

فروش تاب آور خدمات بانکی

Resilient selling of Banking Services

(پس از بحران‌ها ویژه پرسنل شعب بانک‌ها)

دکتر رئوف رابطی

محقق، مدرس و مشاور بازاریابی

مقدمه:

بانک‌ها نقش بسیار مهمی را در ثبات و پایداری اقتصادی دارند. ایفای نقش‌های متنوع بر اساس وظایف ذاتی آنها به ویژه تامین مالی بخش عمده‌ای از بنگاه‌های اقتصادی نقش بی‌بدیلی به این حوزه مهم از اقتصاد داده است. در این میان کارکنان شبکه بانکی و به ویژه کارکنان در سطح شعب با حضور در خط مقدماتی عملیات بانکی تحت شرایط مختلف سهم بسیار زیادی را در ایفای این نقش بر عهده داشته‌اند. این کارکنان در طی سالهای اخیر تحت شرایط مختلف مانند پاندمی کرونا، آلودگی هوا و... در محل کار حضور پیدا کرده و خدمات خود را به مردم ارائه داده‌اند تا اختلالی در امور بانکی آنها رخ ندهد.

در مقطع کنونی نیز که به نوعی در شرایط غیر معمولی قرار داریم و بخش‌هایی از مشتریان بانکها تحت تاثیر جنگ به صور مختلف آسیب دیده‌اند، کماکان بانکها و پرسنل مسولیت‌پذیر آنها خدمات خود را به بهترین شکل ممکن ارائه می‌دهند حضور آنها در روزهای پر خطر در محل کار خود و ارائه خدمت به مشتریان، نشان از شجاعت و مسولیت‌پذیری آنهاست. در این مقطع به منظور مراقبت از این عزیزان و کمک به ایفای این نقش مجموعه‌ای با عنوان فروش تاب آور (Resilient selling) تهیه شده است.

در این مجموعه ابتدا توصیه‌هایی به این عزیزان جهت مراقبت از خودشان به منظور حفظ سلامتی جسمانی، عاطفی و روانی شده است سپس با تشریح فروش تاب‌آور به تجزیه و تحلیل روانشناسی مشتریان پس از بحران‌ها و نحوه برخورد با آنها پرداخته‌ایم. و در بخش انتهایی با تشریح ارتباطات تاب‌آور نحوه ارتباط موثر با مشتریان در این شرایط مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. تلاش شده در بخش‌های مختلف این نوشتار نمونه‌های عملی ارائه شود تا خواننده به درک کاملتری از مباحث برسد. با امید به این که این مجموعه بتواند ضمن کمک به شناخت کارکنان شعب بانکها به خود مراقبتی در ارتقای مهارت‌های ارتباطی آنها با مشتریان به ویژه در شرایط دشوار کمک کند.

فصل اول

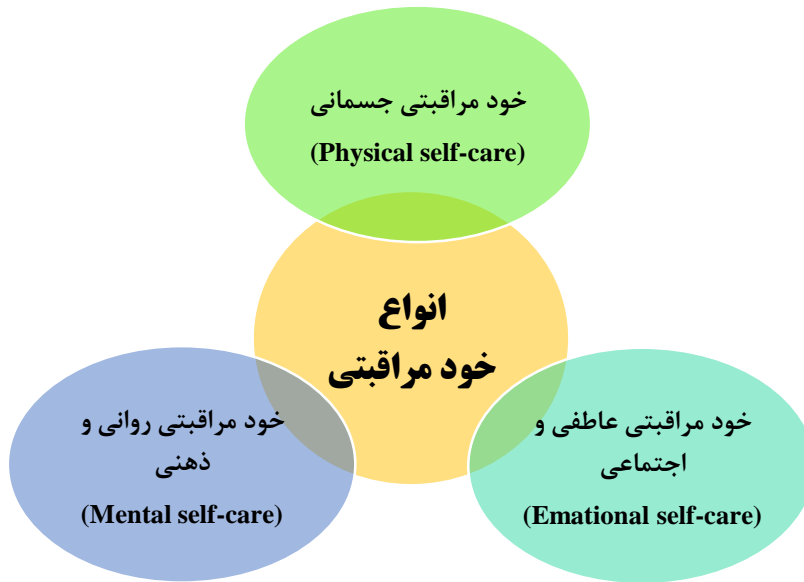
خود مراقبتی کارکنان شعبه به عنوان فروشنده

در شرایط بحرانی و پس از آن

❖ مفهوم خود مراقبتی و انواع آن:

خودمراقبتی Self-care برای کارکنان شعب بانک، به معنای مجموعه فعالیت‌ها و نگرش‌هایی است که یک کارمند انجام می‌دهد تا در فشارکاری بسیار بالای شعبه، از سلامت جسمی، روانی و عاطفی خود محافظت کند. در محیط بانک که با تنش مشتری، دقت محاسباتی و نشستن‌های طولانی همراه است خود مراقبتی یک انتخاب نیست بلکه یک ضرورت برای جلوگیری از فرسودگی شغلی (Burnout) است. خودمراقبتی می‌تواند در سه حوزه صورت گیرد:

۱. خودمراقبتی جسمانی
۲. خود مراقبتی روانی و ذهنی
۳. خود مراقبتی عاطفی و اجتماعی



شکل شماره ۱- انواع خود مراقبتی

۱. خود مراقبتی جسمی (Physical self-care):

با توجه به اینکه کارکنان شعب بانک ساعت‌ها پشت باجه می‌نشینند و با پول و اسناد در تماس هستند لازم است اقدامات زیر را انجام دهند:

الف) انجام حرکات کششی بسیار کوتاه برای مچ دست و کمر بین ارایه خدمت به دو مشتری.

ب) نوشیدن منظم آب (حتی وقتی که کار زیاد است).



ج) استفاده از ضد عفونی کننده بعد از تماس با پول.



د) تنظیم ارتفاع صندلی و مانیتور به شکلی که گردن و کمر در پایان ساعات کاری دچار گرفتگی نشود.



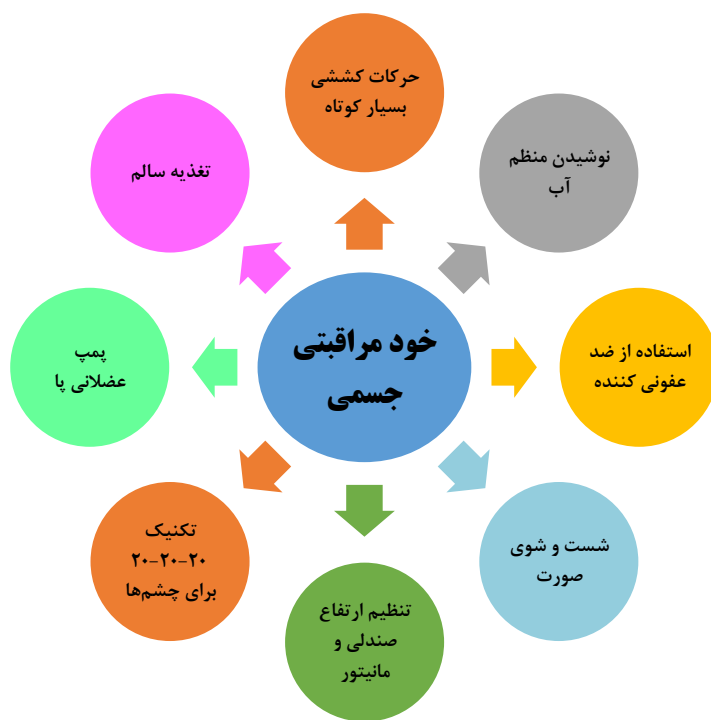
ه) تکنیک ۲۰-۲۰-۲۰ برای چشم‌ها: به دلیل خیره شدن مداوم به مانیتور و خواندن اعداد ریز هر ۲۰ دقیقه ، ۲۰ ثانیه به نقطه‌ای در فاصله ۲۰ فوتی (حدود ۶ متری) نگاه کنید تا ماهیچه‌های چشم استراحت کند.

و) پمپ عضلانی پا: زمانی که پشت باجه نشسته اید، مچ پاهایتان را بصورت دورانی بچرخانید یا پاشنه پا را مدام بلند و کوتاه کنید. این کار از خسته شدن خود پاها و خستگی مفرط در پایان روز جلوگیری می‌کند.

ز) مدیریت تغذیه در کشوی میز: همیشه مقداری مغزیجات (پسته - بادام) یا خرما داشته باشید و در میانه روز میل فرمایید. افت قند خون باعث تند خویی و اشتباه می‌شود.



ح) شستو شوی صورت: در میانه روز، شستن صورت با آب سرد، سیستم عصبی پاراسماتیک را فعال کرده و شما را فوراً ریکاوری می‌کند.



شکل شماره ۲- انواع خود مراقبتی جسمی

۲. خود مراقبتی روانی و ذهنی (Mental self-care):

با توجه به نیاز به تمرکز بالای ذهنی در کارهای بانکی و احتمال خطا در محاسبات اقدامات زیر لازم است صورت گیرد:

الف) تکنیک "ریست کردن ذهنی": وقتی با یک مشتری عصبانی برخورد کرده‌اید و یا یک پرونده پیچیده را رسیدگی کرده‌اید قبل از صدا زدن نفر بعدی، ۳۰ ثانیه چشم‌ها را ببندید یا یک نفس عمیق بکشید این باعث می‌شود تا حد زیادی انرژی منفی از بدنتان خارج شود.

ب) اولویت بندی ذهنی: به جای فکر کردن به تمامی مشتریان داخل صف، فقط روی مشتری فعلی تمرکز کنید تا ضریب خطا پایین بیاید.

ج) یادداشت برداری تخلیه‌ای: اگر در حین کار فکری نگران کننده‌ای (مثلاً یک کار شخصی و یا یک کاری که لازم است در آن روز انجام دهید) به ذهنتان آمد آن را روی یک کاغذ کوچک بنویسید تا از ذهنتان خارج شود. با این کار به مغزتان می‌گویید نیاز نیست الان نگرانش باشی، جایش امن است بعداً رسیدگی می‌کنی.

د) پاکسازی بصری میز: میز شلوغ ذهن را شلوغ میکند. در پایان هر ساعت کاری کاغذهای اضافه را مرتب کنید. نظم بصری روی میز سیگنال آرامش به مغز میفرستد.



شکل شماره ۳- انواع خود مراقبتی روانی و ذهنی

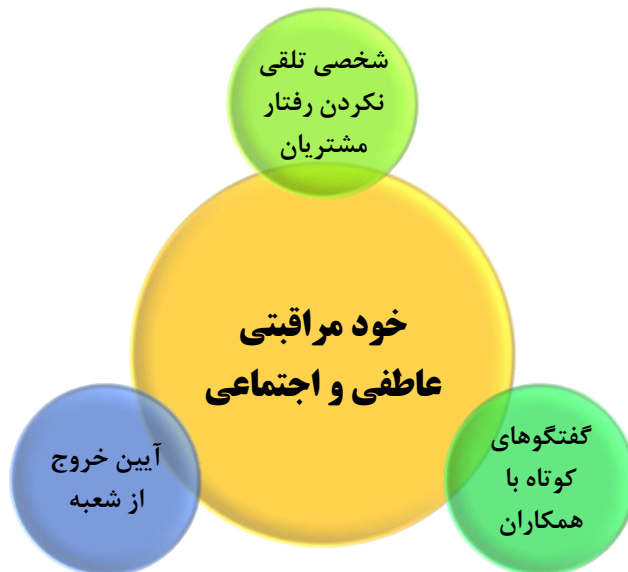
۳. خود مراقبتی عاطفی و اجتماعی (Emotional self-care):

با توجه به اینکه کارکنان بانک مدام در معرض قضاوت، خواهش و یا حتی توهین مشتریان هستند، لازم است به موارد ذیل توجه کرد:

الف) "شخصی تلقی نکردن" رفتار مشتریان. اگر مشتری به خاطر طولانی شدن و امش فریاد می زند، این خشم رو به "سیستم" است "نه شخص کارمند" پس آن را به خانه نمی برد.

ب) در فرصتهای ایجاد شده حتی کوتاه، می توان با همکاران صحبت و شوخی کرد تا فشار روانی تخلیه گردد.

ج) آیین خروج از شعبه: برای خودتان یک نماد بگذارید مثلاً وقتی کارت ساعت زنی یا تشخیص چهره را رد می کنید و از در شعبه خارج می شوید، تصور کنید تمام بار ذهنی را پشت در گذاشته‌اید. اجازه ندهید "کارمند بانک" به خانه برود بگذارید فردی "آرام، مهربان و خوش اخلاق" به خانه برسد.



شکل شماره ۴- انواع خود مراقبتی عاطفی و اجتماعی

❖ خود مراقبتی‌های پس از شرایط دشوار (بحران‌ها ، جنگ و)

در شرایط پسا جنگ Post-war یا بحرانهای بزرگ، اتمسفر کاری و روانی به کلی تغییر می کند. در این دوران جامعه با "ترومای جمعی"، "نا امنی" و اضطراب پنهان دست و پنجه نرم می کند. در چنین شرایطی کارمند بانک فقط یک متصدی نیست، او عملاً در خط مقدم مواجه با مردمی است که نگران شرایط خود، دارایی و حتی بقای خود هستند. مراقبت‌های لازم در سه حوزه جسمی، روانی و عاطفی و اجتماعی در این دوران به شرح ذیل است:

۱. مراقبت جسمی: «آمادگی برای بقاء و بازیابی انرژی»

- تغذیه ضد استرس (Anti-inflammatory): در دوران پس از بحران، بدن مستعد التهاب است، مصرف منیزیم (موجود در دانه‌ها) و ویتامین های گروه B برای بازسازی سیستم عصبی که از صدای آژیر یا اخبار آسیب دیده حیاتی است.
- تنفس دیافراگمی (تکنیک ۴-۷-۸): این تنها راه سریع برای فریب دادن مغز و خارج کردن بدن از حالت اضطراب جنگی است. ۴ ثانیه دم، ۷ ثانیه حبس، ۸ ثانیه بازدم. این کار ضربان قلب را که به دلیل اضطراب های محیط بالاست، تنظیم می کند.

— **هیدارتاسیون مضاعف:** استرس مزمن باعث خشکی دهان و غلیظ شدن خون می‌شود. نوشیدن آب در شعبه باید دو برابر معمول باشد تا دفع سموم ناشی از هورمون‌های استرس راحت‌تر انجام شود.

۲. مراقبت روانی: «معنا بخشی و تاب آوری»

در دوران جنگ و پسا جنگ ذهن مدام می‌پرسد: آخرش چه می‌شود؟ چه اتفاقاتی رخ می‌دهد؟ و در این شرایط لازم است:

— **ورودی‌های خبر را فیلتر کنید (Information Diet)** ، در شعبه اخبار و شایعات مثل نقل و نبات رد و بدل می‌شود برای خود مراقبتی باید مرز آهنین بکشید، فقط یک یا دو بار در روز اخبار را چک کنید ذهن شما توان پردازش حجم بی پایان اخبار منفی را ندارد.

— **تمرکز بر دایره نفوذ:** جنگ و بحران احساس بی‌قدرتی می‌دهد. روی کارهای کوچکی که می‌توانید انجام دهید تمرکز کنید. مرتب کردن اسناد، پرونده‌ها یا حل مشکلی ساده از مشتری و این موارد حس کنترل بر محیط را بر می‌گرداند و از فروپاشی روانی جلوگیری می‌کند.

— **شفقت با خود (self-compassion)** ، بپذیرید که بازدهی شما نمی‌تواند مانند دوران عادی باشد. اگر تمرکز ندارید یا زود خسته می‌شوید، خودتان را سرزنش نکنید. این واکنش طبیعی مغز به یک موقعیت غیر طبیعی است.

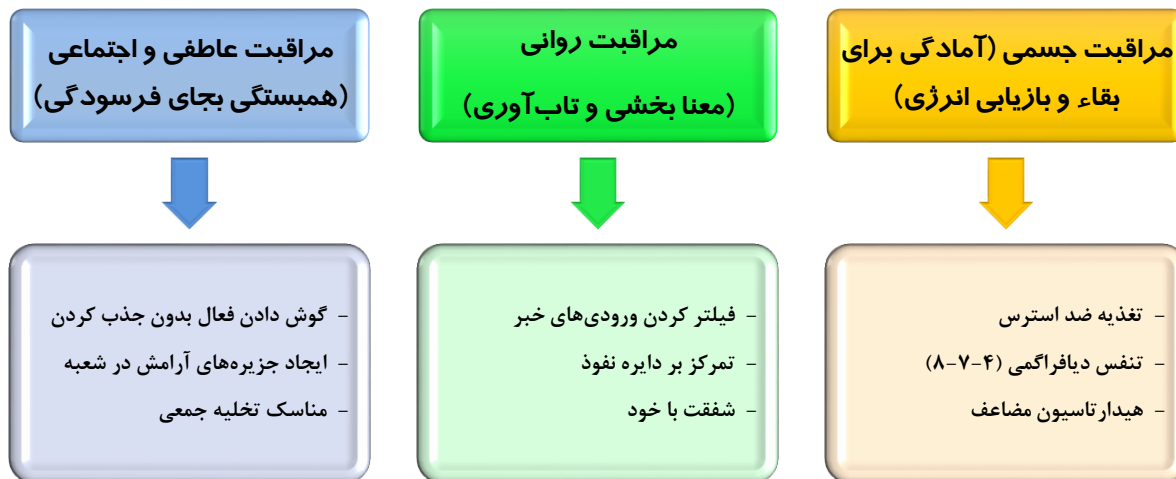
۳. مراقبت عاطفی و اجتماعی:

همبستگی به جای فرسودگی، در شرایط بحران امکان دارد آدم‌ها پرخاشگر یا منزوی شوند، در این شرایط کارهای زیر می‌تواند مفید باشد:

— **گوش دادن فعال بدون جذب کردن:** مشتریان پس از دوران بحران می‌خواهند درد دل کنند. خود مراقبتی یعنی: گوش بدهید، سرتکان دهید اما درد آنها را متعلق به خود نکنید، شما یک کارمند بانک هستید نه یک درمانگر تروما، مرز هم دردی را حفظ کنید.

— **ایجاد جزیره‌های آرامش در شعبه:** با همکاران توافق کنید که در زمان استراحت در باره جنگ یا بحران صحبت نکنید. در باره کتاب، فیلم یا خاطرات خوش گذشته حرف بزنید این جزیره‌ها باعث می‌شود برای دقایقی از فضای بحران خارج شوید.

– مناسک سوگ یا تخلیه جمعی : اگر شعبه یا همکاران آسیبی دیده‌اند نادیده گرفتن آن بدترین کار است صحبت کردن کوتاه در باره ترسها در جلسات صبحگاهی (حتی ۵ دقیقه) باعث می‌شود فشار عاطفی در طول روز کمتر شود.



شکل شماره ۵- انواع خود مراقبتی‌های پس از شرایط دشوار (بحران‌ها، جنگ و)

فصل دوم

فروش خدمات بانکی و فروش تاب آور

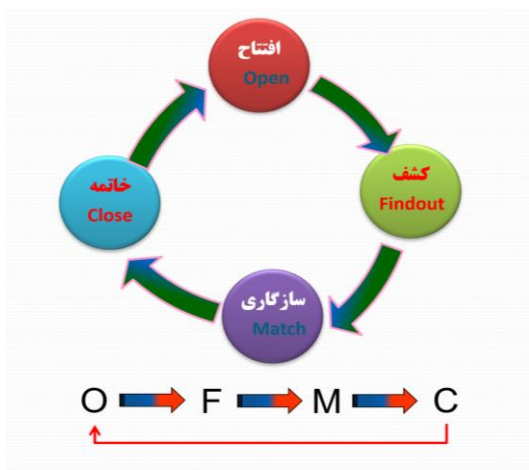
فروش خدمات در بانک

فروش یک مبادله اقتصادی ارزش متقابل بین افراد/ شرکتها و بانک (آکادمی بانکداری خرد انگلستان). در واقع در جریان فرآیند فروش خدمات بانکی به مشتریان جهت تامین نیاز آنها داده می شود و در مقابل بانک نیز درآمدی خواهد داشت و این جریان مادامی که دو طرف احساس رضایت کنند می تواند ادامه داشته باشد .



شکل شماره ۶- مفهوم فروش در بانک

فروش در صنعت بانکداری بر پایه ایجاد اعتماد است بانکها تلاش می کنند ضمن رسیدگی به مسایل مهم مالی مشتریان مشکلات آنها را حل کنند و رابطه ای بلند مدت با آنها برقرار کنند برای ایفای این نقش و مسولیت مهم فروشندگان در صنعت بانکداری نه تنها می باید دانش عمیقی از انواع خدمات بانک داشته باشند بلکه باید مسلط به مهارتها و تکنیکهای فروش باشند تا با برقراری ارتباط موثر و درک نیاز واقعی مشتریان خدمتی را که می تواند مشکل آنها شناسایی و با پیوند زدن به یکی از خدمات بانکی نیاز او را برطرف و رضایتش را بدست آورند . فرآیندی که ذکر شد به اختصار در نمودار ذیل آمده است :



شکل شماره ۷- چهار مرحله فروش حرفه‌ای

اگرچه امروزه با توجه به گسترش کانالهای ارایه خدمت مشتریان بانکها بخش زیادی از خدمات مورد نیاز خود را از طریق کانالهای غیر حضوری دریافت می کنند اما شعبه بانک همواره مکانی مطمئن برای مشتریان جهت دریافت خدمات بانکی به شمار می رود .

❖ تاب آوری Resilient

تاب آوری در مفهوم عام که ریشه در فیزیک و روانشناسی دارد به توانایی یک سیستم برای بازگشت به حالت اولیه یا سازگاری موفقیت آمیز پس از مواجهه با یک شوک ، فشار یا بحران شدید گفته می شود. در مدیریت مدرن تاب آوری فراتر از صرفا تحمل فشار است . تاب آوری یعنی:

- جذب (Absorb) : توانایی مقاومت در برابر ضربه اولیه بدون فروپاشی
- انطباق (Adapt) : تغییر دادن روشها برای سازگاری با شرایط جدید
- بازیابی (Recover) : بازگشت سریع به عملکرد عادی و حتی بهتر از قبل



شکل شماره ۸- فرآیند تاب آوری

❖ فروش تاب آور خدمات بانکی Resilient selling of Banking Services

فروش تاب آور خدمات بانکی عبارت است از توانایی استراتژیک بانک در استمرار بخشیدن به عرضه و بازاریابی انواع خدمات بانکی مانند اعطای تسهیلات ، جذب سپرده ، ارایه انواع خدمات ارزی و ابزارهای پرداخت و... در شرایطی که محیط کلان دچار بحرانهای شدید مانند جنگ ، تحریم ، سقوط ارزش پول و سایر شرایط مشابه شده است . این خدمات باید به گونه ای ارایه گردد که نه تنها رابطه با مشتری قطع نگردد بلکه بانک باید بتواند با تغییر سریع محصولات نیازهای بحرانی جدید مشتری را پوشش دهد و جریان درآمدی خود را حفظ کند.

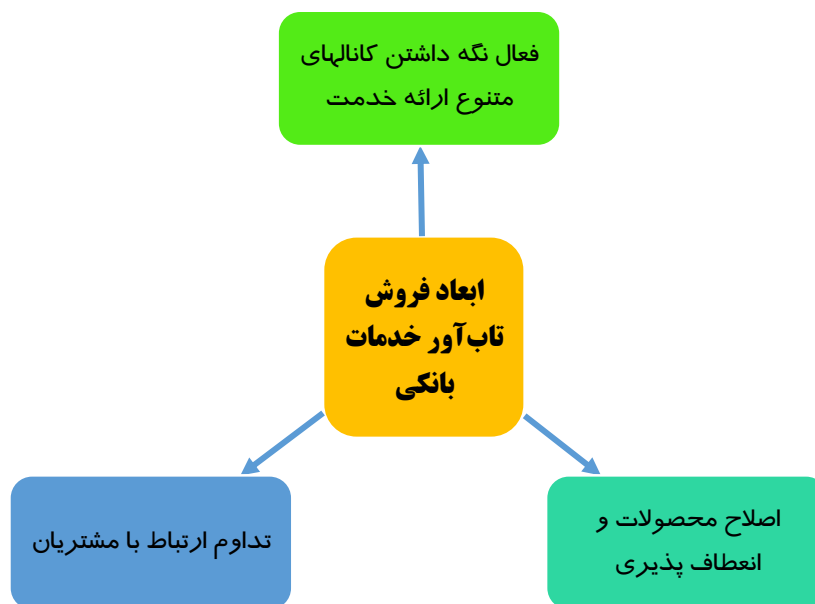
بر اساس این مفهوم بانکها برای داشتن فروش تاب آور می باید :

الف- محصولات خود را با انعطاف پذیری اصلاح نمایند.

ب- کانالهای فروش متنوع خود را حتی الامکان فعال داشته باشند

ج- روابط با مشتریان را حفظ کنند .

به عبارت دیگر در مسیر فروش تاب آور در شرایط بحرانی بانکها می باید با درک شرایط مشتری خدمات و شرایط آن را تغییر دهند به عنوان مثال برای تامین نیازهای خاص و فوری تسهیلات با شرایط آسانتر را ارائه دهند و یا در دریافت اقساط تسهیلات گذشته فرجه های زمانی طولانی تری به مشتری ارائه نمایند . یک فروشنده حرفه ای خدمات بانکی در شرایط بحران تلاش می کند راهی را برای ادامه معاملات و خدمت رسانی حتی در زمانی که همه چیز در حال تغییر است پیدا می کند. همچنین با توجه به تنوع کانالهای ارائه فروش خدمت به مشتریان اعم از حضوری و غیر حضوری در شرایط بحرانی که احتمال آسیب دیدن این کانالها وجود دارد بانک باید این کانالها را کماکان فعال نگه داشته و اگر به هر علتی دچار آسیب می شوند نیز در کمترین زمان ممکن مجدداً فعال نماید. و بلاخره با توجه به ترس، تردد و اضطراب مشتریان در این شرایط تعامل با مشتریان به نحوی که کماکان ارتباطشان را با بانک حفظ کنند بسیار حائز اهمیت است که خود بخشی دیگر از فروش تاب آور می باشد.



شکل شماره ۹- ابعاد فروش تاب آور خدمات بانکی

فصل سوم

نقشه سفر مشتری در شرایط ناپایدار و رویکرد

جدیدی برای نیازسنجی

در این بخش به موضوع سفر مشتری و اهمیت آن در سیستم بانکی می پردازیم و رویکرد جدیدی را برای نیاز سنجی جدید مشتری در شرایط ناپایداری مورد بحث قرار می دهیم .

• سفر مشتری و اهمیت آن:

۱. سفر مشتری (Customer Journey) چیست؟

سفر مشتری به زبان ساده، «داستان تجربه یک فرد از لحظه نیاز به یک خدمت بانکی تا لحظه دریافت و استفاده از آن» است. این سفر شامل تمامی نقاط تماس (Touch points) مشتری با بانک است؛ از دیدن تابلوی شعبه و کار با اپلیکیشن گرفته تا گفتگو با تحویل دار و دریافت پیامک واریز. در شرایط عادی، ما به دنبال «رضایت، وفاداری و نهایتاً تبدیل مشتری به طرفدار» هستیم، اما در شرایط پس از جنگ یا ناپایداری، هدف ما در این سفر، ایجاد «امنیت خاطر» و «اعتماد مجدد» است. درک این سفر به پرسنل کمک می کند بفهمند مشتری در هر مرحله چه «احساسی» دارد، نه فقط اینکه چه «درخواستی» دارد.

۲. ویژگی های سفر مشتری در شرایط ناپایداری و پس از جنگ:

در شرایط پس از بحران، نقشه سفر مشتری از حالت منطقی خارج شده و به شدت تحت تأثیر «روانشناسی بقا» قرار می گیرد. پرسنل بانک باید بدانند که سفر مشتری در این زمان با سه ویژگی تغییر می کند:

- حساسیت بالا در نقاط تماس: کوچک ترین معطلی یا خطای سیستمی، برای مشتری به معنای «از دست رفتن سرمایه» تعبیر می شود.
- نیاز به تأیید انسانی: مشتری بیش از اپلیکیشن، به دنبال «چهره آرام و مقتدر» کارمند بانک است تا مطمئن شود اوضاع تحت کنترل است.
- کوتاه شدن بازه زمانی تصمیم گیری: مشتریان معمولاً به دنبال راه حل های سریع و نقدشوندگی بالا هستند.

۳. الزامات پرسنل بانک در مدیریت سفر مشتری ناپایدار

برای اینکه پرسنل بانک بتوانند این سفر را به درستی مدیریت کنند، باید موارد زیر را در هر مرحله رعایت کنند:

الف) مرحله پیش از ورود (آمادگی ذهنی پرسنل): پرسنل باید بدانند که مشتری پس از جنگ، ممکن است دچار «سوگ، اضطراب یا خشم خفته» باشد. اولین گام در سفر مشتری، «پذیرش بدون قضاوت» است. پرسنل باید با ثبات رفتاری خود، بانک را به عنوان یک «لنگرگاه آرامش» معرفی کنند.

ب) مرحله ورود و انتظار (کاهش تنش محیطی): در شرایط ناپایدار، انتظار کشیدن برای مشتری شکنجه‌آور است.

- اقدام پرسنل: مدیریت صف باید با شفافیت کامل انجام شود. اگر سیستمی قطع است، صادقانه و با آرامش اطلاع‌رسانی شود تا ابهام (که مادر اضطراب است) از بین برود.

ج) مرحله تعامل و عملیات بانکی (درک نیاز واقعی) در این مرحله، مشتری ممکن است برای بستن حساب یا برداشت غیرمنطقی پول مراجعه کند.

- نکته کلیدی برای پرسنل: هنر «شنیدن فعال». پرسنل نباید بلافاصله گارد دفاعی بگیرند. باید اجازه دهند مشتری تخلیه هیجانی شود.

- تکنیک فروش تاب‌آور: به جای اصرار بر حفظ سپرده با اعداد و ارقام، بر «امنیت ماندگار» و «حمایت بانک از بازسازی زندگی فرد» تأکید شود.

د) مرحله خروج و پس از خدمات (ایجاد وفاداری عمیق) خاطره‌ای که مشتری در لحظه خروج از شعبه با خود می‌برد، تعیین‌کننده بقای بانک است.

- پایان‌بندی سفر مشتری باید با عباراتی باشد که «امید به آینده» را القا کند. جملاتی مثل «ما در کنار شما هستیم تا دوباره همه‌چیز ساخته شود» فراتر از یک شعار تبلیغاتی، یک داروی روانی برای مشتری است.

• نحوه برخورد با مشتریانی تسهیلاتی در شرایط بحران

نحوه تعامل پرسنل با مشتری (با در نظر گرفتن محدودیت نقدینگی بانک) بسیار مهم است در این شرایط، پرسنل بانک نباید «بخشنده» باشند، بلکه باید «مهندس مالی» باشند. نحوه رفتار باید از «توقف دریافت وجه» به سمت «بهینه‌سازی جریان نقدینگی» حرکت کند:

۱. مرحله پذیرش: شفافیت در عین هم‌دلی. در این مرحله، پرسنل ضمن درک وضعیت مشتری، باید محدودیت بانک را هم به شکلی محترمانه منتقل کنند تا مشتری بداند بانک یک خیریه نیست. یک نمونه از جملات در این شرایط:

- «ما بحران شما را درک می‌کنیم، اما وظیفه داریم از سپرده‌های مردم صیانت کنیم تا سیستم بانکی از هم نپاشد. پس بیاید به دنبال راهی بگردیم که هم چرخ کارگاه شما بچرخد و هم تعهد ما به سپرده‌گذاران آسیب نبیند.»

۲. مرحله تحلیل: تفکیک و اولویت‌بندی به جای امهال کامل، پرسنل باید با مشتری وارد جزئیات مالی

شوند:

- اقدام فنی: بررسی «حداقل توان پرداخت». ممکن است مشتری نتواند تمام قسط را بدهد، اما شاید بتواند «سود تسهیلات» را بپردازد تا اصل آن تمدید شود. این کار باعث می‌شود درآمد بانک در ترازنامه حفظ شود و بتواند سود سپرده‌گذار را بدهد.

- شناسایی دارایی‌های راکد: پرسنل از مشتری بپرسند آیا دارایی یا موجودی کلایی دارد که بتوان از طریق ابزارهای بانکی مانند «اعتبار اسنادی داخلی» به نقدینگی تبدیل کرد؟

۳. مرحله راهکار: استفاده از ابزارهای میان‌بر (بدون قطع جریان نقدینگی) در اینجا به جای بخشش، از ابزارهای جایگزین استفاده می‌کنیم:

- پیشنهاد «تسهیلات مجدد برای سرمایه در گردش»: اگر سیاست‌های کلان اجازه دهد، بانک به جای بخشیدن قسط، تسهیلات کوتاه‌مدت جدیدی برای خرید همان مواد اولیه کمیاب اعطا می‌کند تا خط تولید راه بیفتد و مشتری قدرت پرداخت پیدا کند.

- اتصال زنجیره تأمین (Supply Chain Finance): اگر مواد اولیه نیست، بانک می‌تواند به عنوان ضامن وارد شود تا تامین‌کننده مواد اولیه، کالا را به صورت نسبه به تولیدکننده بدهد. با این کار، بدون اینکه پولی از بانک خارج شود، تولید راه می‌افتد و اقساط پرداخت می‌شود.

۴. مرحله مدیریت پرسنل کارگاه (جلوگیری از بحران اجتماعی) در مورد مشتریانی که برای پرسنل خود نیز وام گرفته‌اند، پرسنل بانک باید به مشتری بگویند:

- راهکار فنی: «ما نمی‌توانیم اقساط کارگران را ببخشیم، اما می‌توانیم آن‌ها را به انتهای دوره وام منتقل کنیم (Balloon Payment) به شرطی که صاحب کارگاه متعهد شود با بازگشت تولید، این بدهی را کسر و پرداخت کند.» این کار نقدینگی فعلی بانک را کمی تحت فشار قرار می‌دهد اما از سوخت شدن کامل وام جلوگیری می‌کند.

۵. مرحله خروج: تعهد به انضباط مالی سفر مشتری باید با این پیام تمام شود که بانک در کنار اوست، اما انضباط مالی خط قرمز است.

❖ نیاز سنجی جدید مشتری در شرایط ناپایداری

این موضوع در روال فعالیت‌های بازاریابی همواره قدم اول است که در شرایط عادی صورت گرفته اما در شرایط جدید ما باید آن را بازنگری کنیم و به شیوه جدید انجام دهیم .

• فرایند نیازسنجی جدید مشتری در شرایط ناپایداری:

مرحله ۱: بخش‌بندی مجدد بر اساس «درجه آسیب‌پذیری» (Re-segmentation) در شرایط عادی، بانک مشتریان را بر اساس گردش حساب دسته‌بندی می‌کند. اما در شرایط جدید، پرسنل باید مشتریان را بر اساس نوع آسیب دسته‌بندی کنند:

- آسیب‌دیدگان مستقیم: (مثلاً کارگاه‌هایی که مواد اولیه ندارند یا تخریب شده‌اند).
- آسیب‌دیدگان زنجیره‌ای: (مثلاً پرسنل آن کارگاه‌ها که توان پرداخت اقساط خرد را ندارند).
- مشتریان نقدی (Cash-Rich): کسانی که پول نقد دارند اما از ترس آینده، آن را از بانک خارج می‌کنند.
- خروجی این مرحله: پرسنل می‌دانند با هر گروه درباره چه موضوعی صحبت کنند.

مرحله ۲: شنود استراتژیک و عارضه‌یابی (Deep Listening) پرسنل بانک باید به جای «ارائه محصول»، «سوالات اکتشافی» بپرسند. نیاز واقعی مشتری ممکن است پشت یک درخواست ساده پنهان باشد. نمونه‌هایی از این عارضه‌یابی‌ها:

- «بزرگترین گلوگاه شما برای راه‌اندازی مجدد خط تولید چیست؟» (نیاز به ضمانت‌نامه یا سرمایه در گردش). «چقدر نقدینگی فوری برای پرداخت حقوق ماه آینده پرسنل نیاز دارید؟» (نیاز به وام کوتاه‌مدت اضطراری).
- هدف: کشف نیاز به «نقدینگی» در مقابل نیاز به «سرمایه‌گذاری».

مرحله ۳: طراحی «بسته‌های نجات» جایگزین محصولات سنتی در این مرحله، بانک محصولات قدیمی خود را با برچسب و کارکرد جدید ارائه می‌دهد. پرسنل باید نیازسنجی را به این محصولات متصل کنند:

- نیاز به امنیت: جایگزینی حساب‌های جاری با صندوق‌های امانات یا سپرده‌های با قابلیت برداشت سریع.
- نیاز به تداوم کسب‌وکار: استفاده از «اعتبار اسنادی داخلی» به جای پرداخت پول نقد
- نیاز به مدیریت بدهی: تبدیل بدهی‌های کوتاه‌مدت به میان‌مدت برای کاهش فشار قسط.

مرحله ۴: سنجش ظرفیت تاب‌آوری مالی مشتری (Stress Testing the Client) پرسنل باید ارزیابی کنند که مشتری تا چه زمانی می‌تواند با شرایط فعلی دوام بیاورد؟

فرایند فنی: بررسی نسبت نقدینگی مشتری. اگر نیاز مشتری فقط پول نقد برای «هزینه‌های جاری» است، اعطای وام جدید خطرناک است. اما اگر نیاز او برای «خرید مواد اولیه و تولید» است، این یک نیاز سالم است که باید حمایت شود. در این مرحله پرسنل بانک باید بین «تقاضای ناشی از ترس» و «تقاضای ناشی از تولید» تفکیک قائل شود.

مرحله ۵: باز خورد مستمر و اصلاح مسیر (Dynamic Feedback Loop) در شرایط ناپایدار، نیازهای مشتری هر هفته تغییر می‌کند. ایجاد یک سیستم «تماس خروجی» (Outbound Call). پرسنل نباید منتظر بمانند مشتری به بانک بیاید. باید دوره‌ای تماس بگیرند و بپرسند: «با توجه به تغییر قیمت مواد اولیه در هفته جاری، آیا نیاز به اصلاح مبالغ ضمانت‌نامه‌ها دارید؟» هدف در این بخش تبدیل بانک به یک «دیدبان اقتصادی» برای مشتری است.



شکل شماره ۱۰- فرایند نیاز سنجی جدید مشتری در شرایط بحران

• یک مطالعه موردی:

یک مشتری تجاری در جریان جنگ واحدی تولیدی اش مستقیم آسیب ندیده است. الان به علت نداشتن مواد اولیه نمی‌تواند کار کند و اقساط تسهیلات ایشان معوق می‌شود. از طرفی هم چک‌های واگذاری ایشان به دیگران برای موضوعات کاری به علت نداشتن فروش در حال برگشت است.

۱. تحلیل وضعیت (عارضه‌یابی) قبل از هر پیشنهادی، پرسنل باید درک کنند که این مشتری در یک «تله نقدینگی» گرفتار شده است:

- بحران اول (تسهیلات): معوق شدن اقساط باعث سقوط رتبه اعتباری او در سیستم بانکی می‌شود که دریافت تسهیلات جدید را غیرممکن می‌کند.

- بحران دوم (چک‌های برگشتی): برگشت خوردن چک‌ها یعنی «مرگ تجاری». او دیگر نمی‌تواند در بازار خرید نسبه انجام دهد و حساب‌هایش مسدود می‌شود.

- ریشه مشکل: انسداد مسیر تولید (نبود مواد اولیه) = نبود فروش = نبود نقدینگی.

۲. استراتژی تعامل پرسنل بانک (نقشه سفر اصلاحی) پرسنل بانک باید به عنوان یک «مشاور مالی» (Financial Consultant) وارد عمل شوند. گام‌های پیشنهادی به شرح زیر است:

گام اول: توقف تخریب اعتبار (Emergency Stop) اولین نیاز مشتری، جلوگیری از برگشت خوردن چک‌ها و قرمز شدن وضعیت اعتباری است.

- پیشنهاد فنی: بانک می‌تواند از ابزار «وام اضطراری کوتاه‌مدت» یا «پرداخت وجه چک از محل اعتبار» استفاده کند.
- نکته نقدینگی بانک: برای اینکه نقدینگی بانک خارج نشود، بانک می‌تواند به جای پرداخت پول نقد، برای ذینفعان چک‌ها (کسانی که چک دستشان است)، «تأییدیه اعتباری» صادر کند یا چک‌ها را با چک‌های بانکی جدید با سررسید ۳ ماهه (با ضمانت بانک) تعویض کند. این یعنی «خرید زمان» بدون خروج پول.

گام دوم: حل مسئله مواد اولیه (تسهیلات غیرنقدی) چون بانک نقدینگی کمی دارد، نباید برای خرید مواد اولیه به مشتری پول نقد بدهد.

- پیشنهاد فنی: صدور «گشایش اعتبار اسنادی داخلی» (LC) یا «ضمانت‌نامه خرید کالا».
- نحوه اجرا: بانک به تأمین‌کننده مواد اولیه ضمانت می‌دهد که اگر کالا را به این تولیدکننده بدهد، بانک وجه آن را در آینده تضمین می‌کند.

- مزیت: تولید راه می‌افتد، مشتری کالا می‌فروشد و از محل فروش، هم قسط بانک را می‌دهد و هم وجه مواد اولیه را.

گام سوم: مهندسی معکوس اقساط معوق (Restructuring) برای اینکه مشتری زیر بار جریمه دیرکرد له نشود و بانک هم درآمدش را شناسایی کند:

- پیشنهاد فنی: استفاده از روش «تجدید قرارداد». اقساط معوق به انتهای دوره منتقل شده و یک دوره تنفس (Grace Period) ۳ تا ۶ ماهه (تا زمان رسیدن مواد اولیه و فروش محصول) به مشتری اعطا می‌شود.

شرط بانک: مشتری متعهد می‌شود که به محض اولین فروش، درصد مشخصی از عایدی را مستقیماً بابت تسویه بدهی‌های معوق اختصاص دهد (تسویه شناور).

۳. مدیریت سفر مشتری در شعبه (رفتار پرسنل) نحوه بیان این پیشنهادات توسط پرسنل بانک به اندازه خود راهکارها مهم است:

برخورد در بدو ورود: پرسنل نباید درباره چک‌های برگشتی با لحن تهدیدآمیز صحبت کنند.

جمله پیشنهادی: «آقای الف، ما متوجه فشار چک‌های در جریان هستیم. هدف ما امروز این است که اجازه ندهیم اعتبار بازار شما خدشه‌دار شود.» ایجاد حس امنیت: مشتری باید حس کند بانک در «یک کشتی» با او نشسته است. جمله پیشنهادی: «اگر واحد تولیدی شما راه نیفتد، بانک ما هم یکی از شرکای استراتژیک خود را از دست می‌دهد. پس حل مشکل مواد اولیه شما، اولویت اول بخش اعتبارات ماست.»

۴. خلاصه پیشنهادات فنی: برای این مطالعه موردی، پرسنل باید این «بسته نجات» را به مشتری ارائه دهند:

تبدیل وضعیت: تبدیل بدهی‌های معوق به تسهیلات جدید با دوره تنفس (برای پاکسازی سوابق اعتباری). ابزار جایگزین نقدینگی: صدور LC داخلی برای خرید مواد اولیه (بدون نیاز به خروج پول از بانک).

میانجی‌گری اعتباری: تماس بانک با ذینفعان بزرگ چک‌های مشتری برای اطمینان دادن از حمایت بانک و جلوگیری از برگشت زدن چک‌ها.

نتیجه‌گیری برای پرسنل: در این مورد، مشتری «بد حساب» نیست، او «گره‌خورده» است. پرسنل بانک باید از «چکش قضاوت» دست بردارند و «آچار فرانسه راهکار» را به دست بگیرند. هر چکی که با وساطت بانک برگشت نخورد، یک قدم از ورشکستگی زنجیره‌ای بانک و مشتری جلوگیری شده است.

فصل چهارم
ارتباطات تاب آور و نحوه رفتار با مشتریان
در شعبه

در این بخش پس از توضیح در مورد مفاهیم ارتباطات و ارتباطات تاب آور نحوه رفتار کارکنان در محیط شعبه جهت ایجاد آرامش خودشان و مشتریان را مورد بحث قرار می دهیم و در انتها فهرستی از عبارات آرام بخش بر اساس موقعیتهای بحرانی را ارائه می دهیم ..

• ارتباطات

ارتباطات صرفاً انتقال اطلاعات (مثل اعلام نرخ سود یا مانده حساب) نیست. ارتباطات در محیط بانک، فرآیند ایجاد یک «معنای مشترک» بین بانکدار و مشتری است. یعنی وقتی من حرف می‌زنم، همان تصویری در ذهن مشتری شکل بگیرد که در ذهن من است. در شرایط بحران، اگر این «معنای مشترک» ایجاد نشود، سوءتفاهم تبدیل به فاجعه (مثلاً هجوم برای برداشت پول) می‌شود.

• ارتباطات تاب‌آور

ارتباطات تاب‌آور یعنی: «توانایی حفظ، بازسازی و تقویت رابطه با مشتری، در زمانی که هم بانک و هم مشتری تحت فشار شدید هستند.» در ارتباطات عادی، همه چیز بر مدار «سود» می‌چرخد؛ اما در ارتباطات تاب‌آور، مدار اصلی «بقا و اعتماد» است. این نوع ارتباطات سه ویژگی دارد:

الف- شفافیت: پنهان نکردن حقایق دشوار.

ب - پذیرش: درک اینکه مخاطب ممکن است به دلیل فشار، رفتار غیرمنطقی داشته باشد.

ج - راه‌حل‌گرایی: تمرکز بر «چه می‌توان کرد» به جای «چه شد».

برای درک و مقایسه دو نوع ارتباطات تاب آور و غیر تاب آور دو برخورد با مشتری در شعبه را مقایسه می‌کنیم :

برخورد اول ارتباط شکننده (غیر تاب‌آور)

- شرایط: مشتری بابت برگشت خوردن چک‌هایش به دلیل جنگ عصبانی است.
- پاسخ کارمند: «آقا قانون قانون است. سیستم اجازه نمی‌دهد. ما هم مشکل نقدینگی داریم، فقط شما نیستید. بروید فردا بیایید.»
- نتیجه: رابطه می‌شکند. مشتری حس می‌کند بانک دشمن اوست. اعتماد از دست می‌رود و احتمالاً او تمام تلاشش را می‌کند تا دیگر با این بانک کار نکند.

برخورد دوم : ارتباط تاب آور - شرایط: همان مشتری با همان عصبانیت مراجعه می کند.

- پاسخ کارمند: «آقای الف، من کاملاً می بینم که این وضعیت چقدر برای اعتبار چندین ساله شما دشوار است (پذیرش). حقیقت این است که الان سیستمها با محدودیت نقدینگی مواجه هستند (شفافیت)، اما من و همکارانم در حال تنظیم یک لیست از تولیدکنندگان آسیب دیده هستیم تا راه حل های جایگزین مثل "اعتبار در حساب جاری" را برایشان فعال کنیم (راه حل گزایی). بیایید بنشینیم و ببینیم چطور می توانیم از این پیچ عبور کنیم.»

- نتیجه: رابطه خم می شود اما نمی شکند. مشتری حس می کند بانک «شریک درد» اوست. این ارتباط، وفاداری عمیقی ایجاد می کند که در زمان صلح، با هیچ تبلیغاتی به دست نمی آید.

• ضرورت ارتباطات تاب آور

این نوع ارتباط به بهبود فضای ارتباطی مشتریان و کارکنان بانک که همیشه به آن نیاز هست منجر می شود. به طور مشخص می توان سه اثر این نوع ارتباطات را ذکر کنیم:

- خودمحافظتی: ارتباطات تاب آور باعث می شود تنش مشتری به پرسنل منتقل نشود و آن ها دچار فرسودگی شغلی نشوند.

- حفظ دارایی بانک: مشتری که ارتباط تاب آوری با او شکل گرفته، برای بازپرداخت بدهی اش انگیزه بیشتری دارد (چون بانک را دوست خود می داند).

- کاهش شایعه: وقتی ارتباط شفاف و تاب آور باشد، مشتری به شایعات بیرون درباره مشکلات احتمالی بانک توجه نمی کند، چون مرجع اصلی اطلاعاتش (کارمند بانک) را امین می داند.

❖ نقش زبان بدن و لحن صدا در ایجاد آرامش در شعبه

توجه به زبان بدن قطعاً هم برای خود پرسنل هم برای مشتریان در این شرایط مفید است در این بخش ابتدا در مورد مفهوم زبان بدن صحبت می کنیم و اهمیت آن را بررسی می کنیم و اینکه زبان بدن چه اهمیتی به طور کلی در عملیات فروش دارد سپس انواع زبان بدن را به اختصار مرور کنیم و بعد می گوئیم که در شرایط بحران پسا جنگ این زبان بدن چگونه باشد البته ما می دانیم در برخورد با هر مشتری شاید لازم باشد رفتارهای خاص بر اساس شخصیت او صورت گیرد.

۱. زبان بدن چیست و چرا در فروش (بانکی) اهمیت دارد؟

زبان بدن (Body Language) به مجموعه سیگنال های غیر کلامی گفته می شود که ما از طریق حرکات چشم، فرم چهره، فیگور ایستادن یا نشستن و حرکات دست ارسال می کنیم. اهمیت در عملیات بانکی به شرح موارد زیر است:

زبان بدن (Body Language) به مجموعه سیگنال‌های غیرکلامی گفته می‌شود که ما از طریق حرکات چشم، فرم چهره، فیگور ایستادن یا نشستن و حرکات دست ارسال می‌کنیم. اهمیت در عملیات بانکی به شرح موارد زیر است:

- انتقال اعتماد: در بانک، ما «پول» نمی‌فروشیم، بلکه «اعتماد» می‌فروشیم. زبان بدن متزلزل، اعتماد مشتری به امنیت دارایی‌اش را از بین می‌برد.

- تأثیر گذاری سریع: طبق قانون محرابیان، بیش از ۵۵٪ تأثیر پیام در اولین برخورد، از طریق زبان بدن منتقل می‌شود. قبل از اینکه کارمند بانک سلام کند، بدن او به مشتری گفته است که آیا بانک اوضاعش خوب است یا خیر.

۲. انواع زبان بدن (به اختصار) برای پرسنل بانک، شناخت این دسته‌ها ضروری است:

- حالت‌های چهره (Facial Expressions): لبخند، اخم یا خستگی چشم‌ها.



- ژست‌ها و حرکات دست (Gestures): نشان‌دهنده تسلط یا اضطراب.



- طرز ایستادن یا نشستن (Posture): نشان‌دهنده اقتدار یا تسلیم.



- ارتباط چشمی (Eye Contact): کلید اصلی صداقت و صمیمیت.



– فاصله فیزیکی (Proxemics): رعایت حریم شخصی مشتری برای ایجاد حس امنیت.



۳. زبان بدن و لحن صدا در شرایط بحران: در این شرایط، پرسنل بانک باید نقش «لنگرگاه» را ایفا کنند. بدن آن‌ها باید بگوید: «ما اینجا هستیم، استواریم و اوضاع تحت کنترل است.» زبان بدنهای مهم در شرایط بحران:

الف) زبان بدن «اقتدار آرام» (Calm Authority):

- ارتباط چشمی مستقیم اما نرم: از نگاه‌های خیره و بازجویانه پرهیز شود. نگاه باید نشان‌دهنده این باشد که: «من تمام توجهام به مشکل شماست.»
- دستان باز و نمایان: نشان دادن کف دست‌ها به صورت غیرمحسوس (مثلاً هنگام توضیح روی میز) سیگنال «صداقت و نبود پنهان‌کاری» ارسال می‌کند.
- تکیه ندادن به عقب: در مقابل مشتری مضطرب، کمی به سمت جلو متمایل شوید. این حرکت یعنی: «من در این مشکل با شما شریک هستم.»

ب) لحن صدا: «پایدار و عمیق»

- سرعت کلام: در بحران، افراد سریع صحبت می‌کنند. پرسنل بانک باید آگاهانه سرعت حرف زدن خود را کند کنند. صدای آرام و شمرده، ضربان قلب مشتری مضطرب را پایین می‌آورد.
 - طنین صدا: استفاده از بخش پائینی حنجره (صدای بم‌تر) حس پایداری بیشتری منتقل می‌کند.
- سکوت‌های آگاهانه: پس از شنیدن مشکل مشتری، بلافاصله پاسخ ندهید. ۲ ثانیه سکوت کنید؛ این یعنی شما برای حرف او «ارزش» قائل شدید و در حال «فکر کردن» به راه حل هستید.
۴. تطبیق زبان بدن با شخصیت‌های مختلف. در شرایط بحران پرسنل باید منعطف باشد و رفتار خود را برای حفظ آرامش شعبه تغییر دهند:

مشتری پرخاشگر و عصبانی (ناشی از ترس):

زبان بدن پرسنل: کاملاً صبور و بدون گارد (دست‌به‌سینه نشوید). زاویه بدن را کمی نسبت به او تغییر دهید (رو در رو ایستادن کامل ممکن است تدافعی به نظر برسد). هدف: تخلیه انرژی منفی او بدون بازخورد مشابه.

مشتری منزوی و ناامید (سوگوار یا ورشکسته):

زبان بدن پرسنل: سر را کمی به پهلو خم کنید (نشانه هم‌حسی). از حرکات دست آرام و نوازش‌گونه (روی میز خودتان) استفاده کنید تا فضا تلطیف شود. هدف: بازگرداندن حس ارزشمندی به مشتری.

مشتری باهوش و شکاک (به دنبال کشف حقیقت):

زبان بدن پرسنل: استفاده از حرکات دقیق دست برای تایید نکات مهم صحبت. اجتناب از لمس صورت یا بینی (که نشانه تردید یا دروغ تعبیر می‌شود). هدف: اثبات تسلط فنی و صداقت بانک.

❖ فهرستی از عبارات آرامش‌بخش را بر اساس موقعیت‌های بحرانی

آنچه که می‌گوییم و نحوه بیان ما در مخاطبین بسیار تاثیر می‌گذارد در این بخش تعدادی از موقعیتها را بررسی و جملات متناسب با هر موقعیت را مرور می‌کنیم:

۱. موقعیت: وقتی مشتری از آینده نگران است و قصد خروج سرمایه دارد

هدف: تبدیل ترس به دوراندیشی بدون ایجاد گارد دفاعی.

- عبارت: «کاملاً به شما حق می‌دهم که نگران امنیت دارایی‌تان باشید؛ در این شرایط، اولویت اول ما هم دقیقاً حفظ ثبات حساب‌های شماست.»

- عبارت: «بانک ابزارهای متنوعی برای این شرایط پیش‌بینی کرده؛ اجازه دهید با هم بررسی کنیم کدام مدل، نقدینگی شما را در دسترس‌تر نگه می‌دارد.»

- چه زمانی استفاده کنیم؟ وقتی مشتری با استرس درباره شایعات اقتصادی یا بستن حساب صحبت می‌کند.

۲. موقعیت: وقتی سیستم قطع است یا فرآیندی طولانی شده (مدیریت انتظار)

هدف: جلوگیری از سوءظن به ورشکستگی یا ناتوانی بانک.

- عبارت: «از صبوری شما متشکرم. برای اطمینان از دقت تراکنش شما در این شرایط حساس، سیستم در حال بازمی‌بینی نهایی است؛ تا چند لحظه دیگر شخصاً نتیجه را به شما اعلام می‌کنم.»

- عبارت: «می‌دانم زمان شما ارزشمند است. در حالی که سیستم در حال پردازش است، اجازه دهید من مقدمات پرونده بعدی شما را آماده کنم تا وقتتان تلف نشود.»

- چه زمانی استفاده کنیم؟ زمان کندی اینترنت یا قطع موقت سرویس‌های مرکزی که می‌تواند باعث شایعه‌سازی در صف شود.

۳. موقعیت: برخورد با مشتری که قسط معوق یا چک برگشتی دارد

هدف: کاهش حس شرمساری و انتقال پیام حمایت.

- عبارت: «ما می‌دانیم که وضعیت فعلی کسب‌وکار شما ناشی از شرایط تحمیلی است، نه بدحسابی شما. ما اینجا هستیم تا راهی برای عبور از این بن‌بست پیدا کنیم.»

- عبارت: «بیایید به این موضوع نه به عنوان یک مشکل، بلکه به عنوان یک 'توقف موقت' نگاه کنیم. اولویت ما الان این است که رتبه اعتباری شما آسیب نبیند.»

- چه زمانی استفاده کنیم؟ در جلسات مشاوره اعتباری یا زمانی که مشتری با ناامیدی از ناتوانی در پرداخت صحبت می‌کند.

۴. موقعیت: وقتی مشتری پرخاشگر است و با صدای بلند صحبت می‌کند

هدف: جذب انرژی منفی و آرام کردن فضای شعبه.

- عبارت: «من صدای شما را می‌شنوم و متوجه عمق نگرانی‌تان هستم. خواهش می‌کنم اجازه دهید با هم روی صندلی بنشینیم تا من بتوانم با تمرکز کامل، این مورد را همین الان به جریان بیندازم.»

- عبارت: «حق با شماست، این شرایط برای همه ما دشوار است. من اینجا هستم تا به سهم خودم باری از دوش شما بردارم. بیایید از این زاویه به موضوع نگاه کنیم...»

- چه زمانی استفاده کنیم؟ وقتی تنش در شعبه بالا رفته و مشتری به دنبال یک «مقصر» می‌گردد.

۵. موقعیت: پایان‌بندی تعامل (خروج از سفر مشتری)

هدف: کاشتن بذر امید و وفاداری.

- عبارت: «ما تا پایان این مسیر در کنار شما هستیم. هر زمان احساس کردید نیاز به مشورت مالی دارید، روی ما حساب کنید.»

- عبارت: «مطمئنم با مدیریتی که شما دارید، دوباره شاهد رونق کارگاهتان خواهیم بود. خوشحالم که بانک ما بخشی از این مسیر بازسازی است.»

- چه زمانی استفاده کنیم؟ لحظه خداحافظی با مشتری، پس از انجام هر نوع خدمت کوچک یا بزرگ.

❖ نکات طلایی برای پرسنل در استفاده از این عبارات:

قانون «ما» به جای «من/شما»: تا حد امکان از کلمه «ما» (منظور بانک و مشتری با هم) استفاده کنید. مثلاً: «باید ببینیم ما چطور می‌توانیم این قسط را مدیریت کنیم.»

صداقت در لحن: اگر عبارات زیبا را با لحنی بی‌تفاوت یا ماشینی بگویید، اثر معکوس دارد. کلمات باید با «نگاه صمیمی» پشتیبانی شوند.

اجتناب از کلمات منفی: به جای گفتن «مشکل شما بزرگ است»، بگویید «این یک چالش خاص است». کلمات منفی در ناخودآگاه مشتری پس از جنگ، فاجعه‌سازی می‌کنند.

تأیید مداوم: در حین صحبت مشتری، از عباراتی مثل «بله»، «درست است»، «می‌فهمم» استفاده کنید تا مشتری حس کند پیامش کاملاً دریافت شده است.

- رابطی رئوف (۱۴۰۴)، فروش حرفه ای خدمات بانکی، بسته آموزشی فروش ویژه رؤسا و معاونین شعب.
- ضیایی محمد (۱۳۹۷)، بانکداری خرد (ترجمه شده از محتوای آموزشی بانکداری خرد در انگلستان)، انتشارات گپ.

- Belias, D & .Koustelios, A. (2014). **Organizational culture and job satisfaction: A review**. International Journal of Humanities and Social Science, 4(3), 132-149.
- Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2016). The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees. American Psychological Association.
- Karatepe, O. M. (2013). **The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees**. International Journal of Hospitality Management, 33, 279-289.
- Hartmann, N. N., & Lussier, B. (2020). **Managing the sales force through the unexpected: Salesperson resilience and the modern sales organization**. Industrial Marketing Management, 88, 22-35.
- Meidutė-Kavaliauskienė, I., Yenilmez, M. K., & Gündüz, A. (2021). **Resilience in the banking sector: A systematic review**. Journal of Risk and Financial Management, 14(11), 512.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services marketing: Integrating customer focus across the firm (7th ed.). McGraw-Hill Education.



۰۹۱۲۲۹۸۳۵۵۶



raeof.rabeti



raeofrabeti1404@gmail.com



Dr.Raeof Rabeti



www.drrabeti.com