

АНАЛИЗ НА ПРАКТИКИТЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА С КЛИЕНТИ В СЕКТОРА НА СЧЕТОВОДНИТЕ БИЗНЕС УСЛУГИ В БЪЛГАРИЯ

Мария Тошкова

Абстракт: Целта на това проучване е да се получи информация за профила на субектите в сектора на счетоводните бизнес услуги и да даде най-обща визия за използваните практики при управление на взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги в България. Направено е анкетно допитване с акцент върху идентификацията на практики на организациите в работата им с клиенти. Паралелно с това е развита и идеята да се установят практики и възприятия на служителите в счетоводни кантори, които имат пряка или косвена връзка към развитие на взаимоотношенията с клиенти, сред които: взаимоотношения вътре в организацията; взаимоотношения „организация – клиент“; възприятие за организационен имидж; установяване на наличие или липса на софтуер за управление на взаимоотношенията с клиенти.

Ключови думи: счетоводство, бизнес, управление, маркетинг, проучване, клиенти, взаимоотношения, практики

ANALYSIS OF CUSTOMER RELATIONS MANAGEMENT PRACTICES IN THE ACCOUNTING BUSINESS SERVICES SECTOR IN BULGARIA

Maria Toshkova

Abstract: The purpose of this study is to obtain information about the profile of entities in the accounting business services sector and to give the most general vision of the practices used in customer relationship management in the accounting business services sector in Bulgaria. A questionnaire survey was conducted with an emphasis on the identification of practices of organizations in their work with clients. In parallel, the idea has been developed to establish practices and perceptions of employees in accounting firms that have a direct or indirect link to the development of customer relationships, including: relationships within the organization; "organization - client" relationship; perception of organizational image; establishing the presence or absence of customer relationship management software.

Keywords: accounting, business, management, marketing, research, customers, relationships, practices

Въведение

Добре работещият процес на управление на взаимоотношенията с клиенти започва вътре в организацията, доколкото адекватното управление на взаимоотношения с клиенти предполага добри взаимоотношения вътре в организацията. Предпоставки за последното са: изграждането на адекватна организационна структура, подбор на правилните служители, работещи на правилните позиции, вдъхновяващ микроклимат на работа и др. В сектора на услугите, отделния служител има силата да влияе върху

качеството на връзката с клиентите. Ето защо, добре изградените връзки и взаимоотношения вътре в организацията, имат свойството да се транслират и навън към клиентите. Всичко това, пречупено през призмата на организационния имидж, в маркетинговата литература е известно с термина „вътрешен имидж” или този, който отразява атмосферата вътре в компанията[1].

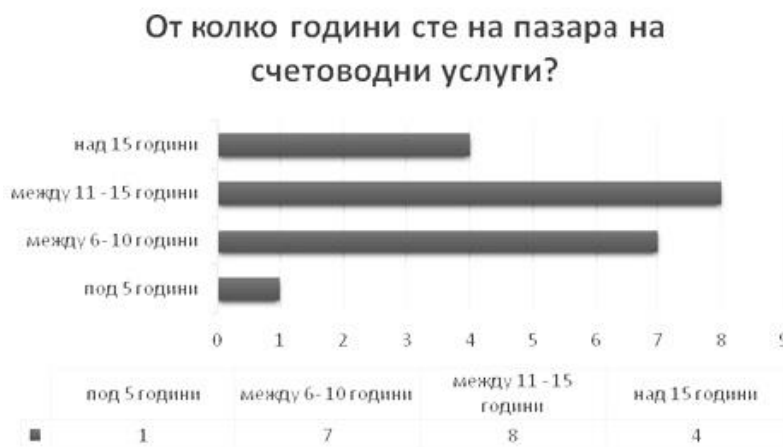
Целта на това проучване е да се получи информация за профила на субектите в сектора на счетоводните бизнес услуги и да даде най-обща визия за използваните практики при управление на взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги в България. Направено е анкетно допитване с акцент върху идентификацията на практики на организациите в работата им с клиенти. Паралелно с това е развита и идеята да се установят практики и възприятия на служителите в счетоводни кантори, които имат пряка или косвена връзка към развитие на взаимоотношенията с клиенти, сред които: взаимоотношения вътре в организацията; взаимоотношения „организация – клиент“; възприятие за организационен имидж; установяване на наличие или липса на софтуер за управление на взаимоотношенията с клиенти.

Изследване

Анкетата включва 22 затворени и отворени въпроси, които са разделени на групи. В първата част, въпросите са свързани с изясняване профила на респондентите (опит в бранша, годишен оборот, брой служители и др.). Следващата група въпроси е свързана с клиентите юридически лица, както и със служителите на счетоводната организация.

Анкетираните организации са от сектора на счетоводните бизнес услуги, действащи на територията на България.

На фиг.1 са представени обобщени резултати за периода на съществуване на счетоводните организации, които участват в проучването.

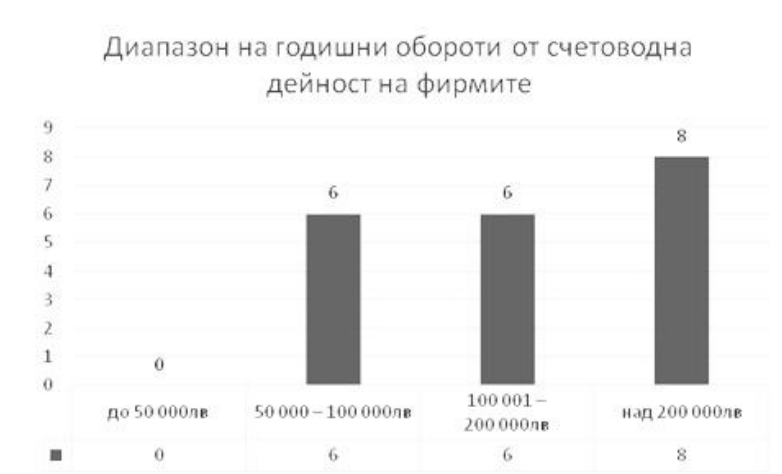


Фиг. 1. Период на съществуване на счетоводната компания

Анализът на резултатите показва че най-много от участващите в проучването счетоводни фирми са стартирали дейност в периода между 2000 и 2005 година. През този период икономиката на България е в растеж, излизайки бавно от икономическата криза и банковите фалити в края на 90-те години. Създаването на нови стопански субекти и нуждата от тяхното счетоводно обслужване обяснява появата на много счетоводни кантори. Само една от анкетираните организации е в бизнеса от по-малко от 5 години, а седем са посочили период на съществуване 6-10 години. Обобщено може да се каже, че 36% от организациите за започнали своето съществуване през последните 10 години.

Този период също не е случаен, тъй като през 2007 г. България стана част от ЕС. Това предостави възможност за страната за свободно движение на хора, капитали, стоки, което е предпоставка за повече български бизнеси да станат международни, както и на българския пазар на навлязат чужди инвестиции. Като част от ЕС след 2007 г. върху българския пазар започват да оказват въздействие и европейските директиви (вкл. и при счетоводното отчитане). В този период част от бизнеса не е имал готовност да се справи с големия обем нова информация, което ги е провокирало да потърсят външна помощ. Друга част от компаниите са предпочели да се концентрират върху основната си дейност и да аутсорсват счетоводното обслужване към специализирана счетоводна къща.

Профилът на счетоводните компании се формира както от регистрираните годишни обороти (Фиг. 2), така и от средносписъчния брой на техните служители (фиг. 3).

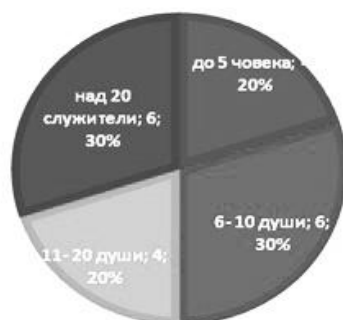


Фиг. 2. Годишни обороти на счетоводните компании

Всички запитани организации регистрират годишни обороти над 50 000 лв. Разпределението на броя служители, в дефинираните в анкетата интервали, е сравнително равномерно. Малките фирми (с до 5 служители) представляват 20% от анкетираните. 30% са организациите с между 6-10 души персонал. 30% от запитаните организации са посочили, че имат повече от 20 служители.

СРЕДНОСПИСЪЧЕН БРОЙ СЛУЖИТЕЛИ НА ФИРМАТА

■ до 5 човека ■ 6-10 души ■ 11-20 души ■ над 20 служители

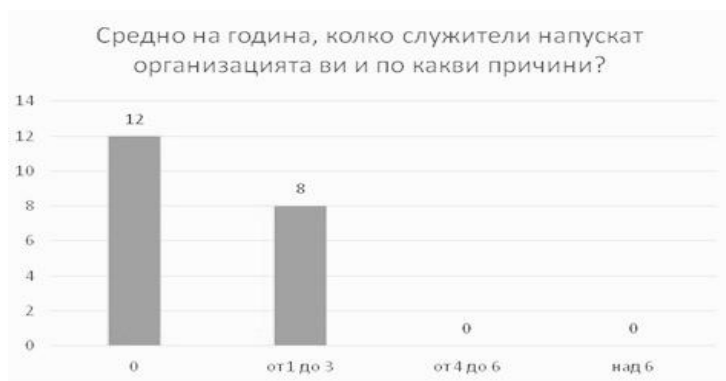


Фиг. 3. Средносписъчен брой служители на счетоводните компании

Един от индикаторите за имидж на организациите е текучеството на персонала. В случай, че служителите често сменят работодателите си, това подава негативни сигнали за: организацията на работа, удовлетвореността на служителите, микроклимата и др.

Текучеството е показател, че съществува проблем, който в определени случаи има вероятност да се прехвърли върху клиентите. В разглеждания сектор на счетоводните бизнес услуги клиентите в много случаи са свикнали да работят с конкретен служител, който е запознат с дейността на клиента. Дефектирането на служител налага сработване с други служители, което поставя в неизвестност клиента от гледна точка на качество на изпълнение на услугата, вникване в същността на бизнеса на клиента и др. [2]

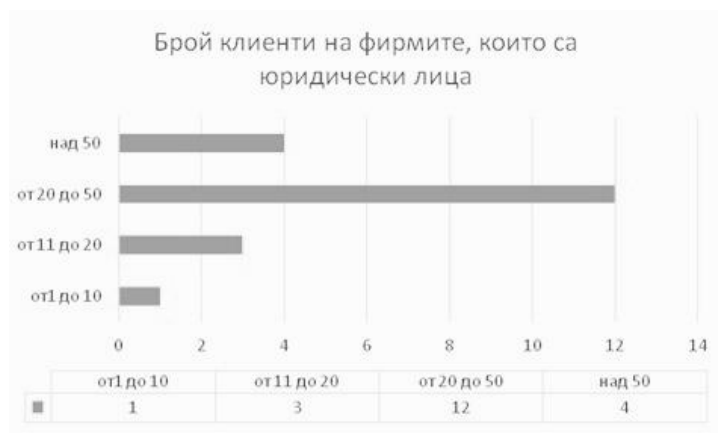
В анкетиранияте счетоводни организации не се наблюдава сериозно текучество на кадри – в 40% от компаниите на годишна база са напуснали между 1 до 3 човека (Фиг. 4). Причини за напускане в повечето случаи са: смяна на местожителство, несправяне с работните задължения, причини от лично естество. Само един мениджър е отговорил, че служител го е напуснал, за да се премести на по-добре платена работа.



Фиг. 4. Текучество на кадри в проучените счетоводни компании

Обобщено за профила на респондентите, може да се каже, че са: сравнително опитни организации (от гледна точка на времето за работа в сектора); регистрирани в период на благоприятна икономическа ситуация; с годишни обороти над 50 000 лв.; предимно микро- и малки предприятия (според броя наети служители в тях); с ниско текучество на кадри, което предполага съществуване на добри условия на труд за служителите.

Следващата група въпроси, включени в анкетната карта се отнасят до взаимоотношения (с клиенти, както и между колеги в организацията). Според броя клиенти (ЮЛ) на счетоводните къщи, разпределението изглежда по следния начин (Фиг.5).



Фиг. 5. Брой клиенти - юридически лица

Най-голям брой от анкетиранияте са отговорили, че броят на клиентите им попада в диапазона между 20 и 50 организации. Тук следва да се уточни, че клиентите априори са

различни. В тази бройка клиенти има вероятност да попаднат както малки организации (с по 1-2 служители), също така и големи предприятия (със стотици служители и големи обороти).

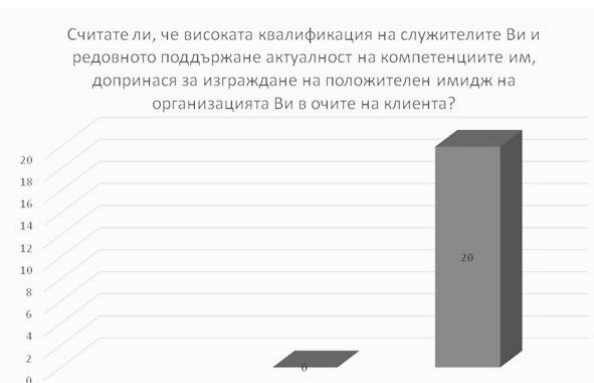
След проведени срещи с мениджъри на счетоводни организации и във връзка с наложените при тях практики става ясно, че има такива, които са специализирани за работа с клиенти от конкретен сектор[3]. Това са една сравнително малка част от организациите. Повече счетоводни фирми обслужват клиенти с различен предмет на дейност. Всяка организация-клиент има различен обем документооборот, брой служители и специфики, които са определящи за цената на счетоводната услуга. Таксите за месечно обслужване на стратегически клиенти обикновено представляват висок процент от средномесечния приход на счетоводните организации. Интересен е въпросът дали счетоводните организации възприемат клиентите си по различен начин и ако ги диференцират – по какви критерии става това (Фиг.6).



Фиг. 6. Типология на клиентите според стратегическата им важност за счетоводните кантори

95% от мениджърите на счетоводни кантори не разделят клиентите си по степен на важност. Само един управител на счетоводна организация е отговорил, че за него има значение печалбата от единица клиент, както и контактите на клиентите в държавни/общински институции, което предопределя тяхната стратегическа важност. Вероятна причина за тези резултати е съпоставката между вложени ресурси (кадрови, време и др.) за обслужване на клиентите, от една страна, и месечната такса, от друга страна.

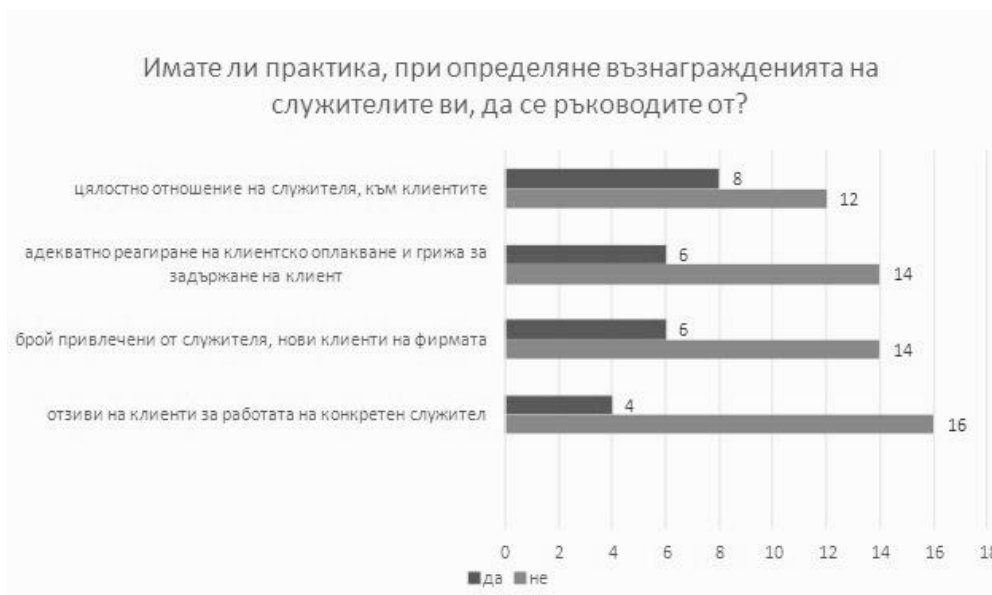
На фиг. 7 визуално са представени отговорите на въпроса, свързан с квалификацията на служителите. 100% от анкетираните мениджъри са съгласни с твърдението, че поддържането на високи компетенции на служителите предполага изграждане на положителен имидж за организацията в очите на клиента.



Фиг. 7. Връзка „квалификация на служителите – имидж на счетоводната организация“

От отговорите на въпроса за квалификацията на служителите може да се предположи че всички участвали в анкетата счетоводни къщи полагат грижи за актуализиране на знанията и уменията на служителите си (чрез обучения и семинари за запознаване с най-новите изменения в нормативните актове).

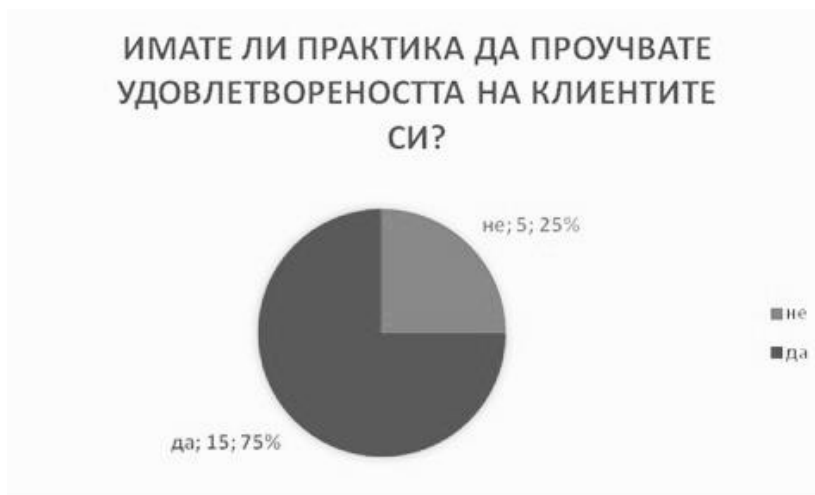
Фиг.8 разкрива част от практиките на счетоводните кантори, при определяне възнагражденията на своите служители. Забелязва се, че в повечето случаи организациите не се влияят от изброените показатели при формиране заплащането на служител. Странно е, че адекватността в реакциите и цялостното поведение на служителите към клиентите в повечето случаи не влияе върху възнагражденията им.



Фиг. 8. Влияние на възнаграждението на служителите на счетоводните кантори от поведението към клиентите

Един от факторите, който в най-голяма степен детерминира заплащането на служителите (в 40% от случаите) е цялостно отношение към клиентите. В този случай възнаграждението е логично да бъде под формата на месечен/годишен бонус, защото цялостното отношение трудно може обективно да бъде отнесено и оразмерено като принос върху прихода на счетоводните кантори. В случаи като: „адекватни реакции на клиентски оплаквания“ и „брой привлечени нови клиенти“ само 30% от мениджърите отчитат приноса на служителя и търсят адекватно възмездяване на тези действия. По последния показател („отзиви на клиенти за работата на конкретен служител“) само един мениджър е посочил, че всеки служител, който е привлякъл клиент за счетоводната къща, получава бонус, под формата на процент от първата месечна такса на привлечения клиент.

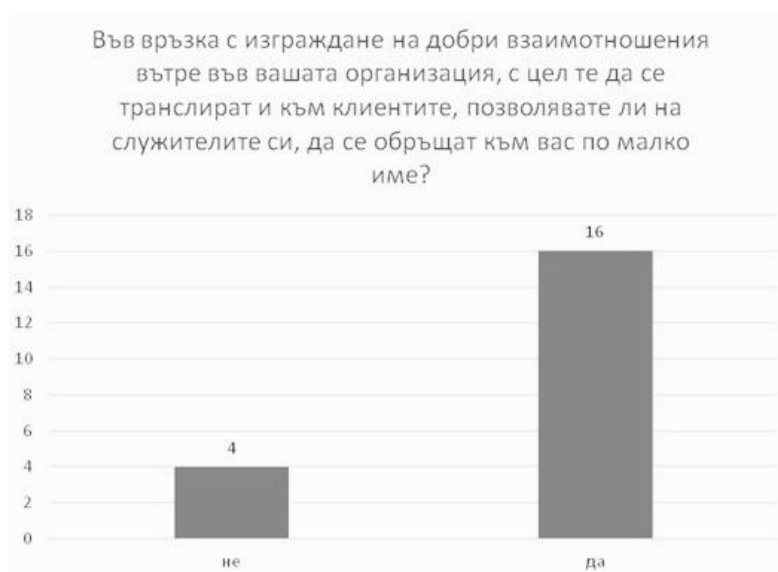
От Фиг.9 е видно, че значителен процент (75%) от анкетираните компании имат практика да проучват удовлетвореността на своите клиенти.



Фиг. 9. Проучване на удовлетвореност на клиенти

Като отчитаме спецификата на взаимодействие между служители в счетоводните кантори и клиентите, можем да твърдим, че всеки служител на счетоводна организация разговаря със своите клиенти, като по този начин получава обратна връзка (оплаквания, похвали, препоръки). Част от компаниите провеждат планирани допитвания, докато другите получават информация за удовлетвореността на клиентите си в процеса на комуникация с тях без предварително планиране. Твърде вероятно е такъв да е случаят на 25% от компаниите, които са посочили, че нямат практика да проучват удовлетвореността на своите клиенти.

Взаимоотношенията между йерархичните равнища в организацията се влияят от наложения управленски стил (Фиг.10). Голяма част от мениджърите (80%) позволяват на служителите им да се обръщат към тях на малко име. Допълнителни разговори с мениджъри на счетоводни организации показват, че в работен режим в организациите често се наблюдава обръщение на малко име между служители от различни йерархичните равнища. Това обаче не е практика, когато комуникацията се осъществява в присъствието на клиенти или други външни за организацията лица.

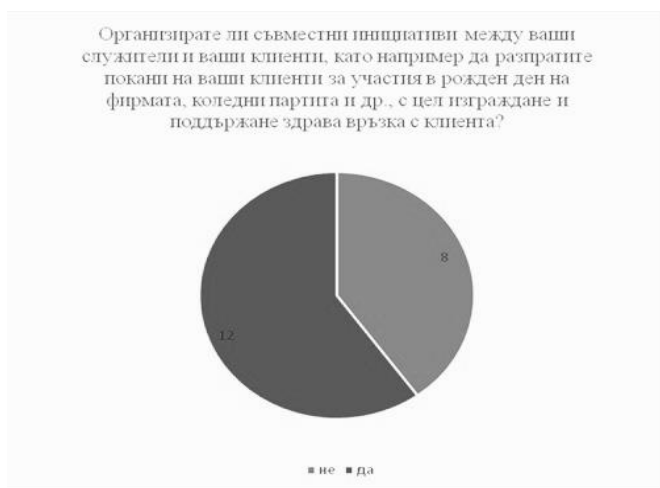


Фиг. 10. Стил на комуникация в организациите

Спокойното протичане на работния процес, чувството на близост между колегите, усещането за свободна общуване, включително на малко име, са предпоставки за добър

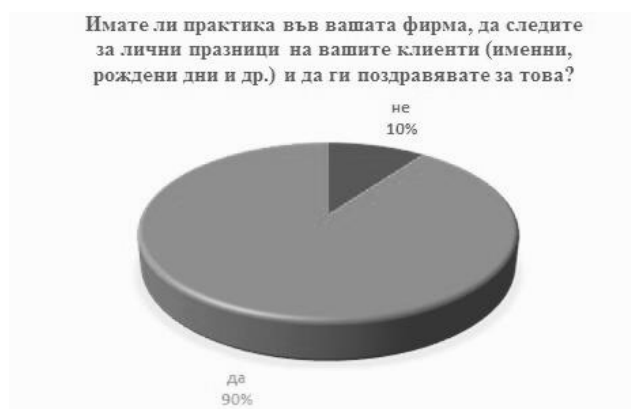
микроклимат на работа. Това създава условия и за изграждане на сходен тип отношение и към клиентите.

Фиг. 11 разкрива каква част от компаниите имат практики за провеждане на съвместни инициативи между служители и клиенти. 60% от запитаните компании имат практика за провеждане на съвместни инициативи със свои клиенти. Непринудената обстановка на тези събирания подпомага развитието на взаимоотношенията не само между служителите във счетоводните компании, но и между служители и клиенти. Често клиентите се чувстват поласкани, че са уважени и поканени на подобни събития. 40% от анкетираните са отговорили, че нямат подобна практика. Един от мениджърите, участвали в проучването сподели причините, поради които не организира такива срещи, а именно че кантората му е специализирана в счетоводно и ТРЗ обслужване на фирми предимно от строителния бранш, които са конкуренти помежду си.



Фиг. 11. Съвместни инициативи „служители на компаниите – клиенти“

90% от организациите имат практика да проследяват автоматизирано за лични празници на своите клиенти (най-често това се отнася до управител на фирмата-клиент или контактното лице). По този начин организациите показват загриженост и проявяват добро отношение към клиентите си (Фиг. 12).



Фиг. 12. Утвърдени практики за проследяване на лични празници на клиентите

Проследяването на личните празници на клиентите създава предпоставки за изграждане на положителни нагласи и съпричастност на клиентите и е компонент на емоционалния имидж на организацията.

За изграждане на положителен функционален имидж и добри взаимоотношения с клиентите влияние оказва и цената на предлаганите услуги; склонността на

организацията да прави отстъпки на своите клиенти; да предлага извършване на бонус услуги и/или други финансови облекчения. В проучването е предвиден въпрос, целящ да изясни липсата/наличието именно на такива практики (Фиг. 13).



Фиг. 13. Бонус услуги и отстъпки за клиентите

Представените на Фиг. 13 резултати показват, че 60% от анкетираните организации имат практика да предлагат различен тип финансови облекчения на своите клиенти.

Счетоводното обслужване, като специфичен вид услуга, предполага въздействие на клиентите чрез т.нар. „физически доказателства¹”. В проучването се търси мнение на мениджърите във връзка с влиянието на физическата среда върху имиджа на счетоводните кантори (Фиг. 14).

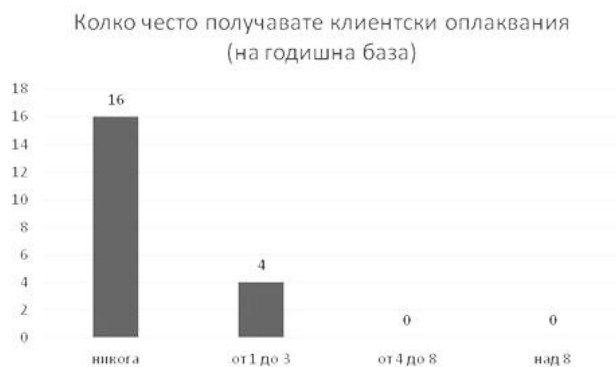


Фиг. 14. Влияние на физическите доказателства върху имиджа на счетоводните компании

Не е изненадващо, че 100% от отговорите са положителни. Това означава, че всички от запитаните ръководни кадри осъзнават важноста на това къде посрещат клиентите си и в каква атмосфера протичат разговорите с тях.

Фиг. 15 визуализира отговорите на въпроса за брой получени клиентски оплаквания по счетоводни фирми на годишна база.

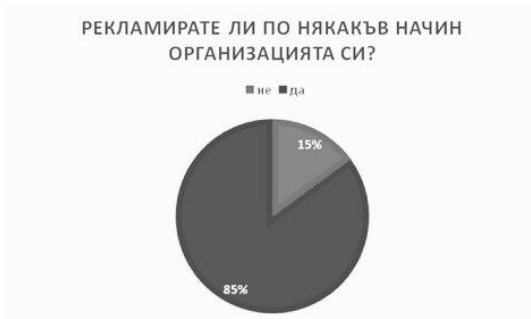
¹ От английски език „physical evidences”- едно от 7-те „P”. Физическите доказателства представляват физическата (материалната) среда, която заобикаля клиента в процеса на подготовка и/или потребление на конкретна услуга.



Фиг. 15. Честота на клиентски оплаквания (годишна база)

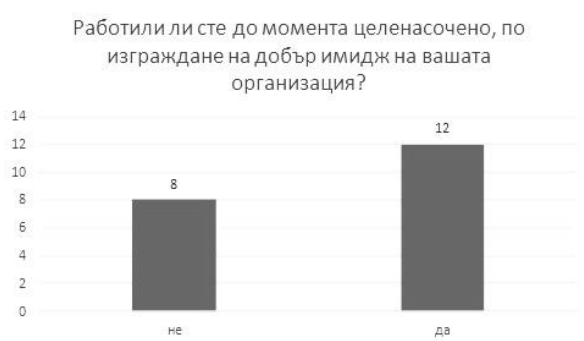
80% от ръководителите на счетоводни кантори отговарят, че никога не са получавали клиентски оплаквания. Едва 20% от запитаните фирми посочват наличие на оплаквания в интервала 1-3 бр. на година. Като цяло, резултатите подават позитивни сигнали за изградените практики за работа с клиенти. Липсата на сериозен брой клиентски оплаквания, сочи сравнително умело управлявани взаимоотношения с клиенти.

Фиг.16 представя резултатите от въпроса за това, дали организациите рекламират своята дейност. 85% от анкетираните имат практика да рекламират своите организации.



Фиг. 16. Относителен дял на счетоводните кантори, рекламиращи своята дейност

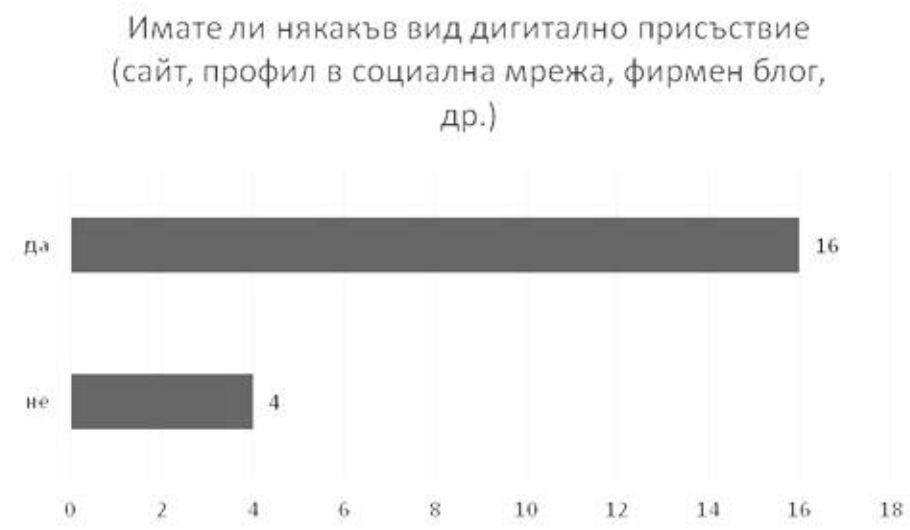
В част от компаниите, които посочват отрицателен отговор на зададения въпрос, мениджърите разчитат на реклама „от уста на уста”, като считат че този тип реклама от доволни клиенти има най-добър ефект. От тук може да се направи извод, че мултиатрибутивната природа на имиджа предполага съзнателни, но също и непланирани действия от страна на компаниите за неговото формиране и модифициране. Ето защо в анкетната карта е включен обобщаващ въпрос към мениджърите - дали в техните организации целенасочено се работи по изграждане на цялостен имидж.



Фиг. 17. Целенасочено изграждане на имидж

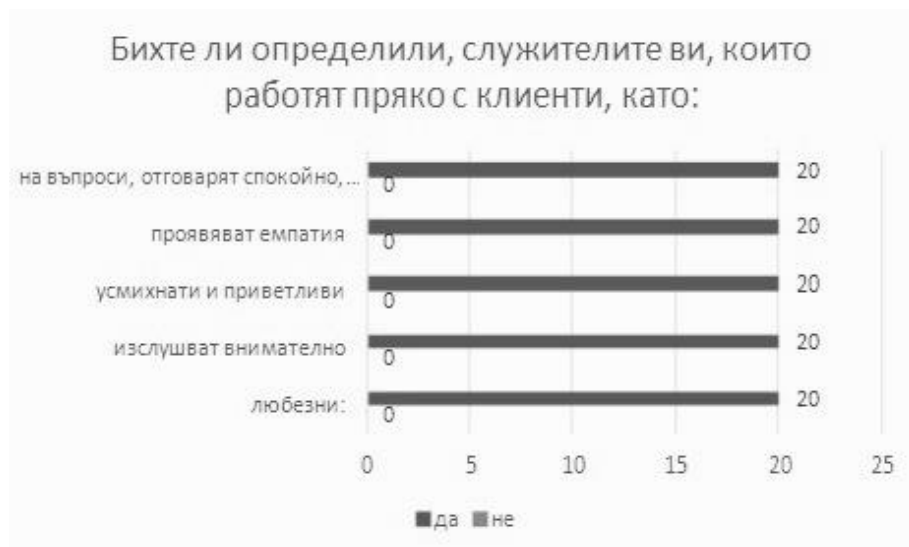
Фиг.17 ракрива, че 60% от анкетираните мениджъри целенасочено провеждат определени дейности, с цел подобряване имиджа на своите компании. Това е наложена практика, която подсказва, че мениджърите подхождат отговорно към своите задължения и проявяват гъвкавост и адаптивност по отношения на бързо променящата се бизнес среда. Те търсят начини да се открийт от конкурентите в бранша чрез формиране на свой уникален имидж.

Като наложени практики във връзка с наличие или липса на дигитално присъствие на организациите (фиг. 18), 80% от запитаните отговарят, че имат такова. В условия на дигитализация присъствието на организациите в публичното пространство онлайн може да подпомогне изграждането на положителен имидж. Дигиталното присъствие може да бъде осигурено и без планирано участие на организациите в процес на изграждане на имиджа - чрез клиенти, конкуренти, медии, и други които споделят в интернет информация за организацията. Допускайки подобен подход се поема известен риск трети лица да участват в изграждането на имиджа. Често този тип неконтролирано и не иницирано от организацията дигитално присъствие, може да окаже неблагоприятно влияние върху имиджа на организацията. Наред с имиджовия аспект, присъствието онлайн предлага на организациите допълнителни канали за комуникация с клиентите, както и възможност за споделяне на важна информация с тях (фирмен блог с информация за данъчни ставки, променени срокове за подаване на документи в институциите и др.).



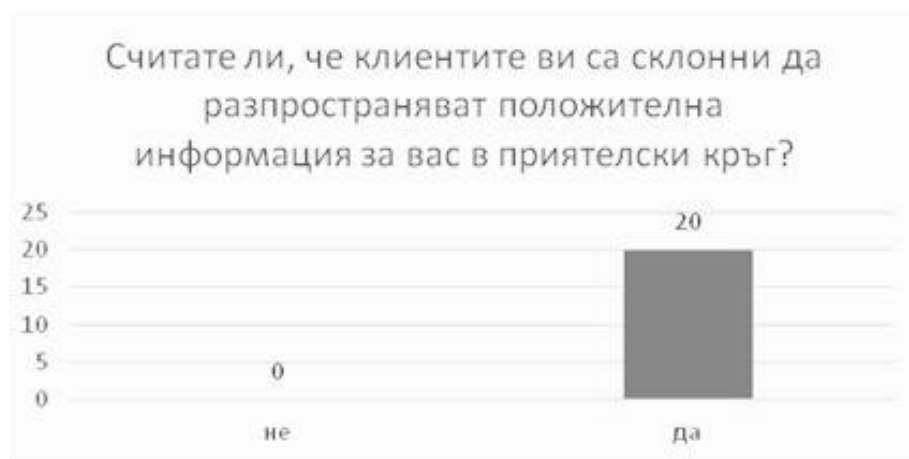
Фиг. 18. Дял от анкетираните компании с дигитално присъствие

На Фиг.19 са представени резултати за профила на служителите от гледна точка на емоционалния компонент на имиджа (спокойни, приветливи служители, проявяващи емпатия). 100% от анкетираните отговарят, че считат отношението на служителите си спрямо клиентите като приветливо, разбиращо, любезно. Това е предпоставка да се счита, че при подходящ профил на служителите, взаимоотношенията „организация – клиент“ могат да се развият и да прераснат в партньорски. От категоричността на процентите отговорили положително на този въпрос, може да се твърди, че в българските счетоводни организации съществува стремеж (дори практика) за любезно и внимателно отношение към клиентите. Това е индикатор, че не само квалификацията оказва влияние върху клиентите. Ръководителите на счетоводни фирми са наясно и с човешките измерения на отношенията, които съществуват между две организации (такива като емпатия, добронамереност и др.), тъй като организациите си комуникират посредством хората, които работят в тях.



Фиг. 19. Профил на служителите на счетоводните компании

Следващият въпрос в анкетата е отворен и оставя възможност респондентите свободно да посочат цифра, отговаряща на приблизителния брой клиенти на организацията, които са дошли по препоръка на други клиенти. Средно, ръководителите на включените в проучването организации посочват, че между 20% и 30% от настоящите им клиенти са дошли по препоръка. Този резултат е обвързан със склонността на клиентите да разпространяват положителна информация за счетоводната организация която ги обслужва (Фиг.34).

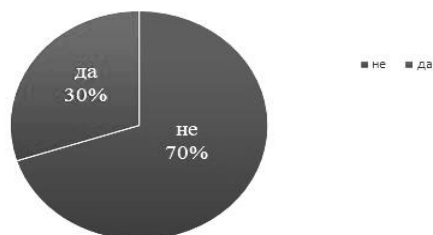


Фиг. 20. Склонност на клиентите да разпространяват положителна информация за обслужващата ги счетоводна кантора

Оказва се, че всеки един от запитаните мениджъри счита, че клиентите му са склонни да разпространяват положителна информация за счетоводната фирма, която ги обслужва. Демонстрирайки подобна увереност, ръководителите показват увереност в работата на своите служители, също така в организационната структура и политика на компанията, която управляват.

Последният въпрос в анкетата е свързан с наличието / отсъствието на софтуер за управление на взаимоотношенията с клиенти. Важно уточнение в случая е, че софтуера за счетоводно обслужване и този, за управление на взаимоотношенията с клиенти, са две различни системи, които е възможно да бъдат интегрирани (фиг. 21).

Използвате ли във вашата фирма някакъв
софтуер за управление на взаимоотношенията
с клиентите ви?(CRM система):



Фиг. 22. Наличие на CRM система в счетоводните кантори

70% от запитаните ръководители отговарят, че в техните организации не се ползва софтуер за управление на взаимоотношенията с клиенти. Този висок относителен дял фирми, които нямат инсталирана система за управление на клиентите разкрива потенциал за развитие в това отношение. Възможна причина за неизползването на софтуер за УБК, може да се търси в това, че в 60% от организациите общият брой клиенти попада в диапазона 20 и 50. От икономическа гледна точка не е обосновано малкият брой клиенти да откупи направена инвестиция за закупуване и интегриране на CRM модул в дейността на компанията. Тази констатация не омаловажава преимуществата на CRM системите и потенциалните ползи за използващите тяхната функционалност. Откриването на подходящия CRM софтуер и формата за неговата експлоатация (напр. на абонаментен принцип или закупуване) в зависимост от мащаба на компаниите, предоставя възможност за разработване на стратегии за увеличаване на продажбите и печалбите в дългосрочен план. CRM софтуерът предоставя улеснен достъп до данните за клиентите, техните покупки и предпочитания, което е предпоставка за вземане на правилни управленски решения. CRM софтуерът включва достъп до централизирани данни за клиентите, техните покупки, както и цялата проведена с тях комуникация (по телефон, e-mail, разменени документи, проведени срещи). Наличието на тази информация в комбинация с използването на помощни средства, като генериране на документи/имейли по шаблон, използване на списъци с често задавани въпроси, сценарии за водене на разговори и чек листи за приемане на заявки, бърз достъп до ценоразписи и др., са предпоставка за ефективна комуникация с клиентите и повишаване удовлетвореността им от обслужването.

Изводи и заключения

От проведената анкета, целяща да разкрие наложени практики при управлението на взаимоотношенията с клиенти в сектора на счетоводните бизнес услуги, могат на бъдат направени следните по-важни изводи, които са релевантни за включените в изследването компании в обхванатите разрези:

Първо. В обхванатите в проучването счетоводни компании са налични практики да се инвестира в развитието на кадрите и да създава благоприятен микроклимат на работа.

Второ. Ръководните кадри осъзнават ролята на служителите си в процеса на управление на взаимоотношенията със своите клиенти.

Трето. Личното отношение на служителите към всеки клиент е съществен фактор за удовлетвореност на клиентите, намаляване броя на оплакванията и за подобряване имиджа на организацията.

Четвърто. Съществуват наложени практики за онлайн присъствие на счетоводните организации (фирмен уебсайт, профил в социални мрежи, блог).

Вследствие получените от пилотното проучване резултати, може да се твърди че в сектора на счетоводните бизнес услуги, съществуват частични практики за управление на взаимоотношенията с клиенти. Част от организациите, реализират тези практики целенасочено и чрез планирани действия, при други се наблюдават единични инициативи.

Осъщественото във втора глава на дисертационния труд проучване на практиките за управление на взаимоотношенията с клиенти при предлагането на счетоводни бизнес услуги дава основание да се счита, че:

Първо. Установява се относително стабилна среда, в която оперират организациите от сектора на счетоводните бизнес услуги в България.

Второ. Усъвършенстването на технологиите, паралелно с каналите за общуване с клиенти, както и убедеността на представителите на счетоводния бизнес за необходимостта от управление на взаимоотношенията с клиенти, оформят благоприятна микросреда за внедряване на системи за управление на взаимоотношенията с клиентите.

Трето. Направеният анализ на функционалностите на счетоводния софтуер и обвързването на възможностите му с формиране на клиентски профили позволява да се твърди, че успехът на счетоводните кантори в голяма степен се свързва с: формиране на клиентски профили; поддържане на оптимизирани клиентски портфейли с висок относителен дял на съществуващи полезни клиенти с потенциал за бъдещо развитие; умение за запазване на съществуващите полезни клиенти и превръщането им в клиенти за цял живот.

Четвърто. Независимо от констатираните позитивни предпоставки и добри практики по отношение на развитие на отношенията „счетоводни организации - клиенти“, съществува голям неусвоен потенциал в тази насока, което очертава възможности за развитие на взаимоотношенията в перспектива.

Литература:

- [1.] Анастасова, Л. „Маркетинг на взаимовръзките - концептуална основа и практика”, изд. „Екс-прес” Габрово, 2008, стр. 11-16.
- [2.] Majid, Jasminne. Основни етапи в развитието на съвременния одит. Списание ХайТек / HiTech Journal, v. 3, n. 1, p. 50-56, дек. 2019. ISSN 2534-9996.
- [3.] Станимиров, Е., Управление на взаимоотношенията с клиентите. Концептуални основи, изд. Наука и икономика, ИУ Варна, 2010, стр. 83.
- [4.] Majid, Jasminne. Модел за оценка структурата на одиторските практики. Списание ХайТек / HiTech Journal, v. 4, n. 1, p. 35-44, дек. 2020. ISSN 2534-9996.