



კლიენტებთან
ურთიერთობის
მართვა



მოდული

6

International Federation of Accountants 529 Fifth Avenue

New York, NY 10017 USA

მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკებისთვის პრაქტიკის მართვის სახელმძღვანელო მომზადდა ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (IFAC) მიერ მისი მცირე და საშუალო პრაქტიკების კომიტეტის მხარდაჭერით. აღნიშნული კომიტეტი წარმოადგენს მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკების სფეროში მოღვაწე პროფესიონალ ბუღალტერთა ინტერესებს, ასევე სხვა მოქმედ პროფესიონალ ბუღალტერთა ინტერესებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ მცირე- და საშუალო-ზომის საწარმოების მომსახურებას.

ეს გამოცემა ხელმისაწვდომია IFAC-ის ვებგვერდზე: [IFAC website](http://www.ifac.org). დამტკიცებული ტექსტი გამოქვეყნებულია ინგლისურ ენაზე.

IFAC ემსახურება საზოგადოებრივ ინტერესებს და აძლიერებს ბუღალტრის პროფესიას:

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

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

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

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

IFAC-ის ლოგო, "International Federation of Accountants" და "IFAC" წარმოადგენს IFAC-ის სავაჭრო ნიშნებს და სახელწოდებას, რომლებიც დარეგისტრირებულია აშშ-ში და სხვა ქვეყნებში.

===

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

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

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

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

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

Copyright © 2018 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved. Written permission from IFAC is required to reproduce, store or transmit, or to make other similar uses of, this document, save for where the document is being used for individual, non-commercial use only. Contact permissions@ifac.org

ISBN: 978-1-60815-350-3

შინაარსი

6.1 შესავალი	2
6.2 თქვენი კლიენტის გაცნობა და შესწავლა	2
6.2.1 კლიენტის კითხვარი	3
6.3 თქვენი კლიენტთა ბაზის განხილვა	5
6.3.1 კლიენტთა კლასიფიკაცია	6
6.3.2 კლიენტთა კლასიფიკაციის უპირატესობები	8
6.4 კლიენტთა მოლოდინების დადგენა, შეფასება და გადაჭარბება	9
6.4.1 რა სურთ კლიენტებს?	9
6.4.2 კლიენტთა მოლოდინების დადგენა და შეფასება	10
6.4.3 კლიენტთა მოლოდინების გადაჭარბება	11
6.4.4 შიდა და გარე სტრატეგიების შედარება	17
6.5 მომსახურების დონეების ეფექტურობის შეფასება	19
6.5.1 ეფექტურობის შეფასება და საკონტროლო მაჩვენებლები	19
6.6 სხვადასხვა შესაძლებლობების გამოყენება ურთიერთობების გასაუმჯობესებლად	23
6.6.1 საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზის გამოყენება	24
6.6.2 შეჯამება: შესაძლებლობების მაქსიმიზაცია	26
6.7 სტრატეგიების შემუშავება ხარისხიანი მომსახურების სრული სპექტრის უზრუნველსაყოფად	27
6.7.1 ბაზარზე მოთხოვნილი მომსახურებების დადგენა	27
6.8 ხარისხიანი მომსახურების სრული სპექტრის უზრუნველყოფის სტრატეგია	29
6.8.1 საერთო პრობლემები რეფერალებთან და წარდგენასთან დაკავშირებით	30
6.8.2 შერწყმა	31
6.8.3 შერჩევითი მიდგომა	32
6.8.4 ალიანსები	33
6.8.5 რეფერალები	33
6.9 ინვოისის წარდგენა და თანხის ამოღება	35
6.9.1 საკრედიტო კონტროლი	35
6.9.2 თანხის ამოღების მეთოდები	35
6.9.3 ფუნდამენტური წესები	36
6.9.4 რატომ არ იხდებიან კლიენტები	37
6.10 კონფლიქტის მოგვარება და საარბიტრაჟო მომსახურება	38
6.10.1 კონფლიქტის წარმოშობის ხუთი ნიშანი	38
6.10.2 კონფლიქტის მოგვარება	40
6.11 კლიენტთან ურთიერთობის შეწყვეტა	42
6.12 დასკვნა	44
6.13 დამატებითი ლიტერატურა და IFAC რესურსები	44
დანართი 6.1 კონკრეტული მაგალითების ანალიზი	45

მთარგმნელი: ნინო ლაღიძე

6.1 შესავალი

ურთიერთობა, რომელიც არსებობს ბუღალტრებსა და კლიენტებს შორის მნიშვნელოვანია საბუღალტრო ფირმის ღირებულებისთვის. მზარდი კონკურენცია მოითხოვს, რომ ბუღალტრებმა გაამყარონ კლიენტებთან ურთიერთობა ისე, რომ კლიენტები ნაკლებად მოხვდნენ კონკურენტების გავლენის ქვეშ.

„კლიენტებთან ურთიერთობის მართვა“ - აქ თითოეულ სიტყვას აქვს მნიშვნელობა.

- "კლიენტში" იგულისხმება მიმდინარე და პროფესიული ურთიერთობა. ეს ნიშნავს, რომ მას შემდეგ, რაც ჩამოყალიბდება თავდაპირველი ურთიერთობა, როგორც ფირმა, ასევე კლიენტი აპირებს, გააგრძელოს ურთიერთობა ერთმანეთთან.
- "ურთიერთობაში" იგულისხმება, რომ კლიენტსა და ფირმას შორის ურთიერთობა უფრო მეტს წარმოადგენს, ვიდრე უბრალო ტრანზაქციას, ან მომსახურების ერთჯერად შეძენას. ხშირად არის შემთხვევა, როდესაც კლიენტი უზიარებს ფირმას პირად ან კონფიდენციალურ ინფორმაციას და, შესაბამისად, ჩნდება ნდობის გარკვეული დონე. როგორც კლიენტი, ასევე ფირმა თანდათან ეცნობიან ერთმანეთს და აცნობიერებენ, თუ როგორ მუშაობს მეორე მხარე.
- "მართვაში" იგულისხმება, რომ ურთიერთობა არა მხოლოდ უნდა ხდებოდეს, არამედ უნდა იმართებოდეს. ეს ნიშნავს, რომ ხდება აქტიური მონაწილეობა, და არა მხოლოდ ის, რომ ფირმა პასუხობს კლიენტის მოთხოვნებს.

კლიენტებთან სერიოზული ურთიერთობის დამყარებას კარგი კომერციული აზრი გააჩნია. არაერთი კვლევის საფუძველზე დადგინდა, რომ კლიენტის შენარჩუნება გაცილებით იაფი ჯდება, ვიდრე ახლი კლიენტის შეძენა. ამას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციონ ბუღალტრებმა, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ხარჯებისა და ხარჯების მართვასთან დაკავშირებული საკითხებით.

არ აქვს მნიშვნელობა რამდენად სერიოზულია თქვენი ურთიერთობა თქვენს კლიენტთან, მნიშვნელოვანია, მხედველობიდან არ გამოგრჩეთ სათანადო გარიგების წერილის უპირატესობა, თუ ის ჯერ კიდევ არაა დადგენილი შესაბამისი სტანდარტებით, რომელშიც სრულად არის დოკუმენტირებული „ვინ რას აკეთებს და როდის“. სათანადო გარიგების წერილი დაგეხმარებათ ურთიერთობის დროს და, საჭიროების შემთხვევაში, მისი დასრულებისას.

6.2 თქვენი კლიენტის გაცნობა და შესწავლა

„თქვენი კლიენტის გაცნობა და შესწავლა“, რა თქმა უნდა, ნიშნავს მისი ბიზნეს საქმიანობის გაცნობას და შესწავლას. ასევე უნდა შეისწავლოთ მათი მოტივაცია, რაში მდგომარეობს მათი შიშები და ამასთან დაკავშირებული მოლოდინები, ასევე რისთვის აკეთებენ იმას, რასაც აკეთებენ.

სასარგებლოა იმის ცოდნა, თუ რა არის მნიშვნელოვანი თქვენი კლიენტებისთვის - მათი ღირებულებები და მათი ძირითადი მახასიათებლები. ნამდვილად დაგეხმარებათ ის, თუ იცით, რა ხედვა აქვთ მათ თავიანთი ბიზნესის შესახებ. მუდამ გახსოვდეთ, რომ თქვენს კლიენტებს თავიანთი ბიზნესისგან განცალკევებით გააჩნიათ პირადი ცხოვრებაც: ბიზნესი შეიძლება იყოს თავის დაღწევის საშუალება, საარსებო საშუალება ან თვითგამოხატვის ფორმა,

და იგი შეიძლება სულაც არ აჩვენებდეს, ვინ არიან ისინი.

თქვენს მიერ გაწეული მომსახურება კარგად იქნება გათვალისწინებული და შეფასებული. ურთიერთობაში ასეთი დონის მიღწევისას, ფასი უფრო ნაკლებად მნიშვნელოვანი პრობლემა ხდება. კლიენტს ნაკლებად აწუხებს ყველაზე დაბალი ფასი, რადგან ის იღებს ჯანსაღ რჩევებს თავისი სანდო მრჩეველისგან. (თუმცა, მისაღები ფასი მაინც სასურველია!)

თქვენი კლიენტის გაცნობისას და შესწავლისას:

- მყარდება უფრო მჭიდრო ურთიერთობა;
- ძლიერდება თქვენი, როგორც მათი „სანდო ბიზნეს მრჩეველის“, პოზიცია;
- ფასი უფრო ნაკლებად მნიშვნელოვანი პრობლემა ხდება;
- იზრდება კლიენტის ერთგულება, რაც იმას ნიშნავს, რომ კლიენტები ნაკლებად დაინტერესდებიან კონკურენტებით;
- უფრო მეტად ხდება კლიენტის შენარჩუნება და, შესაბამისად, იზრდება ფირმის მომგებიანობა და ღირებულება;
- იზრდება პერსონალის კმაყოფილება, რადგან ისინი, ასევე, ამყარებენ ურთიერთობებს კლიენტებთან;
- იზრდება ეფექტურობა: თქვენი ფირმა და კლიენტები იცნობენ ერთმანეთის სისტემებს და მეთოდებს, ასევე იციან, როგორ უნდა ითანამშრომლონ ერთმანეთთან; და
- ეს პროცესი პროფესიულად უფრო დამაკმაყოფილებელია.

ეს მოდული ეხმარება მათ, ვინც კარგად აცნობიერებს კლიენტებთან ურთიერთობის გაღრმავების უპირატესობას და ეძებს ამის გაკეთების გზებს.

6.2.1 კლიენტის კითხვარი

თქვენი კლიენტის, მისი ხედვებისა და გრძელვადიანი გეგმების შესწავლის საუკეთესო გზა მარტივია. თქვენ უნდა დაუსვათ მათ კითხვები და გულწრფელად დაინტერესდეთ პასუხებით. ეს კარგად მუშაობს, როდესაც შესრულებულია სტრუქტურირებული გზით.

მოცემულია კლიენტთა ორი კითხვარი, ერთი ორიენტირებულია ბიზნესზე (იხ. ცხრილი 6.1), მეორე - ოჯახზე (იხ. ცხრილი 6.2). თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ ეს ფორმატი, ან გამოიყენოთ იდეები საკუთარი კითხვარის შესადგენად.

როდესაც ხვდებით თქვენს კლიენტს და უსვამთ კითხვებს, დარწმუნდით, რომ მათ საკმარისი დრო აქვთ პასუხის სრულად გასაცემად. დაუთმეთ მათ დრო. კლიენტებს ხშირად მოსწონთ დეტალური პასუხების გაცემა, რადგან მათ სურთ, რომ უკეთ გაესმოდეთ მათ და მათი გეგმების შესახებ. თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ ოფიციალური მიდგომა (მაგალითად, კითხვარი) ან ჩაერთოთ მათთან საუბარში, და ნაკლებად ოფიციალური გზით მოაგროვოთ საჭირო ინფორმაცია.

ცხრილი 6.1 კლიენტის კითხვარის ნიმუში: ბიზნესი

კითხვა	პასუხი/კომენტარი
<p>კლიენტი:</p> <p>დირექტორები:</p> <p>მესაკუთრეები:</p>	
დირექტორების/მესაკუთრეების ასაკი	
<p>რა წარმოადგენს ბიზნესის ძირითად მიზანს</p> <p>(აღწერეთ პროდუქტები, მომსახურება და კლიენტის პროფილი)</p>	
გამოცდილება ბიზნესში	
რამდენი ხანია, რაც აქვთ ეს ბიზნესი	
რა გამოცდილება აქვთ მიმდინარე ბიზნესში	
როგორია თქვენი ამჟამინდელი ბიზნეს გეგმა?	
რისი მიღწევა გასურთ ამ ბიზნესში?	
ჩაატარეთ თუ არა კონკურენტების ანალიზი და/ან განიხილეთ თუ არა დარგის ორიენტირები?	
რა არის თქვენი მიზნები და ძირითადი ამოცანები?	
<p>სად ხედავთ თქვენს ბიზნესს ორი, ხუთი და ათი წლის შემდეგ?</p>	<p>ორი წლის შემდეგ:</p> <p>ხუთი წლის შემდეგ:</p> <p>ათი წლის შემდეგ:</p>
სად არის ახლა თქვენი ბიზნესი იმასთან შედარებით, სადაც ის უნდა იყოს?	
რა ძირითადი ნაბიჯები უნდა გადადგათ, რომ მოხვდეთ იქ?	
რამ შეიძლება შეგიშალოთ ხელი იქ მოსახვედრად?	
რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი რამ, რაც გასურთ თქვენი ბუღალტრისგან?	
რომელია თქვენი ძირითადი იმედგაცრუებები?	
<p>დაადგინეთ ძირითადი თანამშრომლები</p> <p>მიუთითეთ მათი სამსახურის ხანგრძლივობა</p> <p>როგორია მათი ამბიციები, მიზნები და ამოცანები?</p>	

რამდენი ხანი გასურთ დარჩეთ ამ ბიზნესში?	
როდის აპირებთ პენსიაზე გასვლას?	
კიდევ რისი კეთება მოგწონთ ბიზნეს საქმიანობის გარდა (ჰობი, ინტერესები და ა.შ.)?	

ცხრილი 6.2 კლიენტის კითხვარის ნიმუში: ოჯახი

კითხვები	პასუხები/კომენტარები
კლიენტი: ოჯახის წევრები:	
ოჯახის წევრების ასაკი	
ოჯახის წევრების მონაწილეობა საოჯახო ბიზნესში და/ან ინვესტიციებში	
ოჯახის თითოეული წევრის წილი საოჯახო ბიზნესში და/ან ინვესტიციებში	
როგორია საოჯახო ბიზნესის ან ინვესტიციის გეგმა?	
რისი მიღწევა სურთ ოჯახის წევრებს თავიანთი ინვესტიციებიდან? როგორია ოჯახის მიზნები და ძირითადი ამოცანები?	
სად ხედავთ ოჯახის ინვესტიციებს ორი, ხუთი და ათი წლის შემდეგ?	ორი წლის შემდეგ: ხუთი წლის შემდეგ: ათი წლის შემდეგ:
როდის აპირებენ ოჯახის წევრები პენსიაზე გასვლას?	
კიდევ რისი კეთება მოგწონთ ბიზნეს საქმიანობის გარდა (ჰობი, ინტერესები და ა.შ.)?	

6.3 თქვენი კლიენტთა ბაზის განხილვა

კლიენტებთან ურთიერთობის მართვის ერთ-ერთი მთავარი ელემენტია - მოახდინოთ კლიენტზე მუდმივი ფოკუსირება. მიუხედავად იმისა, რომ საბუღალტრო ფირმებს ძირითადად შეეხება აქვთ რიცხვებთან, კანონებთან და წესებთან, ზუსტად კლიენტის ურთიერთობა და კავშირი ფირმასთან განსაზღვრავს იმას, რომ კლიენტი წლიდან წლამდე დაუბრუნდეს კვლავ ამ

ფირმას. აქ ხდება რეალური ღირებულების დამატება თქვენს ფირმაზე.

მრავალი ფირმის რეალობა ისაა, რომ ურთიერთობა, რომელიც მათ აქვთ კლიენტებთან, განსხვავდება. ფირმებმა შეიძლება უზრუნველყონ იგივე პროფესიული მომსახურება, როგორცაა აუდიტის ჩატარება ან საგადასახადო დეკლარაციის მომზადება, მრავალი კლიენტისთვის, მაგრამ ურთიერთობა თითოეულ კლიენტთან განსხვავებულია. ეს იმიტომ ხდება, რომ თითოეულ ბიზნესს მართავენ ადამიანები, და ეს ადამიანები ყველგან განსხვავებულია.

მნიშვნელოვანია, გვესმოდეს, თუ როგორ ურთიერთობენ თქვენი კლიენტები თქვენს ფირმასთან, და რაზეა დამყარებული კლიენტის ურთიერთობები. ამის გაკეთების ერთი-ერთი ეფექტური გზაა - მოახდინოთ თქვენი კლიენტების კლასიფიკაცია. ეს საშუალებას გაძლევთ, ნახოთ, რომელ კლიენტებს აქვთ მყარი ურთიერთობა თქვენს ფირმასთან, და რომლებს - არა. ეს ასევე საშუალებას გაძლევთ, ნახოთ, სად უნდა გამოიყოს რესურსები, და არის თუ არა ისეთი სფეროები, რომლებიც განსაკუთრებული ყურადღების მიქცევას მოითხოვს.

6.3.1 კლიენტთა კლასიფიკაცია

კლიენტთა კლასიფიკაციის მრავალი გზა არსებობს. თქვენ შეგიძლიათ დასვათ შემდეგი კითხვები:

- რამდენ დროს ატარებს კლიენტი ჩვენს ფირმასთან?
- რამდენად რენტაბელურია ინვესტიცია ამ კლიენტთან?
- რა მარგინალურ შემოსავალს ქმნიან ისინი?
- რა საათობრივ მარგინალურ შემოსავალს ქმნიან ისინი?
- რა წვლილი (%) აქვს ამ კლიენტს მთლიან შემოსავალში?
- რა სახის მომსახურებებს იყენებენ ისინი ამჟამად ჩვენთან?
- იხდიან თუ არა ისინი ჩვენს ანგარიშებს დროულად?
- აქვთ თუ არა პრეტენზიები საფასურთან დაკავშირებით?
- ვიღებთ თუ არა კარგ ანაზღაურებას მათგან?
- ითვალისწინებენ თუ არა ჩვენს რჩევებს?
- შეგვიძლია თუ არა დავამატოთ ღირებულება მათ ბიზნესს?
- გვსიამოვნებს თუ არა მათთან მუშაობა?

ფირმები, რომლებიც ახდენენ თავიანთი კლიენტების კლასიფიკაციას, ხშირად ამას აკეთებენ იმ გადასახადების საფუძველზე, რომელსაც კლიენტები იხდიან. ეს არის ერთი-ერთი მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი; ამასთანავე, არ დაგავიწყდეთ, გამოიყენოთ „არა-ფულადი“ კრიტერიუმებიც, რამდენადაც უამრავ სხვადასხვა დონეზე გაქვთ საქმე კლიენტებთან.

ცხრილი 6.3-ში მოცემულია მაგალითი, თუ როგორ შეიძლება მოხდეს კლიენტთა ბაზების

კლასიფიკაცია სხვადასხვა კრიტერიუმის მიხედვით.

ცხრილი 6.3 კლიენტთა ბაზის კლასიფიკაციის კრიტერიუმები

ა+	ა	ბ	გ	დ	პერსპექტიული
ხარჯავს 20,000 აშშ დოლარს ან მეტს ყოველწლიურად	ხარჯავს 10,000-20,000 აშშ დოლარს ყოველწლიურად	ხარჯავს 5,000-10,000 აშშ დოლარს ყოველწლიურად	ხარჯავს 2,000-5,000 აშშ დოლარს ყოველწლიურად	ხარჯავს 2,000 აშშ დოლარს ან ნაკლებს ყოველწლიურად	ენტუზიაზმით სავსე ფირმის კლიენტი
იყენებს ჩვენი მომსახურების ხუთ ან მეტ სახეობას	იყენებს ჩვენი მომსახურების ოთხ ან ხუთ სახეობას	იყენებს ჩვენი მომსახურების სამ ან ოთხ სახეობას	იყენებს ჩვენი მომსახურების ორ ან სამ სახეობას	იყენებს ჩვენი მომსახურების მხოლოდ ერთ ან ორ სახეობას	შესაძლებელია, გამოიყენოს ჩვენი მომსახურების სამი ან მეტი სახეობა
შეთანხმება გაფორმებულია ყოველთვიურ გადახდაზე	შეთანხმება გაფორმებულია ყოველთვიურ გადახდაზე	შეთანხმება გაფორმებულია ყოველთვიურ გადახდაზე	შეთანხმება გაფორმებულია ყოველთვიურ გადახდაზე	შეთანხმება არ არის გაფორმებული ყოველთვიურ გადახდაზე	გააფორმებს ყოველთვიური გადახდის ხელშეკრულებას, როცა მზად იქნება
ითვალისწინებს ჩვენს რჩევებს	ითვალისწინებს ჩვენს რჩევებს	ითვალისწინებს ჩვენს რჩევებს	ითვალისწინებს ჩვენს რჩევებს	მინიმალური შესაძლებლობაა რჩევებისთვის, მაგრამ აფასებს ჩვენს მომსახურებას	პატივს სცემს ჩვენს რჩევებს
აფასებს ჩვენს მომსახურებას	აფასებს ჩვენს მომსახურებას	აფასებს ჩვენს მომსახურებას	აფასებს ჩვენს მომსახურებას	აფასებს ჩვენს მომსახურებას	აფასებს ჩვენს მომსახურებას
სასიამოვნოა მათთან ურთიერთობა	სასიამოვნოა მათთან ურთიერთობა	სასიამოვნოა მათთან ურთიერთობა	სასიამოვნოა მათთან ურთიერთობა	სასიამოვნოა მათთან ურთიერთობა	სასიამოვნოა მათთან ურთიერთობა

ცხრილი 6.4 კლიენტთა კლასიფიკაციის ჩატარება

ქმედება	დასრულებული/კომენტარი
1. განსაზღვრეთ კრიტერიუმები, რომლის მიხედვითაც მოახდენთ თქვენს კლიენტთა კლასიფიკაციას.	
2. თუ ეს შეიცავს ფინანსურ ინფორმაციას, დარწმუნდით, რომ ეს ინფორმაცია ხელმისაწვდომია.	
3. განსაზღვრეთ, რომელ კოდირების სისტემას გამოიყენებთ (მაგალითად, ა+, ა, ბ, გ და ა.შ.).	
4. მიიღეთ წვდომა ფირმის ყველა კლიენტის ჩამონათვალზე (საუკეთესო ვარიანტია ელექტრონული ფორმატის გამოყენება).	
5. თითოეულ კლიენტს მიანიჭეთ კლასიფიკაციის კოდი.	
6. დაალაგეთ კლიენტთა ჩამონათვალი კოდის მიხედვით.	
7. გადაამოწმეთ, ხომ არ შეიცავს ჩამონათვალი ანომალიებს.	

8. ჩამონათვალი გახადეთ ხელმისაწვდომი ყველა თანამშრომლისთვის, რათა განიხილონ და გააკეთონ კომენტარები.

9. განსაზღვრეთ სათანადო სტრატეგიები, რათა მაქსიმალურად გაზარდოთ ამ ინფორმაციის გამოყენების შესაძლებლობა და მნიშვნელობა.

6.3.2 კლიენტთა კლასიფიკაციის უპირატესობები

მთელი რიგი უპირატესობები გააჩნია კლიენტთა კლასიფიკაციის პროცესს.

6.3.2ა დემოგრაფიული სტატისტიკა

კლასიფიკაცია საშუალებას იძლევა, ფირმამ დაადგინოს:

- რომელი კლიენტები რომელ მომსახურებას იყენებენ;
- გარკვეული მომსახურების პოპულარობა;
- ამ მომსახურებების მხარდასაჭერად რა რესურსები და ტრენინგები არის საჭირო;
- დამატებითი მომსახურების გადაყიდვისა და ჯვარედინი-გადაყიდვის შესაძლებლობები; და
- ის კლიენტები, რომლებიც ყველაზე მეტ მომსახურებას იყენებენ ფირმაში.

მნიშვნელოვანია ამ ინფორმაციის მიწოდება ფირმის ყველა თანამშრომლისთვის, რათა მათ იცოდნენ, თუ რა რეიტინგი გააჩნია კონკრეტულ კლიენტებს ფირმაში. ეს მათ დაეხმარება, რათა გაუწიონ კლიენტს შესაბამისი მომსახურება, ზრუნვა და მხარდაჭერა. გარდა ამისა, მათ ეცოდინებათ, სად არის შესაძლებელი, მოახინონ გადაყიდვა და ჯვარედინი-გადაყიდვა იმ კლიენტებზე, რომლებიც იყენებენ შედარებით ნაკლებ მომსახურებას.

6.3.2ბ ფასების დადგენა

კლიენტთა კლასიფიკაციამ, ასევე შეიძლება, ფირმას მისცეს საშუალება, განიხილოს ფასთწარმოქმნის სპეციალური მექანიზმები. ეს შეიძლება გამოყენებული იქნას სხვადასხვა გარემოებებში.

შეიძლება განხილული იყოს შეღავათიანი ფასები იმ კლიენტებისთვის, რომლებიც იყენებენ დიდი რაოდენობის მომსახურებას. ამან შეიძლება გაამყაროს კლიენტთან ურთიერთობა და კლიენტის მიერ ფირმის მხარდაჭერისთვის გამოხატოთ ლოიალურობა და მადლიერება, შესთავაზებთ რა ზოგიერთ სფეროში უფრო დაბალ ფასებს.

შეღავათიანი ფასები კლიენტებისთვის ასევე შეიძლება ჩაითვალოს, როგორც წახალისება ან მათი გამოყენების სერვისების რაოდენობის გაზრდა. მაგალითად, ფირმას შეუძლია შესთავაზოს 10% -იანი ფასდაკლება დამატებით მომსახურებაზე გამოყენებული ფირმის გამოყენების წელს.

შეღავათიანი ფასების გარდა, ფირმას შეუძლია, აგრეთვე, განიხილოს სხვადასხვა ფასწარმოქმნის სტრუქტურები, რომლებიც შეიძლება გამოყენებული იქნას მომსახურების

სხვადასხვა დონეზე, სამუშაოს სხვადასხვა ტიპებზე, ან გაწეულ მომსახურებაზე. ღირებულებისა და ფასწარმოქმნის სხვა მოდელები განხილულია მოდული 3-ში.

6.3.2გ შეფასება

შესაძლებელია, კლასიფიკაციის თითოეულ კატეგორიაში კლიენტს მიენიჭოს კლასიფიკაციის მნიშვნელობა. მიუხედავად იმისა, რომ ეს შეიძლება არც იყოს ზუსტი მაჩვენებელი, მან შეიძლება მოგვცეს კლიენტთა ბაზის საორიენტაციო მნიშვნელობა. ეს, ასევე, საშუალებას მისცემს ფირმას, შეაფასოს ინვესტიციიდან მიღებული უკუგება, რომელიც მიიღება კლიენტთა ბაზიდან.

შეფასების ერთ-ერთ მეთოდს ეწოდება კლიენტის (ჯამური) ღირებულება. ამაში იგულისხმება იმის შეფასება, თუ რამდენს დახარჯავს კლიენტი თქვენს ფირმასთან მთელი იმ პერიოდის განმავლობაში, რაც ურთიერთობა ექნება. ასევე, შეაფასეთ, თუ რამდენი სხვა ახალი კლიენტი შეიძლება გამოაგზავნოს თქვენს ფირმაში და როგორი იქნება ამ კლიენტების ღირებულება ფირმისთვის. ამის საფუძველზე, ფირმა მიიღებს გადაწყვეტილებას ინვესტიციების დონის შესახებ, რომელიც მათ უნდა განახორციელონ სხვადასხვა კლიენტებთან.

როგორც ხედავთ, კლიენტების კლასიფიკაციიდან მიღებული ინფორმაციის გამოყენების მრავალი გზა არსებობს. შემდეგი ნაბიჯია - შესაბამისი სტრატეგიების განსაზღვრა, რომელიც ფირმამ უნდა გამოიყენოს იმისათვის, რომ მაქსიმალურად გამოიყენოს ის შესაძლებლობები, რომლებსაც იძლევა ეს ინფორმაცია.

6.4 კლიენტთა მოლოდინების დადგენა, შეფასება და გადაჭარბება

კლიენტთა მოლოდინების დადგენის, შეფასებისა და გადააჭარბებისთვის, პირველ რიგში, საჭიროა იმის გაგება, თუ რას წარმოადგენს ეს მოლოდინები.

6.4.1 რა სურთ კლიენტებს?

წარმატებული ფირმის ზრდა ბევრად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება ფირმა კლიენტთა მუდმივად ცვალებად მოთხოვნებს. შესაბამისად, თქვენი კლიენტების წინაშე მდგარი გამოწვევების გააზრება მნიშვნელოვანია, თუ გსურთ, ითვლებოდეთ ბიზნეს პარტნიორად, ასევე უნდა უზრუნველყოთ მომსახურების მორგება კლიენტებზე. IFAC SMP-ის უახლესმა გლობალურმა კვლევებმა ([IFAC SMP Global Surveys](#)) აჩვენა, რომ, როცა საუბარი ეხება სირთულეებს და გამოწვევებს, რომლის წინაშეც დგას მცირე- და საშუალო-ზომის საწარმოების კლიენტები, გამოკითხულთა 75% ან მეტმა რვა პრობლემიდან შვიდი შეაფასა, როგორც ზომიერი ან დიდი გამოწვევა. ძირითადი გამოწვევები, რომლებიც დგას მცირე- და საშუალო-ზომის საწარმოების კლიენტების წინაშე, მოიცავს ეკონომიკურ გაურკვევლობას, გაზრდილ ხარჯებს, კონკურენციას, და დაფინანსების მიღების სირთულეებს.

ცხრილი 6.5 რა სურთ კლიენტებს

	შედეგი	ციტირება
1	წვდომა	„იყავი ხელმისაწვდომი ჩემთვის, ნებისმიერ დროს, ნებისმიერ ადგილას.“
2	ინიციატივა	„მომაწოდე იდეები, რომლებიც გამომადგება მე და ჩემს ბიზნესს.“

3	დროულობა	„იყავი აწმყოში, იყავი აქტუალური, ნუ იქნები ორიენტირებული წარსულზე.“
4	გასაგები რჩევა	„იმგვარად მომეცი რჩევა, რომ მე გავიგო.“
5	კლიენტის არჩევანი და კონტროლი	„შემომთავაზე ვარიანტები, და ნება მომეცი, გავაკეთო არჩევანი.“
6	გაუმჯობესებული ურთიერთობა	„ეს უფრო მეტია, ვიდრე უბრალოდ ტრანზაქცია.“
7	კვალიფიკაციის მაღალი დონე	„პრაქტიკოსს გააჩნია კვალიფიციური ცოდნა.“

გამოყავით რამდენიმე წუთი, რათა გადახედოთ ამ სიას და გაითვალისწინოთ მისი შედეგები. როგორც ხედავთ, მთავარი აქცენტი კეთდება იმაზე, რომ მისაწვდომი იყოს კლიენტისთვის და შესაბამისი გზით მიიღოს მონაწილეობა მის ბიზნესში.

ბევრი ბუღალტერი ყურადღებას ამახვილებს მიწოდებული მომსახურების სპეციფიკაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ეს მნიშვნელოვანია, თქვენ ასევე უნდა გასცდეთ ფაქტობრივ ტრანზაქციას, და ეძებოთ ის, რასაც ეძებს კლიენტი.

განვიხილოთ, მაგალითად, საგადასახადო დეკლარაციის მომზადება. ბუღალტერი თვლის, რომ ეს არის ის, რაც კლიენტს სურს. მაგრამ კლიენტს უფრო მეტად აწუხებს ის, რომ უზრუნველყოს საგადასახადო ვალდებულებების შესრულება. საგადასახადო დეკლარაცია - ეს, უბრალოდ მექანიზმია, ამ მიზნის მისაღწევად.

ეს ხაზს უსვამს იმის გაგების მნიშვნელობას, თუ რა სურთ კლიენტებს ბუღალტრისგან. ფირმებს აქვთ შესაძლებლობა განვითარდნენ ისე, რომ მათ შეეძლონ კლიენტებს მიაწოდონ რეალური ღირებულების მომსახურება.

რეალური ღირებულება ასევე უნდა ითვალისწინებდეს, თუ რა შეუძლია და სურს კლიენტს გადაიხადოს. კლიენტის მართვის თვალსაზრისით, ეს ნიშნავს, რომ შეიძლება არ იყოს საჭირო ზედმეტი მომსახურების გაწევა კლიენტებისთვის.

მსგავსი გამოკითხვების შედეგები დაეხმარება ბუღალტრებს უკეთ გაიგონ, როგორი მომსახურების მიღება სურთ კლიენტებს, ასევე სხვადასხვა გამოწვევები, რომლებთან გამკლავებაშიც მათ დახმარება სჭირდებათ.

6.4.2 კლიენტთა მოლოდინების დადგენა და შეფასება

იმისათვის, რომ დაადგინოთ, შეაფასოთ და გადააჭარბოთ კლიენტთა მოლოდინებს, უნდა შესრულდეს მთელი რიგი ნაბიჯები.

ცხრილი 6.6 ნაბიჯები, რომლებიც საჭიროა კლიენტთა მოლოდინების დადგენის, შეფასებისა და გადაჭარბების მიზნით

ნაბიჯი	საჭირო ქმედება
1	გაიგეთ, რა არის თქვენი კლიენტის მოლოდინები.

2	რაოდენობრივად შეაფასეთ თქვენი კლიენტის მოლოდინები.
3	რეგულარულად შეამოწმეთ, თუ რამდენად სრულდება მათი მოლოდინები: <i>ჰკითხეთ თქვენს კლიენტს.</i>

მხოლოდ იმის ცოდნით, თუ რას ელის კლიენტი თქვენგან, თქვენ შეგიძლიათ გადააჭარბოთ მის მოლოდინებს. კლიენტთა მოლოდინები უნდა გამოავლინოთ მათთან პირველივე შეხვედრის დროს, შემდგომ კი მუდმივად უნდა გადაამოწმოთ. გამოიყენეთ კლიენტის კითხვარი ცხრილი 6.1-ში.

6.4.3 კლიენტთა მოლოდინების გადაჭარბება

თუ თქვენ შეზღუდვით გადააჭარბოთ თქვენი კლიენტის მოლოდინებს, თქვენ ამით უზრუნველყოფთ მათთან გრძელვადიან ურთიერთობას და ახალ, გამოგზავნილ კლიენტთა მუდმივ ნაკადს.

კლიენტის მოლოდინების გადაჭარბება - ეს არის მოულოდნელად შესთავაზოთ ისეთი რამ, რასაც ისინი არ მოელოდნენ. ამას ეწოდება "ვაუ!" ფაქტორი, და იგი უნდა განიხილოთ, როგორც კლიენტებთან ურთიერთობის გაუმჯობესების ეფექტური საშუალება.

ეს თქვენგან მოითხოვს ნოვატორულ და შემოქმედებით მიდგომას. მუდმივად უნდა ფიქრობდეთ იმაზე, თუ როგორ შეძლებთ გასცდეთ იმ ფარგლებს, რასაც ისინი მოელიან. როგორც კი წამოაყენებთ ინიციატივას, თქვენ უნდა დაიწყოთ ფიქრი მორიგ ინიციატივაზე. ყოველ ჯერზე უკეთესი უნდა მოიფიქროთ. ეს იქნება დაჟინებული, საინტერესო და ამაღელვებელი წინსვლა!

როგორც აქამდე უკვე აღვნიშნეთ, ტექნიკური სფეროები მოცემულობაა: თქვენ კომპეტენტური უნდა იყოთ ამ სფეროებში. ასე რომ, ზუსტად არატექნიკურ სფეროებში შეგიძლიათ მოახდინოთ შთაბეჭდილება.

IFAC-ის კარგი პრაქტიკის საკონტროლო ჩამონათვალი მცირე ბიზნესისთვის ([Good Practice Checklist for Small Business](#)) შეიძლება გამოყენებული იქნას პრაქტიკოსების მიერ, რათა მათ დაადგინონ, რა ტიპის დახმარება შეიძლება დასჭირდეთ კლიენტებს. ეს ჩამონათვალი, საწყის ეტაპზე, დაგეხმარებათ თქვენი კლიენტისთვის კონკრეტული სამოქმედო გეგმების შემუშავებაში, რომლებსაც, დარგის საორიენტაციო მონაცემებთან ერთად წარდგენისას, შეუძლია წარმოაჩინოს თქვენი ვალდებულება გრძელვადიანი ურთიერთობის შენარჩუნებაში და დამატებითი მომსახურებების უზრუნველყოფაში.

6.4.3ა სატელეფონო ზარები

ერთი-ერთი მაგალითია - სატელეფონო ზარი საკუთარი ინიციატივით. პირველი მეგობრული მოკითხვის შემდეგ, თქვით, რაღაც ამის მსგავსი: „უბრალოდ გავიფიქრე, დამერეკა და მეკითხა, როგორ მიდის თქვენი ბიზნესი. როგორ მიდის საქმეები?“

როგორც წესი, კლიენტები ძალიან სწრაფად ერთვებიან ასეთ დიალოგში და დაიწყებენ საუბარს იმ პრობლემურ საკითხებზე, რომელთა წინაშეც დგანან. ზოგჯერ შეძლებთ მათ დახმარებას, ზოგჯერ - ვერა. მაგრამ დარწმუნებული იყავით, რომ თქვენი კლიენტი დააფასებს ამ ზარს. ეს

გარკვეულწილად გაამყარებს თქვენს ურთიერთობას კლიენტთან.

6.4.3ბ ესმის თუ არა თქვენს კლიენტს თქვენი?

ეფექტურობის ძირითადი მაჩვენებლები (KPI) მნიშვნელოვანია ყველა ბიზნესისთვის, ხოლო პრაქტიკოსმა უნდა აუხსნას ფინანსური ინდიკატორები თავის კლიენტებს. ჩვეულებრივ, კლიენტისთვის საინტერესოა KPI, რომელიც ეფუძნება მოგებისა და ზარალის ანგარიშგებას. მაგალითად, რეალიზაციის წაუგებლობის წერტილისა ან უსაფრთხოების კოეფიციენტის შესახებ მსჯელობა, როგორც წესი, კლიენტს აინტერესებს.

სხვა მიდგომა შეიძლება იყოს - თქვენი კლიენტისთვის შეფარდებითი მაჩვენებლების (კოეფიციენტების) ანალიზის ახსნა. კოეფიციენტების ახსნა მას გასაგებს ხდის. განვიხილოთ ლიკვიდურობის კოეფიციენტი: გამოითვლება როგორც „მიმდინარე აქტივები/მიმდინარე ვალდებულებები“. ტრადიციულად, ჩვენ მას აღვწერთ ტერმინით „2: 1“, ან „ორჯერ“. ეს შეიძლება გასაგები იყოს ბუღალტრისთვის, მაგრამ, შეიძლება, ამას ვერ მიხვდეს კლიენტი.

შესაძლებელია, ეს კოეფიციენტი უფრო გასაგები გავხადოთ კლიენტისთვის. მაგალითად, თქვენ შეგიძლიათ პერფორმანსი გაუკეთოთ შემდეგნაირად: „მიმდინარე ვალდებულებების ყოველი დოლარისთვის, თქვენ გაქვთ მიმდინარე აქტივის \$2.00, რომ გადაიხადოთ ის (ვალდებულება).“ ან, „გასულ წელს, მიმდინარე ვალდებულებების ყოველი დოლარისთვის, თქვენ გქონდათ \$2.20, რომ გადაგხადათ ის, მაგრამ წელს იგი შემცირდა 2.00 დოლარამდე. რაღაც მოხდა ბიზნესის ლიკვიდურობასთან დაკავშირებით.“ ახლა ეს კოეფიციენტი უკვე გასაგებია. ის ახალ მნიშვნელობას აძლევს კოეფიციენტს და ხსნის ინტერპრეტაციის სრულიად ახალ სფეროს კლიენტისთვის. ახლა ამ თემაზე უფრო აზრიანი მსჯელობა შეიძლება გაიმართოს კლიენტთან.

კოეფიციენტებთან ამგვარი მიდგომით, თქვენი პერსონალის გაგება და ინტერესი ასევე გაიზრდება. თქვენი თანამშრომლები სიამოვნებით მოამზადებენ კოეფიციენტებს, რათა მათ შეაფასონ თქვენი კლიენტის საქმიანობის ეფექტურობა. თქვენ შეიძლება მოისურვოთ, თქვენს თანამშრომელს გადასცეთ პასუხისმგებლობა, შექმნას თქვენი საადრიცხვო პროგრამული უზრუნველყოფა, რომელიც შეადგენს კოეფიციენტებს და წამოაყენებს წინადადებებს, რომლებიც მათ შეესაბამება.

ეს არის მარტივი მაგალითი იმისა, თუ როგორ უნდა ითანამშრომლოთ კლიენტთან, ამავდროულად ხდება თანამშრომლების მორალური სულისკვეთების გაუმჯობესება მათი ჩართულობის წახალისების გზით.

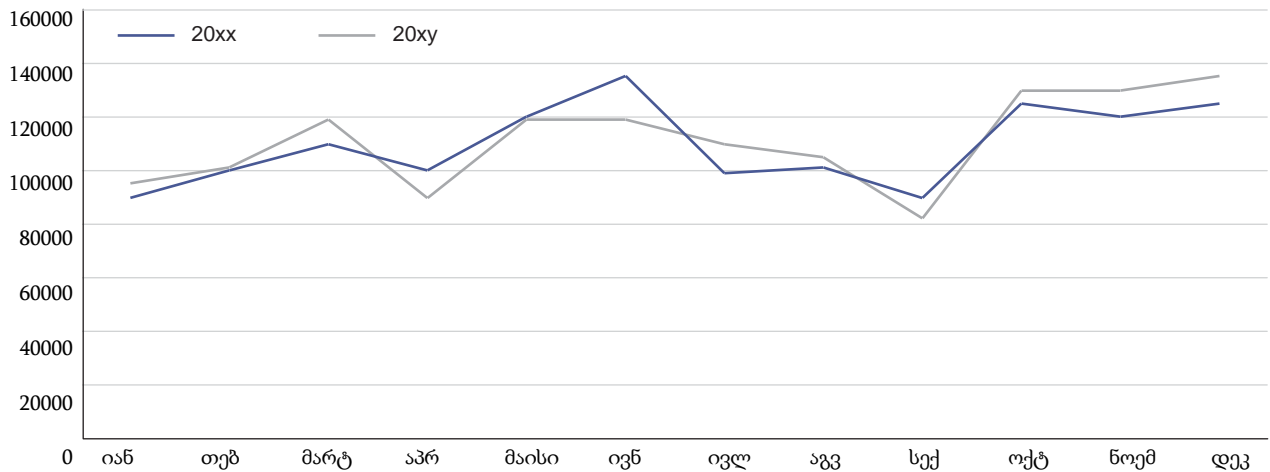
6.4.3გ გრაფიკები და დიაგრამები

„ათას სიტყვას ერთი სურათი სჯობია.“ ბუღალტრებისთვის კომფორტულია მთელი დღე ციფრებს უყურონ. ისინი მიჩვეულები არიან, ციფრებსა და ფინანსურ სიტუაციებს შორის დაინახონ ურთიერთკავშირი. კლიენტების უმეტესობისთვის კი ეს ასე არ არის. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, კლიენტს ინფორმაცია მივაწოდოთ მისთვის გასაგები გზით. გრაფიკები და დიაგრამები ამის შესანიშნავი საშუალებაა.

ელექტრონული ცხრილების უმეტესობას შეუძლია სწრაფად შექმნას გრაფიკები. ამასთან, გასაკვირია, თუ რამდენად მცირე ფორმა წარადგენს ამ ფორმით თავიანთი კლიენტების ფინანსურ ინფორმაციას. ეს, რა თქმა უნდა, ეკონომიკურად ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური მეთოდია, რათა შთაბეჭდილება მოახდინოთ თქვენს კლიენტებზე და მიაწოდოთ მათ რეალური

რამ, რასაც ადვილად გაიგებენ.

სურათი 6.1 რეალიზაციის გრაფიკის ნიმუში



განვიხილოთ სხვა ტიპის ინფორმაცია, რომელსაც თქვენი კლიენტები ისურვებენ, იხილონ გრაფიკის ფორმატში, მაგალითად:

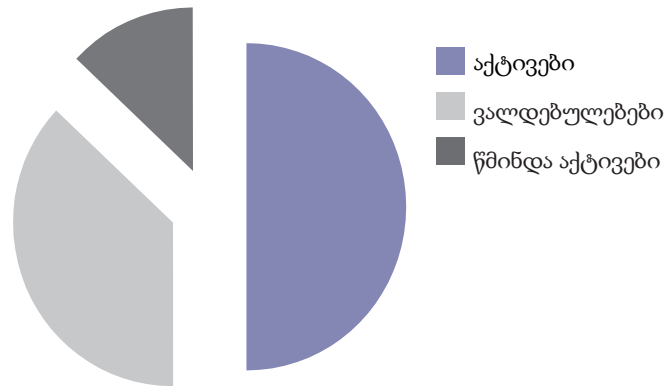
- რეალიზაციის შედარება წინა წლის რეალიზაციასთან;
- რეალიზაციის შედარება ბიუჯეტთან;
- რეალიზაციის შედარება მთლიან მოგებასთან;
- ხელფასების შედარება რეალიზაციასთან; ან
- რეალიზაციის შედარება წმინდა მოგებასთან.

მრავალი სხვა კომბინაცია გამოდგება გრაფიკისთვის. მთავარია, რამდენად არის ამით დაინტერესებული კლიენტი. ისინი, როგორც წესი, გამოხატავენ დიდ ინტერესს, როდესაც ხდება გრაფიკების ჩვენება და განხილვა. ისინი ხშირად გვთავაზობენ სხვა ინფორმაციას, რომელიც მათ სურთ, იხილონ გრაფიკულად მომავალში.

6.4.3დ სექტორული დიაგრამები

ბალანსის მუხლები შეიძლება საუკეთესოდ იქნას წარმოდგენილი სექტორულ დიაგრამებში. შესაძლებელია, რამდენიმე ფორმატის გამოყენება. იპოვეთ ისეთი ფორმატი, რომელიც ყველაზე მეტად გამოდგება თქვენი კლიენტისთვის და მიაწვდის ისეთ ინფორმაციას, რომელიც მათთვის ყველაზე სასარგებლოა.

სურათი 6.2 ბალანსის ნიმუში



გრაფიკულ ინფორმაციას სხვა უპირატესობებიც გააჩნია.

- როგორც წესი, ის იწვევს დამატებით ინტერესს ფირმის შიგნით, რამდენადაც შედეგები მარტივად გასაგებია, და იწვევს პერსონალის მხრიდან დაინტერესებას და ცნობისმოყვარეობას.
- სტანდარტული ფორმატი შესაძლებელია წინასწარ განათავსოთ თქვენს კომპიუტერულ სისტემაში და შეგიძლიათ შექმნათ იგი მხოლოდ ღილაკზე თითის დაჭერით.
- Y-თაობას გააჩნია მაღალი დონის კომპიუტერული ცოდნა და, როგორც წესი, მარტივად შეუძლია გრაფიკების შექმნა, რის შედეგადაც ხდება დროისა და თანხების დაზოგვა.
- ძლიერდება პროფესიონალიზმის იმიჯი და აღქმა.

6.4.3ე სხვა მომსახურება

უამრავმა სააღრიცხვო ფირმამ გააფართოვა მომსახურების სპექტრი არსებული და პოტენციური კლიენტების მოთხოვნების საპასუხოდ. გადახედეთ მომსახურებების შემდეგ ჩამონათვალს და განიხილეთ, რომელი მათგანი შეიძლება შესრულდეს თქვენს ფირმაში, ტრადიციული საგადასახადო და ბუღალტრული მომსახურების პარალელურად.

- **წლიური დაგეგმვის სესია:** ყოველ წელს შეხვდით კლიენტს, რათა დაგეგმოთ ან განაახლოთ კლიენტის ბიზნესის სტრატეგიული მიმართულება.
- **სამოქმედო გეგმის შემუშავება:** დაეხმარეთ სამოქმედო გეგმის შესრულებაში განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად. ეს მოიცავს აუცილებელი, შემდგომი ნაბიჯების დადგენას, და ამოცანებისა და ვადების პასუხისმგებლობების განაწილებას.
- **სამოქმედო გეგმის განხორციელება და განახლება:** დარწმუნდით, რომ გეგმა სრულად არის შესრულებული, რეგულარულად ტარდება შემდგომი შეხვედრები, სწავლება და ინსტრუქტირება.

- **მიზნები და ამოცანები:** განსაზღვრეთ და დაადგინეთ ბიზნესის მიზნები და ამოცანები, და ერთობლივად განსაზღვრეთ, თუ როგორ უნდა მიაღწიოთ და შეასრულოთ ისინი.
- **ორგანიზაციული სქემა:** გადახედეთ კლიენტის ორგანიზაციულ სქემას, მათ შორის, პასუხისმგებლობებისა და მოვალეობების განაწილებას. ეს ასევე მოიცავს პოზიციის აღწერილობების მიმოხილვას თითოეული პოზიციისთვის.
- **ობიექტის მონახულება:** რეგულარულად დაესწარით კლიენტის საქმიანობას, რათა ფიზიკურად შეაფასოთ მათი ბიზნესის მდგრადობა და განვითარება.
- **რეგულარული საქმიანი შეხვედრები:** რეგულარულად შეხვდით პირადად ან ვიდეო-პროგრამების საშუალებით დირექტორებს, რათა განიხილოთ ბიზნესის ფინანსური მაჩვენებლები (ეფექტურობა), ზრდა და განვითარება. ეს შეიძლება მოხდეს ყოველთვიურად ან კვარტალურად.
- **მმართველობითი აღრიცხვის ანგარიშები:** გააკეთეთ ბიზნესის ეფექტურობის შედარება ბიუჯეტთან.
- **წლიური ბიუჯეტი:** მოამზადეთ და გადახედეთ.
- **ფულადი ნაკადების წლიური პროგნოზი:** მოამზადეთ და გადახედეთ.
- **გაყიდვების სისტემა:** რეგულარულად გადახედეთ.
- **დებიტორული დავალიანება:** ყოველთვიურად გადახედეთ და გააკონტროლეთ დებიტორული ანგარიშები. განიხილეთ მათი გავლენა ფულადი ნაკადების პროგნოზზე, და ნებისმიერი პრობლემური საკითხი შეატყობინეთ დირექტორებს.
- **კრედიტორული დავალიანების ანგარიშები:** გადახედეთ და გააკონტროლეთ ყოველთვიურად. შეადარეთ წლიური ბიუჯეტის განაწილებას და გაითვალისწინეთ მისი გავლენა ფულადი ნაკადების პროგნოზზე.
- **KPI:** განსაზღვრეთ ბიზნესის კონკრეტული KPI-ები, რომლებიც რეგულარულად უნდა იქნას წარდგენილი, ასევე შესაბამისი ფინანსური და არა-ფინანსური ინფორმაცია, რომელიც უკავშირდება ბიზნესის საქმიანობას.
- **ფინანსები და დაფინანსება:** გადახედეთ საფინანსო და დაფინანსების მოქმედ მექანიზმებს, რათა უზრუნველყოთ, რომ ფინანსების ყველაზე შესაფერისი და ეკონომიკურად ეფექტური ფორმების გამოყენება ხდება.
- **ბანკის მენეჯერი:** შეხვდით კლიენტსა და კლიენტის ბანკის მენეჯერს ყოველწლიურად, ბიზნესის ეფექტურობისა და სამომავლო გეგმების განსახილველად. ეს განხილვა უნდა მოიცავდეს დაფინანსების მოქმედი მექანიზმების შესაბამის მიზანშეწონილობას.
- **საბანკო უსაფრთხოება:** ეს განხილვა უკავშირდება იმ უსაფრთხოების მიმოხილვას, რომელიც ბანკს გააჩნია ფინანსური სტრუქტურის მხარდასაჭერად. ეს შეხვედრები უნდა ემთხვეოდეს ხელმძღვანელობის ყოველთვიურ შეხვედრას.
- **კორპორაციული სტრუქტურა:** გადახედეთ და გაითვალისწინეთ ის კორპორაციული სტრუქტურა, რომლის საშუალებითაც ბიზნესი მოქმედებს, რათა დარწმუნდეთ, რომ იგი

განაგრძობს კლიენტის მიზნების ასახვას ბიზნესში.

- **აქტივების დაცვა:** კორპორაციული სტრუქტურის განხილვას დაუკავშირეთ აქტივების დაცვის მიღებული ზომების განხილვა, ასევე რამდენად აქტუალურია მიმდინარე სტრუქტურა, და მომავალშიც ასე იქნება თუ არა.
- **საინვესტიციო გეგმები:** გადასახადებისა და საინვესტიციო შეღავათების გათვალისწინებით, განიხილეთ კლიენტის საინვესტიციო და განვითარების გეგმები. გაითვალისწინეთ თქვენი ადგილობრივი რეგულაციები, და ის, თუ რა „რჩევების“ მიცემა შეგიძლიათ ამ შემთხვევაში.
- **სამართალმემკვიდრეობა:** ყოველწლიურად განიხილეთ, რას აპირებს კლიენტი სამართალმემკვიდრეობასთან დაკავშირებით. მიუთითეთ ბიზნესიდან მათი პროგრესული გასვლის ვადები, და ბიზნესის შედარებითი პოზიცია საგადასახადო საკითხების, საგერბო მოსაკრებელის და ა.შ. ფონზე.
- **ქონება:** კონფიდენციალურად განიხილეთ კლიენტის კანონიერი ნება და კლიენტის განზრახვები და ჩანაფიქრი მათი ქონების დაგეგმვის საკითხის შესახებ, ფინანსური და საგადასახადო თვალსაზრისით.
- **დაზღვევის დაფარვა:** გადახედეთ არსებული დაზღვევის დაფარვას, რათა დარწმუნდეთ, რომ იგი კლიენტის მიმდინარე საჭიროებების შესაბამისია.
- **სადაზღვევო ბროკერი:** ყოველწლიურად შეხვდით კლიენტის ბიზნესის სადაზღვევო ბროკერს, იმსჯელეთ დაზღვევის დაფარვის ამჟამინდელი დონის შესახებ და წარმოადგინეთ სამომავლო გეგმებისა და მოლოდინების შესახებ განახლებული ინფორმაცია. ეს შეხვედრები უნდა დაემთხვეს ბიზნესის ხელმძღვანელთა ერთ-ერთ რეგულარულ შეხვედრას.
- **თანამშრომელთა სახელფასო ფონდები და ბონუს სტრუქტურები:** ყოველწლიურად განიხილეთ პერსონალის სახელფასო ანაზღაურება და ბონუს სტრუქტურები.
- **რისკების შეფასება:** ყოველწლიურად განახორციელეთ კლიენტის ბიზნესის რისკების ოფიციალური შეფასება, რათა დაადგინოთ რისკის ძირითადი სფეროები. აგრეთვე უზრუნველყავით რისკის შემცირების შესაბამისი სტრატეგიების იდენტიფიცირება და შეთავაზება.
- **მომგებიანობის ანალიზი:** განახორციელეთ კლიენტის მომგებიანობის ანალიზი და პროდუქტის მომგებიანობის ანალიზი, რათა უზრუნველყოთ, რომ კლიენტები და პროდუქციის ხაზები, რომლებთანაც თქვენს კლიენტს აქვს შეხება - მომგებიანია. თუ არა, მაშინ განიხილეთ მათ გაგრძელების საკითხი.
- **ძირითადი კლიენტები:** შეხვდით თქვენი კლიენტის ძირითად კლიენტებს, რათა განიხილოთ მათი ფინანსური პირობები და შეთანხმებები. გაეცანით კლიენტის ბიზნესის შესახებ მათ ურთიერთობებსა და მოლოდინებს.
- **ძირითადი მომწოდებლები:** შეხვდით კლიენტის ძირითად მომწოდებლებს, რათა განიხილოთ მათი ფინანსური პირობები და შეთანხმებები, და ეცადოთ, დაითანხმოთ უკეთეს პირობებზე.

- **ბიზნეს გეგმები:** გადახედეთ ან მოამზადეთ კლიენტის ბიზნეს გეგმები, რათა წარუდგინოთ ბანკებს ან ფინანსურ ორგანიზაციებს.
- **აქტივების მარაგის ფიზიკური შემოწმება:** დაეხმარეთ კლიენტს აქტივების პერიოდულ ფიზიკურ ინვენტარიზაციაში და გააკეთეთ შედარება აქტივების სააღრიცხვო ჩანაწერებსა და აქტივების ფიზიკური ინვენტარიზაციიდან მიღებულ მონაცემებს შორის, რათა აღმოაჩინოთ შეუსაბამობები და გამოასწოროთ შეცდომები.

როდესაც დაიწყებთ იმის განხილვას, თუ რომელი სხვა მომსახურება უნდა დაწეროთ, რა თქმა უნდა, თქვენი კლიენტი მზად უნდა იყოს ამ ახალი შეთავაზებებისთვის, ასევე უნდა გაითვალისწინოთ ეთიკური მოსაზრებები და ადგილობრივი შეზღუდვები, რომლებიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს თქვენს იურისდიქციაში.

6.4.4 შიდა და გარე სტრატეგიების შედარება

აქამდე დისკუსია ეხებოდა შიდა სტრატეგიებს, რათა მოგეხდინათ თქვენი კლიენტის მოლოდინების გადაჭარბება. სხვა სტრატეგიები მოიცავს იმ ურთიერთობის დამყარებას, რომელიც თქვენ უკვე გაქვთ თქვენს კლიენტთან.

გარე სტრატეგიები

ზოგიერთ ბუღალტერს აქვს ნახევრად-რეგულარული კონტაქტი კლიენტებთან. ბევრი ბუღალტერი მხოლოდ წელიწადში ერთხელ ხვდება თავის კლიენტებს, რათა ხელი მოაწერონ საგადასახადო დეკლარაციებსა და ფინანსურ ანგარიშგებას, ანდა ჩაატარონ აუდიტი.

თქვენს კლიენტებთან უფრო მჭიდრო ურთიერთობების დამყარება ამის შეცვლაზე დამოკიდებულია. დასახეთ გეგმა რეგულარული კონტაქტებისა და მთელი რიგი საქმიანობებისთვის. ეს ძალიან დადებით გავლენას ახდენს კლიენტებთან ურთიერთობებზე და ძირითადი კლიენტების შენარჩუნებაზე. ეს ნამდვილად გადააჭარბებს მათ მოლოდინებს და გააღრმავებს თქვენს ურთიერთობებს.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი არის გეგმის შემუშავება, რომელიც მოიცავს:

- ვინ უნდა მოვიწვიოთ: კლიენტები, პოტენციური კლიენტები, რეფერარები, ალიანსის პარტნიორები?
- რისთვის უნდა მოვიწვიოთ ისინი: რას წარმოადგენს მათი ინტერესები?
- სად მოხდება ეს ღონისძიება ან საქმიანობა: როგორ მოხვდებიან იქ კლიენტები?
- როდის იქნება ეს ხელსაყრელი კლიენტისთვის?

რეკომენდებულია, ეს გააკეთოთ თქვენი ტოპ-ათეული ან ტოპ-ოცეული კლიენტისთვის, მაგრამ თქვენ ეს ასევე უნდა გააკეთოთ თქვენი პოტენციური კლიენტებისთვის, რეფერარებისთვის და ალიანსის პარტნიორებისთვის. ეს ნამდვილად შესანიშნავი საშუალებაა ურთიერთობების დამყარებისა და გაღრმავებისთვის. განათავსეთ ეს საკითხები ცხრილში, როგორც ეს მოცემულია ცხრილში 6.7.

ცხრილი 6.7 კლიენტთან რეგულარული კონტაქტის გეგმის ნიმუში

#	ვინ	რა	სად	როდის
1	ABC Ltd	კლიენტთა ქსელური ღონისძიება — Cirque du Soleil	ქალაქში	მარტი
2	CBC Bank	საქმიანობის დაფინანსებასთან დაკავშირებული სადილი	ადგილობრივ რესტორანში	მაისი
3	Lew & Wing	სამთავრობო ბიუჯეტის ბრიფინგი მცირე ბიზნესისთვის	ნორთ-შორში	მაისი
4	Sokya & Epstein	ფეხბურთი: კლიენტი Wests-ის საფეხბურთო კლუბის მწვავე მხარდამჭერია	საფეხბურთო სტადიონზე	ივლისი
5	Morgan & Assoc	ტიტების ფესტივალი: კლიენტი მცენარეთა სელექციონერი/მებაღეა	რეგიონალური	სექტემბერი
6	Lawyers Co	საქმიანი შეხვედრა საუზმესთან, მიმართულებისა და ალიანსის პერსპექტივების განსახილველად	ქალაქში	ოქტომბერი
7	Frontline PR	ბიზნეს ქსელის მიერ დაფინანსებული ადგილობრივი რბოლის დღე	რბოლის კლუბი	ნოემბერი
8	IT Partners	საქველმოქმედო გოლფის დღე	მურიფილდში	ივნისი
9	Abbott & Co	ოფიციალური ლანჩი მოწვეულ სპიკერთან	პორტში	აპრილი
10	Damien W	ლიდერების სემინარი	ცენტრში	იანვარი

თქვენი ქვეყნის კანონმდებლობის ან პროფესიული რეგულაციების შესაბამისად, შეიძლება დაწესებული იყოს შეზღუდვები იმაზე, თუ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ. მნიშვნელოვანია, რომ მიმზიდველი გახადოთ ღონისძიება (მოვლენა) ან საქმიანობა თქვენი კლიენტებისთვის ან კონტაქტებისთვის. აუცილებელი არ არის ბევრი ფული დახარჯოთ: მთავარი კონტაქტია. სინამდვილეში, ის უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მოვლენა.

შესაძლოა, თქვენ ასევე გადაწყვიტოთ, გაზარდოთ ექსკურსიებისა და კონტაქტების რაოდენობა თქვენს კლიენტთან, როგორც მნიშვნელოვანი ნაბიჯი თქვენი ფირმის ზრდისა და განვითარებისკენ. ჩართეთ თქვენი გუნდის წევრებიც. ეს გააღრმავებს მათ ურთიერთობას ფირმასთან და საშუალებას მისცემს მათ მჭიდრო ურთიერთობა დაამყარონ კლიენტებთან.

დაგეგმავთ რა თქვენს საქმიანობას, ნახავთ, რამდენი დროის რესურსი გაქვთ. შეიძლება გაგიკვირდეთ, რატომ არ აკეთებდით მსგავს რამეს ადრეც! რა მშვენიერია საშუალება იმისთვის, რომ გადააჭარბოთ თქვენი კლიენტების მოლოდინებს და, უდავოდ, თქვენც სიამოვნებას მიიღებთ ამისგან.

იხილეთ **ცხრილი 6.8** როგორც იმ ფორმატის მაგალითი, რომელიც უნდა გამოიყენოთ როგორც დაგეგმვის ინსტრუმენტი.

ცხრილი 6.8 კლიენტებთან ურთიერთობის მართვის სამოქმედო გეგმა

კლიენტი	იან	თებ	მარტ	აპრ	მაისი	ივნ	ივლ	აგვ	სექ	ოქტ	ნოემ	დეკ

6.5 მომსახურების დონების ეფექტურობის შეფასება

6.5.1 ეფექტურობის შეფასება და საკონტროლო მაჩვენებლები

საკონტროლო მაჩვენებლები იძლევა მძლავრ მექანიზმს ბიზნესის ეფექტურობის მონიტორინგისა და გაუმჯობესების შესაძლებლობების იდენტიფიცირებისთვის. უპირველეს ყოვლისა, საკონტროლო მაჩვენებლებით ხდება ერთი ინფორმაციის შედარება მეორესთან. მნიშვნელოვანია, ზუსტად იცოდეთ, რისი შედარება და რასთან/ვისთან შედარება გასურთ.

საკონტროლო მაჩვენებლების ინსტრუმენტები, რომლების საშუალებითაც ხდება ბიზნესის ეფექტურობის შედარება დარგობრივ და ანალოგიურ კომპანიებთან, ადვილად ხელმისაწვდომი, ელემენტარული და მარტივად გამოსაყენებელია. სახელმწიფო სტატისტიკასთან ერთად გამოიყენებისას, ისინი იძლევიან სასარგებლო ინფორმაციას კლიენტის რისკის პროფილის შესახებ. ფირმებისთვის, რომელთაც სურთ, უზრუნველყონ ექსპერტიზის საორიენტაციო მომსახურებები, არსებობს ფართო სპექტრის ინტერაქტიური დიაგნოსტიკური საშუალებები „მომხმარებელი იხდის“ და სამედიცინო შემოწმებები, რაც ხელს უწყობს ამ პროცესს.

შესაძლოა, ფირმებს სურთ, მიმართონ გამოკითხვებით ჩატარებულ კვლევებს, რომლებიც მათ საშუალებას მისცემს, შეადარონ საკუთარი ფირმის საქმიანობა ანალოგიურ ფირმებს, ფირმის ზომისა და რეგიონის მიხედვით.

შემდეგი ძირითადი ინდიკატორები შეიძლება ერთმანეთთან შედარდეს და შეფასდეს კლიენტებთან ურთიერთობის მართვისთვის. შეისწავლეთ ინდიკატორების ჩამონათვალი და შეარჩიეთ თქვენი ფირმის შესაბამისი მაჩვენებლები. დაადგინეთ თქვენი საკუთარი კრიტერიუმები. შემდეგ რეგულარულად აკონტროლეთ თქვენი ფირმის ფაქტიური ეფექტურობა ამ საკონტროლო მაჩვენებლების მიხედვით (იხ. ცხრილი 6.9).

ცხრილი 6.9 კლიენტებთან ურთიერთობის მართვის ეფექტურობის შეფასება

კლიენტებთან ურთიერთობის მართვის ძირითადი ინდიკატორები		
ხალხი		
კადრების დაკომპლექტება	სრული განაკვეთის ეკვივალენტების რაოდენობა (FTE)	თანამშრომელთა რაოდენობა
კლიენტებთან მომუშავე პერსონალი	FTE-ების რაოდენობა (კლიენტებთან მომუშავე პერსონალის პასუხისმგებლობებით) მთლიანი პერსონალის პროცენტი	FTE-ების რაოდენობა კლიენტთან მომუშავე პერსონალის პასუხისმგებლობებით, როგორც მთლიანი პერსონალის პროცენტი გვინდა, რომ ეს გაიზარდოს, კლიენტებთან ჩვენი ურთიერთობის კულტურის გაუმჯობესებასთან ერთად
შემოსავალი თითო FTE-ზე	ფირმის გადასახადები (ბილინგი) იყოფა FTE-ების რაოდენობაზე	მიუთითებს შემოსავალს თითო FTE-ზე ფირმის მიზანია დროთა განმავლობაში გაზარდოს ის
ესწრებოდა ქსელურ შეხვედრებს	შეხვედრების რაოდენობა, რომელსაც დაესწართ	მიუთითებს გუნდის განზრახვაზე, პროაქტიულად გაიყვანოს ფირმა ბაზარზე რეგულარული თვალყურის დევნება და მიზანთან შედარება
მენტორული საათები	საათების რაოდენობა	მიუთითებს იმ საათების რაოდენობას, რაც მენტორებმა დახარჯეს გუნდის წევრებზე რეგულარული თვალყურის დევნება და მიზანთან შედარება
პროდუქტიულობა		
დაუსრულებელი წარმოება	\$ ღირებულება	მიუთითებს, თუ რამდენი დროა ჩაწერილი უწყისში, რომელიც წარდგენილი უნდა იყოს კლიენტისთვის ყურადღება უნდა გამახვილდეს ჩაწერის დროზე, რომელსაც კლიენტი დააფასებს სამუშაოს დასრულებისას
დაუსრულებელი წარმოება (WIP)	დრო (პერიოდი) (WIP დღეები)	მიუთითებს, რამდენი ხანი გრძელდება ოფისში მუშაობა და დაუმთავრებელი წარმოება ყურადღება უნდა გამახვილდეს WIP დღეების შემცირებაზე, ამით გაუმჯობესდება კლიენტის შეკვეთის

		შესრულების დრო
დებიტორული დავალიანების ანგარიშები	დრო (პერიოდი) (დებიტორულ დავალიანებათა დაფარვის დღეები)	მიუთითებს, თუ რა პერიოდში ახდენენ კლიენტები თავიანთი ანგარიშების გადახდას კლიენტის კმაყოფილების ძალიან კარგი ინდიკატორია ასევე კარგი მაჩვენებელია ჩვენი შიდა მონიტორინგის და კონტროლის მხრივ
ჩამოწერები	ჩამოწერები (\$ ღირებულება)	მიანიშნებს განაკვეთის დროზე, მაგრამ არ ანაზღაურდება ფირმა იღებს გადაწყვეტილებას, არ გამოუწეროს კლიენტს ინვოისი, და ახდენს მიერ ჩამოწერას WIP-ში ყურადღება უნდა გამახვილდეს ჩამოწერის შემცირებაზე. დარიცხული დრო კლიენტისთვის ფასიანი უნდა იყოს და, შესაბამისად, ანაზღაურებადი
მომგებიანობა		
წმინდა შემოსავლის პროცენტი	წმინდა შემოსავალი, როგორც ფირმის მთლიანი გადასახადების (ბნინლინგის) პროცენტი	მიანიშნებს ფირმის მომგებიანობაზე ფირმის შესაძლებლობების ინდიკატორი, თუ რამდენად შეუძლია რეინვესტირება გააკეთოს პერსონალში და კლიენტის მომსახურებაში
შრომა, როგორც შემოსავლის პროცენტი	შრომითი დანახარჯები, როგორც მთლიანი ფირმის გადასახადების (ბილინგის) პროცენტი	გვიჩვენებს შრომით დანახარჯებს, როგორც გადასახადების (ბილინგის) პროცენტულ მაჩვენებელს მიუთითებს, თუ ძალიან ბევრი არა-პროდუქტიული პერსონალია
მომსახურებები		
გამოყენებული მომსახურებები	გამოყენებული მომსახურებების რაოდენობა (#)	მიუთითებს კლიენტების მიერ გამოყენებული მომსახურებების რაოდენობაზე მიუთითებს კლიენტებთან ურთიერთობის სიღრმეზე აქცენტი კეთდება გამოყენებული მომსახურების სპექტრის გაზრდაზე
	არსებული კლიენტებისთვის გაწეული დამატებითი მომსახურების რაოდენობა (ყოველწლიურად)	მიუთითებს მთელი წლის განმავლობაში გაწეულ დამატებით მომსახურებაზე

		აქცენტი კეთდება თითოეული კლიენტის მიერ გამოყენებული მომსახურების გაზრდაზე
	კომპანიის მიერ დანერგილი ახალი მომსახურებების რაოდენობა (ყოველწლიურად) წლის განმავლობაში	მიანიშნებს მთელი წლის განმავლობაში დანერგილი ახალი მომსახურებებზე ყურადღება გამახვილებულია კლიენტებისთვის ახალი მომსახურებების დანერგვაზე წარმოადგენს ფირმას, როგორც ინოვაციურს და კრეატიულს ფირმას შეუძლია მომსახურების გაწევა ან ეს შეიძლება განხორციელდეს ალიანსის პარტნიორის მიერ
კლიენტებთან ურთიერთობის მართვის ძირითადი ინდიკატორები		
	შემოსავალი (\$ ყოველწლიურად) ფირმის მიერ დანერგილი ახალი მომსახურებიდან, წლის განმავლობაში	მიუთითებს დანერგილი ახალი მომსახურების შემოსავალსა და ღირებულებაზე მნიშვნელოვანია მისი ცალკე იდენტიფიცირება სპეციალური ხარჯები შეიძლება განაწილდეს შემოსავალზე, მთლიანი მოგების წილის დასადგენად
	კვირის განმავლობაში კლიენტთან საკუთარი ინიციატივით განხორციელებული კონტაქტების რაოდენობა	მიანიშნებს, თუ რამდენად სპონტანური და პროაქტიური ხართ. თქვენ უნდა იყოთ ასეთი! გაზარდეთ ეს რიცხვი
	არა-ანაზღაურებად, კლიენტთან დაკავშირებულ ინიციატივებზე დახარჯული საათების რაოდენობა	მიუთითებს, თუ რა დროს ხარჯავთ თქვენს კლიენტებზე არ არის აუცილებელი ამ რაოდენობის გაზრდა გაფრთხილება: ნუ გადააჭარბებთ. თქვენ არ შეგიძლიათ ყველაფერი გააკეთოთ უფასოდ!
	თვის განმავლობაში მიწოდებული ახალი ან დამატებითი მომსახურების შესახებ წინადადებების რაოდენობა	მიუთითებს ახალი ან დამატებითი მომსახურების მარკეტინგის წარმატებებზე აქცენტი კეთდება ამ მიზნის გაზრდაზე, სანამ არ მოხდება მომსახურების გამოყენების დასახული სამიზნე დონეების

		მიღწევა
კლიენტის მომსახურება		
კლიენტთა რეიტინგები	შესანიშნავი (%) დამაკმაყოფილებელი (%) არადამაკმაყოფილებელი (%)	გაზომეთ კლიენტის კმაყოფილება რეგულარული გამოკითხვებით უზრუნველყოფს უკუკავშირს ფირმის ეფექტურობაზე და კლიენტის აღქმის შესახებ ყურადღება უნდა გამახვილდეს მუდმივ გაუმჯობესებაზე
დავები	დავების რაოდენობა	კლიენტთა დავები. აკონტროლეთ დავის ხასიათი და დოლარის გავლენა მიზანი: არანაირი დავები
დამატებითი მომსახურება	შემთხვევების რაოდენობა	თვალყური ადევნეთ არასტანდარტულ მომსახურებას და კლიენტებისთვის მიწოდებულ დახმარებას ზენორმატიული მომსახურების დონები ყურადღება უნდა გამახვილდეს ამ საქმიანობის მუდმივ ზრდაზე
კლიენტის რეფერალები	რეფერალების რაოდენობა	ახალი კლიენტების რაოდენობა, რომელიც გადმოეგზავნა ფირმას მიუთითებს, არიან თუ არა კლიენტები კმაყოფილი მომსახურების დონითა და გამოცდილებით
კლიენტის სემინარები	სემინარების რაოდენობა	მიანიშნებს ჩატარებული სემინარების რაოდენობაზე რეგულარული თვალყურის დევნება და შედარება მარკეტინგის გეგმასთან

6.6 სხვადასხვა შესაძლებლობების გამოყენება ურთიერთობების გასაუმჯობესებლად

აქამდე ამ მოდულში ნაჩვენები იყო კლიენტთან ურთიერთობის განვითარების გზები - ამას დიდი მნიშვნელობა აქვს ფირმისთვის, და არსებობს ამის სხვადასხვა მეთოდი. შემდეგ სექციაში განხილულია, როგორ გამოვიყენოთ მაქსიმალურად ის შესაძლებლობები, რომლებიც წარმოიქმნება ამ გაძლიერებული ურთიერთობის შედეგად.

გაიხსენეთ კლიენტთა კლასიფიკაციის მოდელი (იხ. სექცია 6.3.1). როგორც გახსოვთ, თქვენი მიზანია, თქვენი კლიენტები არსებული კლასიფიკაციის კატეგორიიდან გადაიყვანოთ შემდეგ

ეტაპზე.

6.6.1 საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზის გამოყენება

საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზი ბიზნესის განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი საშუალებაა. ის არის მარტივი, და შეუძლია მოგვცეს შესანიშნავი შედეგები. ეს მოდელი წარმოდგენილია ცხრილში 6.10; თუ როგორ უნდა გამოიყენოთ, ნაჩვენებია ქვემოთ.

სურათი 6.3 საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზის მოდელი

		მომსახურება	
		არსებული	ახალი
კლიენტები	არსებული	1	2
	ახალი	3	4

საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზი უზრუნველყოფს ბრწყინვალე ჩარჩოს კლიენტებთან თქვენი ურთიერთობის მართვის სტრატეგიისთვის. ის უზრუნველყოფს კონტექსტს, რომლის ფარგლებშიც თქვენ განსაზღვრავთ თქვენს შემდეგ ნაბიჯს.

კვადრანტი 1: არსებული მომსახურებები არსებული კლიენტებისთვის

კვადრანტი 1 - ეს არის თქვენს კლიენტთა არსებული ბაზა. იგი პასუხობს კითხვას, "იყენებენ თუ არა ჩვენი კლიენტები ჩვენს ყველა მომსახურებას?" პასუხი, როგორც წესი, არის "არა!"

შემდეგ მოდის მომდევნო კითხვა, "რომელი ჩვენი მომხმარებლები იყენებენ რომელ ჩვენს მომსახურებას?" ამ კითხვაზე პასუხით გამოვლინდება „საბაზრო შესაძლებლობები“. იგი გამოკვეთს იმას, თუ სად არის საჭირო თქვენი მარკეტინგული საქმიანობის ფოკუსირება, თითოეული მომსახურების რაოდენობის გაზრდის მიზნით, რომელსაც იყენებს თითოეული მომხმარებელი.

პრიორიტეტების მიხედვით, ჩამოთვალეთ ყველა თქვენი კლიენტი და ის მომსახურება, რომელსაც იყენებენ. უმჯობესია, ეს გააკეთოთ ელექტრონულ ცხრილებში. ის გიჩვენებთ იმ კლიენტებს, რომლებზეც უნდა მოახდინოთ ორიენტირება ახლა, რათა გაზარდოთ მომსახურების გამოყენების კოეფიციენტი. ცხრილი 6.10-ში მოცემულია მომსახურებების მაგალითები, რომლებსაც იყენებენ საბუღალტრო ფირმის სხვადასხვა კლიენტები.

კვადრანტი 1 ასევე გვიჩვენებს „მინიმალური წინააღმდეგობის გზას“. თქვენი კლიენტები გიცნობენ და გენდობიან, და, სავარაუდოდ, მიიღებენ თქვენს წინადადებას, გამოიყენონ დამატებითი მომსახურება.

ცხრილი 6.10 არსებული კლიენტი-მომსახურების მატრიცა

#	კლიენტი	აუდიტი	ანგარიშები	დღგ	საშემოსავლო გადასახადი	ფინანსები
1	ABC Ltd	X	X		X	
2	SCK Chin Pty Ltd		X	X	X	
3	Smith & West	X	X			
4	Impala & Co		X	X	X	
5	Lawyers Co		X	X		
6	Frontline			X	X	X
7	Hanif Partners	X	X			X
8	Laurence Yuen		X	X	X	
9	Jersey Co		X	X		
10	San Marco				X	

ამ მატრიცის ფორმატი, სადაც ნაჩვენებია გამოყენებული მომსახურებები, ცხადყოფს, თუ რა შესაძლებლობებია დამატებითი მომსახურებების განვითარებისათვის.

დაადგინეთ, თუ სად არის "საბაზრო შესაძლებლობები", და თქვენი ყურადღება გაამახვილეთ იმ მომხმარებლებზე, რომლებსაც გააჩნიათ ეს შესაძლებლობები. შეხვდით მათ და განიხილეთ, სხვა მომსახურებები, რომლებიც შეგიძლიათ შესთავაზოთ, და რა სარგებელს მოუტანს ეს მათ.

კვადრანტი 2: ახალი მომსახურებები არსებული კლიენტებისთვის

ეს იმას ნიშნავს, რომ გაქვთ ახალი მომსახურებები და ისინი უკვე მზადაა ბაზარზე გასატანად.

კვადრანტი 2 გიჩვენებთ, რომ თქვენი ახალი მომსახურებებისთვის საუკეთესო ბაზარი არის თქვენი არსებული კლიენტთა ბაზა. არსებული კლიენტები, რომლებიც კმაყოფილნი არიან თქვენი ფირმის მომსახურებით, მიიღებენ ახალი მომსახურებების შეთავაზებას, თუნდაც საცდელ ბაზაზე.

კვადრანტი 1-ის შემდეგ, კვადრანტი 2 წარმოადგენს მინიმალური წინააღმდეგობის მეორე გზას. როგორც კი ბოლომდე აითვისებთ კვადრანტ 1-ს, მაშინვე უნდა შეუდგეთ კვადრანტ 2-ს. თქვენ, ასევე, უნდა გაითვალისწინოთ, რამდენად შეუძლია კლიენტს გადახდა: ზოგიერთი მათგანი იხდის საბუღალტრო მომსახურებისთვის დაკისრებული ვალდებულების გამო, მაგრამ შეიძლება არ სურდეთ, გადაიხადონ სხვა მომსახურებებისთვის, თუნდაც ისინი აქტუალური იყოს.

IFAC-ის გლობალური SMP კვლევების შედეგად, რომლებიც წარსულში ჩატარდა, დადგინდა, რომ მცირე და საშუალო პრაქტიკების ზრდის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მამოძრავებელი ძალა არის დამატებითი შემოსავლის მიღება არსებული კლიენტებისგან. წარსულში ჩატარებულმა გამოკითხვებმა გამოკვეთა არსებულ კლიენტებთან მუშაობის მნიშვნელობა, იმაში დასარწმუნებლად, რომ ისინი კმაყოფილნი არიან არსებული მომსახურებით, რაც შესაბამისად,

ხსნის მათ ახალი მომსახურებისთვის. გაითვალისწინეთ, რომ ყურადღება გაამახვილოთ იმ სარგებელზე და უპირატესობებზე, რასაც კლიენტი მიიღებს ახალი მომსახურებისგან.

კვადრანტი 3: არსებული მომსახურებები ახალი კლიენტებისთვის

აქ თქვენ ეძებთ ახალ კლიენტებს თქვენი არსებული მომსახურებების ათვისების მიზნით. უპირატესობა იმაშია, რომ ეს მომსახურებები თქვენთვის ახალი არ არის. თქვენ კარგად იცნობთ ამ პროცესებს, იცით, რას აკეთებთ, და ყველა საჭირო სისტემა ადგილზეა. IFAC SMP-ის გლობალური კვლევის შედეგებით ყოველთვის დგინდება, რომ ახალი კლიენტების შექმნა მთავარი მამოძრავებელი ძალაა SMP-ის სამომავლო პრაქტიკის ზრდისთვის.

კვადრანტი 4: ახალი მომსახურებები ახალი კლიენტებისთვის

აქ თქვენ ეძებთ, გახვიდეთ ახალ ბაზრებზე ახალი მომსახურებებით. კვადრანტი 4 ყველაზე რთული ვარიანტია: ეს მომსახურებები ახალია თქვენთვის და ასევე ახალია ბაზარზე. სავარაუდოდ, უამრავი ასპექტია, რომლებიც ჯერ არ გაქვთ მოგვარებული. იმავდროულად, თქვენ წააწყდებით კლიენტთა ახალ პოტენციურ ჯგუფს, რომელთანაც გექნებათ საბაზრო ურთიერთობა და რომელიც უნდა შეისწავლოთ.

ბიზნესის განვითარების პერსპექტივის თვალსაზრისით, უმჯობესია, ბოლომდე აითვისოთ დანარჩენი სამი კვადრანტი და მხოლოდ მერე გადახვიდეთ კვადრანტ 4-ზე. ეს უმჯობესია განიხილოთ, ოღონდ ძალიან ფრთხილად, მკაცრი ეკონომიკური პერიოდის დროს.

6.6.2 შეჯამება: შესაძლებლობების მაქსიმიზაცია

შესაძლებლობების მაქსიმიზაციის ნაბიჯები კლიენტებთან ურთიერთობის გაუმჯობესებით მოცემულია ცხრილში 6.11.

ცხრილი 6.11 შესაძლებლობების მაქსიმიზაცია კლიენტებთან ურთიერთობის გაუმჯობესებით

შესაძლებლობა	საჭირო ქმედება
1	ნათლად დაისახეთ ის მიმართულება, რომელი მიმართულებითაც გასურთ თქვენი ფირმა წავიდეს. ეს ნათლად უნდა იყოს აღნიშნული თქვენს ბიზნეს გეგმაში.
2	დაადგინეთ, თუ კონკრეტულად რომელ მომსახურებას შესთავაზებთ თქვენს კლიენტებს.
3	კარგად გათვალეთ, თუ როგორ გაუწევთ მომსახურებას და რა ფასებში.
4	ჩაატარეთ საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზი თქვენს კლიენტთა ბაზაზე.
5	დაადგინეთ ის დამატებითი მომსახურებები, რომლებიც შეგიძლიათ შესთავაზოთ თქვენს არსებულ კლიენტებს.
6	შეადგინეთ გეგმა, თუ როგორ და როდის დაუკავშირდებით თქვენს კლიენტებს.
7	ნებისმიერ დროს თან იქონიეთ სარეკლამო მასალა, სადაც ხაზგასმულია თქვენი დამატებითი მომსახურებების სარგებელი და უპირატესობები.

6.7 სტრატეგიების შემუშავება ხარისხიანი მომსახურების სრული სპექტრის უზრუნველსაყოფად

არსებობს მთელი რიგი ნაბიჯები სტრატეგიების შემუშავებისთვის ხარისხიანი მომსახურების უზრუნველსაყოფად (იხ. ცხრილი 6.12).

ცხრილი 6.12 ნაბიჯები მომსახურების სრული სპექტრის შემუშავებისთვის

	ქმედება	ვის მიერ	როდისთვის
1	დაადგინეთ, თქვენს ბაზარზე რა მიიჩნევა მომსახურების სრულ სპექტრად.		
2	იმ მომსახურებების იდენტიფიცირება, რომელსაც ამჟამად თქვენი ფირმა უზრუნველყოფს.		
3	გადაწყვიტეთ, რომელი დამატებითი მომსახურება სურს თქვენს ფირმას განავითაროს.		
4	განსაზღვრეთ, რომელ მომსახურებებს გადასცემთ სხვა ფირმებს.		

მიღებული ინფორმაციის შედეგად, თქვენს ფირმას შეუძლია გადაწყვიტოს, თუ რომელი მომსახურების მიწოდებას გააგრძელებს, რომელ მომსახურებებს შეიმუშავებს/განავითარებს, და რომელ მომსახურებებს გადასცემს სხვა ფირმებს.

6.7.1 ბაზარზე მოთხოვნილი მომსახურებების დადგენა

ჰკითხეთ თქვენს კლიენტებს, რა არის მათი ამჟამინდელი მოთხოვნები და რა მოთხოვნები ექნებათ მომდევნო რამდენიმე წლის განმავლობაში. თქვენ შეგიძლიათ ეს გააკეთოთ მიზნობრივი ჯგუფის (ფოკუს-ჯგუფის) მეშვეობით, ანდა უბრალოდ თქვენი კლიენტებისა და კონტაქტების გამოკითხვით.

გამოიყენეთ შემოთავაზებული მომსახურებების ჩამონათვალი ცხრილი 6.13-ში, რათა დაადგინოთ თითოეული შემოთავაზებული მომსახურების ინტერესის დონე.

ცხრილი 6.13 მომსახურების ჩამონათვალი

	მომსახურება	იყენებთ თუ არა ამ მომსახურებას ამჟამად?	გეგმავთ თუ არა მის გამოყენებას მომავალში?	კომენტარები
1	აუდიტი და მარწმუნებელი მომსახურება			
2	საგადასახადო რჩევა			
3	ფინანსური ანგარიშგება			
4	მენეჯერული აღრიცხვა			
5	დეკლარაციების მომზადება			
6	რეგულაციების დაცვა და შესრულება			
7	კომპანიის სამდივნო			
8	დღგ-ს მომზადება და შედგენა			

9	ბიზნესის შეფასება და სათანადო გულისხმიერება			
10	ფინანსური დაგეგმვა			
11	ბიზნეს ქოუჩინგი და მენტორინგი			
12	საგადასახადო დაგეგმვა და კონსულტაცია			
13	გადახდისუნარიობა და ლიკვიდაცია			
14	კორპორაციული ფინანსები			
15	რისკების მართვა და აქტივების დაცვა			
16	ფინანსური ბროკერობა და იპოთეკური სესხები			
17	სამართალმემკვიდრეობის დაგეგმვა			
18	ქონების მართვა და ქოუჩინგი			

ცხრილი 6.14-ში ჩამოთვლილია დაკავშირებული მომსახურებები, რომლებსაც უზრუნველყოფენ ან წარადგენენ საბუღალტრო ფირმები. თქვენ შეგიძლიათ ჰკითხოთ თქვენს კლიენტებს, პოტენციურ კლიენტებს და კონტაქტებს, თუ რომელი შემდეგი მომსახურებები იქნება მათთვის და მათი ბიზნესისთვის საინტერესო.

ცხრილი 6.14 დაკავშირებული მომსახურებების ჩამონათვალი

	მომსახურება	იყენებთ თუ არა ამ მომსახურებას ამჟამად?	გეგმავთ თუ არა მის გამოყენებას მომავალში?	კომენტარები
1	საინფორმაციო ტექნოლოგიების პროვაიდერი			
2	საცხოვრებელი უძრავი ქონების აგენტი			
3	კომერციული უძრავი ქონების აგენტი			
4	ფინანსური ბროკერი			
5	საგადასახადო სფეროს სპეციალისტი			
6	საფონდო ბროკერი			
7	პირადი რისკის დაზღვევის აგენტი			
8	იურისტი			
9	ბანკირი			
10	საერთო სადაზღვევო ბროკერი			
11	ადამიანური რესურსების პროვაიდერი			
12	კომუნალური მომსახურება			
13	საკანცელარიო და საოფისე სახარჯო მასალები			

ეს კითხვები კარგად მუშაობს, როდესაც მათ დასმა ხდება ფორმალური და სტრუქტურული გზით. ბევრი საბუღალტრო ფირმა უბრალოდ არ უსვამს საკუთარ კლიენტებს ბევრ კითხვას, რომ უკეთესად გაეცნონ მათ მოთხოვნებს და საჭიროებებს. თქვენ შეგიძლიათ იყოთ განსხვავებული ამ ბაზარზე და დასვათ მსგავსი კითხვები და შეისწავლოთ, თუ რა სურთ თქვენს კლიენტებს. შემდეგ თქვენმა ფირმამ უნდა გადაწყვიტოს, უზრუნველყოფს თუ არა იგი მომსახურებას, განავითარებს ამ შესაძლებლობას ფირმის შიგნით, თუ გადაუმისამართებს ამ კლიენტებს სხვა ფირმებს.

გამოიყენეთ ცხრილი 6.15-ში მოცემული კითხვარი. ფირმებს, რომლებიც აპირებენ წარმოადგინონ მომსახურების უფრო ფართო სპექტრი თავიანთი კლიენტებისთვის და ზოგადად ბაზარზე, შეუძლიათ შეავსონ ის. თქვენი მომსახურების შეთავაზების შესაძლებლობა ექვემდებარება ადგილობრივ შეზღუდვებს და ეთიკურ მოსაზრებებს.

ცხრილი 6.15 შიდა კითხვარი

	კითხვა	პასუხი/კომენტარი
1	რა მომსახურებები სჭირდებათ ჩვენს კლიენტებს?	
2	რომელია საუკეთესო გზა ამის გასარკვევად? (მაგალითად, კითხვარი, ფოკუს-ჯგუფი და ა.შ.)	
3	შეგვიძლია თუ არა ამ მომსახურების შეთავაზება? თუ ასეა, რომელი მომსახურებების?	
4	თუ არა, მაშინ რომელი მომსახურების განვითარება შეგვიძლია ფირმის შიგნით?	
5	რა რესურსები და ტრენინგები იქნება საჭირო, თუკი ავირჩევთ, ფირმის შიგნით განვავითაროთ ეს კომპეტენცია?	
6	რომელი მომსახურებები უნდა გადაუმისამართოთ სხვა ფირმებს? (იხ. შემდეგი სექცია)	

6.8 ხარისხიანი მომსახურების სრული სპექტრის უზრუნველყოფის სტრატეგია: შერწყმა, ქსელები, რეფერალები

როგორც ზემოთ ვნახეთ, ფირმებს შეიძლება დასჭირდეთ დახმარება მომსახურების სრული სპექტრის უზრუნველსაყოფად. ზოგიერთმა ფირმამ შეიძლება ისურვოს სხვა ფირმასთან ალიანსის შექმნა. ცხრილში 6.16-ში მოცემულია დასასმელი კითხვები.

ცხრილი 6.16 ალიანსის შექმნა

	კითხვა	პასუხი/კომენტარი
1	ვისთან უნდა გავერთიანდეთ?	
2	როგორ მოვახდენთ მათი კომპეტენციისა და შესაძლებლობების შეფასებას?	
3	როგორი სტრუქტურა უნდა მიიღოს ჩვენმა ალიანსმა ანდა რეფერალურმა შეთანხმებებმა, თუ ასეთი იქნება?	
4	რომელი ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესები გაგვაჩნია ჩვენ ადგილზე, რათა	

	დავრწმუნდეთ, რომ ჩვენი პარტნიორები ხარისხიან მომსახურებას უზრუნველყოფენ?	
5	გათვალისწინებული უნდა იყოს თუ არა რაიმე ფინანსური შეთანხმება?	
6	რომელი მომსახურებები უნდა გადავუმისამართოთ სხვა ფირმას? (იხ. შემდეგი სექცია)	

როდესაც წყდება საკითხი, თუ რომელ ორგანიზაციასთან შექმნას ალიანსი, ფირმისთვის ამოსავალ წერტილს წარმოადგენს შეაფასოს ის მომსახურება, რომელსაც სავარაუდოდ სხვა ფირმებს გადაუმისამართებს. შემდეგ ფირმამ უნდა განიხილოს შესაძლო პრეტენდენტები (იხ. ცხრილი 6.17-ში მოცემული მაგალითები).

ცხრილი 6.17 შესაძლო ალიანსების მიზნობრივი სია

სპეციალიზაცია	ფირმის ან პირის დასახელება	სასურველი შეთანხმება	საჭირო ქმედება	ვის მიერ	როდისთვის
ფინანსური დაგეგმვა	Sharpe Planning	ერთობლივი საწარმო	შეხვედრა და განხილვა	PK	15 აპრილი
საფონდო ბროკერი	Gecko & Assoc	ალიანსი	ლანჩი	PK & GG	31 მაისი
აუდიტი და მარწმუნებელი მომსახურება	Smith & Co	რეფერალი	შეხვედრა და განხილვა	PK	25 ივნისი
ბიზნეს ქოუჩინგი	Maximus Consulting	პოტენციური შერწყმა	სათანადო გულისხმიერება	მესამე მხარის ფირმა	15 ოქტომბერი

6.8.1 საერთო პრობლემები რეფერალებთან ან წარდგენასთან დაკავშირებით

მთელი რიგი პრობლემები წარმოიქმნება, როდესაც ხდება ერთი ფირმის კლიენტების წარდგენა და გადამისამართება სხვა ფირმასთან. ეს მოიცავს შემდეგ პრობლემებს:

რომ გადამისამართებულ ფირმაში:

- კლიენტი ვერ მიიღებს კარგ, პროფესიულ მომსახურებას;
- ვერ გაუწევინებს ისეთი დონის მომსახურებას, რომელსაც მოელის კლიენტი და გადამამისამართებელი ფირმა;
- მოხდება კლიენტის იმედგაცრუება ან გაღიზიანება; ან
- გაგზავნილ კლიენტთან ურთიერთობა გაუფუჭდება გადამამისამართებელ ფირმას.

ყველა ეს პრობლემა გამომდინარეობს იმ ფაქტიდან, რომ ფირმების უმრავლესობა ყოველმხრივ იცავს იმ ურთიერთობას, რომელიც მათ გააჩნიათ საკუთარ კლიენტებთან. ფირმების უმეტესობა ყველაფერს გააკეთებს იმისათვის, რომ შეინარჩუნოს კლიენტები და ჰქონდეს ხანგრძლივი და ჯანსაღი ურთიერთობა მათთან.

ნებისმიერი რეფერალის გაკეთებამდე, ერთმანეთის მიმართ თითოეულმა მონაწილე ფირმამ უნდა ჩაატაროს "მინი სათანადო გულისხმიერების" ტესტი. ეს საშუალებას მისცემს ფირმებს დარწმუნდნენ, რომ თითოეული მათგანი ერთნაირად ზრუნავს კლიენტის კეთილდღეობაზე. ეს ასევე უზრუნველყოფს, რომ კლიენტმა მიიღოს შესანიშნავი პროფესიული მომსახურება.

ცხრილი 6.18 დაგეხმარებათ, განსაზღვროთ, თუ რა დამოკიდებულება აქვს თქვენს რეფერალ პარტნიორს კლიენტის მომსახურებისა და კმაყოფილების მიმართ.

ცხრილი 6.18 თქვენი პოტენციური რეფერალი პარტნიორის დამოკიდებულებების დადგენა

	კითხვა	პასუხი/კომენტარი
1	აღწერეთ, თუ როგორ მოემსახურებით თქვენ და თქვენი ფირმა ნებისმიერ კლიენტს, რომელიც ჩვენ შეიძლება გადმოგიმისამართოთ.	
2	აღწერეთ თქვენ და თქვენს ფირმას როგორი დამოკიდებულება გაქვთ კლიენტის მომსახურების მიმართ.	
3	როგორ უზრუნველყოფთ, რომ ჩვენი კლიენტები მიიღებენ კარგ პროფესიულ მომსახურებას თქვენი ფირმიდან?	
4	აღწერეთ კლიენტთა მომსახურების დონე, რომელსაც უზრუნველყოფთ თქვენ და თქვენი ფირმა.	
5	რა გარანტიები შეგიძლიათ მოგვცეთ, რომ არ გააღიზიანებთ კლიენტს, ანდა არ გააფუჭებთ იმ ურთიერთობას, რომელიც ჩვენ გვაქვს ჩვენს კლიენტთან?	
6	რომელი მომსახურება უნდა გადავუმისამართოთ სხვა ფირმას? (იხ. შემდეგი სექცია)	

ამ ტიპის განხილვა საშუალებას მისცემს თითოეულ ფირმას უკეთესად გააცნობიეროს ერთმანეთის მომსახურების სტანდარტები. ეს ასევე საშუალებას მისცემს თითოეულ ფირმას გარკვეული წარმოდგენა შეუქმნას მეორე ფირმას საკუთარი მოლოდინების შესახებ.

ქვემოთ მოცემულია სხვადასხვაგვარი სტრატეგიები, რომელთა საშუალებით შესაძლებელია მომსახურების სრული სპექტრის წარდგენა კლიენტთა ბაზისთვის და ბაზარზე.

6.8.2 შერწყმა

აქ ხდება ორი ფირმის გაერთიანება ერთი ახალი ფირმის შესაქმნელად. ეს თემა განხილული იყო მოდული 3-ში, როგორც ზრდის სტრატეგია, და იგი ასევე აქტუალურია ხარისხიანი მომსახურების მიწოდების განხილვისას. შერწყმა, ასევე, უფრო დეტალურად არის განხილული მოდული 8-ში.

არსებობს მთელი რიგი საკითხები, რომლებიც, როგორც წესი, წარმოიქმნება შერწყმის დროს. განსხვავებული შრომის კულტურა ხშირად ბადებს კითხვებს ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა:

- შრომის ეთიკა;
- სამსახურისა და პირადი ცხოვრების ბალანსი (კვირაში რამდენი საათი უნდა გამოიყოს სამუშაოდ);

- სამუშაო პრაქტიკა;
- სხვადასხვა პიროვნებების შერწყმა;
- ადამიანური რესურსები;
- განსხვავებული მოლოდინები;
- ტექნოლოგია;
- ბილინგვისა და სესხის ამოღების პრაქტიკა;
- მომგებიანობის ცვალებადობა; და
- ორი ხდება ერთი.

გასათვალისწინებელია აგრეთვე მრავალი დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

დადებითი მხარეები

თითოეულ ფირმას შემოაქვს თავისი უნიკალური ძლიერი მხარეები გაერთიანებულ ფირმაში, რითაც ხელმისაწვდომი ხდება უფრო მეტი მომსახურების წარდგენა.

მასშტაბის დადებითი ეფექტი: გაცილებით ეფექტურ გუნდს, ჩვეულებრივ, შეუძლია შეასრულოს უფრო მეტი სამუშაო.

მცირდება ძალისხმევის დუბლირება და პერსონალის გარკვეული ფუნქციები.

უარყოფითი მხარეები

- შერწყმას უკიდურეს შემთხვევაში უნდა მიმართოთ, თუ თქვენ მხოლოდ ერთ ან ორ დამატებით მომსახურებას წარადგენთ.
- შერწყმის შედეგად წარმოქმნილმა პრობლემურმა საკითხებმა შეიძლება შექმნას დამაბული გარემო ბიზნესში. ამას შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს მომგებიანობაზე, სამუშაო პროცესზე და კლიენტთა საერთო შთაბეჭდილებებზე.

6.8.3 შერჩევითი მიდგომა (Cherry-Picking)

მეორე ფირმასთან გაერთიანების ნაცვლად, ფირმამ შეიძლება გამოიყენოს "შერჩევითი მიდგომა" ან "ტალანტებზე ნადირობა" და გადმოიბიროს სხვა ფირმის პარტნიორი ან უფროსი მენეჯერი, რომელსაც გააჩნია ის სპეციალური უნარ-ჩვევები, რომელიც ამ ფირმას სჭირდება.

ამ სპეციალისტს შეიძლება ჰყავდეს თანამშრომელთა პატარა ჯგუფი, რომლებიც შესაძლოა ასევე გადმოვიდნენ ახალ ფირმაში სამუშაოდ. ეს კი საშუალებას მისცემს ფირმას შექმნას ახალი განყოფილება და უზრუნველყოს მომსახურების გაცილებით ფართო სპექტრი.

დადებითი მხარეები

- მიდგომის სიმარტივე;

- ჩვეულებრივ, მხოლოდ მინიმალური დესტრუქცია.

უარყოფითი მხარეები

- საჭირო ადამიანის მოზიდვა ძვირადღირებული შეიძლება აღმოჩნდეს;
- თუ არ გაამართლა ამ მიდგომამ, ამ შემთხვევაშიც, ძვირადღირებული გამოდგება.

6.8.4 ალიანსები

როდესაც ორი ან მეტი ფირმა, ან ფირმების სპეციალისტები, პროექტის საფუძველზე, ერთობლივად მუშაობენ კლიენტის საკითხებზე, ეს არის ალიანსი.

დადებითი მხარეები

- თითოეული მხარე ინარჩუნებს საკუთარ ინდივიდუალურობასა და სტრუქტურას;
- კლიენტთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება - ერთობლივ მიზანს წარმოადგენს;
- ის საშუალებას აძლევს თითოეულ მხარეს, გამოიყენოს თავისი სპეციალისტის უნარ-ჩვევები კლიენტის საერთო კეთილდღეობისთვის;
- დავალების ანაზღაურება ჩვეულებრივ ნაწილდება პროექტში შეტანილი წვლილის საფუძველზე.

უარყოფითი მხარეები

- არსებობს პოტენციური სირთულეები რესურსების გაზიარებასთან დაკავშირებით;
- არ არსებობს ცენტრალიზებული ადმინისტრირება;
- არსებობს კონფლიქტის ალბათობა, რამდენადაც ერთმა მხარემ, როგორც წესი, უნდა ითამაშოს წამყვანი როლი.

6.8.5 რეფერალები

ერთი ფირმა გადაუმისამართებს სამუშაოს მეორე ფირმას (იხ. ცხრილი 6.19). ეს შეთანხმებები ძალიან პოპულარულია. ზოგიერთი მათგანი მჭიდროდ სტრუქტურირებულია და ამ შემთხვევაში, ყოველთვიურად მოთხოვნილია ჯვარედინი-გადამისამართების (ჯვარედინი-რეფერალის) მინიმალური რაოდენობა. სხვები თავისუფლად სტრუქტურირებულია და ფირმებს შორის უბრალოდ არსებობს შეთანხმება, რომ საჭიროებისამებრ მოხდეს სამუშაოების გადამისამართება.

ზოგიერთ შეთანხმებებში, ფირმებს შორის ხდება რეფერალისთვის საფასურის გადახდა, ჩვეულებრივ, პროექტის ღირებულების გარკვეული პროპორციით. სხვებს საერთოდ არ აქვთ გადასახადი რეფერალისთვის, რადგან გადამამისამართებელი ფირმა უბრალოდ ზრუნავს იმაზე, რომ კლიენტის საკითხი რაც შეიძლება შესაფერისმა სპეციალისტმა მოაგვაროს.

დადებითი მხარეები

- მათ გააჩნია მოქნილი სტრუქტურა;
- ისინი მოქნილია ფინანსური თვალსაზრისით;
- ეს შეთანხმება საშუალებას აძლევს თითოეულ ფირმას ფოკუსირება გააკეთოს თავის სპეციალიზაციის სფეროზე;
- თითოეული მხარე ინარჩუნებს საკუთარ დამოუკიდებლობას.

უარყოფით მხარეები

- გადამამისამართებელი ფირმა არ აკონტროლებს გადამამისამართებელი ფირმის მიერ შესრულებულ სამუშაოს;
- გადამამისამართებელი ფირმის მიერ დაბალ დონეზე შესრულებული სამუშაო შეიძლება ცუდად აისახოს გადამამისამართებელ ფირმაზე;
- გადამამისამართებელი ფირმა უნდა ენდოს გადამამისამართებელი ფირმის შესაძლებლობებს.

თქვენ უნდა გაითვალისწინოთ IESBA კოდექსი ან კონსულტაციები გაიაროთ თქვენს პროფესიულ ორგანიზაციასთან რეფერალური გადასახადების ან საკომისიოების მიღებასთან დაკავშირებით. ეთიკური საფრთხეები და გარანტიები განხილულია მოდული 7-ში.

ცხრილი 6.19 გეგმის ნიმუში ხარისხიანი მომსახურების სრული სპექტრის უზრუნველსაყოფად

კლიენტების და/ან ბაზრის მიერ მოთხოვნილი მომსახურებები	ამჟამად არსებული მომსახურება	მომსახურების მიწოდების სტრატეგია, რომელსაც ჩვენ ამჟამად არ ვაწვდით	საჭირო ქმედება	ვის მიერ	როდისთვის
გადასახადები	დიახ	არ გამოიყენება	არ გამოიყენება		
აუდიტი	არა	აუდიტორულ ფირმაზე გადამამისამართება	ურთიერთობის დამყარება პროფესიონალ კოლეგებთან, რომლებიც უზრუნველყოფენ აუდიტორულ მომსახურებას	PK	31 მარტი
კომპანიის სამდივნო	კომპანიის სამდივნო	არ გამოიყენება	არ გამოიყენება		
ბიზნესის შეფასება და სათანადო გულისხმიერება	არა	სხვა ფირმაზე გადამამისამართება	შესაბამისი ფირმის მოძიება. პროფესიონალ კოლეგებთან კონსულტაცია კარგი	PK	25 ივნისი

			რეპუტაციის მქონე ფირმის შესახებ		
ლიკვიდაცია	არა	სხვა ფირმაზე გადამისამართება	წინამორბედ კოლეგებთან დაკავშირება	PK	რაც შეიძლება მალე
სამართალმემკვიდრეობის დაგეგმვა	არა	რეფერალი, შემდგომ შესაძლებელია შერწყმა	საქმიანი ლანჩი ბრაიენტან	PK and BC	ოქტომბერი

6.9 ინვოისის წარდგენა და თანხის ამოღება

ამ მოდულში ბევრია ნათქვამი კლიენტებთან კარგი სამუშაო ურთიერთობის მნიშვნელობის შესახებ. თუმცა, ასევე მნიშვნელოვანია, თქვენ მიიღოთ ანაზღაურება თქვენს მიერ შესრულებული სამუშაოსთვის. სანამ დავიწყებთ იმ მიზეზების განხილვას, თუ რატომ არ იხდის ზოგიერთი კლიენტი, ჩვენ ვისაუბრებთ საკრედიტო კონტროლზე და თანხის ამოღების ზოგიერთ მეთოდებზე.

6.9.1 საკრედიტო კონტროლი

გამოიყენეთ ეს რჩევები ეფექტური მიდგომის შესაქმნელად.

- შეიმუშავეთ საკრედიტო პოლიტიკა. დაწერეთ მკაფიო და ლაკონური საკრედიტო პოლიტიკა, რომელიც გამოყენებული იქნება ყველა კლიენტთან.
- თქვენი მსხვილი კლიენტებისთვის მოიფიქრეთ მოქნილი შეთანხმებები.
- მიუთითეთ მკაფიო პირობები: გააცანით თქვენს კლიენტებს თქვენი პირობები.
- განახორციელეთ თქვენი პოლიტიკა: დაატენინგეთ თქვენი თანამშრომლები პოლიტიკის განხორციელების შესახებ.
- შეამოწმეთ პოტენციური კლიენტები: აზრი არ აქვს ახალი კლიენტების აყვანას, თუ ისინი არ გადაგიხდიან.

6.9.2 თანხის ამოღების მეთოდები

ეს მეთოდები საშუალებას მოგცემთ უფრო წარმატებულად ამოიღოთ თანხები.

- თავიდანვე ნათლად განმარტეთ თქვენი საკრედიტო პირობები და მოლოდინები.
- დარწმუნდით, რომ თქვენს კლიენტებს ესმით ეს პირობები და მოლოდინები.
- შეძლებისდაგვარად, წინასწარ დაასახელეთ თქვენი თანხები (ჩვეულებრივ, ეს შესაძლებელია).
- შესთავაზეთ გადახდის ალტერნატივები.

- სისტემატურად და ხშირად გააკონტროლეთ დავალიანებები.
- შეცვალეთ თქვენი მოვალეების მოძველებული კლასიფიკაცია; და "მიმდინარე, 30 დღე, 60 დღე, 90 დღე, 90+ დღე"-ის ნაცვლად გამოიყენეთ მხოლოდ "სასწრაფო გადასახადი" და "ვადაგადაცილებული".
- კონტროლი დაიწყეთ რაც შეიძლება ადრე.
- გაუადვილეთ თქვენს კლიენტებს გადახდა.
- თანხის ამოღების ეფექტური პროცესი მოითხოვს რეგულარულ ყოველკვირეულ ყურადღებას.

საუკეთესო შედეგების მისაღწევად, ყურადღება გაამახვილეთ „უბრალოდ ვადაგადაცილებულზე“, რადგან მათი ამოღება გაცილებით ადვილია.

6.9.3 ფუნდამენტური წესები

- ინვოისი უმჯობესია გაუგზავნოთ ელ.ფოსტით, ვიდრე ფოსტით, რადგან ის უფრო სწრაფია და გექნებათ ონლაინ ჩანაწერები.
- ინვოისი წარუდგინეთ უახლოეს პერიოდში როგორც კი გაუწევთ მომსახურებას.
- კონტროლის პროცესი დაიწყეთ რაც შეიძლება ადრე.
- ნუ დაიწყებთ ლოდინს, როდესაც ანგარიში ვადაგადაცილებულია, მაშინვე შეახსენეთ კლიენტს, რომ ელოდებით თანხების მიღებას.
- ყოველთვის იყავით თავაზიანი და პროფესიონალი.
- თანხის ამოღება უნდა იყოს პროცესი და არა დასჯა.
- კლიენტთა უმეტესობა პატიოსანია და გადაიხდის, თუ მათ იციან, რომ უნდა გადაიხადონ.
- ზომიერი, არაკონფლიქტური შეხსენებების შემდეგ კლიენტთა უმრავლესობა გადაიხდის.
- იყავით დაჟინებული და თანმიმდევრული - ეს აუცილებელია და მნიშვნელოვანია.
- მოიფიქრეთ და შესთავაზეთ წამახალისებელი ვარიანტები, მაგალითად, მცირე ფასდაკლება ადრეულ ან სწრაფ გადახდაზე.

როგორც ხედავთ, ეს პროცესი ნამდვილად ეხება კლიენტებთან კომუნიკაციას, რათა დარწმუნდეთ, რომ მათ იციან თქვენი ფირმის მოთხოვნების შესახებ.

სესხის ეფექტური ამოღების ერთ-ერთი საიდუმლო გასაღები არის სისტემის არსებობა, რომლის საშუალებითაც მარტივდება თქვენი კლიენტების მხრიდან დროული გადახდა. თანხის ამოღების კარგი სისტემა იწყება კლიენტთან თავდაპირველი კონტაქტით, შემდეგ გაივლის მთელ სამუშაო პროცესს და გადადის ინვოისების წარდგენაზე, ამის შემდეგ კი ნებისმიერ სხვა

დამატებით სტრატეგიაზე.

იმ კლიენტთა ადრეული იდენტიფიცირება, რომელთაც არ აქვთ განზრახვა თავიანთი ანგარიშის გადახდაზე, საბოლოოდ განსაზღვრავს თქვენი სისტემის წარმატებას ან მარცხს. სისტემის არარსებობა მოგიტანთ მხოლოდ ცუდ შედეგებს.

6.9.4 რატომ არ იხდებიან კლიენტები

როგორც წესი, არსებობს ამის მრავალი მიზეზი, რომელთა უმეტესობაც შეგიძლიათ მოაგვაროთ.

1. კლიენტს აქვს უთანხმოება

საუკეთესო მიდგომაა - ადრეული დაკვირვება. წერილობითი შეხსენება მალევე გამოავლენს არსებულ პრობლემას, და გაცილებით ადვილია პრობლემების და უთანხმოების მოგვარება, როდესაც საკითხი ახალი წამოჭრილია.

ოთხმოცდაათ-დღიანი ლოდინი, იმის გასარკვევად, რომ პრობლემა არსებობს, მნიშვნელოვნად ამცირებს პრობლემის წარმატებით მოგვარების და სრულად გადახდის შანსებს.

2. კლიენტი უყურადღებოა

კლიენტს დაავიწყდა ინვოისის გადახდა, ან უბრალოდ, ვერ მიხვდა, როდის უნდა გადაეხადა. ეს შეიძლება გამოეწვიოს იმას, რომ თქვენ გასაგებად ვერ აუხსენით თქვენი პირობები.

საუკეთესო მიდგომაა - ადრევე დაიწყეთ ეს პროცესი, და თქვენს კლიენტებს გაუადვილოთ გადახდა. წერილობითი შეხსენება ზომიერი ნაბიჯია და ასეთი კატეგორიის კლიენტებისთვის შესანიშნავი მეთოდია. ბევრი საშუალებაა, რისი გაკეთებაც შეგიძლიათ ინვოისის წარდგენამდე, რაც გაზრდის დროულად გადახდის შანსებს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ თქვენს კლიენტს ნათლად და გასაგებად აუხსნათ თქვენი პირობები და მოლოდინები.

3. კლიენტი არაორგანიზებულია

კიდევ ერთხელ აღვნიშნავთ, რომ საუკეთესო მიდგომაა, ადრევე დაიწყეთ ეს პროცესი და თქვენს კლიენტებს გაუადვილოთ გადახდა. ახლა თუ ისინი არაორგანიზებულნი არიან, სამოც დღეშიც იგივე სიტუაცია ექნებათ. ნუ ჩადგებით კრედიტორთა რიგში: წაიწიეთ წინ.

4. კლიენტს არ გააჩნია თანხა

გადახდის განზრახვა აქვს, მაგრამ ნაღდი ფული - არა. კიდევ ერთხელ აღვნიშნავთ, რომ საუკეთესო მიდგომაა, ადრეულად დაიწყეთ და გაუადვილოთ თქვენს კლიენტებს გადახდა. ადრეულ ეტაპზევე გადახდის პირობების შეთანხმება იძლევა სრულად გადახდის უფრო მეტ შანსს. მცირე თანხების რეგულარული გადახდა ადასტურებს კლიენტის განზრახვას.

თუ ისინი ნამდვილად გამოუვალ მდგომარეობაში იმყოფებიან, მნიშვნელოვანია, რომ ადრევე დაადგინოთ ეს. ეს თავიდან აგაცილებთ უფრო მეტი გარჯას. გარდა ამისა, თქვენ შეიძლება ნახოთ გამოსავალი და დაეხმაროთ კლიენტს მისი პრობლემების მოგვარებაში.

5. მათ არ აინტერესებთ და არც აწუხებთ ეს საკითხი

საუკეთესო მიდგომაა ადრეულ ეტაპზე დაიწყოთ ეს პროცესი და მისი იგნორირება რთული იყოს. ამ ტიპის კლიენტთან დაქინებული უნდა იყოთ.

თქვენ ასევე უნდა მოიფიქროთ გადახდის ალტერნატიული გზები, სანამ გააგრძელებთ შემდგომ მუშაობას.

თქვენ ასევე უნდა დაფიქრდეთ და შეაფასოთ, გსურთ თუ არა გააგრძელოთ მოქმედება ისეთი კლიენტებისთვის, როგორც ესენია, რადგან ისინი სავარაუდოდ თქვენი სამიზნე კლიენტის მოდელის მიღმა არიან.

6. ისინი არაკეთილსინდისიერები არიან

ეს არ არის კლიენტთა ის ტიპი, რომელთანაც უნდა გააგრძელოთ თანამშრომლობა. საუკეთესო მიდგომაა, ადრეულ ეტაპზე დაიწყოთ ეს პროცესი და რთული იყოს მისი იგნორირება. ასევე, არ ჩაერთოთ თქვენს კლიენტთან ემოციურ კომუნიკაციაში. დარწმუნდით, რომ ფირმის შიგნით დადგენილი გაქვთ წესები და თქვენი თანხების ამოღების სისტემა თანმიმდევრულია.

ადარ ითანამშრომლოთ ამ კლიენტთან, და მიმართეთ ამ თანამშრომლობიდან გასვლის სტრატეგიას, მას შემდეგ, რაც სრულად დაფარავენ თანხებს.

6.9.4 ა გარიგების წერილი

გარიგების წერილში ასახულია სამუშაოს მოცულობა, რასაც შეასრულებთ თქვენი კლიენტისთვის და ასევე გადმოცემულია ფირმის ვაჭრობის პირობები. თითოეულმა ფირმამ ყურადღებით უნდა გათვალისწინოს, რა სახით ჩადოს სავაჭრო პირობები კლიენტთან გარიგების წერილში. ეს შემდგომში წარმოადგენს ძლიერ მტკიცებულებას ნებისმიერ დავაში, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც კლიენტმა ხელი მოაწერა გარიგებას.

6.10 კონფლიქტის მოგვარება და საარბიტრაჟო მომსახურება

ეს მოდული ეხება კლიენტებთან ურთიერთობის განვითარებას. სამწუხაროდ, ზოგჯერ ეს ურთიერთობა იშლება. ამ სექციაში ყურადღება ეთმობა კლიენტისა და ფირმის ურთიერთობებს. ამასთანავე, აღსანიშნავია, რომ განხილული სტრატეგიები ერთნაირად ეხება ყველა ურთიერთობას, იქნება ეს სამუშაო ადგილზე თუ კერძო კონტექსტში.

6.10.1 კონფლიქტის წარმოშობის ხუთი ნიშანი

კონფლიქტის მოგვარების დასაწყებად, უნდა აცნობიერებდეთ, რომ კონფლიქტი არსებობს, ან სადაცაა დაიწყება. თქვენ ყურადღებით უნდა იყოთ კონფლიქტის ნიშნების მიმართ. ტიპიურ კონფლიქტურ სიტუაციაში არსებობს მისი ესკალაციის სერიოზულობის ხუთი დონე.

1. დისკომფორტი

დისკომფორტი - გაურკვეველი შეგრძნებაა, როდესაც რაღაც არ არის წესრიგში თქვენსა და კლიენტს შორის, მიუხედავად იმისა, რომ შეიძლება არც არაფერი იყო ნათქვამი ან გაკეთებული

ლიად. ამ დროს უნდა დაუკავშირდეთ მეორე მხარეს და გაარკვიოთ, არსებობს თუ არა პრობლემა.

ეძიეთ დისკომფორტის შესაძლო მიზეზები ან საკუთარ თავში, ან მეორე ადამიანში, ან საერთო სიტუაციაში. ჰკითხეთ საკუთარ თავს: "რა უნდა მოვიმოქმედო, რა კითხვები შემიძლია დავსვა, რა შემიძლია გავაკეთო ამ ეტაპზე პრობლემის გასარკვევად და შესაძლოა მოსაგვარებლად?"

ეს თქვენგან მოითხოვს პირველი ნაბიჯის გადადგმას ნებისმიერი პრობლემური საკითხის გასარკვევად. შეიძლება რთული იყოს თქვენთვის ამის გაკეთება, მაგრამ ეს მნიშვნელოვანი ნაბიჯია.

2. ინციდენტები

ეს ისეთი შემთხვევებია, როდესაც თქვენსა და კლიენტს შორის ხდება მცირე დაპირისპირება ან უთანხმოება. მიუხედავად იმისა, რომ ამან შეიძლება არ გამოგიყვანოთ მდგომარეობიდან, მაინც შეიძლება შეგაწუხოთ, გაგაოცოთ ან გაგაღიზიანოთ ისე, რომ გახსოვდეთ ერთი ან ორი დღე. ეს უკვე სცდება უბრალო "დისკომფორტს".

თქვენ შეგიძლიათ განიხილოთ ეს თქვენს კლიენტთან, რათა გაარკვიოთ ნებისმიერი პრობლემური საკითხი ან უთანხმოების შედეგები. თუმცა, შეიძლება ეს ჩათვალოთ უხერხულ მომენტად, დაელოდოთ რაღაც დროის გასვლას, და მისცეთ დროს საშუალება თავად მოაგვაროს მცირე წყენა.

3. გაუგებრობა და უთანხმოება

ისეთ სიტუაციებში, როდესაც თქვენს კლიენტსა და ფირმას შორის არსებობს განსხვავებული მოლოდინები, ან სადაც კომუნიკაცია არასრულია, სიტყვები და ქმედებები შეიძლება არასწორად იქნას განმარტებული. სამწუხაროდ, ამან შეიძლება ხშირად გამოიწვიოს გაუგებრობა და უთანხმოება. ეს განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში ხდება, როდესაც კლიენტსა და ფირმას შორის არ არის ურთიერთგაგება და ღიაობა.

შედეგად, თქვენ ზედმეტ ყურადღებას აქცევთ ისეთ რამეებს, რაც ადასტურებს იმ რწმენას, რომელიც უკვე ჩამოგიყალიბდათ ამ ადამიანზე, ანდა სიტუაციაზე. შემდეგ ეს ხდება "თვით-ასრულებადი წინასწარმეტყველება", რამდენადაც სულ უფრო მეტ შემთხვევას ხედავთ, რომელიც ადასტურებს თქვენს რწმენას, რომ კლიენტი ცდება.

4. დამაბულობა

როდესაც თქვენ გაქვთ დამაბული ურთიერთობა კლიენტთან, თქვენი გრძნობები და აღქმა თითქმის ყველაფრის მიმართ, რასაც ისინი ამბობენ ან აკეთებენ, შეიძლება საკმაოდ ნეგატიური გახდეს. ეს შეიძლება მოხდეს უბრალო გაუგებრობის გამო, რომელიც მალევე მწვავდება.

ამგვარ სიტუაციებში, თქვენ გაგიჭირდებათ მათთან ურთიერთობა ან მუშაობა. და სავარაუდოდ, შეგაწუხებთ ის, რომ მათ როგორც კლიენტს დაკარგავთ და ამით თქვენს ფირმას და მის რეპუტაციას ზიანს მოუტანთ.

5. კრიზისი

კრიზისულ სიტუაციებში ადამიანები, როგორც წესი, ექსტრემალურად მოქმედებენ, რასაც ჩვეულებრივ სიტუაციებში არ გააკეთებდნენ.

ამას შეიძლება ჰქონდეს სერიოზული შედეგები ფირმისთვის, გააჩნია კლიენტის ან ფირმის ქმედებებს.

ქცევის ტიპები, რასაც ადგილი აქვს კრიზისის დროს, მოიცავს ფაქტობრივ ან ფიზიკურ ძალადობას, სიტყვიერ და ემოციურ ძალადობას, საკუთრების განადგურებას, ან კლიენტებთან ურთიერთობის გაფუჭებას. განსაკუთრებით რთულია ფირმისთვის, თუ კლიენტი მიმართავს სამართლებრივ ქმედებას ფირმის წინააღმდეგ და აცნობებს ფირმის შესახებ პროფესიულ ორგანოს.

6.10.2 კონფლიქტის მოგვარება

საბედნიეროდ, ასეთ დროს შეგიძლიათ მიმართოთ რამდენიმე საშალებს. მნიშვნელოვანია შეისწავლოთ ეს მეთოდები, რადგან არ იცით, როდის დაგჭირდებათ ისინი.

1. ნუ შეეწინააღმდეგებით, უბრალოდ უპასუხეთ!

- შეინარჩუნეთ სიმშვიდე მოცემულ მომენტში;
- ღრმად ისუნთქეთ და დამშვიდდით;
- შეინარჩუნეთ თვითკონტროლი;
- თვალყური ადევნეთ თქვენს ემოციებს, რეაქციებს და სხეულის ენას;
- დაფიქრდით, რამდენად ესმის მეორე ადამიანს თქვენი.

2. თავიდან ამოიგდეთ სიტუაცია

- ნუ დაიწყებთ თავის დაცვას და მართლებას;
- მიეცით საშუალება მეორე მხარეს, გამოხატოს თავისი გრძნობები;
- მოცემულ მომენტში თქვენი პოზიციიდან განზე გადაექით;
- იყავით მოქნილი, და მოსინჯეთ სხვადასხვა ვარიანტები;
- დაფიქრდით: "რა არის საჭირო ამ საკითხის მოსაგვარებლად?"

3. კონცენტრირება მოახდინეთ მეორე მხარეზე

- ყურადღებით მოუსმინეთ და დაფიქრდით მეორე მხარის განწყობაზე და სიტყვებზე;
- მოუსმინეთ, რათა ხალხმა შეძლოს საუბარი;
- უსმენთ თუ არა გულისყურით? გასაგებია თქვენთვის, რასაც ამბობენ?
- შეიცანით სხვა ადამიანის საკითხები და პრობლემები.

4. ყველა საკითხი გააშუქეთ

- ყველაფერი შეამოწმეთ, განმარტეთ და დაადასტურეთ ღია და ამრეკლავი კითხვების

დასმით;

- გულწრფელად შეისწავლეთ პრობლემები, შედეგები და შესაძლო მიზეზები;
- ეძებეთ შესაძლებლობები იმაში, რასაც ისმენთ;
- რა სურთ მათ? რა არ სურთ მათ?
- შეხედეთ პრობლემას ფართო კონტექსტში. ხედავს თუ არა ხალხი მთლიან სურათს, თუ მხოლოდ საკუთარ მოსაზრებას?

5. დააფიქსირეთ თქვენი პოზიცია

- აუხსენით, თქვენთვის როგორ არის, ნათლად გამოხატეთ თქვენი პოზიცია;
- დაიცავით თქვენი ღირებულებები, პრინციპები და მიზნები;
- გამოხატეთ თქვენი მოთხოვნები და პრობლემები, დამაჯერებლად, მაგრამ არა აგრესიულად;
- შეუტეთ თავად პრობლემებს და არა პიროვნებას. ილაპარაკეთ ისე, რომ ხალხმა მოგისმინოთ, არ ილაპარაკოთ გაბრაზებული ან აგრესიული ტონით;
- იყავით რბილი ხალხთან ურთიერთობისას, პრობლემებთან კი - მკაცრი.

6. ეძებთ ორივე მხარისთვის მომგებიანი და წაუგებელი შედეგი

”წაუგებელი” შედეგისას, ორივე მხარის მოთხოვნილებები და პრობლემები გათვალისწინებულია.

- რომელია საუკეთესო შესაძლო ვარიანტი ორივე მხარის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად?
- დაადგინეთ „საერთო ინტერესების“ სფეროები და დაიწყეთ იქიდან.
- რა დაგვებმარება ისეთი გადაწყვეტილებების მიღწევაში, რომლებიც ორმხრივად დამაკმაყოფილებელია?
- იქნება თუ არა გამოსავალი მეტი დროის ან ინფორმაციის შემთხვევაში?
- დაადგინეთ და იმუშავეთ "დაბრკოლების" გამომწვევ საკითხებზე.
- თუ ეს შესაძლებელია, ერთად იმუშავეთ ცვლილებებზე, ან შეიძლება შეთანხმდეთ, რომ არ ეთანხმებით.
- მიუდექით შემოქმედებითად, ეძებთ შესაძლებლობები. რომელია ყველაზე პოზიტიური შედეგი, რომლის მიღწევაც ორივეს შეგიძლიათ?
- შეთანხმეთ შემდეგი ნაბიჯები.

7. ურთიერთობის შენარჩუნება

- შეამოწმეთ პროგრესი და თვალყური ადევნეთ.

- დაუთმეთ დრო ურთიერთობის შენარჩუნებასა და გაძლიერებას.

როგორც ხედავთ, კონფლიქტის მოგვარება რთული საკითხია - მაგრამ არსებობს მისი მოგვარების მექანიზმები და მეთოდები. თქვენს კლიენტებთან ურთიერთობა არის მნიშვნელოვანი და გააჩნია შორს მიმავალი შედეგები. კონფლიქტის და მისი მოგვარების გზების უკეთ შესწავლით, შეძლებთ გაუმკლავდეთ ამ სიტუაციებს, თუ ისინი წარმოიქმნება, და შეინარჩუნებთ კარგ ურთიერთობას თქვენს კლიენტებთან.

6.11 კლიენტთან ურთიერთობის შეწყვეტა

კლიენტთა კლასიფიკაციის დასრულების შემდეგ, თქვენ შეძლებთ შეაფასოთ თქვენი ფირმის კლიენტთა ბაზა. ამ პროცესის ერთ-ერთი შედეგი შეიძლება იყოს ის, რომ თქვენ მიიღებთ გადაწყვეტილებას, შეწყვიტოთ ზოგიერთ კლიენტთან ურთიერთობა. შესაძლოა, ისინი აღარ შეესაბამება თქვენი ფირმის პროფილს, ანდა მრავალი სხვა ფაქტორის გათვალისწინების შემდეგ მიიღეთ გადაწყვეტილება, რომ თქვენს ფირმას აღარ უნდა ჰქონდეს მათთან კავშირი. რა მიზეზიც არ უნდა იყოს, თქვენ მიიღეთ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება.

ის, თუ როგორ აგვარებთ კლიენტთან დაშორებას - ძალიან მნიშვნელოვანია. არსებობს უამრავი გზა, თუ როგორ შეწყვიტოთ კლიენტთან ურთიერთობა, მათ შორის:

- გაუგზავნოთ წერილი, რომელშიც შეატყობინებთ, რომ თქვენ ვეღარ შეძლებთ იმოქმედოთ კლიენტის სახელით;
- გაუზარდოთ საფასური მანამდე, სანამ კლიენტი თავად არ წავა;
- გადაუმისამართოთ კლიენტი სხვა საბუღალტრო ფირმას;
- გაყიდოთ კლიენტი; ან
- შეხვდეთ და გულწრფელად ესაუბროთ კლიენტს ამის შესახებ.

თითოეული მათგანი განხილულია ქვემოთ.

6.11.1ა წერილის გაგზავნა

ეს არის ყველაზე ოფიციალური და, ზოგიერთის აზრით, კლიენტებთან ურთიერთობის დასრულების ყველაზე პროფესიონალური მეთოდი. ეს წერილები, როგორც წესი, არის საკმაოდ მოკლე და კონკრეტული. თუმცა, წერილის შინაარსი, ჩვეულებრივ, დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორი ურთიერთობა ჰქონდა ფირმას კლიენტთან წლების მანძილზე. ამაზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად დეტალურად აუხსნის ფირმა, თუ რატომ წყვეტს ურთიერთობას კლიენტთან.

რა მიზეზიც არ უნდა იყოს, აუცილებელია, საკმაოდ ნათლად განვუცხადოთ, რომ ურთიერთობა დასრულდება, ან დასრულდა, და რომ კლიენტმა უნდა მოიძიოს ალტერნატიული პროფესიონალური რჩევა და მომსახურება სხვაგან. ასევე, მიღებულია, დაამატოთ თქვენი საუკეთესო სურვილები და წარმატებები უსურვოთ კლიენტს მომავალში.

6.11.1ბ საფასურის გაზრდა

ეს მეთოდი გულისხმობს კლიენტისთვის საფასურის თანმიმდევრულ ზრდას. აქ ჩაფიქრებულია, რომ კლიენტი საბოლოოდ თავად მივა იმ დასკვნამდე, რომ ფირმა ძალიან ძვირი გახდა მისთვის, და იგი მიიღებს წასვლის გადაწყვეტილებას.

ამ სტრატეგიას უამრავი პრობლემა გააჩნია.

- შესაძლოა, კლიენტმა არ დატოვოს ფირმა. თუ ისინი არ დატოვებენ ფირმას, თქვენ გააგრძელებთ თანხის გაზრდას (გაზრდილ თანხას ხომ იხდიან!).
- შესაძლოა, კლიენტმა არ გადაიხადოს საფასური, მაგრამ მაინც ელოდებოდეს სამუშაოს შესრულებას. თუ ასე მოხდება, თქვენ მოგიწევთ ხარჯების გაწევა სამუშაოს მოსამზადებლად, და შემდეგ ხანგრძლივი შეყოვნებით მიიღებთ ანაზღაურებას.
- კლიენტი, შესაძლოა, ზარალის მომტანი გახდეს (ან კიდევ უფრო მეტი ზარალის მომტანი). ის შეიძლება უკვე ზარალის მომტანია, და შესაძლოა უფრო უარესი გახდეს. ეს დამატებით ზეწოლასა და სტრესს ქმნის თქვენი თანამშრომლებისთვის. ასეთი ზეწოლა ალბათ არ ღირს ამაღ.
- მათ, შესაძლოა, თქვენზე წარადგინონ ინფორმაცია თქვენს პროფესიულ ორგანოში. თქვენ შეიძლება არ არღვევთ რაიმე რეგულაციას, მაგრამ თქვენმა კლიენტმა შეიძლება იღავოს, რომ თქვენ პროფესიონალურად არ მოქმედებთ.

კიდევ ერთი შესაძლო შედეგი არის ის, რომ კლიენტი შეიძლება მიხვდეს თქვენი ფირმის მომსახურების ნამდვილ ღირებულებას და თქვენი ურთიერთობაც გამოსწორდეს.

6.11.1გ სხვა ფირმაზე გადამისამართება

ეს საკმაოდ პოპულარული მეთოდია. სხვადასხვა სპეციალიზაციისა თუ უნარ-ჩვევების მქონე ფირმებმა შეიძლება მიმართონ კლიენტების გადამისამართებას ერთმანეთთან. გადამისამართებელმა ფირმამ შეიძლება გააცნობიეროს, რომ კლიენტთან მისი ურთიერთობა არ გამოდის, თუმცა ფიქრობს, რომ შესაძლოა, სხვა ფირმასთან გამოვიდეს. რეფერალი (გადამისამართება) შეიძლება მოხდეს წერილობით, პირისპირ ან ტელეფონით. ფირმა ინარჩუნებს სანდოობას კლიენტის თვალში, რადგან კლიენტს შესთავაზეს ალტერნატიული მრჩეველი, და საკითხიც პროფესიონალურ დონეზე მოგვარდა.

6.11.1დ კლიენტის გაყიდვა

შესაძლებელია რამდენიმე კლიენტის ერთდროულად გაყიდვა სხვა ფირმაზე, რომელიც დააფასებს ამ კლიენტებს.

6.11.1ე შეხვედრა კლიენტთან

ეს სასურველი მიდგომაა. ბოლო-ბოლო, კლიენტი, რომელსაც ემშვიდობებით, წლების განმავლობაში უხდოდა თქვენს ფირმას. გარკვეულწილად დაეხმარა თქვენს ფირმას. მაგრამ ახლა, რაღაც მიზეზების გამო, ურთიერთობა დასასრულს მიუახლოვდა.

პირისპირ შეხვედრა ყველაზე მეტად ფასობს კლიენტების მხრიდან, როდესაც მათ უცხადებენ, რომ ურთიერთობა დასრულებულია. ეს საშუალებას გაძლევთ განიხილოთ სხვა საკითხებიც. ეს

ასევე საშუალებას იძლევა, გაარკვიოთ ნებისმიერი გაუგებრობა და უსურვოთ წარმატებები.

6.12 დასკვნა

ძლიერი და ეფექტური ურთიერთობები კლიენტებთან წარმოადგენს თქვენი ფირმის მთავარ საყრდენს. როგორც ამ მოდულში გაირკვა, თქვენ ნამდვილად შესწავლილი უნდა გყავდეთ თქვენი კლიენტები და იცოდეთ, რა სურთ მათ. კარგი ბიზნეს პრაქტიკა მოითხოვს, რომ გაამართლოთ და, სადაც ეს შესაძლებელია, გადააჭარბოთ მათ მოლოდინებს. არსებობს მრავალი რესურსი და მეთოდი, რომელიც დაგეხმარებათ თქვენს კლიენტებთან ურთიერთობის გაუმჯობესებასა და გამყარებაში, მათ შორის ქსელები, რეფერალები და სხვა ალიანსები. მაშინაც კი, როდესაც არსებობს კონფლიქტი, კლიენტებთან კარგი ურთიერთობის უნარი დაგეხმარებათ პოზიტიური შედეგის მიღწევაში.

6.13 დამატებითი ლიტერატურა და IFAC რესურსები

[IFAC Global Knowledge Gateway](#) წარმოადგენს ციფრულ ჰაბს (ცენტრს), საიდანაც პროფესიონალ ბულალტრებს მარტივად ექნებათ წვდომა IFAC-ის, წევრ ორგანიზაციებისა და სხვა ცნობილი ჯგუფებისა და პირების ინტელექტუალურ რესურსებზე.

Gateway-ის პრაქტიკის მართვის განყოფილება მოიცავს დამატებით სტატიებს, ვიდეოებსა და რესურსებს ამ მოდულის შესავსებად. ჩვენ გირჩევთ, გადახედოთ მათ შინაარსს, გამოგვეხმაუროთ, გაესაუბროთ ავტორებს, და გაგვიზიაროთ თქვენი შეხედულებები თანამედროვე პრაქტიკის საკითხებზე.

დანართი 6.1. კონკრეტული მაგალითების ანალიზი

კონკრეტული მაგალითი 1

ეს კონკრეტული მაგალითი ეხება სექცია 6.4.3-ს „კლიენტთა მოლოდინების გადაჭარბება“.

უილიამმა და ინდირამ ყურადღება მიაქციეს, რომ მათ ბაზარზე კონკურენცია გაიზარდა. უფრო მეტი ბუღალტერი იბრძოდა იგივე კლიენტებისთვის, და ზოგიერთმა ბუღალტერმა ფასებიც კი დასწია, რათა საკუთარი ბაზრის წილი გაეზარდა. უილიამმა და ინდირამ გადაწყვიტეს დამატებითი ღირებულება მიეწოდებინათ თავიანთი კლიენტებისთვის, ვიდრე უბრალოდ დაეწიათ საფასური, როგორც მათ კონკურენტებმა გააკეთეს.

პირველი სფერო, რომელიც განიხილეს, იყო კლიენტების ფინანსური ანგარიშგების წარდგენა. ისინი შეთანხმდნენ იმ იდეაზე, რომ კლიენტებისთვის მომზადებულ ყველა ანგარიშში დართული იქნებოდა გრაფიკები. მათ ეს განიხილეს თანამშრომლებთან, და თანამშრომლებიც დათანხმდნენ, რომ ეს დამატებით ელემენტს შემატებდა მათ ფინანსურ ანგარიშგებას.

ერთ-ერთი თანამშრომელი, მანუ, შესანიშნავად ფლობდა Excel-ს და მან შეადგინა სტანდარტული შაბლონური გრაფიკები. მან ეს გრაფიკები შეინახა როგორც "წამყვანი ფაილი" ოფისის კომპიუტერულ სისტემაში, რაც იმას ნიშნავდა, რომ ეს გრაფიკები შემდგომ ხელმისაწვდომი იქნებოდა მთელი პერსონალისთვის.

მანუმ დაატრენინგა პერსონალი იმაში, თუ როგორ უნდა მოეხდინათ "წამყვანი ფაილის" განახლება კლიენტის ინფორმაციის მიხედვით და შეენახათ ისინი, როგორც კლიენტის ფაილები.

როგორც კი ტრენინგი დასრულდა, ინდირამ გაუგზავნა თანამშრომლებს მემორანდუმი მითითებით, შეეტანათ გრაფიკებში კლიენტის წლის დასასრულის ფინანსური ანგარიშგება. უილიამმა და ინდირამ გადაწყვიტეს, რომ კლიენტთა უმრავლესობისთვის მათ სჭირდებოდათ წრფივი გრაფიკი, სადაც მიმდინარე წლის გაყიდვებს შეადარებდნენ წინა წლის გაყიდვებთან. მათ ასევე სურდათ სექტორული დიაგრამა ბალანსის წარსადგენად. თანამშრომლებს დაევალიათ ამ გრაფიკების მომზადება, ყოველ ჯერზე, როდესაც უშვებდნენ კლიენტებისთვის საბოლოო ანგარიშს - იმ შემთხვევაში, თუ წვდომა ექნებოდათ ინფორმაციაზე, ან თუ მის შესადგენად ძალიან დიდი დრო არ დასჭირდებოდათ.

კლიენტები რეაგირება ამაზე ძალიან დადებითი იყო. კლიენტთა უმრავლესობამ მოეწონა გრაფიკით წარმოდგენილი დამატებითი ინფორმაცია, თუმცა ზოგიერთი შეწუხდა, რადგან იფიქრა, რომ ეს დამატებით ხარჯებთან იყო დაკავშირებული. უილიამმა და ინდირამ დაარწმუნეს კლიენტები, რომ გრაფიკები არ გამოიწვევდა საფასურის გაზრდას, და რომ ისინი გათვლილი იყო იმაზე, რომ კლიენტებს უფრო მარტივად აღექვათ ფინანსური ინფორმაცია.

გრაფიკებში ფინანსური ანგარიშგების შეტანა წარმატებული აღმოჩნდა უილიამისა და ინდირას ფირმისთვის. გამოჩნდა ახალი კლიენტები, რომლებმაც შეიტყვეს ფირმის მიერ წარმოებული გრაფიკების შესახებ; მათაც სურდათ გრაფიკებში ყოფილიყო მათი ფინანსური ანგარიშგება წარმოდგენილი.

ინტერესის დონემ, რომელიც წარმოიქმნა ისეთი მარტივი ინიციატივიდან, როგორც იყო გრაფიკების შედგენა, უილიამსა და ინდირას მისცა სტიმული, მოეფიქრათ სხვა ღონისძიებებიც, რომელთა საშუალებითაც ისინი შეძლებდნენ თავიანთი კლიენტებისთვის დამატებითი

ღირებულების შექმნას.

(ეს კონკრეტული მაგალითი ემყარება ნამდვილ ამბავს.)

კონკრეტული მაგალითი 2

ეს კონკრეტული მაგალითი ეხება სექცია 6.6-ს „სხვადასხვა შესაძლებლობების გამოყენება ურთიერთობების გასაუმჯობესებლად“.

უილიამმა ახალი ფინანსური წლის დასაწყისში გადაწყვიტა მოეწყო დაგეგმვის საკითხებთან დაკავშირებული შეხვედრა თავის ძირითად კლიენტებთან. მან გადაწყვიტა, რომ ეს დაგეგმვის შეხვედრა მოეწყო მხოლოდ ტოპ-ხუთეულში შესული კლიენტებისთვის, რათა დაენახა რამდენად დადებითად მიიღებდნენ ამ იდეას. ყველა ის კლიენტი, ვისთანაც განიხილა ეს იდეა, მოხარული იყო მიეღოთ მონაწილეობა ამ შეხვედრაზე.

შეხვედრის დღის წესრიგში შედიოდა:

დაგეგმვასთან დაკავშირებული შეხვედრის დღის წესრიგის დაგეგმვა

- ბიზნესის ძირითადი მიზნების დასახვა;
- სამი მიზნის დასახვა, რომელსაც მიაღწევდნენ მიმდინარე წელში;
- ყველაზე აქტუალური საკითხის გამოვლენა, რომელიც სასწრაფოდ უნდა გადაწყდეს
- ძირითადი საკვანძო მოვლენების დადგენა;
- სვოტ-ანალიზი;
- კლიენტთა სტრატეგიული გეგმის დადგენა;
- ორგანიზაციული სქემის მიმოხილვა;
- პასუხისმგებლობების განაწილება;
- ანგარიშვალდებულებების განაწილება;
- ბიუჯეტი და ფულადი სახსრები: დასრულებისა და განხილვის თარიღის დადგენა;
- სხვა სფეროები და საკითხები;
- შემდგომი შეხვედრის თარიღის დადგენა.

უილიამი კმაყოფილი იყო იმით, რა პასუხიც მიიღო კლიენტებისგან, როდესაც მან მათთან ერთად დაიწყო მუშაობა მათი ბიზნესის დაგეგმვის შესახებ. იგი თვლიდა, რომ ბიზნეს მფლობელთა უმეტესობას საკმაოდ ბევრი დრო ექნებოდა დახარჯული დაგეგმვაზე და გაუკვირდა, როცა აღმოაჩინა, რომ უმეტესობას ძალიან ცოტა დრო ჰქონდა დახარჯული თავიანთი ბიზნესის ყველაზე მნიშვნელოვან ასპექტებზე.

მხოლოდ ერთი კლიენტი იყო, რომელიც მაინცდამაინც არ დაინტერესებულა უილიამის

დახმარებით. ამ კლიენტთან საუბრის შემდეგ, უილიამმა აღმოაჩინა, რომ კლიენტისთვის უილიამი არ წარმოადგენდა განსაკუთრებით გამოცდილ სპეციალისტს ამ სფეროში და ერჩივნა მას მიეხედა საბუღალტრო სფეროსთვის! ყველა დანარჩენმა კლიენტმა აღფრთოვანებით მიიღო უილიამის შემოთავაზება.

დაგეგმვასთან დაკავშირებული შეხვედრის ერთ-ერთი მთავარი შედეგია საკვანძო მოვლენების დადგენა - შედეგები, რომლებიც ბიზნესმა უნდა მიიღოს მთელი წლის განმავლობაში. ეს მიღწევები საშუალებას აძლევს ბიზნესის მესაკუთრეებს დარწმუნდნენ, რომ სწორ გზაზე დგანან თავიანთი მთელი წლის განმავლობაში მისაღწევი მიზნების მისაღწევად. ეს ასევე ნიშნავს იმას, რომ უილიამი მთელი წლის განმავლობაში რეგულარულად შეხვედება კლიენტებს, რაც შესაძლებლობას მისცემს უზრუნველყოს დამატებითი მომსახურება და მიიღოს დამატებითი საფასური.

((ეს კონკრეტული მაგალითი ემყარება ჰემმარიტ ამბავს.))

