



# إدارة الزبائن المعولمين

هـ. ديفيد هينيسي

obeykandi.com

## الفصل الثامن

.....

### إدارة الزبائن المعولمين

سنقوم في هذا الفصل بتفحص المزايا الرئيسية لتطوير الزبائن المعولمين وإدارتهم. وفي البداية لا بدّ من الاهتمام بتعريف الزبون المعولم كحساب له أهمية استراتيجية بالنسبة للموردين وفعالية في الكثير من القارات على المستوى العمليّاتي، كما تتميز عمليّاته في الشراء بالتنسيق الشمولي ويستبعد هذا التعريف بوضوح الحسابات التي تعمل في منطقة واحدة وتلك التي تعمل في بقاع مختلفة من العالم ولكن مشترياتها محصورة محلياً.

أدت عولمة الكثير من الصناعات إلى تكوين فرصة فريدة لتفاعل الزبائن بشكل منسّق على أساس معولم، ويختلف ذلك عن المقاربة المعتادة لمعالجة الحسابات الرئيسية أو الوطنية. يدرس هذا الفصل المجالات التالية من إدارة الزبائن المعولمين:

- ما هي العوامل التي تؤدي إلى عولمة الزبائن؟
- كيف نستطيع تقييم كمون إدارة الحسابات المعولمة؟
- ماذا يعني برنامج إدارة الحساب المعولم؟
- كيف تستطيع الشركة تحديد الزبائن الذين يجب خدمتهم بشكل معولم؟

- ما الذي يريده الزبائن من الموردين المعولمين؟
  - كيف يمكن تطوير مخطط حساب معولم؟
  - ما هي العوائق التي تقف أمام برنامج حساب معولم ناجح؟
  - ما هو أثر الاقتصاد الجديد على إدارة الحساب المعولم؟
  - ما هي الأعمال التي تُعتبر الأفضل في إدارة الحساب المعولم؟
- سنستخدم أمثلة من شركات رائدة لتوصيف عمليّات وخبرات إدارة الحساب المعولم.

يقوم برنامج إدارة الحساب المعلوم بتنسيق التقديم الشامل إلى الشركة. ويرغب الزبائن في مختلف بقاع الأرض بالحصول على الخدمات والمنتجات والأسواق ذاتها في أي مكان يمارسون فيه أعمالهم. وتؤدي هذه المعايير إلى تخفيض تكاليف الشراء وتحسين النوعية كما تدعم المنتجات المعولمة. وقد وجدت شركات أش بي وأي بي إم ولوسنت ومختلف شركات الإعلان والحسابات المعولمة أن ذلك مفيد جداً لوضع برنامج إدارة حساب معولم. وتتطلب إدارة الحساب المعولم تفهماً معمقاً لصناعة الزبائن وموقعهم في قطاعهم الصناعي واستراتيجيتهم العامة. فعلى سبيل المثال لماذا يقوم أكبر زبون للتوصيلات الكهربائية ببناء مصنع في الصين؟ ولماذا يقوم زبون صناعة السيارات بالتحول من القيادة بالطاقة الهيدروليكية إلى الإلكترونية؟ ولماذا يقوم صانعو قطع السيارات بإنشاء ساحة سوق لهم؟ إن خبرة مديري الحساب المعولم وتدريبهم بالإضافة للكوادر ذات السوية العالية في مقارنة الزبائن تسمح للمديرين بالإجابة عن هذه التساؤلات وتحديد طرق تلبية الاحتياجات المستقبلية للزبائن المعولمين بشكل أفضل.

وتتطلب إدارة الحساب المعولم مستوى عالٍ من الدعم والالتزام التنفيذي للتأثير على مديري الحسابات الوطنية عبر العالم وذلك لتلافي قيام هؤلاء

بأعمال قد لا تتلاءم مع المصالح الأفضل للحسابات المعولمة . ويوجد لدى المديرين التنفيذيين للحسابات الوطنية أو المديرين على مستوى البلدان أبعاد مختلفة ، ويقومون بأعمال قد تكون مفيدة للبلد المعني ولكن غير مفيدة على المستوى العالمي . كما يجري دعم مديري الحسابات المعولمة بنظام معلومات معولم يفترض به أن يوفر جميع المعلومات الضرورية لخدمة الزبائن المعولمين بأفضل شكل ممكن .

### ما الذي يدفع الزبائن ليفكروا ويعملوا بشكل معولم؟

#### العوامل الاقتصادية الكلية

أدى تخفيض القيود على التجارة ونمو منظمة التجارة العالمية على المستوى الكلي إلى تسهيل نمو التجارة بين الدول وفتح الأسواق . فعلى سبيل المثال عندما كانت الصين تتهيا لدخول منظمة التجارة العالمية توجب عليها فتح أسواقها المحلية الكبرى للشركات الأجنبية مثل سيمنس ومرسيدس وبركتر أند غامبل .

أما على المستوى المحلي فقد أدى نمو وتأثير المجموعات التجارية مثل نافتا NAFTA وميركوسور mercosur وآسيان ASEAN إلى تخفيض القيود التجارية وتشجيع التجارة . وبالمثل سيؤدي التوسع المرتقب للاتحاد الأوروبي والانتقال إلى العملة الموحدة (اليورو) إلى تشجيع الكثير من الشركات كي تأخذ بالاعتبار المقاربات الأوروبية في التصنيع والتسويق والتموين والتزويد .

وضمن هذه التوجهات نجد أن النمو البطيء للأسواق الحالية كما في الولايات المتحدة وألمانيا واليابان قد أدى إلى دفع الكثير من الشركات إلى الالتفات نحو الأسواق ذات النمو السريع مثل آسيا وأمريكا اللاتينية . وتوجد بشكل خاص فرص متاحة هائلة في البلدان ذات الكثافة السكانية مثل الصين والهند والبرازيل . وتلاحظ مثل هذه الاستراتيجية في وال - مارت Wal-Mart

التي تصل مبيعاتها إلى 100 بليون دولار في الولايات المتحدة، وبدأت بالتوسع نحو أوروبا وآسيا. وقد وجدت برक्टर أند غامبل أن 40 - 45% من نموها الحالي قد تحقّق من خلال زبائنها المعولمين. Napolitano, 1999: 11.

### العوامل القطاعية

لقد أدت أعمال شركات محددة في بعض القطاعات إلى دفع القطاع بمجمله للعمل بشكل معولم. فعلى سبيل المثال عندما دخلت شركة إلكترولوكس سوق الولايات المتحدة بعد شرائها شركة المنسوجات البيضاء القطنية وايت كونسوليديتيد ردت عليها شركة وايرلبول بدخول السوق الأوروبية عبر شرائها لشركة فليبس لصناعة المنسوجات القطنية البيضاء. وقد حدثت أعمال تنافسية مشابهة في عالم السيارات والأدوية والمفرق والكيمياء والمشروبات والكومبيوتر.

يمكن أيضاً شرح التوسع المعولم للشركات بالرغبة في تحقيق وفورات بالحجم. وتوجد وفورات الحجم في تطوير المنتجات الجديدة الذي يؤدي إلى تكاليف باهظة في الصناعة الدوائية؛ كما توجد في تكاليف التصنيع عند فترة الإقلاع، وهو أمر معروف في صناعة السيارات وتوجد أيضاً في تطوير الماركات التجارية. وقد تكون عملية تطوير ماركات تجارية في أسواق الزبائن مكلفة للغاية. قامت شركة دانون الفرنسية المتخصصة في إنتاج الألبان والبسكويت وتعبئة المياه بالتوسع في أوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية وآسيا والولايات المتحدة بغية زيادة مكانة ماركتها التجارية. ومع أن وفورات الحجم غالباً ما تركز على البحث والتطوير والتصنيع أو صنع الماركات التجارية فمن الممكن لهذه الوفورات أن تركز أيضاً على مصادر أخرى للمزايا التنافسية مثل إجراءات التموين والتزويد وخدمة الزبائن والتمويل التجاري وتخطيط الأعمال. ومن المهم القيام بتفهم معتمّق لمصادر المزايا التنافسية ووفورات الحجم لدى الزبون من أجل خدمة الحساب المعولم بشكل أكثر فاعلية.

وهكذا يمكن لتطوير أي صناعة معولمة أن يقود موردي تلك الصناعة كي يصبحوا بدورهم معولمون. فعلى سبيل المثال وجدت شركة كورنينغ الأمريكية لصناعة الألياف والعناصر الضوئية، أنها بحاجة للقيام بعمليات في أوروبا واليابان والصين لتخديم شركات اتصالات ضخمة مثل نورتل. ونظراً للحاجة لدعم الزبائن الحاليين، ولانخفاض مخاطر توسيع الزبائن المحليين بدلاً من النمو بالاعتماد على زبائن جدد، ينصح الخبراء بدفع الزبائن الرئيسيين إلى مواقع جغرافية جديدة أو مرافقتهم إليها. وبعد الانتهاء من تأسيس المواقع الجديدة سيكون من المستحسن الالتفات نحو جذب زبائن جدد في الموقع الجغرافي الجديد 33: Valentine Pope and Brown, 1999.

### قادة التكنولوجيا

أصبح بمقدور الموردين والزبائن بفضل نمو الأنترنت أن يتشاركوا بالمعلومات، وأن يتفاعلوا على أسس معولمة مع آثار محدودة للأبعاد الجغرافية أو لاختلاف التوقيت الزمني من بلد لآخر. وبفضل البرمجيات المتطورة مثل تخطيط موارد الشركة ERP وإدارة علاقات الزبائن CRM وإدارة حلقة العرض SCM مقترنة بوجود الأنترنت أصبح بإمكان الموردين أن يتفاعلوا وينسقوا مشترياتهم بشكل معولم مع تخفيض تكاليف التعاقد وحلقة العرض. وأخيراً فقد أدى تأثير مواقع الأعمال الإلكترونية بما فيها ساحات الأسواق والتبادلات والمزادات إلى دفع الموردين والزبائن نحو تحديد الفرص التي ترفع سوية علاقاتهم الاستراتيجية. وبما أن الضغط على الأزرار عبر الإنترنت أصبح كافياً مع أي زبون جديد، فلا بد وأن يكون لذلك أثر واضح على علاقات الزبائن والموردين بشكل معولم.

وتؤثر هذه العوامل مع قواد العولمة على معظم الصناعات والشركات بدرجات متفاوتة. وستوجد حالات تظهر فيها هذه القوى في المنتجات

والماركات المعولمة في الأسواق مثل المشروبات غير الكحولية والساعات الفاخرة أو الدراجات النارية. ومع ذلك سنشهد في الكثير من الصناعات وباستمرار توزيع المنتجات والخدمات «المحلية».

غالباً ما يعتبر الحصول بشكل معولم على المواد الأولية الخطوة الأولى للشركات في طريق عولمة منتجاتها، ولكن أعداد الشركات الراغبة برفع أصولها ومعرفتها وخبراتها تتزايد باستمرار في كثير من البلدان من أجل الحصول على المزايا التنافسية. وفي الحقيقة إن الدافع النهائي للعولمة هو الأهمية التي تعيها الشركات للتركيز على الزبون كاستراتيجية أعمال ناجحة. وعندما تقيم الشركات علاقاتها المعولمة الكامنة سيكون هناك قرار هام بخصوص بدء برنامج إدارة الحسابات المعولمة.

### كيف نستطيع تقييم كمون إدارة الحسابات المعولمة؟

إذا اعتبرنا جميع العوامل التي تقود الزبائن نحو مزيد من العولمة مما يجعلهم يطلبون ويقدرّون وجود موردين معولمين، فمن المهم تقييم الآثار الايجابية لهذا القرار. وبينما يفترض في المورد عندما يصبح أكثر عولمة أن يحقق حجوماً أكبر فإنه من المتوقع عادةً أن يترافق ذلك مع تخفيض مرافق في السعر لصالح الزبون. ويعوّل على زيادة الحجم في تعويض انخفاض السعر. ومع ذلك قد لا تغطي زيادة الإيرادات ارتفاع التكاليف الذي تسببه خدمة الحسابات المعولمة.

على سبيل المثال سيرغب الزبون بالحصول على خدمة وتوريد محلي لجميع مصانعه. وسيحتاج المورد المعولم لنظام متطور لإدارة معلومات الزبون والعرض. وبالإضافة لهذه التكاليف فقد يترتب على المورد المعولم تكاليف إضافية لمديري الحسابات المحلية وكذلك المعولمة. ورغم إمكانية خلق قيمة ملموسة عن طريق مقارنة إدارة الحساب المعولم لخدمة الزبائن سيكون هناك

مشاركة هذه القيمة من قِبَل كل من المورد والزبون. وبالنظر إلى توازن القوى بين المورد والزبون يبدو أن حصيلة المزايا ترجح لصالح الزبون.

وُتُبِّين شركة DSM Engineering Plastics في تقاريرها أن بعض زبائنها الكبار ذوي التنسيق الضعيف في الشراء يعولون بشكل كبير على المعلومات التي يمكن لهذه الشركة أن تعطيها بخصوص ما تفعله شركاتهم في مختلف بقاع الأرض. وسيتأثر كمون مقارنة الحساب المعولم بشكل كبير بنجاح التنفيذ. وسيتأثر التنفيذ بميزان القوى بين الإدارة المحلية والإدارة المعولمة. ولنجاح المقارنة المعولمة يجب على مدير الحساب المعولم أن يكون قادراً على رفع الجهود التسويقية والمبيعات المحلية الموجودة بشكل متناسق من دون أن يتسبب ذلك بتكاليف على المنظمة الجديدة بمجملها. ويستنتج من ذلك أن ميزان القوى لا بد وأن يكون في صالح المنظمة المعولمة، ومع ذلك تستمر المنظمة المحلية في المساهمة بتحقيق القيمة بشكل فعّال. ليس تحقيق نظام إدارة حساب معولم أمراً يسيراً. ومن الصعب تقدير التكاليف والمزايا ولكن يطلب الزبائن في بعض الحالات هذا النوع من الأنظمة.

### ماذا يعني برنامج إدارة الحساب المعولم؟

تختلف عناصر برنامج إدارة الحساب المعولم بين الموردين، كما قد تختلف أحياناً بين الحسابات. ومع ذلك تقع العناصر الرئيسية لهذا البرنامج ضمن مجالات عامة مثل: التفاعلات المنسقة لحسابات الموردين والتفاعلات المنسقة لسلسلة التوريد والتطوير المنسق للخدمات والمنتجات وشروط التنسيق والتسعير.

### التفاعلات المنسقة لحسابات الموردين

تستخدم الشركات الضخمة علاقات الحساب المعولم من أجل كثير من الوظائف وكثير من الأماكن وأحياناً كثير من الأعمال. وقد تشمل هذه الوظائف المشتريات المعولمة والمحلية والتسويق والتصنيع والتموين والتوريد والمحاسبة

والمبيعات. وتعمل شركة جيليت Gillette مثلاً في 200 بلد، ولديها 50 مصنعاً و37000 موظفاً ولذلك فقد يكون لدى وكالة الإعلان أو مورّد الكومبيوترات أو مورّد البلاستيك مئات إن لم يكن آلاف من الاتصالات مع جيليت. وستحتاج أية شركة تتقدّم لخدمة جيليت بشكل معولم إلى تنسيق العلاقة بمجملها وإدارة إجرائية التفاعل معها. وسيتضمن ذلك عادة مدير حساب معولم كنقطة رئيسية في عملية التواصل، ويفترض بهذا المدير أن ينسق التفاعلات بين الوظائف والمناطق الجغرافية ووحدات الأعمال. وتعتبر مخاطبة الزبون بصوت موحد مزية كامنة هامة في نظام إدارة الحساب المعولم.

تشمل هذه الاستراتيجية ذات الجهة الموحدة تفاعل الإدارة العليا على مستوى الشركة. عندما بدأت شركة فان لير للتغليف الصناعي (وهي أكبر شركة عالمية موردة للبراميل الفولاذية) انطلاقها في إدارة الحساب المعولم، وضعت مسؤول مبيعات رفيع المستوى في منصب منسق حساب عالمي. وباءت هذه الطريقة بالفشل لأن مديري وحدات الأعمال الموزعين جغرافياً لن يخضعوا لاقتراحات منسق الحساب العالمي إذا تضاربت الأهداف مع أهدافهم الذاتية. وقرّرت فان لير لاحقاً أن تسند مسؤوليات إدارة الحساب المعولم إلى مدير وحدة الأعمال في المنطقة الجغرافية التي يتبع الحساب إليها.

وبما أن كل مدير وحدة أعمال في الشركة يهتم بإدارة حساب معولم أو أكثر، يزداد وعي المديرين لمدى الحاجة لتفهم كيفية خدمة الحسابات المعولمة. ويذكر المدير التنفيذي الرئيسي و. دافنبورت لشركة إيستمان الكيمائية ما يلي:

إنّه لضروري جداً أن يكون لمدير الحساب المعولم علاقة مع المدير التنفيذي الرئيسي والإدارة العليا في الشركة، وأنا متأكد من أن هذا الوضع الموجود هو السائد في شركة إيستمان الكيمائية. ويتوجب على المدير التنفيذي الرئيسي أن يدافع عن مديري الحساب المعولم. وقد أسندنا حسابات إلى جميع

مديرنا التنفيذيين بمن فيهم المدير التنفيذي الرئيسي، ونتوقع تأسيس العلاقة مع الإدارة العليا لدى جميع زبائننا الرئيسيين. ولم يكن بمقدورنا الوصول إلى فاعلية في أعمالنا مع زبائننا المعولمين لولا إدارة الحسابات المعولمة. ونقوم حالياً ببناء مصنع المواد الصمغية في الصين لخدمة صناعة اللواصق، ويعود السبب في ذلك إلى انتقال أحد أهم حساباتنا المعولمة إلى الصين. ولم تكن لتسح لنا الفرصة باللاحق بهذا الزبون إلى السوق الجديدة لولا علاقة الحساب المعولم. Davenport, 1999: 15.

ويتوجب على الشركة أن تحصل على تكنولوجيا معلومات دولية لدعم مدير الحساب العالمي وعلى نظام اتصالات لتوفير تبادل سريع ودقيق للمعلومات عن الحساب ومئات التفاعلات المرافقة. وقد وجدت شركة فان لير أيضاً أنه من المفيد جداً إنشاء أربعة مراكز معولمة عبر العالم لمعالجة تساؤلات الزبون المعولم وحل المشاكل. وبوجود هذه المراكز الأربعة أصبح بالإمكان توفير الدعم على مدار الساعة لجميع الزبائن المعولمين. وقد استثمرت شركة إيستمان الكيمائية الملايين في أنظمة SAP ERP لإدارة المعلومات في الزمن الحقيقي حول زبائننا المعولمين مما ساعد في تحسين خدمات الشركة المقدمة لهم.

### التفاعلات المنسقة لسلسلة التوريد

إن كل علاقة مورّد مع الحساب المعولم ترتبط بإجرائية التنبؤ بحجم الطلب وتجهيزات الطلبية ومنتجات التصنيع وجودة الرقابة وعمليات التموين والتزويد من جهة المورّد، كما أنها ترتبط بالطلبات والاستلام والتصنيع والدفع من جهة الزبون. وتشمل هذه الأنشطة التي تشكّل سلسلة التوريد الكثير من الفرص لتخفيض التكاليف وإنقاص المخزون وتكاليف التصنيع وتكاليف التبادلات. ويعتبر تخفيض تكاليف سلسلة التوريد من أهم الأسباب التي تقف وراء تخفيض الشركات لعدد بائعيها واختيارها لمورّدين معولمين. وقد يسمح للزبائن المعولمين بالولوج إلى إجراءات تخطيط الإنتاج لدى المورّد أو إلى

نظام إدارة مخزونه للمساهمة في فاعلية سلسلة التوريد. وبالمقابل قد يسمح للمورد بالتواصل إلكترونياً مع قسم المبيعات لدى الزبون بحيث كلما بيعت منتجات ذات خصوصية يمكنه تعديل إنتاجه حسب الضرورة في الزمن الحقيقي. وفي الماضي كانت هذه الارتباطات تجري من خلال التبادل الإلكتروني للمعطيات EDI أما الآن فإنها تجري عبر الأنترنت.

ويجري أيضاً دعم تنسيق سلسلة التوريد بنظام متطور لتكنولوجيا المعلومات كما تدعّمه الإدارة العليا وتلتزم به. سيتطلب إنشاء علاقة حساب معولم في البداية وجود مهارات في إدارة سلسلة التوريد وتمويلاً للقيام بالتغييرات الضرورية في التكنولوجيا والإجراءات.

ومع الفوائد التي ستحققها أنشطة سلسلة التوريد المنسّقة على الأمد الطويل سيتزايد تحويل تكاليف الزبون المعولم نحو مورد آخر.

### التطوير المنسق للخدمة والمنتج

تتطلب الحسابات المعولمة عادة القيام بتطوير منتج ما أو خدمة ما. وقد يشمل ذلك في البداية معيرة المنتج بغية إنقاص التنوع المستخدم في المنتجات. ويساعد ذلك في تخفيض تكاليف سلسلة التوريد. وعندما يعمل المورد والحساب المعولم سوياً فإنهم ينشئون في أغلب الأحيان فرقاً مشتركة لتحسين أداء المنتج النهائي، وتخفيض التكاليف الكلية للمنتج من خلال تحسين طرق التصنيع أو تطوير منتجات جديدة. ستتطلب هذه الفرق المتعاونة تخصيص موازنات جديدة. وقد يشمل تنسيق الخدمة أو المنتج خدمات ذات قيمة مضافة. وقد طوّرت شركة فان لير مثلاً خدمات خاصة لمعالجة البراميل المستعملة وذلك من أجل إعادة استخدامها لمواد كيميائية خطيرة.

### شروط التنسيق والتسعير

غالباً ما يتحوّل أي نقاش عن الحساب المعولم بسرعة إلى مشكلة التسعير

والاعتقاد بأن الزبائن المعولمين يطلبون في مقابل العلاقة المعولمة الحصول على أسعار موحدة منخفضة. ولكن تبين في دراسة الـ191 شركة معولمة أن الأسعار الموحدة لم تكن ضمن العناصر الهامة للزبائن المعولمين. لقد أعطيت الأهمية بشكل أكبر للجودة والخدمات ومعييرة المنتجات والخدمات  
 . Montgmerly et al, 1999: 25

وكمثال على ذلك إذا طلب أحد حسابات شركة كزيروكس أن يصبح معولماً وراودت مدير الحساب شكوكاً في أن الحافز وراء ذلك هو الحصول على أسعار عالميّة موحدة منخفضة فلن تلبى شركة كزيروكس هذا النوع من الطلبات. فالشركة تعمل من خلال أربعة عقود تسعير منفصلة لآسيا وأمريكا الشمالية وأوروبا وأمريكا اللاتينية. ولا تضمن الأسعار الموحدة للحسابات المعولمة إلاّ داخل كل واحدة من هذه المناطق.

يعتبر الطلب الكامن لتسعير معولم من أهم مخاطر نظام إدارة الحسابات المعولمة. ومع أن فوائد الهجوم في العلاقة المعولمة قد تعوض تخفيض السعر إلاّ أن ذلك قد يشكّل مأزقاً للشركة. فهناك ضرورة لتقدير القيمة المضافة لعلاقة حساب معولم بشكل كمّي وذلك للمحافظة على الهوامش المناسبة. ومهم أيضاً الحصول على معلومات دقيقة عن التكاليف والهجوم عند مناقشة الأسعار، وذلك للوصول إلى أعظم قيمة للحساب المعولم. وقد حصلت شركة هيوليت باكارد على زيادة 20% في مبيعاتها وانخفاض نسبة التكاليف في مبيعاتها من 47 - 50% إلى 38 - 41% من خلال وضعها لبرنامج إدارة الحساب المعولم Yip and  
 . Madsen, 1996: 38

### كيف تستطيع الشركة تحديد الزبائن الذين يجب خدمتهم بشكل معولم؟

تقوم الكثير من الشركات بمزاولة نشاطها في مناطق متعددة من العالم، ولكن ذلك لا يكفي لاختيارها ضمن الحسابات المعولمة. يتوجب أن يكون حجم

الشركة الحالي والكامن يسمح باعتبارها شركة استراتيجية . وفي الوقت الذي تولي فيه أغلب الشركات أهمية كبرى للحجم الحالي والكامن تستخدم اعتبارات أخرى مثل الريادة في التكنولوجيا ومعدل النمو والربحية والتعاون التكنولوجي من أجل تحديد الحسابات المعولمة الكامنة 11: Wilson et al, 2000 .

وبالنظر إلى التكنولوجيا نجد مثلاً أن معظم الزبائن المعولمين لشركة أش بي HP، يزاولون نشاطهم في دول ذات استخدام مكثف للكمبيوتر مثل اليابان والولايات المتحدة وألمانيا والسويد والمملكة المتحدة. وقد قامت شركة DSM Engineering Plastics باختيار زبائنها المعولمين بالاعتماد على ربحيتهم المالية الإجمالية ويتضمن ذلك كلاً من الحجم وهامش الربح.

ومن المفيد أيضاً توافر استراتيجية معولمة لدى الزبون بحيث ينقذها بشكل منتظم في مختلف أسواقه العالمية. يسهل هذا الأمر على الشركة العمل مع الزبون على أسس معولمة. وبالإضافة إلى ذلك سيكون مهماً تنسيق الزبون لمشترياته بشكل معولم. وإذا لم تتوفر صيغة ما للتنسيق المعولم فقد تكون النتيجة الأولية لوجود مورّد معولم هي مجرد الحصول على أسعار أقل. وقد حاولت شركة فان لير أن تخدم شركة البترول الفرنسية توتال على أسس معولمة، وقد جرى ذلك فقط لمعرفة ما إذا كانت عملية الشراء في المقر الرئيسي لشركة توتال ستؤثر على مختلف فروع الشركة في العالم وشرائها من مورّد محدد.

إن عدد الحسابات المعولمة صغير مقارنة بالعدد الكلي للحسابات المخدّمة. وهذا يعني أن اختيار الحسابات يجري على أساس تركيب ما فوق المعايير. وعلى سبيل المثال قامت شركة IBM باختيار حساباتها العالمية على أساس الإيرادات، والطلب على منتجاتها والبنية المجهزة في كل موقع والهامش المتاح لإدارة الزبون في رقابة المشتريات المحلية - Yip and Madsen, 1996: 31.

وتختار شركة هيوليت باكارد حساباتها المعولمة على أساس شراء خدماتها ومنتجاتها بما لا يقل عن 10 مليون دولار، وذلك في قارتين أو ثلاث قارات وكذلك على أساس الحساب الموجود في قطاع تتوقع شركة HP له أن ينمو بشكل معولم، إضافة إلى أنه يتوجب على الحساب أن يوفّر لشركة HP فرصة تطوير وضعية يمكن الدفاع عنها. وهناك أهمية لفهم ما يريده الزبائن من المورد المعولمين من أجل تطوير وضعية يمكن الدفاع عنها في حساب معولم.

### ما الذي يريده الزبائن من المورد المعولمين؟

يختلف كل زبون عن الآخر ولذلك تختلف التوقعات المنتظرة من المورد المعولم. كما تختلف التوقعات أيضاً بين الأفراد المتنوعين في المنظمة لدى الزبون ذاته. وهناك احتياجات معروفة لدى الكثير من الزبائن المعولمين عند تمييز المتطلبات لفهم الزبون بالعمق وفهم كيف يتمكن المورد المعولم من تحقيق قيمة مضافة للزبون. وبشكل أكثر تحديداً يرغب الزبائن المعولمون بتوفير جهة واحدة للتواصل، وأن يكون هناك جهة مقررة وحيدة لدى المورد المعولم. وهذا يضمن للزبائن أنهم سيستطيعون في نهاية المطاف التواصل مع شخصية وحيدة لصناعة قراراتهم بخصوص الوصول إلى حل الخلافات وتحديد كيفية عمل شركتين مع بعضهما البعض.

### كفاية الموارد وأهمية الإدارة

يطلب الزبائن المعولمون موارد كافية ليقوموا بالإخلاء لشركتهم بطريقة منسّقة. ويمكن استخدام الموارد المنسّقة للوصول إلى أهداف الزبون المنشودة ولتفادي الهدر في الموارد وتجنّب العمل في اتجاهات متضاربة. وغالباً ما تجد شركات الكيماويات أن بمقدورها الوصول إلى ثلاث أو أربع وحدات عمل لخدمة زبون معولم واحد مثل شركة فورد موتورز. ومن الممكن في أغلب

الأحيان أن تحاول هذه الوحدات بيع معدات مختلفة للطلب ذاته .

ويمكن للزبائن في المثال السابق أن يتواصلوا مع المورد المعولم باستراتيجية معولمة وحيدة من خلال مدير الحساب المعولم ويتكفل المدير بتحقيق التواصل مع الأشخاص المناسبين في منظّمته . ويعتبر ذلك من الفوائد الأخرى الممكنة لتنسيق النشاطات . فهذا سيخفض الحاجة لأشخاص متعددين ليقوموا بشرح الأعمال لكثير من مسؤولي المبيعات لدى المورد ذاته مما قد يكون رسائل متضاربة مع بعضها . ويريد الزبائن المعولمون أيضاً الحصول على التزام كاف مع الإدارة العليا لدى المورد المعولم . وسيضمن ذلك للزبائن المعولمين أهميتهم وحصولهم على ما يكفي من الموارد المخصصة من أجل احتياجاتهم . وسيوفر ذلك أيضاً بعضاً من الضمان لاستمرار التوريد . ويضمن التزام ودعم الإدارة العليا للزبون وزناً وانتهاهاً كافياً لمواجهة تحديات إدارة العلاقة المعقّدة .

### اعتبارات التسعير

يريد الزبائن المعولمون بعضاً من الاعتبار على مستوى السعر مقابل حجم أعمالهم . قد يكون ذلك سعراً معولماً موحداً في بعض الحالات أو سعراً إقليمياً أو سعراً خاصاً بكل سوق . وتتعلق الاختلافات في الأسعار باختلاف بنى التكاليف في مختلف الأسواق . ولكن من المتوقع أن يتفحص الزبائن المعولمون هذه الاختلافات لتحديد فرص الوصول إلى مزيد من التوحيد في الأسعار . وإذا عرض أحد الموردّين المنتج المعياري ذاته في كل سوق فقد يجد الزبائن في ذلك فرصة للشراء من الموقع الأرخص (مع أخذ تكاليف التمويل والتزويد بالاعتبار) . وسيؤثر الاقتصاد الجديد على مسألة التسعير هذه . وكما سيجري شراء بعض المنتجات عبر التبادلات وساحات الأسواق والمزادات (وهذا ما سيشرح لاحقاً) ، فمن المتوقع أن يكون هناك بعض التغيير نحو مزيد من التسعير المعولم الموحد .

## الثبات

يعتبر الثبات في التسليم التحدي الأول في خدمة الحسابات المعولمة وذلك وفق ما ذكره دافيد ماكولاي نائب رئيس الحسابات المعولمة للاتصالات والمعلومات لدى سيمنس . وتجد سيمنس أن أولى متطلبات زبائنها المعولمين تتعلق بالثبات في التموين والتزويد والدعم والإعلان ونوعية الخدمة والتسعير وسهولة القيام بالأعمال . وللوصول إلى الثبات في التسليم ينصح ماكولاي بالتركيز على التعاون والعقود والاتصالات والثقافة . والتعاون مطلوب ضمن منظمة المورد مما يفسر فهم جميع الأفراد والوحدات احتياجات وأدوار الحسابات الاستثمارية المعولمة . كما يتوجب على المورد أن يركّزوا قدراتهم على إقحام منظماتهم المحلية وتعويضها من خلال العقود لدعم أعمال الحساب المعولم المستمر . تصبح احتياجات الاتصالات أكثر أهمية بعشرين مرة عند التعامل مع زبون معولم يعمل في أكثر من بقعة جغرافية . ويضاف إلى مشكلة اللغة موضوع الثقافة التي قد تصبح واحدة من أكثر العناصر التي يبخرس حقها في برنامج الحساب المعولم . ويحتاج الموردون لاعتناق ثقافة من أجل العمليّات المحلية ليفهموا ما إذا كانوا يدعمون الاستراتيجية المعولمة وما إذا كانت الموافقة تعني الإيجاب ، وما إذا كان بمقدور مدير الحساب المعولم أن يساعد في تناغم الاحتياجات المحلية مع تلك المعولمة 21 : Macaulay, 2000 .

### كيف يمكن تطوير مخطط حساب معولم؟

تبدأ إجرائية تطوير مخطط حساب معولم بفهم للحساب وكمونه . وبعد اختيار حساب ليكون معولماً يتوجب القيام بفهم معمق للقطاع الصناعي . ويبدأ التحليل القطاعي بفهم نظام الأعمال الكلي من المواد الأولية إلى المكونات إلى التصنيع أو التجميع إلى التوزيع إلى بائعي المفرق إلى الزبائن . ومن الضروري فهم التغييرات الكامنة التي قد تؤثر على نظام الأعمال الكلي وذلك لزيادة فهم كيفية تكوين القيمة من أجل زبون معولم .

وعلى سبيل المثال فقد تأثرت صناعة السيارات بشكل كبير خلال السنوات العشر الماضية برغبات الزبائن والحكومات في تخفيض استهلاك الوقود وانبعاث ثاني أكسيد الكربون. دفعت هذه الاحتياجات بصانعي السيارات إلى إنقاص وزنها وتعديل هيكلها لتصبح أكثر ديناميكية مع الهواء وإلى تغيير تصميم المحركات لتخفيض الانبعاثات. ويتوقع مراقبو الصناعة في المستقبل أن يطلب المستهلكون والحكومات سيارات قابلة لإعادة التصنيع. ويفترض في هذه الحالة القدرة على تحويل السيارة بسهولة أكبر إلى مواد قابلة للاستخدام. ويمكن لشركات الصناعة الكيماوية التي تزود مصنعي العناصر أن تستفيد من الأبحاث لتسهيل إعادة تصنيع موادها. ويتعلق التغيير الآخر في صناعة السيارات بانخفاض عدد مصنعي السيارات من 25 إلى 6 مصنعين رئيسيين للاستفادة من وفورات الحجم. وستعتمد شركات السيارات إلى تقديم ماركات كثيرة ذات أساس مشترك لرفع سوية تصميم وتصنيع الأصول.

وقد يتغير بالإضافة إلى ذلك الدور التقليدي للمتعاملين نظراً لاستخدام المستهلكين للإنترنت في اختيار وشراء السيارات أحياناً.

ويساعد هذا المستوى من المعرفة الصناعية موردي عناصر السيارات المعولمين وموردي الأنظمة في فهم الضغوط الجديدة التي تواجه زبائنهم. كما يساعد على الفهم المتكامل المورد في استباق كيفية تغير عوامل النجاح الرئيسية لدى الزبون. فعلى سبيل المثال قد يبذل مصنعو السيارات مزيداً من الجهود في استخدام داخل السيارة والواجهات التخاطبية للزبون في تمييز المنتجات وذلك بسبب انخفاض عدد مصنعي السيارات والميل إلى تحقيق تصاميم متشابهة من الخارج من حيث ديناميكيتها مع الهواء. وبالنظر إلى هذه التغيرات المحتملة في الصناعة فقد يبحث مصنعو المقاعد عن تصميم جديد يمكن من خلاله استخدام مشعرات للاستجابة مع ارتفاع الراكب ووزنه وحجمه وأقلمة المقعد لتحقيق

أكبر قدر ممكن من الراحة والرؤية للسائق . . . وبما أن المورد يفهم كل الأشياء التي يجب أن يقوم بها الزبون للوصول إلى النجاح على التوازي مع التغييرات الكامنة في نظام الأعمال الكلي فسيوفر ذلك تقديم عدد من الخيارات يستطيع المورد من خلالها المساهمة في إنجاح الزبون .

وسيقود هذا المستوى من الفهم إلى استراتيجية للحساب قادرة على إضافة قيمة ملموسة إلى الزبون المعولم . ويستطيع المورد المعولم تركيز الموارد الداخلية في مخطط الحساب لتحديد ودعم هذه الفرص الجديدة . وقد يتطلب ذلك مشروع بحث وتطوير أو إمكانية جهد مشترك مع المورد والزبون . وستدعم استراتيجية واضحة للحساب المخطط التفصيلي المحدد للأعمال المتوجب القيام بها والموارد المطلوبة لدعم هذه الأعمال .

### ما هي العوائق التي تقف أمام برنامج حساب معولم ناجح؟

#### قيمة المورد

تعتبر خدمة الزبائن بشكل معولم إجرائية معقدة لأنها بالإضافة إلى صعوبة التنسيق والعمل عبر الدول ووحدات الأعمال ومختلف الوظائف يتوجب أن يكون برنامج الحساب المعولم متوافقاً مع الاستراتيجية والشعوب والثقافات لدى المورد والزبون . فمن جهة المورد تنجم معظم الصعوبات عن تضارب المنظور المحلي والمعولم . وهذه التضاربات نتيجة لتنوع إمكانيات سوء التوافق . وعلى سبيل المثال إذا لم يتوفر لدى المورد استراتيجية معولمة واضحة متواصلة فعلياً مع جميع المديرين فسيقوم المديرون المحليون بالتركيز على خدمة احتياجات الزبائن بالاستناد إلى الممارسات والشروط المحلية حصرياً . ومن الضروري طبعاً الوصول إلى منتج يتناسب مع الاحتياجات المحلية ، ولكن هذا المنتج ليس سوى جزء من العرض الكلي . وسيقوم المورد على الأرجح

عند التفكير بشكل معولم بتقديم رزمة عروض متشابهة بشكل معولم مع بعض التنوع المحلي وسيوفر ذلك رفع سوية معرفة العلاقة المعولمة إلى درجة أعلى من سوية العمل على أساس محلي حصري.

وإذا كان نظام التعويض مرتكزاً كلياً على الأداء المحلي بشكل أكبر من دعمه للاستراتيجية المعولمة فستعطى الأولوية للاحتياجات المحلية بدلاً من احتياجات الزبون المعولم. وأخيراً سيعطي المديرون المحليون قليلاً من الدعم لاحتياجات الزبون المعولم إذا كانت بنية إدارة المنظمة من طبيعة جغرافية كلياً أو إذا افتقدت الإدارة العليا الثبات في أعمالها.

### قيود الزبون

تعتبر القدرة على التقييم والكسب من جهة الزبون علاقة معولمة تتبع لقدرة الزبون على قبول العرض المعولم فيزيائياً. وفي أغلب الأحيان يصبح ذلك هو المشكلة عندما لا يتوفر لدى الزبون استراتيجية معولمة أو أية بُنى تنسيق معولمة مما يجعله يركز في أغلب الأحيان على الوصول إلى أسعار أقل. ولا يستطيع الزبون تقدير قيمة المورد المعولم في غياب المنظور والمنظمة الضرورية. وعلى سبيل المثال قرّر مورد أوروبي لصناعة أنصاف النواقل أنه يتوجب عليه تخديم أكبر خمس شركات أنصاف نواقل عن طريق الوصول إلى عمليات معولمة مع حسابات معولمة نظراً للطبيعة المعولمة لأنصاف النواقل. وبعد مضي سنتين اكتشفت الشركة عدم وجود أي سلوك معولم لأي من هذه الشركات. وفي النهاية لم يقدر هؤلاء الزبائن الجهود التي تبذلها فرق الحساب المعولم. وهكذا أُعيد العمل بالحسابات الثلاث التي كانت تشتري على مستوى المنطقة إلى منظمة الحساب المناطقية والتي كانت تشتري على المستوى المحلي إلى إدارة الدولة المعنية (Senn, 2000: 43).

وبينما تناسب إدارة الحساب المعولم بعض الزبائن فإنها ليست البديل

الأفضل لجميع كبار الزبائن . ومع نمو وزيادة نفوذ التكتلات التجارية مثل NAFTA و Mercosur و EU و ASEAN ، فقد يكون من الأفضل للكثير من الشركات أن تفكر بتنسيق الحساب على مستوى المنطقة كخطوة أولى نحو إدارة الحساب المعولم .

### انسجام الأهداف

تتألف المنظّمات في نهاية المطاف من الناس ، ولذلك تحتاج مقارنة الحساب المعولم للعمل في هذا المجال إلى أنظمة كافية للتواصل بين الناس بفعالية . وتتضمن العوائق التي تقف في وجه إمكانية التواصل افتقاد وجود نظام اتصالات فعّال بين الزبون والمورّد وغياب الانسجام بين المواقع الجغرافية والقيود المتعلقة باللغة وضعف الفهم الثقافي .

كشفت دراسة لـ 159 شركة لديها برامج إدارة حساب معولم ، تعرّض مديرو الحساب المعولم لل صعوبات التالية : 69% يعانون من تضارب المصالح بين الأعمال المحلية والمعولمة و 61% يعانون من صعوبات في التوطين المحلي والمناطقية و 50% لديهم مشاكل بسبب افتقاد وجود نظام تقانة معلومات متكامل و 44% يعانون من مشاكل في إدارة وتنسيق الفرق الكثيرة الجنسيات Wilson et al, 2000 .

نجد دوماً في هذه الدراسة موضوعاً شائعاً متعلقاً بصعوبة تكوين الانسجام بين ما يتم تسليمه على المستوى المعولم والمحلي والمناطقية . ويوجد لدى شركة آسيا براون بوفري برنامج إدارة حساب معولم يعمل منذ 10 سنوات على المستويات المحلية والمناطقية والمعولمة . وتقوم هذه الشركة حسب الظروف بالعمل ببرامج الحساب المناطقية (كما هو الحال في الاتحاد الأوروبي)، أو الوطني (كما هو الحال في الولايات المتحدة وألمانيا) . وتترابط مختلف برامج الحساب في ما بينها عبر مدير حساب رئيسي معولم . يقوم

بتنسيق مختلف أنشطة هذه الشركة ويضمن معرفة كمون الأعمال الكلي من قبل الشركات المحلية التابعة للشركة. ويوجد لدى هذه الشركة من 15 - 20 فرداً في كل فريق مشرف على الزبائن عبر العالم، يقوده مدير تنفيذي رئيسي للحساب المعولم ولا يوجد لدى هذه الشركة إلا 20 حساباً معولماً. وتضمن هذه الطريقة في المقاربة الانخراط الفعلي لمديري الحساب المحلي والمناطق في إدارة الحسابات المعولمة العاملة في مناطقهم 7: Senn, 2000.

### ما هو أثر الاقتصاد الجديد على إدارة الحساب المعولم؟

خففت الأنترنت الحجم الفعلي للعالم وأصبح كافياً لضغط على الأزرار من قبل أي مورد إلى أي منظمة ترغب بالشراء. ويسمح الويب للشركات بالبحث والمقارنة وشراء أي منتج أو خدمة تقريباً من أي مكان في العالم. ويقدم الفصل الرابع شرحاً تفصيلياً للعولمة والتجارة الإلكترونية.

ويحتاج المديرون التنفيذيون من أجل ذلك إلى فهم كيفية استخدام الأنترنت وتخفيض التكاليف وزيادة القيمة لزبائنهم. وقد قام المدير التنفيذي جاك ووليش في شركة جنرال إلكتريك بإخبار المساهمين في اجتماع الشركة السنوي لسنة 2000 أن أية شركة قديمة أو جديدة لا ترى أن لهذه التكنولوجيا أهمية توازي أهمية التنفس فإنها قد تلفظ أنفاسها الأخيرة.

وبما أن العالم الرقمي يوفر الشفافية في الأسعار والمنتجات فقد يصبح من الصعب على الزبائن تمييز الخدمات والمنتجات. وسيكون بمقدور الشركات ذات الماركات العالمية أو المناطقية تقديم تكلفة الابتكار المستمر والترويج لتمييز منتجاتها. وقد يعتمد الزبائن على سمعة الماركة للمساعدة في اتخاذ قراراتهم، ولكنهم سيبحثون أيضاً عن خدمات القيمة المضافة مثل الشحن ووثوقية الجودة والتموين والتزويد المرتفع المستوى والحلول المفصلة وفق احتياجاتهم وما إلى ذلك من متطلبات عند مقارنتهم للعروض المختلفة.

وستسمح الأنترنت بتسهيل التبادلات من جهة أخرى مما سيخفف من حاجة بعض القطاعات لوجود الموزعين أو تجار الجملة أو الوكلاء أو تجار المفروق. أما الاتصالات من جهة أخرى بين المشتري والباعة فستسمح للمتعاملين المعولمين في السوق بفهم أكبر لاحتياجات كل زبون. فیتحقق من جراء ذلك زيادة القدرة على التركيز على المستهلك. ويستطيع الباعة باستخدام آخر ما استجد من معلومات أن يكيّفوا عروضهم وفق الاحتياجات الخاصة. فعلى سبيل المثال يستطيع باعة الكتب تكييف الإصدارات الحديثة للكتب حسب الاستراتيجية المعولمة للمدير التنفيذي للأعمال الذي سبق له أن اشترى كتباً مماثلة في الماضي. وفي الشركات تقدم الأنترنت والاتصالات من جهة لأخرى طرقاً جديدة في التواصل مع الزبائن وتسمح مواقع الويب المتخصصة للمتعاملين بالسوق أن يتوجهوا بإعلاناتهم مباشرة إلى زبائنهم المستهدفين.

وتقوم الأنترنت واليورو وجميع الارتباطات المتبادلة لأعظم اقتصادات العالم بدعم الفرصة المتاحة للشركات من أجل خدمة الأسواق المعولمة. وأصبح بمقدور الشركات الكبيرة والصغيرة خدمة زبائنها حول العالم. وفي البداية نظراً لإمكانية أي زبون بالوصول إلى الشركة بالضغط على الأزرار سيصبح من الشائع بيع الكتب ومنتجات الفنون والسفرات ومعلومات السوق والموسيقى والأسهم والعتاد الصلب والآليات والطائرات والقطارات وكثير من السلع الأخرى عبر الشبكة. ومع انخفاض القيود الجغرافية والتجارية للكثير من المنتجات ستصبح الحدود قليلة أمام ما يمكن بيعه من السلع والخدمات بشكل معولم عبر الويب. وستقضي الأنترنت من جهة أخرى على قيود التوقيت الزمني وستقوم بتسريع تبادل المعلومات. ومن جهة ثالثة فإنها ستسمح للتفاعلات بالاتجاهين من أجل كل زبون كي لا يحصل على المنتجات إلا عند طلبها، مما سيخفف من المخزون وحجوم المستودعات والمخزون المتقادم مع الزمن.

ونظراً لكبر عدد مواقع الأنترنت وساحات السوق سيصبح الدور الرئيسي لعملاء السوق المعولمين في قدرتهم على جذب الزبائن إلى مواقعهم والاحتفاظ بهم. ويتطلب جذب الزبائن إلى المواقع اتفاقيات وتحالفات مع محرّكات البحث والمواقع غير التنافسية التي تخدم القاعدة الكامنة لدى الزبون. وتوفر محرّكات البحث والإعلان والوصلات عبر الشبكة، القدرة على جذب الزبون إلى المواقع. ومع ذلك يتوجب على محتوى الموقع أن يعطي للزبائن قيمة يمكن إدراكها عند كل زيارة وإلا فلن يعود الزبائن. وبناءً على النوعية والقيمة التي يمكن للزبائن إدراكها تتحدد المدة الزمنية التي سيمضيها الزبائن على الموقع أو عدد المرات التي يترددون فيها إليه.

وتطرح الأنترنت والبريد الإلكتروني مسألة مدير الحساب المعولم من حيث تفضيل تقديم معلومات عن المنتج ومناقشة الأسعار وتبعية عمليات الشحن والقيام بمعالجة هذه المهام عن طريق التكنولوجيا. وفي ظل هذه المتغيرات قد لا تعود هناك حاجة للاحتفاظ بمدير حساب معولم في بعض القطاعات إذ كان دوره ينحصر في تسهيل التعاملات. أما في قطاعات أخرى فسيواجه دور مدير الحساب المعولم في مراقبة قطاع عمل الزبون والعمل معه على قدم المساواة لزيادة القيمة. وسيطلب هذا الدور الجديد مديري حساب معولم متميزين بالمهارة في استيعاب معلومات القطاع وتحديد طرق جديدة لإضافة القيمة إلى الزبائن. وسيعمل مدير الحساب المعولم بشكل لصيق مع التسويق لتحديد السلع والخدمات وذات القيم المضافة والعمل على إيجادها.

وسيتطلب عالم التسويق المعولم الجديد مهارات كبيرة في التجارة الإلكترونية من قبل مديري الحساب المعولم. وتتطلب هذه المهارات في البداية استخدام قدرة الأنترنت على التواصل من جهة لأخرى إلكترونياً بغية تخفيض التكاليف وتحسين القيمة لدى المستهلك. ويقدم العالم الرقمي تنوعاً مدهشاً من الطرق الجديدة لتخديم الزبائن. وسيكون البريد الإلكتروني من أكثر

المجالات نمواً في التسويق المعولم للتواصل مع الزبائن الحاليين والكامنين وتقديم القيمة والمعلومات لهم. وسيواجه مديرو الحساب المعولم تحديات التعاون، إذ ستعمل الشركات مباشرةً مع منافساتها في ساحات السوق لتخفيض تكاليف الشراء.

وعلى سبيل المثال قام 11 من تجار المفترق الرائدين في العالم بتجهيز التبادل العالمي بالمفترق والتبادل المتصل بين الأعمال من أجل عمليّات الشراء والبيع والمزادات على السلع والخدمات. وتتضمن هذه المجموعة شركات كازينو وأوشان من فرنسا وسيف واي وكوي مارت من الولايات المتحدة وكينغ فيشر وماركس أند سبنسر من إنكلترا ورويال أهولد من هولندا. وتبع عمليّة التبادل تجهيز التبادل المعولم عبر الشبكة من قبل شركة كارفور الفرنسية وسيرز الأمريكية وانضمت إليها شركات مترو وسيترباري من المملكة المتحدة وكروجر من الولايات المتحدة. وتتطلب هذه التبادلات مهارات جديدة للحصول على أفضل النتائج مع المحافظة على تنوعها في ساحة السوق. ومن المتوقع أن تقوم الحكومات بالمساءلة عن بعض هذه الترتيبات الجديدة مما يفسر في كثير من الحالات تنفيذ هذه التبادلات من قبل شركة منفصلة. وعلى سبيل المثال ستقوم شركات أش بي وغيت واي وكومباك وهيتاشي ونك وأدفانسد مايكرو ديفايسز وشركات أخرى بالعمل من خلال شركة مستقلة تسمى لاحقاً.

ومن الصعوبة بمكان توقع مستقبل إدارة الحساب المعولم في العالم السلبي. وسيستمر رفع القيود على التجارة وانخفاض مخاطر العملات وتكاليف تبادلها كما ستصبح الحدود الجغرافية أقل أهمية مما سيقود إلى زيادة التجارة العالمية. وسيطلب الاستمرار في هذا العالم الجديد مهارات ورؤية جديدة. وستكون الشركات الفائزة هي صاحبة الرؤية القادرة على الانتقال إلى المقاربة الجديدة من دون تحمّل عبء إرث أنظمة وطرق تكنولوجيا المعلومات. وسيطلب ذلك من أغلب الشركات الكبيرة إعادة هيكلة وتعريف ذاتها.

## ما هي الأعمال التي تُعتبر الأفضل في إدارة الحساب المعولم؟

تحتضن جمعية إدارة الحساب الاستراتيجي منتدى معولماً من 7 شركات هي إي بي بي وكابل وايرلس وأي بي إم ورويترز وكزيروكس ويونغ أند روبكان. وتلتقي هذه المجموعة كل شهرين وتتشارك بأفضل الممارسات للوصول إلى إدارة الحساب المعولم وقد تقدّمت منذ فترة قريبة بأفضل سبع إجراءات لإدارة الحساب المعولم وهي:

- 1 - الحصول على مدير تنفيذي مميّز. يحتاج كل برنامج لإدارة الحساب المعولم لدعم مدير تنفيذي عالي المستوى. ويتطلب التزام المدير التنفيذي تقديم جهد في الحساب المعولم مع موارد كافية وإعطاء السلطة لفريق الحساب المعولم وتقديم مدخل للزبون المعولم وفريق الحساب المعولم مع دعم المزايا الاستراتيجية لمقاربة الحساب المعولم على الأمد الطويل.
- 2 - قياس رضى الزبون والعمل وفق المستجدات. يتوجب القيام بدراسات الزبائن من قبل شركة خارجية لضمان نتائج دقيقة وغير منحازة. ويجب أن تتضمن عمليّات المسح أسئلة متعلقة بالحسابات المعولمة وغير مرتبطة بمسوحات الزبائن العادية. ويجب أن تركز نتائج المسح على هذا الأمر. كما يجب على المزايا المرتبطة بالزبائن المعولمين أن تتضمن جودة المعلومات ومعرفة مدير الحساب المعولم وثبات خدمة الزبون في مختلف المناطق الجغرافية. وقد ارتكزت شركة دان وبرادستريت في قرارات استثمارها على المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وقامت بإيصال نتائج الدراسة إلى زبائنها المعولمين الذين أبدوا تطورات مخطّط لها.
- 3 - التدريب على إدارة الحساب المعولم. وافق المنتدى المعولم على توجب قيام فريق الحساب المعولم والأفراد الداعمون له بالخضوع إلى

تدريب مستمر وتقديم الأدوات المساعدة لهم بزيادة فهمهم وخدمتهم للزبائن. وقد يأتي محتوى التدريب من دراسة رضا الزبون المعولم و(أو) من انخراط الزبون مباشرة في وضع متطلبات التدريب. وقد أجرت شركة فان لير برنامجاً لمدة أسبوع واحد لجميع مديري وحدات الأعمال ومديري المبيعات ومديري الحساب المعولم. كما قامت شركة دي إس إم ببرنامج إدارة حساب معولم لمدة خمسة أيام ركزت خلاله على فهم صناعة الزبون المعولم وفهم عوامل النجاح الرئيسية لديه وعلى تحديد كيفية تمكّن الشركة من تكوين القيمة لزبائنهم. ويختتم الأسبوع بتقديم كل فريق حساب معولم لمخطط الحساب المعولم الخاص بكل منها والذي يتضمن ما تعلّمه خلال الأسبوع.

4 - إعطاء الأولوية لتخطيط الحساب. يعمل أعضاء فريق الحساب المعولم عبر العالم. لذا فإنهم يحتاجون إلى قاعدة إلكترونية مشتركة للتواصل والتعاون على مدار الساعة. كما تحتاج فرق الحساب المعولم للتقابل والموافقة على مخطط حساب ثابت من أجل الحساب المطلوب تأسيسه عبر العالم. ويوجد لدى شركة دان برادستريت اجتماع سنوي يدوم ثلاثة أيام من أجل جميع أعضاء فريق الحساب حيث يكرس يوم ونصف اليوم للتخطيط للحساب. ويؤكد مخطط الحساب بشدة على المقاربة المرتكزة على القيمة وهي ما تضمنته جلسات التدريب السابقة.

5 - وضع عقود وسياسات تسعير عقلانية وثابتة في كل العالم. أعرب الزبائن المعولمون لدى الشركات السبعة في المنتدى عن عدم رضاهم عن إجراءات العقود والتسعير. وكانت الممارسة الأفضل في وضع اتفاقيات تغطية مع الزبائن المعولمين بحيث تتضمن العناصر الخاصة بالبلد. وقد استطاعت شركة دان برادستريت باستخدامها هذا النوع من العقود أن تتوصل إلى سياسة حسم ثابتة مرتكزة على الحجم المعولم.

ويأتي هذا النوع من الاتفاقيات في قمة الاتفاقات المحلية. ويشار أيضاً إلى شركة دان براد ستريت على أنها المورد المعولم المفضل الذي يدعم الشراكة بالأعمال بدلاً من الاقتصار على علاقة بائع وشارٍ.

6 - وضع حوافز تؤدي إلى مكافأة البيع المعولم. يحتاج تعويض مدير الحساب إلى إيجاد ربط بينه وبين أداء الحساب بشكل معولم وليس بشكل مناطقي أو محلي.

7 - المفتاح موجود في التواصل المستمر على الصعيد الداخلي والخارجي. تكمن قيمة برنامج إدارة الحساب المعولم في استراتيجياته وأهدافه ونجاحاته. وتحتاج هذه الأمور إلى تواصلها المستمر مع الزبائن والعمال المشاركين على الصعيد الداخلي. وتتواصل شركة دان براد ستريت مع زبائنها 10 مرّات سنوياً على الأقل من خلال قنوات تواصل مختلفة تركز على مقترحات القيمة لدى الشركة وكيفية عمل الخصومات والخدمات الخاصة المتاحة للحسابات المعولمة. كما تتواصل هذه الشركة مع 500 من الشركاء الداخليين المنخرطين في دعم جهود الحساب المعولم. وهناك تأكيد خاص على قيمة الماركة المعولمة لهذه الشركة وعلى تواصلها مع استراتيجياتها العامة, Anon, 1999: 15-19.

## الخاتمة

يقوم القواد المعولمون بالضغط على كثير من الشركات لاستكشاف القيمة الكامنة للاستراتيجيات المعولمة قيد التطوير. وعندما ينتقل زبائن الشركة إلى مرحلة العولمة قد يطلب منها البعض خدمتهم بشكل معولم. ويتطلب وضع برنامج الحساب المعولم تغييرات جذرية في معظم المنظّمات مما قد يقحمها في تغيير للبنية التنظيمية ولأنظمة القياس والتعويض والواجهات التخاطبية لمعالجة الطلبيات وكثير من الأمور الأخرى. وإذا كانت إحدى الشركات غير

جاهزة للقيام بهذه التغييرات فإنها ستتعرض لخطر تطوير برنامج إدارة حساب معولم يؤدي إلى زيادة التكاليف من دون الوصول إلى قيمة كبيرة في الحسابات المعولمة. وسيؤدي ذلك إلى انخفاض الربح ويدفع الزبائن إلى التوجه نحو موردين جدد يستطيعون تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل. وفي الوقت الذي يستمر فيه بعض الزبائن بطلب المقاربة المعولمة فستكون الاستعادة لدى المورد محدودة على الأمد الطويل لأن ذلك سيؤدي إلى تكاليف إضافية مع استعادة معدومة أو ضعيفة. وفي هذه الحالة قد يكون من الأفضل للشركة الاستمرار في خدمة زبائنها على المستوى المناطقي أو المحلي إلى أن تتوصل إلى زيادة كافية لدعم جميع التغييرات الضرورية لبناء وتجهيز برنامج إدارة حساب معولم ناجح.

### المراجع:

- Anon (1999) 'How Dun and Bradstreet global implemented lessons learned from a world class benchmarking consortium', *Velocity, Journal of the Strategic Account Management Association*, Fall.
- Davenport, E.W., Jr. (1999) 'The formula for global account management success', *Velocity, Journal of the Strategic Account Management Association*, Summer.
- Macaulay, D. (2000) 'Consistency in global accounts: Fulfilling your commitment', *Velocity, Journal of the Strategic Account Management Association*, Summer.
- Montgomery, D.B., Yip, G.S. and Villalonga, B. (1999) 'Demand for and use of global account management', Marketing Science Institute Working Paper No. 99-115.
- Napolitano, L. (1999) 'The state of SAM in Europe', *Velocity, Journal of the Strategic Account Management Association*, Spring.
- Senn, C. (2000) 'Operating globally: Not without the regional and local level', *Velocity, Journal of the Strategic Account Management Association*, Spring.
- Valentine Pope, A. and Brown, G. (1999) 'Three Cs of GAM: Customer, Customization and Competitive Advantage', *Velocity, Journal of the Strategic Account Management Association*, Summer.
- Wilson, K., Croom, S., Millman, T. and Weilbaker, D. (2000) *Global Account Management Study Research Report*, Strategic Account Management Association, April.
- Yip, G.S. and Madsen, T.L. (1996) 'Global account management: The new frontier in relationship marketing', *International Marketing Review*, 13, 3.