

العنوان:	الإدارة المالية : تجهيز الذمم المدينة والخدمات الائتمانية : بديل جدير بالإعتبار ( القسم الأول )
المصدر:	مجلة الدراسات المالية والمصرفية
الناشر:	الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - مركز البحوث المالية والمصرفية
مؤلف:	الأردن، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية. مركز البحوث المالية والمصرفية(معد)
المجلد/العدد:	مج 8, ع 2
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	2000
الشهر:	يونيو
الصفحات:	28 - 30
رقم MD:	503975
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	عملاء البنوك ، البنوك ، خدمات البنوك ، الإئتمان ، تحصيل الديون ، المؤسسات المالية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/503975">http://search.mandumah.com/Record/503975</a>

## تجهيز الذم المدينة والخدمات الائتمانية:

### بديل جدير بالاعتبار (القسم الأول)

## Outsourcing Receivables and Credit Services:

### An Alternative to Consider (Part One)



#### المقدمة

عندما يعلن مسؤول الائتمان أمام موظفيه "أن لدينا مشكلة؛ لا نستطيع القيام بالعمل. فهو يكلفنا الكثير من الوقت"، فإن ذلك غالباً ما يعني أن الشركة قد بدأت التفكير وللمرة الأولى جدياً باستخدام مجهز (مورد) خارجي (Outscore) لإدارة بعض من خدماتها الائتمانية. لقد كان مثل هذا الإعلان في الماضي يعني ببساطة الدعوة إلى العمل الجاد. والإستعداد لساعات عمل أطول. وخمّل المزيد من الضغوط. مما قد يؤدي إلى هزة في المؤسسة. وقد يتم استدعاء أحد الإستشاريين المتخصصين (Special Consultant) لدراسة إعادة تنظيم إجراءات عمل الشركة أو إقتراح إجراءات عمل بديلة.

في الوقت الراهن هناك بديل آخر يتمثل في الإتفاق مع المجهز الخارجي (Outsourcing Arrangement) للقيام بتحصيل الذم المدينة وإدارة الخدمات الائتمانية. مع إزدياد التركيز على الكفاءة وعلى الأداء القوي في كافة الأنشطة الرئيسية فإن العديد من الشركات قد بدأت تعيد النظر في ضرورة قيام موظفيها بكافة أو معظم أنشطتها الائتمانية. إذ لم يعد من الضروري أن تكون الشركة قادرة على القيام بكافة أعمالها داخلياً. في الحقيقة أن العديد من الشركات قد أدركت أن المجهز الخارجي (Outsourcers) أفضل في أداء العمل عادةً. إذ يركز بشكل كامل على تحصيل الذم المدينة وإدارة الخدمات الائتمانية. واستطاعوا تطوير تقنيات فعّالة وقواعد بيانات تمكنه من حشد المزيد من المصادر والخبرات لإجياز المطلوب بفاعلية لا تستطيع تحقيقها معظم الشركات.

عندما يتعلق الأمر بإختيار طرف خارجي لتحصيل الذم المدينة وإدارة خدمات الائتمان أصبحت الخيارات المتاحة أمام الشركات متعددة. إذ تستطيع الشركة إختيار المجهز الخارجي (Outsourcing) القادر على تولي كافة المسؤوليات المتعلقة بتحصيل الذم وإدارة الائتمان لبعض أو جميع العملاء. ما يعني أن عملية تقديم الخدمة من قبل مجهز خارجي قد تصبح جزءاً من الإستراتيجية العامة للشركة. وليس علاجاً مؤقتاً لحالة طارئة فقط. إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة تحويل كافة الأنشطة لطرف خارجي على أساس دائم. صحيح أن المجهزين الخارجيين قادرين على تقديم خدمات سريعة عند الحاجة. إلا أن ذلك قد لا يكون الإستخدام

الأمثل لإمكانات المجهز الخارجي على المدى الطويل.

لفهم ما هو ممكن وما هو متوفر. تم تناول الطرق المختلفة التي من الممكن إستخدامها بالتعاون مع المجهزين الخارجيين (Outsourcers). وذلك من خلال زيارة مجموعة من المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات التحصيل للذم وإدارة الائتمان وإجراء اللقاءات مع المسؤولين فيها. وهي: (Creditek) و (Dun & Bradstreet) و (C/LeCt) و (OSI) و (The Credit Department). أي أن هذه المؤسسات سوف تستخدم كمثال بهدف توضيح الخدمات المتوفرة حالياً من قبل المجهزين الخارجيين في مجال تحصيل الذم وإدارة الائتمان.

خبراتها والمعرفة المتوفرة لديها. وتعتبر كل مؤسسة من مؤسسات التجهيز في عينة الدراسة مثلاً جيداً على ذلك. ويتوقع أن اللجوء لمثل هذه المؤسسات (Outsourcers) يحقق الاستفادة من خبراتها ومصادر معلوماتها. خصوصاً خبراتها في الأنشطة عالية القيمة حيث أن التطورات في هذا المجال تترجم إلى عائد أفضل.

كذلك تقوم مؤسسات التجهيز بتقديم حلول تتناسب مع الحالة. لأن هذه المؤسسات قد طورت أدوات متخصصة يمكن استخدامها حسب الحالة. هذه الأدوات قد تكون أما قواعد بيانات شاملة أو برامج حاسوب متطورة تؤدي إلى تحقيق خدمات مفيدة للشركات العميلة.

إضافةً إلى ذلك، تمتلك هذه المؤسسات من الموظفين ونظم المصادر ما يمكنها من التعامل مع النشاطات في أوج مستوياتها. كما أن الجزء الأكثر جاذبية من الإتفاقية مع المجهز الخارجي، إنها تتيح للشركة العميل استخدام الخدمة تدريباً أو زبانتها عندما تفتضي الحاجة.

في النهاية، جدير بالذكر التنويه إلى أن مؤسسات التزويد قادرة على توفير خدمات إستشارية متخصصة. إذ أن هذه الجماعات المتخصصة في التعامل مع الأزمات موجهة أكثر للتعامل مع المشروعات والحالات الخاصة بالمرجع. لذا قد يكون من المفيد جداً للعديد من الشركات الإستعانة بمجموعة مدربة من المتخصصين كإستشاريين قبل اللجوء إلى مجهز خارجي للحصول على الخدمة (Outsourcing). لأن هؤلاء المستشارين، كما هي الحال في إتفاقيات وكلاء التجهيز، بإستطاعتهم استخدام مصادر المعلومات والخبرات والنظم لتطوير حلول تتلائم مع مشكلات الشركة.

## كيف يعمل المجهز؟ (How Does Outsourcing Work?)

لإستخدام مجهز خارجي لا بد من توقيع إتفاقية رسمية. وقد تختلف الأسعار، إذ قد تكون رسوم محددة (شهرياً أو على فترات منتظمة) أو كنسبة مئوية من المبيعات أو كنسبة من المدخرات أو خليط من كل ذلك. لقد وجد أن معظم مؤسسات التجهيز (Outsourcers) التي شملتها

أكدت هذه المؤسسات الخدمية أن أفضل الخدمات تقدم على المدى الطويل. لا الخدمات التي تقدم على المدى القصير: كخدمات رجال إطفاء الحريق. إلا أن هذه المؤسسات قد أفادت أن العديد من علاقاتها طويلة الأمد قد بدأت بمشاريع قصيرة الأمد.

## لماذا تستخدم الشركات مجهز خارجي لتحصيل الذمم وإدارة الائتمان (Why do Companies Outsource?)

تقوم الشركات بإستخدام مجهز خارجي (Outsource) لتحصيل الذمم وإدارة الائتمان لأسباب متعددة، فمنها من يقوم بذلك لإدارة المصروفات



غير المباشرة التصاعدي، سواءً نتيجة مشاكل عمليات اندماج كبيرة بين الشركات أو نتيجة فقدان بعض الموظفين المهمين. يمكن اللجوء إلى إستخدام مجهز خارجي (Outsourcer)، وبشكل مؤقت، لتحصيل الذمم وإدارة الائتمان. كما تلجأ الشركات لهذه المؤسسات بهدف تحقيق إدارة عمليات تحصيل ذمم وإئتمان أفضل. إذ أن أداء المجهزين الخارجيين يقيم عادةً بالنتائج المحققة. كإخفاض معدل الديون أو التحسن الذي يطرأ على أداء خدمة هذه الديون. أي أن العديد من الشركات تلجأ للحصول على هذا النوع من الخدمات بهدف تحسين الأداء في هذا المجال.

كما تلجأ العديد من الشركات إلى مؤسسات لتجهيز (Outsourcers) أيضاً للإستفادة من

## ما المقصود بالمجهز الخارجي (What is Outsources)

يطلق الكثيرون من يقدمون خدمات تحصيل الذمم وإدارة الائتمان على أنفسهم إسم "المجهز الخارجي" (Outsourcers). إلا أنهم لا يوفرون المطلوب لتصنيفهم ضمن نطاق التعريف المستخدم في هذه المقالة. إذ حسب التعريف المستخدم يمكن وصف الأنشطة المقدمة من قبل طرف ثالث (Third Party) لحساب العميل، وبإسمه. إذ ليس من الضروري أن يعرف عملاء الشركة، التي قامت بإستخدام المجهز الخارجي أو الطرف الثالث، بأن من قام بالإتصال معهم من أشخاص بإسم الشركة هم ليسوا موظفين فيها.

بمعنى آخر فإن المجهز الخارجي (Outsourcer) يتصرف بإسم الشركة التي قامت بإستخدامه، إلا أن هذا التعريف يستثنى الخدمات الفردية التي يقوم بها المجهز الخارجي بإسمه، نيابة عن أحد عملائه. كعمليات تحصيل الدفعات المتأخرة (Collecting Late Payment)، وتخصيص الأوراق التجارية ذات الإشعار (Commercial Factoring Notification) على مدى فترة طويلة من الزمن عادةً. إذ غالباً ما تتم هذه العملية بموجب عقد يغطي عدداً من السنوات. تتفاخر مؤسسات التجهيز (التوريد) التي تم الإتصال بها بأنها تمتلك القدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة بشكل أفضل. وإنها تستطيع أن تضيف من خلال ذلك قيمة لعملائها، وتهتم هذه المؤسسات بإقامة العلاقات طويلة الأمد مع عملائها، على إعتبارها المفتاح لإستمرار النجاح. وعلى الرغم من أن هذه المؤسسات تهتم بشكل رئيس في إقامة علاقات طويلة الأمد، إلا أن غالبية ما تقوم به من أعمال يتضمن معالجة قضايا قصيرة الأمد. إذ أن الكثير من الشركات تقدم على إستخدام مجهز خارجي (Outsourcer) عندما تواجه بمشاكل قصيرة الأجل يصعب التعامل معها، كأن تجد صعوبة في التعامل مع الذمم المدينة المتراكمة أو عدم القدرة على إتخاذ القرارات الائتمانية في الوقت المناسب. بهدف تسوية هذه المشاكل وحلها ومن ثم مساعدة الشركة على تعديل إجراءاتها كي تستطيع إدارتها داخلياً.

جميع مؤسسات التجهيز (Outsourcer) التي تم التحدث معها ترى في نفسها مصادر فعالة، تستطيع الشركات دمج أنشطتها ضمن نطاق ممارستها العملية. كي تستفيد من خدماتها. كما

الدراسة، والتي تتعامل بعقود طويلة الأمد (لأكثر من عام)، تقوم بتجديدها من خلال إتفاقيات يتم قبولها من قبل الطرفين.

كذلك لا يتوقع أن تقبل الشركات بأن يعمل المجهز الخارجي في فراغ أو ضمن ظروف غير واضحة. لذا تقوم معظم الشركات بتعيين مدير للتنسيق مع المجهز الخارجي بهدف المتابعة وقياس الأداء. أما عندما تكون المسؤولية عن خصيل الذم وإدارة الإئتمان مشتركة بين الشركة والمجهز عندها توكل مهمة التنسيق والرقابة للموظفين التنفيذيين المسؤولين عن إدارة الإئتمان.

إن أقرب الجهات داخل الشركة للمجهز الخارجي هم موظفوا إدارة الإئتمان. لأنهم يمثلون همزة الوصل بين المجهز الخارجي والشركات. ومع أن المدراء التنفيذيين والماليين معينون بشكل مباشر خصوصاً في قرار اختيار المجهز الخارجي، إلا أن نجاح المجهز الخارجي لا يمكن أن يملأ من الأعلى، وبخاصة مرهون في التعاون والتنسيق الفاعل مع موظفي الذم والإئتمان.

ترى مؤسسات التجهيز نفسها على أنها تتمتع بعلاقات طويلة الأمد مع عملائها. لذا تنظر هذه الشركات للخدمات التي تقدمها على إنها ذات طبيعة دائمة لا مؤقتة. إلا أن الكثير من هذه الخدمات تنجم عن علاقات مؤقتة تتطور فيما بعد لتصبح علاقات دائمة ومنظمة.

## هل يقودك الاستنتاج أو الاستثناء الى الجنون (Are Deductions or Exceptions Driving You Crazy)?

تلجأ العديد من الشركات لطلب مساعدة المجهز الخارجي (Outsourcer) لحل مشكلة رئيسة أو للاستفادة من خبرة خارجية للتعامل بفاعلية مع قضايا تمثل صراعاً دائماً. فعلى سبيل المثال تقوم مؤسسة (Creditek) بتوفير كافة خدمات التحصيل. إلا أنها بدأت نشاطاتها كمؤسسة متخصصة في إدارة الإئنتاج والإستثناء. وهي خبرة لا زالت تتميز بها حتى الآن. كما أشار أحد

المدراء التنفيذيين فيها. تتطلب إدارة الإئنتاج إستثماراً كبيراً في رأس المال البشري (القوى البشرية). لقد تبين أن تقديم خدمات المجهز الخارجي الخاصة بالإئنتاج للشركات التي تتعامل بتجارة التجزئة تؤدي إلى تحقيق عائد عالي، بل أعلى بكثير مما تستطيع معظم الشركات تحقيقه بواسطة موظفيها. كذلك تستطيع الشركات التي تستخدم المجهز الخارجي الاستفادة من قاعدة من المعلومات يصعب توفيرها داخلياً. وعندما تنهار إدارة الإئنتاج توجه أصابع الإتهام هنا وهناك. ويصبح من الصعب على الإدارة العليا حل الموضوع. لذا غالباً ما يقتضي الأمر اللجوء إلى طرف ثالث لتقييم الوضع.



إلا أنه يتوجب على الشركات التي تبحث إمكانية استخدام مجهز خارجي، مع التركيز على الإئنتاج والإستثناء، البحث عن المؤشرات التالية لتتقن من حاجاتها إلى الخدمة:

- الحاجة إلى مرجعية لقياس مستوى الإئنتاج تاريخياً. هل من الممكن أداء إدارة الإئنتاج الخاصة بعمليات الإئتمان؟ تمتلك شركات وكلاء التحصيل قواعد من البيانات الضخمة. وتستطيع تطوير أدوات قياس فاعلة لقياس الأداء موضوعياً وبشكل دقيق.

- إلى أي مدى كان الأداء فعالاً؟ هل زادت عمليات الإئنتاج بحيث أصبحت تستنفذ المزيد من وقت موظفي الإئتمان؟ إذ عادةً ما تواجه

الشركات بالحاجة إلى زيادة كبيرة في عدد الموظفين كي تستطيع التعامل مع الكم المتزايد من حالات الإئنتاج والإستثناء.

- كيف كان أداء إدارة الإئتمان؟ لا بد من النظر إلى النتائج وإلى حجم الموظفين. إذا كان عدد أيام التحصيل ضمن الحدود المقبولة للقطاع وتم المحافظة عليها ضمن المستوى المقبول. فعلى الشركة أن تكون سعيدة بذلك. أما إذا كان الوضع غير ذلك، فعلى الشركة أن تفاضل بين زيادة العاملين أو التعاقد مع مجهز خارجي.

قامت مؤسسة (Creditek) بتوسيع مجال خدماتها لتتعدى إدارة عمليات الإئنتاج ولتتضمن تقديم كافة خدمات التحصيل وإدارة الإئتمان. فمن وجهة نظر الإدارة في الشركة، يمثل تقديم الخدمات من قبل مجهز خارجي عملية تتضمن التخطيط طويل الأمد. إذ أنها تساعد الشركات على تطوير إستراتيجيات فعالة طويلة الأمد. وذلك لأنها على يقين بأن أنشطة خصيل الذم وإدارة الإئتمان الخاصة بها تدار بكفاءة ومهنية.

أما الفائدة الأخرى، وغير المتوقعة، التي من الممكن جنيها من استخدام المجهز الخارجي فتتمثل في التعامل بصورة أكفأ مع العملاء الذين يتبعون أساليب منهجية لتأخير تسديد التزاماتهم. إذ تستخدم سياسة الماطلة في الدفع من قبل العديد من الشركات كوسيلة لكسب الوقت. بصورة تؤدي إلى تهديد علاقاتها التجارية.

إن السبب الرئيس وراء عمليات الماطلة هو عدم المتابعة والإلتصاف بالمدين. بالمقابل يتميز المجهز الخارجي بالقدرة على المتابعة وبشكل منتظم، مما يضمن التسديد في الوقت المحدد. إن عملية الواظبة في المتابعة غالباً ما تساعد على التخلص من التأخير في تسديد الدفعات.

إعداد مركز البحوث المالية والمصرفية بترخيص خاص:

Joyce R. Ochs and Kenneth L. Parkinson, "Outsourcing Receivables and Credit Services: An Alternative to Consider", *Business Credit*, (September, 1999), pp. 28-30