عن خدمة مكتبك سيكونون مستعدين للاستفادة من الخدمات الجديدة، حتى على سبيل التجربة.

بعد الربع ١، يكون الربع ٢ هو المسار الثاني الأقل مقاومة؛ ومن ثم يجب اتباعه بمجرد الانتهاء من الربع ١. كما يتعين عليك التفكير في قدرة العميل على السداد: فبعض العملاء يدفعون مقابل خدمات المحاسبة

بسبب تدابير الالتزام المفروضة عليهم، لكنهم يترددون إزاء دفع مقابل الخدمات الأخرى، حتى ولو كانت وثيقة الصلة.

وقد حددت الدراسات الاستقصائية السابقة للممارسات المحاسبية العالمية الصغيرة والمتوسطة أن أحد أهم دوافع النمو للممارسات المحاسبية الصغيرة والمتوسطة هو الإيرادات الإضافية من العملاء الحاليين. كما ركزت الدراسات الاستقصائية السابقة على أهمية العمل مع العملاء الحاليين لضمان رضاهم عن الخدمات الحالية، ومن ثم يصبحون منفتحين إزاء مناهج الخدمات الجديدة. وعليك أن تتذكر أن تركز على المنافع التي يحققها العميل من الخدمة الجديدة.

### الربع ٣: الخدمات الحالية للعملاء الجدد

هنا، أنت تبحث عن عملاء جدد لاستخدام الخدمات الحالية. الميزة هنا أن الخدمات ليست جديدة بالنسبة إليك، فأنت على دراية بالعمليات ذات الصلة، أنت تعرف ماذا تفعل، والنظم كلها مطبقة. تبين نتائج الدراسة الاستقصائية للممارسات المحاسبية العالمية الصغيرة والمتوسطة باستمرار أن اجتذاب عملاء جدد هو المحرك الأساسي للنمو في المستقبل بالنسبة إلى المكاتب الصغيرة والمتوسطة.

### الربع ٤: الخدمات الجديدة للعملاء الجدد

في هذه المرحلة أنت تقتحم أسواقًا جديدة بخدمات جديدة. الربع الأخير (٤) هو الخيار الأصعب: هذه الخدمات جديدة بالنسبة إليك وبالنسبة إلى السوق. من المرجح أن تواجه عدة جوانب يجب عليك أن تتعامل معها. في الوقت ذاته، سيتعين عليك التعامل مع مجموعة كاملة من العملاء الجدد المحتملين، والذين ستحتاج إلى فهمهم وتسويق المنتجات لهم.

من منظور تطوير الأعمال، يُفضل استنفاد الأرباع الثلاثة الأولى قبل تناول الربع الأخير (٤). يجب أن تتوخى الحذر الشديد في أثناء أوقات الأزمات الاقتصادية.

## ٦.٦.٢ الملخص: تعظيم الفرص

خطوات تعظيم الفرص من علاقة معززة مع العملاء موجزة في الجدول ٦.١١.

### الجدول ٦.١١ تعظيم الفرص من علاقة معززة مع العملاء

الفرصة	الإجراء المطلوب
١-	كن واضحًا بشأن التوجه الذي ترغب في أن يتخذه المكتب. يجب ذكر ذلك بوضوح في خطة أعمالك.
٢-	حدد الخدمات التي ستطرحها لعملائك.
٣-	تفهم كيفية تقديم الخدمات وكيفية تسعيرها.
٤-	إجراء تحليل الفجوات بشأن قاعدة عملائك.
٥-	حدد الخدمات الإضافية التي يمكنك تسويقها للعملاء الحاليين.
٦-	ضع خطة بشأن كيفية التواصل مع عملائك، وتوقيت هذا التواصل.
٧-	إتاحة المواد التسويقية طوال الوقت، مع بيان منافع الخدمات الإضافية.



## ٦.٧ وضع استراتيجيات لتقديم مجموعة كاملة من الخدمات عالية الجودة

ثمة سلسلة من الخطوات لوضع استراتيجيات لتقديم مجموعة كاملة من الخدمات عالية الجودة (كما يتضح في الجدول ٦.١٢).

**الجدول ٦.١٢** خطوات لوضع مجموعة كاملة من الخدمات

الإجراء	بوساطة مَنْ	متى
١-		حدد ما تراه السوق، لديك مجموعة كاملة من الخدمات.
٢-		حدد الخدمات التي يقدمها مكتبك في الوقت الحالي.
٣-		حدد الخدمات الإضافية التي يود مكتبك تطوير قدراته بشأنها.
٤-		حدد الخدمات التي ستحيلها إلى المكاتب الأخرى.

نتيجة المعلومات المكتسبة، يمكن أن يقرر مكتبك الخدمات التي ستواصل تقديمها، والخدمات التي ستطورها، والخدمات التي ستحيلها إلى مكاتب أخرى.

### ٦.٧.١ تحديد الخدمات المطلوبة في السوق

اسأل عملاءك عن المتطلبات الحالية، وتوقعاتهم على مدى السنوات القليلة المقبلة. قد تفعل ذلك من خلال إدارة مجموعة تركيز، أو ببساطة سؤال عملائك وجهات الاتصال لديك.

استخدم قائمة الخدمات المقترحة في الجدول ٦.١٣ لتحديد مستوى الاهتمام بكل خدمة مقترحة.

**الجدول ٦.١٣** قائمة التحقق من الخدمات

الخدمة	هل تستخدم هذه الخدمة الآن؟	هل تتوقع استخدامها في المستقبل؟	تعليق
١. المراجعة والتأكيد			
٢. المشورة الضريبية			
٣. القوائم المالية			
٤. حسابات الإدارة			
٥. إعداد الإقرارات الضريبية			
٦. الامتثال للمتطلبات التنظيمية			
٧. سكرتارية الشركة			
٨. التجهيز وتجميع البيانات لضريبة القيمة المضافة			

٩.	تقييمات الأعمال والعناية الواجبة		
١٠.	التخطيط المالي		
١١.	التدريب والتوجيه في مجال الأعمال		
١٢.	التخطيط والاستشارات الضريبية		
١٣.	الإعسار والتصفية		
١٤.	تمويل الشركات		
١٥.	إدارة المخاطر وحماية الأصول		
١٦.	الوساطة المالية والرهن العقاري		
١٧.	التخطيط لتعاقب الموظفين		
١٨.	إدارة الثروات والتوجيه		

**الجدول ٦.١٤** يدرج الخدمات ذات الصلة التي قد يقدمها مكتب المحاسبة أو يمكن أن يوفر مقدمات لها. مرة أخرى، قد تختار سؤال عملائك الحاليين والعملاء المحتملين وجهات الاتصال عن أي خدمات تهمهم وتهم أعمالهم.

**الجدول ٦.١٤ قائمة التحقق من الخدمات ذات الصلة**

الخدمة	هل تستخدم هذه الخدمة الآن؟	هل تتوقع استخدامها في المستقبل؟	التعليق
١- مزود خدمات تقنية المعلومات			
٢- وكيل عقارات سكنية			
٣- وكيل عقارات تجارية			
٤- وسيط مالي			
٥- إخصائي ضرائب			
٦- سمسار البورصة			
٧- وكيل التأمين ضد المخاطر الشخصية			
٨- محام			
٩- مصرفي			
١٠- وسيط تأمين عام			
١١. مزود خدمات موارد بشرية			
١٢. المرافق			
١٣. معدات مكتبية ومواد قابلة للاستهلاك			

تبدو هذه الأسئلة جيدة عند طرحها على نحو رسمي ومنظم. لا تطرح العديد من مكاتب المحاسبة العديد من الأسئلة على عملائها لفهم احتياجاتهم على نحو أفضل. يمكنك أن تميز نفسك في السوق بتوجيه أسئلة مماثلة، وفهم ما يريده عملاؤك حقًا. ثم يجب أن يقرر مكتبك ما إذا كان سيقدم الخدمة أو سيطور قدراته على المستوى الداخلي أو سيحيل العملاء إلى مكاتب أخرى.

انظر في استخدام الاستبانة المبينة في الجدول 6.1٥. المكاتب التي تسعى إلى تقديم مجموعة خدمات أوسع نطاقًا لعملائها وللسوق بوجه عام يمكن أن تملأ هذا الجدول. ستخضع فرصتك لطرح هذه الخدمات للقيود المحلية والاعتبارات الأخلاقية.

### الجدول 6.1٥ استطلاع رأي داخلي

السؤال	الردّ/التعليق
١- ما الخدمات التي يحتاج إليها عملاؤنا؟	
٢- ما أفضل طريقة لاكتشاف ذلك؟ (مثلًا: استطلاع رأي، مجموعة تركيز... إلخ)	
٣- هل يمكننا تقديم هذه الخدمات؟ إذا كانت الإجابة «نعم»، فأئي خدمات بالتحديد؟	
٤- إذا كانت الإجابة «لا»، ما الخدمات التي يمكن تطويرها على المستوى الداخلي؟	
٥- ما الموارد والتدريبات اللازمة إذا اخترنا تطوير كفاءات داخلية؟	
٦- ما الخدمات التي يجب إحالتها لمكتب آخر؟ (انظر القسم التالي).	

## ٦.٨ استراتيجيات تقديم مجموعة كاملة من الخدمات عالية الجودة: عمليات الدمج، الشبكات، الإحالات

قد تُظهر التدريبات أعلاه للمكاتب أنها تحتاج إلى مساعدة لتقديم مجموعة كاملة من الخدمات. قد ترغب بعض المكاتب في تشكيل تحالف مع مكتب آخر. الجدول ٦.١٦ يبين الأسئلة الواجب توجيهها.

### الجدول ٦.١٦ تأسيس تحالف

السؤال	الرد/التعليق
١- مع من يجب أن نتحالف؟	
٢- كيف سنقيم قدراتهم وكفاءاتهم؟	
٣- ما الهيكل المُفترض للتحالف أو لترتيبات الإحالة، إن وجدت؟	
٤- ما عمليات ضمان الجودة المُستخدمة لضمان أن شركاءنا يقدمون خدمات عالية الجودة؟	
٥- هل ثمة ترتيبات مالية معينة للنظر فيها؟	
٦- ما الخدمات التي يجب إحالتها إلى مكتب آخر؟ (انظر القسم التالي).	

عند تحديد المؤسسة التي يمكن التحالف معها، تكون نقطة البدء للمكتب هي تقييم الخدمات التي يُرجح إحالتها إلى المكاتب الأخرى. ثم يتعين على المكتب النظر في المنافسين المحتملين (انظر الأمثلة المبينة في الجدول ٦.١٧).

### الجدول ٦.١٧ القائمة المستهدفة من التحالفات الممكنة

التخصص	اسم المكتب أو الشخص	الترتيب المُفضّل	الإجراء المطلوب	بوساطة من؟	متى؟
التخطيط المالي	خطة «شارب»	مشروع مشترك	الاجتماع للمناقشة	بي كي	١٥ أبريل
سمسار البورصة	جيكو & شركاه	تحالف	غداء	بي كي & جي جي	٣١ مايو
المراجعة والتأكيد	سميث & شركاه	الإحالة	الاجتماع للمناقشة	بي كي	٢٥ يونيو
توجيه الأعمال	ماكسيموس للاستشارات	دمج محتمل	العناية الواجبة	مكتب طرف آخر	١٥ أكتوبر

### ٦.٨.١ المخاوف الشائعة بشأن الإحالات أو التقديم

ينشأ عدد من المخاوف عند تقديم عملاء مكتب لمكتب آخر وإحالتهم إليه. ومن هذه المخاوف أن المكتب المُحيل:

- لن يقدم للعميل خبرات مهنية جيدة. أو
- لن يقدم الخدمة بالمستوى الذي يتوقعه العميل والمكتب المُحيل. أو
- سيحبط العميل أو يضايقه. أو
- سيزعزع العلاقة بين العميل والمكتب المُحيل.

تبع هذه المخاوف من حقيقة أن معظم المكاتب تحمي علاقاتها بالعملاء بكل قوة. تبذل معظم المكاتب قصارى جهدها للاحتفاظ بعملائها وترسيخ علاقة طويلة وصحية.

قبل بدء أيّ إحالة، ننصح كل مكتب ذي صلة ببذل "العناية الواجبة الموجزة" تجاه الآخر. سيسمح ذلك للمكاتب لتأكيد أن كل مكتب لديه الاهتمام ذاته براحة العميل ورفاهيته. كما يجب ضمان أن العميل لديه خبرات مهنية ممتازة.

**الجدول ٦.١٨** سيساعدك على تحديد موقف شريك الإحالة تجاه خدمة العميل ورضاه.

#### الجدول ٦.١٨ اكتشاف مواقف شريك الإحالة المحتمل

السؤال	الردّ/التعليق
١-	صف كيف ستتعامل أنت ومكتبك مع أيّ عميل قد نحيله إليك.
٢-	صف موقفك وموقف مكتبك تجاه خدمة العميل.
٣-	كيف ستضمن أن عملاءنا سيتمتعون بخبرات مهنية جيدة مع مكتبك؟
٤-	صف مستوى خدمة العملاء الذي تقدمه أنت ومكتبك.
٥-	ما التأكيدات التي يمكنك منحها لعدم مضايقة العميل أو لتجنب زعزعة علاقتنا معه؟
٦-	ما الخدمات التي يجب إحالتها إلى مكتب آخر؟ (انظر القسم التالي).

سيسمح هذا النوع من المناقشة لكل مكتب بفهم معايير الخدمة لدى الآخر على نحو أفضل. كما سيسمح لكل مكتب بتوضيح توقعاته تجاه الآخر.

نبيّن في ما يأتي الاستراتيجيات المتنوعة التي يمكن من خلالها تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات بالفعل لقاعدة العملاء والسوق.

## ٦.٨.٢ عمليات الدمج

يحدث هذا عندما يتحد مكتبان معًا لتشكيل مكتب واحد جديد. تمت مناقشة ذلك في الوحدة ٣ كاستراتيجية نمو، وتعد ذات صلة بالتساوي عند النظر في تقديم خدمات عالية الجودة. كما نتناول عمليات الدمج بمزيد من التفصيل في الوحدة ٨.

ثمة عدد من المشكلات التي عادةً ما تنشأ في أثناء عملية الدمج. تباين ثقافات العمل غالبًا ما يثير أسئلة عن:

- أخلاقيات العمل.
- الموازنة بين العمل والحياة (عدد ساعات العمل المتوقعة لكل أسبوع).
- ممارسات العمل.
- مزج الشخصيات.
- الموارد البشرية.
- التوقعات المختلفة.
- التقنية.
- ممارسات الفوترة وتحصيل الديون.
- متغيرات الربحية.
- يصبح الاثنان واحدًا.

كما أن هناك عددًا من المميزات والعيوب التي يجب النظر فيها.

### المميزات:

- يجلب كل مكتب نقاط قوته الفريدة للمكتب المدمج الجديد، مما يجعل مزيدًا من الخدمات متاحة للجميع.
- وفورات في الحجم: الفريق الأكثر فاعلية يمكنه عادةً تنفيذ مزيد من الأعمال.
- تجنب بذل جهود زائدة أو تكرار الأدوار الوظيفية.

### العيوب:

- إذا كنت تقدم خدمة أو خدمتين إضافيتين ببساطة، فالدمج بالنسبة إليك يُعد وضغًا متطرفًا.
- فالمشكلات الناشئة عن الدمج قد تعرقل الأعمال على نحو خطير. قد يكون لهذا أثر سلبي في الربحية وسير العمل، وتجربة العميل بوجه عام.

### ٦.٨.٣ الانتقاء

بدلاً من دمج مكتبين، يجوز للمكتب أن يختار أو ينتقي شريكاً أو مديراً قديماً من مكتب آخر لديه مهارات متخصصة يحتاج إليها المكتب.

قد يكون للمختص فريق صغير من العاملين الذين قد ينضمون أيضاً إلى المكتب الجديد. يسمح ذلك للمكتب بإنشاء قسم جديد، وتقديم مجموعة أوسع نطاقاً من الخدمات.

#### المميزات:

- بساطة النهج.
- القليل من التعطل والاضطراب عادةً.

#### العيوب:

- قد تكون مهمة مُكلِّفة لاجتذاب الشخص المناسب.
- وقد تكون مهمة مُكلِّفة، في حال عدم التوصل إلى حل مناسب.

### ٦.٨.٤ التحالفات

عندما يعمل مكتبان أو أكثر، أو مختصون في المكاتب معاً، بشأن مسائل تتعلق بالعميل على أساس كل مشروع على حدة؛ فهذا يسمى تحالفاً.

#### المميزات:

- يحتفظ كل طرف بهويته الفردية وهيكله.
- ثمة مزيد من التركيز على الهدف المشترك المتمثل في الوفاء بمتطلبات العملاء.
- فذلك يسمح لكل طرف بتقديم مهاراته المتخصصة، لمنفعة العميل بوجه عام.
- عادةً ما تُوزع أتعاب المهمة على أساس المساهمة في المشروع.

#### العيوب:

- ثمة صعوبات محتملة بخصوص مشاركة الموارد في كل حالة.
- لا توجد إدارة مركزية.
- احتمالات النزاع قائمة، لأن كل فرد يسعى إلى أداء الدور القيادي.

### ٦.٨.٥ الإحالات

يحيل مكتب العمل إلى مكتب آخر (انظر الجدول ٦.١٩). هذه الترتيبات مشهورة للغاية. بعض الترتيبات منظمة بإحكام، ومن ثم يقل عدد الإحالات المتبادلة المطلوبة في الشهر. بينما تكون الترتيبات الأخرى أقل تنظيماً، ويكون هناك اتفاق ببساطة بين المكاتب لإحالة الأعمال حسب الحاجة.

في بعض الترتيبات، تُدفع رسوم إحالة بين المكاتب، عادةً على أساس تناسبي حسب قيمة الأتعاب المستحقة عن المشروع. وفي حالات أخرى لا تُطبق رسوم إحالة، لأن المكتب المُحيل مهتم بتلبية متطلبات العميل، في المقام الأول، من قبل أكثر الأشخاص ملاءمة.

#### المميزات:

- هذه الترتيبات مرنة من حيث الهيكلية.
- هذه الترتيبات مرنة من حيث الترتيب المالي.
- يسمح الترتيب لكل مكتب بالتركيز المستمر على مجال تخصصه.
- يحتفظ كل طرف باستقلاليته.

#### العيوب:

- لا يتحكم المكتب المُحيل في أداء العمل لدى المكتب المُحال إليه.
- فالأداء المتدني من جانب المكتب المُحال إليه قد يكون له أثر سلبي في المكتب المُحيل.
- يجب أن يثق المكتب المُحيل بقدرات المكتب المُحال إليه.

يجب الرجوع إلى مجلس معايير الأخلاقيات الدولي للمحاسبين أو الجهات المهنية لديك للحصول على مزيدٍ من التوجيهات بشأن تسلّم أتعاب الإحالة أو العمولات. نتناول التهديدات الأخلاقية والضمانات في الوحدة ٧.



## الجدول ٦.١٩ عينة من خطة تقديم مجموعة كاملة من الخدمات عالية الجودة

خدمات يطلبها العملاء و/أو السوق	تُقدم حاليًا	الخدمات التي تُقدم حاليًا	استراتيجية تقديم خدمة لا تقدمها حاليًا	الإجراء المطلوب	بوساطة من؟	متى؟
الضرائب	نعم	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق		
المراجعة	لا	الإحالة إلى مكتب مراجعة	ترسيخ علاقة مع الزملاء المهنيين الذين يقدمون خدمات المراجعة	PK	٣١ مارس	
سكرتارية الشركة	سكرتارية الشركة	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق		
تقييمات الأعمال والعناية الواجبة	لا	الإحالة إلى مكتب متخصص	العثور على مكتب ملائم. الرجوع إلى الزملاء المهنيين للوصول إلى مكتب ذي سمعة طيبة.	PK	٢٥ يونيو	
التصفية	لا	الإحالة إلى مكتب متخصص	الاتصال بزملاء سابقين	PK	في أسرع وقت ممكن	
التخطيط لتعاقب الموظفين	لا	الإحالة، ثم الدمج المحتمل	تناول الغداء مع «بريان» للمناقشة	PK و BC	أكتوبر	

## ٦.٩ الفواتير والتحصيل

ركزت هذه الوحدة، بدرجة كبيرة، على أهمية علاقة العمل الجيدة مع عميلك. ومع ذلك، من المهم أن تحصل أيضًا على مقابل العمل الذي تؤديه. يتناول الشرح الآتي مراقبة الائتمان، وبعض الأساليب المثبتة لتحصيل الديون، قبل مناقشة الأسباب وراء تخلف بعض العملاء عن السداد.

### ٦.٩.١ مراقبة الائتمان

اتباع هذه النصائح لتطوير نهج فعّال.

- وضع سياسة ائتمان: صياغة سياسة ائتمان واضحة ودقيقة، تنطبق على كل العملاء.
- النظر في الترتيبات المرنة للعملاء الأكبر حجمًا.
- وضع شروط واضحة: توعية عملائك بجميع الشروط والأحكام المطبقة لديك.
- تنفيذ السياسة: تدريب موظفيك على السياسة وكيفية إنفاذها.
- فحص العملاء المحتملين: ليس هناك أي جدوى من استقطاب عملاء جدد إذا لم يدفعوا لك.

### ٦.٩.٢ أساليب التحصيل

- تمكنك هذه الأساليب من تحصيل المدفوعات المستحقة لك بنجاح.
- اشرح شروط الائتمان لديك وتوقعاته بوضوح من البداية.
- التحقق من أن عملاءك يفهمونها جيدًا.
- تحديد أتعابك مسبقًا إذا كان ذلك ممكنًا (وعادةً ما يكون كذلك).
- تقديم طرق بديلة للسداد.
- متابعة الديون بانتظام وبأسلوب منهجي.
- استبدال التصنيف الزمني للمدينين. بدلاً من «الحالي»: ٣٠ يومًا، ٦٠ يومًا، ٩٠ يومًا، ٩٠+ يومًا، واستخدم فقط العبارات الآتية: «مستحق الآن» و«متأخر».
- بدء المتابعة مبكرًا.
- تسهيل عملية السداد لعملائك.
- تطلب عملية التحصيلات الفعّالة الانتباه المنتظم على أساس أسبوعي.
- للحصول على أفضل نتائج، ركز على "المتأخرات الحالية"، إذ إنها الأيسر في تحصيلها.

### ٦.٩.٣ بعض القواعد الأساسية

- إرسال الفاتورة عبر البريد الإلكتروني بدلاً من البريد العادي، فذلك أسرع ويوفر لك سجلات إلكترونية.
  - إرسال الفاتورة في أقرب وقت ممكن بعد تقديم الخدمة.
  - بدء عملية المتابعة مبكرًا.
  - عدم انتظار المتابعة: في حال التأخر عن السداد، يجب البدء في تذكير عميلك بضرورة السداد.
  - يجب التصرف بمهنية واحترام دائمًا.
  - التحصيلات يجب أن تكون عملية وليست عقابًا.
  - معظم العملاء أمناء، وسيدفعون بمجرد إخطارهم بذلك.
  - رسائل التذكير اللطيفة وغير العدائية ستشجع معظم العملاء على السداد.
  - التحلي بالمشابرة والاتساق، فهذا ضروري.
  - النظر في منافع عرض خيارات تحفيزية، مثل: الخصومات البسيطة للدفع المبكر أو الفوري.
- كما ترى، تتعلق هذه العملية حقًا بالتواصل الفعّال مع العملاء للتأكد من علمهم التام بمتطلبات مكتبك.

واحد من أسرار التحصيل الفعّال للديون يتمثل في تطبيق نظام يسهّل على عملائك السداد في حينه قدر الإمكان. يبدأ نظام التحصيل الجيد بالاتصال الأولي بالعميل، ثم تسير العملية بسلاسة وصولاً إلى إصدار الفواتير، ثم متابعتها.

التحديد المبكر للعملاء الذين لديهم نيات سيئة إزاء السداد سيكون عاملاً حاسماً للنجاح، أو يمثل درجة من الإحباط في نظامك. عدم تطبيق نظام معين سيجلب نتائج ضعيفة لا محالة.

#### ٦.٩.٤ لماذا لا يدفع العملاء؟

عادةً ما يكون هناك عدد من الأسباب، يمكنك التعامل مع معظمها.

##### ١. العميل لديه منازعة حقيقية

أفضل نهج هو بدء المتابعة مبكرًا. رسالة التذكير من شأنها التخلص من المشكلات، حيث يسهل بدرجة كبيرة تسوية الشكوى عندما لا تزال المسألة ناشئة.

انتظار تسعين يومًا لاكتشاف أن هناك مشكلة ما، من شأنه تقليل فرص نجاحك للوصول إلى حلّ للسداد بالكامل.

##### ٢. العميل مهمل

نسي العميل دفع الفاتورة، أو ببساطة لم يفهم متى يفترض عليه أن يدفع. فقد يُعزى ذلك إلى حقيقة أنك لم تشرح شروطك بوضوح.

أفضل نهج هو البدء مبكرًا، وتسهيل عملية الدفع على عملائك. رسالة التذكير هي إخطار لطيف، وتحقق نتائج مبهرة مع هذه المجموعة من العملاء. ثمة العديد من الأشياء الأخرى يمكنك فعلها قبل إصدار الفاتورة، من شأنها أن تزيد فرصك للحصول على مستحقاتك في الوقت المحدد. يجب أن تكون واضحًا تمامًا مع عميلك بخصوص شروطك وتوقعاتك.

##### ٣. العميل غير مُنظّم

مرة أخرى، أفضل نهج هو البدء مبكرًا، وتسهيل عملية الدفع على عملائك. فإذا كانوا غير منظمين الآن، فإنهم سيظلون يعانون من المشكلات خلال ستين يومًا. لا تنضم إلى قائمة الدائنين المنتظرين، بل انتقل إلى مقدمة الصف.

##### ٤. العميل لا يمتلك المال الكافي

نية السداد متوفرة لكن النقد غير متوفر. مرة أخرى، أفضل نهج هو البدء مبكرًا، وتسهيل عملية الدفع على عملائك. الاتفاق على ترتيبات السداد مبكرًا يمنحك فرصة أكبر للحصول على مستحقاتك بالكامل. دفع مبالغ بسيطة بانتظام من شأنه تأكيد نية العميل.

فإذا كان العميل في مشكلة بالفعل، يجب اكتشاف ذلك مبكرًا. فهذا يجنبك بذل مزيد من الجهد. بدلاً من ذلك، يمكن اغتنام الفرصة لمساعدة العميل على تصنيف مشكلاته.

## ٥. غير مهتمين ولا يمكن إزعاجهم

يتمثل النهج الأفضل في أن تبدأ مبكرًا فيصعب تجاهلك. يجب التحلي بالمشابرة مع هذا النوع من العملاء. كما يجب النظر في ترتيبات سداد بديلة قبل إجراء أعمال أخرى.

كما يجب أن تقيم ما إذا كنت ترغب في متابعة التعامل مع مثل هؤلاء العملاء، فهم على الأرجح خارج نموذج العملاء المستهدفين لديك.

## ٦. غير أمناء

هذا النوع من العملاء يجب ألا تستمر معهم. يتمثل النهج الأفضل في أن تبدأ مبكرًا فيصعب تجاهلك. كما يجب تجنب المشاركة الشعورية مع هؤلاء العملاء من خلال مراسلاتك. التحقق من إرساء قواعد داخلية، ومن اتباع نظام التحصيل على نحو مُتسق.

عدم مواصلة العمل مع هذا العميل، ووضع استراتيجية للانفصال بعد سداد المستحقات المتأخرة بالكامل.

## ٦.٩.٤ (أ) خطاب التعاقد

يبين خطاب التعاقد نطاق العمل الذي ستؤديه للعميل، ويبين أيضًا شروط المعاملة وأحكامها. يجب أن ينظر كل مكتب بعناية في كيفية دمج شروطه في خطاب التعاقد مع العميل. فهذا يصبح دليلًا قويًا في حال نشوب أي نزاع، لا سيما عندما يوقع العميل على قبول هذا التعاقد.

## ٦.١٠ تسوية النزاعات وخدمات التحكيم

تتعلق هذه الوحدة بتطوير العلاقات مع العملاء. للأسف، أحيانًا تنقطع العلاقة. سيركز هذا القسم على العلاقة بين العميل والمكتب. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الاستراتيجيات موضوع المناقشة تنطبق على جميع العلاقات بالقدر نفسه، سواء في مكان العمل أو في سياق خاص.

### ٦.١٠.١ خمس علامات على نشوب نزاع

لبدء تسوية النزاع، يجب أن تدرك أولاً أن هناك نزاعًا قائمًا أو على وشك الحدوث. يجب أن تكون حساسًا تجاه علامات النزاع. ثمة خمسة مستويات للتصعيد في حالات النزاع المعتادة:

#### ١. عدم الراحة

عدم الراحة هو الشعور المبهم بأن شيئًا ما غير سليم بينك وبين العميل، حتى لو لم يُقَل أو يقع بعد شيء صريح. هذا هو الوقت المناسب للنظر في التواصل مع الشخص الآخر لاستكشاف ما إذا كان هناك مشكلة أم لا.

التفكير في الأسباب المحتملة وراء عدم الشعور بالراحة، سواء في ذاتك أو لدى الشخص الآخر، أو في الموقف بوجه عام. اسأل نفسك: "ما الخطوات التي يمكن اتخاذها؟ ما الأسئلة التي يمكن توجيهها؟ ماذا يمكنني فعله الآن للتوضيح، بل ربما حل المشكلة؟"

يتطلب منك ذلك اتخاذ الخطوة الأولى لتوضيح أيّ مسألة. قد يصعب عليك فعل ذلك، لكنها خطوة مهمة.

## ٢. الأحداث

قد يكون هناك صدام بسيط أو عدم اتفاق بينك وبين العميل. على الرغم من أنك لم تشعر بالضيق على نحو كبير، فإن الأمر قد يزعجك أو يدهشك أو يضايقك بما يكفي لتذكره لمدة يوم أو اثنين. تأتي هذه الخطوة بعد مجرد "عدم الراحة".

قد تختار مناقشة هذا الأمر مع عميلك لتوضيح أيّ مسألة أو للخروج من حالة عدم التوافق. ومع ذلك، قد تجد ذلك مُحرجًا، فتقرر تجاوز الواقعة أملًا في أن يندمل أيّ جرح بسيط بمرور الوقت.

## ٣. سوء التفاهم

عندما يكون هناك توقعات متباينة بين عميلك ومكتبك، أو عندما تكون المراسلات غير مكتملة؛ يمكن تفسير الكلمات والأعمال على نحو مغلوط. للأسف، غالبًا ما يؤدي ذلك إلى سوء تفاهم. يحدث ذلك لا سيما في حال الافتقار إلى الشفافية أو التواصل الفعّال بين العميل والمكتب.

وعليه، تبدأ في إيلاء العناية الدقيقة إزاء أمور تؤكد ما بدأت في اعتقاده تجاه الشخص الآخر أو الموقف بوجه عام. يصبح ذلك، فيما بعد، "نبوءة ذاتية التحقق"، حيث تكتشف مزيدًا من الحالات التي تؤكد اعتقادك أن العميل ليس على صواب.

## ٤. التوتر

عندما تنطوي العلاقة مع العميل على بعض التوترات، فإن مشاعرك وتصوراتك تجاه كل شيء تقريبًا يقوله أو يفعله يمكن أن تصبح سلبية. قد ينبع ذلك عن مجرد سوء تفاهم سرعان ما يتصاعد.

في هذه الحالات، سيصعب عليك العمل أو التفاعل معه دون الشعور بالقلق أو الاضطرار إلى الدفاع عن نفسك طوال الوقت. من المرجح أن تفكر في خسارة هذا العميل، والأضرار المحتملة التي قد تطول مكتبك أو سمعتك نتيجة لذلك.

## ٥. الأزمة

عندما تقع أزمة، يميل الناس إلى التصرف على نحو متطرف ربما لا يخطر على بالهم في العادة. قد يتعرض المكتب لعواقب وخيمة، حسب الأعمال التي يقوم بها العميل أو المكتب.

على سبيل المثال: من أنواع السلوكيات التي تمثل أزمة: العنف البدني الفعلي أو التهديد به، أو الانتهاك الشفهي والشعوري، أو تدمير الممتلكات أو انهيار العلاقة مع العميل. يمكن أن يصبح ذلك صعبًا على وجه الخصوص بالنسبة إلى المكتب في حال اتخذ العميل إجراءً قانونيًا ضد المكتب، وأبلغ عنه الجهة المهنية المعنية.

## ٦.١.٢ التعامل مع النزاعات

لحسن الحظ، يمكنك مواجهة أيّ من هذه المراحل بعدة طرق. يلزم تعلّم تلك الطرق، لأنك لا تعرف أبدًا متى قد تحتاج إلى استدعاء أيّ منها.

١. لا تكن مجرد ردّ فعل، بل جهز استجابة ملائمة!

- حافظ على هدوئك في اللحظة الراهنة.
- تنفّس بعمق لتهدأ وترتب أفكارك.
- حافظ على رباطة جأشك، وتقبل المقترحات.
- تتبع مشاعرك وتفاعلاتك ولغة جسد.
- انظر كيف تتعامل مع الشخص الآخر.

٢. كن لئيم الجانب

- لا تتبنّ نهجًا دفاعيًا.
- احترم حاجة الشخص الآخر إلى التعبير عن مشاعره.
- انتقل من مكانك الحالي.
- استعد لتكون مرناً، وانظر في الخيارات المتاحة.
- اسأل: «ما الذي يتطلبه حل هذه المشكلة؟».

٣. ركز على الشخص الآخر

- أنصت باهتمام، وتأمل المشاعر والمعاني التي يعبر عنها الشخص الآخر.
- أنصت حتى يتسنى للآخرين التحدث والتعبير.
- هل تنصت حقاً؟ هل هذا واضح؟
- أقر بأهمية مشكلات الشخص الآخر ومخاوفه.

٤. التمس الوضوح

- تحقق واستوضح وتأكد من خلال توجيه أسئلة استيضاحية مفتوحة.
- استكشف المشكلات والآثار والأسباب الممكنة بشكل أمين.
- ابحث عن الفرص الكامنة في ما تسمعه.
- ما الذي يرغبون فيه؟ ما الذي لا يرغبون فيه؟
- انظر إلى المشكلة في سياق أوسع نطاقاً. هل يرى الناس الصورة كاملة أم يرون فقط وجهة نظرهم؟

٥. وضح موقفك

- اشرح موقفك باستخدام بيانات تعبر عن وجهة نظرك بوضوح.
- كن متسقاً مع قيمك ومبادئك وأهدافك.
- عبّر عن احتياجاتك ومخاوفك بصراحة، من دون لهجة عدائية.
- هاجم المشكلة وليس الشخص. تحدث بطريقة غير غاضبة أو عدائية حتى ينصت إليك الآخرون.
- كن لئيمًا مع الناس، صارمًا مع المشكلة.

## ٦.٦ ابحث عن نتيجة مربحة لكل الأطراف

في هذا الموقف، يجب احترام احتياجات الطرفين ومخاوفهم.

- ما أفضل الخيارات المتاحة لتلبية احتياجات الطرفين؟
- ابحث عن «عوامل مشتركة» وابدأ منها.
- كيف يمكن الوصول إلى حلول مرضية للطرفين؟
- هل إعطاء مزيد من الوقت أو المعلومات سيفيد؟
- تحديد المشكلات وراء «الطرق المسدودة» والعمل على حلها.
- اعملوا معًا على التغيير إن كان ممكنًا، ويمكن أن تتفقوا على عكس ذلك.
- كن مبدعًا، واتبع سياسة «فن الممكن». ما أكثر النتائج الإيجابية التي يمكن ل كليكما التوصل إليها؟
- توصل إلى اتفاق والتزام بشأن الخطوات التالية.

## ٧.٧ الحفاظ على العلاقة

- راجع سير العمل وتابعه.
- استغرق بعض الوقت للحفاظ على العلاقة وتعزيزها.

كما ترى، تسوية المنازعات هي قضية كبيرة، لكن هناك أدوات وأساليب للتعامل معها. علاقتك بالعميل أمر مهم، وله نتائج على المدى البعيد. من خلال فهم النزاع بشكل أوضح وكذلك سبل التعامل معها، ستتمكن من مواجهة الموقف بنجاح متى نشأ، مع استمرار علاقة مرضية مع عميلك.

## ٦.١١ وقف العلاقة مع العميل

بعد إتمام إجراء تصنيف للعملاء، ستتمكن من تقييم قاعدة العملاء بمكتبك. من نتائج هذه العملية أنك قد تقرر إنهاء علاقتك ببعض العملاء. فقد تجد أنهم لا يلائمون ملف مكتبك، أو يُعد النظر في عدد من العوامل، وقد تقرر أن مكتبك يجب ألا يستمر في التعامل معهم. أيًا كانت الأسباب، فإنك على وشك اتخاذ قرار مهم.

طريقة التعامل مع تخارج العميل مهمة للغاية. ثمة عدد من الطرق لإنهاء العلاقة مع العميل، ومنها:

- إرسال خطاب بأنك لم تعد متاحًا للتعامل نيابةً عن هذا العميل.
- رفع الأتعاب حتى يغادر العميل.
- إحالة العميل إلى مكتب محاسبة آخر.
- بيع العميل.
- الاجتماع مع العميل والتحدث معه في هذا الشأن.

نشرح في ما يأتي كل نقطة بإيجاز.

### ٦.١١.٢ (أ) إرسال خطاب

إنها الطريقة الأكثر رسمية والأكثر مهنية (رغم اعتراض البعض على ذلك) لإنهاء العلاقة مع العميل. تميل هذه الخطابات لأن تكون موجزة وموضوعية. ومع ذلك، عادةً ما يعتمد المحتوى على علاقة المكتب بالعميل على مدار السنوات السابقة. سيحدد ذلك أيضًا كم التفاصيل التي يكشف عنها المكتب بشأن سبب إنهاء العلاقة.

وأيًا كان السبب، يلزم أن تبين بوضوح أن العلاقة ستنتهي أو انتهت، وأن العميل يتعين عليه البحث عن مشورة وخدمة مهنية بديلة. من المألوف أيضًا أن تعبر عن أطيب تحياتك، وتتمنى للعميل التوفيق في مساعيه المستقبلية.

### ٦.١١.٢ (ب) رفع الأتعاب

تنطوي هذه الطريقة على زيادة الأتعاب المفروضة على العميل بالتدريج. نأمل من ذلك أن يكتشف العميل، في النهاية، أن المكتب أصبح مكلّفًا للغاية، فيتخذ قراره بالرحيل.

ثمة عدد من المشكلات المرتبطة بهذه الاستراتيجية.

- ربما لا يرحل العميل. فإن لم يرحل، ستضطر إلى مواصلة العمل معه (ولكنك على الأقل ستحصل على المقابل المادي!).
  - ربما لا يدفع العميل الأتعاب، ويظل ينتظر إنجاز العمل. إذا حدث ذلك، ستتكد تكاليف إعداد العمل، ولكنك ستعاني من تأخر هذا العميل في الدفع لمدد طويلة.
  - قد يصبح العميل بغيضًا (أو أكثر من ذلك). فقد يكونون بغيضين بالفعل، ولكنهم قد يصبحون أسوأ. يضاعف ذلك الضغط والتوتر على موظفيك. ربما لا يستحق الأمر كل هذا العناء.
  - وقد يبلغون الاتحاد المهني عنك. قد تكون غير مخالف لأئتي لوائح، لكن عميلك قد يزعم أنك لا تتصرف بمهنية.
- هناك نتيجة محتملة أخرى، وهي أن العميل سيقدر القيمة الحقيقية للخدمة التي يقدمها مكتبك، فتتحسن العلاقة.

### ٦.١١.٢ (ج) الإحالة إلى مكتب آخر

هذه طريقة شائعة إلى حد ما. المكاتب ذات التخصصات أو المهارات المختلفة قد تحيل العملاء بينها وبين بعضها. قد يرى المكتب المحيل أن العلاقة مع العميل لم تعد مجدية، فيفكر في إحالته إلى مكتب آخر. يمكن أن تكون الإحالة خطية أو وجهًا لوجه أو عبر الهاتف. يحتفظ المكتب بمصداقيته في عين العميل، حيث يحصل العميل على استشاري بديل، وتسير الأمور بمهنية.

### ٦.١١.٢ (د) بيع العميل

من الممكن تجميع عدد من العملاء في حزمة واحدة لبيعها لمكتب آخر قد يقدر هؤلاء العملاء.



### ٦.١١.٢ (هـ) الاجتماع مع العميل

هذا هو النهج المفضل. في النهاية، فإن العميل الذي يترك مكتبك كان يدفع أتعابًا على مدار سنوات. ومن ثم فقد دعموك بقدر ما. لكن الآن، ولأني سبب، فإن العلاقة انتهت. يقدر العملاء الاجتماع وجهًا لوجه بهم لإبلاغهم بإنهاء العلاقة. فهذا يمنح الفرصة لمناقشة مسائل أخرى. يتيح ذلك أيضًا توضيح أي سوء تفاهم، ثم تبادل أفضل الأمنيات.

### ٦.١٢ الخلاصة

تعد العلاقات القوية والفعّالة مع العملاء هي العمود الفقري لمكتبك. يجب أن تعرف عميلك حق المعرفة، وتعرف ما يريد، وهو ما أوضحته هذه الوحدة. تتطلب ممارسات الأعمال الجيدة أن تلبّي هذه التوقعات وتتجاوزها، قدر الإمكان. توجد عدة موارد وطرق متاحة لمساعدتك على تحسين علاقتك بالعميل وتعزيزها، بما يتضمن الشبكات والإحالات والتحالفات الأخرى. حتى في حالات المنازعات، فإن مهارات العلاقة الجيدة مع العملاء يمكنها أن تساعدك على تحقيق نتيجة إيجابية.

### ٦.١٣ قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين

بوابة المعرفة العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين هي مركز رقمي يتيح للمحاسبين المهنيين الوصول بسهولة إلى القيادة الفكرية والموارد من الاتحاد الدولي للمحاسبين والمؤسسات الأعضاء والمجموعات والأفراد البارزين الآخرين.

يتضمن قسم إدارة المكتب بالبوابة مقالات ومقاطع مصورة ومصادر إضافية تُكمل هذه الوحدة. ونحن نوصي بمراجعة المحتوى، وتقديم الملاحظات، والانخراط مع أصحاب المساهمات، ومشاركة رؤيتك بشأن المسائل المعاصرة المتعلقة بالمكاتب.

## الملحق ٦.١ دراسات الحالة

### دراسة الحالة ١

تتعلق دراسة الحالة هذه بالقسم ٦.٤.٣ تجاوز توقعات العملاء.

لاحظ وليام وإنديرا تزايد المنافسة في السوق الذي يعملون فيها، فالكثير من المحاسبين يتنافسون على المجموعة نفسها من العملاء، لكن بعض المحاسبين يقللون أتعابهم للحصول على حصة سوقية أكبر. قرر وليام وإنديرا تقديم قيمة مضافة لعملائهما بدلاً من تقليل أتعابهما كالمنافسين الآخرين.

أول مجال تناوله هو عرض القوائم المالية للعملاء. اتفقا على ضرورة إدراج الرسومات البيانية في جميع التقارير المعدّة لعملائهم. ناقشا ذلك مع موظفيهما، ووافق الموظفون أيضاً على إضافة عنصر جديد إلى القوائم المالية.

لدى أحد الموظفين، وهو "مانو"، مهارات ممتازة على برنامج الإكسيل وكذلك تجميع عدد من نماذج الرسومات الموحدة. حفظ "مانو" الملفات "كملفات رئيسية" على النظام الحاسوبي للمكتب، حتى تكون متاحة ليستخدمها بقية الموظفين.

كما درب مانو الموظفين على تحديث "الملفات الرئيسية" بمعلومات العملاء مع حفظها كملفات منفصلة للعملاء.

بمجرد انتهاء التدريب، أرسلت إنديرا مذكرة إلى كل الموظفين لتوجيههم بإعداد مجموعة من الرسومات البيانية، جنباً إلى جنب مع جميع القوائم المالية بنهاية العام للعملاء. قرر وليام وإنديرا أنهما يريدان، لغالبية العملاء، إعداد مخطط بياني لمبيعات هذا العام مقابل مبيعات العام الماضي. كما أرادوا إعداد مخطط دائري لتمثيل الميزانية العمومية. تم توجيه الموظفين لإعداد هذه الرسومات في كل مرة يقدمون مجموعة نهائية من الحسابات لعملائهم، ما لم تكن المعلومات المطلوبة غير متاحة أو يتطلب ذلك الكثير من الوقت الإضافي.

كان رد فعل العملاء إيجابياً للغاية. قدر معظم العملاء المعلومات الإضافية التي توفرها الرسومات، بينما كان بعضهم معنياً بالتكاليف الإضافية المُتكبّدة. أكد وليام وإنديرا للعملاء أن الرسومات لن يسفر عنها زيادة في الأتعاب، فهي مجرد إيضاحات لتسهيل العمل فهم المعلومات المالية التي يتسلمونها بسهولة.

برزت منفعة "غير مقصودة" لمكتب وليام وإنديرا بعد بدء إعداد الرسومات مع القوائم المالية. كما زادت استفسارات العملاء الجدد الذين سمعوا عن الرسومات التي يقدمها المكتب، وأرادوا إعداد رسومات بيانية جنباً إلى جنب مع القوائم المالية الخاصة بهم.

مستوى الاهتمام الذي نشأ عن إطلاق مثل هذه المبادرة البسيطة (وهي الرسومات البيانية) شجع وليام وإنديرا على النظر في التدابير الأخرى التي يمكن من خلالها إضافة قيمة للعملاء.

(دراسة الحالة هذه قائمة على قصة واقعية).

## دراسة الحالة ٢

ترتبط دراسة الحالة هذه بالقسم ٦.٦ تبني فرص لتحسين العلاقات.

قرر ويليام عقد اجتماع للتخطيط لعملائه الرئيسيين في بداية كل سنة مالية جديدة. وقرر حصر هذه الجلسة على أكبر خمسة عملاء فقط ليرى موقفهم من الفكرة. كل العملاء الذين ناقش ويليام الفكرة معهم كانوا سعداء بذلك.

نظم ويليام الجلسة بخصوص جدول الأعمال الآتي:

### جدول أعمال جلسة التخطيط

- تحديد أهداف الأعمال الأساسية.
- تحديد ثلاثة أهداف يجب تحقيقها هذا العام.
- تحديد أكثر موضوع مُلح يجب مناقشته على عَجَل.
- تحديد المراحل الرئيسية.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- وضع الخطة الاستراتيجية للعميل.
- مراجعة المخطط التنظيمي:
  - - توزيع المسؤوليات.
  - - تحديد المساءلة.
- الموازنة والتدفقات النقدية: تحديد تاريخ الإنجاز والمراجعة.
- أعمال أخرى.
- تحديد تاريخ الاجتماع التالي.

كان ويليام راضيًا عن استجابة العملاء عندما بدأ العمل معهم بشأن التخطيط لأعمالهم. افترض ويليام أن معظم مُلاك الأعمال قضوا وقتًا لا بأس به في التخطيط بالفعل، ولكنه تفاجأ عندما اكتشف أن معظمهم قضى مدة أقل في هذا الجانب المهم من الأعمال.

كان هناك عميل واحد فقط غير مهتم بالحصول على مساعدة من ويليام. بعد مناقشة الأسباب مع العميل، اكتشف ويليام أن العميل يرى أن ويليام لا يتمتع بالمهارة اللازمة في هذا المجال، ويفضل أن يظل ويليام مركزًا على الشؤون المحاسبية. ومع ذلك، كان بقية العملاء راضين عن تجربة عرض ويليام للمساعدة بشأن التخطيط لهم.

ومن النتائج الرئيسية لجلسة التخطيط هو تحديد المراحل الرئيسية، المنجزات التي يجب تحقيقها خلال

العام. فعند تحقيقها يدرك مُلاك الأعمال أنهم على المسار الصحيح لتحقيق أهدافهم السنوية. وهذا معناه أن على وليام الاجتماع بعملائه بصفة منتظمة على مدار العام؛ مما يمنحه الفرصة لتقديم خدمات إضافية وتحقيق مزيد من الأتعاب.

(دراسة الحالة هذه قائمة على قصة واقعية أيضًا).

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. ٤٩٢٧-٣٥٠٦٤٦٣٠+  
www.ifac.org/SMP



International  
Federation  
of Accountants