

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	2
Οι προσωπικοί σας στόχοι	3
Ποιοι είναι οι δικοί μου πελάτες;	4
Τι θεωρούμε καλή εξυπηρέτηση;	5
Πελάτες: Προσδοκίες και προβλήματα	7
Τα παράπονα και εσείς	11
Τα παράπονα και ο οργανισμός σας	12
Κύρια ζητήματα στην αντιμετώπιση των παραπόνων	13
Βήματα για την αντιμετώπιση παραπόνων	16
Σχέδιο δράσης	32

Εισαγωγή

Ελάχιστοι οργανισμοί κάνουν τα πάντα σωστά σε κάθε περίπτωση. Όταν τα πράγματα πηγαίνουν στραβά, δεν φταίει πάντα κάποιος. Συμβαίνουν και ατυχήματα, και μάλιστα χωρίς καμιά προειδοποίηση. Ωστόσο, το πρόβλημα είναι ότι μπορεί να υπάρξουν επιπτώσεις για τους πελάτες, τους πιο σημαντικούς ανθρώπους για κάθε οργανισμό.

Η γνώση του τρόπου αντιμετώπισης παραπόνων είναι καίρια για κάθε μέλος του προσωπικού που συναλλάσσεται με πελάτες. Ένα παράπονο που αντιμετωπίζεται ανεπιτυχώς, οδηγεί σε ένα άλλο και δημιουργεί φαινόμενο «χιονοστιβάδας». Έτσι αναγκάζονται να αναμειχθούν όλο και περισσότεροι άνθρωποι από όλο και υψηλότερα κλιμάκια του οργανισμού, με όλη την τρομερή δαπάνη χρόνου που αυτό συνεπάγεται.

Από την άλλη, ένα παράπονο που αντιμετωπίζεται επιτυχώς μπορεί συχνά να αποφέρει σημαντικά οφέλη για τον οργανισμό σας. Κατά γενική παραδοχή, ένας πελάτης που παραπονείται και βλέπει το παράπονό του να τυγχάνει γρήγορης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης, φεύγει με αυξημένη πίστη και εμπιστοσύνη για τον οργανισμό με τον οποίο συναλλάσσεται.

Το σεμινάριο έχει σαν σκοπό να σας βοηθήσει να αναπτύξετε τις δεξιότητές σας στην αποτελεσματική αντιμετώπιση παραπόνων.

Οι προσωπικοί σας στόχοι

Καταγράψτε τι επιθυμείτε ιδιαίτερα να αποκομίσετε από αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την αποτελεσματική αντιμετώπιση παραπόνων.

Για να βοηθηθείτε, σκεφτείτε τις εμπειρίες σας σε καταστάσεις που αντιμετωπίσατε παράπονα ή που κάνετε ένα παράπονο εσείς ο ίδιος. Θα σας φανούν χρήσιμες οι ακόλουθες ερωτήσεις:

- Για ποια πράγματα παραπονούνται συνήθως οι πελάτες στην εργασία σας;
- Ποια είναι η συμπεριφορά τους όταν παραπονούνται;
- Ποια παράπονα έχετε αντιμετωπίσει με ιδιαίτερη επιτυχία;
- Υπήρξαν κάποιες περιπτώσεις που η κατάσταση ξέφυγε από τον έλεγχό σας;

Οι στόχοι μου

Ποιοι είναι οι δικοί μου πελάτες;

Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι δικοί σας πελάτες; Καταγράψτε όσους περισσότερους μπορείτε στον παρακάτω χώρο.

Ποιοι είναι οι δικοί σας πελάτες;

Εξετάστε τους πελάτες που καταγράψατε παραπάνω και επιλέξτε τους τρεις πιο σημαντικούς πελάτες που, κατά την άποψή σας, απαιτούν προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση.

Τι θεωρούμε καλή εξυπηρέτηση;

Συζητήστε με την ομάδα σας και καταγράψτε τα στοιχεία που κατά την άποψή σας συνθέτουν την καλή εξυπηρέτηση.

Στοιχεία καλής εξυπηρέτησης

Εξετάστε όσα καταγράψατε στην προηγούμενη συζήτηση. Πόσα από αυτά τα στοιχεία πιστεύετε ότι – τηρουμένων των αναλογιών – θα μπορούσαν να ισχύουν και για το δικό σας εργασιακό χώρο; Καταγράψτε έναν κατάλογο παρακάτω.

Στοιχεία καλής εξυπηρέτησης στο δικό μου χώρο εργασίας

Ανατρέξτε στον κατάλογο που δημιουργήσατε παραπάνω. Πόσα από τα πράγματα που καταγράψατε πιστεύετε ότι βρίσκονται κάτω από το δικό σας έλεγχο; Με άλλα λόγια, σε ποια από αυτά πιστεύετε ότι εσείς, σαν άτομο, μπορείτε να κάνετε τη διαφορά;

Πελάτες: Προσδοκίες και προβλήματα

Οι προσδοκίες των πελατών σας

Χρησιμοποιήστε τον παρακάτω χώρο για να καταγράψετε όσα πιστεύετε ότι προσδοκούν συγκεκριμένα οι πελάτες από εσάς και τον οργανισμό σας.

Οι προσδοκίες των πελατών μας

Ανασταλτικοί παράγοντες

Χρησιμοποιήστε τον παρακάτω χώρο για να καταγράψετε οιοσδήποτε ανασταλτικούς παράγοντες σας εμποδίζουν να παράσχετε άριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες σας.

Παράγοντες που με εμποδίζουν να παράσχω άριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες μου

Οι προσδοκίες των πελατών μας

- Είναι σημαντικότερο να αναγνωρίζουμε ότι οι πελάτες σχεδόν πάντα έχουν προσδοκίες που δεν αφορούν άμεσα στο προϊόν ή στις υπηρεσίες του οργανισμού μας.
- Όταν βρισκόμαστε στη θέση του πελάτη, περιμένουμε το συνεργείο να μπορεί να επισκευάσει το αυτοκίνητό μας, το ταξιδιωτικό πρακτορείο να γνωρίζει την πιο οικονομική πτήση για τον προορισμό μας, ο γιατρός να μπορεί να διαγνώσει ποιο είναι το πρόβλημά μας, το κατάστημα να έχει ρούχα στο μέγεθός μας κ.ο.κ. Πρόκειται για τα «στοιχειώδη» ή «δεδομένα» της εξυπηρέτησης.

Επίσης, συχνά θέλουμε τα ακόλουθα:

Αξιοπιστία. Όταν είμαστε οι πελάτες, θέλουμε οι επιχειρήσεις και αυτοί που εργάζονται γι' αυτές να τηρούν όσα υπόσχονται, άσχετα αν πρόκειται για προϊόντα συγκεκριμένης ποιότητας ή για συνέπεια σε ραντεβού ή παραδόσεις.

Ταχύτητα ανταπόκρισης. Σαν πελάτες δεν είμαστε πλέον διατεθειμένοι να περιμένουμε υπομονητικά όσο βολεύει αυτούς τους οποίους πληρώνουμε για να μας παράσχουν προϊόντα ή υπηρεσίες.

Υπόληψη. Σαν πελάτες αισθανόμαστε πιο άνετα όταν συναλασσόμαστε με επιχειρήσεις που ήδη γνωρίζουμε και εμπιστευόμαστε ή που έχουν καλή φήμη.

Φροντίδα. Μας αρέσει να συναλασσόμαστε με εκείνους που μας προσέχουν και μας αντιμετωπίζουν ως σημαντικούς πελάτες.

Παράγοντες που μας εμποδίζουν να παράσχουμε άριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες μας

- Έλλειψη κατάλληλων συστημάτων
- Εσωτερικοί περιορισμοί (*Λυπούμαι, αυτό το χειρίζεται άλλο τμήμα. Δεν είναι πολιτική του οργανισμού μας.*)
- Έλλειψη δικαιοδοσίας (*Δεν έχω την αρμοδιότητα να αποφασίσω γι' αυτό που ζητάτε.*)
- Ευθυνοφοβία - Κουλτούρα για επίρριψη ευθυνών (*Τι θα γίνει αν αναλάβω να κάνω αυτό που ζητάει ο πελάτης και κάνω κάποιο λάθος;*)
- Παράλειψη διορθωτικών επεμβάσεων – Αδυναμία της επιχείρησης να μαθαίνει από τα λάθη και να τα αντιμετωπίζει
- Έλλειψη κινήτρων (Οχι απαραίτητα χρήματα - Καλό είναι να ακούνε και ένα «μπράβο» όσο ικανοποιούν τους πελάτες.)

Έξι ουσιώδεις παράγοντες για την εξυπηρέτηση των πελατών

Η «καλή εξυπηρέτηση» είναι υποκειμενική έννοια. Αυτό που ικανοποιεί έναν άνθρωπο θα μπορούσε να αφήσει κάποιον άλλον ανικανοποίητο. Αν ζητήσετε από δέκα διαφορετικούς ανθρώπους να ορίσουν την «καλή εξυπηρέτηση» μπορεί να πάρετε δέκα διαφορετικούς ορισμούς. Επομένως, ο ακόλουθος κατάλογος σημαντικών παραγόντων δεν είναι απόλυτος αλλά ασφαλώς αντιπροσωπεύει ένα περιεκτικό πλαίσιο αναφοράς. Θα είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτύχετε μακροπρόθεσμα την ικανοποίηση των πελατών σας αν δεν υφίστανται τα ακόλουθα:

- **Επαγγελματική δεξιότητα** οι γνώσεις και οι ικανότητες που απαιτούνται για να παράσχετε το ελάχιστο που προσδοκεί ο πελάτης, π.χ. επιδιόρθωση του πλυντηρίου, απάντηση στις ερωτήσεις του πελάτη για το προϊόν, διάγνωση της πάθησης του ασθενούς, οδήγηση του λεωφορείου με ασφάλεια στη σωστή διαδρομή.
- **Ικανότητες αντιμετώπισης ανθρώπων** η ικανότητα να επικοινωνούμε με συναδέλφους, προμηθευτές και πελάτες και να δείχνουμε ευαισθησία και κατανόηση για τις ανάγκες τους.
- **Θετική στάση** η επιθυμία να επιτύχουμε τους στόχους του οργανισμού μας μέσα από την ικανοποίηση των πελατών.
- **Διαδικασίες** διασφάλιση ομαλής και προβλέψιμης ακολουθίας γεγονότων, καθώς και του ότι οι άνθρωποι έχουν έγκαιρη, επαρκή, ορθή και σαφή ενημέρωση που τους επιτρέπει να κάνουν τη δουλειά τους και να αισθάνονται μέρος της ομάδας.
- **Επικοινωνία και ομαδική εργασία** οι ενέργειες και η συμπεριφορά που επιτρέπουν στους ανθρώπους να επιτύχουν σαν ομάδα περισσότερα από το άθροισμα αυτών που θα μπορούσαν να παραγάγουν σαν μεμονωμένα άτομα.
- **Συνεχής μάθηση** πρόκειται για δισυπόστατο παράγοντα:
 - α) προσαρμογή κανόνων, διαδικασιών, προτύπων συμπεριφοράς κλπ. προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα λάθη συμβαίνουν μόνο μια φορά
 - β) συνεχής καινοτομία για τη διαρκή βελτίωση της συνολικής εξυπηρέτησης

Και οι έξι παράγοντες είναι ουσιώδεις για την εξυπηρέτηση των πελατών. Αν λείπει έστω και ένας από αυτούς, η καλή εξυπηρέτηση δυσχεραίνεται.

Τα παράπονα και εσείς

Σημειώστε παρακάτω αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις σχετικά με τα παράπονα στον οργανισμό σας.

	Συμφωνώ	Διαφωνώ
1. Αν οι πελάτες μας δεν παραπονοούνται, αυτό πρέπει να σημαίνει ότι αποδίδουμε καλά.		
2. Δεν πειράζει αν δυσαρεστήσουμε έναν πελάτη.		
3. Ακόμη κι αν αντιμετωπίσουμε το παράπονο, ο πελάτης θα συνεχίσει να μας βλέπει με κακό μάτι, οπότε δεν κερδίζουμε τίποτα.		
4. Στους πελάτες αρέσει να παραπονοούνται.		
5. Θα πρέπει να κάνουμε δύσκολο για τους πελάτες να παραπονοούνται έτσι ώστε να φθάνουν σε εμάς μόνο τα πραγματικά παράπονα.		

Τα παράπωνα και ο οργανισμός σας

Στον παρακάτω χώρο, καταγράψτε τρόπους με τους οποίους τα παράπωνα θα μπορούσαν να ωφελήσουν εσάς και τον οργανισμό σας.

Ο δικός σας κατάλογος

Τώρα συζητήστε με τα άλλα μέλη της ομάδας σας και συγκεντρώστε τις ιδέες σας προσπαθώντας να προσθέσετε και άλλους τρόπους με τους οποίους τα παράπωνα θα μπορούσαν να ωφελήσουν εσάς και τον οργανισμό σας.

Ο κατάλογος της ομάδας σας

Κύρια ζητήματα στην αντιμετώπιση των παραπόνων

Συζητήστε τα ακόλουθα ζητήματα με τα άλλα μέλη της ομάδας σας.

Όταν αντιμετωπίζετε έναν ενοχλημένο – ή ακόμα και οργισμένο – πελάτη, ποια είναι τα αισθήματά σας:

- γενικά;
- προς τον παραπονούμενο πελάτη;

Ποια είναι η χειρότερη πιθανή κατάληξη:

- ενός παραπόνου που αντιμετωπίστηκε με λάθος τρόπο;
- ενός παραπόνου που αντιμετωπίστηκε σωστά;

Ποια είναι η καλύτερη πιθανή κατάληξη:

- ενός παραπόνου που αντιμετωπίστηκε με λάθος τρόπο;
- ενός παραπόνου που αντιμετωπίστηκε σωστά;

Εστίες παραπόνων

Ποιες είναι οι συνηθέστερες εστίες παραπόνων στην εργασία ή στο τμήμα σας;

Οι συνηθέστερες εστίες παραπόνων στην εργασία ή στο τμήμα μου

Στη θέση του πελάτη

Καταγράψτε στον παρακάτω χώρο τις λεπτομέρειες μιας περίπτωσης κατά την οποία απευθυνθήκατε σε κάποιους για βοήθεια αλλά εκείνοι δεν έδειξαν κατανόηση. Γράψτε τι είπαν ή έκαναν που σας δυσαρέστησε, γιατί πιστεύετε ότι συμπεριφέρθηκαν έτσι και τι νομίζετε ότι θα μπορούσαν να είχαν κάνει για να σας βοηθήσουν.

Τι είπαν ή έκαναν που σας δυσαρέστησε;

Γιατί πιστεύετε ότι συμπεριφέρθηκαν έτσι;

Τι νομίζετε ότι θα μπορούσαν να είχαν κάνει για να σας βοηθήσουν;

Βήματα για την αντιμετώπιση παραπόνων

Εξετάστε με την ομάδα σας μια τυπική περίπτωση παραπόνου που αντιμετωπίζετε στην εργασία σας.

Κατόπιν, καταγράψτε λεπτομερώς τι θα κάνατε για να αντιμετωπίσετε αποτελεσματικά το συγκεκριμένο πρόβλημα.

Βήματα για την αντιμετώπιση του παραπόνου

Ακούστε

Γιατί παρουσιάζονται τα παράπονα; Απλά και μόνο επειδή οι πελάτες θέλουν να παραπονοούνται; Σπανίως. Στους περισσότερους ανθρώπους δεν είναι στη φύση τους να παραπονοούνται. Συνήθως, όταν έρθει η στιγμή να ακούσετε το παράπονό τους, αυτό έχει ήδη τη δική του ιστορία. Μια ιστορία που για τον πελάτη σημαίνει απογοήτευση, στενοχώρια ή υποσχέσεις που δεν τηρήθηκαν.

Μια ιστορία που οφείλουμε να ακούσουμε. Όταν παρεμβαίνουμε διακόπτοντας τον πελάτη, τον κάνουμε να νιώθει φιμωμένος. Είναι φανερό ότι ο πελάτης έχει ένα εκτενές ιστορικό από προβλήματα στην εξυπηρέτηση και υποσχέσεις που δεν τηρήθηκαν, που τον έκαναν να θυμώσει και να απογοητευθεί. Τη σημασία αυτού του ιστορικού είναι που θέλουν οι πελάτες να αντιληφθεί ο πωλητής.

Και για να τους πείσετε ότι αντιλαμβάνεστε τη σημασία που έχει το ιστορικό τους, ένας μόνο τρόπος υπάρχει: Ακούστε τους. Αυτό δεν σημαίνει να ατενίζετε για δέκα λεπτά το άπειρο ή να τους αφήνετε να φλυαρούν ακατάπαυστα. Σημαίνει να δείχνετε ότι τους ακούτε πραγματικά και ότι κατανοείτε το πρόβλημά τους.

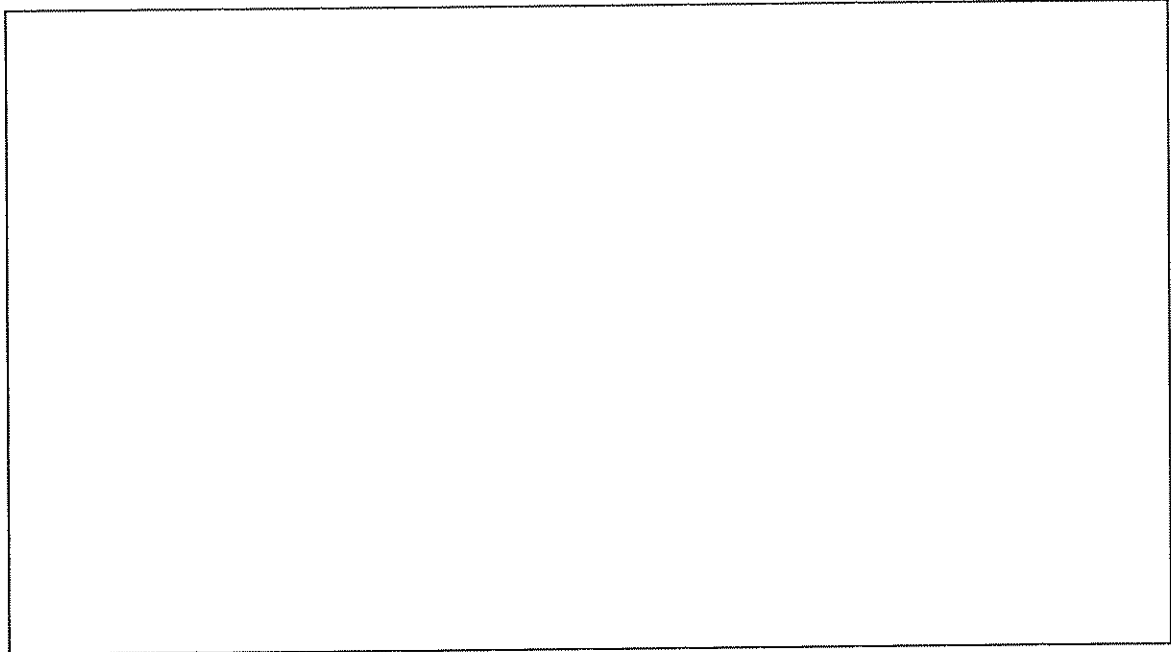
Φανταστείτε ότι έχετε εσείς ένα παράπονο. Ορμάτε στον πωλητή σ' ένα παραλήρημα δικαιολογημένου θυμού. Και συναντάτε το εξής: κάποιον που πραγματικά ακούει αυτό που έχετε να πείτε, σας το επαναλαμβάνει και βεβαιώνεται ότι κατανόησε το πρόβλημά σας. Με τέτοια αντιμετώπιση δεν είναι κάπως δύσκολο να παραμείνετε θυμωμένος;

Φανταστείτε το θυμό του πελάτη σαν μια κατσαρόλα που βράζει. Κάθε προσπάθεια να αναχαιτίσουμε το βρασμό ή να σκεπάσουμε την κατσαρόλα, θα είχε σαν αποτέλεσμα να διπλασιάσουμε την ένταση του βρασμού. Όσο δεν τον περιορίζουμε, τόσο εξασθενεί.

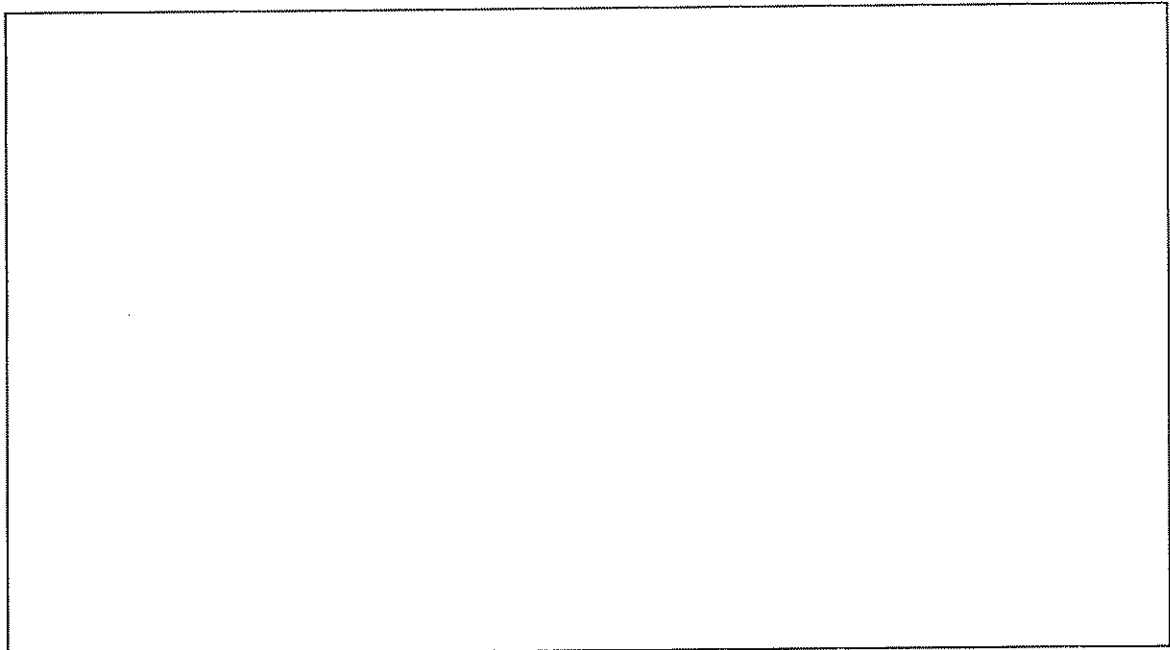
Θυμηθείτε την τελευταία φορά που παραπονεθήκατε θυμωμένος:

- Τι ήταν αυτό που έκανε ή είπε ο άλλος και σας εξόργισε περισσότερο;

Σκεφθείτε τρεις απαντήσεις που θα σας είχαν πείσει ότι ο άλλος κατανόησε το πρόβλημά σας.



Σκεφθείτε τώρα τρεις τρόπους για να δείξετε σ' έναν οργισμένο πελάτη ότι πραγματικά ακούτε το πρόβλημά του.



Αντιμετώπιση του θυμού

Παρακάτω περιγράψτε μια κατάσταση στην οποία έχετε να αντιμετωπίσετε ένα θυμωμένο πελάτη.

Εργασθείτε με την ομάδα σας για να καταγράψετε έναν κατάλογο με όλα τα βήματα που θα ακολουθούσατε για να διασφαλίσετε την επίτευξη του στόχου σας.

Περιγραφή της κατάστασης

Είναι Παρασκευή απόγευμα. Μόλις επιστρέψατε από γεύμα. Στον αυτόματο τηλεφωνητή σας, βρίσκετε ένα οργισμένο μήνυμα από τον Κύριο Ιωάννου.

Έχει ένα πρόβλημα που πρέπει να λυθεί εδώ και τώρα. Παρακαλεί να του τηλεφωνήσετε αμέσως.

Δεν ξέρετε ποιο είναι το πρόβλημα, γνωρίζετε όμως ότι ο Κύριος Ιωάννου έχει τη φήμη απαιτητικού, επιθετικού και ευερέθιστου ατόμου.

Επικοινωνώντας με τον Κύριο Ιωάννου, θα είχατε σαν στόχο να τον κάνετε να σας προσφέρει μια πολύ πληρέστερη κατανόηση της κατάστασης και να συμφωνήσει σε μια πορεία δράσης (στο τηλέφωνο ή καλύτερα πρόσωπο με πρόσωπο).

Βήματα για την αντιμετώπιση του θυμωμένου πελάτη

Αντιμετώπιση του θυμού

- Πριν επικοινωνήσετε, εξασφαλίστε όσο γίνεται περισσότερες σχετικές πληροφορίες.
- Στη διάρκεια της επικοινωνίας, παραμείνετε ήρεμοι και με θετική και πρόθυμη στάση.
- Αφήστε τον άλλο να ξεθυμάνει.
- Κάνετε ερωτήσεις και ακούστε πραγματικά μέχρι να πει όσα έχει να πει.
- Δίνετε κατά διαστήματα ανταπόκριση επαναλαμβάνοντας αυτά που λέει.
- Αναπτύξτε από κοινού ένα σχέδιο δράσης.
- Εξασφαλίστε τη συναίνεση του άλλου.
- Καθορίστε μετρήσιμα βήματα για τις ενέργειές σας.
- Εγκαθιδρύστε ένα σύστημα αμοιβαίας ενημέρωσης.

Το κλειδί για την επιτυχή αντιμετώπιση ενός θυμωμένου πελάτη είναι να κάνετε ερωτήσεις και να ακούτε με τρόπο που δείχνει ενδιαφέρον. Αν επιτρέψετε στον εαυτό σας να εξοργιστεί ή να πτοηθεί, απλώς θα ρίξετε λάδι στη φωτιά.

Αφήστε τον πελάτη να εξηγήσει τη θέση του χωρίς να διακόπτετε. Δείξτε ότι ακούτε και ότι αντιλαμβάνεστε, λέγοντας κατά διαστήματα «Καταλαβαίνω» ή κάτι ανάλογο.

Μη δικαιολογήστε και μη κατηγορείτε άλλους. Απλώς αναγνωρίστε ότι υφίσταται πρόβλημα και, αφού ακούσετε τον άλλο, περιγράψτε μια προτεινόμενη πορεία δράσης και ζητήστε τη συναίνεσή του.

Να θυμάστε ότι ο εχθρικός πελάτης είναι συχνά τόσο συγχυσμένος και επηρεασμένος από το θυμό που ξεχνά τον αρχικό του στόχο. Δείχνοντας ενδιαφέρον, κάνοντας ερωτήσεις και ακούγοντας, μπορείτε να τον βοηθήσετε να ξαναθυμηθεί αυτό το στόχο και, μαζί με εσάς, να σχεδιάσει μια πορεία για την επίτευξή του.

Φύλλο Προσωπικής Αξιολόγησης: Ικανότητες ακρόασης των παραπόνων

Για καθένα από τα παρακάτω σημεία, σημειώστε μέσα σε κύκλο το βαθμό που πιστεύετε ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στη δική σας προσέγγιση.

1. Κοιτάζω τον άλλο στα μάτια τουλάχιστον στο 75% του χρόνου συνομιλίας.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
2. Ζητώ διευκρινίσεις όταν δεν είμαι βέβαιος τι εννοεί ο άλλος.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
3. Παρεμβάλλω κατάλληλα «ηχητικά μηνύματα», όπως «Μάλιστα», «Α, ναι;», «Καταλαβαίνω».
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
4. Συνοψίζω τα κύρια σημεία της συζήτησης.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
5. Είμαι βέβαιος ότι στον άλλο φαίνομαι πρόθυμος να τον ακούσω.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
6. Κρατάω σημειώσεις όταν υπάρχουν πολλές ή πολύπλοκες πληροφορίες.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
7. Αν υπάρχει κάποιο φυσικό εμπόδιο ανάμεσα σε μένα και στο συνομιλητή, μετακινούμαι για να βρεθώ κοντά του.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
8. Χαμογελώ και δείχνω φιλικός, ιδιαίτερα στην αρχή και στο τέλος της συνομιλίας.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
9. Ποτέ δεν κάνω υποθέσεις (Προσοχή: η υψηλή βαθμολογία – Πάντα – είναι όταν δεν κάνετε υποθέσεις)
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
10. Προετοιμάζομαι να ακούσω πριν από μια συζήτηση με πελάτη.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα

Συμμεριστείτε τη θέση του πελάτη

Φανταστείτε και πάλι το πρόβλημα του πελάτη σαν μια κατσαρόλα που βράζει. Τι είναι αυτό που διατηρεί το βρασμό; Είναι η καύσιμη ύλη που προέρχεται από κάθε παράπονο που κατά τη γνώμη του πελάτη δεν έχετε ως τώρα αντιληφθεί τη σημασία του, ούτε έχετε ασχοληθεί με αυτό.

Αφού ακούσετε το παράπονό τους, είστε πια σε θέση να δείξετε ότι κατανοήσατε το πρόβλημά τους. Αυτό δεν είναι απαραίτητως αυτό που θα θέλατε να κάνετε. Όταν είστε ο αποδέκτης ενός παραπόνου, ειδικά όταν αυτό δεν οφείλεται σε δικό σας σφάλμα, τότε υπάρχουν πολλοί τρόποι να αντιδράσετε που μπορεί να είναι δικαιολογημένοι αλλά δεν πρόκειται να σας βοηθήσουν να αντιμετωπίσετε την κατάσταση:

Αποποίηση της ευθύνης

Δεν είναι δικό σας σφάλμα. Το πρόβλημα βρίσκεται κάπου αλλού στην όλη διαδικασία ή τον οργανισμό. Γιατί πρέπει με κάθε θυσία να καλύψετε τους άλλους, όταν εκείνοι σας εκθέτουν κατ' αυτόν τον τρόπο; Αν έτσι έχουν τα πράγματα δεν είναι η κατάλληλη στιγμή να ασχοληθείτε με αυτό το ζήτημα. Θα σας δοθεί αργότερα η ευκαιρία να παραπονηθείτε – αφού πρώτα αντιμετωπίσετε το παράπονο του πελάτη σας με τον κατάλληλο τρόπο.

Αμφισβήτηση των ισχυρισμών του πελάτη

Το παράπονο δεν ευσταθεί. Πρόκειται για λάθος του πελάτη. Δεν διάβασε τις οδηγίες πριν χρησιμοποιήσει το προϊόν. Πιθανότατα τριάντα με σαράντα στις εκατό φορές αυτό συμβαίνει – αλλά δεν είναι η στιγμή να το επισημάνετε. Πρέπει πρώτα να αντιμετωπίσετε τα συναισθήματα του πελάτη για να μπορέσετε να εξακριβώσετε τα γεγονότα.

Αντιμετώπιση του παραπόνου σε προσωπική βάση

Ο παραπονούμενος πελάτης άδικα εκδηλώνει το θυμό του σ' εσάς. Εσείς δεν φταίτε σε τίποτα. Το γεγονός ότι είστε υπάλληλος δεν τους δίνει το δικαίωμα να σας συμπεριφέρονται σα να είστε σκουπίδι. Έχετε απόλυτο δίκιο, όμως αυτό δεν σας βοηθά καθόλου. Τα παράπονα μπορεί να φαίνεται ότι απευθύνονται σε σας προσωπικά, αλλά στην πραγματικότητα δεν είναι έτσι. Οποιοσδήποτε θα μπορούσε να έχει βρεθεί εκεί που δεν έπρεπε, τη στιγμή που δεν έπρεπε και να έχει δεχτεί τα πυρά που δεχτήκατε εσείς. Αν όμως εσείς φέρετε τη διαφωνία σε προσωπικό επίπεδο («Ποιος νομίζεις ότι είμαι και μου μιλάς με αυτό τον τρόπο;») δεν μπορείτε να κατηγορήσετε τον παραπονούμενο πελάτη ότι έκανε το ίδιο.

Το κλειδί είναι να εξετάσετε το πρόβλημα από τη σκοπιά του παραπονούμενου. Αν επιχειρήσετε να δείξετε ότι το παράπονο δεν οφείλεται σε δικό σας σφάλμα, όσο καλά κι αν εξηγήσετε τους λόγους, αυτοί θα φανούν σαν δικαιολογίες. Από τη σκοπιά του παραπονούμενου πελάτη φαίνεται ότι το μόνο που επιδιώκετε είναι να απομακρύνετε το πρόβλημα από σας. Ότι αρνείστε την ευθύνη και τους εξαναγκάζετε να μεταφέρουν σε κάποιον άλλο το παράπονό τους.

Μπορείτε όμως να δείξετε ότι συμμερίζεστε τη θέση τους εξετάζοντας το πρόβλημα από τη σκοπιά τους. Τι σημασία έχει το συγκεκριμένο πρόβλημα για αυτούς; Να συμμεριστούμε τη θέση του πελάτη δεν σημαίνει να προσποιηθούμε ότι μας είναι αρεστός, ή ότι παίρνουμε το μέρος του. Σημαίνει απλά ότι, έστω και για λίγο, μπαίνουμε στη θέση του.

Ακολουθούν τρία παράπονα και η ακατάλληλη αντίδραση που ήρθε σαν απάντηση σε καθένα από αυτά. Εξετάστε ποιο σφάλμα υπάρχει σε κάθε αντίδραση και βρείτε μια απάντηση για κάθε περίπτωση που θα έδειχνε περισσότερη κατανόηση.

Πελάτης 1: «Είκοσι λεπτά περιμένω να εξυπηρετηθώ.»

Πωλητής 1: «Κοιτάξτε, αν είστε βιαστικός η ώρα του μεσημεριανού διαλείμματος δεν είναι η καλύτερη για να σταθείτε στην ουρά.»

Πελάτης 2: «Σας έστειλα την αίτηση εδώ και δυο βδομάδες. Έπρεπε να έχω ήδη πάρει απάντησή σας.»

Πωλητής 2: «Εγώ τη βρήκα στο γραφείο μου σήμερα το πρωί. Τι θέλετε να κάνω;»

Πελάτης 3: «Και αφού πρώτα με συνέδεσαν με έξι διαφορετικούς ανθρώπους, αυτή η γυναίκα μου είπε να ξανακαλέσω το κέντρο και να ζητήσω ένα άλλο εσωτερικό!»

Πωλητής 3: «Δεν μπορούμε να αλλάξουμε το τρόπο σύνδεσης των τηλεφωνικών μας κλήσεων απλώς για τη δική σας ευκολία.»

Κάνετε τις κατάλληλες ερωτήσεις

Τώρα που μάθατε την τέχνη του να ακούτε και να συμμερίζετε τη θέση του πελάτη, ίσως νομίζετε ότι μάθατε τον τρόπο να αντιμετωπίζετε παράπονα. Σίγουρα θα ανακαλύψετε ότι έχετε λιγότερους θυμωμένους πελάτες να αντιμετωπίσετε και ακόμα κι αυτούς χρειάζεστε λιγότερο χρόνο για να τους ηρεμήσετε.

Ένα παράπονο όμως περιλαμβάνει κι άλλους παράγοντες εκτός από τη συναισθηματική αντίδραση του πελάτη. Περιλαμβάνει επίσης ένα πρόβλημα που πρέπει να λυθεί – ένα πρόβλημα που πολύ συχνά είναι δύσκολο. Ένα πρόβλημα που δεν λύνεται με το να συμμεριστείτε απλώς τη θέση του πελάτη.

Εδώ υπάρχει μια σημαντική διαφορά: άλλο να **συμμεριζόσαστε τη θέση του** παραπονούμενου πελάτη και άλλο να **πιστεύετε την ιστορία του**. Αν αυτομάτως δέχεστε ό,τι σας λένε, τότε τι κάνετε όταν μεταβιβάζοντας το παράπονο του πελάτη σε κάποιον άλλο, αυτός έχει διαφορετική άποψη για την ιστορία;

Αν δεν ξεκαθαρίσετε με τον παραπονούμενο πελάτη ποια ήταν τα πραγματικά γεγονότα, δύο πιθανότητες υπάρχουν:

- Θα πρέπει να επανέλθετε και να ζητήσετε διευκρινίσεις από τον πελάτη – πράγμα που θα δείξει ότι την πρώτη φορά δεν εκτιμήσατε σωστά τα γεγονότα που σχετίζονται με το παράπονο του, και αυτό θα αναζωπυρώσει το θυμό του.
- Θα πρέπει να αποδεχτείτε την ευθύνη για κάτι που δεν οφείλεται σε σφάλμα του οργανισμού σας – πράγμα που σημαίνει ότι θα μετατραπείτε εσείς σε παράλογο και απειλητικό παραπονούμενο που θα μεταφέρει την απογοήτευσή του σε οποιονδήποτε έχει την ατυχία να βρεθεί μπροστά του.

Η προοπτική να αντιμετωπίσετε τους παραπονούμενους πελάτες με ένα καταιγισμό συμπόνιας είναι πράγματι δελεαστική. Μ' αυτό τον τρόπο θα διατηρήσουν τουλάχιστον την ηρεμία τους. Ενώ το να κάνετε ερωτήσεις φαίνεται λίγο επικίνδυνο. Ίσως και να φανεί σαν να μην πιστεύετε την ιστορία τους. Σαν να τους ανακρίνετε και μάλιστα εξαντλητικά. Σαν να προσπαθείτε να τους «τσακώσετε». Και ίσως τελικά αρχίσετε να αναζωπυρώνετε το θυμό τους.

Πράγματι θα μπορούσε να συμβεί. Όχι όμως αν το κάνετε σωστά. Αν κάνετε τις κατάλληλες ερωτήσεις, μπορείτε να τις χρησιμοποιήσετε για να δείξετε ότι κατανοήσατε το παράπονο, ότι δεν θελήσατε να σπαταλήσετε ούτε το χρόνο τους ούτε τον δικό σας και ότι θα χρησιμοποιήσετε τις απαντήσεις για να μπορέσετε να βρείτε λύση.

Κάθε φορά που αντιμετωπίζετε ένα παράπονο μεσολαβείτε ανάμεσα στον παραπονούμενο πελάτη και τον οργανισμό. Πρέπει να θέσετε τις ερωτήσεις και για τις δύο πλευρές. Πρέπει να μάθετε αρκετά για το παράπονο για να μπορέσετε να το αιτιολογήσετε όταν θα το μεταβιβάσετε σε άλλους μέσα στον οργανισμό. Και πρέπει να γνωρίζετε αρκετά για την πολιτική του οργανισμού σας ώστε να μπορέσετε να εξηγήσετε στον παραπονούμενο πελάτη ποια ακριβώς είναι η θέση του, και ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να λυθεί το πρόβλημά του.

Καταγράψτε στον παρακάτω χώρο ανοικτές και κλειστές ερωτήσεις που θα μπορούσατε να κάνετε σε ένα δυσαρεστημένο πελάτη.

Ανοικτές ερωτήσεις: τι, γιατί, πότε, πώς, πού, πότε

Κλειστές ερωτήσεις: μήπως, ξέρετε, μπορείτε, θέλετε, έχετε κλπ.

Συμφωνήστε πορεία δράσης

Τελικά, αντιμετωπίσατε τη συναισθηματική αντίδραση του παραπονούμενου πελάτη. Είναι τώρα αρκετά ήρεμος ώστε να σας επιτρέψει να ανακαλύψετε τι ακριβώς πήγε στραβά. Αφού καταφέρατε να εξετάσετε τα γεγονότα σε βάθος, τώρα μπορείτε επιτέλους να λύσετε το πρόβλημά του. Η μήπως όχι;

Στην πραγματικότητα μπορεί ο πελάτης να μην είχε κάποια συγκεκριμένη λύση στο μυαλό του. Ίσως να ήθελε απλώς να αναλάβει κάποιος την ευθύνη. Να δει κάποιον να τιμωρείται. Ίσως η ιδανική λύση γι' αυτόν, θα ήταν να σας δει να χτυπάτε με το χάρακα τις παλάμες του προϊσταμένου σας μπροστά σ' όλο το προσωπικό.

Η λύση που έχουν στο μυαλό τους ίσως και να μην είναι πραγματοποιήσιμη. Φυσικά θέλουν να τους αντικαταστήσετε το ελαττωματικό προϊόν, να τους επιστρέψετε τα χρήματά τους και να τους αποζημιώσετε προσφέροντάς τους δωρεάν αεροπορικά ταξίδια σ' ολόκληρο τον κόσμο. Και ποιος δεν θα ήθελε; Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι μπορείτε να τους τα προσφέρετε όλα αυτά.

Υπάρχει πιθανότητα να κάνετε μεγάλο λάθος όταν συμφωνείτε την πορεία δράσης. Ίσως δώσετε υποσχέσεις που δεν μπορούν να τηρηθούν – υποσχέσεις που θα ανοίξουν το δρόμο για μεγαλύτερη δυσαρέσκεια, μεγαλύτερη απογοήτευση, περισσότερα παράπονα. Υποσχέσεις που δύσκολα θα μπορέσετε να ανακαλέσετε.

Υπάρχει επίσης πιθανότητα ο παραπονούμενος πελάτης να διακόψει εντελώς τις εμπορικές συναλλαγές του. Ή να τερματίσετε τη συνεργασία ή να προσφέρετε επιστροφή χρημάτων ενώ θα μπορούσατε να διαπραγματευθείτε μια ρύθμιση που θα πρόσφερε ακόμα και τη δυνατότητα να δυναμώσει ο επαγγελματικός δεσμός με τον πελάτη. Ένα παράπονο που αντιμετωπίστηκε σωστά αποτελεί ένα δυναμικό μέσον για να δυναμώσει ο επαγγελματικός δεσμός με τον πελάτη. Τον κάνει να αισθανθεί ότι βρίσκεται σε καλά χέρια, στα οποία μπορεί να βασιστεί αν παρουσιαστεί μια νέα κρίση.

Όταν «συμφωνείτε μια πορεία δράσης», η λέξη κλειδί είναι «**συμφωνείτε**». Και αυτό σημαίνει ότι πρέπει να έχετε υπόψη σας περισσότερες από μία επιλογές. Δώστε εναλλακτικές λύσεις. Επιτρέψτε στον παραπονούμενο πελάτη να κάνει την επιλογή του. Ακόμα και αν στην πραγματικότητα υπάρχει μόνο μία επιλογή, καλύτερα να κατευθύνετε τον πελάτη προς αυτήν, παρά να την παρουσιάσετε εξαρχής σαν τη μία και μοναδική που πρέπει ή να γίνει δεκτή ή να απορριφθεί.

Κάθε πρόβλημα είναι πράγματι ξεχωριστό. Πρέπει λοιπόν να συμφωνήσετε την πορεία δράσης που θα ακολουθήσετε. Να συμφωνήσετε τότε θα υλοποιηθεί. Και να συμφωνήσετε με ποιο τρόπο θα μπορούν και οι δύο πλευρές να ελέγξουν ότι οι ενέργειες πραγματοποιήθηκαν.

Αναλογιστείτε το πιο πρόσφατο δύσκολο παράπονο που αντιμετωπίσατε και εξετάστε τα ακόλουθα:

- Καταλήξατε σε κάποια λύση;
- Ήταν η καλύτερη δυνατή λύση για τον πελάτη ή για τον οργανισμό;
- Σε ποιες άλλες λύσεις θα μπορούσατε να καταλήξετε;
- Ρωτήσατε τι είχε να προτείνει ο παραπονούμενος πελάτης;
- Τελικά με ποιας πλευράς τη λύση συμφωνήσατε;

Φύλλο Προσωπικής Αξιολόγησης: Ανάλυση δράσης για την αντιμετώπιση παραπόνων

Για καθένα από τα παρακάτω σημεία, σημειώστε μέσα σε κύκλο το βαθμό που πιστεύετε ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στη δική σας προσέγγιση.

1. Προτού προχωρήσω σε οποιαδήποτε ενέργεια, σκέφτομαι εναλλακτικές επιλογές.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
2. Προκαλώ τη συμμετοχή του άλλου κάνοντας ερωτήσεις.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
3. Επαληθεύω την ακρίβεια των πληροφοριών μου.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
4. Προχωρώ στην πλέον ενδεδειγμένη ενέργεια, ακόμη κι αν δεν είναι η πιο εύκολη.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
5. Ενεργώ γρήγορα αλλά όχι βιαστικά.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
6. Προσπαθώ να μαθαίνω από κάθε ενέργεια.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
7. Αν ο άλλος διαφωνεί, ακούω και σέβομαι την άποψή του.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
8. Προτείνω μόνον ενέργειες που εμπίπτουν στον πλαίσιο των αρμοδιοτήτων μου.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
9. Είμαι διατεθειμένος να κάνω κάτι παραπάνω για να διασφαλίσω την πλήρη αντιμετώπιση του παραπόνου.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα
10. Παραμένω θετικός, ανεξάρτητα από το πόσο αρνητικοί μπορεί να είναι οι άλλοι.
Ποτέ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Πάντα

Παρακολουθήστε την υλοποίηση

Αν δεν διασφαλιστεί η υλοποίηση της λύσης στο παράπονο του πελάτη – κάτι που ισοδυναμεί με αθέτηση υπόθεσης – θα υπάρξουν συνέπειες για τον ίδιο τον πελάτη, για την επιχείρηση και για τον υπάλληλο. Καταγράψτε τις συνέπειες αυτές στον παρακάτω χώρο.

Συνέπειες για τον πελάτη

Συνέπειες για την επιχείρηση

Συνέπειες για τον υπάλληλο

Όταν γίνεστε ο αρχικός αποδέκτης ενός παράπουνου, τίθεστε αυτομάτως στην πρώτη γραμμή. Από δω και πέρα παύει να έχει σημασία αν το παράπουνο προκλήθηκε από δικό σας σφάλμα. Πιθανότατα δεν προκλήθηκε από δικό σας σφάλμα. Η αντιμετώπιση του προβλήματος όμως δεν σχετίζεται με την επίρριψη ευθυνών αλλά με την εξεύρεση λύσεων. Από τη στιγμή που βρεθήκατε στην πρώτη γραμμή, η ευθύνη μέχρι τη λήξη του ζητήματος είναι δική σας.

Μια εργασία που εμπίπτει στην αρμοδιότητα δύο τμημάτων – και τελικά δεν γίνεται από κανένα – αποτελεί μια από τις συνηθέστερες πηγές παραπόνων. Αν η πορεία δράσης που συμφωνήσατε περιλαμβάνει τη μεταβίβαση της συγκεκριμένης εργασίας από το δικό σας στο άλλο τμήμα, υπάρχουν πάρα πολλές πιθανότητες το γεγονός να επαναληφθεί. Και από τη στιγμή που θα συμβεί κάτι τέτοιο, όλη η προσπάθεια που ήδη κάνατε για την επίλυση του προβλήματος θα πάει χαμένη. Γιατί θα ξαναβρεθείτε πίσω στην αρχή – και μάλιστα αντιμέτωπος μ' έναν πελάτη πολύ περισσότερο οργισμένο.

Η παρακολούθηση λοιπόν της πορείας δράσης περιλαμβάνει δύο στάδια:

Πρώτον, ελέγξτε αμέσως ότι οι ενέργειες που συμφωνήσατε είναι πραγματοποιήσιμες. Καθορίστε ποιος έχει την ευθύνη να τις εκτελέσει – και αν αυτή την ευθύνη τη έχετε εσείς, ελέγξτε κατά πόσον γνωρίζετε όλα όσα χρειάζονται για να τις υλοποιήσετε. Εδώ περιλαμβάνονται η πολιτική που ακολουθείται από τον οργανισμό σας, καθώς και οι σχετικές με το παράπουνο λεπτομέρειες. Αν διαπιστώσετε ότι πρέπει να επανέλθετε στον πελάτη για περισσότερες πληροφορίες, κάντε το καλύτερα τώρα κι όχι αργότερα.

Δεύτερον, ορίστε συγκεκριμένη προθεσμία για την υλοποίηση της πορείας δράσης, και παρακολουθήστε την τήρηση του χρονοδιαγράμματος. Εφόσον το χρονοδιάγραμμα τηρείται, ελέγξτε αν ο πελάτης είναι ενήμερος γι' αυτό και αν τον ικανοποιεί το αποτέλεσμα.

Ας υποθέσουμε ότι συμφωνήσατε πως ένα από τα άλλα τμήματα του οργανισμού πρέπει να επιστρέψει χρήματα στον πελάτη. Τώρα πρέπει να βεβαιωθείτε ότι η επιστροφή θα πραγματοποιηθεί. Ποιους χρειάζεται να ενημερώσετε και με ποια σειρά;

Ας υποθέσουμε ότι μετά από δύο εβδομάδες τηλεφωνεί ο πελάτης και παραπονιέται ότι δεν του επεστράφησαν τα χρήματα. (Δεν φταίει κανείς – η επιταγή χάθηκε στο ταχυδρομείο.) Πώς θα αποδείξετε το συμβάν; Και ποια βήματα θα ακολουθήσετε για να επανορθώσετε;

Από τη στιγμή που καταφέρατε τη μεταστροφή ενός παραπουνούμενου πελάτη σε ικανοποιημένο πελάτη, έχετε πετύχει κάτι πολύ σημαντικό. Έχετε κερδίσει έναν αφοσιωμένο πελάτη επειδή του αποδείξατε ότι ακόμα κι αν συναντήσει κάποιο πρόβλημα στον οργανισμό σας μπορεί να υπολογίζει σε σας για να το λύσετε. Με ποιο τρόπο θα του αποδεικνύατε κάτι τέτοιο, αν δεν χρειαζόταν να αντιμετωπίσετε ένα πολύπλοκο παράπουνό του;

Αναλάβετε επιπλέον την ευθύνη για μια δύσκολη δουλειά, πιθανότατα έξω από το πλαίσιο των καθημερινών σας καθηκόντων και υποχρεώσεων. Μάθατε ίσως πολλά πράγματα για την επιχείρηση του πελάτη και τον τρόπο λειτουργίας της – και ενδεχομένως αρκετά πράγματα για τον οργανισμό σας.

Παρόλο, λοιπόν, που η συναλλαγή με οργισμένους και αγενείς πελάτες δεν αποτελεί την πλέον διασκεδαστική απασχόληση, έχετε την ικανοποίηση να γνωρίζετε πως είστε πραγματικός επαγγελματίας στην αντιμετώπιση των παραπόνων.

Αντιμετώπιση παραπόνων: Ανακεφαλαίωση

Ακούστε με προσοχή

- Δώστε στον πελάτη την ευκαιρία να ξεθυμάνει
- Δείξτε προθυμία
- Χρησιμοποιήστε θετική γλώσσα σώματος

Συμμεριστείτε τη θέση του πελάτη

- Αναγνωρίστε την ύπαρξη του προβλήματος
- Δείξτε ενδιαφέρον
- Επιδείξτε κατανόηση

Κάνετε τις κατάλληλες ερωτήσεις

- Εξακριβώστε τις λεπτομέρειες
- Διατηρήστε θετική στάση
- Φερθείτε με ευγένεια
- Χρησιμοποιήστε ανοικτές και κλειστές ερωτήσεις

Συμφωνήστε πορεία δράσης

- Προσδιορίστε το πρόβλημα
- Προσφέρετε εναλλακτικές λύσεις
- Ενθαρρύνετε τον πελάτη να επιλέξει
- Βεβαιωθείτε ότι η λύση ικανοποιεί και τις δύο πλευρές

Παρακολουθήστε την υλοποίηση

- Επιβεβαιώστε αμέσως ότι η λύση που συμφωνήσατε είναι πραγματοποιήσιμη
- Αναλάβετε προσωπική ευθύνη για την υλοποίηση της λύσης
- Κάνετε ο ίδιος τις ενέργειες αν χρειαστεί

Η αποτελεσματική μέθοδος (τα 5 έψιλον)

- Ενεργήστε γρήγορα
- Εξασφαλίστε στοιχεία
- Εξετάστε τις επιλογές
- Εκτελέστε το σχέδιο
- Εκτιμήστε το αποτέλεσμα

Σχέδιο δράσης

- Ανατρέξτε στους στόχους που καταγράψατε στην αρχή του σεμιναρίου.
- Καταγράψτε τα βήματα που προτίθεστε να αναλάβετε προκειμένου να βελτιώσετε τις ικανότητές σας στην αντιμετώπιση παραπόνων.

Σχέδιο δράσης

Καλή επιτυχία!