

## نقش توانایی مدیریت در تمرکز مشتری و عملکرد شرکت

نقیسه پرومند<sup>۱\*</sup>

رسول نریمانی<sup>۲</sup>

مرتضی باقری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۴/۲۳

### چکیده

این مقاله به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه توانایی مدیران بر تمرکز مشتری و در نتیجه عملکرد شرکت تاثیر می‌گذارد. روش پژوهش مورد استفاده یک رویکرد کتابخانه‌ای است که از طریق بررسی ادبیات موجود مطالعات کتابخانه‌ای انجام شده است که در این راستا پژوهش‌های پیشین که با موضوع این پژوهش مرتبط بودند، شناسایی و مورد بررسی قرار گرفتند و بعد از تحلیل یافته‌های پیشین نتایج این بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدیران با سطح توانایی بالا در مواجهه با شرایطی که نیاز به تصمیم‌گیری در شرایط دشوار همچون انتخاب مشتریانی که بیشترین سود را به ارمغان می‌آورند موفق‌تر هستند. از سوی دیگر، نمی‌توان گفت که همه مشتریان، به یک اندازه در موفقیت سازمان نقش دارند. نکته‌ای که در مطالعات مدیریت ارتباط با مشتری، بر آن تأکید می‌شود، مسأله تمرکز بر مشتریان کلیدی است. مدیریت ارتباط با مشتری، سازمان‌ها را برای تشخیص مشتریان کلیدی و با اهمیت و حفظ آنها برای مبادلات آتی ترغیب کرده و نشان می‌دهد که تمرکز بر مشتریان کلیدی (یا مشتریان عمده)، باعث کاهش هزینه‌های جلب مشتری جدید و همچنین افزایش درآمدهای سازمان از جانب مشتریان وفادار می‌شود.

### واژگان کلیدی

توانایی مدیریت، تمرکز مشتری، عملکرد شرکت.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

## ۱. مقدمه

در حالی که حجم زیادی از ادبیات، رابطه بین تمرکز مشتری و عملکرد شرکت را بررسی کرده است، نتایج بسیاری از تحقیقات متفاوت بوده است. برخی از مطالعات نشان داده‌اند که تمرکز مشتری عملکرد شرکت را افزایش می‌دهد (اروین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). در حالی که برخی دیگر دقیقاً نتایج متفاوتی دریافته‌اند و نشان داده‌اند که تمرکز مشتری منجر به افزایش عملکرد می‌شود. نتایج متناقض به ماهیت رابطه تامین کننده و مشتری، قدرت خود شرکت های تامین کننده (هوی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹)، یا نوع مشتری بستگی دارد. علیرغم عوامل تأثیرگذار ذکر شده در بالا مربوط به ویژگی های شرکت مشتری یا عرضه کننده، توانایی مدیریتی به عنوان عامل فعال تر، بندرت مورد بررسی قرار گرفته است. این مطالعه بررسی می کند که آیا و چگونه توانایی مدیریتی بر رابطه بین تمرکز مشتری و عملکرد شرکت تأثیر می گذارد. با تکیه بر یک موضوع تحقیقاتی اولیه در امور مالی رفتاری، یعنی اینکه ناهمگونی مدیر بر تصمیمات شرکتی مختلف تأثیر می گذارد؛ در این تحقیق انتظار می رود، توانایی مدیریتی ممکن است اثر تمرکز مشتری را بر عملکرد شرکت کاهش دهد (کوهن و لی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

مدیران با سطح توانایی بالا در مواجهه با تمرکز مشتری نسبت به مدیران کم توان رفتار متفاوتی خواهند داشت. اولاً، مدیران با توانایی بالا ممکن است عمداً مشتریان عمده ای را انتخاب کنند که برای شرکت آنها سود بیشتری دارند و منجر به افزایش رقابت پذیری محصول یا خدمات خود؛ یا کاهش سرمایه گذاری خاص مشتری، کاهش وابستگی به مشتریان عمده تا حداکثر ممکن، شود. دوم، بسیاری از مطالعات نشان داده اند که مدیران با توانایی بالا مهارت های عملیاتی برتری دارند (چوی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

مدیران با توانایی بالا بهتر می توانند تغییرات در چشم انداز اقتصادی یک شرکت را پیش بینی کنند و بر این اساس، عملکرد شرکت را بهبود بخشند (بایک و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). حفظ روابط پایدار با مشتریان عمده برای عملکرد عملیاتی شرکت بسیار مهم است و تمرکز مشتری نیز یک منبع مهم شرکت است. در نتیجه، به دست آوردن یا از دست دادن یک مشتری عمده معمولاً به عنوان یک رویداد مهم برای هر شرکت در نظر گرفته می شود. رابطه بین تمرکز مشتری و عملکرد شرکت به طور گسترده مورد بررسی قرار گرفته است، اما نتایج قطعی نبوده است. یکی از شاخه های تحقیقاتی شواهدی ارائه کرده است که تمرکز مشتری، عملکرد شرکت را افزایش می دهد که ما آن را به عنوان اثر خلق ارزش تعریف می کنیم. این اثر نشان دهنده یک مزیت رقابتی برای شرکت ها برای داشتن پایگاه مشتری متمرکز است. روابط متمرکز با مشتری، همکاری محصول و مدیریت موجودی را تسهیل می کند و عملکرد شرکت را از طریق استفاده کارآمد از دارایی و کاهش هزینه ها افزایش می دهد. با پیوند تامین کننده-مشتری، محرک های ارزش کلیدی سرمایه گذاری ویژه مشتری از طریق کاهش هزینه ها، افزایش کارایی عملیاتی و اشتراک فناوری، به نفع شرکت های تامین کننده هستند (اروین و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶).

1 Irvine et al.

2 Hui et al.

3 Cohen and Li.

4 Choi et al.

5 Biak et al.

6 Irvine et al.

شاخه دیگری از تحقیقات شواهدی ارائه کرده است که تمرکز مشتری برای عملکرد شرکت مضر است که ما آن را به عنوان اثر تقویت ارزش تعریف خواهیم کرد. این استدلال از یک سو بر موقعیت چانه زنی قوی تر مشتریان عمده هنگام مذاکره در مورد قراردادهای تجاری و از سوی دیگر بر نقش شمشیر دولبه سرمایه گذاری ویژه مشتری متمرکز است. اگرچه تمرکز مبتنی بر مشتری می تواند به تامین کنندگان کمک کند تا به اثرات مقیاس دست یابند، ارزش افزایشی ممکن است توسط مشتریان عمده استخراج شود. سرمایه گذاری خاص مشتری یک محرک ارزش کلیدی برای تامین کنندگان است، اما معمولاً در خارج از رابطه بی فایده است و شرکت را در عدم قطعیت تقاضای بالاتر و هزینه های فروش، عمومی و اداری چسبنده تر، به ویژه در مراحل اولیه رابطه تامین کننده-مشتری فرو می برد. (کوهن و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

انتظار می رود، توانایی مدیریتی می تواند رابطه منفی بین تمرکز مشتری و عملکرد شرکت را کاهش دهد. بحث نظری عمدتاً بر این است که چگونه ناهمگونی مدیر برای تصمیمات شرکت مهم است. بر اساس تئوری سطوح بالا، نتایج سازمانی تا حدودی بازتابی از پایگاه های شناختی بازیگران قدرتمند در سازمان است، یعنی مدیران عامل یا تیم های مدیریت ارشد (همبریک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

شواهد حاصل از مطالعات تجربی متعدد نشان داده است که توانایی مدیریتی نقش مهمی در عملیات و مبانی یک شرکت دارد. انتظار می رود که مدیران با توانایی بالا در مواجهه با مشتریان عمده و متمرکز در مقایسه با مدیران کم توان متفاوت رفتار می کنند. مدیران توانا در مورد کسب و کار و مشتریان اصلی خود آگاهی بیشتری دارند. آنها ممکن است به طور هدفمند مشتریان عمده ای را که برای شرکت سودمندتر هستند انتخاب کرده و حفظ کنند و عملکرد شرکت را از طریق توسعه کسب و کار افزایش دهند. حتی زمانی که با مشتریان عمده با قدرت مذاکره قوی روبرو می شوید، مدیران با توانایی بالا می توانند موقعیت های نامطلوب را از طریق تصمیم گیری های عملیاتی و اجرای کارآمد بهبود بخشند (چوی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

مدیران سطح بالا می توانند تغییرات در محیط اقتصادی شرکت خود را بهتر پیش بینی کنند و در نتیجه تقاضا را با دقت بیشتری پیش بینی کنند، اقلام با کیفیت را خریداری کنند، موجودی و مطالبات را به طور موثر مدیریت کنند و عملکرد شرکت را از طریق استقرار منابع بهبود یافته، بهبود بخشند (بایک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

## ۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

### توانایی مدیریت

توانایی، یک توان خصلتی با ثبات و وسیع را مصور می سازد که شخص را به دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می کند و موفقیت افراد را در پی دارد. توانایی مدیریت به عنوان کارآیی مدیران نسبت به رقبا در تبدیل منابع شرکت به درآمد تعریف شده است (دمیرجیان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

1 Cohen and Li.

2 Hambrick.

3 Choi et al.

4 Biak et al.

5 Demerjian et al.

با توجه به رقابت جهانی پویا در دو دهه گذشته، ارائه محصولات و خدمات با کیفیت به مشتریان اهمیت فزاینده ای پیدا کرده است. برای حفظ مزیت رقابتی خود در بازار، بسیاری از مدیران از مفهوم مدیریت کیفیت جامع استقبال می کنند که در ژاپن توسعه یافته است و ثابت کرده است که در بهبود کیفیت و بهره وری موفق بوده است (کایناک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). از یک مدیر توانا انتظار می رود که استانداردهای حسابداری را بهتر درک نموده و در نتیجه نامتقارنی اطلاعات را کاهش دهد. مدیران دارای توانایی ذاتی بیشتر به علت داشتن قدرت درک و تحلیل بهتر از شرایط حال و آینده شرکت صنعت خود، تخمین هایی با کیفیت بالاتر را در ارتباط با اقلام تعهدی دارند که این امر منجر به ارائه صادقانه سود حسابداری و در نتیجه بهتر شدن شفافیت گزارشگری مالی می شود. اخیراً تحقیقات متعددی با محوریت توانایی مدیریت انجام شده است که یکی از موارد مهم و مورد بحث در این گونه تحقیقات، تاثیر گذاری تفاوت توانایی مدیران بر تصمیم گیری، رویه های مورد استفاده شرکت و پیامدهای اقتصادی می باشد. پژوهش های پیشین که برگرفته از نیازهای مطالعاتی بوده اند، از شاخص های متفاوتی برای بیان توانایی مدیریت استفاده کرده اند. یکی از پژوهش های قبلی بیان می دارد که عملکرد شرکت و سطح پاداش دهی، منعکس کننده توانایی مدیران شرکتها است. بر اساس پژوهش های گذشته و مدل پویای قراردادهای حقوق و دستمزد کارا، مدیران در راستای منافع شرکت فعالیت می کنند که در نهایت، منجر به افزایش بازده شرکت می شود که خود نشان دهنده توانایی مدیران است. شواهد تجربی نیز حاکی از این است که رابطه ی مثبتی میان خصوصیات مدیریت و بازدهی شرکت ها وجود دارد (چانگک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

توانایی مدیریتی بالاتر میتواند منجر به مدیریت کارا تر عملیات روزانه شرکت شود، به ویژه در دوره های بحرانی عملیات که تصمیم گیری های مدیریتی تأثیر زیادی بر عملکرد شرکت دارد. مدیران توانا تر با احتمال بیشتری در پروژه های با ارزش فعلی خالص مثبت بالاتر سرمایه گذاری میکنند و همچنین توانایی بیشتری در اجرای مناسب آن دارند. افزون بر این، در دوره هایی که شرکت با بحران روبه رو است، مدیران توانا تر، تصمیم گیری مناسب تری در ارتباط با تأمین منابع مورد نیاز دارند (آندرو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). مدیران توانمندتر علاوه بر داشتن دانش و آگاهی بیشتر درباره مشتریان و شرایط کلان اقتصادی، درک بهتری پیرامون استانداردهای پیچیده تر دارند و قادرند آنها را به درستی اجرا کنند (کاظمی و مهری، ۱۳۹۷).

### تمرکز مشتری

مدیران امروز به درستی اهمیت تمرکز بر مشتریان عمده را جهت رشد سازمان و رقابت درک کرده اند. در هر حال مشتری محوری و تلاش در جلب رضایت مشتریان، اکنون یک باور فراگیر شده است و سازمانهای بسیاری در عرصه عمل از این رویکرد سود میجویند. با این وجود و علی رغم کوششهای گسترده پیرامون مشتری محور نمودن سازمان، در عمل نتایج بدست آمده چندان مطلوب نیستند و با انتظارات فاصله دارند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۸). دلیل اصلی، درک سطحی از معنای واقعی تمرکز بر مشتری است. سازمانهای معدودی هستند که به وسیله روشها، محصولات و خدمات نوین و از طریق تغییرات گسترده و جامع، به تمرکز عمیق بر مشتریان دست می یابند. روندهایی که اساساً غیرقابل تقلید نیز می باشند و برای هر سازمانی منحصر به فرد است. سود معیار مهمی در تصمیم گیری و ارزیابی استفاده کنندگان از

1 Kaynak et al.

2 Cheung et al.

3 Andreou et al.

صورت‌های مالی است. در محیط کسب و کار امروزی، جلب رضایت مشتری، در دستیابی سازمان‌ها به اهدافشان، نقشی مهم و اساسی دارد. سازمانها دریافته‌اند که مشتریان، مهمترین دارایی آنها محسوب می‌شوند و بنابر این ارتباط با مشتریان را تعاملی سودمند به شمار می‌آورند (بیروس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

دین و بوون (۱۹۹۴) استدلال می‌کنند که تمرکز بر مشتری مهمترین اصل مدیریت کیفیت جامع است. آنها پیشنهاد می‌کنند که هدف رضایت مشتریان برای مدیریت کیفیت جامع، اساسی است و این هدف می‌تواند با تلاش سازمان برای طراحی و ارائه محصولات و خدماتی که نیازهای مشتری را برآورده می‌کنند، به دست آورد (آید) (سای شوهان، ۲۰۰۹). سازمانها براساس معیارهای مختلفی همچون هزینه‌های جذب، هزینه‌های حفظ و عایدات ناشی از هر مشتری در انتخاب مشتریان عمده میکوشند. بدین ترتیب سازمانها با شناسایی مشتریان عمده کوششهای بازاریابی خود را بر این دسته از مشتریان استوار می‌سازند (اسکافی اصل و تاری وردی، ۱۳۹۹).

از سوی دیگر، نمی‌توان گفت که همه مشتریان، به یک اندازه در موفقیت سازمان نقش دارند. نکته‌ای که در مطالعات مدیریت ارتباط با مشتری، بر آن تأکید می‌شود، مسأله تمرکز بر مشتریان کلیدی است. مدیریت ارتباط با مشتری، سازمان‌ها را برای تشخیص مشتریان کلیدی و با اهمیت و حفظ آنها برای مبادلات آتی ترغیب کرده و نشان می‌دهد که تمرکز بر مشتریان کلیدی (یا مشتریان عمده)، باعث کاهش هزینه‌های جلب مشتری جدید و همچنین افزایش درآمدهای سازمان از جانب مشتریان وفادار می‌شود. اصل ۸۰-۲۰ پارتو نیز همین مطلب را بیان می‌کند؛ یعنی ۸۰٪ سود سازمان از ۲۰ درصد مشتریان تامین می‌شود. تأکید بر مشتری در اینجا مفهوم ضمنی تأکید بر مشتریان عمده را همراه دارد. در مدیریت ارتباط با مشتری تأکید تنها بر مشتریان عمده‌ای است که می‌توان با فروش قسمت اعظمی از محصول خود به آنها، ریسک تجاری را کاهش و سودآوری سازمان را افزایش داد. اهمیت تمرکز بر مشتریان عمده به حدی است که اکنون مفهومی در مدیریت ارتباط با مشتری مطرح شده است، به نام ارزش حیات مشتریان عمده که به عنوان یکی از ارکان چهارگانه تمرکز بر مشتریان طرح می‌شود. محاسبه ارزش حیات مشتریان مستلزم تکنیک‌های ویژه مالی است که بجای خود مطرح می‌شوند. سازمان‌ها براساس معیارهای مختلفی همچون هزینه‌های جذب، هزینه‌های حفظ و عایدات ناشی از هر مشتری در انتخاب مشتریان عمده می‌کوشند. بدین ترتیب سازمانها با شناسایی مشتریان عمده کوششهای بازاریابی خود را بر این دسته از مشتریان استوار می‌سازند. در ایران، استاندارد یا الزام خاصی برای افشای مشتریان عمده وجود ندارد، ولی بر اساس بیانیه ۱۳۱ هیأت تدوین استانداردهای حسابداری مالی، در صورتی که درآمد حاصل از فروش به یک مشتری، ۱۰ درصد یا بیشتر از ۱۰ درصد کل درآمد شرکت را تشکیل دهد، افشای چنین مشتریانی در صورت‌های مالی الزامی است (هیأت تدوین استانداردهای حسابداری مالی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷).

### تمرکز مشتری و عملکرد مالی

عملکرد مالی شرکت‌ها تحت تأثیر عوامل مختلفی است، از جمله: هماهنگی و همکاری عوامل تولید، مدیریت موجودی‌ها، مدیریت سرمایه در گردش و کاهش هزینه‌های بازاریابی و فروش. تمامی موارد ذکر شده، به بهبود عملکرد مالی شرکت منجر می‌شود. از طرفی تمرکز مشتری بر این عوامل، تأثیر مثبت دارد؛ شرکت‌هایی که از تمرکز مشتری

1 Berrios

2 Financial Accounting Standards Board

برخوردار هستند، با مشارکت دادن مشتریان عمده، می توانند در تولید، هماهنگی ایجاد کنند و تولید ساده و مؤثری داشته باشند (پاتاکس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

عملکرد پروژه مشتریان به طور مثبت با یکدیگر همبستگی دارد. صاحبان پروژه مهمترین نقش را در تعیین موفقیت پروژه ایفا می کنند و عملکرد سازمانهای مدیریت پروژه به عنوان تنها نقطه مسئولیت پروژه، همبستگی قابل توجهی با معیارهای موفقیت پروژه دارد و در نتیجه تعامل مدیریت با مشتریان سبب بهبود و ارتقای روابط بین مشتری و شرکت شده و در نتیجه باعث افزایش بهره وری شرکت میشود (وانگ و هانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

تعامل با مشتریان عمده و در نظر گرفتن تقاضای آنها، برای هماهنگی های تولید بسیار مفید است. همکاری مشتری در طراحی محصول، عامل کلیدی در دستیابی به عملکرد با کیفیت است و تأثیر مستقیمی بر عملکرد شرکت دارد. البته تأثیر تمرکز مشتری بر عملکرد شرکت، کمی پیچیده است. شواهد نشان می دهد که تمرکز مشتری، کارایی عملیاتی شرکت های سودآور را بهبود می بخشد، ولی نتایج آن برای شرکت های جوان تر، متفاوت است. تمرکز مشتری، ریسک درماندگی مالی شرکت هایی با سود آوری کمتر را افزایش می دهد؛ بنابراین ارتباط تمرکز مشتری و عملکرد شرکت تحت تأثیر چرخه عمر قرار می گیرد (اروین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

همچنین هماهنگی های تولید و تسهیم اطلاعات، در زنجیره تأمین، سبب بهبود مدیریت موجودی ها و صرفه جویی در هزینه های عمده نگهداری موجودی ها شده و عملکرد مالی شرکت را بهبود می بخشد. شرکت هایی که تمرکز مشتری بالا دارند، به واسطه وجود مشتریان عمده و وفادار، هزینه های فروش و تبلیغات اندکی را متحمل می شوند. هنگامی که شرکت با چند مشتری عمده در ارتباط باشد، دیگر نیازی به تحمل هزینه های هنگفت تبلیغات و بازاریابی ندارد. در واقع وجود مشتریان عمده نامدار، در لیست خریداران محصولات شرکت، خود تبلیغ بزرگی است که بدون پرداخت وجه، منجر به جذب مشتریان جدید و اعتباربخشی به محصولات شرکت خواهد شد. از این گونه مشتریان عمده که دارای حسن شهرت بالایی هستند به عنوان حساب های ویترونی شرکت یاد می کند؛ بنابراین با داشتن مشتریان عمده، می توان هزینه های بازاریابی و فروش را تا حدود زیادی کاهش داد. در نتیجه انتظار می رود، شرکت هایی که دارای تمرکز مشتری بالایی هستند، از عملکرد مالی بهتری برخوردار باشند (جکسن<sup>۴</sup>، ۱۹۸۵).

### پیشینه تجربی پژوهش

در رابطه با موضوع اصلی پژوهش، مطالعات چندانی صورت نگرفته است. بنابراین، در ادامه به برخی از پژوهش های که تا حدی با موضوع پژوهش حاضر ارتباط دارند، اشاره می شود.

خوشکار و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی به بررسی تاثیر تمرکز مشتری بر رابطه بین توانایی مدیریت و هموارسازی سود پرداخته اند. برای جمع آوری اطلاعات، از داده های ۱۴۲ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران در بازه زمانی ۱۳۹۱-۱۳۹۹ استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان می دهد که بین توانایی مدیریت و هموارسازی سود رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و تمرکز مشتری بر رابطه توانایی مدیریت و هموارسازی سود تاثیر منفی دارد.

1 Patatoukas.

2 Wang Huang.

3 Irvine et al.

4 Jackson

صفا و همکاران (۱۳۹۹) به بررسی ارتباط بین تمرکز مشتری و اجتناب مالیاتی با نقش تعدیلی توانایی مدیران پرداختند. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۳۰ شرکت انتخاب شده با کمک فرمول کوکران در بورس اوراق بهادار تهران و طی بازه زمانی ۱۳۹۰ الی ۱۳۹۵ بوده است. نتایج حاصل از آزمون‌های آماری فرضیه اول نشان داد که بین تمرکز مشتری و اجتناب مالیاتی رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. به عبارتی، در شرکت‌های با مشتری عمده، نرخ مؤثر مالیاتی بالاتر و اجتناب از پرداخت مالیات پایین‌تر بوده است. همچنین، نتایج پژوهش نشان داد که توانایی مدیران به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده، ارتباط بین تمرکز مشتری و اجتناب مالیاتی را تضعیف می‌کند.

زیاری و ریاضی (۱۳۹۸) به بررسی مکانسیم‌های تاثیر گذاری استراتژی تمرکز مشتری بر عملکرد مالی شرکت برق منطقه ای سمنان پرداختند. داده‌های مورد نیاز برای آزمون فرضیه‌ها، از نرم افزار ره آورد نوین و همچنین صورت‌های مالی شرکت برق منطقه ای سمنان استخراج شد و پس از آماده سازی داده‌ها در نرم افزار اکسل، تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌ها توسط نرم افزار آماری ایویوس انجام شده است. نتایج حاصله در این تحقیق به برقراری بودن ارتباط بین تمرکز مشتری و کمیت و کیفیت سود دلالت دارد. در همین راستا فخاری و رستم پور (۱۳۹۷) تاثیر تمرکز مشتری بر سودآوری در چرخه‌های عمر شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران را بررسی کردند. در این راستا اطلاعات ۱۴۵ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران برای دوره ۱۳۸۹-۱۳۹۴ با در نظر گرفتن برخی ویژگی‌ها (۷۸۰ شرکت سال) مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آزمون فرضیات پژوهش نشان داد تمرکز مشتری بر نرخ بازده دارایی اثر دارد، تمرکز مشتری بر نرخ بازده حقوق صاحبان سهام اثر ندارد. همچنین نتایج نشان داد چرخه عمر شرکت در دوره افول و بلوغ اثر تعدیل‌کننده بر ارتباط بین تمرکز مشتری و نرخ بازده دارایی ندارد. همچنین نتایج نشان داد چرخه عمر شرکت در دوره افول و بلوغ اثر تعدیل‌کننده بر ارتباط بین تمرکز مشتری و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام دارد.

رحمانی و غلامی جمکرانی (۱۳۹۶) ارتباط بین تمرکز بر مشتری و عملکرد شرکت را بررسی کرده‌اند. داده‌های مورد نظر از ۱۰۴ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران با بازده مثبت و منفی طی سال‌های ۱۳۹۳-۱۳۸۶ جمع‌آوری شده است. نتایج پژوهش رابطه معنادار و منفی تمرکز بر مشتری با معیار بازده دارایی‌ها و عدم وجود رابطه معنادار بین تمرکز بر مشتری با معیار ارزش افزوده اقتصادی تعدیل شده و معیار نسبت گردش موجودی‌ها را نشان می‌دهد. در همین راستا کردستانی و عبدالاحد عباسی (۱۳۹۳) در پژوهش با عنوان تمرکز بر مشتری و عملکرد مالی در بین شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار با بازده مثبت به ارزیابی رابطه تمرکز بر مشتری و عملکرد مالی شرکت با دو دیدگاه بازده دارایی‌ها و بازده حقوق صاحبان سهام و دوره گردش موجودی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تمرکز مشتری با عملکرد مالی رابطه مثبتی دارد که از نظر آماری معنادار می‌باشد؛ بنابراین افزایش تمرکز بر مشتری، عملکرد مالی شرکت‌ها را بهبود می‌بخشد. همچنین شرکت‌های برخوردار از تمرکز مشتری بالا، مدیریت موجودی بهینه‌تری را تجربه می‌کنند.

جین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در تحقیقی نقش تعدیلی توانایی مدیریت را بر ارتباط بین تمرکز مشتری و عملکرد بررسی کردند. برای اندازه‌گیری توانایی مدیریت از مدل دیمرجان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) استفاده کردند. نتایج آماری آنان در

1 Jin et al.

2 Demerjian et al.

بازه زمانی ۲۰۱۰ الی ۲۰۱۹ در شرکت های شانگهای نشان داد بین تمرکز مشتری و عملکرد ارتباط منفی وجود داشته و توانایی مدیریت منجر به تعدیل ارتباط فوق می شود.

ون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی ارتباط بین تمرکز مشتری و عملکرد مسئولیت های اجتماعی شرکتی را در بین شرکت های چینی در بازه زمانی ۲۰۰۷ الی ۲۰۱۵ انجام دادند. نمونه آماری آنها شامل ۴۷۱۶ مشاهده بود که نتایج آنان نشان داد تمرکز مشتری منجر به کاهش عملکرد مسئولیت های اجتماعی شرکتی می شود.

چاترجی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان بررسی نقش تعدیلی سن شرکت و جنسیت اعضای هیات مدیره بر ارتباط بین تمرکز مشتری و عملکرد مالی انجام دادند. نتایج آنان در نمونه ای از ۱۲ شرکت هندی و با بهره گیری از روش میدانی نشان داد، تمرکز مشتری منجر به کاهش عملکرد شرکت ها می شود. این مطالعه همچنین نشان می دهد که اثرات تعدیل کننده قابل توجهی از سن و جنسیت بر رابطه بین تمرکز مشتری و عملکرد شرکت وجود دارد.

امین و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق ارتباط بین تمرکز مشتری و عملکرد مالی را نمونه ای از شرکت های استرالیاتی انجام دادند. آنان در این تحقیق از ۲۱۷۷ مشاهده در دوره زمانی ۲۰۰۳ الی ۲۰۱۴ استفاده کردند. آنان نشان دادند که تمرکز مشتری منجر به کاهش شاخص های عملکرد مالی می شود. علاوه بر این بوالی<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) ارتباط بین تمرکز مشتری و عملکرد شرکت را در تحقیقی مورد بررسی قرار داد. وی در تحقیق خود از نسبت نرخ بازده دارایی ها، نرخ بازده حقوق صاحبان سهام و نسبت کیوتوبین برای اندازه گیری عملکرد مالی استفاده کرد. وی از داده های ۱۷۱ شرکت عربستان سعودی در دوره زمانی ۲۰۱۲ الی ۲۰۱۴ استفاده کرد. نتایج وی نشان داد تمرکز مشتری منجر به کاهش شاخص های عملکرد مالی می شود. همچنین اوزکان و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان تمرکز مشتری و عملکرد مالی انجام دادند. نمونه آماری آنان شامل شرکت های خصوصی کشور ترکیه بوده است. آنان از داده های ۴۴ شرکت در دوره زمانی ۲۰۰۵ الی ۲۰۱۴ استفاده کردند. نتایج آماری شان نشان داد تمرکز مشتری نجر به ضعیف شده عملکرد می شود. همچنین دانگ و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی ارتباط بین تمرکز مشتری و عملکرد مالی را بررسی کردند. بازه زمانی تحقیق آنان از سال ۲۰۰۰ الی ۲۰۱۷ بوده و با بهره گیری از رگرسیون خطی و تکنیک داده های ترکیبی نشان دادند تمرکز مشتری منجر به کاهش عملکرد می شود.

پل و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان تمرکز مشتری، سودآوری و چرخه عمر ارتباط، به بررسی ارتباط بین تمرکز مشتری و سودآوری در طول دوره ارتباط پرداخته اند. فرضیه این پژوهش که رابطه بین تمرکز مشتری و سودآوری است در سال های اولیه منفی و معنی دار است اما به عنوان رابطه رشد مثبت می شود. عامل اصلی این وابستگی سرمایه گذاری مشتری خاص است و نمونه انتخابی آنها بر خلاف پژوهش پاتاتوکس (۲۰۱۲) شامل تمام شرکتهای با حاشیه عملیاتی مثبت و منفی می باشد. در این پژوهش بدلیل عدم امکان اندازه گیری چرخه عمر ارتباط از چرخه عمر شرکت استفاده شده است.

1 Wen et al.

2 Chatterjee et al.

3 [Amin](#) et al.

4 [Buallay](#) et al.

5 Ozkan et al.

6 Dong et al.

7 Paul et al.



دان و ماتئو<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی را با عنوان ریسک تمرکز مشتری و هزینه سرمایه شرکت های آمریکایی انجام دادند. داده های مورد بررسی شامل سال های ۱۹۸۱ الی ۲۰۱۱ می باشد که در مجموع ۴۴۲۱۸ شرکت را مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش آنها با استفاده از تحلیل رگرسیونی نشان داد که بین تمرکز مشتری و هزینه سرمایه شرکت ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. در ادامه نیز نشان دادند که بین هزینه بدهی و تمرکز مشتری ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. وانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان تأثیر تمرکز مشتریان بر سود سهام پرداختی در بین شرکتهای کانادایی برای سالهای ۱۹۹۸ تا ۲۰۱۱ با استفاده از تحلیل همبستگی نشان دادند که تمرکز مشتری دارای رابطه منفی و معنی داری با سود سهام پرداختی می باشد.

ایتز کوایتز<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان تأثیر تمرکز مشتریان بر نگهداری وجه نقد در بین شرکتهای آمریکایی برای سالهای ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۲ نشان دادند که شرکت ها با مشتریان عمده و دارای ارتباط قوی تر با مشتریان، وجه نقد بیشتری نگه می دارند و با توجه به ارتباط مناسب تر موجود با مشتری، وجه نقد نگه داری شده افزایش می یابد. نتایج پژوهش همچنین نشان می دهد که تأمین کنندگان، در ارتباطات اولیه و ضعیف با مشتریان (عدم تمرکز مشتری)، وجه نقد مورد نیاز خود را از طریق بدهی و انتشار سهام تأمین می کنند، در همین راستا چن و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان هزینه سرمایه شرکت و همشکل کردن مشتریان و بررسی تأثیر تمرکز مشتریان نشان دادند که همشکلی مشتریان باعث کاهش هزینه سرمایه شرکت می شود و مشتریان عمده و تمرکز مشتریان باعث کاهش هزینه مالی شرکت می شود.

### ۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده و اجرا، توصیفی، مروری و تحلیل محتوا است. همچنین، با توجه به نوع جمع آوری داده ها، نظری است. با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر، آزمون یک فرضیه مشخص یا تلفیق نتایج چندین پژوهش نیست، از میان تعاریف یاد شده از مطالعه مروری، مرور روایتی، روش مناسبی برای شناسایی و توصیف حوزه های مطالعه حاضر است؛ از این رو، پژوهش حاضر مروری روایتی است که بر اساس روش آرشیوی و رویکرد توصیفی به بررسی ادبیات تحقیقات فناوری اطلاعات و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان پرداخته است.

### ۴. یافته های پژوهش

تمرکز مشتری می تواند هم به عنوان نقطه عطفی برای شرکت ها و هم به عنوان پرتگاه قلمداد شود. یافته های ما نشانگر این موضوع است که تمرکز مشتری به عوامل زیادی مانند توانایی مدیریت، اندازه شرکت، فضای رقابتی حاکم بر صنعت و افق زمانی برنامه ریزی بستگی دارد و لزوماً نمی توان یک رابطه صفر و یک بین تمرکز مشتری و عملکرد شرکت تعیین کرد ولی با این وجود توانایی مدیریت می تواند به عنوان فرصت، از تمرکز مشتری برای افزایش بهره وری سازمان استفاده کند.

1 Dan & Matthew.

2 Wang.

3 Itzkowitz

4 Chen et al.

## نتیجه گیری و پیشنهادها

ما در این مطالعه، بررسی کردیم که آیا و چگونه توانایی مدیریتی بر رابطه بین تمرکز مشتری و عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد. نتایج نشان می‌دهد که تمرکز مشتری بر عملکرد شرکت تأثیر منفی می‌گذارد، اما توانایی مدیریتی می‌تواند این تأثیر را کاهش دهد. علاوه بر این تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران شایسته مشتریان عمده‌ای را انتخاب می‌کنند که برای شرکتشان سود بیشتری دارند و حساسیت سرمایه‌گذاری تحقیق و توسعه آنها را برای مشتریان کاهش می‌دهند، بنابراین وابستگی آنها به مشتریان اصلی کاهش می‌یابد و از عملکرد شرکت در برابر خطرات بازار محافظت می‌کنند. این مطالعه شواهدی را ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد که مدیر نقش مهمی در تصمیم‌گیری شرکت در زمینه تامین‌کننده-مشتری ایفا می‌کند و توانایی مدیریتی برای افزایش عملکرد شرکت در مواجهه با مشتریان عمده حیاتی است. اگرچه مشتریان عمده یک منبع مهم سازمانی هستند. همچنین تمرکز مشتری در سال‌های نخست باعث کاهش بهره‌وری شرکت شده و بر عملکرد شرکت تأثیر منفی دارد اما در سال‌های بعد با توجه به توانایی‌های مدیریت این اثر منفی جبران شده و نقش مثبتی در افزایش بهره‌وری شرکت ایجاد می‌کند. شرکت‌هایی که تمرکز مشتری بالا دارند، به واسطه وجود مشتریان عمده و وفادار، هزینه‌های فروش و تبلیغات اندکی را متحمل می‌شوند.

## منابع و مآخذ

- اسکافی اصل، مهدی و تاروی وردی، یداله. (۱۳۹۹). تمرکز بر مشتری و مدیریت سود: مطالعه تجربی بورس اوراق بهادار تهران، تحقیقات حسابداری و حسابرسی زمستان ۱۳۹۹ شماره ۴۸، ۱۳۷-۱۵۶.
- خوشکار، فرزین؛ دالوند، دانیال و دخت فرزانه، سیمین. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر تمرکز مشتری بر رابطه بین توانایی مدیریت و هموارسازی سود. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. شماره ۸۳، صص ۳۱۷-۳۳۷.
- رحمانی، سمیه و غلامی جمکرانی، رضا. (۱۳۹۶). ارتباط بین تمرکز بر مشتری و عملکرد شرکت. حسابداری مدیریت. شماره ۳۱، صص ۸۱-۹۱.
- زیاری، رضا و ریاضی، سمیه. (۱۳۹۸). بررسی مکانسیم‌های تأثیر گذاری استراتژی تمرکز مشتری بر عملکرد مالی شرکت برق منطقه ای سمنان، نخستین همایش ملی مطالعات جدید در کارآفرینی و مدیریت کسب و کار، سمنان
- صفا، مژگان؛ قاضی، سیدرضا و حسامی، ندا. (۱۳۹۹). بررسی ارتباط بین تمرکز مشتری و اجتناب مالیاتی با نقش تعدیلی توانایی مدیران. حسابداری، پاسخگویی و منافع جامعه. شماره ۳۶، صص ۹۱-۱۱۳.
- فخاری، حسین و رستم پور، ایمان. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر تمرکز مشتری بر سودآوری در چرخه‌های عمر شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، کنفرانس ملی تحقیقات علمی جهان در مدیریت، حسابداری، حقوق و علوم اجتماعی، شیراز.
- کاظمی، حسین و مهری، امید. (۱۳۹۷). تأثیر توانایی مدیریت بر مدیریت سود واقعی و مدیریت ریسک یکپارچه شرکتها، مطالعات نوین کاربردی در مدیریت و اقتصاد، سال ۱، ش ۳، ۵۱-۶۰.
- کردستانی، غلامحسین، عباسی عبدالاحد. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر تمرکز مشتری بر عملکرد مالی شرکت. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت دارایی و تأمین مالی - سال دوم، شماره سوم، شماره پیاپی ۶، صص ۸۱-۹۴.
- مرادی، مهدی؛ دلدار، مصطفی و صابر ماهانی، معصومه (۱۳۹۸). تأثیر تمرکز بر مشتری بر سیاست پرداخت سود سهام شرکت، راهبرد مدیریت مالی، دوره ۳۷، ش ۱، ۹۴-۷۱.

10. Amin.SH and Aslam.SH. (2018). Relationship between Customer Concentration and Financial Performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. Vol. 12 (2), 521-547.
11. Andreou, Panayiotis C., et al. "The impact of managerial ability on crisis-period corporate investment." *Journal of Business Research* 79 (2017): 107-122.
12. Ber, (2006). "Business Ethics 63, 119-130"
13. Biak, B., Choi, S., and Farber, D. B. (2020). Managerial ability and income smoothing. *Account Rev.* 95, 1–22
14. Buallay.A. (2017). The relationship between Customer Concentration and firm performance. DOI: 10.22495/cgobr\_v1\_i1\_p4.
15. Cai, Shaohan. "The importance of customer focus for organizational performance: a study of Chinese companies." *International Journal of Quality & Reliability Management* (2009).
16. Chatterjee.SH, Chaudhuri.R, Thrassou.A and Sakka.G. (2021). Impact of Customer Concentration on firm performance: a study of Indian firms and the moderating effects of age and gender. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 23 No. 1, pp. 103-126
17. Chen, H., Kacperczyk, M., Ortiz-Molina, H., (2012). Do nonfinancial stakeholders affect the pricing of risky debt? Evidence from unionized workers. *Review of Finance*, 16, 347-383
18. Cheung, K. T. S., Naidu, D., Navissi, F., and Ranjeeni, K. (2017). Valuing talent: Do COO's all add value? *J. Corp. Fin.* 42, 15–35. doi: 10.1016/j.jcorpfin.2016.11.006
19. Choi, W., Han, S., Jung, S. H., (2015). "The association between accruals and future cash flows." *J. Bus. Financ. Account* 42, 619–634. doi: 10.1111/jbfa.12118
20. Cohen, D. A., and Li, B. (2020). Customer-base concentration, investment, and profitability: The U.S. government as a major customer. *Account Rev.* 95, 101–131.
21. Dan Dhaliwal, Matthew Serfling. (2014). Customer Concentration Risk and the Cost of Equity Capital,
22. Demerjian, P. R., Lev, B., Lewis, M. F., and McVay, S. E. (2013). Managerial ability and earnings quality. *Account Rev.* 88, 463–498. doi: 10.2308/accr-50318
23. Demerjian, P., Lev, B., and McVay, S. (2012). Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests. *Manage. Sci.* 58, 1229–1248. doi: 10.1287/mnsc.1110.1487
24. Dong, Y., Li, C.H and Li, H. (2021). Customer concentration and performance. *Journal of Corporate Finance*. Vol 69.
25. Hambrick, D. C., and Marson, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Acad. Manag. Rev.* 9, 193–206. doi: 10.2307/258434
26. Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Acad. Manag. Rev.* 32, 334–343. doi: 10.5465/amr.2007.24345254
27. Hui, K. W., Liang, C., and Yeung, P. E. (2019). The effect of major customer concentration on firm profitability: competitive or collaborative? *Rev. Account Stud.* 24, 189–229.
28. Irvine, P. J., Park, S. S., and Yildizhan, C. (2016). Customer-base concentration, profitability, and the relationship life cycle. *Account Rev.* 91, 883–906. doi: 10.2308/accr-51246
29. Itzkowitz, J., (2013). Customer concentration and performance. *Journal of Corporate Finance*, 19, 159-180
30. Jackson, B. (1985). *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*. Lexington, MA, Lexington Books.

31. Jin G, Jiang Q and Liu X (2022) Customer Concentration, Managerial Ability, and Corporate Performance. *Front. Psychol.* 12:814646. doi: 10.3389/fpsyg.2021.814646
32. Kaynak, Hale. "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance." *Journal of operations management* 21.4 (2003): 405-435.
33. Ozkan. N. Cakan. S and Kayacan. M. (2016). Customer Concentration and financial performance. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.03.001>
34. Patatoukas, P. N. (2012). Customer-base concentration: Implications for firm performance and capital markets. *Account Rev.* 87, 363–392.
35. Wagg, J., (2012). *Journal of Business Finance & Accounting*, 18, 860-878
36. Wang, Xiaojin, and Jing Huang. "The relationship between customer concentration, firm performance and project success: Perceptions of Chinese construction supervising engineers." *International journal of project management* 24.3 (2006): 253-260.
37. Wen.W, Yun.K and Liu.X. (2020). Customer concentration and corporate social responsibility performance: Evidence from China. DOI: 10.1016/j.ememar.2020.100755



## The role of management ability in customer focuses and company performance

Nafiseh Boroumand<sup>\*1</sup>

Rasoul Narimani<sup>2</sup>

Morteza Bagheri<sup>3</sup>

Date of Receipt: 2022/06/11 Date of Issue: 2022/07/14

### Abstract

This article examines how managers' ability affects customer focus and therefore company performance. The research method used is a library approach that has been done by reviewing the existing literature of library studies, in which previous research related to the subject of this research was identified and reviewed and after analyzing previous findings. The results of these studies show that managers with a high level of ability are more successful in dealing with situations that require decisions in difficult situations such as selecting the customers who bring the most profit. On the other hand, it cannot be said that all customers have an equal role in the success of the organization. One point that is emphasized in customer relationship management studies is the issue of focusing on key customers. Customer relationship management encourages organizations to identify key and important customers and retain them for future transactions, and shows that focusing on key customers (or major customers) reduces the cost of attracting new customers and increases the organization's revenue. Be loyal to customers.

### Keyword

Ability to Manage, Customer Focus, Company Performance.

1. Master student, Department of Accounting, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
2. Master student, Department of Accounting, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
3. Master student, Department of Accounting, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی