۱+۱۳ راه ساده برای مدیریت شکایت مشتری

مجله پنجره خلاقیت - سعید وفائی

قسمت اول

در شماره قبلی با عنوان «کاری کنید تا مشتری شکایت کند» به اهمیت شکایات مشتری پرداختیم و پیش فرض ما از شکایت این تعریف استاندارد بود: «ابراز و اظهار هر گونه نارضایتی از سوی مشتری چه موجه و چه غیر موجه».

به این نتیجه رسیدیم که شکایت مشتری ابزاری است سودمند در راستای نیل به اهداف سازمانی و رشد و توسعه کسب‌وکار.
گفتیم که هیچ سازمانی نمی‌تواند ادعا کند که به هیچ‌وجه مشتری شاکی ندارد و تاکید کردیم که طبق تحقیقات به ازای هر مشتری که شکایتش را ابراز می‌کند به طور متوسط ۲۶ مشتری ناراضی دیگر وجود دارند که شکایت خود را مطرح نکرده و کم‌کم ارتباطشان را با سازمان و شرکت شما قطع می‌کنند و به سوی رقبای شما می‌روند و

از طرفی شروع به بدگویی از شما خواهند پرداخت که این امر برای کسب‌وکار شما بسیار خطرناک است.

حال می‌خواهیم به این مقوله بپردازیم که چگونه باید با شکایت مشتری برخورد شود و چگونه می‌توان آن‌ها را مدیریت کرد. در ادامه به ۱+۱۳ راه برای مدیریت شکایات مشتریان اشاره خواهد شد.

(انتخاب این نام تاکیدی بر این است که شکایت مشتری نه تنها نحس! نیست بلکه باعث رشد شما می‌شود).

۱. شکایت مشتری را با آغوش باز پذیرا باشید

همیشه برای دریافت شکایت آماده باشید. با شکایت و انتقاد مشتری به شکل یک مهمان ناخوانده و مزاحم برخورد نکنید. وقتی مشتری از شما شکایت می‌کند ذهنا خود را مدیون او بدانید و ممنون او باشید. دست از غرور بی‌جا بردارید. درست است، بعضی موارد شکایت‌های نا به جایی می‌شنوید ولی به هر حال مشتری تعیین‌کننده نهایی وضعیت کسب‌وکار شما است. وقتی پیشاپیش نگرش مثبتی به مقوله شکایات و انتقادهای مشتری داشته باشید ناخودآگاه رفتار مناسب‌تری از خود بروز می‌دهید و این‌گونه به میزان بیشتری به صدای مشتری خود دسترسی پیدا خواهید کرد (voice of customer) و هیچ کسی بهتر از مشتری نمی‌تواند به شما بگوید که محصولات یا خدماتتان چه معایبی دارد و بهتر است چگونه باشد تا فروش بیشتری داشته باشید. پس، در قبال شکایت و انتقاد جبهه نگیرید و در صدد توجیه برنیایید بلکه به خاطر توجهی که مشتری نشان داده قدردان او باشید.

۲. دریافت شکایات را به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی خود نهادینه کنید

خیلی وقت‌ها اشکالی که در سازمان‌ها وجود دارد این است که یکپارچگی در فرهنگ سازمانی آن‌ها دیده نمی‌شود. مثلا مدیر یک سازمان در کلاس‌های مشتری‌مداری

شرکت می‌کند و خودش به اهمیت موضوع پی می‌برد اما پرسنل آموزش ندیده، رفتاری غیر از آنچه مدیر ادعایش را دارد به مشتری نشان می‌دهند یا گاهی بر عکس مدیران شرکت‌ها پرسنلشان را به کلاس‌های این‌گونه می‌فرستند، بدون اینکه خودشان فرهنگ لازم را پیدا کنند و این‌گونه، مشتری در برخورد با افراد مختلف سازمان گیج شده و به این نتیجه می‌رسد که فرهنگ سازمانی مشخصی در آنجا پیاده‌سازی نشده و آنچه که گاهی به شکل رفتار مشتری‌مدارانه بروز می‌کند صرفا به شخصیت بعضی از پرسنل آن سازمان بستگی دارد نه فرهنگ سازمانی.

بنابراین با برگزاری کلاس‌ها یا جلسات درون سازمانی پی‌درپی باید فرهنگ‌سازی لازم در خصوص برخورد با شکایات مشتری صورت پذیرد. خیلی وقت‌ها پرسنل نمی‌دانند که در مواقع خاص چگونه باید رفتار بکنند و مشتریان نیز در چینن وضعیتی بلاتکلیف و سرخورده و حتی به شدت عصبانی خواهند شد.

۳. امکانات لازم برای بیان شکایت و انتقاد را فراهم کنید

همان‌گونه که در مقاله قبلی بیان شد مشتریان به دلایل مختلفی شکایت خود را ابراز نمی‌کنند. از جمله عدم اطمینان از پیگیری و پاسخگویی به شکایت، ترس از برخورد نامناسب، ترس از انتقام‌جویی در دفعات بعدی خرید و نیز نگرانی از هزینه‌هایی که بر آن‌ها تحمیل می‌شود، مواردی همچون هزینه تلفن، هزینه رفت‌وآمدهای مکرر، هزینه‌ای که به دلیل صرف وقت و دوری از کسب‌وکار خودشان متحمل می‌شوند، هزینه‌های روانی ناشی از برخورد نامناسب پرسنل و .... بنابراین باید کاری کرد که این ترس‌ها کاهش یافته و با استفاده از راه‌های مختلفی مثل تلفن رایگان، امکان ثبت شکایت و پیگیری از طریق اینترنت، پرسنل آموزش دیده و القا حس ارزشمند بودن شکایت مشتری به وی، احتمال ابراز آن افزایش یابد.

به عنوان مثال در برخی شعب مک دونالد، تلفنی برای این کار وجود دارد که به محض برداشتن گوشی، فردی با برخورد مناسب در آن سوی تلفن آماده ثبت

شکایات شما و پیگیری‌های لازم می‌باشد. بنابراین امکانات لازم برای این کار را به تناسب کسب‌وکارتان برای مشتری فراهم کنید.

٤. به اهداف و خواسته‌های مشتری شاکی توجه کنید

مشتری به صورت کلی به دلایل مختلفی از جمله کیفیت نامطلوب محصولات یا خدمات، قیمت بیش از حد، تاخیر در تحویل کالا یا ارائه خدمت، عدم اجرای کامل بندهای تعهدات یا قرارداد، اهمال‌کاری و به ویژه رفتار نامناسب فروشنده یا سایر پرسنل، ناراحت و شاکی می‌شود. در چنین مواقعی بسته به این که چه موضوعی باعث شکایتش شده باشد معمولا به دنبال ۲ چیز است: ۱. جبران خسارت‌هایی که به وی تحمیل شده است ۲. کسب وجهه شخصی. در این مورد، مشتری انتظار دارد شما بدانید که چقدر وجودش با ارزش و مهم است. مشتری می‌خواهد شما به این ارزشمند بودن اعتراف کنید نه اینکه بخواهید با اعلام عدد و رقم‌های خرید سایر مشتریانتان به او بفهمانید که بودن یا نبودنش فرقی نمی‌کند!

اگر این توانایی را داشته باشید که در مشتری خود، حتی زمانی که شاکی است، احساس ارزشمند بودن ایجاد کنید بدانید که احتمال خریدهای مجدد وی و حتی وفادار ماندنش را افزایش داده‌اید.

بنابراین مشتری و خواسته‌هایش را جدی بگیرید، با او برخوردی شایسته داشته باشید، اگر خسارتی دیده آن را جبران کنید و اگر اشتباهی از جانب شما رخ داده دیگر تکرارش نکنید.

٥. با مشتری شاکی همدلی کنید و نشان دهید که شرایطش را درک می‌کنید

اولین انتظار مشتری شاکی از شما این است که شرایطش را درک کنید و با او همدلی کنید.

ما در برخورد با مشتریان خود در ۲ سطح با آن‌ها رابطه برقرار می‌کنیم:

۱. سطح کاری ۲. سطح انسانی

متاسفانه بسیاری از پرسنل فقط در سطح کاری و فنی آموزش دیده‌اند و به سطح انسانی که سایه‌اش بر تمام سطوح کاری سازمان گسترده شده، توجه کافی نشان نمی‌دهند.

به این سناریو توجه کنید:
فرض کنید اینترنت من قطع شده است. از طرفی من باید خیلی فوری این مقاله را برای مجله ارسال کنم و گرنه به نوبت چاپ نخواهد رسید. با پیش فرض اینکه از قطعی‌های مکرر اینترنت هم شاکی هستم و در این شرایط اضطراری می‌خواهم هر چه زودتر اینترنتم وصل شود به شرکت ISP (تامین‌کننده سرویس اینترنت) مربوطه زنگ می‌زنم. فردی گوشی را بر می‌دارد و با صدای نه چندان خوشایندی می‌گوید: «بفرمایید» و من هم که تحت فشار عصبی قرار دارم با ناراحتی می‌گویم: «آقا، من خیلی از قطعی‌های مکرر شما ناراحت هستم. الان هم یه کار فوری دارم و باید سریع مقاله‌ام رو برای مجله ایمیل کنم چون قراره فردا بره برای چاپ ولی هر کاری می‌کنم اینترنتم وصل نمی‌شه.» مسئول مربوطه بدون توجه به احساس و مشکل من و با صدایی بی‌حوصله پاسخ می‌دهد: «شماره اشتراکتون چنده؟» من شماره‌ام را اعلام می‌کنم و او پاسخ می‌دهد: «فعلا مشکل از مخابراته، کاریش نمی‌شه کرد» و وقتی اعتراض مجدد مرا می‌شنود می‌گوید: «آقا فقط شما که نیستی... خیلی‌های دیگه هم همین مشکلو دارن.... فعلا کاریش نمی‌شه کرد ... حالا یه چند ساعت دیگه دوباره امتحان کنید شاید درست شده باشه»! و بدون خداحافظی تلفن را قطع می‌کند. خوب، در این مثال فرد پشتیبان هیچ‌گونه ارتباط شخصی و انسانی با من و مشکلم برقرار نکرد و حتی مرا راهنمایی نکرد تا شاید بتوانم به گونه‌ای دیگر مشکلم را حل کنم؛ در صورتی که اگر بعد از گوش دادن خوب به مشکل و توجه کافی به من، اسم مرا می‌پرسید و با برخورد دوستانه‌ای می‌گفت:

«آقای وفائی، می‌فهمم کارتون فوریه و زود هم باید ایمیلتون رو بفرستید .... این قطعی‌های اخیر به خاطر کابل برگردان منطقه است ... ما هم داریم همه تلاشمون

رو می‌کنیم تا زودتر حل بشه ..... من حتما مورد شما رو شخصا پیگیری می‌کنم .... یه خواهش از شما دارم ... اگه براتون امکان داره موقتا از سیستم DIAL UP استفاده کنید و ایمیل رو ارسال کنید... من هم پیگیرم و تا ۱ ساعت دیگه با شما تماس می‌گیرم و خبرش رو میدم ... راستی اگه بدونم مقالتون توی کدوم مجله چاپ میشه حتما می‌خونمش.....» آیا فکر نمی‌کنید در این حالت احتمال جلب رضایت من بیشتر می‌شد؟ فکر نمی‌کنید این احساس که طرف مقابل به من توجه کرده مرا در شرایط بهتری قرار می‌داد؟ البته تاکید ما همیشه ارائه محصولات و خدمات مطلوب، همراه با رفتار شایسته می‌باشد، این یعنی ارتباط حرفه‌ای با مشتری هم در سطح کاری و هم در سطح انسانی.

٦. با خوب گوش کردن، مشتری شاکی را مدیریت کنید

همان‌گونه که اشاره شد اولین نیاز مشتری شاکی، احساس درک شدن و همدلی از سوی فروشنده است (منظور من از فروشنده در اینجا کسی است که به هر شکلی با مشتری یا ارباب رجوع سر و کار دارد) یکی از مهم‌ترین اصول حرفه‌ای در این خصوص تسلط به هنر گوش دادن است.

در زمانی که مشتری مشغول ابراز ناراحتی و بیان شکایتش می‌باشد بهترین کار این است که با توجه کامل به او گوش دهید. در این زمان نباید به بهانه مطرح کردن دلایل خود، حرف مشتری را قطع کنید. هر چه که به ذهنتان می‌رسد و نیز نکاتی که مشتری مطرح می‌کند را به صورت کلماتی کوتاه و مختصر یادداشت کنید و بگذارید تا مشتری به بیان مساله‌اش ادامه دهد. یادداشت‌برداری در زمان گوش دادن به شما کمک می‌کند تا ذهن خود را روی کاغذ خالی کرده و بهتر متمرکز شوید و از طرفی احساس مهم بودن به مشتری بدهید.

در این زمان با حالات چهره (در صورتی که حضوری با شما صحبت می‌کنند) و کلماتی که به او نشان دهد درکش می‌کنید او را تشویق به کامل کردن مطلبش

کنید. البته با توجه به اینکه هنوز نمی‌دانید که شکایتش موجه است یا خیر از استفاده از کلمات تاییدی و عذرخواهی زود هنگام مثل «کاملا درست می‌فرمایید»، «حق با شماست»، «ببخشید»، «شرمنده‌ایم» و غیره خودداری کنید؛ زیرا این‌گونه مشتری فرض را بر این می‌گذارد که این مسئله، داستان تکراری شما است یا حتی شما از قبل می‌دانستید که چنین مشکلی ایجاد خواهد شد بلکه باید صرفا با کلماتی مثل «می فهمم»، «گوش می‌دهم، «بفرمایید» و .... و حالات چهره حاکی از همدلی، توجه خود را کاملا به او معطوف کنید و اگر عصبانی است او را به آرامش دعوت کنید. در این زمان به هیچ‌وجه حالت تدافعی به خود نگیرید و از زبان بدن بسته نیز استفاده نکنید (انشاالله در مجالی دیگر در خصوص شناخت زبان بدن مطالبی عرضه خواهد شد). پرسیدن سوالات مناسب کمک می‌کند که جنبه‌های مختلف مسئله روشن‌تر گردد و اگر در این زمینه به صورت حرفه‌ای عمل کنید به خصوص در زمان‌هایی که برای مشتری سو تفاهمی ایجاد شده (مثلا به بعضی از بندهای قرارداد یا نکاتی که پرسنل شما توضیح داده بود توجه نکرده) می‌توانید به خوبی ذهنش را برای مرور مجدد توافقات فیمابین آماده کرده و با پرسش‌های حرفه‌ای (اما نه بازجویانه!) و روشن‌گری، فضایی را ایجاد کنید که مساله خود به خود حل شود. طبق تحقیقات، جلب رضایت مشتری شاکی ۹۰ درصد مربوط به خوب گوش دادن، ۷ درصد مرتبط با پیگیری به موقع و ۳ درصد وابسته به اطلاع‌رسانی نهایی به وی است.

بنابراین برای گوش دادن به شکایت مشتری اهمیت خاصی قائل شوید و با این کار، به خصوص در ارتباط با مشتریان ایرانی که کیفیت ارتباطات برایشان بسیار اهمیت دارد و خیلی وقت‌ها با توجه کافی و عذرخواهی به موقع راضی شده و حتی به دنبال مطالبه خسارت نیستند، میزان رضایت از کسب‌وکارتان و در نتیجه ماندگاری مشتری و سود خود را افزایش دهید.