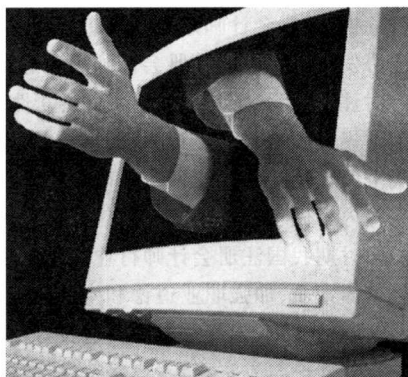


会计师事务所的 客户关系管理



□ 曾繁荣 郑毅

一、客户关系管理理论简介

客户关系管理(Customer Relationship Management, 简称CRM)由20世纪80年代初期接触管理(Contact Management)延伸发展而来,接触管理即指收集客户与公司联系的所有资讯,强调服务功能的客户关怀(Customer care)。进入电子化时代后,CRM有了更大的应用与发展空间,进一步延伸到应用信息科技进行整合规划、营销与客户服务,为客户提供量身订做的服务,以提高客户忠诚度和公司效益。世界著名咨询公司麦肯锡公司将CRM定义为持续性的关系营销(Continuous Relationship Marketing),并将CRM的营销观念概括为“由以前的广告信息般的大众营销转型为目标区隔营销”,也就是清楚界定不同价值的客户群,以不同产品、不同渠道满足不同区隔的客户群,并找出最有价值的客户,在关键时刻,对最有价值客户提供一对一营销,强化客户的价值贡献。通俗地说,也就是“在正确的时间,将正确的产品服务及时送到正确的客户手上”。

CRM体现了独特的管理理念:(1)从产品导向到客户导向,客户是企业赢得竞争优势的关键。在很多情形下,高质量的客户关系甚至是唯一重要的竞争优势。CRM正是源于“以客户为中心”的理念,是一个“聚焦客户”的工具,更是一种旨在改善企业与客户之间关系的管理机制。(2)客户关怀是CRM的中心。客户关怀的目的是增强客户满意度与忠诚度。一般认为,争取一个新客户的成本远大于留住一个旧客户的成本,开发新客户的成本要比保持旧客户的成本高出6到9倍,因此客户忠诚度对企业非常重要,而客户满意度与客户忠诚度之间有一定的函数关系。CRM吸收了市场营销关于客户满意度方面的研究成果,并将其量化成可测量和评估的指标,使公司便于考核,据此进行有效的决策。(3)关注客户的终身价值。如同企业的产品一样,客户也有生命周期。一般认为,客户的保持周期越长久,企业的相对投资回报就越高,从而给企业带来的利润就越大。可见,保留客户非常重要,但保留什么样的客户、如何保留客户是对企业提出的重要课题。CRM的目的就是发现和培育并保留住“真正

的顾客”,即指和企业建立长期稳定的关系、愿意为企业提供产品和服务承担合适价格的客户。根据帕累托定律,20%的顾客给公司带来80%的销售利润。公司争取顾客的目标应该定位于能为公司实现90%左右利润的40-50%的顾客群体,使之长期成为公司的主顾,由此也可以节省争取其它顾客的成本。

成功实施CRM需要经历四个阶段。(1)识别客户即对客户进行分类,建立客户档案。(2)对客户进行差异分析。通过一系列可量化的指标对客户群体进行分类,由此推断哪些客户群是最有可能购买现有产品和服务的、哪些对公司最有价值,并形成及时有效的统计分析报告制度,找出对公司最有价值和最有盈利潜力的客户群,定位目标客户,提供差异服务。(3)与客户保持良性接触。经常与客户保持联系、交流,征求客户意见,分析客户的反馈信息,帮助评价客户满意度和关心的问题。(4)定制个性化服务。针对不同的客户设计不同的服务模式,适应客户的需求,实现“一对一”的服务。

二、我国注册会计师行业面临的特殊执业环境需要客户关系管理

第一,我国注册会计师行业处于买方市场结构中。在一个公平、有效的市场中,交易双方均有自由选择交易对象的主动权,交易价格取决于卖方的产品质量与买方对产品质量的满意度,交易双方按照公认的、权威的、唯一的标准进行交易。然而,在我国注册会计师行业中,由于注册会计师的执业范围相对集中在审计、资产评估等传统领域,形成了一个供给相对同质的行业结构,造成该行业选择交易对象、决定交易价格以及确定交易标准等主动权基本上掌握在委托方一方,因此呈现一种买方市场结构,在这种市场结构下如何开拓、占领市场是摆在我国注册会计师行业面前的一个理论与现实问题。因此,树立“以客户为中心”的经营理念,建立CRM系统,实现对客户资源的深度利用,是会计师事务所面临新环境的必然选择。

第二,我国注册会计师行业正面临一种前所未有的信

誉危机,注册会计师形象的塑造显得尤为重要。2002年,中注协发布了《中国注册会计师职业道德规范指导意见》,重点对注册会计师如何保持执业独立性和专业胜任能力、杜绝不规范收费与佣金行为、回避与鉴证业务不相容的业务、规范业务招揽与承接以及明确前后任注册会计师的责任关系等内容做了具体规定。诚信建设成为当前乃至今后较长一段时期我国注册会计师行业工作的主线,为此要提高队伍整体素质,加强职业道德和专业技能的教育培训,并广泛开展诚信宣传,为行业发展营造良好的执业环境。利用CRM的有关理论与方法,与客户保持良性接触,也是塑造注册会计师良好形象不可或缺的内容。

第三,我国会计师事务所的最大客户是政府部门,多数会计报表使用者尚未真正关心注册会计师行业的执业质量,从而对高质量的注册会计师业务“有效需求”不足,将影响我国注册会计师行业整体执业质量的提高。由于我国特定的历史背景,我国注册会计师行业的发展表现出一些与发达国家不同的特点。在私有制经济占绝对主导地位的西方发达国家,会计师事务所的客户是各种利益相关者;而我国会计师事务所的最大的客户则是政府部门,如我国注册会计师主要还是靠政府的法定业务为主,1999年开始实行的国有企业会计报表审计等服务主要针对企业的主管部门等。笔者认为,这种情况必然会影响高质量的注册会计师服务需求,进而影响会计师事务所服务质量,影响事务所的成长。因此,要利用CRM的理论与方法,关怀客户,发现和培育并且保留住“真正的顾客”,使除政府以外的其他利益相关者也成为注册会计师的“真正的顾客”。

三、我国会计师事务所进行客户关系管理的对策研究

在普通商品市场中,呈现买方市场结构时,卖方开发、占领市场的唯一途径就是最大限度地满足买方的需求,其结果可以实现社会资源的最优配置。但在会计市场中,如果卖方——事务所一味满足买方的要求,必将给市场带来灾难性后果。因为在很多情况下,买方的要求是不尽合理甚至是违法的,“客户永远是正确的”这一信条并不适用于注册会计师行业。如何做到既体现“以客户为中心”的经营理念,又不失注册会计师执业的独立性,是注册会计师在进行客户关系管理时应特别注意的问题,也是会计师事务所开展客户关系管理应把握的一个基本原则。在此基础上,可以采取以下对策来开展事务所的客户关系管理工作。

第一,抓好基础设施建设。进行客户关系管理,首先应将客户资料完全数字化,从建立数字仓库起步。数字仓库强调以资讯分析为核心,将散落在不同系统、不同形态的客户资料、交易数据、企业资源等整合为统一的格式,提供给会计师事务所的决策机构,随时掌握客户行为变化,并针对市

场状况制定相应的营销策略。因此,应用数据库技术是执行客户关系管理不可缺少的基础性环节。通过数据库,会计师事务所可以更精确地了解客户的需求,有能力为客户提供个性化服务和搜集客户资料,稳固地维持客户关系,进而拓展新客户、新市场。数据库还有助于会计师事务所建立信息整合分享的企业文化。在抓好硬件基础设施建设的同时,还要从管理高层和战略上重视客户关系管理。因为CRM的选择和实施是一项极为复杂的系统工程,涉及整体规划、创意、技术集成、内容管理等多方面的工作,必然会遇到业务流程重构、组织再造、企业资源配置等多方面的问题,因此需要获得会计师事务所高层管理者的支持和发展战略上的重视。同时,为了适应不断变化的市场,会计师事务所要根据客户对服务情况的反映和要求,寻找服务创新、技术创新、制度创新、管理创新的最佳途径。

第二,建设好两个平台。一是“维护客户关系的平台”,其功能是使会计师事务所与客户能持续接触和沟通,充分了解客户,辨认重要客户,并了解企业资源用于不同忠诚度客户的情况。目前大多数会计师事务所与个性化服务的标准还相差很远,而实施CRM将以个性化的服务彻底改变传统的业务模式,从而形成客户服务的比较竞争优势。通过维护客户关系的平台,会计师事务所可以搜集到和客户有关的各种信息,包括静态的业务纪录和动态的顾客响应等,以作为分析的原始资料。二是“客户知识发掘平台”,主要牵涉信息技术的应用,包括资料仓储的建置步骤和资料的分析。对搜集回来的客户相关资料,应用各种分析方法,找出隐藏其后的有价值的信息,这一程序称为“知识发掘”。

第三,建设好三个系统。首先是客户意见征询系统。只有关注客户需求,并且满足客户需求,才能抓牢老客户并争取更多新客户。为此,可以定期向客户发送“客户需求调查表”,及时获取客户反馈的信息。其次是客户服务系统。一旦确定了每个客户的真正需要,就可以制订针对每个客户的服务计划。需强调的是,应根据客户的需求不断开创新的服务业务,以体现出不同于其他竞争者的优势。再次是客户沟通满意度评价系统。加强与客户之间的信息交流与情感沟通。一方面满足客户的求知需求、交流需求、尊重需求和表现需求,使客户得到最大程度的心理满足;另一方面,从客户那里了解事务所的社会形象,以及那些被事务所“忽略掉”的却正是客户“所关注”的方面。为此,事务所应该每隔一年或半年安排一次与客户的正式交流,就客户所需要的服务达成新的服务计划协议,主动征询客户对已提供服务的满意程度以及改进意向。通过这个系统,事务所可不断完善客户服务系统,进一步向客户的期望值靠拢。

(作者单位:桂林电子工业学院 桂林市财政局)

责任编辑 孙蕊