

آیا مهربانی یک استراتژی است؟

جفری اف. ری پورت

جفری اف ری پورت یکی از شرکای کاستانا پارتنرز^۱ است، یک شرکت سهام واقع در بوستون که فعالیت‌هایش بر خرده فروشی، اطلاعات، و خدمات بازاریابی متمرکز است. وی همچنین پیش از این، عضو هیأت علمی مدرسه بازرگانی هاروارد بوده است.

به تازگی، یکی از دوستانم ماجرای جالبی را که در یکی از سفرهایش اتفاق افتاده بود، برایم تعریف کرد. نکته‌ی قابل توجه، آن است که داستان راجع به یک خط هوایی است؛ منتهی برخلاف معمول، حرفی از یک سفر کابوس‌وار در آن نیست. در عوض، داستان راجع به اتفاق خارق‌العاده‌ای است که خط هوایی تازه ورشکسته امریکن^۲ رخ داد و آن، برخورد مهربانانه در حین انجام کار بود.

ماجرا در اصل، برای یکی از همکاران دوست که ما وی را، فرانک می‌نامیم، اتفاق افتاده بود. فرانک در دالاس زندگی می‌کند و در آن روز خاص می‌بایست به جلسه‌ی هیئت مدیره در بوستون می‌رفت. فرانک با آسودگی، به سوی دالاس فورت‌ورث می‌راند تا به پروازش برسد؛ اما به ناگاه، در ترافیک سنگین صبحگاهی گیر کرد و در نتیجه دیر به پروازش رسید. زن پشت پیشخوان، نگاهی به او و به سوابق سفرهایش انداخت و نگاه دیگری به صد نفری که در صف بازرسی بودند و به او اطلاع داد که هرگز نخواهد توانست خود را به موقع، به خروجی پرواز برساند.

بسیاری از کارمندان خطوط هوایی به همین بسنده می‌کنند و پیشنهاد می‌دهند که اولین پرواز ممکن را برای وی رزرو کنند. اگر فرانک تأخیر داشت، مشکل خودش بود و نرسیدن به جلسه‌ی هیئت مدیره هم، مسأله فرانک بود، نه خط هوایی. در چنین شرایطی منطق خشک حکمفرماست و لطف و مهربانی نقشی ندارد.

اما در داستان ما، این منطق تغییر کرد! زن از فرانک پرسید که آیا چمدانی برای واریسی همراه خود دارد یا نه؟ فرانک پاسخ منفی داد. با شنیدن آن، زن با قاطعیت به فرانک پیشنهاد داد که کفش پای چپ خود را درآورد و روی همان پا بنشیند. سپس به یکی از خدمه گفت تا سریع یک صندلی چرخ دار بیاورد؛ سپس فرانک و ساک

¹ Castanea Partners

² American

دستی او را در صندلی نهاد و با آن، به سرعت از بازرسی گذشت. به همین ترتیب، وی را به خروجی رساند و فرانک موفق شد هم به پروازش برسد، هم به موقع به جلسه، و برای کل هیئت مدیره، از معجزه‌ای که در DFW برایش رخ داده بود، صحبت کرد.

دفع بحران

مطمئنم بسیاری از سرپرستان امریکن، با راه‌حل خلاقانه و تا حدی فریبکارانه‌ی همکار خود مشکل خواهند داشت؛ اما فارغ از هر دیدی به قضیه، نمی‌توان انکار کرد که حرکت انجام شده، از روی نهایت لطف انجام گرفته است. در تجارت، این عقیده رایج است که مشتریان، اخبار بد را با سرعتی پنج برابر بیشتر از اخبار خوب پخش می‌کنند. با این حال، فرانک مطمئناً هنوز هم در حال تعریف کردن داستان این بخشندگی عظیم برای دوستان و اطرافیان خود است.

چگونه لطفی که یک نفر در حق ما می‌کند، تا این حد تاثیرگذار می‌شود؟ زن کارمند مهربانی، در کمال فداکاری، یک مایل با فرانک همراه می‌شود تا مشکل وی را حل کند. این زن با کار خود، نه تنها تبدیل به یک قهرمان می‌شود بلکه، تاثیر مثبت عظیمی هم بر شهرت خط هواپیمایی امریکن می‌گذارد.

در اجتماع عجیب و غریب امروز، تعریف و تمجید شفاهی متاعی است بس گرانبها. اغلب شرکت‌ها، تنها هنگامی سعی در حل مشکلی دارند که خود در ایجاد آن مقصر باشند. به عنوان مثال، شهرت هتل‌های ریتز-کارلتون به خاطر آن است که کارکنان آن، هر مشکل پیش آمده را، به یک «فرصت» تبدیل می‌کنند. این رویکرد بر پایه‌ی مفهومی استوار است که حدود دو دهه پیش در مجله هاروارد بیزنس مطرح شد بدین قرار که «بهبود خدمات» - توانایی یک شرکت در بروز واکنش به صورت سریع، قاطعانه و مؤثر به مشکلی که «خود» ایجاد کرده است - روشی قدرتمند در افزایش وفاداری مشتریان موجود است. هنگامی که مشکلی پیش می‌آید، راه‌حل سریع و مؤثر می‌تواند سطح تمایل به بازگشت یا خرید مجدد را به حدی بالا برد که در صورت عدم بروز مشکل، به هیچ عنوان اتفاق نمی‌افتاد. هر مشکلی اگر به خوبی مدیریت شود، یک «فرصت» است تا وفاداری مشتریان کنونی شرکت را بالا ببرد. در رستوران هتل ناخودآگاه روی کت یک میهمان سوپ ریختید؟ راه حل این است: بلافاصله پیشنهاد دهید تا کت را به خشکشویی ببرید یا اگر مشکل حادث‌تر است، عین همان کت را برای میهمان تهیه کنید! مشتری بی‌شک خرسند خواهد شد، کارمند مزبور بهترین کار را انجام داده است و هتل توانسته است آن مشتری را به صورت دائمی به خود وفادار نگه دارد.

در اینجا البته، تفاوت فاحشی بین راه حل خط هوایی امریکن و رویکرد ریتز-کارلتون وجود دارد. امریکن مشکلی را حل کرد که برخاسته از کوتاهی خود مشتری بود. می توان گفت فرانک حقش بود که از پروازش جا بماند.

به سختی می توان شرکت هایی را یافت که مهربانی را اساس استراتژی های عملی خود قرار داده باشند. داستان فرانک تأثیرگذار است؛ چون به شدت با انتظارات ما فاصله دارد.

اکنون من مطمئنم که ممکن است این قضیه، کم ارزش قلمداد شود. فرانک زیاد با هواپیما مسافرت می کند، بنابراین ممکن است به هر حال استفاده از برنامه ی متنوع خط هواپیمایی امریکن برایش لذتبخش باشد. او یک مدیر ارشد اجرایی موفق است، بنابراین احتمالاً در میان مشتریانی که امریکن علاقمند به جذب آنهاست تأثیرگذار بوده است. او حتی قادر بود با یک مداخله ی کوچک، به پرواز خود برسد، که برای نشان دادن حسن نیت هم کافی به نظر می رسد - و مطمئناً کارمند مذکور هم، دلش به حال وی می سوخت. اما با این حال، پرسش، آن است که چه کسی انتظار واکنشی اینگونه از کامند یک خط هوایی ورشکسته دارد؟

همانند سایر بررسی های موردی، این مورد نیز تنها یک داده محسوب می شود؛ اما باز هم برای من یک پرسش مطرح است که اگر شرکتی، کارمندان خود را به سمتی سوق دهد که همواره به دنبال فرصت هایی برای لطف کردن در حق مشتریانشان باشند، دیگر چه چیزی ممکن است در عوض به دست آورد؟

در نظر داشته باشید که لطف کردن، عموماً به هزینه ها نمی افزاید، مگر آنکه کارمندانی داشته باشید که بی مورد و نابجا از این روش استفاده کنند. همانطور که همکار من جیمز. ال . هسکت^۳ از مدرسه ی بازرگانی هاروارد می گوید، بسیار مهم است که به کارمندانی که در ارتباط مستقیم با مشتری هستند «آزادی با قید و شرط» داده شود. در غیر این صورت، افراط در لطف کردن هایی که در آغاز، ممکن است از روی حسن نیت محض صورت گیرد، می تواند بسیار هزینه بر شود.

مهربانی نقشی استراتژیک بازی می کند، مخصوصاً هنگامی که مساله ی جلب توجه مشتری، در یک اقتصاد شدیداً رقابتی مطرح است که دوران نقاهت خود را می گذراند.

از فرانک بپرسید! او الان یک خط هوایی مورد علاقه برای خود دارد و آن امریکن است. با در نظر گرفتن تمام مسائل و نکات موجود، این حاصل، بسیار پراهمیت محسوب می شود.

³ James L. Heskett

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.