

فرشته برو به جهنم

شیوه جدید انتقام مشتریان

زمانی که او به منزل رسید همسرش که در حال آماده کردن شام بود، خندید و گفت «ایمیل بسیار جالبی بود. به نظرم باید سر شرکت بیمه خدمات درمانی مان هم بلائی مشابهی بیاورم تا آنها بالاخره هزینه‌های درمانی مان را بپردازند...»

خودروهای مربوط به پنجاه سال پیش همگی ردیف زیر نور آفتاب به صف شده بودند. مجموعه‌ای از طرفداران در کنار اتومبیل‌ها جمع شده بودند و از آنها فیلمبرداری می‌کردند. یک نفر از صندلی عقب خودرو فیلمبرداری می‌کرد. «کمربند ایمنی ندارد» این جمله‌ای بود که او به دوستش گفت. دوستش در پاسخ خندید و گفت «مسئله امنیت در آن روزها حرف اول را در تولید خودرو نمی‌زده است».

«مسئله نه، ولی بین صندلی عقبش چقدر جادار است.»

جیم با خودش فکر کرد که «چقدر خوب می‌شد اگر او این ویدئو را روی یوتیوب می‌گذاشت.» او دلیل پیوستنش به سازمان را به خاطر آورد و به لیزا گفت: «مردم واقعا عاشق این آتیداهای قدیمی هستند. پدر من چند تایی آنها را مجدداً به زندگی باز گرداند. احمای یکی از آنها دوازده سال طول کشید. در هر حال همین موضوع بود که باعث شد من به این سازمان بیایم. فکر می‌کنم این شرکت یک جورهایی در خون من است.»

لیزا گفت: «آدم به فکر می‌افتد که این جشن سی سال بعد چگونه خواهد بود. احتمالاً در آن زمان XL جزو خودروهایی است که در ردیف این خودروهای عتیقه قرار گرفته‌اند.»

عصر آن روز جیم گزارش نظرات مشتریان را می‌خواند. بیش از ۳۰۰۰۰ تماس و نامه و ایمیل در سه ماه. علاوه بر متوسط زمان انتظار و مدتی که هر تماس به طول انجامیده بود، گزارش همچنین شامل خلاصه‌ای از هر تماس هم می‌شد. در حالی که او نگاهی سرسری به گزارش می‌انداخت خطوط قرمزی از گزارش توجهش را جلب کرد. یکی از آنها نامه مشتری به نام جسیکا بود. به نظر می‌رسید که او تا حالا صدها نامه به سازمان فرستاده بود و از خودروی XL جدیدش شکایت کرده بود. اول کولر خراب شده بود، بعد ضبط خودرو از کار افتاده بود و بعد ترمز نگرفته بود و ... شرکت هر کدام از اینها را بدون هزینه تعمیر کرده بود و در نهایت خودرواش را به کل عوض کرده بود؛ ولی او همچنان به فرستادن نامه‌های شکایت‌آمیز ادامه می‌داد. نامه آخر او به گزارش الصاق شده بود.

از آخرین نامه من دو ماه می‌گذرد. و خودرویی که شما سه ماه پیش واگذار کرده‌اید، بیش از خودروی قبلی اذیت می‌کند. ماه پیش دخترم جشن تولد سوربریزی برای من گرفت که البته من به آن آنقدر دیر رسیدم که مهمانان رفته بودند؛ چراکه خودرو وسط راه خراب شد و من مجبور شدم به مکانیکی رفته و ترمز آن را عوض کنم. من به خدمات مشتریان زنگ زدم ولی آنها پس از سی دقیقه به انتظار گذاشتن من به شکایتم توجهی نکردند. واقعا نمی‌دانم ناراحتیم را چگونه ابراز کنم. فقط امیدوارم جشن تولد خودتان هم خراب شود

به نظر می‌رسد که سیاست ده ساله آتیداموتورز برای دریافت شکایات مردمی چندان مناسب مشتریانی که تهدید کرده‌اند شکایتشان را به صورت ویدئویی در یوتیوب مطرح کنند، نیست.

جیم، معاون مدیرعامل خدمات مشتریان در آتیداموتورز داشت کامپیوترش را خاموش می‌کرد که ایمیلی از برادرش دریافت کرد. موضوع ایمیل این بود «فرشته برو به جهنم!» نامه به یک لینک یوتیوب به نام «نامه‌ای به بیل مدیرعامل هواپیمایی فرشته» متصل بود. ویدئو هواپیمایی را نشان می‌داد که مسافران در آن از گرما می‌پختند و دو مسافر به حالت خزیدن به مهمانداران التماس می‌کردند که به آنها قطره‌ای آب بدهند و مهمانداران هم کاملاً به آنها بی‌توجه بودند. در پایان ویدئو بازیگران اعلام کردند که هیچ کدام از ۳۰۰۰ کارمندی که در شرکتشان مشغول به کار هستند دیگر هرگز با هواپیمایی فرشته پرواز نخواهند کرد و خطاب به مدیرعامل هواپیمایی اعلام کردند که کیفیت خدمات مشتریان هواپیمایی فرشته را به دنیا نشان می‌دهند. جیم در حالی که ایمیل را برای همسر و دوستانش می‌فرستاد، لبخند زد. او در تیتراژ نامه نوشت «مطمئناً از این ایمیل لذت خواهید برد. خوشحالم که مخاطب این ایمیل ما نبوده‌ایم» و در حالی که کامپیوترش را خاموش می‌کرد فکرت کرد که تا زمانی که من مدیر این بخش باشم هم این اتفاق نخواهد افتاد. در اتومبیل در حالی که به سمت خانه رانندگی می‌کرد، جیم پرواز ناراحت‌کننده چند ساعته‌اش با هواپیمایی فرشته را به یاد آورد که در آن چمدان حامل دوربین گران قیمتی که برادرش به او هدیه داده بود، برای همیشه گم شده بود و شرکت هواپیمایی هم هیچ کاری برای جبران آن نکرده بود. او پس از آن تصمیم گرفته بود که دیگر هرگز با این هواپیمایی پرواز نکند. او با خودش فکر کرد که زمانی که با مشتریان مثل حیوان برخورد کنید باید هم انتظار چنین عکس‌العمل‌هایی از جانب آنها را داشته باشید. به عنوان مدیر بخش خدمات مشتریان جیم همیشه حداکثر تلاشش را کرده بود که این بخش را تا جایی که می‌تواند بهبود دهد. از نظر تاریخی این شرکت اتومبیل‌سازی هفتاد ساله همیشه بیشتر برای نوآوری در طراحی و عملکرد خودروهایش مشهور بود تا برای خدمات مشتریان. ولی ده سال پیش جیم که تا قبل از آن خدمات پس از فروش یک شرکت خودروسازی دیگر را هم متحول کرده بود، به عنوان مدیر خدمات پس از فروش به سازمان پیوسته بود تا همه اینها را تغییر دهد. اکنون سازمان برای همه قطعات استفاده شده در خودروهایش گارانتی می‌داد. سازمان به مشتریانش کارت‌های اعتباری هدیه می‌داد که به آنها اجازه می‌داد قطعات یدکی مورد نیازشان را با قیمت کمتری تهیه کنند. مشتریان بسیار عالی حتی یک رادیو با آرم شرکت هم هدیه می‌گرفتند.

با تلاش‌های جیم سازمان بالاخره صاحب یک مرکز مدرن پاسخگویی به مشتریان شده بود. در آخرین گزارش سالانه آمده بود که این مرکز به دنبال کم کردن هزینه‌ها و زمان انتظار برای مشتریانش است. مدیران از طرف دیگر امیدوار بودند که خودروی XL که اخیراً به بازار معرفی کرده بودند، موفق باشد. در کل، سازمان نقاط قوت زیادی برای اقتضار کردن داشت.

زمانی که او به منزل رسید همسرش که در حال آماده کردن شام بود، خندید و گفت «ایمیل بسیار جالبی بود. به نظرم باید سر شرکت بیمه خدمات درمانی مان هم بلائی مشابهی بیاورم تا آنها بالاخره هزینه‌های درمانی مان را بپردازند...»

«چطور؟ مگر هنوز هم جواب تو را نداده‌اند؟»

«نه آنها هر سری مرا به فرد جدیدی معرفی می‌کنند که از همه چیز بی‌خبر است و من مجبورم همه داستان را از اول برایش تعریف کنم. به نظرم باید بروم شبانه همه کامپیوترهایشان را داغون کنم تا آدم شوتند.»

ارتباط مبنی بر علاقه یا تنفر؟

لیزا رییس بخش ارتباط با مشتریان که مستقیماً زیردست جیم کار می‌کرد، گفت: «ایمیل فوق‌العاده‌ای بود؛ مطمئناً لیاقتش را داشتند.» عصر ملایم خوبی بود و جشن پنجگانه سالگرد خودروی مدل ۱۹۵۰ سازمان بود که صدها نفر در آن شرکت کرده بودند.

تولد مرا خراب کردید.

جیم نامه را به دفتر لیزا برد. لیزا با دیدن نامه لیخند زد و گفت: «او واقعا خنده دار است. مگر نه؟ من مطمئنم که اگر جسیکا در دانشگاه ما درس می‌خواند واحد نامه‌نگاری را با نمره عالی پاس می‌کرد. تازه اینکه چیزی نیست. نامه تام را دیده‌ای؟ او یک مشتری دیگرمان است.»

متن نامه به این شرح بود:

من یک مشتری وفادار سازمان هستم که علاقه زیادی به خودروهای آتیدا داشتم. چند ماه پیش من آتیدای پنجمم را که همان XL باشد خریدم. چند ماه بعد با دوستم در حال برگشتن از محل فیلمبرداری فیلم جدیدمان بودیم که گاز خودرو از کار افتاد. یک تریلی نزدیک بود زیرمان کند و ما واقعا شانس آوردیم. پس از اینکه از شوک در آمدم، خودرو دیگر روشن نشد و ما مجبور شدیم همه وسایل سنگین را به یک تاکسی حمل کنیم. بعد هم که به خدمات مشتریان زنگ زدیم پس از ساعت‌ها انتظار آنها گفتند که از ناراحتی ایجاد شده متأسفند؛ ولی چون این مساله در خارج از محلی که خودرو را خریده‌ام اتفاق افتاده است، کاری از دستشان بر نمی‌آید. من قبلا عاشق خودروهای شما بودم ولی الان واقعا عصبانی‌ام، وکیل گرفته‌ام و می‌خواهم ویدئویی از تمام تماس‌هایی که با خدمات مشتریان گرفته‌ام بسازم و آن را روی یوتیوب آپلود کنم. مطمئنم که این کار من شما را چندان خوشحال نخواهد کرد.

جیم گفت: «وای، با وکیل‌مان تماس گرفته‌ای که بیینی اوضاع از چه قرار است؟»

«وکلایمان می‌گویند که ما تنها تعهد تعمیر خودرو را در محل زندگی مشتریان داریم و این مسوولیت خودشان است که خودرو را به تعمیرگاه ما بیاورند. این مشتری می‌تواند وکیل بگیرد؛ ولی وقتی ببیند این کار چقدر هزینه برایش خواهد داشت به زودی فراموش می‌کند.»

«ولی به نظرم موضوع جدی‌تر از این حرف‌ها است.»

«جیم ما در این زمینه سیاست مشخصی داریم. سیاستی که ده‌ها سال است داریم از آن

پیروی می‌کنیم. کار ما این است که خودروی خوب تولید کنیم، مفاد گارانتی را خط به خط اجرا کنیم. بقیه‌اش دیگر به ما ربطی ندارد.»

جیم احساس کرد که حالش دارد بد می‌شود و گفت: «این را می‌فهمم؛ ولی این آقای تام یکی از مشتریان وفادار ما بوده است و بخش بازاریابی به خاطر از دست دادن او مسلمانا راحت می‌شود. کمی هم باید به تاثیر حرف مردم در مشتریان دیگر توجه کنیم.»

لیزا اخم کرد: «تام، گزارش را ببین، بیش از ۳۰۰۰۰ تماس. ما که نمی‌توانیم ناز همه را بکشیم. من کارم را خوب بلدم. سال‌ها است که دارم با این مشتریان سر و کله می‌زنم و به نظرم بهترین کار نادیده گرفتن این گونه مشتریان است.»

تغییر سیاست؟

نتیجه تحقیق در مورد رضایت مشتریان تازه به دست جیم رسیده بود و به نظر می‌رسید که کارشان آنقدرها هم که فکرش را می‌کردند درخشان نبوده است. میزان رضایت مشتریان از مرکز تلفنی پاسخ‌دهی کاهش یافته بود. او لیزا را به دفترش فرا خواند و گزارش را به او نشان داد. لیزا گفت: «به نظر می‌رسد اوضاع چندان درخشان نیست؛ ولی در هر حال نمی‌توان مرکز به این بزرگی را به راه انداخت و انتظار داشت که همه چیز از همان روز اول به خوبی کار کند. به هر حال اوضاع بهتر می‌شود. سال بعد وضع‌مان بهتر خواهد بود.»

جیم گفت: «ولی این آقای تام در صنعت تبلیغات است و اگر بخواهد ویدئویی روی یوتیوب بگذارد، دقیقا می‌داند چکار کند که توجه مردم را جلب کند. شاید بهتر باشد در

سیاست‌هایمان تغییراتی بدهیم. شاید باید خسارت‌های مردم را به نوعی جبران کنیم.» لیزا گفت: «ولی در این صورت همه به هر دلیل نه چندان معتبری به سراغمان خواهند آمد و انتظار خواهند داشت به آنها رسیدگی کنیم. ما نمی‌خواهیم با مشتریان مثل بچه‌های لوس برخورد کنیم.»

