



თქვენი ფირმის შენება  
და გაფართოება



მოდული 3

International Federation of Accountants 529 Fifth Avenue  
New York, NY 10017 USA

მცირე და საშუალო აუდიტორული ფირმების საქმიანობის მართვის სახელმძღვანელო (სახელმძღვანელო) მომზადდა ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (IFAC) მიერ წევრი ორგანიზაციებისა და ბუღალტერთა სხვა პროფესიული ორგანიზაციების დახმარების მიზნით. პირადი, არაკომერციული სარგებლობისთვის შესაძლებელია ამ სახელმძღვანელოს (ახლა უკვე მეოთხე გამოცემის) ორიგინალური ვერსიის უფასოდ გადმოწერა IFAC-ის ვებგვერდიდან: <http://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/practice-management>

სახელმძღვანელო მოიცავს ბევრ მაგალითს, რომლებიც მხოლოდ საილუსტრაციო მიზანს ემსახურება და არ ასახავს ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (IFAC) პოზიციას.

IFAC ემსახურება საზოგადოებრივ ინტერესებს და აძლიერებს ბუღალტრის პროფესიას:

- მაღალი ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების შემუშავების ხელშეწყობით;
- აღნიშნული სტანდარტების მიღების, აღიარებისა და დანერგვის ხელშეწყობით;
- ბუღალტერთა პროფესიული ორგანიზაციების შესაძლებლობების გაზრდით; და
- საზოგადოებრივი 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, დაუკავშირდეთ ქრისტოფერ არნოლდს, მცირე და საშუალო საწარმოთა/მცირე და საშუალო ფირმების კომიტეტის თავმჯდომარეს, შემდეგ ელ.ფოსტაზე: [christopherarnold@ifac.org](mailto:christopherarnold@ifac.org).

განსახილველ პროექტებს, საკონსულტაციო დოკუმენტებსა და IFAC-ის სხვა პუბლიკაციებს გამოსცემს IFAC და საავტორო უფლებაც IFAC-ს ეკუთვნის.

IFAC პასუხს არ აგებს იმ პირის ზარალზე, რომელმაც იმოქმედა ან არ იმოქმედა ამ გამოცემაში მოცემული მასალის საფუძველზე, მიუხედავად იმისა, რითი იყო გამოწვეული ეს ზარალი, დაუდევრობით თუ სხვა მიზეზით.

IFAC-ის ლოგო, 'International Federation of Accountants' და 'IFAC' IFAC-ის რეგისტრირებული სავაჭრო და მომსახურების ნიშნებია აშშ-სა და სხვა ქვეყნებში.

სავტორო უფლება ©2018 მაისი, ეკუთვნის International Federation of Accountants (IFAC). ყველა უფლება დაცულია. ამ დოკუმენტის გამრავლების, შენახვის, გადაცემის ან სხვა ანალოგიური წესით გამოყენებისთვის აუცილებელია IFAC-ის წერილობითი ნებართვა, იმ შემთხვევის გარდა, როდესაც ეს დოკუმენტი გამოიყენება მხოლოდ პირადი, არაკომერციული მიზნებისთვის. ნებართვის მისაღებად დაგვიკავშირდით [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

მცირე და საშუალო აუდიტორული ფირმების საქმიანობის მართვის სახელმძღვანელო, მეოთხე გამოცემა, რომელიც მოამზადა მცირე და საშუალო ფირმების კომიტეტმა და 2018 წლის მაისში ინგლისურ ენაზე გამოსცა ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციამ, ქართულ ენაზე თარგმნა საქართველოს პროფესიონალ ბუღალტერთა და აუდიტორთა ფედერაციამ 2019 წლის ნოემბერში და გამოიცილა IFAC-ის ნებართვით. IFAC-ის ყველა პუბლიკაციის დამტკიცებულ ტექსტად მიიჩნევა IFAC-ის მიერ ინგლისურ ენაზე გამოცემული ტექსტი. IFAC თავის თავზე არ იღებს არანაირ პასუხისმგებლობას თარგმნის სისწორესა და სისრულეზე, ან ქმედებებზე, რომლებიც შეიძლება მოჰყვეს სახელმძღვანელოს გამოყენებას.

მცირე და საშუალო აუდიტორული ფირმების საქმიანობის მართვის სახელმძღვანელო, მეოთხე გამოცემა, ინგლისურენოვანი ტექსტი © 2018 IFAC. ყველა უფლება დაცულია.

„მცირე და საშუალო აუდიტორული ფირმების საქმიანობის მართვის სახელმძღვანელო“, მეოთხე გამოცემა, ქართულენოვანი ტექსტი © 2019 IFAC. ყველა უფლება დაცულია.

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

წინამდებარე დოკუმენტის გამრავლების, შენახვის, ან გადაცემის, ან სხვა ანალოგიური მიზნით გამოყენებისთვის ნებართვის მისაღებად დაგვიკავშირდით შემდეგ ელ.ფოსტაზე: [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org)

ISBN: 978-1-60815-350-3

მთარგმნელი: ირინა ჯობაჯა

რედაქტორი: ნინო ლალიძე

## სარჩევი

<b>3.1 შესავალი</b> .....	<b>1</b>
<b>3.2 თქვენი ფირმის ბიზნეს გეგმის შემუშავება</b> .....	<b>1</b>
3.2.1 მარტივი ბიზნეს გეგმის მონახაზი .....	1
3.2.2 SWOT ანალიზი .....	2
3.2.3 ორგანიზაციული სტრუქტურა .....	3
<b>3.3 ზრდის მოთხოვნების შეფასება და ზრდის სტრატეგიის განვითარება</b> .....	<b>5</b>
3.3.1 ზრდისა და მდგრადი განვითარების უპირატესობა .....	5
3.3.2 უნდა გაიზარდოს თუ არა ფირმა, და თუ ასეა, რამდენად? .....	7
3.3.3 შიდა ზრდის სტრატეგიები .....	9
3.3.4 გარე ზრდის სტრატეგიები .....	14
<b>3.4 გაზრდილი რეგულაციებისა და კონკურენციის პირობებში გამოსაყენებელი სტრატეგიები</b> .....	<b>20</b>
3.4.1 გაზრდილი რეგულაცია .....	20
3.4.2 გაზრდილი კონკურენცია .....	22
3.4.3 ფასების ზეწოლის მართვა .....	22
<b>3.5 თქვენი ფირმის კულტურის ჩამოყალიბება</b> .....	<b>24</b>
3.5.1 პროდუქტიული კულტურის შექმნა .....	24
3.5.2 კლიენტებთან ურთიერთობების მართვის სისტემები .....	25
<b>3.6. სამიზნე კლიენტების გამოვლენა და ახალი მომსახურების შესაძლებლობები</b> .....	<b>26</b>
3.6.1 ბიზნეს საკონსულტაციო მომსახურება .....	29
3.6.2 სხვა ახალი მომსახურებები .....	32
<b>3.7 ბრენდის შექმნა, მარკეტინგი და რეკლამირება</b> .....	<b>33</b>
3.7.1 ბრენდის შექმნა .....	33
3.7.2 მარკეტინგი და რეკლამირება .....	34
3.7.3 სოციალური მედია მარკეტინგი .....	37
<b>3.8 გეგმების განხორციელება</b> .....	<b>38</b>
3.8.1 დანერგვის მნიშვნელობა .....	38
3.8.2 როგორ უნდა განახორციელოთ თქვენი გეგმა .....	39
<b>3.9 ფინანსური მენეჯმენტი</b> .....	<b>40</b>
3.9.1 რესურსების დაგეგმვა .....	40
3.9.2 ფინანსური ბიუჯეტი .....	41
3.9.3 ფულადი ნაკადების პროგნოზი .....	44
<b>3.10 დასკვნა</b> .....	<b>45</b>
<b>3.11 დამატებითი მასალა და ბსფ-ს რესურსები</b> .....	<b>46</b>
დანართი 3.1 ურთიერთობების მართვის სამოქმედო გეგმა .....	47
დანართი 3.2 კონკრეტული მაგალითების ანალიზი .....	48
დანართი 3.3 მოგება-ზარალის შემაჯამებელი საპროგნოზო უწყისი (თვეების მიხედვით) .....	51
დანართი 3.4 საპროგნოზო ბალანსის უწყისი (თვეების მიხედვით) .....	52
დანართი 3.5 მთლიანი შემოსავლების ანალიზის ცხრილი .....	54

### 3.1. შესავალი

ამ მოდულში განხილულია ფირმის დაგეგმვისა და განვითარების საკითხები, ზოგიერთი თემების განმეორებით, რომლებიც ნახსენები იყო მოდული 1 და 2-ში. აქ უფრო სიღრმისეულად ხდება ისეთი საკითხების შესწავლა, როგორცაა ზრდის სტრატეგიის შემუშავება, ბიზნეს საკონსულტაციო პრაქტიკის ჩამოყალიბება, რეგულაციების, კონკურენციის, მარკეტინგის და ფასების პოლიტიკის მზარდ პროცესებთან გამკლავება, კლიენტის პორტფოლიოს მართვა და საკუთარი ფირმის „კულტურის“ გაუმჯობესება. მოდულის ბოლოში განხილულია ფინანსური მართვის ასპექტები.

### 3.2. თქვენი ფირმის ბიზნეს გეგმის შემუშავება

ბიზნეს გეგმის აუცილებლობა ნახსენები იყო მოდული 1-ში. ამ ნაწილში მეორდება ძირითადი ასპექტები. ბიზნეს გეგმის ფილოსოფია არის მარტივი. მის არსს წარმოადგენს 3 ძირითადი ელემენტი:

- ა) სად იმყოფება ფირმა ახლა?
- ბ) საით უნდა წავიდეს ფირმა?
- გ) როგორ მიაღწევს იქამდე?

ყველაზე მნიშვნელოვანი არის კითხვა (ბ). მასზე პასუხი განსაზღვრავს ფირმის ძირითად მიზნებს. მისი მნიშვნელობის გადაჭარბებულად შეფასება შეუძლებელია. თუ არ იცით, საით მიემართებით, თქვენ ვერ მიხვდებით - სწორ გზაზე დგახართ თუ არა. ერთ-ერთი ყველაზე მთავარი, რაც უნდა გააკეთოთ ბიზნეს დაგეგმვის პროცესში, არის ის, რომ უნდა განსაზღვროთ ნათლად თქვენი ფირმის მიმართულება, და როგორი იქნება ის, როდესაც მიაღწევს დანიშნულების ადგილს.

შემდეგ თქვენ უნდა შეუდგეთ (გ) შეკითხვაზე პასუხის გაცემას, რომელიც გულისხმობს იმ სტრატეგიების გამოვლენას, რომლებსაც თქვენ გამოიყენებთ მიზნების მისაღწევად.

თქვენი ბიზნეს გეგმა უნდა პასუხობდეს ამ სამ შეკითხვას, თუ არ პასუხობს, მაშინ ის ნამდვილად არ წარმოადგენს გეგმას და დიდი ალბათობით, ვერ იქნება ეფექტური.

#### 3.2.1 მარტივი ბიზნეს გეგმის მონახაზი

თქვენი ბიზნეს გეგმა ასახავს მიზნებს, ძირითად სტრატეგიებს და წარმატების მაჩვენებლებს, რომელთა მიზანია გააძლიეროს და გაზარდოს თქვენი ფირმა და მისი მომსახურება.

- **მოკლე აღწერა:** ეს ყველაზე ბოლოს დაწერეთ. გამოვა ერთი ან ორ-გვერდიანი მონიშნული ადგილების აღწერა.
- **კომპანიის აღწერა:** ამ ნაწილში მოცემულია ფირმის სამართლებრივი სტატუსი, ისტორია, საწყისი გეგმები და „ფირმის ამჟამინდელი მდგომარეობის“ მიმოხილვა.
- **ძირითადი მიზნები:** აღწერეთ ბიზნესის ძირითადი მიზნები: გასაგები ფორმულირება „საით არის მიმართული ფირმა“
- **მომსახურების აღწერა:** აღწერეთ რა მომსახურებას სთავაზობს თქვენი ფირმა კლიენტებს. კონცენტრაცია მოახდინეთ კლიენტის სარგებელზე, და თუ როგორ შეგიძლიათ კლიენტის საჭიროებების დაკმაყოფილება.
- **ბაზრის ანალიზი:** უნდა იცნობდეთ თქვენს ბაზარს, კლიენტების მოთხოვნილებებს, რას წარმოადგენს ეს მოთხოვნილებები და როგორ უნდა მივაგნოთ მათ.
- **სტრატეგია და განხორციელება:** იყავით ზუსტი. ვადებსა და რესურსებთან ერთად არ დაგავიწყდეთ მართვის პასუხისმგებლობაც. გამოავლინეთ ისეთი შედეგები, რომელთა გაკონტროლებასაც შეძლებთ.

- **მმართველი გუნდი:** აღწერეთ ორგანიზაცია და მმართველი გუნდის წამყვანი წევრები. დაურთეთ ორგანიზაციის სქემა ფუნქციონირების ძირითადი სფეროებით.
- **ფინანსური ანალიზი:** აუცილებლად დაამატეთ, ყველაზე უკიდურეს შემთხვევაში, თქვენი მოსალოდნელი მოგების ან წაგების და ფულადი სახსრების მოძრაობის ამსახველი ცხრილები.

### 3.2.2 SWOT-ანალიზი

ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური ინსტრუმენტი ბიზნეს დაგეგმვის დროს არის SWOT-ანალიზი, რომელიც იმიჯრება, როგორც „ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები“. შესაძლებლობები და საფრთხეები ფირმისთვის წარმოადგენს გარე ფაქტორებს, ანუ, იმ გარემოსთან არის დაკავშირებული, რომელშიც ფირმა არსებობს. ძლიერი და სუსტი მხარეები კი - შიდა ფაქტორებს. როცა საქმე ეხება თქვენს ფირმას ეს სიტყვები წარმოადგენს ფიქრისა და მსჯელობის საგანს. ეს ანალიზი აძლევს საშუალებას ფირმებს, აღმოაჩინონ ისეთი სტრატეგიები, რომლებიც მათ რესურსებსა და პოტენციალს მოარგებს იმ გარემოს მოთხოვნებს, რომელშიც ისინი ფუნქციონირებენ.

ფირმამ სისტემატურად უნდა განიხილოს მის წინაშე არსებული შესაძლებლობები და შეიმუშავოს სტრატეგიები მათ გამოსაყენებლად. ასევე, ძალზე მნიშვნელოვანია, რეგულარულად გამოვლინდეს ნებისმიერი სახის საფრთხეები, და ამ საფრთხეების გავლენის შესამცირებლად, ან იმისათვის, რომ მათი გავლენა არ შეეხოს ფირმის საქმიანობას, უნდა გამოყენებული იყოს შესაბამისი სტატეგიები.

#### ძლიერი მხარეები

ძლიერი მხარეების სიღმისეული გააზრება არის ძალიან მნიშვნელოვანი, რადგან მისი საშუალებით ხდება შესაძლებელი ამ თვისებების შესწავლა და მათზე დაყრდნობით ფირმის განვითარება. ძლიერი მხარეები ჩვეულებრივ ხაზს უსვამს ფირმის, როგორც სამუშაო ადგილის, დადებით ასპექტებს და მისი ფუნქციონირების ძლიერ მხარეებს.

მუდმივად უნდა აკონტროლოთ თქვენი ფირმის ძლიერი მხარეები, რათ დარწმუნდეთ, რომ მათი როლი არ შეცვლილა.

#### სუსტი მხარეები (ან დასახვეწი ასპექტები)

ეს ის სფეროებია, რომელშიც შესრულებული სამუშაო არც ისე კარგია და საჭიროებს მეტ ძალისხმევას. თუ სათანადო ყურადღება არ დაუთმეს ამ შეცდომებს, შესაძლოა, ისინი გადაიზარდოს უფრო სერიოზულ პრობლემებში. ძალიან მნიშვნელოვანია ამ საკითხების გამოვლენა და გააზრება, და ზომების მიღება პრობლემების მოსაგვარებლად. კარგი იქნება, თუ თქვენს გუნდში ჩაატარებთ ღია განხილვას ამ პრობლემების გამოსავლენად; ასეთ შეკრებაზე განიხილავენ სუსტი მხარეების გამოსწორების და აღმოფხვრის გზებს.

#### შესაძლებლობები

აქედან იწყება საინტერესო მომენტი. შესაძლებლობები წარმოადგენს უზარმაზარ ხელუხლებელ პოტენციალს, რომელიც იშლება თქვენს წინაშე. შესაძლებლობები წარმოადგენენ იმას, თუ რა „შეიძლება იყოს“. იმისათვის, რომ იმოდროთ წინ, საჭიროა, გაიგოთ, რა ტიპის შესაძლებლობებია, შემდეგ, განსაზღვროთ ყველაზე შესაფერისი სტრატეგიები და ნაბიჯები, რომლის საშუალებითაც შეძლებთ მიიღოთ მაქსიმალური სარგებელი.

შესაძლებლობებს თავად მოაქვს ენერჯის ახალი წყარო. ისინი, ფირმის ახალ სფეროში გადასვლასთან ერთად, ქმნის ენთუზიზმისა და მღელვარების მუხტს.

## საფრთხეები

ძალზე მნიშვნელოვანია, გავიაზროთ, თუ რა საფრთხეები დგას ფირმის წინაშე. ამ პრობლემამ, შესაძლოა, გაანადგუროს ფირმა, საფრთხეების სრული აღმოფხვრა შეუძლებელი იქნება, თუმცა შესაძლებელია, ალტერნატიული სტრატეგიების განსაზღვრა და სათანადო გეგმაზე გადასვლა.

### 3.2.3 ორგანიზაციული სტრუქტურა

ორგანიზაციული სტრუქტურა ფირმას უზრუნველყოფს ისეთი სტრუქტურითა და სისტემით, რომელიც აძლევს მას ეფექტურად მუშაობის საშუალებას. მას გააჩნია ორი ძირითადი უპირატესობა. პირველი, მას შეუძლია გამოავლინოს ფირმის ფუნქციონირების ძირითადი სფეროები. მეორე, თუ ეს სქემა იქნება სწორად დანერგილი, ის მოგცემთ შესაძლებლობას, სწორად გადაანაწილოთ პასუხისმგებლობა. როცა ცნობილი გახდება, რომელი პიროვნება რომელ მოვალეობებს ასრულებს, ეს გამოიწვევს ანგარიშვალდებულების ჩამოყალიბებას, რაც განაპირობებს იმის განსაზღვრას, თუ რამდენად შეძლებს ფირმა მიაღწიოს დასახულ მიზნებს. იდეალურ შემთხვევაში, ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა მოიცავდეს სამუშაო გუნდების სტრუქტურას, მაგალითად, მუშაობენ თუ არა გუნდები იზოლირებულად? ან მიეკუთვნებიან თუ არა გუნდის წევრები მხოლოდ ერთ გუნდს ან მეტს? კარგად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სქემის საშუალებით ნათელი მოეფინება ამ საკითხებს.

### ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი ფუნქციონირების სფეროები

ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი სფეროები, შესაძლოა, დაიყოს უფრო პატარა კომპონენტებად, რაც გვამძლევს საშუალებას გადავანაწილოთ პასუხისმგებლობა თითოეული დონის შესაბამისად და თითოეულისთვის გამოვავლინოთ კონკრეტული სტრატეგიები. ეს სფეროებია შემდეგი:

- მარკეტინგი
- ფუნქციონირება/ადმინისტრირება
- ფინანსები
- ადამიანური რესურსები
- ტექნოლოგიები და
- სამომავლო დაგეგმვა

### მარკეტინგი

- გარე
- რეკლამირება, პოპულარიზაცია და სპონსორობა
- ქსელური სისტემები და ღონისძიებები
- ვებ-გვერდი, სოციალური მედია, და რეფერალები
- მარკეტინგული უზრუნველყოფა
- შიდა
- არსებული კლიენტების მიერ გამოყენებული მომსახურებების გაზრდა
- არსებული კლიენტებისთვის ახალი მომსახურებების შეთავაზება
- საათობრივი ანაზღაურების გაზრდა

### ოპერაციები

- შესაბამისობა
- აუდიტი
- საგადასახადო დაბეგვრა

- ფინანსური ანგარიშგება
- საპენსიო სქემა
- კაპიტალის დაგროვება/ფინანსური დაგეგმვა
- სპეციალიზირებული მომსახურებები
- ბიზნეს შეფასებები
- სათანადო გულისხმიერება
- ხელმძღვანელობის ანგარიშგება
- ბიზნეს კონსულტაციები
- სამართალმემკვიდრეობის დაგეგმვა
- ადმინისტრირება

### ფინანსები

- ყოველთვიური ფინანსური ანგარიშგება
- ბიუჯეტი და ფულადი ნაკადების პროგნოზი
- შემოსავალი თითოეულ სრული სამუშაო დროის ექვივალენტზე
- რესურსების (შესაძლებლობების) გამოთვლა
- შესაბამისობის მოთხოვნები
- დებიტორული დავალიანება
- კრედიტორული დავალიანება
- სახელფასო უწყისები
- საკრედიტო და დაფინანსების სქემები
- დაზღვევის მოთხოვნები
- შესაძლებლობები და რესურსები

### შრომითი რესურსები

- კომპეტენცია და პროფესიული მომზადება
- კულტურა
- საკადრო მოთხოვნები და სამსახურში აყვანის პროცედურები, ახლა და მომავალში
- შრომის უსაფრთხოება
- ანტი-დისკრიმინაცია
- სექსუალური შევიწროება და ჩაგვრა სამუშაო ადგილას
- უსაფრთხოება და გადაუდებელი ზომების გატარება

### ტექნოლოგიები

- ფირმის ტექნოლოგიური სტრატეგია
- ტექნოლოგიური მოთხოვნები, მიმდინარე და მომავალი
- ტექნოლოგიების დანერგვა და პერსონალის გადამზადება

### მომავლის დაგეგმვა

- ბიზნეს გეგმა
- მარკეტინგული გეგმა
- სამოქმედო გეგმა
- ფინანსური გეგმა
- SWOT ანალიზი

ეს არის ორგანიზაციული სქემის ძირითადი სფეროები. თქვენი ფირმის ზომა განსაზღვრავს, თუ რომელი მათგანი დაგჭირდებათ, და რა რესურსები გეჭნებათ გამოსაყოფი მათთვის. უფრო დიდი



ფირმები შეძლებენ ყველა სფეროს მართვას, მაშინ როდესაც უფრო მცირე ზომის ფირმებს მოუწევთ ყველაზე მნიშვნელოვანი სფეროების გამოყოფა.

როდესაც ფირმის მნიშვნელოვანი სფეროები გამოვლენილია, შესაძლებელი ხდება როლების და პასუხისმგებლობის გადანაწილება. ამის შემდეგ, უფლებამოსილების მქონე პირებს შესაძლოა დაეკისროთ პასუხისმგებლობა მიზნების მიღწევაზე. მათ შეუძლიათ სისტემა და პროცედურები დანერგონ იმ სფეროს საკეთილდღეოდ, რომელიც მათ დაქვემდებარებაშია.

ორგანიზაციული სქემა არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი სტრუქტურა ფირმაში. ორგანიზაციული სქემა, რომელიც სრულფასოვნად ფუქციონირებს და გააჩნია დაქვემდებარების მკაფიო ხაზი და ნათელი მიზნები, დაეხმარება თქვენს ფირმას ზრდაში და მისი ბიზნეს გეგმით განსაზღვრული მიზნების მიღწევაში. 3.2. დანართში მოცემული კონკრეტული მაგალითების ანალიზი 3.1 ილუსტრირებულად წარმოგვიდგენს ფირმის ორგანიზაციული სქემის განვითარების შესაძლებლობებს.

### 3.3 ზრდის მოთხოვნების შეფასება და ზრდის სტრატეგიის შემუშავება

იმისათვის, რომ შეაფასოთ თქვენი ზრდის მოთხოვნები, უნდა განიხილოთ ბიზნეს გეგმა და იმსჯელოთ თქვენი ფირმის მიზნებზე. გეგმამ მკაფიოდ უნდა განსაზღვროს მის ზრდასთან დაკავშირებული ამოცანები და განმარტოს მომსახურების საფასური და მოგების პოტენციალი.

მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ აქცენტი უნდა გაკეთდეს *მომგებიან* ზრდაზე და არა უზრალოდ ზრდაზე. ბევრი ფირმა შესაძლოა გაეხასხებოს მათი მომსახურების ახალი საფასურის დევნაში. მაგრამ გახსოვდეთ, ეს არ მოგიტანთ მოგებას და ფაქტობრივად დააზარალებს ფირმას და მის ფინანსურ მდგრადობას. რთულია მოვძებნოთ რამე არგუმენტი, რომელიც გაამართლებდა არამომგებიანი საფასურის გაზრდას მცირე- და საშუალო ზომის ფირმებისათვის.

ზოგჯერ გვაქვს შემთხვევები, როდესაც რელევანტურია „წამგებიანი გაყიდვის“ სტრატეგია. მაგრამ ეს უნდა ჯდებოდეს მთლიან მარკეტინგულ და ფასწარმოქმნის სტრატეგიაში.

ეს უფრო დეტალურად არის მოცემული 3.7. განყოფილებაში

#### 3.3.1 ზრდისა და მდგრადი განვითარების უპირატესობა

არსებობს რიგი მიზეზებისა, რის გამოც თქვენ შესაძლოა გინდოდეთ თქვენი ფირმის გაზრდა, მაგალითად, იმისათვის რომ:

- გააუმჯობესოთ კლიენტების მოზიდვის და მომსახურების შესაძლებლობები;
- მოაგვაროთ კლიენტების დაკარგვის პრობლემა, რაც გამოწვეულია მათი ბუნებრივი შემცირებით ან პენსიაზე გასვლით;
- მოიზიდოთ და შეინარჩუნოთ პერსონალი, რამდენადაც ფირმა ახორციელებს უფრო მეტი სახეობის სამუშაოებს;
- მაქსიმალურად გაზარდოთ ინვესტიციის უკუგება ფიქსირებულ ზედნადებ ხარჯებზე, როგორცაა იჯარა და ტექნოლოგიები;
- შესთავაზოთ უფრო მრავალფეროვანი გარემო; და
- მიაღწიოთ კრიტიკული მასის ზღვარს, რათა დაფაროთ მუდმივი ზედნადები ხარჯები და მიიღოთ დადებითი მოგება;

ფირმის ზრდა უზრუნველყოფს თქვენი მომსახურების საფასურის ბაზის ბუნებრივ რეგენერაციას და ხელს უწყობს იმ პროცესების შერბილებას, რომელზეც შეიძლება არ გქონდეთ კონტროლი. ეს დაგეხმარებათ რესურსების მართვაში და იმ შესაძლებლობების მართვის საკითხებში, რომლებიც

ახდენს ზეგავლენას ფირმის მომგებიანობაზე.

მომსახურების საფასურის გაზრდა შეიძლება იყოს გამოწვეული სხვადასხვა მიზეზებით, მათ შორის:

- ახალი კლიენტების შექმნით;
- არსებული კლიენტების მიერ თქვენი მომსახურების უფრო დიდი დოზით გამოყენებით;
- ახალი მომსახურების შემოტანით; და
- მომსახურების საფასურის გაზრდით.

**ცხრილი 3.1. მომსახურების საფასურის ზრდის დონეები**

მომსახურების საფასურის ზრდის წლიური განაკვეთი	ზეგავლენა
5%-მდე	უნდა მართოს ინფლაცია და უზრუნველყოს ბუნებრივი ზრდის უმნიშვნელო დონე.
5%-დან 10%-მდე	სტაბილური, მნიშვნელოვანი ზრდის დონე
10%-დან 15%-მდე	სავარაუდოდ გაართულებს რესურსების მოძიებას. თქვენს ფირმას მოუწევს, გახდეს მალიან ორგანიზებული. ზრდის ასეთი ტემპი, ასევე სავარაუდოდ, გამოიწვევს ლიკვიდობის პრობლემებს.
15%-ის ზემოთ	ზრდის მაღალი დონე, სავარაუდოდ, გამოიწვევს რიგ პრობლემებს და ზეწოლას. მდგრადობის შენარჩუნება დიდი ხნით იქნება შეუძლებელი.

**ცხრილი 3.1** უნდა მივიღოთ როგორც სავარაუდო შედეგების ორიენტირი და ინდიკატორი. დაკვირვების შედეგები განიხილება გრძელვადიან პერსპექტივაში, სადაც ფირმის სტრატეგიას წარმოადგენს მდგრადი ზრდისკენ სწრაფვა. ზრდის ტემპები უნდა განვიხილოთ ადგილობრივ მიმდინარე ეკონომიკური მდგომარეობის კონტექსტში, რაც ეკონომიკური რეგიონების და განვითარებადი ეკონომიკის მიხედვით იქნება განსხვავებული.

აქ მთავარი გზავნილია: რაც უფრო მაღალია მდგრადი ზრდის ტემპი, რომლისკენაც თქვენ მიისწრაფით, მით უფრო დიდია წნეხი რესურსების, ლიკვიდობის და ფირმის მართვის თვალსაზრისით. საიდუმლო იმაშია, რომ უნდა შეარჩიოთ ისეთი ზრდის ტემპი, რომელსაც გააკონტროლებთ და რაციონალური იქნება თქვენი ფირმისთვის.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პარამეტრია, მდგრადი ზრდის ტემპი (SGR). ფაქტიურად, ნებისმიერი ბიზნესის ზრდა, მათ შორის ფირმის, რომელიც უზრუნველყოფს ბუღალტრულ მომსახურებას, ხშირად დამოკიდებულია საკუთარი კაპიტალის ოდენობაზე. რაც უფრო მეტი კაპიტალი გააჩნია ფირმას, მით მეტია მისი ზრდის პოტენციალი. თუმცა, თუ ფირმა იზრდება მალიან სწრაფი ტემპით, შესაძლოა, მისი კაპიტალი არ იყოს საკმარისი ამ ტემპის შესანარჩუნებლად. ხოლო, თუ ფირმა იზრდება ნელი ტემპით, მან შეიძლება განიცადოს სტაგნაცია. მდგრადი ზრდის ტემპი (SGR) აჩვენებს, თუ რამდენად სწრაფად შეუძლია ფირმას გაიზარდოს საწარმოში შექმნილი აქტივების საშუალებით, დამატებითი სავალ ვალდებულებების ან ფასიანი ქაღალდების გამოშვების გარეშე. მდგრადი ზრდის ტემპი გთავაზობთ ნიშნულს, რომ შეაფასოთ ფირმის სათანადო ზრდის დონე. ფირმას, რომელსაც გააჩნია დაბალი მდგრადი ზრდის ტემპი, მაგრამ უამრავი შესაძლებლობა - გასაფართოებლად, მოუწევს, მოიზიდოს ფინანსები გარე წყაროებიდან, რამაც შესაძლოა დაწიოს ფირმის შემოსავლები და ფირმის ფინანსებს შეუქმნას სირთულეები. ზრდა, როგორც ასეთი, შეიძლება წარმოადგენდეს დილემას, რადგან ზრდასთან ერთად იმატებს საბრუნავი კაპიტალის საჭიროებაც.

მდგრადი ზრდის ტემპი, რომელიც გამოიყენება ბუღალტრულ ფირმასთან მიმართებაში, არის ის ტემპი, რომლის საშუალებითაც ფირმამ შეიძლება გაზარდოს თავისი კაპიტალი (წმინდა აქტივები) და მოიზიდოს ფინანსები ზრდისთვის, მხოლოდ გაზრდილი გაუნაწილებელი მოგების გამოყენებით. ამ რაოდენობის მიღმა არსებული ზრდა აიძულებს ფირმას მოიპოვოს დამატებითი ფინანსები გარე

წყაროებიდან, რათა დააფინანსოს ფირმის ზრდის პროცესი.

ქვემოთ მოცემულია ზრდის გამოთვლის ფორმულა და ნაბიჯები:

### ნაბიჯი 1- საკუთარ კაპიტალზე უკუგების გამოთვლა (ROE)

- გამოთვალეთ საკუთარ კაპიტალზე უკუგება (ROE) ფირმის წმინდა შემოსავლის მის საკუთარ კაპიტალზე გაყოფით. მაგალითად, თუ საკუთარი კაპიტალი შეადგენს \$1,000,000 და წმინდა მოგება არის \$200,000, მაშინ საკუთარ კაპიტალზე უკუგება იქნება 20% ( $\$1,000,000 / \$200,000 \times 100$ ) ან 0.2.

### ნაბიჯი 2 - დივიდენდის გადახდის კოეფიციენტის გამოთვლა (DPR)

- განსაზღვრეთ ფირმის წმინდა შემოსავლებიდან გადახდილი დივიდენდების თანაფარდობა. ზემოთ მოცემული მაგალითის მიხედვით, თუ \$200,000-დან \$80,000 იყო გადახდილი დივიდენდის სახით, და დარჩენილი \$120,000 იყო რეინვესტირებული, მაშინ დივიდენდის გადახდის კოეფიციენტი იქნება 40% ( $\$80,000 / \$200,000 \times 100$ ) ან 0.4.

### ნაბიჯი 3 - მდგრადი ზრდის კოეფიციენტის გამოთვლა (SGR)

- ფორმულა იქნება შემდეგნაირი: საკუთარ კაპიტალზე უკუგება (ROE) x (1 - DPR (დივიდენდის გადახდის კოეფიციენტი)). შესაბამისად, ზემოთ მოცემული მაგალითის მიხედვით, გამოთვლა მოხდება შემდეგნაირად:  $0.2 \times (1 - 0.4) = 0.12$ . მდგრადი ზრდის კოეფიციენტი (SGR) შეადგენს 12%.

### 3.3.2 უნდა გაიზარდოს თუ არა ფირმა, და თუ ასეა, რამდენად?

აქამდე განიხილებოდა ის, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენი ბიზნეს გეგმისთვის ზრდის მაჩვენებელი. თუმცა, თქვენმა ფირმამ უნდა გაითვალისწინოს ისეთი პრაქტიკული ფაქტორები, როგორცაა:

- ახლანდელი შენობა-ნაგებობის ფიზიკური შეზღუდვები, როგორცაა სამურნეო-დამხმარე ფართი, პარკინგი თანამშრომლებისთვის და ა. შ;
- ინფრასტრუქტურული მოთხოვნები, მაგ. ტექნოლოგიები, საოფისე მოთხოვნები, და ა.შ;
- საბიუჯეტო მოთხოვნები მარკეტინგული, სარეკლამო და პოპულარიზაციის აქტივობების დასაფინანსებლად;
- ახალ პერსონალზე გაწეული ხარჯები, სანამ ისინი გახდებიან ანაზღაურებადი და პროდუქტიული;
- წაუგებლობის პოზიციაზე გავლენა;

ასევე, მნიშვნელოვანია, განსაზღვროთ, თქვენი პოზიცია ეკონომიკასთან და ეკონომიკურ ფაქტორებთან მიმართებაში მიმდინარე პერიოდში ან პროგნოზირებად მომავალში. რაღაც კონკრეტულ პერიოდში ზრდა შესაძლოა იყოს შეუსაბამო.

სხვა მიზეზები, რომლის გამოც არ გექნებათ გაზრდის სურვილი, არის:

- თქვენ ამჟამად მუშაობთ მაქსიმალური შესაძლებლობებით;
- ზრდა არ შეესაბამება თქვენ მიერ დასახულ ბიზნეს გეგმებს;
- ზრდამ შესაძლოა გამოიწვიოს შეუსაბამო საშესაბურსა და პირადი ცხოვრების ბალანსთან მიმართებაში;
- არ არის სასურველი ზრდასთან ასოცირებული მომატებული სტრესი;
- მომსახურების მიმდინარე საფასური და ფირმის მომგებიანობა არის უცვლელი და კომფორტული;
- პრაქტიკოსს არ აინტერესებს ფირმის მომავალი, ან მისი მომავალი ღირებულება;
- არსებობს ალბათობა, რომ ფირმის გაზრდილი მასშტაბი გამოიწვევს იმას, რომ პრაქტიკოსი ნაკლებ დროს დაუთმობს ფირმის ერთგულ და უფრო გრძელვადიან კლიენტებს.

- ფირმისთვის არსებობს ფიზიკური და პრაქტიკული დაბრკოლებები ზრდასთან დაკავშირებულ საკითხებთან გასამკლავებლად, როგორცაა საოფისე ფართის ზომები სხვა ალტერნატივის არქონის პირობებში;
- ფირმამ ახლახანს გაიარა დიდი ზრდის ეტაპი და ახლა სჭირდება გამლიერება და ყველაფრის დარეგულირება; და
- პრაქტიკოსის ასაკი ან ჯანმრთელობის მდგომარეობა.

ძალიან ცოტა ფირმას შეუძლია ზრდა თანმიმდევრულობის და მდგრადობის შენარჩუნებით. დიდი ალბათობით, პროცესები წარმართება წყვეტილად, შემდეგ მოჰყვება პრობლემების დარეგულირება და ბოლოს კვლავ - აღორძინება. ასევე ცხადია, რომ ზოგიერთი ფირმა პერიოდულად განიცდის მომსახურების საფასურის შემცირებას. უნდა აცნობიერებდეთ ამის ალბათობას და შესაბამის შედეგებს.

ფირმის ზრდასთან დაკავშირებით, სასურველია, გაითვალისწინოთ შემდეგი საკითხები:

- რა არის მოცემული ფირმის ბიზნეს გეგმაში?
- როგორია ფირმის მიმდინარე რესურსების მდგომარეობა?
- შეუძლია თუ არა ფირმას, გაიზარდოს ხარისხის დაკარგვის გარეშე?
- გააჩნია თუ არა ფირმას შესაბამისი ადამიანური რესურსები, რომ გაუმკლავდეს ზრდას?
- გააუმჯობესებს თუ არა ზრდა ფირმის მდგომარეობას და გაზრდის მის ღირებულებას?
- თუ ფირმა უნდა გაიზარდოს, რამდენად უნდა გაიზარდოს ის?

ამ კითხვებზე პასუხის გაცემისას, თქვენ მოგიწევთ, დაფიქრდეთ სამ უმნიშვნელოვანეს საკითხზე:

- შეადგენს თუ არა ზრდა ფირმის საერთო სტრატეგიის ნაწილს?
- გააჩნია თუ არა ფირმას ზრდის ფართო შესაძლებლობები?
- რა არის ზრდის ოპტიმალური მიზანი?

როცა დასახავთ ზრდის გეგმებს, გაითვალისწინეთ ყველა ეს საკითხი. ზრდა უბრალოდ ზრდისთვის, არ მოიტანს არანაირ სარგებელს. თქვენ უნდა გააცნობიეროთ, რისთვის გჭირდებათ ზრდა, შეძლებს თუ არა თქვენი ფირმა გაუმკლავდეს ამ პროცესს, და რა ღირებულებას შესძენს ეს თქვენს ფირმას.

როდესაც მიხვდებით, რომ ზრდა ნამდვილად თქვენი სტრატეგიის ნაწილია, დარწმუნდით, რომ მას გააჩნია ამის პოტენციალი.

ყურადღებით დააკვირდით შემდეგ განცხადებას: რესურსები უნდა გამოიყენოთ ზრდის მოლოდინის თვალსაზრისით და არა მის საპასუხოდ. ძალიან ხშირად, ფირმები იზრდებიან და შემდეგ ცდილობენ, რომ რესურსები მოიყვანონ წესრიგში. ეფექტური ზრდისთვის საუკეთესო გზაა, გაარკვიოთ, როგორ მოთხოვნაა რესურსების თვალსაზრისით, და შემდეგ გაანაწილოთ ისინი ზრდის მიმართულებით. რასაკვირველია, ასეთი ნაბიჯი მოითხოვს გარკვეული ფინანსური სახსრების მობილიზებას. თუმცა, ეს მიდგომა ამცირებს კონტროლის ხარისხის დაწვევის რისკს და გაძლევთ წარმატების საუკეთესო შესაძლებლობას.

როგორც კი მიიღებთ გადაწყვეტილებას გაფართოებაზე, ჩნდება შემდეგი კითხვა: როგორ უნდა მოხდეს ეს?

ზოგადად, რომ ვთქვათ, არსებობს 2 ტიპის ზრდა. ერთი არის ორგანული ზრდა, რომელიც გულისხმობს გაფართოების პროცესს მიმდინარე სტრუქტურის ფარგლებში საფასურის გაზრდის შედეგად. მეორე არის ზრდა ქონების შეძენის მეშვეობით, რომელიც, როგორც სახელწოდება გვეუბნება, ნიშნავს გაფართოებას, შერწყმის, შეძენის ან ფირმისგან დამოუკიდებლად სხვა ღონისძიებების გატარების შედეგად.

ამ ორი ტიპის ზრდაში კიდევ მოცემულია რამოდენიმე სხვადასხვა ალტერნატიული საშუალებები, რომლებიც იქნება განხილული ქვემოთ.

### 3.3.3 შიდა ზრდის სტრატეგიები

ორგანული ზრდის პირველი ტიპი არის შიდა ზრდა. ძირითადად, შიდა ზრდა ხდება თქვენი არსებული კლიენტებისთვის მომსახურების საფასურის ბაზის გაზრდის ხარჯზე. რა თქმა უნდა, ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (ბსფ) მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკის ბოლო გლობალურმა კვლევამ აჩვენა, რომ მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკების ყველაზე მნიშვნელოვანი მამოძრავებელი ფაქტორი არის არსებული კლიენტებისგან მიღებული დამატებითი შემოსავალი.

არსებობს სამი ძირითადი საშუალება ამის მისაღწევად:

- გავზარდოთ არსებული კლიენტების მიერ არსებული მომსახურებების გამოყენება;
- შევთავაზოთ არსებულ კლიენტებს ახალი მომსახურება; ან
- გავზარდოთ ფირმის საათობრივი ანაზღაურება ან ფასწარმოქმნის ახალი მოდელი.

#### 3.3.3 ა. არსებული კლიენტებისთვის არსებული მომსახურებების გაზრდა

ეს არის ზრდის ფუნდამენტალური, თუმცა, ხშირად, უგულვებლყოფილი მეთოდი. მთავარი შეკითხვაა: „ყველა ჩვენი კლიენტი იყენებს თუ არა ყველა ჩვენს მომსახურებას?“ თუ არ იყენებს, მაშინ არსებობს შესაძლებლობა გაზარდოთ თქვენი კლიენტების მიერ თქვენი მომსახურების გამოყენება“. ის ფაქტი, რომ მათთან უკვე გქონდათ ურთიერთობა, და რომ მათ გამოსცადეს თქვენი ფირმის მომსახურების და მუშაობის ხარისხი, განაპირობებს იმას, რომ ისინი უფრო ადვილად დაგთანხმდებიან თქვენს მიერ შეთავაზებულ ახალი მომსახურებების ათვისებაზე.

#### მოსამზადებელი სამუშაო

იმისათვის, რომ უფრო მეტი მომსახურება შესთავაზოთ უკვე არსებულ კლიენტებს, პირველ რიგში, საჭიროა, იცოდეთ ამ კონკრეტულ პერიოდში რომელი კლიენტი რომელ მომსახურებას იყენებს. იხილეთ ცხრილი 3.2.

#### ცხრილი 3.2. რომელი კლიენტი რომელ მომსახურებას იყენებს

ნაბიჯი	ქმედება	შესრულებულია
1	დაასახელეთ ყველა თქვენი მომსახურება ცხრილის ზედა ნაწილში.	
2	ჩამოთვალეთ არსებული კლიენტები ცხრილის ერთ მხარეს.	
3	თითოეულ მომსახურებას მიუწერეთ რომელი კლიენტი იყენებს მას.	
4	შეავსეთ ეს ინფორმაცია ყველა კლიენტზე (ან ყველა სეგმენტზე).	
5	როდესაც შეავსებთ, გადახედეთ ცხრილს.	
6	„მოუნიშნავი“ კლიენტები წარმოადგენენ შესაძლებლობას, რომლებსაც შეიძლება მიყიდოთ დამატებითი მომსახურება.	
7	განსაზღვრეთ ასეთი კლიენტებისთვის შესაბამისი მარკეტინგული სტრატეგია, რომელშიც იქნება გადანაწილებული ქმედებები და ვადები.	
8	განახორციელეთ აღნიშნული გეგმა.	

თქვენი კლიენტები უკვე გიცნობენ თქვენ, მოსწონხართ და გენდობიან. თუ ისინი კმაყოფილები არიან თქვენს მიერ წარსულში მიწოდებული მომსახურებით, არც მომავალში იტყვიან უარს თქვენს შეთავაზებებზე.

ოღონდ, უნდა შესთავაზოთ ისეთი მომსახურება, რომელიც სარგებელს მოუტანს კლიენტს. თუ გონივრულად შეარჩევთ დამატებით მომსახურებას, წარადგინეთ ისინი ისეთ კონტექსტში, რომელიც დააინტერესებს კლიენტს. და, თუ თქვენ არსებული მომსახურების მიწოდებას უზრუნველყოფთ ზუსტად, დროულად და პროფესიონალურად, დიდი ალბათობით კლიენტი თქვენგან დამატებით მომსახურებასაც შეიძენს.

არსებულ კლიენტებზე ფოკუსირებით, თქვენ აღრმავებთ მათთან ურთიერთობებს, რაც თავის მხრივ,

ზრდის იმის ალბათობას, რომ ეს კლიენტები, რომლებიც უკვე არიან თქვენი და თქვენი ფირმის მხარდამჭერები, სხვებსაც ურჩევენ თქვენთან თანამშრომლობას.

### 3.3.3 ბ არსებული კლიენტებისთვის ახალი მომსახურების შეთავაზება

ეს არის ზრდის მეორე ეფექტური საშუალება. მთავარი შეკითხვაა: „რა დამატებითი მომსახურება შეიძლება შესთავაზოს ფირმამ თავის კლიენტებს?“

კიდევ ერთხელ, მთავარი მიზეზი, თუ რატომ არის ეს მეთოდი წარმატებული, მდგომარეობს იმაში, რომ თქვენ უკვე გაქვთ ჩამოყალიბებული ურთიერთობა თქვენს კლიენტებთან. თუ წარსული გამოცდილება თქვენს ფირმასთან იყო მათთვის დადებითი, მაშინ, დიდი ალბათობით, ისინი აირჩევენ თქვენს მიერ შეთავაზებულ ახალ მომსახურებასაც.

ფაქტობრივად, არსებული კლიენტები არიან არა მხოლოდ სავარაუდო კანდიდატები, არამედ ისინი უნდა წარმოადგენდნენ თქვენთვის პირველ სამიზნე სეგმენტს ახალი მომსახურებების წარსადგენად. ამის მიზეზია მათთან უკვე არსებული ურთიერთობები. დიდი ალბათობით, ისინი წარმოგიდგენენ გულწრფელ შეფასებას ახალ მომსახურებაზე, და, თუ საჭიროა, რჩევებსაც მოგცემენ. ამის შემდეგ, მათ ექნებათ ინტერესი, თუ რამდენად გაითვალისწინეთ მათი რჩევები და მოარგეთ თქვენს საბოლოო პროდუქტს.

### მოსამზადებელი სამუშაო

ზოგიერთი ფირმა ეწინააღმდეგება ახალი მომსახურების შემოტანის იდეას, რადგან არ სიამოვნებთ ახალი იდეების მიღება და მათი დანერგვა. მაგრამ, ეს სულაც არ უნდა იყოს რთული. ერთ-ერთი ყველაზე კარგი მეთოდი ახალი მომსახურების გამოსავლენად არის თქვენს თავს და თქვენს ფირმას ჩაუტაროთ „ინფორმაციული და ცოდნის აუდიტი“. პრაქტიკოსების და თანამშრომლების უმრავლესობას შორს აქვთ გადამალული ცოდნა და მდიდარი გამოცდილება და ამჟღავნებენ მათ მხოლოდ მოთხოვნისამებრ. ახლა დროა ყველაფერის წარმოსაჩენად.

შეასრულეთ შემდეგი მითითებები:

- დაუჯექით გუნდის თითოეულ წევრს და სრულყოფილად გაარკვიეთ, რა ცოდნას და გამოცდილებას ფლობენ ისინი საქმეშიც და პირად ცხოვრებაშიც; ერთად შეაფასეთ, თუ როგორ შეიძლება ამ ყველაფრის მორგება ახალი მომსახურების შეთავაზების მიმართულებით.
- განიხილეთ სხვა მომსახურების სფეროები, რომელიც შესაძლოა საინტერესო იყოს თქვენთვის და თქვენი გუნდისთვის. მაგალითად, ავიღოთ ბუღალტრული მომსახურება, ბიუჯეტი და ფულადი ნაკადი (თუ უკვე არ სთავაზობთ მათ მუდმივ რეჟიმში), კადრების მონაცვლეობის დაგეგმვა, ბიზნეს კონსულტაციები, ბიზნესის შეფასება, ფრანშიზის სპეციალიზაცია, კომპლექსური ექსპერტიზა, ბიზნეს ქოუჩინგი, სახელფასო მომსახურება, დებიტორებისთვის თვალყურის დევნება და მათგან თანხების

მოპოვება, ფინანსური დაგეგმვა ან ფინანსური ბროკერობა.

- როდესაც უკვე აღმოაჩენთ ინტერესის სფეროს, უნდა გამოავლინოთ ნებისმიერი ხარვეზი ამჟამად არსებულ ცოდნის დონესა და იმ ცოდნის დონეს შორის, რომელიც, თქვენი ვარაუდით, გახდება საჭირო ახალი მომსახურების უზრუნველსაყოფად.
- თუ საჭიროა, გაიარეთ დამატებითი ტრენინგები.
- იფიქრეთ რა მომსახურების შეთავაზება შეგიძლიათ.
- იფიქრეთ, რა ფასის ან ფასწარმოქმნის მოდელის გამოყენება შეგიძლიათ.
- განსაზღვრეთ, რა მარკეტინგული უზრუნველყოფა იქნება საჭირო ამ მომსახურების ხელშეწყობისთვის.
- მოამზადეთ დამატებითი მასალები, სამუშაო დოკუმენტები და სხვა საჭირო ინფორმაცია.
- ახალი მომსახურების შეთავაზებები განიხილეთ ერთ ან ორ კლიენტთან, რომელთანაც გაქვთ ახლო ურთიერთობა და რომლებიც მხარს დაგიჭერენ თქვენს მონდომებაში წარადგინოთ ახალი მომსახურება.
- შეხვდით ამ კლიენტებს და მათ მიმართ განახორციელეთ ამ მომსახურების საცდელი ვერსია.
- მიიღეთ ნებისმიერი შეფასება და განახორციელეთ საჭირო ცვლილებები.
- გადახედეთ თქვენი კლიენტების ჩამონათვალს.
- გამოყავით, რომელი კლიენტი ან კლიენტების სეგმენტი, შეიძლება იყოს ახალი მომსახურების შეთავაზების სამიზნე.
- განსაზღვრეთ ასეთი კლიენტებისთვის შესაბამისი მარკეტინგული სტრატეგია, რომელშიც იქნება გადანაწილებული მოქმედებები და შესასრულებელი ვადები.
- შეასრულეთ აღნიშნული გეგმა.

### 3.3.3 გაზარდეთ ფირმის საათობრივი განაკვეთი ან შემოიღეთ აქმულ ღირებულებაზე დაფუძნებული ფასწარმოქმნის ახალი მოდელი

თქვენი მომსახურების საფასურის ბაზის გაზრდის ყველაზე მარტივი გზაა, გაზარდოთ საათობრივი განაკვეთი. გამოსათვლელად ეს შეიძლება იყოს ადვილი, თუმცა დასანერგად, შესაძლოა, საკმაოდ რთული აღმოჩნდეს. ფრთხილადმართეთ კლიენტების მოლოდინები და მათ მომსახურების საფასურის ზრდასთან ერთად უნდა იგრძნონ ღირებულების ზრდაც.

#### გაზარდეთ მომსახურების საფასური

ზოგადად, მომსახურების საფასურის ზრდა არის, სულ მცირე, ინფლაციის წლიური მაჩვენებელი. ის ფირმები, რომლებიც ცდილობენ მომსახურების საფასური გაზარდონ და გახადონ ინფლაციის მაჩვენებელზე მაღალი, უნდა იყვნენ მზად იმისთვის, რომ მოუწევთ კლიენტებისთვის პასუხის გაცემა ზრდის მიზეზებთან დაკავშირებით.

საათობრივი განაკვეთის უბრალო ზრდა რთული ეკონომიკური პერიოდის დროს, შესაძლოა, რთული ამოცანა გახდეს, განსაკუთრებით, თუ კლიენტი ვერ აღიქვამს შესაბამის ზრდას მათ მიერ აქმული ღირებულების შესაბამისად.

შესაბამისად, განიხილეთ თქვენს გუნდში, რა დამატებითი მომსახურება შეგიძლიათ შესთავაზოთ ჩვეულ მომსახურებასთან ერთად, რომ გაიზარდოს თქვენი კლიენტების აღქმა, რომ ისინი კვლავ იღებენ სარგებელს დახარჯული ფულის სანაცვლოდ.

ასევე, სასარგებლო იქნება, თუ სხვადასხვა მომსახურებას მიანიჭებთ დიფერენცირებულ ტარიფს და მათ მიერ აქმულ ღირებულებას. თუ უკვე არ აკეთებთ ამას, დაადგინეთ, რა სხვადასხვა სამუშაოს ასრულებთ თქვენ და თქვენი პერსონალი. განიხილეთ, რამდენად შესაფერისია, რომ სხვადასხვა ტიპის სამუშაოს დაუწესოთ დიფერენცირებული საფასური. როდესაც დაიწყებთ ამ საკითხზე მსჯელობას, უფრო მიხვდებით, რომელ სფეროში შეიძლება განსხვავებული ტარიფების დაწესება.

ავიახაზებმა ეს დიდი ხნის წინ გააკეთეს. მათ აქვთ პირველი კლასის, ბიზნეს კლასის და ეკონომ კლასის განყოფილებები. თითოეული განყოფილება სთავაზობს განსხვავებულ მომსახურებას და ფასებიც არის საგრძნობლად განსხვავებული. მიუხედავად ამისა, ყველა მგზავრი აღწევს ერთი და იგივე დანიშნულების ადგილს. მგზავრობის დროს ზუსტად მომსახურების ხარისხის დონეა, რაც ხდის ამ განყოფილებების მგზავრებს განსხვავებულს.

იგივე იდეა შეიძლება გამოიყენოთ თქვენს პრაქტიკაში. ზოგიერთი თქვენი კლიენტი დააფასებს და გადაიხდის პირველი კლასის მომსახურებაში. სხვები აირჩევენ ეკონომ კლასის ტარიფებს. საქმე იმაშია, რომ თქვენ გაქვთ შესაძლებლობა, იყოთ მოქნილი აზროვნებაში და კრეატიული მომსახურების მიწოდებაში. თქვენ შეგიძლიათ, შესთავაზოთ თქვენს კლიენტებს მომსახურების ის დონე, რომელიც მათ სურთ, და რომელსაც ისინი აფასებენ. დიფერენცირებული საათობრივი ანაზღაურების დონე შეიძლება იყოს შესაფერისი იმ დონის სმომსახურებისთვის, რომელსაც თქვენი ფირმა სთავაზობს.

### **იფიქრეთ ალქმით ღირებულებაზე დაფუძნებული ფასწარმოქმნის მოდელის შემოღებაზე**

ბუღალტრულმა ფირმებმა, რომელთაც სურთ შემოსავლებისა და პროდუქტიულობის გაზრდა, უნდა დააწესონ ისეთი ფასწარმოქმნის სტრატეგიები, რომელიც მოემსახურება ამ მიზნების მიღწევას. ალქმით ღირებულებაზე დაფუძნებული ფასწარმოქმნის მოდელის შემოღება მოგცემთ საშუალებას, გაზარდოთ თქვენი შემოსავლები და კლიენტის დაინტერესება.

კლიენტებს სურთ, იცოდნენ, რა დაუჯდებათ მომსახურება და რა ღირებულებას მიიღებენ მისგან; არავის უყვარს სიურპრიზები. პროფესიული ურთიერთობები შეიძლება გაუფასურდეს, როდესაც კლიენტი იგებს, რომ ბუღალტერი მას სთხოვს მომსახურების საფასურს დახარჯული დროის მიხედვით და წამოხმობს ჩაირთვება, როგორც კი ის აიღებს ყურმილს. ეს ხშირად არახელსაყრელია კლიენტის თვალში სანდო მრჩეველის სტატუსის შესაძენად. პროფესიონალი ბუღალტრები უნდა მოერიდონ ისეთ ფასწარმოქმნის მოდელს, რომელიც ხელს უშლის და აუფასურებს მათ მიერ მიწოდებულ მომსახურებას.

ბევრი ფირმა იყენებს დროისა და ანაზღაურების კონკრეტულ პროგრამულ უზრუნველყოფას, რომელიც აკონტროლებს დახარჯულ დროს და განსაზღვრავს დანახარჯებს. ბევრი ფირმისთვის ეს ასევე კარგი საშუალებაა ანგარიშსწორების მიზნებისთვის, ვინაიდან ის იძლევა საშუალებას, შეფასდეს მიწოდებული მომსახურება დროისა და ასევე მარჟის საფუძველზე. დამხმარე ოფისის (მექ-ოფისის) ტრადიციული სისტემების სირთულე მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი ვერ იღებენ წინასწარ ინფორმაციას და წინასწარ გადახდას კლიენტთა მართვისა და ჩართულობის სისტემებისთვის.

მომსახურებისთვის დახარჯულ დროზე დაფუძნებული ფასწარმოქმნის ტრადიციული მოდელი ითვალისწინებს მომსახურებას, თვითღირებულებას, ფასს და კლიენტს, და იშვიათად განიხილავს მის ღირებულებას. ხოლო ალქმულ ღირებულებაზე დაფუძნებული ფასწარმოქმნის მოდელი ორიენტირებულია კლიენტზე, ღირებულებაზე, ფასზე, თვითღირებულებაზე და მომსახურებაზე.

ალქმულ ღირებულებაზე დაფუძნებული ფასწარმოქმნა მიჩნეულია ყველაზე წარმატებულ მოდელად, რომელსაც იყენებენ, როდესაც პროდუქტები ან მომსახურება იყიდება ემოციებზე (მოდაზე) დაყრდნობით, საბაზრო ნიშაზე, დეფიციტის პირობებში, გარდაუვალი დამატებითი ხარჯებისთვის, და განსაკუთრებული ან ინდივიუალური შემთხვევებისთვის. ის ამჟამად ყველაზე გავრცელებული და მიღებული ფასწარმოქმნის პრაქტიკაა აშშ-ს ბევრი სერთიფიცირებული ბუღალტრებისთვის (ბეიკერი, 2009).<sup>1</sup>

ალქმულ ღირებულებაზე დაფუძნებული ფასწარმოქმნის მოდელი დაფუძნებულია კლიენტის, და არა ბუღალტრის, მიერ მომსახურების ალქმულ ღირებულებაზე. ეს მოდელი ინერგება, სანამ გაფორმდება გარიგება. ის აწესებს გასაყიდ ფასს კლიენტის მიერ ალქმული ღირებულების საფუძველზე და არა მომსახურების ნამდვილ ღირებულებას, ან საბაზრო ფასს ან კონკურენტულ ფასს. ალქმულ ღირებულებაზე

<sup>1</sup> Baker, Ronald J. "Pricing on Purpose: How to Implement Value Pricing In Your Firm." Journal of Accountancy, June 2009. [www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.html](http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.html).



დაფუძნებული ფასწარმოქმნა აცნობიერებს, რომ კლიენტი არის ღირებულების საბოლოო და მთავარი შემფასებელი.

ფირმას უნდა ჰქონდეს უკვე განსაზღვრული, რა უჯდება კლიენტების უზრუნველყოფა იმ ძირითადი მომსახურებით, ასევე რა ზედნადები ხარჯებთან აქვს საქმე, და რა არის მოგების მარჟა. პირველი ნაბიჯია - წინასწარი ხარჯების განსაზღვრა.

მეორე და საკმაოდ რთული ნაბიჯია, იმის დადგენა, თუ როგორ გამოიხატება ღირებულება ფულად ფორმაში. კარგი საწყისი იქნება, თუ კლიენტს დაუსვამთ რამოდენიმე მარტივ შეკითხვას, რომელიც დააფიქრებს მას გადაწყვეტილების ღირებულებაზე. ფრთხილად დასმული მაგრამ შედეგიანი გამოკითხვა მისცემს კლიენტს საშუალებას, გაიგოს ამ მომსახურების უპირატესობა მისი ორგანიზაციისთვის. ის საკითხები, რომლებიც არის კლიენტისთვის მნიშვნელოვანი, ხდება უფრო ნათელი და გასაგებად ჩამოყალიბებული, კლიენტისთვის მიჩნეული უკიდურესად მნიშვნელოვანი საკითხების მიმართ კი საერთო დამოკიდებულება და ამ პრობლემის განხილვა ხდება უფრო პრობლემის გადაჭრაზე, და არა ღირებულებაზე, ორიენტირებული.

მნიშვნელოვანია იმის აღიარება, რომ ღირებულების საზომი იქნება განსხვავებული თითოეული გარიგების მიხედვით. ზოგჯერ ეს იქნება მომსახურების მიწოდების სისწრაფე, ზოგჯერ მომსახურების დონის ხარისხი, და ზოგჯერ კიდევ რამე ინოვაციური მიდგომა პრობლემისადმი. თითოეული გარიგების ფასი უნდა იყოს დაწესებული კლიენტისთვის ამ კონკრეტული გარიგებისთვის განსაზღვრული ღირებულების ფაქტორის მიხედვით. მხოლოდ კლიენტთან განხილვის შედეგად შეძლებს ფირმა დაადგინოს, თუ რომელია ეს ღირებულების ფაქტორები. გარიგების მიზნებზე, გამოწვევებზე და კლიენტის ხედვებზე ერთობლივი მოსაზრების მიღების საშუალებით თქვენ შეძლებთ, დააწესოთ ფასი კლიენტის მიერ აღქმული ღირებულებიდან, და არა ასანაზღაურებელი საათებიდან გამომდინარე. საუბრის მსვლელობისას, თქვენ აგრეთვე შეგიძლიათ გამოავლინოთ, თუ რა დამატებითი მომსახურება სჭირდება კლიენტს.

რადგან მთავარი ამოცანაა შემოსავლების გაზრდა, თქვენ აგრეთვე დაგჭირდებათ თქვენი პროდუქტიულობის და საფასურის მაქსიმუმამდე აყვანა. იფიქრეთ თქვენს ძირითად შეთავაზებაზე, რჩევასა და პრობლემის გადაჭრის საშუალებებზე. შეგიძლიათ თუ არა თქვენი რჩევა ან პრობლემის გადაჭრის საშუალება ხელმეორედ გამოიყენით სხვა კლიენტებისთვის?

**გამოავლინეთ კლიენტი**, რომლის ბიზნესი გაიზარდა, მაგრამ თქვენი ურთიერთობა დარჩა უცვლელი.

**მოაწყვეთ შეხვედრა** და გამართეთ საუბარი. თუ თქვენ კლიენტთან არ მართავთ რეგულარულ შეხვედრებს, უწოდეთ ამას „ბიზნესის ჯანმრთელობის შემოწმების ვიზიტები“; პირველი ასეთი შეხვედრის მიზანია, უბრალოდ მოუსმინოთ და დაუსვათ კითხვები; თქვენ არ ხართ იქ მისული რამის გასაყიდად.

**გაიგეთ კლიენტთა კმაყოფილების შესახებ.** მიიღეთ შეფასება თქვენი ფირმის მიერ მიწოდებულ მომსახურებაზე. დაუსვით ისეთი შეკითხვები, რომელიც მიმართულია ბიზნესის, გრძელვადიანი გეგმებისა და სირთულეების შესახებ ინფორმაციის მიღებისთვის. იყავით მზად და გაუზიარეთ კლიენტს მისი ბიზნეს სფეროს შედარებითი ანალიზის მონაცემები.

**დაასრულეთ შეხვედრა.** შეხვედრის ბოლოს, დაეხმარეთ კლიენტს გაიზაროს, თუ როგორ წაადგება პრობლემის გადაჭრა ან მოცემულ კითხვებზე პასუხი მის ბიზნესს. დაიმახსოვრეთ აღქმულ ღირებულებაზე დაფუძნებული ფასწარმოქმნის მოდელი ემყარება თქვენს მიერ შეთავაზებული მომსახურების ღირებულების კლიენტისეულ აღქმას.

ზემოაღნიშნულის შემდეგ, თქვენ შეძლებთ დააწესოთ ფასი და მოარგოთ თქვენი მომსახურება კლიენტის მიერ აღქმული ღირებულებას.

ალტერნატიული მომსახურების საფასურის მოდელები მოიცავს ყოველწლიური შეთანხმების საფასურს, მაგალითად, შეთანხმება საავანსო ჰონორარზე. გარდა შესასრულებელი ფუნქციებისა, შეთავაზებაში შესაძლოა იყოს მოცემული ბუღალტრული აღრიცხვის პროგრამული მხარდაჭერის მომსახურება, ულიმიტო სატელეფონო ზარები და ელფოსტა, გაუმჯობესებული ინტერნეტ წვდომა, კვარტალური ან ექვს თვეში ერთხელ ჩატარებული ბიზნეს დაგეგმვის შეხვედრები, და უწყისის ყოველთვიური გამოწერა. მთავარი აქცენტი კეთდება კლიენტზე ორიენტირებულ ბუღალტრული აღრიცხვისა და ბიზნეს გადაწყვეტილებების შეთავაზებაზე.

### **მომსახურების პაკეტები**

კიდევ ერთი გზა, რომ გაზარდოთ თქვენი ფირმის ეფექტური საათობრივი განაკვეთი არის მომსახურების პაკეტების შემუშავება. ამგვარად, თითოეული მომსახურების საფასური არ იქნება კლიენტის ინვოისში ცალკე აღნიშნული და ეს მოგცემთ შესაძლებლობას, გაზარდოთ მთლიანი მომსახურების პაკეტის ფასი. ეს შესაძლოა იყოს უფრო მარტივი გზა, მიყიდოთ კლიენტს გაზრდილი მომსახურების საფასური და უფრო მაღალ ფასად შესთავაზოთ მას მომსახურების უფრო დიდი არჩევანი.

### **გაზარდეთ ზარალის დაფარვის ნორმა**

თუმცა ეს არ არის საათობრივი განაკვეთის მკვეთრი ზრდა, მოგების გაზრდის კიდევ ერთ საშუალებას, და შესაბამისად, მთლიანი ზრდის მიღწევას, წარმოადგენს ფირმის ზარალის დაფარვის ნორმის გაზრდაზე მიზანმიმართული მუშაობა. ძირითადად ეს ნიშნავს ჩამოწერების შემცირებას.

ამისათვის საუკეთესოა, ფირმის პროდუქტიულობის მართვის გაუმჯობესება, რაც სცდება ამ მოდულის მოქმედების სფეროს. მიუხედავად ამისა, მნიშვნელოვანია, ჩაატაროთ პროდუქტიულობის საკითხებთან დაკავშირებული ყოველკვირეული შეხვედრები პერსონალთან, რათა დაადგინოთ ოფისის მუშაობის მიმდინარეობა და გაარკვიოთ, თუ იკვეთება რაიმე სირთულეები. კლიენტების საკითხებთან დაკავშირებული პრობლემების დადგენა უნდა ხდებოდეს რეგულარულად და დროულად. ეს მოგცემთ შესაძლებლობას, მოაგვაროთ ასეთი საკითხები დროულად და ნაკლებ დროში. ეს, შესაბამისად, განაპირობებს გაუმჯობესებულ სამუშაო პროცესს ოფისში, და შედეგად, სამუშაოს უფრო სრულყოფილ შესრულებას და ანაზღაურების პროცედურების მოგვარებას, რაც თავის მხრივ, გამოიწვევს თითოეული სამუშაოს გაზრდილ მომგებიანობას და მთლიანობაში, ფირმის მომგებიანობის გაუმჯობესებას.

### **3.3.4 გარე ზრდის სტრატეგიები**

გარე ზრდა გულისხმობს ფირმისთვის ახალი კლიენტების მოპოვებას. ბოლო პერიოდის [IFAC Global SMP Surveys ბუღალტრთა საერთაშორისო ფედერაციის \(ბსფ\) მცირე და საშუალო აუდიტორული ფირმების ბოლო გლობალურ კვლევაში](#) აღნიშნულია, რომ ყველაზე მძიმე გამოწვევებს მცირე და საშუალო აუდიტორული ფირმებისთვის წარმოადგენს ახალი კლიენტების მოზიდვის, ახალი სტანდარტების და რეგულაციების დაცვისა, და კონკურენციიდან გამომდინარე დიფერენცირების პრობლემა. ახალი კლიენტების მოზიდვა გულისხმობს, რომ მცირე და საშუალო აუდიტორულმა ფირმებმა უნდა შეიმუშაოს ინტენსიური მარკეტინგული და წახალისების სტრატეგია და გაზარდოს საკუთარი მომსახურების შემოთავაზებები. ახალი კლიენტების მოსაზიდად შესაძლებელია რამოდენიმე სტრატეგიის დანერგვა. ყველაზე გავრცელებული სტრატეგიები არის ჩამოთვლილი ქვემოთ. თითოეული წარმოადგენს გამოცდილ და შემოწმებულ სტრატეგიას, ხოლო ზოგიერთი მათგანი დეტალურად არის აღწერილი. [დანართი 3.2, კონკრეტული მაგალითის ანალიზი 3.2](#) ილუსტრირებულად წარმოგვიდგენს, თუ როგორ შეუძლია ფირმას შეიმუშავოს ზრდის გეგმა.

ნამდვილი ეფექტი დგება მაშინ, როდესაც რამოდენიმე სტრატეგიის გამოყენება ხდება ერთდროულად. ეს უზრუნველყოფს თქვენი მარკეტინგული მონდომების დინამიკის განვითარებას და იწვევს მეტ

ყურადღებას თქვენი ფირმის მიმართ.

ბაზარზე არსებულ საწარმოთა უმრავლესობას უკვე ჰყავს ბუღალტერი. უმრავლეს შემთხვევაში ეს ნიშნავს, რომ ფირმის გასაზრდელად თქვენ დაგჭირდებათ სხვა ფირმებს გამოსტაცოთ კლიენტები. ამისათვის კი თქვენ დაგჭირდებათ, შესთავაზოთ მათ გადმოსვლისთვის უდავო არგუმენტი.

პროფესიული მომსახურების მქონე ფირმებისთვის გარე ზრდის სტრატეგიები მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს:

- რეკლამირება;
- სემინარები;
- დაფინანსება;
- საინფორმაციო ბიულეტენები (ელექტრონული ფოსტით საშუალებით შემოსული და ბეჭდვითი სიახლეები);
- საზოგადოებასთან ურთიერთობა, სტატიები და რედაქტორის მიერ გამოცემული სტატიები;
- ღონისძიებები, კლიენტის მომსახურების ფუნქციები, წვეულებები;
- სატელეფონო ცნობარები და მონაცემთა ბაზები;
- ტელემარკეტინგი;
- მარკეტინგის მასალების საშუალებით ფირმის პოპულარიზაცია;
- სარეკლამო ბროშურების დაგზავნა ფოსტით;
- ლიფტეტების მოთავსება საფოსტო ყუთებში;
- ვებ-გვერდების, ბმულების და საძიებო სისტემების ოპტიმიზაცია;
- გუნდის წევრები: წახალისეთ, რომ გადამომამისამართონ კლიენტები ფირმაში;

ზრდის სხვა სტრატეგიები მოიცავს:

- ქსელური სისტემების დამყარებას;
- რეკომენდაციით მიღებულ კლიენტებს (რეფერალებს); და
- შესყიდვებსა და კონსოლიდაციას.

ზემოხსენებული ყველა სტრატეგია უნდა განიხილოთ თქვენი ქვეყნის კანონებისა და პროფესიული რეგულაციების ქრილში. ქსელური სისტემები და რეფერალები განხილულია [მოდული 2-ში](#). კონსოლიდაციის, შერყმის და შესყიდვების შესაძლებლობები განხილულია [მოდული 8-ში](#).

### 3.3.4ა რეკლამირება

რეკლამირება არის ყველაზე ეფექტური ხერხი თქვენი სახელისა და გზავნილის წარსადგენად ბაზარზე. მაგრამ ყურადღებით: ბაზარი უკვე გადავსებულია!

იმისათვის, რომ თქვენი სარეკლამო დანახარჯიდან მიიღოთ საუკეთესო ღირებულება, არსებობს რამოდენიმე ფუნდამენტალური წესი:

- **სამიზნე ჯგუფი:** თქვენ უნდა გამოავლინოთ სამიზნე ჯგუფი ან ბაზრის სეგმენტი, რომელზეც გათვლილი იქნება თქვენი რეკლამა; ორი კურდღლის დაჭერა აქ არ გამოვა; აუცილებელია იყოთ კონკრეტული.
- **კლიენტის მოთხოვნილებები:** უნდა განსაზღვროთ კლიენტის სურვილი ან მოთხოვნილებები, რომელსაც თქვენი მომსახურება დააკმაყოფილებს.
- **კლიენტის მიერ მიღებული სარგებელი:** თქვენ უნდა გახადოთ სრულიად გასაგები, თუ რა სარგებელს მიიღებს კლიენტი თქვენი მომსახურების მეშვეობით. თქვენ უნდა გამოიყენოთ მათი პირადი ინტერესები - რა ამომრავებთ მათ?
- **უნიკალური უპირატესობა:** უკეთესია, შეაჩეროთ ყურადღება ერთ კონკრეტულ უპირატესობაზე,

ვიდრე გამოიყენოთ ძალიან ზოგადი მიდგომა, რომელიც ასუსტებს შედეგს და ბუნდოვანს ხდის გზავნილს.

- **საიმედოობა და გულწრფელობა:** რეკლამა უნდა ჟღერდეს დამაჯერებლად და გადმოსცემდეს პროფესიონალურ საიმედოობასა და გულწრფელობას. უნდა მოერიდოთ მყვირალა, გადაჭარბებულ, ან დაუზუსტებელ განცხადებებს.
- **სათაური:** სათაურმა უნდა მიიპყროს მკითხველის ყურადღება და უბიძგოს მას კითხვის გაგრძელებისკენ.
- **მოწოდება მოქმედებისკენ:** უნდა იყოს „მოწოდება მოქმედებისკენ“, რომელშიც მკითხველს არწმუნებენ, რომ უნდა იმოქმედოს, დარეკოს, მოინახულოს, ან შეამოწმოს თქვენი ვებ-გვერდი.
- **„თქვენ“ და „თქვენი“:** ეს სიტყვები სძენს თქვენს რეკლამას პიროვნულ ეფექტს, განსაკუთრებით კი, თუ სათაურშია გამოყენებული.
- **მიზნის სიზუსტე:** უნდა გქონდეთ გონებაში გააზრებული თქვენი რეკლამის ზუსტი მიზანი. რას ემსახურება ის: ინფორმირებას, დარწმუნებას, შეხსენებას თუ გასაღებას?
- **მედიის შერჩევა:** უნდა მოიძიოთ და შემდეგ გამოიყენოთ ყველაზე შესაფერისი მედია საშუალება თქვენი სამიზნე აუდიტორიისთვის. რეკლამა ჯდება ძვირი, ამიტომ მნიშვნელოვანია, კარგი პროდუქტი მიიღოთ თქვენს მიერ დახარჯული თანხის სანაცვლოდ.

### 3.3.4ბ სემინარები

სემინარები არის მარკეტინგის ერთ-ერთი ეფექტური ფორმა. შესაძლებელია სემინარების წარმართვა სხვადასხვა ფორმატში :

- **ჩაატარეთ საკუთარი სემინარი და თავად იყავით წამყვანი მომხსენებელი.** აქ გექნებათ შესაძლებლობა, რეკლამა გაუწიოთ და ხელი შეუწყოთ თქვენი ფირმის პოპულარიზაციას. წამყვანი მომხსენებლის ამპლუაში თქვენ წარმოჩნდებით თქვენ მიერ არჩეული თემის „ექსპერტად“.
- **ჩაატარეთ საკუთარი სემინარი, მაგრამ გამოიყენეთ მოწვეული მომხსენებელი.** აქ გექნებათ შესაძლებლობა, რეკლამა გაუწიოთ და ხელი შეუწყოთ თქვენი ფირმის პოპულარიზაციას. ეს გაძლევთ შესაძლებლობას გაუძღვეთ სემინარს, თუნდაც არ გიყვარდეთ საჯარო გამოსვლები. თქვენ გექნებათ შესაძლებლობა, იყოთ პროაქტიული, ასოცირდებით რა მოწვეულ მომხსენებელთან.
- **სიტყვით გამოდით სხვის მიერ ორგანიზებულ სემინარებზე.** ამ შემთხვევაში, თქვენ სიტყვით გამოხვალთ სხვის მიერ ორგანიზებულ სემინარზე. პირველ რიგში, უნდა მოხვდეთ გამომსვლელთა სიაში. ეს მოგცემთ შესაძლებლობას, გაუწიოთ რეკლამა თქვენს თავს და თქვენს ფირმას, ასევე, გამოავლინოთ თქვენი დარგობრივი ცოდნა.

ყველა შემთხვევაში, თქვენ შეგიძლიათ, სემინარზე დაყრდნობით, გამოაქვეყნოთ ადგილობრივ ჟურნალში ან სოციალური მედიაში სტატია, სადაც მოცემული იქნება თქვენი პრეზენტაციის მთავარი გზავნილები. შეგიძლიათ დაპატიჟოთ კლიენტები და შთააგონოთ ისინი, წამოიყვანონ ნებისმიერი საქმიანი პარტნიორი (რომელიც არ არის ფირმის კლიენტი). თქვენ, ასევე, შეგიძლიათ თქვენი პრეზენტაციის ძირითადი საკითხები გამოიყენოთ ფირმის საინფორმაციო ბიულეტენში, გამოაქვეყნოთ ვებ-გვერდზე და გამოიყენოთ სოციალურ მედიაში.

### 3.3.4გ ქსელური სისტემები

„არაოფიციალური საუბარი“ ითვლება მარკეტინგის ერთ-ერთ საუკეთესო ფორმად და ეფექტურად მიღწევადია ქსელური სისტემების საშუალებით.

ქსელური სისტემების დამყარება არ ნიშნავს აუცილებლად, რომ პირს, რომელსაც შეხვდებით, უნდა მიჰყიდოთ რამე, არამედ, სასურველია, მან სხვები გამოაგზავნოს თქვენთან. ნუ ფიქრობთ, რომ ადამიანები, რომლებსაც შეხვდებით, უნდა მოხიბლოთ თქვენი შარმით, გამჭრიახობით ან ტექნიკური ცოდნით. იყავით ის, რაც ხართ. ამით ისინი უფრო ახლოს გაგიცნობენ თქვენ და მიხვდებიან რამდენად კომფორტულად გრძნობენ თავს თქვენთან ურთიერთობაში. თუ კომფორტულად იგრძნობენ თავს, მაშინ, დიდი

ალბათობით, სხვებსაც ურჩევენ თქვენთან მოსვლას.

დაგემეთ, როგორ უნდა მართოთ კავშირები და დასახეთ მიზანი - რამდენი დრო უნდა დაუთმოთ ამას. ეს მოგცემთ შესაძლებლობას, შეამოწმოთ თქვენი ინვესტიციის უკუგების დონე.

შეეცადეთ, შეხვდეთ ორ ან სამ ისეთ ადამიანს, რომელსაც ადრე არ შეხვედრილხართ და უფრო ახლოს გაიცნოთ ისინი. შეეცადეთ, გაუგოთ მათ და გაიგოთ, რისკენ მიისწრაფიან. როდესაც დაამყარებთ კონტაქტს, უფრო ადვილი იქნება შემდეგ მათთან ამ კავშირის შენარჩუნება.

მაგრამ, როგორ უნდა წამოიწყოთ საუბარი სრულიად უცნობ ადამიანთან? პირველად, როდესაც შეხვდებით ადამიანს არსებობს მინიმუმ სამი თემა, რაზეც შეგიძლიათ საუბარი:

- **ადვილი ან მოვლენა:** ყოველთვის არის რაღაც საერთო მიზეზი, თუ რატომ დაესწარით თქვენ ორივე ამ კონკრეტულ ღონისძიებას. ამით ადვილია საუბრის დაწყება. დაუსვით ღია ტიპის შეკითხვები და დაელოდეთ მათ პასუხებს. ეს დაგეხმარებათ, მიხვდეთ, თუ როგორ უნდა უპასუხოთ მათ.
- **საკუთარ თავზე საუბარი:** როდესაც ადამიანს აქვს არჩევანი ისაუბროს საკუთარ თავზე თუ სხვაზე, უმრავლესობას ურჩევნია, ისაუბროს საკუთარ თავზე. დაუსვით ღია ტიპის შეკითხვები ძალიან მსუბუქი ფორმით, და ნუ აქცევთ ამ პროცესს დაკითხვად! ისინი უპასუხებენ თქვენს შეკითხვებს და, სავარაუდოდ, დაგისვამენ კითხვას თქვენზე და თქვენს საქმიანობაზე.
- **თქვენ:** თქვენ გაქვთ შანსი, გააგებინოთ სხვებს თქვენი საქმიანობისა და თქვენს შესახებ. მნიშვნელოვანია, გქონდეთ მოფიქრებული მოკლე პასუხი, რომელიც ლაკონურად გადმოსცემს ინფორმაციას თქვენს პროფესიაზე და რაზე გიყვართ მუშაობა. ამას ხშირად უწოდებენ „გასაუბრებას ლიფტში“ (რადგან დაახლოებით იგივე დრო სჭირდება, რამდენიც სჭირდება ხანმოკლე საუბარს ლიფტში მგზავრობის დროს), და ის მნიშვნელოვანია, რადგან აძლევს შესაძლებლობას სხვებს, გაიგონ რა სარგებელი შეიძლება მიიღონ თქვენთან ურთიერთობის შედეგად.

ნუ ელოდებით, რომ, ვისაც შეხვდით აუცილებლად გახდება თქვენი კლიენტი. ის არა, მაგრამ სხვა, ვისაც ის იცნობს, შესაძლოა, გახდეს თქვენი კლიენტი. ამის გაცნობიერება მოგიხსნით დამაბულობას და თქვენ შეგიძლიათ მოდუნდეთ და მშვიდად ისაუბროთ მათთან. არ უნდა ეცადოთ მათზე შთაბეჭდილების მოხდენას ან აყიდინოთ თქვენი პროდუქტი. გაიცანით ისინი, გააცანით საკუთარი თავი და ნახეთ, რითი შეგიძლიათ დაეხმაროთ.

### 3.3.4დ რეფერალები

სიტყვიერი რეკომენდაცია არის პროფესიონალური საბუღალტრო ფირმისთვის საუკეთესო რეკლამა - არსებული, კმაყოფილი კლიენტების მიერ გაწეული რეკომენდაცია არის ფირმისთვის ძალიან მისასალმებელი. ამისათვის, აქტიურად უნდა მიისწრაფოდეთ ამ მიმართულებით და ბევრს მუშაობდეთ. რეკომენდაციის მისაღებად საუკეთესო დრო არის კლიენტისთვის სამუშაოს ან პროექტის დასრულებისთანავე. როდესაც ისინი ნებივრობენ კიდევ ერთი კარგად შესრულებული სამუშაოს წარმატებით, ადვილია უთხრათ, „თუ თქვენ იცნობთ კიდევ ვინმეს, ვისაც მოეწონება ჩვენს მიერ შეთავაზებული მომსახურება, გაგვიხარდება, თუ გაგვიწევთ რეკომენდაციას“. ამით კლიენტი მიხვდება, რომ შეუძლია თქვენზე რეკომენდაციის გაწევა და თქვენ გჭირდებათ ახალი კლიენტები.

რეკომენდაციის მისაღები სხვა გზაა პოტენციურ რეკომენდატორებთან შეხვედრების გამართვა წინასწარ ჩამოყალიბებული პროგრამის წარდგენით. ეს კონტაქტები, რომლებსაც ხშირად უწოდებენ „გავლენიან ხალხს“ წარმოადგენენ ბანკის მმართველებს, იურისტებს და სხვა ისეთი ბიზნესის წარმომადგენლებს, როგორცაა ფინანსური დაგეგმარების ან შუამავლობის ფუნქციებით აღჭურვილი კომპანიები (საბროკერო კომპანიები).

ის ფირმები, რომლებიც იყენებენ ფორმალურ, დაგეგმილ მიდგომას გამოყოფენ სპეციალურ დროს

პოტენციურ კლიენტებთან შეხვედრების მოსაწყობად. მაგალითად, ისინი აწყობენ შეხვედრებს ლანჩზე სხვადასხვა ბანკის მმართველებთან ყოველ ოთხშაბათს, ერთი თვის მანძილზე; ხოლო მეორე თვის ყოველ ოთხშაბათს შეხვედრებთან სხვადასხვა იურისტებს. მომდევნო თვეს ეს შეიძლება იყოს შეხვედრა ფინანსური დაგეგმვის და შუამავლობის წარმომადგენლებთან. შემდეგ ეს ციკლი გამეორდება ისევ ბანკის მმართველებთან.

ასეთი შეხვედრები მოგცემთ შესაძლებლობას, სისტემატიურ რეჟიმში მართოთ კონტაქტების სია და დაამყაროთ ურთიერთობები. ზუსტად ასეთი ურთიერთობებიდან წარმოიქმნება საჭირო რეკომენდაციები.

თქვენ შეგიძლიათ იყოთ მოქნილი, როდესაც ადგენთ გრაფიკს, თუ ვის შეხვდეთ და როდის. ზოგჯერ შესაძლოა, თქვენ გაგიჩნდეთ სურვილი, დაამყაროთ უფრო ახლო ურთიერთობები იმ კონტაქტებთან, რომლებიც, შესაძლოა, გაგცნოთ კავშირების დამყარების პროცესში (ნეტვორკინგის დროს), ან თქვენს სხვა პროფესიულ კონტაქტებთან. ასეთი ტიპის მარკეტინგის დროს უნდა აღვნიშნოთ რამოდენიმე პუნქტი:

- იყავით მზად, ისაუბროთ თქვენს ფირმაზე. ეს არის შესაძლებლობა, რომ ხალხმა გაიგოს თქვენი საქმიანობის შესახებ, ამიტომ მოამზადეთ საინტერესო ინფორმაცია თქვენი ფირმის შესახებ. თუ რამე განსხვავებული წარმოაჩინეთ, ეს დაგებმარებათ იყოთ გამორჩეული მასისგან.
- ასევე გახსოვდეთ, რომ უნდა მოუსმინოთ. უმნიშვნელოვანესია, რომ თქვენ, ასევე, გაიგოთ თქვენი კონტაქტი რას ეძებს, რა აინტერესებს. თქვენ შეიძლება იხდიდეთ ლანჩის თანხას, მაგრამ რეკომენდაციების გაწევა (რეფერალები)ორმხრივი მოძრაობის გზაა. იფიქრეთ გაცემაზე, ისევე როგორც მიღებაზე. მოიძიეთ ინფორმაცია მათ შესახებ, ან რით შეგიძლიათ წაადგეთ მათ ბიზნესს.
- ეს ბევრად მეტია, ვიდრე, უბრალოდ, არაოფიციალური შეხვედრა ანდა გასაუბრება. აუცილებელია, დასახოთ შეხვედრის მიზანი, რომელიც უბრალო სოციალურ კომპონენტზე მეტია. და, მიუხედავად ყველაფრისა, მთავარი მიზანი არის ისეთი ურთიერთობების დამყარება, რომელიც გაუადვილებს კონტაქტებს თქვენზე რეკომენდაციის გაცემას. მაგრამ, თქვენ უნდა გახსოვდეთ, რომ მიზეზი, რატომაც იქ იმყოფებით არის ფირმის ზრდა და განვითარება.
- შეხვედრებზე მცირე დოზით მიიღეთ ალკოჰოლი. მნიშვნელოვანია, რომ არ მოადუნოთ თქვენი ყურადღება დასახული ამოცანის მიმართ, წარმოაჩინოთ თავი პროფესიონალად და დაიმსახუროთ რეკომენდაციები. საკუთარი თავისთვის ზედმეტი თავისუფლების მიცემა არ წაადგება საჭირო შთაბეჭდილების შექმნას და ცუდად აისახება თქვენს იმიჯსა და რეპუტაციაზე. რა თქმა უნდა, ბევრი რელიგია და კულტურა კრძალავს და არ უშვებს ალკოჰოლის მოხმარებას.

**დანართი 3.1-ში** მოცემული ცხრილი არის ნიმუში, რომელშიც მოცემულია სტრუქტურა თქვენი შეხვედრების დასაგეგმად და კონტაქტების სამართავად.

### 3.3.4ე ზრდის სტრატეგიები შეძენის საშუალებით

არსებობს უამრავი მიზეზი, თუ რატომ შეიძლება ფირმამ განიხილოს შეძენის ან შერწყმის სტრატეგია, როგორც ფირმის ზრდის საშუალება. ეს მიზეზებია:

- **თანამოქმედება (სინერგია):** ფირმამ გაერთიანების შემდეგ, შესაძლოა, შეამციროს მისი დანახარჯები ორი ერთიდაიგივე ფუნქციის მქონე განყოფილებიდან ერთის გაუქმებით, და შესაბამისად, მოგების მარჟის გაზრდით.
- **ჯვარედინი ვაჭრობა:** თითოეული ფირმის სპეციალიზირებული მომსახურების ჯვარედინი გაყიდვის შესაძლებლობა მეორე ფირმის კლიენტებზე; და
- **ეკონომია მასშტაბის ხარჯზე:** გაერთიანებულ და გაზრდილ ფირმას შეუძლია მიიღოს სარგებელი იმ ეკონომიის ხარჯზე, რომელსაც მიაღწევს გაზრდილი შეკვეთებისა და საბითუმო ვაჭრობიდან ფასდაკლების გამო. ასევე, სპეციალიზირებული მომსახურების დიდი რაოდენობით მიწოდების შემთხვევაში, შესაძლებელია, ტექნოლოგიებსა და პერსონალის გადამზადებაზე დაფინანსების

მაქსიმალური გაზრდა.

შემდგომად და შერწყმის ტიპური ფორმები მოკლედ იქნება განხილული მოგვიანებით.

### 3.3.4ვ კლიენტთა პორტფოლიოს (შემოსავლების პაკეტის) შექმნა

ეს ხდება, როდესაც გამყიდველი ფირმისგან თქვენ იძენთ ცალკეულ და იდენტიფიცირებად კლიენტთა პორტფოლიოს. მყიდველმა უნდა მიაქციოს სათანადო გულისხმიერება ამ საკითხს, რათა დარწმუნდეს, რომ მათ გააჩნიათ შესაბამისი ღირებულება.

მყიდველს, ჩვეულებრივ, შეუძლია შეამციროს ყიდვასთან დაკავშირებული რისკი იმით, რომ გამყიდველს გადაუხადოს კვარტალურად, და ბოლო გადახდისას გაითვალისწინოს დაკარგული კლიენტების რაოდენობა, რომელიც გამოაკლდება გადასახდელ თანხას. მას შეუძლია, ასევე, შეამციროს ეს რისკი “კომპენსაციის” პუნქტის ჩადებით შესყიდვის ხელშეკრულებაში. ეს მყიდველს მისცემს შესაძლებლობას, დაიბრუნოს გადახდილი თანხა იმ შემთხვევაში, თუ რომელიმე კლიენტი, რომელიც შედის შემოსავლების პაკეტში, იქიდან გავა.

### 3.3.4ზ სხვა ფირმასთან შერწყმა

შერწყმა არის ორი ფირმის გაერთიანება ერთი უფრო დიდი ფირმის ჩამოსაყალიბებლად. უკეთესია, თუ ორივე ფირმა არის ერთი და იგივე ზომის; სხვა შემთხვევაში, ის უფრო ემსგავსება შთანთქმას. საკუთარი კაპიტალი გაერთიანებულ ფირმაში ტიპურად ეფუძნება შემომავალი თანხების პროპორციულ ღირებულებას. ძირითადი საკითხები, რომლებიც წამოიჭრება, გამოწვეულია ფირმის შერეული კულტურით, სამუშაო პროცესის სხვადასხვა მოდელებით, საინფორმაციო სისტემებითა და მართვის განსხვავებული სტილით, და ა. შ.

### 3.3.4თ სხვა ფირმის საკონტროლო პაკეტის შესყიდვა

ერთი ფირმის მიერ მეორე ფირმის საკონტროლო პაკეტის შესყიდვისას, ხდება გამყიდველი ფირმის დირექტორისთვის ან პარტნიორებისთვის თანხის გადახდა. ამ პროცესში ყოველთვის დადგენილია დრო, როდესაც გამყიდველ მხარეს მოეთხოვება, ხელი უნდა შეუწყოს ფირმის ახალ მეპატრონეზე კლიენტების გადაცემას და პერსონალის ახალ ფირმაში მოწყობას. გამყიდველი მხარე ძირითადად თანხმდება იმ პირობაზე, რომ თავს შეიკავებს ვაჭრობისგან, და არ დააარსებს მყიდველის კონკურენტ ახალ ფირმას გარკვეული სიახლოვეს ან გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, ანდა არ შეუერთდება სხვა ფირმას.

### 3.3.4ი სხვა ფირმის პარტნიორის გადმობირება, რომელიც მოიყვანს ან მოიზიდავს საკუთარ კლიენტებს

ფირმაში მომუშავე ზოგიერთი პარტნიორის დადგენა და გადმობირება. არსებობს გარკვეული მიზეზები, რის გამოც ხდება ასეთი პარტნიორების დადგენა, მაგალითად, მათი კომპეტენცია კონკრეტულ სფეროში, ან არსებული კლიენტთა ბაზა. უნდა არსებობდეს ძლიერი წამახალისებელი ფაქტორი, რომ პარტნიორი დათანხმდეს ახალ ფირმაში გადასვლაზე. ეს ფაქტორი ძირითადად არის ფინანსური ხასიათის, თუმცა, შესაძლოა, სხვა ფაქტორებიც არსებობდეს, მაგალითად, კულტურული, სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსი, ან ადგილმდებარეობა.

### 3.3.4კ მაღალკვალიფიცირებული სპეციალისტის გადმობირება

ზემოაღნიშნული სტრატეგიის მსგავსად, შესაძლოა გამოვლინდეს უნიკალური უნარ-ჩვევების (შესაძლებლობების) მქონე პირი, რომელსაც გადმობირებენ. მთავარი განსხვავება აქ მდგომარეობს იმაში, რომ მიუხედავად იმისა, გააჩნია თუ არა ამ სპეციალისტს კლიენტთა ბაზა, რომელიც მასთან ერთად გადმოვა ახალ ფირმაში, მას გააჩნია უნარი შექმნას კლიენტთა ახალი ბაზა ან ნორმაზე მეტი

შემოსავალი გამოიმუშავოს.

### 3.3.4ლ „სრულად შთანთქმის“ (Tuck-in) მოდელის გამოყენება

ეს არის სტრატეგია, რომელსაც იყენებს ზოგიერთი საშუალო კატეგორიის საწარმო. გაცილებით დიდი ფირმები ეძებენ უფრო მცირე ზომის ფირმებს (როგორც წესი, კერძო პრაქტიკოსებს), რათა „სრულად შთანთქონ“ ისინი. დიდი ფირმა იღებს თავის თავზე პატარა ფირმის დამხმარე ოფისის ადმინისტრაციულ საქმეებზე ზრუნვას, რაც მეტ დროს უტოვებს პრაქტიკოსს, რომ მთელი ყურადღება დაუთმოს თავისი კლიენტების მომსახურებას. პატარა ფირმას ექნება წვდომა დიდი ფირმის ინფრასტრუქტურასა და მხარდაჭერაზე, და ამით დიდი ფირმა შეიძენს ახალ, ძლიერ მოტივირებულ პარტნიორს. მცირე ზომის ფირმის კლიენტები გახდებიან დიდი ფირმის კლიენტთა ბაზის შემადგენელი ნაწილი, და დირექტორი გახდება ერთ-ერთი პარტნიორი დიდ ფირმაში.

#### 3.3.4მ ფილიალების სახით გაერთიანება

დამოუკიდებელი ფირმები ერთიანდებიან ერთი დასახელების ქვეშ და ბაზარზე გადიან ერთი ფირმის სახელით. მრავალი უპირატესობა გააჩნია მოაქვს ასეთ გაერთიანებას თითოეული ფირმისთვის, მათ შორის:

- ერთად გაცილებით დიდი ფირმას წარმოადგენენ, ვიდრე ცალ-ცალკე;
- გაერთიანების შედეგად ხდება ცოდნის, სისტემების და ინტელექტუალური საკუთრების განვითარება და გაზიარება ჯგუფის წევრებს შორის;
- მსხვილი კლიენტების მომსახურება, რომელთაც სჭირდებათ სხვადასხვა ლოკაციაზე გახსნილი ოფისები;
- გაზრდილი შესაძლებლობები იძლევა ახალი პერსონალის მოზიდვის და ძველის შენარჩუნების საშუალებას.
- გაერთიანების შედეგად ფირმა დარჩება მოგებული მასშტაბების შედეგად მიღებული ეკონომიით ტრენინგებზე, შესყიდვებზე, კონფერენციებზე და ა.შ. და
- ექნება წვდომა ფინანსურ და სხვა რესურსებზე.

როგორც ხედავთ, არსებობს სტრატეგიების დიდი არჩევანი თქვენი ფირმის გასაზრდელად. შეარჩიეთ რომელიმე სტრატეგია, ან გააკეთეთ რამოდენიმეს კომბინაცია და მოამზადეთ რეალურად შესრულებადი გეგმა, რომელიც ყველა სტრატეგიას გააერთიანებს. გეგმის მთავარი კომპონენტებია:

- თქვენი მარკეტინგული მიზანი;
- თქვენი მარკეტინგული სტრატეგიები;
- თქვენი გუნდის წევრები (რომლებიც იქნებიან პასუხისმგებელი ქმედებებზე); და
- ვადები, რომლის ფარგლებშიც უნდა იმუშაოს გუნდმა.

თქვენი გეგმის განხორციელება განხილული იქნება ამავე მოდულში მოგვიანებით ( სექცია 3.8).

## 3.4 გაზრდილი რეგულაციებისა და კონკურენციის პირობებში გამოსაყენებელი სტრატეგიები

### 3.4.1. გაზრდილი რეგულაციები

ძალიან გაიზარდა იმ რეგულაციების რაოდენობა, რომლებიც აკონტროლებს ბუღალტრის პროფესიულ საქმიანობას. ამ რეგულაციების წაყრა როგორც სამთავრობო, ასევე არასამთავრობო მარეგულირებელი ორგანოები და ამ პროცესს ბოლო არ უჩანს.

ერთის მხრივ, ეს ნიშნავს, რომ გაგრძელდება ძლიერი მოთხოვნა ბუღალტრებსა და ბიზნეს კონსულტანტებზე. ხოლო მეორეს მხრივ, ბევრი პრაქტიკოსი დარდობს იმაზე, თუ რამდენად შეძლებენ



გაუმკლავდნენ ყველა გამოწვევას. გარდა იმ ზეწოლისა, რომელიც ეხება ახალი რეგულაციების დაცვას და მოთხოვნების დაკმაყოფილებას, მათ ექნებათ ასევე მუდმივი ზეწოლა პერსონალის მოსაზიდად და შესანარჩუნებლად.

არსებობს შიდა და გარე სტრატეგიები გაზრდილ რეგულაციებთან გასამკლავებლად.

## შიდა სტრატეგიები

მთავარი შიდა სტრატეგიაა - რეგულარული ტრენინგების ჩატარება თქვენი გუნდისთვის. ტრენინგების ჩატარება ფირმას შეუძლია საკუთარი ძალებით ან მესამე მხარის ორგანიზებით. ბევრი პროფესიული საბუღალტრო ორგანიზაცია სთავაზობს ტრენინგებს, და ზოგიერთი სთავაზობს ტრენინგების ჩატარებას თქვენს ფირმაშივე ან სხვა ადგილას სალექციო კურსის ფორმატში.

ტრენინგების ადგილზე ჩატარება დღეს ძალიან პოპულარული ხდება. საკმაოდ პოპულარულია ასევე, როდესაც რამოდენიმე პატარა ფირმა ერთიანდება ტრენინგებისთვის და შესაბამისად, ინაწილებენ ტრენინგებს და ფართის ხარჯებს. ამგვარად, ტრენინგებს შეუძლია უფრო მეტი ფოკუსირება ჯგუფის საჭიროებებზე, ვიდრე ყოვლისმომცველ სალექციო ტიპის სწავლებას. ასეთი სტილის ტრენინგის კიდევ ერთი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ ახალი პერსონალის აყვანის დროს გასაუბრებზე, თქვენ შეგიძლიათ დაასახელოთ ეს როგორც ერთ-ერთი უპირატესობა, რომელსაც თქვენი ფირმა სთავაზობს თავის თანამშრომლებს.

სხვა ადგილობრივი ტრენინგები მოიცავს ონლაინ სწავლებას, სადაც ინფორმაციის გადმოწერა ან ტრანსლირება ხდება ინტერნეტის საშუალებით პერსონალის კომპიუტერის სამუშაო მაგიდზე, და მათ შეუძლიათ იმეცადინონ საკუთარი ტემპით და მათთვის მოსახერხებელ პერიოდში.

## გარე სტრატეგიები

არსებობს ბევრი გარე სტრატეგია რეგულაციათა გაზრდილ რაოდენობასთან გასამკლავებლად.

- **გამოიყენეთ თქვენი პროფესიული ორგანიზაცია:** პროფესიულ ორგანიზაციების უმრავლესობას გააჩნია ტექნიკური განყოფილება, რომელშიც ყოველი ახალი რეგულაციის გამოსვლისთანავე მზადდება შესაბამისი ტექნიკური მითითებები. აუცილებლად მაქსიმალურად გაზარდეთ წევრების რაოდენობა და ის რესურსები, რომელიც თქვენთვის, როგორც წევრისთვის არის ხელმისაწვდომი, გამოიყენეთ თქვენს ინტერესებში.
- **გაერთიანება სპეციალისტებთან:** ფირმას შეუძლია დაამყაროს ახლო ურთიერთობა სხვა პროფესიონალებთან, რომლებსაც გააჩნიათ ძალიან დარგობრივი ცოდნა კონკრეტულ სფეროებში. ასეთ სპეციალისტებს შეგიძლიათ მიმართოთ დახმარებისთვის, როდესაც გარკვეული ვიწრო დარგის საკითხი წამოიჭრება კლიენტთან დაკავშირებით. როგორც წესი, სპეციალისტი ასეთ მომსახურებაში ფირმისგანს მოითხოვს შესაბამის თანხას. ფირმას შემდეგ შეუძლია აირჩიოს ორი ვარიანტი: ან კლიენტს დაავალოს სპეციალისტის ანაზღაურება, ან ჩართოს კლიენტის მიერ ფირმისთვის გადასახდელ საფასურში.
- **შეუერთდით პროფესიულ ქსელურ ფირმებს:** ბევრი გარე პროფესიული ქსელი ფუნქციონირებს ბაზარზე. მათ ამუშავებენ და რესურსებით ამარაგებენ საბუღალტრო ფირმები, რომლებიც მათ იყენებენ მარკეტინგულ სატრანსპორტო საშუალებად. ის ინფორმაცია, რომელსაც ეს ქსელები აწვდიან არის ძირითადად მაღალი სტანდარტის და მისი წარმოება ხდება ადგილობრივად საკუთარი სახსრებით. არსებითად, ეს უფრო ფართო მიდგომაა სპეციალისტების ალიანსის მოდელთან დაკავშირებით, რომელიც ზემოთ იყო განხილული.
- **„გუნდური მუშაობის სისტემა“:** პატარა ფირმებს შეუძლიათ ერთმანეთში განიხილონ საკითხები, ვიდრე კლიენტების საკითხებს გადაამისამართებენ პროფესიონალ კონსულტანტებთან და განიხილავენ (დამატებით ხარჯებთან) დაკავშირებულ უფრო მაღალ დონეზე. ისინი ეყრდნობიან იმ ურთიერთობებს, რომელიც დაამყარეს პროფესიული კავშირებიდან გამომდინარე. ისინი შეიძლება

რეგულარულად შეხვდნენ ერთმანეთს, ან სულაც არ შეხვდნენ, გუნდის საჭიროებებიდან გამომდინარე. ეს არის ძალიან ეფექტიანი სტრატეგია, მაგრამ ყველა მონაწილეს წვლილი უნდა იყოს თითქმის თანაბარი; სხვა შემთხვევაში, ისინი ვინც შეიტანა წვლილი იფიქრებენ, რომ მთელი ტვირთი მათზეა.

- **შეუერთდით ბიზნეს ასოციაციებს:** ბიზნეს ასოციაციებს შეუძლიათ მოგაწოდონ ინფორმაცია და დაგიჭირონ მხარი სხვა ბიზნესთან დაკავშირებულ საკითხებში, როგორცაა, ადამიანური რესურსები ან ჯანმრთელობისა და შრომის უსაფრთხოების საკითხები. მაგალითები მოიცავს სავაჭრო-სამრეწველო პალატებს. ისინი ასევე სთავაზობენ ქსელური ურთიერთობის შესაძლებლობას და ცნობილი ხდებიან ბიზნესის სხვა წრეებშიც.

### **3.4.2. გაზრდილი კონკურენცია**

ბუღალტრული ფირმები არა მხოლოდ გაზრდილი რეგულაციებისა და მოთხოვნების წნეხში ხვდებიან, არამედ გაზრდილი კონკურენციაც ახდენს მათზე ზეგავლენას. ეს კონკურენცია გამომდინარეობს სხვადასხვა წყაროებიდან, და არა მხოლოდ სხვა ბუღალტრული ფირმებიდან. უფრო ხშირად ფირმები განიცდიან კონკურენციას შემდეგი წყაროებიდან:

- საზღვარგარეთიდან;
- დიდი საჯარო კომპანიებიდან და დაწესებულებებიდან; და
- არაპროფესიული ორგანიზაციებიდან.

თავისუფალ საბაზრო ურთიერთობებში შეუძლებელია კონკურენციის თავიდან აცილება. თქვენი უწყვეტი წარმატების გასაღები იმაშია, თუ რამდენად შეძლებთ, შეინარჩუნოთ არსებული კლიენტები და ამავდროულად გაზარდოთ თქვენი ფირმა.

თქვენი უნარი შეინარჩუნოთ კლიენტები პირდაპირ კავშირშია თქვენს შესაძლებლობასთან დააკმაყოფილოთ მათი საჭიროებები ამჟამად და მომავალშიც. თუ კლიენტები იზრდებიან, შესაბამისად მათი მოთხოვნებიც იზრდება. აქ ჩნდება კითხვები, რომლებმაც შესაძლოა ზეგავლენა მოახდინოს თქვენი ფირმის სტრატეგიულ მიზნებზე:

- როგორ გაართმევთ თავს თქვენი კლიენტების გაზრდილ მოთხოვნებს?
- რა მოხდება თუ ისინი გაგისწრებთ ზრდაში?
- რას ნიშნავს ეს ფინანსურად თქვენი ფირმისთვის?

თუ თქვენ ვერ უზრუნველყოფთ კლიენტებს მომსახურებით მათი მოთხოვნების შესაბამისად, თქვენ დაკარგავთ მათ, რადგან ისინი დაიწყებენ ისეთი ფირმის ძებნას, რომელიც შეძლებს მათ დახმარებას.

რაც შეეხება გაზრდილ რეგულაციებს, ერთ-ერთი საშუალება ამის დასაძლევად არის ის, რომ თქვენც გაიზარდოთ. მაგრამ, თუ არ შეერწყმებით სხვა ფირმას ან არ აიყვანთ სპეციალიზირებულ პარტნიორებს (ბიზნესის ყველა დარგის სპეციალისტებს) თქვენ უფრო კარგ მომსახურებას მიიღებთ თუ გაზრდით კავშირებს, როგორც იყო აღნიშნული ზემოთ.

მიიღეთ სარგებელი სპეციალისტებთან კონსულტაციების საშუალებით, შეუერთდით პროფესიულ ქსელებს, ან გახდით ბიზნეს ასოციაციის წევრი. გააგებინეთ თქვენს კლიენტებს, რომ თქვენ გაგაჩნიათ ეს კავშირები და დამატებითი რესურსები, სხვა შემთხვევაში ისინი იფიქრებენ, რომ გაგასწრეს ზრდაში და პროფესიული მომსახურებისთვის მიმართავენ სხვებს.

### **3.4.3. ფასწარმოქმნის ზეწოლის მართვა**

ბოლო პერიოდში გაურკვეველობებმა გლობალურ ეკონომიკაში გაზარდა ზეწოლის დონე, განსაკუთრებით მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკებზე და აიძულა ისინი შეემცირებინათ მომსახურების საფასური. შემდეგი 8 რჩევა დაეხმარება მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკებს

გაუმკლავდნენ ზეწოლას და ამავდროულად შეინარჩუნონ პროფესიული მომსახურების ხარისხი, რომელსაც სთავაზობენ:

**1 იყავით მზად იმისთვის, რომ საფასურზე ზეწოლა გაგრძელდება.** ტექნოლოგიურმა პროგრესმა, გლობალიზაციამ და უფრო დაბალფასიანი უცხოური კონტრაქტორების მეშვეობით აუტოსორსინგიდან მიღებულმა უპირატესობამ შესაძლოა წააქეზოს კლიენტები შეინარჩუნონ გაზრდილი საფასური გლობალური ეკონომიკის პირობების გაუმჯობესების შემდეგაც კიდევ დიდი ხნის განმავლობაში. ასევე, შესაძლოა კლიენტებმა გადაწყვიტონ, რომ შეინარჩუნონ ანგარიშსწორება ძველ ნიშნულზე იმ მოსაზრებით, რომ ყველა ის გაწეული პროფესიული მომსახურება, მათ შორის იურიდიული და ბუღალტრული მომსახურება, ვერ აანაზღაურებს იმ საფასურს, რაც გადაიხადეს ეკონომიკურ კრიზისამდე.

**2 აითვისეთ ფასწარმოქმნის ახალი მიდგომები** იმის ნაცვლად, რომ კლიენტს დაუანგარიშოთ თქვენი მომსახურების საფასური საათობრივად, უმჯობესია, დააწესოთ გარკვეული ფასები ისეთი მომსახურებისთვის, როგორცაა საკონსულტაციო მომსახურება, რომელიც დაფუძნებულია მათ მიერ აღქმულ ან შეფასებულ ღირებულებაზე. ასევე, ისეთი პაკეტის შეთავაზება, რომელშიც სასურველ მომსახურებასთან ერთად შეტანილია ისეთი მომსახურებები, რომლებიც აუცილებელია, მაგრამ ნაკლებ სასურველი, იძლევა მთლიანობაში მომსახურების ფართო სპექტრს უფრო მაღალ ფასად.

**3 გაამახვილეთ ყურადღება თქვენ მიერ შეთავაზებული მომსახურების ღირებულებაზე.** ესაუბრეთ კლიენტებს რეგულარულად იმ მომსახურების უპირატესობაზე, რომელსაც მიიღებენ. კომუნიკაცია არის მნიშვნელოვანი ნაწილი ღირებულებაზე დაფუძნებული ფასწარმოქმნის პოლიტიკაში.

**4 მიმართეთ მთელი ძალისხმევა უფრო ღირებულ კლიენტებზე.** შეაფასეთ კლიენტები, დააჯგუფეთ ისინი და სხვადასხვა ჯგუფებს შესთავაზეთ სხვადასხვა დონის მომსახურება, განსაკუთრებით არააუდიტორული მომსახურება, როგორცაა ბიზნეს კონსულტაციების ან საგადასახადო კონსულტაციების მომსახურება. ეს ტექნიკა, რომელსაც უწოდებენ ფასწარმოქმნის მართვას (ფასწარმოქმნის სტრატეგია, yield management), გამოიყენება ავიაინდუსტრიის სფეროში, როდესაც განსაზღვრავენ ადგილების ფასს მომსახურების დონის მიხედვით პირველი კლასის, ბიზნეს ან ეკონომ კლასების განყოფილებაში. ზოგიერთი კლიენტი დააფასებს და გადაიხდის პირველი კლასის მომსახურებისთვის. სხვები აირჩევენ ეკონომ კლასის ტარიფებს.

**5 ტექნოლოგიების ლევერიჯი.** პროცესების გასაუმჯობესებლად და ხარჯების შესამცირებლად, საფასურის სტაგნაციის ან დაწევის დროს, მაქსიმალურად გამოიყენეთ ტექნოლოგიები. ღრუბლოვანი გამოთვლების სისტემას შეუძლია შემოგთავაზოთ იგივე მომსახურება, როგორცაა ანგარიშსწორების უწყისები და ბუღალტრული აღრიცხვა ნაკლები დანახარჯებით, ხოლო ელ-ფოსტის გამოყენება უფრო იაფი დაჯდება, ვიდრე ჩვეულებრივი საფოსტო მომსახურება, სკაიპით კომუნიკაცია კი უფრო ეკონომიურია, ვიდრე სატელეფონო საუბრები ან შეხვედრები პირისპირ.

**6 გადაამოწმეთ მომსახურების შეთავაზებები.** იფიქრეთ იმაზე, თუ როგორ შეუსაბამებთ ღირებულებას დამატებითი მომსახურებას ოდნავ მეტი დანახარჯით, ან შესთავაზეთ იგივე მომსახურებას ნაკლებ ფასად. იმისათვის, რომ ბაზარზე გამოირჩეოდეს თქვენი პრაქტიკა, იფიქრეთ იმაზე, რომ უფრო სიღრმისეულად დაეუფლოთ საბაზრო ნიშანს ან მომსახურებას. სხვებისთვის კი, საკონსულტაციო მომსახურების დიდი არჩევანის შეთავაზება და აღქმულ ღირებულებაზე დაფუძნებული ფასწარმოქმნის პოლიტიკა იქნება უფრო მომგებიანი.

**7 იპოვეთ უფრო იაფი მომწოდებელი.** გადახედეთ მომსახურების მომწოდებლებს და შეისწავლეთ ის კონკურენტი ფირმები, რომლებიც ახალ კლიენტებს სთავაზობენ სხვადასხვა უპირატესობას, რამაც შესაძლოა განაპირობოს მომწოდებლის ჩანაცვლება. კონკურენტუნარიანი ფასწარმოქმნის პოლიტიკა და მომწოდებლების დიდი არჩევანი, დაწყებული ინტერნეტ პროვაიდერებიდან და დამთავრებული კომპიუტერული ტექნიკის გამყიდველებით, შესაძლოა იყოს მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებული მას

შემდეგ, რაც თქვენმა ფირმამ პირველად აირჩია მათი მომსახურება.

**8 შეამცირეთ ზედნადები ხარჯები.** შეეცადეთ, შეამციროთ დანახარჯები და მაქსიმალურად ეფექტურად გამოიყენოთ ადამიანური და ბუნებრივი რესურსები, მათ შორის სამუშაო სივრცე, ენერჯია და სახარჯო მასალები. ძვირადღირებული საოფისე ფართის გამოყენებისგან თავის შეკავების მიზნით, ფირმამ შესაძლოა წააქეზოს თავისი პერსონალი იმუშაონ სახლიდან ან კლიენტის საოფისე შენობაში, ხოლო ოფისის შემთხვევაში, წინასწარ დაჯავშნონ სამუშაო მაგიდა. ასევე, ფირმას შეუძლია მაქსიმალურად ეფექტურად გამოიყენოს პერსონალი, თუ სამუშაო დატვირთვა იქნება ადეკვატურად დაგეგმილი და გადანაწილებული, გაკონტროლებული, და თუ საქმის დელეგირება მოხდება შესაბამის დონეებზე. მოქნილი სამუშაო განრიგი ხელს შეუწყობს პერსონალის შემცირების თავიდან აცილებას, რაც ვნებს მორალურ სულისკვეთებას და ართულებს ახალი პერსონალის აყვანის პროცესს. რუტინული სამუშაოს გადაცემა უფრო ახალბედა პერსონალზე ასევე შეამცირებს ხარჯებს, თუმცა პერსონალის შერჩევა უნდა მოხდეს ფრთხილად, რომ არ დაზიანდეს ფირმის მუშაობის ხარისხი.

### 3.5. თქვენი ფირმის კულტურის ჩამოყალიბება

კარგი სამუშაო კულტურა ნიშნავს, რომ თქვენ და თქვენი გუნდი სიამოვნებით მოდიხართ სამსახურში ყოველ დღით. ადამიანების უმრავლესობა უყურადღებოდ ტოვებს იმ ფაქტს, რომ ყველა ფირმას გააჩნია საკუთარი კულტურა. კითხვა იმაშია, გსურთ თუ არა რაიმე წვლილი შეიტანოთ ამ კულტურაში, თუ გირჩევნიათ დატოვოთ ის უყურადღებოდ?

ხელშემწყობი სამუშაო გარემოს კულტურა ასოცირდება უამრავ სარგებელთან თანამშრომლებისა და ფირმისთვის, მათ შორისაა:

- მონდომების უფრო მაღალი დონე;
- სამსახურიდან წასვლის ნაკლები სურვილი;
- შრომითი კმაყოფილების უფრო მაღალი დონე; და
- ნაკლები სტრესი.

თუ ფირმის კულტურა სწორად მუშაობს, თქვენ გექნებათ შესაფერისი პლატფორმა განვითარდეთ თქვენ მიერ დასახული გეგმების მიხედვით.

#### 3.5.1. პროდუქტიული კულტურის შექმნა

ბევრი სხვადასხვა გზა არსებობს თქვენს ფირმაში პროდუქტიული კულტურის შესაქმნელად. დააკვირდით თქვენს ამჟამინდელ მდგომარეობას და იფიქრეთ, თუ როგორ უნდა გააუმჯობესოთ კულტურა, ხალხის გარემოსადმი, ერთმანეთისადმი და საკუთარი თავისადმი დამოკიდებულების შეცვლის გზით.

პირველ რიგში, აღმოაჩინეთ ნებისმიერი ხარვეზი, რაც იწვევს ნეგატიურ დამოკიდებულებას. ეს შეიძლება იყოს განსაკუთრებული კეთილგანწყობა კონკრეტული პირების მიმართ (ფავორიტიზმი), სტანდარტების არაღიარება ან სხვადასხვა თანამშრომლებისთვის სხვადასხვა სტანდარტების დაწესება.

ვინც იღებს საუკეთესოს თავისი გუნდისგან, სხვებსაც უბიძგებს პოზიტიური სამუშაო გარემოს კულტურის ჩამოყალიბებისკენ. ზოგიერთი პოზიტიური ზეგავლენა მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს:

- თანასწორი და სამართლიანი მოპყრობა ყველა თანამშრომლის მიმართ;
- ღია და გულწრფელი კომუნიკაცია;
- მიღწევების აღიარება და დაფასება;
- მიზნების მკაფიოდ განსაზღვრა;
- რეგულარული ტრენინგები;
- მართვის ღია სტილი;

- რეგულარული უკუკავშირი და შეფასება; და
- ყველასთვის თანაბარი შესაძლებლობები.

ასე რომ, მიიღეთ გამოწვევა და დაიწყეთ პოზიტიური სამუშაო გარემოს კულტურის ჩამოყალიბება თქვენს ფირმაში. მიღებული შედეგები გაგიმართლებთ თქვენს ინიციატივას და ბევრად მეტ სიამოვნებას მიიღებთ მუშაობისგან. **კონკრეტული მაგალითის ანალიზი 3.3** განსაკუთრებულად წარმოგვიდგენს სამუშაო გარემოს კულტურას.

### 3.5.2 კლიენტებთან ურთიერთობის მართვის სისტემები

ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ფირმებმა დაამყარონ გრძელვადიანი ურთიერთობა თავის კლიენტებთან და მოიპოვონ ყველანაირი ინტერაქცია მათთან, თუ სურთ, რომ მიაწოდონ საუკეთესო სამომხმარებლო მომსახურება და გაზარდონ ღირებულება. კლიენტებთან ურთიერთობის მართვის (CRM) ინტეგრირებული სისტემის ფუნქციონალურობა ჩვენს დროში იქცა ბუღალტრული სისტემის სტანდარტულ მახასიათებელ ნიშნად. მიუხედავად ამისა, ბუღალტრული სექტორი ამ სისტემების დანერგვაში ჩამორჩება სხვა სექტორებს და მის მნიშვნელობას კვლავ სკეპტიციზმით განიხილავენ.

კლიენტებთან ურთიერთობის მართვის (CRM) ინტეგრირებულ სისტემებს შეუძლია ჩაიწეროს ყველა სახის ინტერაქცია კლიენტებთან და მყისიერად შეატყობინოს, როდესაც კლიენტს სჭირდება დაკავშირება ან მას მოეთხოვება გარკვეული ქმედება. კლიენტებთან ურთიერთობის მართვის სისტემას შეუძლია უზრუნველყოს ფირმის მასშტაბით მეტი გამჭვირვალობა და შეამციროს რისკები იმით, რომ ძირითად პერსონალს ექნება წვდომა საჭირო მონაცემებთან, და დროულად და კომპეტენტურად შეძლებენ კლიენტის მოთხოვნის დაკმაყოფილებას. ეს ხელს შეუწყობს საბუღალტრო ფირმებს იმ რისკის მართვაში, რომელიც დაკავშირებულია პერსონალის მიერ კლიენტების მონაცემების და ისტორიის დაკარგვასა და დატოვებასთან. ეს სისტემა აგრეთვე ხელს უწყობს კლიენტებთან ურთიერთობის მართვას მათი არყოფნის პერიოდში.

CRM პროგრამული უზრუნველყოფის ხელსაწყოების საშუალებით თქვენ შეძლებთ ყოველდღიური სამუშაო პროცესის სტანდარტიზებას და სამუშაო დატვირთვის შემცირებას, რადგან არ მოგიწევთ მონაცემების ხელახლა შეყვანა ან დუბლირება ჩანაწერების შეჯერების და დაკავშირების გზით. ინტეგრირებულ CRM გადაწყვეტილებების უპირატესობა:

- მას შეუძლია თქვენი კლიენტების მონაცემთა ბაზის მართვა ცენტრალურად და ნებისმიერი ადგილიდან წვდომის უზრუნველყოფა და ბიზნეს კონტაქტების მართვა ელექტრონული ფოსტების, ბუღალტრული პროგრამების და ელექტრონული ცხრილების გარეშე. მის მუშაობას ამარტივებენ ღრუბლოვანი ტექნოლოგიაზე დაფუძნებული სისტემები;
- შეუძლია ეფექტურად მართოს დოკუმენტაცია და მონაცემები, დაწყებული გარიგების წერილებით, კონტრაქტებითა და დამთავრებული დარეგისტრირებული დოკუმენტებიდან ამოღებული ციტატებით;
- შეუძლია ეფექტურობის გაზრდა ავტომატიზირებული სამუშაო პროცესის მეშვეობით;
- შეუძლია კლიენტებთან ურთიერთობის შესახებ მონაცემთა ბაზების მართვა, მათ შორის მონიშნული ელექტრონული ფოსტის გადაგზავნა წინა ტრანზაქციებზე დაყრდნობით;
- შეუძლია დაგიზოგოთ დრო სააღრიცხვო სისტემებიდან ინვოისების ავტომატურად გაგზავნის მექანიზმით, ან თუ მიუთითებთ ყოველთვის გადახდის ბრძანებას (ეს საშუალებაც ხელს უწყობს ფულადი სახსრების მოძრაობას);
- შეუძლია აამუშაოს ელექტრონული ბიზნესის ფუნქცია და დააკავშიროს თქვენი სავაჭრო კალათა თქვენს პროგრამას, რათა ავტომატურ რეჟიმში შეიქმნას ანგარიშები და ინვოისები, და შესრულდეს გადახდები;
- შეუძლია შეამციროს ორმაგი რეგისტრაციები და ადამიანების მიერ კლავიატურული ხასიათის შეცდომების დაშვების ალბათობა.
- შეუძლია პერსონალიზებული ელფოსტები დააჯგუფოს შერჩეული კონტაქტების მიხედვით.

კლიენტებთან ურთიერთობის მართვის სისტემის გამოყენებისგან სარგებელის მისაღებად, თქვენს ფირმას სჭირდება, რომ ყველა კომუნიკაცია პარტნიორსა და პერსონალს შორის იყოს შეყვანილი პროგრამულად. ბევრი ფირმა მიისწრაფის, რომ დაამყაროს ასეთი კულტურა და დატკბეს მისი უპირატესობებით. ფირმამ, პირველ რიგში, უნდა გადაწყვიტოს, სჭირდება თუ არა CRM პროგრამული უზრუნველყოფის ხელსაწყო, და თუ სჭირდება, მაშინ ფრთხილად უნდა შეისწავლოს ამ სისტემის სხვადასხვა შემოთავაზებები.

ბევრი სამართლიანად გააპროტესტებს ამ სისტემის გამოყენებას და იტყვის, რომ თვითონ გააკონტროლებს კლიენტებთან ურთიერთობის პროცესებს. თუმცა, შეკითხვა ისმება: ნადვილად ხართ თუ არა კლიენტზე-ორიენტირებული ფირმა? თუ არა, და ესეც მოსალოდნელია, როგორ შეუძლიათ ტექნოლოგიებს თქვენი დახმარება? კერძო პრაქტიკოსები და ძალიან პატარა ფირმები შესაძლოა გაართმევენ თავს და მიადევნებენ თვალს კლიენტებთან ურთიერთობის გაკონტროლებას. მაგრამ დიდი ფირმებისთვის, მაგალითად, რომელთაც გააჩნიათ 30 ან მეტი კლიენტი, სპეციალიზირებული პროგრამული უზრუნველყოფა იქნება საუკეთესო მექანიზმი კლიენტებთან ურთიერთობის სამართავად.

ახალი CRM სისტემების არჩევის დროს უნდა გაითვალისწინოთ შემდეგი საკითხები:

- **ბიუჯეტი:** ფული არ უნდა გახდეს ერთადერთი და მთავარი ფაქტორი ახალი სისტემის არჩევის დროს. ფრაზა „თქვენ იღებთ იმას, რაშიც იხდით“ აბსოლუტური ჭეშმარიტებაა ბევრ სიტუაციაში, და განსაკუთრებით ახალი პროგრამული უზრუნველყოფის განხილვისას.
- **ბრენდები:** ბაზარზე ასობით აპლიკაციაა და ზოგიერთი უფრო მეტად ცნობილია, ვიდრე სხვები. ნუ დაიწყებთ პროგრამული უზრუნველყოფის დევნას მხოლოდ ბრენდებზე დაყრდნობით - ცნობილი ბრენდის პროგრამა შეიძლება არ გამოგადგეთ თქვენი ფირმისთვის. იფიქრეთ, რა სარგებელი ექნება მას თქვენთვის და თქვენი ფირმისთვის.
- **რჩევა:** თუ თქვენ ელოდებით სხვებისგან რეკომენდაციას, დარწმუნდით, რომ თქვენს მრჩეველს გააჩნია პირდაპირი გამოცდილება პროგრამული უზრუნველყოფის თვალსაზრისით.
- **კონკურენტები და თქვენნაირი ფირმები:** იკითხეთ თქვენნაირი ფირმები ან კონკურენტი ფირმები რომელ პროგრამებს იყენებენ, განსაკუთრებით ისინი, რომლებიც თქვენთვის მისაბამია.
- **შეაფასეთ საჭიროებები:** განსაზღვრეთ ზუსტად თქვენი საჭიროებები და ნუ შემოფარგლავთ თქვენი ძიების არეალს მხოლოდ ბუღალტრული პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემით. ოდნავ განსხვავებულმა გადაწყვეტილებამ შეიძლება გიბიძგოთ ასეთი სისტემის დანერგვისკენ თქვენი სამუშაო პროცესების სამართავად.
- **მოქმედების სფერო:** პროგრამული უზრუნველყოფის მომწოდებელ ფირმას სთხოვეთ, გაჩვენონ რა ფორმით იქნება ის წარმოდგენილი დანერგვის შემდეგ. შეიმუშავეთ ერთობლივად შეთანხმებული გეგმა, რომელიც გაამართლებს თქვენს მოლოდინს.

ფირმები, რომლებიც უგულვებელყოფენ ერთ ან მეტ მნიშვნელოვან ფაქტორს, შესაძლოა გადავარდნენ ხარჯებში. ზოგიერთმა ფირმამ ორ წელზე ნაკლებ დროში უკვე შეწყვიტა ამ სისტემის გამოყენება, რადგან სათანადოდ ვერ შეაფასა პროგრამული უზრუნველყოფის სპეციფიკა და შესაბამისად, აღმოჩნდა, რომ ის ვერ აკმაყოფილებს მათ საჭიროებებს.

### 3.6. სამიზნე კლიენტების გამოვლენა და ახალი მომსახურების შესაძლებლობები

მიუხედავად იმისა, რომ ზრდა ზოგადად მნიშვნელოვანია, ასევე მნიშვნელოვანია, რომ თქვენ მიისწრაფოდეთ მიზნობრივი ზრდისკენ. ეს ნიშნავს, რომ თქვენ უნდა შეარჩიოთ ისეთი კლიენტები, რომელთანაც გასურთ მუშაობა, და ყოველთვის უნდა ახდენდეთ კლიენტების შერჩევას.

ფირმის არსებობის ადრეულ ეტაპზე, ბევრი ფირმა თანხმდება თითქმის ნებისმიერი კლიენტის

აყვანაზე. ეს ხდება იმიტომ, რომ უმნიშვნელოვანესია კლიენტთა ბაზის შექმნა. თუმცა, თქვენი ფირმის ზრდასთან და ჩამოყალიბებასთან ერთად, თქვენ შეგიძლიათ უფრო შერჩევითი გახდეთ იმასთან დაკავშირებით, თუ ვისთან გასურთ მუშაობა.

ზრდის სტრატეგიების დაგეგმვასთან ერთად, თქვენ უნდა დააკვირდეთ, თუ :

- რამდენად უკავშირდება ეს ზრდა იმ სამუშაოს სპეციფიკას, რომელსაც თქვენ ასრულებთ, ან გირჩევნიათ შეასრულოთ;
- რამდენად მაქსიმალურად არის ის შემოსავლის მომტანი;
- რამდენად განპირობებულია თქვენ მიერ უპირატესობა მინიჭებული კლიენტის არჩევანით; და
- რამდენად შეეფერება თქვენი ფირმისა და გუნდის ნაზავს.

უფრო გამოცდილმა ფირმებმა უნდა იმუშაონ კლიენტთა ბაზების დასახვეწად, რაც მიიღწევა უპირატესობა მინიჭებული კლიენტების რაოდენობის გაზრდის საშუალებით. როდესაც ასეთი მიდგომა წარმატებულად არის განხორციელებული, ის იწვევს მომგებიანობის და შრომითი კმაყოფილების დონის გაზრდას, სტრესისა და ზეწოლის დონის შემცირებას, და იძლევა შესაძლებლობას დარგობრივი ცოდნის გასაღრმავებლად.

შეგიძლიათ თუ არა გამოავლინოთ თქვენი ფირმის სამიზნე კლიენტი? რა საკვირველია, ამ კითხვაზე არ არსებობს სწორი პასუხი. სხვადასხვა ფირმებს ეყოლებათ კლიენტები სხვადასხვა მახასიათებელი ნიშნებით.

**ცხრილი 3.3.** მოცემული კითხვები გამოადგებათ ფირმაში კლიენტის აყვანის საკითხის გადასაწყვეტად. ბუღალტრები, ჩვეულებრივ, კლიენტებს აფასებენ მათი ფირმისთვის მოგების მოტანის პოტენციალის მიხედვით. თუმცა, არსებობს სხვა არაფინანსური კრიტერიუმებიც, რომლებიც ასევე გასათვალისწინებელია.

**ცხრილი 3.3.** პერსპექტიული კლიენტების შეფასება

	კითხვა	პასუხი/კომენტარი
1.	მოგწონს თუ არა ჩვენ მათთან მუშაობა?	
2.	გვაფასებენ თუ არა ისინი ჩვენ, ჩვენს აზრებს, ჩვენს მუშაობას და ჩვენს გუნდს?	
3.	წარმოადგენენ თუ არა ისინი ჩვენი ფირმისთვის რისკს?	
4.	შეგვიძლია თუ არა მათთან დაკავშირება?	
5.	ვარგად ეგუებიან თუ არა ისინი ჩვენ და ჩვენს გუნდს?	
6.	გამოიყენებენ თუ არა ისინი ჩვენი მომსახურებიდან რამოდენიმეს?	
7.	დროულად გადაიხდიან თუ არა?	
8.	ვარგად ითანამშრომლობენ თუ არა ისინი ჩვენთან საჭიროების შემთხვევაში?	
9.	შეუძლიათ თუ არა ჩვენთვის სტრესის გამოწვევა?	
10.	კულტურების თვალსაზრისით, შევეგუებით თუ არა ერთმანეთს?	
11.	შეგვიძლია თუ არა ჩვენ მათი საქმიანობის ღირებულების გაზრდა?	
12.	შეუძლიათ თუ არა მათ გაზარდონ ჩვენი საქმიანობის ღირებულება?	
13.	სიამაყით წარვადგენთ თუ არა მათ, როგორც ჩვენს კლიენტებს?	

14.	სიამაყით წარგვადგენენ თუ არა ისინი ჩვენ, როგორც თავიანთ ბუღალტრებს?	
15.	იცავენ თუ არა ისინი ბიზნეს ეთიკის პრინციპებს?	
16.	დააყენებენ თუ არა ისინი თქვენს ეთიკურ პრინციპებს საფრთხის ქვეშ?	
17.	აქ მთავარი ფულია?	
18.	განიხილეთ <a href="#">ხარისხის კონტროლის საერთაშორისო სტანდარტების (ISQC 1)</a> და <a href="#">აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტების (ISA 220)</a> გათვალისწინებით.	

აქ მოცემულია რამოდენიმე ხერხი თქვენი სამიზნე კლიენტების გამოსავლენად:

- **ბიზნეს სექტორი:** მაგალითად, სახელმწიფო კომპანიები, მცირე ბიზნესები, არაკომერციული ორგანიზაციები, ფრანჩაიზები, ინვესტორები;
- **სამრეწველო სექტორი:** მაგალითად, სოფლის მეურნეობა, მშენებლობა, საცალო ვაჭრობა, უძრავი ქონება, ჯანდაცვის პროგრამის სერვისები.
- **ბიზნესის მოცულობა:** მაგალითად, თუ შემოსავალი \$2 მლნ.-ზე მეტია, ან პერსონალის ან ქვეკონტრაქტორების რაოდენობა აღემატება ათს;
- **მომსახურების საფასურის მინიმალური დონე:** მაგალითად, ფირმის საფასურის მინიმალური დონე წელიწადში შეადგენს \$2,000; ან
- **გამოყენებული მომსახურება:** მაგალითად, კლიენტები, რომლებიც იყენებენ თქვენი მომსახურებიდან მინიმუმ სამს მაინც.

არსებობს შესაძლებლობების თითქმის განუსაზღვრელი რაოდენობა. თქვენი სამიზნე კლიენტი შესაძლოა იყოს ნებისმიერი ბიზნესი, რომელიც თქვენს ფირმას მოუხდება და შესძენს ღირებულებას.

მთავარია, აღმოაჩინოთ თქვენი სამიზნე კლიენტი და შემდეგ დაგეგმოთ თქვენი მარკეტინგი იმ კლიენტის კატეგორიიდან გამომდინარე. თქვენი მარკეტინგის ფოკუსირება ყოველთვის მოახდინეთ თქვენ სამიზნე კლიენტზე ან უფრო მაღლა, და არასოდეს დაბლა.

თქვენ მოიზიდავთ თქვენი ფირმისთვის ისეთ სამიზნე კლიენტებს, რომლებიც, როგორც წესი, არ შეესაბამება თქვენი ფირმის სამიზნე კლიენტების პროფილს. ისინი მოვლენ თქვენთან რეკომენდაციების გამო, ზოგიერთი კი რეკლამის გამო, ან კიდევ შემთხვევით. თქვენ უნდა გადაწყვიტოთ, აიყვანოთ ისინი თუ არა, და ეს კიდევ ცალკე გადაწყვეტილებაა.

მნიშვნელოვანია, რომ თქვენი მარკეტინგის დანახარჯი გაწიოთ იმ სფეროებში, რომლებიც მოიზიდავს თქვენი სამიზნე კლიენტის ტიპს. თქვენ არ უნდა დახარჯოთ თქვენი ფული, დრო და ენერჯია იმ კლიენტების მოსაზიდას, რომლებიც სცდება თქვენი ინტერესის არეალს.

რა თქმა უნდა, სასურველია, რომ გყავდეთ სამიზნე კლიენტები, რათა გაზარდოთ მომსახურების საფასურის ბაზა ამ კლიენტების მეშვეობით, თუმცა დანარჩენი კლიენტებიც არ უნდა გამორიცხოთ. სინამდვილეში, ხშირად კარგი იდეაა, გყავდეთ ზომის, სამუშაოს სირთულის და მომსახურების საფასურის დონის მიხედვით კლიენტების სხვადასხვა ნაზავი. ეს მოგცემთ წარმოდგენას განვითარების პერსპექტივებზე თქვენი გუნდისა და უკვე ახლებურად გადამზადებული ბუღალტრებისთვის.

ეს შესაძლოა, გამოყენებული იქნას როგორც სამუშაო სირთულის თვალსაზრისით, ასევე კლიენტთა მომსახურების გამოცდილების შესაქმნელად.

როგორც კი გამოავლენთ თქვენს სამიზნე კლიენტს, თქვენი მარკეტინგის განყოფილებამ უნდა იმუშაოს ამ სამიზნე ჯგუფების ფარგლებში თქვენი ფირმის პროფილის შექმნის მიმართულებით.



### 3.6.1. ბიზნეს საკონსულტაციო მომსახურება

ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის მცირე და საშუალო ფირმების კომიტეტმა (IFAC SMP Committee) დიდი ხნის წინ აღიარა ამ მომსახურების ხაზის ზრდის პოტენციალი და მას შემდეგ აქტიურად მოუწოდებს მსოფლიოს მცირე და საშუალო აუდიტორულ ფირმებს, რომ სერიოზულად განიხილონ საკუთარი ბიზნეს საკონსულტაციო აქტივობები. ბოლო პერიოდის ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის მცირე და საშუალო აუდიტორული ფირმებიც მიმოხილვამ აჩვენა, რომ შემოსავლები საკონსულტაციო მომსახურებიდან უფრო სწრაფად იზრდება, ვიდრე ტრადიციული ჩვეულებრივი მომსახურებიდან, როგორცაა აუდიტი და ბუღალტერია. სულ უფრო მეტი მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკები, ისევე როგორც მათი უფრო დიდი ზომის კოლეგები, აფუძნებენ და აფართოებენ არსებულ საკონსულტაციო მომსახურებას. უფრო მეტიც, ეს კვლევა ([„მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკების როლი მცირე- და საშუალო-ზომის საწარმოთა საქმიანობის მხარდაჭერაში: ახალი მტკიცებულებები“](#)) სთავაზობს, რომ პროფესიონალ ბუღალტრებს, რომლებიც გამოირჩევიან კომპეტენტური, სანდო და გულისხმიერი პროფესიონალების რეპუტაციით, მიეცეთ შესაძლებლობები ამგვარი მომსახურების მისაწოდებლად. მომსახურების ამ სფეროში ნდობა არის წარმატების მთავარი საწინდარი. კლიენტმა უნდა დაიჯეროს, რომ ბუღალტერს მოყვება დადებითი შედეგები. ამ კონტექსტში, ნდობას გააჩნია სამი განზომილება: შესაძლებლობა, რომელიც ეხება კლიენტის რწმენას, რომ ბუღალტერს გააჩნია საჭირო ცოდნა, უნარები და კომპეტენციები სამუშაოს ეფექტურად შესასრულებლად; პატიოსნება ან მიუკერძოებლობა, ან კლიენტის რწმენა, რომ ბუღალტერი შეასრულებს მოცემულ სიტყვას და დაიცავს იმ პრინციპებს, რომელიც კლიენტისთვის არის მისაღები; კეთილმოსურნეობა, რომელიც მიეკუთვნება რწმენას, რომ ბუღალტერი დაინტერესებულია კლიენტის კეთილდღეობით.

ბიზნეს საკონსულტაციო მომსახურების გამოყენება შესაძლებელია ისეთი მომსახურების არჩევანის გასაზრდელად, როგორცაა საგადასახადო მომსახურება და ანგარიშების მომზადება. ამ მომსახურებას ხშირად უწოდებენ კონსალტინგს, ან მენეჯმენტის და აუტოსორსინგის დარგში კონსულტაციებს. ბიზნეს რჩევები ითვლება მნიშვნელოვნად გაზრდილი, როდესაც მას უზრუნველყოფს ბუღალტერი, რომელიც კარგად იცნობს კლიენტის ბუღალტერიას და ბიზნეს გარემოს, იქიდან გამომდინარე, რომ მას ადრე გაუწევია კლიენტისთვის ტრადიციული ბუღალტრული მომსახურება. რა თქმა უნდა, საკონსულტაციო მომსახურების ახალი კლიენტები ხშირად სტიმულს იღებენ ძირითადად არსებული ურთიერთობებიდან ფირმასთან. ბოლო პერიოდის კვლევის შედეგებმა [IFAC Global SMP Survey](#) გამოავლინა, რომ ყველაზე ხშირად იყო შეთავაზებული გადასახადების მართვის, კორპორაციული კონსულტაციების (მათ შორის კონსულტაციები შერწყმასა და შექმნაზე), შეფასებისა და მმართველობითი აღრიცხვის მომსახურება (მათ შორის დაგეგმვა, შესრულება და რისკის მართვა).

ბიზნეს კონსულტაციის მომსახურება უფრო და უფრო პოპულარული ხდება იმ ფირმებისთვის, რომელთაც სურთ შემოსავლების გაზრდა არსებული კლიენტების მეშვეობით და/ან ახალი კლიენტების მოზიდვის საშუალებით.

წინა კვლევებმა აჩვენა, რომ მომსახურების სავსურის სახით მიღებული შემოსავლების ზრდა მოსალოდნელია ახალი კლიენტების საშუალებით. ამასთან, გამოკითხვებმა გამოავლინა სხვადასხვა ხელისშემშლელი ფაქტორები ამ სფეროში მომსახურების გაფართოების მხრივ, კერძოდ, პარტნიორთა მხრიდან არასაკმარისი დრო და კლიენტებისთვის არასაკმარისი მარკეტინგული მომსახურების გაწევა.

ბუღალტრის საქმიანობისთვის გონივრულია არსებული ინფორმაციის შეგროვება და ისეთი ბიზნეს გეგმის ან პირადი ფინანსური გეგმის ან სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც გაზრდის მწარმოებლურობის დონეს.

საერთო ბიზნეს კონსულტაციის მომსახურების მოდელები მოიცავს შემდეგს:

- ბიზნეს მენეჯმენტი და მოგების გაუმჯობესება, მათ შორის ბიზნეს ანალიზსა და სტრატეგიას; ინფორმაცია მენეჯმენტზე და საკონტროლო სისტემები; ხარჯების ანალიზი და ხარჯების შემცირება;

ფულადი ნაკადის ანალიზი და პროგნოზირება; ალტერნატიული საშემოსავლო ნაკადის გამოვლენა; ფინანსური რჩევები; ვალების კონსოლიდაცია; შერწყმა; მოლაპარაკებების წარმოება ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვასთან დაკავშირებით; და მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების მართვა;

- კორპორაციული რესტრუქტურის ან/და კომპანიის გადარჩენა;
- გარე რესურსებით (აუთსორსინგით) მიღებული ფინანსური მომსახურება, მათ შორის ბუღალტრული მომსახურება, სახელფასო უწყისები და პროგრამული უზრუნველყოფა;
- აუთსორსინგით მიღებული ადამიანური რესურსები, მათ შორის, ანაზღაურების პაკეტი, აქციების შეძენა, პრემიების სქემები და არაფულადი სარგებელი;
- აქტივების დაცვის მომსახურება, მათ შორის სტრუქტურული რეკომენდაციები (სატრასტო ფონდები და გადასახადები), რისკის შეფასება, უბედური შემთხვევების დაგეგმვა და ზარალის ანაზღაურება, საპენსიო სქემები და დაზღვევა;
- აუთსორსინგით მიღებული მთავარი ფინანსური დირექტორის მომსახურება;
- სამართალმემკვიდრეობის დაგეგმვა; და
- ბიზნეს მენტორინგი და ქოუჩინგი.

არსებობს უამრავი შესაძლებლობა იმ ფირმებისთვის, რომელთაც სურთ, გასცდნენ ტრადიციულ მომსახურების სფეროს და გააფართოვონ მათი მომსახურების სფერო საკონსულტაციო მომსახურების დამატებით. ეს მოთხოვნა არა მხოლოდ იმ ფირმებს ამოძრავებს, რომელთაც სურთ მომგებიანობის გაზრდა, არამედ იმ კლიენტებს, რომელთაც სურთ, იყვნენ კონკურენტული გლობალურ ბიზნეს გარემოში და საზოგადოებაში, სადაც უფრო მეტია მოთხოვნა ბიზნესის მდგრადობის ანგარიშგებლობაზე. ერთის მხრივ, საკონსულტაციო მომსახურების მიწოდება საკმაოდ რთულია პრაქტიკოსებისთვის, თუმცა, მეორეს მხრივ, ბევრმა უკვე გააცნობიერა, რომ კლიენტები უფრო აფასებენ მათი ბიზნესის გაზრდის კუთხით მიღებულ ღირებულ რჩევას, ვიდრე ტრადიციულ საბუღალტრო მომსახურებას.

ტექნოლოგიების საშუალებით მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკებს ეძლევა საშუალება იმუშაონ გლობალური ეკონომიკის პირობებში, სადაც საზღვრები უკვე შეუსაბამოა. აუთსორსინგით მიღებული ან ოფშორული შესაბამისობის მომსახურება ხშირად შეიძლება შეფასდეს ბევრად უფრო დაბალ ფასად, რისი ახსნაც შეიძლება იმით, რომ ზოგიერთ ფირმაზე ხორციელდება მეტი ზეწოლა მომსახურების შეთავაზებასთან დაკავშირებით.

შედარებით ახალი, მაგრამ სწრაფად მზარდი, მომსახურების სფერო ბუღალტრებისთვის არის მდგრადობასთან დაკავშირებული ანგარიშგება და ბიზნეს კონსულტაციები იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ გახდეს ბიზნესი უფრო მდგრადი. ბევრ ორგანიზაციას სურს გაიგოს, თუ როგორ უნდა მიიღოს მეტი ნაკლები დანახარჯით და ამ მხრივ გააუმჯობესოს საბოლოო შედეგი. ბუღალტრებს შეუძლიათ გაუწიონ კონსულტაციები, მაგალითად, ენერჯის და დაბინძურების ხარჯების შემცირების ხარჯზე სარგებელის მიღების შესახებ, მარტივი მოქმედებებით დაწყებული, რომელიც მიმართულია ნარჩენების შემცირებისკენ, ახალი დანადგარების ან ენერჯის ალტერნატიული წყაროს შექმნით და გარემოს მართვის სისტემების შემუშავებით დამთავრებული. ბუღალტრებს ასევე შეუძლიათ დახმარების გაწევა მდგრადობის და კომპლექსური ანგარიშის მომზადების და მათი შემდგომი გარანტიის უზრუნველყოფის კუთხით. გარემოს მართვის სისტემები (EMS) ამასობაში აძლევს ბიზნესებს საშუალებას გამოავლინონ და გააკონტროლონ ზემოქმედება გარემოზე, რომელიც წარმოქმნილია მათი მოღვაწეობიდან, პროდუქტებიდან და მომსახურებიდან; დააწესონ და მიაღწიონ გარემოს დაცვის მიმართულებით დასახულ მიზნებს; და წარმოაჩინონ მიღებული შედეგები. [ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის ჩარჩო \(2011\)](#) წარმოადგენს ათვლის წერტილს იმ ფირმებისთვის, რომელთაც სურთ უფრო მეტად აითვისონ ეს მომსახურება.

მომდევნო შვიდი რჩევა დაეხმარება მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკებს შექმნან ან საფუძველი ჩაუყარონ ბიზნეს საკონსულტაციო პრაქტიკას.

1 **შეცვალეთ თქვენი მისიის ფორმულირება, ხედვა და გეგმა:** თქვენი პრაქტიკის მიმართულების შეცვლის ან გაფართოების დროს, ჩამოაყალიბეთ მომავლის ნათელი ხედვა და მისკენ მისასვლელი

რუკა. თქვენ ასევე თავიდან უნდა გადახედოთ თქვენი მისიის ფორმულირებას და მოარგოთ ის თქვენს საჭიროებებს ისე, რომ ასახავდეს ახალ ან შეცვლილ მომსახურების შემოთავაზებებს, მაგალითად „ჩვენ ვემხრობით იმას, რომ შევმატოთ და შევინარჩუნოთ ღირებულება ოჯახებისა და მათი ბიზნესებისთვის“.

**2 ასწავლეთ და გადაამზადეთ თქვენი პერსონალი:** მაღალხარისხიანი ბიზნეს კონსულტაციების მისაწოდებლად სავალდებულოა უფრო მრავალფეროვანი უნარ-ჩვევების განვითარება, ვიდრე მოითხოვს ჩვეულებრივი ბუღალტრული მომსახურების მიწოდება. ბიზნეს კონსულტაციების ბაზის გაძლიერება შეგიძლიათ არსებული პერსონალის როგორც ტექნიკური, ასევე პროგრამული უნარების გაძლიერებით. ზოგიერთ ბუღალტერს შეუძლია გახდეს ბიზნეს მრჩეველი გამოცდილებისა და საკუთარ თავზე მუშაობის საშუალებით, ზოგიერთს კი სჭირდება ტრენინგები და ქოუჩინგი.

**3 კონკრეტულ სფეროზე ან სპეციალიზაციაზე ფოკუსირება:** ძალიან ცოტა მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკას თუ შეუძლია მოიპოვოს და შეინარჩუნოს ცოდნა და უნარ-ჩვევები, რომელიც აუცილებელია იმისათვის, რომ იყოს კომპეტენტური ბიზნეს კონსულტაციის ყველა სფეროში. შესაბამისად, მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკებმა უნდა დაიჭიროს ნიშა და მიიღოს მონაწილეობა მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკების რეფერალურ ქსელში, სადაც შესაძლებელია სხვა მომსახურებების უზრუნველყოფა. საერთო მოდელის თანახმად, თქვენ უნდა მოახდინოთ ფოკუსირება კონკრეტულ დარგობრივ სექტორზე, მაგალითად, სტუმრების მიღება-დაბინავება, ან განავითაროთ დარგი, როგორცაა მდგრადი ბიზნეს პრაქტიკა, იმისათვის, რომ თქვენი პრაქტიკა გამოირჩეოდეს სხვა კონკურენტებისგან.

**4 დაამყარეთ ურთიერთობები სხვა ფირმებთან:** რეფერალური ქსელი იძლევა ბევრ პოტენციურ უპირატესობას, როგორცაა მაგალითად, რომ შეუძლია დაგეხმაროთ კლიენტების ბაზის გაზრდაში. ქსელში მონაწილეობა არის ეფექტური საშუალება მცირე და საშუალო საწარმოთა კლიენტების მოთხოვნათა გაზრდილი მასშტაბების დასაკმაყოფილებლად და ახალი კლიენტებისთვის თქვენი დიდი გამოცდილების საჩვენებლად. რეფერალურ ქსელებს შეუძლიათ გასცდნენ ბუღალტერიის სფეროს, და მოიცვან მაგალითად იურიდიული, ადამიანური რესურსების მართვის და ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროები.

**5 პრაქტიკის პოპულარიზაცია არსებული და ახალი კლიენტების მოსაზიდად:** თქვენი პრაქტიკის პოპულარიზაცია და რეკლამა და თქვენი მომსახურების ღირებულების წახალისება იქნება გადამწყვეტი თქვენი წარმატებისთვის. არსებობს რიგი მიზეზები, რის გამოც ირჩევენ მცირე- და საშუალო-ზომის საწარმოები მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკებს საკონსულტაციო მომსახურების მოსაწოდებლად, მაგალითად, მათ გააჩნიათ მაღალი სანდოობის და კომპეტენტურობის რეპუტაცია, ასევე ოპერატიული რეაგირების უნარი. მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკებმა უნდა გამოიყენოს ეს თვისებები და მოახდინოს მათი პოპულარიზაცია იმ პოტენციური კლიენტების თვალში, რომლებმაც, ხშირ შემთხვევაში, არ იციან, რომ მათ ბუღალტერს შეუძლია ასეთი მომსახურებაც მიაწოდოს. რადგან ბუღალტრებს ხშირად აქვთ ცოტა, ან საერთოდ არა აქვთ, ცოდნა და გამოცდილება რეკლამასა და მარკეტინგში, თქვენ შესაძლოა დაგჭირდეთ მარკეტინგის კონსულტანტის დაქირავება ან არსებული თანამშრომლის მომზადება ამ მიმართულებით. თქვენი მარკეტინგის ექსპერტს შეუძლია დაგეხმაროთ იმის დადგენაში, გჭირდებათ თუ არა თქვენი მომსახურების წარდგენაში მარკეტინგული ცვლილებების შეტანა და ახალი არხების გაკვალვა, როგორცაა სოციალური მედია.

**6 შეცვალეთ თქვენი ბიზნეს მოდელი:** ტრადიციულ ბუღალტრულ მომსახურებაზე დაფუძნებული მომსახურებისგან განსხვავებით, საკონსულტაციო მომსახურების მიწოდებამ შესაძლოა მოითხოვოს ახალი ბიზნეს მოდელის გამოყენება. მაგალითად, ბიზნეს საკონსულტაციო მოსახურება შესაძლოა უკეთესად მოერგოს ისეთ ბიზნეს მოდელს, რომელიც დაფუძნებულია ინტელექტუალური კაპიტალის გაყიდვაზე და არა დახარჯულ დროზე. ამას მიყვაროთ აღქმულ ღირებულებაზე დაფუძნებულ ფასწარმოქმნამდე. ამასთან ერთად, თქვენ შესაძლოა მოისურვოთ ავიაკომპანიების მოდელის გადმოტანა, რომლის მიხედვითაც კლიენტების ბაზა არის გაყოფილი პრემიუმ და ეკონომ კლასების მიხედვით და სთავაზობენ სხვადასხვა ღირებულების წინადადებას - პრემიუმ კლასის კლიენტებისთვის, მაღალი დონის სერვისს შესაბამის მაღალ ფასად, და ეკონომ კლასის კლიენტებისთვის ჩვეულებრივ „ზედმეტი ფუფუნების გარეშე“ სერვისს, რაც შესაძლებლობას იძლევა გამონათვისუფლდეს მეტი დრო პრემიუმ კლასის კლიენტებისთვის.

**7 მაქსიმალურად გამოიყენეთ ტექნოლოგიები:** ტექნოლოგიური პროგრესი წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს შესაძლებლობას მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკებისთვის იმოქმედონ უფრო

ეფექტურად, შეამცირონ ხარჯები და შესთავაზონ დამატებითი მომსახურებები. მაგალითად, ღრუბლოვანი გამოთვლების საშუალებით მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკებს შეუძლიათ თავიანთ კლიენტებთან ერთად უფრო აქტიურად ჩაერთოს „რეალურ დროში“ მიმდინარე გარემოში და შესთავაზონ ისეთი მომსახურება, როგორცაა ვირტუალური მთავარი ფინანსური დირექტორის ეფექტური მომსახურება.

ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის მიერ გამოშვებული სახელმძღვანელო [კარგი პრაქტიკის საკონტროლო კითხვარი მცირე ბიზნესისთვის](#) გამოადგება პრაქტიკოსებს იმის განსაზღვრაში, თუ რა ტიპის დახმარება შეიძლება სჭირდებოდეს კლიენტს. ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციას (IFAC) ასევე გამოშვებული აქვს პრაქტიკოსების ვიდეო ინტერვიუები, რომლებიც მიპატიჟებული იყვნენ [Global Knowledge Gateway \(გლობალური ცოდნის კარიბჭე\)](#), სადაც სთავაზობენ რჩევებს ბიზნეს საკონსულტაციო პრაქტიკის განვითარების მიმართულებით. ეს მოკლე ინტერვიუები არის ბუღალტრებისთვის შესაძლებლობა, რომ შეადარონ და განასხვავონ სხვადასხვა მიდგომები და გამოიმუშაონ საკუთარი მოსაზრებები ბიზნეს საკონსულტაციო სფეროს დამატების თვალსაზრისით.

### **3.6.2. სხვა ახალი მომსახურება**

ბუღალტრებს, რადგან კარგად ერკვევიან ფინანსურ საკითხებში, თავისუფლად შეუძლიათ კონსულტაციების გაწევა მსხვილი კაპიტალის მქონე პირებზე, რომლებიც ან თავად არიან ბიზნესის მფლობელები, ან თვითონ მართავენ საკუთარ ქონებას. ქონების მართვამ ან ფინანსურმა დაგეგმვამ შესაძლოა ბუნებრივად გამოიწვიოს არსებული მომსახურების გაზრდა, მაგალითად მესაკუთრეს მართვის ქვეშ მყოფი მცირე ბიზნესისთვის საგადასახადო დაგეგმვის კუთხით მომსახურების შეთავაზება. ქონების მართვა არ ნიშნავს, რომ ეხებით გაყიდვების საკითხს, არამედ თქვენ ხდებით ნდობით აღჭურვილი ფინანსური მრჩეველი (ან კლიენტის პირადი მრჩეველი). ისევე როგორც ბიზნეს მრჩეველის შემთხვევაში, ნდობა არის ძირითადი ელემენტი მომსახურების ამ სფეროში წარმატების მისაღწევად, სავარაუდოდ, უფრო მნიშვნელოვანიც კი, რადგან ცალკეულ პირებთან უფრო გიწევთ ურთიერთობა, ვიდრე ორგანიზაციებთან.

იმ ფორმებმა, რომლებიც გადაწყვიტავენ ქონების მართვის დარგში მუშაობას, ძალიან ფრთხილად უნდა შეისწავლოს ნებისმიერი შესაბამისი რეგულაცია, რომელიც ეხება მათ უფლებამოსილებაში არსებულ ფინანსურ მომსახურებას. ზოგიერთ შემთხვევაში, ყველაზე პოპულარული გზა, რომელსაც ირჩევენ ბუღალტრები არის ერთობლივი საწარმოს ჩამოყალიბება ფინანსური მომსახურების მქონე კომპანიასთან ერთად. ასეთი მიდგომის ერთ-ერთი უარყოფითი მხარე არის ის, რომ ფირმას შესაძლოა არ ჰქონდეს შესაძლებლობა, განახორციელოს ხარისხის კონტროლი იმ ფინანსური მომსახურების მრჩეველების მიმართ, რომლებიც ამ ფირმის კლიენტების წინაშე წარსდგებიან. იმ შემთხვევაში, თუ ადგილობრივი კანონმდებლობა იძლევა ამის საშუალებას, კიდევ ერთი ალტერნატივაა რეგულირებადი ფინანსური მომსახურების გადაყვანა ცალკე იურიდიულ პირად, რომელიც არის ფირმის პარტნიორების საკუთრებაში და სრული კონტროლის ქვეშ. თუმცა ამას თავისი სირთულეები ახლავს, რომლიდანაც ერთ-ერთია ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური მომსახურების განსხვავებული კულტურების შეთანხმება.

გარდა ამისა, ბუღალტრები შესაძლოა, ჩართული იყვნენ ხანდაზმულთა მოვლის სერვისების მიწოდებაში, განსაკუთრებით, ფინანსური ასპექტების თვალსაზრისით. მოხუცთა მოვლის სერვისებში ყოველდღიურად იცვლება ხანდაზმული მოსახლეობის მიმართ საჭიროებების განსაზღვრა და მიზნად ისახავს ასაკოვანი ადამიანებისთვის დახმარების გაწევას, რათა მათ შეძლონ იცხოვრონ დამოუკიდებლად. ბევრ დასავლურ ქვეყანაში, მთლიანი მოსახლეობის მაჩვენებლებიდან ხანდაზმული მოსახლეობის პროცენტული ოდენობა არის სწრაფმზარდი და, შესაბამისად, ასეთ სერვისებზე მოთხოვნაც იზრდება. ასეთი სერვისების მიზანია დააკმაყოფილონ ხანდაზმული მოსახლეობის ფინანსური, სამედიცინო და საცხოვრებელი საჭიროებები.

### 3.7. ბრენდის შექმნა, მარკეტინგი და პოპულარიზაცია

#### 3.7.1. ბრენდის შექმნა

ბრენდინგი არის მარკეტინგის მნიშვნელოვანი სფერო. იმისათვის, რომ გახადოთ თქვენი რეკლამა რაც შეიძლება ეფექტური, თქვენ უნდა მიაწოდოთ გასაგები გზავნილები. ეს გზავნილები აუცილებლად უნდა მოიცავდეს თქვენი ბრენდის არსს. ეს გზავნილები არა მხოლოდ ბრენდზე უნდა იყოს დაფუძნებული, არამედ მას უნდა მართავდეს აგრეთვე.

თქვენ შესაძლოა იფიქროთ. „მე ხომ პატარა ფირმა ვარ - რაში მჭირდება ბრენდინგი?“ „ის ხომ მხოლოდ დიდი ბიზნესებისთვისაა?“

ბრენდი მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით, თუ თქვენ გეგმავთ ზრდას.

ბევრი კომპანია მილიონობით დოლარის ინვესტიციას ახორციელებს ბრენდის განსავითარებლად. თუ შეხედავთ მათ რეკლამას, თქვენ შეამჩნევთ, რომ ისინი არ არეკლამებენ მხოლოდ ცალკეულ პროდუქტს ან მომსახურებას. ისინი მთლიანად ბრენდის პოპულარიზაციას ახორციელებენ. ერთ-ერთი მიზეზია ბიზნესის შექმნასთან დაკავშირებული ხარჯები. ეს არის უმნიშვნელოვანესი საკითხი განვითარებული ბიზნესებისთვის და ეს ხარჯი იზრდება მაღალი კონკურენციის პირობებში. ბრენდის შექმნით, ისინი ცდილობენ დაამყარონ ურთიერთობები თავიანთი კლიენტების ბაზებთან და უფრო ფართო ბაზართან, რომელიც აძლევს ხალხს სტიმულს მათთან დასაკავშირებლად. თვითონ ბრენდი და ის გრძნობები, ემოციები და ასოციაციები, რომელიც მას ახლავს, არის საკმაოდ ძლიერი, რომ მოახდინოს გავლენა მომხმარებლის არჩევანზე.

ამის მაგალითია კოკა-კოლა, მაკდონალდსი, კელლოგსი და ვირჯინი. ეს კომპანიები ძალიან დიდ ფულს ხარჯავენ ბრენდის განვითარებაზე. ისინი აცნობიერებენ, რომ ბრენდის წარმატებული განვითარება გამოიწვევს გაზრდილ გაყიდვებს და მათი გუდვილის ღირებულების ზრდას.

შეხედეთ თქვენს პროფესიულ ორგანიზაციას. ალბათ ხედავთ, რომ ბევრი ფული არის ჩადებული მისი ბრენდის შექმნაში. სწორად განვითარებული ბრენდის შემთხვევაში, მას შეუძლია:

- შექმნას თქვენთვის ბაზარი და დაგიმკვიდროთ იქ ადგილი;
- დაწიოს ახალი კლიენტების შექმნის ხარჯები;
- გაგიხსნათ ახალი შესაძლებლობები, რომელიც დამოკიდებულია ბაზრის განწყობებზე;
- განამტკიცოს არსებული კლიენტების ბაზის ნდობისა და კომფორტის დონე; და
- შეუწყოს ხელი თქვენი გუდვილის ღირებულების ზრდას.

თქვენი ბრენდი არის გზავნილი თქვენი ფირმის შესახებ, რომელსაც აგზავნით ბაზარზე. ის მოიცავს თქვენი ფირმის ყველა სფეროს და სცდება ლოგოსა და წარწერებს ბლანკზე. ის მოიცავს იმ მომსახურებას, რომელსაც თქვენ სთავაზობთ, თუ როგორ ამყარებთ ურთიერთობას კლიენტებთან და ფირმის იმ იმიჯს გამოხატავს, რომელიც თქვენ გსურთ. ის ხდება თქვენი ფირმის ბაზარზე ვაჭრობის ბანერი და წინ უძღვება ყველა იმ მოსახურებას, რომელსაც თქვენ სთავაზობთ. ბრენდინგი მოიცავს თქვენს კომუნიკაციას, პრეზენტაციას და სტილს.

განსაკუთრებით, ის ჩანს თქვენს ვებგვერდზე, თქვენი გუნდის უნიფორმაში, თქვენ მიერ გამოყენებული კომუნიკაციისა და პრეზენტაციის გრაფიკული დიზაინში და ლოგოში. ის ასევე მოიცავს იმას, თუ როგორ ესაუბრებით კლიენტებს და პერსონალს, იმ სიტყვებსაც კი, რომელსაც იყენებთ სატელეფონო საუბრების დროს.

თქვენი ბრენდის შექმნითა და პოპულარიზაციით, თქვენ მაღალ დონეზე აწესებთ მოლოდინებს ბაზრის მეხსიერებაში. შემდეგ, როდესაც სინამდვილეში შესთავაზებთ მომსახურებას - მაგალითად, ფინანსური ანგარიშგების ან საგადასახადო დეკლარაციის მიმართულებით - თქვენი მატერიალური

მოთხოვნილებების სიზუსტე, წარმოდგენა, ფიზიკური მხარე და აღქმა უნდა აკმაყოფილებდეს იმ მოლოდინებს, რომელიც თქვენ დააწესეთ. თქვენს კლიენტებს სურთ, რომ თქვენს მიერ მიწოდებული მომსახურება აკმაყოფილებდეს მათ მოლოდინებს - იმ მოლოდინებს, რომელიც თქვენ დააწესეთ.

როდესაც უკვე გარკვეულია ბრენდის თვითმყოფადობა, თქვენ უნდა უზრუნველყოთ, რომ თქვენი ბრენდის გზავნილის შინაარსიც სრულ შესაბამისობაშია მასთან. ყველაფერი თქვენი ფირმის შიგნით და ყველაფერი მატერიალური, რაც მისგან გამომდინარეობს, უნდა შეესაბამებოდეს ბრენდს.

შემდეგი საკონტროლო კითხვარი დაგეხმარებათ ბრენდის თვითმყოფადობის საკითხების მართვაში.

**ცხრილი 3.4. ბრენდინგის საკონტროლო კითხვარი**

	ბრენდის დასახელება	პასუხი/კომენტარი
	რამდენად წარმოვადგენთ ჩვენს ბრენდს შემდეგი კომპონენტების შესაბამისად:	
1.	ჩვენი ლოგო	
2.	ნაბეჭდი ბლანკები, სავიზიტო ბარათები, საფირმო ბლანკები, ფონტები	
3.	ანგარიშები, რომელთაც წარვუდგენთ კლიენტებს	
4.	იმას, თუ როგორ ვესაუბრებით და ვამყარებთ ურთიერთობას კლიენტებთან	
5.	იმას, თუ როგორ ვესაუბრებით და ვამყარებთ ურთიერთობას ჩვენს გუნდის წევრებთან	
6.	ჩვენი საოფისე შენობები	
7.	ჩვენი ავტომობილები/ ხმოვანი ფოსტა	
8.	ჩვენი ელფოსტა და მისალმებები	
9.	ჩვენი ჩაცმულობა, ჩაცმის ნორმები და უნიფორმა	
10.	ჩვენი სქრინსეივერი (ეკრანის შემნახველი)	
11.	წერილობითი კომუნიკაცია კლიენტებთან: წერილები, ანგარიშები, წინადადებები, ციტირება	
12.	ყველანარი ვერბალური კომუნიკაცია კლიენტებთან და პოტენციურ კლიენტებთან	
13.	სემინარების პროგრამები და მასალები	
14.	მარკეტინგული და სარეკლამო მასალები	
15.	კლიენტების ფუქნციები და ღონისძიებები	
16.	გუნდის შეხვედრები და შეკრებები	

**3.7.2. მარკეტინგი და რეკლამირება**

მარკეტინგი არის ძლიერი ინსტრუმენტი, რომელსაც შეუძლია ბიზნესების გარდაქმნა და მნიშვნელოვანად ხელი შეუწყოს ფირმის გაზრდას. მიუხედავად ამისა, მარკეტინგი განიცდის სწრაფ ცვლილებებს ახალ ტექნოლოგიებთან ერთად, რომლებიც ცვლიან ფირმების კლიენტებთან კომუნიკაციის საშუალებებს. უფრო მეტიც, თუ მარკეტინგი და პროფესიული მომსახურების რეკლამირება მიზნად ისახავს ახალი კლიენტების მოზიდვას, წარმატებული ფირმის ზრდა

გულისხმობს ფირმის უნარს შეინარჩუნოს კლიენტურის ცვალებადი საჭიროებანი. (მარკუსი, 2012)<sup>2</sup>

მარკეტინგის მიზანია კლიენტების შექმნა, შენარჩუნება და დაკმაყოფილება. კლიენტების გარეშე ბუღალტრული ფირმა ვერ იარსებებს! იმ კომპანიებს, რომლებიც არიან ყველაზე წარმატებული, გააჩნიათ შვიდი მთავარი დამახასიათებელი ნიშანი:

- მათ კარგად ესმით თავიანთი კლიენტების;
- მათ აქვთ ზუსტად განსაზღვრული ბაზარი;
- მათ შეუძლიათ თანამშრომლების მოტივირება, რათა მათ კლიენტებს მიაწოდონ მაღალხარისხიანი მომსახურება;
- მეტი აქცენტი კეთდება იმაზე, რომ მოემსახურონ და დააკმაყოფილონ კლიენტები;
- ფოკუსი ძლიერ ბრენდზე;
- შესაძლებლობა, უპასუხოთ კლიენტის საჭიროებებს და ხელი შეუწყონ ინოვაციების შემოღებას; და
- უნარი მოიზიდონ და შეინარჩუნონ კლიენტები.

მარკეტინგმა უნდა მოიცვას ფირმის ყველა ასპექტი. მარკეტინგზე ორიენტირებული ფირმა განსაკუთრებულ ყურადღებას გაამახვილებს შემდეგზე:

- **კლიენტზე ორიენტირება:** კლიენტის საჭიროებების გათვალისწინება;
- **მდგრადი კონკურენტუნარიანი უპირატესობა:** ფირმის გამოყოფა სხვა კონკურენტებისგან; და
- **გრძელვადიანი მოგება:** კლიენტზე ორიენტირებული კომპანია აბალანსებს კლიენტის დაკმაყოფილების მცდელობას გრძელვადიანი მოგების მიღების საჭიროებასთან.

ტრადიციულად, მარკეტინგული ღონისძიებები ზოგადად იყო ნახსენები როგორც „4P“ და იყო ფირმაზე აქცენტირებული/ფირმის შიდა ინტერესებზე ორიენტირებული:

- პროდუქტი;
- ფასი;
- რეკლამირება; და
- ადგილი.

მიუხედავად ამისა, ამჟამად აქცენტები იცვლება და მიდგომა ხდება „კლიენტზე ორიენტირებული“ და უფრო მეტად გარე ასპექტებზე კონცენტრირებული:

- **კლიენტის გადაწყვეტილებები:** „პროდუქტი“ ან მომსახურება;
- **კლიენტის დანახარჯი:** ფასი;
- **მოსახერხებლობა:** ადგილი; და
- **კომუნიკაცია:** რეკლამირება და მუდმივი ჩართულობა.

## დიფერენცირება

რა ხდის თქვენს ფირმას განსხვავებულს? რატომ უნდა აგირჩიონ თქვენ?

არსებობს ორი ძალიან კარგი შეკითხვა. თუ თქვენ არ გაქვთ ძალიან კარგი პასუხები, მაშინ გთხოვთ, განაგრძოთ კითხვა. ეს იქნება თქვენთვის ძალიან მნიშვნელოვანი განყოფილება.

კონკურენცია იზრდება. ათასობით ბუღალტერია ბაზარზე მსგავსი მომსახურებით. აგრეთვე არიან სხვა მომსახურების მიმწოდებლები, რომლებსაც სურთ, იმუშაონ თქვენს კლიენტებთან იმ სფეროში, რომელშიც თქვენც შეგიძლიათ მომსახურებით უზრუნველყოფა. არსებობს უამრავი ბიზნესი, რომელიც

<sup>2</sup> Marcus, Bruce W. Professional Services Marketing 3.0, New York: Bay Street Group LLC, (2012).

ზრუნავს საკუთარი სახელის წახალისებაზე და მიისწრაფის მსგავსი ბაზრის სეგმენტის დასაპყრობად.

თქვენმა კლიენტმა და პოტენციურმა კლიენტებმა უნდა გადაწყვიტონ, ვის აიყვანენ თავიანთი ფირმისთვის. ამ გადაწყვეტილების მიღების დროს ისინი, სავარაუდოდ, უფრო მეტად იხელმძღვანელებენ თქვენ ფირმასა და კონკურენტ ფირმას შორის არსებული განსხვავებებით, ვიდრე მსგავსებებით.

რატომ ყიდულობთ იმ კომპანიებისგან, რომლებსგანაც ყიდულობთ? მათში გიზიდავთ ფასი, ხარისხი, გამოცდილება თუ სიახლე? სავარაუდოდ, ერთ-ერთი ამ ფაქტორებიდან. რაც არ უნდა იყოს მიზეზი, გამოდის, რომ მომწოდებელმა კომპანიამ მოახერხა გამორჩეული ყოფილიყო სხვა კონკურენტებისგან.

შესაბამისად, თუ პოტენციური კლიენტი დაგისვამთ კითხვას: „რატომ უნდა ავიყვანოთ ჩვენს კომპანიაში ბუღალტრად?“ რა იქნება თქვენი პასუხი? რითი განსხვავდება თქვენი ფირმა სხვა ფირმებისგან იგივე სფეროში? თუ განსხვავება არაა, თქვენ შეგიძლიათ იბრძოლოთ ამ კლიენტის მოსაპოვებლად. თქვენ ხართ მხოლოდ ერთ-ერთი ფირმა, რომელიც სთავაზობს მსგავს მომსახურებას იგივე სტანდარტით, ფასით და მიწოდებით.

განსხვავებული მახასიათებელი თვისების ქონა მოგცემთ შესაძლებლობას იყოთ გამორჩეული სხვებს შორის თქვენს სფეროში, სულ მცირე თქვენი კლიენტების გონებაში მაინც. მაგრამ ეს ყოველთვის არ არის ადვილი. ბოლოს და ბოლოს, ფირმები ხომ მსგავს მომსახურებას სთავაზობენ და ხელმძღვანელობენ ერთი და იგივე პროფესიული ეთიკის კოდექსით. ფირმები ხშირად თავის მომსახურებას ფასსაც კი ერთნაირად ადებენ და ზოგჯერ ბრენდირებასაც კი მსგავსად ახორციელებენ. ბევრი ფირმა ასევე თავს იწონებს პროფესიონალიზმით, კონფიდენციალობის დაცვით, კომუნიკაციის წარმოების სტილით და ხელმძღვანელი პირების და გუნდის წევრების გამორჩეული პიროვნებებით. აბა, როგორ უნდა გახადოთ თქვენი ფირმა სხვებისგან განსხვავებული?

დიფერენცირების მიღწევა შესაძლებელი სხვადასხვა გზებით, მაგალითად:

- რა ფორმით აწარმოებთ თქვენს კლიენტთან კომუნიკაციას და თანამშრომლობას;
- რა სახის მომსახურების შეთავაზება შეგიძლიათ;
- კონკრეტულ სფეროში რამდენად სიღრმისეული სპეციალიზაცია გააჩნიათ;
- რა ფორმით სთავაზობთ მომსახურებას;
- რამდენად ხელმისაწვდომი ხართ;
- თქვენი ფასი და ფასის დადების სქემა;
- როგორია თქვენი ოფისის ფიზიკური მხარე და შინაგანი განწყობა;
- როგორ არის შეფუთული თქვენი პროდუქტი; და
- რა ქსელში შეგიძლიათ თქვენი კლიენტების ჩართვა.

ამ სიას თქვენ შესაძლოა კიდევ დაამატებთ რამეს. თუმცა, ფირმების უმრავლესობა ცოტა დროს ხარჯავს იმაზე, რომ შეეცადოს დიფერენცირების მოხდენას. ამის შედეგად, ისინი უგულებელყოფენ მარკეტინგის ერთ-ერთ უძლიერეს ინსტრუმენტს, რომელსაც შეუძლია მათ მიანიჭოს კონკურენტუნარიანი უპირატესობა ახალი სამიზნე კლიენტების მოძიების დროს.

განიხილეთ შემდეგი დიფერენცირების გზავნილები:

- „ჩვენ თქვენთან მოვდივართ, რადგან თქვენ ხართ დაკავებული“.
- „ჩვენი მომსახურების ფართო არჩევანი გთავაზობთ „ერთი ფანჯრის“ პრინციპით მომსახურებას თქვენი ბუღალტრული, საგადასახადო და ფინანსური საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად.“
- „ჩვენ ვართ ექსპერტები სამედიცინო დარგში“.
- „დღე და ღამე თქვენს სამსახურში გვიგულეთ. აქ არის ყველა ჩვენი საკონტაქტო ნომრები. თუ



დაგჭირდით, მხოლოდ ერთი სატელეფონო ზარიც საკმარისია“.

- „ჩვენი ბიზნეს კონსულტაციებით თქვენი ბიზნესის ღირებულება უფრო გაიზრდება. ჩვენი მიზანია თქვენთან მუშაობა თქვენი ბიზნესის მომგებიანობის გასაზრდელად“.
- „ჩვენი მომსახურების საფასური მოცემულია შეთანხმებულ ფიქსირებულ გადასახადში, რომელიც მოიცავს მთელ ჩვენს სამუშაოს; თქვენ შეგიძლიათ მისი დაფარვა მთელი წლის განმავლობაში.“
- „ჩვენი საკონტაქტო პირები არიან იურიდიული, ფინანსური, დაზღვევის და უძრავი ქონების დარგის მაღალკვალიფიციური მრჩეველები. ჩვენთან ურთიერთობით, თქვენ გაქვთ წვდომა ჩვენს

ქსელზე - მრჩეველთა გუნდზე, რომლებიც ერთად მუშაობენ თქვენთვის“

- თქვენს მუშაობას ყოველთვის გაუწევს მეთვალყურეობას ერთ-ერთი პარტნიორი და თქვენ ყოველთვის შეძლებთ მასთან დაკავშირებას“.
- „ჩვენ მარტივი ენით შეგვიძლია ყველაფრის გადმოცემა, რათა თქვენ შეძლოთ ყველაფრის გაგება და აღქმა“.

ეს გზავნილები ნათლად გამოხატავენ ფირმის აქცენტებს და მკვეთრად მიუთითებენ განსხვავებებზე. დაიმახსოვრეთ, ისინი არ ამახვილებენ ყურადღებას სამუშაოს ხარისხზე ან ფასზე. სინამდვილეში, კლიენტისთვის რთულია სამუშაოს ან მომსახურების ხარისხში განსხვავების შემჩნევა, თუ წარსულში მას არ ჰქონია ცუდი გამოცდილება.

ზოგადად, კლიენტების მოლოდინია, რომ ბუღალტრები მიაწოდებენ ხარისხიან პროდუქტს, და ფასი კი არ არის ის სფერო, სადაც მოგინდებათ დიფერენცირების გაკეთება. ფასების კონკურენცია მოითხოვს, რომ მსხვილი ბაზარი იყოს მომგებიანი, და, როგორც წესი, პროფესიონალური მომსახურების მიწოდება არ არის მაღალი მოცულობის ოპერაციების სფერო.

დიფერენციაცია, სავარაუდოდ, ყველაზე კარგად მიიღწევა იმით, თუ რა მომსახურებას სთავაზობთ და რა ფორმით. არსებობს ფართო შესაძლებლობები იმისათვის, რომ მიხვდეთ, თუ რისი შეთავაზება შეგიძლიათ, რაც იქნება მნიშვნელოვანი თქვენი სამიზნე ბაზრისათვის. როგორც კი ამას გააკეთებთ, შემდეგ უკვე შეძლებთ შექმნათ თქვენი მარკეტინგული პროგრამა და გზავნილები დიფერენცირების თქვენი თავისებურების შესახებ.

### **3.7.3. სოციალური მედია მარკეტინგი**

სოციალური მედიის პოპულარობის გაზრდა იწვევს ასევე მზარდ ცვლილებებს კომპანიების მიერ ბიზნესის კეთების და სამიზნე აუდიტორიასთან მათი კომუნიკაციის და ურთიერთობის თვალსაზრისით. ბიზნესები იყენებენ სოციალურ მედიას როგორც ერთ-ერთ წარმატებულ მარკეტინგული და კომერციული ბრენდირების ინსტრუმენტს. წარმატებული პრაქტიკოსები მაქსიმალურად სარგებლობენ სოციალური მედიის შესაძლებლობებით იმისათვის, რომ დაამყარონ ურთიერთობა კლიენტებთან, მოიზიდონ ახალი კლიენტები, რეკლამირება გაუკეთონ მომსახურებას და მოიზიდონ კადრები. თუმცა, ანგარიშების თანახმად, ჯერ კიდევ ბევრ ფირმას სჭირდება მეტი მუშაობა ამ მიმართულებით (Roxburgh, 2012).<sup>3</sup>

სოციალური მედია ეხება საზოგადოების ჩამოყალიბებას. ეფექტური სოციალური მედიის სტრატეგიები ამყარებენ მოსაზრებას, რომ ხალხს მოსწონს სხვა ხალხთან საქმის დაჭერა უფრო მეტად ურთიერთობის დასამყარებლად, ვიდრე ბიზნესის გამო. თუმცა, ეფექტური სტრატეგიები ხშირად პიროვნებებზე არის მორგებული, სწორედ ბიზნესი იღებს აქედან დიდ სარგებელს. თქვენი პარტნიორების და პერსონალის ჩართვა სოციალური მედიის აქტივობებში არის მნიშვნელოვანი ათვლის წერტილი.

<sup>3</sup> Roxburgh, Helen. „როგორ ახერხებენ ბუღალტრული ფირმები არსებობას სოციალურ მედია სივრცეში“. *Economia*, July 2012. <http://economia.icaew.com/Business/uly12/How-do-accountancy-firms-fare-in-social-media?>

ფირმებს შეუძლიათ გამოიყენონ ლინკდინი (LinkedIn), ფეისბუქი და თვითერი იმისათვის, რომ დაითანხმონ კლიენტები მიიღონ მათგან შეტყობინებები სიახლეებზე, ან მიიღონ მონაწილეობა დისკუსიებში, გააზიარონ კონკრეტული მაგალითების ანალიზი და გამოცდილება, ასევე შექმნან დახურული ჯგუფები და დართონ ნება კლიენტებს, დაუკავშირდნენ სხვა კლიენტებს. ბლოგის წარმოება არის კიდევ ერთი საშუალება კლიენტებისთვის სიახლეების დროულად გასაზიარებლად; მას აგრეთვე შეუძლია მოიზიდოს ახალი კლიენტები თქვენს ვებგვერდზე თქვენს შესახებ და თქვენი ბიზნესის შესახებ მეტი ინფორმაციის მისაღებად. ყოველთვის შეეცადეთ, დაამატოთ ლინკები, რომლებიც მიუთითებს თქვენივე ვებგვერდზე უფრო ადრე გამოქვეყნებულ ინფორმაციაზე: ამის შედეგად გაიზრდება თქვენს ვებგვერდზე მომხმარებლის შესვლის სიხშირე.

ჭკვიანმა ბუღალტრებმა იციან, რომ სანდო რეკომენდაციების მოპოვების საუკეთესო საშუალებაა მათი მიღება ბიზნეს კავშირების, ოჯახის წევრების და მეგობრებისგან, და იგივენაირად ეფექტურია სოციალური მედიის ჩართვა ვებგვერდის სტრუქტურაში და ბიზნეს საქმიანობაში.

სოციალური მედია სტრატეგიის ამუშავება შეიძლება საკმაოდ მარტივად.

- სოციალური მედიის თვალყურის დევნა გაძლევთ საშუალებას, გაიგოთ რას ამბობენ კლიენტები თქვენზე. გამოიყენეთ Google-ის საძიებო სისტემა და მოძებნეთ თქვენი სახელი ან თქვენი ბუღალტრული ფირმის სახელი, რათა გაიგოთ, რას ამბობენ თქვენზე კლიენტები. იგივე მოკვლევა ჩაატარეთ თქვენი კოკნკურენტის ვებგვერდზე, ბლოგებზე და ონლაინ ჯგუფებზე. ეს მოგცემთ საწყის პოზიციას, საიდანაც შეძლებთ საკუთარი სტრატეგიის განვითარებას;
- დაიმახსოვრეთ, კმაყოფილი კლიენტები დაგეხმარებათ ახალი კლიენტების მოზიდვაში, ამიტომ წაახალისეთ თქვენი კლიენტები დაპოსტონ დახასიათებები ან დაგიწერონ დადებითი შეფასება რომელიმე სოციალური მედიის საიტზე;
- დარწმუნდით, რომ თქვენი სოციალური მედიის პროფილი განახლებულია და მოიცავს ფოტო მასალას. უნდა იყოს მაქსიმალურად აქტიურად ჩართული, და შეამოწმეთ, რომ თქვენი სოციალური მედია პროფილები ერთმანეთთან დაკავშირებულია;
- დარწმუნდით, რომ თქვენს ფირმას მუდმივად აქვს ბრენდზე მითითებები, რომლებიც გამოყენებულია თქვენს ვებგვერდზეც და სოციალურ მედია პლატფორმებზეც;
- გახდით კონტენტ-ექსპერტი და პროგრესული მოაზროვნე, დაწერეთ ბლოგები ან ატვირთეთ ვიდეოები Youtube-ზე;
- გამოიყენეთ ისეთი ინსტრუმენტები, როგორცაა [Social Mention track](#) და შეაფასეთ, რას ამბობს ხალხი თქვენზე და თქვენს ფირმაზე სხვადასხვა მედია საიტების მასშტაბით.

სოციალური მედია უნდა იყოს ერთ-ერთი დამატებითი საშუალება, მაგრამ მთლიანად არ უნდა ჩაანაცვლოს ტრადიციული მარკეტინგული საშუალებები. დაიმახსოვრეთ, სანამ ახალი კლიენტები გააფორმებენ თქვენთან ხელშეკრულებას, ისინი, როგორც წესი, ამოწმებენ სოციალური მედიის საიტებზე, ან ეძებენ ინფორმაციას, თქვენი ორგანიზაციის შესახებ Google-ის ან სხვა საძიებო სისტემის დახმარებით.

### **3.8. გეგმების განხორციელება**

#### **3.8.1. დანერგვის მნიშვნელობა**

როდესაც უკვე შექმნილი თქვენს მარკეტინგულ პროგრამას, ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაბიჯია მისი განხორციელება.

ძალიან ბევრი ენერჯია და ძალაა საჭირო მარკეტინგული გეგმის შესამუშავებლად. ამ გეგმის შემუშავების პროცესს მოაქვს დასახული მიზნის მიღწევით გამოწვეული განცდა, მაგრამ, თუ ის სათანადოდ და სრულყოფილად არ განხორციელდა, არაფერი გამოვა.

ბევრი ფირმა დაგეგმვის პროცედურებს ატარებს ფინანსური წლის დასაწყისში. ისინი სახავენ გეგმებს და მიზნებს კარგი ჩანაფიქრებით. თუმცა, როგორც კი წელი დაიწყება, დრო სწრაფად მიივლის

პარტნიორისთვის, ხან კლიენტის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაში, და ხან ფირმის სამუშაო პროცედურების შესრულებაში. როცა შესაბამისი ეტაპი დადგება, ადვილია გამოგრჩეთ ადრე, წლის დასაწყისში, შემუშავებული მარკეტინგული და ბიზნეს გეგმები. ამით იკვეთება მთავარი რამ: გეგმის განხორციელების პროცესი მოითხოვს დისციპლინას და საქმისადმი ერთგულებას.

### 3.8.2. როგორ უნდა განხორციელოთ თქვენი გეგმა

თუ მოაწესრიგეთ თქვენი მარკეტინგული გეგმის დოკუმენტაცია, თქვენ უკვე განსაზღვრული გეგმებით, რის გაკეთებას აპირებთ, ვინ იზრუნებს პროექტზე, რა დაჯდება ის, როდის უნდა დასრულდეს, და რა შედეგების მოლოდინი გაგაჩნიათ. დოკუმენტაციის ეს მინიმალური დონე ძალზე მნიშვნელოვანია. ის გახდება თქვენთვის საჭირო საორიენტაციო წერტილი. ის, ასევე, მუდმივად შეგახსენებთ ფირმისთვის დასახული მიზნების შესახებ. ეს იმ სავალდებულო დისციპლინის ნაწილია. თუ თქვენ არ ხართ მზად, რომ დოკუმენტურად გაამყაროთ თქვენი გეგმა და მაქსიმალურად მოტივირებული გახდეთ მის შესასრულებლად, მაშინ ჯობია, დაივიწყოთ ამის შესახებ.

**ცხრილი 3.5** გვიჩვენებს, როგორ განვახორციელოთ მარკეტინგული გეგმა.

**ცხრილი 3.5** მარკეტინგული გეგმის განხორციელება

	შეთავაზება	შენიშვნა
1.	ნუ წამოიწყებთ ერთდროულად რამოდენიმე პროექტს.	თუ თქვენ იყენებთ შიდა და გარე სტრატეგიებს, თქვენ სავარაუდოდ მაქსიმუმ ოთხიდან ექვსამდე პროექტის განხორციელებას შეძლებთ ერთდროულად.
2.	დარწმუნდით, რომ თქვენს მიერ დასახული მიზნები მიღწევადია.	დასახეთ გონივრული და პრაქტიკული მიზნები. თუ თქვენი მოლოდინი არარეალისტურია, თქვენი გუნდი დიდი ალბათობით დაკარგავს ინტერესს უკვე თავიდანვე, სანამ შეუდგებიან მუშაობას.
3.	ყველა ამოცანისთვის გამოყავით შესასრულებელი დრო.	თანამშრომლებსაც მიეცით დრო სამუშაო პროგრამის ფარგლებში, რომ შეასრულონ მარკეტინგული ამოცანები, რომელიც თქვენ მათ დაავალეთ. თუ არ დაუწესებთ დროს, ეს გახდება საბაზი არშესრულების გასამართლებლად.
4.	სტრატეგიები გადაანაწილეთ მთელ წელიწადზე.	როდესაც მრავალ სტრატეგიას ერთად იყენებთ, ჯობია მათი გადანაწილება მთელ წელზე. ეს მოგცემთ საშუალებას თითოეულზე მეტი აქცენტირება მოახდინოთ და შეინარჩუნოთ ინტერესის მაღალი დონე.
5.	გამოყავით შესაფერისი ბიუჯეტი.	არასაკმარისი ბიუჯეტი ხელს შეუშლის პროცესის დასრულებას და გაანელებს მონაწილეთა ენთუზიაზმს.
6.	შეაფასეთ შედეგები.	უნდა შეძლოთ თითოეული პროგრამის და სტრატეგიის ეფექტურობის შეფასება. თქვენ აგრეთვე უნდა შეძლოთ თითოეული წარმატების დაფასება და ნებისმიერი შეცდომიდან გაკვეთილის მიღება. ეს ხელს შეუწყობს გუნდის წახალისებას და მათი ენთუზიაზმის შენარჩუნებას.
7.	განხილვები ჩაატარეთ რეგულარულად.	განიხილეთ თქვენი მარკეტინგული პროგრამა მენეჯმენტის ყველა შეკრებაზე. რეგულარული მიმოხილვა ხელს შეუწყობს პროგრამას იყოს აქტიურ ფაზაში და არ შენელდეს დინამიკა.
8.	გამოყავით მნიშვნელოვანი ეტაპები.	დარწმუნდით, რომ პროგრამის ფარგლებში თქვენ გაქვთ მნიშვნელოვანი ღონისძიებები. ეს მოგცემთ შესაძლებლობას მუდმივად აკონტროლოთ პროგრესი და დარწმუნდეთ, რომ სწორად მიდის მის მიზნისკენ.
9.	დაუშვით ცვლილებების მიღება.	თუ აღმოჩნდება, რომ პროგრამამ ან სტრატეგიამ არ გაამართლა, იყავით მზად, რომ მოგიწევთ მისი სხვაგვარად მორგება ან გადაკეთება.

10.	არ დაასუსტოთ იმპულსი.	როგორც კი მოგეცემათ იმპულსი, შეეცადეთ ის არ დაასუსტოთ, მაშინაც კი, თუ მიმდინარე მარკეტინგული პროგრამა, რომელსაც დაამატეთ სხვა პროექტები, ისევე როგორც სხვები, დასრულდა.  იმპულსი არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, ის გაძლიერდება, თუ ხელს შეუწყობთ.
-----	-----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ვიღაცამ უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა გეგმის განხორციელებაზე. თუმცა, ხშირ შემთხვევაში, ამ დავალებას გადასცემენ ხოლმე პრაქტიკოსს და ეს მისთვის საკმაოდ რთულია, განსაკუთრებით, კერძო პრაქტიკოსებისთვის.

ზოგიერთ ქვეყანაში პოპულარული ხდება გეგმის განხორციელების პროცესში მენტორის ან ბიზნეს ქოლჩის მომსახურების გამოყენება. მთავარი სიტყვაა „ანგარიშვალდებულება“: როდესაც ვინმე სხვა აგებს პასუხს თქვენს ქმედებებზე, ან პასუხი უნდა აგოთ თქვენს უმოქმედობაზე.

ყველა თქვენი მარკეტინგული აქტივობების დანერგვისას, მნიშვნელოვანია, განიხილოთ სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის სტანდარტები, რომელიც ეხება ხარისხის, გარემოს, ეთიკის და სხვა საკითხებს.

### 3.9. ფინანსური მენეჯმენტი

მზარდი ფირმის ფინანსური მენეჯმენტის ელემენტები დაკავშირებულია სამ წამყვან სფეროსთან: რესურსების დაგეგმვა, ფინანსური ბიუჯეტი და ფულადი ნაკადის პროგნოზი. თითოეული მოკლედ არის აღწერილი ქვემოთ.

#### 3.9.1. რესურსების დაგეგმვა

ეს არის სავარაუდო პოტენციური შემოსავლის შეფასება, რომელსაც ფირმა მიიღებს, თუ ყველა არსებული საათი სრულიად იქნება მოცული. არსებობს რიგი ფაქტორებისა, რომლებიც უნდა გაითვალისწინოთ:

- დამატებითი პერსონალის დამატება ფირმაში;
- ხელფასების გაზრდა;
- ხელმისაწვდომი/არსებული საათები;
- გაცდენილი საათები ტრენინგების ან მეცადინეობების მიზეზით; და
- საათობრივად გადახდის განაკვეთის გაზრდა.

ტიპიური პროფესიონალი ბუღალტრისთვის ხელმისაწვდომი საათობრივი დატვირთვის გამოთვლა მოხდება ქვემოთ მოცემული ცხრილი 3.6-ის მიხედვით.

**ცხრილი 3.6.** საათობრივი ანაზღაურების გამოთვლის კალკულატორი

კრიტერიუმები	კვირები
კვირების რაოდენობა წელიწადში	52
შვებულება	(4)
საზოგადოებრივი დღესასწაულები	(2)
ბიულეტენი	(1)
ტრენინგები	(1)

ხელმისაწვდომი კვირები	44
ნამუშევარი საათები კვირაში	37,5
ხელმისაწვდომი საათები წელიწადში	1 650.
მოსალოდნელი პროდუქტიულობა	80%
მიზნობრივი ასანაზღაურებელი საათები	1.320 საათი
საათობრივი ანაზღაურება	\$150 საათში
<b>მიზნობრივი ასანაზღაურებელი თანხა</b>	<b>198 000\$</b>

ასეთი სავარაუდო ასანაზღაურებელი თანხის გამოთვლა უნდა მოხდეს მთელი ფირმის მასშტაბით ყველა პროდუქტიულ პერსონალთან მიმართებაში. ამას ეწოდება ფირმის რესურსების დაგეგმვა.

გაითვალისწინეთ, ეს არის ასანაზღაურებელი თანხის გამოთვლის საშუალების მხოლოდ ერთ-ერთი მაგალითი. თქვენ რაც შეიძლება რელევანტურად უნდა მოარგოთ თქვენი მონაცემები ადგილობრივ გარემოს.

### 3.9.2. ფინანსური ბიუჯეტი

ფინანსური ბიუჯეტი იყენებს პოტენციურ ბიუჯეტს როგორც მოსალოდნელ მოგებას, და აგრეთვე მასში ამატებს ფირმის ბიუჯეტით გათვალისწინებულ მიმდინარე ხარჯებს. სამაგალითო ფორმატი არის ნაჩვენები ცხრილი 3.7 -ში.

ცხრილი 3.7 ფინანსური ბიუჯეტის ფორმატის ნიმუში.

ბიუჯეტი 20XX/XY					
	მიმდინარე მდგომარეობა	ბიუჯეტის პროგნოზი			
		20XX/XY		20XX/XY	
	20XW/XX	+5%	+10%	-5%	-10%
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>შემოსავალი</b>					
მომსახურების საფასური					
აუდიტი					
შესაბამისობა					
კონსულტაციები					
ხარჯების/გადახდების შეჯერება					
სხვა შემოსავლები					
<b>მთლიანი შემოსავლები</b>					

გაყიდული პროდუქციის თვითღირებულება					
პირდაპირი ხელფასები (გამომუშავებაზე მომუშავე პერსონალისთვის)					
ხარჯები/გადახდები					
გაყიდული პროდუქციის მთლიანი თვითღირებულება					
მთლიანი მოგება					
ხარჯები					
ბუღალტრული მომსახურების საფასური					
საბანკო კრედიტი, გადასახადები და ხარჯები					
გადახდილი საკომისიო					
საკონსულტაციო და პროფესიული მომსახურების საფასური					
კომუნიკაცია					
• სატელეფონო ხარჯები					
• კურიერის მომსახურება					
• ბეჭდვითი, საფოსტო და საკანცელარიო ხარჯები					
ზოგადი და ადმინისტრაციული ხარჯები					

ბიუჯეტი 20XX/XY						
	მიმდინარე მდგომარეობა	ბიუჯეტის პროგნოზი				
		20XW/XX	20XX/XY		20XX/XY	
			+5%	+10%	-5%	-10%
დაზღვევა						
საინფორმაციო ტექნოლოგიები						
• პროგრამული უზრუნველყოფის ლიცენზიები						
• კომპიუტერული ტექნიკა და მათი მოვლა						
• პრინტერები და ქსეროქსის აპარატები						
მარკეტინგი და რეკლამირება						
• რეკლამა						
• გართობა						
სატრანსპორტო საშუალებები						
• ავტომობილის შენახვა						
• პარკინგი და მომსახურების ბაჟი						
ფართის გადასახადი						
• დასუფთავება და ნაგვის გატანა						
• ელექტრობის და კომუნალური მომსახურება						
• ქირის საფასური						
• შეკეთება და მოვლა						
• უსაფრთხოება (დაცვა)						
კეთილმოწყობა პერსონალისთვის						
პროფესიული მომზადება და განვითარება						
ხელფასები						
სულ ხარჯები						
სუფთა მოგება						

**3.9.3. ფულადი ნაკადების პროგნოზი**

ფულადი ნაკადის პროგნოზისთვის გამოიყენება ფინანსურ ბიუჯეტში არსებული ინფორმაცია, რათა მოხდეს წინასწარ განჭვრეტა, თუ რა დროს მოახდენენ საბანკო ანგარიშის ნაშთზე ზემოქმედებას შემოსავლებთან ან ხარჯებთან დაკავშირებული ფულადი სახსრები. ფულადი ნაკადის პროგნოზის ფორმატის ნიმუში ნაჩვენებია ცხრილი 3.8-ში.

**ცხრილი 3.8.** ფულადი სახსრების მოძრაობის ფორმატის ნიმუში

ფულადი სახსრების პროგნოზი 20XX/XY წლისთვის													
	იანვარი	თებერვალი	მარტი	აპრილი	მაისი	ივნისი	ივლისი	აგვისტო	სექტემბერი	ოქტომბერი	ნოემბერი	დეკემბერი	სულ
სავაჭრო შემოსავალი													
ნაღდი ფულის შემოსავალი*													
კლიენტებიდან მიღებული ფულადი სახსრები													
სხვა ფულადი შემოსავალი													
სულ მიღებული ფულადი შემოსავალი													
ფულადი სახსრების გასავალი													
(დეტალები მოცემულია ქვემოთ)													
ნამეტი/დანაკლისი													
ჯამური რაოდენობა													
(ემატება წინა თვეს)													
* შემოსული ფულადი ნაკადები, როდესაც ფულადი სახსრები ფაქტიურად მიღებულია ადრე გამოწერილი ინვოისების საფუძველზე													
ფულადი სახსრების გასავალი													
ხარჯები/გადახდები													
ბუღალტრული მომსახურების საფასური													
სარეკლამო ხარჯი													
ბანკის საკომისიო													
სასესხო ხარჯები													
კაპიტალური დანახარჯი													
დასუფთავების ხარჯი													
სხვა გადახდილი საკომისიო													
საკონსულტაციო ხარჯი													
კურიერული მომსახურების ხარჯი													
ზოგადი და ადმინისტრაციული ხარჯები													



ფინანსური ხარჯები														
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ფულადი ნაკადის პროგნოზი 20XX/XY წლისთვის													
	იანვარი	თებერვალი	მარტი	აპრილი	მაისი	ივნისი	ივლისი	აგვისტო	სექტემბერი	ოქტომბერი	ნოემბერი	დეკემბერი	სულ
დაზღვევა													
საიჯარო გადახდები													
ტრანსპორტის ხარჯი													
ვარკინგის													
მომსახურების													
გადასახადი													
საფოსტო და საკანცელარიო ხარჯები													
საიჯარო ხარჯი და დაკავებები/გადარიცხვები													
სარემონტო ხარჯი													
დასუფთავება													
უსაფრთხოება (დაცვა)													
პერსონალის პროფესიული მომზადება, ოფისის კეთილმოწყობა													
საპენსიო შენატანი													
სატელეფონო ხარჯები													
ზეღვასები													
<b>სულ: ფულადი სახსრებით გადახდილი თანხები</b>													

უნდა გქონდეთ ბიუჯეტით გათვალისწინებული საბალანსო უწყისი, რითაც მოახდენთ ფინანსური ბიუჯეტის შეჯერებას ფულადი ნაკადის პროგნოზთან. ბიუჯეტით გათვალისწინებული საბალანსო უწყისის ნიმუში ნაჩვენებია [დანართი 3.4](#)-ში.

### 3.10. დასკვნა

როგორც ხედავთ, მოცემული მოდულიდან, ფირმის დაარსების და გაზრდის საკითხი არის მრავალწახნაგოვანი. თუ იქნებით გულმოდგინე და ფრთხილი დაგეგმვის დროს, განსაკუთრებით მთლიანი ბიზნეს გეგმის და მისი განხორციელების თვალსაზრისით, თქვენი ფირმის წარმატება იქნება გარანტირებული.

თქვენი პოზიცია მარკეტინგში პროფესიული, ეთიკური და ხარისხის მიმართულებით და თქვენ მიერ მიწოდებული გზავნილები ფირმის შესახებ, არის ის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორები, რომელიც უნდა გაითვალისწინოთ თქვენი მარკეტინგული მიზნების განხორციელების დროს. თქვენ აუცილებლად უნდა იცოდეთ, შეძლებს თუ არა თქვენი ფირმა იმ მოლოდინის დაკმაყოფილებას, რომელიც თქვენ დააწესეთ ბაზარზე შეთავაზებული პროდუქტის თვალსაზრისით.

### 3.11. დამატებითი მასალა და ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (ბსფ) რესურსები

[IFAC Global Knowledge Gateway \(გლობალური ცოდნის კარიბჭე\)](#) არის ის ციფრული ჰაბი, სადაც პროფესიონალი ბუღალტრებისთვის ხელმისაწვდომია ამ სფეროს ინტელექტუალური რესურსები, როგორც ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციისგან, ასევე სხვა წევრი ორგანიზაციებისგან, ასევე სხვა გამორჩეული ჯგუფებისა და პიროვნებებისგან.

The Gateway Practice Management-ს მოყვება დამატებითი სტატიები, ვიდეომასალა და სხვა რესურსები, რომლებიც ავსებს ამ მოდულს. ჩვენ გირჩევთ, რომ გაეცნოთ შინაარსს, მოგვწეროთ თქვენი შეფასება, ჩართოთ იმათ რიგებში, ვინც წვლილი შეიტანა ამ ნაშრომის შექმნაში და გაგვიზიაროთ თქვენი შეხედულებები თანამედროვე პრაქტიკის თვალსაზრისით.

დანართი 3.1 ურთიერთობების მართვის სამოქმედო გეგმა

კონტაქტი	იანვ	თებერ	მარტი	აპრ	მაისი	ივნ	ივლ	აგვ	სექ	ოქტ	ნოემ	დვ

შენიშვნა: თითოეული რეკომენდატორისთვის შესაბამის თვეში ჩაწერეთ ის აქტივობა, რომელსაც გეგმავთ.

## დანართი 3.2 კონკრეტული მაგალითის ანალიზი

### კონკრეტული მაგალითის ანალიზი 3.1

ამ კონკრეტული მაგალითის ანალიზი ეხება მოდული 3-ის 3.2.3 სექციას („ორგანიზაციული სტრუქტურა“)

უილიამი და ინდირა თანხმდებიან ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობაზე ფირმის შიდა სტრუქტურის ჩამოსაყალიბებლად. მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასების შემდეგ, უილიამი იღებს თავის თავზე მარკეტინგს; ინდირა კი - ფინანსებს. თუმცა, ორივე პასუხისმგებელი არიან ფირმაში ორ სრულიად განსხვავებულ სფეროზე, უილიამი იღებს ხელში ოპერაციების მხარეს, და თუმცა ამჟამად ბევრად უფრო პატარა როლია, ინდირა იღებს ინიციატივას ადამიანური რესურსების სფეროს მართვაზე.

ისინი თანხმდებიან, რომ შეიკრიბებიან ყოველთვიურად ფირმის მდგომარეობის განსახილველად, და თითოეული მათგანი თანხმდება, რომ წარადგენს ანგარიშს საკუთარი პასუხისმგებლობის ქვეშ არსებული სფეროს შესახებ პარტნიორების ყოველთვიურ კრებაზე.

უილიამი, რომელიც აგრეთვე აგებს პასუხს მარკეტინგის სფეროზე, სთავაზობს ისეთ მარკეტინგულ გეგმას, რომელიც მოიცავს იმ ძირითად მიდგომებსა და სფეროებს, რომელიც, მისი აზრით, მნიშვნელოვანია ფირმის ფუნქციონირებისთვის. ეს გეგმა დეტალურად აღწერს მნიშვნელოვან თემებს სამიზნე კლიენტებისთვის, ფირმის მიერ შესატავაზებელ ძირითად მომსახურებას, სავარაუდო ფასებს და იმ კონკრეტულ მეთოდებს, რომლის საშუალებითაც ფირმა გაიტანს ბაზარზე ამ მომსახურებას. პარტნიორების კრებაზე უილიამი განიხილავს ამ გეგმას ინდირასთან. რამოდენიმე ცვლილებების სიღრმისეულად შესწავლის შემდეგ, ისინი საბოლოოდ ამტკიცებენ გეგმას და აწესებენ კონკრეტულ ვადებს, რომელიც შეესაბამება კონკრეტულ აქტივობას.

ინდირამ, როგორც ფინანსურ ნაწილზე პასუხისმგებელმა პირმა, მოამზადა ფირმის მომდევნო წლის ბიუჯეტის სამუშაო ვერსია და ფირმის ფულადი ნაკადის პროგნოზი. ის ამას წარუდგენს უილიამს პარტნიორების კრებაზე და ერთობლივი განხილვის შემდეგ, ის თანხმდება განახლოს ანგარიში და ჩაამატოს მარკეტინგულ გეგმაში საფასურის მოსალოდნელი გაზრდის შესახებ. ინდირა ამ საკითხს ისევ გადახედავს მარკეტინგულ გეგმაში გამოვლენილი ახალი მარკეტინგული ხარჯების მითითების დროს.

ინდირამ ასევე მოამზადა მენეჯმენტის ფინანსური ანგარიშგების ნაკრები, მათ შორის მოგება-ზარალის და ბალანსის უწყისები და წარადგენს მათ პარტნიორების კრებაზე. მას შემდეგ, რაც ის და უილიამი შეთანხმდებიან ბიუჯეტზე, ინდირა მზად არის, განახლოს ანგარიშის პრეზენტაცია. ის ვარაუდობს, რომ მოსალოდნელია ფულადი სახსრების უკმარისობა მოახლოებული დასვენების დღეების პერიოდში და ისინი ერთად განიხილავენ, თუ როგორ გაუმკლავდნენ ამ პრობლემას. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ ისეთ მიდგომას, რომელიც დაეხმარება ახალი კლიენტების მოზიდვაში და საფასურის აწევაში, სანამ სახსრების უკმარისობა გახდება საგრძნობი. თუმცა, ორივე თანხმდება, რომ აუცილებლად უნდა უზრუნველყონ საკმარისი საბანკო დაფინანსების მიღება, რათა გაუმკლავდნენ იმ მოკლევადიანი რთული პერიოდის პრობლემებს. რადგან უილიამი ასევე პასუხისმგებელია ოპერაციებზე, პარტნიორების შეკრებამდე მას ინდირასგან უკვე მოპოვებული აქვს მისი გუნდის სამუშაო დატვირთვის სტატუსის შეფასების ანგარიში. ის ამ მონაცემებს ჩაამატებს მისი გუნდის შრომით პროცესში და წარმოადგენს მთლიანი ფირმის სამუშაო დატვირთვისა და შესაძლებლობების ანგარიშში. ამის მეშვეობით ორივეს შეუძლია წინასწარ დასვენების დღეებამდე შეაფასონ, რა შესაძლებლობები გააჩნია ფირმას, რაც დახმარება მათ მოაგვარონ პრობლემა, რომელიც ინდირამ გამოავლინა ფულადი სახსრების ნაკლებობასთან დაკავშირებით. მიუხედავად ამისა, აქ იკვეთება თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მარკეტინგული ინიციატივა, რომელსაც მოაქვს შედეგები; სხვა შემთხვევაში, ისინი კვლავ შეიძლება აღმოჩნდნენ რთულ მდგომარეობაში.

ინდირა ამზადებს ანგარიშს ადამიანური რესურსების საკითხებზე, რომელიც ეხება ფირმის ამჟამინდელ მდგომარეობას. მან მთავარ საკითხად წამოჭრა პერსონალის მწარმოებლურობის ფორმალური შეფასების საჭიროება. უილიამი ეთანხმება, რომ პერსონალს სჭირდება უკუკავშირი მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე და ისინი თანხმდებიან, რომ ინდირამ მოამზადოს მწარმოებლურობის შეფასების სამუშაო ვერსია, რომელსაც ისინი წარადგენენ დასამტკიცებლად პარტნიორების შემდეგ კრებაზე. ისინი ასევე თანხმდებიან შემდეგ შეხვედრაზე დააწესონ ვადები პერსონალის შეფასებების შესასრულებლად.

შემდეგ უილიამი და ინდირა თანხმდებიან შემდეგი პარტნიორების შეკრების დროსა და თარიღზე.

## კონკრეტული მაგალითის ანალიზი 3.2

ეს შემთხვევა ეხება მოდული 3-ის 3.3.4 სექციას („გარე ზრდის სტრატეგიები“)

მარკეტინგული გეგმის ფარგლებში, უილიამმა ფირმისთვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მარკეტინგულ სტრატეგიად მიიჩნის სემინარების ჩატარება.

მისი აზრით, სემინარების საშუალებით ფირმა მიიქცევს მეტ ყურადღებას ადგილობრივ ბიზნეს წრეებში და მათ ექნებათ საფუძველი რეკლამისა და წახალისებისთვის. ის გეგმავს სემინარებზე დაპატიჟოს არსებული კლიენტები და სარეკომენდაციო კონტაქტები, მაგრამ ასევე მიაჩნია, რომ ეს იქნება კარგი შესაძლებლობა პოტენციური კლიენტების დასაპატიჟებლად. ამ ფორმით ისინი შეერევიან კლიენტებსა და პერსონალთან თავისუფალ გარემოში და ამავდროულად მოისმენენ მათი ბიზნეს ინტერესებისთვის სასარგებლო და რელევანტურ ინფორმაციას.

სემინარების მოსამზადებელ ეტაპზე, უილიამს ჰქონდა შესაძლებლობა გასაუბრებოდა ზოგიერთ კლიენტს და გაეგო, თუ რამდენად იყვნენ ისინი დაინტერესებული ამ სემინარებზე დასწრებით, ან რა საკითხების მოსმენა სურდათ მათ. ბევრს აინტერესებდა ეკონომიკური მდგომარეობა და მისი გავლენა მათ ბიზნესებზე. უილიამმა გადაწყვიტა, რომ ზოგადად განეხილა, თუ რა ეფექტი შეიძლება ქონოდა მიმდინარე ეკონომიკურ გარემოს ადგილობრივ ბიზნეს წრეებზე. მან ეს საკითხი გაარჩია ინდირასთან ერთად. ინდირა მხარს უჭერდა იდეასაც და თემასაც. შემდეგ უილიამი შეუდგა პრეზენტაციის მომზადებას.

რაც შეეხება სემინარის საორგანიზაციო საკითხს, უილიამმა მოამზადა იმ საკითხების საკონტროლო ჩამონათვალი, რომლებიც აუცილებელი იყო სემინარის კარგად ჩასატარებლად. ეს არის შემდეგი ასპექტები:

- მოწვეულ მონაწილეთა სრული სახელების და მისამართების ჩამოწერა;
- მოსაწვევის მომზადება;
- მოსაწვევების გაგზავნა ადრესატებთან;
- რეკლამის მომზადება ადგილობრივი გაზეთისთვის;
- სემინარის თარიღისთვის ოთახის დაჯავშნა ბიზნეს ცენტრში;
- ავანსის გადახდა ოთახის ჯავშანის შესანარჩუნებლად;
- ღონისძიებაზე სკამების განლაგების სქემის მონახაზის შემუშავება;
- ფურშეტის საკითხის მოგვარება (სემინარის დაწყებამდე და შემდეგ);
- დამსწრეებისთვის სახელობითი ბარათების უზრუნველყოფა;
- დამსწრეთა დასარეგისტრირებლად პერსონალის დახმარების უზრუნველყოფა;
- პერსონალის დაპატიჟება სემინარზე;
- პერსონალის წინასწარ გაფრთხილება კავშირების დამყარების აუცილებლობაზე, და მითითება, თუ როგორ უნდა დაუკავშირდნენ კლიენტებს, პოტენციურ კლიენტებს და რეკომენდატორებს;
- დამსწრეებისთვის სამუშაო მასალის დარიგება, რომელიც ეხება სემინარის მნიშვნელოვან საკითხებს; და
- სემინარის შემდეგ გასაგზავნი წერილის მომზადება.
- დამსწრეებისთვის სემინარის შემდგომი წერილის გაგზავნის უზრუნველყოფა.

უილიამმა შემდეგ ჩამოწერა იმ დავალებათა ნუსხა, რომელიც უნდა გადაანაწილოს ჯგუფის წევრებზე ისე, რომ ფირმაში სამუშაო დატვირთვა იყოს თანაბრად განაწილებული მთელს გუნდზე და არ დააწვეს რომელიმე ერთ ადამიანს. სემინარის მოახლოებასთან ერთად, უილიამი აქტიურად ცდილობდა მის პოპულარიზაციას არსებულ და პოტენციურ კლიენტებში. მას სჯეროდა, რომ სემინარი ხელს შეუწყობდა ფირმის რეპუტაციას და გაზრდიდა მის საკუთარ ავტორიტეტს ადგილობრივი ბიზნეს წრეების მასშტაბით. თუმცა, ის დიდად არ გამოირჩეოდა საჯარო გამოსვლებით, მას მაინც სჯეროდა, რომ გაართმევდა თავს. სემინარის დაწყებამდე ის ხშირად ემზადებოდა პრეზენტაციისთვის, რომ გამხდარიყო მეტად თავდაჯერებული, როგორც საკუთარი თავის, ისე მასალების მიმართ.

სემინარის დასრულების შემდეგ ორი დღის განმავლობაში უილიამმა ყველა დამსწრეს სათითაოდ გაუგზავნა მადლობის წერილები, სადაც მადლობას უხდოდა დასწრებისთვის და კვლავ ახსენებდა პრეზენტაციის მნიშვნელოვან ასპექტებს.

მათთვის, ვინც არ იყო ფირმის კლიენტი, უილიამმა გააკეთა განსაკუთრებული შეთავაზება: ის სთავაზობდა მათ შეხვედრას, ყველანაირი საფასურის გარეშე და იმ საკითხებზე მსჯელობას, რომლებიც საჭიროებდა დამატებით ან სამომავლო განხილვას.

### კონკრეტული მაგალითის ანალიზი 3.3

ეს კონკრეტული მაგალითი ეხება მოდული 3-ის 3.5 სექციას („ფირმის კულტურის ჩამოყალიბება“)

#### კონკრეტული მაგალითის ანალიზი: ფირმის კულტურა

ფირმა „Victory Accounting“-მა გადაწყვიტა საკუთარი ფირმის კულტურის შეცვლა და ამისთვის გაიარა გარკვეული გარდაქმნის პროცესები. ქვემოთ მოცემულია მათი ახალი კულტურის მოკლე მიმოხილვა. ეს ფირმა ახერხებს მაღალი ეფექტურობის მიღწევას და ხალისიან და სასიამოვნო გარემოს შექმნას შემდეგი ასპექტების დახმარებით:

#### მთავარი მამოძრავებელი პრინციპი: მდგრადობა

ფირმის მთლიანი პერსონალი ხელმძღვანელობს მუშაობის მთავარი პრინციპით „შევექმნათ ღირებულება Victory Accounting-ის ყველა დაინტერესებული პირებისთვის მდგრადი ბუღალტრული ფირმის ჩამოყალიბებით, რაც მიიღწევა ფირმის გადაწყვეტილების მიღების უზრუნველყოფის სისტემაში ეკონომიკური, სოციალური და გარემოს საკითხების გათვალისწინებით.

#### მთავარი ღირებულებები

ჩვენ გვჯერა, რომ ჩვენს მიერ შეთავაზებული მომსახურებები წარმოადგენს ღირებულებას მიზნობრივი აუდიტორიისთვის და საზოგადოებისთვის ზოგადად. ეს დამყარებულია შემდეგ პრინციპებზე:

**მნიშვნელობის მინიჭება:** ხელშეწყობა ბუღალტერიის და გადასახადების საკითხებში ცნობიერების ამაღლებაში განათლების, დახმარების და რჩევის საშუალებით.

**მუდმივი დახმარება:** ხალხის საჭიროებების გაგება და მათი დახმარება ფინანსური პრობლემების გადალახვაში.

**ნდობა და პატიოსნება:** სანდოობა, პატიოსნება, პრინციპულობა და საიმედოობა.

**პატივისცემა და წახალისება:** მრავალფეროვნების დაფასება, ერთმანეთის დახმარება და ყოველთვის პოზიტიური დამოკიდებულების შენარჩუნება.

**სწავლა:** მუდმივად ცოდნისა და უნარ-ჩვევების ძიებაში ყოფნა აძლევს საშუალებას Victory Accounting-ს აითვისოს ცვლილებები და ეძებდეს მუდმივად პროგრესულად განვითარების გზებს. დღეს, რეგულაციებისა და მოთხოვნების მუდმივი ცვლადობის პირობებში, ეს ძალზე მნიშვნელოვანია.

**ხარისხი:** უკეთესობისკენ სწრაფვა, რადგან Victory Accounting-ისთვის ათვლის წერტილი არის უმაღლესი სტანდარტები, და არა კონკურენტები.

#### მზადყოფნა სწავლისა და განვითარებისთვის

პერსონალს შთააგონებენ ჩვენს ფირმაში დახვეწონ და განავითარონ უნარები და კარიერა. ფირმა მუდმივ რეჟიმში სთავაზობს ტრენინგებს და პროფესიულ განვითარებას, ასევე ფინანსურ დახმარებას და შვებულებას სასწავლო კურსების გასავლელად.

#### ჩართულობა ჩვენს მომავალ მიმართულებაში

ყოველთვიურად, ჩვენ ვატარებთ გუნდურ შეხვედრებს, სადაც განიხილება ფირმის მუშაობა და სამომავლო გეგმები, და გუნდებს ეძლევა შესაძლებლობა, წარადგინონ მიმდინარე პროექტები.

#### ჩართულობა საზოგადოებრივ აქტივობებში

ჩვენი ფირმა მზად არის დაეხმაროს ადგილობრივ საზოგადოებას, და საკუთარ პერსონალსაც აძლევს შესაძლებლობას, მიიღოს მონაწილეობა მოხალისეობრივ საქმიანობაში. ამჟამად, ჩვენ ვმუშაობთ კავშირების დამყარებაზე სხვადასხვა საქველმოქმედო ორგანიზაციებთან, რაც აძლევს შესაძლებლობას ჩვენს პერსონალს მეტი გაიგონ საზოგადოებრივ პრობლემებზე და გამოყონ თავისუფალი დრო გაჭირვებულების დასახმარებლად.

დანართი 3.3 მოგება-ზარალის შემაჯამებელი საპროგნოზო უწყისი (თვეების მიხედვით)

თვიური თანხები														
აღწერა	წინა წლები	იან	თებ	მარ	აპრ	მაი	ივნ	ივლ	აგვ	სექ	ოქტ	ნოე	დეკ	ჯამი
<b>შემოსავლები</b>														
მთლიანი შემოსავლები														
მინუს: ბილინგში შეტანილი კორექტირება														
<b>მიღებული წმინდა შემოსავალი</b>														
შემოსავლის პროცენტი														
<b>ხარჯები</b>														
<b>ხელფასები</b>														
პროფესიონალი პერსონალის ანაზღაურება														
დამხმარე პერსონალის ანაზღაურება														
პერსონალის გაწეული დანახარჯები														
შენიშნა-ნაგებობის შენახვის ხარჯები														
ზოგადი ხარჯები														
სხვა														
<b>მთლიანი ხარჯები</b>														
მოგების პროცენტი														
<b>შემოსავალი</b>														
<b>ოპერაციებიდან</b>														
შემოსავლის პროცენტი														
საპროცენტო შემოსავალი														
პროცენტი (ხარჯი)														
სხვა შემოსავალი (ხარჯი)														
შემოსულობა (ზარალი) აქტივების გაყიდვიდან														
<b>წმინდა მოგება (ხარჯი)</b>														
შემოსავლის პროცენტი														
საშემოსავლო გადასახადი (კორპორაციებისთვის)														
<b>სუფთა შემოსავლები</b>														
შემოსავლების პროცენტი														

**დანართი 3.4. საპროგნოზო ბალანსის უწყისი (თვეების მიხედვით)**

აღწერა	თვიურად გათვალისწინებული ხარჯები													სულ	
	წინა წლები	იანვარი	თებერვალი	მარტი	აპრილი	მაისი	ივნისი	ივლისი	აგვისტო	სექტემბერი	ოქტომბერი	ნოემბერი	დეკემბერი		
<b>მიმდინარე აქტივები</b>															
ფულადი სახსრები და მათი ეკვივალენტები															
არწარდგენილი დაუსრულებელი წარმოება															
დებიტორული დავალიანების წარდგენილი ანგარიშები															
წინასწარ გადახდილი ხარჯები															
სხვა მიმდინარე აქტივი															
<b>მთლიანი მიმდინარე აქტივები</b>															
<b>გრძელვადიანი აქტივები</b>															
ძირითადი საშუალებები															
მინუს: დაგროვილი ცვეთა															
სუფთა ქონება და აღჭურვილობა															
სხვა გრძელვადიანი აქტივები															
<b>მთლიანი გრძელვადიანი აქტივები</b>															
სულ აქტივები															
არა მარაგის მუხლები (ფულადი სახსრების პროგნოზისთვის)															
კაპიტალის გაზრდა															
ცვეთა															
აქტივების გასვლის ხარჯი/ღირებულება															
გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავალი															
<b>მიმდინარე ვალდებულებები</b>															
კრედიტორული დავალიანების ანგარიშგები															
დარიცხული ხარჯები															
მოკლევადიანი სესხები															
სხვა მიმდინარე ვალდებულებები															
<b>სულ მიმდინარე ვალდებულებები</b>															
<b>გრძელვადიანი ვალდებულებები</b>															
გრძელვადიანი სესხები															



სხვა გრძელვადიანი ვალდებულებები																			
<b>სულ გრძელვადიანი ვალდებულებები</b>																			
<b>სულ ვალდებულებები</b>																			
<b>პარტნიორთა კაპიტალი</b>																			
საწყისი ბალანსი																			
მიმდინარე შემოსულობა																			
სულ წმინდა აქტივები/კაპიტალი																			
<b>სულ ვალდებულებები და წმინდა აქტივები/კაპიტალი</b>																			
არა მარაგის მუხლები (ფულადი სახსრების პროგნოზისთვის)																			
სესხიდან მიღებული შემოსულობა																			
მირი თანხის დაფარვა																			
პარტნიორების მიერ გატანილი/ამოღებული თანხები																			
გაყიდვიდან მიღებული შემოსავალი/ზარალი																			

### დანართი 3.5. მთლიანი შემოსავლების ანალიზის ცხრილი

ინსტრუქციები: მნიშვნელოვანია მთლიანი შემოსავლების (მთლიანი დარიცხვები ბილინგის კორექტირებამდე) ბიუჯეტში გათვალისწინება სამუშაოს მიხედვით, რომელიც ეფუძნება წინა წლების მონაცემების შედარებას. შემდეგი ცხრილის თანახმად, ფირმას შეუძლია შეაჯამოს წინა წლის ბუღალტრული, აუდიტის, საგადასხადო და საკონსულტაციო შემოსავლები თვის ჭრილში. თქვენი ბიუჯეტის მომზადების დროს უნდა გაითვალისწინოთ რამოდენიმე ფაქტორი შემოსავლების წინა წლის მაჩვენებლებთან ერთად, რომ ბიუჯეტში გავითვალისწინოთ მომავალი მთლიანი მოგება. ეს არის შემდეგი ფაქტორები:

- მოსალოდნელი ცვლილებები ხარჯების განაწილების განაკვეთში;
- სამუშაო, რომელიც არ გამეორდება მომდევნო წელს;
- ახალი კლიენტები, რომლებიც პირველად მიიღებენ თქვენი ფირმის მომსახურებას მომდევნო წელს;
- ახალი მომსახურება, რომლებიც უნდა შემოიტანოთ მომდევნო წელს; და
- შედეგი წინა წლის სხვაობიდან, რომელიც ცნობილია ან საფუძვლიანად არის მოსალოდნელი.

როდესაც თითოეული სამუშაოს მთლიანი მოგება გათვალისწინებული იქნება ბიუჯეტში, თვიური თანხები უნდა შეჯამდეს და გადატანილი იქნას დანართი 3.3-ში მოცემულ შემაჯამებელი მოგება-ზარალის საპროგნოზო უწყისი.

ბუღალტრული და აუდიტი				გადასახადები					საკონსულტაციო და სხვა მომსახურება				ჯამი			
თვე	წინა წლის შემოსავლები	% ჯამი დან	მიმდინარე წლის ბიუჯეტი	% ჯამი დან	წინა წლის შემოსავლები	% ჯამი დან	მიმდინარე წლის ბიუჯეტი	% ჯამი დან	წინა წლის შემოსავლები	% ჯამი დან	მიმდინარე წლის ბიუჯეტი	% ჯამი დან	წინა წლის შემოსავლები	% ჯამი დან	მიმდინარე წლის ბიუჯეტი	% ჯამი დან
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
ჯამი																