

مدیریت رسوایی های تجاری

● احسان ریاحی

بازگرداندن انسانیت به سفرهای هوایی را بی اعتبار ساخته است. او تمام هم و غم خود را مصروف این مشکل کرد، معذرت خواهی های عمومی انجام داد، به کارمندان گفت که با تلفن و ایمیل با یکایک مسافرها تماس بگیرند، «اعلامیه حقوق» مسافران که گذشته را نیز شامل می شد، به وجود آورد و نزدیک به ۲۵ میلیون دلار بابت جبران این حادثه پرداخت کرد.

نمونه جت بلو دو مورد از مهم ترین نقش های مدیریت موفقیت آمیز بحران را برجسته می سازد. اولاً رییس باید مسوولیت را برعهده گیرد. این به معنای در حاشیه قرار دادن افرادی است که دائماً در شرکت گلاویه می کنند، مثل وکلا (که نگران آنند که پذیرفتن هر گونه تقصیر به پیگیری حقوقی منجر شود) یا مقامات مالی (که ذهن خود را به عامل اصلی یعنی سود مشغول می سازند) و همچنین به معنای قرار گرفتن بقای شرکت در سطحی فراتر از ملاحظات شخصی است (نیلمن سه ماه پس از این بحران استعفا داد). در مقابل، بسیاری از خسارت بارترین بحران ها نتیجه درنگ بیش از حد در راس بنگاه بوده است. همان چیزی که به نظر می آید این روزها در تویوتا جریان دارد.

قانون دوم آن است که بنگاه هایی که در نتیجه بحران به ستوه آمده اند، باید تمرکز خود را بر مشتری ها دوچندان کنند. دیوید فروم، یکی از مشاوران جورج بوش پسر، ماجرای مشاور دیگری به نام کارن هیوز را تعریف می کند که هواپیمای کوچکی را دیده بود که پرچمی به دنبال خود داشته و روی آن این جمله دیده می شده است: «جیل، لطفاً برگردد. من بدون تو هیچم، جک» پاسخ او چنین است: «پیام اشتباه است، بیش از حد به تو ارتباط دارد و به قدر کافی به او نمی پردازد.»

شرکت ها عادت دارند که وقتی دچار مشکل اعتباری می شوند، مثل جک عمل می کنند، مرتباً در این باره حرف می زنند که در حال رفع فلان مشکل هستند و به همان مساله را دوباره سروسامان می دهند. اما موفق ترین شرکت ها در پاک کردن دامن خود از آلودگی ها، دنیا را از نقطه نظر جیل نگاه می کنند. شیوه برخورد جانسون اند جانسون با بحران تیلنول (که در آن یک مهاجم ناشناس تعدادی از بطری های مسکن را مسموم کرده بود) معیار طلایی مدیریت بحران است، چون این شرکت صرفاً همه تیلنول موجود در بازار را بی هیچ تاخیر یا تردیدی جمع کرد. ادوارد برین، رییس تایکو نیز به همین ترتیب بعد از آنکه دنیس کوو دو فسیکی، رییس پیشین شرکت به زندان افتاد، آوازه بنگاه را با بهراماندازی یک کمیون روابط عمومی نجات بخشید و بر آنچه محصولات شرکت برای بهبود زندگی مردم انجام می دادند، تمرکز کرد.

هیچ گاه بحرانی را از دست ندهید

بحران هایی که برای شرکت ها پدید می آیند، به این شرط که ترمیم اعتبار به خوبی انجام شود، حتی می توانند رونق بلندمدتی را برای نشان تجاری آنها به وجود آورند. کوکاکولا بعد از تغییر قاجمه بار دستورالعمل تهیه محصولات خود در سال ۱۹۸۵ قوی تر از پیش به میدان آمد. این بنگاه در پاسخ به عصبانیت شدید و گسترده مشتریان خود ظرف مدت سه ماه به فرمول اولیه اش بازگشت. کل این داستان، مشتریان را دوباره به یاد پیوند وثیق شان با مارک Coke انداخت و از این طریق دوباره به افزایش فروش محصولات این شرکت انجامید. تایگر وودز هم می تواند پس از این سقوط، دوباره بنگاه و افتخار بیشتری پا به صحنه بگذارد.

آمریکایی ها هیچ چیزی را بیشتر از داستان های نجات و رهایی دوست ندارند- مخصوصاً وقتی که فرد نجات یابنده در کار خود عملکردی بسیار مطلوب داشته باشد. /

باشگاه باسابقه گلف آگوستانیشنال از ۱۹۳۴ به این سو میزبان تورنمنت مسترز بوده است، اما امسال یک رویداد بزرگ دیگر را که شروع به کار دوباره پرارزش ترین نشان تجاری شخصی دنیا است نیز میزبانی می کند.

رسوایی تایگر وودز هزینه حیرت آوری روی دستش گذاشت. دو اقتصاددان در دانشگاه کالیفرنیا در دیویس محاسبه کرده اند که بزرگ ترین شرکت های حامی او مثل نایک و گاتوراد، بعد از این رسوایی چیزی در حدود ۱۲ میلیارد دلار از ارزش سهام خود را از دست داده اند. اما پذیرایی گرمی که در باشگاه آگوستا از وودز انجام شد، حکایت از آن می کند که او دوباره به خوبی در راه بازیابی قدرتش به عنوان یک ستاره قرار گرفته است. نشان تجاری تایگر احتمالاً از این طریق به فهرست بلنبلالای نشان های تجاری می پیوندد که پس از یک دوره توانایی مجدد، سرحال و بانشاط به صحنه بازگشته اند. این فهرست تنها شامل مارک های مشهور و قابل حدسی همانند مارتا استیوارت و کوبی برایان نمی شود، بلکه تعداد حیرت انگیزی از شرکت های پروپاقرص اطراف ما مثل جانسون اند جانسون و کوکاکولا را هم در خود دارد. رسوایی هایی که نشان های تجاری را به خطر می اندازند، به خاطر آمیزه سمی جهانی سازی و اینترنت که اولی فعالیت های شرکت ها را در این سو و آن سو می پراکند و دومی باعث می شود خبرهای بد به سرعت برق پخش شوند، در حال تبدیل به یک ویژگی عادی دورنمای شرکت ها هستند. طبق برآورد یک موسسه مشاوره ای به نام آکسفورد متریکا، احتمال آنکه مدیران اجرایی شرکت ها در یک دوره پنج ساله با یک قاجمه رویه رو شوند، ۸۲ درصد است، در حالی که دو دهه پیش این رقم ۲۰ درصد بود. به واقع درست همان روز بعد از آن که وودز به میدان گلف بازگشت، دولت آمریکا تویوتا را به خاطر کندهی اش در رفع مشکلات مرتبط با ایمنی، بیش از ۱۶ میلیون دلار جریمه کرد. کلید بازگشت موفقیت آمیز به صحنه، انجام ارزیابی همراه با خونسردی از آسیب به بار آمده در اثر رسوایی است. آیا این رسوایی حیات شرکت را به خطر انداخته است یا پیامدهای کمتری به بار خواهد آورد؟ آیا از محصولات یا بخش هایی خاص فراتر رفته و برند شرکت را به کلی تحت تاثیر قرار می دهد؟ در صورتی که وضع به این خرابی باشد، به این شرکت ها توصیه می شود که سخت کار کنند، وگرنه می توانند واکنش هایی متنوع تر همانند کاستن از محصول خدشه دار شده یا فدا کردن بخش مزاحم را امتحان کنند.

مارش اندمک لنان و جت بلو نمونه های خوبی از شرکت هایی هستند که رویکردی مبتنی بر عدم محدودیت را برای ترمیم نشان تجاری خود برمی گزینند. در سال ۲۰۰۴ مارش اندمک لنان متهم شد که بابت توصیه به مشتریان خود جهت خرید خدمات شرکت های بیمه ای، پورسانت هایی دریافت می کرده است. این اتهام، اساس هویت بنگاه مورد اشاره به عنوان یکی از بزرگ ترین معامله کننده های بیمه ای آمریکا را نشانه رفته بود. مارش اندمک لنان به این راضی نبود که ملتسانه عنر خواهی کند و ۸۵۰ میلیون دلار را بابت جبران آنچه رفته است بپردازد، بلکه مایکل چرکاسکی را که ریاست کرول (اداره ارزیابی های مالی) را بر عهده داشت، به عنوان رییس جدید خود منصوب کرد. چرکاسکی کسب و کار بیمه ای را کاهش داد و بخش های دیگری همانند مرکز کنسالتینگ و کرول را توسعه بخشید.

در سال ۲۰۰۷ هوای ناساعد کابوسی را برای جت بلو به وجود آورد. هزارها مسافر معطل و سردرگم ماندند و تمام مسافران بدقبال یک هواپیما هشت ساعت را روی باند پرواز سپری کردند، بی آنکه غذا یا نوشیدنی خوب چندانی برای آنها را سربا نگه دارد، داشته باشند. دیوید نیلمن، پایه گذار و رییس شرکت فوراپذیرفت که این موضوع، تعهدش به