

(GLOBAL) ACCOUNT MANAGEMENT

KRITISCHE SUCCES FACTOR

Op vrijdag 19 juni 2009 aanvaardde de decaan George Yip officieel het ambt van hoogleraar Global Strategy en Management van de Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM) en presenteerde zijn inaugurele rede. In het business symposium voorafgaand aan zijn benoeming, presenteerde Dean Yip een introductie en overzicht van zijn onderzoek, 'Managing Global Customers'. Tijdens dit symposium deelden vier gastsprekers hun ervaringen met Global Account Management (GAM) binnen de eigen organisatie. Deze vier gasten waren Antoine Huet, Vice President van Global Sales bij Air France - KLM; Janice Hughes, Global Customer Manager voor Shell; Hugo Koppelaars, directeur van Solutions en Commercial bij TNT Express; en Roger Seabrook, Vice President van Global Customer Development bij Unilever.

Hij werd geïntroduceerd door Floris Maljers, voorzitter van de Raad van Commissarissen van RSM, emeritus hoogleraar Management bij de RSM's faculteit voor "Strategic Management and Business Environment", en voormalig CEO van Unilever. Prof. Maljers beschreef de illustere lijst van Yip's internationale academische benoemingen en zijn indrukwekkende lijst van gepubliceerde artikelen. Een CV dat voor sommigen voldoende reden is om George Yip een goeroe te noemen. In het business symposium voorafgaand aan zijn inaugurale rede, presenteerde Yip een introductie en overzicht van zijn onderzoek, 'Managing Global Customers', Tijdens zijn inaugurale rede presenteerde Prof. Yip zijn GAM onderzoek, met meer academische diepte. Hij beschreef daarin de vijftien jaar van onderzoek die ten grondslag liggen aan dit onderwerp. Gedurende deze periode is de praktijk van Global Account Management meer wereldwijd verspreid door multinationals ingezet. Zowel vanuit hun rol als globale leverancier als vanuit die van globale afnemer. Dit onderzoek geeft een inzicht in de wijze waarop GAM kan worden geoptimaliseerd. Het geeft ook een beeld van de complexiteit van het ontwerp en de uitdagingen in verband met deze unieke tweezijdige relatie vanuit het oogpunt van de beide participanten, zowel klant als leverancier. Professor Yip's onderzoek is vernieuwend omdat dit het eerste gedetailleerde onderzoek naar een gezamenlijk standpunt van Global Customer Management (vanuit het perspectief van de leverancier) en Global Supplier Management (vanuit het perspectief van de afnemer) is. Dit onderzoek



is voornamelijk uniek omdat het ingaat op de gevolgen van deze tweezijdige relaties, en het is de eerste studie die zich richt op de gevolgen van GAM op de uiteindelijke bedrijfsprestaties.

WERELDWIJDE INTEGRATIE IS NOODZAKELIJK

Internationale leveranciers krijgen steeds vaker een van deze twee boodschappen te horen:

- *"Helaas uw organisatie blijkt niet in staat om op een internationaal geïntegreerde wijze uw producten en diensten aan te bieden, waardoor we hebben besloten u uit ons internationale leveranciersbestand te halen"*
- *"Gefeliciteerd, u bent opgenomen in ons internationale bestand van partners die in staat zijn onze wereldwijde behoeften geïntegreerd te vervullen"*

Dit is het gevolg van steeds verder voortschrijdende globalisering van de traditionele leverancier-/ klantrelatie. Het oude systeem waarbij nationale vestigingen zelfstandig konden inkopen en een eigen standaardisatie konden onderhouden, kwam steeds meer onder druk te staan door het centraliseren en globalisering van specificaties en prijsstructuren. Deze harmonisatie is een steeds verdergaand proces dat wordt voortgestuwd door internationale economische, juridische en technische argumenten. Opvallend is dat deze ontwikkelingen zich voordoen zowel vanuit de behoeften als afnemer maar opvallend genoeg ook vanuit de behoeften als leverancier. Beide partijen hebben schijnbaar aantoonbare voordelen bij het introduceren van een wereldomvattende strategie.

VERANDERINGEN IN HET MULTINATIONAAL KOOPGEDRAG

In de Global Arena zoeken internationale klanten steeds vaker naar leveranciers met een gecoördineerde wereldwijde verzorgingspolitiek. Zij eisen, in hun doorlopend streven om kosten te verlagen, contractvoorwaarden die voor alle landen overeenkomen, een prijsbeleid dat voor alle vestigingen gelijk is en technische specificaties van producten die over de hele wereld gelijk zijn. Ze eisen daarnaast een contactmatrix bij hun leverancier die verantwoordelijk kan worden gehouden voor al deze wereldwijde standaardisaties. Een goed voorbeeld hiervan is Philips dat tot 2003 bij al haar vestigingen een eigen inkoopbeleid toestond. Op dat moment was Inkoop verantwoordelijk voor tweederde van de omzet. Vanaf 2003 heeft Philips haar internationale inkoopactiviteiten gecentraliseerd en heeft haar globale inkoopbehoeften gebundeld. Dit heeft tot gevolg gehad dat het aantal betrokken leveranciers is teruggebracht van meer dan 50.000 naar 33.000. Het percentage van het inkoopvolume dat onder dit regime valt is gestegen van 6% naar 55%. In 2005 was de besparingsdoelstelling 16% dat alleszins haalbaar leek. Een ander belangrijk speerpunt van dit beleid was het aangaan van strategische relaties met een aantal sleutelleveranciers die Philips beschreef als "Partners for Growth". Deze Key-Suppliers werden al in een zeer vroeg stadium betrokken bij het innovatieproces. In 2005 was deze groep leveranciers verantwoordelijk voor 26% van het gehele inkoopvolume van Philips.

VERANDERT DE

VERKOOPORGANISATIE MEE?

Het laatste boek van Prof. George Yip, "Managing Global Customers: An Integrated Approach", heeft als onderwerp de metamorfose die een internationale verkooporganisatie moet ondergaan om zich aan dit veranderende koopgedrag aan te passen. Verkooporganisaties zijn meestal geografisch

georganiseerd en ingericht op nationaal accountmanagement. Vaak blijkt die volledig ingericht te zijn naar de specifieke lokale situatie. Dit is een van de uitdagingen waarmee leveranciers worden geconfronteerd. Hoe harmoniseer je de lokale situatie met de eisen van een internationale key account?

Een van de eerste branches waarin dit op een succesvolle wijze is vormgegeven is de advertentie-industrie. Advertenties dienden zowel op de lokale situatie te worden toegesneden, maar mochten ook niet afwijken van de Corporate Branding. Internationale merken wilden niet in elk land afzonderlijk zaken doen met

lokale partijen. In sommige gevallen kan dit oplopen tot meer dan honderd verschillende leveranciers. Men wilde een grotere consistentie in de communicatie-uitingen en een betere prijs door

wereldwijd gecoördineerde volumeafspraken. Zelfs wereldwijd erkende creatieve topprestaties waren niet meer voldoende om als leidend reclamebureau in de race te blijven. Reebok Internationaal verbrak haar uiterst succesvolle relatie met een vooraanstaand reclamebureau omdat volgens de VP-marketing services het niet het wereldwijde netwerk kon bieden dat een account als Reebok nodig had. Het gehele budget van meer dan 140 miljoen dollar werd overgedragen aan een account die een dergelijk netwerk wel te bieden had.

STRATEGISCHE ACCOUNTMANAGERS SPIL VAN HET SYSTEEM

Deze toenemende marktdynamiek en de complexiteit van de (inter)nationale business-to-business markten heeft ertoe geleid dat bedrijven meer aandacht zijn gaan schenken aan het succesvol managen van hun "belangrijke" klanten. Een ontwikkeling die niet alleen internationaal is ingezet maar ook lokaal steeds verder zal worden doorgevoerd. Het succes dat grote internationale afnemers hebben met deze methodiek zet zich voort in de nationale inkooppraktijk. Klanten worden veeleisender en verlangen van hun leveranciers een actieve bijdrage in het realiseren van hun

doelstellingen en als leverancier dient men aantoonbaar bij te dragen aan de bedrijfsstrategie. Vooral in deze economisch uitdagende tijden is het doelmatig beheeren van deze strategische accounts een van de doorslaggevende kritieke succesfactoren voor succes. Meer dan ooit is het van belang dat we ons realiseren dat een succesvolle relatie tussen klant en leverancier tot doel heeft om de wederzijdse winstgevendheid te verbeteren, het ontwikkelen van nieuwe business en het voorblijven van de concurrentie. In dit veranderende speelveld, zullen Strategic Account Managers moeten omgaan met een grotere complexiteit dan ooit tevoren. Zij zullen moeten kunnen aantonen dat hun organisatie het vermogen heeft om effectief te werken tussen de regio's, businessunits en functies. Hun mandaat: het creëren van waarde voor en door klanten.

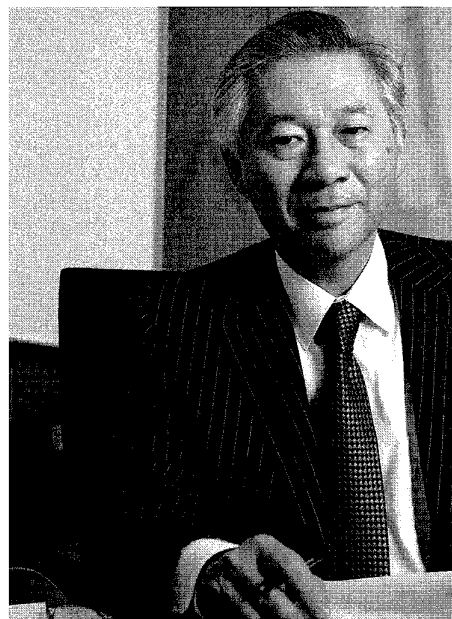
Auteur: Thijs Verhees

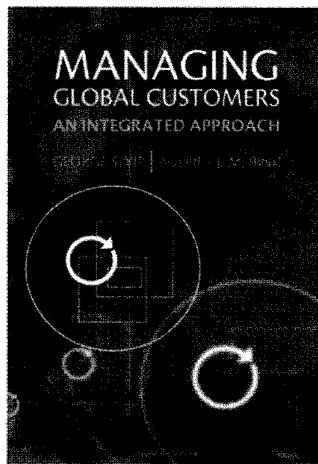
George S. is decaan van de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Hij heeft een BA en MA titel in economie aan de Universiteit van Cambridge en een MBA aan de Harvard Business School waar hij later ook promoveerde (PhD). Hij is een wereldburger met zijn wortels in Azië, de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk.

Voor zijn aanstelling als Decaan bij RSM, was professor Yip Vice President en Directeur van Research & Innovation bij Capgemini Consulting, een wereldwijd opererende onderneming, actief in consulting, technologie en outsourcing, hij gaf daar leiding aan het proces van onderzoek en innovatie met als doel Capgemini te positioneren als "thought leader" binnen haar industrie.

Gedurende deze tijd was hij betrokken als Hoogleraar Strategisch en Internationaal Management aan de London Business School. Daarvoor was hij de voorzitter van de vakgroep Marketing en Strategie aan de Universiteit van Cambridge en bekleedde diverse faculteitsposities aan de Harvard Business School en UCLA. Hij vervulde internationaal gastposities aan de China Europe International Business School, Georgetown University, de Stanford Business School en Templeton College-Oxford.

Professor Yip heeft ruim twaalf jaar fulltime praktische ervaring in internationale business, marketing en strategie, en werkte in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Deze ervaring omvat product management bij Unilever, account management bij Lintas, een van de grootste reclameagentschappen in de wereld, en senior management bij PriceWaterhouse's consulting, verantwoordelijk voor de specialisatie strategisch management in de oostelijke Verenigde Staten. Hij is een van de grootste autoriteiten van de wereld op het gebied van mondiale strategie en marketing, het beheer van wereldwijde klanten, en commerciële internationalisering. Zijn huidige onderzoek betreft het beheer van innovatie, strategische transformatie, internationale concurrentiekracht en wereldwijde klanten.





140 MILJOEN AAN OMZET VERLIEZEN