

اگر سازمان یک بخش ارتباط با مشتریان فعال تر می‌داشت که مشتریان می‌توانستند حرف‌هایشان را در آن به گوش افرادی برسانند که واقعا مشکلاتشان را حل کنند، می‌توانست دوستان بیشتر و دشمنان کمتری در میان مشتریان داشته باشد...

## بامشتریان شاکی چه برخوردی باید کرد؟

ارتباط با مشتریان فعال تر می‌داشت که مشتریان می‌توانستند حرف‌هایشان را در آن به گوش افرادی برسانند که واقعا مشکلاتشان را حل کنند، می‌توانست دوستان بیشتر و دشمنان کمتری در میان مشتریان داشته باشد. دوم اینکه شرکت‌های خدماتی مطرح دنیا، مشتریان را بر اساس ارزش تاریخی و احتمالی آینده شان برای شرکت طبقه‌بندی می‌کنند؛ این کاری است که آتیدا هم باید کم کم انجام دهد. تا آنکه تا حالا چنین مدل گران قیمت خودروهای آتیدا را خریده است و اکنون سعی دارد یک مشکل امنیتی جدی را به گوش مسوولان برساند، یکی از مشتریان برگزیده و بسیار با ارزش سازمان است. او نمایانگر چگونگی کسب و کار آینده سازمان است، او یک فرد بسیار تاثیرگذار در میان شنوندگانش خواهد بود. پس می‌طلایی او در سازمان کجا است؟ چرا آتیدا آن را هنوز در اختیار تام نگذاشته است؟ سوم اینکه استراتژی طبقه‌بندی مشتریان آتیدا را به یک اصل اساسی در دنیای خدمات می‌رساند. این اصل که حق همیشه هم با مشتری نیست. بعضی از خواسته‌های مشتریان بسیار پیچیده یا گران قیمت هستند. پس نمی‌توان همه را راضی نگه داشت. تشخیص اینکه کدام یک از خواسته‌ها را باید نادیده گرفت، به اندازه تشخیص اینکه کدام‌ها را باید به دقت برآورده کرد اهمیت دارد. در یک شرکت هواپیمایی در آمریکا، داستان یک مشتری دهان به دهان می‌گردد که به صورت پیوسته با خدمات نامناسب شرکت رنجانده شده بود و هر بار هم ناخوشی‌اش را به اطلاع مدیران شرکت هواپیمایی می‌رساند. همیشه چیزی ایراد داشت. یک بار صندلی‌اش در هواپیما به حالت خوابیده در نمی‌آمد، دفعه بعد نوشیدنی مورد نظرش در هواپیما موجود نبود. او همیشه قسم می‌خورد که دفعه دیگری با این شرکت هواپیمایی پرواز نکند، ولی نامه‌ها به صورت پیوسته همچنان ارسال می‌شدند. در نهایت یکی از مدیران شرکت با دیدن بسته بسیار بزرگ نامه‌های ارسالی او، یکی از کاغذهای سربرگ‌دار شرکت را برداشت و روی آن نوشت «خانم جونز عزیز، دل‌هایمان برای شما تنگ می‌شود.» و آن را برای مشتری همیشه ناخوش فرستاد. اگر نامه‌های ارسالی برخی مشتریان مانند جسیکا چنین حالتی دارد، شاید بهترین کار این باشد که جیم هم تکه‌ای کاغذ بردارد و برای او همچنین نامه‌ای بنویسد، ولی در کنار این کار او باید حواسش به مشتریانی مانند تام هم باشد و خواسته‌ها و نیازهای آنها را مو به مو انجام دهد. عملکرد ضعیف خودروی جدید تولیدی آتیدا به اندازه کافی مصیبت‌بار هست که سازمان دیگر نخواهد خودش را با مشتریان بسیار عصبانی مانند جسیکا و تام درگیر کند. یک محصول ضعیف همیشه باعث ناراضی مشتریان می‌شود؛ ولی شیوه‌ای که سازمان برای برخورد با مشتریان عصبانی‌اش در پیش گرفته است، نه تنها مناسب نیست که باعث اثبات تدریجی خشم آنها می‌شود. احساس ناراحتی که آنها از شیوه برخورد آتیدا در مقابل خواسته‌هایشان دارند، به آنها انرژی فراوانی داده است. انرژی که آنها به راحتی می‌توانند با پناه بردن به اینترنت و یوتیوب در مورد آتیدا آن را تخلیه کنند. کاری که در شرایط فعلی و عملکرد نامناسب خودروی تولیدی در درجه اول آخرین چیزی است که سازمان می‌خواهد.

تام مشتری وفادار شرکت خدمات اتومبیل آتیدا تهدید کرده بود که قصد دارد موضوع ناراضی خود از محصول این شرکت را به صورت ویدئویی در اینترنت قرار دهد. سوال مطرح شده این است: «شرکت آتیدا با مشتریان شاکی‌اش چه برخوردی باید داشته باشد؟» در زیر پاسخ کارشناسان به این سوال را می‌خوانیم. نمی‌دانم سازمان این موضوع را می‌داند یا نه. ولی آتیدا یک شرکت خدماتی است که خودرو می‌فروشد، نه یک شرکت خودروسازی که خدمات هم می‌دهد. سازمانی که پول زیادی را روی بازاریابی محصولاتش سرمایه‌گذاری کند، ولی در طول سالیان متعددی تغییری در خدمات ارائه شده‌اش ندهد، به عبارتی دارد در دسر را به شرکت دعوت می‌کند. من خودم یک بار به عنوان یک مشتری ناراضی کار مشابهی کرده‌ام، البته نتایج فاجعه‌بار حاصله واقعا غیرعمدی به وقوع پیوست.

در سال ۲۰۰۱ من و یکی از همکارانم که دو اتاق را در یک هتل برای چند شب رزرو کرده بودیم، با برخورد بسیار بی‌ادبانه یکی از کارکنان پذیرش هتل مواجه شدیم که می‌گفت ما چنین رزروی انجام نداده‌ایم. در راه برگشت به منزل، من و همکارم یک شکایت نامه تصویری خطاب به مدیریت هتل درست کردیم و نام آن را «شما صاحب یک هتل بد هستید» گذاشتیم. این فایل را در اینترنت قرار دادیم و (به لطف مادر یکی از همکارانمان) این فایل به سرعت در سر تا سر دنیا پخش شد. در مدت بسیار کوتاهی در نهایت تعجب ۵۰۰۰ پاسخ از بینندگان این فایل دریافت کردیم که همگی اذعان داشتند هرگز پایشان را به این هتل نخواهند گذاشت. موضوع به روزنامه‌ها کشید و مدیران هتل با ما تماس گرفتند و پرسیدند ما چه می‌خواهیم؟ ما تنها می‌خواستیم که آنها به کارکنانشان ادب را بیاموزند که به هدفمان هم رسیدیم. ما پس از مدتی حتی با چند نفر از مدیران هتل دوست شدیم و در یک برنامه ویدئویی با آنها شرکت کردیم که بگوئیم این هتل درش را گرفته است و کارکنانش را اصلاح کرده است.

این کار ما نشان داد که شرکت‌های خدماتی چگونه به راحتی تحت تاثیر اینترنت قرار می‌گیرند. سلاح ارزانی که نامتمرکز و کاملا غیر قابل کنترل است و همه افراد دنیا به آن دسترسی دارند و اعلام خبری در آن به دانش یا مهارت خاصی هم نیاز ندارد. در آتیدا جیم، لیزا و دیگران باید بپذیرند که دوران مدیریت از بالا به پایین پیام‌ها به پایان رسیده است. مشتریان در برند سازمان شریک هستند و به همین دلیل در ساختن اعتبار و تصویر سازمان در ذهن دیگران هم نقش دارند. اظهار نظر یک نفر از مشتریان سازمان می‌تواند بسیار تاثیرگذارتر از تمام تبلیغات و بازاریابی‌هایی باشد که سازمان انجام می‌دهد.

کارکنان آتیدا باید سه کار را انجام دهند. اول اینکه آنها باید نقش‌شان را تنها محدود به کنترل کننده پاسخ‌های بد به اخبار مختلف نکنند. به جای اینکه در مقابل حملات مشتریان ناراضی همانند کبک سرشان را زیر برف بکنند، باید به پا خیزند و از تاثیرگذاری مشتریان در اینترنت حداکثر استفاده را بکنند که این کار هم با برقراری دیالوگ‌های آنلاین با مشتریانشان و تبدیل این موضوع به فرهنگ سازمانی آغاز می‌شود. اگر سازمان یک بخش