

الفصل الثاني عشر

لا تدع المحاسبين ينتصرون!

دعوني أنهي حديثي بالكلام بإيجاز عن الحد الأدنى. ثمة صراع دائم في الشركات بين من يسعون إلى حسن الاهتمام بالزبائن وبين أصحاب الأولويات الأخرى. فعلى سبيل المثال تحرص شركات كثيرة كل الحرص على ما يتعلق بالكلفة، وهي منشغلة على الدوام بتخفيض التكاليف بحيث يصعب عليها اعتبار أي زيادة في الكلفة استثماراً من أجل أرباح جديدة في المستقبل، ولعل ما يزيد الأمر سوءاً هو صعوبة حساب وإحصاء المكاسب بعيدة الأمد في بعض الأحيان. وهنا تكمن أهمية القيادة كما أشرت في مطلع هذا الكتاب.

يجب أن يكون القائد مستعداً لاتباع حدسه. ويجب أن يكون حدسه صحيحاً في أكثر الأوقات. وهذا ما يوجب أن يكون صاحب الموقع الأعلى في الشركة ممن يحسنون الاهتمام بالزبائن. وهذا ما يجعلني أطلق تنهيدة يأس كلما سمعت أن محاسباً وصل إلى مركز القيادة في إحدى المؤسسات. ليس من المستحيل أن يصبح المحاسب حسن الاهتمام بالزبائن، لكنها مهمة شاقة لأن المحاسبين يدرّبون على عكس ذلك. فهم يركزون على الأمد القصير وعلى الأمور الملموسة المنظورة، في حين يعمل التوجه إلى حسن الاهتمام بالزبائن على الأمد البعيد، وغالباً ما يكون مرتبطاً بعوامل غير ملموسة ولا منظورة، لكن الأمر ليس كذلك دوماً. وهذا هو مغزى الكلمة الأخيرة.

لا يجوز أن تقع، أو أن يقع محاسبوك، في فخ الاعتقاد بأن تحسين خدمة الزبائن يعني دوماً زيادة محتمة في التكاليف. بل يمكنك الجمع بين النقيضين في بعض الأحيان: تحسين خدمة الزبائن وتخفيض التكاليف في الوقت ذاته. وإليك الأمثلة الأربع الآتية لتكون عوناً لك في صراعك مع المحاسبين:

رأيت ذلك يحدث أول مرة في مخيم والدي للعطلات «ريد آيلاند». كنا نستقبل 500 زائر أسبوعياً. وكانوا جميعاً يتناولون فطوراً من حبوب الشوفان المهروسة أو رقائق الذرة، حسب اختيارهم. كان نحو أربعة أخماس النزلاء يختارون رقائق الذرة. أما والدي فقد كان يفضل حبوب الشوفان المهروسة، لكنه كان يحب تناولها مع الكريما بدلاً من الحليب. وبعد أن أنعم النظر في عملية الفطور ذات يوم قال في نفسه: «بما أنني أفضلها مع الكريما فاعل غيري يفضلها كذلك أيضاً». ولذلك قرر تقديم حبوب الشوفان المهروسة مع إبريق صغير من الكريما بدلاً من الحليب. لقد درس الكلفة طبعاً. وكانت الكريما تكلف أكثر من الحليب. لكن حبوب الشوفان المهروسة مع الكريما تكلف أقل من رقائق الذرة مع الحليب. ومع أن التغيير من الحليب إلى الكريما يكلف مبلغاً إضافياً من المال، لم يبال والدي بالأمر وقرر تحمل الكلفة الإضافية حتى يمنح محبي حبوب الشوفان المهروسة فطوراً ذا جودة أعلى.

لقي الأمر استحسان آكلي حبوب الشوفان المهروسة، لكن هذا الاستحسان لم يقتصر عليهم وحدهم. فعندما رأى أكلورقائق الذرة أنك تحصل على الكريما مع حبوب الشوفان المهروسة قرر كثير منهم التحول إلى حبوب الشوفان المهروسة أيضاً. وفي النهاية أصبح 400 شخص

يتناولون حبوب الشوفان المهروسة مقابل مئة ممن يتناولون رقائق الذرة. إذاً، وبالرغم من أن والدي لم يقصد تقليل الكلفة فقد انتهى الأمر بتقليلها فعلاً. وقد تحقق بعض التوفير مقابل كل شخص تحول من رقائق الذرة مع الحليب إلى حبوب الشوفان المهروسة مع الكريما. وكان الجميع مسروراً.

وبعد عدة أعوام رأيت حالة «جميع الناس يربحون» نفسها تتكرر أمامي في كاليفورنيا. في زيارتي الأولى إلى سان فرانسيسكو عبرت جسر «غولدن غيت» لزيارة بعض المتاجر الكبرى في أوكلاند.

يدفع الناس رسماً مقابل المرور على هذا الجسر. وأثناء مرورنا اضطررنا إلى تخفيف سرعتنا والاصطفاف في طابور لدفع التعرفة البالغة 50 سنتاً. وبعد بضع ساعات قمنا بالأمر نفسه في طريق عودتنا. ليست الخمسين سنتاً بسعر غالٍ مقابل هذه الخدمة.

بعد بضع سنوات زرت سان فرانسيسكو من جديد وقمت بالرحلة نفسها عبر جسر «غولدن غيت» لزيارة تلك المتاجر. وفي هذه المرة فوجئت بأننا لم نخفف سرعتنا ولم نضطر إلى الاصطفاف في طابور. لم يكونوا يتقاضون أي رسم. وقد عبرنا الجسر سريعاً. وأتذكر أنني فوجئت بذلك لأن التضخم كان مرتفعاً في ذلك الوقت، وكانت الأسعار التي تشهد انخفاضاً قليلة جداً في العالم كله. كما كنت أعرف أن بعض المدن الأمريكية راحت تلجأ إلى سياسة تقشفية بغية تدبير النفقات. ولذلك لفتت انتباهي قدرة سان فرانسيسكو على إلغاء تعرفة عبور الجسر. ولم أكتشف إلا عند عودتي بعد بضع ساعات بقاء تعرفة المرور على الجسر ولكن باتجاه واحد فقط مع زيادة قيمتها بمقدار الضعف لتصبح دولاراً. وكان ما قاموا به هو أنهم اكتشفوا أن كل من يعبر الجسر سيعود ويعبره في طريق العودة

فقرروا تقاضي التعرفة مرة واحدة بدلاً من اثنتين مع مضاعفة قيمتها بحيث يحصلون على الإيراد نفسه مع تقليل الكلفة طبعاً لأنهم ألغوا مركز الجباية عند أحد طرفي الجسر. وقد حسنوا في الوقت ذاته نوعية الخدمة المقدمة لزبائنهم فلم يعد السائقون مضطرين إلى الانتظار مرتين. يعني مبدأ «جميع الناس يربحون» تقديم خدمة أفضل للزبائن مع تقليل الكلفة في الوقت عينه. ويسعدني القول: إنني عشت بعض هذه المواقف المفرحة في عملي الخاص. وأنا مقتنع بأن الزبائن يعودون إليك إن كنت تحسن الاهتمام بهم؛ فهذه نعمة من عند الله.

ومن الأمثلة على ذلك عندما طلب زبائننا وضع موازين خاصة بالزبائن في قسم الخضار والفاكهة، وكان نظامنا آنذاك أن يختار الزبائن مشترياتهم ويضعوها في أكياس ثم يعطونها للعاملة حتى تزنها وتحدد سعرها. وكانت المشكلة أن بعض الزبائن لم يكونوا يعرفون مقدار الكمية التي اشتروها قبل وزنها، وفي بعض الأحيان كانت الكمية تزيد عن حاجتهم. أما بوجود الموازين فقد صار بوسعهم معرفة الكمية التي يضعونها في الكيس قبل الذهاب إلى العاملة، وعندما يجدون أنهم وضعوا في الكيس أكثر مما يلزمهم كان بإمكانهم ترك الفائض عند واجهة العرض. لقد وضعنا الموازين استجابة لهذه المطالبة، وكان عليها أن تبين للزبائن ثمن الكمية التي يزينونها مما استوجب استخدام موازين إلكترونية تبين الثمن بالضغط على زر يحمل اسم المادة. أعجب الزبائن بالنظام الجديد وأثنوا علينا كثيراً. كان هذا النظام باهظ الكلفة، لكن الأمر كان يستحق ذلك. وسرعان ما غطى هذا الأسلوب النفقات الإضافية بكل سهولة، لأننا أدركنا أن بإمكاننا استخدام موازين تقوم بطباعة السعر على لصاقة يلصقها

الزبائن بأنفسهم على الكيس ثم يأخذونه إلى نقطة الحساب. وهذا ما خفف الضغط عن العاملين الذين كانوا يزينون ويسعون مشتريات الزبائن فأتاح لهم القيام بأمور أكثر إنتاجية. لقد مكنّ مبدأ «جميع الناس يربحون» الزبائن من التحكم بشكل أفضل بالكمية التي يشترونها ووفر علينا إزعاج اصطفاك الزبائن في طوابير لوزن الخضار والفاكهة. لقد حسنا نوعية الخدمة وخفضنا الكلفة في الوقت ذاته.

واليكم مثلاً أخيراً. كنا دوماً نضع مشتريات زبائننا في أكياس بلاستيكية. والحقيقة أن هذا كان مزية تنافسية في مرحلة ما، لأن أحداً من منافسينا لم يكن ليقدّم أكياساً مجانية أبداً. أما اليوم فإن جميع منافسينا يقدمون أكياساً بلاستيكية؛ ونعدها كلنا كلفة أساسية لا بد منها في عملنا، لكن زبونة من زبائننا قالت في العام الماضي لاثنتين من العاملين لدينا في متجر براي برانش، وهما أليسون كرينيون وكاثرين ميني: «أكره هذه الأكياس البلاستيكية لأن علي الذهاب من السيارة إلى البيت عدة مرات حتى أدخلها جميعاً. هل لديكم صندوق أستطيع وضع جميع مشترياتتي فيه؟».

لقد أعطوها صندوقاً بالطبع؛ ثم حرصوا على إعطائها صندوقاً تضع فيه مشترياتها كلما أتت إلى متجرنا. وعند ذلك فكروا في الموضوع: «ربما يفضل زبائن آخرون الحصول على صناديق أيضاً؟». وعبر هذا التفكير أتت فكرة الاحتفاظ بمخزون من الصناديق بالقرب من نقاط المحاسبة حتى يستخدمها أي زبون يفضل هذه الطريقة في حمل مشترياته. وقد جهزوا ما يلزم لذلك. ولم يكن الأمر عسيراً إذ كان عندنا صناديق كثيرة، فقد كان لدينا في كل أسبوع عدد من الصناديق الفائضة يملأ ثلاث حاويات. وكان لا بد من إتلافها.

عندما طبق العاملون تلك الفكرة وجدوا أنهم على صواب. لقد رأى الصناديق بعض الناس وفضلوا تلك الطريقة في حمل مشترياتهم. وعند رؤية مدى تقدير الزبائن لهذه الخطوة أقدم العاملون على خطوة جديدة، فصاروا يسألون كل زبون إن كان يفضل صندوقاً أو أكياساً بلاستيكية. وقد وجدوا أن مزيداً من الزبائن يفضلون الصناديق على الأكياس. وازداد عدد الزبائن المسرورين.

كان ذلك تحسیناً أكيداً في خدمة الزبائن. وعندما طبقنا الفكرة سمعنا من الزبائن أسباباً كثيرة تجعلهم يفضلون الصناديق على الأكياس. فالحبز على سبيل المثال لا يتعرض للهرس في الصندوق كما يحدث عند وضعه في الكيس، ولكن الجزء الأفضل لم يكن قد أتى بعد. فعندما ظهرت حصيلة حسابات ذلك الفصل من السنة اكتشفنا انخفاضاً كبيراً في كلفة الأكياس البلاستيكية المستخدمة في ذلك المتجر. ولم يقف الأمر عند هذا الحد فقد انخفضت أيضاً كلفة إتلاف الصناديق الفائضة فصرنا نملاً حاوية واحدة فقط في الأسبوع بدلاً من ثلاث حاويات. وهذا يعني أن مبدأ «جميع الناس يربحون» يؤدي إلى خدمة أفضل للزبائن وتكاليف أقل في الوقت ذاته.

والمغزى هنا هو أن تحسين خدمة الزبائن لا يكلف بالضرورة مزيداً من المال. أما إن كلفك مزيداً من المال فعليك إيجاد سبيل لتبريره (يجد تبريره على الأمد البعيد عادة). ولكن حتى إن كان تحسين خدمة الزبائن يكلف مالاً أكثر أحياناً فليس لك أن تغفل عن الحقيقة الهامة التي تقول: إن من الممكن التوفير في النفقات وتقديم خدمة زبائن أفضل.

وهكذا يخرج جميعهم رابحاً، بمن فيهم أولئك المحاسبون الفظيعون.