

TRỊNH MINH THẢO

**Khách
Hàng**

**Là một mối
Quan hệ
Không phải một
Giao dịch**

**Kỹ năng Bán hàng
& Chăm sóc Khách hàng dành cho
GIAO DỊCH VIÊN, CHUYÊN VIÊN TƯ VẤN
NGÂN HÀNG BÁN LẺ**



NHÀ XUẤT BẢN
KHOA HỌC XÃ HỘI



"Một cuốn sách quý thuộc loại gối đầu giường. Tác giả đã đúc kết kỹ năng và kinh nghiệm phong phú thành bộ cẩm nang rất giá trị cho hoạt động bán hàng và chăm sóc khách hàng trong ngân hàng bán lẻ tại Việt Nam."

— ĐỖ ĐỨC ĐOAN, Giám đốc Chi nhánh - ACB Văn Lang

"Công việc tại sàn giao dịch đóng một vai trò rất quan trọng, là bộ mặt đại diện của chi nhánh. Đúng nghĩa 'làm dâu trăm họ' khi hàng ngày các bạn phải giao tiếp, phục vụ hàng trăm khách hàng có giới tính, độ tuổi và tích cách khác nhau. Ngoài kiến thức nghiệp vụ vững vàng, kỹ năng giao tiếp tuyệt vời, bộ phận này đòi hỏi phải có đức tính dung hòa, điềm tĩnh. Cuốn sách này chỉ dẫn đầy đủ cách thức hoàn thiện các kỹ năng và tố chất quan trọng đó!"

**— NGUYỄN VĂN MÃN,
Phó Giám Đốc Chi nhánh - MB Quảng Nam**

"Cuốn sách này nên được đọc và thực hành bởi nhân viên bán hàng và chăm sóc khách hàng không chỉ của ngành ngân hàng - vì chất lượng dịch vụ thì hiện nay ngành nào cũng cần để tồn tại!"

**— TRẦN THỊ ÁNH TUYẾT,
Trưởng nhóm GDV - TCB Tân Sơn Nhất**

"Đọc cuốn sách này các bạn Giao dịch viên và Chuyên viên Tư vấn sẽ thấy công việc thực sự rất có ý nghĩa, sẽ thấy yêu thích và quan trọng là nhận ra mọi thứ không quá áp lực như chúng ta vẫn nghĩ. Lời viết nhẹ nhàng, gần gũi sẽ giúp bạn đọc từ chương này đến chương khác một cách cuốn hút."

**— NGUYỄN LỆ QUYÊN,
Trưởng phòng Giao dịch - Sacombank Đào Tấn**



CÔNG TY TNHH SÁCH DÂN TRÍ

ĐC: 11C Nguyễn Kiệm, P.3, Q. Gò Vấp, TP. HCM

VPGD: 24A.1, tòa nhà 24A, đường D5, P.25, Q. Bình Thạnh, TP. HCM

ĐT: (08) 62751674 - 62784851



Khách hàng là một mối quan hệ...

ISBN: 978-604-944-812-6



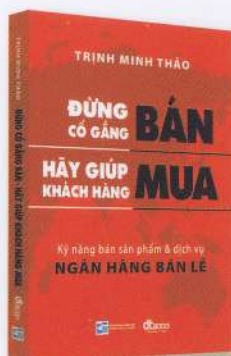
8 935207 001197

Giá: 139.000đ

www.dtbooks.com.vn



*Bộ sách Kỹ năng dành riêng cho
Ngân hàng Bán lẻ Việt Nam*





Tác giả
Trịnh Minh Thảo

Tốt nghiệp Đại học Kinh tế (TP.HCM) và University of Western Sydney (Australia).

Hiện đang là Giám đốc Dự án Nâng cao Năng Lực Bán hàng (SSP) tại một Ngân hàng TMCP lớn trong nước.

**KHÁCH HÀNG
LÀ MỘT MỐI QUAN HỆ,
KHÔNG PHẢI MỘT GIAO DỊCH**

TRỊNH MINH THẢO

KHÁCH HÀNG LÀ MỘT MỐI QUAN HỆ, KHÔNG PHẢI MỘT GIAO DỊCH

**Kỹ năng Bán hàng
và Chăm sóc khách hàng dành cho
GIAO DỊCH VIÊN & CHUYÊN VIÊN TƯ VẤN
NGÂN HÀNG BÁN LẺ**

**NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC XÃ HỘI
DT BOOKS**

Thân mến dành tặng các bạn Chuyên viên tư vấn

và Giao dịch viên!

*Chính sự duyên dáng và tận tụy của các bạn
đã cho khách hàng một lý do để đến chi nhánh mỗi ngày!*

TRỊNH MINH THẢO

LỜI KHEN CỦA ĐỘC GIẢ

“Tôi tìm thấy thấp thoáng bóng dáng mình qua những trang sách sống động và đầy cảm hứng này. Người đọc có thể hình dung ra rất nhiều mặt của nghề Giao dịch viên, vị trí được coi là đại sứ thương hiệu của ngân hàng. Cuốn sách này còn có thể được sử dụng như một công cụ đào tạo trước tuyển dụng nhằm trang bị cho các ứng viên một nền tảng những kỹ năng và kiến thức cần có, qua đó giúp ngân hàng có thể sàng lọc những hạt giống đã sẵn sàng bắt tay ngay vào việc sau khi đọc hết cuốn sách này”.

TRẦN THANH PHƯƠNG NGHI, *Chuyên gia Đào tạo kỹ năng ngành Tài chính - Ngân hàng*

“Đây là quyển sách đầu tiên tại Việt Nam trình bày một cách hệ thống và đầy đủ về nghiệp vụ của các giao dịch viên ngân hàng. Chủ đề này thoát nghĩ là không khó nhưng thật ra lại không dễ. Ngay khi đọc hết bản thảo, tôi đã tin chắc rằng những ai làm việc trong ngành ngân hàng sẽ rất thích thú và tâm đắc khi tiếp cận quyển sách này. Bởi, có nhà quản lý ngân hàng nào lại không mong muốn nâng cao chất lượng và hiệu quả làm việc của nhân viên, nhất là đội ngũ tương tác trực tiếp hàng ngày với khách hàng? Có nhân viên giao dịch nào lại không muốn được khách hàng quý mến và đồng nghiệp trân trọng?”

TRỊNH BẢNG VŨ, *Giám đốc chi nhánh An Đông*
- *Shinhan Bank*

“Cuốn sách thực sự quá hay và hữu ích đối với các bạn nhân viên tại sàn và cả cán bộ quản lý sàn. Tác giả đã định hướng, truyền đạt kỹ năng và tạo thêm động lực một cách rất tuyệt vời!”

HÀ THỊ XUÂN HỒNG, Phó phòng DVKH - MB Bình Dương

“Mặc dù tự tin với kỹ năng của mình qua nhiều năm hỗ trợ và đồng hành cùng các bạn Giao dịch viên, Chuyên viên tư vấn nhưng tôi vẫn tìm thấy rất nhiều bài học kinh nghiệm có giá trị từ cuốn sách này. Hãy đọc để cảm nhận rằng đây là một bổ sung quý giá cho nghề nghiệp của các bạn!”

**PHAN NGUYỄN HUYỀN TRANG, Trưởng BP Tư vấn -
Sacombank Tân Bình**

“Chân thành cảm ơn tác giả - người đã dành nhiều tâm huyết chia sẻ lại tất cả những gì anh đúc kết và trải nghiệm từ công việc và cuộc sống, để thấy rằng những trang sách được viết lại theo cái cách cực kỳ sinh động, tạo cảm giác thích thú cho người đọc. Tôi hào hứng áp dụng ngay vào chính thực tiễn công việc của mình để mong sự thay đổi qua từng giờ, từng ngày trong việc chinh phục khách hàng”.

NGUYỄN MINH HIẾN, Kiểm soát viên - MB Bà Chiểu

LỜI NÓI ĐẦU

Cuốn sách này được hoàn thành để thực hiện một lời hứa!

Cách đây mấy năm, lúc còn phụ trách mảng bán lẻ tại một ngân hàng TMCP lớn trong nước, tôi có tổ chức một buổi đào tạo kỹ năng cho Giao dịch viên và Chuyên viên tư vấn các chi nhánh thuộc khu vực miền Tây. Còn nhớ rất rõ là buổi học hào hứng đó kết thúc quá 9 giờ đêm - muộn hơn bất kỳ lớp nào tôi từng tham gia từ trước tới giờ. Lý do là hơn nửa lớp muốn được học thêm vì cả năm mới có một chương trình như thế.

Tan lớp, chuyện trò với cán bộ chi nhánh một lúc thì tôi về khách sạn. Ra khỏi ngân hàng vài chục mét tôi gặp lại hai bạn nữ học viên, đang đứng ở tiệm sửa xe. Hỏi chuyện mới biết chiếc xe bị xì lốp, may quá có tiệm vẫn còn mở. Hỏi tiếp nhà ở đâu các bạn cho hay cách chi nhánh 70km, phòng giao dịch của các bạn cũng ở gần đó. Trời, 70km! Giờ này tôi tán bộ thông dong về khách sạn nghỉ ngơi, trong khi hai cô gái cặm cùi chắc phải đến nửa đêm mới về được đến nhà. Mai vẫn là ngày làm việc. Đường xa, đêm vắng, bữa tối chưa kịp ăn!

Từ lúc đó tôi tự hứa khi nào có thể sẽ tập hợp lại những kiến thức và kinh nghiệm cá nhân để làm thành giáo trình giúp các bạn - đặc biệt những bạn làm ngân hàng ở tỉnh, có thêm tài liệu nghiên cứu và tự rèn luyện kỹ năng, không quá vất vả nữa!

Nhưng rồi phải đến sau khi phát hành cuốn **Đừng cố gắng bán, hãy giúp khách hàng mua** về *kỹ năng bán hàng* và **Mô hình bán hàng tổng lực về quản lý bán hàng**, giờ tôi mới đủ tự tin để hoàn thành lời hứa năm ấy.

KHÁCH HÀNG LÀ MỘT MỐI QUAN HỆ, KHÔNG PHẢI MỘT GIAO DỊCH tập hợp những kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng dành riêng cho các bạn Giao dịch viên và Chuyên viên tư vấn tại các Ngân hàng bán lẻ.

Cấu trúc của cuốn sách này gồm 10 chương, trong đó chương I chia sẻ về nhận thức nghề nghiệp với quan điểm cá nhân để bạn tham khảo, 4 chương sau đó tập trung vào kỹ năng bán hàng và 4 chương tiếp theo thảo luận về dịch vụ khách hàng. Chương X tập hợp những rủi ro nghiệp vụ thường gặp nhằm giúp các bạn có một số lưu ý thêm về công việc.

Tuy cố gắng sắp xếp thứ tự các chương cho mạch lạc theo chủ đề, nhưng thực tế các bạn có thể đọc cuốn sách này theo từng chương riêng lẻ, bắt đầu bất cứ đoạn nào. Ví dụ nhiều bạn có thể đầu tiên muốn đọc chương IX viết về Chân dung Giao dịch viên chuyên nghiệp hay tìm hiểu trước nội dung về Dịch vụ khách hàng Đắc nhân tâm ở chương VIII chẳng hạn.

Trong quá trình hoàn thành bản thảo, tôi nhận được nhiều góp ý rất có giá trị từ đồng nghiệp tại các ngân hàng khác nhau. Các bạn đã kiên nhẫn đọc và phản biện nội dung, đồng thời chia sẻ thêm những kinh nghiệm thực tiễn hay giúp cuốn sách sinh động hơn. Chân thành cảm ơn thời gian và cả sự tận tụy của các bạn Đỗ Đức Đoan (ACB), Phan Nguyễn Huyền Trang (Sacombank), Trần Thanh Phương Nghi (OCB), Nguyễn Văn Mẫn (MB), Trần Thị Ánh Tuyết (Techcombank), Trịnh Bằng Vũ (Shinhan Bank), Nguyễn Lệ Quyên (Sacombank), Hà Thị Xuân Hồng (MB), Nguyễn Minh Hiền (MB)...

Khi dàn trang cuốn sách, nhằm giúp độc giả dễ đọc hơn tôi có sử dụng một số hình ảnh minh họa từ nhiều nguồn khác nhau - do vậy, tôi cũng chân thành cảm ơn tác giả và người giữ bản quyền (nếu có).

Cuốn sách này sớm đến tay bạn đọc cũng là nhờ sự hỗ trợ về công tác biên tập, kỹ thuật, trình bày, làm các thủ tục để xuất bản của hai đơn vị là Nhà xuất bản Khoa học xã hội và Công ty Sách Dân Trí (DT Books). Vì lẽ đó, tôi muốn gửi lời cảm ơn nhiệt thành nhất đến các anh chị em tham gia vào dự án này tại hai đơn vị trên.

Lời cảm ơn sau cùng tôi dành cho các bạn Giao dịch viên, Chuyên viên tư vấn và Kiểm soát viên tại quầy giao dịch các chi nhánh nhiều ngân hàng. Chắc có lẽ đến giờ các bạn mới biết mục đích tại sao những lần gặp nhau tôi lại hỏi nhiều thế, quan tâm chi tiết đối với từng nghiệp vụ giao dịch... Không có chia sẻ của các bạn, cuốn sách này chẳng thể được viết một cách đầy đặn thế này.

Trịnh Minh Thảo

MỤC LỤC

Chương I

GLAO DỊCH VIÊN: NGHỀ THU NHẬP THẤP, ÁP LỰC CAO?

Chương II

QUY TRÌNH BÁN HÀNG TẠI QUẦY

Chương III

KỸ NĂNG BÁN CHÉO SẢN PHẨM DỊCH VỤ NGÂN HÀNG

Chương IV

KỸ NĂNG SỬ DỤNG ĐIỆN THOẠI

Chương V

GIẢI PHÁP BÁN HÀNG DÀNH CHO GIAO DỊCH VIÊN

Chương VI

KINH NGHIỆM XỬ LÝ TÌNH HUỐNG TẠI QUẦY

Chương VII

TÂM LÝ KHÁCH HÀNG

Chương VIII

DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG ĐẶC NHÂN TÂM

Chương IX

TRỞ THÀNH GIAO DỊCH VIÊN CHUYÊN NGHIỆP

Chương X

RỦI RO NGHIỆP VỤ THƯỜNG GẶP

Chương I

GIAO DỊCH VIÊN NGHỀ THU NHẬP THẤP, ÁP LỰC CAO?

If you work just for money, you'll never make it, but if you love what you're doing and you always put the customer first, success will be yours.

Ray Kroc

Giao dịch viên: có phải là nghề thu nhập thấp, áp lực cao?

Bàn thảo cuốn sách này được thực hiện trong thời gian nghề ngân hàng trở thành một đề tài rất nóng, nhiều tờ báo đặt câu hỏi về tính hấp dẫn của “nghề banker” đã thu hút sự quan tâm của đông đảo người trong và ngoài giới. Dễ thấy là có hai luồng ý kiến, một số thấy “bình thường” vì công việc áp lực xưa giờ vẫn vậy - số khác đồng ý cho rằng công việc trong ngân hàng bây giờ, đặc biệt vị trí giao dịch viên rất áp lực, rủi ro cao mà thu nhập thì thấp, chẳng tương xứng.

Tại các buổi đào tạo, tôi cũng thường hay nhận được câu hỏi về ý kiến cá nhân liên quan đến chủ đề này. Một số giao dịch viên - đặc biệt là các bạn mới vào cũng có những tâm tư. Tôi thấy rằng, chúng ta cần thống nhất với nhau một số quan điểm chính thế này:

- **Nhận thức nghề nghiệp:** Đầu tiên, *dừng xem giao dịch viên là một đích đến - đó chỉ là điểm khởi đầu*. Bằng cách này bạn sẽ cảm nhận được vô số trải nghiệm thú vị trên hành trình nghề nghiệp tương lai của mình. Hãy biết rằng, lộ trình nghề nghiệp của một giao dịch viên cũng “thênh thang” chứ không hề “nhỏ hẹp”. Sau điểm bắt đầu có vẻ khiêm tốn đó sẽ là Kiểm soát viên, Phó/Trưởng phòng Dịch vụ khách hàng, Phó Giám đốc vận hành, Giám đốc chi nhánh, v.v... Chưa kể nếu từ bộ phận giao dịch rẽ sang hướng kinh doanh cũng là một con đường khác rất hấp dẫn và nhiều cơ hội nữa.

Mọi thứ tùy thuộc vào ước mơ, khát vọng và nỗ lực cá nhân của bạn. Nếu không nhìn xa bạn chỉ thấy những điểm gần, trong phạm vi không vượt quá cái quầy giao dịch - thì đó còn hơn là một sự thiệt thòi!

Khi đặt câu hỏi với những anh chị giám đốc chi nhánh tại các ngân hàng mà xuất thân từng là giao dịch viên - tôi cảm nhận được, tất cả các anh chị đều rất trân trọng những *kinh nghiệm* và *kiến thức* tích lũy được trong giai đoạn đầu chập chững vào nghề này. Hầu hết cho rằng các kỹ năng tư vấn, bán hàng, giao tiếp, xử lý từ chối... là rất quan trọng cho công việc bán hàng và quản lý sau này.

Theo tổng kết của các anh chị qua thực tế công việc:

những ai xuất thân từ vị trí giao dịch viên, sau này khi phụ trách kinh doanh - những mảng như *huy động, hoạt động ngoại hối và dịch vụ khách hàng* là những lĩnh vực có thể mạnh tự nhiên và thường được tổ chức, quản lý thực hiện tốt hơn.

- **Nhận thức về công việc:** Nghiệp vụ của giao dịch viên rất áp lực. Vâng! Đúng thế. *Áp lực phải đúng quy trình. Áp lực không được sai sót. Áp lực phải đáp ứng kỳ vọng khách hàng. Áp lực thời gian. Áp lực phải hoàn thành chỉ tiêu, v.v...* Đây là những điều bạn cần tìm hiểu, nhận thức hết sức thấu đáo ngay từ đầu.

Cho dù duyên có bạn đến với nghề là gì (*nghe lời bạn bè, muốn bố mẹ vui, mong được thử sức, thích làm việc trong môi trường chuyên nghiệp, cần việc làm, v.v...*), nhưng một khi đã ngồi vào vị trí này rồi, bạn phải thật nghiêm túc và nhanh chóng hoàn thiện kỹ năng nghiệp vụ để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Không có chỗ cho tính tương đối hoặc được chăng hay chớ.

Tính chất công việc đòi hỏi giao dịch viên phải tỉ mỉ, cẩn thận, siêng năng và rất nhanh nhẹn... Nhiều bạn có nhận thức đầy đủ về chức năng nhiệm vụ của mình nên hàng ngày họ làm việc với một thái độ nghiêm túc, chăm chỉ và say mê, lúc nào cũng lạc quan vui vẻ, chẳng bao giờ biết than thở.

May mắn một điều là bạn không phải làm công việc một mình, luôn có đồng nghiệp thân thiết, anh chị cán bộ quản lý hết lòng quan tâm lúc nào cũng sẵn sàng chia sẻ, hợp tác, hỗ trợ và chỉ dẫn để bạn hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Nhu bất cứ một công việc nào khác, từ những nhân viên cần mẫn vận hành một đoàn tàu đến phi hành đoàn điều khiển một chuyến bay - trong quy trình phục vụ khách hàng tại quầy, giao dịch viên là một khâu quan trọng - đòi hỏi thao tác phải tuyệt đối hoàn hảo đến từng chi tiết nhỏ. Nếu không, rủi ro là khó lường. Ý thức nghiêm túc với công việc như vậy, bạn sẽ thấy yêu cầu và áp lực là điều hết sức bình thường và dễ hiểu.

- **Nhận thức về thu nhập:** Đây là nội dung gây tranh cãi nhiều nhất, vì nó thuộc về nhận định có tính cá nhân nên khó mà có một thống nhất chung. Nhiều giao dịch viên hiểu được rằng, ngoài thu nhập bao gồm: *lương cố định, thưởng, lương kinh doanh, hoa hồng sản phẩm...* yếu tố các bạn cũng quan tâm nhiều đó là *môi trường làm việc, văn hóa tổ chức, kinh nghiệm tích lũy, cơ hội thăng tiến, mức độ gắn bó, mối quan hệ, khách hàng, v.v...*

Khởi nghiệp cũng cần thời gian. Đối với nghề ngân hàng, 5 năm đầu trải qua các vị trí nhân viên thường là thời gian học hỏi, tích lũy. Tiếp sau đó mới là giai đoạn trưởng thành và ổn định.

Nhiều bạn sốt ruột hơi sớm nên thỉnh thoảng so sánh thiệt hơn - chính vì vậy, có những nhận thức chưa đầy đủ về công việc nên thay vì tìm kiếm niềm vui và cơ hội, lại chỉ thấy toàn áp lực.

Hãy nhớ nhé: **Giao dịch viên không phải là đích đến - đó chỉ là điểm khởi đầu!**

Trọng tâm của cuốn sách này

Hiện nay do mô hình tổ chức và cơ cấu tại quầy giao dịch khác nhau nên cùng cùng là giao dịch viên nhưng phân công công việc khác nhau. Do vậy mà vai trò, trách nhiệm và chỉ tiêu đánh giá của vị trí này cũng rất khác nhau ở các ngân hàng trong nước.

Có ngân hàng, giao dịch viên chịu các chỉ tiêu bán hàng (*huy động, khách hàng mới, phát hành thẻ...*), ở ngân hàng khác thì chủ yếu được đánh giá bởi những chỉ tiêu vận hành (*điểm chất lượng dịch vụ, số lượng bút toán, số lỗi giao dịch...*).

Cuốn sách này dành chủ yếu cho hai đối tượng có vai trò rất quan trọng tại quầy giao dịch các chi nhánh/phòng giao dịch ngân hàng bán lẻ trong nước hiện nay, đó là:

- **Giao dịch viên và**
- **Chuyên viên tư vấn**

với tất cả các giao dịch và tác nghiệp tại quầy.

Tuy nhiên, với kinh nghiệm cá nhân của mình, tôi sẽ không đi vào những nghiệp vụ mang tính vận hành như: *xử lý giao dịch, thao tác mở tài khoản, chấm chứng từ, thực hiện các báo cáo, bảo quản ấn chỉ ấn phẩm hay lưu giữ chứng từ...* mà cuốn sách chỉ tập trung chính vào công việc của các bạn ở khía cạnh **bán hàng và chăm sóc khách hàng**. Vì rõ ràng - đối với mảng tác nghiệp có tính vận hành thì các bạn đã rất giỏi, kỹ năng đã thuần thục và mức độ am hiểu rất đáng ngưỡng mộ.

Để cho đơn giản - trong toàn bộ cuốn sách này, chúng ta sẽ gom chức danh lại - kể cả chuyên viên tư vấn cũng sẽ được gọi chung là **GIAO DỊCH VIÊN**. Dĩ nhiên, tên gọi khó khái quát

đầy đủ, nhưng để dễ trình bày nên rất mong các bạn Chuyên viên tư vấn hiểu và thông cảm.

Thình thoảng, trong các chương của cuốn sách, tôi cũng hay sử dụng tên **Vinabank** - một ngân hàng tưởng tượng và giả định để giúp các tình huống được mạch lạc hơn.

Điều thú vị trong khi viết cuốn sách này là: Chương 1 mà các bạn đang đọc lại là chương được viết cuối cùng - và sau khi đã hoàn thành hết các nội dung để quay về chương “cuối cùng” này, tôi mới thấy rằng: cuốn sách cũng không hẳn chỉ dành cho giao dịch viên nữa - nó cũng đáng được tham khảo đối với kiểm soát viên, thủ quỹ, Trưởng phòng dịch vụ khách hàng, Giám đốc phòng giao dịch, Giám đốc chi nhánh và cả những cán bộ thuộc Khối bán lẻ hay Khối vận hành...

Vì một lẽ là chúng ta cần có một cách nhìn nhận chung về công việc, nghiệp vụ cũng như cả vai trò quan trọng của vị trí giao dịch viên trong ngân hàng bán lẻ. Từ đó sẽ giúp có được sự đồng cảm, thấu hiểu và chia sẻ trong công việc - chính là những động lực cần thiết giúp các bạn hoàn thành xuất sắc công việc mỗi ngày.

Do vậy, cuốn sách này phù hợp để tham khảo cho nhiều vị trí khác nhau trong ngân hàng!

Câu chuyện của một nghệ sĩ đàn tranh

Lần ấy, tôi có một cái hẹn với khách hàng ở khách sạn Rex. Vì đến sớm nên tôi ngồi ở bàn café phía ngoài chờ khách tới. Chợt nghe bàn bên có tiếng cô gái nói chuyện điện thoại, giọng cô vừa lo lắng vừa khá căng thẳng:

"Con biết rồi, cháu bị sốt nóng từ đêm qua, người hầm

hập, khóc suốt từ sáng khàn cả giọng. Con cho uống thuốc xong mới đi đấy chứ...

Không về được mẹ ơi. Mẹ trông giùm con vài tiếng. Xong việc con chạy về ngay, đưa cháu đi bệnh viện luôn!"

Tôi quay lại nhìn, trong bộ áo dài màu đỏ, cô gái có vẻ rất sốt ruột, gương mặt chất chứa nỗi lo...

Uống hết ly café, đến giờ hẹn, tôi vào nhà hàng Cung Đình bên trong. Vài phút sau, bất chợt phía sân khấu sáng đèn, tiếng nhạc nổi lên. Tôi bất ngờ nhìn thấy cô gái lúc nãy, giờ đội thêm cái khăn đóng cũng màu đỏ tươi, đang đứng đặc ngồi gẩy đàn tranh. Cô diễn thật say mê, hai bàn tay điệu nghệ lướt trên dây đàn, người lắng nghe theo tiếng nhạc... Hết một bài, lại bài nữa... với nhiều cung bậc cảm xúc. Một nhóm khách Tây hơn chục người ngồi nghe say sưa, cuối bài lại vỗ tay ra bộ rất ngạc nhiên và thích thú.

Nhìn người nghệ sĩ biểu diễn, tôi không còn thấy hình ảnh lo lắng của cô gái lúc nãy. Không thể nghĩ là thực tế cô đang rất nóng lòng vì để một đứa con đang sốt cao ở nhà gào khóc gọi mẹ...

Hơn một giờ trôi qua, phần biểu diễn kết thúc, cô vội vã xếp đàn vào hộp, chào nhanh đồng nghiệp rồi tất tả bước về phía thang bộ xuống bãi xe.

Ấn tượng mạnh, tôi cũng vội bước theo, vừa kịp cùng cô xuống hầm B1, tôi hỏi:

"Xin lỗi anh không định tò mò, lúc nãy tình cờ có nghe

em nói chuyện qua điện thoại ở bên ngoài. Nhưng nhìn em biểu diễn, không ai hình dung là em có còn nhỏ đang bị sốt nặng ở nhà!”

Chỉ kịp quay sang tôi trong khi vẫn bước nhanh:

“Dạ, sốt ruột lắm chứ. Mấy anh chị cũng khuyên em nghỉ. Nhưng đoàn khách này là nhóm các Giáo sư từ Pháp, họ rất muốn được nghe nhạc dân tộc Việt Nam”.

Ngừng một chút, cô tiếp:

“Vì lịch công tác dày đặc, đoàn chỉ sắp xếp được ít thời gian trước giờ ra máy bay. Nếu không được xem biểu diễn đàn tranh lần này chắc họ sẽ thất vọng lắm. Vậy nên em phải cố. Rất lo lắng nhưng khi ngồi vào đàn thì phải “cháy” hết mình thôi anh à!”

Cám ơn cô - người nghệ sĩ đàn tranh.

Tôi may mắn nhận được một bài học sâu sắc về tinh thần trách nhiệm trong công việc.

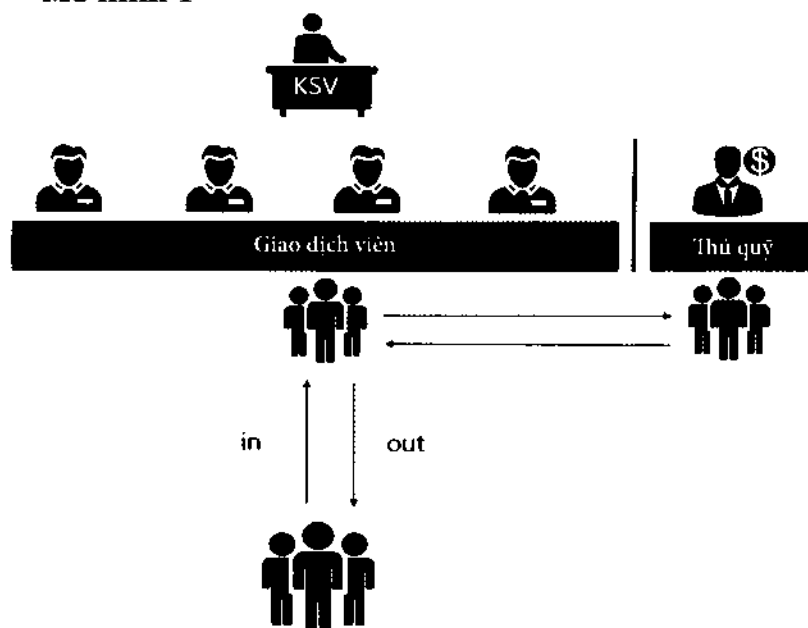
Các mô hình phân luồng tại quầy giao dịch

Nếu quan sát chúng ta thấy rằng, mô hình phân luồng khách hàng tại quầy giao dịch ở các ngân hàng bán lẻ Việt Nam có nhiều thay đổi trong những năm qua nhằm hướng đến sự thuận tiện hơn cho khách hàng, rút ngắn thời gian giao dịch và chú trọng khai thác các cơ hội bán hàng tại quầy.

Một điều nữa là do cơ cấu tổ chức, quy trình, ứng dụng công nghệ và nền tảng văn hóa dịch vụ khác nhau nên tổ chức phân luồng cũng có sự khác nhau nhiều giữa các ngân hàng.

Cơ bản hiện nay những mô hình sau đang được áp dụng.

Mô hình 1



Đây là mô hình *một luồng* truyền thống, hiện vẫn còn được vận hành tại nhiều ngân hàng. Theo đó, quầy giao dịch được bố trí hai khu vực riêng liền nhau, một là bộ phận **giao dịch viên** và hai là bộ phận **kho quỹ**.

Đối với mô hình này, giao dịch viên sẽ không thực hiện giao dịch có liên quan đến tiền mặt. Giả sử trường hợp gửi tiết kiệm, đầu tiên khách hàng đến trực tiếp quầy giao dịch điền các biểu mẫu theo quy định. Giao dịch viên tiếp nhận yêu cầu, cung cấp

thông tin và tư vấn thêm về sản phẩm dịch vụ, nhập thông tin vào hệ thống. Sau đó, khách hàng sẽ được hướng dẫn sang quầy quỹ để nộp tiền. Sau khi hoàn tất thủ tục nộp tiền, khách hàng sẽ quay lại quầy giao dịch viên để nhận sổ tiết kiệm.

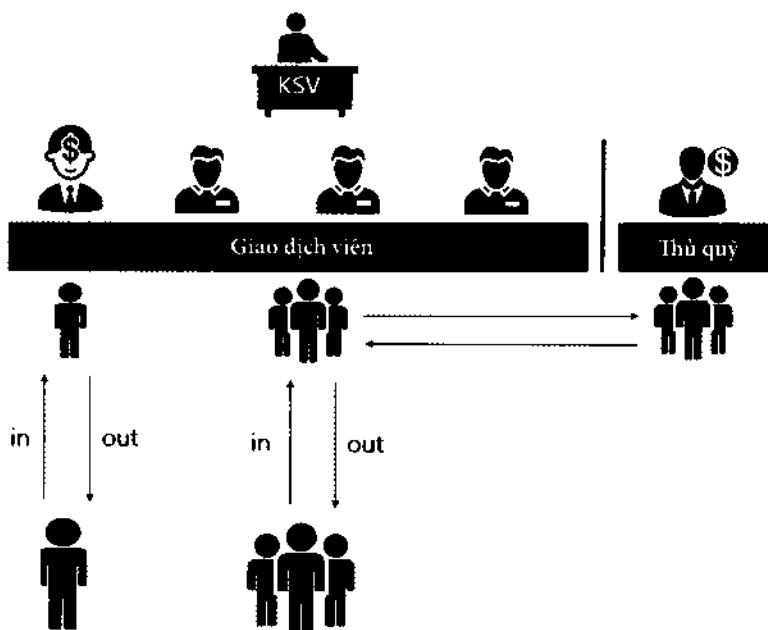
Mô hình này tách bạch về mặt nghiệp vụ, rất hợp lý trong việc quản lý, kiểm đếm và giao nhận tiền mặt. Nhưng vấn đề sẽ bất tiện nếu khách hàng giao dịch số tiền nhỏ. Các khoản tiền gửi nhỏ, thanh toán hóa đơn hay nộp vài triệu vào tài khoản, rút tiền lãi vài trăm nghìn, v.v... nếu khách hàng cũng phải sang quỹ nộp hoặc nhận tiền thì không được tối ưu lắm.

Từ thực tế đó, để thuận tiện cho khách hàng, một số ngân hàng đã phân công thêm vị trí giao dịch viên tiền mặt như ở mô hình 2 dưới đây.

Mô hình 2

Với mô hình này, khách hàng được phân thành *hai luồng*. Những giao dịch tiền mặt lớn như nộp tiền vào tài khoản, gửi tiết kiệm, tất toán hoặc chuyển khoản số tiền lớn thì khách hàng thực hiện giống như mô hình 1 ở trên.

Trường hợp các giao dịch nhỏ, tiền mặt giá trị không lớn (*vài chục triệu đến vài trăm triệu tùy theo quy định của từng ngân hàng, hoặc khác nhau ở từng chi nhánh trong cùng hệ thống tùy theo quy mô*), giao dịch viên tiền mặt sẽ thực hiện nhập liệu, kiểm đếm tiền, giao nhận và hoàn tất giao dịch luôn. Khách hàng không phải di chuyển đến quầy quỹ.



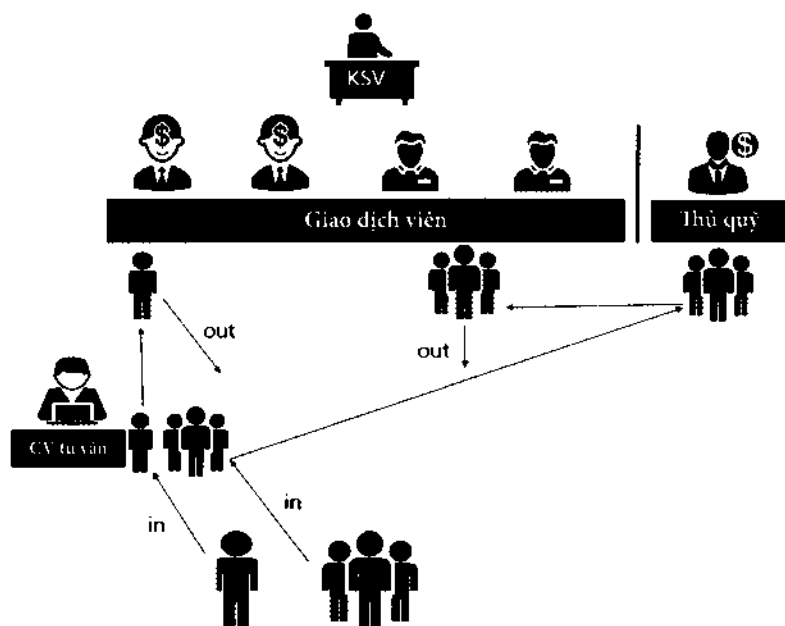
Thực tế hàng ngày, phần lớn khách hàng giao dịch tiền mặt giá trị nhỏ, từ vài triệu đến vài chục triệu thì rất cần tốc độ phục vụ nhanh, xử lý đơn giản... nên mô hình này khá thuận tiện và phù hợp.

Theo phân công công việc - giao dịch viên được chia thành hai nhóm gọi là **giao dịch viên tiền mặt** và **giao dịch viên quỹ chính**.

Mô hình 3

Sau đó, với định hướng tập trung mảng bán lẻ, các ngân hàng cũng tiến tới thay đổi thiết kế sân giao dịch theo hướng hiện đại, tiện lợi và phù hợp hơn với các quy trình cung cấp sản phẩm dịch vụ tại quầy.

Đồng thời ngày càng đông khách hàng có nhu cầu tìm hiểu kỹ hơn nữa về sản phẩm dịch vụ, mong muốn được tư vấn, hướng dẫn chi tiết hơn trước khi đăng ký sử dụng. Có quá nhiều cơ hội bán rất hấp dẫn từ khách hàng hiện hữu và khách hàng mới xuất hiện... nên một vị trí mới được bố trí tại sân đó là **chuyên viên tư vấn**.



Đúng như tên gọi, vị trí này tập trung tư vấn cho khách hàng về sản phẩm dịch vụ, khơi gợi nhu cầu để bán chéo, nhanh chóng hoàn tất một số giao dịch đơn giản không liên quan đến tiền mặt (*mở tài khoản, in sổ phụ, đăng ký dịch vụ ngân hàng điện tử, phát hành và tra soát thẻ...*) nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng về tốc độ xử lý giao dịch.

Chuyên viên tư vấn cũng đảm nhiệm công việc quan trọng là quản lý hệ khách hàng tiền gửi, thực hiện chăm sóc và khai thác các cơ hội bán chéo hoặc giới thiệu khách hàng có nhu cầu đến bộ phận chuyên viên khách hàng...

Vì mục đích nêu trên, thông thường tất cả khách hàng giao dịch tại quầy đều trước hết qua bàn tư vấn, sau đó tùy theo nhu cầu và nội dung, hạn mức giao dịch theo quy định nội bộ - chuyên viên tư vấn sẽ:

- Tự thực hiện và hoàn tất giao dịch *hoặc*
- Hướng dẫn khách hàng đến quầy giao dịch viên tiền mặt *hoặc*
- Chuyển khách hàng (rút tiền) đến quầy giao dịch viên để hoàn tất chứng từ, sau đó nhận tiền tại thủ quỹ *hoặc*
- Giới thiệu khách hàng (nộp tiền) đến quầy quỹ để nộp tiền trước, sau đó sang quầy giao dịch viên nhận chứng từ.

Đây là mô hình phổ biến, hiện được nhiều ngân hàng bán lẻ lớn trong nước áp dụng. Trong thực tế, quá trình giao dịch - do khách hàng quen biết từ trước hoặc do tính chất giao dịch đơn giản cần xử lý nhanh... việc phân luồng khách hàng cũng được thực hiện linh động, thông thường qua sự điều phối của nhân viên tiếp tân hay bảo vệ cửa.

Chưa có một báo cáo khảo sát nào về chi tiết hiệu quả hoạt động của các mô hình nói trên ở các ngân hàng, thành ra chúng ta cũng chẳng thể nói được nên áp dụng theo hướng nào. Tuy nhiên, cũng phải nhìn nhận rằng, ngoài hình thức tổ chức - để một mô hình thực sự có hiệu quả tối ưu rất cần quy trình phục vụ, cơ chế phối hợp, năng lực chuyên môn và cả tinh thần và văn

hóa phục vụ ở mỗi ngân hàng. Mà tất cả những điều này thì có vẻ như, đa số các ngân hàng trong nước, vẫn cần thêm thời gian để tiếp tục cải tiến và hoàn thiện dần.

Nhu đã từng thảo luận trong cuốn sách **“Mô hình bán hàng tổng lực”** trước đây - từ quan sát thực tế, cá nhân tôi thấy rằng giao dịch viên có rất nhiều *lợi thế* và *cơ hội* tốt để bán hàng và cung cấp chất lượng dịch vụ khách hàng vượt trội. Có 3 lý do dễ thấy:

- *Giao dịch viên gặp nhiều khách hàng hơn bất cứ vị trí nào;*
- *Giao dịch viên có hiểu biết tốt hơn về khách hàng và;*
- *Giao dịch viên cũng có mối quan hệ tốt hơn với khách hàng.*

Do vậy, nếu không phải bán hàng - có thể chi nhánh sẽ bỏ lỡ nhiều cơ hội khai thác hấp dẫn tại quầy. Đây là lựa chọn rất đáng được cân nhắc!

Bảng mô tả công việc

Trong mô tả công việc của vị trí giao dịch viên chúng ta cơ bản có các nhóm công việc chính như sau:

Thực hiện giao dịch tại quầy

- Tiết kiệm: mở sổ tiết kiệm, chi trả lãi, đáo hạn, tắt toán, vay cầm cố sổ tiết kiệm...
- Tài khoản: mở và quản lý tài khoản, in sao kê, sổ phụ, xác nhận số dư, hạch toán, đăng ký dịch vụ ngân hàng điện tử...
- Dịch vụ thẻ: đăng ký mở thẻ, phát hành, giao nhận, tra soát giao dịch...
- Xử lý lệnh thanh toán, chuyển tiền, giao dịch chuyển khoản, ủy nhiệm chi...
- Giao dịch tiền mặt: xử lý chứng từ, thu-chi, chọn, lọc tiền, phát hiện tiền giả, tiền không đủ tiêu chuẩn lưu thông, đóng gói, chi trả kiểu hối, thu nợ gốc/lãi vay, thu đối ngoại tệ...
- Tiếp quỹ ATM tại chi nhánh/phòng giao dịch/địa bàn phụ trách.
- Hạch toán chứng từ/giấy tờ liên quan, cân đối các khoản thu - chi.

Chấm chứng từ, làm báo cáo

- Kiểm tra các giao dịch/chứng từ phát sinh trong ngày.
- Đối chiếu giao dịch và lượng tiền mặt, đảm bảo số dư tại quỹ tiền mặt về 0 khi hết giờ giao dịch.
- Chấm kiểm tra chứng từ đã hạch toán giao dịch của ngày hôm trước.
- Lập báo cáo hàng ngày sau khi hết giờ giao dịch: báo cáo tiền mặt, liệt kê giao dịch...

Chăm sóc, phục vụ khách hàng

- Tiếp đón, tìm hiểu nhu cầu, giới thiệu, tư vấn và hỗ trợ khách hàng về các sản phẩm/dịch vụ.
- Giải quyết các yêu cầu của khách hàng trong thẩm quyền.
- Cập nhật các thông tin phản hồi từ khách hàng, các kiến nghị và đề xuất sửa đổi, bổ sung các nghiệp vụ, các sản phẩm dịch vụ và chính sách ngân hàng.
- Gọi điện chúc mừng sinh nhật/dịp đặc biệt, nhắc ngày nhận lãi/đáo hạn sổ...

Tiếp thị, bán hàng

- Tư vấn, giới thiệu thêm sản phẩm dịch vụ khác, khéo léo khơi gợi nhu cầu và khuyến khích khách hàng đăng ký sử dụng.
- Nếu khách hàng có nhu cầu tìm hiểu/đăng ký sản phẩm không thuộc phòng Dịch vụ khách hàng thì giới thiệu đến chuyên viên khách hàng.
- Gọi điện giới thiệu chương trình khuyến mãi/sản phẩm dịch vụ mới và mời khách hàng tham gia sử dụng.
- Nhờ khách hàng giới thiệu khách hàng mới.

Công việc khác

- Thực hiện các công việc khác theo sự phân công của Kiểm soát viên, Trưởng nhóm giao dịch viên, Trưởng phòng dịch vụ khách hàng hay Ban Giám đốc chi nhánh...

Ở những ngân hàng mà tại sàn giao dịch đã có chuyên viên tư vấn (mô hình 3) thì thông thường giao dịch viên không được yêu cầu phải tiếp thị, bán hàng, thay vào đó, chỉ tập trung xử lý các giao dịch phát sinh tại quầy.

Từ Giao dịch viên đến Giám đốc chi nhánh

Gần đây, trong buổi đào tạo ở chi nhánh tôi được nghe một bạn giao dịch viên tâm sự:

“Em thực sự thấy yêu thích công việc này. Chỉ trừ đôi lúc vất vả và áp lực vào cuối tháng, còn lại nói chung là vui - nhất là những khi được khách hàng khen vì hài lòng!”

Sau đó, bạn hỏi một câu mà lúc ấy tôi chưa kịp trả lời:

“Em biết trong ngân hàng mình nhiều chị làm đến Giám đốc chi nhánh, công việc và gia đình vẹn toàn, hạnh phúc - thật đáng ngưỡng mộ. Em làm giao dịch viên được gần 24 tháng, quyết tâm là sau 10 năm sẽ lên ban giám đốc chi nhánh, nhưng mà khi tâm sự với đồng nghiệp - chẳng bạn nào tin, mọi người có vẻ cười nhạo bảo em “ngồi đó mà mơ!”.

Anh nghĩ em có hoang đường quá không?”.

Từ giao dịch viên trở thành giám đốc chi nhánh? Có rất nhiều anh chị đã làm được rồi và thực tế là rất thành công nữa là đằng khác. Thời gian qua, tôi nhận được sự xác nhận của đồng nghiệp từ một số ngân hàng khác nhau - những câu chuyện chọn nghề, xác định sở thích và theo đuổi kế hoạch cá nhân khá thú vị. Vài anh chị chỉ mất 8 năm đã được bổ nhiệm phụ trách chi nhánh không cần đến 10 năm.

Nhìn xa hơn một chút, nhiều người đã làm được điều “hoang đường” đó - thậm chí leo đến vị trí cao nhất trong ngân hàng:

- Năm 2008, bà Gail Kelly trở thành nữ CEO đầu tiên của Westpac Bank - ngân hàng lớn thứ 2 của Úc với 36.000 nhân viên (chưa kể là từ 2002, Gail Kelly đã là CEO của một ngân hàng nhỏ hơn là St George Bank). Gần 30 năm trước đó, Gail Kelly bắt đầu sự nghiệp banker của mình với vị trí khiêm tốn giống như bạn hôm nay: giao dịch viên.
- Brad Barber cũng từng là một giao dịch viên vô danh để rồi 24 năm sau đó thì được bổ nhiệm trở thành CEO của ngân hàng First National Bank (Mỹ) vào năm 43 tuổi.
- Còn Rich Waugh thì trở thành CEO của ngân hàng Scotiabank ở Canada sau 40 năm lăn lộn trong nghề từ vị trí khởi nghiệp là giao dịch viên.
- V.v...

Tôi hy vọng, khi cuốn sách này được tái bản vài lần sau, câu chuyện thành công của cá nhân bạn sẽ được bổ sung vào danh sách “thành tựu trọn đời” nêu trên.

Chẳng thể nói trước được điều gì, phải không?

Hãy biết ước mơ và cháy hết đam mê - có thể là 10, 20 hoặc thậm chí đến 40 năm sau cũng không chừng - đó sẽ là những câu chuyện “hoang đường” hay nhất chúng ta từng được nghe!

Chương II

QUY TRÌNH BÁN HÀNG TẠI QUẦY

Get closer than ever to your customers. So close that you tell them what they need well before they realize it themselves.

Steve

Chuyện tử tế

Chiều muộn ngày 28 tháng chạp Âm lịch, vị khách hàng cuối cùng vừa rời đi, quầy giao dịch đã đóng cửa, những chiếc ghế chờ từ còn lại được khăn trải xử lý. Mấy tiếng đồng hồ tất bật, giao dịch luôn tay tưởng không kịp thở rồi mọi việc cũng tạm xong. Không khí của một ngày cuối năm tại cửa hàng thật nhộn nhịp khác thường. Các bạn lần lượt tạm biệt nhau sau khi trao đổi những lời chúc năm mới tốt lành. Mọi người cũng nô náo nghĩ đến những ngày Tết xum vầy hạnh phúc bên người thân, gia đình.

Phượng là người cuối cùng rời quầy, gác lại một năm b

rộn, cô mỉm cười nghĩ đến những ngày được về quê nghỉ ngơi, gặp mặt họ hàng người thân và quây quần cùng bạn bè. Mang theo cái túi đựng vài món quà Tết, Phượng bước ra ngoài, chúc Tết chú bảo vệ rồi đắm đắm nhìn dòng xe hối hả ngược xuôi, ai dường như cũng cố nhanh hơn một tý để về nhà sớm hơn. Phượng dõi mắt về phía trái đường, chờ bạn trai đến đón để cả hai bắt đầu chuyến đi xuyên đêm...

Bất chợt cô thấy bóng đèn pha xe máy hắt rất gần, một chị phụ nữ ngoài 30, quần áo xộc xệch, gương mặt khắc khổ và nhăn nhó trông có vẻ đau đớn vội vã dừng xe. Bật nhanh chân chống chị đi như chạy về phía Phượng và cất giọng yếu ớt:

"Chết rồi em ơi, làm sao bây giờ, chết rồi..."

Khi lại gần hơn, Phượng nhận ra một khách hàng quen, là công nhân một xưởng may cũng gần đó một tháng đôi lần hay ghé giao dịch tại chi nhánh. Giọng chị như rên lên, đáng run rẩy, một bên đi dép, một bên không để lộ vạt chân tưa máu... Về bất thường đó khiến Phượng tò mò, không biết chuyện gì đã xảy ra.

Trần tĩnh một tý, chị lại mếu máo như khóc, chiều nay tan ca chị chạy vội lại ngân hàng, dự tính rút số tiền lương tháng mới nhận để mua ít quà về quê ăn Tết. Xui xẻo thế nào chị lại đâm xe vào một chiếc khác đi cùng chiều. Cú va chạm đáng rằm, cái xe và người văng hai hướng, đám đông tụm lại, ai đó dìu chị đứng lên, chiếc xe cũng được dắt vào lề. Mấy phút sau định thần chị phát hiện chiếc túi xách đã bị mất cùng với giấy tờ tùy thân. Trong lúc hoảng hốt chị quên bằng đi, kẻ gian nào đó đã lấy chiếc túi lúc lộn xộn.

Dàn xếp xong vụ đựng xe với người đàn ông, chị nhận ra đã quá giờ giao dịch, cố chạy nhanh hơn nhưng đến nơi thì ngân hàng đã đóng cửa, thẻ ATM cũng không còn để có thể rút tiền. 9 giờ tối tàu chạy - nếu nhớ chuyến tàu chẳng biết còn kịp về quê ăn Tết không. Chị ứa nước mắt khóc, nắc nhen trong bế tắc:

"Em ơi, giờ chị phải làm sao? Có cách gì không? Chết rồi..."

Hiểu ra câu chuyện, Phượng thấy đáng lòng, lẽ ra giờ này cũng giống như bao người ngoài kia, gác hết lại nhọc nhằn lo toan để hướng về gia đình. Ngày cuối của năm còn xui rủi khiến xúc động đến mũi lòng, thấy thật tội nghiệp.

Chị nói tiếp, những công nhân đồng hương đã lần lượt về quê mấy ngày qua, chỉ vài người nán lại làm ca cuối cùng. Giờ này khách thuê cuối cùng cũng đã rời khu nhà trọ, chẳng còn ai có thể giúp. Phản ứng nghề nghiệp, Phượng nói phải gọi cho ngân hàng trước đã, rồi bấm máy số tổng đài bảo chị yêu cầu nhân viên khóa thẻ, chị luống cuống làm theo.

Lúc ấy thì người bạn trai cũng vừa đến, Phượng trao đổi nhanh câu chuyện với bạn nhưng cũng nhận cái lắc đầu vì chẳng thể nghĩ ra cách gì để giúp chị rút được tiền. Khi nhìn chị bối rối đứng đó, chợt mắt Phượng bắt gặp ánh nhìn như tuyệt vọng. Phượng bảo chị chờ tý rồi bước về phía cây ATM đặt ở cổng chi nhánh. Còn gần 5 triệu đồng trong tài khoản, Phượng rút hết và quay lại đưa chị:

"Em vẫn còn một ít, chị cầm đỡ tranh thủ mua sắm cho kịp chuyến tàu!"

Người phụ nữ trân trân nhìn, đôi mắt rơm rớm nước. Một tay đỡ xấp tiền một tay cầm tay Phượng: "*Chị đợi ơn em, em tốt quá. Chị chẳng biết lấy gì tạ ơn cho đủ...*", Phượng bảo chị đi đi, nhanh cho kịp tàu, ở ga cũng phải chen lấn mất thời gian lắm, quá trễ rồi. Chị rồi rít cảm ơn rồi nổ máy xe...

Những ngày Tết yên ả và vui vẻ cũng qua. Phượng chia tay gia đình trở lại thành phố với công việc. Sáng mùng 5 chi nhánh khai trương. Người khách đầu tiên đến giao dịch từ rất sớm chính là chị phụ nữ hôm nọ. Đi thẳng đến quầy trên tay cầm một phong bì, chị giữ trả lại số tiền với những lời cảm ơn xúc động, chị nói Phượng chính là người đã mang lại cho gia đình mình một cái Tết sum họp và đầm ấm. Đêm giao thừa nhìn bố mẹ già và các em xúng xính đón Tết bên mâm cỗ, chị đã thầm cảm ơn sự tử tế hiếm gặp. Một nghĩa cử cao đẹp chẳng chút đắn đo.

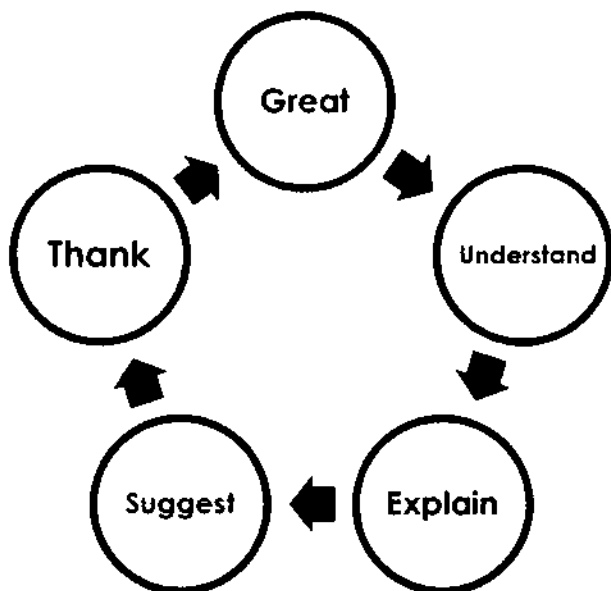
Tiền chị đi rồi, Phượng tranh thủ chuyển về quê số tiền trước Tết tính làm quà cho mẹ. Trong lòng Phượng, không khí hân hoan ngày Tết dường như vẫn còn.

Đây có lẽ là một trong những câu chuyện xúc động nhất của giao dịch viên mà tôi từng được nghe.

Công thức bán hàng GUEST

Quy trình bán hàng tại quầy bắt đầu kể từ lúc khách hàng bước qua cửa, đến quầy giao dịch cho đến khi hoàn tất và bước ra khỏi cánh cửa chi nhánh... Có rất nhiều công đoạn trong quá trình chỉ có mấy phút đó - nhưng để dễ nhớ và dễ hình dung, trong cuốn sách này nó được phân ra thành 5 bước chính,

viết tắt và ghép lại thành công thức ngắn gọn và dễ nhớ gọi là G.U.E.S.T - bao gồm các bước sau đây:



- | | | |
|---------------------------------------|---|---|
| G: Greet the customers | - | Chào đón khách hàng |
| U: Understand customer needs | - | Nắm bắt nhu cầu của khách hàng |
| E: Explain product benefits | - | Tư vấn sản phẩm dịch vụ |
| S: Suggest additional products | - | Giới thiệu thêm các sản phẩm dịch vụ khác |
| T: Thank you the customers | - | Cám ơn và chào tạm biệt |

Để phục vụ khách hàng tốt nhất và bán hàng thành công đương nhiên giao dịch viên phải có nhiều kỹ năng và thực hiện xuất sắc nhiều việc - một cách rất cụ thể và chi tiết. Nhưng việc đầu tiên hết sức quan trọng là phải thuần thục thể hiện các bước trong quy trình trên - nếu không thì đó sẽ không phải là một nghiệp vụ bán hàng tại quầy hoàn thiện - mà đã không hoàn thiện thì dĩ nhiên kết quả sẽ khó hoàn hảo. Khi không được hoàn hảo thì rõ ràng chúng ta khó có thể kỳ vọng và yên tâm là khách hàng sẽ thực sự hài lòng...

Thử hình dung xem nếu chưa thấu hiểu được kế hoạch, dự định thì làm sao bạn có thể chọn cho khách hàng những sản phẩm phù hợp? Hoặc nếu không khơi gợi nhu cầu và giới thiệu thêm sản phẩm dịch vụ khác nữa thì bạn có thể đã bỏ những cơ hội bán chéo tốt nhất.

Cần biết rằng không phải lúc nào khách hàng cũng biết được chính xác nhu cầu của mình - hiện tại và tương lai 6 hay 12 tháng tới; hoặc có thể họ không có đầy đủ thông tin về sản phẩm dịch vụ ngân hàng để tự chọn. Cho nên trách nhiệm của người bán hàng tại quầy là phải khai thác, tìm hiểu rất kỹ - sau đó mới đề xuất sản phẩm dịch vụ phù hợp nhất.

Ví dụ, các dịch vụ như internet banking, sms banking... thực sự sẽ giúp khách hàng tiết kiệm rất nhiều thời gian, thuận lợi trong việc thực hiện các giao dịch thông thường (*chuyển khoản, thanh toán hóa đơn...*) nhưng có thể nhiều khách hàng chưa biết - nên khi có nhu cầu giao dịch ngân hàng, họ chỉ đơn giản đề nghị mở mỗi tài khoản thanh toán. Nếu khai thác, khơi gợi và nắm bắt tốt nhu cầu - có thể bạn sẽ bán được một gói 4-5 sản phẩm dịch vụ từ yêu cầu đơn giản ban đầu đó.

Trong thực tế, nhiều bạn giao dịch viên tại một số ngân hàng đã quen với quy trình này, thậm chí đã làm đúng như thế từ nhiều năm qua. Thật vậy, các bạn đã rất thành thực và dày dạn kinh nghiệm - nhưng cho dù vậy, tôi vẫn tin rằng đọc tiếp những chương tới đây, bạn sẽ thấy còn rất nhiều công đoạn có thể làm tốt hơn và các bước trong đó có thể được cải thiện để trở nên hiệu quả hơn.

Thậm chí có thể bạn ngạc nhiên thú vị và cảm giác tiếc rằng giá như mình có thể biết sớm hơn. Tôi tin thế, vì thời gian qua tôi nhận được rất nhiều chia sẻ tương tự sau các buổi đào tạo kỹ năng dành cho giao dịch viên.

Trước hết, chúng ta tìm hiểu kỹ hơn cách thức chuyên nghiệp thực hiện mỗi công đoạn trong quy trình trên đây.

1. G - GREET THE CUSTOMERS

CHÀO HỎI

Câu chuyện về hai trường Mầm non

Hình dung buổi sáng mỗi ngày bạn phải đưa hai con đến trường mầm non. Con đường vòng vèo qua nhiều ngã tư đèn đỏ đông cứng xe cộ, chập vật xoay sở hơn mười lăm phút thì đến được cổng trường Angle Kids. Vừa mới dừng xe thì một nhóm các cô giáo mặc đồng phục vàng xanh đứng chờ sẵn, vỗ tay reo lên: *"Ồ, Tí đến rồi, hôm nay Tí giỏi quá, đi học đúng giờ lại diện quần áo thật đẹp nữa!"*.

Một cô nhanh chân bước đến xe đỡ cháu khỏi tay bạn:

"Tí tạm biệt Mẹ đi nào, Tí ngoan của cô, hôm nay lớp học sẽ rất vui đấy..."

Tí lí nhí chào mẹ và anh Hai. Bạn mỉm cười, chào con và gật đầu chào các cô giáo rồi nhích xe xuống đường đến điểm tiếp theo.

Qua hai lần rẽ phải thì cũng đến nơi cần đến: Boyzone - ngôi trường của Tèo.

Đứng ngay trước cổng trường là bốn cô giáo trong trang phục tím nhạt, hai cô đứng giữa lối đi, đang khoanh tay trò chuyện mầy mẩy, tao tao hình như chẳng quan tâm những gì đang diễn ra chung quanh; một cô khác có vẻ bận rộn với cái điện thoại, hai ngón tay bấm lia lịa chắc là đang comment cái hình nào đó trên facebook. Cô giáo còn lại nghiêng người dựa tường, đầu hơi cúi nghiêng về phía ánh nắng còn hai tay gỡ tóc hết như vừa mới bước ra từ nhà tắm!...

Bạn dừng xe, đỡ Tèo xuống, gỡ cái ba lô. Cô giáo cầm điện thoại nhắc người sang trái nhường lối đi, mắt không rời màn hình. Tèo bước qua cánh cổng mở sẵn, khoác ba lô lê khoảng vài chục bước thì đến cửa lớp...

Dừng dung, lạnh nhạt và buồn tẻ.

Thờ ơ, vô tình và mặc kệ...

Chỉ còn biết buông một tiếng thở dài, nổ máy xe rời đi. Bất giác bạn thấy tội nghiệp cho con mình. Tự hỏi mình và hỏi cu Tèo, cái Tí: ngôi trường nào hàng ngày cả nhà thích đến?

Tương tự như vậy - với tư cách một khách hàng - bạn có ấn tượng gì đặc biệt khi bước vào chi nhánh ngân hàng không? Bạn được chào đón nồng nhiệt thân tình hay dửng dưng vô cảm? Vâng, hãy thử đặt mình trong vai khách hàng, bạn muốn được đón chào như thế nào? Điều gì sẽ khiến bạn hài lòng và có cảm tình?

Nếu lúc nào cũng thế, những gương mặt dăm chiêu, vài nụ cười hình thức và chiếu lệ, tháng này qua tháng khác, điệu bộ và cử chỉ rập khuôn như một công thức, vãn cái câu chào quen thuộc nghe mãi như mọi lần khi đến bên quầy: *"Hôm nay chị giao dịch gì ạ?..."*

Bạn có thể làm tốt hơn được không?

Thật vậy, bây giờ khách hàng đến bất kỳ chi nhánh nào, phòng giao dịch nào cũng chỉ nghe có thế - một cách công thức và cứng nhắc dường như đến chẳng chút cảm xúc. Vì chẳng có gì khác biệt thành ra cũng không mấy tạo ra ấn tượng.

Chắc bạn sẽ muốn hỏi là: làm khác biệt như thế nào? Có cách gì làm tốt hơn nhiều nữa để gây ấn tượng, tạo thiện cảm với khách hàng ngay từ lúc họ mới bước vào chi nhánh? Đặc biệt là trong ba mươi giây đầu tiên khi gặp nhau...

Công thức GREETING thành công bao gồm ba yếu tố:

"Gương mặt biểu cảm" + "Cử động cơ thể" + "Lời chào"

- **Gương mặt:** bao gồm nụ cười tươi tắn và nhẹ nhàng thể hiện thông điệp *"... em rất vui mừng chào đón anh/chị đến với chi nhánh"*. Đương nhiên, là khi cười thì mắt bạn cũng hướng về phía khách hàng, toàn bộ gương mặt với cảm xúc hân hoan, hạnh phúc.

Tránh những ánh nhìn lơ đãng, vô hồn đôi khi chán chường theo kiểu: *“Trời à! Nửa há? Bao giờ mới được ngưng tay uống miếng nước đây? Ngày gì mà xui xẻo dữ hổng biết, khách liên tục!”*. Nên giấu đi vẻ mặt mệt mỏi (nếu có) và đặc biệt khi khách hàng tiến đến quầy bạn nên ngẩng lên hướng về phía khách hàng thay vì chăm chăm vào màn hình máy tính. Dừng ngay những gì đang làm dở dang lại. Không có gì quan trọng với bạn lúc này hơn là người khách hàng đang đứng trước mặt!

Hãy hình dung bạn đang ở sân bay, ngồi chờ một người bạn thân nhiều năm ở nước ngoài trở lại Việt Nam. Bạn sẽ thể hiện thế nào khi vừa thấy bóng dáng người bạn đầy hành lý ra khỏi cửa nhà ga?... Đương nhiên, là một cảm giác bồi hồi, xúc động và sung sướng, đúng không? Bạn nở nụ cười thật tươi, đôi mắt long lanh, dang hai tay ôm lấy bạn mình trong niềm hạnh phúc được hội ngộ tương phùng.

Đấy, gương mặt, ánh nhìn và nụ cười của bạn khoảnh khắc lúc này là hình ảnh bạn nên dành cho khách hàng của mình tại quầy giao dịch mỗi ngày.

Lưu ý: một nụ cười tươi tắn khi đón chào khách hàng là hết sức cần thiết và quan trọng. Bao giờ cũng vậy, với người đối diện thì nụ cười là tín hiệu của hạnh phúc, thân thiện và chân thành, nó giúp khách hàng thấy thoải mái, dễ chịu và tạo được cảm giác tin tưởng.

- **Cử động cơ thể:** một động tác chào đón phải bao gồm chuyển động cơ thể, hơi xoay người nhẹ về phía khách hàng, hướng về phía trước hay nghiêng người... Đồng ý là bạn đã ngồi đúng tư thế, vị trí của mình. Không cần đến một cái cúi

gặp người như em bé phục vụ ở nhà hàng Sushi Bar - nhưng cũng dùng dùng dùng vô cảm như mấy bà chị bán vé tốc hành ở bến xe miền Đông. Một cử động nhẹ cơ thể kèm theo với gương mặt tươi tắn nhiều cảm xúc cho khách hàng thấy họ thực sự được trân trọng chào đón với thông điệp: *“Em rất vui mừng được đón tiếp anh/chị”*.

Tốt nhất là bạn nên đứng lên, người hơi hướng về phía trước và đưa tay về phía ghế mời khách hàng ngồi.

- **Lời chào:** một lời chào là điều tiếp theo khi khách hàng ngồi xuống ghế. Trong ngôn ngữ giao tiếp thông thường thì *“Dạ, em chào anh!”* hay *“Dạ, cháu chào cô ạ!”*, v.v... đã là đầy đủ và đúng mực. Hiện nay, đa số các bạn đều làm tốt phần này. Tuy nhiên, trong ngôn ngữ dịch vụ khách hàng, nên cố gắng chào khách hàng bằng tên (và sau đó tiếp tục gọi tên khách hàng ít nhất hai lần trong suốt giao dịch) - việc gọi tên khiến khách hàng cảm thấy gần gũi, thân thiện và cảm giác rất đặc biệt.

Có một trong những cách để gây thiện cảm tức thì và tạo ấn tượng tốt là lời khen, hãy dành cho khách hàng những lời khen chân thành - bạn sẽ nhận lại ngay một nụ cười và lời cảm ơn từ khách hàng. Nó cũng giúp tăng mức độ hài lòng, tạo ra khác biệt và thêm thu vị đối với trải nghiệm khách hàng - đây chính là nghệ thuật “đắc nhân tâm” mà chúng ta sẽ trao đổi chi tiết hơn trong chương VIII.

Một số trường hợp khác nếu phải bắt tay, ví dụ khách hàng quen phong cách “giao tiếp văn phòng”, khi đến quầy họ có thể đưa tay ra trước - lúc ấy, bạn cũng nên tự tin đưa

tay bắt một cách lịch sự. Chỉ có điều lưu ý, một cái bắt tay đúng cách thì không nên co rúm, lòng bàn tay không úp xuống dưới, không ngửa lên trên.

Bắt tay vừa đủ nhẹ nhàng, vừa đủ chắc chắn tránh quá chặt hoặc mềm nhũn. Đối với nữ, thông thường nhất là các bạn chỉ đưa ra mấy đầu ngón tay, dùng nhẹ một tý đã nhanh chóng rút tay về, thể hiện sự rút rè, ngại ngùng... và như vậy thường không gây ấn tượng về phong cách chuyên nghiệp với khách hàng.

Bạn đã nghe rất nhiều lần rồi: trong bán hàng - sẽ chẳng có cơ hội thứ hai để tạo ấn tượng với khách hàng! Do vậy, việc tạo thiện cảm, gây ấn tượng tốt ngay từ giây phút đầu tiên là cực kỳ quan trọng - nó quyết định kết quả của toàn bộ các bước còn lại trong quy trình bán hàng sau đó. Cách thức chào hỏi của bạn giúp khách hàng có những nhận định về tính cách, thái độ cũng như chất lượng phục vụ của bạn - và tất cả những gì khách hàng có thể kỳ vọng từ bạn.

2. U - UNDERSTAND CUSTOMER NEEDS

NẮM BẮT NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

Một kịch bản tư vấn tại quầy

"Dạ, em chào chị Quỳnh!"

Lâu quá không thấy chị ghé, chắc mấy tháng hè công việc bận rộn lắm hả chị?

Wow việc bạn thế nhưng em thấy dường như chị lại trẻ ra. Đặc biệt em thích kiểu tóc này, rất hợp với khuôn mặt, nhìn chị trẻ ra đến vài tuổi vậy đó...

Hôm nay chắc chị Quỳnh giao dịch tiết kiệm ạ?

Dạ, ý định chị Quỳnh nói gửi kỳ hạn 01 tháng - có nghĩa là chị có kế hoạch sử dụng vốn sau đó hả chị?

...

Nếu không, chị Quỳnh chuyển sang gửi kỳ hạn 12 tháng nhé. Lãi suất cao hơn đến 2%, với số tiền 500 triệu đồng này, chị sẽ nhận được thêm 10 triệu đồng tiền lãi nữa, đủ tiền cho một chuyến du lịch Singapore 4 ngày 3 đêm cho cả gia đình, chị thấy hấp dẫn không?

Thêm nữa, khi chọn gửi kỳ hạn dài như vậy chị sẽ thấy vừa yên tâm vừa rất tiện lợi, chị Quỳnh không phải đến để tái tục sổ hàng tháng!"

Nếu là khách hàng, bạn nghe có hấp dẫn không? Hấp dẫn quá đi chứ! Thay vì chỉ thuần túy đáp ứng theo yêu cầu của khách hàng, trong tình huống này - một bạn giao dịch viên đã chủ động khai thác thêm nhu cầu và đề xuất sản phẩm dịch vụ phù hợp và có lợi nhất cho khách hàng.

Rõ ràng, đây là một bước rất quan trọng! Khi hiểu tường

tận nhu cầu khách hàng - cả trong hiện tại và tương lai - bạn vừa có thể mang đến sự hài lòng và thỏa mãn kỳ vọng của khách hàng, đồng thời cũng có cơ hội bán chéo nhiều sản phẩm dịch vụ khác. Muốn hiểu phải hỏi, một cách khéo léo và có tính khích lệ khiến khách hàng muốn nói - đó là cách duy nhất!

Thông thường, khách đến giao dịch nằm một trong ba nhóm sau đây:

- a. Biết nhu cầu và biết luôn những sản phẩm dịch vụ đáp ứng được các nhu cầu đó.
- b. Biết nhu cầu nhưng không rõ sản phẩm dịch vụ nào có thể đáp ứng nhu cầu của mình.
- c. Không biết nhu cầu và không rành sản phẩm dịch vụ của *ngân hàng*.

Nhóm (a) thường là khách hàng có kinh nghiệm, giao dịch thường xuyên với ngân hàng và cũng đã sử dụng nhiều sản phẩm dịch vụ khác nhau. Ví dụ, những khách hàng vay, giao dịch một thời gian với ngân hàng, hiểu rõ nhu cầu của mình như: *thanh toán, tiết kiệm, trả lãi hàng tháng, dịch vụ thẻ...* và đã sử dụng chúng trong thời gian qua, nên họ hiểu khá kỹ. Thậm chí còn tường tận sản phẩm dịch vụ của vài ngân hàng khác.

Nhóm (b) thường là những người ít giao dịch với ngân hàng, có sử dụng một vài sản phẩm đơn lẻ, chưa có trải nghiệm đáng kể với các tiện ích của sản phẩm dịch vụ ngân hàng, ví dụ như khách hàng tiết kiệm. Nhu cầu của khách hàng là gửi tiền tích cóp để nhận lãi hàng tháng, đáp ứng

nhu cầu sinh hoạt. Nhưng có thể họ không rành lắm loại hình tiết kiệm nào là phù hợp nhất.

Khách hàng muốn lãi suất cao, lại vừa muốn linh hoạt để có thể rút một phần gốc lúc cần, hay nhu cầu thanh toán sau một thời gian... Đó chính là những chi tiết bạn cần biết rõ để chọn cho khách hàng sản phẩm phù hợp nhất.

Còn nhóm (c) chính là những khách hàng lần đầu giao dịch với ngân hàng, chẳng rành lắm ngân hàng có những sản phẩm gì cho mình, hơn nữa có thể thực tế họ cũng không rõ nhu cầu của mình là gì. Đây là nhóm khách hàng rất cần tư vấn của các bạn giao dịch viên và chuyên viên tại quầy.

Đối với các chuyên viên tại quầy, những lý do sau đây có thể khiến ảnh hưởng đến việc nắm bắt nhu cầu khách hàng, dẫn đến không thể giúp khách hàng chọn được sản phẩm phù hợp nhất:

- *Khách hàng không muốn chia sẻ và không sẵn lòng để trao đổi;*
- *Khách hàng biết họ cần gì và bạn thấy không nhất thiết phải hỏi lại;*
- *Bạn không chú ý lắng nghe để tìm hiểu và chưa thật sự tạo ra không khí cởi mở để khách hàng chia sẻ;*
- *Bạn chẳng quan tâm đến nhu cầu khách hàng, chỉ tập trung vào việc giới thiệu sản phẩm dịch vụ;*
- *Cả bạn và khách hàng đều giả định: bạn có thể cho rằng nhu cầu của khách hàng cũng giống nhiều người khác, còn khách hàng nghĩ rằng họ biết mình cần gì.*

Khai thác nhu cầu của khách hàng

Tại quầy, giao dịch viên có nhiều phương pháp khác nhau để khai thác và tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, phổ biến bằng cách:

- **Sử dụng biểu mẫu:** Ngoài một số biểu mẫu sẵn có mà khách hàng cần điền thông tin trước khi giao dịch như Giấy nộp tiền, Ủy nhiệm chi, Đơn đề nghị mở tài khoản... giao dịch viên có thể sử dụng một bảng câu hỏi khảo sát (Phiếu thông tin khách hàng) ngắn để tìm hiểu về công việc, thu nhập, kế hoạch và dự định... để từ đó xác định nhu cầu sản phẩm dịch vụ tài chính của khách hàng. Tuy nhiên, không phải lúc nào khách hàng cũng sẵn lòng điền các phiếu khảo sát, muốn làm thế bạn phải khéo léo đề nghị và có hướng dẫn tận tâm.

Ví dụ dưới đây là mẫu một phiếu khảo sát mà nhiều chi nhánh sử dụng. Khách hàng được mời điền thông tin trong khi chờ đợi tới lượt giao dịch. Thời gian hoàn tất chưa đến 5 phút. Qua đó, chi nhánh sẽ có được một số thông tin cơ bản về nhu cầu và kế hoạch khách hàng, trên cơ sở đó giao dịch viên hoặc chuyên viên khách hàng có thể phân tích, đánh giá và chào những gói sản phẩm dịch vụ phù hợp đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Để mang tính khuyến khích và giúp khách hàng chủ động tham gia cung cấp thông tin, chi nhánh có thể tổ chức thành chương trình - trao giải thưởng định kỳ mỗi 3 tháng cho khách hàng may mắn trúng thưởng.

Cách làm tốt nhất là dùng các bạn nhân viên tiếp tân - hiện nay, nhiều chi nhánh các ngân hàng có bố trí vị trí tiếp tân để giúp phân luồng khách hàng - nhưng ngoài vài câu chào hỏi và hướng dẫn, các bạn này chưa có nhiều việc để làm, thời gian trống trong ngày là khá nhiều. Do vậy, có thể giao thêm việc khảo sát thông tin khách hàng này cho tiếp tân là rất phù hợp, cho họ cơ hội được thấy công việc hàng ngày của mình, có ý nghĩa và vui vẻ hơn.

- **Thông qua diện mạo khách hàng:** Hạn là khó có thể đúng tuyệt đối được nhưng với những giao dịch viên kinh nghiệm, hình dáng bên ngoài của khách hàng cũng gợi ý nhiều điều và qua ít phút giao tiếp, nếu nhanh ý bạn cũng xác định được một số yếu tố liên quan đến nhu cầu tài chính cá nhân. Ví dụ:

- **Độ tuổi** (*già, trẻ*) khác nhau thì kế hoạch sử dụng nhu cầu sản phẩm cũng khác nhau, người trẻ tuổi thường có nhu cầu và thích thú với các dịch vụ thẻ tín dụng, internet và sms banking; độ 35-50 tuổi hay có nhu cầu về đầu tư tích lũy tài sản, có xu hướng hơn về việc vay vốn và tiết kiệm để chi tiêu, đầu tư; lớn tuổi hơn một chút thì có thể quan tâm sản phẩm tiết kiệm...

- **Trang phục** (*lao động, văn phòng, buôn bán tự do...*): người mặc lịch sự hơn thì có thể là người có chức vụ hoặc làm công việc văn phòng, nhu cầu thông thường là tín dụng, thẻ, dịch vụ tài khoản; tiểu thương và hộ kinh doanh cá thể thường muốn sử dụng gói tài khoản, thẻ tín dụng và dịch vụ thanh toán...

- **Trang sức** (*mắt kính, đồng hồ, cặp tóc, điện thoại Blackberry...*): phụ kiện hàng hiệu, đắt tiền là tín hiệu của người có khả năng tài chính tốt, thường có nhu cầu về tiết kiệm lẫn tín dụng để đầu tư. Nếu khách hàng mang cặp nhiều sổ sách có thể là hộ buôn bán/chủ doanh nghiệp nhỏ/start-up...
- **Sử dụng câu hỏi:** Những câu hỏi hay, khéo léo để khuyến khích khách hàng chia sẻ và thông qua đó khơi gợi cũng như tìm hiểu rõ hơn về nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng. Ví dụ:
 - *Gia đình anh/chị có hay đi du lịch nước ngoài? Có bao giờ mua hàng trên mạng?*
 - *Từ nay đến cuối năm anh Tấn có cần nhắc một khoản vay cho mục đích đầu tư, mua sắm hay sửa chữa nhà?*
 - *Khi gửi tiết kiệm ngân hàng, yếu tố nào chủ Tong cần nhắc nhiều nhất?*
 - *Ngoài lãi suất, cô Phước còn quan tâm đến yếu tố gì khác không?*
 - *Hạn mức thẻ tín dụng sẽ ảnh hưởng thế nào đến quyết định của anh Danh?*
 - *Nếu em có những cách thức giúp chị tiết kiệm thời gian và chi phí chuyển tiền hàng tháng, chị Lan có quan tâm?*
 - ...

Khai thác nhu cầu khách hàng tiềm gửi

Với khách hàng gửi tiết kiệm tại quầy, những câu hỏi khéo léo như gợi ý dưới đây có thể khai thác được khá nhiều thông tin về nhu cầu cũng như dự định của khách hàng - từ đó, giúp cho giao dịch viên xác định các cơ hội bán hấp dẫn:

- *Dạ chú Thành vui lòng cho con hỏi trong thời gian 3 hay 6 tháng tới, chú có kế hoạch mua nhà hay mua xe gì không ạ?*
- *Chị Phượng chọn gửi kỳ hạn 03 tháng, chắc là sau đó có kế hoạch thanh toán hay mua sắm cá nhân hả chị... Vậy chị có cân nhắc đến một khoản tài trợ của ngân hàng không ạ?*
- *Dạ anh Hưng có biết là ngân hàng Vinabank hiện đang có gói cho vay ưu đãi hấp dẫn nhằm đáp ứng nhu cầu tài chính cá nhân nhân dịp cuối năm?*
- *Dạ ngân hàng Vinabank vừa ban hành một gói sản phẩm hấp dẫn với những ưu đãi đặc biệt dành cho nhóm khách hàng Cán bộ giảng viên Đại học Y khoa Sài Gòn... Trong vòng 3 đến 6 tháng tới, anh có dự tính vay mua xe, xây sửa nhà, đầu tư bất động sản hay tiêu dùng cá nhân không ạ?*
- *Dạ đối với nhóm khách hàng tiền gửi/khách hàng thân thiết/khách hàng gắn bó... Vinabank có gói sản phẩm tín dụng ưu đãi dành đáp ứng các nhu cầu chi tiêu/mua sắm cá nhân với mức lãi suất rất tốt và thủ tục đơn giản... Anh/Chị có đang cân nhắc một khoản vay mua nhà hoặc mua xe?*
-

Có 2 khả năng xảy ra:

Khách hàng không quan tâm

- Dạ em cảm ơn anh/chị nhiều, nhân tiện em gửi anh/chị số điện thoại của bạn Tiến - Chuyên viên khách hàng tại chi nhánh, bất cứ lúc nào anh/chị có nhu cầu hoặc biết người thân/bạn bè muốn vay, anh/chị vui lòng giới thiệu giúp...
- Chúng em rất hân hạnh và mong sớm có cơ hội phục vụ anh/chị (gửi name-card của RM cho khách hàng).

Khách hàng quan tâm

- Nếu anh/chị không bận gấp em sẽ nhờ bạn chuyên viên khách hàng giới thiệu chi tiết về gói sản phẩm hấp dẫn này để anh/chị cân nhắc?
- Nếu cô/chú có khoảng 15 phút cháu nhờ bạn chuyên viên khách hàng chia sẻ rõ hơn về gói cho vay bất động sản mới nhiều ưu đãi của Vinabank?
- Cháu sẽ chuyển số điện thoại của cô/chú cho đồng nghiệp - và trong vòng 1-2h tới bạn ấy sẽ gọi điện để hẹn thời gian phù hợp tư vấn cụ thể các thông tin về chương trình cho vay tiêu dùng thế chấp bất động sản mới cực kỳ hấp dẫn của Vinabank.
- Nếu anh/chị quan tâm và muốn tìm hiểu thêm, em sẽ nhờ một bạn chuyên viên khách hàng xuống tư vấn và hướng dẫn về thủ tục làm hồ sơ.

Một lưu ý quan trọng

Việc khéo léo đặt câu hỏi để khai thác nhu cầu khách hàng, từ đó chọn cung cấp và giới thiệu những sản phẩm dịch vụ, giải pháp phù hợp là việc rất nên làm. Tuy nhiên, cần phải phân biệt là có nhiều tình huống khách hàng rất vội, không có thời gian để trao đổi thêm - khách hàng thực sự chỉ muốn được xử lý nhanh, kết thúc giao dịch tức thì (*ủy nhiệm chi, thanh toán, nộp tiền vào tài khoản...*) thì bạn cần tập trung phục vụ ngay nhu cầu tại chỗ của khách hàng, đừng quá chú trọng khai thác thông tin vào những lúc như vậy.

Một chút kinh nghiệm cộng với để ý quan sát thái độ và cách nói chuyện của khách hàng bạn dễ dàng nhận ra những tình huống như vậy.

Phải biết lắng nghe

Muốn nắm bắt và hiểu rõ nhu cầu, khách hàng ngoài kỳ năng đặt câu hỏi hay và khéo léo, bạn cần phải biết lắng nghe một cách chuyên nghiệp. Đây là một phần rất quan trọng trong quy trình tư vấn bán hàng tại quầy.

Tại sao lắng nghe lại quan trọng?

- Giúp tạo dựng quan hệ và niềm tin.
- Khuyến khích khách hàng chia sẻ nhiệt tình hơn.
- Khiến cho khách hàng cảm thấy được cảm thông, thấu hiểu.
- Giúp xác định vấn đề cá nhân và nhu cầu cũng như mong muốn.
- Giúp nắm bắt đầy đủ thông tin để đưa ra giải pháp hợp lý cho khách hàng.

- Làm cho khách hàng sau đó cũng muốn lắng nghe bạn nói
-

Làm cách nào để lắng nghe hiệu quả?

- Tập trung vào người nói, đừng chỉ lo đợi đến lượt mình nói.
- Nhớ là không thể vừa nghe vừa nói cùng lúc (bạn sẽ có rất nhiều thời gian sau đó để trình bày sản phẩm dịch vụ ngân hàng, lúc này tập trung nghe - đừng tranh thủ nói cho được bằng cách cắt ngang khách hàng).
- Đừng mất tập trung - chú ý vào ngôn từ, cảm xúc và cách thức diễn đạt của khách hàng (bạn sẽ hiểu được thêm nhiều điều ngoài những *nội dung* khách hàng nói - tức là *cách nói* cũng thể hiện nhiều thông điệp quan trọng).
- Không để cảm xúc cá nhân của bạn xen lẫn vào câu chuyện khách hàng (hết sức tránh đưa ra quan điểm cá nhân về câu chuyện của khách hàng).
- Đừng bao giờ nhận xét hay đánh giá đúng - sai quan điểm của khách hàng (khách hàng cần bạn nghe thôi, họ không cần người phán xét).
- Thường xuyên kiểm tra xem mình có hiểu rõ khách hàng nói gì bằng cách lặp lại các nội dung hay ý kiến của họ (*ý cô là, theo những gì chú chia sẻ, có phải anh muốn nói, theo em hiểu chị đặc biệt quan tâm đến...*).
-

PHIẾU THÔNG TIN KHÁCH HÀNG

No: _____

Tên khách hàng: _____

Địa chỉ: _____

Điện thoại di động: _____

Email: _____

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

2. Độ tuổi:

Dưới 25 tuổi Từ 25 - 35 tuổi Từ 35-50 tuổi Từ 50 -60 tuổi Trên 60 tuổi

☐☐☐☐☐

3. Tình trạng hôn nhân:

Độc thân

Đã lập gia đình

Ly hôn

☐☐☐

4. Nhà ở:

Sống cùng bố mẹ/người thân

Có nhà riêng

Nhà thuê

☐☐☐

5. Phương tiện sử dụng

Ô tô: ☐

Loại xe: _____

Giá trị: _____

Xe máy: ☐

Loại xe: _____

Giá trị: _____

6. Số người phụ thuộc

1 người

2 người

3 người

Hơn 4 người

☐☐☐☐

II. CÔNG VIỆC & THU NHẬP

1. Trình độ học vấn:

Cấp 3

Cao đẳng

Đại học

Trên đại học

Khác

☐☐☐☐

2. Quý khách vui lòng cho biết vị trí công tác hiện tại?

Chưa có việc làm
Nghỉ hưu

☐

Nhân viên/
Chuyên viên

☐

Trưởng Phòng/
Phó phòng

☐

Giám đốc/
Phó giám đốc

☐

Ban TGD

☐

Tên Công ty: _____

Địa chỉ: _____

Số lượng CBVN: _____

Thâm niên tại Công ty: _____

4. Thu nhập bình quân một tháng của quý khách?

Dưới 10 triệu

☐

Từ 10-50 triệu

☐

Từ 50-100 triệu

☐

Trên 100 triệu

☐

6. Tổng thu nhập/tháng của tất cả thành viên trong gia đình?

Dưới 30 triệu

☐

Từ 30-60 triệu

☐

Từ 60-100 triệu

☐

Trên 100 triệu

☐

7. Quý khách có thường xuyên đi công tác hay du lịch nước ngoài không?

Thường xuyên
(> 3 lần/năm)

☐

Bình thường
(2-3 lần/năm)

☐

Hiếm khi
(1 lần/năm)

☐

9. Quý khách có thường mua hàng qua mạng Internet không?

Có

☐

Không

☐

III. SẢN PHẨM DỊCH VỤ NGÂN HÀNG ĐANG SỬ DỤNG

1. Sản phẩm đang sử dụng tại các ngân hàng:

Sản phẩm	Bank X	Bank Y	Bank Z	Bank khác	Ghi chú
1. Tài khoản thanh toán					
2. Thẻ tín dụng					
3. Tiết kiệm					
4. Tín dụng					

• Bất động sản					
• Ô tô					
• Sản xuất kinh doanh					
• Tiêu dùng thế chấp					
• Tín chấp					

IV. KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH TRONG TƯƠNG LAI

1. Quý khách vui lòng cho biết dự định tài chính thời gian tới?

Mua/xây/Sửa nhà

☐

Mua xe ô tô

☐

Bổ sung vốn kinh doanh

☐

Mục đích vay khác

☐

Số tiền: _____

2. Thời gian dự kiến thực hiện?

Trong 3 tháng tới

☐

3 - 6 tháng tới

☐

6 - 12 tháng tới

☐

Khoảng 12 tháng tới

☐

3. Dự kiến nếu vay ngân hàng, quý khách sẽ dùng TSDB gì cho khoản vay trên?

BDS

☐

Ô tô

☐

Sổ tiết kiệm

☐

Cổ phiếu

☐

Tài sản khác

☐

4. Trường hợp ngân hàng có giải pháp phù hợp phục vụ tốt nhu cầu, Quý khách th được liên lạc bằng những cách nào?

Điện thoại

☐

Gặp trực tiếp

☐

Email

☐

Chân thành cảm ơn Quý khách!

Giám đốc chi nhánh
(Ký tên, đóng dấu)

3. E - EXPLAIN PRODUCT BENEFITS

TƯ VẤN SẢN PHẨM DỊCH VỤ

Đây là một trong những công việc chính của giao dịch viên tại quầy. Cho dù phần lớn các bạn đã thành thực vai trò của mình nhiều năm qua, tôi chắc là vẫn còn vài “sai lầm” phải lưu ý để các bạn cần nhớ và cố tránh nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ và tính chuyên nghiệp trong quá trình tư vấn:

- **Sử dụng nhiều thuật ngữ chuyên ngành:** Không phải ai cũng hiểu hết được ngôn ngữ “tài chính ngân hàng” mà bạn quen thuộc hàng ngày. Đừng làm khách hàng bối rối hoặc khiến họ trở nên thiếu tự tin khi giao dịch. Nghĩa là nên chuyển sang nói bằng “ngôn ngữ của khách hàng” - một cách thật đơn giản và vô cùng dễ hiểu. Các cụm từ sau cần phải được diễn dịch lại để đảm bảo là khách hàng hiểu rõ những gì bạn giải thích: *LTV, biên độ, ân hạn, lãi suất add-on, tỉ lệ chiết khấu...*
- **Chi tập trung vào “đặc điểm” của sản phẩm dịch vụ mà quên đi “lợi ích”:** Thật sự, khách hàng chẳng quan tâm và cũng chẳng ấn tượng mấy đến các đặc điểm rườm rà của sản phẩm, điều họ muốn biết cụ thể những lợi ích có được là gì.

Ví dụ, thay vì cứ chung chung lãi suất cao hơn, hấp dẫn hơn thì tập trung vào lợi ích:

“Dạ cô Đào xem này, nếu gửi 12 tháng lãi suất được hưởng là 7.5% thay vì 03 tháng chỉ 5.5%. Với số tiền 500 triệu đồng,

mức chênh lệch lãi suất 2% tức là mỗi năm cô sẽ nhận thêm 10 triệu đồng nữa. Thật hấp dẫn phải không cô?”

Hoặc một ví dụ khác khi tư vấn về dịch vụ “online banking”:

- *Truy cập 24/7*: có nghĩa là khách hàng có thể truy cập vào tài khoản của mình mọi lúc, mọi nơi.
- *Nhiều tiện ích*: có nghĩa là khách hàng có thể dễ dàng thanh toán các loại hóa đơn điện, nước, điện thoại... và hầu hết giao dịch tài khoản chỉ bằng vài thao tác đơn giản.
- *Tiết kiệm thời gian*: có nghĩa là khách hàng có thể set-up các chế độ chuyển tiền, thanh toán tự động hàng tháng mà không cần phải đến ngân hàng.
- ...
- **Thiếu am hiểu sản phẩm dịch vụ khác**: Với nhiều khách hàng, đặc biệt những người kỳ tính hoặc mới giao dịch ngân hàng, càng cặn kẽ càng chi tiết càng tốt. Do vậy, họ hỏi rất nhiều, quan tâm tới từng điều khoản. Thành ra sẽ rất thiếu thuyết phục nếu nhu không trả lời được hoặc không rõ ràng các câu hỏi đại loại:

“Phí rút tiền ngoại tệ khi dùng thẻ ở nước ngoài?”

“Các tính lãi suất thẻ tín dụng?”

Cái cách ấp úng, lúng túng trước các câu hỏi hoặc hỏi gì cũng không rõ là biểu hiện khiến khách hàng nản lòng nhất. Thông tin cung cấp cho khách hàng phải thực sự chi

tiết, rõ ràng và chính xác - tránh cái kiểu phỏng đoán hoặc trả lời qua loa, lẩn tránh như: *"Hồi trước thì như vậy, bây giờ quy định mới thế nào em cũng không rõ"*, *"Em nghĩ như vậy, chẳng biết đúng không"*.

- **Thiếu khéo léo trong quá trình tư vấn, đặc biệt dùng những từ khách hàng không thích nghe hoặc tạo cảm giác thiếu chuyên nghiệp:** *"Cái này em không biết đâu!"*, *"Cháu không rành lắm, vì không thuộc nghiệp vụ tại quầy"*; *"Đó không phải việc của em!"* hay *"Tốt hơn anh nên hỏi chuyên viên khách hàng"*. Những câu trả lời này thể hiện bạn thiếu trách nhiệm, không quan tâm đến khách hàng và thật sự thiếu nỗ lực trong phục vụ khách hàng. Thay vậy, hãy nói là:

"Em biết bộ phận có thể giải thích rõ hơn cho anh nội dung này, em sẽ liên hệ giúp anh" hoặc

"Cái này thì bộ phận cháu không phụ trách, nhưng cháu sẽ nhờ đồng nghiệp kiểm tra lại cho chú ngay..."

- **Nài nỉ nhiều quá:** Số đông giao dịch viên, thay vì tư vấn, tập trung vào ưu điểm của sản phẩm và dịch vụ khách hàng cũng như cung cấp thông tin và giúp khách hàng chọn sản phẩm phù hợp thì chỉ cố van nài, năn nỉ: *"Cô gửi giúp bọn cháu đi"*, *"Lãi suất mức đó tốt rồi, gửi đâu cũng vậy, chú làm ơn ủng hộ ngân hàng tụi cháu"...*

Tuy nhiên, cũng phải nói rằng trong thực tế, nhiều giao dịch viên khéo léo nài nỉ khiến khách hàng động lòng thương

nên thay vì rút chuyển sang ngân hàng khác có lãi suất cao hơn thì vẫn đồng ý tái tục. Vàng! Trong một chừng mực nào đó thì chấp nhận được nếu trong thời gian giao dịch bạn xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng, có dịch vụ khách hàng tận tụy, hết lòng quan tâm chăm sóc thì nhiều trường hợp khách hàng cũng rất chia sẻ (*cảm thông với áp lực chỉ tiêu, thấu hiểu quy định ngân hàng, biết rành về thẩm quyền cá nhân không thể quyết lãi suất cao hơn, có tình cảm với cán bộ nhân viên chi nhánh...*).

Phản ứng đối với lời từ chối

Thông thường, trong khi giải thích và tư vấn sản phẩm dịch vụ, bạn sẽ gặp những lời từ chối hay có thể những phản hồi chẳng mấy tích cực từ phía khách hàng, đại loại như *lãi suất huy động thấp, phí chuyển tiền cao, thủ tục phức tạp, không bằng ngân hàng X, Y nào đó, v.v...* Nhớ rằng, đây là việc hết sức bình thường vì hiếm khi bạn gặp khách hàng đồng ý hoàn toàn với sản phẩm dịch vụ ngay lần đầu tiên, họ luôn luôn có lý do nào đó (có thể hợp lý hoặc không) để phủ nhận, không thích hoặc thậm chí tỏ vẻ chê bai.

Quan trọng là cái cách bạn phản ứng đối với những lời từ chối đó và thông thường với sự chuyên nghiệp bạn dễ dàng chuyển những phản nản như thế sang khách hàng hài lòng (vì họ đã nói cho bạn biết điều đang quan tâm, thắc mắc).

Khi gặp những phản ứng như thế từ phía khách hàng, nhớ là nên:

- *Hết sức điềm tĩnh, xem đó là phản xạ tự nhiên của khách hàng.*

- *Trước hết là đồng ý, thể hiện là mình hiểu và chia sẻ quan ngại của khách hàng.*
- *Bày tỏ sự đồng cảm và thấu hiểu những gì khách hàng cảm nhận.*
- *Sau đó khéo léo giải thích với những lý do thuyết phục.*
- *Luôn cố gắng hết mức có thể nhằm tìm kiếm giải pháp để đáp ứng nhu cầu, mong muốn của khách cho vấn đề chứ không nên làm ngo hay lảng tránh.*

Và tuyệt đối bất cứ hoàn cảnh nào cũng không nên:

- *Thể hiện sự ngạc nhiên quá độ:* Có thể những thông tin về lãi suất hay chương trình khuyến mãi của ngân hàng khác bạn không biết, lần đầu bạn nghe nhưng đừng tỏ ra quá ngạc nhiên - vì dễ khiến khách hàng nghĩ rằng bạn không am hiểu hoặc quá lơ mơ về nghiệp vụ.
- *Không nên phản ứng lại, tránh tự vệ hoặc cãi tay đôi với khách hàng:* Cho dù quan điểm của khách hàng là chưa hợp lý hoặc có sự nhầm lẫn về cách hiểu - hãy cứ ghi nhận và sau đó từ tốn giải thích lại.
- *Đừng chủ quan cho rằng cái gì của ngân hàng mình cũng tốt nhất (uy tín nhất, chất lượng dịch vụ tốt nhất, lãi suất huy động cao nhất v.v...):* Đối với khách hàng, bạn càng huyền thuyên về những cái “nhất” thế này càng tỏ ra thiếu thuyết phục.
- *Không nên lảng tránh các góp ý và chỉ trích - phản hồi của khách hàng là nguồn thông tin quý giá về sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Chân thành và cầu thị nhiều khi giúp cá nhân bạn và cả ngân hàng thay đổi tốt hơn.*

4. 5: SUGGEST ADDITIONAL PRODUCTS

GIỚI THIỆU THÊM SẢN PHẨM DỊCH VỤ KHÁC

Như trên đã đề cập, không phải bất cứ khách hàng nào, bất cứ lúc nào khách hàng cũng biết nhu cầu và sản phẩm dịch vụ của ngân hàng để chủ động đăng ký sử dụng.

Tùy theo mô tả công việc tại từng ngân hàng, có thể bạn được yêu cầu bán chéo sản phẩm dịch vụ khác nữa cho khách hàng, cũng có thể bạn chỉ được yêu cầu giới thiệu sản phẩm khác, khơi gợi nhu cầu, sau đó chuyển khách hàng đến các bộ phận khác để được phục vụ.

Ví dụ: khi khách hàng gửi tiết kiệm, bạn có thể đặt câu hỏi để biết liệu trong vài tháng tới khách hàng có nhu cầu thanh toán? Có ý định vay thêm để đầu tư hay mua nhà, mua xe?... Nếu khách hàng quan tâm hoặc có kế hoạch, bạn sẽ giới thiệu đến chuyên viên khách hàng để tư vấn chi tiết hơn.

Đây là một phần nghiệp vụ quan trọng đặc biệt chú ý vì trong khi khách hàng giao dịch tại quầy là những lúc có cơ hội bán chéo tốt nhất. Nhưng vấn đề thực tế đáng tiếc là không phải bạn nào cũng hiểu như vậy. Khi được hỏi vì sao không giới thiệu thêm sản phẩm dịch vụ khác trong lúc giao dịch, đa số các bạn nêu 03 lý do chính:

- *Nếu khách hàng có nhu cầu họ sẽ đề nghị, chẳng cần thiết phải hỏi.*
- *Không có thời gian, vì sợ để khách hàng khác phải chờ.*
- *Không có chỉ tiêu, không bị đánh giá kết quả...*

Việc giới thiệu thêm sản phẩm dịch vụ khác không nhất thiết phải mất nhiều thời gian hay làm ảnh hưởng đến thời gian

chờ của khách hàng sau. Nếu làm đúng, đó chỉ là một hai gọi ý, giới thiệu trong lúc tư vấn và giải thích sản phẩm - nó là một phần của quy trình phục vụ và là một trong những đặc điểm nổi bật làm nên chất lượng của dịch vụ khách hàng.

Không tin bạn tìm hiểu tình huống dưới đây.

Câu chuyện tại cửa hàng KFC

Nếu bất cứ lúc nào đó bạn thấy việc tư vấn, giới thiệu thêm sản phẩm dịch vụ khác hay bán chéo là khó - hãy thỉnh thoảng ghé nhà hàng Gà rán KFC, đến quầy mua một phần ăn và tận mắt chứng kiến đàn em của mình - những bạn sinh viên năm nhất, năm hai, chỉ đi làm part-time nhưng kỹ năng bán hàng thì siêu đẳng cỡ nào...

Tôi có một cửa hàng KFC quen thuộc trên đường Nam Kỳ Khởi Nghĩa, mỗi tháng ghé vài ba lần, khi đi một mình, khi đi với nhóm đồng nghiệp. Lần nào cũng có được trải nghiệm hay:

"Dạ, em chào anh Thảo! Hôm nay anh đi ăn trễ, chắc đầu tuần bận họp hả anh? (Hôm khác thì "Lâu quá chẳng thấy anh Thảo ghé lại, bọn em nói với nhau chắc anh nghỉ phép rồi..." hoặc "Cũng phải hơn mấy tuần mới gặp lại anh Thảo, chắc dạo này công việc phải đi công tác xa thường xuyên hả anh?...". Lần nào cũng như lần nào, tôi nhận được một lời chào với sự *quan tâm* đặc biệt như vậy. Điều khiến tôi cảm động là thể như mấy em này nhớ mình lắm, chắc những ngày mình không đến, mấy đứa gục đầu ôm nhau sụt sùi, nức nở trông mong!).

Dạ, trưa nay anh Thảo dùng món gì ạ?

Dạ, phần combo số 2 của anh có 02 miếng gà, 01 trộn, 01 khoai tây nghiền và 01 pepsi anh nhé. (Vừa n chỉ tay vào menu mình họa).

Anh thích dùng gà truyền thống hay giòn cay ạ?

Dạ trưa thế này chắc anh đói lắm rồi, em lấy thêm miếng gà cho anh Thảo đủ bụng nhé? (Đặt câu hỏi lúc order vào máy, rất khéo léo sử dụng kỹ thuật bán c "upselling").

Anh có muốn upsize pepsi không? Trưa nóng thì anh uống ly lớn cho đã khát, giá chỉ thêm có 5 nghìn thôi ạ? (Lại một thủ thuật nữa của "up-selling" cực kỳ minh, em rất quan tâm tới bữa trưa của anh, muốn được phục vụ đầy đủ nhất chứ chẳng phải cố bán gì c

...

À, nhà hàng có món kem tráng miệng rất tuyệt! i der cho anh một phần nhé. Anh trả thêm chỉ có 9 nghìn thôi! (Làm ra vẻ rất ngạc nhiên như thể khách chưa hề biết trong menu KFC có kem - em chốt lại bả đôn bán chéo "cross-selling" quá điêu luyện)

Dạ vâng, em cảm anh Thảo, tổng cộng order của anh là 79 nghìn ạ...

Chúc anh buổi trưa ngon miệng ạ!”

Bạn thấy không, ở vị trí đó, thay vì chỉ đơn giản làm công việc nhận order (order taking), em nhân viên tại quầy KFC đã tư vấn sản phẩm và áp dụng các kỹ thuật bán hàng hiện đại một cách điêu luyện, bao gồm:

- *Up-selling thêm một miếng gà;*
- *Tiếp tục up-selling ly nước pepsi cỡ lớn;*
- *Cross-selling phần kem tráng miệng;*

Quá thuần thục và cực kỳ chuyên nghiệp. Nhưng điều hết sức quan trọng là, với tư cách một khách hàng - bạn chỉ thấy được quan tâm, chăm sóc hết sức tận tình và chu đáo chứ chẳng hề thấy “bị” bán hàng.

Thật vậy đấy! Nếu chưa tin bạn hãy thử trải nghiệm một vài lần, không hề có cảm giác bị thúc ép, nài nỉ phải mua... vì đơn giản là đối với KFC, những kỹ thuật bán hàng hiện đại cross-selling và up-selling đã được khéo léo sử dụng nhu là một yếu tố khác biệt của dịch vụ khách hàng.

Quay trở lại quầy giao dịch của mình ở chi nhánh, chắc chắn bạn còn sẽ làm tốt hơn như thế nhiều nữa nếu thật tình quan tâm đến khách hàng!

5. T: THANK YOU THE CUSTOMERS CẢM ƠN VÀ CHÀO TẠM BIỆT

Người bảo vệ bá đạo nhất hệ thống

Nếu đã đọc qua cuốn sách “Đừng cố gắng bán, hãy giúp khách hàng mua” của cùng tác giả (DT Books và NXB Tổng hợp Tp. Hồ Chí Minh xuất bản và tái bản 2016), chắc hẳn bạn còn nhớ câu bảo vệ “bán hàng giỏi” tên Mẫn tại một chi nhánh ngân hàng ở miền Trung - nhân viên mà tôi đã tự phong tặng danh hiệu *Người bán hàng giỏi nhất hệ thống*.

Rất nhiều bạn đọc cho biết, đây là câu chuyện ấn tượng và đáng nhớ nhất của cuốn sách. Khá đông các bạn đã liên hệ với tác giả để xin số điện thoại liên lạc với mong muốn một lần được gặp và chứng kiến cái cách mà Mẫn “bán hàng”!

Tuy nhiên, tất cả điều đó vẫn chưa đủ nói hết về anh chàng bảo vệ bá đạo này. Câu chuyện ly kỳ không kém là chuyện Mẫn làm... bảo vệ. Quá ngạc nhiên với những câu chuyện *bán hàng* được chi nhánh hào hứng kể lại, tôi đã dành nguyên một ngày quan sát cách Mẫn thực hiện công việc bảo vệ hàng ngày - những gì tôi chứng kiến là cực kỳ thú vị, đủ để viết thành vài chương sách.

Khác với hình ảnh thường nhật mà bạn hay chứng kiến bên ngoài quầy giao dịch ở nhiều ngân hàng khác, nơi đây là một hoạt cảnh rất sống động và tình cảm...

Chi nhánh có một cái sân khá rộng làm bãi đỗ xe, thay vì ngồi thụ động như nhiều nhân viên bảo vệ khác, bao giờ Mẫn cũng bước ra, dừng xe khách hàng ngay bậc tam cấp, tay chân nhanh nhẹn, miệng liền thoảng:

"Chú cứ để xe đây cho cháu, chú cứ vào giao dịch tự nhiên đi nhé..."

"Anh để đây em dắt xe cho..."

"Chị cứ để xe cho em, đừng lo..."

Khi khách hàng bước vào trong, Mẫn sẽ cẩn thận dắt xe ra phía bờ tường để ngay ngắn theo hàng. Điều đặc biệt trong khoảng vài phút ngắn ngủi đó là Mẫn luôn cố gắng tìm đặc điểm nhận dạng để ghi nhớ khách hàng và chiếc xe.

Tương tự như lúc vào, khi nhìn thấy khách hàng bước qua lớp cửa kính, Mẫn sẽ tiến lại phía bậc tam cấp, vừa vui vẻ vừa xác quyết nói với khách hàng:

"Chú đứng đây chờ cháu một lát nhé!"

"Chị chờ ngay đây nhé, có xe cho chị liền";

"Anh cứ chờ đây, em sẽ lấy xe cho..."

Ngay sau đó, Mẫn đi vội về phía dãy xe, dắt đúng chiếc xe máy của khách quay lại và dựng ngay ngắn trước mặt. Vừa đẩy chân dựng xe xuống - dù trời mưa hay nắng - Mẫn cũng sẽ từ từ rút chiếc khăn trắng từ trong túi quần, lau nhẹ lên yên xe một lượt từ trước ra sau và ngược lại. Làm xong

việc đó, Mẫn mới ngược lên, đưa hai tay về phía xe, cười tươi nhìn khách hàng:

"Dạ, cháu mời chú"

"Dạ, em mời anh"

"Dạ, em mời chị"

Wow, nếu bạn là khách hàng, bạn có ấn tượng với sự chu đáo ít có như vậy? Bạn có cảm thấy thích thú với sự tận tụy chỉ một không hai?

Nhưng mà, vẫn chưa hết đâu. Đoạn kết ngay sau đó mới hoàn toàn "đốn ngã" trái tim khách hàng, kể cả những người khó tính nhất. Khi khách hàng yên vị trên xe, vừa nổ máy chuẩn bị rời đi thì Mẫn mới dặn với theo:

"Dạ, buổi chiều con đường này hơi đông, chú chạy xe cẩn thận nhé..."

"Dạ, ngay ngã tư bên phải có trường cấp I, giờ này tan trường các cháu hay chạy băng ngang đường, đi đến đó chị cẩn thận tí nhé"

"Dạ, trời sắp mưa rồi, chị có áo mưa sẵn trong xe chưa?"

"Con đường này bình thường rất an toàn, nhưng dạo này có nhiều đứa choai choai rú ga ẩu lăm, cô để ý tránh nhé..."

"Giờ này chị đi đón cháu luôn hay quay lại cơ quan?"

Tuyệt đỉnh! Một dịch vụ khách hàng đến thế thì thử hỏi

có khách hàng nào mà không phải lòng? Đó là lý do không quá ngạc nhiên khi chi nhánh này nhiều năm liền có chi phí huy động thấp nhất hệ thống. Lâu lắm rồi, chẳng còn khách hàng nào khi gửi tiền mà kì kèo lãi suất nữa!

Trong khi đó, ở quầy bạn sẽ cảm ơn và chào tạm biệt khách hàng như thế nào? Thông thường sẽ là:

“Cháu cảm ơn cô ạ. Hẹn gặp cô lần tới!”.

“Em cảm ơn chị, chúc chị một buổi chiều làm việc vui vẻ”.

“Em chào anh nhé, hẹn gặp anh lần sau...”.

Đây là một công thức quen thuộc và quan trọng là chẳng khác biệt gì với ngân hàng đối thủ. Do vậy, cũng khó tạo ra ấn tượng với khách hàng... Vậy hãy thử làm theo cách của Mẫn - cảm ơn và chào tạm biệt khách hàng bằng phương pháp “đắc nhân tâm”!

Thử quan sát xem bạn có nhận ra điều khác biệt lớn đối với những cậu bảo vệ tại chi nhánh mình đang làm việc không? Có đấy! Không quá hiếm để bạn thấy rằng, cậu bảo vệ bãi xe lúc nào cũng mãi mê với cái điện thoại di động đến nỗi không nghe tiếng xe máy khách hàng chạy vào. Thật đấy, tôi gặp nhiều cái cảnh này tại các trụ sở chi nhánh các ngân hàng khác nhau từ Bắc chí Nam - đó là nói lúc trước nhé, còn bây giờ với Pokemon Go nữa thì chẳng hình dung tình hình sẽ tệ đến mức nào.

Một số anh chị giám đốc chi nhánh nói với tôi là sắp tới phải cân nhắc việc chỉ nhận hoặc tuyển những bảo vệ nào không có

smartphone. Như vậy, may ra khách hàng mới được chăm sóc và quan tâm tốt hơn ở bãi xe chi nhánh. Cũng có lý nhĩ!

Điều y nghĩa đối với việc làm tận tụy của Mẫn là: mỗi lượt đến giao dịch, khách hàng sẽ gặp bảo vệ hai lần - một lần trước và lần sau khi giao dịch - sự hài lòng, cảm giác được quan tâm, sự chăm sóc chu đáo là những ấn tượng sâu sắc khách hàng có được trước khi giao dịch và cũng là những ấn tượng đẹp để sau cuối khách hàng mang theo với mình khi rời khỏi chi nhánh.

Một vài ví dụ gợi ý

- “Dạ, số tiết kiệm của chị Giang xong rồi đây, chị kiểm tra lại các thông tin trên số một lần nữa nhé. Mưa rá rích này giờ nên đường trơn trượt, chị Giang chạy xe cẩn thận nhé!”.
- “Em đã hoàn tất thủ tục chuyển tiền cho chị Loan rồi đó. Tháng tới bên em sẽ triển khai chương trình khuyến mãi huy động với nhiều quà tặng rất hấp dẫn, em sẽ gọi điện báo chị hay nhé. Bây giờ chị ghé lại cơ quan hay về nhà luôn ạ?”.
- “Dạ, em đã thực hiện thủ tục đăng ký mở thẻ tín dụng cho anh Vinh rồi. Khi nào anh nhận thẻ em sẽ gọi điện để hỗ trợ anh kích hoạt. Rất cảm ơn anh Vinh đã chọn giao dịch với chi nhánh. Em rất hân hạnh được phục vụ. Hẹn sớm được gặp anh ạ!”.
- “Con rất cảm ơn bác Hải đã giao dịch. Bác gói cái số lại cẩn thận kéo ướt nước mưa và bảo quản cẩn thận bác nhé. Cuối tháng đến ngày nhận lãi con sẽ gọi nhắc bác nhớ!”.
- “Mời cô Phượng sang quầy quy nhận tiền. Cháu sẽ nhờ anh bảo vệ mang hộ tiền xuống xe cho cô nhé!”.

- “Cám ơn chị Xuân rất nhiều. Nhân tiện em gửi chị số điện thoại của bạn Thành - chuyên viên khách hàng cá nhân - khi nào có nhu cầu tín dụng, chị Xuân vui lòng liên hệ với anh Thành để được tư vấn kỹ hơn nhé!”.
- “Ngân hàng em có rất nhiều ưu đãi tín dụng trong tháng tri ân này - nếu có bạn bè, đồng nghiệp hay người thân đang cần vốn, chị Ly vui lòng giới thiệu giúp em nhé!”.
- “Dạ cháu cám ơn cô Thủy rất nhiều ạ. Tính cô hòa đồng, vui vẻ... được phục vụ cô rất thích. Nhân tiện cháu gửi cô mấy cái name-card địa chỉ và số điện thoại chi nhánh, có dịp cô Thủy giới thiệu đến bà con trong khu phố nhé. Cháu cám ơn cô trước ạ!”.
-

Chương III

KỸ NĂNG BÁN CHÉO SẢN PHẨM DỊCH VỤ NGÂN HÀNG

A customer is the most important visitor on our premises, he is not dependent on us. We are dependent on him.

Mahatma Gandhi

Những kỹ thuật bán hàng hiện đại

Trong bán hàng ngày nay, có nhiều kỹ thuật cực kỳ hiệu quả nhằm để gia tăng doanh số và lợi nhuận, cải thiện mức độ hài lòng và gắn bó của khách hàng được đúc kết từ kinh nghiệm thực tiễn và được những người bán hàng chuyên nghiệp áp dụng phổ biến. Những kỹ thuật này được chứng minh là có thể thành công với bất kể sản phẩm dịch vụ và khách hàng khác nhau.

Đối với ngân hàng bán lẻ, có 3 kỹ thuật bán hàng bạn cần phải biết thật rõ và vận dụng thật giỏi, đó là:

- Cross-selling: bán chéo
- Up-selling: bán cao hơn
- Down-selling: bán thấp hơn

Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt của thị trường ngân hàng bán lẻ hiện nay và có thể trong nhiều năm tới đây, việc bán nhiều hơn trong mỗi giao dịch và bán thêm nhiều sản phẩm khác cho cùng khách hàng là việc cực kỳ quan trọng và ý nghĩa. Do vậy, nếu ngân hàng nào quan tâm một cách nghiêm túc đến doanh số, lợi nhuận, tính hiệu quả và trải nghiệm khách hàng thì việc áp dụng thường xuyên những kỹ thuật này đã trở thành yêu cầu có tính bắt buộc đối với mọi vị trí.

Như một võ sĩ trong trận so găng một mất một còn, kết quả trận đấu quyết định danh tiếng, thu nhập cũng như sự nghiệp của mình... Nếu biết thêm nhiều ngón đòn hiểm, nhuần nhuyễn cùng những cú đánh knock-out thì cơ hội thành công của bạn sẽ cao hơn, phải không?

Nghe hơi bạo lực một chút nhưng thực tế bây giờ cạnh tranh trong bán hàng cũng “bầm dập” vậy đấy - thậm chí để lại cả “vết thương lòng” chứ chẳng phải êm ái, dễ chịu gì. Tôi đã từng chứng kiến, có bạn giao dịch viên vì thất bại trong việc thuyết phục khách hàng tái tục lại số tiết kiệm 2 tỷ đồng mà bỏ ăn mấy ngày, bơ phờ như mất hồn, buồn còn hơn lúc phải chia tay tình đầu... Chỉ tội, bạn cũng đã cố gắng hết cách nhưng cuối cùng phải xuôi tay vì ngân hàng bên cạnh chào lãi suất cao hơn.

1. Cross-selling (bán chéo) là gì?

Định nghĩa: *Bán chéo là việc bán thêm những sản phẩm dịch vụ khác cho khách hàng hiện hữu.*

Lưu ý: Mặc dù đơn giản và ngắn gọn chỉ vậy nhưng không phải bạn nào cũng đã hiểu rõ - định nghĩa này rất cần được hiểu tường tận thì bạn mới thực hiện nó một cách hiệu quả. Có mấy điểm cần biết:

- Khái niệm “*khách hàng hiện hữu*” nên được phân biệt với “*khách hàng tiềm năng*” để tránh áp dụng bán chéo không đúng đối tượng hay chưa đúng thời điểm, vì có thể gây bất tiện cho khách hàng mà chẳng mang lại hiệu quả. Ý “*khách hàng hiện hữu*” ở đây là chỉ những khách hàng đã và đang sử dụng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. Ví dụ, khách hàng đã mở tài khoản, bạn tư vấn bán các dịch vụ kèm theo như sms banking, internet banking, thẻ tín dụng, v.v...
- Trường hợp “*khách hàng tiềm năng*” thì hơi khác một chút, ví dụ một khách hàng mới mang tiền đến chi nhánh để gửi tiết kiệm, việc đầu tiên của bạn sau khi tìm hiểu nhu cầu là tư vấn cho khách hàng sản phẩm tiết kiệm phù hợp nhất, đáp ứng tốt nhất nhu cầu gửi tiết kiệm cho khách hàng đã, sau đó mới bán chéo hoặc giới thiệu sản phẩm dịch vụ khác. Tuyệt đối tránh áp dụng bán chéo ngay từ lúc đầu, trong khi tư vấn sản phẩm tiết kiệm - vì sẽ dễ làm khách hàng phân tán và khó thành công. Tôi từng chứng kiến có bạn giao dịch viên tích cực bán chéo đến độ chẳng chịu nhanh chóng làm sổ cho khách hàng mà tranh thủ giới thiệu cho hết gói sản phẩm dịch vụ cá nhân, “*Trước khi làm sổ, chị cho em mấy phút nhé, theo đúng quy trình em phải giới*

*thiệu cho chị biết tất cả sản phẩm dịch vụ của ngân hàng...”
khiến khách hàng rất bối rối...*

Lấy một ví dụ, bạn là khách hàng để dễ hình dung khái niệm này nhé: giả sử cuối tuần này bạn đi mua sắm ở Trung tâm thương mại Vincom, định bụng sẽ mua một cái áo mới cho sinh nhật tháng sau. Gặp Minh là một người bán hàng kinh nghiệm, Minh sẽ tư vấn cho bạn chọn cái áo phù hợp, sau khi bạn đồng ý rồi (một cách coi như đã trở thành “khách hàng hiện hữu” rồi), Minh sẽ giới thiệu thêm cái váy, ví và vài món phụ kiện khác trong khi tính tiền... Khả năng là bạn sẽ chọn mua thêm một hai thứ nữa vì trông rất hợp với cái áo bạn chọn hoặc thấy thuyết phục vì được giảm 20% trên món thứ hai.

Nếu chẳng may có thể bạn sẽ gặp Thảo, một người bán hàng sốt sắng nhưng thiếu kỹ năng, Thảo đón bạn khi mới bước vào bên trong và chưa gì đã nhanh nhẩu giới thiệu cho hết bộ sưu tập mùa Hè. Trong khi bạn còn đang phân vân chưa quyết định chọn mua cái áo nào thì Thảo lại huyền thuyên cả chục món “new arrival” nào là quần áo, giày dép, túi xách, kem chống nắng (nhớ là lúc này bạn mới chỉ là “khách hàng tiềm năng” - chưa xác quyết là sẽ mua món gì)... Sự sốt sắng đó thường sẽ khiến bạn lúng túng và kết quả là chẳng có quyết định mua nào được đưa ra cả.

- Thông thường cơ hội thành công sẽ cao hơn nếu như những sản phẩm bán chéo đó giúp tăng tiện ích, tăng trải nghiệm của khách hàng với sản phẩm dịch vụ ngân hàng - tức là những sản phẩm khách hàng đã đăng ký sử dụng trước đó.

Ví dụ, đối với khách hàng vay ô tô, khả năng bán thẻ tín dụng thành công là rất cao hay trường hợp khách hàng đang sử dụng dịch vụ payroll - nếu được giới thiệu một khoản vay tín chấp sẽ có đồng dao ti lệ khách hàng đồng ý.

Nếu sản phẩm đó không liên quan, tỉ lệ thành công sẽ rất thấp. Do vậy, bạn có thể hình dung sẽ vất vả thế nào để các bạn giao dịch viên có thể bán chéo sản phẩm sữa tươi cho khách hàng! Đây là quy định và yêu cầu đối với giao dịch viên tại ngân hàng B. mà chúng ta từng nghe trước đây!

- Giao dịch viên có bán chéo sản phẩm tín dụng cá nhân hoặc các giải pháp dành cho doanh nghiệp? Trong thực tế, tại các ngân hàng trong nước hiện nay, việc một bạn giao dịch viên giới thiệu khách hàng cho chuyên viên khách hàng doanh nghiệp hay tương tự một bạn tư vấn sản giới thiệu khách hàng vay cho bạn chuyên viên khách hàng cá nhân đều được gọi chung là bán chéo.

Thật ra, nếu gọi cho đúng thì đó gọi là **referral sales** (giới thiệu khách hàng) - tức là, bạn không cần phải bán, đơn giản chỉ đặt vài câu hỏi khơi gợi nhu cầu - nếu khách hàng quan tâm bạn sẽ giới thiệu đến chuyên viên phụ trách sản phẩm để tư vấn kỹ hơn cho khách hàng.

Cần phân biệt rõ như thế, để trong thực tế nếu chưa nắm rõ sản phẩm dịch vụ của khối khác hay mảng khác, bạn vẫn có thể giới thiệu cho khách hàng được như thường, không nhất thiết đợi đến lúc hiểu thật rõ, dù kinh nghiệm để trả lời hết mọi câu hỏi của khách hàng. Đây chính là lý do khiến nhiều bạn giao dịch viên e ngại không dám giới thiệu gì khác (lo lắng nếu khách hàng hỏi sâu hơn không trả lời được!).

Có thể dễ tránh rắc rối và nhầm lẫn vì quá nhiều định nghĩa - theo tôi được biết, ở nhiều ngân hàng, tình huống này cũng được gọi là “cross-selling” cái bạn cần hiểu kỹ và phân biệt để biết lúc nào thì “bán” lúc nào thì “giới thiệu”.

Ngắn gọn là bán những sản phẩm dịch vụ trong phạm vi trách nhiệm của mình (*tài khoản, dịch vụ thanh toán, thẻ, bảo hiểm...*), còn lại thì giới thiệu khách hàng đến chuyên viên phụ trách những sản phẩm dịch vụ không thuộc KPI cá nhân của mình (*tín dụng, bảo lãnh, tài trợ thương mại...*).

Những ví dụ cụ thể về bán chéo ở quầy

- Khi mở *tài khoản* cho khách hàng, bạn giới thiệu và giúp khách hàng đăng ký các dịch vụ *sms banking, internet banking, thanh toán hóa đơn tự động, thẻ tín dụng...*
- Khi làm thủ tục *chuyển tiền*, bạn giải thích tính năng và tiện ích rồi khuyến khích khách hàng sử dụng dịch vụ *internet banking...*
- Khách hàng gửi *tiết kiệm*, bạn bán thêm thẻ, các sản phẩm *tiết kiệm cho con* và giới thiệu sản phẩm *tín dụng cá nhân* để khơi gợi nhu cầu...
- Khách hàng *rút tiền* và *tất toán số tiết kiệm*, bạn giới thiệu các sản phẩm cho *vay tín chấp* và *thế chấp...*
- Khách hàng làm *ủy nhiệm chi*, bạn giới thiệu gói giải pháp *tín dụng* và *bảo lãnh doanh nghiệp...*

Bạn hãy thử liệt kê xem nhé, tại quầy có vô số cơ hội như thế...

2. Up-selling (bán cao hơn) là gì?

Định nghĩa: là tên gọi của kỹ thuật sử dụng để bán sản phẩm có giá cao hơn sản phẩm ban đầu khách hàng định mua. Kỹ thuật này đặc biệt hữu dụng trong tình huống bán sản phẩm huy động.

Up-selling rất quen thuộc trong ngành bán lẻ. Ví dụ: để làm quà tặng sinh nhật người yêu tuần sau, bạn ghé vào cửa hàng thời trang nam - ban đầu dự định mua cái áo An Phước khoản 500 nghìn, sau một hồi bạn quyết định chọn cái hiệu Pierre Cardin giá đến 1 triệu vì em bán hàng giới thiệu và nhấn mạnh cái này đẳng cấp, sang trọng và phong cách hơn hẳn.

Tương tự, khách hàng ban đầu chỉ định gửi một món tiết kiệm 300 triệu đồng, nhưng do bạn phục vụ quá tuyệt vời, biết cách gây thiện cảm và tạo ấn tượng tích cực nên khách hàng quyết định tắt toán ngân hàng khác mang lại gửi thêm một số 2 tỷ nữa.

Hoặc trường hợp khác, ban đầu khách hàng chỉ định gửi tiết kiệm kỳ hạn 01 tháng, nhưng sau khi bạn tư vấn và thuyết phục, khách hàng quyết định gửi kỳ hạn 06 tháng.

Điều khác biệt là nếu trước đây chưa nắm rõ kỹ thuật này, bạn có thể đã cảm thấy rất hài lòng làm số 300 triệu kỳ hạn 01 tháng cho khách hàng. Nhưng khi thuần thục up-selling, bạn nhìn thấy cơ hội mọi lúc mọi nơi. Chỉ cần khéo léo đặt vài câu hỏi, khơi gợi nhu cầu và thuyết phục, nhiều khả năng là khách hàng sẽ chọn kỳ hạn dài hơn hoặc gửi thêm nhiều số nữa.

3. Down-selling (bán thấp hơn) là gì?

Định nghĩa: là kỹ thuật bán sản phẩm giá thấp hơn hoặc số lượng ít hơn so với sản phẩm định bán ban đầu - đặc biệt trường hợp khách hàng không đủ điều kiện hoặc người bán không thuyết phục được.

Như vậy, cơ bản down-selling là kỹ thuật ngược lại của up-selling. Ví dụ, bạn có một khách hàng tiền gửi - đang có số dư tiết kiệm 1 tỷ đồng - hôm nay đáo hạn muốn chuyển hết sang ngân hàng bên cạnh vì lãi suất bên đó cao hơn. Bạn cố gắng thuyết phục nhưng không được nên gợi ý khách hàng thay vì rút hết hãy để lại số 100 triệu để so sánh dịch vụ bên nào tốt hơn:

“Dạ em giải thích hết lời nhưng chị Yến quyết đi nên em cũng vui vẻ ủng hộ chị. Nhưng thay vì tất toán, chị chuyển đi một phần để xem dịch vụ bên đó thế nào - chẳng hạn vẫn để lại đây một số 100 triệu. Nếu chị Yến thấy lãi suất đã cao hơn và các bạn bên đó chăm sóc chị tốt hơn nữa thì tháng tới chị rút nốt chúng em không dám cản!”.

Hoặc trường hợp khác, khách hàng đến quầy đề nghị mở thẻ tín dụng Visa hạn mức 50 triệu đồng - nhưng sau khi thu thập và tìm hiểu thông tin về năng lực thanh toán, bạn offer thẻ hạn mức trước 20 triệu: *“Anh Sơn cứ sử dụng trước thẻ này, vài tháng sau nếu vẫn có nhu cầu cao hơn, em sẽ trình lại để nâng hạn mức cho anh nhé!”.*

Rõ ràng, đây là một kỹ thuật quá quan trọng - đặc biệt đối với trường hợp sản phẩm tiền gửi. Không sử dụng hoặc không biết cách áp dụng có thể bạn sẽ dễ mất khách hàng. Ví dụ, trường hợp khách hàng tiết kiệm ở trên. Nếu chưa biết đến

down-selling, tất cả những gì bạn làm là cố gắng thuyết phục khách hàng gia hạn thêm kỳ hạn nữa hoặc tiếp tục giao dịch với ngân hàng - nhưng nếu chênh lệch tiền lãi là đáng kể thì rất khó để khách hàng đồng ý, nhưng khi được đề xuất giữ lại một phần có thể khách hàng sẽ vui vẻ chấp nhận.

Điều đáng nói là, khi khách hàng để lại “một ít” có nghĩa là sau đó bạn vẫn còn có nhiều cơ hội tốt để thuyết phục lại và chinh phục khách hàng. Ngược lại, khi khách hàng rút hết có thể họ sẽ đi luôn, chưa biết bao giờ sẽ quay trở lại với chi nhánh - thực tế, lúc đó khả năng khách hàng trở lại là rất thấp.

Đối với những giao dịch viên bán hàng giỏi, ngoài việc sử dụng thành thạo kỹ thuật cross-selling còn rất hiệu quả trong sử dụng hai kỹ thuật up-selling và down-selling, bằng cách này họ luôn luôn “bán được cái gì đó cho bất cứ khách hàng nào!”.

Vài ví dụ để phân biệt

Muốn dễ nhớ và biết cách phân biệt cũng như có thể áp dụng đúng các kỹ thuật bán hàng này, bạn hãy hình dung qua những ví dụ dưới đây:

- **Khách hàng tiền gửi:** một khách hàng mang 500 triệu đến quầy yêu cầu mở sổ tiết kiệm kỳ hạn 01 tháng:
 - *Bạn thuyết phục thành công khách hàng làm sổ 06 tháng: up-selling.*
 - *Bạn thuyết phục khách hàng tắt toán sổ ngân hàng khác, gửi thêm 300 triệu nữa: up-selling.*
 - *Sau khi làm sổ, bạn mở cho khách hàng một thẻ tín dụng: cross-selling.*

- *Được tư vấn tại quầy, khách hàng phát hiện lãi suất thấp hơn nên đổi ý chuyển sang ngân hàng khác, bạn thuyết phục thành công khách hàng để lại 100 triệu: down-selling.*
- **Khách hàng thẻ tín dụng:** một khách hàng đến quầy đề nghị phát hành thẻ tín dụng Visa hạn mức 20 triệu đồng.
 - *Từ thông tin khách hàng, bạn đánh giá năng lực tài chính tốt, đáp ứng điều kiện cấp tín dụng của ngân hàng, bạn đề xuất khách hàng mở thẻ hạn mức 50 triệu: up-selling.*
 - *Ngược lại, thu nhập không đáp ứng yêu cầu thanh toán, bạn chỉ có thể đồng ý phát hành thẻ với hạn mức 10 triệu đồng: down-selling.*
 - *Sau khi hoàn tất thủ tục đăng ký thẻ, bạn mở tài khoản và giúp khách hàng đăng ký dịch vụ internet banking để thuận tiện cho việc thanh toán hàng tháng: cross-selling.*
- **Khách hàng tín dụng:** tương tự như trên, một khách hàng thuộc khối hành chính sự nghiệp, nhận lương qua tài khoản có nhu cầu vay tín chấp 80 triệu đồng.
 - *Khách hàng có thu nhập 10 triệu đồng/tháng, theo chính sách cho vay tín chấp của ngân hàng là 10 tháng lương, tối đa 100 triệu đồng/khách hàng, bạn giải thích và khách hàng đồng ý sử dụng hạn mức tối đa 100 triệu: up-selling*
 - *Thu nhập qua tài khoản lương của khách hàng chỉ 6 triệu đồng/tháng, bạn giải thích và khách hàng đồng ý đăng ký hạn mức bằng 10 lần lương là 60 triệu: down-selling*
 - *Bạn giới thiệu và thuyết phục khách hàng mở một tài*

khoản tích lũy tương lai, mỗi tháng gửi vào 4 triệu đồng: cross-selling.

Tại sao cần phải bán chéo?

Có rất nhiều lý do giải thích tại sao nên khai thác bán chéo. Nếu nói một cách chung nhất thì bán chéo là một trong những trọng tâm của chiến lược tăng trưởng tại bất cứ ngân hàng bán lẻ nào. Thực tế là đối với ngân hàng, có quá nhiều lý do quan trọng để có thể khẳng định bán chéo là động lực chính để phát triển quy mô và lợi nhuận:

- *Tiết kiệm chi phí:* các phân tích đã chỉ ra rằng bán sản phẩm dịch vụ cho một khách hàng hiện hữu có chi phí chỉ bằng 1/5 so với khách hàng mới.
- *Tăng mức độ hài lòng của khách hàng:* việc sử dụng nhiều sản phẩm dịch vụ tại một ngân hàng tăng thêm tiện ích, giúp tiết kiệm thời gian và tối đa hóa trải nghiệm khách hàng.
- *Tăng mức độ gắn bó:* khách hàng càng sử dụng nhiều sản phẩm dịch vụ của bạn họ càng khó chuyển sang ngân hàng khác.
- *Ngăn ngừa khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng đối thủ:* khi đã hài lòng với ngân hàng, các nhu cầu đã được đáp ứng đầy đủ - khách hàng sẽ còn ít lý do để tìm kiếm chọn lựa thay thế.
- *Tạo khác biệt và xác định lợi thế cạnh tranh so với đối thủ:* bán chéo chính là một hình thức làm khác biệt hóa dịch vụ khách hàng, tạo đẳng cấp vượt trội so với đối thủ trên thị trường.

- *Cân bằng các mục tiêu tăng trưởng, tư phát triển khách hàng mới và khai thác khách hàng hiện hữu:* Việc phát triển khách hàng mới thường mất nhiều thời gian hơn nên có thể ảnh hưởng đến kế hoạch - trong khi phát triển dựa vào khách hàng hiện hữu chi phí thấp hơn, ít mất thời gian sẽ giúp đáp ứng tốt mục tiêu tăng trưởng.

Không chỉ ngân hàng, việc bán chéo cũng mang lại rất nhiều lợi ích cho khách hàng - cụ thể là giúp khách hàng:

- *Tiết kiệm thời gian.*
- *Tiết kiệm chi phí* (sử dụng nhiều sản phẩm thường được giảm phí, giảm lãi).
- *Nhiều chọn lựa sản phẩm dịch vụ phong phú và đa dạng.*
- *Tăng mức độ hài lòng với ngân hàng.*
- *Thêm gắn bó và trở nên trung thành hơn với ngân hàng.*

Trong thực tế, bán chéo là một giải pháp tăng doanh thu cực kỳ hấp dẫn. Hãy làm một so sánh giữa xe bánh mì dọc đường và McDonalds bạn sẽ thấy: ổ bánh mì thỉnh thoảng bạn thường ăn trưa giá chỉ 20 nghìn nhưng vào McDonalds bạn sẽ mua một phần combo giá cả trăm nghìn (bao gồm burger + nước ngọt + khoai tây).

Rõ ràng Tây bán chéo giỏi hơn Ta nhiều - nên thế giới có KFC, McDonalds, Burger King... trong khi chẳng có hiệu bánh mì Việt nào toàn cầu cả, mặc dù Tây cũng thích bánh mì kẹp thịt của Ta không thua gì burger cả!

Bán chéo là chiến lược để khác biệt hóa dịch vụ khách hàng

Ngoài vấn đề doanh số, chi phí và lợi nhuận thì một trong những mục đích cực kỳ quan trọng - mà tôi cho là quan trọng nhất đó chính là sử dụng bán chéo để gia tăng mức độ hài lòng và sự gắn bó của khách hàng xem cross-selling là một chiến lược nhằm làm khác biệt hóa *dịch vụ khách hàng*.

Nếu nói đúng bản chất của nó thì bán chéo không đơn thuần chỉ là “BÁN” mà là cả một nỗ lực của rất nhiều bộ phận nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng - thông qua đó củng cố và phát triển quan hệ khách hàng. Nếu hiểu đúng thì bán chéo là một hình thức cao nhất của dịch vụ khách hàng: trong đó người bán luôn mang lại cho khách hàng những giải pháp phù hợp nhằm giải quyết các nhu cầu phát sinh đúng lúc và đúng cách.

Như vậy, đối với giao dịch viên thì bán chéo không còn đơn giản là cách giúp hoàn thành chỉ tiêu - mà đó chính là một quá trình liên tục đáp ứng vượt quá sự kỳ vọng của khách hàng thông qua nhiều sản phẩm dịch vụ khác nhau.

Rất tiếc nhiều người bán hàng chẳng nhận ra điều đó, nên không ít lần gây bất tiện và phiền toái cho khách hàng. Tôi gặp khá nhiều tình huống như vậy.

Một lần shopping tại một cửa hàng máy tính ở Tôn Thất Tùng chọn được em Dell rất chiến, đang hào hứng nên chơi luôn bộ Windows phiên bản mới nhất, tối đó mang về nhà định bụng sẽ “bóc tem” khám phá máy tính năng mới mà xem quảng cáo thấy quá hấp dẫn - nhưng rồi thật chung hững phát hiện

ra loại này sử dụng đầu cắm điện 3 chấu vuông, muốn sạc cần phải có phích cắm chuyển sang 2 chấu mới dùng được. Bực thế! Giá như cái tiệm này bán thêm hoặc chỉ ít là lưu ý để mình mua trên đường về. Tên bán hàng đáng ghét! Chỉ có đếm tiền thì lẹ nhất!

Lần khác sát giờ hẹn đi sinh nhật của đứa cháu, mấy gia đình hẹn nhau ra công viên Văn Thánh, ghé lại tiệm bánh rất lớn trên đường Nam Kỳ Khởi Nghĩa, đến lúc trả tiền mới biết ở đây chẳng bán thia, dao và đĩa nhựa để ăn bánh. Em bán hàng bảo:

“Anh ghé Coopmart mua nhé, bên em trước giờ không bán nhưng thử này vì chẳng có chỗ bày hàng!”

Quá có lý, lãi cũng ít mà tốn không gian nên dễ hiểu thôi. Nhưng với khách hàng thì quả là bất tiện làm sao. Nếu người bán hàng hiểu được cảm giác của khách nhưng lúc thế này, có thể họ sẽ làm gì đó tốt hơn!

Trong các tình huống như trên, cross-selling không chỉ là nhằm tăng doanh số (để rồi người bán có thể chọn không thực hiện do phải cân nhắc lợi nhuận, chi phí cơ hội...). Nếu xem đây là giải pháp để tạo ra một dịch vụ khách hàng khác biệt - họ sẽ được nhiều hơn cả doanh số!

Tại sao cross-selling chưa thật sự phổ biến?

Nếu bán chéo là cực kỳ cần thiết và hiệu quả như thế - đặc biệt nó lại là một hình thức tinh tế của dịch vụ khách hàng vượt trội, tại sao kỹ thuật này chưa được các bạn giao dịch viên

sử dụng thường xuyên? Theo tìm hiểu của tôi, có những lý do chính sau đây:

- **Thiếu sự quan tâm của lãnh đạo ngân hàng:** Hơi đáng tiếc nhưng điều này là hoàn toàn sự thật, bán chéo chưa được các cấp lãnh đạo ở một số ngân hàng quan tâm, do vậy thiếu hẳn chiến lược, chính sách và các định hướng chỉ đạo cụ thể. Thậm chí, tại nhiều ngân hàng hiện nay còn chưa có chỉ tiêu bán chéo, chưa áp dụng chế tài, khen thưởng đối với nỗ lực và kết quả bán...

Vẫn còn có ngân hàng mà hai mảng doanh nghiệp và cá nhân hầu như hoạt động độc lập với nhau, thiếu hẳn sự phối hợp, tương tác để khai thác chéo khách hàng hiệu quả.

Nói chung hiện nay, tại một số các chi nhánh và phòng giao dịch ngân hàng trong nước - việc có bán chéo cho khách hàng hay không phụ thuộc vào *ý muốn cá nhân* chứ chưa phải là *ý chí của tổ chức*!

- **Thiếu sự tổ chức quyết liệt của cán bộ quản lý trung gian:** nếu tại các đơn vị kinh doanh, các giám đốc chi nhánh/phòng giao dịch chưa thật sự thấy được tầm quan trọng của việc bán chéo, chưa xem nó như một công cụ để khác biệt hóa dịch vụ khách hàng hoặc thậm chí chưa nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của bán chéo, v.v... thì dĩ nhiên chẳng có một sự tổ chức, hỗ trợ và giám sát nào cả. Và kết quả là quá nhiều cơ hội bán chéo tuyệt vời đã không được chuyên viên các vị trí chủ động khai thác.

Trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng bán lẻ hiện nay, thu dịch vụ còn chiếm tỷ trọng rất khiêm tốn (đa số

nguồn thu đến từ hoạt động tín dụng). Tuy rằng, vấn đề này đã được nêu rất rõ trong báo cáo tài chính của các ngân hàng mỗi năm, từ thực trạng đó, ngân hàng nào cũng xác định cần phải chuyển dịch cơ cấu nguồn thu, đẩy mạnh thu dịch vụ... Nhưng nếu khảo sát ở phạm vi chi nhánh, mức độ quan tâm chỉ là tương đối.

Ví dụ, một nguồn thu rất hấp dẫn là từ sản phẩm bancassurance nhưng tiếc rằng cũng còn quá ít chi nhánh đánh giá đúng và quyết liệt triển khai.

- **Chưa có chỉ tiêu cá nhân:** Tại nhiều chi nhánh - nếu gặp từng giao dịch viên, đặt câu hỏi vì sao chưa bán chéo, bạn có thể sẽ nhận được khá nhiều lần câu trả lời này: *“Em không được giao chỉ tiêu”*. Có nghĩa là, nếu ngân hàng vẫn chưa giao chỉ tiêu, nhiều bạn sẽ vẫn chưa có động lực để làm.

Điều quan trọng ở đây chúng ta nên thống nhất với nhau: cross-selling chính là dịch vụ khách hàng - nhằm trước hết giúp gia tăng trải nghiệm và tiện ích của khách hàng đối với sản phẩm dịch vụ ngân hàng chứ hoàn toàn không hẳn chỉ có KPI và doanh số.

- **Không có thời gian:** Do chưa nắm vững kỹ thuật cross-selling và chưa phân biệt với referral-selling nên nhiều bạn rất ngại mất thời gian. Có thể lắm lúc quầy đông, nhiều khách hàng khác đang chờ, giao dịch viên có tâm lý muốn kết thúc nhanh giao dịch chứ không muốn giữ khách hàng thêm lâu hơn.

Nhân tiện, một phần phải nói là do các bạn đang bị đánh giá bởi chỉ tiêu *“số lượng bút toán”* - tức là bạn nào xử lý giao dịch càng nhanh thì càng được đánh giá cao. Đó là xu

hướng khiến giao dịch viên dần dần bị “robot hóa”, thiếu hẳn tương tác mang tính “human touch” là yếu tố chính thu hút khách hàng đến quầy thay vì sử dụng dịch vụ ngân hàng điện tử.

Rõ ràng, đa số ngân hàng khi giao chỉ tiêu và quá tập trung vào việc đánh giá “*số lượng bút toán*” tức là ngầm ý chẳng muốn giao dịch viên phải *mất nhiều thời gian với khách hàng*.

- **Không am hiểu sản phẩm dịch vụ khác:** Nhiều bạn tác nghiệp tại quầy chỉ nắm được các thông tin về sản phẩm huy động và vài dịch vụ khác như thẻ, ngân hàng điện tử, dịch vụ thanh toán... còn những nhóm sản phẩm như tín dụng chẳng hạn thì không rành lắm. Chính vì vậy, bạn ngại khi giới thiệu khách hàng sẽ hỏi kỹ thêm và mình sẽ “bí” vì không thể giải thích chi tiết được. Tình huống này, như nói ở trên - các bạn nên sử dụng referral-selling là hợp lý hơn cả.

Bạn không nhất thiết phải thật am tường các sản phẩm tín dụng cá nhân hay bảo lãnh doanh nghiệp, chỉ khéo léo giới thiệu và khơi gợi nhu cầu - sau đó, bạn sẽ giới thiệu đến các chuyên viên khách hàng để trực tiếp tư vấn chi tiết hơn. Khéo léo chuyển các câu hỏi thắc mắc (nếu có) của khách hàng sang cho chuyên viên bộ phận liên quan. Thực tế là khách hàng cũng không kỳ vọng bạn phải biết tất cả.

- **“Không cần thiết phải giới thiệu, khi nào khách hàng cần họ sẽ cho biết!”:** Vàng, đó là quan niệm của một số bạn giao dịch viên khác. Các bạn luôn yên tâm tự nhủ rằng, nếu cần gì khách hàng sẽ báo cho chúng ta biết

hay chủ động đăng ký sử dụng; vì *“nếu giới thiệu hay tư vấn thêm sản phẩm dịch vụ khác mà khách hàng từ chối thì què lăm!”*

Chẳng đùa đâu, không ít bạn chọn công việc bán hàng nhưng rất ngại bị từ chối vậy đấy.

Câu chuyện của chị Hương

Chia sẻ lại câu chuyện từ cuốn **“Đừng cố gắng bán, hãy giúp khách hàng mua”** để minh họa cho tầm quan trọng của câu hỏi trong bán chéo.

Chị Hương là nhân viên một cây xăng tại Tân Bình, trong một lần rửa xe tôi thấy chị chỉ dùng một câu hỏi duy nhất cho tất cả khách hàng vào đổ xăng **“Bao nhiêu?”**, thi thoảng **“lịch sự”** hơn một tý thì **“Bao nhiêu đây?”** chứ không có gì khác.

Lúc một chị cũng chẳng buồn hỏi, cứ mang vôi ra khách muốn đổ bao nhiêu thì nói - có người thì 20 nghìn, người 30, 50, thậm chí có người móc túi chỉ còn tờ 10 nghìn lẻ nên chỉ đổ thế thôi **“Chạy về tạm đã, mai đi làm đổ sau”...**

Xem chị làm việc một lúc tôi đề nghị:

“Chị có muốn tăng doanh số bán hàng lên gấp đôi không?”

Chị đơn dả:

“Có chứ em, ca nào doanh số cao thì được công ty thưởng thêm đấy”.

"Đơn giản lắm, chị chỉ cần hỏi khác một tý thôi", tôi nói.

"Hỏi là hỏi thế nào?", chị có vẻ chưa tin.

Tôi khuyên:

"Vâng, cũng đơn giản thôi, lần sau khi khách hàng mở bình xăng ra, thay vì hỏi "bao nhiêu" chị hãy hỏi "đầy bình nhé?".

Rồi tôi bảo chị thử luôn...

Sau đó là một khung cảnh hoàn toàn khác:

"Đầy bình nhé em?"

"Đầy bình chị nhé?"

"Đầy bình chú nhé?"...

Chị hỏi một cách tự tin và rất tự nhiên. Bạn có biết khác biệt là gì không? Khác biệt ở chỗ câu hỏi đó dẫn đến khoảng 80% khách hàng gật đầu đồng ý, vì vậy thay vì trước đó chỉ đổ trung bình 50 nghìn thì lần này là cả trăm nghìn mỗi khách...

Tôi cũng nhận thấy dường như có mục đích *"đầy bình"* nên chị bán hàng trở nên thân thiện hơn, vui vẻ hơn, miệng liền thoắng, tay chân nhanh nhẹn hơn hẳn những người đồng nghiệp khác...

Nhiều lần sau có dịp ghé vào cây xăng đó, tôi được chị hồ hởi khoe trong số nhân viên cả trăm trạm xăng - chị là người có doanh số cao nhất công ty, tiền thưởng nhận được hàng tháng bỏ xa nhiều người khác...

Đây là một ví dụ sinh động về kỹ thuật up-selling, đặc biệt trong đó chính cách đặt câu hỏi quyết định kết quả cuối cùng. Trong cross-selling cũng vậy - câu hỏi là một yếu tố quyết định.

Câu hỏi khéo giúp tăng hiệu quả bán chéo

Không ít tình huống, mặc dù người bán hàng đã cố gắng bán chéo nhưng vì câu hỏi quá tệ nên kết quả thường rất thấp. Hãy lấy ví dụ ở quán phở bạn hay ăn sáng trên đường đi làm, sau khi thấy khách vừa ăn xong, cô phục vụ hay hỏi:

“Anh gọi gì nữa không?” hay

“Anh có cần thêm gì không?”

Cô nào khéo hơn thì cụ thể hơn một tý:

“Anh có uống gì không?”.

Không! Đa số lần bạn sẽ bảo:

“Được rồi, tính tiền luôn”.

Nhưng cũng cô phục vụ bàn đó, nếu đổi lại câu hỏi là:

“Quán em có café đá và coca cola, anh uống loại nào?”

Rất thông thường bạn sẽ chọn lúc thì café, lúc thì nước ngọt. Để hiểu, là vì trường hợp thứ hai các lựa chọn đã được “bày biện” sẵn ra rồi, bạn chỉ đơn giản là ok cái này hoặc cái kia mà không cần phải suy nghĩ quá nhiều. Ngược lại, với câu hỏi:

“Anh có cần gì thêm không?”

thì người bán hàng đã “bắt” khách hàng phải “làm việc” quá nhiều: *Mình có cần gì không? Uống loại gì, trà đá hay*

café? Thêm đồ uống nữa thì tổng số tiền cho bữa ăn sáng hết bao nhiêu? Có nên uống ở đây hay chạy vào văn phòng uống?

Rất nhiều thứ để cân nhắc, quá nhiều câu hỏi phải trả lời. Rất tiếc là về mặt tâm lý khách hàng thường “lười biếng” - ít khi phải suy nghĩ nhiều như thế. Chưa kể là lúc đó thời gian đã hết, bạn phải đi...

Chuyện tương tự này xảy ra phổ biến tại quầy giao dịch các chi nhánh, nếu để ý bạn sẽ thấy các bạn giao dịch viên vì chưa nắm bắt kỹ thuật đặt câu hỏi bán chéo hiệu quả nên mặc dù cơ hội khai thác rất tốt (lượng khách hàng đến giao dịch tại quầy) - nhưng tỉ lệ thành công thì không đáng kể.

Ví dụ sau khi hoàn tất thủ tục mở tài khoản cho khách hàng thì câu hỏi thường gặp nhất là:

“Dạ, anh có cần gì thêm không ạ?”

Hoặc sau khi làm xong số tiền gửi cho khách hàng, giao dịch viên đã được huấn luyện trước hỏi một câu “rất chuẩn”:

“Còn nhu cầu gì khác cháu có thể phục vụ cô hôm nay không ạ?”

Cùng với cách hỏi rất xã giao thì câu này đồng nghĩa với câu chào tạm biệt, nên câu trả lời bạn nhận được cũng sẽ là:

“Không, cảm ơn”.

Lần tới, hãy thử áp dụng những câu hỏi sau đây với khách hàng cá nhân - bạn sẽ ngạc nhiên với kết quả thu được:

- *Khách hàng là doanh nhân như anh thường hay chọn thẻ đồng thương hiệu Vietnam Airline vì có nhiều ưu đãi khi*

bay. Anh muốn đăng ký gói thẻ Platinum luôn hay chọn gói Gold trước ạ?

- *Chị đã thử sử dụng những tính năng tuyệt vời của thẻ tín dụng ngân hàng em chưa? Có thể Master và Visa, chị thích đăng ký trước loại nào?*
- *Hai gói internetbanking và homebanking giúp chị giao dịch ngân hàng tại nhà rất tiện lợi và tiết kiệm thời gian, lần này chị muốn đăng ký trước một hay cả hai luôn ạ?*
- *Chị gửi số này đã được 10 tháng rồi, chỉ còn 2 tháng nữa là đáo hạn, nếu chị tắt toán bây giờ sẽ bị thiệt khá nhiều tiền lãi. Trong trường hợp chị có nhu cầu tài chính, Vinabank có thể cho chị vay cầm cố số với lãi suất ưu đãi hoặc phát hành cho chị 1 thẻ tín dụng để tạm thời sử dụng. Chị thích chọn phương án 1 hay 2?*
- *Em đã xác nhận số dư chứng minh năng lực tài chính cho chị rồi đây. Để thuận tiện cho việc thanh toán chi phí ở nước ngoài, có thể thanh toán quốc tế hoặc thẻ tín dụng đều rất thuận tiện. Chị muốn đăng ký trước một hay cả hai?*

Còn đối với khách hàng doanh nghiệp, dưới đây là các gợi ý bạn nên thử:

- *Với vài bước đăng ký đơn giản, dịch vụ payroll sẽ giải quyết hết những vướng mắc của việc trả lương tiền mặt hiện nay của công ty. Anh muốn giao bộ phận Kế toán hay Nhân sự đại diện làm thủ tục?*
- *Hiện nay, giá ngoại tệ đang biến động, Vinabank có 2 dịch vụ rất được ưa chuộng cho thời điểm hiện nay mà nhiều*

doanh nghiệp xuất nhập khẩu như bên anh rất quan tâm sử dụng là Bảo hiểm tỷ giá và Mua bán quyền chọn, anh thích chọn dịch vụ nào?

- Vinabank hiện có dịch vụ giao nhận trọn gói bộ chứng từ xuất nhập khẩu. Dịch vụ này thực sự phù hợp với các doanh nghiệp quy mô xuất nhập khẩu lớn như của chị. Em đăng ký cho chị luôn nhé?
- Vinabank có dịch vụ cho thuê két sắt rất hữu ích mà nhiều doanh nghiệp chọn sử dụng để lưu giữ giấy tờ quan trọng, anh muốn chọn thời hạn thuê 10 năm hay 20 năm ạ?
- Vinabank có hai loại thẻ tín dụng dành cho doanh nghiệp, Visa hoặc Master. Chị đăng ký trước một cái hay cả hai luôn ạ?
- Với doanh nghiệp đã sử dụng dịch vụ chi lương qua tài khoản như bên anh, một khoản thấu chi là rất cần thiết để chủ động trong kỳ thanh toán lương, anh muốn chủ động đăng ký luôn hay giao phòng kế toán thực hiện?
- Em đã hoàn thiện mở tài khoản doanh nghiệp cho chị, gói dịch vụ internet banking cũng rất cần thiết để giúp chị quản lý tài khoản tốt hơn? Chị muốn đăng ký gói Vàng hay gói Bạc trước ạ?
- Với một doanh nghiệp xây dựng như của anh chắc chắn khi tham gia đấu thầu công trình sẽ cần dùng đến bảo lãnh. Anh có muốn đăng ký luôn một hạn mức bảo lãnh bây giờ hay chờ đến công trình tiếp theo để làm luôn?
- Khế ước của công ty đã giải ngân hoàn thành rồi đấy. Với

những khoản thanh toán tiền hàng tương tự thế này, anh có thể sử dụng bảo lãnh thanh toán, vẫn đảm bảo cam kết với bên cung cấp mà phí bảo lãnh thấp hơn lãi suất vay và thủ tục nhanh hơn nhiều.

- *Anh muốn gặp luôn chuyên viên khách hàng hôm nay hay bạn ấy sẽ liên hệ lại với anh ngày mai?*
-

Elmer Wheeler: một bậc thầy bị lãng quên

Trong bán chéo - không phải sản phẩm, giá cả mà là câu hỏi mới có tính quyết định.

Ví dụ, nếu giao dịch viên muốn bán chéo thẻ tín dụng cho khách hàng tiền gửi, kết quả sẽ như sau:

- *“Chị có nhu cầu sử dụng sản phẩm dịch vụ gì khác không?”.*

Kết quả là 100% khách hàng sẽ nói “Không”.

- *“Chị có muốn sử dụng thẻ tín dụng không?”.*

Kết quả: 80% khách hàng nói “Không” và 20% khách hàng nói “Có”.

- *“Ngân hàng em có 2 loại thẻ Visa và Master, tính năng và tiện ích tương đồng, chị muốn đăng ký thẻ Visa hay Master trước?”.*



Kết quả: 80% khách hàng chọn “Visa” và 20% Khách hàng chọn “Master”.

Điều kỳ diệu của câu hỏi thứ ba là nó khéo léo bày biện cho khách hàng 2 lựa chọn, hoặc là cái này hoặc là cái kia - đằng nào bạn cũng bán được - khác hẳn các câu hỏi trước.

Đây là cảm hứng từ ý tưởng của bậc thầy bán hàng: Elmer Wheeler (b1904) - từng được mệnh danh “*Người bán hàng giỏi nhất nước Mỹ*” - tác giả 21 cuốn sách về bán hàng. Người khai sinh kỹ thuật bán hàng “persuasion technique”.

Từ rất lâu trước đây, khi giúp cho cửa hàng Abraham & Straus bán chéo được nhiều trứng gà hơn, Elmer Wheeler đã tư vấn nhân viên - khi khách hàng gọi nước soda, thay vì hỏi:

“Anh/Chị có muốn dùng với trứng không?”

Chuyển thành:

“Một trứng hay hai trứng?”

Vừa hỏi, nhân viên bán hàng một tay cầm 1 trứng, tay kia cầm 2 trứng đưa ra cho khách hàng chọn.

Thay đổi này đã mang lại doanh số và lợi nhuận ngoạn mục. Câu hỏi đó, cùng với câu khẩu hiệu “*Say it with flowers*” cho một cửa hàng bán hoa đã trở thành huyền thoại gắn với tên tuổi của bậc thầy Elmer Wheeler.

Rất tiếc sách vở, báo chí bây giờ ít nhắc đến ông...

Bài đọc thêm:

**MUỐN VƯƠN LÊN VỊ TRÍ SỐ 1 VỀ BÁN LẺ,
CÁC NGÂN HÀNG KHÔNG THỂ BỎ QUA ĐIỀU NÀY**

Trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ, wallet-share (hoặc Share of wallet: SOW) là một thuật ngữ đo lường tỉ trọng giao dịch của một cá nhân cụ thể đối với ngân hàng trong số tất cả những tổ chức mà khách hàng đó có quan hệ. Thông thường tỉ trọng SOW càng cao, thu nhập của ngân hàng từ khách hàng cũng cao tương ứng. Đó chính là lý do, rất nhiều ngân hàng quan tâm đến việc cải thiện chỉ số SOW của khách hàng bằng cách tăng doanh số cho mỗi giao dịch, tăng tần suất giao dịch và bán thêm nhiều sản phẩm dịch vụ hơn cho mỗi khách hàng.

Theo phân tích của các chuyên gia tại Wells Fargo, chi phí bán cho khách hàng hiện tại ít hơn 5 lần so với bán cho khách hàng mới và với sự gia tăng 5% doanh số có thể mang lại từ 25-100% lợi nhuận tăng thêm. Quan trọng hơn nó giúp tăng mức độ hài lòng và thúc đẩy sự gắn bó của khách hàng.

Một khảo sát của công ty tư vấn Bancography (Mỹ) ở góc độ khác cũng đáng quan tâm: nếu khách hàng sử dụng chỉ 1 sản phẩm - thời gian ở lại ngân hàng là 18 tháng; nếu thêm 1 sản phẩm nữa - thời gian gắn bó trung bình sẽ tăng lên 4 năm; còn nếu dùng 3 sản phẩm, khách hàng sẽ ở lại đến gần

7 năm. Kết quả này hẳn cũng giúp chúng ta có một cái nhìn tương quan nào đó về khách hàng Việt Nam.

Tuy vậy, ngoài một số ít ngân hàng bán lẻ lớn đã nhìn thấy cơ hội và đang tích cực khai thác, hiện tại còn nhiều ngân hàng trong nước vẫn chưa thấy được tầm quan trọng của SOW. Tham khảo kế hoạch kinh doanh của các ngân hàng sẽ thấy, mục tiêu tăng trưởng thị phần (market share) hàng năm luôn được đặt ra một cách cụ thể nhưng SOW thì chưa được nhắc đến nhiều.

Chính vì vậy, nếu đi sâu phân tích sẽ thấy trong hệ khách hàng cá nhân của ngân hàng trong nước, chiếm phần lớn là nhóm khách hàng mới chỉ sử dụng từ 1 đến 2 sản phẩm dịch vụ - mà rõ ràng, khi chỉ sử dụng quá ít sản phẩm như vậy thì mức độ trung thành sẽ không cao, khách hàng sẽ dễ chuyển sang ngân hàng khác.

Trong thực tế, việc tăng *wallet-share* vẫn dễ hơn, ít tốn kém hơn và đương nhiên cũng mang lại lợi ích hơn *market-share*.

Để tăng SOW, thì một trong những vấn đề quan trọng ngân hàng cần quan tâm đó là cải thiện chất lượng dịch vụ khách hàng. Thông thường, khách hàng càng hài lòng với ngân hàng họ sẽ càng giao dịch thường xuyên hơn và nhiều hơn. Do vậy, một dịch vụ khách hàng vượt trội là yếu tố bắt buộc giúp phát triển mối quan hệ bền vững và tăng mức độ trung thành của khách hàng. Ngoài ra, có 03 giải pháp các ngân hàng bán lẻ có thể triển khai ngay để cải thiện đáng kể SOW:

Một là, đẩy mạnh bán chéo (cross-selling): Bán chéo phải trở thành một văn hóa của tổ chức, không phải chỉ vì doanh số của ngân hàng hay kpi của nhân viên mà đó còn là một hình thức tinh tế của dịch vụ khách hàng - nhằm giúp khách hàng có trải nghiệm tốt hơn, tăng mức độ hài lòng và ngăn khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của đối thủ. Muốn vậy, nhân viên các vị trí trong ngân hàng phải am hiểu nhu cầu khách hàng, chủ động khơi gợi và luôn giới thiệu thêm sản phẩm dịch vụ khác...

Đừng chờ cho đến khi khách hàng yêu cầu được đăng ký sử dụng. Hiện tại, không hiếm trường hợp khách hàng chỉ có mỗi khoản vay tại ngân hàng, còn tiền gửi thanh toán và các giao dịch khác vẫn duy trì tại một tổ chức khác. Như vậy, ngân hàng vừa mất nguồn thu, vừa chịu rủi ro cao hơn.

Thành ra, đối với khách hàng vay nên bán thêm *tài khoản, dịch vụ thanh toán, internet và sms banking, máy POS, thẻ, bảo hiểm, tiết kiệm...* Đa số trường hợp, khi được giới thiệu khách hàng sẽ sẵn lòng đăng ký sử dụng. Đối với nhân viên các vị trí, thay vì nhắm đến việc bán một sản phẩm đơn lẻ nên hướng đến chào bán gói 4 - 5 sản phẩm dịch vụ hoặc hơn...

Hai là, tận dụng các cơ hội bán cao hơn (up-selling): Để tăng doanh số thì một trong những kỹ thuật trong bán hàng hiện đại rất cần được áp dụng thường xuyên đó là up-selling - tức là bán nhiều hơn kế hoạch mua ban đầu của khách hàng. Ví dụ, một phần đáng kể khách hàng tiền gửi thường

giao dịch với hai hay nhiều ngân hàng (quan điểm “*không bỏ trứng vào một giỏ*”). Một bạn giao dịch viên có nghề sẽ chăm sóc và phục vụ khách hàng thật “đỉnh” để chinh phục khách hàng, khiến họ tắt toán sổ từ nơi khác chuyển hết về giao dịch với chi nhánh.

Như vậy, thay vì chỉ tập trung làm sổ vài trăm triệu, bạn Giao dịch viên đẳng cấp đó có thể khiến khách hàng gửi đến vài tỷ vì quá ấn tượng và hoàn toàn hài lòng... Trường hợp khác, chuyên viên khách hàng có thể giải thích khách hàng mở thẻ tín dụng với hạn mức 500 triệu nếu có mức thu nhập đáp ứng điều kiện thay vì ý định hạn mức 100 triệu ban đầu.

Trong ngân hàng bán lẻ, cơ hội up-selling là mệnh mông. Tại sao khách hàng với mức xếp hạng cao nhất AAA cũng chỉ được vay ở mức 70% trên tài sản đảm bảo - bằng với mức vay của BBB?

Thứ ba, tăng cường đóng gói sản phẩm (product bundling): Thay vì bán một sản phẩm dịch vụ riêng lẻ, ngân hàng nên đóng thành gói nhiều sản phẩm dịch vụ. Điều đó giúp nhân viên dễ bán và cũng giúp khách hàng dễ chọn lựa. Thời gian qua, phổ biến ở các ngân hàng là hình thức *đóng gói theo sản phẩm*.

Ví dụ gói tài khoản “combo” bao gồm tài khoản thanh toán, mobile banking và internet banking... hay gói thẻ, gói tín dụng ô tô chẳng hạn. Thực tế đã chứng minh cách làm này rất thành công. Trên cơ sở đó, các ngân hàng nên đẩy mạnh đóng gói theo phân khúc khách hàng - chẳng hạn: gói sản phẩm dịch vụ cho nông dân, cho tiểu thương, cho nhóm

công chức nhà nước, nhóm khách hàng nhận lương qua tài khoản, cho sinh viên, v.v và v.v...

Ngoài ra, các gói sản phẩm dịch vụ dành cho cán bộ nhân viên/đại lý/nhà phân phối/người dùng cuối cùng (end-user)... cũng nên được đóng gói kèm với gói sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng doanh nghiệp để tăng tính hấp dẫn và cộng thêm tiện ích...

Giải pháp đã quá rõ ràng, vấn đề còn lại phụ thuộc vào ý chí và phương pháp triển khai. Nên nhớ, khách hàng chẳng bao giờ thích bị bán, họ thích được mua hơn. Do vậy, để thành công thì nên chẳng dùng cố gắng bán, thay vào đó, hãy giúp khách hàng mua!

Trịnh Minh Thảo (bài đăng trên www.cafef.vn ngày 30/03/2016)

Chương IV

KỸ NĂNG SỬ DỤNG ĐIỆN THOẠI DÀNH CHO GIAO DỊCH VIÊN

The greater danger for most of us is not that our aim is too high and we miss it, but that it is too low and we reach it.

Michelangelo

Câu chuyện 2 resort ở biển Mũi Né

Kỳ nghỉ lễ dài vừa rồi, chúng tôi muốn cho bọn trẻ cùng nhau tận hưởng những ngày hè nắng ấm tại biển nên quyết định chọn một trong những địa điểm du lịch nổi tiếng ở Việt Nam: Mũi Né. Bốn ngày trọn vẹn với cát vàng, biển xanh và những món hải sản tươi ngon quả là hấp dẫn.

Rất tiếc vì đặt phòng khá trễ nên không thể tìm được nơi ở chung cho cả 5 gia đình. Chúng tôi đành book hai bungalow hướng biển cho hai gia đình ở resort X, 3 gia đình còn lại phải chuyển sang resort Y kế đó khoảng một cây số - xếp hạng ngang nhau và để hiểu là mức giá phòng

cũng tương đương nhau. Mọi thủ tục qua một trang mạng rất nhanh và đơn giản, chỉ chưa đến 10 phút chúng tôi đã nhận được xác nhận thanh toán và hai booking. Mọi thứ đã sẵn sàng, chỉ chờ ngày lên đường...

Điều khác biệt chính là những gì diễn ra kể từ thời điểm thanh toán. Chỉ một ngày sau, chúng tôi bất ngờ nhận được một cuộc điện thoại từ resort Y, cô nhân viên có giọng nói dễ thương và lịch thiệp:

"Rất cảm ơn anh và gia đình đã chọn resort Y cho kỳ nghỉ sắp đến. Chúng tôi tin rằng gia đình anh sẽ hài lòng với dịch vụ tại đây. Mong sớm được đón tiếp anh và cả gia đình!"

Nói bất ngờ là vì chúng tôi không chờ đợi một cuộc gọi như thế.

Chưa hết 3 ngày trước hôm check-in, chúng tôi lại nhận được một cuộc gọi khác từ resort Y:

"Dạ chúng em gọi để nhắc là gia đình mình có booking tại resort Y vào cuối tuần này. Hy vọng cả nhà đã chuẩn bị mọi thứ cần thiết cho chuyến đi. Kính chào và hẹn sớm gặp Anh và gia đình!".

Trong khi đó không có tin gì từ resort X kể từ thời điểm thanh toán.

Một lần nữa, buổi sáng hôm đó trong khi chất đồ đạc lên xe chuẩn bị khởi hành, chúng tôi lại nhận được một cuộc gọi nữa cũng từ số máy của resort Y, lần này là một giọng nghe thật vui vẻ:

"Dạ em chào anh, vui lòng cho em hỏi là gia đình đã xuất phát chưa ạ?"

"Dạ vâng, giờ này anh đi thì tầm 3 giờ chiều sẽ đến nơi. Phòng nghỉ đã được chuẩn bị sẵn sàng. Hôm nay, thời tiết ấm áp, sóng biển nhẹ, các cháu đi bơi sẽ rất thích. Chúng em nóng lòng được chào đón gia đình anh chị đến với Mũi Né!"

Chúng tôi lên đường với một tâm trạng hào hứng như có nhiều thứ thú vị đang chờ đợi để khám phá.

Dĩ nhiên là resort Y không cần phải làm thế, như cái cách đơn giản là im lặng của resort X – đằng nào khách hàng cũng đã book phòng rồi, quan trọng là đã thanh toán xong, cứ tới ngày thì check-in thôi, nếu hủy thì chịu phạt theo điều khoản quy định, mùa holiday có thừa phòng đâu mà lo. Vâng, tôi chắc là trong đa số các trường hợp, bạn sẽ không nhận được bất cứ cuộc gọi "cám ơn" nào sau khi đã booking, vì bạn đã mua rồi, đã thanh toán rồi.

Có một điều hiển nhiên thế này: với hầu hết người bán, họ thấy sau khi đã nhận được thanh toán thì chẳng nhất thiết phải quá bận tâm đến tâm trạng của người mua nữa!

Vâng! Nhưng sự khác biệt nằm ở vài cuộc điện thoại hỏi han đơn giản - đúng cái cách mà resort Y đã làm. Đó chính là điển hình của dịch vụ khách hàng khác biệt. Dĩ nhiên nếu lần sau trở lại Mũi Né và phải chọn một trong hai resort, bạn biết khách hàng sẽ chọn ở đâu.

Câu hỏi là liệu bạn có nên làm tương tự với khách hàng tiền gửi hay không? Hình dung là có một khách hàng lớn tuổi mang 500 triệu – là số tiền dành dụm cả đời đến chi nhánh mở sổ tiết

kiệm. Giao dịch xong. Khách hàng đã nhận được số. Bạn cảm ơn. Không quên vui vẻ tạm biệt khách hàng.

Đến đây - với tư cách một giao dịch viên - hẳn bạn có thể nghĩ mọi thứ đã ổn rồi, mình đã làm rất tốt quy trình phục vụ tại quầy, đáp ứng được sự kỳ vọng của khách hàng. Nhưng điều đặc biệt nằm ở một dịch vụ khách hàng vượt quá sự kỳ vọng...

Hình dung thêm cảm xúc của bác khách hàng ấy khi nhận được một cuộc gọi từ bạn vào ngày hôm sau:

“Dạ cháu chào cô Phượng, cháu là Nguyễn - Giao dịch viên tại chi nhánh 1, ngân hàng Vinabank đây ạ. Cháu gọi điện để cảm ơn cô đã chọn giao dịch với ngân hàng. Thông tin số tiết kiệm của cô đã được nhập đầy đủ và chính xác vào hệ thống. Cháu sẽ gọi lại cho cô khi đến hạn nhận lãi hoặc khi chi nhánh có chương trình khuyến mãi cô nhé!”.

Một ấn tượng không hề nhẹ, phải không?

Bạn có biết cuộc gọi “cảm ơn” này có ý nghĩa đặc biệt đến mức nào? Với đa số khách hàng - đặc biệt nhóm khách hàng lớn tuổi, sau khi giao dịch về họ có một cảm giác bất an xen lẫn lo ngại, bao nhiêu câu hỏi tự vấn nảy sinh:

- Liệu cô giao dịch viên có nhập đúng số tiền?
- Nhớ như thiếu mất một số 0 thì sao?
- Vừa làm vừa nói chuyện không biết có chính xác không?
- Con dấu mờ thế này mai mốt nhận tiền ngân hàng có làm khó dễ gì không?
- ...

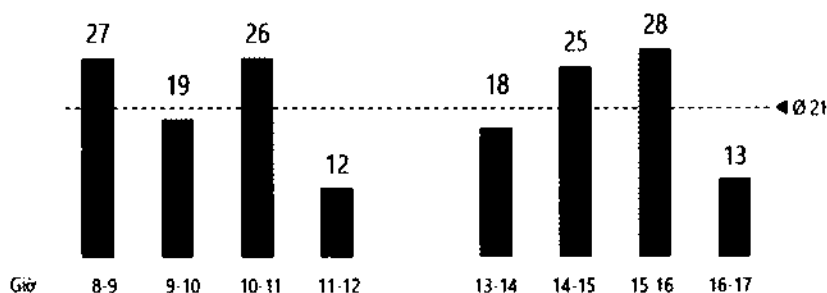
Chưa kể có nhiều bạn thiếu cẩn thận đối với cái số tiết kiệm: chữ in không thẳng dòng, chồng lấn khó đọc; máy in hết mực đến mức đọc không rõ số chứng minh nhân dân, con dấu tên thì chỉ đọc được họ không đọc được tên, chữ viết tay thì ôi thôi xấu tệ một cách cầu thả...

Đừng quên vài trăm triệu là cả một gia tài. Cho khách hàng thấy bạn trân trọng với điều đó là việc rất cần thiết phải làm!

LƯỢNG KHÁCH HÀNG GIAO DỊCH TẠI QUẦY

Trong thời gian triển khai dự án Nâng cao năng lực bán hàng (SSP) tại những ngân hàng bán lẻ lớn trong nước, chúng tôi thường hay đo lường số lượng khách hàng giao dịch tại quầy ở các chi nhánh.

Ví dụ, bên dưới là kết quả một ngày tiêu biểu tại một chi nhánh có quy mô trung bình thuộc khu vực Hồ Chí Minh (với huy động tương đương 800 tỷ), số lượng khách hàng phân bố theo những thời điểm khác nhau trong ngày như sau:



Theo đó, lượng khách hàng giao dịch đông nhất thường vào đầu giờ sáng và cuối giờ chiều. Tổng số lượng khách là 168 người, trong 8 giờ làm việc có nghĩa trung bình mỗi giờ có 21 khách hàng giao dịch.

Với quy mô trung bình, chi nhánh có số lượng giao dịch viên tại quầy là 3 (hoặc bằng “2 giao dịch viên + 1 tư vấn” nếu chi nhánh được bố trí theo mô hình phân 2 luồng bán hàng và phục vụ riêng).

Như vậy, mỗi một giao dịch viên, một giờ phục vụ 7 khách hàng (21:3) - tương đương với 56 khách hàng mỗi ngày.

Số bút toán nhiều hơn một ít vì vài khách hàng có thể thực hiện nhiều hơn một giao dịch.

THỜI GIAN XỬ LÝ GIAO DỊCH

Tùy theo loại giao dịch mà thời gian xử lý có thể rất nhanh hoặc chậm hơn một tý, ví dụ các giao dịch liên quan đến tiền mặt thì thông thường kéo dài thêm ít phút do công tác kiểm đếm. Nhưng tính trung bình, chưa bao gồm thời gian giao, nộp và đếm tiền tại quầy quỹ thì mỗi khách hàng sẽ được phục vụ hoàn tất trong vòng 6 phút.

Với 7 khách hàng trong một giờ - có nghĩa là thời gian phục vụ khách hàng trực tiếp tại quầy của giao dịch viên hết ~45 phút/giờ.

Giao dịch	Thời gian
Nộp tiền vào tài khoản	3 phút
Khách hàng gửi tiết kiệm lần đầu	6 phút
Giải quyết khiếu nại về thẻ	10 phút
Giao dịch thu hộ	3 phút
Hỗ trợ tín dụng (nhập thông tin, chứng từ giải ngân, Ủy nhiệm chi, hợp đồng vay,...)	10 phút
Mở tài khoản cá nhân	3 phút
Chuyển tiền	3 phút
Mở tài khoản công ty	10 phút
Đăng ký dịch vụ ngân hàng điện tử	3 phút
Đăng ký mở thẻ	5 phút
Vay cầm cố Sổ tiết kiệm	10 phút

KHẢO SÁT PHÂN BỐ THỜI GIAN HOẠT ĐỘNG

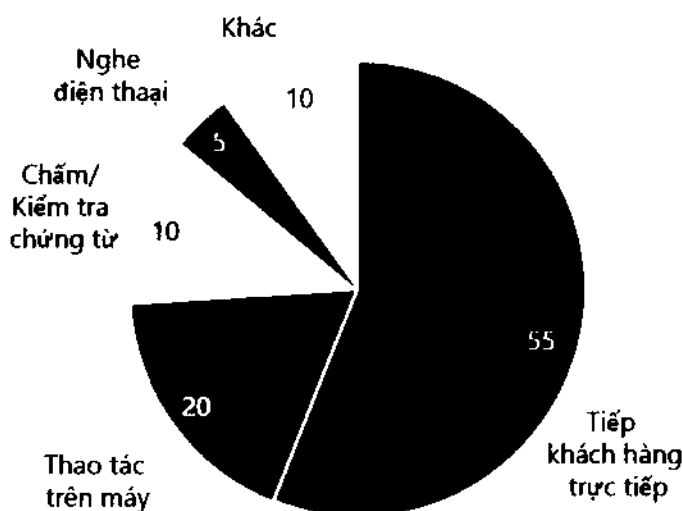
Cùng tại chi nhánh này, khi khảo sát cơ cấu thời gian hoạt động nghiệp vụ của giao dịch viên mỗi giờ - chúng tôi nhận thấy rằng:

Trung bình:

- 55% thời gian giao dịch viên tiếp khách hàng trực tiếp tại quầy.
- 20% thời gian thao tác trên máy để hoàn tất giao dịch.
- 10% thời gian dành kiểm tra và chấm chứng từ.
- 5% nghe điện thoại.

- 10% thời gian làm những việc không cụ thể (uống nước, ăn vặt, kiểm tra điện thoại di động, nói chuyện với giao dịch viên khác...).

Nhu vậy, tổng thời gian dành cho giao dịch với khách hàng tương đương 75% ($55 + 20$) - tức là 45 phút trong mỗi một giờ.



Trong ngày, rất nhiều khi khách hàng gọi vào, chuyên viên khách hàng gọi xuống liên quan đến nghiệp vụ... nên thường mất 5% thời gian nghe điện thoại.

Ngoài ra, việc kiểm tra chứng từ hoặc chăm chứng từ kế toán cuối ngày cũng là việc phải làm, tiêu tốn của giao dịch viên hết 10% thời gian.

Còn lại 10% thời gian dùng cho các công việc khác, ở đây

là những việc không liên quan đến phục vụ khách hàng hay nghiệp vụ tại quầy.

Nếu khảo sát chi tiết quy trình vận hành ở quầy giao dịch, chúng ta thấy có thể còn nhiều cách để nâng cao năng suất phục vụ và bán hàng, ví dụ: cải tiến quy trình, tối ưu hóa phân luồng, huấn luyện sản phẩm, truyền thông chính sách, tăng tốc phối hợp... nhằm tiết giảm thời gian “chết” qua đó sẽ tăng thêm thời gian dành cho bán hàng hoặc chăm sóc khách hàng.

Tuy nhiên, trước hết - nếu chỉ **tận dụng một nửa trong khoảng 10%** thời gian làm việc “Khác” nói trên thì giao dịch viên có thể làm được rất nhiều việc - mà một trong những việc rất nên ưu tiên làm là **telemarketing**.

Mục đích	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chăm sóc khách hàng và tiếp thị, giới thiệu sản phẩm dịch vụ hay chương trình khuyến mãi mới.
Thời gian	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 phút/ngày, có thể gọi liên mạch hoặc rồi lúc nào gọi lúc ấy.
Số lượng	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20-30 cuộc gọi/ngày. ▪ Như vậy 3 giao dịch viên của chi nhánh sẽ gọi được 60-90 khách hàng mỗi ngày.
Thời điểm	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Phù hợp nhất là những lúc ít khách - cuối giờ sáng và đầu giờ chiều - bằng cách luân phiên nhau, 2 bạn tiếp khách còn 1 bạn tập trung gọi điện thoại.

Địa điểm	<ul style="list-style-type: none">▪ Có thể ngồi ngay tại quầy - nhưng tốt nhất là trong phòng họp, phòng của Trưởng phòng Dịch vụ khách hàng hoặc những chỗ riêng biệt, tách biệt để đảm bảo hiệu quả và chất lượng của buổi telemarketing.
-----------------	---

Tại sao nên gọi điện thoại?

Có đúng là khi khách hàng đến gửi tiết kiệm, bạn quảng cáo với khách hàng là ngân hàng của mình rất đáng tin cậy? Chi nhánh có dịch vụ khách hàng rất tốt? Cá nhân mình thì cực kỳ nhiệt tình và tận tâm với khách hàng? Bạn còn hứa chắc chắn là mình sẽ chăm sóc khách hàng chu đáo, hết lòng?

Nói thì thế, nhưng làm dường như chưa được bao nhiêu.

Cần biết rằng khách hàng chẳng đòi hỏi gì quá đáng, vì một vài cuộc điện thoại quan tâm, một hai tin nhắn hỏi thăm, thái độ chăm sóc chân thành... là họ hài lòng và hạnh phúc lắm rồi. Mà đó là điều giao dịch viên có thể làm rất tốt - với cái điện thoại và 30 phút đồng hồ mỗi ngày.

Không ít khách hàng sau khi làm xong sổ tiết kiệm, chẳng còn nghe tin tức gì của giao dịch viên cả. Biệt vô âm tín luôn. Suốt cả 06 tháng không có cuộc gọi điện nào, nhưng còn một ngày nữa đến hạn sổ thì rất sốt sắng, thời thì đủ kiểu van nài, năn nỉ ỉ ới:

- “*Chú đáo hạn lại giúp bọn cháu đi!*”
- “*Tháng này chưa đủ chi tiêu, cô giúp cháu một lần nữa nhé!*”.

- “Em xin chị, em năn nỉ hết lời rồi đây!”.
- “Cháu năn nỉ Cô hết lời rồi, gửi đâu cũng vậy, gửi giúp bên cháu lấy số liệu, tháng này khách rút quá trời luôn!”.
- ...

Rõ ràng, khách hàng chẳng cảm nhận được sự chăm sóc nào mà chỉ thấy một điều rằng bạn rất quan tâm đến doanh số của mình.

Vậy đó, nhiều giao dịch viên rất mau quên, làm xong cái số cho khách là quên luôn. Họ đâu biết rằng, trong cùng khoảng thời gian, có nhiều ngân hàng khác lại gọi khách hàng liên tục - họ sốt sắng và xuất sắc thể hiện vai trò “ứng viên thay thế” rất sáng giá khi số đến hạn.

Thực tế, khách hàng đã quyết định lâu rồi - sau một thời gian ngắn thấy bạn thờ ơ, có vẻ chẳng quan tâm hoặc chẳng biểu hiện gì cần khách hàng - họ đã quyết định chọn ngân hàng tiếp theo rồi. Chờ đến ngày đáo hạn đã quá trễ đấy!

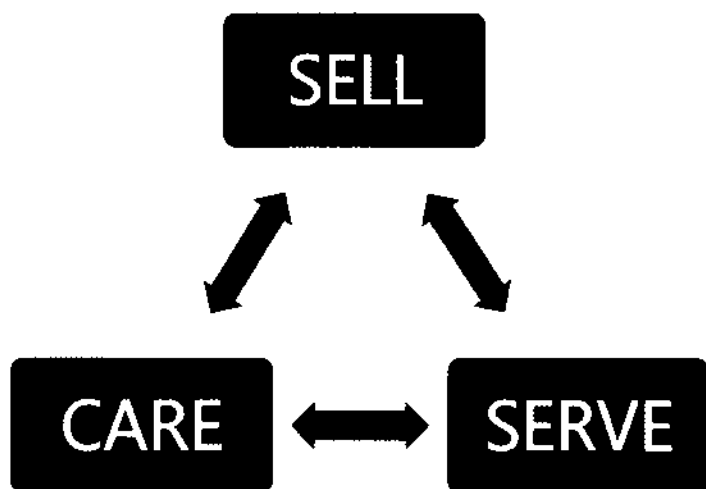
Vì sao có thực tế như vậy?

Vì còn không ít giao dịch viên tại các ngân hàng chỉ đơn giản nhìn thấy ở khách hàng là một giao dịch, họ chỉ nhìn thấy một cái số, một cơ hội bổ sung thêm vào doanh số hay KPI cá nhân mình một lần... Chính vì thế, nên họ chỉ dừng lại ở việc “bán” và “phục vụ” mà không hề có “chăm sóc”, trong khi đây mới là yếu tố khách hàng kỳ vọng nhất.

Khái niệm dịch vụ khách hàng vượt trội rất cần được quan tâm, áp dụng. Đó là những chi tiết trong quy trình hoàn hảo bao gồm 3 bước: **SELL - SERVE - CARE (Bán hàng - Phục**

vụ - Chăm sóc) mà bạn cần phải làm rất tốt tất cả các công đoạn đó mới đáp ứng đầy đủ kỳ vọng khách hàng.

Điều đáng nói là - đối với khách hàng - nếu bạn chưa có một quy trình tối ưu “sell” và “serve” (“bán hàng” và “phục vụ”) tại quầy, nhưng rất giỏi “care”, tức là biết quan tâm chăm sóc, hết lòng vì khách hàng, luôn luôn làm mọi điều để mang lại sự hài lòng cao nhất thì bạn vẫn có nhiều cơ hội để chinh phục khách hàng.



Hãy nhớ kỹ một điều: **KHÁCH HÀNG là một MỐI QUAN HỆ, không phải là một GIAO DỊCH.** Đó là một lời nhắc nhở và là thông điệp quan trọng dành cho các bạn giao dịch viên. Và đó cũng là quan điểm cốt lõi trong dịch vụ khách hàng vượt trội mà tôi tâm đắc đặt tên cho cuốn sách này.

Từ nay trở đi, nên khắc ghi và tâm niệm lời khuyên này của

chuyên gia Patricia Fripp bất kể khi nào bạn có cơ hội tiếp xúc với khách hàng, hãy:

Don”t just close a deal - let”s open a relationship

Đừng cố chốt một giao dịch - hãy xây dựng một mối quan hệ!

Tóm lại, nếu bạn không thể dành cho khách hàng một cuộc viếng thăm tại nhà, nếu chi nhánh không thể tổ chức các chương trình hội nghị tri ân khách hàng, nếu bạn không có ngân sách để thường xuyên tặng quà... thì bạn nên sử dụng điện thoại.

Tôi tin rằng với một thái độ quan tâm thật lòng, một tinh thần phục vụ tận tâm và một chút khéo léo bạn sẽ biết cách khiến khách hàng “phải lòng” và “say đắm”.

Kịch bản cuộc gọi

Chỉ nhằm mục đích chăm sóc khách hàng, giới thiệu sản phẩm dịch vụ và chương trình khuyến mãi nên những cuộc gọi của giao dịch viên cũng không cần quá “kỹ thuật”, chỉ cần hết sức tự nhiên, thân thiện và gần gũi. Càng tự nhiên càng hay.

Tuy vậy, nếu vẫn chưa hình dung một cuộc gọi như thế sẽ được bắt đầu thế nào, bạn có thể tham khảo một số mẫu ví dụ dưới đây - thực hành vài hôm, tự rút kinh nghiệm và sau đó, bạn sẽ đúc kết lại những kịch bản phù hợp nhất với phong cách, tính cách của mình hay đặc thù từng khách hàng.

Giới thiệu

- Em chào anh/chị _____ em là: _____ gọi từ ngân hàng Vinabank, chi nhánh 1 (csch dòng)
- Cháu chào cô/chú _____ cháu là _____, giao dịch viên - gọi điện từ ngân hàng Vinabank, chi nhánh 1

Ok, chào em/chào cháu...

- Dạ cháu gọi điện trước hết hỏi thăm cô, sau nữa cô vui lòng cho cháu hỏi lâu nay giao dịch tiết kiệm, cô có góp ý gì về SPDV để chi nhánh có thể phục vụ cô được tốt hơn không ạ?
- Em biết anh/chị _____ rất bận, nhưng cuộc gọi này chỉ mất 2 phút, và lý do là em có thông tin rất thú vị muốn chia sẻ với anh/chị ạ!

Ừ, uhmm... thông tin gì thế?

Nêu mục đích cuộc gọi. Thu hút sự quan tâm bằng nội dung tùy vào sản phẩm dịch vụ hoặc chương trình bạn muốn tiếp thị...

- Dạ lâu nay cháu có hân hạnh được phục vụ cô/chú tại chi nhánh Y. Tính cô/chú vui vẻ, thân thiện nên cả chi nhánh ai cũng quý. Cháu rất muốn được giữ quan hệ và phục vụ cô/chú lâu dài. Liệu cô/chú có cân nhắc chuyển nốt cái sổ đang gửi tại Zbank về đây luôn cho tiện giao dịch về sau?
- Ngân hàng Vinabank vừa mới triển khai gói cho vay cá nhân với nhiều ưu đãi hấp dẫn, anh vui lòng cho em hỏi từ nay đến Tết, anh có nhu cầu vay vốn cho các mục đích mua nhà, mua xe, xây sửa nhà hay đầu tư, kinh doanh gì không ạ?

- Ngân hàng Vinabank đang có chương trình “Tri ân khách hàng” với nhiều quà tặng hấp dẫn, chị là một trong những người đầu tiên em nhớ đến...
- Để gia tăng lợi nhuận cho khách hàng, hệ thống Ngân hàng Vinabank có xác lập chế độ thông báo số dư tài khoản tiền gửi thanh toán có lãi suất thấp để gợi ý chuyển sang tài khoản tiền gửi có kỳ hạn với lãi suất cao hơn... (cách nói này nhằm tránh nói thẳng ra khách hàng đang có tiền trên tài khoản vì một số khách hàng sẽ không hài lòng do thông tin tài khoản bị người khác biết - kể cả nhân viên ngân hàng)
- Dạ hiện nay, Ngân hàng Vinabank mới thiết kế một gói sản phẩm dịch vụ ưu đãi dành riêng cho khách hàng là cán bộ nhân viên khối hành chính sự nghiệp... nhằm đặc biệt hỗ trợ các nhu cầu vay chi tiêu cá nhân hoặc mua nhà/mua xe...
- Dạ, Chi nhánh 1, Ngân hàng Vinabank đang triển khai chương trình “Mừng sinh nhật 10 tuổi” với nhiều quà tặng hấp dẫn dành cho khách hàng tiền gửi; mấy hôm nay rất đông khách hàng đến giao dịch và nhận quà, và mọi người rất thích - do vậy, em muốn chia sẻ thông tin chương trình ý nghĩa này và mời anh/chị đến giao dịch để có cơ hội nhận những phần quà tặng hấp dẫn ạ...

- Dạ Ngân hàng Vinabank đang triển khai chương trình cho vay ưu đãi đặc biệt dành riêng cho khách hàng có nhu cầu vay mua nhà/xây sửa nhà hay bổ sung vốn lưu động phục vụ nhu cầu sản xuất kinh doanh...
- Dạ, Ngân hàng Vinabank đang triển khai gói sản phẩm cho vay dành cho nhóm khách hàng nhận lương qua tài khoản với nhiều ưu đãi hấp dẫn. Liệu anh/chị có muốn đăng ký luôn hôm nay khoản vay tín chấp với hạn mức 10 lần lương?

Nếu trường hợp gọi điện thoại nhằm mục đích chăm sóc khách hàng thuần túy thì bạn cứ gọi một cách tự nhiên, nội dung thế nào thì trình bày thế ấy, cho dù đó là cuộc gọi chúc mừng sinh nhật, nhắc ngày nhận lãi, đến hạn số... hoặc thông báo về ngày nghỉ lễ, thay đổi người phụ trách chăm sóc khách hàng hay chuyển địa điểm giao dịch. Quan trọng là tự tin, chuyên nghiệp và mạch lạc - bạn sẽ chắc chắn gây ngạc nhiên và tạo ấn tượng tốt với khách hàng của mình.

Một vài lưu ý

- Thể hiện sự tự tin & chuyên nghiệp khi nói chuyện với khách hàng.
- Phải giúp khách hàng cảm nhận được “tiếng cười” trong giọng nói của bạn.
- Không cung cấp quá nhiều thông tin qua điện thoại.
- Mục đích là mời khách hàng trở lại giao dịch hoặc xác lập

một cuộc hẹn với chuyên viên khách hàng. Khi làm được điều đó rồi phải nhanh chóng cảm ơn và kết thúc.

- Gọi ít nhất 15 khách hàng/ngày. Thất bại và bị từ chối cũng không nản vì khi bạn giới thiệu tên ngân hàng mình với khách hàng là bạn đã “thành công” rồi.
- In kịch bản này ra và để trước mặt khi nói chuyện, nhưng đừng “đọc” và phải “nói”.

XỬ LÝ TÌNH HUỐNG TRÊN ĐIỆN THOẠI

Thông thường, trong telemarketing - tỉ lệ cuộc gọi thành công của giao dịch viên chỉ khoảng 5% - tức là phải gọi đến 20 khách hàng thì mới may mắn có 1 khách hàng đồng ý gặp ngân hàng để tìm hiểu thêm về sản phẩm dịch vụ hoặc nội dung chương trình khuyến mãi. Đa số còn lại là khách hàng từ chối với vô số lý do khác nhau.

Lý do hay nghe nhất là gì? Chắc chắn đó chính là *“không có nhu cầu”*. Vâng, hơn một nửa số khách hàng sẽ bảo thế. Bạn làm thế nào? Cảm ơn và hẹn gọi lại lần sau. Ok! Đó điều hợp lý và quá dễ dàng với bạn, đúng không? Nhưng một giao dịch viên dày dạn kinh nghiệm sẽ không bỏ cuộc sớm thế!

Vì một điều đáng lưu ý rằng câu *“không có nhu cầu”* đôi khi chỉ là một cách nói khi khách hàng từ chối nghe điện thoại, có thể đó chưa phải là lý do thật. Muốn biết lý do thật, bạn nên giữ khách hàng trên điện thoại lâu hơn một chút nữa, đặt thêm một hai câu hỏi nữa, câu trả lời tiếp theo mới là lý do thật của khách hàng...

Ngoài ra, “không có nhu cầu” có thể đúng là khách hàng đã vay ở ngân hàng nào đó rồi. Với nhiều người đang có dư nợ chưa trả dứt thì chẳng hề nghĩ đến một khoản vay mới - nhưng đó lại là đối tượng khách hàng rất tiềm năng nếu ngân hàng bạn có sản phẩm hoặc cơ chế tái tài trợ.

Nhiều lý do từ chối khác có cùng một nguyên tắc xử lý: từ chối chỉ là một cách nói, một phản ứng hay một cách phản hồi của khách hàng - **nó không có gì nghiêm trọng lắm** - vấn đề là cách ứng xử của bạn. Luôn luôn chuyên nghiệp, tự tin và thật sự khéo léo trong các tình huống. Sẽ rất thiếu thuyết phục nếu bạn lúng túng, đổ lỗi hoặc ấp úng... những biểu hiện như thế khiến khách hàng đánh giá rất thấp về uy tín của ngân hàng và tính chuyên nghiệp của cá nhân bạn.

Dưới đây là vài tình huống thường gặp và gợi ý cách xử lý để bạn tham khảo:

“Sao có số điện thoại của tôi?”
(nếu gọi database mới, khách hàng chưa giao dịch với ngân hàng)

- Dạ, ngân hàng em là đơn vị cung cấp dịch vụ cá nhân, nên những khách hàng trên 18 tuổi, có chứng minh nhân dân, ngân hàng đều có số điện thoại...

“Tôi không có nhu cầu, tôi bận lắm. Thôi nhé!”

- Dạ, em cảm ơn chị Thu - nhưng trước khi cúp máy - chị vui lòng cho em hỏi nhanh một câu thôi: Chị Thu thật sự không có nhu cầu sử dụng sản phẩm dịch vụ ngân hàng hay chị bị phiền quảng cáo nhiều quá nên không muốn nghe điện thoại nữa ạ?

“Tôi đã vay rồi, không có nhu cầu nữa!”

Lãi suất bao nhiêu?

“Tôi từng gửi tiết kiệm ở đó - nhưng không hài lòng nên ngưng lâu rồi...”

“Ok, tôi cần thêm thông tin...”

- Dạ, cháu cảm ơn cô Lan nhiều. Cô cho cháu hỏi nhanh là trong trường hợp cháu có một giải pháp giúp tiết kiệm chi phí lãi vay phải trả hàng tháng thì cô có cân nhắc không ạ?
- Dạ, lãi suất phụ thuộc vào số tiền gửi, kỳ hạn gửi và sản phẩm... nếu quan tâm, em mời chị Lệ ghé đến chi nhánh. Sau khi biết được nhu cầu, kế hoạch và dự định của chị, em sẽ chọn sản phẩm phù hợp nhất với mức lãi suất tốt nhất...
- Dạ, em hiểu, có thể vì lý do nào đó anh Dương đã phật lòng, nhưng nếu có một cơ hội thứ hai - anh sẽ nhận được sự chăm sóc tuyệt vời nhất vì từ nay cá nhân em chính là người phục vụ anh với cam kết cao nhất!
- Vâng! Em cũng biết thế ạ. Trường hợp này em sẽ nhờ một chuyên viên khách hàng chia sẻ thông tin với anh. Chiều thứ hai hoặc thứ ba tuần này, lúc 4 giờ chiều nếu anh Hiếu không bận gấp, bạn chuyên viên khách hàng sẽ đến gặp anh trong khoảng 15 phút. Hôm nào thì tiện hơn cho anh ạ?

Lãi suất thấp quá (tiền gửi)

- Dạ, một vài khách hàng lúc đầu cũng nghĩ như chị Thanh, nhưng sau khi giao dịch rồi mới thấy thật ra không phải vậy. Đối với người gửi tiền thì ngoài lãi suất còn quan tâm đến niềm tin, chất lượng dịch vụ, quan hệ cá nhân và cả tính năng sản phẩm... Do vậy, sau một thời gian giao dịch mọi người đều hài lòng và cho rằng lãi suất của Vinabank là hợp lý nhất.

“Đã có nhiều ngân hàng tiếp cận với tôi”.

- Vâng! Em cũng nghĩ thế! Một khách hàng tốt như chị Vân sẽ có rất nhiều ngân hàng quan tâm. Đó cũng chính là lý do em nghĩ chị phải nhận được dịch vụ tốt nhất tại Vinabank!

“Nhầm số rồi nhé, tôi không phải là Nguyễn đâu...”

- Dạ, chẳng sao chị à, em là _____ gọi điện từ ngân hàng Vinabank, chi nhánh 1. Em gọi cho chị Nguyễn là để giới thiệu chương trình khuyến mãi huy động mới rất hấp dẫn, lại có duyên gặp chị nên em chia sẻ với chị luôn....

“Tôi không có nhu cầu”

- Vâng! Vinabank có hai nhóm sản phẩm, một cho nhu cầu hiện tại & một đáp ứng nhu cầu tương lai. Em biết là hiện tại anh Vũ chưa có nhu cầu nhưng em muốn trao đổi với anh những sản phẩm dịch vụ cho những nhu cầu có thể phát sinh trong thời gian 06-12 tháng tới...

TRƯỜNG HỢP NHẬN ĐIỆN THOẠI

Như kết quả khảo sát nêu ở phần trên, trong ngày giao dịch viên thường dành 5% (tức tương đương 30 phút) để nghe điện thoại khách hàng gọi vào với nhiều lý do khác nhau. Đây là việc bạn làm hàng ngày, quá quen thuộc - nhưng tôi cũng thấy cần thiết ghi lại vài lưu ý để giúp bạn trở nên hiệu quả hơn với công việc này:

- **Nhắc máy ở tiếng chuông thứ ba:** Thật quá tệ khi khách hàng phải đợi rất lâu mới có người trả lời, cảm giác này sẽ nhanh chóng chuyển sang cáu gắt, bực bội. Nhớ là sau tiếng chuông thứ ba là quá dài, nhưng trước đó thì quá ngắn, cũng không hay - có thể khiến khách hàng nghĩ rằng bạn đang “ế độ”, chẳng có việc gì làm...
- **Hứa gọi lại thì tuyệt đối phải làm:** Có quá nhiều cuộc điện thoại, người trả lời bảo là sẽ gọi lại nhưng sau đó thì quên luôn. Đối với khách hàng đây là sự thiếu tôn trọng và rất không đáng tin cậy. Và đó cũng là lý do phổ biến khiến khách hàng “tư bỏ” ngân hàng.
- **Thái độ chào đón, thân thiện:** Giọng nói phản ánh chính cảm xúc của bạn, luôn cởi mở và vui vẻ, tỏ ra mình trân trọng cuộc gọi của khách hàng. Tốt nhất là mỉm cười trong khi nói chuyện, khách hàng sẽ cảm nhận điều đó một cách rất tích cực.
- **Giới thiệu ngân hàng, chi nhánh và tên bạn:** “Chi nhánh 1 ngân hàng Vinabank, giao dịch viên Kim Chi xin chào quý khách hàng!” - một câu ngắn nhưng đầy đủ và chuyên nghiệp. Trong khi trao đổi với khách hàng, nói cụ

thế tên ngân hàng thay vì “*chính sách tiền gửi của bạn em là...*”, “*lãi suất của bên em là...*”

- ***Chào khách hàng bằng tên:*** Nếu bạn nhận được cuộc gọi qua mobile hay là chuyển tiếp từ bộ phận khác mà bạn đã được thấy tên/được giới thiệu tên thì nên chào khách hàng bằng tên luôn. Tránh chào kiểu quá xa lạ như: “*Alo*”, “*Alo tôi nghe*” - vì cách nói đó chẳng mấy lịch sự và thân thiện như thể bạn gặp người quen mà không lên tiếng chào.
- ***Trường hợp phải để khách hàng chế độ chờ:*** Trường hợp nếu bạn không thể trả lời ngay hoặc phải chuyển máy cho bộ phận khác phải xin phép khách hàng trước và nên lưu ý là khách hàng vẫn đang chờ trên điện thoại. Trong tình huống này bạn cần phải cập nhật hoặc kiểm tra lại sau mỗi 30 giây, tránh để khách hàng nghe nhạc chờ hoặc quảng cáo quá lâu hay tệ nữa là hệ thống báo bạn tít, tít rồi tự ngắt.

Đối với khách hàng điều này đồng nghĩa với “*ngân hàng chúng tôi bận rộn lắm rồi, khách hàng đừng làm phiền nữa*”...

- ***Nếu khách hàng để lại tin nhắn:*** Và bạn là người nhận thì phải ghi lại đầy đủ, họ tên và số điện thoại cùng với nội dung - trong thời gian sớm nhất có thể bạn nhớ chuyển tin đến cho đồng nghiệp để giải quyết thắc mắc của khách hàng. Không ít giao dịch viên không ghi lại trên giấy note nên mãi làm việc đến cuối ngày mới nhớ ra “*thời chết rồi, cả ngày quên mất...*”
- ***Những cuộc gọi ngoài giờ:*** Nhiều rắc rối phát sinh khi

khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ ngân hàng bất kể lúc nào - kể cả vào giờ nghỉ trưa - như trực trực ATM, phát sinh lỗi khi dùng thẻ hay thắc mắc với giao dịch internet banking... Trong trường hợp này rất có thể khách hàng sẽ gọi đến chi nhánh (*hiều khách hàng vẫn thích liên lạc với chi nhánh hơn là tổng đài 24/7*), đây là điều rất nên thông cảm và chia sẻ.

Tuy nhiên, với nhiều giao dịch viên thì cuộc gọi này còn hơn là sự làm phiền, do vậy nhiều bạn trả lời điện thoại với giọng cọc lộc, khó chịu - đại khái và qua quýt cho xong lệ lệ nhằm quay lại giấc ngủ trưa quan trọng của mình!

- ***Cẩn thận với thông tin lãi suất:*** Khả thường xuyên bạn sẽ nhận được những cuộc gọi hỏi về thông tin lãi suất, đặc biệt từ khách hàng mới. Nhớ là qua điện thoại, rất khó để chốt giao dịch, nên chỉ trong trường hợp tin rằng lãi suất của ngân hàng mình đang tốt nhất nhì thị trường, bạn mới chi tiết. Nếu không thì cần hạn chế, tốt nhất là mời khách hàng đến quầy.
- ***Những lưu ý khác:*** Lắng nghe thật kỹ, ghi nhận ý kiến khách hàng, tìm hiểu vấn đề... không nên vừa nghe điện thoại vừa kiểm tra tin nhắn trên mobile hoặc nói chuyện với giao dịch viên khác. Lịch sự khi kết thúc cuộc gọi, nhớ là luôn cảm ơn khách hàng, tránh đập máy vội vã - hãy để khách hàng cúp máy trước.

SAI LẦM THƯỜNG GẶP TRONG TELEMARKETING

1. Không xác định mục đích cuộc gọi

Mục đích của cuộc gọi là gì? Bạn muốn gì ở khách hàng của mình? Bạn muốn khách hàng phải đưa ra những cam kết nào (*đến quầy, hẹn gặp chuyên viên, đảo hạn số, tham gia chương trình khuyến mãi...*)? Rất nhiều bạn chưa xác định mục đích rõ ràng của cuộc gọi nên thường không đạt được kết quả như mong muốn.

Trước khi nhắc máy, hãy tự xác định mục đích cuộc gọi là gì. Nếu không, gặp những trường hợp khách hàng “lơ lửng”: “*Anh sẽ gọi lại sau*” hay “*Lúc nào có nhu cầu anh sẽ liên lạc nhé*”... bạn chẳng biết phải làm sao, hoặc thường đồng ý ngay với khách hàng rồi cúp máy mà chẳng đạt được một kết quả cụ thể gì!

2. Nhanh nhẩu nhận lời gửi thông tin cho khách hàng

“*Gửi cho tôi một số thông tin*” không có nghĩa là “*Tôi sẽ đọc nó!*”.

Nhiều bạn hào hứng gửi email/tờ rơi cho khách hàng rồi gọi lại với nhiều hy vọng. Rủi thay, nhiều khách hàng dùng cách “*gửi cho tôi một số thông tin*” như là cách lịch sự để chấm dứt cuộc gọi. Câu đó phải được hiểu là “*Tôi không thích thú*” hoặc “*Tôi quá bận để nói chuyện*”. Bạn phải tìm hiểu xem tại sao khách hàng tiềm năng yêu cầu gửi thông tin và liệu họ có quan tâm thật sự hay không...

3. Chưa nghiêm túc với cuộc gọi

Gọi điện thoại trong khi đọc email, mobile đổ chuông, đồng nghiệp nói chuyện bên cạnh, léo nhéo với giao dịch viên khác... Nói chung là thiếu tập trung, không thật sự muốn đạt được kết quả. Đây là những biểu hiện khiến khách hàng chán không muốn tiếp tục, chẳng thể gạt hái được gì một khi bạn không tạo được cho khách hàng hứng thú để nói chuyện.

4. Chưa biết lắng nghe:

Cần lắng nghe một cách chăm chú để hiểu rõ những gì khách hàng đang nói. Khách hàng muốn bạn giải quyết vấn đề của họ và dĩ nhiên - bạn chỉ có thể làm tốt điều đó nếu thật sự hiểu kỹ, nắm rõ vấn đề. Không lắng nghe kỹ thường dẫn đến các câu hỏi ngớ ngẩn hoặc kết luận vội vàng khiến khách hàng phật lòng.

5. Cảm giác sợ hãi

Tuy gọi điện là một việc tưởng đơn giản, thường nhật nhưng với nhiều giao dịch viên lại không dễ dàng gì, nhiều bạn thiếu tự tin đến độ không dám gọi điện cho khách hàng. Có bạn thực hiện telemarketing mà khi đầu dây bên kia khách hàng nhắc máy "*A lô... Ờ... Có gì không em?*" bạn run lập cập và lưỡng lự "*Dạ, không có gì ạ!*" rồi vội vàng cúp máy.

6. Thiếu tự tin:

Quá nhiều bạn cứ đinh ninh là mình đang làm phiền khách

hàng nên chẳng có chút tự tin nào trong giọng nói. Chính vì thiếu tự tin nên bạn hay diễn giải sai lệch các phản ứng của khách hàng.

“Tôi đang họp” không có nghĩa là *“Tôi biết bạn sẽ gọi và tôi không muốn nói chuyện...”*

“Tôi bận lắm” không nên được dịch thành *“Tôi không quan tâm và tôi chẳng thích bạn”*.

Chính suy diễn sai lệch dẫn đến bạn cực kỳ thiếu tin tưởng vào sản phẩm dịch vụ, thương hiệu ngân hàng và cả năng lực cá nhân mình.

Hãy đặt thêm một vài câu hỏi để tìm hiểu lý do thật của khách hàng hoặc đơn giản nghĩ rằng khách hàng đang trong cuộc họp nên không nói chuyện được, mình sẽ gọi lại lúc khác.

7. Xin xỏ nhiều quá

Trừ bố mẹ anh chị em ruột ra, chẳng có ai quyết định giao dịch với ngân hàng vì thấy bạn tội nghiệp hay bởi bạn đã quá thăm thiết van nài, xin xỏ. Họ giao dịch vì có niềm tin, vì tìm thấy sản phẩm dịch vụ đáp ứng tốt nhu cầu, vì ấn tượng với sự chuyên nghiệp và hài lòng với sự chăm sóc tận tụy... Hãy làm tốt nhất những điều đó để thu hút khách hàng đến giao dịch hoặc giúp họ có lý do để tiếp tục gắn bó với chi nhánh thay vì thống thiết van xin - những cách rất thiếu chuyên nghiệp theo suy nghĩ của khách hàng.

8. Thiếu cảm xúc

Giọng nói không ngữ điệu, buồn tẻ, thiếu nhấn nhá chẳng chuyển tải trọn vẹn thông điệp đến khách hàng. Những chương

trình khuyến mãi, gói sản phẩm dịch vụ, chương trình hỗ trợ lãi suất... chỉ có thể hấp dẫn qua cách thức diễn đạt của bạn. Nếu không hào hứng rất khó để khách hàng cảm nhận được. Nhớ rằng nội dung nói cái gì không quan trọng bằng cách bạn nói thế nào.

9. Quảng cáo lộ liễu

Đĩ nhiên bạn rất muốn cung cấp cho khách hàng những thông tin sản phẩm dịch vụ hay chương trình khuyến mãi mới, nhưng nên làm việc ấy một cách khéo léo. Đừng quá nôn nóng giới thiệu, đừng vờ vập quảng cáo cho hết nội dung, đừng ép khách hàng phải nghe mình... Những lời hỏi han, quan tâm, khơi gợi nhu cầu là những cách khôn khéo hơn để dẫn dắt khách hàng!

10. Chưa coi trọng telemarketing

Chỉ thực hiện khi nào phải làm hoặc được phân công, yêu cầu. Chưa chủ động sắp xếp thời gian và xem đây là việc phải làm thường xuyên, hàng ngày. Nhiều giao dịch viên đơn giản nghĩ rằng khi nào khách hàng có nhu cầu sẽ gọi cho mình biết, tới ngày họ sẽ tới nhận lãi, đến hạn đăng nào người ta cũng sẽ đến quầy... Chính vì vậy, hệ khách hàng hiện hữu không được chăm sóc, nhiều tài khoản “ngủ đông” không được kích hoạt và vô số cơ hội bán hàng hấp dẫn chưa được khai thác.

Chương V

GIẢI PHÁP BÁN HÀNG DÀNH CHO GIAO DỊCH VIÊN

The sale begins when the customer says yes.

Harvey MacKay

Chương này chia sẻ những hướng dẫn về phương pháp tiếp thị, cách thức bán hàng cũng như gợi ý một số phân khúc khách hàng mục tiêu theo sản phẩm nhằm mục đích giúp các bạn thực hiện tốt KPI của mình.

I. Giải pháp bán sản phẩm huy động

Ngoài việc luôn nỗ lực tốt nhất để chăm sóc và phục vụ khách hàng tại quầy, còn có nhiều cách thức khác nhau giao dịch viên có thể làm được để thu hút thêm khách hàng tiền gửi, tăng doanh số huy động và giúp khách hàng thêm hài lòng, gắn bó hơn với chi nhánh. Với mỗi ngày tiếp khoảng từ 20 đến 50 khách hàng ở quầy, cơ hội bán là ngang nhau cho mọi giao dịch viên tại tất cả các chi nhánh ở những ngân hàng khác nhau.

Kết quả tốt nhất thuộc về những giao dịch viên thực sự quyết liệt thực hiện, có cam kết mạnh mẽ và tinh thần trách nhiệm cao đối với chỉ tiêu cá nhân, đồng thời luôn luôn chủ động khai thác mọi khách hàng, mọi cơ hội.

Vài gợi ý cách thức nhằm tăng doanh số huy động và thu hút khách hàng tiền gửi để bạn tham khảo:

- **Tích cực áp dụng kỹ thuật up-selling:** Như đã trao đổi trong chương III: *Kỹ năng bán chéo sản phẩm dịch vụ ngân hàng*, giao dịch viên có thể tận dụng các cơ hội up-selling đối với khách hàng tiền gửi nhằm thu hút và khuyến khích khách hàng gửi thêm nhiều hơn so với kế hoạch ban đầu.

Nhớ là khách hàng thường duy trì tiền gửi tại 2-3 nơi khác nhau - nên bạn cần có kế hoạch để thu hút về. Nếu bạn biết cách xây dựng quan hệ cá nhân, tạo niềm tin đặc biệt và khả năng chăm sóc tuyệt vời, bạn có thể thu hút khách hàng dần chuyển hết về ngân hàng mình.

Ngoài ra, tâm lý khách hàng Việt Nam thích gửi kỳ hạn ngắn từ 1-3 tháng, nên cũng là cơ hội để giao dịch viên tư vấn, thuyết phục và up-selling kỳ hạn dài hơn.

Kinh nghiệm là nếu ban đầu khách hàng chọn kỳ hạn 1 tháng, bạn nên thuyết phục khách hàng kỳ hạn 9 hay 12 tháng do chênh lệch tiền lãi nhận được hấp dẫn. Nhấn mạnh tính hấp dẫn bằng cách chỉ ra con số cụ thể, ví dụ: *Với số tiền gửi 500 triệu của chị Hương, lãi suất kỳ hạn 01 tháng là 5% còn kỳ hạn 12 tháng lên đến 7% - tức chênh lệch là 2%. Nghĩa là mỗi năm chị Hương sẽ **nhận thêm 10 triệu đồng tiền lãi** - đủ chi phí cho một chuyến du lịch Singapore 4 ngày 5 đêm vào thời điểm hiếm có là mùa sales off sau Giáng sinh này ($2\% \times 500\text{tr}$), chị Hương có thấy quá hấp dẫn không?*

Và để ý nhé, thường sau đó khách hàng sẽ chọn kỳ hạn ở giữa là 3 hoặc 6 tháng (thấp hơn mức đề xuất một tý). Bạn thử xem, trong thực tế nhiều giao dịch viên đã áp dụng và đạt tỉ lệ thành công rất cao.

Đây là một vấn đề thuộc về tâm lý, phần lớn khách hàng muốn thuộc về số đông ở mức giữa. Không tin lần tới ở quầy café Starbucks, bạn để ý nhé, mỗi lần khách hàng order một ly café Latte nóng, em phục vụ sẽ hỏi: *"Dạ, em có ba cỡ: short, tall và grande giá tương ứng là 65k, 70k và 75k. Anh muốn dùng loại nào?"* Phần đông khách hàng sau đó sẽ chọn loại tall giá 70 nghìn đồng (tức size trung bình).

- **Chỉ tiêu, mua sắm tại địa bàn:** Dĩ nhiên là bạn có quán ăn ưa thích, tiệm cắt tóc quen thuộc, cửa hàng thời trang

hay shop giày dép hợp gu ở đâu đó trong thành phố... Nhưng nếu thực sự bạn quan tâm, thật lòng muốn xây dựng quan hệ với khách hàng, sao không chuyển sang sử dụng sản phẩm của nhà cung cấp trên địa bàn? (phạm vi bán kính 1-2km nơi chi nhánh trú đóng).

Đó là cơ hội và cách thức hiệu quả hơn bất cứ cách nào khác. Hãy đến những nơi này chi tiêu và giới thiệu về chi nhánh của mình.

Nếu trực tiếp mua sắm bạn sẽ có một mối quan hệ - nếu giới thiệu một người bạn mua sắm bạn sẽ có một khách hàng!

Tôi từng được nghe chi nhánh kể lại câu chuyện của một bạn chuyên viên khách hàng tại phòng giao dịch ở quận 10, trong vòng 06 tháng chỉ chọn ăn mỗi món cơm thịt kho trứng tại tiệm cơm gần cơ quan - mục đích là để gây chú ý, thu hút sự quan tâm và tạo ấn tượng tốt với bà chủ quán. Nhờ kiên nhẫn vậy mà cuối cùng chinh phục được khách hàng.

Trường hợp khác là cán bộ nhân viên của phòng giao dịch, một tuần vài lần nhờ ăn chè ở một quán nổi tiếng trong phường mà làm quen và xây dựng được quan hệ rất tốt với vợ chồng chủ quán. Sau đó thì một bạn giao dịch viên đã thu hút được một khoản tiền gửi lớn và khách hàng trở thành VIP tại đơn vị.

Một trong những cách tạo thiện cảm và xây dựng quan hệ tốt là nhờ facebook, ví dụ có giao dịch viên đến mua quần áo tại một cửa hàng lớn trong khu vực trung tâm ở quận - bạn chụp vài tấm hình cách bày trí trong shop rồi đưa lên face.

Sau đó bạn khuyến khích bạn bè like và để lại những lời comment tích cực (*mình thấy thiết kế rất đẹp, phong cách ấn tượng; mình đã từng mua ở đây rồi dịch vụ khách hàng rất tốt; mình rất thích sẽ giới thiệu nhiều bạn bè đến mua sắm ở đây v.v...*). Lần sau ghé lại, bạn “tình cờ” mở cho chủ cửa hàng xem, đương nhiên là cô ấy rất vui và có cảm tình. Từ đó, bạn giao dịch viên đã có một mối quan hệ thân thiết. Vài lần sau trở lại bạn đã chốt được một món tiền gửi và mở được một cái thẻ tín dụng cho chị chủ shop.

- **Phát tờ rơi:** Chọn các tuyến phố nhộn nhịp, khu vực chợ hay những nơi đông dân cư, các khu phố, chung cư hay những con hẻm lớn trong cự ly bán kính 1-5km để phát tờ rơi. Thông thường, bạn thấy được kết quả sau vài lần - nhưng nếu chi nhánh có chương trình khuyến mãi hay quà tặng thì hiệu quả hơn.

Thời gian phù hợp là 5h00 - 7:00 giờ chiều hoặc sáng thứ 7 (*để xe tại chi nhánh, bạn đi dạo sau giờ làm vừa thể dục vừa tìm hiểu địa bàn*).

Nếu không tự đi, bạn cũng có thể thuê ngoài (*chi phí 100 nghìn đồng cho khoảng 500 tờ rơi*). Một số lưu ý:

- Tờ rơi chỉ cần làm nhỏ như name-card, mặt kia vài thông tin về quà tặng, mặt còn lại in địa chỉ chi nhánh. Vài thông tin ngắn gọn. Tuyệt đối không quảng cáo dài dòng.
- Nếu không muốn in tờ rơi, bạn có thể dùng luôn name-card cá nhân.
- Mỗi tuần đi ít nhất 3 lần, mỗi lần khoảng 2 giờ, cứ liên tục và thường xuyên như thế vài tuần mới bắt đầu thấy có kết quả

- Nếu sắp xếp được nên đi nhóm 2 bạn là tốt nhất.
- Trường hợp gặp khách hàng quan tâm thì tư vấn chi tiết, nếu không thì chẳng quá dài dòng, chỉ cần giới thiệu tên ngân hàng + địa điểm chi nhánh là bạn đã “thành công” rồi.
- **Tiếp thị tại cổng trường mẫu giáo, mầm non trên địa bàn:** Giờ tan trường có rất đông phụ huynh đến chờ đón con, mẹ thường đông hơn bố nên thuộc đối tượng rất tiềm năng. Bạn có thể phát tờ rơi kèm với bong bóng + đồ chơi cho trẻ để thu hút hơn sự quan tâm.
- **Telemarketing:** Cố gắng sắp xếp thời gian gọi 20-30 cuộc/ngày, nếu có kỹ năng xử lý tình huống tốt thì cách này khá hiệu quả - đặc biệt tập trung vào các danh sách:
 - Nhóm khách hàng mở tài khoản.
 - Nhóm khách hàng tiền gửi (mời gửi thêm, mời tái tục).
 - Nhóm khách hàng chi lương qua tài khoản.
 - Danh sách các tiểu thương, hộ kinh doanh trên địa bàn.
 - V.v...
- **Khai thác từ đối tác liên kết:** Nếu chi nhánh có quan hệ liên kết, hợp tác đối tác bạn có thể có được danh sách cư dân trên địa bàn là khách hàng của điện lực, viễn thông, cấp nước, truyền hình cáp hoặc database của cơ quan thuế địa phương... Telemarketing cho đối tượng này kết quả rất khả quan.
- **Bán chéo cho khách hàng giao dịch khác:** Nhiều khách hàng đến quầy để thanh toán hóa đơn, thắc mắc dịch vụ thẻ,

tất toán khoản vay, đăng ký dịch vụ ngân hàng điện tử, v.v và v.v... Khi tiếp xúc bạn rất nên giới thiệu và mời khách hàng giao dịch tiết kiệm.

Tỉ lệ % thành công có thể cao hay thấp - nhưng chắc chắn một điều là thể nào bạn vẫn sẽ chốt được.

- **Tiếp cận giáo dân, phật tử tại các nhà thờ và đền chùa trên địa bàn:** Nếu thiết lập được một vài mối quan hệ thân thiết với nhóm người này, bạn sẽ có cơ hội khai thác khá hấp dẫn. Do quan hệ gần bó, tin tưởng - nếu có một chất lượng dịch vụ tốt và uy tín, bạn sẽ được khách hàng giới thiệu cho nhiều khách hàng khác.
- **Câu lạc bộ yoga, làm đẹp, giảm béo...:** Là những nơi có nhiều khách hàng nữ trên địa bàn, cách tốt nhất và nếu được thì các bạn hãy đăng ký tham gia sinh hoạt, tập luyện... thông qua đó để xây dựng và phát triển các mối quan hệ khách hàng.
- **Nhờ khách hàng hiện hữu giới thiệu:** Cho dù có thể có ấn tượng tốt đối với dịch vụ khách hàng của bạn nhưng khách hàng cũng chẳng mấy khi tự giới thiệu người khác. Muốn làm bạn phải đề nghị và tạo cơ hội cho khách hàng thực hiện. Ví dụ, sau khi hoàn tất giao dịch, bạn cảm ơn và gửi khách hàng chục cái name-card nhờ:
 - *“Cám ơn cô/chú đã chọn giao dịch với chi nhánh. Được phục vụ cô/chú là niềm vui của cháu. Kỳ này cháu làm rất tốt, chỉ còn thiếu vài trăm triệu nữa là đạt xuất sắc. Trong tuần này, cô/chú giới thiệu giúp cháu 2 khách hàng tiền gửi nhé!”*

- *“Nhờ cô/chú vui lòng chuyển cho người thân và hàng xóm. Lần sau gặp lại cháu gửi cô/chú nguyên hộp luôn ạ!”.*

Nhớ là đừng bao giờ chỉ gửi một cái (name-card) - vì khách hàng nghĩ là dành cho mình, hãy gửi chục cái và khéo léo “giao chỉ tiêu” để họ thêm nhiệt tình và tích cực hơn.

- **Từ bạn bè, người thân của đồng nghiệp:** Ai cũng có người thân, gia đình, bạn bè. Nếu bạn đã tạo được uy tín, có cam kết cá nhân, luôn hết lòng chăm sóc khách hàng - nhiều đồng nghiệp của bạn tại chi nhánh rất sẵn lòng giới thiệu khách hàng đến bạn. Nhưng nhớ là bạn phải chủ động và khéo léo yêu cầu nhé.

Trong hai mô hình bán hàng: “pull model” và “push model” (mô hình kéo, mô hình đẩy) thì đối với sản phẩm huy động - “pull model” rất quan trọng. Tức là cách thức làm sao để thu hút khách hàng đến quầy một cách hiệu quả.

Ngoài dịch vụ khách hàng vượt trội, quan hệ cá nhân và uy tín thương hiệu tốt, kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng xuất sắc, chính sách lương kinh doanh hấp dẫn (kích thích bán), thỉnh thoảng ngân hàng nên triển khai các chương trình khuyến mãi huy động để tạo thêm động lực cho khách hàng (kích thích mua).

Không cần phải quá tốn kém, vài món quà nhỏ, ý nghĩa và sáng tạo một chút cũng khiến khách hàng vui lắm rồi. Chính yếu là thể hiện sự trân trọng và một cách giúp khách hàng cảm thấy hứng thú khi đến với quầy giao dịch.

Nói một cách đơn giản, **quà tặng khuyến mãi như là một cách hâm nóng thức ăn, làm cho món ăn trở nên**

hấp dẫn hơn đối với người dùng. Thay vì để nguội lạnh - hãy làm cho đĩa thức ăn bốc khói, nóng hổi, dậy mùi quyết rũ... Và lúc đó, hẳn nhiên sẽ trở nên lôi cuốn hơn nhiều. Tương tự đối với sản phẩm huy động của ngân hàng.

2. Giải pháp phát triển khách hàng mới trên địa bàn

Địa bàn ý nói ở đây là trong vòng bán kính 3km ở thành phố lớn (Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Hải Phòng, Nha Trang, Cần Thơ) và đến 5km đối với các thành phố thuộc tỉnh và địa bàn khác.

Điều ngạc nhiên là rất nhiều chi nhánh, phòng giao dịch của các ngân hàng chưa chú trọng và thực sự chưa triển khai các giải pháp cụ thể để tăng trưởng hệ khách hàng trên địa bàn. Chuyên viên khách hàng có thể rất siêng năng chạy xa đến 15-20km tiếp thị khách hàng, nhưng tại địa bàn chi nhánh trú đóng - thường là các trung tâm quận, thành phố, huyện, thị xã... lại ít được quan tâm khai thác.

Nên nhớ rằng đối với ngân hàng bán lẻ, cần phải tuân theo nguyên tắc 80/20 thì mới hiệu quả: tức là 80% hệ khách hàng là dân cư trên địa bàn, còn lại chỉ 20% ở các địa phương khác có thể xa hơn một chút.

Nhưng chúng ta biết rằng, thông thường nếu không tính số tài khoản chi lương (payroll) thì mỗi ngày có khoảng 3 - 5 khách

hàng vàng lai đến quầy mở mới tài khoản. Ở chi nhánh còn thi thoảng chủ ở các phòng giao dịch thì rất ít. Như vậy, tính ra mỗi tháng có chưa tới 100 khách hàng, tức mỗi năm đơn vị tăng lên khoảng 1.000 khách hàng mới.

Vâng! Nếu chỉ trông chờ vào tăng trưởng tự nhiên, bạn đã thấy trước kết quả rồi đó. Rất chậm và quá ít ỏi. Muốn đẩy mạnh mở mới tài khoản thanh toán, tăng trưởng hệ khách hàng - đặc biệt hệ khách hàng trên địa bàn - với vai trò và trách nhiệm của giao dịch viên, bạn cần chủ động hơn, thực hiện nhiều giải pháp, tích cực tìm kiếm, tiếp thị, thu hút khách hàng đến quầy ngày càng nhiều hơn.

Dưới đây là vài gợi ý về nhóm phân khúc khách hàng mục tiêu và các cách tiếp cận:

- **Khách hàng tại quầy:** Chủ động thực hiện bán chéo bằng cách khéo léo khơi gợi nhu cầu, giải thích các lợi ích của gói tài khoản và khuyến khích khách hàng sử dụng - đặc biệt đối với nhóm khách hàng tiền gửi, thanh toán hóa đơn, chuyển tiền, nộp phí bảo hiểm...

Thường là khi hiểu rõ những tính năng tuyệt vời của internet banking, thẻ, sms banking v.v... thì chính khách hàng sẽ đề nghị được đăng ký sử dụng.

- **Doanh nghiệp đang giao dịch:** Chú trọng tiếp thị dịch vụ chi lương đến đối tượng là các doanh nghiệp đang có hạn mức hoặc có tài khoản giao dịch tại chi nhánh. So với chuyên viên khách hàng, thì các bạn giao dịch viên có thuận lợi và xác suất thành công cao hơn nhờ thường xuyên tiếp xúc với kế toán trưởng hoặc nhân viên phòng kế toán... Khi

giải thích cho đối tượng này, bạn nên nhấn mạnh đến cách tiện ích của dịch vụ payroll sau đây:

- *Tiết kiệm thời gian.*
- *Loại bỏ căng thẳng và áp lực cho phòng kế toán, tài vụ trong ngày chi lương.*
- *Cơ hội để cán bộ nhân viên doanh nghiệp tiếp cận sản phẩm dịch vụ ngân hàng.*
- *Cơ hội cán bộ nhân viên doanh nghiệp được vay tín chấp, phát hành thẻ.*
- ...

Đĩ nhiên, có thể bạn có khả năng thành công cao hơn nữa nếu chủ động chào mở cho ban giám đốc, các vị trí lãnh đạo, quản lý cốt cán của doanh nghiệp mỗi người một cái thẻ tín dụng trước...

- **Các doanh nghiệp có trụ sở văn phòng trên địa bàn:**
Lập danh sách tất cả doanh nghiệp đóng trên địa bàn, sau đó lên kế hoạch tiếp cận. Hiệu quả nhất là thông qua quan hệ cá nhân hoặc nhờ khách hàng giới thiệu. Nếu không có thì telemarketing, email hoặc đến gặp trực tiếp.

Thông thường chuyên viên khách hàng doanh nghiệp hay chủ động tiếp thị đối tượng này. Nhưng giao dịch viên cũng có thể tranh thủ cơ hội tiếp thị dịch vụ trả lương qua tài khoản như là sản phẩm “mồi” để thu hút khách hàng dần về với ngân hàng.

- **Khởi hành chính, sự nghiệp có ngân sách nhà nước:**
như bệnh viện, trường học, chính quyền địa phương, tổ chức

chính phủ, v.v... cũng là đối tượng tiềm năng để tiếp thị dịch vụ trả lương qua tài khoản. Trong thực tế, đối tượng này hơi khó chốt hơn vì được các ngân hàng chăm sóc kỹ, tiếp cận thường xuyên. Muốn thành công, bạn cần tiếp cận được những vị trí có tiếng nói quyết định - và những quà tặng ngoại giao của chi nhánh như áo mưa, nón bảo hiểm, bộ ấm chén trà có logo ngân hàng hay chính sách hoa hồng cụ thể.

- **Hiệp hội, đoàn thể:** Mọi cơ quan, đoàn thể, hội đoàn... tại địa phương là những nơi có đông khách hàng tiềm năng và thường đa số là dân cư trên địa bàn. Bạn nên lập danh sách, tìm kiếm và xác lập các mối quan hệ, sau đó tiến hành nhiều phương pháp tiếp cận khác nhau cho đến thành công.
- **Các trường cấp III trên địa bàn:** Các bạn biết là đối với học sinh cuối cấp, mùa hè sẽ là mùa thi đại học - rất nhiều em sau đó trúng tuyển vào đại học, cao đẳng, trường nghề ở thành phố khác, địa phương khác nên nhu cầu mở tài khoản, sử dụng thẻ rất cao. Do vậy, nên chọn thời điểm thích hợp, tiếp cận giới thiệu và mở tài khoản cho học sinh các lớp 12. Để thu hút sự hưởng ứng tích cực, các bạn nên thông qua hội phụ huynh và/hoặc ban giám hiệu nhà trường. Một sự ủng hộ nho nhỏ về kinh phí sẽ thuyết phục được các thầy cô chứ không cần quá hoành tráng.
- **Chung cư, khu dân cư, nhà tập thể:** Mỗi một chung cư ít cũng có vài trăm căn hộ, tức có đến năm bảy trăm người đang sinh sống. Hầu như gia đình nào cũng phải thanh toán hóa đơn điện, nước, điện thoại hàng tháng. Do vậy, nhu cầu

mở tài khoản ngân hàng rất cao. Điều quan trọng là bạn phải thuyết phục được ban quản trị chung cư để được cho phép tiếp thị. Nếu tranh thủ được các mối quan hệ cá nhân thì càng tốt, không thì dùng chính sách hoa hồng để thảo luận.

- **Đánh thức tài khoản “ngủ đông”:** Có đến vài chục phần trăm số lượng tài khoản thanh toán ở chi nhánh đang ngừng giao dịch, nhiều tài khoản “ngủ đông” 6 tháng, cả năm hoặc hơn nữa vì nhiều lý do. Hãy quan tâm đến nhóm khách hàng này - đặc biệt sử dụng điện thoại để gọi tìm hiểu nguyên nhân, đưa ra giải pháp, cam kết cá nhân và mời khách hàng giao dịch trở lại.
- **Liên kết với siêu thị, cửa hàng tiện ích:** Với lượng khách đông đảo mua sắm mỗi ngày, đây là những địa điểm hấp dẫn để thu hút khách hàng mới. Nhưng muốn thành công, thường cần những chương trình liên kết ở cấp độ chi nhánh hay cả ngân hàng. Nếu bạn thấy được những cơ hội này trên địa bàn, nên trao đổi lại với các phòng ban chức năng nội bộ để có đề xuất khai thác hợp lý.
- **Liên kết với các phòng mạch, nhà thuốc, nha sĩ, café, nhà hàng:** Cũng giống như đối tượng ở trên, các quan hệ ở cấp độ chi nhánh sẽ hiệu quả hơn. Bạn nên phân tích, đánh giá cơ hội và đưa ra các đề nghị yêu cầu hợp tác.
- **Nhờ khách hàng hiện hữu giới thiệu:** Cũng giống như huy động, bạn nên mạnh dạn nhờ khách hàng hiện hữu giới thiệu người thân, gia đình, hàng xóm đến mở tài khoản giao dịch. Chăm sóc khách hàng tốt, tạo niềm tin tuyệt đối bằng uy tín cá nhân - khách hàng sẽ chẳng nề hà gì trong việc giúp bạn.

Nhưng muốn có kết quả, bạn phải có mục tiêu cụ thể. Nhiều giao dịch viên trong thực tế đã đề ra mục tiêu 1:2 hoặc 1:5 và họ làm mọi cách để đạt được sớm nhất. Tức là làm sao để 1 khách hàng hiện hữu giới thiệu thêm 2 hay 5 khách hàng mới. Nhiều bạn chân thành và khéo léo thế này:

“Dạ đây là số tiết kiệm của cô ạ. Cháu rất cảm ơn cô Hạnh đã giao dịch hôm nay! Cô về xe cẩn thận nhé... À, lần tới đến nhận lãi, cô Hạnh nhớ đưa bạn thân của cô - cô Châu ấy cùng đi nhé. Cháu rất muốn được giới thiệu để làm quen với bạn thân của cô Hạnh ạ!”

...

- **Nhờ đồng nghiệp các vị trí khác:** Hành chính, tạp vụ, hỗ trợ, lái xe và thậm chí ngay cả chuyên viên khách hàng cá nhân/doanh nghiệp... nếu không được giao chỉ tiêu họ sẽ chẳng chủ động làm. Trường hợp này, giao dịch viên có thể khéo léo mời và đề nghị giới thiệu người thân, bạn bè, gia đình đến quầy mở tài khoản. Vâng! Nếu khéo léo các đồng nghiệp sẽ sẵn sàng hỗ trợ bạn trong việc thực hiện chỉ tiêu này.

Bạn thấy đây, cơ hội bán hàng ở khắp mọi nơi xung quanh mình, nhu cầu sử dụng sản phẩm dịch vụ ngân hàng là rất cao do khách hàng cũng nhận ra cách thức tiết kiệm chi phí, tăng thuận tiện, giảm thời gian đi lại, bớt phải chờ đợi và phù hợp với phong cách sống hiện đại. Nếu chủ động thực hiện tiếp thị thường xuyên, khéo léo đề xuất thế nào bạn cũng bán được cái gì đó.

Một điều quan trọng nên nhớ:

Đừng chỉ biết một khách hàng - hãy quan tâm đến cả cộng đồng

Đừng chỉ bán một sản phẩm - hãy nghĩ đến một giải pháp!

3. Giải pháp mở thẻ tín dụng

Phân khúc đối tượng khách hàng khác nhau tùy thuộc khẩu vị rủi ro và chính sách tín dụng của mỗi ngân hàng. Tuy nhiên, điểm chung thì để đủ điều kiện mở thẻ tín dụng (tín chấp), khách hàng cần đảm bảo thỏa mãn các tiêu chí sau đây:

- *Đang đi làm và có thu nhập ổn định.*
- *Nhận lương qua tài khoản ngân hàng.*
- *Có lịch sử tín dụng tốt.*
- *Có hộ khẩu hoặc KT3 tại địa bàn chi nhánh.*
- ...

Đối với thẻ tín dụng thế chấp, khách hàng cần có sổ tiết kiệm hoặc hợp đồng tiền gửi đứng tên chủ thẻ hoặc của bên thứ ba là cá nhân, tổ chức/doanh nghiệp bảo lãnh.

Thông thường, muốn phát hành thẻ tín dụng, bạn nên tập trung tiếp thị các phân khúc sau:

- **Khách hàng nhận lương qua tài khoản tại ngân hàng:** lưu ý là sau khi xác định những công ty chi lương, bạn nên cố gắng tiếp cận và tiếp thị cả đơn vị để mở thẻ tập thể thay vì làm riêng lẻ từ người một, mất rất nhiều thời gian. Cách làm hay nhất là liên hệ để tổ chức những buổi

tu vấn, giới thiệu sản phẩm và bán hàng cho các phòng, ban hay cả cơ quan.

- **Khách hàng nhận lương qua tài khoản ngân hàng khác**
- **Khách hàng thuộc khối hành chính, sự nghiệp, y tế, giáo dục, dạy nghề...**
- **Khách hàng là cán bộ nhân viên thuộc các công ty trong danh sách VNR500**
- **Khách hàng tiền gửi, tiền vay**
- **Khách hàng đang sử dụng thẻ của ngân hàng khác**
- **Phát hành thẻ phụ:** Nhớ đối với mọi khách hàng, luôn tìm hiểu xem có cơ hội nào để phát hành thêm cái thẻ phụ không - nếu có, hãy triệt để khai thác. Đừng bỏ qua bất cứ cơ hội nào dù nhỏ nhất!
- ...

Ngoài tiếp cận trực tiếp thì phương pháp telesales (bán hàng qua điện thoại) cũng thường có hiệu quả đối với sản phẩm thẻ tín dụng. Do chính sách khá rõ ràng, bạn tự đánh giá đối tượng khách hàng - nếu đáp ứng đủ điều kiện cần, bạn có thể gọi điện mời khách hàng mở thẻ và chốt luôn trên điện thoại, sau đó đề nghị khách hàng bổ sung chứng từ theo checklist quy định.

Một điều lưu ý khi tư vấn về thẻ tín dụng, bạn nên áp dụng nguyên tắc FABs - tức là phải nêu rõ được những yếu tố sau đây về sản phẩm:

- **Đặc điểm (Features)**
- **Lợi thế (Advantages)**
- **Lợi ích (Benefits)**

▪ Dịch vụ (Services)

Ví dụ, đối với một khách hàng nữ, có nhu cầu mua sắm cao, quan tâm đến tiện ích, phong cách và đẳng cấp, bạn cần nêu rõ những hấp dẫn của chiếc thẻ tín dụng như:

- *Được chấp nhận trong các giao dịch trực tuyến (feature).*
- *Mua nhiều hàng hóa một cách dễ dàng, thuận lợi và nhanh chóng (advantage).*
- *Được quy đổi điểm thưởng và nhận quà tặng hấp dẫn (benefit).*
- *Được hỗ trợ, chăm sóc 24/7 (service).*

Hay đối với một khách hàng nam thích đi du lịch trong và ngoài nước, việc sử dụng thẻ tín dụng có thể:

- *Hình thức thanh toán được khuyến khích bởi các website du lịch (features).*
- *Book khách sạn nhanh chóng, tiện lợi (advantages).*
- *Nhận được giảm giá lên đến 15% (benefits).*
- *Mọi vướng mắc nếu có liên quan đến thanh toán sẽ được hỗ trợ xử lý và phục vụ 24/7 (services).*

4. Giải pháp tăng thu phí dịch vụ

Tăng thu phí bằng cách nào? Tất cả các ngân hàng bán lẻ trong nước hiện đang rất quan tâm đẩy mạnh tăng tỉ trọng thu phí trong tổng thu mảng bán lẻ. Đi kèm là rất nhiều giải pháp nhu phát triển nhiều hơn sản phẩm dịch vụ cá nhân, thúc đẩy

bán chéo, cải thiện năng lực phục vụ, thiết kế lại cơ cấu và biểu phí, v.v...

Có ngân hàng thậm chí còn giao chỉ tiêu cụ thể cho từng giao dịch viên và chuyên viên khách hàng. Khi nhận chỉ tiêu rồi thì câu hỏi sau đó giao dịch viên luôn đặt ra với mình là: Giải pháp nào để tăng thu phí tại quầy?

Tôi cũng nhiều lần nhận được câu hỏi tương tự.

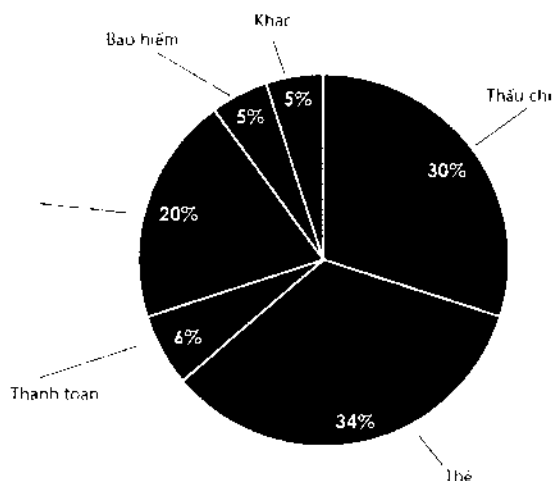
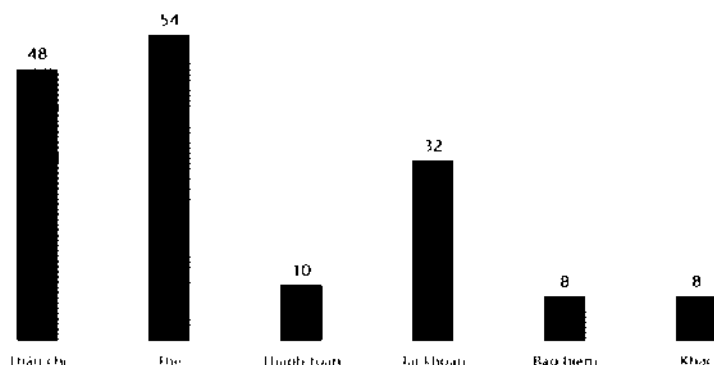
Nhưng lúc đó, tôi thường đề nghị làm một tài tập nhỏ cùng các bạn - đó là phân tích doanh số và cơ cấu thu phí của đơn vị. Có được số liệu này, chúng ta sẽ tìm thấy câu trả lời dễ hơn.

Ví dụ, dựa theo báo cáo của một ngân hàng nhỏ phía Nam, chúng tôi thấy rằng tổng doanh thu phí cả năm đạt 160 tỷ đồng, bao gồm nhóm các loại phí chính như sau:

Dịch vụ	Doanh thu (tỷ đ)	Tỷ trọng (%)
Thấu chi	48	30%
Thẻ	54	34%
Thanh toán	10	6%
Tài khoản	32	20%
Bảo hiểm	8	5%
Khác	8	5%
	160	100%

Trong đó các dịch vụ thấu chi tài khoản, dịch vụ thẻ và phí quản lý tài khoản chiếm doanh số và tỉ trọng cao nhất (~85%),

những dịch vụ thanh toán và bảo hiểm có tỉ trọng khá khiêm tốn (chiếm 5% mỗi loại).



Từ kết quả này chúng ta có thể rút ra một kết luận hiển nhiên: muốn tăng thu phí dịch vụ việc đầu tiên là cần tăng trưởng hệ khách hàng.

Như vậy đối với giao dịch viên, một số hoạt động cần phải tập trung:

- **Đẩy mạnh mở mới tài khoản (chỉ tiêu 30 tài khoản/tháng).**
- **Tích cực bán chéo - mục tiêu đạt tối thiểu 5 sản phẩm dịch vụ/khách hàng.**
- **Tăng cường up-selling để tăng wallet-share (chỉ tiêu 1 up-selling thành công/tuần).**
- **Cung cấp dịch vụ khách hàng vượt trội để tăng mức độ hài lòng, phát triển hệ khách hàng trung thành, gắn bó lâu dài với ngân hàng.**
-

Chương VI

KINH NGHIỆM XỬ LÝ TÌNH HUỐNG TẠI QUẦY

"It is not your customer's job to remember you, it is your obligation and responsibility to make sure they don't have the chance to forget you."

Patricia Fripp

Thật lòng quan tâm đến khách hàng

Quá trình làm việc tại các chi nhánh, tôi được nghe kể lại rất nhiều câu chuyện bán hàng và chăm sóc khách hàng vô cùng thú vị của các bạn giao dịch viên từ Bắc chí Nam - trong số đó, câu chuyện của Thu Dung, người đang làm việc tại chi nhánh X ở thành phố Hồ Chí Minh thuộc Y, một ngân hàng bán lẻ lớn trong nước là câu chuyện có kết thúc thật đẹp đến bất ngờ và thực sự để lại nhiều cảm xúc nhất.

Một trong những khách hàng tiền gửi quen thuộc của chi nhánh mà Dung được phục vụ hơn 3 năm qua là bác Hoàng. Một phụ nữ lớn tuổi, phúc hậu và vô cùng dễ mến. Dung được biết bác sống một mình trong căn biệt thự lớn ở quận 3, hàng tháng đến ngân hàng nhận lãi bằng xe ôm, giao dịch thì mất chỉ khoảng 5 phút nhưng lần nào bác cũng ở lại trò chuyện với Dung và các bạn cả tiếng đồng hồ mới luyến tiếc ra về vì *"ở chơi với mấy cháu thấy vui, bác về cũng chỉ đọc báo, xem tivi suốt ngày ấy mà..."*.

Bác có mấy cái sổ tiền gửi, giao dịch tiết kiệm thì mỗi tháng đến ngân hàng có một lần, nhưng cứ có dịp đi công việc như ngày lễ, họp tổ hưu trí, người có công hoặc gặp mặt phụ nữ truyền thống, v.v... là y như rằng bác sẽ tranh thủ ghé thăm mấy đứa một lát, thôi thì rón ran đủ chuyện phố, chuyện nhà. Quen dần, Dung thấy bác như người nhà, quý cái cách nói chuyện thân tình và gần gũi; gửi tiền mấy năm chẳng bao giờ quan tâm đến lãi suất lên xuống, mỗi lần gặp chỉ cầm tay hỏi han: *"dạo này ăn uống được không con, bác thấy mày hơi ốm. Nè có con nhỏ phải coi trọng sức khỏe đó, còn phải quán xuyến công việc nhà nữa, ời mà lâu lâu cũng để ý chồng một tý, nó làm lụng cũng vất vả, vợ chồng nên đỡ đần nhau..."*

Vậy mà lần đó quá tháng rồi chẳng thấy bác đến, cũng không nghe nhắn tin gì, Dung chợt dạ gọi điện thoại lại nhà thì chẳng ai nghe máy. Hai ngày cố gắng liên lạc với bác Hoàng không được, hỏi mấy bạn trong chi nhánh cũng chẳng có tin tức gì. Linh tính như có chuyện nên chiều hôm sau Dung lần tìm theo địa chỉ đến nhà bác.

Bấm chuông mấy lần chẳng động tĩnh, căn nhà im lìm hình như không có người, sốt ruột chưa biết làm sao thì nhà bên cạnh có người về, hỏi thăm Dung mới được biết, bác Hoàng đang nằm viện. Bác bị té cầu thang hơn tuần rồi, đang bó bột cần theo dõi nên bác sĩ chưa cho về. Dung chạy ngay vào bệnh viện ở quận 5, bác Hoàng nằm đó, người khá yếu nên chẳng cử động mạnh được, có cô hộ lý thỉnh thoảng ghé qua trông nom giúp bác chuyện ăn uống... Gặp Dung bác mừng và cảm động lắm.

Từ hôm đó, mỗi chiều đi làm về Dung lại tranh thủ chạy vào với bác, tới buổi thì mua đồ ăn, trái cây, nước uống... rồi ngồi lại chuyện trò giúp bác khây khỏa một lúc mới về. Vài ba hôm lại tạt qua nhà bác lấy quần áo và tưới nước mấy chậu cây. Bác đưa cho Dung một chiếc chìa khóa để chủ động ghé bất cứ lúc nào tiện.

Đến tuần thứ ba, cũng vừa hết việc Dung lại chạy vào, lần này vào phòng thấy một chị còn trẻ đang ngồi bên giường, chị mỉm cười gật đầu chào Dung. Chưa kịp lên tiếng thì bác Hoàng bảo: "*Ồ, con Dung đến rồi hả. Đây là chị Trinh đây nè. Kẹt công chuyện hôm nay mới bay về được, xuống sân bay là chạy vào đây luôn đó*".... Chuyện trò một lát mới biết chị Trinh có chồng nước ngoài, làm xuất nhập khẩu đồ trang trí nội thất, đi nước ngoài thường xuyên hơn ở Việt Nam. Đang công tác ở Pháp thì nghe bác Hoàng nhập viện nhưng do không đối lịch với đối tác được nên phải mấy tuần mới về đến.

Chị Trinh cầm tay Dung xúc động: "*Chị cảm ơn em rất nhiều, mấy tuần nay vất vả ra vô chăm má chị. Má có nói với*

chị, kêu chị cứ xong việc hần thì hãy về vì có Dung ngày nào cũng ở đây. Chị sốt ruột lắm nhưng biết như thế cũng bớt lo. Chị chẳng biết lấy gì để đền đáp công em!”...

Hơn tuần sau thì bác Hoàng xuất viện, Dung còn đến nhà thăm bác mấy lần nữa, ngoài bác Hoàng đã từ lâu xem Dung như con, giờ chị Trinh cũng nằng nặc bảo phải làm chị em kết nghĩa, quý và coi Dung như em... Những gì diễn ra tiếp theo đó chắc bạn cũng đoán ra, ngoài việc ngay sau đó là công ty và cá nhân chị Trinh chuyển về giao dịch tại chi nhánh - điều quý giá là Dung có thêm những mối quan hệ gia đình thật thân tình và nồng ấm. Với bạn đó là cái được vô giá sau 3 năm làm ngân hàng!

Có khách hàng cời mở đến quầy để lại niềm vui và cảm giác dễ chịu cả một ngày, vài người khó chịu mang đến căng thẳng và ít nhiều áp lực...

Có nhiều ngày công việc dồn dập, chứng từ và khách hàng thì tấp nập khiến ngày trôi qua thật nhanh, những hôm khác vắng vẻ kéo lê thời gian thật chậm chạp từ sáng đến chiều...

Điều thú vị nhất của công việc giao dịch viên? Hỏi trăm bạn cũng sẽ cùng câu trả lời, đó là: *được tiếp xúc với khách hàng*. Còn cái gì thú vị hơn nữa chứ? Dù kiểu người, đa nghề nghiệp, từ cô nhân viên bưu điện đến ông trưởng phòng kế hoạch một doanh nghiệp nhà nước, từ anh phó giám đốc công ty xây dựng đến chị chuyên viên văn phòng du lịch, chưa kể là vô số tiểu thương buôn bán đủ mặt hàng và cả trăm bác công chức về hưu lúc nào cũng vui vẻ kể chuyện từ con cháu đến phố phường...

Trừ khi bạn chẳng thích thú gì khi “giao du” với khách hàng của mình (*mà đâu có giao dịch viên nào thế cả, phải không?*), còn lại - tin tôi đi, khi ngồi ở cái quầy đó hàng ngày, bạn sẽ có cơ hội khám phá ra vô số điều thú vị, những mối quan hệ bất ngờ và rất nhiều câu chuyện đầy cảm hứng...

Chưa kể là nhiều giao dịch viên nhờ công việc mà gặp được người yêu trong mơ và người bạn đời lý tưởng - vì vừa xinh xắn, giỏi giang lại vừa khéo léo nên đã đón tim bao nhiêu anh chàng. Nếu không thì cũng khiến nhiều cô/bác khách hàng bị chinh phục nên sẵn sàng mang con trai đến gả cho luôn. Vâng! Tôi cũng được gặp nhiều bạn giao dịch viên hạnh phúc làm dâu khách hàng như thế rồi.

Theo chia sẻ của giao dịch viên ở các ngân hàng khác nhau, nhiều khách hàng thân quen thể hiện sự yêu quý bằng nhiều cách rất đáng trân trọng: lì xì Tết, mời cả phòng giao dịch đến nhà ăn cỗ, tặng mấy thùng sữa cho một bạn giao dịch viên lúc nghỉ sinh, có khách hàng vừa về quê chơi mang lên tặng luôn một cặp vịt thật ngon...

Còn bạn khác thì bằng sự chăm sóc và phục vụ tận tình đã tạo được tình cảm và mối quan hệ tốt đẹp với một bác sĩ bệnh viện nhi, nên mấy lần đưa con trai đi chữa bệnh đã nhận được sự hỗ trợ đặc biệt từ vị bác sĩ và các đồng nghiệp.

Một giao dịch viên ba năm kinh nghiệm ở ngân hàng X không dấu diếm niềm vui khi cho biết là nhờ công việc bạn quen và thân với một cô hiệu phó trường cấp I, chính khách hàng đã nhiệt tình giúp đỡ để con gái được nhận vào trường trung tâm của cô dù trái tuyến.

Chẳng vậy mà một giao dịch viên ngân hàng Y hào hứng nói với tôi, với kinh nghiệm bốn năm trong nghề, mỗi tuần tiếp xúc với hàng trăm khách hàng đủ mọi thành phần, bao chuyện buồn vui, quá nhiều kỷ niệm đủ chất liệu để bạn nung nấu viết một cuốn hồi ký dày hơn 400 trang dành làm quà tặng cho con gái sau này - bằng chứng một thời “oanh liệt” vang dội của mẹ.

Áp lực nhất của giao dịch viên là gì? Khách hàng khó tính. Đúng vậy! Hợp lý và vô lý. Biết sao được. Có khi chẳng phải lỗi gì của bạn nhưng là người bị khách hàng trút giận, khó chịu thậm chí đôi khi là lớn tiếng, la mắng. Nên chấp nhận việc đó, xem như là một phần đương nhiên của công việc. Điều quan trọng là biết cách khéo léo xử lý khi gặp những tình huống như vậy.

Khách hàng phật ý và trở nên khó chịu vì rất nhiều lý do, trong đó có nhiều trường hợp xảy ra tận đâu tận đâu - thậm chí ở bên ngoài ngân hàng như giao dịch với máy ATM, thanh toán online, món chuyển khoản từ ngân hàng khác hay cách tính lãi của thẻ tín dụng, v.v... Do vậy, chiến lược khôn ngoan là biến mình thành “*Chuyên gia khách hàng khó tính*” - đừng cảm thấy sốc với bất cứ tình huống nào và luôn ở tinh thần sẵn sàng chinh phục.

Nếu điều không mong muốn đó xảy ra, có thể trực tiếp tại quầy hay qua điện thoại - nên bình tĩnh tự nhủ: “*Khách hàng đang khó chịu lắm đây, nhưng yên tâm mình sẽ chinh phục được, mình sẽ sớm biến thành một khách hàng hài lòng!*”...

Và chính sự tự tin và chuyên nghiệp khi đối diện với khách

hàng, chính kỹ năng và kinh nghiệm xử lý tình huống là yếu tố nói lên sự khác biệt trong năng lực nghiệp vụ giữa những giao dịch viên với nhau.

KINH NGHIỆM ỨNG PHÓ TÌNH HUỐNG KHÁCH HÀNG KHÓ TÍNH

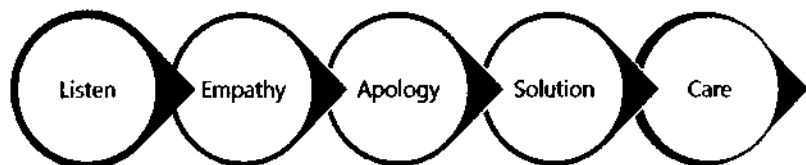
Điều quan trọng đầu tiên tôi muốn đặc biệt lưu ý với bạn rằng: khách hàng phàn nàn thực ra là một *cơ hội* tốt chứ chẳng phải là *ác mộng*. Vì thông qua phản ánh của khách hàng, ngân hàng mới biết được sản phẩm dịch vụ như thế nào? Có điểm nào chưa phù hợp? Đáp ứng nhu cầu khách hàng tới đâu? Điểm nào cần thay đổi, cải thiện?...

Nhiều khách hàng khác khi không hài lòng sẽ bỏ ra đi, chẳng thêm có một lời giải thích - đó mới là dấu hiệu đáng buồn. May mắn là có một hệ khách hàng, do quan tâm đến ngân hàng, do có quan hệ tốt và vẫn thật lòng muốn gắn bó nên họ sẽ thẳng thắn phản ánh hoặc chỉ ra những điểm bất cập của sản phẩm, dịch vụ cũng như quy trình, chính sách.

Đa số khách hàng chẳng kỳ vọng là ngân hàng sẽ hoàn hảo, nhưng một điều chung là khi có vấn đề họ muốn ngân hàng phải khắc phục nó với một *tinh thần cố gắng tối đa* và một *thái độ cầu thị hết sức*. Kinh nghiệm thực tế cho thấy rằng - trong những tình huống có rắc rối - nếu khách hàng nhận được sự hỗ trợ, giúp đỡ và giải quyết thấu đáo, khả năng cao là ngân hàng từ đó cũng sẽ nhận được sự tin cậy hơn, có thể bán thêm được vài sản phẩm dịch vụ hay nhận được những phản hồi tích cực hơn của khách hàng qua nhiều hình thức.

Tính cách khách hàng khác nhau, các vấn đề hay sự cố xảy ra cũng khác nhau nên có thể đa số khách hàng góp ý rất nhẹ nhàng và có tinh thần xây dựng cao. Một ít còn lại thường khi có thể rất giận dữ, bực bội - đó là những phản ứng không thể tránh khỏi.

Trong những tình huống này, bạn nên thực hành một quy trình bao gồm 5 bước gộp tắt thành chữ “SCALE” - cái cân, đó là:



LẮNG NGHE → ĐỒNG CẢM → XIN LỖI → GIẢI PHÁP → CHĂM SÓC

- **Kiên nhẫn lắng nghe (Listen):** Khi nóng giận vì lý do nào đó có nghĩa là khách hàng chưa sẵn sàng để nghe bạn giải thích. Chưa đâu! Nên tốt nhất là bước đầu đừng “thanh minh, thanh nga” gì. Đặc biệt lúc này đừng cố gắng chứng minh đó là lỗi của khách hàng - vì nếu đại dốt làm thế chẳng khác gì bạn đang tưới xăng vào lửa!

Hãy chịu khó lắng nghe, khéo léo đặt vài câu hỏi để tìm hiểu chi tiết hơn câu chuyện. Chính cái cách lắng nghe tích cực của bạn khiến khách hàng thấy rằng họ được quan tâm, giúp giải tỏa bớt căng thẳng và có thể trở nên dễ chịu trở lại. Ở góc độ tâm lý, với nhiều khách hàng - mọi rắc rối lớn nhỏ đôi khi chỉ cần một người chịu lắng nghe là đủ - họ có thể không cần gì khác ngoài lý do được giải bày, lý luận, chứng tỏ... và sẽ rất *há hê* khi được nói, được nghe.

Ví dụ: khi khách hàng rất bực mình vì một khoản thanh toán liên ngân hàng chưa đến sau 3 ngày chờ đợi, rất có thể họ sẽ la lối, đổ lỗi vì sốt ruột hay nghi ngờ ngân hàng chậm xử lý. Đừng nhanh nhẩu trả lời theo kiểu phán quyết, cụt ngùn: *“Dạ, tài khoản chưa báo có. Chắc do lỗi đâu đó!”* Câu trả lời này sẽ càng làm khách hàng khó chịu hơn thôi.

- **Thể hiện sự đồng cảm (Empathy):** Lập lại câu nói của khách hàng, sử dụng ngôn ngữ hình thể, mắt nhìn, gương mặt, những cái nhún vai, lắc hay gật đầu kèm theo vai nhận xét ngắn gọn: *“Dạ, chủ thao tác đúng đấy...”*, *“Thông tin của cô đầy đủ rồi...”*, *“Vâng, em nhớ chị đã làm vậy mà...”*, *“Lạ quá, phải có ai đó liên lạc với anh rồi chứ...”*, ... khiến khách hàng yên tâm là bạn thấu hiểu vấn đề của họ và thấy được trách nhiệm xử lý.

Nói chung, ở bước này cho dù tình huống là gì, phải trái ra sao - trước hết hãy thể hiện là bạn đồng cảm với khách hàng, chia sẻ các bất tiện mà họ chịu đựng và quan trọng là khẳng định một điều chắc chắn: bạn luôn đứng về phía khách hàng, bạn là một đồng minh mà khách hàng hoàn toàn có thể tin cậy được.

- **Xin lỗi (Apology):** Nếu thật sự đó là lỗi của bạn, của chi nhánh hay của ngân hàng - cho dù chủ quan hay khách quan thì khách hàng cũng xứng đáng nhận được một lời xin lỗi. Chân thành thừa nhận và xin lỗi là cách khôn ngoan trong chiến thuật xử lý tình huống khách hàng giận dữ, to tiếng: *“Dạ, cháu rất xin lỗi về sự cố với máy ATM đã gây nhiều bất tiện cho chú...”*, *“Dạ, em thành thật xin lỗi chị,*

cách xử lý của Trung tâm thế như vậy là quá cứng nhắc và thật sự phiền hà. Điều này là do việc phối hợp nội bộ chưa được tốt...”, “Đạ, thông tin trên ủy nhiệm chỉ sai tên người nhận, sơ suất này là trách nhiệm của cháu. Thành thật xin lỗi vì đã khiến cô lo lắng hứa với nhà cung cấp, ...

Tuy nhiên, có một điều cũng nên lưu ý là với một số khách hàng - lời xin lỗi đồng nghĩa với việc nhận trách nhiệm, nên dễ khiến khách hàng xem việc ngân hàng có nghĩa vụ phải xử lý, phải chịu thiệt hại (nếu có) là việc đương nhiên (như trường hợp khách hàng rút tiền ra khỏi quầy, lát sau quay lại báo cọc tiền thiếu mấy tờ 500 chẳng hạn!).

Thành ra, bạn nên cẩn thận sử dụng cho đúng - nôm na là “xin lỗi hợp lý”. Trường hợp, nếu bạn thấy rằng thật sự là lỗi khách hàng (ví dụ, nhập sai mã pin nên bị nuốt thẻ, cung cấp sai thông tin tài khoản, không xuất trình được chứng từ giao dịch hợp lý...) thì không nhất thiết phải xin lỗi, khi đó một sự chia sẻ khéo léo thế này là đúng mực: “Rất tiếc, việc này đã gây ra nhiều bất tiện cho anh...” hay “Để cho cô phải mất thời gian và khó chịu thế này là điều mà ngân hàng không bao giờ mong muốn...”

...

- **Nhanh chóng đưa ra giải pháp (Solution):** Bước tiếp theo cần làm là đưa ra hướng giải quyết, dù có thể cần sự phối hợp của đồng nghiệp ở phòng/ban/bộ phận khác hoặc phê duyệt của cán bộ quản lý có thẩm quyền. Cố gắng tránh bằng mọi cách nếu có thể trường hợp “tiki taka” tức là đẩy trách nhiệm sang bộ phận khác.

Thật quá tiện cho bạn khi cung cấp số điện thoại và để mặc cho khách hàng chủ động liên hệ với phòng này, trao đổi với phòng kia yêu cầu được giải quyết... Nhưng nếu thật sự quan tâm và muốn để khách hàng thấy rằng bạn mong muốn hỗ trợ hết sức, hãy làm điều đó cho khách hàng nếu có thể. Email, gọi điện thoại hoặc đích thân đưa khách hàng đến nơi cần đến để giải quyết tốt vấn đề - trách nhiệm giải quyết trước hết là bạn, nên cố gắng vì khách hàng, đừng cho rằng do không phải lỗi của mình nên không việc gì phải quá bận tâm!

Nhớ một điều quan trọng, bất cứ cam kết nào đưa ra phải được làm đến nơi đến chốn. Nếu hứa rằng, *thế sẽ được kích hoạt trong 2 tiếng, tiền sẽ có vào ngày mai, phê duyệt của giám đốc chậm nhất là thứ hai, v.v...* thì bằng mọi cách khách hàng phải nhận được.

Đừng đùa với sự “kiên nhẫn” của khách hàng vì “hệ quả” sẽ thật sự tệ hơn những gì bạn có thể mong đợi. Không có gì để lại ấn tượng tiêu cực hơn là biểu hiện thái độ thiếu quyết tâm của nhân viên trong việc giải quyết vướng mắc của khách hàng.

Thực tế, có nhiều nguyên nhân và lý do khiến khách hàng khó chịu, bực tức. Nhưng nếu khéo léo và hiệu quả trong xử lý, đó lại là một cơ hội tốt thể hiện cho khách hàng thấy tính chuyên nghiệp của bạn, chất lượng dịch vụ khách hàng, uy tín và cả sự đáng tin cậy...

Những phẩm chất tuyệt vời của nhân viên và tổ chức mà một “khách hàng dễ tính” có khi ít có cơ hội trải nghiệm như là “khách hàng khó tính”. Và làm được điều đó sẽ giúp

chuyển thành “khách hàng hài lòng”, gắn bó hơn, bền chặt hơn với chi nhánh. Do vậy, một lần nữa nhớ rằng: luôn nhìn nhận “khách hàng khó tính” là một cơ hội chứ không phải *ác mộng*!

- **Cam kết chăm sóc tiếp theo (Care):** Nếu vấn đề của khách hàng đã được giải quyết dứt điểm hẳn họ cũng chẳng muốn nó lại xảy ra; trường hợp nếu cần thời gian để xử lý họ sẽ chẳng muốn bị bỏ mặc. Giúp khách hàng yên tâm và tự tin bằng cam kết chắc chắn rằng bạn sẽ trực tiếp hỗ trợ hoặc chăm sóc khách hàng, hay có những phòng/ban/bộ phận nào đó cụ thể ở ngân hàng có thể liên hệ để được phục vụ bất cứ khi nào có sự cố.

Nếu khách hàng chưa quen các thao tác sử dụng dịch vụ ngân hàng điện tử, có khó khăn khi thực hiện thanh toán số dư thẻ tín dụng hàng tháng, chưa thật sự hiểu rõ cách tính lãi khoản vay, v.v... hãy kiên nhẫn và dành thời gian hướng dẫn lại, giải thích kỹ, demo chi tiết để khách hàng tự tin hơn với sản phẩm dịch vụ và quy trình sử dụng.

Nhớ rằng, trong các tình huống diễn ra ở quầy, nếu khách hàng thật sự nóng giận, to tiếng hoặc thể hiện tính khí quá nóng nảy, thất thường... tốt nhất, bạn nên mời vào phòng riêng để tránh làm phiền hoặc gây bất tiện cho khách hàng khác, sau đó nên mời cán bộ quản lý cùng tham gia.

Không nhất thiết chỉ có cán bộ quản lý trực tiếp, cấp càng cao càng tốt, ví dụ những khách hàng này thì các anh chị trong ban giám đốc chi nhánh giải quyết là nhanh nhất, nên nhờ các anh chị hỗ trợ bất cứ lúc nào có thể.

Nguyên tắc xử lý thông thường là thế, nghe có vẻ đơn giản - nhưng trong thực tế có nhiều tình huống khá căng thẳng, một số khách hàng do tính cách có thể rất cố chấp, do hiểu nhầm có thể quy trách nhiệm hoặc do nóng vội có thể gây áp lực không đáng có... Trong những trường hợp này, giao dịch viên phải luôn giữ được bình tĩnh, đó là điều hết sức cần thiết. Không sa đà vào việc tranh cãi tay đôi, hơn thua với khách hàng, đừng quá lo lắng sợ trách nhiệm (*ai không có lúc mắc lỗi kia chứ!*).

Tập tính mạnh mẽ để có thể nhanh chóng vượt qua cảm giác căng thẳng và đặc biệt là đừng quá cảm xúc cá nhân.

KIỂM SOÁT CẢM XÚC CÁ NHÂN

Bạn đã từng khóc ở văn phòng? Từng bỏ cơm trưa vì chẳng còn tâm trạng để ăn? Hay cảm giác muốn buông bỏ vì áp lực...?

Rồi chuyện gia đình bao lúc cũng nhiều nỗi lo lắng như con cái ốm đau, bố mẹ trái gió trở trời, vợ chồng giận hờn, cãi vã?

Nếu có áp lực thì cũng không có gì lạ lắm. Hình như đã là giao dịch viên, bạn nào cũng có lúc trải qua ít hay nhiều lần những thời điểm như thế.

Khác với các đồng nghiệp là chuyên viên khách hàng, giao dịch viên không thể đi nhậu để giải tỏa căng thẳng, càng không thể say để quên chuyện không vui hay nhờ đó lấy lại tinh thần. Bạn cần kỹ năng và kinh nghiệm để kiểm soát tốt cảm xúc của mình, tránh không ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả công việc và tinh thần của cả tập thể.

Chẳng ai có thể kiểm soát được phản ứng của khách hàng, tâm trạng bộc phát của đồng nghiệp, cách thức ra quyết định

của cán bộ quản lý hay ốm đau của con cái... Những cảm xúc tiêu cực tại nơi làm việc như *nóng giận, căng thẳng, hoang mang* và đôi khi rất lo lắng là khó tránh khỏi - chúng xảy đến không lúc này thì lúc kia cho dù bạn có làm tốt công việc đến đâu hay chu toàn với khách hàng hoặc đồng nghiệp đến mức độ nào.

Cách tốt nhất là học cách kiểm soát cảm xúc và làm thật tốt. Một số gợi ý bạn nên thử:

- **Tránh phản ứng vội vàng:** Sẽ là thiếu khôn ngoan nếu bạn lập tức đáp lại khách hàng, đồng nghiệp hay cán bộ quản lý lúc đang nóng giận - bằng lời hay qua điện thoại, email, tin nhắn... Một là do lời lẽ lúc ấy khó kiểm soát, hai là tâm trạng bốc đồng như vậy khiến bạn khó phân biệt đúng, sai, phải, trái...

Hãy thật sự bình tĩnh tự nhủ rằng: *"Đây là sự hiểu nhầm, mình sẽ giải thích sau..."*. Tốt nhất là thở sâu vài phút hoặc đi rửa mặt cho tỉnh táo hay có thể bước ra khỏi chi nhánh một chút cho khây khỏa... Khoảng thời gian đó rất quý báu, nó giúp bạn suy nghĩ, cân nhắc kỹ lại vấn đề và quyết định các bước tiếp theo phù hợp.

Một trong những yếu tố cũng nên hiểu rõ là phản ứng khó chịu của khách hàng, thái độ của đồng nghiệp hay phút nóng giận của chị Trưởng phòng trong tất cả trường hợp là do công việc - đúng quá cá nhân vấn đề. Vì nếu không khi đó rất dễ dẫn đến sự tranh cãi, tự vệ hay đáp trả một cách nóng nảy không đáng có... Những việc làm mà chỉ ít lâu sau đó, khi bình tâm lại, thế nào bạn cũng sẽ lấy làm tiếc vì đã không thể kiểm soát được mình.

- **Đặt mình vào hoàn cảnh người khác:** Bất cứ ai đã vô tình hay cố ý gây ra cho bạn cảm xúc tiêu cực. Ví dụ, thù tưởng tượng mình là khách hàng thì mình cũng sẽ phản ứng như thế, hành động vậy cũng là dễ hiểu hay thái độ khó chịu trong hoàn cảnh đó là bình thường và hoàn toàn chấp nhận được...

Nhu vậy, đặt mình vào vai khách hàng giúp hiểu thấu đáo hơn, nhìn câu chuyện từ hai góc độ khác nhau giúp bạn thấy được các lý lẽ của nó và thường giúp mang lại sự đồng cảm tốt hơn. Sự đồng cảm đó giảm bớt những yếu tố cảm xúc cá nhân có tính tiêu cực hơn.

- **Chia sẻ với đồng nghiệp:** Các bạn giao dịch viên đồng nghiệp luôn là những người tốt nhất để bạn chia sẻ, vì hơn ai hết các bạn ấy hiểu con người và tính cách của bạn nên thường chuyện gì cũng rất dễ chia sẻ. Ngoài ra, đồng nghiệp cũng biết được tình huống, khách hàng và cả nghiệp vụ nên những lời khuyên hay phản hồi của đồng nghiệp thân cận sẽ giúp bạn yên tâm và điều chỉnh cảm xúc của mình.

Ví dụ, trước đó bạn có thể rất căng thẳng và mệt mỏi với một khách hàng khi xử lý giao dịch - nhưng sau khi chia sẻ với giao dịch viên bên cạnh bạn sẽ tự tin trở lại khi phát hiện ra rằng, *“khách hàng này nóng giận thất thường nhưng cũng mau quên, chắc đang căng thẳng chuyện riêng nên không được vui lắm chứ chẳng có gì nghiêm trọng...”*.

Nên nhớ rằng, một trong những điều các đồng nghiệp luôn sẵn sàng mang đến cho bạn là lời động viên đúng đắn nhất, vì vậy hãy chủ động bất cứ lúc nào hay chuyện gì có thể chia sẻ được.

- **Tìm lời khuyên từ cán bộ quản lý:** Hãy mạnh dạn gõ cửa xin gặp và trao đổi với các anh chị quản lý từ kiểm soát viên đến Trưởng phòng dịch vụ khách hàng và cả Ban giám đốc chi nhánh - chắc chắn bạn luôn nhận được những lời khuyên có giá trị nhất. Đã từng trải qua vị trí công việc tương tự, lại am hiểu nghiệp vụ, khéo léo trong xử lý tình huống, rất giỏi trong quán xuyến việc gia đình và những mối quan hệ cá nhân... nên quan điểm, suy nghĩ cũng như nhận xét của anh chị ấy rất đáng tin cậy.

Quan trọng là các anh chị sẽ giúp mang lại cho bạn lý do để yêu thích công việc, cảm hứng và đam mê nghề nghiệp - điều bạn rất cần để có thể vượt qua những khó khăn, thách thức thường nhật.

Tốt nhất bạn nên chủ động chọn một hay vài cán bộ quản lý làm người kèm cặp (coach) hoặc tư vấn (mentor) cho mình. Chẳng thiếu gì anh chị quản lý rất vui vẻ nhận giúp bạn - vì suy cho cùng, ai cũng muốn bạn thành công và hạnh phúc!

- **Tâm sự với người thân:** Thường khi người thân là nguồn động viên, an ủi hữu hiệu nhất. Bởi thế mà tôi biết là có nhiều giao dịch viên mỗi lúc căng thẳng, bức bối hay giận dữ, bế tắc... thì nhìn hình của con, nói chuyện với chồng hay gọi điện cho bố, mẹ. Mang theo vài tấm hình của người thân bên người, trong máy tính - đặc biệt là hình của con yêu và cả gia đình...

Mọi mệt nhọc và áp lực sẽ nhanh chóng tan biến khi được nghe tiếng cười của con hoặc vỗ về của người thương

yêu. Đừng giữ chặt trong lòng, hãy cởi mở và thẳng thắn - đây là một trong những cách tốt nhất để tìm lại cảm xúc tích cực.

- **Tìm lại cảm giác cân bằng:** Nếu một lúc nào đó xen lẫn ý nghĩ không được lạc quan và thấy rằng cảm xúc tiêu cực đang xâm lấn tâm trí, bạn thôi đừng chìm đắm vào công việc, tạm thời dứt ra, đi tìm các hoạt động bên ngoài để lấy lại cân bằng: tập yoga, đi xem phim, du lịch, gặp gỡ bạn bè hoặc tham gia các hoạt động cộng đồng...

Trường hợp cảm xúc dồn nén, ức chế và trĩu nặng đến muốn khóc, hãy nên giải thoát cảm xúc bằng cách tìm một nơi riêng tư cho mình, khóc thật ngon lành, vài phút sau bạn có thể sẽ thấy nhẹ nhõm hơn và tươi tỉnh trở lại...

- **Đổi diện với cảm xúc tiêu cực của mình:** Đôi khi cách tốt hơn để chế ngự hoặc thay đổi cảm xúc là chủ động đổi diện với chúng.

Nếu có lúc bạn thấy *lo lắng* - hãy hỏi mình thật sự lo lắng điều gì? Có thật không hay chỉ suy diễn?

Nếu bạn thấy *sợ hãi* - hãy hỏi cụ thể là mình đang sợ điều gì? Hệ quả tệ nhất có thể xảy ra? Nếu xảy ra, có quá lắm để phải sợ hay không?

Nếu bạn đang *giận dữ* - hãy hỏi mình điều đó có đáng không? Nóng giận có giải quyết được vấn đề hay làm cho mọi thứ càng tệ hơn nữa?

Nếu bạn thấy *thất vọng* - hãy hỏi điều gì đã làm mình thất vọng? Có nên không hay đơn giản cứ chấp nhận như một sự thật bình thường hay một lẽ đương nhiên...

Sự thật là nhiều khi không phải chính cái vấn đề mà là do thái độ đối với vấn đề gây nên: tự suy diễn, bi quan hay phản ứng thái quá khiến cho điều đơn giản trở nên phức tạp, chuyện nhỏ xiu biến thành trầm trọng.

Chủ động đối diện với chúng sẽ giúp bạn lấy lại sự tự tin và làm chủ tình huống, không để mình bị cảm xúc tiêu cực dẫn dắt.

- **Nên bắt đầu bằng một cuộc sống riêng hạnh phúc:** Vàng! Một cuộc sống gia đình hạnh phúc, viên mãn sẽ là sức mạnh to lớn giúp bạn vượt qua những khó khăn trong công việc. Mối quan hệ yêu đương nồng thắm, trọn vẹn sẽ là động lực quý giá mang lại cho bạn niềm đam mê công việc và mong muốn thành công. Rất khó để tách biệt ranh giới cảm xúc giữa công việc và cuộc sống. Nên tốt nhất hãy nuôi dưỡng, bồi đắp và xây dựng mối quan hệ gia đình riêng tu thật hạnh phúc và bền vững để làm nền tảng giúp công việc thành công và thăng tiến.
- **Dành thời gian với người lạc quan:** Những người có tính cách nhiệt tình, suy nghĩ lạc quan, thành công trong công việc và mỹ mãn trong cuộc sống gia đình thường sẽ cho bạn thêm nhiều cảm hứng tích cực để đam mê, gắn bó với công việc hoặc thôi thúc bạn hướng đến chăm chút xây dựng sự nghiệp. Người bi quan và than thở thì ngược lại - bởi vậy cần bớt thời gian dành cho người có suy nghĩ tiêu cực.

Thông thường, người ta cho bạn lời khuyên từ kinh nghiệm cá nhân của mình, hoặc là thành công hạnh phúc hoặc là thất bại đau khổ - tùy vào những gì họ có. Ví dụ, để

bạn rõ hơn nhé, giả sử bạn đang yêu đương say đắm, một mối tình rất đẹp với chàng trai chuyên viên khách hàng cùng chi nhánh. Ổn định rồi nên hai bạn bắt đầu nghĩ đến việc lập gia đình riêng, tính chuyện con cái.

Cuối tuần này bạn đưa người yêu về thăm chị Hai và hỏi xin ý kiến chị ấy là mình có nên cưới luôn không. Chị Hai là một bà chị đang rất hạnh phúc, cuộc sống gia đình viên mãn, nhà cửa con cái đầm ấm, đầy đủ. Chị ấy sẽ khuyên bạn thế nào? Dĩ nhiên là: *“Em cưới đi. Cưới luôn đi. Cuộc sống gia đình tuyệt vời lắm. Có gia đình rồi em sẽ vun vén tiết kiệm được nhiều hơn, thấy công việc ý nghĩa hơn. Còn con cái nữa, vui lắm!”*

Rồi cũng người bạn trai ấy, tuần sau đó bạn đưa về thăm bà chị Ba - là người vừa mới bỏ chồng, cuộc sống gia đình có phần lộn xộn. Chị ấy sẽ bảo thế nào? *“Đàn ông bạc bẽo lắm! Suy nghĩ kỹ đi em, đàn ông còn ai đáng tin đâu, giờ chị thấy một mình là yên ổn nhất!”*

Đấy, giờ bạn biết nên thường xuyên giao du với ai. Ngoài người thân, gia đình thì bạn nên kết giao với đồng nghiệp vui vẻ, cởi mở, các anh chị cán bộ quản lý hoặc là những khách hàng thành đạt, hạnh phúc.

KINH NGHIỆM XỬ LÝ CÁC TÌNH HUỐNG TỪ CHỐI THƯỜNG GẶP

Đối với giao dịch viên, do sản phẩm chịu KPI chính thường là huy động, thẻ và gói tài khoản nên các trường hợp từ chối phổ biến nhất liên quan đến lãi suất tiền gửi và các loại phí

(phí thường niên và phí các loại giao dịch thế, phí giao dịch tại quầy, v.v...). Trong phần này, chúng ta sẽ thảo luận chủ yếu tình huống khách hàng từ chối vì lãi suất tiền gửi thiếu cạnh tranh.

Đầu tiên, cần phải thống nhất với nhau rằng: *từ chối là phản ứng tự nhiên* của khách hàng.

Trong bán hàng, từ chối là phản ứng bạn gặp ở hầu như tất cả khách hàng - nó là một phản xạ rất đời thường và thông thường là một cách thể hiện quan điểm về sản phẩm dịch vụ, về người bán hàng và về cả công ty cung cấp... Một điều đáng lưu ý là những từ chối này cũng có thể là thật và cũng có thể là cách lảng tránh sự thật.

Chính bạn cũng “từ chối” rất thường xuyên.

Hãy nhớ lại lần gần đây bạn đi mua sắm, cầm trên tay cái áo ưng ý, bạn quay sang cô bán hàng hỏi giá, vừa mới nghe báo giá: “500 nghìn”, lập tức phản ứng của bạn là: “Sao đắt vậy?” Tiếp theo: “Tuần trước thấy cửa hàng bên đường bán cái y như thế này giá có 400 à!” Có thật thế không? Không hẳn. Bạn chỉ đưa ra một lý do thế thôi...

Cũng có thể vài trường hợp là bạn chưa thật sự tin cái áo đó xứng với mức giá 500 nghìn, nhưng thông thường, lý do này là không có thật. Đúng thế! Rất nhiều khi đó chẳng phải là lý do thật mà chỉ là phản ứng “tự vệ” của người mua - điều chính yếu ở đây là khách hàng muốn “test” người bán, muốn chắc mức giá hợp lý để tránh bị mua hớ.

Nhu vậy, vấn đề không phải là từ chối của người mua - mà là cách ứng xử của người bán.

NGUYÊN TẮC CHUNG TRONG XỬ LÝ TỪ CHỐI

Để thuyết phục khách hàng thành công và đạt kết quả bán hàng như mong muốn, để có thể áp dụng kỹ thuật xử lý từ chối hiệu quả - trước hết giao dịch viên phải hiểu rõ một số nguyên tắc chung như sau:

- **Từ chối không hàm ý cá nhân:** Nhu đã giải thích ở phần trên, từ chối là một cách thể hiện quan điểm của khách hàng về sản phẩm dịch vụ - nó ít khi mang hàm ý cá nhân như vì ghét, vì không thích hoặc ác cảm với người bán. Do vậy, đừng quá chú trọng vào cảm xúc cá nhân mà hãy quan tâm thật kỹ các lý do của khách hàng để giải thích và tư vấn thật chuyên nghiệp.

Thêm nữa, những lý do ban đầu nêu ra có thể là cách lảng tránh các sự thật - nên nếu chưa tìm hiểu cặn kẽ thì bạn đừng vội “bi quan” về sản phẩm của mình. Cách từ chối như “*Lãi suất quá thấp!*” thường dễ khiến giao dịch viên tưởng là thật nên dẫn đến thiếu tự tin, nghi ngờ về tính cạnh tranh của sản phẩm ngân hàng...

- **Lắng nghe kỹ và đặt câu hỏi thật khéo:** Nhưng từ chối thật sự thường hay được khách hàng nhắc đi nhắc lại, vì đó là những vấn đề họ thật sự quan tâm (*ví dụ nếu quan ngại phí thường niên thẻ tín dụng cao, khách hàng sẽ nói đến nhiều lần trong quá trình trao đổi*) - cần lắng nghe thật kỹ để không bỏ lỡ lý do thật.

Ngoài ra, nếu câu hỏi không khéo hoặc thiếu tính “nghệ thuật” thì có khi khách hàng cũng chẳng nói hết sự thật. Nhiều vấn đề có tính cá nhân như nguồn thu nhập, uy tín

thanh toán trong quá khứ hay lịch sử tín dụng, v.v... thì không phải khách hàng nào cũng có thể thành thật với bạn.

- **Phải đảm bảo đó là những lý do thật:** Bạn sẽ chẳng thành công nếu đang cố xử lý chưa đúng điều khách hàng thật sự quan tâm. Câu trả lời “*Lãi suất thấp!*” nhiều khi chỉ hàm ý “*Cô ngại phải đi chuyển, trước giờ quen bên kia rồi!*”.

Nhiệm vụ quan trọng của giao dịch viên là khéo léo đặt câu hỏi để biết lý do thật trước khi xử lý.

- **Đừng vội vã phản hồi:** Ở góc độ người mua - khách hàng kỳ vọng bạn phải hiểu rất rõ thực trạng, nhu cầu và các vấn đề khiến họ quan tâm. Họ tin rằng vấn đề của họ có thể không giống với phần đông khách hàng khác - nên họ cần một giải pháp riêng, khác biệt. Do vậy, bạn sẽ không tạo được ấn tượng tốt nếu trả lời quá nhanh các từ chối của khách hàng. Việc nhanh nhẩu phản hồi như vậy cũng sẽ khiến khách hàng cho rằng:

- *Bạn không thật sự hiểu rõ vấn đề.*
- *Bạn không chia sẻ, đồng cảm với các quan ngại của khách hàng.*
- *Bạn cố qua loa để mong khách hàng lờ đi nhưng thác mắc.*
- *Bạn đang có gì dấu diếm, thiếu minh bạch.*
- ...

- **Đừng chống chế:** Điều khiến khách hàng thất vọng nhất là giao dịch viên cố gắng bào chữa một cách thiếu thuyết phục cho các khiếm khuyết của sản phẩm hay dịch vụ mình

bán. Khi khách hàng nêu ra những yếu tố thiếu cạnh tranh của sản phẩm - họ có lý do và xuất phát từ cảm nhận của mình. Hãy cố gắng tìm hiểu tại sao khách hàng nghi ngờ vậy thay vì vội vã chống chế.

Trở lại ví dụ trường hợp mua cái áo nói ở phần đầu. Thông thường, sẽ có hai kiểu phản hồi:

- Người bán hàng thiếu kinh nghiệm sẽ “đòi co” lại: *“Đắt đầu mà đắt chị. Giá này trước nay vẫn vậy, chị có nhìn nhầm không đó!”*
- Một người khác giỏi xử lý từ chối hơn: *“Dạ đúng đấy chị à, có thể nhiều nơi bán chỉ 400 nghìn hoặc thấp hơn nữa, nhưng chị vui lòng kiểm tra kỹ chất liệu có tốt như cái áo này không? Đường chỉ may có mượt mà và dáng áo có đẹp bằng không? Nhiều khách hàng cho em biết mẫu mà thì giống nhưng chất lượng thua xa cái này đấy chị.”*

Đây là một nguyên tắc sơ đẳng – nhưng đáng tiếc chính là nguyên tắc giao dịch viên vi phạm nhiều nhất. Thôi thì đủ loại chống chế:

- *“Lời suốt thấp đầu mà thấp chị, mức này là tốt lắm rồi!”.*
- *“Mức phí này ở trên đưa xuống, em không biết nữa chị ơi!”.*
- *“Tại chủ không biết chủ ngân hàng cháu là uy tín nhất thị trường rồi!”.*
- ...

- **Đứng về phe khách hàng:** Cách khôn ngoan nhất trong

quá trình xử lý từ chối là hãy đồng ý với từ chối đó. Đồng ý với khách hàng. Thể hiện cho khách hàng thấy mình hoàn toàn thấu hiểu, có cùng một suy nghĩ, quan tâm như khách hàng... Đặc biệt, cách thể hiện này tạo ra cảm giác người bán hàng đứng cùng phe với khách hàng - vì quyền lợi của khách hàng.

Trường hợp người bán hàng quần áo thiếu kinh nghiệm ở trên đã tự đào một chiến tuyến đối kháng với khách hàng - ngay lập tức đẩy khách hàng ra xa, đó không phải là cách khôn ngoan mà một giao dịch viên có kinh nghiệm thường làm.

- *Vinabank có thấp hơn một chút so với Xbank - nhưng để cháu giải thích rõ vì sao mức đó là rất hợp lý!”*

- *“Vâng! Em hoàn toàn đồng ý với chị, với dịch vụ này có thể chị tìm thấy biểu phí thấp hơn ở một vài nơi khác, nhưng em sẽ chỉ ra những tiện ích để chị thấy rằng vì sao mức phí của Vinabank là phù hợp hơn cả!”*

- ...

- **Thừa nhận những yếu tố ít cạnh tranh hơn:** Bằng cách đồng ý và công nhận những quan điểm của khách hàng - thậm chí trong những trường hợp rất cụ thể cùng đồng ý với một vài yếu tố có thể không cạnh tranh bằng sản phẩm của đối thủ, hay những thông tin nghe như bất lợi về sản phẩm nhưng ngay sau đó đưa ra những dẫn chứng cụ thể để chứng minh rằng thực ra sản phẩm được chủ đích thiết kế như vậy - nhằm mang đến cho khách hàng những tiện ích hơn hẳn...

Một ví dụ là khi bạn tiếp thị dịch vụ payroll, có thể gặp

nhiều phản kháng từ công nhân - những người tù lâu rất ngại sử dụng thẻ ngân hàng vì đọc báo, xem đài nghe nhiều các trường hợp thẻ bị nuốt. Thay vì cái lại là ATM của Vinabank tốt hơn hay đồng ý với khách hàng:

“Dạ, chính xác như vậy - nếu nhập mã pin sai thẻ sẽ bị nuốt - nhưng đây là một tính năng rất hay của ATM được cài đặt một cách có chủ đích để bảo vệ chủ thẻ, tránh các trường hợp bị người khác lợi dụng rút tiền khi thẻ bị mất, bị trộm cắp chẳng hạn... Rõ ràng là anh chẳng bao giờ muốn cái xe máy của mình có thể mở bằng bất kỳ chìa khóa nào phải không?”

Đây là một nguyên tắc khá thông minh, nếu được áp dụng một cách tự tin sẽ rất có hiệu quả - đặc biệt là trong các tình huống mà lý do từ chối thật là vấn đề giá và phí, bằng cách thuyết phục tại sao khách hàng nên chọn gửi lãi suất thấp hơn một chút so với ngân hàng đối thủ.

- **Đừng cố gắng chứng minh khách hàng sai:** Một thói quen không hay và điểm cần cải thiện trong kỹ năng trình bày của nhiều giao dịch viên là hay dùng từ phủ nhận một cách trực tiếp trong khi tư vấn sản phẩm dịch vụ: *“Làm gì có, cô nhầm rồi, lãi suất ở đây là tốt nhất rồi!”*, *“Chú chưa biết cái này đâu”*, *“Chị sai rồi”*, *“Không đúng chắc luôn!”*, *“Thôi bác ơi, quy định ngân hàng cả năm nay như thế rồi”* là những phản hồi khiến khách hàng cảm giác thiếu tôn trọng hoặc có vẻ tỏ ra lấn lướt, ăn thua.

Đừng bao giờ cố gắng tranh cãi kiểu đôi co với khách hàng. Nếu thực sự khách hàng nhầm lẫn hay chưa hiểu hoặc thậm chí hiểu sai về sản phẩm, chính sách bạn mới vừa

trình bày - dù bất cứ lý do gì thì đó cũng là trách nhiệm của bạn, nên phải thật khéo léo: *“Dạ có thể cháu nói chưa được rõ lắm, cháu sẽ giải thích lại chỗ này một lần nữa cô nhé!”*, *“Vâng em rất chia sẻ ý anh, tuy nhiên...”*, *“Dạ những nhận xét của chị là hoàn toàn hợp lý, có điều...”*

- **Ngắn gọn:** Những giao dịch viên có kinh nghiệm trong bán hàng biết cách sử dụng thành thạo các **selling points** của sản phẩm để thuyết phục khách hàng và đối với bất cứ thắc mắc nào cũng đều được trả lời một cách ngắn gọn nhưng vừa đủ thông tin.

Những cách nói dài dòng, lan man dễ khiến khách hàng có cảm giác bạn không hiểu vấn đề và càng làm họ cảm thấy rối hơn. Các dân chứng và luận điểm nên ngắn gọn thành ba, không hơn. Một là, hai là và ba là... như vậy vừa đủ ít cho khách hàng nắm bắt, vừa đủ nhiều để thể hiện tính hơn hân của sản phẩm dịch vụ.

- **Kiên nhẫn:** Nếu khách hàng cảm thấy bạn sốt ruột, ra vẻ cố gắng chốt càng sớm càng tốt - họ sẽ rất cảnh giác và chắc chắn không dễ dàng đồng ý. Vì họ hiểu trong trường hợp này bạn chỉ quan tâm tới *doanh số* của mình chứ không phải là *nhu cầu* của họ.

Cho dù mất thêm bao nhiêu thời gian, trả lời cùng câu hỏi, giải đáp cùng thắc mắc... cũng phải thật kiên nhẫn và tuyệt đối không bao giờ nài nỉ hay ép uống khách hàng: *“Còn chỗ nào chị thấy chưa rõ lắm?”* hay *“Có điều khoản nào của hợp đồng chị muốn em giải thích lại?”*... là những câu hỏi bạn phải đặt ra trước khi kết phần tư vấn.

Cung nên nhớ cho khách hàng biết rằng bạn sẵn lòng trả lời bất cứ thắc mắc nào nếu có sau buổi gặp và số điện thoại của bạn có thể liên lạc mọi lúc...

Trường hợp khách hàng khiếu nại

Từ chối có thể ít gặp hơn một tý nhưng *khiếu nại* thì rất nhiều, hầu như ngày nào cũng gặp ở quầy giao dịch hoặc là qua điện thoại hoặc là trực tiếp khách hàng. Thông thường, nguyên tắc xử lý và giải quyết khiếu nại của khách hàng cũng giống như trên - và được thực hiện theo một công thức **SCALE** bao gồm các bước sau (bạn tham khảo thêm phần xử lý tình huống khách hàng khó tính cũng tương tự như trong chương VII):

LẮNG NGHE - ĐỒNG CẢM - XIN LỖI - GIẢI QUYẾT - CHĂM SÓC
LISTEN - EMPATHY - APOLOGY - SOLUTION - CARE

Thứ nhất, chăm chú lắng nghe và ghi nhận nội dung các khiếu nại của khách hàng (*xem đây là cơ hội tốt để đánh giá quy trình, chính sách, sản phẩm cũng như chất lượng dịch vụ khách hàng...*).

Thứ hai, bày tỏ sự cảm thông và chia sẻ với những bất tiện khách hàng gặp phải (*mất thời gian, lo lắng, bị hiểu nhầm...*).

Thứ ba, chân thành xin lỗi trường hợp sai sót thuộc về ngân hàng (*người phục vụ, hệ thống...*).

Thứ tư, quan trọng là bạn phải khẩn trương đưa ra giải pháp xử lý (*đảm bảo đáp ứng cao nhất quyền lợi khách hàng*).

Thứ năm, tiếp tục chăm sóc sau xử lý, theo dõi kết quả cũng như liên lạc thường xuyên để chắc rằng vấn đề đã được khắc phục và khách hàng hoàn toàn hài lòng với ngân hàng (*nhận được xác nhận, sai sót đã được điều chỉnh...*).

Ví dụ, những trường hợp khiếu nại hay gặp tại quầy:

- Khách hàng khiếu nại không nhận được quà tặng trong khi người khác lại được vì do giao dịch viên quên không báo cho khách hàng.
- Tại sao không được nhận quà tặng nhưng không rõ ràng mình không đủ điều kiện nhận quà...
- Khách hàng khiếu nại sau khi gửi tiết kiệm nhưng về nhà phát hiện ra rằng người quen cũng gửi tiền đúng số tiền đúng kỳ hạn nhưng lãi suất cao hơn.
- Khách hàng khiếu nại tài khoản bị trừ nhiều khoản phí mình không hay biết
- Khách hàng khiếu nại khoản vay bị hạch toán sai ngày thanh toán
- Khiếu nại ngân hàng không thông báo ngày đáo hạn số vào ngày lễ, khiến khách hàng tiền gửi bị thiệt.
- V.v...

KỸ THUẬT XỬ LÝ TỪ CHỐI

1. Kỹ thuật chia nhỏ (bid: break it down)

Đây là kỹ thuật cổ điển, đặc biệt được sử dụng nhiều đối với

các từ chối liên quan đến lãi suất và phí - nhất là với hai nhóm sản phẩm *tín dụng* và *huy động*.

Đối với khách hàng, việc đầu tiên là biết đến lãi suất - ví dụ trường hợp giữ tiết kiệm - nên hình thành cảm nhận là lãi suất ngân hàng này cao hơn ngân hàng kia, mà không tính toán đầy đủ “chi phí cơ hội” (*thời gian phục vụ, tốc độ xử lý, tiện ích sản phẩm dịch vụ, uy tín, sự thuận tiện, dịch vụ khách hàng vv...*).

Ngay cả với chênh lệch lãi suất đó, nếu tính kỹ ra thì cũng không phải là quá lớn, hoàn toàn có thể chấp nhận được để đổi lấy chất lượng dịch vụ tốt hơn. Do vậy, giao dịch viên sử dụng kỹ thuật này để tính nhanh cho khách hàng thấy “lãi suất thấp” đó không phải là một thiệt thòi quá lớn để cân nhắc - bằng cách tính toán chênh lệch lãi nhận được một năm, chia ra thành một tháng, chia tiếp thành một tuần để thấy càng nhỏ hơn nữa...

Kỹ thuật này có tỉ lệ thành công cao nếu giao dịch viên chứng minh được sản phẩm dịch vụ ưu điểm hơn hoặc/và *dịch vụ khách hàng* vượt trội hơn. Trong đó, yếu tố *dịch vụ khách hàng* là tiên quyết, nếu giao dịch viên tự tin có thể mang lại một dịch vụ khách hàng tốt hơn đối thủ với những trải nghiệm tuyệt vời hơn - cho dù lãi suất thấp hơn, bạn vẫn có thể thuyết phục được khách hàng.

2. Kỹ thuật 3F

Là quy trình xử lý gồm 3 bước: “**Feel - Felt - Found**” thường được áp dụng và có tỉ lệ thành công cao trong các tình huống là khách hàng mới, lần đầu tiên sử dụng sản phẩm dịch

vụ ngân hàng. Đối tượng khách hàng này tìm thấy sản phẩm mang lại rất nhiều tiện ích, đáp ứng đáng kể những nhu cầu cá nhân nhưng vẫn còn một số băn khoăn và lo lắng nên chần chừ trong việc thực hiện giao dịch. 3 bước cụ thể này là:

- **Feel: Thông cảm**, nói với khách hàng bạn hoàn toàn hiểu được cảm giác của họ
- **Felt:** Cho họ biết nhiều người khác cũng **cảm thấy** như thế (Ấn ý ở đây là cho khách hàng thấy họ thuộc về số đông, cùng suy nghĩ với đám đông và cái lý của họ là đúng)
- **Found:** Những khách hàng đó cuối cùng **phát hiện** vấn đề không như mình nghĩ và sự thật là họ rất hài lòng với sản phẩm dịch vụ (Tiếp theo ấn ý ở trên, khách hàng sẽ quyết theo đám đông, chứ thường ít khi muốn làm khác đi)

Ví dụ một số tình huống giao dịch hay gặp:

- “Dạ thắc mắc của chị là hoàn toàn chính xác, một số khách hàng tiền gửi khác ban đầu cũng nghĩ lãi suất huy động của Vinabank thấp hơn so với ngân hàng X bên cạnh. Nhưng sau khi giao dịch một thời gian ngắn họ thấy rằng với chất lượng dịch vụ khách hàng tuyệt vời như ở đây thì lãi suất có thấp hơn một tý cũng là hợp lý nên tất cả mọi người đều vô cùng hài lòng”.
- “Dạ vâng! Em thật sự đồng ý với những băn khoăn của anh, nhiều khách hàng khác lần đầu giao dịch với Vinabank cũng nghĩ như thế. Nhưng sau đó họ phát hiện ra rằng - sự chặt chẽ lúc đầu sẽ giúp cho quá trình giao dịch sau này đơn giản đi rất nhiều, khách hàng

không cần phải bổ sung thêm chứng từ gì nhiều nữa cho nên tất cả khách hàng mà em phục vụ đều rất hài lòng”.

- *“Dạ em hiểu những thắc mắc của chị, một số khách hàng khác khi biết khoản vay áp dụng phương pháp góp đều cũng có những lo lắng giống chị, nhưng sau vài tháng áp dụng họ lại thấy cách này thật ra rất tiện lợi, vì mỗi tháng dành số tiền trả nợ bằng nhau thật dễ nhớ, dễ lập kế hoạch chi tiêu cá nhân...”.*

XỬ LÝ TÌNH HUỐNG LÃI SUẤT HUY ĐỘNG THẤP

Đây là một tình huống rất phổ biến, giao dịch viên hầu như gặp hàng ngày. Hiện nay nhu cầu huy động cao, các ngân hàng tìm mọi cách để thu hút huy động - trong đó, có việc cạnh tranh nhau quyết liệt bằng cách sử dụng “giá”. Khách hàng trở nên so kè, cân nhắc thiệt hơn rất kỹ... Trong thực tế đó, có không ít bạn giao dịch viên lúng túng, chưa có cách thuyết phục khách hàng và xử lý tình huống này một cách hiệu quả.

Ví dụ điển hình: Ms Thảo mang 500 triệu đồng đến chi nhánh Vinabank dự định mở sổ tiết kiệm, nhưng ngần ngại vì thấy lãi suất niêm yết thấp hơn ngân hàng X nằm cách đó một dãy phố. Nhiều khả năng khách hàng sẽ chuyển đi nếu bạn không thể thuyết phục được.

Áp dụng kỹ thuật BID:

Dạ vâng chị Thảo! Em đồng ý với chị là lãi suất của Vinabank

có thấp hơn một ít (7% so với 7.20% của ngân hàng X) - nhưng em làm nhanh một phép tính thế này để chị Thảo thấy nhé:

Bạn lấy giấy viết tính nhanh:

	Số tiền	Lãi suất	Tiền lãi / tháng
Gửi Vinabank	500 triệu	7,0%	2.916.667
Gửi tại Xbank	500 triệu	7,2%	3.000.000
Chênh lệch tiền lãi/tháng			~ 80,000 đ

Sau đó nhẹ nhàng nói:

- *“Như vậy mỗi tháng giao dịch với Vinabank chị nhận ít hơn 80 nghìn. Chị có nghĩ nụ cười/sự duyên dáng/nhiệt tình phục vụ của em chẳng đáng giá 80 nghìn sao?”, hoặc:*
- *“Em không nghĩ là chỉ vì 80 nghìn chị Thảo lại bỏ qua mong muốn được phục vụ của em, bỏ qua mối quan hệ tốt đẹp của chị và chi nhánh Vinabank chúng em”, hoặc:*
- *“Em không nghĩ chị Thảo sẽ đánh đổi sự hài lòng và an tâm với 80 nghìn, phải không chị?”*
- *V.v....*

Áp dụng kỹ thuật 3F:

Tình huống này cũng có thể áp dụng kỹ thuật 3F khá hiệu quả.

Ví dụ: “Dạ, em rất hiểu và chia sẻ điều bận tâm của chị, một số khách hàng khác ban đầu cũng cân nhắc như vậy khi so sánh hai mức lãi suất - nhưng sau khi giao dịch với chi nhánh

em khách hàng thấy rằng những trải nghiệm tuyệt vời về chất lượng dịch vụ ở đây xứng đáng hơn rất nhiều so với vài chục nghìn chênh lệch!”

Áp dụng tương tự với thẻ tín dụng

Kỹ thuật chia nhỏ BID ở trên cũng được sử dụng nhiều trong trường hợp tư vấn phát hành thẻ tín dụng. Riêng với phí thường niên 399 nghìn đồng chẳng hạn, nhiều trường hợp khách hàng đã có thẻ ngân hàng khác sẽ thấy rằng không cần thiết, không nhất thiết phải tốn thêm tiền nữa; một số khách hàng khác lần đầu tiên làm thẻ cũng có thể phân vân...

Nếu chia nhỏ ra thì mức phí thường niên đây tương đương chỉ 1 nghìn đồng/ngày, như vậy sẽ trở nên dễ dàng hơn để bạn thuyết phục:

- *“Em hiểu là anh Dang đã có một thẻ tín dụng Visa rồi, nhưng nhiều khách hàng khác thường cũng cần thêm một cái Master nữa để tiện sử dụng trong nhiều tình huống. Với khoản phí chỉ 1 nghìn đồng mỗi ngày thì có gì mà anh phải cân nhắc...”*
- *“Chị Hương đi mua sắm thường xuyên, đâu phải lúc nào cũng sẵn tiền mặt, những lúc chẳng may vậy thì khá bất tiện, có cái thẻ tín dụng này mọi thứ sẽ trở nên dễ dàng. Chị với mức phí 1 nghìn đồng mỗi ngày, chị có một khoản tín dụng 100 triệu dùng chi tiêu bất cứ lúc nào...”*
- *V.v...*

MỘT CÂU HỎI HAY

Khi thảo luận những kỹ thuật xử lý từ chối tại các lớp đào tạo kỹ năng dành cho giao dịch viên, thỉnh thoảng tôi nhận được nhiều câu hỏi khá thú vị xuất phát từ thực tế nghiệp vụ phong phú hàng ngày của các bạn tại quầy.

Nhu mới đây, tại một lớp với chi nhánh ở Sài Gòn, có bạn giao dịch viên đặt câu hỏi:

“Em cũng đồng ý là kỹ thuật chia nhỏ BID có thể áp dụng thành công trong nhiều trường hợp - nhưng đó là đối với các món nhỏ, còn với số tiền lớn thì không được đâu, bó tay luôn đấy. Ví dụ, một khách hàng của em gửi 5 tỷ, chênh lệch 0,2% tức là mỗi năm chênh lệch tiền lãi đến 10 triệu, lớn lắm, khó mà thuyết phục được!”

Câu hỏi này rất hay vì trong thực tế cũng là ý nghĩ chung của nhiều giao dịch viên.

Vâng, trường hợp ví dụ này chênh lệch tiền lãi 10 triệu đồng/năm là “lớn lắm” - nhưng nhớ rằng: nó chỉ LỚN đối với bạn chứ chưa chắc là LỚN đối với khách hàng.

Đúng vậy, 10 triệu đồng tương đương một tháng lương của giao dịch viên thì đáng kể chứ - nhưng với một khách hàng có 5 tỷ đồng gửi tiết kiệm thì giá trị của 10 triệu đồng không quá lớn đến thế.

Cũng giống ngày xưa, thời sinh viên bạn thường chỉ 20 nghìn đồng cho buổi ăn trưa (quá mức này hẳn bạn sẽ cho là phí phạm) và có thể ăn ngon lành ở những quán vỉa hè trước cổng trường. Nhưng bây giờ đi làm bạn sẵn sàng trả đến 60

ngành cho suất cơm vì bạn muốn sạch sẽ, vệ sinh, giao tận nơi. Thêm nữa, một tháng vài ba lần bạn sẵn sàng chi đến hơn 100 nghìn đồng đi ăn sushi ở nhà hàng Nhật, vì bạn muốn không khí vui vẻ với đồng nghiệp hay cần không gian để hàn huyên, trò chuyện...

Đương nhiên, vẫn có khách hàng quan tâm đến số tiền chênh lệch dù cho rất ít, nhưng đa số người khác - chênh lệch tiền lãi nhu vậy không thật sự lớn, trong thực tế họ còn quan tâm đến nhiều yếu tố khác nữa, như: *niềm tin, chất lượng dịch vụ khách hàng, mối quan hệ, tính năng và tiện ích của sản phẩm, sự thuận tiện...*

Vấn đề quan trọng là bạn có chỉ ra cho khách hàng thấy được các yếu tố bù đắp đó không? Chúng hấp dẫn mức nào và đáng kể ra sao?...

Nhu vậy, trong tình huống này chưa hẳn là phải bó tay. Vẫn còn rất nhiều cơ hội để đàm phán và khả năng thành công vẫn rất cao. Nhớ là trong những trường hợp này "*đừng hành xử như người bán, hãy suy nghĩ tựa người mua*" (tên một cuốn sách của hai tác giả Jerry Acuff & Wally Wood đã xuất bản tại Việt Nam), nhiều giao dịch viên hay quên vai trò của mình, nên quá thường xuyên áp đặt suy nghĩ của mình cho khách hàng...

ĐIỀU KIỆN ĐỂ ĐÀM PHÁN

Muốn đàm phán thành công điều kiện tiên quyết là bạn phải ở trong thế có thể đàm phán được. Nếu không, mọi cố gắng sẽ là vô vọng.

Ví dụ, tôi từng biết có một phòng giao dịch ở một tỉnh miền

Tây, số dư huy động đạt đâu đó khoảng chừng 100 tỷ - trong đó có một gia đình khách hàng lớn nhất đã chiếm đến 60%, tức là chỉ gia đình này số dư đã gần 60 tỷ. Điều này, ban đầu có thể là một giao dịch rất thành công, phải không? Nhưng đó là chuyện của năm trước. Còn lâu nay, do khách hàng biết phòng giao dịch lệ thuộc vào mình, họ đã “yêu sách” đến độ cả cán bộ nhân viên mất ăn mất ngủ không yên. Khách hàng chỉ gửi kỳ hạn 01 tháng, nhưng vẫn đòi lãi suất cao nhất. Dĩ nhiên, là phải chiều hết mực. Chưa hết, cứ sắp đến hạn thì cô vợ lại gọi cho Trưởng phòng giao dịch: *“Em ơi, chắc tháng này chị rút thôi. Mấy đứa em bên kia nó nhiệt tình quá chị không từ chối được!”*, hoặc nếu không thì thế nào kiểm soát viên cũng nhận được điện thoại anh chồng: *“À, cái số anh mấy ngày nữa đến hạn phải không? Em chuẩn bị tiền nhé. Lần này anh đi nhé!”*... Nói chung, cuối tháng cứ thấy mấy số điện thoại này gọi vào là run bần bật cả người.

Cả cái phòng giao dịch cứ nhao nhao, vừa đi năn nỉ khách hàng, vừa đi xin xỏ trên Khối. Tâm trạng phập phồng suốt ngày, chẳng còn tinh thần đâu để phát triển kinh doanh nữa.

Trường hợp này thì bạn làm gì “có cửa” để đàm phán - chỉ có khách hàng ra giá, bạn chấp nhận lỗ thì giữ để lấy số, không thì khách hàng bái bai bạn ngay lần đến hạn đầu tiên.

Kinh nghiệm nên lưu ý là số dư nhóm những khách hàng VIP “đóng đánh” thế này chỉ nên chiếm chừng 20% huy động của đơn vị là cao nhất; còn lại nên tập trung vào phân khúc nhỏ lẻ, phân tán hoặc nhóm khách hàng không quan trọng về giá.

Thực tế có một số giám đốc chi nhánh chia sẻ với tôi, trong quá trình giao dịch - nếu nhận diện những khách hàng thuộc nhóm chỉ quan tâm đến giá, chi nhánh sẽ “không tính” số dư vào kế hoạch, tức là sẽ tập trung chủ yếu vào thị trường đảm đông còn lại. Do vậy, những khách hàng này ở lại hay ra đi cũng sẽ không tác động nhiều - chính tinh thần này cuối cùng lại giúp chi nhánh ở thế đàm phán tốt hơn.

Trường hợp thứ hai này cũng tương tự, chi nhánh một tỉnh ở miền Trung có một hộ kinh doanh gửi đến vài chục tỷ đồng, bà khách hàng này lại thân quen đến chục người nữa cũng đang có số tiết kiệm tại chi nhánh. Chọn thời điểm cuối năm, chi nhánh và cả ngân hàng đang cần số liệu, bà ấy đòi phải chi thêm 0,3% nữa mới để lại, không thì nhất quyết mang đi. Quá rành ngân hàng luôn! Giám đốc chi nhánh đã làm hết cách để thuyết phục cùng chẳng lay chuyển được và phải báo ngay cho Ban Điều Hành để xin cơ chế “ngoại lệ”.

Quyết định sau đó là một anh Phó Tổng giám đốc được cử ra tận nơi để “đàm phán” với hy vọng bà chủ trung tâm nội thất lớn nhất tỉnh này đổi ý...

Kết quả?

Di nhiên là chẳng thu lượm được gì.

KHI KHÁCH HÀNG QUAN TÂM ĐẾN LÃI SUẤT

Những khách hàng quan tâm đến lãi suất thường đi dò giá nhiều ngân hàng và một trong những cách hay làm là gọi điện thoại... Trừ khi tự tin rằng ngân hàng mình đang có lãi suất

huy động tốt nhất thị trường - nếu không tôi nghĩ bạn nên hết sức tránh việc cung cấp thông tin lãi suất một cách chi tiết trên điện thoại.

Tốt nhất là mời khách hàng đến chi nhánh để trao đổi nếu có thể được, khi đó bạn sẽ có cơ hội tốt hơn để thuyết phục.

Nhiều giao dịch viên mới, chưa có kinh nghiệm trong việc này nên mỗi lần nghe điện thoại khách hàng có tiền muốn gửi là vui mừng thông báo đầy đủ nguyên cả biểu lãi suất ngân hàng: kỳ hạn nào - số tiền bao nhiêu - lãi suất tương ứng... sau đó, hy vọng khách hàng sẽ đồng ý và đến giao dịch.

Sự thật thì sao? Khách hàng sẽ không bao giờ đến. Khi có thông tin của bạn rồi, việc tiếp theo khách hàng làm là đi bargain với ngân hàng khác...

Cách trả lời khéo léo có thể thế này:

- *“Dạ lãi suất tiền gửi phụ thuộc vào số tiền, kỳ hạn gửi và sản phẩm gửi cháu có thể nói cho cô biết ngay lúc này. Nhưng điều quan trọng là cháu muốn biết nhu cầu và kế hoạch cá nhân của cô thế nào để có thể chọn một sản phẩm với những đặc tính phù hợp nhất trước đã... Đối với nhiều khách hàng tiền gửi khác, ngoài lãi suất họ còn quan tâm đến việc tất toán trước hạn, trường hợp cần tiền muốn vay lại, điểm thưởng tích lũy hay các hình thức trả lãi hàng tháng... còn trường hợp cô thì sao ạ?”.*
- *“Dạ, em hiểu sự quan tâm rất chính đáng của anh. Tuy nhiên, với đa số khách hàng sử dụng thẻ khác thì thông thường bên cạnh lãi suất, các yếu tố cấu thành nên chi phí sử dụng thẻ cũng quan trọng không kém như: phí rút tiền*

mặt, phí chuyển đổi ngoại tệ, phí thường niên, hạn mức rút tiền... có phải anh thực sự chỉ quan tâm mỗi lãi suất?”.

• ...

Nhưng trong trường hợp mà khách hàng cứ khẳng khẳng nhiều lần “*nói rõ luôn đi, lãi suất bao nhiêu?*” thì việc tránh né hoặc cố tình không trả lời có thể khiến khách hàng nghĩ rằng bạn thiếu minh bạch hoặc có gì đó không rõ ràng. Ý là nếu phải nói, thì đừng xác nhận chắc chắn và quá chi tiết, vẫn hướng đến cơ hội gặp trực tiếp:

“Dạ, lãi suất huy động của Vinabank lên đến hơn 7% tùy số tiền và kỳ hạn gửi... Trong một số trường hợp, với số tiền lớn và kỳ hạn dài chi nhánh có thể cân nhắc lãi suất tốt hơn hoặc nhiều cách chăm sóc phù hợp để đảm bảo lợi ích cho khách hàng. Em mời chị thu xếp chiều nay ghé qua chi nhánh để trao đổi chi tiết hơn ạ!”

Có một chi tiết nhỏ chỗ này muốn lưu ý thêm với bạn: trong các tình huống hẹn hay mời khách hàng đến quây, nhiều bạn hay nói “*khi nào đến chị gọi em*” hay “*lúc nào tới chị báo em nhé!*”. Thay vậy hãy đổi lại một tý để làm khách hàng thấy họ quan trọng hơn, ví dụ: “*Khi nào gần đến chị nhắn máy, em ra cổng đón chị nhé!*” hay “*Cho em biết khoảng mấy giờ chị đến, em sẽ ra trước cửa đón chị!*”.

Chương VII

TÂM LÝ KHÁCH HÀNG

Exceed your customer's expectations. If you do, they'll come back over and over. Give them what they want - and a little more.

Sam Walton

Buổi tiệc sinh nhật ở nhà hàng 5 sao

Cách đây ít lâu tôi có dịp tham gia buổi tiệc sinh nhật một người bạn thân. Muốn đổi cảnh và thích ngắm view thành phố nên bạn tôi chọn cái nhà hàng rooftop thuộc một khách sạn 5 sao nằm ngay quận 1.

Khung cảnh khá đẹp, những chiếc bàn thấp lạ mắt được bố trí ngoài trời nhìn về hướng Sông Sài Gòn thơ mộng, nhạc dịu nhẹ, ánh đèn lung linh, gió đêm mát rượi...

Một buổi tối hứa hẹn hoàn hảo và chúng tôi ai cũng có tâm trạng hào hứng...

Ngạc nhiên là tối cuối tuần, vừa mới quá tám ăn tối mà

nhà hàng khá vắng vẻ, ngoài chúng tôi chỉ có hai bàn khách Tây vài người đang uống bia, trò chuyện. 3 cậu phục vụ mặc đồng phục áo trắng túm tụm nói chuyện, một cậu đứng sau quầy pha chế đang kiểm tra điện thoại.

Ổn định một lát thì chúng tôi gọi món, thực đơn hấp dẫn gồm nhiều món ăn với hình ảnh minh họa bên cạnh thật bắt mắt. Chúng tôi thống nhất gọi mấy món khai vị chung, còn lại món chính tùy chọn - có người chọn beefsteak bò Mỹ, người khác chọn cá hồi nướng và hai cái pizza pepperoni.

Vài phút sau thì mấy chai bia lạnh được mang ra, mọi người cùng cụng ly, vui vẻ chúc mừng sinh nhật, nói cười rôm rả... Lướt bia thứ hai, quá 15 phút vẫn chưa thấy thức ăn...

Một người bạn hỏi cậu phục vụ nam là có gì như đậu phụng hay pho-mai ăn kèm bia? Cậu ta bảo có và nói chúng tôi chờ một chút.

30 phút trôi qua, vẫn chưa thấy gì, chúng tôi gọi chai bia thứ ba. Mọi người bắt đầu sốt ruột, cô bạn nữ lên tiếng: *"em ơi kiểm tra xem sao order bàn này lâu thế. Dạ, đang làm chị ơi, chị chờ chút nhé."* Cậu phục vụ vừa đặt bia xuống bàn vừa nhanh nhẩu trả lời như một nhà tiên tri...

Cuộc trò chuyện chùng xuống, cả nhóm bớt hào hứng hẳn đi, đã đến lúc ai cũng đói bụng và sốt ruột, thắc mắc là ở nhà hàng khác nếu gọi khai vị thì chẳng thể lâu như vậy được. Cô bạn gọi cậu nhân viên lúc nãy.

"Ơ sao vậy em, lâu quá rồi." Vẫn cái kiểu nhanh nhẩu và thông thái: *"Chắc sắp xong rồi đó chị"*. Chúng tôi bắt đầu

mất kiên nhẫn. Chủ nhân buổi tiệc vặn lại: “*Em đứng đó sao biết sắp xong?*” Chú ấy lúng túng, im lặng.

Chúng tôi quay lại, đặt ra nhiều câu hỏi với nhau... Chẳng một lát như vậy thì nghe chuông điện thoại vang lên, một nhân viên tách khỏi nhóm đi về phía thang máy... Vài phút tiếp theo thì cậu nhân viên này đẩy một xe thức ăn đi về phía chúng tôi (loại xe dùng trong khách sạn).

Chúng tôi nhắc mấy chai bia để hân bày thức ăn. Thịt bò, cá hồi nướng, pizza, salad, khay bánh mì nướng tỏi và 5 chén súp... Tất cả mọi thứ, ào ào cùng lúc!

Ai cũng ngạc nhiên, bánh mì đã cứng lại, các chén súp đã nguội. Cô bạn tôi tròn mắt. Lạ nhỉ, sao khai vị giờ mới có, mà lại phục vụ cùng các món chính?

Dạ nhà hàng ở tầng 1, đi lấy một lần cho tiện chứ không lên xuống nhiều lần chị ơi - tay phục vụ tỉnh bơ...

Thì ra...

Từ giây phút đó, chủ đề của buổi tiệc đã thay đổi xen lẫn những cái lắc đầu khó hiểu và nhiều tiếng thở dài thất vọng. Không ai tin một khách sạn 5 sao lại có thể phục vụ như vậy.

Thế có Chúa chứng giám, nhà hàng này của khách sạn 5 sao ở Sài Gòn chứ không phải quán ăn nào đó nằm trên Quốc lộ 1 chuyên phục vụ xe tốc hành.

Lúc xuống tầng trệt, chúng tôi quyết tìm hiểu nên hỏi cậu mặc veston đen xem chừng đó là cán bộ quản lý. Cậu ta không tin và xác nhận lại làm gì có chuyện 45 phút mới

được phục vụ và món chính được dọn chung với khai vị. Chẳng có quy trình nào như vậy! Anh ta lắc đầu...

Ừ, chắc ban quản lý cũng không tin đâu cho đến lúc nào đó đọc được phản hồi của khách hàng trên foody.com

Trong ngân hàng, những “bữa tiệc” của khách hàng đôi khi cũng bị phá hỏng như thế vì nhiều lý do, thường thấy nhất là bởi thiếu vắng các tiêu chuẩn cốt lõi của văn hóa phục vụ chuyên nghiệp.

Những nhân viên sáng tạo có thể vận hành tốt quy trình chưa hoàn hảo.

Một nhân viên thiếu trách nhiệm có thể phá hủy quy trình vốn được xem là tốt nhất.

MỘT SỐ ĐẶC ĐIỂM CỦA KHÁCH HÀNG VIỆT NAM

Nếu để ý bạn cũng sẽ đồng ý rằng khách hàng của các ngân hàng bán lẻ trong nước có những đặc điểm dễ nhận ra như sau:

- ***Khách hàng không muốn quá nhiều người biết về tình hình tài chính của mình:*** Các thông tin về thu nhập, vay mượn hay gửi tiết kiệm, v.v... là rất nhạy cảm với nhiều người, khách hàng không muốn ai khác biết - thậm chí ngay cả vợ, chồng mình. Do vậy, bạn phải đảm bảo rằng các chính sách bảo mật thông tin của ngân hàng được tuân thủ một cách nghiêm ngặt.

Thật ra, quy định nội bộ các ngân hàng khá chặt chẽ nhưng nhiều giao dịch viên chắc là “quên” nên vô tư lên facebook check-in: diễn viên A đến vay tiền mua xe, nghệ sĩ

B là khách hàng gửi tiết kiệm truyền thống, ca sĩ C vừa mở thẻ tín dụng... với hình ảnh minh họa cả nhóm vây xung quanh làm dáng trước quầy giao dịch. Có bạn còn hồn nhiên post luôn cả cái thông báo phê duyệt của khách hàng lên mới dễ thương chứ!

- ***Khách hàng không muốn cung cấp nhiều lần cùng một thông tin cho nhiều bộ phận:*** Thật không gì khó chịu hơn khi phải trả lời cùng câu hỏi về nghề nghiệp, lương thưởng, kế hoạch trả nợ... cho nhân viên ở các bộ phận khác nhau. Do vậy, nếu quy trình chăm sóc và phục vụ có liên quan đến nhiều phòng ban khác nhau, bạn phải đảm bảo rằng các nhân viên chức năng chủ động chia sẻ hoặc tham khảo thông tin sẵn có từ hệ thống - tránh yêu cầu khách hàng phải trả lời, khai báo nhiều lần.
- ***Khách hàng muốn một mối quan hệ lâu dài, ổn định:*** Việc thay đổi nhân sự quá thường xuyên sẽ ảnh hưởng không tốt đến tâm lý khách hàng, nếu cứ vài tháng lại một người mới được giao quản lý hồ sơ/tài khoản có thể khiến khách hàng thiếu yên tâm và hoài nghi về tính ổn định trong chất lượng dịch vụ. Những trường hợp cần phải bàn giao cho giao dịch viên khác - bạn phải giải thích rõ lý do cho khách hàng và cam kết sự nhất quán trong phục vụ.
- ***Khách hàng không thích bị phân biệt trong phục vụ:*** Những khách hàng nhỏ ngày hôm nay có thể trở thành khách hàng quan trọng của chi nhánh trong tương lai - đừng bao giờ đối xử với họ một cách thiếu trân trọng hơn. Chúng ta từng chứng kiến nhiều ngân hàng trong nước có line riêng phục vụ khách hàng VIP tại quầy giao dịch - nhưng thực tế

chưa bao giờ thành công trong việc chinh phục khách hàng. Trái lại, rất nhiều bức bối xảy ra khi có người thấy rằng mình phải chờ đợi sau một nhóm đông, còn khách hàng khác mới đến lại được ưu tiên phục vụ trước.

Như đã nói, tùy theo định hướng về phân khúc khách hàng, ngân hàng có thể có *quy trình* phục vụ khác nhau cho nhóm khách hàng VIP và mass nhưng *tinh thần* và *thái độ* phục vụ của giao dịch viên thì đòi hỏi phải chuyên nghiệp như nhau.

- **Khách hàng Việt Nam mang đậm yếu tố văn hóa vùng miền:** khác biệt rất lớn và khá rõ ràng trong thói quen, hành vi, văn hóa và tập quán tiêu dùng theo địa phương Bắc - Trung - Nam. Các yếu tố quyết định trong việc chọn ngân hàng để giao dịch cũng khác nhau giữa khách hàng khu vực thành thị và nông thôn hay giữa các phân khúc khác nhau... Do vậy, khó có một chính sách nào chung có thể làm hài lòng phần lớn khách hàng - ngân hàng và chính cá nhân người bán phải hiểu rất rõ đặc thù vùng miền này thì mới có thể xây dựng chính sách và chăm sóc tốt được.

KỶ VỌNG CỦA KHÁCH HÀNG ĐỐI VỚI NGÂN HÀNG

Khách hàng kỳ vọng những điều gì khi chọn đến giao dịch tại một chi nhánh? Dường như cũng chẳng có gì quá bí mật - hãy hỏi bất cứ khách hàng nào ở quầy, bạn sẽ có những câu trả lời gần giống nhau, đó là:

- **Được chào đón nhiệt tình:** Ấn tượng đầu tiên của khách hàng là tinh thần và thái độ của nhân viên. Sự thân thiện và

nhật tình ngay từ giây phút đầu tiên bước vào sẽ cho khách hàng thấy họ quan trọng và được chờ đón. Nụ cười, câu chào hỏi và những cử chỉ lịch thiệp trong giao tiếp rất quan trọng đối với khách hàng. Nên nhớ rằng, không phải chỉ có giao dịch viên, nhiều vị trí khác như bảo vệ chẳng hạn cũng góp phần tích cực tăng trải nghiệm khách hàng hoặc ngược lại.

Một lưu ý quan trọng: khách hàng tại quầy là của chi nhánh (hay cả ngân hàng) chứ không phải chỉ là khách hàng của giao dịch viên. Do vậy, sự đón tiếp, chào hỏi là trách nhiệm của cán bộ nhân viên mọi bộ phận. Ví dụ, chuyên viên khách hàng đi lên, xuống hay đi ngang qua quầy gặp khách hàng phải lịch sự chào hỏi chứ không phải dừng dừng như người lạ là không chấp nhận được.

- **Được cảm thấy thoải mái:** Chi nhánh phải nơi khách hàng rất muốn đến thường xuyên. Nắng, mưa, kẹt đường, khói bụi... người ta cũng chẳng ngại lắm, đã có nhu cầu thì sẽ tìm đến ngân hàng - với điều kiện nơi đó cho họ cảm giác thân thiện, thoải mái. Chẳng ai cảm giác thoải mái khi phải đứng trong khi giao dịch, nói chuyện với giao dịch viên thông qua tấm kính hoặc ngăn cách bởi cái quầy cao đến ngực. Nhiều ngân hàng hiểu điều này nên giờ trang bị ghế sofa, máy đánh giày và phục vụ khách hàng café, nhật báo...
- **Được thấu hiểu nhu cầu:** Khách hàng không rành lắm sản phẩm dịch vụ ngân hàng và thực tế họ cũng chẳng mấy để ý. Điều họ quan tâm là nhân viên ngân hàng phải hiểu được nhu cầu, kế hoạch và dự định của họ - cả hiện tại và tương lai 6, 12 tháng tới - từ đó, chọn lựa cho họ sản phẩm dịch vụ phù hợp nhất.

- **Được phục vụ nhanh, chính xác:** Sai sót là điều khó tránh khỏi - nhưng khách hàng không muốn xảy ra với mình, đặc biệt liên quan đến tiền bạc, tài sản - bởi vậy, bạn phải lưu ý cẩn thận. Khách hàng không thích giao dịch viên thiếu cẩn trọng, vừa làm vừa nói chuyện, nghe điện thoại... Thêm nữa, mặc kệ quy trình nội bộ ngân hàng, khách hàng kỳ vọng mọi thứ phải được xử lý nhanh, tức thì hoặc ít ra nhân viên cũng thể hiện tinh thần khẩn trương trong phục vụ khách hàng. Chẳng ai kiên nhẫn được với một lỗi giao dịch ATM phải mất cả tuần tra soát rồi mới phản hồi.
- **Được giới thiệu sản phẩm dịch vụ khác:** Vấn đề không phải doanh số của ngân hàng hay là chỉ tiêu của cá nhân, mà là mong muốn của khách hàng. Nếu có sản phẩm dịch vụ nào đó có thể giúp khách hàng tiết kiệm thời gian, thêm tiện ích, giải quyết được các vướng mắc trong kinh doanh, cuộc sống thì khách hàng rất muốn được tư vấn, giới thiệu một cách chủ động, kịp thời.

Ví dụ, nếu có dịch vụ thanh toán nợ thẻ tín dụng tự động thì khách hàng cần được giải thích ngay từ lúc làm thủ tục mở thẻ. Vấn đề là phát hành thẻ thì có tính chỉ tiêu, còn chức năng thanh toán tự động thì không, nên nhiều nhân viên ngân hàng chẳng quan tâm giới thiệu.

Thực tế là có một số giao dịch viên làm tốt điều này. Một số khác hầu như không vì cho rằng mình không có thời gian, hoặc khi nào khách hàng có nhu cầu sẽ cho mình biết - không cần phải chủ động giới thiệu.

- **Được phục vụ với công nghệ hiện đại:** Thời buổi công

nghệ hiện đại mà phải tự tay điền giấy nộp tiền nhiều khách hàng cũng đã thấy phiền lắm. Hoặc các dịch vụ thanh toán hóa đơn tự động rất nên được thiết kế sẵn vì ai cũng cần. Nếu thiếu ứng dụng công nghệ, sản phẩm dịch vụ ngân hàng thiếu hẳn tính hấp dẫn.

Ngoài ra, sự hấp dẫn của công nghệ có tính lôi cuốn và “nghiện ngập”. Nếu chuyển sang đối thủ với sản phẩm dịch vụ nhiều tiện ích hơn, đa dạng kênh phân phối cùng nhiều ứng dụng dễ dàng trên điện thoại di động thì khả năng là khách hàng sẽ không còn muốn quay lại với bạn nữa.

- **Được tính mức giá/phí hợp lý:** Nên nhớ là không có nhiều khách hàng ham giá rẻ đâu, các cuộc khảo sát chỉ ra rằng chỉ có khoảng 15% khách hàng là quan tâm đến giá. Còn lại, đa số khách hàng quan tâm tới nhiều yếu tố khác như: *tính năng và tiện ích của sản phẩm dịch vụ, năng lực đáp ứng, chất lượng dịch vụ, uy tín, sự thuận tiện, tốc độ xử lý...* Khách hàng thích một mức giá hợp lý - phản ánh đúng giá trị của sản phẩm dịch vụ.

Thực tế, số đông khách hàng vẫn sẵn lòng gửi tiết kiệm với lãi suất thấp hơn hoặc vay tín dụng với mức lãi suất cao hơn so với thị trường - miễn sao ngân hàng đưa ra được những lý do thuyết phục.

KỶ VỌNG CỦA KHÁCH HÀNG ĐỐI VỚI GIAO DỊCH VIÊN

Từ góc độ cá nhân, thông qua các giao dịch ngân hàng, khách hàng cũng dần xác lập mối quan hệ với giao dịch viên phục vụ

- mà quan hệ này thường vượt quá những tương tác chỉ mang tính nghiệp vụ - nó có *tính cá nhân* hơn. Sự hài lòng mà khách hàng có được thường xuất phát từ quan hệ có tính trực tiếp, riêng biệt, lâu dài, thân thiện và tin cậy. Mỗi khi đến quầy giao dịch - khách hàng cũng có những kỳ vọng riêng đối với giao dịch viên - dưới đây là những chia sẻ từ chính người trong cuộc:

- **“Biết tôi”:** *Nhớ và nhận ra tôi ngay khi bước vào chi nhánh, gọi tôi bằng tên, quan tâm hỏi han công việc, cuộc sống cũng như những vấn đề cá nhân. Nếu bạn quan tâm, tôi sẵn lòng chia sẻ, một cách thích thú, nếu thật sự quan tâm, đó sẽ là nền tảng để bạn xây dựng và phát triển mối quan hệ cá nhân thân thiết. Tôi chắc là bạn cũng muốn điều đó, đúng không?*
- **“Hiếu tôi”:** *Chắc rằng tôi có thể không rành lắm những quy định nội bộ hay những sản phẩm dịch vụ ngân hàng như bạn, nhưng tôi biết nhu cầu của mình. Chính vì vậy, tôi muốn bạn phải hiểu tôi rất rõ: từ kế hoạch, dự định, phương án cá nhân hiện tại và tương lai. Sự hiểu biết của bạn giúp tôi yên tâm rằng: những gì bạn tư vấn và đề xuất là lựa chọn hợp lý nhất với tôi.*
- **“Phục vụ tôi”:** *Xử lý nhanh giao dịch, thực hiện thao tác chính xác, đúng quy định. Tôi không muốn thấy bất cứ sai sót nào – đặc biệt các ủy nhiệm chi, lệnh chuyển tiền, giao dịch tài khoản, hợp đồng, chứng từ thanh toán, thu nợ gốc - lãi... Dĩ nhiên, tôi hiểu bạn rất bận rộn, có nhiều khách hàng phải phục vụ, nhiều báo cáo phải hoàn thành, nhiều deadline phải đáp ứng... nhưng tôi muốn bạn phục vụ với thái độ nhiệt tình, hết mình và cân nhắc lợi ích của tôi đầu tiên.*

Cùng nói cho bạn biết rằng, các bạn giao dịch viên của mấy ngân hàng bên cạnh vẫn rất thường xuyên liên lạc với tôi. Chắc bạn hiểu rõ mục đích và lý do của lòng nhiệt tình đó!

- **“Tu vấn cho tôi”:** Nói cho đúng thì tôi không cần kẻ và tường tận quy trình chính sách hay sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Ngay cả cái phương pháp tính lãi suất thẻ tín dụng rất thông minh nhưng chẳng dễ gì hiểu nổi - mà có thể nhiều khách hàng khác cũng tương tự... Vậy nên, tôi rất muốn bạn kiên nhẫn giải thích, tư vấn giúp tôi. Nên nhớ rằng nhưng lợi ích của sản phẩm đương nhiên rất hấp dẫn, nhưng tôi cũng quan tâm đến các điều khoản, ràng buộc, phí phạt, chế tài... để giúp tôi đánh giá và cân nhắc chọn lựa sản phẩm dịch vụ phù hợp nhất.
- **“Hỗ trợ tôi”:** Tôi biết đã bạn rất nhiệt tình giúp tôi mở cái thẻ Visa credit. Vâng! Nhưng mọi vấn đề phát sinh thường là sau khi kích hoạt thẻ. Cũng như các trực trực chỉ xuất hiện trong quá trình tôi sử dụng dịch vụ ngân hàng trực tuyến chứ chẳng phải lúc đăng ký... Những lúc như thế, tôi rất cần người hỗ trợ - và bạn chính là người tôi cần nhất chứ không phải cái tổng đài 24/7 gọi lần nào cũng “hiện nay tất cả các điện thoại viên đều bận!”.

Như nhiều khách hàng khác, nói thật tôi không ấn tượng nhiều với nụ cười và nhiệt tình của bạn khi bán hàng. Cá nhân tôi, thay vậy, đánh giá cao hơn thái độ chăm sóc và tinh thần phục vụ sau khi bán. Hơn tất cả, đó chính là điều nằm ở top trong danh sách những điều mong muốn nhất của tôi.

ĐẶC ĐIỂM KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN HIỆN NAY

- **Tiếp cận nhiều thông tin hơn:** Ngoài website chính thức, các thông tin ngân hàng và sản phẩm dịch vụ có thể được tìm thấy thông qua rất nhiều nguồn khác nhau, được cập nhật đầy đủ và rất đáng tin cậy. Khách hàng ngồi nhà cũng có thể có đầy đủ tin tức, số liệu để tự nhận định. Uy tín, năng lực cung cấp, chất lượng dịch vụ, lãi suất, phí phạt v.v... chẳng có gì khách hàng cần mà không có.

Ngoài ra, cộng đồng khách hàng lại sẵn lòng và rất thích chia sẻ, nhận xét, bình luận. Thông tin chính thức thì có đầy từ các báo cáo phân tích của công ty chứng khoán, không chính thức thì facebook và nửa này nửa kia thì không thiếu trên các diễn đàn người tiêu dùng...

- **Am hiểu hơn:** Nhiều giao dịch viên thắc mắc hỏi rằng có phải khách hàng càng ngày càng khó tính hơn? Nói cho chính xác là do khách hàng bây giờ am hiểu hơn xưa nên việc tư vấn, bán hàng đòi hỏi phải chuyên nghiệp hơn. Do am hiểu sản phẩm dịch vụ - đặc biệt chính sách giá các ngân hàng nên khách hàng có nhiều thắc mắc hơn, dễ từ chối hơn và đúng là sẽ ngày càng khó thuyết phục hơn.

Một khách hàng có vài trăm triệu tiền gửi có thể còn rảnh hơn bạn về thông tin lãi suất, khuyến mãi - thậm chí tường tận hết là ở chi nhánh nào có “chi thêm”, mức bao nhiêu... Một khách hàng tiền vay có thể rảnh thủ tục và checklist hồ sơ của vài ba ngân hàng... Mà khi khách hàng am hiểu hơn thì đòi hỏi bạn cũng cần phải “uên thâm”

về sản phẩm dịch vụ, sành sỏi về thị trường để mới có thể chinh phục được. Khi càng am hiểu hơn, khách hàng sẽ:

- **Có nhiều lựa chọn hơn:** Đối với sản phẩm như cái thẻ tín dụng chẳng hạn - khách hàng có không dưới chục chọn lựa khác nhau như: Visa, Master, JCB, Amex với mỗi thương hiệu chỉ ít cũng thêm 3-4 dòng khác nữa... Đối với ngân hàng, một khách hàng tiền gửi sẽ phải bối rối với chọn lựa là A hoặc B hoặc C, D... Còn kênh giao dịch thì cũng đa phong phú từ trực tiếp đến quầy, sử dụng internet banking, hay ATM, POS hoặc mới đây nữa là digital banking vv... Khi có nhiều chọn lựa hơn và quyền chọn lựa thuộc về mình sẽ khiến khách hàng trở thành:
- **Đòi hỏi hơn:** Có thể dân trong nghề chúng ta đều đồng ý với nhau rằng, thị trường ngân hàng bán lẻ vài năm gần đây đã chuyển từ *“thị trường của người bán”* sang *“thị trường của người mua”*. Cạnh tranh cao, áp lực doanh số khiến các chi nhánh ngân hàng rất lo lắng o bế khách hàng, luôn tìm cách đáp ứng yêu cầu cũng như chấp nhận các đòi hỏi của khách hàng. Thời gian xử lý phải nhanh hơn. Thủ tục phải đơn giản hơn. Phục vụ phải chu đáo hơn. Giá phải tốt hơn, v.v và v.v... đó là những điều khách hàng luôn đòi hỏi.

Không lạ gì trường hợp khách hàng “đánh tiếng” để các ngân hàng biết rằng mình đang có số tiết kiệm sắp đến hạn, sau đó dùng offer của ngân hàng này để mặc cả với ngân hàng kia. Đặc biệt với một ít khách hàng có tiền gửi lớn, do biết rõ “vị thế” của mình nên thường xuyên “yêu sách” và rất hay “đòi hỏi”.

KHÁCH HÀNG TIẾT KIỆM QUAN TÂM ĐIỀU GÌ?

Đây là một câu hỏi rất hay, đáng được khảo sát và trả lời. Thực tế, nhiều năm qua cũng có nhiều ngân hàng đã thông qua các đối tác chuyên nghiệp tiến hành nhiều khảo sát thị trường rất công phu... Hy vọng rằng, với những thông tin đầy đủ và thực tế đó, bộ phận phát triển sản phẩm của Khối bán lẻ các ngân hàng sẽ xây dựng được nhiều chính sách, chương trình đặc thù hơn, phù hợp hơn với vùng, miền, giới tính, tuổi tác v.v... để đáp ứng tốt hơn nhu cầu đa dạng của khách hàng; giúp giao dịch viên dễ dàng hơn trong tiếp thị và bán hàng. Chung nhất thì chúng ta có thể thấy những yếu tố được khách hàng tiền gửi quan tâm sau đây:

- **Quan hệ cá nhân:** Với đa số khách hàng, đây có lẽ là yếu tố quan trọng nhất - mối quan hệ thân thiết, tin tưởng mang lại cho khách hàng sự yên tâm, thoải mái. Rất nhiều khách hàng có niềm tin gần như tuyệt đối với giao dịch viên nên mỗi lần đáo hạn số chỉ cần một tin nhắn hay một cuộc điện thoại thông báo, khách hàng thậm chí còn không hề hỏi lai suất. Nhiều trường hợp, khi giao dịch viên chuyển đến công tác ở chi nhánh hay phòng giao dịch khác, khách hàng cũng kháng kháng và một mực đi theo.

Bạn thấy đấy, một mối quan hệ thân thiết với khách hàng mang lại nhiều lợi ích hơn bạn có thể tưởng tượng, nên rất cần phải đầu tư thời gian, công sức cho việc đó. Nhớ kỹ điều này nhé: *khách hàng là một mối quan hệ - không chỉ một giao dịch!*

- **An toàn:** Số tiền gửi, dù vài chục triệu đồng có khi là dành dụm nhiều năm, là gia tài tích góp cả đời nên lẽ thường, khách hàng gửi tiết kiệm sẽ rất quan tâm đến tính an toàn. Những ngân hàng nào có uy tín, có thương hiệu về sự minh bạch và bền vững thường tạo được niềm tin tốt hơn với khách hàng. Các trường hợp bị “*kiểm soát đặc biệt*”, “*bị mua 0 đồng*”, v.v... sẽ khiến phần đông khách hàng băn khoăn, lo lắng. Ở cấp độ chi nhánh, khách hàng tiết kiệm có ấn tượng tốt hơn với những nơi có địa điểm thu hút, trụ sở khang trang, nhân viên chuyên nghiệp và ít biến động về nhân sự.
- **Chất lượng dịch vụ:** Chất lượng dịch vụ theo định nghĩa của khách hàng là bao gồm chính sách sản phẩm, quy trình phục vụ, chăm sóc sau bán và những trải nghiệm khác biệt trong quá trình giao dịch. Đây là yếu tố quan trọng và càng ngày càng quan trọng đối với khách hàng khi chọn ngân hàng để giao dịch. Trong đó tinh thần và thái độ phục vụ của giao dịch viên, thủ quỹ và các vị trí tại quầy kể cả bảo vệ ở bãi xe là những yếu tố tác động đáng kể đến quyết định giao dịch của khách hàng tiền gửi.

Ngoài ra, trụ sở hoạt động và cơ sở vật chất của chi nhánh cũng là yếu tố ảnh hưởng lớn đến quan niệm và đánh giá của khách hàng. Những chi nhánh nào quá chật hẹp, cũ kỹ, xuống cấp và biểu hiện xập xệ sẽ khó tạo được niềm tin với khách hàng. Rất tiếc, với khá nhiều ngân hàng hiện nay, mặt bằng giao dịch thường bị coi là chi phí chứ không phải là đầu tư - nên yếu tố rẻ, ít tốn kém là ưu tiên chứ chẳng

phải hướng đến mang lại niềm tin, tiện nghi và sự thoải mái cho khách hàng.

- **Tiện ích, tiện lợi:** Ngân hàng nào mang đến những giao dịch thuận tiện, nhiều giá trị cộng thêm, sản phẩm dịch vụ phong phú với nhiều tính năng sẽ hấp dẫn hơn đối với khách hàng tiền gửi. Nhớ rằng, chỉ một ít khách hàng là nhóm tiền gửi thuần túy, tức là gửi tiền lãnh lại hàng tháng như các bác cao tuổi, về hưu. Phần đông khách hàng còn lại có nhu cầu rất phong phú, có thể gửi tiền để đầu tư, chi tiêu hoặc nhiều mục đích cá nhân nên sẽ rất quan tâm đến những giải pháp tài chính đầy đủ, đa dạng chứ không chỉ dừng lại ở tiền gửi.
- **Lãi suất:** Sự thật là cũng giống như thói quen mua sắm những loại hàng hóa khác, khách hàng muốn mức lãi suất tốt, có ưu đãi riêng và đặc biệt thích thú bargain lãi suất. Chính vì thế, hình dung là khách hàng sẽ hài lòng biết bao khi được giao dịch viên thông báo lãi suất điều chỉnh tăng khi đáo hạn hoặc được cộng thêm mức x% sau khi bargain thành công. Điều đáng mừng cho ngân hàng là với khoảng hơn 80% khách hàng thì đây không phải là yếu tố quan trọng duy nhất - nếu chỉ nhánh và cá nhân giao dịch viên tự tin với những yếu tố nói ở trên, bạn hoàn toàn có thể thuyết phục được khách hàng.
- **Quà tặng:** Ai lại không thích quà nhỉ, đặc biệt những món quà ý nghĩa, xinh xắn có logo của ngân hàng mình yêu mến. Cũng giống như vài gói dầu gội đầu đi kèm chai sữa tắm hay tuýt nước hoa nhỏ đóng gói cùng lọ kem dưỡng da... Những món quà tinh tế giúp mang lại cho khách

hàng sự hài lòng và những trải nghiệm bất ngờ, thú vị trong quá trình giao dịch với ngân hàng. Hình dung xem cảm giác bạn thế nào nếu được tặng quà khi chạy xe qua trạm thu phí hay ngồi taxi?

Nhưng nhớ một điều là: đối với khách hàng giá trị quà tặng nằm ở lòng thành chứ không hẳn kích cỡ. Nếu thật lòng quan tâm, bạn sẽ có nhiều sáng tạo phong phú đủ để tạo bất ngờ quanh năm cho khách hàng giao dịch.

TẠI SAO KHÁCH HÀNG RỜI BỎ NGÂN HÀNG?

- 1. Phí quá cao:** Các loại phí như phí quản lý tài khoản, phí rút tiền, phí dịch vụ... và vô số loại phí thế, cứ thu mỗi thứ một ít thì rất phiền. Nhiều khách hàng thắc mắc sao không đóng gói lại, thu chung một lần để tạo cảm giác dễ chịu hơn về mặt tâm lý. Chẳng ai thích cứ đến tháng lại nhận liên tục nhiều tin nhắn trừ tiền, mỗi lần vài nghìn, cứ thu lát nhất... Và lại rất dễ gây khó chịu và tạo cảm giác phí nhiều và thu quá thường xuyên. Những biểu phí quá hay thay đổi, tăng chứ không giảm và không thông báo trước khiến khách hàng dễ tính nhất cũng chẳng hài lòng.
- 2. Không có ấn tượng tốt với nhân viên ngân hàng:** Tác phong xộc xệch, thiếu chuyên nghiệp. Cử chỉ, điệu bộ lóng ngóng, không nắm rõ quy trình nội bộ. Sai sót trong xử lý nghiệp vụ do yếu kém chuyên môn và năng lực quá tệ là những yếu tố làm khách hàng thất vọng nhanh nhất.

Thái độ chẳng đáng tin cậy, thông tin trước sau bất nhất, thiếu rõ ràng. Những trường hợp trước khi làm thủ

tục thì tư vấn khác, sau đó giải ngân rồi thì những điều kiện áp dụng thay đổi cũng khiến khách hàng thấy bất an.

Sản phẩm dịch vụ khách hàng là vô hình, niềm tin đóng vai trò quan trọng trong giao dịch - nhưng vì không tạo được niềm tin nên khách hàng rất khó yên tâm gắn bó với ngân hàng.

- 3. Địa điểm giao dịch không thuận lợi:** Bãi xe chi nhánh quá nhỏ, chật chội với vài cái xe máy và không đậu được xe hơi hay đường một chiều, có dải ngăn cách, khó qua đường hoặc phải để xe dưới tầng hầm cũng điều khiến khách hàng ngại đến. Tôi biết, ở chi nhánh nọ, bãi xe một bên có mái che thì để cho nhân viên nội bộ, còn bên kia nắng chang chang dành cho khách hàng... Nhưng nơi như thế này, đến một lần rồi khách hàng không còn muốn trở lại nữa.

Ngoài ra, nếu ngân hàng có quá ít hoặc chẳng có máy ATM, mạng lưới khiêm tốn cũng là lý do khó thu hút khách hàng mở tài khoản và gắn bó lâu dài.

- 4. Lãi suất cao:** Trường hợp này thường xảy ra đối với những khách hàng vay trung, dài hạn. Sau một thời gian, lãi suất thị trường đã giảm, nhưng ngân hàng thì chậm điều chỉnh, không chủ động thực hiện và thông báo cho khách hàng biết. Nhiều trường hợp phải đợi đến khi khách hàng bức bối lên tiếng thì nhân viên mới làm tờ trình, tinh thần giải quyết chậm chạp thiếu quan tâm đến quyền lợi khách hàng. Đây là lý do khiến khách hàng muốn đi nhanh nhất

- vì hiện nay, nhiều ngân hàng đã có sản phẩm tái tài trợ, sẵn sàng chào mức lãi luôn thấp hơn để thu hút về.

Nếu sản phẩm chẳng có tính năng gì đặc biệt, dịch vụ khách hàng cũng không vượt trội, vậy thì thật khó để chấp nhận với lãi suất cao hơn. Một khi khách hàng cảm giác mình bị đối xử thiếu công bằng thì ngân hàng sẽ không bao giờ có cơ hội thứ hai.

5. **Nhân viên ngân hàng rời đi:** Do có mối quan hệ cá nhân gắn bó nên khi giao dịch viên chuyển sang ngân hàng khác, khách hàng tiết kiệm cũng rút đi theo. Hoặc trường hợp chuyên viên khách hàng phụ trách hồ sơ vay chuyển nơi làm việc, khả năng khách hàng ra đi cũng có nếu hợp đồng vay không có các điều khoản chế tài đủ mạnh.

Quan hệ khách hàng bắt đầu từ cá nhân, nhưng những ngân hàng có dịch vụ khách hàng chuyên nghiệp sẽ dần đến phát triển thành quan hệ với tổ chức - không còn ở cấp độ giao dịch viên hay chuyên viên khách hàng nữa. Lúc đó, mặc dù được cá nhân trực tiếp phục vụ nhưng là khách hàng của chi nhánh và khách hàng là của ngân hàng. Muốn vậy, Ban giám đốc chi nhánh không nên phó mặc trách nhiệm chăm sóc cho từng nhân viên mà chính cá nhân mình cũng phải có vai trò tích cực và là một phần trong quy trình phục vụ khách hàng.

6. **Sản phẩm dịch vụ thiếu đa dạng:** Đối với khách hàng cá nhân, những nhu cầu phát sinh nhiều bao gồm tài khoản, thẻ tín dụng, chuyển khoản, thanh toán hóa

đơn, tiết kiệm, tín dụng... Một số ngân hàng đã có gói sản phẩm dịch vụ đáp ứng tốt hầu hết các phân khúc. Vài ngân hàng khác vẫn còn quá thiếu, tính năng và tiện ích cũng khiêm tốn khiến hạn chế khách hàng sử dụng, dần dần buộc khách hàng phải tìm ngân hàng thay thế.

Thực tế, hiện nay nhiều ngân hàng ở Việt Nam đã xác định chiến lược bán lẻ từ lâu mà còn chưa có sản phẩm thẻ hoặc quá đơn điệu, còn dịch vụ ngân hàng điện tử thì mới dừng lại ở các giao dịch quá căn bản, chưa có nhiều thứ để khiến khách hàng “phải lòng”.

- 7. Thiếu ứng dụng công nghệ:** Giao dịch chậm, quy trình xử lý chủ yếu “thủ công” khiến khách hàng mất nhiều thời gian chờ đợi. Không có nền tảng công nghệ mạnh khiến cho nhiều giao dịch tương chừng đơn giản cũng trở nên lằng nhằng, khó khăn như việc khách hàng rút tiết kiệm tại chi nhánh khác nơi mở sổ, hay việc vay cầm cố sổ tiết kiệm, tất toán hợp đồng vay, giải chấp tài sản đảm bảo...

Khách hàng cá nhân trẻ ưa thích công nghệ, sử dụng hàng ngày smartphone, ipad, mạng xã hội... Nếu ngân hàng nào không mang lại cho họ cơ hội thực hiện giao dịch thông qua các ứng dụng đơn giản sẽ trở nên kém hấp dẫn rồi.

Thực tế, nhiều ngân hàng trong nước hiện vẫn chưa có fanpage hoặc chưa tích cực tương tác với khách hàng của mình qua mạng xã hội.

- 8. Chuyển sang sử dụng từ bạn bè, người thân:** Một phần ít khách hàng thay đổi ngân hàng là do chuyển sang ủng hộ bạn bè, người thân, gia đình. Ví dụ, khách hàng tiền gửi chuyển sang giao dịch với chi nhánh nơi con rể mình đang làm việc. Đây là lý do khách quan và ngân hàng phải vui vẻ chấp nhận chứ chẳng thể làm gì được.
- 9. Dịch vụ khách hàng nghèo nàn:** Nhân viên tỏ ra thờ ơ với khách hàng, khi có nhu cầu liên lạc thì không thể gọi được. Hoặc để lại tin nhắn nhiều ngày cũng chẳng thấy gọi lại. Đối với khách hàng - không gì khó chịu hơn tình huống này. Chẳng giữ liên lạc với khách hàng, nhân viên thay đổi thường xuyên, mỗi người làm một kiểu khác nhau không có một quy trình nào cả.
- 10. Uy tín ngân hàng giảm sút:** Những trường hợp “*kiểm soát đặc biệt*”, “*ngân hàng 0 đồng*” hay “*giám đốc ngân hàng bị khởi tố*”... là những biến cố tác động nhiều nhất đến thiện chí của khách hàng. Cho dù khách hàng tiền gửi hay tiền vay, chẳng ai có thể an tâm với những rủi ro không mong muốn hoặc những rắc rối có thể phát sinh. Cùng may, thời gian vừa ra, sự cam kết mạnh mẽ của những cơ quan có thẩm quyền về việc “không để ngân hàng phá sản” cũng giúp một phần khách hàng bình tĩnh trở lại, thị trường chưa đến mức hỗn loạn như đã xảy ra tại một vài quốc gia trên thế giới.

XÂY DỰNG QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

Những ngân hàng lâu đời và thành công nhất trên thế giới thường rất coi trọng vấn đề xây dựng quan hệ lâu dài với khách

hàng. Trong thị trường cạnh tranh khốc liệt với quá nhiều lựa chọn thay thế - những tổ chức này nhận thức được rằng chẳng dễ dàng để nhận được sự trung thành vô điều kiện của khách hàng, trong khi vô số đối thủ ngoài kia đang làm mọi cách lôi kéo khách hàng của mình.

Ngân hàng coi trọng yếu tố khách hàng hiểu được rằng xây dựng một mối quan hệ khách hàng gắn bó mật thiết, có tính đồng cảm và chia sẻ cao, đồng thời luôn tận tâm cung cấp dịch vụ vượt trội là những yếu tố sống còn trong việc tiếp tục giữ chân khách hàng, gia tăng doanh số và cải thiện lợi nhuận.

Tại Việt Nam, vài năm gần đây các ngân hàng bán lẻ cũng bắt đầu thể hiện sự quan tâm cụ thể qua việc chú trọng nâng cấp chất lượng dịch vụ, đa dạng hóa sản phẩm, bổ sung nhiều kênh giao dịch mới, khuyến khích nhân viên xây dựng quan hệ khách hàng và đặc biệt, đã có hẳn chính sách và chương trình chăm sóc dành cho khách hàng thân thiết.

Bắt đầu bằng truyền thông hiệu quả

Ngân hàng đầu tư nhiều hơn cho các ứng dụng công nghệ để phục vụ và chăm sóc khách hàng, đồng thời mong muốn tăng trải nghiệm khách hàng bằng cách đơn giản hóa quy trình, tiết kiệm thời gian, đóng gói sản phẩm, v.v... Tất cả đều nhằm mục đích cuối cùng là tăng tốc độ xử lý giao dịch, cung cấp thêm tiện ích và gia tăng hiệu quả giao dịch.

Nhưng rồi thường rất dễ nhận thấy một thực tế là công nghệ ngân hàng càng hiện đại hơn thì số lượng than phiền của khách

hàng càng tiếp tục gia tăng. Điều đó cho thấy rằng, tại các ngân hàng bán lẻ trong nước, vấn đề truyền thông và giao tiếp đã không được thực hiện một cách hiệu quả như mong muốn.

Các điều khoản sử dụng và quy định ràng buộc đã không được giải thích một cách thấu đáo, nên nhiều trường hợp khách hàng mở tài khoản hay vay cầm cố sổ tiết kiệm chỉ biết là cần phải ký chỗ nào chứ chưa hiểu rõ trách nhiệm sử dụng của mình. Hoặc đơn giản là biết cần điều kiện gì để phát hành thẻ nhưng chưa rõ về các chế tài khi quá hạn...

Nói chung, các bộ phận chức năng trong ngân hàng có thể nghĩ rằng nhiều quy định quá đơn giản, tiện ích đã hiển nhiên thì khách hàng đương nhiên phải hiểu. Không hẳn vậy, khách hàng không rành, vì họ không được đọc về sản phẩm dịch vụ hàng ngày như chúng ta. Đó chính là lý do nhiều doanh nghiệp vẫn xem việc trả lương qua tài khoản là phiền phức hay người lao động thì vẫn cứ đinh ninh rằng dùng tiền mặt bao giờ cũng tốt hơn...

Cần đẩy mạnh việc thông tin, hướng dẫn, giải đáp, truyền thông thường xuyên đến khách hàng, bằng nhiều cách khác nhau. Một khi hiểu rõ, khách hàng sẽ tự tin đăng ký và sử dụng, nhờ đó sẽ cảm nhận được nhiều lợi ích từ sản phẩm dịch vụ - và đó chính là động lực khuyến khích khách hàng gắn bó hơn với ngân hàng.

Thấu hiểu tâm lý khách hàng

Sự am hiểu tâm lý khách hàng sẽ giúp giao tiếp hiệu quả hơn và nhờ đó, có thể giúp giao dịch viên sử dụng những cách thức phục vụ khách hàng khác nhau một cách phù hợp. Bất

cứ một bạn kiểm soát viên, trưởng phòng dịch vụ khách hàng hay ban giám đốc chi nhánh nào cũng đủ kinh nghiệm để thấy rằng, khách hàng giao dịch với ngân hàng đa số thường thuộc vào một trong bốn nhóm sau đây:

1. Khách hàng “nóng tính”
2. Khách hàng “khó tính”
3. Khách hàng “dễ tính”
4. Khách hàng “kỳ tính”

Do vậy, đòi hỏi có những phương pháp giao tiếp và cách thức tương tác khác nhau. Đặc biệt, đối với người bán hàng và làm dịch vụ khách hàng.

1. **Khách hàng “nóng tính”**: rất thiếu kiên nhẫn, thường muốn có giải pháp nhanh chóng, dứt điểm. Nếu phải chờ đợi vài phút họ đã trở nên khó tính và giận dữ. Ví dụ, nếu phải bốc số xếp hàng sau nhiều người, họ tỏ ra rất sốt ruột và dễ nổi nóng, luôn muốn mình là người đầu tiên được phục vụ (nhiều giao dịch viên thông minh sẽ nhẹ nhàng lưu ý nếu lần sau khách hàng gọi điện báo trước, chi nhánh sẽ chuẩn bị để xử lý các giao dịch ngay mà không cần phải chờ).

Tốt nhất, nên cho biết trước thời gian cần thiết cụ thể để xử lý giao dịch hay giải quyết vấn đề của khách hàng. Đừng cố giải thích dài dòng, dù gì thì trước hết nên đồng ý với quan điểm, ý kiến hay nhận định của khách hàng - tạo cho khách hàng cảm giác bạn đứng về phía khách hàng, là “đồng minh” của họ - sau đó, khéo léo giải thích hoặc cung cấp thêm thông tin giúp khách hàng cân nhắc lại.

Khi tư vấn sản phẩm hay chính sách ngân hàng - bạn hãy đi thẳng vào vấn đề, nhanh chóng đưa ra giải pháp cụ thể. Đừng làm mất thời gian bằng những giải thích vòng vèo về quy trình hay phân quyền, thông tư và nghị định hay vấn đề thẩm quyền của cá nhân hoặc tổ chức.

Một đối tượng khác của nhóm khách hàng “nóng tính” là những khách hàng VIP quan trọng: thông thường là nhóm khách hàng cao cấp, VIP hay thuộc phân khúc priority ở nhiều ngân hàng. Đây là khách hàng có doanh số lớn, sử dụng nhiều sản phẩm dịch vụ và thông thường, đóng góp tích cực vào thu nhập hoạt động của chi nhánh. Một số người rất lịch thiệp, nhẹ nhàng và có tính hợp tác cao, nhưng cũng còn tỉ lệ đáng kể trở nên cực kỳ đòi hỏi và khó tính.

Nhóm khách hàng này là những người thành công trong sự nghiệp riêng, rất am hiểu và thường yêu cầu bạn phải phục vụ cũng như đáp ứng những gì họ muốn. Ví dụ, nếu mở một cái thẻ tín dụng Visa hay Master card, khách hàng sẽ nói cho bạn biết muốn làm hạn mức bao nhiêu chứ không phải chờ bạn kiểm tra và áp dụng chính sách ngân hàng; hoặc khi làm hồ sơ vay một chiếc Audi mới, khách hàng sẽ nói cho biết số tiền muốn vay còn hồ sơ, chứng từ nguồn thu là việc của bạn. Với những người có vị thế hoặc là có giao dịch lớn ở chi nhánh, họ biết mình rất quan trọng nên luôn muốn được quan tâm, chăm sóc đặc biệt.

Với nhóm VIP này, bạn cũng nên hết sức ngắn gọn, cụ thể, không đưa ra các ý kiến cá nhân hay kết luận chủ quan theo kiểu “nên thế này, phải thế kia”. Bạn cũng có thể đưa ra những tư vấn về sản phẩm dịch vụ nhưng cần phải khéo léo và đặc biệt theo cái cách cực kỳ chuyên nghiệp.

Nên nhớ rằng, phục vụ và chăm sóc nhóm khách hàng này đòi hỏi giao dịch viên phải nỗ lực và có kỹ năng tốt hơn. Điều hấp dẫn ở chỗ, nếu khách hàng “quan trọng” này hài lòng, bạn sẽ có được nhiều giao dịch lớn và cơ hội phát triển hệ khách hàng mới.

- 2. Khách hàng “khó tính”:** là nhóm những khách hàng không bao giờ hài lòng với sản phẩm và chất lượng dịch vụ. Họ luôn có lý do để than phiền và cho dù bạn có tận tình tới đâu thì dường như vẫn là chưa đủ. Mặc dù khá gần gũi với chi nhánh, rất ít khi chuyển ngân hàng do có mối quan hệ thân thiết với giao dịch viên hay nhân sự nào đó nhưng họ chẳng thiếu “chứng cứ” để than phiền: *Sao phải điền những thông tin này? Tháng này đến 31 ngày tại sao lại tính lãi 30 ngày (mặc dù đã được giải thích không dưới chục lần)? Sao chẳng có quà khuyến mãi? Giao dịch cá nhân không thấy ngân hàng tặng gì? v.v...*

Nên cẩn trọng trong xử lý giao dịch, chỉ cần một lỗi rất nhỏ như sai sót trên lệnh chuyển tiền hay chốt ngày thu nợ, v.v... khách hàng cũng có thể tức thì nổi nóng, to tiếng gay gắt khiến nhiều khách hàng khác ở quầy cũng mất hồn.

Đôi khi than phiền có thể chỉ là thói quen, chẳng có gì quá nghiêm trọng. Tốt hết là bạn nên vui vẻ phục vụ, ghi nhận phản hồi của khách hàng và hứa hẹn sẽ đề xuất thay đổi, cải tiến. Tâm lý thường trực của khách hàng này là cảm giác *“tôi được quan tâm”* hay *“chắc tại ngân hàng chưa thấy tôi quan trọng”*...

- 3. Khách hàng “dễ tính”:** thường là nhóm khách hàng thuộc gia đình, người thân, quan hệ bạn bè... Ngoài ra, nếu quá trình phục vụ, bạn giỏi trong việc xây dựng quan hệ thì có thể có được nhiều khách hàng thuộc vào nhóm này. Họ gắn bó lâu dài, có quan hệ rất tốt với chi nhánh, hoàn toàn tin tưởng giao dịch viên, sẵn lòng tham gia các sản phẩm dịch vụ mới ban hành hay chương trình khuyến mãi mới triển khai...

Do có niềm tin cá nhân rất tốt nên đối với khách hàng - những gì giao dịch viên chọn lựa, phục vụ hay offer cho mình sẽ luôn là tốt nhất, hợp lý nhất.

Thường ít khi khách hàng chất vấn về lãi suất, mức phí hay bất cứ hồ sơ, thủ tục gì.

Khi sổ đến hạn, bạn chỉ cần một cú điện thoại để tái tục. *“Ok, em cứ làm đi nhé, có gì chị bổ sung chữ ký sau”* là câu bạn hay nghe khi đề xuất bất cứ giao dịch nào.

Những khách hàng không đòi hỏi và rất ủng hộ chi nhánh như thế này là tài sản rất quan trọng mà cũng là những *“món quà”* tuyệt vời nhất mà giao dịch viên có được sau những nỗ lực chăm sóc và phục vụ.

- 4. Khách hàng “kỹ tính”:** Có hai kiểu khách hàng thuộc nhóm này: số ít hơn chỉ quan tâm duy nhất đến giá (*lãi suất, mức phí*), tức là phải có mức giá tốt nhất thì mới giao dịch. Đa số còn lại quan tâm tới nhiều yếu tố khác (*tính năng sản phẩm, chất lượng dịch vụ, uy tín thương hiệu...*) trong đó, có cả giá nhưng không phải là yếu tố quan trọng nhất.

Thường thì rất ít khi khách hàng đồng ý với bạn 100% khi tư vấn, cho dù sản phẩm dịch vụ hoàn hảo đến mấy thì khách hàng vẫn có tâm lý muốn nhiều hơn thế. Bởi vậy, sẽ rất tuyệt nếu bạn sẵn có một “room” để đàm phán và một tinh thần sẵn sàng đàm phán để tạo động lực mua cho khách hàng - đương nhiên là phải phù hợp chính sách chung của ngân hàng (*lãi suất, phí chuyển tiền, phí trả nợ trước hạn, phí giao dịch thế...*).

Về mặt tâm lý, mua được một món hàng giá hời luôn luôn là một thắng lợi của khách hàng - đó chính là niềm vui và là một kinh nghiệm đáng nhớ. Cho nên, một vài yếu tố có thể nhân nhượng hoặc ngoại lệ đôi khi lại là một trong những cách hay giúp tăng trải nghiệm của khách hàng khi giao dịch.

Những chính sách quá cứng nhắc, thiếu linh động cộng với việc thiếu khéo léo trong giải thích có thể tạo cảm giác bạn thiếu “tận tâm” với khách hàng. Phải hết sức lưu ý tránh kiểu “đá bóng bóng” như: “*chính sách hội sở quy định như thế*” hay “*mức phí ở trên đưa xuống như vậy*”. Thông thường, hiệu quả nhất là cách đàm phán win-win:

“Nếu anh ký hợp đồng chi lương trong tháng này, em sẽ trình miễn phí thường niên thẻ cho cả công ty?” hay

“Nếu chị cam kết tái tục số lần tới, em sẽ trình giảm 50% phí chuyển tiền?”.

Nhớ rằng, trong một số trường hợp, với nhóm khách hàng thích *“bargain”* - đừng ngại chịu thiệt một tí - chẳng mất gì đâu, đó thực ra là khoản đầu tư cho một mối quan hệ lâu dài.

Trường hợp không thể trình khác được hoặc chính sách đã quy định thống nhất rồi thì cũng chẳng sao - điều quan trọng là khách hàng nhận thấy bạn thấu hiểu và chia sẻ với quan điểm của họ và thể hiện những nỗ lực cụ thể vì quyền lợi của họ.

Tuy nhiên, đối với nhóm số ít khách hàng chỉ quan tâm đến giá, bạn biết rằng họ sẽ không trung thành hay chẳng có ý định gắn bó lâu dài với chi nhánh. Nếu có ngân hàng nào khác chào lãi suất tiền gửi cao hơn một tý hoặc chi nhánh không đáp ứng mức giá mong muốn - họ sẽ sẵn sàng di ngay, bất chấp bạn cố gắng hết sức để xây dựng một mối quan hệ. Do vậy, tùy vào chính sách của chi nhánh theo từng thời điểm để quyết định các giao dịch của nhóm khách hàng này.

Một đặc điểm nữa dễ thấy là người kỹ tính hay lưỡng lự, cân nhắc rất chi li trước khi quyết định (ví dụ: Giao dịch ở đâu? Nên gửi tiền một nơi hay tách ra nhiều số gửi nhiều ngân hàng? Quốc doanh hay cổ phần? Kỳ hạn dài

hay ngần?...)) do vậy, họ luôn có nhu cầu tìm hiểu và mong muốn có nhiều thông tin. Vì cẩn thận nên khách hàng rất cảnh giác với cách tư vấn hay động thái của người bán. Bất cứ dấu hiệu nào cho thấy bạn nôn nóng muốn chốt deal đều sẽ khiến khách hàng chuyển ngay sang trạng thái tự vệ.

Hãy đưa ra những cam kết một cách chi tiết, với những bảo đảm đáng tin cậy để họ yên tâm. Phải thật kiên nhẫn với khách hàng, một trong những cách để thành công trong thuyết phục là sử dụng các ví dụ hay các đánh giá tích cực của những khách hàng hài lòng khác.

Đối với giao dịch viên, hiểu được tâm lý và nhận dạng đúng khách hàng sẽ giúp bạn biết cách tiếp cận phù hợp, tạo thiện cảm và dễ dàng hơn trong xây dựng quan hệ với khách hàng.

Giao tiếp hiệu quả

Thấu hiểu tầm quan trọng của giao tiếp phi ngôn ngữ và học cách *“lắng nghe bằng đôi mắt”*. Có thể bạn ngạc nhiên nhưng các khảo sát khoa học chỉ ra rằng có đến gần 70% giao tiếp của con người được thực hiện qua hình thức phi ngôn ngữ. Thực tế, nhiều kết quả nghiên cứu cho thấy ngôn ngữ hình thể có tác động lớn hơn và đáng tin cậy hơn là bằng lời nói.

Nhanh chóng tạo ấn tượng ban đầu và mang lại cảm giác tin cậy bằng cách sử dụng ngôn ngữ hình thể đúng mực. Ở ngay những giây phút đầu tiên gặp khách hàng thì các yếu tố quyết định bao gồm trang phục, nụ cười, cái bắt tay và câu chào hỏi. Sau đó là biểu cảm gương mặt và ánh mắt nhìn trong khi trò chuyện.

Cần chú ý để luôn ngừa lòng bàn tay trong khi tư vấn về sản phẩm dịch vụ và tuyệt đối đừng bao giờ khoanh tay trước mặt khách hàng. Đây là một thói quen vô thức của nhiều giao dịch viên. Quan sát tại những buổi họp chi nhánh, trong các lớp đào tạo hay ở các sự kiện nội bộ... có phần không ít các bạn giao dịch viên nếu tham gia thì cứ rút rè, ngồi phía sau mọi người có vẻ cố tình trốn tránh và khoanh tay hầu như từ đầu đến cuối.

Các bạn không để ý một điều rằng, đối với người đang giao tiếp thì đó là biểu hiện của sự dửng dưng, thờ ơ và thiếu quan tâm - mà như vậy sẽ tạo ấn tượng chẳng mấy tích cực đối với khách hàng.

Theo lời khuyên của các chuyên gia, để tạo thiện cảm khi giao tiếp - bạn có thể copy cử động hoặc ngôn ngữ hình thể của khách hàng. Đây là một thông điệp ngầm ngầm để nói với khách hàng rằng bạn thích thú và đồng ý với quan điểm của họ.

Hoàn thiện kỹ năng lắng nghe hiệu quả là yêu cầu có tính bắt buộc đối với giao dịch viên. Để khuyến khích khách hàng chia sẻ - hãy sử dụng những câu hỏi mở nhằm tìm hiểu ẩn ý thật sự đằng sau lời nói của khách hàng. Ví dụ, khi khách hàng nói *"Tôi không quan tâm"* nhiều khi lại có ý là *"Tôi có nhu cầu nhưng hiện giờ tôi bận lắm, hãy tư vấn cho tôi trong lần gặp sau!"*. Thỉnh thoảng, lặp lại nguyên văn câu nói của khách hàng. Đó là cách giúp bạn hiểu chính xác điều khách hàng suy nghĩ và đồng thời, tạo sự tin tưởng, khiến khách hàng yên tâm rằng bạn đang lắng nghe và chăm chú theo dõi câu chuyện đang chia sẻ.

Tập trung lắng nghe khách hàng thật kỹ, tránh ngắt lời, không tranh luận hoặc cố kiểm soát buổi trao đổi - đừng bao giờ

quá tỏ ra sốt ruột với việc quảng bá sản phẩm dịch vụ, bạn sẽ có nhiều thời gian cho việc đó sau. Trước hết, hãy nghe và khuyến khích khách hàng nói đã.

CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TỪ QUAN NIỆM CỦA KHÁCH HÀNG

Dịch vụ khách hàng vượt trội vừa là trách nhiệm vừa là cơ hội. Tuy nhiên, đến nay vẫn còn ngân hàng quan niệm sai lầm rằng dịch vụ khách hàng là gánh nặng về mặt quản lý và là chi phí mất đi (*vì thế, chẳng ngạc nhiên lắm là vẫn còn ngân hàng chưa hề có một trung tâm dịch vụ khách hàng đúng nghĩa*) - hệ quả là để vượt mất nhiều cơ hội bán hàng và chăm sóc khách hàng.

Sự thật là dịch vụ khách hàng hiệu quả mang lại cơ hội để cross-selling, up-selling và phát triển được khách hàng mới từ hệ khách hàng hiện hữu. Khách hàng quan niệm rằng một dịch vụ khách hàng vượt trội phải là sự quan tâm đến chi tiết và phản hồi nhanh chóng.

Những cuộc thăm dò ý kiến khách hàng cũng cho thấy một sự thật rằng những điều đơn giản, nhỏ nhặt có thể mang lại những khác biệt lớn. Không gì ngạc nhiên, khi hai lý do thường xuyên nhất gây bất mãn ở khách hàng là *không trả lời điện thoại* và *không giữ lời hứa*. Làm sao có thể kiên nhẫn với hotline lúc nào “các đường dây đều bận” rồi tự động ngắt máy?

Hãy đánh giá chất lượng dịch vụ của ngân hàng từ quan điểm của khách hàng. Dịch vụ khách hàng đúng nghĩa phải vượt quá sự mong đợi của khách hàng. Những giao dịch viên thành công thường không ngại làm tất cả để phục vụ khách

hàng và luôn quan tâm đến quyền lợi của khách hàng trước. Muốn khách hàng gắn bó, muốn được giới thiệu cho nhiều khách hàng mới - điều cần thiết đầu tiên là phải phục vụ họ thật tốt.

Chuyện 2 Giao dịch viên cùng chi nhánh

Mới đây, một người bạn có kể lại cho tôi nghe câu chuyện khá tiêu biểu để minh họa điều chia sẻ ở trên. Số là sau khi mua trả góp một tour du lịch nước ngoài bằng thẻ tín dụng với hình thức lãi suất 0% theo quảng cáo - cô khá yên tâm vì tin rằng mình đã tìm hiểu kỹ và cũng được giải thích chi tiết các điều khoản áp dụng.

Bất ngờ là thời điểm khoảng hơn tháng kể đó, tài khoản của cô bị trừ số tiền lãi phạt lên đến gần 5 triệu đồng. Khó hiểu và quá bức bối, cô đã phải xin nghỉ việc một buổi sáng để chạy đến chi nhánh khiếu nại.

Gặp một giao dịch viên tại quầy, cô đã giải thích đầy đủ câu chuyện với kết luận rằng có sự nhầm lẫn ở đâu đó và đề nghị kiểm tra, giải quyết cho đúng giao dịch này. Đáp lại sự sốt ruột và khó chịu của khách hàng là thái độ bình thản của bạn giao dịch viên: *"Dạ, cái này em không rành nữa. Hệ thống tính và báo lãi tự động mà. Chắc đúng đấy, tài khoản trích thu rồi khiếu nại gì nữa chị!"* - Câu trả lời thiếu trách nhiệm thực sự càng khiến khách hàng bức bối hơn. Không còn bình tĩnh hơn được cô đã lớn tiếng ngay tại quầy làm những khách hàng đang giao dịch cũng giật mình, quay sang lắng nghe.

Lúc đó, bạn giao dịch viên thứ hai ngồi ngay bên cạnh đã nghe thấy nên khéo léo mời khách hàng vào phòng trong. Bạn vui vẻ mời nước và hứa sẽ tìm hiểu xem sai sót ở đâu. Sau khi lắng nghe lại từ đầu câu chuyện cũng như giải thích của khách hàng, bạn giao dịch viên thứ hai lúc đó mới nói: *"Theo em hiểu thì trường hợp này không thể phát sinh lãi phạt. Như vậy, thông tin ban đầu có thể sai sót, chị để em nhờ các đồng nghiệp ở Trung tâm Thẻ kiểm tra lại giao dịch này..."*

Tiếp đến, cô giúp khách hàng lập giấy khiếu nại, kèm chứng từ nộp tiền và hóa đơn mua hàng gửi cho Trung tâm Thẻ. Một tuần sau, cô bạn tôi nhận được cuộc gọi từ Trung tâm Thẻ xác nhận có sự nhầm lẫn khi nhập thông tin hợp đồng mua tour trả góp ở bên Công ty du lịch. Kết quả là mấy ngày sau đó, cô đã được hoàn trả lại tiền lãi phạt...

Cùng một tình huống nhưng sự quan tâm và cách xử lý khéo léo của bạn giao dịch viên thứ hai đã để lại một ấn tượng tốt về tinh thần và thái độ phục vụ. Cô bạn tôi cho biết thêm, từ lúc đó đến nay cô đã giới thiệu hai đồng nghiệp cùng ở tòa soạn mở thẻ với ngân hàng. Tất nhiên, tôi không hỏi chi tiết thêm nữa nhưng cũng biết quá rõ cô đã giới thiệu khách hàng cho ai.

Chương VIII

DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG ĐẮC NHÂN TÂM

I've learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel.

Maya Angelou

Thật lòng quan tâm đến khách hàng

Lần đó, dịp cận kề Tết nguyên đán, tôi có chuyến công tác tại một chi nhánh ngân hàng ở tỉnh. Buổi sáng sớm, vừa vào đến sân thì cậu lái xe tên Thắng nhận ra tôi và đến chào hỏi, tôi dừng lại trò chuyện.

Trao đổi vài câu thì có một khách hàng nữ xách cái túi đi vào trong quầy, chưa được một phút sau đã thấy chị quay ra. Cậu lái xe lùi lại mấy bước chân, người vẫn quay về phía tôi, hơi xoay đầu hỏi chị khách:

"Ơ chị giao dịch gì nhanh thế, mới thấy chị vào đã bước ra rồi?"

"Đâu đã giao dịch gì", người phụ nữ cất giọng:

"Rút 400 triệu ở ngân hàng X sang đây gửi tính xin tạm lịch, nhưng mấy cô giao dịch viên bảo hết rồi nên về đó gửi lại!", chị phân trần.

Lái xe Thắng tỏ vẻ ngạc nhiên:

"Chị đến gửi tiền vì muốn tờ lịch à?"

"Vâng!", chị khách đáp:

"Hôm trước sang nhà người quen thấy treo tờ lịch thần tài, dự tính kiếm một tờ tương tự về treo ở cửa hàng lấy may mắn nhưng hết rồi, nên thôi!"

"Chị có vội không, chờ em vài phút nhé, em tìm cho chị ngay..."

Chị phụ nữ đồng ý, nói buổi sáng sớm cũng chưa vội gì. Thắng đưa chị vào trong mời ngồi, nhờ tạp vụ mang nước mời khách, rồi nhanh chóng lấy xe, vọt đi.

Tôi vào trong xem chuyện gì xảy ra...

Qua vài câu chào hỏi với bạn kiểm soát viên thì thấy cậu lái xe quay lại (nhà cậu ở trong hẻm cách đó một ngã tư), trên tay cầm túi quà tặng có tờ lịch Tết (túi lịch theo tiêu chuẩn nhân viên, chưa kịp treo lên tường), cậu không đưa trực tiếp cho chị khách hàng mà chuyển cho một bạn giao dịch viên, dặn dò gì đó...

Lúc này, bạn giao dịch viên mới mời chị khách đến quầy làm sổ và chuyển túi lịch tặng. Chị vui hẳn lên, cười giòn tan, quay sang cảm ơn Thắng và rời đi...

Chuyện có gì đâu đáng nói, phải không?

Vâng, sẽ chẳng có gì to tát nếu chỉ sau đó ít phút tôi không thấy tận mắt...

Khi theo cầu thang dẫn lên đến phòng Kinh doanh trên lầu một, dưới bàn làm việc của các chuyên viên khách hàng là nhiều đồng lịch bày la liệt. Những cái túi lịch vẫn còn mới nguyên các bạn chưa kịp mang đi tặng khách hàng!

Chợt tự hỏi, tại sao mấy bạn giao dịch viên không thử cố gắng gọi lên lầu? Không ai ở đó chịu khó nghĩ xem có cách nào đáp ứng nhu cầu của khách hàng, cố giữ lại khoản tiền gửi mấy trăm triệu và quan trọng là mang lại chút niềm vui cho khách hàng nhân dịp cuối năm?

Dĩ nhiên, các bạn đã làm hết trách nhiệm của mình. Vâng! Nếu dưới quầy đã hết thì bảo hết cũng không sai, điều đó *thật dễ và quá tiện* cho mình, sao phải cố làm gì?

Tối đó, trong buổi họp về giải pháp kinh doanh 06 tháng đầu năm, có nhiều bạn ở phòng Dịch vụ khách hàng hùng hồn khẳng định với tôi ngân hàng rất cần tăng năng lực cạnh tranh, chú trọng nâng cao chất lượng dịch vụ, lấy khách hàng làm trung tâm, v.v và v.v...

Nhờ có cậu lái xe biết quan tâm thật lòng, hôm đó chi nhánh không mất một khách hàng.

Bất cứ ai trong ngành đều nhận ra rằng, những năm gần đây - định hướng bán lẻ trở thành chiến lược cốt lõi của hầu hết các ngân hàng nội địa Việt Nam. Để triển khai thực hiện các mục tiêu của ngân hàng bán lẻ, ngoài việc tập trung đầu tư nền tảng công nghệ, đẩy mạnh mở rộng mạng lưới và đa dạng hóa sản phẩm để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của nhiều phân khúc khách hàng - các ngân hàng cũng đã dần hoàn thiện mô hình phân phối và có nhiều giải pháp tích cực để nâng cao năng lực bán hàng.

Đội ngũ nhân sự bán hàng được bổ sung đông đảo, công tác huấn luyện và đào tạo cũng được đầu tư nhằm trang bị và cải thiện kỹ năng bán hàng hướng đến bài bản, chuyên nghiệp. Chi tiêu và chính sách lương kinh doanh cũng đã được nhiều ngân hàng triển khai, nhờ đó bước đầu năng suất bán được thay đổi tích cực và quan trọng đã tạo động lực và tinh thần mạnh mẽ trong đội ngũ nhân viên kinh doanh.

Còn một mảng mà trong thời gian tới đây - các ngân hàng sẽ phải quan tâm nghiêm túc hơn và phải thực sự cải thiện tốt hơn để đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng - đó chính là *dịch vụ khách hàng!*

Dường như, không gì khác hơn mà chính dịch vụ khách hàng là yếu tố mà với ngân hàng thì *nói nhiều hơn làm* và với khách hàng thì *nghe nhiều hơn thấy*. Quy trình và biểu mẫu, tinh thần và thái độ, đơn giản và thuận tiện... trong phục vụ và chăm sóc khách hàng đã có nhiều thay đổi tại ngân hàng và ở những chi nhánh khác nhau - nhưng vẫn còn xa lắm so với kỳ vọng và mong muốn của khách hàng!

Như đã nhiều lần thảo luận về chủ đề về dịch vụ khách hàng vượt trội, tôi rất tâm đắc đề xuất sử dụng dịch vụ khách

hàng như là một lợi thế để cạnh tranh thu hút khách hàng. Ý tưởng này xuất phát từ thực tế như là xu hướng:

- *Không có sự khác biệt trong sản phẩm dịch vụ ngân hàng.*
- *Mức giá (lãi suất) cũng ngày càng dần tiệm cận.*
- *Tốc độ đổi mới công nghệ là như nhau.*
- *Hành vi và thói quen người tiêu dùng đã thay đổi.*
- ...

Do vậy, một trong những *lợi thế cạnh tranh* quan trọng có thể sẽ là dịch vụ khách hàng - với điều kiện ngân hàng xây dựng được những tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng vượt trội và khác biệt.

Đặc điểm của dịch vụ khách hàng vượt trội

Đối với khách hàng, không quá khó để cảm nhận dịch vụ khách hàng vượt trội vì chúng có một số đặc điểm khác biệt.

Đặc điểm đầu tiên của dịch vụ khách hàng vượt trội là nó được cung cấp một cách chủ động - thể hiện *sự quan tâm của người bán* chứ không phải từ *đòi hỏi của người mua*. Ví dụ, bạn có khách hàng trung thành trước đây chịu lãi suất vay cao, do mặt bằng lãi suất thị trường đã giảm - nếu bạn chủ động (trình) giảm 5-10% lãi suất nhằm mục đích chia sẻ cũng như ghi nhận sự gắn bó - khách hàng sẽ rất cảm kích và đánh giá rất cao sự quan tâm của bạn và ngân hàng. Nếu không, chờ lúc khách hàng sốt ruột, đến chi nhánh la lối rồi bạn mới làm điều đó thì chẳng có ý nghĩa gì, thậm chí còn có tác dụng ngược.

Những câu chuyện như dưới đây tôi tin là bạn đã nghe cũng khá nhiều lần:

Có một khách hàng tên A mấy năm trước vay ở ngân hàng lớn B hiện vẫn chịu mức lãi suất khá cao. Sau đó A được một ngân hàng C tiếp thị và chào với lãi suất rất ưu đãi trong hai năm đầu, tính ra chỉ bằng 50% mức lãi suất khách hàng đang trả - với khoản vay mà dư nợ còn lại đến gần chục tỷ thì chênh lệch tính ra là khá đáng kể.

Lần đầu tiên chị A đến B để xin sao kê tài khoản, giám đốc chi nhánh biết ngân hàng khác đang mua nợ nên đồng ý giảm 2% lãi suất, khách hàng nói để cân nhắc lại. Mấy hôm sau khách hàng gọi đến B nói rằng vẫn giữ ý định tắt toán khoản vay, bên B lại giảm thêm 2% nữa, chị A có vẻ quan tâm do doanh nghiệp ở nhà vẫn đang giao dịch tại đây và được chăm sóc khá ổn.

Nhưng do lãi suất vẫn còn chênh lệch và thấy các bạn bên C quá nhiệt tình nên chị vẫn tiếp tục làm hồ sơ. Đến ngày, chị A và nhân viên ngân hàng C mang tiền qua tắt toán khoản vay thì bên B đồng ý giảm lãi suất cho chị xuống thấp hơn mức ưu đãi của C.

Wow, quá hấp dẫn, chỉ bằng một động tác - lãi suất khoản vay giảm một phát xuống hơn 50%! Tính ra phần lãi tiết kiệm được so với mức lãi suất đang phải trả là gần 800 triệu đồng mỗi năm. Nhưng chị A vẫn tiếp tục hoàn tất thủ tục tái tài trợ để chuyển về bên C. Khi từ chối, chị nói với giám đốc chi nhánh B:

"Nếu ngân hàng em tốt và quan tâm đến chị như thế thì đáng ra em phải giảm lãi suất cho chị cả năm nay rồi, đằng này..."

Tháng sau, doanh nghiệp gia đình chị cũng chuyển hạn mức về luôn bên C.

Đặc điểm thứ hai là sự quan tâm, chăm sóc tận tình là thường xuyên và liên tục chứ không phải do lúc nào cần thực hiện KPI mới làm - điều này là rất nhạy cảm và trong thực tế là lý do khiến khách hàng thất vọng lớn nhất. Ví dụ, suốt mấy tháng khách hàng gửi tiết kiệm bạn chẳng quan tâm thăm hỏi, chờ đến khi còn 2 - 3 ngày nữa đáo hạn mới gọi điện tỏ vẻ chăm sóc, tha thiết mời khách hàng tái tục... Cái cách chăm sóc chủ yếu vì KPI cá nhân quá lộ liễu thế này rất khó thuyết phục được khách hàng.

Đây là một điều hiển nhiên nhưng tại nhiều chi nhánh, nhiều giao dịch viên vẫn chưa thật sự quan tâm. Nhiều chi nhánh làm được (tức chăm sóc khách hàng tiền gửi thường xuyên) thì cũng chỉ áp dụng cho khách hàng có số thường 500 triệu trở lên, còn lại vẫn chưa có chương trình cụ thể dành cho một phần lớn khách hàng khác, trong khi cán bộ nhân viên chi nhánh lại rất vất vả phát tờ rơi tìm kiếm từng khách hàng mới.

Đặc điểm thứ ba của dịch vụ vượt trội là việc chăm sóc được thực hiện một cách nhiệt tình, chu đáo và hết lòng kể cả những lúc biết rằng không có lợi ích gì. Không có doanh số, lợi nhuận gì cho mình trước mắt nhưng vì khách hàng nên rất sẵn lòng - đó là cái cách gây ấn tượng tốt nhất. Thế nhưng thực tế có nhiều nhân viên chưa biết hoặc chưa hiểu.

Đã có trường hợp khách hàng tiện đường ghé vào quầy giao dịch chi nhánh cùng hệ thống nhờ in sổ phụ tài khoản lại nhận được sự thờ ơ: *"Dạ, mạng hời sáng giờ bị rớt, không truy cập"*

được - chị về chi nhánh mở tài khoản để in nhé!”, trong khi vẫn tinh bơ mở sổ tiết kiệm cho khách hàng khác.

Đặc điểm thứ tư của dịch vụ khách hàng vượt trội là tính bất ngờ và thú vị. Tức là mang lại cho khách hàng sự ngạc nhiên và rồi khiến họ thật sự trân trọng sự chu đáo của bạn.

Ví dụ đến thăm lúc khách hàng không chờ đợi, tặng những món quà/vật lưu niệm họ không nghĩ đến... hay nhiệt tình giới thiệu những sản phẩm dịch vụ giúp mang lại tiện ích, tiết giảm thời gian (*ví dụ, chủ động đề xuất nâng hạn mức thẻ nếu khách hàng dùng nhiều và thường xuyên, đăng lý dịch vụ ngân hàng trực tuyến...*) hoặc góp phần giúp kinh doanh tốt hơn (*giới thiệu khách hàng, nhà cung cấp chẳng hạn là những cách bạn có thể làm rất tốt*).

Một bạn giao dịch viên tên Linh tại ngân hàng M. chia sẻ kinh nghiệm này rất hay: có anh khách hàng trẻ - kế toán trưởng một công ty sản xuất trong Khu công nghiệp gần chi nhánh, giao dịch thường xuyên thông qua nhiều sản phẩm: từ tiền gửi, bảo lãnh dự thầu, chi lương đến mua bán ngoại tệ... chính là người luôn hết sức ủng hộ quan hệ giao dịch với chi nhánh từ trước đến nay.

Dĩ nhiên, một khách hàng như vậy thì ngân hàng nào cũng muốn chăm sóc đặc biệt, nhưng với Linh thì một cách khác hẳn: thường một vài tháng bạn lại mua món quà - có lúc là hộp vitamin tổng hợp hay khi là lọ Glucosamine, tầm khoảng 100 nghìn/hộp - thay mặt chi nhánh tặng bố mẹ anh ấy. Lúc nào bạn cũng khéo léo:

"Tuần rồi bọn em đi Sài Gòn thấy trong siêu thị có bán

hộp thuốc bổ xương cho người lớn được giới thiệu rất hay. Nhờ anh mang về biếu bác trai, nếu dùng tốt lần tới bọn em mua thêm...”

Hình dung xem, tối đó anh ta sẽ rất tự hào tặng lại và vui vẻ khoe với cả nhà là quà của ngân hàng tặng.

Lần gần đây nhất - nhân dịp sinh nhật của anh kế toán trưởng, Linh góp ý giám đốc chi nhánh mua tặng 4 cái gối kê cổ hình chữ U giá tổng cộng chưa đến 300 nghìn đồng. Mang túi quà này đến tặng trước sinh nhật hai ngày, Linh thay mặt mấy bạn nói:

"Chúc Anh ngày sinh nhật tới thật vui vẻ và hạnh phúc. Chi nhánh gửi tặng Anh món quà nhỏ, Anh để trong xe nhé. Em hy vọng cả nhà sẽ thấy nó thật tiện lợi và hữu dụng mỗi cuối tuần đi chơi xa!..."

Những cách làm tinh tế như thế là lý do ba năm nay, mặc cho bao nhiêu đối thủ tìm mọi cách chèo kéo - anh vẫn nhất quyết "chung thủy" với chi nhánh của Linh.

Ngoài ra, dịch vụ khách hàng vượt trội cũng có thêm những đặc điểm sau

Hứa ít, làm nhiều: xây dựng uy tín và cam kết cá nhân, đừng bao giờ hứa những gì bạn không thể làm được. Mỗi lời hứa phải được cân nhắc và đảm bảo thực thi. Ví dụ, khi làm hồ sơ mở thẻ tín dụng cho khách hàng - thay vì hứa chắc chắn rằng chỉ trong hai ngày sẽ có kết quả phê duyệt - bạn nên có chừng mực hơn: *"Dạ, hồ sơ phát hành thẻ của anh đã đầy đủ rồi, thông thường thì rất nhanh nhưng dạo này hồ sơ nhiều nên*

có thể mất đến hơn ba ngày mới có kết quả. Em sẽ cố gắng làm sớm cho anh!”

Như vậy, nếu đúng hai ngày sau khách hàng nhận được kết quả họ sẽ rất cảm kích và đánh giá cao sự “cố gắng” của bạn.

Tương tự, những ủy nhiệm chi hay lệnh thanh toán cũng vậy, nếu phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác và không chắc chắn thời gian - bạn tốt hết dùng nên hứa xuống. Vì nếu không đúng vậy có khi khách hàng lại mất uy tín với đối tác.

Quan tâm đến những chi tiết nhỏ: tạo thói quen trả lời điện thoại khách hàng, hồi đáp sớm nhất có thể qua email hoặc tin nhắn... Thông thường, trong quá trình giao dịch ngân hàng, có thể phát sinh nhiều thắc mắc (*phí, lãi suất, điều khoản tất toán trước hạn...*) và khi khách hàng gọi không phải lúc nào bạn cũng tiện trả lời ngay được - những lúc vậy, nếu đã hứa gọi lại sau - phải đảm bảo chắc chắn 100% bạn gọi lại như đã hẹn.

Khách hàng không cho bạn quá cơ hội thứ hai nếu thất lời.

Giữ liên lạc thường xuyên: ghi lại những thông tin quan trọng và có ý nghĩa của khách hàng (sinh nhật, khai trương, tân gia, thôi nôi, thượng thọ...). Cố gắng gửi tin nhắn, thiệp, hoa chúc mừng... bất cứ khi nào có thể được. Thực tế là có rất nhiều giao dịch viên, sau khi làm sổ tiết kiệm là coi như xong, nhanh chóng quên luôn khách hàng cho đến ngày đến hạn mới gọi, chủ yếu để năn nỉ khách hàng đáo hạn.

Hãy chủ động thường xuyên liên lạc với khách hàng, đặc biệt là những sự kiện như khách hàng chuyển nhà mới, được

lên chúc, đi du lịch nước ngoài về hay thậm chí là khách hàng vừa mới sinh, trong nhà có thời nôi...

Nhưng nhớ là đừng có làm một cách máy móc và công thức. Nếu chỉ chờ đến ngày 8 tháng 3 để chúc mừng khách hàng thì không còn bất ngờ nữa. Hãy làm những lúc khách hàng không nghĩ đến hoặc không chờ đợi...

Bạn lưu ý một điều, việc quan tâm và liên lạc thường xuyên với tần suất phù hợp là nhằm *khắc sâu vào tâm trí* khách hàng hình ảnh và tên thương hiệu ngân hàng - để mỗi lần có bất cứ nhu cầu gì về tài chính là khách hàng ngay lập tức nghĩ đến bạn và ngân hàng - đó chính là một trong những mục đích quan trọng của marketing hiện đại.

Khuyến khích khách hàng góp ý, phản hồi: để xem những yếu tố cần cải thiện cũng như mức độ hài lòng của khách hàng đối với chi nhánh. Chất lượng dịch vụ không phải từ các định nghĩa nội bộ mà là những gì khách hàng cảm nhận được.

Cũng nên lưu ý là thông thường dù hài lòng với sản phẩm dịch vụ hay chưa thì khách hàng cũng ít phản hồi tại chỗ - đây là một đặc điểm phổ biến của người Việt Nam. Nếu chi nhánh thật sự muốn tìm hiểu, thu nhận phản hồi thì cần có kế hoạch cụ thể, xây dựng thành chương trình và chủ động mời khách hàng tham gia góp ý hoặc chia sẻ cảm nhận cá nhân. Những cuốn sổ góp ý hay hộp thư nằm im lìm một góc nào đó ở quầy không phải là một cách hay để có thể nhận được ý kiến khách hàng.

Các ngân hàng có hệ thống quản lý chất lượng dịch vụ tốt thường xây dựng và cam kết cung cấp dịch vụ theo những

tiêu chuẩn chung, có sự đồng thuận các phòng ban nội bộ, tổ chức truyền thông và huấn luyện, khuyến khích và đánh giá thường xuyên. Nhưng ngân hàng khác vì không làm được điều này nên đã mở sẵn một “cửa sau” cho đối thủ cạnh tranh.

Dịch vụ khách hàng vượt trội không phải là “robot” hóa

Hiện nay, hiểu rõ tầm quan trọng của dịch vụ khách hàng như một trong những yếu tố cạnh tranh thu hút khách hàng nên các ngân hàng rất quan tâm - đã có nhiều cách khác nhau nhằm cố gắng cải thiện chất lượng dịch vụ khách hàng - một trong những cách đó là chuẩn hóa các công đoạn phục vụ - kể cả động tác, câu chào, lời cảm ơn, v.v... Các giao dịch viên được yêu cầu phải sử dụng đúng mẫu câu chuẩn trong khi đối thoại với khách hàng.

Đây là một quyết định sai lầm vì chắc chắn nó không thể là một yếu tố của dịch vụ khách hàng vượt trội. Tương tác giữa người mua và người bán là “human connection” - nó cần phải có cảm xúc, tùy thuộc vào tâm trạng, ngữ cảnh, hoàn cảnh... không thể dùng đúng một mẫu câu, theo cùng một thứ tự...

Việc “robot hóa” như vậy sẽ làm cho các giao tiếp trở nên nhàm chán, thiếu cảm xúc - thử tưởng tượng nếu trong tuần phải gặp nhân viên ba lần xem, có lẽ khách hàng sẽ “bore to death”!

Thay vì vậy, đội ngũ giao dịch viên ngân hàng phải luôn tạo động lực để trở nên chuyên nghiệp và tận tụy với khách hàng, họ rất cần được huấn luyện về đặc nhân tâm để chinh phục khách hàng trong bối cảnh cạnh tranh ngày nay.

ĐẮC NHÂN TÂM

TRONG BÁN HÀNG VÀ DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG

Đắc nhân tâm (How to Win Friends and Influence People) là một trong những cuốn sách nổi tiếng nhất mọi thời đại được xuất bản lần đầu tiên từ năm 1936 - đến nay sau 8 thập kỷ, Đắc nhân tâm vẫn còn nằm trong list Top 100 sách bán chạy của Amazon. Tại Việt Nam, cuốn sách này cũng luôn có mặt trong danh sách Best Sellers của trang bán hàng trực tuyến tiki.vn nhiều năm qua.

Cùng với tác phẩm của mình, Dale Carnegie cũng là một tác giả nổi tiếng cho đến tận ngày nay, ông được xem là người đầu tiên đã biến giao tiếp trở thành nghệ thuật để gây ấn tượng, tạo thiện cảm và chinh phục người khác.

Những nguyên tắc giao tiếp trong **Đắc nhân tâm** vẫn còn nguyên giá trị đến nay và thực tế - nhiều người cho rằng chúng càng giá trị hơn khi mà do ảnh hưởng của công nghệ và mạng xã hội, kỹ năng giao tiếp của bạn trẻ ngày càng mai một.

30 nguyên tắc giao tiếp trong **Đắc nhân tâm** có thể được sử dụng để gây thiện cảm với người lạ, đồng nghiệp và gia đình với nhiều dẫn chứng và ví dụ sinh động...

Đối với những ai làm công việc bán hàng và dịch vụ khách hàng - có khoảng 10 nguyên tắc trong số đó bạn có thể áp dụng hàng ngày nhằm hướng đến xây dựng và phát triển mối quan hệ cá nhân sâu sắc với khách hàng, trích lược và biên tập các nguyên tắc phù hợp nhất đối với giao dịch viên ngân hàng dưới đây:

1. Bắt đầu bằng lời ngợi khen chân thành:

Cách đây vài năm, hàng không lúc đó là một ngành rất hot, đến nỗi mà mấy cô tiếp viên vận động phục đi xe máy ngoài đường thì thiên hạ ai cũng ngoái nhìn, trầm trồ và ngưỡng mộ! Kinh tế phát triển, nhu cầu di chuyển bằng máy bay tăng đột biến trong khi ngành chưa thay đổi kịp, bởi vậy vào lúc đó - chất lượng dịch vụ khách hàng là khái niệm chưa mấy người quan tâm.

Hình ảnh thường thấy ở sân bay là hàng người dài chen lấn, đùn đẩy nhốn nháo và ồn ào suốt ngày. Đứng bên trong quầy là những nhân viên nữ xinh đẹp nhưng khá lạnh lùng, gương mặt không một tí gì cảm xúc - có lẽ cái việc phải làm việc dưới áp lực như thế suốt ngày cũng khiến cho các cô không thể tươi tỉnh và giữ được vẻ mặt tươi tắn từ sáng đến chiều.

Khách hàng thì túi xách ba lô linh kính, sốt ruột chen lấn cứ như là sợ nếu mình không nhanh lấy được cái thẻ lên máy bay thì sẽ hết chỗ mất, hoặc có thể chậm tí nữa hãng sẽ thông báo không nhận khách... Cô nữ nhân viên vẫn chậm rãi, mắt dán chặt vào màn hình, hai tay gõ liên tục trên bàn phím, chốc sau lại nghe tiếng máy in kết kết, một người may mắn vừa xong, người tiếp tiến đến nhận nhó ra vẻ nôn nóng:

"Em ơi, anh có chuyến bay lúc 3 giờ, nhanh nhanh một tý, trễ việc hết rồi. Chen lấn nãy giờ sốt cả ruột. Delay suốt thế này chẳng biết lúc nào mới về được đến nhà!"...

Chúng tôi một đoàn công tác 6 người, anh bạn đi cùng bảo hay là thử áp dụng đặc nhân tâm xem trường hợp này

có cải thiện được gì không. Mọi người đồng ý làm một thí nghiệm nho nhỏ như là cách thay đổi cái không khí ngọt ngào hiện tại.

Ông khách hàng phía trước đã cân xong hành lý, nhận được boarding pass và rời đi... Cô nhân viên mắt vẫn cứ gắn vào màn hình, chẳng hề ra hiệu mời khách hàng kế tiếp. Anh bạn tôi tiến sát về phía quầy, cầm chứng minh nhân dân trên tay, đằng hắng để gây chú ý và với một giọng nhỏ nhẹ đối ngược hoàn toàn với khung cảnh:

"Anh đi rất nhiều sân bay, có dịp làm việc với nhiều nữ nhân viên của Xairlines nhưng chưa gặp ở đâu một cô gái vận đồng phục đẹp như em. Dáng em cao mặc chiếc áo dài này vừa sang trọng lại rất thanh lịch. Anh có cảm tưởng như Xairlines thiết kế bộ đồng phục này là dành riêng cho em vậy!"

Nghe đến đó, gương mặt cô tươi tắn lên thấy rõ, mắt từ từ rời màn hình liếc nhìn mình bên trái, sang bên phải rồi ngẩng đầu nhìn bạn tôi với một nụ cười rạng rỡ:

"Ôi, anh mà gặp em lúc trước ấy, gợn gờng và thon thả lắm. Vừa mới sinh xong nên người hơi xỏ đấy, hichic..."

Vừa nói, cô vừa nhanh nhẹn cầm chứng minh nhân dân, kiểm tra trong máy tính, thao tác thật nhanh, gửi lại cho bạn tôi thẻ lên máy bay kèm thêm một nụ cười thích thú.

Thử hình dung, nếu sau đó hành lý quá mấy cân, liệu cô nhân viên có yêu cầu trả thêm phí không? Có thể là không, với một tâm trạng vui vẻ như thế ai lại quan tâm tới việc thu phí bao giờ...

À, mà có đấy nếu đó vẫn là người khách “đòi hỏi” khác:

“Ê, em ơi anh đi chuyển 3 giờ, cho anh ghé cửa sổ nhé. Em nhanh tay một tý...”

Bạn có thấy trong tình huống trên, một lời khen đã tạo nên khác biệt ngạc nhiên đến mức nào không? Chỉ trong chớp lát sự dửng dưng không còn nữa, thay vào đó là gương mặt vui vẻ mới dễ thương làm sao. Còn cách nói, hồn nhiên có phần thân thiết quá mức như vậy thường chỉ dành cho bạn bè, người thân chứ đâu ai nói với người lạ, lại là một người đàn ông. Vậy mà, thực sự là như thế - kết quả của không gì khác hơn là một lời khen.

Câu hỏi là, đối với giao dịch viên, nếu áp dụng tương tự thì sao? Nếu hàng ngày, bạn cũng dành những lời khen chân thành như thế mỗi khi khách hàng đến quầy thì điều kỳ diệu gì sẽ xảy ra? Chắc chắn là bạn sẽ mang lại cảm xúc dễ chịu, hạnh phúc và trên hết là sự tự tin cho khách hàng... Hẳn là với cảm xúc đó thì chẳng còn ai trở nên khó chịu khi bạn có thao tác chậm một tý, hoặc là chẳng ai cau có nếu bạn có mắc lỗi. Thực tế, nhiều bạn giao dịch viên chia sẻ với tôi là sau khi áp dụng nguyên tắc này, thì khách hàng ít đòi hỏi lại suất hơn và trở nên rất dễ phục vụ.

Ví dụ về lời khen:

- *“Chị Trang có làn da thật đẹp, cứ như chị là con gái Đà Lạt ấy”.*
- *“Chị Thanh để kiểu tóc này rất điệu, thật hợp với gương mặt tròn của chị, nhìn trẻ ra đến mấy tuổi. Tuần tới là đám cưới chị phó phòng, em đang đang tính đi cắt tóc. Chị Thanh giới thiệu em địa chỉ nhé”.*

- “Chị em ở chi nhánh em ai cũng nói đáng chị Thương nhìn rất quý phái...”.
- “Cháu thấy chú tré hơn rất nhiều so với tuổi...”.
- “Anh có phong cách nói chuyện thật lôi cuốn...”.
- “Chúng em rất mừng khi biết cháu trai lớn của anh chị vừa đạt được học bổng đại học MIT nổi tiếng của Mỹ, thật là hãnh diện!”.
- “Cô mặc chiếc áo màu đỏ này rất đẹp, thiết kế cổ tròn tré trung rất hợp với cô. Tuần tới là sinh nhật mẹ nên cháu cũng đang tìm món quà thật đẹp, cô mua chiếc áo này ở đâu vậy há cô?”.
-

2. Thật lòng quan tâm đến khách hàng

Còn nhớ có lần, trong dịp đến công tác tại một phòng giao dịch ở huyện ngoại thành, tôi rất ngạc nhiên khi được tận mắt chứng kiến câu chuyện chẳng lấy làm vui: một người khách trung niên sử dụng máy ATM bên ngoài cổng ngân hàng, xui xẻo thế nào lại bị nuốt mất thẻ. Khỏi nói là khách hàng vừa hoang mang vừa lo lắng đến mức nào vì đang cần tiền gấp đi thanh toán viện phí cho con.

Sau một hồi nhờ cậu bảo vệ nhấn liên tục các phím mà chẳng có kết quả, ông hốt hải chạy vào trong gặp bạn chuyên viên tư vấn ngồi cái bàn phía ngoài. Giọng hốt hoảng ông kể lại sự việc, thắc mắc tại sao máy móc ngân hàng lại hỏng đúng lúc ông đang rối bời... Vừa nghe qua, cô nhân viên buộc miệng:

"Nhập sai pin chứ gì? Cái máy này mới vừa bảo trì, sao mà hỏng được. Chỉ có nhập không đúng nó mới nuốt..."

Trời ạ! Một sự vô tâm đến thế là cùng. Thử hình dung, nếu bạn là khách hàng? Khỏi cần phải nói, lúc ấy lòng dạ khách hàng đang rất lo lắng và hoang mang, cái khuôn mặt khổ sở một cách rất u là tội nghiệp đã nói lên tất cả.

Một nhân viên khéo léo sẽ tỏ ra rất thông cảm và bằng mọi cách cố gắng hỗ trợ khách hàng:

"Dạ, chủ bình tĩnh, mời chủ uống nước, để cháu xử lý ngay luôn. Cái máy này mới vừa bảo trì nhưng thỉnh thoảng cũng bị trục trặc. Cháu sẽ nhờ bộ phận kỹ thuật kiểm tra và sớm trả lại cái thẻ cho chủ. Nhưng trước hết, để xem có cách nào cháu có thể giúp chủ rút ít tiền mặt sử dụng gấp!"

Đó chính là biểu hiện tuyệt vời của tinh thần thật lòng quan tâm đến khách hàng.

3. Luôn luôn mỉm cười

Nụ cười đặc nhân tâm không chỉ đơn giản là cái nhoeo môi như bạn nghĩ - nó phải bao gồm một package đầy đủ: ánh nhìn, dáng người, gương mặt biểu cảm, cử chỉ và động tác... luôn thể hiện rằng bạn rất hạnh phúc và lấy làm hân hạnh được phục vụ khách hàng.

Đừng qua loa, đại khái với khách hàng của mình. Nên nhớ là cái gì không xuất phát từ trái tim không thể đến được trái tim. Chính phục khách hàng, nhiều khi không cần phải dùng đến sự cầu kỳ, qua biểu, lễ lộc - nhưng cử chỉ ân cần tự nhiên,

thái độ *thân thiện chân thành*, tinh thần *hết lòng phục vụ* là những chất keo bền vững nhất gắn kết khách hàng với ngân hàng.

Nhưng rất tiếc, hãy thử đảo qua một vòng các quầy giao dịch ngân hàng, vẫn còn không ít những nụ cười gượng gạo và mệt mỏi, những cách chào đón chiếu lệ thiếu cảm xúc và rõ nhất là cung cách phục vụ cố cho xong chứ không chút mong muốn tạo ấn tượng tốt đẹp cho trải nghiệm khách hàng.

Có giao dịch viên chuyển chứng từ cho khách bằng một tay trong khi tay kia vẫn cầm chuột máy tính. Thủ quỹ đưa tiền cho khách hàng mà mặt thì cúi xuống bàn với hai mắt tập trung vào bảng kê tiền mặt. Còn chuyên viên tư vấn thì tiếp tục huyền thuyên với cái điện thoại kẹp chặt bên vai trong khi ra hiệu mời khách hàng tiếp theo vào quầy phục vụ...

Bạn biết khác biệt nằm ở chỗ nào không? Đó chính là *văn hóa dịch vụ khách hàng* - chính văn hóa dịch vụ khách hàng định hướng thái độ, hành động của nhân viên và ngược lại. Thực tế đúng là như vậy, bạn có còn nhớ câu chuyện cô bé bán hàng ở tiệm KFC ở chương II không? Một điều bạn cũng nên biết thêm: cô bé ấy mới chỉ là sinh viên đại học năm thứ nhất. Ở một môi trường khác một tí, văn hóa bán hàng khác một tí, bạn sẽ gặp cô bé ấy hoàn toàn khác hẳn.

À, đúng ra là bạn của cô bé KFC, học cùng lớp, ở cùng nhà trọ - nhưng bạn này không phải làm cho KFC mà làm cho tiệm bánh K. ở gần chợ TĐ.

Dừng xe trước cửa hiệu một buổi sáng sớm, tôi thấy hai nhân viên nữ đứng cạnh quầy tính tiền - một kiểm ngân và một bán hàng - đang đứng trò chuyện với nhau một cách rất

vui vẻ, một cô với giọng cười ngật ngào vừa thuật lại chuyện gì đó trong tiếng ngất quăng, cô còn lại cũng khích khích ra chiều tâm đắc (chắc lại chuyện về anh bồ ngờ nghệch nào đó trong lần hẹn hò tối qua (!). Thấy khách bước vào, họ dừng nói có vẻ miễn cưỡng và chẳng vui như một clip hài vừa bị nhấn nút pause bất ngờ...

Đầu giờ, bánh to bánh bé đủ hình dáng và màu sắc bày biện đầy trên kệ và trong tủ. Nhiều đến nỗi mà lần đầu tiên vào, khách hàng cũng lúng túng chẳng biết chọn món gì cho buổi sáng... Tôi đi lang quanh, nhìn, ngẫm... hàng trăm loại chỉ có tên gọi chứ không có mô tả thành phần nên rất khó mà biết bên trong nhân gì, có phù hợp cho bữa sáng không...

Đáng nói là trong khi khách hàng loay hoay tìm kiếm thì cô gái bán hàng cứ khoanh tay chậm rãi bước theo sau, khách hàng đi cô cũng đi, khách hàng dừng lại cô cũng dừng lại... Cũng phải đến hơn mấy phút như thế, chẳng thấy cô quan tâm:

- "*Dạ anh tìm bánh ăn hay bánh tặng?*"

- "*Anh thích loại ngọt hay mặn?*"

- "*Anh thích loại bánh có bơ hay không?*"

Cứ mặc khách hàng tự xoay sở, khi nào tìm được thứ muốn mua thì tự lấy, đến quầy thu tiền. Byebye.

Cô bé bán hàng có bận tâm tới sự hài lòng của khách hàng? Có quan tâm đến doanh số, lợi nhuận không? Câu trả lời đã quá rõ ràng.

Bạn thấy khác nhau quá rõ, phải không? Cùng học chung trường, chung lớp, chung nhà trọ - nhưng một cô nhân viên ở tiệm bánh K. thì thái độ phục vụ khách hàng khác hẳn người bạn thân của mình ở KFC - vì ở đó rõ ràng là chưa có những tiêu chí và quy chuẩn của văn hóa dịch vụ khách hàng chuyên nghiệp mà các tổ chức hướng tới.

4. Gọi khách hàng bằng tên

Tại sao khách hàng thích được gọi bằng tên? Họ cảm thấy được trân trọng, họ cảm giác gần gũi và dễ chịu, họ thấy thân thuộc và không khoảng cách, họ vui vì người bán hàng nhớ tên... Nói chung, bạn có thể tìm hàng trăm lý do khác nhau khách hàng rất thích được gọi tên - nhưng chung nhất, đối với khách hàng và tất cả chúng ta - tên riêng là một từ đẹp nhất trong từ điển của bất cứ người nào.

Nếu khách hàng thích, bạn nên mang lại điều đó, thường xuyên hơn nữa...

Bình thường cách xưng hô:

"Em chào chị/chào anh..."

"Cháu chào cô/chào chú..."

cùng đủ lịch sự, nhưng thêm tên khách hàng vào thành:

"Em chào chị Yến..."

"Cháu chào cô Hạnh/chú Thành..."

...

nghe hay hơn nhiều. Nếu không thể nhớ tên, hãy liếc nhanh chứng minh nhân dân hoặc sổ tiết kiệm của khách hàng...

Trong giao tiếp trực tiếp, hầu hết các bạn đều làm cái này rất tốt - nhưng trên điện thoại, nhiều bạn chưa để ý lắm. Chịu khó gọi tên khách hàng ít nhất hai lần trong cuộc điện thoại. Với người miền Tây, gọi bằng thư thường tạo cảm giác thân mật hơn, nên chúng ta sẽ thường nghe các bạn giao dịch viên gọi “chú Bảy”, “cô Năm” ở quầy...

5. Biệt lắng nghe và khuyến khích khách hàng nói về vấn đề của họ

Gần đây khi shopping tại một hiệu thời trang ở trung tâm thương mại lớn, tôi tình cờ chứng kiến tình huống khá điển hình - hẳn là thỉnh thoảng đôi ba lần bạn cũng gặp tương tự ở chi nhánh ngân hàng.

Có một khách hàng đứng tuổi trông vẻ giận giữ đang phân trần với cô nhân viên bán hàng về chiếc áo mới mua, mới giặt một nước đã đứt nút, sút chỉ. Bà ấy nói đã trả một cái giá khá cao vì cô bán hàng cam kết là hàng tốt, chính hiệu. Nhưng giặt qua một lần thì thấy chất lượng vải hình như không phải thế, đường chỉ bị bung mấy chỗ, chẳng có vẻ của một món hàng tốt nên khăng khăng đòi cửa hàng phải có trách nhiệm. Chẳng cần biết gì thêm, cầm cái hóa đơn, cô nhân viên nhanh nhẩu vắn lời:

"Đây là hàng sale, không đổi trả được cô ơi, có nói rõ trên hóa đơn đây này!"

Trước cái cách khăng khăng đổ lỗi và thái độ phủ nhận ấy, bà khách hàng càng bức bối và trở nên to tiếng hơn, vừa nói vừa day day cái áo lên cao như cổ phân bua và giải thích với nhiều khách hàng khác trong shop...

Một lúc sau thì có một cô mặc đồng phục đeo băng tên có vẻ như quản lý cửa hàng xuất hiện. Cô chịu khó lắng nghe khách hàng ra vẻ cảm thông, xem xét chiếc áo cần thận, đặt vài câu hỏi về giặt tay hay giặt máy, phơi thường hay dùng máy sấy... Sau đó, cô nói:

"Mặc dù hàng sale nhưng loại hàng này chất lượng khá tốt cô ạ, có thể một hai chiếc trong lô bị lỗi do khâu hoàn chỉnh. Cửa hàng hiện không còn chiếc áo khác để đổi cho cô nhưng có thể sửa lại hoàn toàn miễn phí. Cô có thể xem hàng một lát hoặc đi dạo đâu đó trong vòng 20 phút cô nhé!"

Tôi để ý thấy bà khách hàng xuống giọng, trở nên thoải mái hơn, nghe bà hỏi lại về thời gian và lưu ý thêm mấy chỗ cần chỉnh lại, bà rời cửa hàng với tâm trạng dễ chịu hơn.

Hy vọng qua câu chuyện này, bạn có thể rút ra một kinh nghiệm hay về cách xử lý tình huống. Lắng nghe và khuyến khích khách hàng nói về vấn đề của họ, thể hiện sự đồng cảm và chia sẻ - trong nhiều trường hợp, đó lại là cách dễ nhất để bạn có thể chuyển một khách hàng từ giận dữ sang hài lòng.

6. Thật lòng làm cho khách hàng thấy rằng họ quan trọng

Trong vài trăm chi nhánh mà tôi có dịp đến làm việc nhiều năm qua, chuyên viên tư vấn Lan Hương tại một chi nhánh thuộc quận trung tâm của ngân hàng X là người đã để lại ấn tượng đẹp với câu chuyện ý nghĩa.

Điều đầu tiên khiến tôi để ý vì trên bàn Hương có bộ bình trà rất đẹp. Mỗi lần có khách đến, Hương lại ân cần rót nước

mời bằng hai tay - mặc dù ở quầy chi nhánh đã có trang bị bình uống nước loại 20 lít và ly nhựa để sẵn.

Lấy làm lạ tôi hỏi cái này có phải chương trình của chi nhánh, bạn cho biết là không, mình tự làm. Hỏi tại sao em cần cái này. Bạn giải thích:

“Dạ em ngồi dưới quầy, chứng kiến nhiều khách hàng đến giao dịch, một số khát nước muốn uống nên họ đến chỗ bình nước, nhiều người cầm ly lên rồi nhưng nghĩ sao lại để xuống, không uống nữa... Có thể do không được sạch sẽ lắm, chỗ đó nhiều khách hàng dùng đồ nước, vứt ly lung tung nếu tạp vụ chưa kịp dọn trông chẳng sạch sẽ chút nào...”

Em biết rằng rất nhiều người trong số đó là khách hàng VIP, ở nhà có kẻ ở, người làm. Chỉ một tiếng là com bung, nước rót tận tay chứ đâu ai uống thế này. Nghĩ vậy nên em tự mua bộ bình này để mời các cô, các chú cho lịch sự...”

Ban đầu Hương pha bằng trà Bắc, nhiều người thích nhưng cũng có một số không uống được - sau đó em chuyển sang trà thanh nhiệt, để “khách hàng nào cũng dùng được!”

Trao đổi thêm với bạn kiểm soát viên, được biết rằng chi nhánh nhận được nhiều lời phản hồi, cảm ơn và ấn tượng tích cực từ khách hàng. Tinh tế ở chỗ, bình trà của Hương lúc nào cũng được giữ vừa ấm, để có thể uống được ngay, chứ không phải lúc nóng hổi hổi lúc lại nguội lạnh thì cũng chẳng ai thích thú.

Làm vài phòng vấn nhanh với chục khách hàng sau đó, tôi nhận ra một điều quan trọng rằng cái củ chi nhỏ đó đã tạo khác biệt lớn. Khách hàng cảm thấy được quan tâm, được trân trọng

và họ thực sự nhận ra mình được chào đón nhiệt tình hơn hẳn những chi nhánh ngân hàng lân cận.

Một nhân viên tuyệt vời như vậy là may mắn của ngân hàng, nó hiệu quả hơn hàng núi tiền đổ vào quảng cáo trên tivi trong chương trình thời sự buổi tối.

Điều đáng mừng là các điển hình tương tự thế này ngày càng nhiều hơn. Ngoài phục vụ báo và tạp chí trước nay đã quen thuộc, có chi nhánh đặt máy đánh giày tự động ngay cửa ra vào, nơi khác thì bố trí một hộp sạc điện thoại dành cho các loại quen thuộc hoặc lắp wifi tại quầy kèm bảng thông báo: *"Wifi miễn phí - Kính mời khách hàng sử dụng!"*

Nên nhớ là đối với khách hàng - khác nhau nhiều lắm. Suy nghĩ tốt đẹp về khách hàng, làm những gì giúp họ thấy mình trở nên quan trọng là những cách tạo thiện cảm rất hiệu quả, bởi vì nhu nhà tâm lý học Mỹ John Dewey đã từng chỉ ra:

"Lòng ham muốn được tỏ ra mình quan trọng là một sự thôi thúc mạnh mẽ nhất trong bản chất con người".

7. Nói về điều khách hàng quan tâm

Cách hiệu quả để tạo quan hệ là nói những gì khách hàng quan tâm: con cái, gia đình, sự nghiệp hoặc sở thích cá nhân... Muốn biết khách hàng quan tâm đến điều gì, nên khơi gợi, khéo léo đặt một vài câu hỏi, những điều nào khách hàng hào hứng, cởi mở trao đổi với bạn - đó là những thứ khách hàng quan tâm hơn.

Những tình huống giao dịch tại quầy, khi áp dụng nguyên tắc này bạn thấy có kết quả rất khác. Ví dụ, thường khách

hàng ngại điền mẫu biểu, nếu bạn đề nghị khách hàng viết lên giấy chuyển tiền với lý do là quy định phải như vậy - khách hàng đương nhiên sẽ làm nhưng rõ ràng chẳng sốt sáng tí nào. Thay vậy:

“Dạ, chú vui lòng điền giúp thông tin chuyển tiền trên mẫu này. Phòng khi có sai sót trong thanh toán hoặc bên nhận trực trực gì chẳng hạn thì ngân hàng có đầy đủ thông tin để kịp thời hỗ trợ xử lý cho chú!”

Khác nhau là bây giờ khách hàng nhận ra, thù tục đó là vì quyền lợi của mình chứ không phải vì quy định của ngân hàng.

Một giao dịch viên kể cho tôi nghe một câu chuyện rất hay sau đây, xứng đáng là một case-study để chúng ta nghiên cứu, rút kinh nghiệm.

Chuyện cái áo có logo trường Harvard

Hôm đó có một cặp vợ chồng trung niên đến chi nhánh rút tiền, khách hàng có hai cuốn sổ tiết kiệm trên 2 tỷ đồng, mới gửi được 01 tháng, nay muốn chuyển sang ngân hàng khác cách đó con phố do được chào mức lãi suất tốt hơn.



Nguồn: www.ebay.com

Mặc dù giao dịch viên đã cố gắng thuyết phục, thậm chí nhờ đến chị phó giám đốc xuống trao đổi thêm nhưng người

vợ vẫn nhất quyết rút đi. Thấy không thể làm gì hơn được nữa để khiến khách hàng thay đổi quyết định nên các bạn đành phải miễn cưỡng làm thủ tục tắt toán.

Ngồi đối diện với hai vợ chồng khách hàng, bạn giao dịch để ý một chi tiết, hơi hiếu kỳ nhưng từ đầu đến giờ chưa tiện hỏi. Trong khi tạm tính lãi cho khách hàng, bạn quay sang người chồng, hỏi: *"Hôm nay cháu thấy chú Thịnh mặc cái áo phong trắng này rất đẹp, lại rất đặc biệt vì có logo của đại học Harvard. Cháu chắc đây là quà tặng của ai đó, hoặc chú Thịnh mua nhân dịp du lịch Mỹ chứ ở Việt Nam muốn mua cũng không thể tìm đâu ra cái áo thế này..."*

Nãy giờ ngồi bên cạnh im lặng, nghe nói thế nét mặt ông bùng vui hẳn lên, ông cười một tràng, cuối xuống nhìn logo bên ngực trái rồi ngẩng lên nói: *"Cháu tinh đấy, cái áo này chú mua mấy tháng trước, nhân dịp sang trường dự lễ tốt nghiệp của thằng Thông, con trai lớn của cô chú đấy!"*

"Ui, cô chú có con trai học trường Harvard à? Giỏi quá! Thật vinh dự... Khách hàng của chi nhánh nhiều gia đình cũng có con du học, nhưng chưa có em nào vào được Harvard!"

Ông bà mỉm cười cùng mỉm cười...

"Mà cháu nghĩ, chẳng phải chỉ là vinh dự của gia đình - đó còn là niềm tự hào của cả quốc gia đấy cô chú ạ..."

Như được khơi gợi một niềm vui lớn, cộng với hạnh phúc và niềm hãnh diện của bậc làm cha mẹ khi được nhắc đến

thực tế là mình có một đứa con thành đạt - ông hoạt bát lên trông thấy, quay qua bảo vợ cho mượn điện thoại, rồi ông mở tấm hình chụp với cậu con trai trong ngày nhận bằng tốt nghiệp, đưa lại gần bạn giao dịch viên:

"Nè, thằng Thông nhà chú nè. Giờ đang đi làm cho một tập đoàn năng lượng lớn ở bang Texas. Tháng sau cô chú lại sang thăm đấy!"

Ông huyền thuyên khoe nhiều bức hình cậu con trai chụp với các giáo sư và bạn học trong trường rồi dừng lại lâu ở tấm hình cậu ấy bắt tay Ngoại trưởng Mỹ trong dịp đặc biệt nào đó, giọng ông rất đỗi tự hào...

Trong mấy phút sau đó, tất cả những gì bạn giao dịch viên làm là biểu lộ sự thần phục và ngưỡng mộ, chốc chốc lại *"Giỏi quá!", "Xuất sắc quá!"*...

Còn người vợ thì vừa nghe chồng nói vừa thì thoảng thêm vài thông tin giải thích cho tấm hình nào đó.

Một lát sau, ông trả máy lại cho vợ và bảo: *"Hay là bà cứ tạm để lại mấy cái sổ ở đây, chuyến này đi về rồi hãy tính!"*

Bà vợ có vẻ suy nghĩ: *"Nhưng mà đi ít cũng phải 3 tháng đấy!". "À, vậy bà làm luôn kỳ hạn 06 tháng, thư thả chứ có gì phải vội", ông quả quyết.*

Vâng! Khi hào hứng kể lại câu chuyện này cho tôi, bạn giao dịch viên kết thúc với một điều tâm đắc: từ hôm đó bạn thật sự hiểu rằng đôi khi để bán được hàng thì tốt nhất là *"đừng cố gắng bán"*.

8. Luôn tránh đối đầu với khách hàng

Những giao dịch viên kinh nghiệm chẳng ai đi đối đầu với khách hàng, vì nhiều lý do nhưng trước hết tuyệt đối phải biết rằng đừng bao giờ hơn thua với khách hàng. Muốn vậy phải tập tính cầu thị, chịu khó lắng nghe, tìm hiểu thấu đáo và khéo léo trong việc trình bày, giới thiệu sản phẩm dịch vụ cùng như xử lý từ chối.

Một thói quen không hay và điểm cần cải thiện trong kỹ năng trình bày của nhiều giao dịch viên là hay dùng từ phủ nhận một cách trực tiếp trong khi tư vấn sản phẩm dịch vụ:

- *“Làm gì có, cô nhầm rồi, lai suất ở đây là tốt nhất rồi!”.*
- *“Chú chưa biết cái này đâu”.*
- *“Chị sai rồi”.*
- *“Không đúng chắc luôn!”.*
- *“Thôi bác ơi, quy định ngân hàng cả năm nay như thế rồi”.*

... là những phản hồi khiến khách hàng cảm giác thiếu tôn trọng hoặc có vẻ tỏ ra lấn lướt, ăn thua.

Đừng bao giờ cố gắng tranh cãi kiểu đối co với khách hàng. Nếu thực sự khách hàng nhầm lẫn hay chưa hiểu hoặc thậm chí hiểu sai về sản phẩm, chính sách bạn mới vừa trình bày - dù bất cứ lý do gì thì đó cũng là trách nhiệm của bạn, nên phải thật khéo léo:

- *“Dạ có thể cháu nói chưa được rõ lắm, cháu sẽ giải thích lại chỗ này một lần nữa cô nhé!”.*

- “Vâng em rất chia sẻ ý anh, tuy nhiên...”.
- “Dạ những nhận xét của chị là hoàn toàn hợp lý, có điều...”.
-

9. Thành thật nhìn nhận vấn đề theo quan điểm của khách hàng

Trong các giao dịch tại quầy, giao dịch tiền mặt thường dễ mắc sai sót và nếu thiếu kinh nghiệm xử lý và không khéo thường dẫn đến tranh cãi căng thẳng. Hai tình huống hay gặp hơn là tiền giả hoặc thừa/thiếu...

Một lần ở chi nhánh X, có một khách hàng nữ bước xuống từ xe BMW, dáng dấp sang trọng và sành điệu như hình ảnh thường thấy của một doanh nhân thành đạt. Guồng mặt không được vui, điệu bộ có phần giận dỗi đi thẳng đến gặp giao dịch viên, đặt một xấp tiền mặt lên quầy và lớn tiếng:

- “Em chỉ tiền cho chị cái gì kỳ vậy, xấp tiền em giao chị ra thanh toán ở Parkson họ phát hiện có 2 tờ giả, chúng nó còn đòi lập biên bản. Thật bực bực hết biết...”.

- ...

- “Chị vừa giao dịch ở đây khoảng 1 tiếng. Tiền của ngân hàng còn giả để bị mang tiếng. Gọi quản lý của em xuống đây cho chị...”.

Chị ấy vừa nói vừa tỏ ra bực bội hơn.

Bạn chắc có thể đã từng gặp tình huống tương tự rồi phải không? Cách xử lý thế nào? Có giống như bạn giao dịch viên ở chi nhánh X. này không?

Không cần biết cụ thể thế nào và cũng chẳng đợi khách

hàng giải thích thêm, bạn giao dịch viên lùi người về phía sau, vừa chỉ cái tờ note A4 dán ở quầy vừa lắc đầu: *“Sao chị nói em được, quy định tiền ra khỏi quầy bọn em đâu chịu trách nhiệm. Có thông báo ngay đây nè!”*

Bạn có thể tưởng tượng thêm là phản ứng của chị khách hàng sau đó.

Rõ ràng, bạn giao dịch viên đã làm đúng quy định phải không? Vâng! Nhưng tình huống đó nếu cứ khăng khăng vào quy trình/quy định nội bộ để cãi nhau với khách hàng thì chẳng khác gì đổ dầu vào lửa.

Thật ra, hẳn một khách hàng như thế không phải vì vài tờ tiền mà quay lại “bất đền” ngân hàng – nhưng việc bị yêu cầu ký vào biên bản trước đó mới khiến khách hàng bức bối. Chị ấy quay lại thật ra là muốn thanh minh cho mình, muốn ai đó ở ngân hàng xác nhận rằng mình không dùng tiền giả, muốn chứng minh cho uy tín của mình...

Nếu nhìn nhận vấn đề theo quan điểm khách hàng, một giao dịch viên kinh nghiệm sẽ bình tĩnh xử lý: *“Dạ, em thành thật chia sẻ những bất tiện của chị... Em mời chị vào phòng tiếp khách. Em sẽ kiểm tra xem sai sót ở khâu nào.... Nhân viên trung tâm thương mại sao mà xử lý tệ thế, không nghe chị giải thích còn đòi lập biên bản”.*

Sau đó, mời nước để giúp khách hàng bình tâm trở lại, bạn có thể đặt vài câu hỏi “lạc đề” kiểu như:

- *“Hôm nay, chị Lan mua đồ để tặng hay để dùng?”;*
- *“Cuối tuần rồi ghé Body shop dưới tầng trệt, em thấy có loại kem dưỡng da “Day n Nite” mới công dụng rất tốt, chị Lan dùng thử chưa?”;*

- “*Mấy chị khách hàng quen của em giới thiệu Collagen hàng Nhật xách tay xài hay lắm, chị Lan đã thử chưa?*”, “*Tuần tới em có mấy chị đồng nghiệp từ Hà Nội vào chơi mấy ngày, chị Lan biết spa nào tốt ở Sài Gòn, chỗ nào chị hay đi ấy?...*”

... Ý là sau vài phút, khách hàng cảm thấy thoải mái trở lại, bạn mới nhẹ nhàng hỏi xem:

“Chị nhớ lại, sau khi rút tiền từ ngân hàng, chị có dùng đồ xăng hay mua sắm gì trên đường đến Parkson không?”.

V.v...

Những tình huống này, cái mà khách hàng cần nhất là sự đồng cảm... Nhưng, thường một số bạn giao dịch viên ngại trách nhiệm, sợ bị phê bình... nên trước hết là phủ nhận trách nhiệm, mà thường cũng nhắc viên dân “quy trình, quy định” tạo thêm ức chế không đáng có cho khách hàng...

10. Nếu bạn sai, hãy nhanh chóng và thẳng thắn thừa nhận điều đó

Đây là nguyên tắc khó thực hiện chứ không phải dễ, đặc biệt đối với những giao dịch viên mới, chưa nhiều kinh nghiệm. Một trong những lý do chủ yếu là bạn sợ trách nhiệm, sợ bị đồng nghiệp đánh giá, sợ sếp phê bình hoặc cứ nghĩ đơn giản là nếu nhận trách nhiệm sẽ phiền phức hơn là việc phủ nhận...

Nếu trong thao tác giao dịch có sai sót, nếu trong quá trình tư vấn sản phẩm có nhầm lẫn hoặc thông tin cung cấp cho khách hàng chưa được cập nhật v.v... hãy dũng cảm thừa nhận và rút kinh nghiệm. Nhưng nhớ là trong bất cứ tình huống nào

cùng nên trao đổi thẳng thắn với cấp quản lý trực tiếp: thiệt hại ra sao? Biện pháp khắc phục? Cách thức thông báo cho khách hàng?... là những yếu tố rất cần cân nhắc và tốt nhất là cán bộ quản lý phải nắm được đầy đủ vấn đề.

Thông thường, trong đa số các tình huống, sai sót nào cũng có thể sửa chữa được; khéo léo thì khách hàng sẽ ghi nhận và hợp tác; mọi lỗi lầm cũng được cấp quản lý đánh giá một cách khách quan nhất. Dĩ nhiên, những nhân viên biết lỗi, chân thành muốn sửa chữa sẽ luôn được hỗ trợ tốt nhất...

Chắc bạn đã nghe trong quá khứ đã có nhiều giao dịch viên vụng về trong xử lý tình huống và không tuân thủ quy trình nội bộ nên đã gây nhiều hậu quả đáng tiếc:

- Có trường hợp giao dịch viên chuyển nhầm tiền vào tài khoản khách hàng, khi phát hiện hoảng quá cho nên làm thủ tục để tự rút tiền ra lại.
- Trường hợp khác là tư vấn không đúng các điều khoản của hợp đồng bảo hiểm, khiến khách hàng ký hợp đồng sau đó phát hiện ra thỏa thuận không đúng như cách mình hiểu...
- Hoặc thậm chí tranh cãi khiến khách hàng bức xúc tìm đến phản ánh với báo chí khi giao dịch viên tư vấn sai nội dung các điều khoản tiết kiệm song, tệ hơn là dẫn đến khách hàng bị mất tiền...
- V.v...

PHÂN BIỆT “DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG” & “TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG”

Đây là lúc có lẽ chúng ta nên trao đổi chi tiết hơn về hai thuật ngữ này, có sự khác nhau rất quan trọng giữa “**dịch vụ khách hàng**” và “**trải nghiệm khách hàng**”, theo đó trong phạm vi mảng ngân hàng bán lẻ, chúng ta có thể phân biệt nôm na như sau:

- **Dịch vụ khách hàng:** là một quá trình cung cấp sự hỗ trợ và chăm sóc trước, trong và sau khi giao dịch nhằm đảm bảo mang lại sự hài lòng cho khách hàng. Dịch vụ khách hàng có thể được cung cấp thông qua nhiều hình thức: phục vụ của giao dịch viên tại quầy, nhân viên tổng đài 24/7 hay quá trình tương tác trực tiếp của chuyên viên khách hàng...
- **Trải nghiệm khách hàng:** bao gồm tất cả các tương tác và kinh nghiệm của khách hàng đối với ngân hàng và sản phẩm dịch vụ. Đó chính là cảm nhận của khách hàng về một thương hiệu và là kết quả của quá trình tìm hiểu, tiếp cận và giao dịch với các phòng ban từ chuyên viên tư vấn, giao dịch viên, thủ quỹ, kiểm soát viên cho đến bộ phận hỗ trợ và dịch vụ khách hàng, v.v...

Ví dụ: quá trình *tư vấn, hướng dẫn* và *hỗ trợ* khách hàng đăng ký dịch vụ ngân hàng điện tử được gọi là dịch vụ khách hàng còn quá trình sử dụng bao gồm: *tiện ích, tính năng, giao diện, tính thuận tiện, độ bảo mật, tốc độ xử lý giao dịch, v.v...* hình thành nên *trải nghiệm khách hàng* (thích hay không? ấn tượng gì không? cảm nhận khác biệt? đánh giá tích cực? ...).

Hoặc chúng ta cũng phân biệt rõ bằng tình huống chăm sóc khách hàng tiền gửi: ngân hàng có một *dịch vụ khách hàng tốt* là khi giao dịch viên quan tâm, thường xuyên gọi điện tư vấn và giới thiệu chương trình khuyến mãi mới hấp dẫn - nhưng sẽ là một *trải nghiệm khách hàng rất tệ* nếu giao dịch viên cùng ngân hàng khác chỉ nhấc gọi điện chèo kéo, thuyết phục khách hàng bỏ nơi này sang nơi khác (bằng lãi suất cao hơn, chính sách tốt hơn hoặc thậm chí cả nói xấu chỉ nhánh bạn!...).

Như vậy, rõ ràng chúng ta thấy “trải nghiệm khách hàng” rất quan trọng và thậm chí quan trọng hơn cả “dịch vụ khách hàng”, vì chính quá trình cung cấp “dịch vụ khách hàng” sẽ hình thành nên “trải nghiệm khách hàng”...

Thật vậy, tổng đài dịch vụ khách hàng 247 là một sự đầu tư quan trọng của ngân hàng nhằm mục đích và kỳ vọng mang lại dịch vụ khách hàng tốt hơn, nhưng mỗi lần khách hàng có việc cần gọi thì đường dây liên tục bận, phải chờ quá lâu hay thậm chí sau khi chờ một lúc thì thông báo tự động ngắt, hoặc liên lạc được với nhân viên thì hỏi gì cũng ầu ơ không biết, v.v... là những trải nghiệm tiêu cực khiến khách hàng đánh giá thấp về dịch vụ của ngân hàng.

Tôi đã từng chứng kiến một kinh nghiệm căng thẳng và cực kỳ khó chịu khi một người bạn bị giật mất túi xách trong đêm. Diễn biến quá nhanh không ai kịp phản ứng gì, cô ấy thất thần sau một cú ngã tí nữa đập mặt xuống đường. Toàn bộ giấy tờ quan trọng bao gồm chứng minh nhân dân, bằng lái xe, mấy cái thẻ tín dụng và tiền mặt để cả trong ấy.

Do sợ bị lợi dụng, người bạn tôi liền vội gọi đến số tổng đài một ngân hàng để khóa thẻ. Đáp lại với tâm trạng bồn chồn và lo lắng của khách hàng là một dịch vụ vô tâm không hiểu nổi,

8 cuộc điện thoại liên tiếp chỉ nghe thông báo tắt cả đường dây bị bận, yêu cầu khách hàng chờ nhưng sau đó thì tự động ngắt máy.

Cuộc điện thoại thứ chín sau hơn 15 phút thì gặp được tổng đài viên - và tiếp theo là một màn “tra tấn” lên đến đỉnh điểm với gần chục câu hỏi dồn dập để xác nhận thông tin cá nhân. Điều khó chấp nhận là thái độ vô cảm của cô nhân viên tổng đài - chỉ biết máy móc làm việc của mình là kiểm tra cho đúng thông tin khách hàng, còn yêu cầu quan trọng là khóa tài khoản thẻ ngay thì *“sẽ chuyển yêu cầu sang bộ phận phụ trách, ngoài giờ làm việc nên em không thể trả lời chị bao giờ thì thẻ sẽ được khóa!”*.

Nhiều website các ngân hàng trong nước gần đây được nâng cấp, làm mới với giao diện bắt mắt, hình ảnh minh họa đẹp, thông tin sản phẩm đa dạng nhưng nhiều thứ quan trọng lại ít được quan tâm cập nhật thường xuyên đã tạo nên trải nghiệm tiêu cực ở khách hàng.

Ví dụ, theo danh sách mạng lưới trên trang web, chạy đến nơi khách hàng mới phát hiện ra phòng giao dịch chuyển địa điểm cả năm nay rồi. Trưa nắng, đường có dải phân cách, lanh quanh tìm đường cũng điên cái đầu chủ giờn chơi à!

Hình dung thêm nhé, nếu một giao dịch viên không am hiểu về các sản phẩm thẻ của ngân hàng, tỏ ra lúng túng, thiếu tự tin trong quá trình tư vấn sẽ để lại ấn tượng chẳng mấy tốt đẹp ở khách hàng về tính chuyên nghiệp của ngân hàng.

Hoặc để mở một cái thẻ tín dụng, khách hàng phải tự tay điền một tờ đơn dài 4 trang chi chít, rồi rằm song ngữ vừa Anh vừa Việt thì chẳng phải là trải nghiệm gì thú vị cho khách hàng.

Tương tự, những bình hoa nhựa bạc màu phô trương ở quầy hết năm này qua tháng khác, những cô giao dịch viên mang dép lê đi lạch bạch như đang ở phòng ngủ nhà mình, những gương mặt ngái ngủ đầu giờ chiều, những cái ngáp ngán ngáp dài như bà hàng rong cuối phiên chợ, v.v... sẽ chẳng bao giờ là những trải nghiệm tích cực về dịch vụ khách hàng của ngân hàng!

Một ví dụ về trải nghiệm khách hàng

Trong cuốn sách **Mô hình bán hàng tổng lực** của cùng tác giả có đoạn chia sẻ câu chuyện tại quầy khi mở tài khoản tại một chi nhánh ngân hàng lớn, nhân trao đổi về “trải nghiệm khách hàng”, tôi trích lại đây để các bạn cùng tham khảo:

... Ngoài một số ngân hàng hiện có dịch vụ khách hàng khá tốt, quy trình phục vụ bài bản đáp ứng được nhu cầu và mong muốn của khách hàng - vẫn còn nhiều nơi, đội ngũ giao dịch viên chưa được quan tâm đào tạo, thái độ phục vụ khách hàng chưa thật sự chuyên nghiệp, các tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng tại quầy chưa được nghiêm túc thực hiện.

Mới đây thôi, khi thực hiện vài khảo sát cho cuốn sách này, tôi làm một số giao dịch ở các chi nhánh trên địa bàn... Những gì chứng khiến và ghi nhận được là rất thú vị!

Tại một chi nhánh ngân hàng ở ngay quận trung tâm, buổi trưa tôi ngồi chờ đến lượt để được phục vụ. Mặc dù quầy trống, người khách trước đó kết thúc giao dịch đã rời đi, nhưng bạn giao dịch viên thay vì bấm số phục vụ tiếp thì lại quay sang nói chuyện với bạn bên cạnh (đương nhiên là

bạn thấy khách đang chờ vì tôi ngồi hàng ghế trước ngay đối diện). Hình như câu chuyện đang dang dở, tranh thủ giữa những lần tiếp khách...

Tôi nghe giọng bạn có vẻ không vui, thì ra đang nói về bà mẹ chồng:

"Mày nghĩ coi, đám giỗ nhà bên cậu có phải quan trọng đâu mà bắt vợ chồng tao ôm cháu về... Bận việc, tao không đi nên từ hôm giờ cứ bị trách móc, mà thằng nhỏ lại đang yếu. Một mớ thiệt!"

Bạn kia gật gù ra chiều thông cảm, hỏi lại chi tiết thằng bé bị làm sao... Khi bảng số hiện đến lượt, tôi bước đến ngồi xuống ghế rồi mà bạn vẫn còn xoay người nói chuyện chứ chẳng vội quay mặt chào khách. *"Dạ, làm gì anh?"*

Không cười, không chào hỏi như là bình thường vốn vẫn thế.

Được khoảng vài phút, sau khi ghi sổ chứng minh nhân dân của tôi lên tờ đơn, điền thêm mấy dòng thông tin, chỉ chỗ cho tôi ký... vừa chuẩn bị nhập vào máy tính thì điện thoại di động đổ chuông, ngay lập tức bạn bắt máy, hơi cuối đầu áp điện thoại vào tai. Chẳng nghe rõ tiếng đầu dây bên kia nhưng một lúc sau nghe bạn trả lời thì tôi cũng hiểu:

"Con biết rồi. Tiêu chảy từ hôm qua. Thôi, đang có khách. Mẹ trông đến chiều con xin về sớm đưa đi khám lại!"

Xong. Tắt máy. Nhìn lại màn hình và tay gõ phím...

Một lát sau, bạn chuyển lại tôi thông tin về số tài khoản và bắt đầu giải thích về các loại phí của thẻ ngân hàng... Đang chăm chú lắng nghe thì bạn giao dịch viên bên cạnh bây giờ vừa nhìn ra cửa vừa nói:

"Ê mày, mày ăn cái gì tao kêu luôn chứ để lát quán bà Sáu đông lắm..."

Dừng lại. Quay sang bạn mình:

"Cho tao cá kho đi!"

Đặt hàng xong, bạn cuồi xuống cái tờ rơi hỏi tôi:

"Anh mở cái thẻ hạng vàng này nhé?"

Nhưng tôi còn chưa kịp trả lời thì bạn đứng dậy nói với theo cô giao dịch viên kia giờ đang bước ngang qua cửa chính ra ngoài:

"Ê, thôi, mày gọi tao trứng chiên đi, buổi trưa ăn cá tanh lắm!"

Trời ạ! Chỉ chưa đầy 15 phút mà mọi thứ gia đình, đau ốm, ăn uống đều "bày biện" ra hết trước mặt khách hàng...

Vâng! Đó là trải nghiệm một lần giao dịch ngân hàng.

QUAN TÂM ĐẾN TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG

Chưa nói đến các chương trình và kế hoạch của các Khối hoặc Hội sở, ở góc độ chi nhánh và cá nhân - bạn cũng có nhiều cơ hội giúp hình thành trải nghiệm thu vị thông qua việc mang lại cảm giác bất ngờ và hào hứng cho khách hàng mỗi khi giao dịch.

Làm sao phải khiến khách hàng vui vẻ đến quầy, mong ngóng được đến chi nhánh và có cảm giác "nhớ nhung" giao dịch viên ở quầy nếu sau vài tuần chưa quay lại!

Muốn vậy hãy sáng tạo nhiều hình thức chăm sóc và phục vụ khác biệt, có yếu tố bất ngờ để tăng trải nghiệm khách hàng.

Nếu quầy giao dịch ngân hàng mà lúc nào cũng buồn tẻ và nghiêm trang như cái ủy ban xã hoặc luôn ưu tư và trầm mặc như một giáo đường thì hẳn khó mà mang lại cảm xúc hay trải nghiệm tích cực.

Nếu ngân hàng không có lãi suất hấp dẫn nhất thị trường, không có sản phẩm thiết yếu độc quyền và cũng không phải là ngân hàng duy nhất trên địa bàn chẳng hạn... thì chi nhánh rất nên quan tâm đến dịch vụ khách hàng – mà hơn nữa là những trải nghiệm đặc biệt để thu hút và giữ chân khách hàng.

Dưới đây là vài gợi ý để các bạn tham khảo, chủ yếu những việc phù hợp và giao dịch viên chính là người tốt nhất để làm:

1. Quà tặng bất ngờ: Tức là những lúc khách hàng không hề mong chờ - đương nhiên là không phải vào dịp thành lập ngân hàng hay ngày sinh nhật khách hàng (với nhiều người, quà tặng ngày này là hiển nhiên nên không ý nghĩa nhiều lắm). Thử hình dung, công ty quản lý cầu đường tặng quà cho lái xe ô tô qua trạm thu phí, phòng khám tặng quà cho bệnh nhân hay ủy ban phường tặng quà cho người dân đi sao y giấy tờ...

Bạn ngạc nhiên, phải không? Ý của tôi là vậy, những món quà không cốt ở giá trị mà là yếu tố *bất ngờ*. Việc tặng quà làm sao khiến khách hàng tròn mắt vì ngạc nhiên, cười sáng khoáy vì hạnh phúc, tâm đắc vì ý nghĩa và cảm kích vì sự quan tâm...

Những trải nghiệm sâu sắc như thế với khách hàng sẽ còn mãi nhiều tháng thậm chí nhiều năm sau.

2. “Happy hour”: Bạn có để ý các quán bar hay áp dụng hình thức này không? Có nhiều thời điểm trong ngày rất ít khách, khuyến mãi hấp dẫn vào lúc ấy để thu hút thêm khách hàng. Này nhé: chi phí điện, nước, nhân viên, máy lạnh, khấu hao cùng vậy - rất nên tăng thêm giao dịch chứ gì nữa. Ví dụ, áp dụng khuyến mãi ở quầy giao dịch cho “Happy Hour”:

- *Miễn/giảm phí giao dịch;*
- *Miễn/giảm phí thường niên mở thẻ;*
- *Bốc thăm trúng thưởng;*
- *Được chọn tài khoản số đẹp;*
- *V.v...*

3. Fanpage chi nhánh: Chi nhánh thành lập fanpage chính thức làm diễn đàn tương tác tích cực với khách hàng. Muốn thu hút sự quan tâm thì thường xuyên post thông tin liên quan hoặc khuyến khích khách hàng post và tag:

- *Hình ảnh khách hàng giao dịch tại quầy;*
- *Bình chọn giao dịch viên thân thiện;*
- *Thi viết cảm nhận về ngân hàng, về chi nhánh;*
- *Bình chọn “Khách hàng của Tháng”, “Khách hàng của Quý”, “Khách hàng của Năm”;*
- *Thi viết về “Người Khách Hàng của tôi”...;*
- *V.v...*

4. Quà tặng cho con: Tốn vài trăm nghìn đồng cũng chẳng biết mua món gì xứng đáng để tặng cho khách hàng, nhưng chỉ mất vài chục nghìn cũng có món đồ chơi khá hay dành cho trẻ, nên làm cách này hay hơn. Hiện nay, ngân hàng nào cũng có sản phẩm tiết kiệm của trẻ con, bạn thậm chí có thể khuyến khích chính trẻ em đi cùng bố mẹ đến gửi tiết kiệm để được nhận quà. Khả thi quá chứ, phải vậy không?

5. Massage miễn phí: Những giờ cao điểm, quầy giao dịch có khá đông khách hàng chờ và có thể phải đợi lâu hơn bình thường. Nhân viên massage mỗi 2 phút/khách hàng (giải thích luôn chứ không bạn lại đang nghĩ đến cái gì tiêu cực: nhân viên nam/nữ mặc đồng phục lịch sự, chỉ massage đầu, cổ, vai trong khi khách hàng vẫn ngồi tại khu vực ghế chờ).

Chi phí 200 nghìn đồng 1 giờ phục vụ được 20-30 khách hàng. Mỗi tuần có thể làm từ 1 - 2 lần, vị chi mỗi tháng chi hơn triệu đồng mà “chăm sóc” được cả trăm khách hàng.

Vui vẻ, ấn tượng và đáng nhớ. Đặc biệt, cái này mang đi PR thì tuyệt chiêu luôn!



Nguồn: www.siam.co.nz

6. Chăm sóc bằng điện thoại: Tranh thủ sử dụng điện thoại như là công cụ để chăm sóc khách hàng, tăng tương tác. Nhớ là không chỉ gọi cho khách hàng đến hạn sổ tiết kiệm, gọi cho cả khách hàng vay, khách hàng sử dụng thẻ hay dịch vụ ngân hàng điện tử...

Ví dụ, sau khi nhận được thẻ tín dụng, nên gọi thường xuyên để hỗ trợ khách hàng kích hoạt thẻ, những lần quẹt thẻ đầu tiên, thanh toán hóa đơn tháng đầu hoặc là cập nhật danh sách cửa hàng thời trang có chương trình liên kết giảm giá cuối tuần...

7. Chăm sóc bằng sms: Tương tự như điện thoại, nhắn tin sms cũng là hình thức phù hợp và hiệu quả. Một tháng vài lần nhắn tin hỏi thăm là thể hiện sự quan tâm đúng mực - đặc biệt những khách hàng là hộ kinh doanh, tiểu thương. Ngoài ra, zalo và viber cũng là những hình thức tương tác cũng rất tiện lợi cho khách hàng.

Ví dụ: Thũ tượng tượng đang ngồi bán ở chợ Bến Thành, nhận được tin nhắn này, khách hàng sẽ thấy vui lên hơn chứ:

“Em chào chị Hồng, dạo này shop bán tốt hả chị? Mấy tuần không thấy chị ghé chi nhánh, phòng giao dịch bọn em đưa nào cũng nhớ chị!”

Trách nhiệm chăm sóc khách hàng theo từng đối tượng, từng phân khúc nên được phân công rõ ràng để tăng hiệu quả và tạo quan hệ mang tính cá nhân hơn. Giả sử, giao dịch viên và kiểm soát viên tập trung vào nhóm khách hàng số dư dưới 500 triệu, từ 500 triệu đến 1 tỷ là đối tượng chăm

sóc của Trưởng/Phó phòng dịch vụ khách hàng, từ 1-2 tỷ do Phó giám đốc chi nhánh chịu trách nhiệm. Còn giám đốc chi nhánh phải biết rất rõ tên và thông tin cá nhân từng khách hàng có số dư tiền gửi trên 2 tỷ...

8. Quà tặng đặc biệt cho “giao dịch đặc biệt”: Khuyến khích và “biểu dương” khách hàng giới thiệu hay mời gọi người khác đến giao dịch, ví dụ các trường hợp:

- *Cả gia đình cùng mở tài khoản tại chi nhánh;*
- *Hai đồng nghiệp một công ty cùng mở thẻ;*
- *Cả hai vợ chồng cùng thực hiện giao dịch;*
- *Khách hàng giới thiệu khách hàng mới;*
- *V.v...*

Hoặc là tặng quà cho khách hàng tiết kiệm từ 5.000, 10.000; khách hàng sử dụng nhiều sản phẩm dịch vụ nhất; khách hàng sử dụng active từ 6 sản phẩm trở lên hay khách hàng có TOI cao nhất...

Một trong những món quà mà khách hàng rất thích nhận là những tờ tiền có số đẹp, đặc biệt những người làm kinh doanh. Nhiều giao dịch viên chịu khó sưu tầm những tờ tiền có số tài lộc như 88, 86, 68... Khi tặng bạn khéo léo nói:

“Em gửi tặng chị Hồng giữ làm vật may mắn, mấy khách hàng của em nói khi cất tờ tiền này, shop đông khách hẳn lên, mua mau bán đắt...”

9. “Customer day”: Mỗi tháng hay mỗi quý chọn một ngày để tri ân khách hàng. Ban giám đốc chi nhánh, cán

bộ nhân viên cùng xuống quầy phục vụ nước uống, trái cây. Đối với khách hàng, được tiếp tân hay tạp vụ mời nước là bình thường, còn được giám đốc chi nhánh mời trà, café... là “bất thường” - đặc biệt ở những địa bàn tỉnh, giám đốc chi nhánh ngân hàng thường nhận được sự yêu quý và nể trọng hơn từ khách hàng.

10. Gửi tặng memento, cảm nang: Trong quá trình tương tác, bạn khéo léo trò chuyện, hỏi thăm sức khỏe của khách hàng và người nhà. Sau khi giao dịch, tùy từng khách hàng các bạn có thể gửi tặng kèm các tờ A4 nhiều nội dung thuộc loại cảm nang/memento vật khác nhau như *“Món ăn dành cho người tiểu đường”, “10 mẹo nhỏ giúp bé ăn nhiều”, “Thế dục cho người cao huyết áp”, “Dưỡng sinh người lớn tuổi”* v.v...

Tóm lại, nếu thật sự quan tâm, bạn có thể nghĩ ra hàng trăm ý tưởng thú vị để mang lại những trải nghiệm thú vị cho khách hàng của mình.

Nhưng trước hết, hãy bắt đầu bằng tinh thần của mỗi giao dịch viên. Nếu không hào hứng, nhiệt tình và hài lòng với công việc thì sẽ rất khó để bạn mang lại cho khách hàng của mình điều đó. Luôn nhớ rằng, những đồng nghiệp yêu quý ở ngân hàng đối thủ đang rất sốt sắng đón chào khách hàng của bạn bất cứ lúc nào!

Đáng mừng là nhiều giao dịch viên đã làm rất tốt những điều này, có bạn cực kỳ tinh tế đến độ trong ngày làm việc thảnh thơi lại ngâm kẹo bạc hà (loại lá mỏng tự tan trong

miệng) vì muốn rằng bất cứ lúc nào giao tiếp đối diện, khách hàng cũng thấy được sự tươi tắn, thơm tho và một cảm nhận dễ chịu.

Ngôn ngữ của dịch vụ khách hàng

Trong quá trình tương tác với khách hàng, qua điện thoại hoặc trực tiếp tại quầy - các bạn giao dịch viên đặc biệt lưu ý ngôn ngữ nói, có nhiều từ không nên dùng hoặc rất hạn chế dùng với khách hàng nếu bạn không muốn bị đánh giá thấp về thái độ và tinh thần phục vụ, phổ biến là:

Không nên nói

- Cháu không biết
- Không
- Đó không phải việc của em
- Đó không phải lỗi của cháu
- Anh cần cái này khi nào?
- Chúng em không thể làm việc này
- Gọi lại sau đi
- Anh / chị phải làm thế này...

Nên nói

- Cháu sẽ cố gắng tìm hiểu...
- Việc mà em có thể làm là...
- Đây là người có thể hỗ trợ anh chị
- Để em xem bọn cháu có thể làm gì để hỗ trợ cô lúc này
- Em sẽ cố gắng hết sức
- Em sẽ gọi lại cho anh sau ạ
- Việc này khó nhưng để em xem bọn em có thể làm gì giúp anh/chị

TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG TỬ VÍ DỤ CỦA UMPQUA BANK



Nguồn: www.spokanejournal.com

Trong khi thử kiểm một ví dụ minh họa về dịch vụ khách hàng khác biệt ở các ngân hàng Mỹ, đầu tiên tôi tìm hiểu về “big 4” (Wells Fargo, JPMorgan, Citigroup và Bank of America) và dĩ nhiên khá ấn tượng qua cách các ngân hàng đã đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ số để thay đổi phương thức tương tác với khách hàng - nhưng ấn tượng sâu sắc nhất thì lại đến từ một ngân hàng cộng đồng có trụ sở tại thành phố Portland, tiểu bang Oregon với cái tên khá lạ: Umpqua Bank.

Khi Ray Davis được bổ nhiệm CEO năm 1994, Umpqua là một ngân hàng nhỏ có 5 chi nhánh với tổng tài sản chỉ 150 triệu

đôla, đến nay mạng lưới ngân hàng đã vượt 400 và tổng tài sản đạt 24 tỷ đô, doanh số huy động đạt 18 tỷ để vượt lên trở thành ngân hàng lớn nhất Bồ Tây và xếp hạng thứ 60 cả nước.

Việc Umpqua Bank liên tục mở rộng mạng lưới đến Washington, California, Nevada và Idaho mấy năm qua đi ngược lại hoàn toàn với mọi dự đoán rằng sự phát triển mạnh mẽ của internet banking sẽ đẩy chi nhánh truyền thống vào quá khứ. Mô hình kinh doanh rất thành công và cực kỳ hiệu quả của Umpqua Bank dựa trên nền tảng là một chiến lược khác biệt hóa về dịch vụ khách hàng. Kết thúc năm 2015, Umpqua Bank đạt ROE ở mức 12,8% so với trung bình 9.2% của các ngân hàng Mỹ.

Mọi việc bắt đầu khi Ray Davis tự hỏi “Làm thế nào để trở thành khác biệt?” trong khi giá cả, sản phẩm tương tự nhu thị trường. Do không tìm thấy mô hình thành công trong ngành tài chính, Umpqua chuyển hướng sang nghiên cứu ngành bán lẻ và tìm thấy câu trả lời từ đây: Áp dụng các mô hình thành công vang dội của Apple, Starbucks và Ritz-Carlton vào ngành tài chính ngân hàng.

Từ đó một dịch vụ khách hàng vượt trội với những trải nghiệm mới lạ ra đời.

Học từ Apple và Starbucks: Khác với thiết kế chi nhánh truyền thống tách bạch khu vực giao dịch, kho quỹ và quản lý, Chi nhánh ngân hàng Umpqua được bài trí như một cửa hàng bán lẻ (Umpqua gọi chi nhánh là “store” chứ không gọi là “branch”), không gian rộng rãi với wifi miễn phí, những chiếc ghế bành rộng và sofa tạo thêm cảm giác thoải mái.

Chi nhánh Umpqua Bank như một trung tâm cộng đồng với quầy kệ luân phiên bày bán các sản phẩm địa phương. Một phần diện tích thường được dùng làm nơi trưng bày nghệ thuật, các lớp yoga hay những buổi dạy đan len. Thậm chí, chúng cũng được sử dụng làm địa điểm tổ chức tiệc cưới của cư dân trong cộng đồng.

Hàng xóm hẹn nhau trò chuyện bên quầy café ở chi nhánh, trẻ em có chỗ chơi riêng, còn thú nuôi cũng được nhiệt liệt chào đón với thức ăn và nước uống. Phòng họp chi nhánh nếu trống sẽ được cho cư dân hoặc những tổ chức phi lợi nhuận mượn miễn phí để tổ chức hội thảo, đào tạo hoặc làm nơi gặp mặt... Rõ ràng là những trải nghiệm mà khách hàng có được với Umpqua Bank không giống như với ngân hàng truyền thống nữa, nó thật sự khác biệt!

Cũng giống như các chuyên viên tư vấn sản phẩm điều luyện tại các quầy Genius Bar của Apple, tại các “cửa hàng” Umpqua Bank - khách hàng sẽ được phục vụ chu đáo bởi những nhân viên tư vấn cực kỳ am hiểu về sản phẩm, những người có thể hỗ trợ khách hàng với hầu hết các nhu cầu và sẵn sàng trả lời mọi câu hỏi liên quan đến tiết kiệm, tín dụng và các dịch vụ thẻ... chứ không cần phải giới thiệu sang bộ phận nào khác.

Mọi “cửa hàng” Umpqua có thiết kế đơn giản giống nhau nên chỉ mất 40 ngày thi công so với 3 tháng của các ngân hàng khác.

Học từ Ritz-Carlton: Chuỗi khách sạn cao cấp này có hơn 85 khu nghỉ dưỡng và khách sạn ở 29 quốc gia, nổi tiếng nhờ

dịch vụ khách hàng đẳng cấp - chăm sóc và phục vụ khách hàng theo những tiêu chuẩn chỉ dành cho hoàng gia. Umpqua gửi nhân viên của mình đến tham gia các chương trình đào tạo của Ritz-Carlton - với mục đích xây dựng nên tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng khác biệt và vượt trội so với đối thủ. Trong suốt 12 năm qua, đã có đến 700 cán bộ từ Umpqua được học các chương trình huấn luyện về dịch vụ khách hàng đẳng cấp của Ritz-Carlton.

Cùng nhu nhân viên khách sạn có thể xử lý ngay vấn đề phát sinh của khách hàng, Umpqua có cơ chế phân quyền rất linh động để các chuyên viên khách hàng của mình cũng làm tương tự. Chính những vấn đề nhỏ được giải quyết nhanh đã tạo nhiều khác biệt lớn cho khách hàng cả bên ngoài và nội bộ.

Tập trung vào nhân sự: Một điều đặc biệt là cơ cấu tổ chức của Umpqua rất đơn giản, mỗi “cửa hàng” chỉ có một cán bộ quản lý và khoảng 5-6 chuyên viên khách hàng (Universal Associates) với vai trò, trách nhiệm và thẩm quyền như nhau - không hề có thêm các phòng ban khác, nhờ vậy loại bỏ được vướng mắc trong phối hợp nội bộ.

Vì chú trọng đến dịch vụ khách hàng, nhân viên của Umpqua được ưu tiên tuyển từ các ngành bán lẻ và dịch vụ như Gap, Nordstrom, Costco... Kiến thức tài chính ngân hàng không phải là ưu tiên - biết cười và có kỹ năng tốt về dịch vụ khách hàng mới là những tiêu chí quan trọng!

Đối với khách hàng, Umpqua Bank không xem mình là một ngân hàng. Thay vào đó, nhân viên Umpqua tự nhận mình như

những người láng giềng có kiến thức về sản phẩm dịch vụ tài chính ngân hàng - người mà khách hàng có thể mời dùng tách café để đàm đạo, tìm kiếm những lời khuyên hoặc thỉnh thoảng gặp nhau, cỏi mở trao đổi mọi thứ qua bờ rào hàng xóm.



Chương IX

TRỞ THÀNH GIAO DỊCH VIÊN CHUYÊN NGHIỆP

The quality of a person's life is in direct proportion to their commitment to excellence, regardless of their chosen field of endeavor

Vince Lombardi

“Đại sứ thương hiệu”

Nếu phải chọn một vị trí là đại sứ thương hiệu của ngân hàng thì giao dịch viên là một chọn lựa hợp lý và thuyết phục nhất. Các bạn chính là hình ảnh của ngân hàng.

Phong cách giao tiếp, ứng xử của các bạn đại diện cho giá trị cốt lõi trong quy tắc ứng xử của ngân hàng. Tinh thần và thái độ phục vụ của các bạn là tinh hoa của văn hóa dịch vụ

khách hàng của cả tổ chức... Vì vậy, nói nôm na thì bạn chính là ngân hàng!

Thông qua hình ảnh, tính cách và thái độ của bạn, khách hàng sẽ đánh giá về tổ chức. Vâng! Không phải là Giám đốc chi nhánh, càng không phải là Ban Tổng giám đốc hay các vị trong Hội đồng quản trị - chính giao dịch viên là đại diện tiêu biểu nhất cho một chi nhánh và rộng ra nữa là cho cả ngân hàng. Điều đó có nghĩa là, nếu bạn thể hiện xuất sắc vai trò của mình, bạn sẽ tạo nên sự hấp dẫn và quyến rũ cho thương hiệu.

Ngược lại, bạn sẽ để lại ấn tượng tiêu cực và dĩ nhiên khách hàng sẽ nhanh chóng cân nhắc đến các lựa chọn thay thế.

Làm tròn vai của mình chẳng phải là điều quá khó đối với đa số các bạn. Những giao dịch tại quầy như mở mới hoặc tắt toán sổ tiết kiệm, rút và chuyển tiền, giải thích và tư vấn sản phẩm thẻ, tài khoản, xử lý khiếu nại... thực ra cũng chẳng có gì phức tạp. Cẩn thận và chịu khó một chút, chắc chắn bạn sẽ phục vụ khách hàng một cách ổn thỏa.

Nhưng để đáp ứng vượt quá sự kỳ vọng của khách hàng, để gây ấn tượng mạnh mẽ và để tạo ra một dịch vụ khách hàng khác biệt, vượt trội so với những chi nhánh trên địa bàn - đòi hỏi ở bạn những nỗ lực và sự chuyên nghiệp nhất định.

Nhiều giao dịch viên không chắc chắn lắm thế nào là dịch vụ khách hàng vượt trội? Liệu sao biết được khách hàng hoàn toàn hài lòng với chất lượng dịch vụ tại quầy? Không khó lắm để đo lường được. Hãy hỏi khách hàng của mình hoặc hãy tìm hiểu xem:

- *Khách hàng tiền gửi có hay kỳ kèo, đòi hỏi lãi suất hay không?*

- Khách hàng có luôn miệng yêu cầu phải có quà tặng?
- Khách hàng có gửi thêm nhiều số nữa sau giao dịch lần đầu?
- Khách hàng có sử dụng thêm sản phẩm dịch khác?
- Khách hàng có giới thiệu thêm nhiều khách hàng mới khác đến giao dịch?
- Khách hàng có nói tốt về bạn, về chi nhánh, về ngân hàng của bạn cho nhiều người khác?
- Khách hàng có hay góp ý về chất lượng dịch vụ, về sản phẩm, về quy trình... của chi nhánh và của ngân hàng?
- V.v...

Tìm câu trả lời cho những câu hỏi đại loại giống như trên, bạn có thể tự mình đánh giá và kết luận liệu rằng bạn đã có một dịch vụ khách hàng vượt trội - và đương nhiên bạn cũng sẽ biết được nên làm gì kế tiếp.

Phải đẹp bên trong lẫn bên ngoài

Như trên đã nói, với ý nghĩa là một “Đại sứ thương hiệu” của ngân hàng, bạn có một số trách nhiệm và nghĩa vụ cụ thể, những thứ quy định trong văn bản hoặc cũng có thể là kỳ vọng chung của đồng nghiệp và khách hàng như một lẽ đương nhiên. Trong đó phải luôn giữ hình ảnh chuyên nghiệp, đẹp đẽ và phong cách cư xử lịch sự, đúng mực - không phải chỉ ở quầy giao dịch mà còn ở bên ngoài, bất cứ nơi đâu, đặc biệt những lúc bạn vẫn đang khoác trên người bộ đồng phục hoặc đeo logo ngân hàng.

Tuy biết vậy nhưng nhiều bạn không để ý, đôi lúc vẫn vô tu, giao tiếp bàn năng có thể gây mất thiện cảm, tạo ấn tượng chẳng mấy đẹp đẽ về tổ chức bạn đang làm đại diện. Dưới đây là một hình ảnh đáng tiếc.

Hôm đó, sau giờ công việc tại một chi nhánh tỉnh, chúng tôi ngồi uống bia ở một quán sân vườn khá đông khách. Ngay bên cạnh là một nhóm gần chục bạn nữ, vẫn còn nguyên đồng phục một ngân hàng trên địa bàn. Không khí bữa tiệc có vẻ rất vui, ồn ào cả một góc quán.

Rõ ràng là khách hàng xung quanh cũng đang vô tư chuyện trò, chẳng ai thắc mắc gì về việc các bạn ăn ốc uống bia. Nhưng một lúc sau thì các bạn bắt đầu chú ý vì sự ồn ào và sôi nổi quá đà, cả nhóm nữ nhón nháo, mày mẩy tao tao, tay chân khua loạn cả lên, hết chuyện ở ngân hàng rồi đến chuyện khách hàng ông này/bà kia tành tạch như chỗ không người...

Cao trào nhất là ngay lát sau đó, một bạn nữ trong nhóm lớn tiếng mắng té tát cô bé phục vụ vì sơ ý làm đổ nước trà đá lên cái túi xách. Gương mặt đanh đá, từ ngữ bốp chát khiến anh chàng quản lý phải chạy đến phân bua, can gián.

Buổi tối hôm ấy, tôi dám chắc hình ảnh ngân hàng đã mất đi ít nhiều thiện cảm trong mắt dân chúng trên địa bàn.

Tương tự thế, bất cứ lúc nào bạn chen lấn trên xe buýt, vượt đèn đỏ, không xếp hàng ở quầy vé, lớn tiếng với bà lão bán vé số, đôi co với bà bán hàng ngoài chợ, v.v... Tất thảy những điều đó, trong con mắt khách hàng nó phản ánh cốt cách văn hóa

ngân hàng. Hành xử văn minh, lịch sự mọi lúc mọi nơi là điều bạn không bao giờ được quên!

Rất may là những hình ảnh như trên không xảy ra thường xuyên, không phải là những gì chúng ta hay thấy ở phần đông giao dịch viên tại các ngân hàng. Ở một thái cực ngược lại là những điển hình đẹp người, đẹp nết là lý do mà khách hàng thương mến và yêu quý. Câu chuyện tôi được nghe kể lại từ bạn nữ giao dịch viên một chi nhánh ngân hàng nước ngoài cách đây ít lâu là một trong những ví dụ như thế:

Buổi chiều tan tầm, trời chợt đổ mưa to, các con đường bắt đầu ngập nước, giao thông thành phố trở nên hỗn loạn, ai cũng cố chen lấn vượt lên trước. Phương đang trên đường hướng về nhà, chậm chậm điều khiển chiếc xe gắn máy để cố tránh những mé nước hắt mạnh từ mấy xe ô tô vô tâm phóng ngang.

Gần đến cầu Sài Gòn, chợt nghe tiếng đụng xe đánh rầm ngay phía trước, chiếc xe máy chạy nhanh ra từ hướng đường Nguyễn Hữu Cánh đâm mạnh và hất chiếc xe cùng chiều đi trước ra xa mấy mét, hai bóng người một nam và một nữ lăn mấy vòng trên đường lênh láng nước.

Phương vừa định thần, tấp xe lại nhìn kỹ, cô gái người nước ngoài nằm sóng xoài rên lên đau đớn. Người kia là một thanh niên trong bộ đồ công nhân, lồm cồm bò dậy, vịn vẹo người như thể kiểm tra có chấn thương gì không, anh ta dựng chiếc xe, ngẩng trước nhìn sau một lượt, với tay lược cái nón bảo hiểm bị rơi ra bên cạnh, vắt lại cái ba lô trên đầu xe rồi thản nhiên nổ máy phóng đi.

Không kịp nghĩ ngợi gì, Phương bước nhanh về phía cô gái, vẩy chiếc xe ô tô đang tiến lại gần pha đèn lóa cả mắt để tài xế dạt sang làn đường bên ngoài. Dòng xe cứ đi, nhiều chiếc xe hai bánh vẫn vụt ngang hồi hải như thể chẳng thấy cái xe và cô gái vẫn nằm chổng chơ.

Phương cúi người choàng tay, lấy hết sức nâng cô gái dậy, khập khiễng nhấc bước nặng nhọc vào sát lề đường. Cả người bầm dập, khuỷu tay chảy máu, gương mặt trắng trúa thấm máu ướt nhẹp. Cô gái nấc thành tiếng trông vừa sợ sệt vừa như vẫn chưa hết kinh hoàng, hai tay ôm đầu luôn miệng *"help me, please help me!"*.

Ra hiệu bảo cô gái chờ một lát, Phương dắt xe ngược đường vài chục mét gửi lại một quán café nhỏ. Cái xe kia gập cổ ngược lại, vành cong như cái bánh tráng, đèn pha vỡ vụn... Phương thậm chí không thể xoay sở dựng lên được, sau đành dùng xe một thanh niên chạy cùng chiều nhờ giúp đỡ. Xong hai chiếc xe, Phương quay lại đón taxi đưa cô gái đến một bệnh viện trên đường Lê Văn Sỹ.

Ở lại đến 3 tiếng đồng hồ chờ làm thủ tục nhập viện, chụp phim và băng bó xong, Phương về đến nhà đã quá nửa đêm.

Bất ngờ là mấy tháng sau, Phương nhận được một lá thư cảm ơn - đặc biệt là được đóng dấu văn phòng CEO của ngân hàng mẹ tận bên châu Âu kèm theo một món quà lưu niệm. Số là cô gái bị tai nạn ấy thời gian sau về nước đã viết thư đến trụ sở ngân hàng để cảm ơn sự giúp đỡ của cô nhân viên tốt bụng đêm đó (Sarah - tên cô gái biết được ngân hàng qua đồng phục Phương mặc lúc ấy). Bộ phận truyền

thông đã liên hệ với ngân hàng tại Việt Nam và xác nhận Phương chính là ân nhân của Sarah.

Điều bất ngờ với Phương là hành động quan tâm rất đổi tự nhiên của mình với một người lạ đêm đó đã để lại ấn tượng rất tốt đẹp, để rồi nó lấn át cả cái tai nạn đáng sợ ấy trong hồi tưởng của cô khách Tây về chuyến du lịch mấy tuần ở Việt Nam.

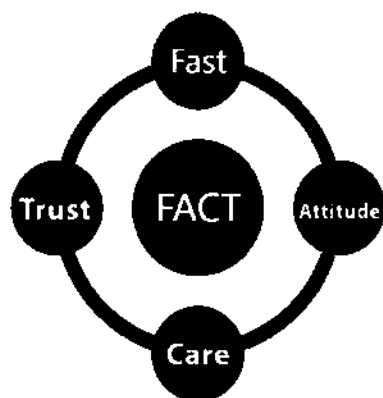
4 PHẨM CHẤT KHÁCH HÀNG ĐÁNH GIÁ CAO Ở GIAO DỊCH VIÊN

Nhiều năm qua, tôi đã có cơ hội thực hiện hàng trăm buổi đào tạo và kèm cặp kỹ năng dành cho giao dịch viên, chuyên viên tư vấn tại các chi nhánh của nhiều ngân hàng khác nhau. Qua những buổi tương tác trực tiếp đó, tôi nhận ra rằng để trở thành một giao dịch viên ngân hàng là không quá khó, nhưng để trở thành một giao dịch viên được khách hàng yêu mến, tin cậy và đánh giá cao thì đòi hỏi bạn phải có một số phẩm chất vượt trội.

Khi mà yếu tố cạnh tranh ngày càng cao, nhu cầu khách hàng ngày càng đa dạng, những đòi hỏi về tốc độ xử lý, tinh thần trách nhiệm và chất lượng công việc càng quan trọng thì giao dịch viên cũng rất cần những phẩm chất hơn hẳn để mới có thể đáp ứng được trong thực tế.

Từ khảo sát của mình, tôi nhận ra rằng, khách hàng đánh giá cao 4 phẩm chất dưới đây của giao dịch viên - viết tắt trong chữ "F.A.C.T" đó là: **Fast - Attitude - Care - Trust** (Nếu giỏi tiếng Anh bạn sẽ không khỏi thắc mắc sao tôi dùng lần lộn tính

từ và danh từ - chẳng sao, mục đích của tôi là nôm na gom lại thành công thức nhằm giúp cho bạn dễ nhớ thôi!)



Fast: tác nghiệp nhanh

Khách hàng ngày càng bận rộn, họ không có nhiều thời gian để chờ đợi, nhất là ở đô thị lớn. Do vậy tốc độ xử lý nhanh là yêu cầu quan trọng đầu tiên. Chẳng ai hào hứng nếu phải mất quá 15 phút để xử lý một lệnh chuyển tiền, càng không thể chấp nhận nếu mất đến 60 phút mới nhận được tiền từ hợp đồng vay cầm cố sổ tiết kiệm của chính mình...

Khách hàng càng ngày càng thiếu kiên nhẫn, họ muốn thấy giao dịch viên thực hiện yêu cầu với một tinh thần *khẩn trương, nhanh chóng* và với sự *tập trung* cao nhất. Sẽ không mấy ai thích thú khi nhìn thấy giao dịch viên vừa phục vụ vừa nói chuyện điện thoại, trao đổi với nhân viên khác hoặc cứ chạy đi, chạy lại rồi cả lên...

Chẳng phải quá hiếm khi có nhiều giao dịch viên không

thế rồi cái smartphone của mình quá vài phút, nên trong khi giải thích sản phẩm cho khách hàng mà mắt thì cứ liên hồi nhìn màn hình điện thoại. Nên nhớ không gì quan trọng hơn là khách hàng ngồi trước mặt - bạn biết khách hàng kỳ vọng gì ở mình rồi đấy!

Một lưu ý quan trọng ở đây: nhanh nhưng phải *chính xác* và đảm bảo *tuân thủ*. Đặc biệt là thao tác nhanh nhưng phải có *cảm xúc* - hẳn là bạn chẳng bao giờ muốn biến mình trở thành robot, phải không?

Attitude - thái độ đúng mực

Ở các ngân hàng nước ta, cho dù có nhiều kênh thay thế của ngân hàng đã trở nên phổ biến như internet banking hay mobile banking nhưng khách hàng vẫn thích đến quầy giao dịch - lý do là ngoài một số giao dịch cần thực hiện qua quầy, khách hàng thích được tương tác trực tiếp với nhân viên ngân hàng. Và dĩ nhiên ai lại thích giao tiếp, trao đổi và làm việc với một giao dịch viên cau có, khó chịu, thiếu lịch thiệp?

Thân thiện, cởi mở, tự tin, hoạt bát là những tính cách đầu tiên khách hàng đánh giá cao. Luôn luôn niềm nở, vui vẻ, tạo cảm giác chào đón, thoải mái và dễ chịu cho khách hàng. Chính thái độ đúng mực của giao dịch viên sẽ làm cho khách hàng cảm nhận đầy đủ nhất về tính chuyên nghiệp, uy tín cũng như các tiêu chuẩn về văn hóa dịch vụ khách hàng của một ngân hàng.

Care - quan tâm đến nhu cầu của khách hàng

Thay vì chú trọng vào doanh số của đơn vị hay KPI cá nhân của mình, hãy dành sự quan tâm tìm hiểu nhu cầu và mong

muốn của khách hàng. Luôn khơi gợi và cố gắng đáp ứng tốt nhất nhu cầu hiện tại và tương lai - đặc biệt thật lòng mang lại những quyền lợi và trải nghiệm thú vị cho khách hàng. **Đừng bao giờ xem khách hàng là một giao dịch, hãy luôn xem đó là một mối quan hệ!**

Thay vì dừng lại ở sự tiện lợi và dễ chịu cho mình, hãy luôn tự hỏi còn điều gì, cách nào có thể giúp cho khách hàng hài lòng hơn, vui thích hơn, cho họ có thêm lý do để thường xuyên đến chi nhánh và thêm bằng chứng để thuyết phục khách hàng nên gắn bó và trung thành với ngân hàng. Nên nhớ rằng, ngân hàng đối thủ chỉ cách vài bước chân và các giao dịch viên ở đó luôn luôn sẵn sàng chào đón khách hàng của bạn theo cái cách nồng nhiệt nhất!

Trust - đáng tin cậy

Khách hàng không mấy người hiểu được căn cứ quy trình nghiệp vụ của ngân hàng, càng không biết được hệ thống core-banking hay các ứng dụng công nghệ phức tạp. Một khi chọn ngân hàng để giao dịch, họ muốn có được một sự an toàn, yên tâm và tin tưởng... Hãy làm tốt nhất có thể để đảm bảo khách hàng đáng kính của bạn nhận được nhiều hơn những điều đó.

Sẽ khó mà tin cậy được nếu khách hàng nhận thấy giao dịch viên nói một đằng làm một nẻo; hứa nhiều mà không thực hiện; thông tin bất nhất... Giá trị đầu tiên và cuối cùng mà ngân hàng đem đến cho khách hàng của mình là *niềm tin* - với tư cách là một “đại sứ”, hãy luôn luôn tự hỏi mình đã làm tròn vẹn điều đó chưa?

Đừng quên rằng khi khách hàng giao tiền và cung cấp thông tin cá nhân cho bạn nghĩa là họ giao phó một phần tài sản có khi được tích góp cả đời nhọc nhằn, họ trao gửi sự riêng tư, họ chia sẻ một phần những gì thuộc về cá nhân - nếu không vì niềm tin, dĩ nhiên họ sẽ chẳng có lý do để làm điều đó!

Giải thưởng “Giao dịch viên bán hàng xuất sắc”

Mới đây Hiệp Hội Banker Mỹ đã vinh danh và trao giải thưởng lớn “Vô địch bán hàng” cho cô Kelly Harrolds, một giao dịch viên tại chi nhánh ngân hàng ở Benttonville, Arizona. nỗ lực bán hàng của cô dành được sự công nhận và tán thưởng tuyệt đối.

Còn kết quả? Kelly chỉ bán cho một khách hàng duy nhất! Bạn ngạc nhiên phải không? Câu chuyện ly kỳ được kể lại trong đêm trao giải...

Buổi chiều bận rộn của giờ cao điểm, một người đàn ông tiến lại quầy giao dịch, bất ngờ anh ta rút súng chìa thẳng về phía Kelly và lớn giọng:

“Đưa đây ngay 2.000 đô. Tao đang cần tiền. Chần chừ là mất mạng đấy!”.

Đồng nghiệp tái mặt, khách hàng nhón nháo, có tiếng nắc sứt sứt... Tên cướp quay sang đám đông, đe dọa:

“Trong túi xách này còn có 1kg thuốc nổ. Nếu bất hợp tác, tao kích hoạt cho nổ tung cái ngân hàng này...”.

Một vụ cướp nhà băng! Mọi người nghĩ đến tình huống xấu nhất. Kelly thì không. Cô thấy một cơ hội bán hàng!

Kelly bình tĩnh nói với tên cướp:

"Chúng tôi đánh giá cao nỗ lực và quyết tâm của anh. Nhưng nếu thật sự cần tiền, anh có thể yêu cầu một khoản vay tín chấp lên đến 5.000 đô đấy!"

Tên cướp vẫn lăm lăm súng rất đáng sợ.

"Này nhé, anh sẽ có được 2.000 đô, nhưng sau đó thì sao? Anh sẽ trốn đi đâu với sự truy nã gắt gao của cảnh sát. Trong khi với khoản vay từ ngân hàng, anh bước ra khỏi đây với 5.000 đô la trong túi, sang ngay cái pub bên kia đường đằng hoàng thưởng thức vài chai bia lạnh..."

Tên cướp chuyển sang chăm chú.

"Chưa hết, nếu muốn, ngân hàng cũng có thể cấp thêm cho anh một cái thẻ tín dụng nữa để tiện sinh hoạt. Thử nghĩ xem, với một khoản vay và cái thẻ, anh được chi tiêu thoải mái trong vòng 5 năm. Nếu không thanh toán được? Chẳng sao. Chỉ cần một cuộc gọi ân hạn là xong!" Nghe đến đó, tên cướp bỏ túi xách xuống, hỏi: *"Bao lâu thì có tiền?"*

"Chưa quá 15 phút" Kelly đáp. *"Chi nhánh đang thiếu chỉ tiêu, nên khoản vay của anh chắc chắn sẽ được giám đốc phê duyệt tức thì"*

"Nào, giờ hãy cất khẩu súng đi và vui lòng điền vài thông tin cá nhân vào tờ đơn này!"

Trong khi Kelly hướng dẫn thủ tục, một đồng nghiệp gọi cho 911. Tên cướp bị tóm 10 phút sau đó - khi đang ký vào đơn vay.

Lưu ý: Mẫu chuyện này giúp bạn thu giãn, đọc cho vui thôi. Nếu gặp tình huống tương tự trong thực tế, hy vọng bạn không cố gắng làm như cô giao dịch viên Kelly nhé. Hãy tuân thủ thực hiện theo quy trình và quy định nội bộ (Vì chuyện này không hẳn có thật đâu, nó được phóng tác trong lúc tôi tình cờ xem một bộ phim hình sự Mỹ về nhóm cướp nhà băng, hu cấu một kịch bản theo kiểu của người bán hàng!)

PHÒNG VẤN KHÁCH HÀNG

Hỏi nhanh khách hàng - bất kể địa bàn, giới tính, tuổi tác, khối lượng giao dịch... chúng ta sẽ có được câu trả lời chính xác kiểu giao dịch viên nào khách hàng thích và không thích. Kỳ vọng giống nhau, mong muốn như nhau - bằng trực giác và cảm nhận, chỉ vài phút bước vào quầy giao dịch, sau vài câu chào hỏi, qua vài thao tác trong quá trình thực hiện nghiệp vụ - khách hàng có thể nói được rất nhiều điều về cô giao dịch viên phục vụ mình. Dưới đây là phác họa chân dung 2 kiểu người phục vụ theo quan điểm của khách hàng:

**Người phục vụ chuyên nghiệp
khách hàng thích**

- Am hiểu sản phẩm, dịch vụ
- Tự tin, thân thiện
- Biết lắng nghe
- Vui vẻ, cởi mở, chu đáo
- Giao tiếp khéo léo
- Tận tình, kiên nhẫn
- Luôn luôn mỉm cười
- Gọi khách hàng bằng tên
- Biết quan tâm, chăm sóc
-

**Người phục vụ thiếu chuyên
nghiệp khách hàng
không thích**

- Không nắm rõ sản phẩm, dịch vụ và quy trình, chính sách của ngân hàng
- Cau có, khó chịu
- Lúng túng, căng thẳng
- Thao tác chậm, thiếu tập trung
- Làm việc riêng
- Giao tiếp thiếu thân thiện
- Không minh bạch
- Thiếu trách nhiệm
- Phân biệt đối xử
- ...

Hãy ghép lại các đặc điểm bên trái để có bức chân dung một giao dịch viên chuyên nghiệp, đồng thời cố gắng chỉnh sửa, làm mờ đi những đặc điểm bên phải để làm rạng rỡ hơn, đẹp đẽ hơn bức họa của mình. Nếu đã từng cam kết và hứa tất cả vì khách hàng thân yêu - đây là những điều giao dịch viên rất nên làm hàng ngày.

**TRÁCH NHIỆM CỦA GIAO DỊCH VIÊN
ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG**

Với trọng trách chung rất rõ ràng ở quầy là bán hàng, phục vụ và chăm sóc đối với khách hàng, mỗi một giao dịch viên

luôn khắc cốt ghi tâm 4 trách nhiệm dưới đây - viết tắt bằng 4T, bao gồm:

- **Trung thực:** Trung thực trong tư vấn, giới thiệu sản phẩm, giải thích cặn kẽ các quy định cũng như điều khoản sử dụng dịch vụ. Nhưng điều này với nhiều bạn là lẽ đương nhiên, là yêu cầu bắt buộc - nhưng nhiều bạn khác, vẫn chưa được thực hiện nghiêm túc, mọi lúc mọi nơi.

Từng có khách hàng bất bình về việc thiếu rõ ràng trong giải thích biểu phí sử dụng thẻ hay thông tin thiếu đầy đủ về các rủi ro của sản phẩm tiền gửi song tệ chẳng hạn, dẫn đến bị thu phí hoặc thua mất tiền lãi trên số tiết kiệm... Lý do phần lớn là một số ít giao dịch viên chỉ quan tâm đến chỉ tiêu cá nhân, cố gắng bằng mọi cách chốt giao dịch mà không thực sự muốn minh bạch mọi điều khoản ngay từ đầu (*vì sợ khách hàng biết thì có thể sẽ từ chối*).

Nhớ rằng, uy tín cá nhân của bạn cũng chính là uy tín của cả chi nhánh và của chính ngân hàng. Sự trung thực là một trong những điều tiên quyết mà ngân hàng yêu cầu mọi nhân viên phải nghiêm túc cam kết thể hiện trong quá trình tương tác với khách hàng.

- **Thân thiện:** Xem khách hàng như là một ân huệ, thật sự coi khách hàng như người thân trong gia đình (nếu đáng tuổi bố mẹ thì hãy xem khách như bố mẹ hoặc nữa là anh em, cô chú...). Luôn thể hiện thái độ thân thiện, cởi mở để tạo cảm giác chào đón khi khách hàng đến giao dịch.

Sự thân thiện của giao dịch viên cũng khuyến khích khách hàng liên lạc thường xuyên, trao đổi, đề nghị hỗ trợ

và nhờ tư vấn sản phẩm dịch vụ ngân hàng, kế hoạch dự định hoặc các nhu cầu cá nhân - đó là những cơ hội để xây dựng, phát triển quan hệ khách hàng và khai thác bán hàng tốt nhất.

- **Tận tâm:** Hết lòng phục vụ và chăm sóc khách hàng, đặt khách hàng làm ưu tiên trong mọi hoạt động, xem sự hài lòng khách hàng là tiêu chí cao nhất trong quá trình tác nghiệp, xử lý giao dịch.

Điều khác nhau ở chỗ, một giao dịch viên bình thường chỉ thực hiện cho xong giao dịch - còn giao dịch viên tận tâm thì thực sự quan tâm đến trải nghiệm khách hàng.

Giao dịch viên bình thường chỉ làm công việc như một nghĩa vụ. Giao dịch viên tận tâm xem khách hàng là cơ hội thể hiện đam mê phục vụ, kỹ năng chăm sóc và trách nhiệm cá nhân của mình nhằm một mục đích: khách hàng hoàn toàn hài lòng về sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng.

- **Tránh phân biệt đối xử:** Cho dù chính sách ngân hàng có rạch ròi trong việc chăm sóc và phục vụ khách hàng VIP, khách hàng tiền gửi lớn thì bạn tuyệt đối đừng bao giờ bày tỏ một cách lộ liễu về sự phân biệt này. Đừng nói thẳng và trực tiếp rằng vì không đáp ứng đủ điều kiện, vì là giao dịch nhỏ nên khách hàng không được hưởng chính sách này hay xứng đáng với sự chăm sóc kia v.v...

Không nên phân biệt đối xử, phục vụ thiếu thân thiện, ít tận tâm hơn hay có suy nghĩ đánh giá khách hàng dựa vào độ tuổi, giới tính, nghề nghiệp, vùng, miền.

Cần lưu ý rằng, ngân hàng có thể có *quy trình* phục vụ khác nhau cho những nhóm phân khúc khách hàng khác nhau tùy theo đặc thù và quy mô giao dịch, ví dụ khách hàng VIP/Private/Priority... nhưng *tinh thần* và *thái độ* phục vụ thì phải như nhau - đừng phân biệt đối xử, vì chỉ những người thiếu chuyên nghiệp mới hành xử như thế, còn khách hàng thì bao giờ cũng xứng đáng nhận được tôn trọng như nhau.

TIÊU CHÍ ĐỂ ĐO LƯỜNG VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ NGHIỆP VỤ GIAO DỊCH VIÊN

Hiện nay, đa số các ngân hàng trong nước đã có giao chỉ tiêu và định kỳ đánh giá kết quả bán hàng và chăm sóc khách hàng của giao dịch viên. Phổ biến nhất là các chỉ số về: *số dư huy động, số lượng thẻ phát hành mới (debit và credit card), số lượng tài khoản mở mới...*

Tuy nhiên, để đánh giá đầy đủ về kỹ năng và hiệu quả bán hàng của giao dịch viên thì còn nhiều nhóm KPI khác nữa, ví dụ như liệt kê dưới đây - dĩ nhiên, để có thể đánh giá đầy đủ, kịp thời thì ngân hàng cần một hệ thống core mạnh và những ứng dụng CRM để ghi nhận và xuất được các báo cáo chính xác.

Tạm chia ra hai nhóm KPI, một là phản ánh năng suất và hiệu quả bán hàng:

TT	Chỉ số (KPI) bán hàng	Đo lường và Phản ánh
1	Doanh số huy động (Tuần, Tháng/Quý)	Kết quả bán hàng
2	Số dư huy động tăng Net (Tuần/Tháng/Quý)	Hiệu quả bán hàng
3	Số dư trung bình/Số tiết kiệm	Kết quả up-selling
4	Kỳ hạn trung bình/Số tiết kiệm	Kết quả up-selling
5	Số lượng SPDV sử dụng/ Khách hàng (trung bình)	Hiệu quả cross-selling
6	Số lượng khách hàng mới (Tuần/Tháng/Quý)	Kỹ năng khai thác khách hàng mới từ khách hàng hiện hữu
7	Số lượng khách hàng (tín dụng) giới thiệu cho Chuyên viên	Kỹ năng khơi gợi nhu cầu/để xuất, giới thiệu sản phẩm (tín dụng)
8	Tổng doanh thu phí (Tuần/Tháng/Quý)	Hiệu quả bán tại quầy
9	Số lượng Thẻ tín dụng mở mới (Tuần/Tháng/Quý)	Kỹ năng khai thác cross-selling
10	Doanh số bảo hiểm (Tháng/Quý)	Kỹ năng cross-selling
11	Doanh số từ các sản phẩm đầu tư, tiền gửi song tệ... (Tuần/Tháng/Quý)	Kỹ năng bán tại quầy

Và hai là nhóm KPI phản ánh chất lượng dịch vụ khách hàng:

TT	Chỉ số (KPI) Dịch vụ khách hàng	Đo lường và Phản ánh
1	Số dư trung bình/Khách hàng	Kết quả chất lượng dịch vụ khách hàng
2	Điểm chất lượng dịch vụ (Khách hàng Bí mật và/hoặc đánh giá nội bộ)	Kỹ năng trong chăm sóc và phục vụ khách hàng
3	Số lượng bút toán (Ngày/Tuần/Tháng)	Tốc độ xử lý giao dịch
4	Số lỗi sai bút toán (Tuần/Tháng/Quý)	Chất lượng xử lý giao dịch
5	Số lượng cuộc gọi (Ngày/Tuần/Tháng)	Kỹ năng quản lý thời gian

Nếu ngân hàng chưa giao chi tiết thì giao dịch viên, kiểm soát viên hay phòng Dịch vụ khách hàng cũng có thể tự theo dõi, cập nhật và đánh giá được. Rõ ràng các chỉ số như:

- *Doanh số huy động trung bình/khách hàng;*
- *Số lượng sản phẩm dịch vụ trung bình/khách hàng;*
- *Kỳ hạn trung bình/số tiết kiệm;*
- *Số lượng tài khoản mở mới trong kỳ;*
- *Số lượng thẻ tín dụng phát hành;*
- *Doanh thu phí bảo hiểm;*

... là những phản ánh tương đối chính xác về kỹ năng bán hàng tại quầy và chất lượng dịch vụ khách hàng mà giao dịch viên đang cung cấp.

Nếu tình cờ quý độc giả là nhà lãnh đạo ở khối bán lẻ tại một ngân hàng nào đó đang rất quan tâm đến việc khai thác nguồn lực bán tại quầy, tôi tin rằng những chỉ số đo lường trên là gợi ý rất đáng cân nhắc - vì chúng đầu tiên là động lực cần có hướng đến hình thành và thúc đẩy văn hóa bán hàng chủ động.

Hơn ai hết, chúng ta đã quá hiểu rằng nếu không có một bộ chỉ tiêu KPI hợp lý cộng với chính sách đánh giá, biểu dương và khen thưởng kinh doanh có tính khích lệ cao - rất khó để cho giao dịch viên duy trì được lòng nhiệt tình quanh năm thực hành bán hàng và chăm sóc khách hàng hiệu quả như kỳ vọng.

ĐIỀU KIỆN CẦN ĐỂ THÀNH CÔNG

Chẳng quá khó để tích lũy những kỹ năng nghiệp vụ, nếu muốn bạn có thể học từ sách vở, internet, đồng nghiệp và các anh chị quản lý hoặc tích cực tham gia các chương trình huấn luyện, đào tạo do ngân hàng tổ chức... Thông thường, sau hai năm làm việc, bạn sẽ có đủ kinh nghiệm, kiến thức và kỹ năng cần thiết để trở thành một giao dịch thành thạo.

Tuy nhiên, để trở thành một giao dịch viên giỏi, vừa hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ công việc, vừa được đồng nghiệp quý trọng và đặc biệt được khách hàng yêu mến bạn cần có 3 điều tiên quyết sau đây - chúng được gọi là *điều kiện cần*:

1. Mong muốn được phục vụ khách hàng: Rất tiếc là đây đó vẫn còn giao dịch viên chưa quen với việc phục vụ, gượng gạo trong trách nhiệm, xem việc phải bằng mọi cách đáp ứng nhu cầu khách hàng là điều xa lạ... Vâng! Một số bạn có thể đã chọn sai nghề hoặc không hiểu đúng về nghề

nên thay vì vui vẻ, hết lòng vì khách hàng thì chỉ muốn tiện lợi, thoải mái cho mình. Mọi thứ đối với họ chỉ cốt sao cho xong nhanh, cho khách hàng sớm rời đi.

Lần tới có đi máy bay, quan sát kỹ một ty bạn sẽ thấy rất rõ: có nhiều tiếp viên hàng không xinh như hoa, hồ hởi thông báo chào mừng mọi người “welcome on board” nhưng tình thực lại rất thiếu mong muốn phục vụ khách hàng. Tò ra gắng gương giữ vẻ mặt thân thiện khi phục vụ bữa ăn chứ nếu khách hàng mà lát sau đó xin thêm ly nước là thái độ khác ngay, cái mặt khó chịu thấy rõ.

Hình ảnh tương tự cũng khá phổ biến ở các ngân hàng, nhiều giao dịch viên thấy khách hàng mang túi tiền vào thì sốt sắng, tươi tỉnh hẳn lên nhưng nếu khách đi tay không là thái độ chẳng lấy gì làm nhiệt tình.

Thiếu mong muốn phục vụ khách hàng nên có bạn xem việc chi nhánh đông khách còn hơn là sự làm phiền, thấy thắc mắc của khách hàng là sự vô lý và xem việc phải nỗ lực phục vụ một khách hàng quá giờ ăn trưa mấy phút là một sai lầm.

Ngược lại, một giao dịch viên với mong muốn phục vụ khách hàng luôn luôn bắt đầu một ngày bằng tinh thần lạc quan vui vẻ, họ luôn tự nhủ *“hôm nay là một ngày rất bận rộn, nhưng mình sẽ chinh phục khách hàng...”*, với họ khách hàng là một ân huệ và giao dịch là những món quà quý đáng trân trọng mà khách hàng tặng cho ngân hàng.

2. Chân thành xây dựng mối quan hệ với khách hàng: Quan tâm tìm hiểu gia đình, công việc; đồng cảm và chia sẻ... là cách hiệu quả để xây dựng quan hệ khách hàng. Đừng quá quan tâm đến sản phẩm dịch vụ ngân hàng hay chỉ tiêu cá nhân của bạn, xem mỗi lần được gặp nhau là một cơ hội để xây dựng và phát triển mối quan hệ với khách hàng...

Nếu thực lòng và chân thành muốn xây dựng quan hệ, chắc là bạn luôn luôn nhớ đến họ, thấu hiểu và thật sự đồng cảm với họ chứ không phải chỉ khi nào bạn muốn hoàn thành chỉ tiêu hoặc muốn phát hành thẻ.

Tôi được biết có không ít giao dịch viên đã “quên hẳn” khách hàng suốt ba tháng sau ngày gửi tiền, nhưng còn hai ngày nữa cái số đến hạn thì bạn rất vồn vã và tích cực gọi điện cả sáng lẫn chiều để nài nỉ khách hàng đáo hạn.

Nếu thật lòng muốn có một mối quan hệ gắn bó, thân thiết với khách hàng chắc bạn không chỉ nhớ đến họ nhân dịp sinh nhật hay ngày 8 tháng 3 phải không?

3. Đặt quyền lợi của khách hàng lên trên hết: Đừng ngại khách hàng yêu cầu những “quyền lợi” mà cá nhân bạn không đáp ứng được - quyền được cung cấp thông tin, được minh bạch, được phục vụ tận tình... là những đòi hỏi thường xuyên nhất của khách hàng chứ chẳng gì phức tạp hơn. Ngoài ra, quyền được tư vấn đầy đủ, tận tình, được giới thiệu sản phẩm dịch vụ khác và được đối xử bình đẳng... cũng được khách hàng quan tâm.

Một giao dịch viên chuyên nghiệp luôn coi trọng quyền lợi của khách hàng - nghĩa là trong mọi tình huống, lợi ích của khách hàng phải được cân nhắc đầu tiên vượt trên cả dễ dàng và tiện lợi cá nhân của người phục vụ.

ĐIỀU KIỆN ĐỦ ĐỂ THÀNH CÔNG

Tập hợp nhóm những kỹ năng dưới đây rất cần thiết đối với mỗi giao dịch viên, muốn thành công trong công việc bạn cần phải rèn luyện, tích lũy và không ngừng trau dồi - chúng được gọi là *điều kiện đủ*:

Kỹ năng giao tiếp

Giao tiếp là phần chính yếu trong công việc tại quầy của một giao dịch viên. Điều đáng ghi nhớ là ngoài giao tiếp bằng ngôn ngữ, còn có giao tiếp bằng thị giác, xúc giác... Do vậy, tác phong và tính cách đóng vai trò quan trọng. Khách hàng có ấn tượng ban đầu tốt với giao dịch viên có ngoại hình cuốn hút, đồng phục chần chu, cởi mở, vui vẻ và luôn tỏ ra thân thiện, nhiệt tình.

Trong khi trao đổi về chính sách, giới thiệu tiện ích của sản phẩm, giải thích tính năng của dịch vụ... phải thật rõ ràng, mạch lạc, dễ hiểu. Cần nhớ rằng những sản phẩm dịch vụ bạn đã quá quen thuộc lại có thể rất xa lạ với đa số khách hàng cho nên phải luôn thật khéo léo và hết sức kiên nhẫn.

Kỹ năng lắng nghe

Lắng nghe cũng một phần trong giao tiếp, tuy nhiên vì tính chất quan trọng nên nó được tách riêng để các bạn lưu ý thêm. Lắng nghe để nắm bắt đầy đủ nhu cầu, mong muốn của khách hàng hay để đồng cảm, chia sẻ trong nhiều trường hợp khác. Giao dịch viên nào có kỹ năng lắng nghe hiệu quả thường thì sẽ ít sai sót trong giao dịch, tăng mức độ hài lòng và luôn tạo được sự tin cậy ở khách hàng.

Thông thạo ứng dụng công nghệ

Càng ngày, công nghệ thông tin càng được áp dụng phổ biến và rộng rãi trong các giao dịch ngân hàng và chúng cũng được nâng cấp thường xuyên, từ hệ thống ngân hàng lõi đến các ứng dụng internet banking, mobile banking hay CRM...

Để có thể thực hiện thuận thực các giao dịch về tiết kiệm, thẻ, thanh toán, v.v... đòi hỏi giao dịch viên phải nắm bắt và quen thuộc tất cả các ứng dụng có liên quan. Ngoài ra, giao dịch viên phải thường xuyên hướng dẫn khách hàng đăng ký và sử dụng... nên nếu không nắm vững sẽ khó mà tự tin giúp khách hàng.

Thêm nữa, các phần mềm văn phòng căn bản như word và excel hầu như được sử dụng hàng ngày nên không phải chỉ có biết sử dụng mà cần phải rất quen tay. Thực tế hàng ngày, giao dịch viên cũng sử dụng thường xuyên máy in, máy photo và máy fax... Do vậy, bạn cũng sẽ không muốn lúng ta lúng túng mỗi lần phải dùng đến.

Kỹ năng bán hàng

Ngoài *dịch vụ* khách hàng thì *bán hàng* là một trong những công việc quan trọng của giao dịch viên. Để hoàn thành xuất sắc KPI cá nhân, đáp ứng vượt quá kỳ vọng khách hàng, muốn nhận lương kinh doanh thì giao dịch viên phải rất giỏi với quy trình bán hàng tại quầy, thật hiệu quả trong bán chéo (cross-selling), up-selling và cả down-selling... Thông thường, khả năng bán thành công sẽ cao hơn nếu giao dịch viên am hiểu về hành vi, dự đoán được nhu cầu và khéo léo khơi gợi mong muốn của khách hàng.

Thông thạo toán học căn bản

Tính toán lãi phải thu, phải trả, đếm và giao nhận tiền mặt, tính phí, chốt tồn quỹ, cân đối sổ dư thực tế và sổ dư trong hệ thống... là những công việc thường nhật của giao dịch viên. Do vậy, thông thạo việc tính toán, nhanh nhẹn và chính xác trong cộng trừ nhân chia sẽ giúp cho các bạn tránh sai sót, giảm căng thẳng và hoàn thành công việc hàng ngày nhanh và hiệu quả nhất.

Khả năng chịu được áp lực

Khách hàng nóng tính, mất kiên nhẫn, xếp hàng chờ đông, mạng nội bộ bị rớt, chứng từ cuối tháng chất chồng, báo cáo đến hạn phải nộp, chỉ tiêu quý chưa hoàn thành, thanh tra, kiểm soát nội bộ... là những áp lực khá thường xuyên mà giao dịch viên nào cũng trải qua. Đặc biệt, tại một số chi nhánh lớn, lượng khách hàng giao dịch rất đông, quá giờ, dồn dập... khiến nhiều bạn chưa quen sẽ cảm thấy rất áp lực.

Vấn đề thử thách nhất là trong những điều kiện làm việc

như thế nhưng giao dịch viên phải luôn tươi tỉnh, lịch thiệp, thao tác nhanh và không được mắc sai sót. Chưa kể những căng thẳng, áp lực từ gia đình, quan hệ bạn bè, yêu đương cũng đôi khi ảnh hưởng lớn đến tinh thần và thái độ làm việc. Nếu đã chọn nghề giao dịch viên, đây là một trong những yếu tố bạn phải lường trước và chuẩn bị tinh thần để vượt qua.

Chú ý đến chi tiết

Bất cứ một sai sót nhỏ nào, từ một con số hay một vài câu chữ trên chứng từ cũng có thể gây rủi ro cho ngân hàng, ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ và bất tiện cho khách hàng... Để hạn chế lỗi thao tác, giao dịch viên phải rất chú ý đến các chi tiết trên giấy nộp tiền, chứng từ thanh toán, ủy nhiệm chi, con dấu, chữ ký, họ tên...

Bạn không có nhiều thời gian cho một giao dịch, càng không thể khiến khách hàng đợi lâu. Thành ra, phải tập luyện, học hỏi và luôn luôn chính xác trong từng tiểu tiết để tránh những bất tiện hoặc rủi ro đáng tiếc.

Kỹ năng làm việc nhóm

Cho dù phân luồng khách hàng tại chi nhánh theo bất kể mô hình nào thì trong thực hiện nghiệp vụ chuyên môn hàng ngày, giao dịch viên phải tương tác và phối hợp tốt với kho quỹ, kiểm soát viên, chuyên viên khách hàng... Do đó, tinh thần sẵn sàng hợp tác, hỗ trợ, chia sẻ thông tin, phản hồi nhanh chóng giữa các vị trí tại quầy cũng như các phòng, ban khác trong chi nhánh hướng đến đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng là rất cần thiết và phải được xem trọng.

Thỉnh thoảng, do đồng nghiệp nghỉ sinh, nghỉ ốm hoặc do hệ thống mở mới mạng lưới... giao dịch viên cũng hay được phân công hỗ trợ, tăng cường giữa chi nhánh và các phòng giao dịch. Bạn phải luôn sẵn sàng và vui vẻ nhận nhiệm vụ bất cứ khi nào được chọn.

Kỹ năng xử lý tình huống

Cũng không ít lần ở quầy giao dịch bạn sẽ gặp khách hàng cực kỳ khó chịu, đòi hỏi vô lý hay vài người người khác thì phàn nàn, chỉ trích... Rồi khi có lỗi tuân thủ xảy ra, hệ thống bị trục trặc, chúng tôi lẩn lộn, thiếu sót... Việc giao dịch viên bình tĩnh, khéo léo xử lý các tình huống, tận tâm tìm hiểu lý do, nguyên nhân và có phương pháp giải quyết hợp lý, hiệu quả luôn được cấp quản lý chi nhánh và khách hàng đánh giá cao.

Chẳng thể nào khiến mọi thứ sẽ luôn hoàn hảo - vấn đề là cách thức bạn ứng phó và xử lý các tình huống không hoàn hảo.

CÂU HỎI CỦA NGƯỜI KHỞI NGHIỆP

Nếu bạn đang là sinh viên sắp ra trường, người đang tìm việc hay có thể là nhân viên ngân hàng ở vị trí khác nay đang cân nhắc vị trí giao dịch viên - một câu hỏi bạn muốn có câu trả lời để giúp mình quyết định dễ hơn là: *"Công việc giao dịch viên thì có những lợi ích và thử thách gì?"*.

Vài lần tôi được hỏi như vậy. Những ý kiến tóm tắt sau đây có thể giúp bạn có một cái nhìn khái quát nhất.

Lợi ích của vị trí giao dịch viên

- **Tương tác với nhiều người:** Một ngày làm việc bình thường, giao dịch viên có thể phục vụ từ 20 đến 50 khách hàng. Nam, nữ đủ độ tuổi; mọi ngành nghề và đa tính cách... kế hoạch tài chính khác nhau, thói quen và hành vi giao dịch khác nhau. Mỗi một khách hàng là một khám phá, mỗi mối quan hệ là một câu chuyện trường kỳ thú vị. Những trải nghiệm với khách hàng sẽ trở thành những kinh nghiệm quý báu bất kể sau này bạn làm công việc gì, vị trí nào.
- **Được đào tạo bài bản:** Do tính chất quan trọng của công việc và vai trò chính yếu trong tương tác, phục vụ khách hàng, lại là một hình ảnh đại diện tiêu biểu của ngân hàng nên vị trí này rất được quan tâm với nhiều chính sách cụ thể. Những chương trình đào tạo dẫn nhập (cơ cấu tổ chức, quy trình chính sách, sản phẩm dịch vụ...) và kỹ năng (bán hàng, chăm sóc khách hàng...) được tổ chức khá thường xuyên sẽ giúp bạn nhanh chóng tích lũy kiến thức và kinh nghiệm cần thiết để có thể tự tin hoàn thành tốt công việc.
- **Thu nhập hấp dẫn:** Ngoài lương căn bản và lương kinh doanh khi vượt chỉ tiêu huy động, chính sách ngân hàng cũng khuyến khích bạn bán thẻ, mở tài khoản, giới thiệu khách hàng vay - và cứ mỗi giao dịch lại được nhận hoa hồng (tùy theo chính sách từng ngân hàng).

Một cơ hội thu nhập tốt nữa là tham gia bán các sản phẩm bảo hiểm. Nhiều giao dịch viên năm nào cũng được mời đi du lịch nước ngoài nhờ doanh số bán bảo hiểm cao

- đây là cơ hội tuyệt vời không phải vị trí nào trong ngân hàng cũng có được.

- **Môi trường làm việc chuyên nghiệp:** Trong khi chuyên viên khách hàng phải đàm mựa, dài năng vất vả tìm kiếm từng khách hàng - giao dịch viên ngồi phòng máy lạnh những tòa nhà đẹp nhất nhì thành phố, công cụ làm việc đầy đủ, hiện đại, tiện nghi.

Những bộ đồng phục ngân hàng lịch sự, đẹp đẽ của giao dịch viên luôn khiến cho nhóm bạn học nữ cũ ghen tị, thầm muốn và là đối tượng săn đón, chăm sóc của hội con trai!

- **Cơ hội phát triển bản thân:** Kiến thức và kinh nghiệm của giao dịch viên rất phong phú, từ lĩnh vực chuyên ngành tài chính ngân hàng đến kỹ năng bán hàng, phục vụ khách hàng và giao tiếp... Nhờ tính chất đặc thù của công việc, giao dịch viên sớm trở nên chín chắn, dặn dè nếu so với các vị trí back-office khác. Với chuyên môn vững chắc, giao dịch viên sẽ tự tin với cơ hội đảm nhiệm các vị trí giám sát, quản lý tại chi nhánh và phòng giao dịch.

Bên cạnh đó là những thách thức sau đây

- **Khách hàng khó tính:** Không phải khách hàng nào cũng dễ phục vụ, một ít trong số đó có thể rất nóng tính, khó chịu... mà bạn lại phải luôn cần giữ bình tĩnh và hết sức nhẹ nhàng để không ảnh hưởng đến khách hàng khác tại quầy. Nhiều giao dịch viên rất căng thẳng, thậm chí ảm ức muốn khóc khi không may gặp những tình huống khách hàng to

tiếng, quát nạt. Điều quan trọng là đừng bao giờ để mình phải nản lòng sau những lần như vậy.

- **Áp lực chỉ tiêu:** Những thời điểm cuối tháng, chốt quý hoặc hết năm cả chi nhánh phải chạy chỉ tiêu rất vất vả, trong đó những chỉ tiêu giao dịch viên phải thực hiện như *huy động, số lượng thẻ, số lượng tài khoản mở mới...*

Nếu thời gian không còn nhiều, chỉ tiêu chưa đạt, hay đôi khi có vài món tất toán - chuyện giao dịch viên lo lắng đến bỏ buổi trưa hoặc chẳng thiết tha ăn uống cũng không phải là lạ. Càng có trách nhiệm với công việc, bạn sẽ càng thấy áp lực. Mà đã đi làm, sao có thể thiếu trách nhiệm được, phải không?

- **Giao dịch liên tục:** Nếu ở những chi nhánh lớn, vào những ngày cuối tháng chẳng hạn, khách hàng chờ giao dịch rất đông... Giao dịch viên phải phục vụ liên tục, không ngừng nghỉ nhiều giờ liền là chuyện cũng khá thường xuyên.

Điều quan trọng là bạn phải chuẩn bị tinh thần trước, nếu phải đứng liên tục cả buổi hoặc không được rời quầy đi uống nước thì cũng phải luôn giữ vẻ mặt tỉnh táo, tươi cười và vui vẻ với khách hàng.

- **Khách hàng thiếu trung thực:** Trách nhiệm cuối cùng thuộc về bạn nếu để xảy ra sai sót, mất mát hay rủi ro... vấn đề là đây đó vẫn còn khách hàng thiếu trung thực, cố ý lợi dụng nên các hành vi gian lận tại quầy không phải là chuyện hiếm. Phổ biến là chung tu giả, tiền giả, thông tin giả...

Tuyệt đối tuân thủ quy trình, quy định. Luôn luôn cảnh giác, chú ý đến chi tiết, cẩn thận với từng thông tin. Nhớ rằng chỉ cần sai lệch một con số cũng gây ra những hậu quả khó hình dung hết.

- **Tội phạm tại quầy:** Chưa phải là phổ biến tại Việt Nam nhưng cũng đã từng có kẻ manh động xông vào ngân hàng rút dao khống chế... Chuyện cướp ngân hàng có vũ khí hản bạn đã được nghe từng xảy ra tại nhiều nước. Hãy tìm hiểu kỹ các quy định nội bộ liên quan đến các tình huống “xử lý khủng hoảng” - tuy là chuyện năm thì mười họa nhưng do có liên quan trực tiếp đến an toàn tài sản ngân hàng và tính mạng bản thân, đồng nghiệp nên rất cần được hiểu rõ, làm đúng.
- **Không có thời gian cho yêu đương:** Bạn có từng nghe nói con gái ngân hàng bị ế chưa? Xinh đẹp, duyên dáng và tính tình thì trên cả tuyệt vời mà ế sao được? Vậy mà có đấy. Thực tế là có nhiều bạn công việc lu bù cả ngày, suốt tuần như thế nên về đến nhà là muốn lăn đùng ra ngủ thối. Nhiều chi nhánh đông khách, từ sớm đến chiều tiếp khách và xử lý giao dịch không dứt, cảm giác thèm ăn thèm ngủ khiến nhiều bạn chẳng thiết tha chuyện hẹn hò.

Cả ngày ở chi nhánh, hết giờ lại ngủ, ít có lúc nào thấy thoải mái, phấn chấn để ra ngoài, gặp gỡ, giao lưu và làm quen với bạn khác giới. Cũng may là nhóm này chưa phải đa số - nhưng làm sao để cân bằng giữa cuộc sống và công việc cũng là vấn đề quan trọng các bạn nên lưu ý.

- **Hạn chế thời gian dành cho gia đình:** Tương tự như trường hợp trên, đối với các bạn đã lập gia đình cũng có thể gặp áp lực ảnh hưởng đến cuộc sống riêng. Ví dụ, nhiều ngày trong tháng, vài lần trong năm giao dịch tăng đột biến, chúng tôi nhiều phải làm ngoài giờ - đặc biệt là những lúc có thanh tra hoặc kiểm tra kiểm soát nội bộ - nên ít nhiều ảnh hưởng đến thời gian chăm sóc gia đình.

Những bạn mới có con nhỏ đòi hỏi phải khéo thu xếp, quán xuyến tốt để đảm bảo hoàn thành công việc nhưng phải cùng lúc cẩn thận chăm nuôi em bé. Không ai thích mang về mặt căng thẳng về nhà, không ai thích cuối ngày về gặp con gặp chồng với đầy áp lo toan, áp lực công việc... Nhưng tách bạch làm hai là chuyện cực kỳ khó.

Chính vì thế, tốt nhất là bạn nên tâm sự, chia sẻ với người thân về tính chất và các yêu cầu công việc. Một sự đồng cảm, sẻ chia từ chồng-con, bố-mẹ và những người thân khác trong gia đình là rất cần thiết và hết sức quý báu trong nhiều trường hợp.

Chương X

RỦI RO NGHIỆP VỤ THƯỜNG GẶP

"To give real service you must add something which cannot be bought or measured with money, and that is sincerity and integrity"

Don Alden Adams

Cùng như nhiều bộ phận khác trong ngân hàng, nghiệp vụ của giao dịch viên liên quan chủ yếu đến thu chi tiền mặt, giấy tờ có giá, chứng từ pháp lý với những quy trình tác nghiệp rất chặt chẽ... Mọi sự bất cẩn, lơ là hoặc bỏ qua các bước thủ tục nội bộ cần thiết đều có thể dẫn đến hậu quả - đôi khi rất nghiêm trọng như: mất tài sản, mất uy tín với khách hàng và thị trường, gây ảnh hưởng tiêu cực đến thương hiệu ngân hàng và thường khi còn dẫn đến kết cục tệ hại nữa là trách nhiệm hình sự...

Giữa năm 2013, Tòa án nhân dân thành phố Hà Nội đã xử và tuyên phạt hai nhân viên giao dịch Ngô Thị Mỹ L. và Nguyễn Thị N. chi nhánh một ngân hàng quốc doanh ở huyện Thường Tín - Hà Nội 16 và 20 năm tù vì

lập chung từ không để tất toán 10 số tiết kiệm của khách hàng chiếm đoạt 6 tỷ đồng.

L. là người được phép sử dụng ấn chỉ trống (số tiết kiệm) để mở, lập, phát hành số tiết kiệm cho khách hàng đến gửi tiền tiết kiệm. Trong thời gian một tháng đầu năm 2011, N. và L. đã bàn bạc, kế hoạch cùng nhau tất toán 10 số tiết kiệm của khách hàng mà hai cán bộ này có trách nhiệm quản lý. Sau đó, để hợp thức và che giấu hành vi phạm tội của mình, cả hai thông đồng lập hồ sơ khách hàng gửi tiền tiết kiệm không hoặc lập mới số tiết kiệm cho khách (www.vietnamnet.vn).

Là dân trong nghề, các dòng tin thế này đặc biệt thu hút sự chú ý và buộc chúng ta phải suy ngẫm: những nhân viên ngân hàng còn quá trẻ, chỉ mới bắt đầu con đường sự nghiệp đã sớm sa ngã, không giữ được mình nên dẫn đến vi phạm nghiêm trọng đạo đức nghề nghiệp. Cuối cùng là một bản án quá nặng nề cho bản thân và gia đình. Còn độc thân, vừa đám cưới hay chỉ mới có con nhỏ? Cho dù thế nào - với 20 năm trong tù, cuộc đời chẳng còn gì nhiều nữa sau chừng ấy thời gian...

Có nhiều rủi ro liên quan đến nghiệp vụ giao dịch viên, từ việc thiếu sót chứng từ, hụt quỹ tiền mặt, nhập sai thông tin khách hàng, nhầm lẫn bút toán, v.v... được gom lại thành 10 nhóm rủi ro thường gặp như dưới đây - trong đó, *đạo đức nghề nghiệp là rủi ro nghiêm trọng nhất*, để lại hậu quả nặng nề nhất và rất đáng tiếc là xảy ra thường xuyên hơn những nhóm rủi ro khác.

1. Rủi ro đạo đức:

- *Trần Quốc T., nhân viên giao dịch tại chi nhánh ngân hàng liên doanh V. bị truy tố vì đã thụt két ngân hàng 1,6 tỷ đồng... Nhiệm vụ của T. là thu, chi tiền cho khách hàng đến giao dịch rồi cuối ngày nộp lại cho trưởng quỹ. Tuy nhiên, trong một khoảng thời gian ngắn, nhân viên này thu tổng cộng 7,18 tỉ đồng nhưng chỉ nộp quỹ 5.68 tỉ đồng. Sau đó, T. tự lập các giấy gửi tiền rồi giả chữ ký khách hàng giao lại cho kiểm soát viên ký kiểm tra, xác nhận nhưng không nộp tiền vào ngân hàng (www.vietnamnet.vn)*
- *Lê Thái P., giao dịch viên ngân hàng S. - chi nhánh Đ.B.P bị truy tố vì đã giả mạo hồ sơ, chữ ký của các đồng nghiệp, rút chiếm đoạt 3 tỷ đồng của ngân hàng để trả nợ. P. đã làm giả chứng từ chuyển tiền của ngân hàng, từ phiếu chuyển tiền, hóa đơn thu phí cho tới bảng kê tiền nộp; giả chữ ký của giao dịch viên, thủ quỹ... rồi vào trộm mạng hệ thống máy tính của đồng nghiệp để nhập số liệu, duyệt chứng từ trên hệ thống mạng quản lý nội bộ của ngân hàng (www.nld.com.vn).*
- *Đỗ Anh T., 32 tuổi, nguyên giao dịch viên Quý tiết kiệm ngân hàng Đ. bị truy tố về tội tham ô tài sản và đánh bạc. Kết quả điều tra thể hiện, trong thời gian làm giao dịch viên, do cờ bạc thua lỗ, T. đã nảy sinh ý định chiếm đoạt tiền của ngân hàng để trả nợ... Bằng cách làm giả sổ tiết kiệm, trong vòng 6 tháng T. đã chiếm đoạt của ngân hàng 10 tỷ đồng - toàn bộ số tiền này T. sử dụng để chơi cá độ bóng đá, lô đề (www.tienphong.vn)*

Hắn là không có giao dịch viên nào có ý nghĩ vào ngân hàng để thực hiện kế hoạch tham ô hay tận dụng mọi cơ hội để làm sai - nhưng môi trường này rất cám dỗ, ranh giới đạo đức mong manh nhiều khi chỉ là một chữ ký - đặc biệt do hàng ngày tiếp xúc với tiền.

Bị mê hoặc bởi lối sống vật chất, sự bông bột nhất thời, mong muốn được chứng tỏ và những thôi thúc của nhu cầu cá nhân,... đã khiến những giao dịch viên trẻ trung và đang có cuộc sống gia đình êm ấm, hạnh phúc cũng có thể bất ngờ bị hu hỏng.

Nói một cách thẳng thắn, những ai đã từng làm ngân hàng đều biết rất rõ rằng - những hành động biến thù, thụt két hay gian lận chũng từ ở ngân hàng không bao giờ có thể xóa được hết dấu vết. Việc bị phát hiện, bị vỡ lở là chuyện sớm hay muộn - sao có thể ai đó ngây thơ cho rằng mình đánh lừa được ngân hàng hay khách hàng mãi mãi... Chỉ có điều vẫn còn người phạm tội là do đại dốt, nông nổi hoặc lóa mắt bởi cám dỗ vật chất.

Mỗi một cán bộ nhân viên ngân hàng cần có trách nhiệm thực sự trong việc hướng tới xây dựng một hệ thống ngân hàng phát triển vững mạnh trên nền tảng minh bạch, trong sạch. Nhưng tổ chức trong sạch chỉ có thể được hình thành từ những *banker* chính trực, chuyên nghiệp và tận tâm - đó chính là trách nhiệm lớn nhất của mỗi chúng ta từ nhân viên, cấp quản lý đến lãnh đạo.

Cụ thể đối với giao dịch viên, có hai nhiệm vụ quan trọng

mà trong bất cứ hoàn cảnh nào cũng phải luôn luôn tâm niệm và thực thi: *một là tu thân rèn luyện đạo đức nghề nghiệp và hai là kiên quyết đấu tranh với những biểu hiện tiêu cực tại nơi làm việc.*

Tu rèn luyện và tu dưỡng đạo đức nghề nghiệp được xem là trách nhiệm và nghĩa vụ của cá nhân đối với tổ chức, khách hàng, gia đình và cả chính bản thân mình - trước cả đòi hỏi về kỹ năng chuyên môn và kiến thức nghiệp vụ. Tuân thủ là yếu tố sống còn. Có đời sống tinh thần lành mạnh và tích cực, hướng đến nếp sống chuẩn mực và có trách nhiệm. Không đua đòi chi tiêu, mua sắm quá số tiền kiếm được và tuyệt đối không để bị lôi kéo, tác động bởi những thói hư, tật xấu...

Quyết liệt ngăn chặn hành vi tiêu cực hoặc kịp thời thông báo đến cơ quan chức năng trong nội bộ bất cứ biểu hiện bất bình thường của đồng nghiệp, quản lý cấp trên... có thể gây thiệt hại về tài sản và uy tín ngân hàng. Do hàng ngày làm việc và sinh hoạt cùng nhau, bằng quan sát và trực giác - đôi khi giao dịch viên có thể phát hiện những biểu hiện bất thường, đáng ngờ...

Những dấu hiệu của rủi ro đạo đức nghề nghiệp có thể dễ thấy như tu dung xài tiền thoải mái, liên tục đổi điện thoại sang, cờ bạc với số tiền lớn, sắm xe đẹp cấp tập, đeo nhiều trang sức đắt tiền hoặc đột ngột thay đổi thái độ (*hay nghĩ việc không lý do chính đáng, trở nên làm lì ít nói, làm nhiều việc lén lút...*) vì đó có thể là những ngụ ý cho nhiều điều đáng lo ngại.

Đĩ nhiên, bạn chẳng bao giờ có suy nghĩ nào không hay về

đồng nghiệp hay muốn điều gì không tốt xảy đến với họ. Nhưng trong những tình huống này, hành động của bạn có thể giúp chặn đứng kế hoạch xấu hoặc ngăn cho đồng nghiệp khỏi rơi vào vòng lao lý - cho nên đó là những việc rất đáng nên làm, và đó cũng chính là nghĩa vụ và trách nhiệm.

Xét về mặt bản chất con người, chúng ta đều hướng thiện - vấn đề là trong mỗi con người luôn tồn tại hai mặt xấu tốt lẫn lộn. Cho dù bản chất và tính cách của bạn hiền lành và trong sáng như một *thiên sư* thì vẫn luôn có *con quỷ* cám dỗ lẫn quất đâu đó, chực chờ xuất hiện những lúc mất cảnh giác nhất - đó là những lúc bạn bị xui khiến, u mê, không còn phân biệt được phải-trái, đúng-sai... Nếu không đủ mạnh mẽ để dừng lại, không cương quyết để thoát ra thì bạn sẽ bị xô đẩy đi về phía tối, nơi sự tham lam ngự trị.

Trong tất cả các công việc tại ngân hàng từ thấp đến cao, vị trí giao dịch viên có lẽ là dễ bị cám dỗ nhất vì hàng ngày tiếp xúc với tiền, quá nhiều tiền... Ai cũng vậy thôi, rõ ràng là phải bản lĩnh để vượt qua được sức hấp dẫn khó cưỡng của mùi tiền mới, những sắp tiền mới căng và tiếng xoành xoạch tấp đều của máy đếm... Và phải vững vàng lắm mới đề kháng trước sức lôi cuốn kinh khủng của những tập dola xanh thom phức, những thỏi vàng sáng chói đẹp mắt...

Như nhiều nghề nghiệp khác, nếu đã chọn làm một nhân viên ngân hàng đồng nghĩa với việc bạn chọn cho mình một công việc và cuộc sống lương thiện. Nếu chọn làm giao dịch viên - đồng nghĩa với việc bạn chọn một lối riêng an lành, thanh

thời. Và, điều đó nhiều bạn đã nhận ra rằng, có giá trị hơn bất cứ những vật chất khác trên đời!

Đương nhiên, có thể bạn mới chỉ có những điều mình cần, chưa đầy đủ những thứ mình *muốn*. Nhưng ai lại thích xài những cái túi hàng hiệu Hermes và đeo nhẫn đính kim cương trong nỗi bất an của âu lo, sợ hãi? Vì cuối cùng, điều quan trọng ở chỗ, những lèo loẹt đó chẳng phải của mình, không từ sức lao động của mình và đáng buồn là nó có vẻ sáng chói bên ngoài nhưng lại bôi bẩn nhân cách bên trong.

Có một thực tế dễ thấy rằng, nếu là một nhân viên ngân hàng lương thiện - chẳng ai có thừa tiền để cá độ, cờ bạc. Về nhu khi tham ô bất chính được một số tiền lớn, những đồng tiền dễ dàng, chẳng mờ hôi công sức thì lúc đó con đường dẫn đường đến tệ nạn cũng mở toang ra. Đoạn ngắn sau ngã rẽ hư hỏng đó là công lý. Tham ô - cờ bạc - tù tội. Đây là một phương trình được lập sẵn. Hy vọng ở bạn trẻ nào đó một sự tỉnh ngộ.

Bạn xinh đẹp và giỏi giang, có một công việc làm ổn định ở một tổ chức tốt, hãy vui vẻ và hạnh phúc vì điều đó. Mỗi ngày hoàn thành thật tốt công việc của mình, buổi tối trở về trong không gian sum vầy, yên bình với gia đình, chồng con, người yêu thương... Tôi tin sẽ chẳng bao giờ bạn muốn đánh đổi điều đó bằng một cuộc sống mà cảm giác thường trực là nơm nớp lo sợ, phải không?

2. Rủi ro nghiệp vụ tiền mặt

Đây là loại rủi ro thường gặp, vừa có thể do sai sót trong

kiểm đếm, thu/chi tiền mặt vừa sai sót đối với chứng từ, bảng kê hay sổ tiền thu/chi không khớp đúng với sổ tiền hạch toán trong hệ thống, v.v... khiến cho chênh lệch quy cuối ngày hoặc lưu giữ thiếu/sai chứng từ giao dịch.

Ngoài ra, quá trình kiểm đếm nếu không yêu cầu khách hàng chứng kiến từ đầu đến cuối nên khi có chênh lệch thu/chi hoặc sau đó phát hiện tiền giả, tiền không đủ chuẩn lưu thông... sẽ dẫn đến tranh cãi và không thể quy trách nhiệm.

Đối với nhóm rủi ro này, nhiều trường hợp sau đó có thể chẳng truy được nguyên nhân hay không có chứng từ để đối chiếu các bút toán. Từng có nhiều giao dịch viên - theo quy định nội bộ của ngân hàng, đành phải chấp nhận bỏ tiền túi bồi thường.

Ở đâu đó tại các phòng giao dịch và chi nhánh cũng xảy ra các tình huống tương tự như câu chuyện của ngân hàng V. tại Hà Tây trước đây - vụ việc mà theo phát biểu của chủ tọa phiên toà “... *lỗi trước tiên là thủ quy của ngân hàng. Nếu quy trình, thủ tục đúng ngay từ đầu thì không có vụ án đáng tiếc xảy ra ngày hôm nay*”. Thật buồn khi một giao dịch cực kỳ đơn giản, cuối cùng phải được kết thúc tại toà án.

Ông H. đến phòng giao dịch số 5 của ngân hàng để rút số tiền là 5 triệu đồng.

Giao dịch viên đã làm thủ tục cho ông H. rút 5 triệu đồng, sau đó chuyển giấy tờ thủ tục, chứng từ rút tiền cho nhân viên khác là cô D. làm thủ tục giao tiền. Cô D. cầm giấy tờ và nhìn vào giấy đề nghị rút tiền đã nhìn nhầm 5

triệu thành 50 triệu đồng và đã lấy 250 tờ tiền loại mệnh giá 200.000đ cho qua máy đếm tiền rồi buộc thành 3 bó giao cho ông H.

Đến cuối giờ làm việc, phòng giao dịch kiểm kê và phát hiện thiếu 45 triệu đồng và kiểm tra các giao dịch, kiểm tra hệ thống camera phát hiện chỉ nhằm số tiền cho ông H.

Ngay sau đó, các nhân viên phòng giao dịch đã cùng chính quyền địa phương đến nhà ông H. để giải thích và xin lại tiền đã giao nhầm, song ông H. không nhận và không trả lại. Do đó, Cơ quan CSĐT đã truy tố ông H. tội danh chiếm giữ trái phép tài sản. Ông H. bị tuyên phạt 9 tháng tù (www.dantri.vn).

3. Rủi ro nghiệp vụ tiền gửi

Một bạn giao dịch viên tại chi nhánh ngân hàng phía Bắc kể lại với tôi kinh nghiệm nhớ đời của mình lúc mới vào làm được một tháng, nó trở thành một bài học nghiệp vụ nhắc nhở bạn suốt 3 năm qua. Cũng như nhiều giao dịch bình thường trước đó, lần này một chị khách nữ đến tất toán trước hạn cuốn sổ tiết kiệm 2 tỷ đồng. Kỳ hạn gửi 12 tháng nhưng vì có việc gia đình gấp nên khách hàng tất toán ở tháng thứ 9.

Mọi thứ diễn ra nhanh gọn, đầy đủ và khách hàng rất hài lòng ra về thì chiều đó bạn mới phát hiện ra rằng mình mắc một lỗi quan trọng: trước đó khách hàng đã lĩnh lãi hàng tháng, lẽ ra khi tất toán phải áp dụng lãi suất không kỳ hạn cho toàn bộ số tiền gửi, như vậy phải thu lại một phần số tiền lãi đã chi

nhưng vì không để ý nên lần này bạn vẫn trả lãi tiền gửi tháng thứ 9 và thực hiện thủ tục cho khách hàng tắt toán số luôn. Vấn đề là chỉ một ngày sau đó, khách hàng đã xuất cảnh nên chẳng bao giờ quay lại chi nhánh nữa...

Rủi ro đối với tiền gửi xảy ra cũng khá thường xuyên do đây là nghiệp vụ chính của giao dịch viên tại quầy. Nếu khách hàng đông, chứng từ nhiều, nhận diện thoại hoặc thắc mắc của khách hàng khác trong khi xử lý giao dịch thì rất dễ sai sót, thường là: họ tên khách hàng, số tiền ghi trên sổ, thời hạn gửi, lãi suất, tiền lãi...

Ngoài ra, nhiều tình huống sai sót thường thấy như: quên phong tỏa/giải tỏa sổ tiết kiệm; quên cập nhật các thay đổi chủ tài khoản như chứng minh nhân dân, mẫu dấu, chữ ký; nhầm lẫn khi khai báo trên hệ thống về loại hình tiền gửi, đối tượng khách hàng, loại tiền hoặc cùng thỉnh thoảng có trường hợp hạch toán nhầm tài khoản khách hàng khác nhau.

Sai sót trong thủ tục tắt toán sổ tiết kiệm mặc dù rất khó tin nhưng đã từng xảy ra như vụ kiện tụng dưới đây – do vậy, *cần trọng* vẫn luôn là bài học lớn nhất với các bạn:

Cách đây không lâu đã xảy ra tranh cãi, kiện tụng giữa một khách gửi 70.000 USD (gần 1,5 tỷ đồng) và một ngân hàng ở Thành phố Hồ Chí Minh. Phía khách thì kháng định có 2 sổ tiết kiệm, mỗi sổ trị giá 70.000 USD nhưng ngân hàng lại cho rằng bán chất khách chỉ có một sổ. Theo ngân hàng, do sai sót, giao dịch viên đã không làm thủ tục tắt toán đầy đủ (có chữ ký của khách hàng) trước khi chuyển khoản số tiền từ sổ cũ sang sổ mới để hưởng chương trình khuyến mại.

*Ở vụ việc này, tòa án đã xử phía khách hàng thắng kiện
(www.vnexpress.net)*

4. Rủi ro nghiệp vụ thanh toán

Cũng giống như rủi ro nghiệp vụ tiết kiệm đề cập phần trên, rủi ro nghiệp vụ thanh toán hiện diện thường trực trong hầu hết các giao dịch tại quầy bởi đây thuộc loại nghiệp vụ phổ biến, từ sai sót về số tiền, số tài khoản cho đến tên người thụ hưởng trong thanh toán hóa đơn, chứng từ đến ủy nhiệm chi, lệnh chuyển tiền...

Thường gặp nhất là chuyển thừa hoặc thiếu số tiền được yêu cầu, sai nội dung và thông tin trên lệnh, nhập nhầm thông tin vào hệ thống hoặc không phát hiện các trường hợp khác chữ ký, mẫu dấu...

Bất cứ một lúc nào thiếu tập trung hay lơ dểnh trong khi kiểm tra thông tin số dư tài khoản, nhầm lẫn loại tiền đều sẽ dẫn đến sai sót rất đáng tiếc và tai hại như trường hợp đối với một khách hàng nước ngoài dưới đây:

Phòng Cảnh sát điều tra tội phạm về trật tự quản lý kinh tế và chức vụ (PC46) Công an tỉnh Bà Rịa-Vàng Tàu cho biết đã thông báo truy tìm bà Anna Studnitsyna (36 tuổi, quốc tịch Nga) do liên quan đến việc chiếm giữ trái phép gần 250 triệu đồng của Ngân hàng Đ. chi nhánh Vàng Tàu.

Theo thông tin ban đầu, bà Anna Studnitsyna (gọi tắt là Anna) nhập cảnh và đăng ký tạm trú tại Vàng Tàu, đến mở tài khoản VND và USD tại ngân hàng Đ. Sau đó, một công

ty nước ngoài chuyển vào tài khoản bà Anna 1.570 USD và 570 USD. Một ngày sau, bà Anna đến ngân hàng rút số tiền 570 USD (tương đương 12.145.000 đồng).

Tuy nhiên, do nhầm lẫn nên nhân viên ngân hàng lập chứng từ chi trả cho bà Anna 12.145 USD (tương đương 259.666.100 đồng). Sau khi khách ra về, ngân hàng phát hiện chi tiền nhầm nên liên lạc và đề nghị gửi trả lại số tiền dư nhưng bà Anna không hợp tác. Ngân hàng Đ. gửi văn bản yêu cầu bà Anna hoàn trả lại số tiền nhầm lẫn trên nhưng vẫn không được nên gửi đơn đến cơ quan công an tố cáo bà chiếm giữ trái phép tài sản.

Cán bộ PC46 Công an tỉnh Bà Rịa-Vũng Tàu cho biết qua làm việc với công an, bà Anna thừa nhận ngân hàng đã chi thừa tiền và bà hứa sẽ trả lại. Tuy nhiên, bà này vẫn chưa thực hiện lời hứa và đã đi khỏi nơi tạm trú (www.thanhvien.vn)

Ngoài lỗi nghiệp vụ của chính nhân viên ngân hàng thì rủi ro thanh toán cũng xảy ra do hành vi gian dối của khách hàng. Bởi vậy, trong các bài học nghiệp vụ tại đơn vị, giao dịch viên luôn được nhắc nhở phải nâng cao tinh thần cảnh giác, nhạy bén phát hiện các tín hiệu rủi ro tiềm ẩn - đặc biệt đối với những khách hàng có biểu hiện đáng ngờ khi giao dịch tại quầy như:

- Tâm trạng bồn chồn, lo lắng, giục chi tiền nhanh không cần kiểm đếm;
- Mất lái liên, đảo trước ngó sau, không nhìn thẳng vào mặt giao dịch viên khi nói chuyện;

- Ngụy trang hoặc che kín mặt bằng cách đội nón, đeo kính đen, mang khẩu trang;
- Trả lời không khớp dùng các thông tin đã đăng ký trong hệ thống;
- Hình ảnh trên chứng minh thu, bằng lái xe và giấy tờ tùy thân khác và thực tế bên ngoài quá khác nhau;
- Điều bộ bất thường, cử chỉ khả nghi, nói năng đáng ngờ;
-

5. Rủi ro nghiệp vụ ngoại tệ

Nhóm rủi ro này xảy ra khi áp dụng sai tỷ giá đối với giao dịch thu đối ngoại tệ cho khách hàng, hoặc bán ngoại tệ cho khách hàng không có đầy đủ chứng từ chứng minh mục đích theo quy định, không kiểm tra đầy đủ nguồn gốc ngoại tệ trong trường hợp khách hàng giao dịch số lượng lớn... Đôi khi cũng xảy ra trường hợp hạch toán nhầm trên hệ thống về tỷ giá, về các loại hợp đồng mua/bán.

Ngoài ra tại các ngân hàng trong nước, tỷ giá thu đối ngoại tệ cũng được niêm yết khác nhau với loại tiền có mệnh giá lớn, nhỏ khác nhau. Là người trực tiếp thực hiện nghiệp vụ thu/đối, giao dịch viên nên lưu ý cập nhật thường xuyên và phân biệt đúng mệnh giá để tránh nhầm lẫn.

Có một điều hài hước là ngoại tệ vàng mã rất hay được chính nhân viên ngân hàng sử dụng, mục đích để thực hiện các kế hoạch tham ô, vụ án dưới đây là một ví dụ:

Viện kiểm sát nhân dân TP. Hải Phòng cho biết vừa phê

chuẩn lệnh khởi tố bị can, tạm giam Đỗ Thị Thu T. - nguyên trưởng quỹ kho tiền Ngân hàng P. chi nhánh Hải Phòng - về hành vi trộm cắp tài sản.

Từ tháng 7/2013 đến tháng 10/2013, lợi dụng việc quản lý kho quỹ tại Ngân hàng P. có nhiều sơ hở, cụ thể các nhân viên ngân hàng có đồng trách nhiệm quản lý kho quỹ với T. chỉ kiểm đếm số tiền mặt thực tế trong quỹ theo số lượng cọc tiền bên ngoài, không kiểm tra chi tiết bên trong lõi các cọc tiền, T. đã bí mật lấy tiền ngoại tệ ở trong két. Để tránh bị phát hiện khi kiểm quỹ tiền mặt hàng ngày, T. mua tiền đôla vàng mà xếp lẫn vào với tiền thật cho đủ số lượng các cọc tiền. Bên cạnh đó, T. sửa số liệu số dư tiền USD và tiền EUR trên báo cáo khi kiểm tra quỹ tiền mặt.

Trong hơn 3 tháng, tổng cộng số tiền T. đã cuồn được lên đến hơn 300 nghìn USD và gần 40 nghìn EUR mà ngân hàng P. không hề hay biết. Số tiền chiếm đoạt được T. đã “nuông” vào sổ đỏ, chỉ còn lại 3.000 USD và 500 EUR.

6. Rủi ro nghiệp vụ thẻ

Tháng 7.2013, ngân hàng V. phát hiện nhiều khách hàng sử dụng thẻ tín dụng Mastercard rút tiền nhưng đến hạn không thanh toán, tổng số dư nợ lên đến 1,4 tỷ đồng. Từ dấu hiệu không bình thường đó, ngân hàng đã kiểm tra các khâu phát hành thẻ Mastercard và phát hiện toàn bộ số khách hàng rút tiền không thanh toán đúng hạn đều sử dụng thẻ Mastercard do Nguyễn Thanh T. - nhân viên Trợ

lý quan hệ khách hàng thuộc phòng Khách hàng cá nhân thực hiện quy trình phát hành và thanh toán.

T. khai nhận trước chi nhánh đã sử dụng thông tin giả, lừa lãnh đạo và các bộ phận nghiệp vụ để làm thẻ Mastercard và sử dụng rút tiền tiêu xài. Vụ việc được chi nhánh báo cáo công an tỉnh. Ngày 24.7.2014, T. bị Cơ quan cảnh sát điều tra - Công an tỉnh khởi tố bị can về tội “Lừa đảo chiếm đoạt tài sản”.

Cơ quan cảnh sát điều tra kết luận, với chức danh Trợ lý quan hệ khách hàng, T. có nhiệm vụ thẩm định hồ sơ ban đầu, kiểm tra thông tin tín dụng, thực hiện quy trình phát hành thẻ, trình giám đốc phê duyệt, ký hợp đồng, nhận thẻ giao cho khách hàng sử dụng.

Lợi dụng công việc được giao, T. đã làm khống hồ sơ đề nghị phát hành 35 thẻ tín dụng Mastercard và đã sử dụng số thẻ này đến các máy ATM trên địa bàn các tỉnh BD, PY, ĐN rút tổng cộng 376 lần, chiếm đoạt của V. trên 1,4 tỷ đồng. Số tiền chiếm đoạt được, phần lớn T. dùng để cá độ bóng đá, chơi đề (www.infonet.vn)

Đây là ví dụ điển hình về rủi ro trong nội bộ khi nhân viên phụ trách nghiệp vụ thẻ lợi dụng vị trí công việc, sự hiểu biết, việc thiếu chặt chẽ trong quy trình tác nghiệp và lỗ hổng trong cơ chế phối hợp giữa các bộ phận để thực hiện hành vi gian lận gây tổn thất cho khách hàng và ngân hàng.

Vấn đề là các giao dịch giả mạo này thường được che giấu khá kỹ, khó phát hiện dẫn đến tổn thất đáng kể cho ngân hàng.

Các rủi ro trong nghiệp vụ thẻ rất đa dạng, xảy ra ở mọi khâu từ phát hành, bảo quản đến quá trình sử dụng. Thực tế là đối với kẻ xấu, thẻ là nhóm sản phẩm ngân hàng thuộc đối tượng gian lận phổ biến nhất. Do vậy, giao dịch viên cần hết sức lưu ý thực hiện đúng và đủ quy trình tác nghiệp có liên quan. Những trường hợp thường gặp:

- Thực hiện không đúng quy trình nội bộ, sai sót và nhầm lẫn trong xử lý giao dịch ví dụ phổ biến là trình cấp sai hạn mức;
- Vi phạm quy định về bảo mật, an toàn thông tin như để lộ mặt khẩu, mã truy cập dẫn đến bị kẻ xấu lợi dụng;
- Làm mất thẻ, mã pin của khách hàng;
- Nhờ nhân viên thuộc bộ phận khác không có thẩm quyền thực hiện các khâu trong quy trình giao nhận thẻ, ví dụ trả thẻ sai đối tượng hoặc không ký giao nhận;
- Tư vấn không đầy đủ và không cụ thể về mức phí, lãi suất dẫn tới tranh cãi của khách hàng hay bất đồng về sau (đã có trường hợp chuyên viên khách hàng khi cho vay đã mở thêm thẻ nhưng không giải thích đầy đủ cho khách hàng - nên khi bị thu phí tháng sau đó - khách hàng rất bức xúc đã đến quầy gay gắt to tiếng với giao dịch viên);
- ...

Thêm bài học nữa dưới đây cho thấy cách gian lận cũng như hậu quả nặng nề đến mức nào theo quy định pháp luật hiện hành. Chỉ vài cái thẻ, một nhân viên ngân hàng trẻ đã bị án tù lên đến 11 năm vì tội “lừa đảo, chiếm đoạt tài sản...”:

Bị cáo Nguyễn Anh T. đã từng là nhân viên tại Trung tâm bán của ngân hàng T. Nhờ đó mà hiểu rõ quy trình vay vốn nên lợi dụng kẽ hở trong việc xác minh hồ sơ vay, T. sử dụng thông tin cá nhân và giả chữ viết người khác lập hồ sơ vay vốn, chiếm đoạt tiền của các ngân hàng T., H., C. và S.

Nguyễn Anh T. sử dụng bộ hồ sơ vay của một khách hàng, giả chữ viết để xin mở thẻ Visa tại T. Sau khi được cấp thẻ, T. đã rút 40 triệu đồng sử dụng cá nhân.

T. còn sử dụng bộ hồ sơ này để vay vốn tại ngân hàng H. với số điện thoại của mình. Các liên lạc giữa H. và khách hàng đều qua số điện thoại mà bị cáo T. cung cấp. Cán bộ của H. đã gọi điện theo số điện thoại đó để kiểm tra thông tin khách hàng, sau đó H. đã mở thẻ với hạn mức đến 99 triệu đồng. Nhận được thẻ, Nguyễn Anh T. đã rút số tiền đó ra chi tiêu cá nhân.

Tương tự, tại các ngân hàng C., S. Nguyễn Anh T. cũng sử dụng thông tin cá nhân của một số người khác, mở thẻ, rút tiền tiêu xài. Tổng số tiền Nguyễn Anh T. đã chiếm đoạt là 605 triệu đồng (www.baodauthau.vn).

7. Rủi ro nghiệp vụ ngân hàng điện tử

Điều quan trọng nhất để khách hàng tự tin đăng ký sử dụng dịch vụ ngân hàng trực tuyến là một sự đảm bảo về tính an toàn. Bất cứ một sai sót, nhầm lẫn nào dù nhỏ cũng sẽ khiến khách hàng bất an và mất niềm tin, ảnh hưởng rất không tốt đến uy tín của ngân hàng.

Nhiều sai sót xảy ra trong quá trình tác nghiệp của giao dịch viên có thể gây bất tiện hoặc thậm chí thiệt hại cho khách hàng, bao gồm: đăng ký sai thông tin cá nhân khách hàng, sai số điện thoại hoặc gán dịch vụ nhầm mã khách hàng. Những trường hợp quên cập nhật thông tin cá nhân cũng dẫn đến nhiều phiền phức cho khách hàng khi thực hiện giao dịch sau đó.

Một nhầm lẫn nữa cũng khiến khách hàng bức bối than phiền nhiều tại quầy là việc gán nhầm mã các gói dịch vụ dẫn đến hạn mức giao dịch trực tuyến không đúng như đăng ký, hoặc việc áp mức phí duy trì dịch vụ hàng tháng sai nên có phần thiệt cho khách hàng.

Giao dịch viên phải rất cẩn cẩn thận và chính xác trong khi tư vấn gói dịch vụ ngân hàng điện tử, hướng dẫn cận kề quy trình và quy định sử dụng, đảm bảo khách hàng hiểu rõ và thuần thục các thao tác sử dụng để tuyệt đối tránh sai sót đáng tiếc.

Ngoài ra, khác với nhiều sản phẩm ngân hàng khác, khách hàng tiếp tục cần sự hỗ trợ, giúp đỡ tận tình của giao dịch viên trong suốt thời gian sử dụng các dịch vụ ngân hàng trực tuyến như tra soát, thay đổi thông tin, xử lý sai sót... Vì vậy, giao dịch viên phải xem đây là trách nhiệm xuyên suốt của mình.

8. Rủi ro nghiệp vụ tín dụng

Trong nghiệp vụ hàng ngày, tùy theo quy định của từng ngân hàng mà giao dịch viên tham gia vào quy trình cấp tín dụng ở các khâu khác nhau với mức độ khác nhau, từ kiểm tra

kiểm soát chứng từ, đến hạch toán giải ngân, thu nợ, phong tỏa tài khoản, giải tỏa tài khoản và sổ tiết kiệm...

Đặc biệt giao dịch viên đóng vai trò quan trọng đối với một số sản phẩm tín dụng như cho vay cầm cố sổ tiết kiệm, cho vay cầm cố giấy tờ có giá, cho vay tín chấp, thế chấp thông qua việc tiếp nhận thông tin, hoàn tất hồ sơ vay, xác nhận pháp lý chứng từ, nhân thân hay vấn đề ủy quyền, trách nhiệm và nghĩa vụ của đồng chủ tài khoản...

Do vậy, bất cứ lúc nào trong xử lý nghiệp vụ - nếu vi phạm vấn đề tuân thủ sẽ dẫn đến hậu quả nặng nề, kể cả trách nhiệm hình sự. Rất tiếc là thời gian qua, một số giao dịch viên đã mắc sai lầm và phải nhận trách nhiệm - điển hình gần đây nhất là vụ án Huyền Nhu rung động ngành ngân hàng.

Khi bản án của đại án Huyền Nhu được công bố, người ta nhận thấy hàng loạt cán bộ ngân hàng đã bị tuyên phạm tội vi phạm các quy định cho vay trong hoạt động của tổ chức tín dụng và nhận mức án nặng nề từ 8 - 15 năm tù giam. Bất ngờ hơn, trong nhóm bị cáo phạm tội này, có không ít bị cáo vốn là giao dịch viên, nhưng nhân sự tưởng như không liên quan gì đến nghiệp vụ cho vay.

Đơn cử, bị cáo Nguyễn Thị P. N., giao dịch viên của Phòng giao dịch Đ.T.H ngân hàng V., theo bản án, N. có nhiệm vụ tiếp nhận kiểm tra thông tin trong hồ sơ cho vay, kiểm soát chứng từ để giải ngân. Từ 13/5/2011 đến 16/9/2011, N. đã xác thực hồ sơ và thực hiện giải ngân 51 hồ sơ cho vay đứng tên 16 người với tổng số tiền trên 200 tỷ đồng. Trách nhiệm

của N. đã phát sinh khi 10/16 hồ sơ của khách hàng vay không có chữ ký khách hàng mà vẫn giải ngân theo chỉ đạo của lãnh đạo đơn vị. Nhiều giao dịch viên khác đã phải đối mặt với trách nhiệm hình sự trong tình huống tương tự (www.cafef.vn)

9. Rủi ro bảo mật thông tin khách hàng

Liên quan thông tin khách hàng, giao dịch viên thường đối diện với hai nhóm rủi ro cụ thể đó là vấn đề *bảo mật thông tin* và *việc quản lý thông tin* tại đơn vị.

Bảo mật thông tin khách hàng là một trong những quy định hết sức chặt chẽ của bất cứ tổ chức tín dụng nào, điều này cũng đã có các điều khoản luật áp dụng rất chi tiết. Theo pháp luật ngân hàng Việt Nam, nghĩa vụ bảo mật thông tin khách hàng được quy định tại Luật các tổ chức tín dụng, nghị định của Chính phủ và Thông tư của Ngân hàng Nhà nước.

Tuy nhiên, thực tế là vẫn còn nhân viên ngân hàng ở các vị trí khác nhau chưa ý thức sâu sắc về nghĩa vụ này nên việc vi phạm vẫn xảy ra ở nhiều mức độ khác nhau. Không quá hiếm khi trên facebook hoặc diễn đàn của giới ngân hàng, thông tin khách hàng với tên, tuổi, địa chỉ, số tiền giao dịch được công bố công khai... Có nhân viên còn hào hứng post nguyên hợp đồng tín dụng hoặc chụp màn hình chi tiết giao dịch của khách hàng để thông báo cho mọi người biết về “chiến tích” cuối ngày của mình.

Còn giao dịch viên thì vài bạn vô tư khoe ảnh chụp với ca sĩ

này, diễn viên kia tại quầy hay cả số dư tiền gửi cũng như hạn mức thẻ tín dụng mới mở tại chi nhánh...

Rủi ro quản lý thông tin khách hàng có thể xảy ra ở các tình huống: quên cập nhật kịp thời các thay đổi về mẫu chữ ký, số điện thoại, địa chỉ trên tài khoản; nhập sai thông tin vào hệ thống; hồ sơ mở tài khoản cá nhân hoặc công ty thiếu chứng từ hợp lệ (quyết định bổ nhiệm, đăng ký kinh doanh, chứng minh nhân dân hết hạn...). Ngoài ra, trong trách nhiệm quản lý của mình, nếu việc bảo quản hồ sơ không đúng quy định có thể dẫn đến thất lạc, mất mát chứng từ thì sẽ cực kỳ phiền phức khi có thanh tra hay kiểm tra, kiểm soát nội bộ. Có sự việc hy hữu đã từng xảy ra, có một nhân viên ngân hàng T. trên đường đi công chứng do thiếu cảnh giác đã làm mất sổ đỏ khách hàng ở quán café.

Thêm nữa, hiện nay luật phòng chống rửa tiền quy định rất chặt chẽ, nếu không tuân thủ nghiêm ngặt quy định nội bộ, bỏ qua các bước tra soát, đối chiếu thông tin khi mở tài khoản chẳng hạn, giao dịch viên có thể sai sót dẫn đến vi phạm pháp luật.

Hiện nay, ở thời buổi công nghệ thông tin phát triển, bảo mật thông tin khách hàng trở thành vấn đề hết sức quan trọng, bất cứ hành vi vi phạm nào cũng bị điều chỉnh nghiêm khắc của pháp luật. Dưới đây là một ví dụ:

Phạm Thiên H. bị Tòa án nhân dân Hà Nội xác định đã phạm vào tội “chiếm đoạt, mua bán tài liệu bí mật Nhà nước”. Theo khai nhận, H. mượn tài khoản đồng nghiệp

để truy cập mạng lưu trữ dữ liệu nội bộ của ngân hàng, ăn cắp thông tin cá nhân 1.000 khách có tiền gửi trên 500 triệu đồng.

Vụ việc bị phát hiện khi có người thông báo nhận được lời chào bán thông tin khách hàng gửi tiền ở ngân hàng T. của H. Theo điều tra, H. là chuyên viên hỗ trợ khách hàng cá nhân tại phòng giao dịch của T., chi nhánh Nội Bài. Kiểm tra máy tính của H., cảnh sát thu nhiều danh sách khách gửi tiền tiết kiệm.

Quá trình điều tra xác định, H. nhiều lần mượn tài khoản của đồng nghiệp truy cập vào mạng lưu trữ dữ liệu nội bộ, sao chép thông tin khách hàng và copy vào máy tính cá nhân tại nơi làm việc. Mục đích của H. là sau này nếu chuyển việc thì sẽ sử dụng để thu hút khách gửi tiền về ngân hàng mới và sẽ rao bán kiếm lời.

H. còn mượn tài khoản của sếp để truy cập hệ thống dữ liệu của ngân hàng và copy danh sách gần 90 khách hàng đăng ký thẻ Visa Credit mang về nhà lưu giữ. Căn cứ dữ liệu này, H. lọc ra những khách hàng có thu nhập cao và gửi thư chào bán danh sách này trên Internet. Qua đó, H. thu 10 triệu đồng khi giao danh sách 1.000 khách hàng ở khu vực Hà Nội có số dư tài khoản từ 500 triệu đồng trở lên cho một người ở ngân hàng khác (www.vnexpress.net)

10. Rủi ro vận hành

- *Lê Minh H., Trưởng phòng giao dịch N.K.T của Ngân hàng*

O. đã làm giả 39 hồ sơ cầm cố thẻ tiết kiệm để rút ra 61 tỷ đồng của ngân hàng này. Ngoài bị cáo chính, 3 nhân viên khác của Phòng giao dịch, trong đó có một giao dịch viên, bị cáo buộc là đồng phạm với H. Mặc dù giao dịch viên Trịnh Thị Thanh T. không được tư lợi một đồng từ khoản tiền mà H rút ra, nhưng do làm trái quy trình theo lệnh sắp nên vẫn bị truy tố ở khung hình phạt từ 2 - 7 năm tù giam (www.dantri.vn)

- Theo phản ánh của chị N.T.H (Hà Nội), đang ngồi tại văn phòng thấy điện thoại reo hai tiếng “ting ting”. Mở máy đọc tin nhắn, chị giật mình khi nhìn thấy tài khoản của mình báo có 4 tỉ đồng...

Chưa hiểu chuyện gì, tiền của ai, ở đâu đến nên chị H. cũng không biết làm thế nào, không dám rút ra tiêu. Đến buổi chiều, điện thoại của chị lại tiếp tục đổ chuông, lần này tin nhắn trên điện thoại thông báo tài khoản của chị tự động bị trừ 4 tỉ đồng với nội dung “Điều chỉnh bút toán”.

Bỗng dung tài khoản báo có rồi lại bỗng dung báo trừ tiền, khiến chị H. lo lắng không hiểu chuyện gì xảy ra bởi mã pin, mật khẩu vẫn luôn được chị bảo mật cẩn thận, không có người thứ hai biết. Mãi đến tận cuối buổi chiều, một nhân viên của ngân hàng T. mới gọi điện thoại thông báo do chuyển tiền nhầm tài khoản nên đã tự động chuyển lại, nhưng vì quá bận nên không thông báo ngay cho khách hàng (www.vietstock.vn)

- Anh Huỳnh Hoài N. đến ngân hàng A yêu cầu rút toàn bộ số

tiền trong sổ tiết kiệm là 70.029.167 đồng. Cùng đi với anh N. có anh M., người bán đất cho anh N. Sau khi nhận tiền, anh N. không đếm mà “sang tay” cho anh M. cọc tiền 70 triệu đồng (có biên nhận), còn xấp tiền lẻ (29.167 đồng) anh cất vào túi và ra về.

Đến 18g cùng ngày, anh N. nhận được điện thoại của cô P., nhân viên giao dịch ngân hàng A. thông báo đã đưa dư cho anh 9 triệu đồng. Quá bất ngờ, anh N. giải thích sau khi nhận tiền từ ngân hàng, anh giao cho người khác chứ không mang về nhà do đó không biết có dư hay không. Để xác tín, anh N. còn cho số điện thoại anh M. để ngân hàng kiểm tra.

Theo lời anh N, đến 23 giờ cùng ngày, một người tự xưng là công an gọi điện đến nhà anh N. cho rằng anh đã nhận dư tiền của ngân hàng và đề nghị phải trả, nếu không sẽ... bỏ tù. Anh N. vẫn cho rằng mình không biết số tiền trên. Liên tục những ngày sau đó, gia đình anh N. nhận nhiều cuộc điện thoại yêu cầu phải trả lại tiền kèm theo những lời đe dọa. Một lần, cô P. dẫn theo một người đàn ông tự xưng là công an đến nhà anh N. Người đàn ông cho rằng anh N. đã chiếm đoạt tài sản của Nhà nước và buộc phải trả lại tiền.

Sau đó anh N. được gọi đến công an quận và bị tạm giữ qua đêm để lấy lời khai. Vì bị ép buộc nên anh N. đành nhận đại (có nhận tiền thừa của ngân hàng) để đổi lại sự bình yên (www.tuoitre.vn)

Từ các tình huống trên, các bạn lưu ý rằng rủi ro vận hành là những rủi ro phát sinh trong quá trình tác nghiệp do không tuân thủ đúng quy định và quy trình nội bộ, từ việc mặc nhiên làm theo lệnh hay chỉ đạo miệng của cấp trên mà không xem xét đến yếu tố quan trọng là pháp lý chứng từ, thẩm quyền phê duyệt đến việc thao tác sai sót làm mất tiền...

Trong hai tình huống cuối ở trên, điều đáng chú ý ở chỗ: sau khi phát hiện sai sót, nếu giao dịch viên tuân thủ quy trình nội bộ thì có lẽ vấn đề sẽ được khắc phục ổn thỏa hoặc theo hướng đơn giản hơn. Nhưng do nóng vội, thiếu thấu đáo, không tham khảo ý kiến của đồng nghiệp và cán bộ quản lý - giao dịch viên đã xử lý sai hoàn toàn và rất thiếu chuyên nghiệp, dẫn đến bức xúc cho khách hàng, thậm chí cố tình hình sự hóa giao dịch nên mang lại những rắc rối không đáng có. Hệ quả đương nhiên là ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín của ngân hàng.

Lời kết chương X

Suốt cả chương này, trong khi trao đổi về nhóm rủi ro nghiệp vụ thường gặp đối với giao dịch viên, tôi đã tìm kiếm và trích dẫn lại một số vụ án từng được công bố - mục đích là nhằm minh họa các tình huống. Trừ những rủi ro liên quan đến tác nghiệp cần lưu ý, còn lại chúng không phải được đưa ra nhu những những bài học.

Lý do là, từ kinh nghiệm cá nhân mình, tôi biết rằng 99,99% giao dịch viên là những người chính trực, các bạn là những nhân viên ngân hàng đẹp người, đẹp nết - những người đã tận tình góp phần xây đắp niềm tin, mang tới những trải nghiệm

tuyệt vời cho khách hàng, luôn luôn xem khách hàng là mục đích chính của công việc.

Tất cả các bạn còn hơn cả xứng đáng với danh hiệu cao quý: “Sứ giả Thương hiệu” và từ lâu đã chiếm được trọn vẹn, một tình cảm tin yêu từ đồng nghiệp cùng với sự trân trọng từ khách hàng.

Sở dĩ ngoài những kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng xuyên suốt cuốn sách này, tôi còn dành hẳn một chương để thảo luận về rủi ro nghiệp vụ giao dịch viên là vì tôi muốn thân tình gửi đến các bạn một thông điệp:

Hình ảnh đẹp đẽ và đáng yêu nhất của giao dịch viên là luôn *bắt đầu một ngày làm việc* với những nụ cười tươi tắn và hạnh phúc.

Điều còn quan trọng hơn nữa là hãy tận tụy và hết lòng với công việc mỗi ngày để bạn cũng có thể nở được nụ cười *trước giấc ngủ hàng đêm*, nụ cười nhẹ nhàng và ý nghĩa của sự thanh thản!

NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC XÃ HỘI

26 Lý Thường Kiệt - Hoàn Kiếm - Hà Nội

ĐT: (04) 39719073 Fax: 39719071

Website: <http://nxbkhhxh.vass.gov.vn>

E-mail: nxbkhhxh@gmail.com

Chi nhánh Nhà xuất bản Khoa học xã hội

57 Suong Nguyệt Ánh - Phường Bến Thành - Q. 1 - TP. Hồ Chí Minh

ĐT: (08) 38394948 - Fax: (08) 38394948

**KHÁCH HÀNG LÀ MỘT MỐI QUAN HỆ
KHÔNG PHẢI MỘT GIAO DỊCH**

Chịu trách nhiệm xuất bản

Giám đốc **LÊ HỮU THÀNH**

Chịu trách nhiệm nội dung

Tổng biên tập **NGUYỄN XUÂN DŨNG**

Biên tập nội dung: **Đậu Văn Nam**

Thiết kế bìa: **Minh Thái**

Trình bày: **Thái Hiền**

Sửa bản in: **Tâm Hiếu**

Liên kết xuất bản và phát hành:

Công ty TNHH Sách Dân Trí (DT Books)

11C Nguyễn Kiệm, P. 3, Q. Gò Vấp, TP. Hồ Chí Minh

VPGD: 24A.1 tòa nhà 24A, đường D5, P. 25, Q. Bình Thạnh, TP. Hồ Chí Minh

Điện thoại: (08) 6275.1674 - 6278.4851

Website: www.dtbooks.com.vn

In 2.000 cuốn, khổ 14.3x20.3cm tại Xí nghiệp in Nguyễn Minh Hoàng

Địa chỉ: 510 Trường Chinh, P. 13, Q. Tân Bình, TP. Hồ Chí Minh.

Số xác nhận đăng ký xuất bản: 3190-2016/CXBIPH/1-150/KHXH.

Số QĐXB: 166/QĐ - NXB KHXH

Mã ISBN: 978-604-944-812-6. In xong và nộp lưu chiếu Quy IV/2016