

مدیریت روابط با مشتری در مؤسسات حسابرسی

روبینا جردن

حسابرس و دانشجوی دکترای حسابداری

تجارت راه یافت که در ابتدا فقط شامل گردآوری و تحلیل اطلاعات مشتریان بود. امروزه این اصطلاح کاربرد وسیعی در دنیای اقتصاد و تجارت دارد و نقش مهمی در توسعه سازمان‌ها ایفا می‌کند.

مدیریت روابط با مشتری (CRM)

به عنوان ابزار مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک، فرایندی ساختاری است که از طریق تحلیل درون و برون سازمانی به شناخت، ارزیابی و پیاده سازی ابزارها و منابع مدیریتی می‌پردازد که در نهایت اهداف بلندمدت سازمانی و در نهایت به کسب برتری رقابتی منجر می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که عدم توجه به اهداف بلندمدت عامل مهمی در انحراف از استراتژی سازمانی بوده است. امروزه محیط بازرگانی بسیار پیچیده و مدیریت استراتژیک در پی توسعه بهینه حرکت‌های استراتژیکی است. در مدل‌های جدید مدیریت مشتریان در توسعه شرکت‌ها نقش موثری ایفا می‌کنند. در این زمینه، پرتی سه استراتژی عمده برای توسعه سازمانی ارائه کرده است. نخستین آن‌ها استراتژی راهبری هزینه^۱ است که بر تحقق اهداف سازمانی با حداقل هزینه تاکید

در این زمینه مطرح شد که یکی از تاثیرگذارترین آن‌ها مدیریت کیفیت فراگیر^۲ است که دمینگ^۳ مطرح کرد. پس از آن، پرتی^۴ نظریه‌های برتری رقابتی و زنجیره‌ی ارزش‌ها مطرح کرد. و به دنبال وی، در سال ۱۹۹۰ پیترسنچی^۵ یکی از مهم‌ترین نظریه‌های سازمانی در دهه‌ی اخیر با عنوان نظریه‌ی سازمان یادگیری^۶ را مطرح کرد، که براساس سازمانی پویا بر مبنای یادگیری دایمی و توسعه‌ی مستمر سازمانی براساس تعامل با محیط است.

نظریه‌های مدیریت استراتژیک تاثیر زیادی بر ظهور مدیریت روابط با مشتری (CRM) داشته است. یکی از اولین کسانی که به نقش مشتری در توسعه سازمانی توجه داشته، برنارد^۷، نظریه پرداز مطرح مدیریت بود که معتقد است مشتری می‌تواند در توسعه‌ی ارزش‌های سازمانی مشارکت کند. در سال ۱۹۷۳ گرسانی^۸ و روسنگرن^۹ برای مشتری چهار نقش متفاوت در توسعه‌ی سازمانی تعریف کردند: (۱) مشتری به عنوان منبع توسعه، (۲) همکار تولید، (۳) منبع درآمد و (۴) مصرف کننده.

اصطلاح مدیریت روابط با مشتری (CRM) از اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰ به دنیای

عوامل تاثیرگذار بر مؤسسات حسابرسی از قبیل محیط حرفه‌ای، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، این مؤسسات را به تعدیل چارچوب‌های استراتژیک خود ملزم می‌سازد. به علت شتاب پیشرفت و توسعه‌ی اقتصادی، مدیران مؤسسات حسابرسی همانند مدیران واحدهای تولیدی باید ریسک‌پذیر، انعطاف‌پذیر و مشتری‌مدار باشند. از این رو، ضروری است مدیران مؤسسات حسابرسی سریع‌تر از مشتریان خود، توانایی‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای مؤسسات خود را ارتقا دهند تا موثر بودن عملیات حسابرسی را بهینه‌سازی نمایند. در این چارچوب، بحث مدیریت روابط با مشتری^۱ مطرح می‌شود که یکی از عوامل اساسی در مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود. پرسش اصلی این است که آیا یک موسسه‌ی حسابرسی می‌تواند ضمن حفظ استقلال حرفه‌ای خود مشتری‌مدار هم باشد؟ و اصولاً مدیریت روابط با مشتری (CRM) آیا در مؤسسات حسابرسی هم نمود پیدا می‌کند؟

در سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰، در پی ظهور شرکت‌های فراملیتی و توجه به مدیریت استراتژیک نظریه‌های بسیاری

می‌کند. دوم، استراتژی تمرکز^{۱۱} است که به هدایت کلیه منابع سازمانی در راستای اهداف بااهمیت تاکید دارد. سوم، استراتژی تمایزبخشی^{۱۲} است که بر ارائه خدمات متفاوت و متنوع و حتی المقدور منحصر به فرد تاکید می‌کند. این سه راهبرد می‌تواند در احراز برتری رقابتی در موسسات حسابرسی نیز موثر واقع شود.

فرصت‌های استراتژیکی باید باریک آن مورد نظر قرار گیرد. درواقع اگر ریسک بالای رابطه‌ی نزدیک حسابرسان با واحد مورد رسیدگی به نحو موثر و سیستماتیک مدیریت شود فرصت‌های زیادی برای رشد حرفه‌ای موسسات حسابرسی به همراه خواهد داشت.

مدیریت روابط با مشتری

مدیریت روابط با مشتری (CRM) به عنوان ابزار مدیریتی براساس نیازهای مشتری طراحی شده و هدف اصلی آن کسب رضایتمندی مشتریان است. در بسیاری از مباحث راهبردی، مدیریت روابط با مشتری به مثابه فن‌آوری منسجمی برای پردازش اطلاعات مشتری است که به منظور پشتیبانی از فعالیت‌های بازرگانی و توسعه‌ی روابط با مشتریان به کار گرفته می‌شود. علاوه بر این مدیریت روابط با مشتری (CRM) به مثابه یک تکنولوژی به دنبال توسعه‌ی ارزشی از طریق به کارگیری دانش و اطلاعات مشتری جهت توسعه و تحکیم ارتباطات سازنده با مشتری است.

همچنین مدیریت روابط با مشتری (CRM) به مثابه یک بینش جامع بازرگانی با تاکید بر محوریت نیازهای مشتری جهت ایجاد زنجیره‌ی ارزش‌ها در مراحل مختلف بازرگانی است. در این نگرش مدیریت روابط با مشتری می‌تواند به صورت پویا، سیستماتیک و فعال در به کارگیری منابع مشتریان در

مراحل مختلف عملیاتی کاربرد داشته باشد. مدیریت روابط با مشتری (CRM) به عنوان یک فرایند، با بهره‌گیری از دانش و اطلاعات مشتری منجر به سودآوری می‌شود. این ابزار فرهنگ سازمانی را بهبود می‌بخشد تا خدمات ارائه شده با نیازهای مشتری هماهنگ شود.

دلایل اهمیت مدیریت روابط با مشتری (CRM) در حرفه‌ی حسابرسی

مدیریت روابط با مشتری (CRM) در حرفه‌ی حسابرسی نه تنها می‌تواند عامل مهم توسعه‌ی سازمانی باشد، که به عنوان ابزار مدیریت می‌تواند برای شناخت فرصت‌ها، تطابق با تغییرات محیطی و مدیریت معضلات و تضادهای احتمالی



با واحدهای مورد رسیدگی مورد استفاده قرار گیرد. این فرایند می‌تواند به عنوان سیستمی هدفمند به منظور ارزش‌افزایی به حرفه‌ی حسابرسی با بررسی عمیق‌تر محیط صنعتی، بازرگانی و تاثیر ارتباطات حاکم در این محیط بر واحدهای مورد رسیدگی به کسب برتری رقابتی در مقابله با چالش‌های موسسه‌ی حسابرسی منجر گردد. به علاوه، این ابزار به عنوان یک وسیله‌ی رقابتی مهم در حرفه‌ی حسابرسی می‌تواند به افزایش سودآوری، کاهش زمان حسابرسی، بهبود کیفیت و عامل مهمی برای توسعه‌ی سازمانی منجر شود. همچنین می‌تواند تخصیص

منابع را تسهیل کند و منابع محدود را به صورت بهینه مورد استفاده قرار دهد.

مدیریت روابط با مشتری (CRM) در زمینه‌ی مشکلات و معضلات مراحل حسابرسی نیز می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. حسابرسان بیش‌تر در محیط‌های پیچیده‌ی سیاسی، بازرگانی، اقتصادی و حرفه‌ای فعالیت می‌کنند. گفت‌وگوی متقابل و همکاری میان حسابرسان و واحدهای مورد رسیدگی گاهی بسیار چالش‌برانگیز می‌شود. همچنین حرفه‌ی حسابرسی دارای ریسک‌های عملیاتی است که شامل ریسک‌های حقوقی، از دست دادن اعتبار حرفه‌ای و افزایش هزینه‌های پروژه‌های حسابرسی است. امروزه کمبود نیروهای متخصص حسابرسان محرز بوده و ضروری‌ست منابع محدود به صورت بهینه ارتقا پیدا کنند. برای جذب و ارتقای افراد حرفه‌ای ضروری‌ست که مدیران حسابرسی برنامه‌ها و روش‌هایی به کارگیرند تا رضایتمندی شغلی، تعهد و کیفیت کار نیروهای متخصص ارتقا پیدا کند. ضرورت این امر از آن‌جا مشهود می‌گردد که توانایی‌های حرفه‌ای کارکنان حسابرسی باید زودتر و سریع‌تر از مشتریان حسابرسی ارتقا پیدا کنند. در این زمینه تحقیقی که در سال ۲۰۱۰ موسسه‌ی پژوهشی اتاق پایاپای تجاری^{۱۳} انجام داده نشان می‌دهد که مشتریان حسابرسی زمانی حسابرسان خود را تغییر می‌دهند که آن‌ها هماهنگی سیستماتیک با نیازها و تغییر نیازهای مشتریان‌شان نداشته باشند. به عنوان مثال، موسساتی که توسعه‌ی فن‌آوری داشته‌اند از حسابرسان خود انتظار دارند که روش‌های اجرایی خود را با واحدهای مورد رسیدگی هماهنگ کند. از این رو، به‌روزشدن توانایی‌های حرفه‌ای در شرکت‌های حسابرسی با توجه به نیازهای مشتریان امر یادگیری

را در شرکت‌های حسابرسی ناگزیر می‌سازد.

بحث دیگری که در زمینه‌ی کاربرد مدیریت روابط با مشتری (CRM) مطرح است موثر بودن^{۱۴} در مقابل کارایی^{۱۵} است. کارایی به شاخص‌های سودآوری مربوط می‌شود و پرسش این است که آیا سوددهی صرف برای موسسات حسابرسی کافی است؟ به‌عنوان مثال یک موسسه‌ی حسابرسی مانند یک شرکت تولیدی می‌تواند سودآوری بالایی داشته باشد، ولی عملکرد ضعیفی در زمینه‌ی موثر بودن داشته باشد. موثر بودن به شاخص‌هایی مانند کیفیت کار، رضایتمندی مشتری، ارتقای سطح حرفه‌ای، کسب اعتبار حرفه‌ای، جذب و ارتقای کارکنان حرفه‌ای مربوط می‌شود. همچنین این ابزار می‌تواند به عنوان وسیله‌ای برای تسهیل مدیریت اطلاعات مورد توجه قرار گیرد. هدف از مدیریت اطلاعات مشتری، به‌کارگیری دانش، مهارت‌ها و ظرفیت‌های حرفه‌ای مشتری

در فرایند حسابرسی است. علاوه براین، تسهیل فرایند مبادله‌ی اطلاعات حرفه‌ای از این طریق باعث افزایش کارایی، ارتقای کیفیت کار و کاهش زمان حسابرسی می‌شود. سرانجام، این ابزار می‌تواند به‌عنوان وسیله‌ای مهم در ایجاد تغییرات سازمانی مورد توجه قرار گیرد. تغییرات سازمانی بخش مهمی در توسعه‌ی سازمان است که می‌تواند حرفه‌ی حسابرسی را با گسترش فرهنگ مشتری‌مداری ارتقا دهد.

مدیریت روابط با مشتری (CRM) و استقلال حرفه‌ای حسابرسان

موضوع چالش برانگیزی که باعث شده مدیریت روابط با مشتری در حرفه‌ی حسابرسی همانند سایر صنایع مورد توجه قرار نگیرد مقوله‌ی استقلال حرفه‌ای حسابرسان است و این چالش که آیا ارتباط نزدیک با مشتری می‌تواند به استقلال حسابرسان خدشه وارد کند؟ براساس استاندارد منتشر شده‌ی کمیسیون بورس و اوراق بهادار^{۱۶}

استقلال حرفه‌ای حسابرسان در پنج حالت کلی خدشه دار می‌شود:

- تضاد منافع با مشتری
 - انجام فعالیت‌های واحد مورد رسیدگی توسط حسابرسان
 - سرپوش گذاشتن بر تخلفات و نادیده گرفتن اصول حسابرسی در رسیدگی‌ها،
 - عدم رعایت اصل بی‌طرفی، و
 - ارائه‌ی خدمات مالی به مشتری
- در ضمن گفتنی است براساس تحقیقی که در ایران، استادان دانشگاه زنجان انجام داده‌اند،^{۱۷} ۷۸ درصد حسابرسان ایرانی معتقدند که دریافت وجه بابت خدمات غیرحسابرسی باعث خدشه دار شدن استقلال حسابرسان می‌شود. با توجه به موارد فوق مدیریت روابط با مشتری (CRM) اگر به‌گونه‌ای راهبری گردد که مرزهای استقلال حرفه‌ای حسابرسان را مخدوش نکند، می‌تواند در جهت کسب برتری رقابتی و نیل به اهداف بلندمدت موسسات حسابرسی به‌کار گرفته شود.

منابع

1. *Ekonomie a Management*, 3, 33–50. Retrieved from <http://www.proquest.umi.com>
2. Barnard, C. (1948). *Organization and management*. Cambridge, MA: Harvard University Press
3. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B. (2007). *Strategic management* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
4. Gersuny, C., & Rosengren, W. R. (1973). *The service society*. Cambridge, MA: Harvard University Press
5. Gramling, A. A., & Karapanos, V. (2008). Auditor independence: A focus on the SEC independence rules. *Issues in Accounting Education*, 23 (2), 247–261. Retrieved from <http://www.proquest.umi.com>
6. Jeffs, C. (2008). *Strategic management* (1st ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
7. Salehi, M., Mansoury, A., & Azary, Z. (2009). Audit independence and expectation gap: Empirical evidences from Iran. *International Journal of Economics and Finance*, 1(1), 165- Retrieved from <http://www.ccsenet.org>
8. Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline, the art & practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
9. Shumanov, M., & Ewing, M. (2007). Developing a global CRM strategy. *International Journal of E-Business Research*, 3(2), 70–11-. Retrieved from <http://www.proquest.umi.com>
10. Telberg, R., (2010). Clients seek broader array of services. Retrieved from <http://cpatrendlines.com/2010/11/09/36-of-clients-are-already-shopping-for-smother-firm>

پی‌نویس‌ها

- 1-Client Relationships Management
 - 2-Total Quality Management
 - 3-Deming
 - 4-Porter
 - 5-P. Senge
 - 6-Learning Organization
 - 7-Barnard
 - 8-Gersuny
 - 9-Rosengren
 - 10-Cost Leadership
 - 11-Focus strategy
 - 12-differentiation Strategy
 - 13-Commerce Clearing House (CCH)
 - 14-effectiveness
 - 15-efficiency
 - 16-Security & Exchange Commission (SEC)
- ۱۷- این پژوهش در سال ۲۰۰۹ در نشریه‌ی *Journal of Economics and Finance* منتشر شده است.