



مهارت‌های فروش خدمات بانکی و رفتار با مشتریان

(ویژه دوره آموزشی بدو خدمت)

مدیریت امور سرمایه های انسانی

اداره توسعه سرمایه های انسانی

آذرماه ۱۳۹۹

فهرست مطالب

۴.....	اهمیت فروش و جایگاه آن در نظام بازاریابی بانکی
۶.....	جایگاه فروش در نظام بازاریابی بانک
۶.....	وظایف بازاریابی بر اساس مفاهیم
۷.....	ابزارهای مختلف شناساندن و معرفی خدمات به مشتریان
۷.....	ابزار اول: تبلیغات
۸.....	ابزار دوم: پیشبرد فروش
۸.....	ابزار سوم: بازاریابی مستقیم
۸.....	ابزار چهارم: روابط عمومی و کسب شهرت و محبوبیت
۹.....	ابزار پنجم: فروش حضوری
۱۰.....	بخش دوم.....
۱۰.....	استراتژی های فروش خدمات بانکی
۱۰.....	استراتژی ۱: ایجاد ارتباط بلندمدت با مشتریان
۱۱.....	اثر افزایش ۵ درصدی حفظ مشتریان در سودآوری
۱۱.....	ارزش مادام‌العمر مشتری
۱۲.....	پیامدهای ارتباط بلندمدت با مشتری
۱۷.....	استراتژی ۲: ارزش‌افزایی و خلق ارزش برای مشتریان
۱۸.....	استراتژی ۳: شخصی‌سازی خدمات برای مشتریان
۱۹.....	استراتژی ۴: فروش تیمی و گروهی
۲۱.....	بخش سوم.....
۲۱.....	برنامه عملیاتی فروش خدمات بانکی
۲۱.....	گام اول: شناسایی و تعیین بازارهای هدف
۲۲.....	گام دوم: ارتباط با مشتریان
۲۳.....	سطوح ارتباطی
۲۴.....	برداشت اولیه
۲۵.....	نکات کلیدی «برداشت اولیه»



- ۲۵..... ظاهر آراسته (APPEARANCE):
- ۲۶..... نحوه برخورد مناسب (ATTITUDE):
- ۲۷..... بخش چهارم.
- ۲۷..... مهارت‌های کلیدی ارتباط با مشتریان
- ۲۷..... سطوح گوش کردن
- ۲۸..... قواعد گوش کردن فعالانه
- ۳۰..... اصول تکنیک دانشگاه تنسی
- ۳۱..... هرم شکایت مشتریان
- ۳۳..... اقدامات عملی در مواجهه با مشتری شاکی

اهمیت فروش و جایگاه آن در نظام بازاریابی بانکی

اهمیت مدیریت فروش خدمات بانکی

بانک‌ها به صورت سنتی دو کار اصلی انجام می‌دهند:

۱. جذب منابع

۲. تخصیص منابع

بانک‌ها از گذشته این کار را انجام می‌دادند که منابعی را در قالب حساب‌های جاری، حساب‌های سپرده سرمایه‌گذاری و... جمع‌آوری می‌کردند و سپس آن را به صورت تسهیلات به مشتریان دیگر پرداخت می‌کردند و از محل اختلاف نرخ موجود، درآمدی عاید بانک می‌شد و هم سپرده‌گذاران و هم تسهیلات‌گیرندگان منتفع می‌شدند. در سال‌های اخیر با توجه به فضای رقابتی ناسالمی که بین بانک‌ها ایجاد شده بود، موضوع جذب منابع بسیار سخت شده بود و هزینه بسیار سنگینی را به بانک‌ها تحمیل کرده بود. از طرفی تسهیلاتی که بانک‌ها پرداخت می‌کنند معمولاً با توجه به شرایط رکودی که در اقتصاد کشور وجود دارد، برگشت این تسهیلات به سادگی امکان‌پذیر نیست و همیشه بخشی از تسهیلات به صورت مطالبات در می‌آید.

بنابراین عملیات سنتی بانک‌ها که جذب منابع و تخصیص منابع است همواره با چالش‌هایی روبه‌رو می‌شود.

یکی از مباحثی که وجود دارد این است که بانک‌ها باید بتوانند درآمدهای کافی داشته باشند تا بتوانند گروه‌های مختلف ذینفعان خودشان را راضی نگه دارند. بانک در جریان جذب منابع و تخصیص منابع، از یک طرف تسهیلاتی را در قالب تسهیلات اعطایی به افراد پرداخت می‌کند و از طرفی سود سپرده‌های مشتریان را پرداخت می‌کند. اما گروه‌های دیگر ذینفعی هستند که بانک در سال‌های اخیر نتوانسته آنها را راضی نگه دارد. از جمله سهامدارانی که سهام بانک را خریداری کرده‌اند و انتظار دریافت سود دارند.

کاهش درآمدهای بانک‌ها باعث شده که درآمدزایی کافی را نداشته باشند و سهامی که به آنها فروخته شده سود کافی نداشته باشد. بنابراین در سال‌های اخیر بانک‌ها به این توجه کرده‌اند که بتوانند از طرق دیگر، درآمدهای

خود را افزایش دهد. درآمدهایی که بتواند در نهایت افزایش سودآوری را به دنبال داشته باشد و بتواند سایر ذینفعان بانک را هم راضی کند.

یکی از راههایی که در این مسیر وجود دارد، فروش خدمات بانکی و کسب درآمدهایی از محل فروش خدمات است که عمدتاً این درآمدها در قالب درآمدهای غیر مشاع نامگذاری می‌شود. گاهی خدماتی که به مشتریان فروخته می‌شود درآمدهایی از این محل کسب می‌شود به عنوان درآمدهای غیر مشاع بانک که متعلق به سپرده‌گذاران نیست و می‌توان آن را در صورت سود و زیان بخش درآمدها اضافه کرد و در نهایت بتوان سود بیشتری شناسایی کرد.

بنابراین یکی از مسائل مهم فروش خدمات بانکی این است که می‌تواند افزایش درآمدهای بانک را به دنبال داشته باشد.

نکته: فروش خدمات بانکی و هر خدمت بانکی که به مشتریان ارائه می‌شود در عین حال جذب منابع را هم دارد. این جذب منابع از طریق حساب‌های جاری مشتریان یا سپرده‌های سرمایه‌گذاری صورت می‌گیرد.

◀ حساب‌های جاری برای بانک جذابیت بیشتری دارد چون هزینه کمتری را متحمل می‌شود.

◀ در حساب‌های سپرده سرمایه‌گذاری باید سودی را پرداخت کند، بنابراین برای بانک پرهزینه‌تر است.

اما در هر حال وقتی بانک خدمتی را به مشتری ارائه می‌دهد مثل خدمات بانکداری الکترونیکی مستلزم این است که مشتریان یک حساب نزد بانک داشته باشند. این حساب وقتی فعال می‌شود خودبه‌خود جذب منابع هم صورت می‌گیرد و به دنبال آن با هر عملیات بانکی که مشتری انجام می‌دهد، بانک می‌تواند کسب درآمدهایی داشته باشد. بنابراین وقتی فروش خدمات بانک گسترش پیدا کند، هم جریان جذب منابع بهتر خواهد شد و هم کسب درآمدهایی که عمدتاً درآمدهای غیر مشاع هستند، متعلق به خود بانک خواهند بود. بانک از محل این درآمدها به سایر افراد (سپرده‌گذاران) پولی را پرداخت نمی‌کند و این باعث خواهد شد در مجموع درآمدزایی بانک بیشتر شود.

جایگاه فروش در نظام بازاریابی بانک

یکی از سؤالاتی که مطرح می‌شود این است که جایگاه فروش در نظام بازاریابی در بانک‌ها به چه ترتیبی است و چه قسمتی از نظام بازاریابی را در بر می‌گیرد؟

نکته: ممکن است فروش و بازاریابی مترادف تلقی شوند. در حالی که این تحلیل و این برداشت از مفهوم فروش صحیح نیست و یک نگاه سنتی نسبت به معقوله بازاریابی و فروش است.

در نظام بازاریابی که امروز در دنیا وجود دارد و طبیعتاً بانک‌های ما هم باید به آن توجه داشته باشند، بازاریابی یک فرآیند و پروسه کاملاً سیستماتیک است که از بازار شروع می‌شود و به بازار ختم می‌شود.

وظایف بازاریابی بر اساس مفاهیم

بازایابی سه کار اساسی و کلیدی را در بر می‌گیرد:

۱. «شناسایی نیازهای مشتریان» و خواسته‌های مشتریان، خدماتی که از بانک مطالبه می‌کنند و به آن احتیاج دارند. در همین مرحله بانک باید رقابیش را به خوبی بشناسد و از سرویس‌هایی که آنها به مشتریان می‌دهند آگاه شود و مزیت‌هایی که رقبا دارند را شناسایی کند. این موارد باید کاملاً شناسایی شود و بر اساس اطلاعاتی که از بازار و مشتریان به دست می‌آید بتواند خدمات مناسب را برای آنها آماده‌سازی کند تا نیازهای آنها را برآورده کند.

۲. گام بعدی در نظام بازاریابی بعد از شناسایی نیازها و شرایط رقابتی بازار، «شناساندن» است. شناساندن یعنی آنچه که بانک به عنوان خدمات طراحی کرده بتواند به مشتریان معرفی کند تا مشتریان مطلع شوند که این خدمت چه ویژگی‌هایی دارد، چه کیفیتی دارد، چه قابلیت‌هایی دارد و به استناد آن بتوانند از خدمات بانک استفاده کنند.

۳. اگر شناساندن خدمات به مشتریان به خوبی رخ دهد، گام سوم یعنی «رضایت مشتریان» حاصل می‌شود. رضایت مشتری یعنی احساس خوشایندی که به مشتریان دست می‌دهد وقتی از خدمات بانک استفاده کنند.

بنابراین در مفاهیم جدید، بازاریابی شامل سه بخش «شناسایی»، «شناساندن» و «ایجاد رضایت برای مشتریان» است.

در نظام بازاریابی بانک، فروش در مرحله‌ی «شناساندن» قرار می‌گیرد.

یعنی جایی که بانک خدمتی را آماده کرده است و می‌خواهد به مشتریان معرفی کند و آنها را تحریک کند که از خدمات بانک استفاده کنند. بنابراین لازم است کار شناساندن و معرفی را انجام دهد که ابزارهای متعددی برای این کار وجود دارد. فروش یکی از ابزارهایی است که می‌تواند در کار «شناساندن» به بانک کمک کند.

ابزارهای مختلف شناساندن و معرفی خدمات به مشتریان

در نظام بازاریابی بعد از آماده کردن خدمات، این خدمات باید به مشتریان معرفی شوند. معرفی خدمات به مشتریان می‌تواند با چند ابزار صورت بگیرد. این ابزارها عبارتند از:

ابزار اول: تبلیغات

تبلیغات پیام‌هایی هستند که برای عموم مخاطبان ارسال می‌شود. با توجه به محدودیت‌هایی که در کار تبلیغات وجود دارد، پیام‌های طولانی و حجیم را نمی‌توان انتقال داد. بیشتر مخاطبان، عموم مردم هستند و از رسانه‌های مختلف استفاده می‌شود.

در گذشته رسانه‌های سنتی مثل رادیو، تلویزیون، روزنامه، بیلبرد و... بود. امروزه رسانه‌های جدیدی اضافه شده‌اند مثل شبکه‌های اجتماعی که از طریق آنها می‌توان یک سری اطلاعات را به مخاطبین انتقال داد. البته رسانه‌های اجتماعی ظرفیت بیشتری برای انتقال پیام را پشتیبانی می‌کنند، ولی به لحاظ عاداتی که مخاطبین دارند، غالباً سعی می‌شود مطالب کوتاهی ارسال شود تا بتوان مخاطب را جذب کرد. بنابراین اولین ابزار شناساندن، تبلیغات است.

ابزار دوم: پیشبرد فروش

دومین ابزاری که متداول است و برای شناساندن استفاده می‌شود «پیشبرد فروش» است. پیشبرد فروش مجموعه‌ای از ابزارهایی است که از آنها به عنوان محرک‌های کوتاه‌مدت و موقتی هم یاد می‌شود. هدف از این ابزار این است که مشتریان را تشویق کنند و انتفاعی را به‌طور خاص برای مشتری ایجاد کنند و او را جذب کنند.

مثال ۱: یک بانک برای مشتریان حساب‌های قرض‌الحسنه پس‌انداز خودش یک برنامه قرعه‌کشی می‌گذارد. این برنامه قرعه‌کشی، جوایزی را به دنبال دارد و انتفاعی را عاید نفرات انتخاب شده می‌کند. این یک ابزار پیشبرد فروش است.

مثال ۲: یک بانک برای بعضی از مشتریانش که تعاملات گسترده‌ای با بانک دارند یک سری تخفیفات قائل می‌شود. این تخفیفات در کارمزدها یک ابزار پیشبرد فروش خواهد بود و ابزارهایی از این قبیل.

ابزار سوم: بازاریابی مستقیم

سومین ابزاری که در معرفی و شناساندن خدمات بانک به مشتریان کمک می‌کند «بازاریابی مستقیم» است. بازاریابی مستقیم که امروزه به تدریج اضافه می‌شود و ابزارهای متنوعی برای آن وجود دارد، این امکان را برای بانک فراهم می‌کند که با تک‌تک مشتریان با استفاده از یک‌سری از ابزارها و رسانه‌ها در ارتباط باشد.

مثال: بانک ایمیل مشتریانش را دارد و برای آنها ایمیل‌هایی را ارسال می‌کند. شماره تلفن‌های آنها را دارد و برای آنها پیامک‌هایی ارسال می‌کند و از این طریق خدمات را به آنها معرفی می‌کند.

ابزار چهارم: روابط عمومی و کسب شهرت و محبوبیت

ابزار دیگری که امروزه متداول است استفاده از اقدامات «روابط عمومی و کسب شهرت و محبوبیت» است. بانک‌ها باید با جامعه ارتباط داشته باشند، گزارش‌های عملکردی خود را به مردم انتقال دهند و آنها را مطلع کنند که بانک چه کارهایی را انجام داده است.

یکی از نقش‌های مهم روابط عمومی، برقراری ارتباط با خارج از سازمان است. طبیعتاً گزارش‌هایی که انتقال داده می‌شود باعث شناخت مردم از خدمات و عملکردهایی می‌شود که بانک داشته است.

در همین قسمت اقدامی که اخیراً در راستای ایفای مسئولیت‌های اجتماعی بانک‌ها خیلی متداول شده است، کسب شهرت و محبوبیت است که به آن **Puplicity** گفته می‌شود. در این قسمت بانک‌ها و سایر سازمان‌ها تلاش می‌کنند که در داخل جامعه محبوب شوند. مثلاً یک سری از اقدامات ورزشی را حمایت می‌کنند، در آزادسازی زندانیان کمک می‌کنند، فعالیت‌های عام‌المنفعه‌ای را انجام می‌دهند که در راستای ایجاد محبوبیت و شناخت بیشتر از آنها در جامعه است و طبیعتاً می‌تواند به موازات ایفای مسئولیت‌های اجتماعی، در نظام بازاریابی و فروش هم به بانک یا هر مؤسسه دیگری کمک کند.

ابزار پنجم: فروش حضوری

آخرین ابزار «فروش حضوری» (**Personal Selling**) است. در بین ابزارهای معرفی، فروش یکی از این پنج ابزار محسوب می‌شود. فروش این امکان را برای بانک فراهم می‌کند که با مشتریان رودررو شود، به آنها توضیحاتی را در ارتباط با خدمات بانک بدهد، بر خلاف آنچه در مورد تبلیغات اشاره شد که پیام‌های محدودی را می‌توان انتقال داد، در عملیات فروش می‌توان توضیحات جزئی و توضیحات تکمیلی را به مشتری داد.

همچنین می‌توان سؤالات مشتری را رودررو پاسخ داد. اگرچه در شبکه‌های اجتماعی هم امکان تعامل با مشتری وجود دارد، اما در فروش حضوری این امکان به صورت **Face to Face** صورت می‌گیرد و می‌توان به‌طور دقیق‌تر و کامل‌تر جزئیاتی را به مشتریان داد و آنها را متقاعد کرد که از خدمات بانک استفاده کرد.

نکته: با توجه به اینکه برخی از خدمات در بانک‌ها، تخصصی، پیچیده و همراه با جزئیات خاصی است، امروز هرچه جلوتر می‌رویم نقش عملیات فروش حضوری در معرفی، شناساندن و متقاعد کردن مشتریان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

بخش دوم

استراتژی های فروش خدمات بانکی

استراتژی ها معمولاً جهت گیری های کلان بانک را در فعالیت های حوزه های مختلف تعریف می کند و سمت و سوی حرکت بانک را در فعالیت های آن بخش مشخص می کند. در فروش خدمات بانکی باید از یک سری جهت گیری های کلان مطلع شد تا بتوان بعداً عملیات مربوط به فروش را به خوبی انجام داد.

در سیستم بانکی و به طور خاص در **بانک تجارت**، چند استراتژی مشخص برای فروش خدمات بانکی وجود دارد که عبارتند از:

استراتژی ۱: ایجاد ارتباط بلندمدت با مشتریان

در کسب و کار امروز، یکی از مسائل بسیار مهم این است که رابطه بلندمدتی با مشتریان برقرار شود. بانک تجارت به عنوان یکی از بزرگ ترین بانک های تجاری ایران، مشتریان زیادی را از سال های گذشته در کنار خود داشته است که جزئی از سرمایه های بسیار مهم بانک تجارت تلقی می شوند. طبیعتاً ارتباط با این مشتریان و تداوم این ارتباط بسیار حائز اهمیت است.

اثر افزایش ۵ درصدی حفظ مشتریان در سودآوری

مؤسسه	درصد افزایش سود
شرکت‌های تبلیغاتی	۹۵
بیمه	۹۰
بانک‌ها	۸۵
چاپ و نشر	۸۵
اتوماسیون اداری	۸۱
کارت اعتباری	۷۵
شرکت‌های صنعتی	۴۵
صنایع ساختمانی	۲۵

در جریان فروش خدمات بانکی، تلاش می‌شود اقداماتی انجام شود که این رابطه بتواند کماکان ادامه داشته باشد و یک ارتباط بلندمدت با مشتریان برقرار شود.

ارزش مادام‌العمر مشتری

امروزه مفهومی در کسب و کار وجود دارد تحت عنوان «ارزش مادام‌العمر مشتریان». در ارزش مادام‌العمر مشتریان، بانک تلاش خواهد کرد که میزان انتفاعی که هر مشتری برای بانک دارد را اندازه‌گیری کند. معمولاً برای محاسبه این ارزش، کافی است ارزشی که هر مشتری در یک بازه زمانی مثلاً یک ساله برای بانک دارد در مدت زمان ارتباط (مثلاً تعداد سال‌ها ارتباط) ضرب شود.

بر اساس این استراتژی، بانک هرچه بتواند رابطه بلندمدت‌تری با مشتریان داشته باشد، ارزش و درآمدی که مشتری برای بانک ایجاد می‌کند بیشتر خواهد بود. بنابراین در چهارچوب یک ارتباط بلندمدت با مشتریان، بانک تلاش

خواهد کرد روابطش را با مشتریان از طریق فروش خدمات و گسترش ارتباطات توسعه دهد و بر اساس این رویکرد بتواند در بلندمدت انتفاع بیشتری را عاید بانک کند.

نکته: امروزه ارتباط بانک با مشتریان، ارتباط **برنده - برنده** است. وقتی با یک ارتباط بلندمدت، انتفاع بیشتری برای بانک ایجاد می شود طبیعتاً برای مشتریان هم باید این انتفاع به وجود بیاید. در قالب یک ارتباط برنده - برنده است که می توان یک رابطه بلندمدت با مشتریان داشت و هم بانک به انتفاع برسد و هم مشتریان راضی باشند.

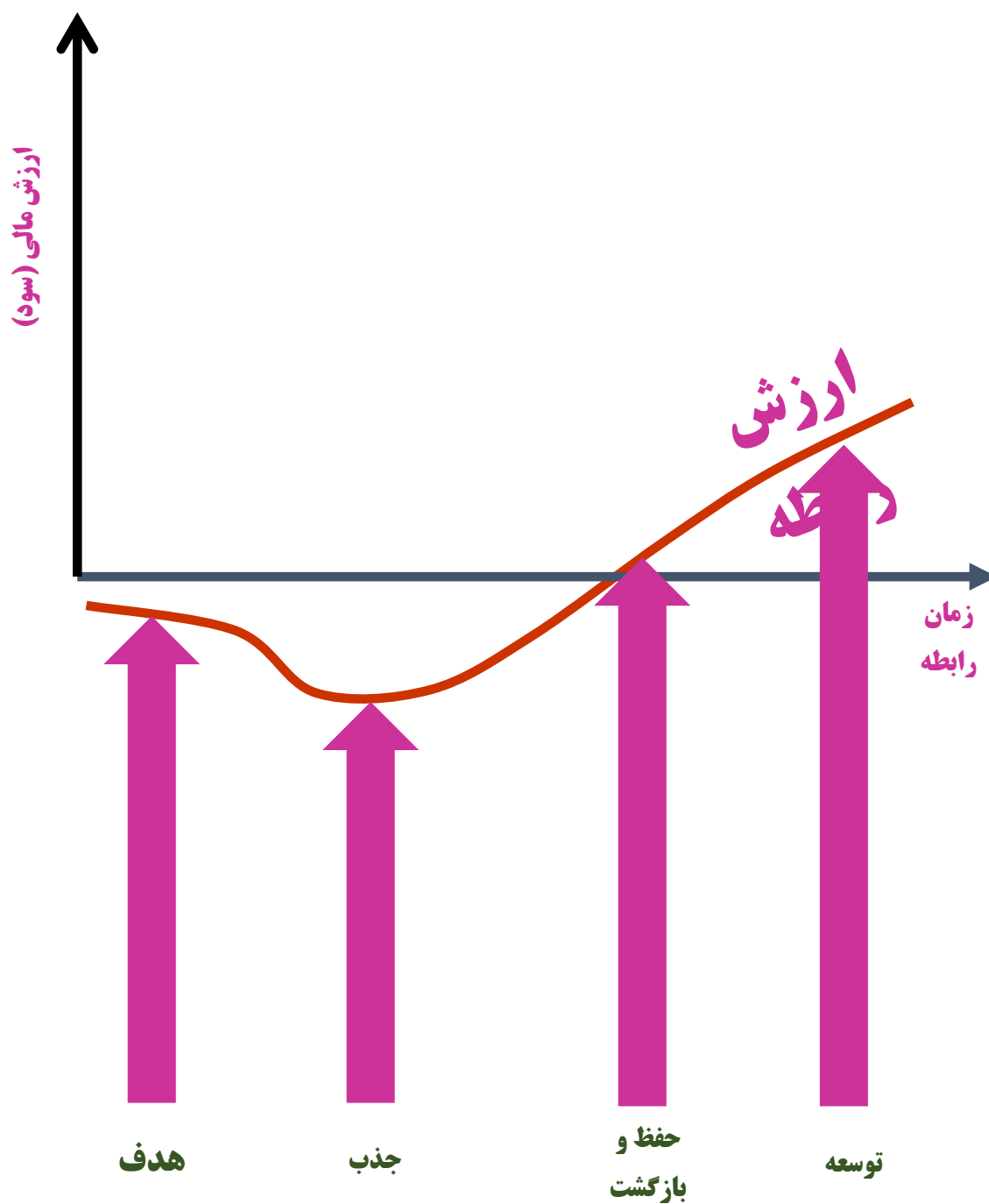
پیامدهای ارتباط بلندمدت با مشتری

مشتریانی که بانک با آنها ارتباط برقرار می کند، مشتریانی هستند که مثلاً بانک تجارت سازمانی را از مجموعه بازارهای هدف خودش جذب می کند. امروزه تعدادی بازار هدف در بانک تجارت وجود دارد که بر اساس مطالعات و بررسی هایی به عنوان بازار هدف انتخاب شده اند.

منظور از **بازار هدف**، بازار یا بازارهایی است که برای بانک جذابیت دارند و بانک قصد دارد در آنجا خدماتش را بفروشد. مثلاً یکی از بازارهای هدف بانک تجارت، دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی است.

بانک، دانشگاهی را که تا الآن مشتری اش نبوده جذب می کند و ارتباطاتش را با آن برقرار می کند. این کاملاً طبیعی است که این مشتری یک سری خواسته ها و انتظارات از بانک دارد و امکان دارد بانک برای جذب آن، در ابتدا هزینه هایی را متحمل شود.

همان طور که در نمودار زیر مشخص است، بانک زمانی که می خواهد مشتریان را جذب کند، در ابتدا ناچار است یک سری هزینه ها را متحمل شود. یعنی در گام اول باید مشتریان را هدف گیری کند و آنها را جذب کند، جذب مشتریان با صرف هزینه هایی امکان پذیر خواهد بود.

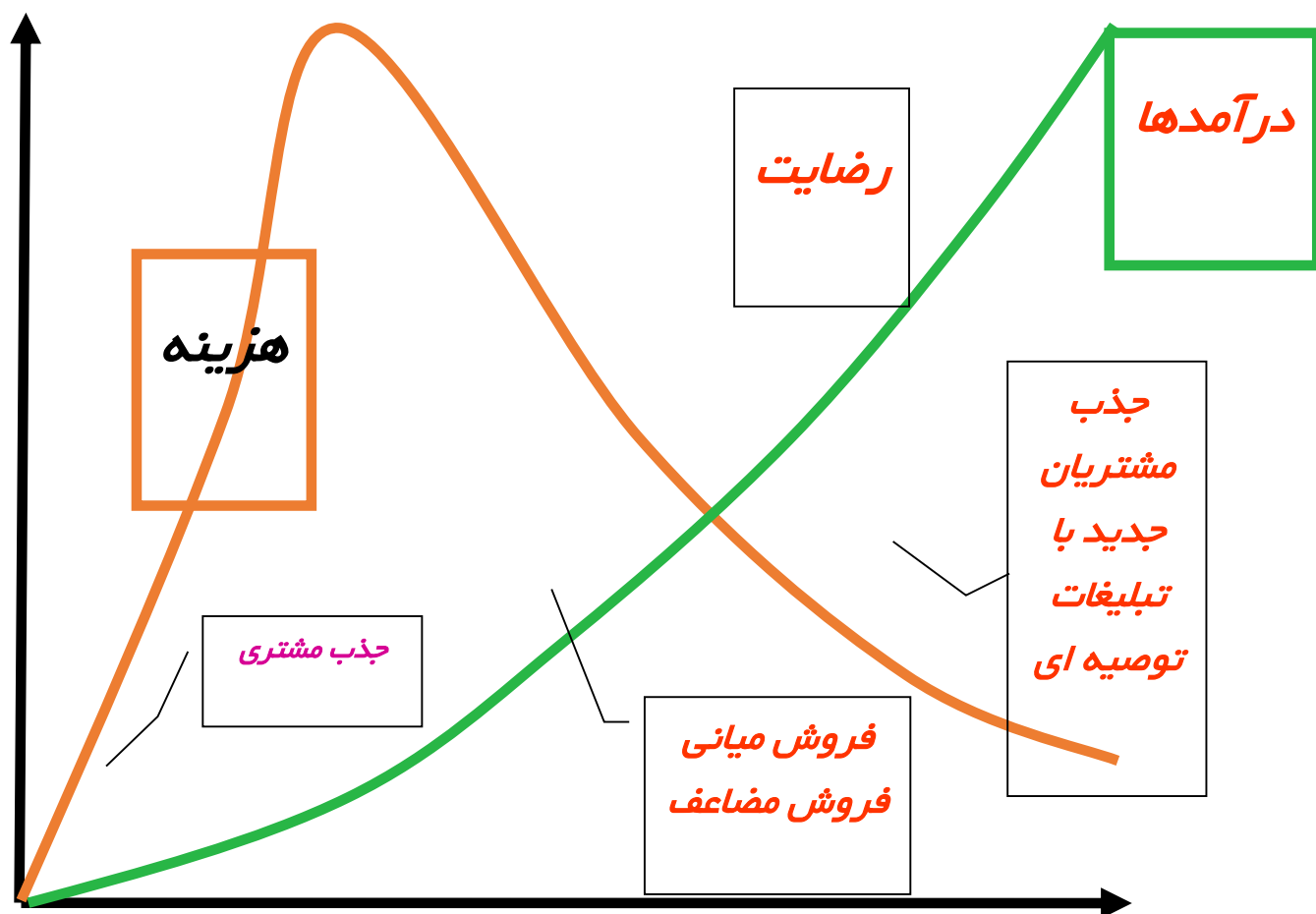


مشتریان انتظار دارند سرویس‌هایی برای آنها فعال شود. مثلاً دانشگاه ممکن است دستگاه **ATM** بخواهد یا حتی درخواست کند بانه‌ای در داخل دانشگاه برایش فعال شود که همه اینها هزینه دارد.

پس همان‌طور که در نمودار ملاحظه می‌کنید در مرحله هدف‌گیری و جذب مشتریان، بانک متحمل یک سری هزینه‌ها می‌شود. به تدریج که با مشتریان تعامل برقرار می‌کند، ارتباطاتش توسعه پیدا می‌کند، مشتریان از خدمات بانک استفاده می‌کنند، درآمدزایی مشتریان برای بانک بیشتر می‌شود. از این مرحله به بعد شاید مقداری از هزینه‌های بانک کم شود و سودآوری مشتری آغاز می‌شود. از این قسمت است که بانک می‌تواند از مشتری درآمدهای لازم را کسب کند.

نکته: وقتی رابطه بانک بلندمدت باشد، می‌تواند به سودهای مورد انتظار از مشتریان دست پیدا کند.

نمودار دیگری که ملاحظه می‌کنید می‌تواند دقیق‌تر این قسمت را توضیح دهد. در این نمودار دو محور وجود دارد. محور افقی، زمان و محور عمودی، درآمدها و سود ناشی از ارتباط مشتریان است.



در ابتدا میزان هزینه‌های مشتریان برای بانک، هزینه‌های بالایی است. این نمودار که در ابتدا صعودی و بعد نزولی خواهد شد نشان می‌دهد روند هزینه مشتری برای بانک چگونه است.

خط دیگری که از مبدأ مختصات شروع می‌شود جایی است که درآمدهای مشتری را نشان می‌دهد. این درآمدزایی در ابتدا کم است. به تدریج که ارتباط با مشتری بیشتر می‌شود، این درآمدزایی رشد می‌کند.

در نقطه تلاقی، درآمدها و هزینه‌های مشتریان با هم برابر می‌شود و سود صفر است. در ادبیات حسابداری به آن «نقطه سر به سر» گفته می‌شود.

از این نقطه به بالا، درآمدزایی یا سودآوری بانک آغاز می‌شود، چون درآمدها بیشتر از هزینه‌ها می‌شود. یکی از دلایلی که این اتفاق رخ می‌دهد این است که مشتریان از خدمات بانک بیشتر استفاده می‌کنند. حتی اگر از بانک راضی باشند ممکن است دست به تبلیغات بزنند و بانک را به دیگران معرفی کنند که اصطلاحاً به آن «تبلیغات شفاهی مثبت مشتریان» گفته می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که تبلیغاتی که مشتریان راضی برای بانک انجام می‌دهند در مقایسه با تبلیغات مستقیم خود بانک، به مراتب اثربخشی بیشتری دارد.

بنابراین مشتریانی که راضی هستند نه تنها خودشان از خدمات بانک بیشتر استفاده خواهند کرد بلکه می‌توانند بانک را به دیگران معرفی کنند و این باعث می‌شود که باز هم درآمدزایی بانک بیشتر شود.

بنابراین وقتی گفته می‌شود «استراتژی فروش خدمات بانک استراتژی ارتباط بلندمدت با مشتریان است»، فلسفه و علتش در اینجا کاملاً مشخص می‌شود. بنابراین بانک زمانی که می‌خواهد مشتریان را جذب کند در ابتدا یک سری هزینه‌هایی را متحمل خواهد شد و در ادامه درآمدزایی مشتری به تدریج شروع می‌شود.

نکته: مدیریت هوشمندانه مشتریان می‌تواند بانک را به این نتیجه برساند. اگر بانک یک مشتری را جذب کند و فقط برای آن هزینه کند و هزینه‌ها را به بانک تحمیل کند و در ادامه به توسعه ارتباطات فکر نکند و خدمات بیشتری به آنها عرضه نکند، عملاً هزینه‌ها را متحمل شده است اما درآمدی عایدش نشده است. اتفاقاً از این موارد زیاد وجود داشته که مشتری آمده و سرویسی را دریافت کرده و خدمات بانک را استفاده کرده و منتفع شده، اما

در ادامه بانک نتوانسته درآمدهای لازم را کسب کند. بنابراین باید به صورت بسیار هوشمندانه مشتریان را در بازه‌های زمانی مدیریت کرد و تلاش کرد که به تدریج آنها را سودآور کرد.

فراموش نکنید که بانک چیزی به عنوان مشتری سودآوری که از روز اول سودده باشد ندارد، به ندرت پیش می‌آید که مشتری از همان روز اول سودآور باشد. این بانک است که با مدیریت درست مشتریان می‌تواند آنها را سودآور کند. مشتریان هم از این موضوع لذت می‌برند، وقتی بانک خدمات و سرویس‌هایش را به آنها ارائه می‌دهد، آنها هم منتفع می‌شوند و بانک هم می‌تواند به اهداف سودآوری خودش دست پیدا کند.

استراتژی ۲: ارزش‌افزایی و خلق ارزش برای مشتریان

مثال: یک دانشجو (به عنوان مشتری) به بانک تجارت مراجعه می‌کند و سرویس کارت بانکی را درخواست می‌کند. کارت بانکی یکی از ابزارهایی است که می‌توان خیلی از خدمات حوزه بانکداری الکترونیک را با آن انجام داد. وقتی فرد یک کارت بانکی داشته باشد می‌تواند بسیاری از پرداخت‌هایش را از طریق دستگاه‌های پز انجام دهد، اگر پول نقد بخواهد از دستگاه خودپرداز بگیرد، روی همین دستگاه‌های پز و خودپرداز خدمات متعدد دیگری وجود دارد که هر کدام از آنها می‌تواند برای فرد خلق ارزش کند.

مثلاً فرد می‌خواهد قبض آب و برق را پرداخت کند. به یک دستگاه خودپرداز مراجعه می‌کند، کارت بانک تجارت را در دستگاه قرار می‌دهد و با توجه به امکانات موجود، سرویس‌های مورد نظر را دریافت می‌کند. این‌ها به نوعی خلق ارزش است.

بنابراین بانک در جریان فروش تلاش می‌کند آن دسته از مزایا و ویژگی‌های خدمات را به مشتریان اعلام کند و خدمات را هم به ترتیبی طراحی کند که ارزش‌های بیشتری برای مشتریان خلق کند.

مثال: کارت‌های بانک تجارت در گذشته **کارت‌های دبیت** بودند. یعنی باید پولی در حساب نگهداری می‌شد و از طریق ابزارهای مختلف برداشت کرد و خدمات بانکی را دریافت کرد. اما در یکی دو سال اخیر قابلیت کیف پول هم به کارت‌های بانک تجارت اضافه شد. کارت‌هایی که تحت عنوان **کارت‌های هیبریدی** از آنها یاد می‌شود چند قابلیت را در یک کارت دارند.

این امکان فراهم شد که مشتری بتواند علاوه بر سایر خدماتی که در گذشته در قالب یک کارت دبیت داشته است پرداخت‌های خرد را هم با همین کارت‌ها انجام دهد. بنابراین یک خلق ارزش اضافی بر آنچه که در گذشته بود صورت گرفت و بانک توانست قابلیت کارت‌هایش را ارتقاء دهد و جذابیت خدمت را برای مشتریان افزایش دهد.

وقتی این قابلیت‌ها اضافه می‌شود عملیات فروش به مشتریان هم راحت‌تر می‌شود. زمانی که مشتریان به بانک (به عنوان فروشنده خدمت) مراجعه می‌کنند و قابلیت‌ها را سؤال می‌کنند، بانک مجموعه‌ای از قابلیت‌ها را برایشان می‌گوید که متعدد است و هرچه این قابلیت‌ها نسبت به رقبا بهتر باشد امکان فروش بیشتر خواهد شد. بنابراین بانک تلاش خواهد کرد که در جریان فروش خدمات بانکی (با توجه به مخاطب) قابلیت‌های خاص خدمات را برایشان پرزنت کند و آنها را متقاعد کند که از خدمات بانک استفاده کنند.

استراتژی ۳: شخصی‌سازی خدمات برای مشتریان

این استراتژی متمرکز بر شخصی‌سازی خدمات و فروش خدمات به صورت کاملاً شخصی‌سازی شده برای مشتریان است. اگر بانک بخواهد خدماتش را به صورت شخصی‌سازی شده و متناسب با هر مشتری ارائه دهد مستلزم این است که در استراتژی‌های بازاریابی، این موضوع را رعایت کرده باشد. به این معنا که با توجه به فرآیندی که در بازاریابی وجود دارد مبنی بر اینکه بانک بتواند مشتریان را تقسیم‌بندی کند و برای هر گروه از مشتریان در هر بخش از بخش‌های انتخاب‌شده بازار خدمات متناسب با خودش را طراحی کرده باشد، اینجا در مرحله فروش می‌تواند خدمات شخصی‌سازی شده را برای هر مشتری ارائه دهد.

بنابراین جهت‌گیری بانک این است که زمانی که خدماتی را متناسب با هر گروه از مشتریان و در یک گام جلوتر برای هر کدام از مشتریان در بازار آماده کرده است، خدمات متناسب با هر مشتری را به او عرضه کند و فروش خدمات را داشته باشد.

مثال: بانک تجارت یکی از خدماتی در سیستم بانکی برای مشتریان از سال‌های گذشته ارائه داده است و کماکان جزء خدمات جذاب است دستگاه‌های پایانه‌های فروشگاهی است که برای انجام خرید روزمره، خرید شارژ، گرفتن موجودی و سایر سرویس‌ها مورد استقبال مشتریان قرار گرفته است. بعضی از پذیرندگان بنا به شرایط خاصی که

دارند تمایل دارند که این دستگاه‌های پز قابلیت‌های ویژه‌ای داشته باشد. مثلاً یک فروشگاه که تحت مالکیت دو شریک است تمایل دارد دستگاه پز به گونه‌ای عمل کند که با انجام تراکنش مبلغ مورد نظر به طور مساوی به دو حساب انتقال داده شود. پزهای بانک تجارت امروز این قابلیت را دارد.

در اینجا وقتی بانک نیاز را احساس کرد و بر اساس این نیاز خدمتی را طراحی کرد که قابلیت مورد نظر را دارد، در زمان فروش باید روی این قابلیت تأکید شود. این به معنای شخصی‌سازی کردن خدمات برای مشتریان است. بنابراین جهت‌گیری فروش نیز به این سمت خواهد بود.

بنابراین استراتژی که در حوزه فروش دنبال می‌شود به این ترتیب خواهد بود که برای هر کدام از مشتریان (با توجه به ظرفیت‌ها و امکانات) خدمات ویژه و خاص آن مشتری عرضه شود و فروش صورت بگیرد.

استراتژی ۴: فروش تیمی و گروهی

این استراتژی و جهت‌گیری بیشتر برای مشتریان سازمانی است که باید با آنها مذاکراتی انجام شود که نهایتاً منجر به فروش خدمات شود. موضوع به این ترتیب است که سازمان‌هایی که بانک با آنها تعامل دارد و می‌داند که جزئی از مشتریان و بازارهای هدفش هستند، برای آنکه بتواند آنها را متقاعد کند که از خدمات بانک استفاده کنند، باید اطلاعات دقیقی در مورد خدمات به آنها بدهد تا مشتریان در مورد اطلاعات فنی، مالی و... کاملاً توجیه شوند و فروش خدمات بانک در عمل اتفاق بیفتد.

لذا بانک باید تیم‌هایی تحت عنوان تیم‌های فروش و تیم‌های مذاکره‌ای را ساماندهی کند و در جلسات و نشست‌های فروش خدمات از این تیم‌ها استفاده کند. چیدمان این تیم‌ها بر اساس موضوع مورد مذاکره و مشتریان صورت می‌گیرد.

مثال: یکی از بازارهای هدف بانک تجارت، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی هستند که از سال‌های گذشته، بانک تجارت خدمات خوبی را به این بازار ارائه کرده و همواره تعاملات خوبی با آن داشته است. تصور کنید بانک قصد دارد یکی از خدماتش مثلاً کارت بانکی که قابلیت کیف پول به آن اضافه شده و در آینده هم می‌تواند قابلیت‌های دیگری داشته باشد به این بازار عرضه کند.

این کار قبلاً توسط بانک تجارت انجام شده است. بعضی از دانشگاه‌ها درخواست کرده بودند که این کارت بانکی علاوه بر اینکه قابلیت‌های متداول یک کارت دبیت را دارد به عنوان کارت شناسایی هم استفاده شود. یا بتوانند خریدهایی از محل بوفه، کتابخانه، انتشارات و... با همین کارت انجام دهند. حتی بعضی از دانشگاه‌ها خواسته بودند که این کارت بتواند در آزمون‌ها به عنوان کارت حضور و غیاب هم استفاده شود.

بنابراین زمانی که بانک اقدام به فروش این خدمت برای بازار هدف دانشگاه می‌کند نیازمند این است که یک تیم یا گروه از همکاران بانک که در حوزه‌های مختلف بانک توانمندی و شناخت کافی را دارند در این برنامه فروش حضور پیدا کنند، اطلاعات لازم را به مشتری انتقال دهند، احیاناً نیازهای دیگر مشتریان را دریافت کنند، در مورد قابلیت انجام دادن یا ندادن بررسی‌های تکمیلی را انجام دهند و در نهایت بانک بتواند به فروش این خدمت اقدام کند.

بنابراین امروز جهت‌گیری بانک تجارت این است که برای افزایش فروش خدمات بانکی در مقطعی که نیاز است و مشتریان این نیاز را دارند و احساس می‌شود که شاید یک رئیس شعبه یا معاون شعبه به تنهایی نمی‌تواند عملیات فروش را به انتها برساند تیمی از همکاران با تخصص‌های مختلف در محل مشتری حضور پیدا کنند، اطلاعات لازم را به او بدهند و نهایتاً اقدام به فروش خدمات بانکی کنند.

بخش سوم

برنامه عملیاتی فروش خدمات بانکی

تا اینجا توضیح داده شد که فروش خدمات چقدر برای بانک مؤثر است و می‌تواند در جذب منابع و افزایش درآمدهای کارمزدی بسیار مؤثر باشد.

سؤال: یک رئیس شعبه یا معاون شعبه یا متصدی امور بانکی از کجا باید فروش را شروع کند؟

گام اول: شناسایی و تعیین بازارهای هدف

گام اول در فروش خدمات بانکی «شناسایی و تعیین بازارهای هدف» است. در فرآیند و نظام بازاریابی، اصولاً گام اول انتخاب بازار هدف است. یعنی بازارهایی که بانک قصد دارد خدمات خود را در آن بازارها به فروش برساند و بازارهای هدف برای این موضوع بسیار حائز اهمیت هستند.

چرا باید بازار هدف تعریف شود؟

چون عملاً به لحاظ محدودیت امکانات و انتظارات زیاد مشتریان، بانک نمی‌تواند در همه بازارها ورود پیدا کند و هم مشتری را راضی کند و هم صاحب شرایطی باشد که بتواند با رقبایش رقابت خوبی داشته باشد و از آنها جلو بیفتد. بنابراین ناچار است تعدادی از بازارها را که با توجه به مطالعات و بررسی‌ها، پتانسیل کافی برای کسب درآمد دارند و با امکانات و ظرفیت‌های بانک تطابق دارند انتخاب کند و روی آن بازارها تمرکز کند.

بنابراین در عملیات فروش در سطح شعب و مناطق، اولین نکته‌ای که باید تعریف و مشخص شود این است که بازارهای هدف کدام بازارها هستند و در شعبه مورد نظر کدام یک از مشتریان در مجموعه بازارهای هدف بانک قرار گرفته‌اند، تا بانک آنها را شناسایی کرده و روی آنها کار کند.

امکان دارد در بانک، بازارهای هدف متعددی وجود داشته باشد اما در منطقه جغرافیایی خاصی که شعبه قرار دارد تعدادی از این بازارها و مشتریان حضور داشته باشند که طبیعتاً باید برای آنها برنامه‌ریزی مشخصی صورت بگیرد تا بتوان عملیات فروش را در آن بازار انجام داد.

نکته: بانک در ابتدای هر دوره مالی (مثلاً ابتدای سال) با توجه به بازارهای هدفی که در شعبه حضور دارند برای هر کدام از این بازارها یک هدف کمی دقیق تعریف می‌کند. مثلاً یک پتروشیمی یکی از بازارهای هدف بانک تجارت است و از قبل حساب‌هایی نزد بانک تجارت داشته است. بانک از منابع این مشتری کاملاً اطلاع دارد و درآمدهایی که از این مشتری کسب کرده است را می‌داند. در ابتدای هر سال قاعدتاً برای توسعه ارتباطات با این مشتری می‌تواند در بحث جذب منابع یک هدف فروش تعریف کند، در بخش درآمدهای کارمزدی هدفی را تعیین کند و در مورد سایر شاخص‌ها و پارامترهای عملیات کاری، یک هدف کمی را برای مشتری تعریف کند و تلاش کند در تعامل با مشتری در دوره مالی یک ساله به این هدف برسد.

بنابراین در گام اول در عملیات فروش، باید بازارهای هدف تعریف شوند و مشخص شود بازارهای هدف در شعبه و منطقه کدام است. سپس برای هر کدام از این بازارها یک هدف کمی در پارامترهای مختلف جذب منابع، کسب درآمدهای کارمزدی، حتی تسهیلات اعطایی، مشخص کند و در طول دوره مالی تلاش کند که به سمت تحقق این هدف حرکت کند.

نکته: بانک در مقاطع زمانی مختلف در طول سال باید بازنگری و بررسی کند که به هدف‌های برنامه فروش هر مشتری تا چه اندازه رسیده است؟ امکان دارد عددی را به عنوان درآمد کارمزدی از یک مشتری خاص در طول سال مالی پیش‌بینی کرده باشد. اصولاً این هدف باید به مقاطع ماهانه، سه ماهه، فصلی و... تقسیم‌بندی شده باشد. بانک باید در خلال سال مالی در مقاطع مختلف بررسی کند که تا چه اندازه توانسته است به این هدف‌ها دست پیدا کند که اگر احیاناً نیاز بود در هدف‌ها بازنگری‌های لازم را انجام دهد.

گام دوم: ارتباط با مشتریان

نکته: زمانی که بانک به ملاقات مشتریان می‌رود و با آنها ارتباط برقرار می‌کند، قبل از آن حتماً باید اطلاعات کافی در مورد مشتری، سوابق، پیشینه، گردش مالی نزد بانک، میانگین حساب‌ها، خدماتی که تا الآن دریافت کرده، همچنین اطلاعاتی در مورد مدیران تأثیرگذار (در مورد مشتریان سازمانی)، حتی اطلاعاتی در مورد پروژه‌ها و برنامه‌های آنها داشته باشد.

یک بعد کار فروش به این ترتیب است که بانک برای سازمان‌ها و مؤسساتی که مشتری بانک هستند هدف‌گیری‌هایی را کرده و آن را در برنامه‌ها تعریف کرده و قصد دارد با مراجعه به آنها فروش خدمات را انجام دهد.

در ادبیات کسب و کار و بازاریابی بر خلاف آنچه در گذشته در بانک‌ها وجود داشت که غالباً بانک منتظر بود مشتریان به او مراجعه کنند، در شرایط امروز معمولاً این بانک است که باید به مشتریان مراجعه کند؛ مخصوصاً در مورد سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌هایی که جزء بازارهای هدف بانک هستند. البته عملیات فروش در داخل شعب هم صورت می‌گیرد. بعضی از مشتریان مخصوصاً در حوزه بانکداری خرد به بانک مراجعه می‌کنند و خدماتی را درخواست می‌کنند. بانک در آنجا هم عملیات فروش را انجام می‌دهد. اما برقراری ارتباط با مشتری چه اینکه بانک خودش به مشتری مراجعه کند چه اینکه مشتری در داخل شعبه به بانک مراجعه کند، گام بعدی در عملیات فروش خواهد بود.

سطوح ارتباطی

بانک در برقراری ارتباط با مشتریان دو سطح ارتباطی را می‌تواند مدّ نظر قرار دهد. زمانی که بانک با مشتریان ارتباط برقرار می‌کند، آنها به عنوان انسان‌هایی هستند که با بانک تعامل برقرار می‌کنند (یا مشتری خرد هستند یا نماینده یک سازمان). بنابراین ویژگی‌ها و روحیات انسانی همیشه در ارتباطات مطرح بوده و خواهد بود.

◀ لایه اول ارتباطی، **سطح ارتباط با انسان‌ها** است. اینکه بانک بتواند با فردی که به عنوان مشتری به او نگاه می‌کند ارتباطات انسانی خوبی را برقرار کند و روحیات او را درک کند و عواطف و احساساتی که در مراودات کاری وجود دارد به او انتقال دهد. مثلاً شخص به شرکتی مراجعه می‌کند. در آن شرکت با مدیر مجموعه قراری گذاشته است، وارد دفتر او می‌شود، می‌بیند دکوراسیون یا چشم‌انداز خوبی دارد. امکان دارد در همان ارتباط اولیه یک پیام مثبت را در مورد ویژگی‌های خاص دفترش به او بگوید. امکان دارد در خصوص ویژگی‌های خوبی که در سازمانش دیده است نکته‌ای را قبل از اینکه وارد بحث کاری شود به او انتقال دهد و حس خوبی را در او ایجاد کند. این ورود به لایه‌های انسانی است که در عملیات فروش بسیار حائز اهمیت است.

لایه دوم ارتباطی، سطح کسب و کار است. بانک بعد از برقراری یک ارتباط انسانی خوب با مشتریان در لایه بعدی به بحث کسب و کار می‌پردازد و خدماتش را به مشتری معرفی می‌کند. معمولاً اگر بانک نتواند ارتباطات انسانی خوبی با مشتریانش برقرار کند، برقراری ارتباط کسب و کار دچار مشکل خواهد شد. زمانی که یک مشتری به بانک مراجعه می‌کند، در ارتباط اولیه در همان ثانیه‌های اولیه اگر یک ارتباط انسانی خوب بین آنها برقرار شود ادامه عملیات فروش خیلی بهتر جلو می‌رود. مثلاً یک مشتری به شعبه مراجعه می‌کند، کارمندان با روی باز و لبخند به استقبال او می‌روند، با او صحبت می‌کنند، سلام می‌کنند و او را دعوت به نشستن می‌کنند. از آن لحظه به بعد می‌توانند بحث کاری را شروع کنند. این ارتباطات اولیه همان ورود به لایه انسانی است.

بنابراین توصیه می‌شود در مرحله ارتباط با مشتریان، ارتباط انسانی خوبی در ابتدا در ملاقات‌های اولیه، برقرار شود و بعد به برنامه کسب و کار و فروش خدمات ورود شود.

برداشت اولیه

در ارتباط با مشتریان باید به لحظات و ثانیه‌های اولیه ارتباط توجه شود که اصطلاحاً تحت عنوان «برداشت اولیه» از آن یاد می‌شود. شخص قبل از اینکه با مشتریان صحبت کند و ارتباطات را برقرار کند ظاهر او با مشتریان ارتباط برقرار می‌کند. اصولاً در سازمان‌های خدماتی و به‌ویژه بانک‌ها در تمام کشورهای دنیا، بانکدارها یک سری آداب و

رفتارهای خاصی را به لحاظ نوع پوشش و نحوه برخورد دارند که رعایت اینها می‌تواند در فروش خدمات بانکی بسیار مؤثر باشد:

- فرد در جایی که با مشتریان در حال تعامل است به لحاظ پوشش، لباس مرتبی داشته باشد،
- موهای تمیز و شانه‌زده‌ای داشته باشد،
- با روی باز و لبخند و خوشرویی با مشتریان صحبت کند،
- در ارتباطات اولیه در سلام کردن به مشتریان پیش‌قدم شود،
- زمانی که مشتری مراجعه می‌کند بلافاصله با او تماس چشمی برقرار کند و به نحوی به او توجه کند،

- بتواند در فضای اولیه در ارتباط اولیه یک فضای صمیمی و دوستانه برقرار کند،

- زمانی که مشتری مراجعه می‌کند به احترام او بلند شود و او را دعوت به نشستن کند.

اینها مواردی است که باعث خواهد شد ارتباط اولیه و برداشت اولیه یک برداشت خوب باشد.

یکی از راه‌هایی که فرد بتواند در عمل و رفتار این ارتباط را داشته باشد این است که این سؤال را از خود بپرسد که «دوست دارد اگر به فردی برای دریافت خدمتی مراجعه کرد چطور با او رفتار کنند؟» اگر این را مدّ نظر قرار دهد قطعاً به پاسخ‌های خوبی می‌رسد. فرد انتظار دارد زمانی که به جایی مراجعه می‌کند به او توجه کنند، با احترام با او برخورد کنند، با روی باز به استقبال او بروند و در حین کار ضمن اینکه اطلاعات کافی و لازم را به او می‌دهند او را راهنمایی کنند و...

بنابراین برخورد و رفتار اولیه فرد با مشتریان باید یک رفتار خوب باشد و بتواند در لایه انسانی ورود پیدا کند و بعد به مسئله کسب و کار بپردازد.

نکات کلیدی «برداشت اولیه»:

فرد به ظاهرش در ارتباط با مشتریان توجه کند. لباس متناسب برای آقایان در سیستم بانکی معمولاً کت و شلوار و برای خانم‌ها لباس‌های سازمانی و فرم می‌باشد. به مرتب بودن و تمیز بودن لباس‌ها در عین حال موهای شانه‌زده، کفش‌های واکس شده و آن ظاهری که متناسب با شأن پرسنل بانک است و در برخورد اولیه می‌تواند بسیار تأثیرگذار باشد دقت شود. طبیعتاً مکمل این قسمت روی باز، لبخند، روی خوش، احترام و تکریم مشتری است که در همان ثانیه‌های اولیه مراجعه باعث می‌شود مقدمات یک ارتباط خوب و بهینه با مشتری ایجاد شود.

دید یا برداشت اولیه شامل موارد زیر است:

ظاهر آراسته (Appearance):

- موهای شانه زده، لباس مرتب و مناسب با محیط، کفش تمیز و واکس زده، پذیرش و توجه و علاقه در حرکات بدنی، نشان دادن توجه با حرکات چشمی، نجویدن آدامس.

-

نحوه برخورد مناسب (Attitude):

- موردی را که از خریدار خود رضایت داشته‌اید به یاد بیاورید.
- چقدر از رضایت فوق به علت کالای خریداری شده بوده است؟
- چقدر از رضایت فوق به علت سرویس خوب ارائه شده بوده است؟

برخورد مناسب شامل موارد زیر می شود:

- به گرمی لبخند زدن، سلام کردن، با مشتری رابطه چشمی برقرار کردن، به او خوب گوش کردن، با او همدردی کردن، پرانرژی و سرزنده بودن، به مشتری اهمیت دادن، مترصد انجام خواسته مشتری بودن، عکس‌العملی عمل نکردن.

بخش چهارم

مهارت‌های کلیدی ارتباط با مشتریان

آشنا شدن با مهارت‌های کلیدی ارتباط با مشتریان می‌تواند باعث فروش بهتر شود. این مهارت‌ها عبارتند از:

۱. مهارت گوش کردن

اصولاً گفته می‌شود که فروشندگان باید خیلی خوب گوش کنند و به درک درستی از خواسته و انتظار مشتری دست پیدا کنند. مشتری به بانک مراجعه کرده، بعد از ارتباط اولیه خوبی که با او برقرار می‌شود، فرد باید گوش کند تا ببیند درخواست مشتری چیست. معمولاً هرچه با دقت بتواند به مطالب مشتری گوش کند می‌تواند به درک بیشتر و درست‌تری از انتظار او برسد و واکنش بهتری نشان دهد. به این دلیل یکی از نکاتی که بسیار تأکید می‌شود و مهارت‌هایی که برای ارتقای آن می‌شود برنامه خاصی اجرا کرد مهارت گوش کردن به مشتریان است. بنابراین:

فروشندگان امروز نیاز به گوش‌های بزرگ دارند.



سطوح گوش کردن

◀ گوش کردن حاشیه‌ای (Marginal listening): حالتی است که فرد به آنچه مخاطب می‌گوید خیلی توجه نمی‌کند. بنابراین درک درستی از مطالب به دست نمی‌آورد.



◀ **گوش کردن کلیشه‌ای، همراه با ارزیابی (Evaluative listening):** در این حالت فرد تا زمانی به صحبت‌های طرف مقابل گوش می‌کند که مطالب او را بفهمد و درک کند. بنابراین از مرحله‌ای که درک درستی از مطالب مخاطب ندارد گوش دادن او ادامه پیدا نمی‌کند.

مثال: یک مشتری به بانک مراجعه می‌کند و درخواست پز فروشگاهی دارد. مثلاً یک آقای که سوپر مارکت دارد و تحصیلات بالا و اطلاعات زیادی در مورد خدمات بانک‌ها ندارد، فقط این را می‌داند که برای انجام کسب و کار باید یک دستگاه پز فروشگاهی نصب کند. زمانی که ایشان به بانک مراجعه می‌کند، فرد می‌داند که پزهای فروشگاهی قابلیت‌های متعددی دارد و با تکنولوژی‌های خاصی کار می‌کند، قاعدتاً زمانی که فرد می‌خواهد دستگاه پز را به او معرفی کند و قابلیت‌ها و شرایط را بگوید ادبیات گفتاری او باید ادبیاتی باشد که مشتری بتواند این موضوع را درک کند و خیلی ساده و شفاف توضیح دهد. اینجا برای فروش این خدمت نیازی نیست که به جزئیات فنی و تکنیکال این خدمت اشاره کند. کافی است قابلیت‌ها را برایش بگوید، شرایط را به زبان ساده بگوید و او را راهنمایی کند که چطور می‌تواند دستگاه پز را استفاده کند. اینجا توصیه کلیدی این است که در سطح مشتریان با آنها گفت‌وگو شود تا بتوان ارتباط بهتری با آنها برقرار کرد. بنابراین در این شرایط راحت‌تر می‌توان یک تعامل دو طرفه با مشتریان برقرار کرد.

◀ **سراپا گوش بودن، با دل و جان گوش کردن (Projective listening):** حالتی است که فرد با تمام وجود به آنچه طرف مقابل می‌گوید گوش می‌کند، نکاتی که لازم است یادداشت می‌کند و درک کاملی از آنچه مشتری مدّ نظرش است پیدا می‌کند و طبیعتاً می‌تواند واکنش مناسبی به آن نشان دهد.

قواعد گوش کردن فعالانه

چند قاعده خیلی ساده که با تمرین و تکرار می‌توان آن را به جزئی ثابت از رفتار تبدیل کرد عبارتند از:

قاعده ۱: حتی اگر از ادامه صحبت‌های طرف مقابل اطلاع دارید، صحبت‌هایش را قطع نکنید. این کار خیلی سخت است و به افراد برمی‌خورد که کسی حرفشان را قطع کند.

قاعده ۲: هنگام ارتباط با مشتریان و گوش دادن به آنها، به آنها نگاه کنید. قاعده اصولی این است که در همان ۱۰ ثانیه اول مراجعه مشتری، تماس چشمی برقرار شود و در ادامه گفت‌وگو ادامه پیدا کند.

قاعده ۳: تلاش کنید هنگام صحبت با مشتری، با خودکار یا وسیله‌ای که در دستتان است بازی نکنید. چون نشان‌دهنده حواس‌پرتی شما است.

قاعده ۴: از طریق زبان بدن این موضوع را به مخاطب انتقال دهید که به صحبت‌های او گوش می‌کنید. هرازچندگاهی سرتان را تکان دهید و به این ترتیب به مخاطب بگویید که به حرف‌هایش توجه دارید. نحوه نشستن می‌تواند انعکاس‌دهنده این مطلب باشد. شانه‌های رو به جلو، دستان در دو طرف و نگاه مستقیم به مخاطب بالاترین سطح توجه به صحبت طرف مقابل است.

قاعده ۵: صحبت‌های طرف مقابل را چند وقت به چند وقت خلاصه کنید. پس از صحبت‌های مشتری برای ایجاد درک متقابل از این لحاظ که اطمینان حاصل شود نیازها و خواسته‌های طرف مقابل را کاملاً فهمیده‌اید و او هم حس مثبتی پیدا کند، صحبت‌های او را خلاصه کنید.

قاعده ۶: بیش از حد معمول صحبت نکنید. در نظر داشته باشید زمانی که در اختیار دارید بسیار محدود است. در عین حالی که باید برای مشتریان به عنوان ارزشمندترین منابع سازمان وقت و انرژی زیادی گذاشته شود، باید زمان را هم مدیریت کرد تا بتوان زمان کافی برای پاسخگویی به سایر مشتریان داشت.

قاعده ۷: هنگام صحبت با مشتری توصیه می‌شود به ساعت نگاه نکنید. چون انعکاس‌دهنده این پیام است که علاقه‌ای به ادامه بحث ندارید. توصیه کلیدی این است که حتی اگر لازم بود زمان را متوجه شوید به مشتری توضیح دهید که علت چیست. اگر کار دیگری می‌خواهید انجام دهید محترمانه از او بخواهید صحبت‌هایش را خلاصه کند.

قاعده ۸: در ارتباط با مشتریان برای انتقال این حس که دارید به آنها گوش می‌کنید خیلی آرام و طبیعی صحبت کنید. از بیان جملات به شکل سریع و با شتاب اجتناب کنید. خیلی آرام و طبیعی با مشتری تعامل کنید.

قاعده ۹: در ارتباط با مشتری از قهرمانی‌های خود برایشان تعریف نکنید. افراد به هر شکلی برای خودشان قهرمانی‌هایی و موفقیت‌هایی داشته‌اند، ضمن اینکه بیان این موارد زمان را طولانی می‌کند.

قاعده ۱۰: در تعامل با مشتریان هرازچندگاهی در مقاطع لازم، روی صحبت‌های مشتری تأکید کنید. واژه‌هایی که خود مشتری به کار می‌گیرد شما هم به کار بگیرید. مثلاً شخصی به جای واژه ATM واژه دیگری به کار می‌برد با همان ادبیات با او صحبت کنید. سطح گفت‌وگو و ارتباط را به سطح مشتریان نزدیک کنید.

بنابراین برای تمرین گوش دادن خوب، این نکات کلیدی با تمرین و تکرار می‌توانند به جزئی از رفتارهای ثابت افراد تبدیل شوند.

اصول تکنیک دانشگاه تنسی

- ◀ سهم خود در محاورات با دیگران را به حداکثر ۱۰٪ تا ۲۰٪ از مجموع صحبت‌ها کاهش دهید.
- ◀ در محاورات خود روی حرف‌های طرف مقابل تأکید کنید (**Customer-Focused**)، نه به حرف خودتان (**Self-Focused**).
- ◀ صحبت خود را با یک سوال باز (**Open-Ended question**) شروع کنید. منظور سؤالی است که پاسخ آری یا خیر لازم ندارد. مثلاً: من دانشجوی رشته مهندسی هستم. شما در چه رشته‌ای درس می‌خوانید (آنگاه بدون توجه به پاسخ او ادامه دهید ...) چه جالب! چطور شد این رشته را انتخاب کردید؟

۲. نحوه برخورد با مشتریان شاکی

مهارت دیگری که در فروش خدمات بانکی حائز اهمیت است نحوه برخورد با مشتریان شاکی است که نیازمند استفاده از مهارت‌های خاص خودش است و اینکه چگونه باید با این مشتریان آشنا شد.

نکته: اصولاً اعتقاد بر این است که وقتی شکایت از بانک می‌شود می‌تواند فرصتی برای بانک باشد. اگر یک مشتری از موضوعی (مثل خدمات، فرآیندهای کاری، نحوه رفتار و برخورد کارکنان) شکایت دارد و این شکایت و نارضایتی درست باشد، عملاً یک بازخوردی از ایرادات بانک است و بانک را آگاه می‌کند که نسبت به رفع آن مشکل یا ایراد اقدام کند. بنابراین این شکایت بسیار ارزنده است و یک فرصت تلقی می‌شود.

حالت دوم این است که آنچه باعث نارضایتی مشتری شده، اصولاً بحث درستی نباشد یا سوءتفاهم باشد. وقتی مشتری ناراحت و نارضی است و این موضوع را به بانک منعکس می‌کند، بانک می‌تواند با توضیحاتی که به او می‌دهد و راهنمایی‌هایی که به او می‌کند، عملاً این سوءتفاهم را برطرف کند.

یک مشتری ناراضی احتمال دارد با همان نارضایتی و ذهن منفی از بانک خارج شود و برای بانک تبلیغات منفی انجام دهد. بنابراین وقتی بانک مطلع می‌شود قاعدتاً می‌تواند با توضیحات و راهنمایی‌های لازم، آن سوء تفاهم را برطرف کند.

شکایت اصولاً یک فرصت برای بانک تلقی می‌شود و با آنالیز شکایت‌ها می‌توان فعالیت‌ها را بهبود داد و در موارد سوء تفاهم آن را برطرف کرد.

نکته: امروزه سازمان‌ها اگر بازخوردی از مشتری دریافت نمی‌کنند، شعارها، پیام‌ها و اطلاع‌رسانی‌هایی را می‌کنند که عمداً مشتریان بازخوردها را به آنها بدهند تا بتوانند به نوعی از صحت و سقم عملیات مطلع شوند.

هرم شکایت مشتریان

رفتار مشتریان و افراد شاکی یکسان نیست و آگاهی بانک از نحوه‌ی رفتار و برخورد گروه‌های مختلف مشتریان شاکی می‌تواند در تنظیم ارتباطات با آنها بسیار مؤثر باشد.

در ادبیات بازاریابی هرمی وجود دارد که تحت عنوان «هرم شکایت مشتریان» از آن یاد می‌شود. همان‌طور که در این هرم مشاهده می‌کنید مشتریان شاکی به سه گروه طبقه‌بندی شده‌اند:

◀ **گروه اول:** بر اساس مطالعات صورت گرفته ۵ درصد از مشتریان (امکان دارد در برخی از جوامع این درصدها متفاوت باشد) شاکی و ناراضی هستند و تا احقاق حق نشود شکایتشان را پیگیری خواهند کرد. این افراد، زمان و انرژی لازم را برای پیگیری درخواستشان دارند. به درخواست‌های این گروه باید رسیدگی شود و پاسخ لازم داده شود.

◀ **گروه دوم:** گروه ۴۵ درصدی از مشتریان هستند که از آنچه در سیستم بانک اتفاق افتاده (به درست یا به غلط) شاکی و ناراضی هستند، اما نارضایتی‌شان را اعلام نمی‌کنند. این گروه جزء خطرناک‌ترین مشتریان شاکی محسوب می‌شوند. یعنی نارضایتی دارند، اما آن را منعکس نمی‌کنند ولی در عمل ممکن است به تدریج ارتباطشان را با بانک کم کنند و در نهایت به قطع ارتباط منجر شود. بانک هم خبر ندارد که چنین اتفاقی رخ داده است. بنابراین به این گروه باید خیلی توجه شود. اینکه سازمان‌ها تلاش می‌کنند با اطلاع‌رسانی‌هایی که صورت می‌گیرد بازخوردهای مشتریان را دریافت کنند، بعضی اوقات خودشان به

❖ مشتریان مراجعه می‌کنند، تماس می‌گیرند و نظرشان را درباره کیفیت خدمات جویا می‌شوند یکی از دلایلش همین موضوع است که بتوانند مشتریان گروه دوم را کشف کنند.

❖ **گروه سوم:** گروه ۵۰ درصدی از مشتریان که شاکی و ناراضی هستند، در یک مرحله به بانک مراجعه می‌کنند اما پیگیری‌های بعدی برای رسیدگی به شکایت را انجام نمی‌دهند. در مقطعی ناراحت بوده‌اند و بیان کرده‌اند و به دلایلی پیگیر موضوع نیستند. وظیفه بانک در قبال این گروه از مشتریان این است که قطعاً شکایت‌هایشان را ثبت کند و حتی اگر آنها موضوع را پیگیری نکردند، خود بانک انجام دهد و نتایج را به آنها منعکس کند.

بنابراین شکایت مشتریان و مشتریان شاکی جزئی از مسائلی است که نیازمند یک رفتار و برخورد حرفه‌ای است. همان‌طور که اشاره شد، شکایت یک فرصت برای بانک است. گروه‌های مختلف مشتریان امکان دارد شکایت‌هایی از بانک داشته باشند. اینکه بتوان به طور درست و منطقی شکایت‌ها را بررسی کرد و رسیدگی‌های لازم را داشت بسیار حائز اهمیت است.

نکته: در نظام‌های شکایت مشتریان، اینکه بانک بتواند یک شکایت را رسیدگی کند، به آن پاسخ درستی دهد، به سرعت رسیدگی کند و آن مشتری خاص را راضی نگه دارد بسیار حائز اهمیت است. اما این را فراموش نکنید که نظام کارآمد شکایت مشتریان، نظامی است که بتواند مشکل و موضوع را به طور بنیادی در درون سیستم حل کند. مشتری به بانک مراجعه کرده و از تأخیر انتقال وجه شاکی است. امکان دارد برای رسیدگی به شکایت او بلافاصله در مورد آن مشتری خاص، دستور داده شود اقداماتی انجام شود. اما این شکایت امکان دارد فردا از جانب مشتریان دیگر مطرح شود. در اینجا باید آن مشکل شناسایی شود و به طور بنیادی حل شود و اجازه داده نشود مشتریان بعدی همان شکایت را داشته باشند. به این ترتیب بانک می‌تواند در طول زمان با استفاده از بازخوردها، سیستم را هر روز کارآمدتر از گذشته کند.

اقدامات عملی در مواجهه با مشتری شاکی

گام اول: خونسردی خود را حفظ کنید.

معمولاً حالت عصبانیتی که در مشتریان وجود دارد اگر بخواهید مثل خودشان رفتار کنید عصبی شوید، شرایط بدتر و سخت‌تر می‌شود.

گام دوم: خوب گوش کنید.

تأکید بر این است که مهارت گوش کردن را تمرین کنید. مشتری خودش را تخلیه کند و آنچه که مد نظرش است و باعث ناراحتی‌اش شده اعلام کند. زمانی که افراد خودشان را تخلیه می‌کنند تا حد زیادی از ناراحتی‌ها برطرف می‌شود و به سمت آرام شدن می‌روند.

گام سوم: عذرخواهی کنید.

فارغ از اینکه بخواهید بانک را مقصر تلقی کنید، از مشتریان عذرخواهی کنید. عذرخواهی از این بابت که به هر حال اینها در درون مجموعه بانک ناراحت شده‌اند. این بدین معنا نیست که بانک آن مشکل را به گردن گرفته و پذیرفته که ایرادی در بانک وجود دارد، بلکه به این دلیل است که فضای ارتباطی بهبود پیدا کند و کار بهتر جلو رود.

گام چهارم: هم‌دردی کنید.

بعد از عذرخواهی، با مشتری همراهی و هم‌دردی کنید. هم‌دردی و ارتباط با مشتری یعنی خیلی شفاف و با جملاتی واضح به او بگویید: «شرایط شما را درک می‌کنم، اگر این اتفاق برای من می‌افتاد من هم ناراحت می‌شدم». مشتری به نوعی احساس کند که شما همراهی‌اش می‌کنید. طبیعتاً هم‌دردی کردن و برقراری یک رابطه دوستانه با مشتری در این مرحله خیلی مهم است.

گام پنجم: رابطه برقرار کنید.

مشتری آن احساس را داشته باشد که شما طرف او هستید و می‌خواهید به او کمک کنید که این مشکل برطرف شود. یکی از اشتباهاتی که انجام می‌شود این است که وقتی یک مشتری عصبی به همکاری مراجعه می‌کند،

بلافاصله همکاران دیگر به حالت تهاجمی از همکار خودشان حمایت می کنند. در این حالت مشتری خودش را تنها می بیند و عملاً بیشتر عصبانی می شود. در چنین شرایطی در وهله اول، همان همکار تلاش کند مشتری را آرام کند.

◀ گام ششم: کاری که خواهید کرد را شرح دهید.

به مشتری اعلام کنید که برای رفع مشکلی که ایجاد شده است چه کاری می خواهید انجام دهید. اگر مشکلی که ایجاد شده و اشتباهی که رخ داده یا ایرادی که وجود دارد مربوط به سیستم بانک می شود بلافاصله باید به مشتری اعلام شود که چه کاری می خواهید برایش انجام دهید و بلافاصله شروع کنید تا او را راضی نگه دارید. اگر سوء تفاهمی پیش آمده و اشتباهی در سیستم بانک وجود نداشته، توضیحات لازم را به او بدهید. بنابراین اگر مسئله مربوط به سیستم بانک می شود بلافاصله کار را شروع کنید و به او توضیح دهید که برای برطرف کردن این

مشکل چه کار می کنید. اگر موضوعی بود که در همان لحظه در داخل شعبه توانستید آن را رسیدگی کنید بلافاصله این کار را انجام دهید و اگر موضوعی است که مربوط به واحدهای دیگر بانک است و یا زمانی برای رسیدگی به آن مشکل باید صرف کنید، به او اعلام کنید که ظرف مدت زمانی مشکل برطرف خواهد شد و نتیجه به او اعلام می شود.

بنابراین برخورد با مشتریان عصبانی و شاکی یک فرآیند سیستماتیک است که اگر این مهارت را تمرین شود به جزئی از رفتارهای ثابت افراد تبدیل می شود.

۳. مهارت برخورد با مشتریان پر حرف

همکارانی که در شعبه کار می کنند احتمالاً با این گروه از افراد روبه رو شده اند. کسانی که به شعب مراجعه می کنند، خیلی حرف می زنند، وقت آنها را می گیرند و عملاً در برخورد با این افراد دچار مشکل می شوند. به هر حال همکاران در شعب حضور دارند تا به مشتریان ارائه سرویس دهند. گوش کردن به مشتریان و مسائلی که مطرح می کنند جزئی از وظایف آنهاست.

اما واقعیت این است که اگر زمان مدیریت نشود به کار آنها آسیب وارد می‌شود. مشتریانی که می‌خواهند زمان زیادی را از همکاران صرف کنند باید به شکلی مدیریت شوند. معمولاً برای مدیریت آنها، اصلی‌ترین استراتژی این است که آنها به موضوع اصلی و به سمت مطلب مورد نظر سوق داده شوند. بنابراین توصیه این است که سه دسته سؤال از آن افراد پرسیده شود:

◀ **سؤالات هدایت‌کننده:** این سؤالات حالتی است که فرد به موضوع اصلی هدایت می‌شود. فرض کنید مشتری به بانک مراجعه کرده و در ارتباط با تسهیلاتی که می‌خواهد دریافت کند مایه کار و سابقه شرکتش را توضیح می‌دهد. در اینجا معمولاً سؤالاتی پرسیده می‌شود که به موضوع اصلی برگردد، مثلاً میزان تسهیلات مورد نظر، مدت تسهیلات و موضوعات مرتبط با درخواست او.

◀ **سؤالات توضیحی:** گاهی نیاز است برای فهم بهتر فرد و جمع کردن جلسه فروش خدمت یا مذاکره، یک سری سؤالات توضیحی از شخص پرسیده شود. در مثال قبلی، امکان دارد مشتری در مورد تسهیلات اطلاعات غیر ضروری بدهد. در حالی که یک سری اطلاعات دقیق‌تر مورد نیاز است مثل میزان فروش سالانه، حجم کاری، صورت‌های مالی سال گذشته و... در واقع یک سری سؤالاتی که مربوط به دیتاهایی است که در تصمیم‌گیری بانک مهم است از او پرسیده می‌شود و عملاً تلاش خواهد شد از حرف‌های غیر ضروری یا ارائه اطلاعات غیر ضروری جلوگیری شود.

◀ **سؤالات تأییدی:** سؤالاتی که از مشتری پرسیده می‌شود تا با دریافت پاسخ، فرآیند فروش یا مذاکره خاتمه یابد و اقدام مورد نظر انجام شود. مثلاً یک مشتری به بانک مراجعه می‌کند و درخواست کارت بانکی می‌کند و توضیحات متعددی می‌دهد. در طی این مذاکره باید مطرح شود که اگر کارتی با این مشخصات برای شما صادر شود و به حساب جاری متصل باشد و قابلیت کیف پول هم فعال شده باشد، آیا شما استفاده خواهید کرد؟ یا مثلاً در حالت دیگری که می‌خواهید سرویس موبایل بانک را به مشتری بفروشید و او می‌خواهد اطلاعاتی درباره گوشی‌اش و نرم‌افزارهای مختلف به شما بدهد و مقایسه‌های مختلف که در ذهنش است، خیلی شفاف و روشن با او صحبت کنید و اطلاعاتی درباره موبایل بانک و قابلیت‌های آن بگویید و بپرسید حال اگر این خدمت را برای شما فعال کنیم استفاده خواهید کرد؟ به گونه‌ای که فرد به تصمیم‌گیری برسد و شما بتوانید جریان مذاکره را به جمع‌بندی برسانید.

نوع سؤال	هدف از طرح سؤال	مثال
۱- سؤال هدایت کننده Channeling question	کشاندن جریان صحبت به موضوعات مرتبط با: ملاقات فروش، شرایط مشتری، محصول یا خدمت، یا دیگر موضوعات از این قبیل.	"راجع به خانه قبلی خود توضیح دادید؟ اکنون اگر مایل هستید، در مورد آنچه که از خانه جدیدتان می‌خواهید شرح دهید؟"
۲- سؤال توضیحی Clarification question	بدست آوردن اطلاعات مشخص بیشتر و درک کاملتر شرایط خریدار.	گفتید که یکی از الزامات مهم شما "زمان تحویل" است. لطفاً تاریخ مشخص تحویل را تعیین کنید.
۳- سؤال تأییدی Verification question	بازخورد گرفتن از خریدار در مورد موافقت یا عدم موافقت او با فروشنده.	اگر يك خودرو يا مشخصات مورد نظر شما پيدا کنم، آیا سفارش خواهید داد يا خير؟

بنابراین در برخورد با مشتریان پرحرف، استراتژی کلی این خواهد بود که با طرح یک سری سؤالات، از موضوعات جانبی که امکان دارد زمان را هدر دهد و فرصت ارائه خدمت به سایر مشتریان را بگیرد جلوگیری شود و تلاش شود زمان‌ها مدیریت شود، تا بتوان به موضوع اصلی برگشت و در مدت زمان کوتاه بحث با مشتری را به جمع‌بندی مشخص رساند.

۴. ارتباطات غیر کلامی با مشتریان

دسته‌ی دیگری از مهارت‌هایی که در فروش خدمات بانکی می‌تواند بسیار کمک کند ارتباطات غیر کلامی با مشتریان است. معمولاً قبل از اینکه کلمه‌ای به زبان آورده شود، حالات چهره شخص با افراد صحبت می‌کند. پوشش، ظاهر و... پیام‌های مشخصی را برای مخاطب می‌فرستد.

در داخل شعب زمانی که مشتری مراجعه می‌کند، برخورد اولیه خیلی مهم است. یعنی بلافاصله با مشتری تماس چشمی برقرار شود، با لبخند با او برخورد شود، با احترام از او دعوت به نشستن شود و سپس در مورد فروش خدمات با او ارتباط برقرار شود.

منظور از ارتباطات غیر کلامی این است که زمانی که با یک فرد صحبت می‌کنید، حالات نشستن او، نگاه کردن او، حرکات دست او و... برای شما پیام‌های مشخصی دارد. اگرچه این در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است و در بعضی از فرهنگ‌ها هر حرکتی معنا و مفهوم خاص خودش را دارد، اما می‌توان به تعدادی از رفتارها یا حرکات بدن رسید که معانی مشابهی دارند. انسان‌ها با توجه به حرکات بدن در ارتباطات می‌توانند به درک عمیق‌تر و کامل‌تری از طرف مقابل دست پیدا کنند.

تعدادی از حرکات بدن که در جریان فروش خدمات می‌تواند کمک کند عبارتند از:

◀ حالت نشستن:

نشستن پشت میز، دستان رو به جلو، نگاه مستقیم به مشتری، شانه‌ها رو به جلو، این حالت توجه را انعکاس می‌دهد که بسیار برای مشتری مهم است. مشتری حس می‌کند فردی که می‌خواهد با او تعامل کند و از او خدمت بگیرد آمادگی کامل دارد. در نقطه مقابل ممکن است متصدی روی صندلی لم داده باشد و بی‌تفاوت باشد و وقتی مشتری مراجعه می‌کند واکنش مثبتی نشان ندهد. قطعاً اینها دو واکنش متفاوت در پی خواهد داشت.

◀ حالت دستان:

در هنگام ارائه خدمت به مشتری، حالت دستان خیلی مهم است. خیلی از اطلاعاتی که رد و بدل می‌شود با حرکات دست بیان می‌شود و حرکات دست کامل‌کننده کلمات و واژه‌ها است.

حالت دستان بسته یا گره کرده، در ارتباطات و مذاکرات به معنای حالت دفاعی و عدم باور طرف مقابل است و نشان‌دهنده گارد مخالف نسبت به فرد مقابل و بی‌اعتمادی نسبت به اوست. این جریان ارتباط را دچار مشکل می‌کند. بهتر است با حالت دستان باز در کنار بدن و شانه‌های جلو با مشتری صحبت شود و دستان بسته در ارتباط با مشتری به هیچ عنوان توصیه نمی‌شود.

◀ حالت سر:

تکان دادن سر در تأیید صحبت طرف مقابل: زمانی که فرد هنگام صحبت طرف مقابل، سرش را تکان می‌دهد به معنای تأیید مطلبی است که او می‌گوید. طبیعتاً بعد از این که صحبت مشتری شروع شد می‌توان با حرکات سر تأییدیه‌های لازم را به مشتری داد و این کمک می‌کند که مشتری با اشتیاق صحبت‌هایش را ادامه دهد.

◀ حالت نگاه کردن:

در ارتباطات، نگاه کردن به صورت مستقیم به فرد مقابل در چند ثانیه‌ی اول خیلی مهم است. این نگاه کردن در ادامه‌ی صحبت و فروش باید تداوم داشته باشد. اما برای آنکه فرد مقابل احساس راحتی کند هر از چند گاهی این تماس چشمی قطع می‌شود. نگاه سیستماتیک به مشتری به این ترتیب خواهد بود که چند ثانیه رو در رو به او نگاه شود و برای چند ثانیه این ارتباط چشمی قطع شود و مجدداً این تماس چشمی برقرار می‌شود. این کار باعث می‌شود در طول مذاکره، یک ارتباط خیلی راحت با مشتری برقرار شود.

◀ حالت دست به سینه:

دست به سینه نشستن دو پیام مشخص را به مشتری منعکس می‌کند. به طور عمومی پیام دست به سینه نشستن، مخالفت و عدم تأیید صحبت طرف مقابل است. حالتی است که فرد نمی‌خواهد طرف مقابل را تأیید کند. به خصوص اگر در حالت دست به سینه نشستن، به پشتی صندلی فشار بیاورد، پیام دیگر دست به سینه نشستن این است که فرد حرف‌گوش کن است و صحبت‌های طرف مقابل را گوش می‌کند و تأیید می‌کند. این حالت بیشتر در کلاس‌های آموزشی و سمینارها دیده می‌شود. اما معمولاً دست به سینه نشستن حالت تدافعی را به ذهن متبادر می‌کند که توصیه می‌شود این حالت کمتر استفاده شود.

نکته: توصیه می‌شود زمان صحبت مشتری، با قلم، خودکار، جاسوئیچی و... بازی نشود. این بازی و در دست چرخاندن آنها، تمرکز فرد را از بین می‌برد و پیام بی‌توجهی به مشتری منعکس می‌کند.

در ارتباطات با افراد پیام‌های غیر کلامی دیگری هم وجود دارد که در ادامه تصاویر آن را خواهید دید. امید است بتوان در تعامل با مشتریان در کنار واژه‌ها و کلماتی که در ارتباطات بین افراد نقش دارند، از ابزارهای زبان بدن و ارتباطات غیر کلامی هم به طور مناسب استفاده کرد تا ارتباط خوبی با مشتری برقرار شود.

نکته: در مورد تن صدا و نوسانات صدا، معمولاً توصیه می‌شود با حالت طبیعی و با تن صدای معمولی با مشتری صحبت شود. گاهی تذکر نکات حیاتی و مهم به مشتری (مثل تعویض رمز کارت در اولین مراجعه به ATM)، بهتر است با تن صدای بلندتری گفته شود تا توجه مشتری جلب شود. بنابراین هنگام صحبت با مشتری برای انتقال نکات کلیدی و مهم، می‌توان واژه‌ها یا جملاتی که حساس‌تر هستند با افزایش تن صدا بیان کرد و این تأکید را انتقال داد تا مشتری متوجه شود چه منظوری مد نظر است.