



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

PUTTING CUSTOMERS FIRST

# KHÁCH HÀNG LÀ TRÊN HẾT



• PHÂN LOẠI

• PHÂN TÍCH

• PHẢN HỒI

• HOẠCH ĐỊNH



• MỤC TIÊU

• THÀNH CÔNG



• DỊCH VỤ

• TIÊU CHÍ

• MỐI QUAN HỆ

• THƯƠNG LƯỢNG



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

**CẨM NANG QUẢN LÝ**

# **KHÁCH HÀNG LÀ TRÊN HẾT**

**PUTTING CUSTOMERS  
FIRST**

CẨM NANG QUẢN LÝ

# KHÁCH HÀNG LÀ TRÊN HẾT

PUTTING CUSTOMERS  
FIRST

ANDY BRUCE & KEN LANGDON



*Tổng hợp và Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)*  
*Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)*

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH  
**2005**

# NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

## TÌM HIỂU KHÁCH HÀNG

Tại sao lại phải xem  
khách hàng là trên hết?

6

Tập trung vào những khách hàng  
tốt nhất

8

Tìm hiểu khách hàng trực tiếp  
sử dụng sản phẩm/dịch vụ

10

Tìm hiểu nhu cầu của khách hàng

12

Tìm hiểu các nhóm khách hàng

16

Tìm hiểu quy trình mua hàng

20

## XEM XÉT LẠI CÁCH TIẾP CẬN KHÁCH HÀNG

Đặt ra các mục tiêu  
khách hàng là trên hết

22

Cải tiến những quy trình  
kinh doanh

26

Cung cấp dịch vụ hỗ trợ khách hàng

30

Phát triển sản phẩm và dịch vụ

32

Sử dụng thông tin khách hàng

34

Ứng dụng những phương pháp  
tốt nhất

36

Ra các quyết định

theo định hướng khách hàng

38

## THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

Khuyến khích thái độ xem trọng  
khách hàng

40

Phát triển môi trường văn hóa  
đặt khách hàng lên trên hết

42

Tạo mối quan hệ cộng tác

44

Xử lý thay đổi một cách hiệu quả

46

Thành công với thương mại điện tử

48

Giao tiếp rõ ràng

50

Xử lý khiếu nại

52

## CẢI THIỆN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

Tìm kiếm những lợi ích lâu dài

56

Xây dựng cơ sở khách hàng  
trung thành

58

Học tập và sáng tạo

62

Tiếp cận những khách hàng  
tương lai

64

Đánh giá kỹ năng xem trọng  
khách hàng

66



# LỜI GIỚI THIỆU

Để có thể kinh doanh với hiệu quả tốt nhất trong tương lai, ngay từ bây giờ các nhà quản lý phải tập trung vào những tài sản giá trị nhất của họ - đó là khách hàng. Quyển **"Khách Hàng Là Trên Hết"** sẽ giúp bạn xây dựng kỹ năng định hướng khách hàng, lập kế hoạch đáp ứng các nhu cầu của khách hàng một cách hiệu quả và mang lại cho khách hàng những lợi ích mà họ mong muốn. Phương pháp "Khách Hàng Là Trên Hết" trình bày và giải thích rõ ràng mọi vấn đề, từ việc thu thập thông tin để bạn và cả nhóm có thể hiểu được khách hàng cho đến việc xây dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài với họ. Với 101 gợi ý rất thực tế và một bảng câu hỏi tự đánh giá nhằm giúp bạn đánh giá được kỹ năng phục vụ khách hàng của mình, quyển sách này thật sự là một cẩm nang tham khảo vô giá để đạt đến sự thành công theo định hướng thị trường.





# TÌM HIỂU KHÁCH HÀNG

Muốn phục vụ khách hàng của mình tốt hơn, bạn phải hiểu rõ về họ. Hãy xác định và tìm hiểu những khách hàng tốt nhất mà bạn đang phục vụ để có thể lập kế hoạch nhằm mang lại sự hài lòng tối đa cho họ.

## TẠI SAO LẠI PHẢI XEM KHÁCH HÀNG LÀ TRÊN HẾT?

**Đ**ể có thể phát triển mạnh mẽ, các công ty phải cố gắng bắt kịp những nhu cầu thường thay đổi của khách hàng và thành công trong việc thỏa mãn các nhu cầu đó. Hãy đặt khách hàng lên trên hết để bạn có thể đảm bảo đáp ứng cũng như dự đoán được những nhu cầu và kỳ vọng của họ, nhờ đó tiếp tục duy trì được mối quan hệ kinh doanh với họ.

**I** Hãy xem khách hàng là những cá nhân riêng biệt, ngay cả khi họ là những tổ chức lớn.

**2**

Cần khuyến khích các nhân viên phân tích tất cả hoạt động của họ từ quan điểm của khách hàng.



## ĐÁP ỨNG CÁC YÊU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

Khi áp dụng phương pháp “khách hàng là trên hết”, bạn phải bảo đảm rằng mình cung cấp đúng sản phẩm, đúng dịch vụ cho đúng người vào thời điểm hiện tại và cả trong tương lai. Nếu bạn xem khách hàng là động lực quyết định bạn sẽ cung cấp những sản phẩm và dịch vụ nào cũng như cách thức cung cấp chúng, thì điều đó có nghĩa rằng bạn đã đáp ứng được nhu cầu của họ. Điều này rất quan trọng đối với lợi nhuận lâu dài của bạn vì khách hàng chỉ trả tiền mua những gì mà họ muốn có.

## DỰ ĐOÁN NHU CẦU

Chính sách của chính phủ, thị hiếu người tiêu dùng, công nghệ mới, tình hình kinh tế và cả nhu cầu của khách hàng luôn luôn thay đổi. Do đó, bạn phải hiểu rõ khách hàng, biết thường xuyên lắng nghe và quan sát các diễn biến hoặc sự kiện có thể ảnh hưởng đến họ và công việc kinh doanh của họ để có thể lập kế hoạch nhằm đáp ứng kịp thời những yêu cầu mới của họ. Lúc đó, bạn sẽ tránh được nguy cơ khách hàng không muốn mua hàng của mình nữa do bạn đã không nhận ra được rằng nhu cầu của họ đã thay đổi hoặc các đối thủ cạnh tranh cung cấp cho họ những sản phẩm và dịch vụ tốt hơn hẳn.

3

Mỗi lần gặp gỡ khách hàng, hãy thảo luận về những yêu cầu trong tương lai của họ.

## THỎA MÃN KỶ VỌNG CỦA KHÁCH HÀNG

Khách hàng ngày nay mong muốn những dịch vụ hoàn hảo. Nếu nhận thấy rằng bạn không đặt họ lên hàng đầu, họ sẽ cảm thấy không hài lòng. Nên lưu ý rằng khách hàng không chỉ đánh giá năng lực của bạn bằng cách so sánh với các đối thủ cạnh tranh, mà còn đánh giá bạn so với những gì bạn hứa hẹn và những chuẩn mực có thể chấp nhận được đối với họ. Nếu bạn thấy trước là không đáp ứng được kỳ hạn, hay không cung cấp được sản phẩm đúng như đã hứa, hãy thông báo cho khách hàng biết càng sớm càng tốt.

### HƠN CẢ MONG ĐỢI ►

*Hãy đặt khách hàng lên trên hết bằng cách luôn luôn cố gắng cải thiện dịch vụ của mình. Nên nhớ rằng cả khách hàng đều có sự lựa chọn riêng của họ. Vì thế mục tiêu của bạn là bảo đảm rằng họ sẽ chọn công ty bạn để giao dịch kinh doanh.*

## ĐÁP ỨNG NHỮNG NHU CẦU THAY ĐỔI

Tiến hành nghiên cứu các nhu cầu của khách hàng

Thiết kế sản phẩm hoặc dịch vụ để đáp ứng nhu cầu

Thu thập thông tin phản hồi để đánh giá sự hài lòng của khách hàng

Đánh giá khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng của các đối thủ cạnh tranh

Đánh giá kết quả nghiên cứu và triển khai những thay đổi nếu cần



*Nhân viên gọi điện thoại cho khách hàng để tìm cách hỗ trợ thêm cho họ*

# TẬP TRUNG VÀO NHỮNG KHÁCH HÀNG TỐT NHẤT

**K**hông phải khách hàng nào cũng đều có tầm quan trọng như nhau đối với công ty của bạn. Một số khách hàng quan trọng trước mắt trong ngắn hạn nhưng có thể không có giá trị lớn trong dài hạn. Hãy nhận biết được đâu là khách hàng quan trọng nhất để bạn có thể tập trung phục vụ họ tốt hơn trong tương lai.

4

Hãy lập danh sách mười khách hàng hàng đầu để thường xuyên liên lạc với họ.

5

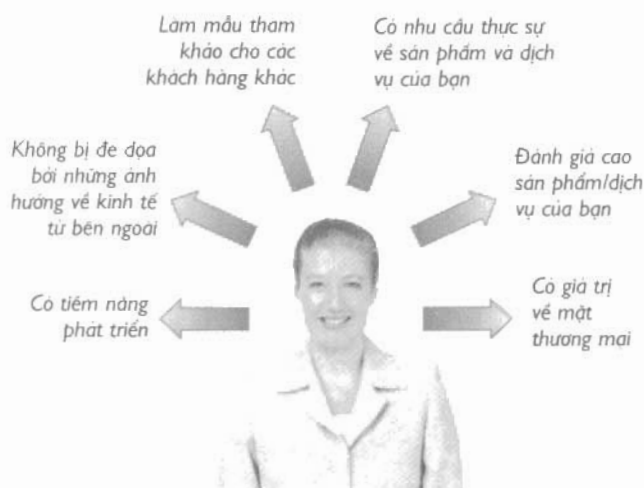
Đảm bảo rằng cả nhóm phải biết được ai là khách hàng tốt nhất của mình.

6

Hãy thường xuyên giữ liên lạc với khách hàng.

## XÁC ĐỊNH NHỮNG KHÁCH HÀNG “TỐT NHẤT”

Cho dù khách hàng của bạn là khách hàng nội bộ trong công ty, các cá nhân hay công ty bên ngoài, hay là đại diện của các tổ chức khác, thì không phải tất cả mọi người đều quan trọng như nhau. Những khách hàng tốt nhất không nhất thiết phải là những người mang đến lợi nhuận lớn nhất trong hiện tại, mà là những người cần dịch vụ của bạn nhiều hơn nữa trong tương lai. Việc giữ lại những khách hàng hiện có sẽ đòi hỏi chi phí thấp hơn nhiều so với việc thu hút những khách hàng mới, vì thế cần tập trung vào những khách hàng có khả năng đem lại lợi nhuận nhiều nhất trong tương lai.



## ◀ XÁC ĐỊNH KHÁCH HÀNG CÓ GIÁ TRỊ

*Có nhiều phẩm chất quan trọng có thể làm cho một khách hàng có giá trị đặc biệt và các phẩm chất này cũng không phải đều quan trọng như nhau đối với bạn.*



## XEM XÉT CÁC XU HƯỚNG

Để nhận biết khách hàng nào quan trọng nhất trong tương lai, hãy xem xét những xu hướng cơ bản trong ngành của bạn. Ví dụ, nếu bạn đang phục vụ những khách hàng trong một ngành kinh doanh đang suy giảm, hãy cân nhắc việc thay đổi trọng tâm hoạt động. Bạn cũng có thể thay đổi trọng tâm để phục vụ theo xu hướng thời vụ hay theo thị hiếu. Ví dụ, một nhà sản xuất kem thường bán kem cho trẻ em trong mùa hè, nhưng có thể quyết định bán món tráng miệng đông lạnh cho người lớn trong mùa đông. Hãy tiên liệu về các xu hướng kinh tế để thay đổi trọng tâm của bạn trước khi doanh thu hoặc lợi tức bị giảm, thay vì phải tìm cách đối phó khi một hiện tượng kinh tế đã xảy ra. Nên thường xuyên tìm kiếm những dấu hiệu của các xu hướng mới, phát hiện ra những lĩnh vực tăng trưởng, sau đó thay đổi khách hàng mục tiêu, hoặc thay đổi sản phẩm và dịch vụ để đương đầu với thách thức này.

**7** Hãy luôn quan tâm xem công việc kinh doanh của khách hàng tiến triển ra sao

**8** Nên nghiên cứu các tạp chí thương mại về ngành kinh doanh của khách hàng.

**9** Nếu bạn giúp đỡ khách hàng thành công thì bạn cũng sẽ thành công.

## GIỮ CHÂN KHÁCH HÀNG LÂU NĂM

Bán nhiều sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng hiện có thì ít tốn chi phí hơn nhiều so với khi bán cho khách hàng mới. Vì thế, hãy giữ chân những khách hàng tốt nhất của bạn bằng cách dự đoán các xu hướng, các điều kiện kinh tế mới và giúp khách hàng hiện tại của mình thích nghi với tình hình mới. Hãy luôn sẵn sàng hỗ trợ khách hàng tận dụng tối đa các cơ hội mới của thị trường.

*Thành viên của nhóm lưu ý khách hàng về tình hình thị trường không thuận lợi*

*Khách hàng biết được xu hướng thị trường không thuận lợi cho mình*



### ◀ XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ

*Hãy gặp gỡ khách hàng một cách thân mật và thể hiện sự hiểu biết của bạn về ngành nghề cũng như nhu cầu cụ thể của họ. Cần kịp thời thông báo cho họ những biến cố hoặc diễn biến có ảnh hưởng bất lợi đến họ để họ có những hành động thích hợp.*

## TÌM HIỂU KHÁCH HÀNG TRỰC TIẾP SỬ DỤNG SẢN PHẨM/DỊCH VỤ

**Đ**ể có thể sẵn sàng phục vụ khách hàng tốt thì phải hiểu họ muốn gì. Hãy tìm hiểu khách hàng của bạn để xem công ty có thể làm gì để thỏa mãn nhu cầu của những khách hàng trực tiếp sử dụng sản phẩm và dịch vụ của bạn.

**10** Nên nhớ rằng khách hàng sử dụng sau cùng chính là yếu tố sống còn của công ty bạn.

**11** Hãy phục vụ khách hàng nội bộ thật tốt để thỏa mãn các khách hàng bên ngoài.

### TÌM HIỂU KỶ VỌNG CỦA KHÁCH HÀNG

Trong một công ty lớn, bạn có thể đang làm việc để phục vụ cho những người khác trong cùng công ty. Đó là những khách hàng nội bộ và tất nhiên họ cũng có những mong muốn cần được đáp ứng. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải hiểu được những mục tiêu của họ, vì đến lượt mình, họ sẽ là người chịu trách nhiệm thỏa mãn nhu cầu của những khách hàng tiếp theo và chuỗi công việc cứ tiếp tục như thế cho đến khách hàng sử dụng sau cùng bên ngoài công ty. Để bảo đảm rằng bạn đang cung cấp đúng dịch vụ theo cách phù hợp, bạn cần phải biết những khách hàng nội bộ mong muốn phục vụ khách hàng của họ như thế nào.

#### VÍ DỤ THỰC TẾ

Tom là nhà quản lý hành chính chịu trách nhiệm cung cấp thông tin cho các khách hàng nội bộ. Ông kiểm tra số liệu về thời gian cần thiết để một kỹ sư có mặt tại hiện trường để nghiên cứu vấn đề loại A (loại phải đáp ứng nhanh) cho Sally, người quản lý tổ bảo trì cung cấp dịch vụ cho phòng vận hành của công ty. Sally đã giải thích rằng khách hàng bên ngoài không còn đánh giá giá nếu quá làm việc

theo cách đó nữa. Hiện nay, họ quan tâm nhiều hơn đến thời gian người kỹ sư đó giải quyết được vấn đề. Bằng một sự thay đổi nhỏ trong hệ thống nhập liệu của các kỹ sư, Tom có thể cung cấp thông tin cần thiết này cho Sally tương đối dễ dàng. Điều này không những giúp cho Sally tiết kiệm được thời gian tính toán mà còn gây ấn tượng với khách hàng về khả năng đáp ứng nhanh và hiệu quả đối với yêu cầu mới này.

#### ◀ ĐÁP ỨNG NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

Nhờ nói chuyện với Sally về những nhu cầu thay đổi của khách hàng bên ngoài, Tom mới có thể cải thiện chất lượng dịch vụ cung cấp cho cô ấy, nhờ thế nhóm của Sally có thể nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng bên ngoài.

- 12** Nên trao đổi với tất cả những người đóng vai trò cầu nối giữa bạn với khách hàng sử dụng sau cùng.

- 13** Nếu bạn không biết rõ mối liên quan giữa công việc của mình với khách hàng sử dụng sau cùng thì nên hỏi

cấp trên để được hướng dẫn.



## KẾT NỐI MỌI NGƯỜI VỚI KHÁCH HÀNG SỬ DỤNG SAU CÙNG

Hãy khuyến khích cả nhóm nghĩ về khách hàng sử dụng sau cùng trong công việc hàng ngày. Nếu họ chỉ luôn tuân thủ một lộ trình công việc thường lệ, thì hãy nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc đánh giá những ảnh hưởng mà phương pháp làm việc của họ tác động đến những khách hàng hiện tại và cả khách hàng tương lai. Nó có thật sự có lợi cho khách hàng hay không? Nếu không cảm nhận được lợi ích đem lại cho khách hàng, các thành viên trong nhóm cần suy nghĩ để thay đổi hoặc hủy bỏ cách làm việc đó đi. Các khách hàng sẽ có nhiều yêu cầu: một số yêu cầu là “phải có”, một số thì “rất thích nếu có”. Hãy đề cập đến cả hai loại yêu cầu này và nhớ rằng nếu bạn không đáp ứng những yêu cầu “phải có”, bạn sẽ mất đi những khách hàng trung thành.

**GẮN LIỀN VỚI CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY**  
Hầu hết các công ty đều có một chiến lược để xác định loại sản phẩm và dịch vụ nào sẽ bán và phân phối cho nhóm khách hàng nào. Họ cũng hoạch định cách thực hiện chiến lược này một cách tốt nhất và mang tính cạnh tranh nhất. Phải bảo đảm rằng bạn hiểu rõ và quen thuộc với chiến lược của công ty lẫn những mục tiêu của khách hàng để thiết lập cách cung cấp dịch vụ cho phù hợp. Ví dụ, nếu nhóm của bạn chịu trách nhiệm thiết kế những tờ bướm cho phòng kinh doanh – là một khách hàng nội bộ – thì chiến lược của công ty sẽ giúp xác định khách hàng mục tiêu bên ngoài. Những mục tiêu cụ thể hơn của phòng kinh doanh phải tương ứng với chiến lược này. Bạn cần phải hiểu rõ cả hai nhóm mục tiêu để đáp ứng những nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng bên ngoài và bảo đảm chỉ thể hiện một chiến lược nhất quán đối với họ.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Mọi người đều phải quan tâm đến khả năng của mình trong việc đáp ứng tốt những nhu cầu của khách hàng bên ngoài.
- Nếu yêu cầu của khách hàng thay đổi, bạn cũng phải chuẩn bị để sẵn sàng thay đổi quy trình hoặc hệ thống của mình.
- Khách hàng mua những sản phẩm và dịch vụ vì những lợi ích mà chúng mang lại cho họ.

- 14** Hãy tìm hiểu những điều mà khách hàng sử dụng sau cùng nghĩ về dịch vụ của bạn.

## TÌM HIỂU NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

**C**ó nhiều kỹ thuật hiệu quả có thể giúp bạn khám phá chính xác những mong muốn của khách hàng. Hãy thu thập những thông tin hữu ích từ nhiều nguồn rồi sử dụng những nhóm tập trung, các bảng câu hỏi và phản hồi của khách hàng để chứng minh những phát hiện của mình.

**15** Hãy lưu giữ những văn bản chi tiết về bất kỳ cuộc nghiên cứu khách hàng mà bạn thực hiện.

**16** Hãy xem mỗi khách hàng là một nguồn thông tin hữu ích.

*Khách hàng  
giải thích  
tại sao ông  
mua sản  
phẩm này*



### THU THẬP THÔNG TIN

Để có thể tập trung vào các kỳ vọng và nhu cầu của khách hàng, trước hết bạn cần phải biết rõ về chúng. Nhưng tiếc thay, thông tin về khách hàng được công ty lưu giữ thường không đầy đủ. Ví dụ như, nếu chỉ biết bình quân một khách hàng đã mua một sản phẩm bao nhiêu lần thì tính hữu dụng của thông tin đó rất hạn chế. Bạn cũng cần phải biết tại sao họ mua sản phẩm này nếu bạn có dự định cung cấp sản phẩm và dịch vụ đó trong tương lai. Hãy thu thập những thông tin hữu ích, thay vì thu thập những thông tin chỉ vì nó dễ ghi nhận. Bạn có thể sử dụng những nguồn thông tin của công ty, nhưng phải đảm bảo rằng những thông tin này có hiệu lực, được củng cố bằng những dữ liệu và phản hồi thực tế từ chính khách hàng.

### ◀ TIỀN HÀNH KHẢO SÁT THỊ TRƯỜNG

*Khảo sát thị trường giúp bạn xây dựng hình ảnh rõ ràng hơn về khách hàng của mình và biết được những cảm nhận của họ về công ty, sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn cung ứng.*

**NGUỒN THÔNG TIN****NHỮNG YẾU TỐ CẦN XEM XÉT****NGUỒN LỰC CỦA CÔNG TY**

Những dữ liệu về khách hàng được công ty lưu trữ.

Những thông tin sẵn có sẽ cung cấp cho bạn số lượng và chi tiết những sản phẩm và dịch vụ khách hàng đã mua, tại sao họ mua và lợi ích mà họ nhận được.

**NHỮNG HIỆP HỘI NGÀNH NGHỀ**

Các hiệp hội ngành nghề đại diện cho các ngành nghề khác nhau.

Những hiệp hội này thường xuất bản những tạp chí hoặc các bản tin và thường có những trang web mà bạn có thể tham khảo để biết thêm thông tin về các khách hàng trong những ngành nghề cụ thể.

**NHỮNG BÁO CÁO CHUYÊN NGHIỆP**

Bạn phải trả phí để có được những báo cáo này. Những báo cáo này có những thông tin mà bạn yêu cầu.

Thường được viết thành những bản tóm tắt cụ thể và thường được công bố, vì thế, bạn có thể đọc những báo cáo viết cho các công ty khác cũng như yêu cầu họ viết riêng cho công ty bạn.

**PHẢN HỒI TỪ KHÁCH HÀNG**

Bao gồm những cuộc họp, các nhóm tập trung và bảng câu hỏi.

Đây là một nguồn thông tin cực kỳ quan trọng về những nhu cầu và thị hiếu của khách hàng bởi vì nó bắt nguồn trực tiếp từ chính khách hàng.

**NHỮNG CƠ QUAN CÔNG QUYỀN**

Những cơ quan công quyền thường lưu giữ các số liệu và thành tích của các doanh nghiệp.

Thông tin này có thể giúp xây dựng hình ảnh tổng quan về những khách hàng doanh nghiệp tiêu biểu của bạn, dựa trên những yếu tố như quy mô và doanh số của khách hàng.

**TÌM KIẾM THÔNG TIN TỪ BÊN NGOÀI**

Nên tìm thông tin từ nhiều nguồn bên ngoài, chẳng hạn như các tạp chí chuyên ngành, thống kê của chính phủ và các báo cáo của các nhà phân tích. Các báo cáo chuyên nghiệp, như báo cáo do các nhà tư vấn tiếp thị soạn thảo, có thể giúp bạn có những cái nhìn sâu sắc hơn. Những thông tin này có thể rất tốn kém, trừ phi bạn lấy từ thư viện hoặc từ các cơ quan chuyên môn. Trong mọi tình huống, bạn cần phải kiểm chứng thông tin từ bên ngoài bằng hệ thống giám sát nội bộ. Ví dụ, nếu một cuộc thăm dò tại lối ra của siêu thị cho thấy khách hàng thích hệ thống tính tiền tự động mới, hãy sử dụng việc giám sát nội bộ để kiểm tra xem số khách hàng đi qua lối này trên thực tế có tăng lên không.

**17** Việc hiểu được công việc kinh doanh của khách hàng chính là công việc của bạn.

**18** Hãy xem xét các nghiên cứu do người khác thực hiện vì nó có thể rất có ích cho bạn.



## TỔ CHỨC NHÓM TRỌNG ĐIỂM

Một trong những kỹ thuật hiệu quả nhất để biết được nhu cầu thật sự của khách hàng là nhóm họp họ lại để thảo luận về những mối quan tâm của họ. Kiểu họp này gọi là nhóm trọng điểm. Thành công của một nhóm trọng điểm phụ thuộc vào việc mời đúng người tham dự và hỏi đúng câu hỏi. Phải đảm bảo rằng những thành viên của nhóm trọng điểm có tính đại diện cho khách hàng. Bạn có thể khích lệ mọi người tham gia nhóm, ví dụ bằng cách phát hàng mẫu miễn phí. Không khí buổi thảo luận nên thân mật và cởi mở. Nhóm mời có thể từ 6 - 8 người. Điều này có nghĩa là bạn nghe được nhiều quan điểm vì những người tham gia có nhiều cơ hội phát biểu.

### NHỮNG CÂU ĐỂ HỎI KHÁCH HÀNG

- ? Điều gì là quan trọng nhất với bạn khi quyết định mua hàng?
- ? Tại sao bạn đã mua sản phẩm/dịch vụ này?
- ? Bạn có lợi ích gì từ lần mua hàng gần đây nhất?
- ? Theo bạn thì tình hình sẽ thay đổi như thế nào trong tương lai?
- ? Dịch vụ của chúng tôi có thỏa đáng không và bạn xếp hạng dịch vụ này như thế nào?

### ▼ ĐIỀU HÀNH MỘT NHÓM TRỌNG ĐIỂM

*Khuyến khích các thành viên nhóm trọng điểm bộc lộ cảm nghĩ, thái độ và động lực thật của họ bằng những câu hỏi mở như: "Tại sao bạn thích cái này?", "Bạn có thể giải thích bạn đã đi đến sự lựa chọn này như thế nào không?" và "Bạn nghĩ rằng ý kiến của bạn sẽ thay đổi thế nào trong tương lai?" Hãy lấy ý kiến của tất cả những người tham dự.*

**19** Hãy luôn chú ý lắng nghe những điều mà các thành viên nhóm trọng điểm phát biểu.



## SỬ DỤNG BẢNG CÂU HỎI

Bảng câu hỏi là cách tốt nhất để tiếp cận một lượng khách hàng lớn. Hãy chuẩn bị các chủ đề mà bạn muốn tìm hiểu một cách cẩn thận, thông tin bạn cần thu thập và những câu hỏi giúp cho bạn có được những thông tin đó. Trước khi đưa ra câu hỏi, hãy cân nhắc xem những câu trả lời sẽ

được xử lý như thế nào. Nếu bạn không thể dùng câu trả lời của một câu hỏi cụ thể nào đó để cải thiện dịch vụ khách hàng, thì nên bỏ câu hỏi này. Hãy thử nghiệm bảng câu hỏi đầu tiên với đồng nghiệp để chắc chắn rằng những câu hỏi này dễ hiểu và những câu trả lời sẽ không mơ hồ.

## TIẾP NHẬN THÔNG TIN PHẢN HỒI

Thông tin phản hồi không những giúp bạn hiểu về khách hàng của mình mà còn biết khi nào nhu cầu của họ thay đổi. Kết quả trả lời từ việc chọn lựa những đáp án có sẵn có thể giúp bạn thấy được ý kiến của khách hàng và nhận ra những xu hướng mới. Những câu hỏi rộng hơn loại câu hỏi trả lời "Có" hoặc "Không" sẽ cung cấp nhiều thông tin hơn. Khi bạn nhận được phản hồi, hãy sử dụng thông tin đó để tìm cách cải thiện dịch vụ của mình.

20

Hãy hỏi những câu hỏi rõ ràng để nhận được những câu trả lời không mơ hồ.

## ▼ GHI NHẬN THÔNG TIN PHẢN HỒI

Hãy đối chiếu và lưu giữ thông tin phản hồi của khách hàng để tham khảo trong tương lai, chẳng hạn như khi lập kế hoạch phát triển sản phẩm mới hoặc thâm nhập vào những thị trường mới.

Tên giao dịch của  
mỗi khách hàng

Người tiếp xúc  
đầu tiên

Người tiếp  
xúc tiếp theo

Ngày	Tên khách hàng	Tham phiền	Người xử lý	Chuyển qua cho	Số báo cáo
6/9	Richard Main, Ace Industries	Hóa đơn hàng tháng tính sai giá	Tina Mills	Ben Langdon Phòng kế toán	CB1061
9/9	Susan Delves, Lea Newsagents	Giao nhầm sách	Tina Mills	Mike Peters Bộ phận kho	CB1062
15/10	Jane Copeland, Stationery First	Trả lại một lô súng bắn keo do bị vỡ	Tina Mills	Sue Childs Phòng mua hàng	CB1063
3/11	Martin Johnson, Clip 'n' Things	Giao chậm đơn hàng tháng 10	Tina Mills	David Bruce Phòng gửi hàng	CB1064

Vấn đề khách hàng  
phản nản

Số báo cáo ghi nhận chi tiết  
những gì đã được thực hiện

## TÌM HIỂU CÁC NHÓM KHÁCH HÀNG

**N**ếu xem khách hàng là trên hết, bạn phải đối xử với họ như những cá nhân riêng biệt. Hãy phân nhóm khách hàng để giúp bạn hiểu rõ hơn về những nhu cầu khác nhau của họ, phân nhóm sản phẩm và dịch vụ của mình, rồi thiết lập những điểm ưu tiên hiện tại và tương lai.

- 22** Hãy phân nhóm khách hàng theo khu vực, quy mô, hoặc tiềm năng phát triển.



### ▲ THU HÚT NHỮNG NHÓM KHÁCH HÀNG

Việc xác định những nhóm khách hàng giúp bạn tập trung chính xác hơn vào những mong muốn và kỳ vọng của từng nhóm cụ thể, ví dụ như nhóm công dân cao tuổi đã về hưu. Bằng cách này, bạn có thể trình bày những lợi ích của sản phẩm và dịch vụ đặc biệt hấp dẫn đối với họ.

- 21** Nên nghiên cứu những điểm chung của khách hàng để dễ tiến hành phân nhóm.

### PHÂN NHÓM KHÁCH HÀNG VÀ SẢN PHẨM

Chắc chắn là các khách hàng sẽ không hành xử giống nhau cũng như không có những ý thích như nhau. Ví dụ, các gia đình và những thiếu niên sẽ tìm kiếm những tiện nghi du lịch khác nhau từ cùng một nhà cung cấp dịch vụ, thậm chí từ cùng một khu nghỉ mát. Bằng cách tiến hành phân nhóm khách hàng, bạn có thể thiết kế những sản phẩm và dịch vụ để thu hút từng nhóm khách hàng riêng biệt. Bạn cũng phải phân nhóm sản phẩm và dịch vụ của mình theo những tiêu chí thích hợp, ví dụ như theo độ phức tạp. Chẳng hạn như một nhóm sản phẩm đơn giản cần chế độ hỗ trợ hậu mãi tối thiểu, còn một nhóm phức tạp cần theo dõi, hỗ trợ sát sao hơn.

- 23** Phải chắc chắn rằng bạn cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ mà họ mong muốn.

- 24** Hãy yêu cầu một đồng nghiệp khách quan đánh giá về cách phân nhóm khách hàng của bạn.

#### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Một số người cần có thời gian để thừa nhận và áp dụng phương pháp phân nhóm khách hàng.
- Các nhóm khách hàng khác nhau cần những cách xử lý khác nhau.
- Một sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ không phù hợp với tất cả mọi khách hàng của bạn. Hãy sẵn sàng điều chỉnh những sản phẩm mà bạn cung cấp tùy theo nhu cầu của khách hàng.

## GHI NHẬN CÁC PHÂN KHÚC

Một khi bạn đã quyết định cách tốt nhất để phân nhóm sản phẩm và khách hàng, hãy tạo ra một ma trận sản phẩm-khách hàng để ghi nhận những phân khúc này. Hãy liệt kê những nhóm sản phẩm theo chiều dọc của ma trận và các nhóm khách hàng theo chiều ngang. Mỗi phân khúc sản phẩm-khách hàng sẽ có những nhu cầu và thị hiếu khác nhau. Hãy cân nhắc những điều cần làm để thành công trong mỗi phân khúc sản phẩm-khách hàng. Điều quan trọng là phải suy nghĩ một cách sáng tạo hơn, thay vì chỉ chấp nhận một cách đơn giản rằng bạn sẽ tiếp tục triển khai theo một cách như nhau đối với những nhóm sản phẩm và khách hàng mà bạn đang thực hiện cho đến nay. Khi thảo luận về một trong những nhóm khách hàng với đồng nghiệp, bạn có thể tìm ra một phương cách mới để đưa sản phẩm và dịch vụ đến với họ.

## XÁC LẬP THỨ TỰ ƯU TIÊN HIỆN TẠI

Điều quan trọng trong việc thiết lập các phân khúc sản phẩm-khách hàng là phải có thứ tự ưu tiên để tránh giới thiệu cùng một sản phẩm cho tất cả mọi người theo cùng một hình thức để rồi không thỏa mãn ai cả. Trước tiên hãy nghiên cứu tình hình hiện tại. Bạn có thể quyết định nhóm quan trọng nhất là nhóm có khả năng mang lại nhiều lợi nhuận nhất, hoặc bạn có thể xếp hạng ưu tiên theo khối lượng hoạt động (cao, trung bình hoặc thấp) mà bạn hiện đang phân khúc. Hãy chọn thứ tự ưu tiên để bảo đảm rằng sản phẩm và dịch vụ của bạn phù hợp với từng nhóm khách hàng. Ví dụ, bạn phải cung cấp một dịch vụ hỗ trợ công nghệ cho một tổ chức lớn, một nhóm khách hàng có thể là những người nhập dữ liệu, nhóm khác là những chuyên gia hệ thống. Vì thế, bạn cần lập kế hoạch với những mức độ hỗ trợ rất khác nhau nhằm đáp ứng nhu cầu của cả hai nhóm.

#### NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Kiểm tra xem các phân khúc sản phẩm-khách hàng mà bạn đang tập trung có tiếp tục phát triển trong hai năm nữa không.
2. Thảo luận thứ tự ưu tiên của bạn với những người liên quan.
3. Thống nhất về mức độ nguồn lực dành cho mỗi nhóm.

- 25** Nên khuyến khích mọi người thảo luận về các thứ tự ưu tiên để cải thiện trọng tâm của nhóm.

## SỬ DỤNG MA TRẬN CHO NHỮNG KHÁCH HÀNG NỘI BỘ

Có thể dùng ma trận sản phẩm – khách hàng cho khách hàng nội bộ theo cùng cách với khách hàng bên ngoài. Khi ghi nhận những nhóm sản phẩm và khách hàng nội bộ của mình, hãy xét xem liệu bạn có thể phục vụ những bộ phận khác

của công ty được không. Sự thông hiểu của bạn về chiến lược của công ty, nhằm phục vụ những khách hàng thực sự, có thể giúp bạn nhận ra những lĩnh vực tiềm năng mới, và tạo cơ sở cho việc tổ chức ma trận sản phẩm – khách hàng.

19

**Hãy thực tế: nguồn lực phục vụ cho những lĩnh vực mới được điều động từ những khu vực khác.**

▼ **GHI NHẬN TRỌNG TÂM TRONG TƯƠNG LAI**

*Hãy đưa ra một ma trận sản phẩm – khách hàng cho thấy kế hoạch nâng cấp hay hạ cấp các thứ tự ưu tiên của sản phẩm và dịch vụ trong tương lai. Nhóm làm việc có thể tham khảo đề dạng.*

Sản phẩm/Dịch vụ	2	<b>H &gt; L</b>	<b>H &gt; L</b>	<b>L &gt; H</b>
	1	<b>M &gt; H</b>	<b>0 &gt; M</b>	<b>0 &gt; M</b>
		Nhóm khách hàng A	Nhóm khách hàng B	Nhóm khách hàng C

**THỐNG NHẤT TRỌNG TÂM TRONG TƯƠNG LAI**

Sau khi đã xác định được thứ tự ưu tiên tương đối của từng phân khúc trong hiện tại, cả nhóm hãy cùng dự đoán thứ tự ưu tiên trong tương lai sẽ như thế nào. Việc chuyển một phân khúc sản phẩm – khách hàng từ ưu tiên thấp lên thứ tự ưu tiên cao cần nhiều công sức và chi phí hơn là việc duy trì một phân khúc đã có thứ tự ưu tiên cao. Vì thế, cần phải lập kế hoạch cho việc sắp xếp thứ tự ưu tiên. Bạn cũng cần khảo sát thêm vài phân khúc nữa để đưa ra quyết định cuối cùng. Ví dụ, để tiến tới một phân khúc cụ thể cần một chi phí rất cao, thì bạn nên xét lại: có đáng để đặt mục tiêu vào đó không. Hãy ghi nhận các kế hoạch nâng cấp hoặc hạ cấp các thứ tự ưu tiên trong ma trận sản phẩm – khách hàng, và kiểm tra xem những người có liên quan đến việc phục vụ các phân khúc có đồng ý với thứ tự ưu tiên này hay không.

**GHI CHÚ**

- H** Mức độ hoạt động cao, tức cần nhiều nhân viên và các nguồn lực khác
- M** Mức độ hoạt động trung bình
- L** Mức độ hoạt động thấp
- 0** Không hoạt động
- >** Ước lượng thay đổi mục tiêu từ thời điểm hiện tại đến tương lai



## THAY ĐỔI TRỌNG TÂM

Mục tiêu của bạn có thể thay đổi theo thời gian để đáp lại những nhu cầu thay đổi của khách hàng, hoặc là do một phân khúc đang tiến triển tốt hơn hoặc tệ hơn so với dự kiến. Khách hàng thường hay thay đổi về thị hiếu và nhu cầu không đồng nhất, nên phải đảm bảo rằng bạn phải luôn theo dõi điều này và có thể đáp ứng một cách linh hoạt và nhanh chóng. Ví dụ, nếu một nhà phân phối cung cấp những sản phẩm mang thương hiệu của chính công ty họ cho khách hàng bán lẻ, và khách hàng này thay đổi chiến lược chuyển qua bán những thương hiệu có mức lợi nhuận cao hơn, thì nhà phân phối đó phải thay đổi sản phẩm được cung cấp. Nếu không làm như thế, có thể họ sẽ mất những khách hàng bán lẻ. Tuy nhiên, nếu việc thay đổi hợp lý và hiệu quả thì nhà phân phối này sẽ đứng vững và thu hút những khách hàng mới lớn hơn và có mức lời cao hơn.

**21** Nên nhớ rằng cần có thời gian và nỗ lực để có thêm những khách hàng mới.

### ▼ ĐẠT ĐƯỢC SỰ CAM KẾT

*Nếu có nhu cầu thay đổi trọng tâm cho một phân khúc sản phẩm – khách hàng mới, hãy giải thích cho cả nhóm biết lý do tại sao phải thay đổi. Một trọng tâm mới có thể ảnh hưởng đến vai trò và trách nhiệm của họ, vì thế hãy thảo luận về ý nghĩa của sự thay đổi đồng thời đề cập đến những vấn đề liên quan để chắc chắn rằng mọi người hiểu và ra sức thực hiện.*

*Nhà quản lý trình bày về doanh số kèm để nhấn mạnh nhu cầu cần phải thay đổi trọng tâm*

*Thành viên được thuyết phục rằng trọng tâm mới là cần thiết*

*Thành viên có kinh nghiệm được phân công giúp đỡ đồng nghiệp phát triển kỹ năng của cô ấy*

*Đồng nghiệp chỉ ra rằng cô thiếu kỹ năng phục vụ phân khúc mới*



## TÌM HIỂU QUY TRÌNH MUA HÀNG

Với những sản phẩm và dịch vụ cho dù rất đơn giản thì quy trình mua hàng của khách hàng cũng có thể là phức tạp. Khi cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng, bạn cần phải hiểu rõ quyết định mua hàng này một cách chi tiết, và khách hàng xem điều nào là lý tưởng.

**29** Nên biết rằng ít có quyết định mua hàng nào chỉ dựa trên cơ sở giá cả mà thôi.

**28** Nên nhớ rằng không có sản phẩm hoặc dịch vụ nào là vĩnh cửu.

### XÁC ĐỊNH NHỮNG TIÊU CHÍ MUA HÀNG

Khi khách hàng đang lưỡng lự là có nên mua hay không, trước hết họ xem xét những khía cạnh then chốt của sản phẩm, dịch vụ, mối quan hệ và giá cả có đáp ứng những tiêu chí cơ bản hay không. Ở mỗi khía cạnh, các khách hàng khác nhau sẽ có những tiêu chí khác nhau. Ví dụ, trong khi một nhóm khách hàng muốn giao hàng ngay ngày hôm sau thì nhóm khác lại yêu cầu thời gian giao hàng linh hoạt. Những tiêu chí này tạo cơ sở cho những quy trình suy nghĩ về việc mua hàng của khách hàng.

### TÌM HIỂU NHỮNG TIÊU CHÍ MUA HÀNG CƠ BẢN

NHỮNG KHÍA CẠNH THEN CHỐT	NHỮNG TIÊU CHÍ MUA HÀNG CỦA KHÁCH HÀNG
<b>SẢN PHẨM HOẶC DỊCH VỤ</b> Khách hàng mua để đáp ứng một nhu cầu đã được cảm nhận.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sản phẩm hoặc dịch vụ này có thỏa mãn điều tôi muốn không?</li> <li>Sản phẩm hoặc dịch vụ này có được giao khi tôi muốn không, và liệu khi tôi cần có được hỗ trợ đầy đủ hay không?</li> </ul>
<b>MỐI QUAN HỆ</b> Cách thức phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tôi có thích và tin tưởng người cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ này không?</li> <li>Các đồng nghiệp của tôi có thoải mái khi làm việc với họ không?</li> </ul>
<b>GIÁ CẢ</b> Giá của sản phẩm hoặc dịch vụ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sản phẩm hoặc dịch vụ này có đáng tiền không?</li> <li>Giá cả có cạnh tranh không?</li> <li>Tốt hơn là tôi có nên dành tiền mua thứ khác không?</li> </ul>

## BIẾT ĐƯỢC ĐIỀU LÝ TƯỞNG

Hãy tìm ra những điều khách hàng cho là đạt được mức độ "lý tưởng". Việc này giúp bạn hiểu khách hàng tốt hơn và nhận ra khoảng cách giữa hàng hóa mà bạn cung cấp với điều mà họ thật sự muốn. Một khi đã biết được khoảng cách đó, bạn phải lập kế hoạch để xóa đi khoảng cách. Ví dụ, nếu thời gian giao hàng là quan trọng với khách hàng, hãy tự hỏi rằng giải pháp nào là tốt nhất. Có thể họ thích giao hàng trong vòng bảy ngày và vào những giờ cố định. Mức độ đáp ứng của bạn có gần đạt đến mức lý tưởng của khách hàng không? Nên nhớ rằng nếu bạn không thể tiếp cận điều khách hàng cho là lý tưởng, thì đối thủ cạnh tranh có thể làm điều đó và bạn sẽ mất khách hàng về tay đối thủ cạnh tranh.

- 32** Hãy học cách làm việc với khách hàng bằng cách ghi nhận lại cách họ đã mua hàng của bạn như thế nào.

## TÌM HIỂU KHÁI NIỆM GIÁ TRỊ TƯƠNG XỨNG

Không phải tất cả các tiêu chí mua hàng đều quan trọng như nhau. Tầm quan trọng tương đối mà mỗi nhóm khách hàng đặt vào các tiêu chí mua chắc chắn cũng sẽ khác nhau. Ví dụ, khi chọn một phương tiện giao thông, các doanh nhân thường quan tâm đến thời gian để di chuyển hơn là giá cả, trong khi đối với những sinh viên, giá cả là quan trọng nhất. Một khi đã đánh giá sản phẩm và dịch vụ của mình đáp ứng nhu cầu và kỳ vọng của các khách hàng khác nhau như thế nào, bạn cũng phải đảm bảo là khách hàng cũng cho rằng giá trị tương xứng với sản phẩm và dịch vụ được cung cấp. Phải chắc chắn rằng bạn hiểu những gì mà khách hàng xem là giá trị tương xứng, và lập kế hoạch cung cấp tương ứng.



### ▲ HIỂU ĐƯỢC GIÁ TRỊ TƯƠNG XỨNG

*Những doanh nhân bận rộn sẵn sàng trả thêm tiền để được phục vụ nhanh khi chọn nơi ăn trưa để bàn công việc, nhưng nếu giá quá cao, họ sẽ không cảm thấy rằng mình đang nhận một giá trị tương xứng.*

- 30** Nên nhớ rằng những khách hàng khác nhau sẽ mua hàng theo những cách thức khác nhau.

- 31** Cần nhận biết điều khách hàng cho là lý tưởng để bạn có thể cung cấp điều đó cho khách hàng.

# XEM XÉT LẠI CÁCH TIẾP CẬN KHÁCH HÀNG

Hoạt động kinh doanh phải vận hành sao cho phù hợp với khách hàng chứ không phải thích hợp với công ty. Hãy lập kế hoạch có định hướng khách hàng, đồng thời cải thiện những hệ thống và quy trình sao cho chúng thật sự có lợi cho khách hàng.

## ĐẶT RA CÁC MỤC TIÊU KHÁCH HÀNG LÀ TRÊN HẾT

**T**rong một môi trường khách hàng là trên hết, mục tiêu của nhóm cần phải phản ánh được mục đích của khách hàng. Hãy đặt ra những mục tiêu hướng đến lợi ích cho khách hàng và thiết lập cách đánh giá hiệu quả hoạt động theo các điều kiện của khách hàng.

33

Nên nhớ rằng mọi người muốn nhận được những giá trị xứng đáng với đồng tiền bỏ ra.

34

Hãy yêu cầu các khách hàng xác nhận rằng tuyên bố mục đích của bạn sẽ giúp họ đạt được mục tiêu.

Chúng tôi sẽ hỗ trợ hệ thống chất lượng cho bộ phận bán hàng để họ có thể xử lý các đơn hàng trong vòng 72 giờ.

## CHÚ TRỌNG VÀO NHỮNG TUYÊN BỐ MỤC ĐÍCH

Một tuyên bố mục đích là một định nghĩa rõ ràng và súc tích về những mục tiêu tương lai của một nhóm. Hãy tìm hiểu những tuyên bố mục đích của khách hàng và bảo đảm rằng tuyên bố của bạn hướng đến những mục đích của họ như là cái đích cuối cùng. Nếu khách hàng của bạn không có tuyên bố mục đích, hãy thảo luận vấn đề này với họ và sử dụng những điều bạn biết được để điều chỉnh hoặc tạo ra tuyên bố mục đích riêng của cả nhóm.

## XÁC ĐỊNH CÁC MỤC TIÊU

Một khi tuyên bố mục đích của bạn là đặt khách hàng lên trên hết, bạn có thể xác định những mục tiêu theo định hướng này. Hãy kiểm tra tính hiệu quả của từng mục tiêu bằng cách đặt câu hỏi: "Nếu chúng ta đạt mục tiêu này, nó có giúp khách hàng thực hiện được tuyên bố mục đích của họ không?" Mỗi mục tiêu đều nêu rõ lợi ích cho khách hàng thấy khi nó được thực hiện thành công. Nếu bạn không thể xác định được một mục tiêu sẽ có lợi cho khách hàng như thế nào, thì bạn phải xem xét lại mục tiêu này.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Mọi điều bạn làm hoặc muốn làm đều phải liên quan trực tiếp đến thành công của khách hàng.
- Kỹ năng mà bạn học được qua các hoạt động huấn luyện và phát triển phải luôn có lợi ích trực tiếp cho khách hàng.
- Nếu những mục tiêu của bạn không nhằm phục vụ cho khách hàng, bạn đang có nguy cơ mất đi khách hàng.

- 35** Bảo đảm rằng tuyên bố mục đích của bạn có đề cập đến những gì mà bạn sẽ làm cho khách hàng.

## LỰA CHỌN CÁC TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ

Để xác định liệu bạn có đang thực hiện những mục tiêu của mình hay không, cần phải chọn lựa những tiêu chí để đánh giá hoạt động thực tế. Để giúp bạn đặt ra những tiêu chí đặt khách hàng lên trên hết, hãy thử đoán xem khách hàng đánh giá những tiến bộ của bạn như thế nào. Ví dụ, một khách hàng nhận báo cáo từ phòng tài chính có thể đánh giá hiệu quả thực hiện dựa trên ba yếu tố chính: báo cáo có được nộp kịp thời, dễ hiểu và chính xác hay không.

## LẬP KẾ HOẠCH NHẪM PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG





## MỤC TIÊU VÀ TIÊU CHÍ PHẢI TƯƠNG ỨNG VỚI NHAU

Khi đặt ra từng mục tiêu và phương pháp thực hiện phải đảm bảo rằng chúng gắn liền với những mục tiêu đặt khách hàng lên trên hết của cả nhóm. Nếu nhân viên của bạn có thể thấy được những mục tiêu của riêng họ ở góc độ lợi ích của khách hàng, họ sẽ có

cảm giác được khích lệ, luôn quan tâm đến khách hàng trong công việc hàng ngày. Phải trang bị cho mọi người kỹ năng để hoàn thành mục tiêu. Nếu cần, hãy lập kế hoạch huấn luyện và nâng cao nghiệp vụ để giúp họ hoàn thành nhiệm vụ.

## TÌM KIẾM THÔNG TIN PHẢN HỒI VỀ CÁC TIÊU CHÍ

Hãy thảo luận những tiêu chí hoạt động với khách hàng để kiểm tra xem chúng có phản ánh những nhu cầu thật sự của khách hàng hay không và xem bạn có nỗ lực hành động để giúp đỡ họ thật sự không. Bằng cách này, bạn sẽ không mất thời gian vào những vấn đề ít có ảnh hưởng đến khách hàng. Hãy hỏi khách hàng về những khía cạnh mà bạn có thể hỗ trợ họ nhiều hơn. Hãy tìm những cải thiện cụ thể tương đối dễ làm mà có thể giúp khách hàng tăng nhanh hiệu quả hoạt động. Một thay đổi nhỏ bạn làm có thể mang lại lợi ích lớn cho khách hàng.

### ĐIỀU CHỈNH CÁC TIÊU CHÍ ►

*Bằng cách thảo luận một tiêu chí hiệu quả mà khách hàng không hài lòng, John có thể tìm ra cách làm việc tốt hơn. Ông cũng chắc chắn rằng mình có thể tránh gây thất vọng cho khách hàng bằng cách áp dụng sáng kiến ngay từ đầu, thay vì đợi đến khi không đạt được mục tiêu.*

### VÍ DỤ THỰC TẾ

John phụ trách việc cung cấp hàng cho các máy bán hàng ở các khu văn phòng của khách hàng. Một trong những tiêu chí hoạt động của ông là kiểm tra và nạp hàng tất cả các máy trong các khu nhà hai ngày một lần, nhưng ông thấy rất khó mà đạt được tiêu chí này. Thay vì đối mặt với nguy cơ không hoàn thành mục tiêu, ông quyết định thảo luận vấn đề này với giám đốc cung ứng. Vị giám đốc này đề nghị rằng vì có

**36** Hãy đảm bảo rằng bạn đặt ra những mục tiêu thực tế để đánh giá sự tiến bộ.

**37** Cần tập trung vào những khía cạnh hoạt động có thể hỗ trợ khách hàng.

một số máy ít được dùng, nên John không cần ghé qua các máy này thường xuyên. Họ đã thống nhất với nhau về máy nào ít quan trọng hơn và quyết định John chỉ ghé qua những máy này mỗi tuần một lần để tiết kiệm thời gian. Sau khi giám đốc cung ứng điều chỉnh tiêu chí hoạt động theo cách này, John đã có nhiều thời giờ hơn để ghé qua các máy ưu tiên, và vì vậy mà ông có thể đáp ứng được chỉ tiêu nạp hàng dễ dàng hơn.

## GHI NHẬN CÁC MỤC TIÊU CỦA BẠN

Hãy tổng hợp những tiêu chí mà bạn đã nhất trí trên bảng đánh giá thực hiện để hoàn chỉnh quá trình tập trung các mục tiêu cho mỗi khách hàng. Sau đó, bạn có thể sử dụng bảng này để kiểm tra mức độ tiến bộ một cách thường xuyên. Phải đảm bảo rằng bạn có từ bốn đến tám tiêu chí: ít hơn bốn có nghĩa là bạn suy nghĩ không đủ rộng; nhiều hơn tám lại quá nhiều không thể tập trung một cách hiệu quả. Hãy thỏa thuận với cả nhóm và khách hàng về thứ tự ưu tiên tương đối của mỗi tiêu chí. Rồi lập kế hoạch kiểm tra việc thực hiện một cách thường xuyên, ít nhất mỗi tháng một lần hoặc nhiều hơn nếu nhóm mới được thành lập hoặc nhóm phải tham gia những hoạt động mới.

**38** Hãy tưởng tượng rằng bạn chính là khách hàng của mình khi xem xét bảng đánh giá hiệu quả.

### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Nếu mình đáp ứng tất cả những tiêu chí, liệu khách hàng có thỏa mãn không?
- ? Những tiêu chí mà mình đặt ra năm ngoái có còn thích hợp không?
- ? Tất cả những mục tiêu mà mình tự đặt ra có khả thi không?
- ? Tất cả các mục tiêu có đòi hỏi nỗ lực và cố gắng để hoàn thành không?
- ? Tất cả những tiêu chí có tập trung vào khách hàng mục tiêu không?

### ▼ TẠO BIỂU ĐỒ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN

Hãy ghi nhận các mục tiêu và tiêu chí trên bảng đánh giá tình hình thực hiện. Hãy thống nhất thứ tự ưu tiên của từng mục tiêu với khách hàng theo khung điểm từ 1 đến 10. Thêm một cột tình trạng bằng các mã màu xanh, nâu và đỏ nhằm lưu ý những mặt cần cải tiến.

Mục tiêu	Tiêu chí	P	Chi tiêu	Hiện tại	Tình trạng
Cải thiện doanh số những sản phẩm tiêu chuẩn	Tăng khối lượng các đơn hàng	10	7,5 triệu	5 triệu	●
Cải thiện tốc độ ra quyết định	Giảm thời gian đáp ứng yêu cầu thông tin của khách hàng	8	4 tuần	8 tuần	◆
Cải thiện hiệu quả chuẩn bị các bảng chào giá cho khách hàng	a) Giảm thời gian cần để chuẩn bị các bảng chào giá b) Giảm thời lượng các lớp tập huấn sản phẩm	6	a) 2 ngày/tháng b) 0 ngày/năm	a) 4 ngày/tháng b) 5 ngày/năm	●

Tiêu chuẩn đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu

Mức độ thực hiện theo mong đợi

Mức độ thực hiện hiện tại

## CẢI TIẾN NHỮNG QUY TRÌNH KINH DOANH

Cung cấp những gì khách hàng mong muốn, vào thời điểm mong muốn với giá cả đã được thống nhất bằng cách vận dụng thích hợp các quy trình kinh doanh hiện đại sẽ có ý nghĩa rất quan trọng với công ty. Hãy rà soát thường xuyên các thủ tục làm việc để chắc chắn rằng tất cả các quy trình đều mang tinh thần khách hàng là trên hết.

- 39** Nếu thành tích đi xuống, hãy phân tích xem có quy trình nào sai sót không.

- 40** Hãy luôn thực hiện những gì bạn hứa.

### ▼ THAY ĐỔI CÁC QUY TRÌNH

*Nếu bạn mở hóa đơn cho khách hàng với số tiền lớn, hãy xét xem như thế liệu có lợi cho họ không, vì thanh toán những số tiền nhỏ, thường xuyên hơn có thể thích hợp với họ hơn.*



*Khách hàng thích trả tiền theo từng kỳ để quản lý luồng tiền mặt của mình hiệu quả hơn*

### XÁC ĐỊNH CÁC QUY TRÌNH

Hãy lập một danh sách những thủ tục hoặc quy trình kinh doanh mà nhóm của bạn đang sử dụng, cũng như những thủ tục và quy trình cần thiết để hoàn thành mục tiêu. Một vài quy trình, như quy trình xử lý các đơn hàng, sẽ liên quan đến khách hàng, trong khi những quy trình khác lại chuyên biệt hơn tùy theo cách bạn và nhóm tổ chức hoạt động, như những phương pháp ghi nhận và đánh giá thông tin. Cũng có những hoạt động kinh doanh thường xuyên có thể nhóm lại với nhau thành những quy trình được xác định rõ ràng. Điều quan trọng là phải xác định tất cả những quá trình kinh doanh để bảo đảm rằng mỗi quy trình đều hướng đến mục tiêu khách hàng là trên hết.

### ĐÁNH GIÁ CÁC QUY TRÌNH

Nên rà soát tất cả các quy trình để biết rõ những quy trình nào ảnh hưởng mạnh nhất lên thành công của khách hàng và của riêng bạn để bạn tập trung cải thiện những quy trình then chốt này trước tiên. Hãy xem xét từng quy trình, thậm chí ngay cả quy trình trả lời điện thoại, và hãy đặt câu hỏi "Điều này có ảnh hưởng gì đến khả năng khách hàng đạt được những mục tiêu của họ không?" và "Điều này có ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả thực hiện của chúng ta so với mục tiêu đề ra?"

## TẬP TRUNG VÀO NHỮNG QUY TRÌNH THIẾT YẾU LIÊN QUAN ĐẾN KHÁCH HÀNG

NHỮNG QUY TRÌNH THIẾT YẾU	CÁCH TẬP TRUNG VÀO KHÁCH HÀNG
<b>HỖ TRỢ KHÁCH HÀNG</b> Hỗ trợ khách hàng sau khi đã phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiểm tra xem sự hỗ trợ có thuận lợi tối đa cho khách hàng không.</li> <li>• Thiết lập những thủ tục để duy trì mối liên hệ thường xuyên với khách hàng và thông báo cho họ các bước tiến triển.</li> </ul>
<b>PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM</b> Phương pháp được sử dụng để tạo sự thay đổi hoặc cải tiến dành cho sản phẩm hoặc dịch vụ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xác định những giá trị sẽ cung cấp và đảm bảo rằng những sản phẩm mới thích hợp với khách hàng.</li> <li>• Thay đổi sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.</li> </ul>
<b>SỬ DỤNG THÔNG TIN</b> Cách thu thập, đối chiếu và chia sẻ những dữ liệu về khách hàng.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thu thập thông tin từ nhiều nguồn và kiểm tra xem chúng có được trình bày dưới hình thức hữu dụng hay không.</li> <li>• Bảo đảm rằng thông tin phản hồi từ khách hàng đầy đủ và có thể tiếp cận được đúng người đúng thời điểm.</li> </ul>
<b>CẢI THIỆN CÁCH LÀM VIỆC</b> Khả năng sử dụng những công cụ và kỹ thuật để cải tiến giao dịch với khách hàng.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dùng mẫu thiết kế sẵn để tăng tính đồng nhất và thu hút chú ý đến những thông tin quan trọng bằng cách gây ấn tượng.</li> <li>• Cung cấp các khuôn mẫu và công cụ có sẵn cho những ai cần dùng, kể cả những khách hàng nội bộ nếu thích hợp.</li> </ul>
<b>RA QUYẾT ĐỊNH</b> Nhóm sử dụng quy trình logic để đưa ra những quyết định kinh doanh quan trọng.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đưa khách hàng vào quy trình ra quyết định bằng cách xem mức lý tưởng của khách hàng là mục tiêu của mình.</li> <li>• Xem xét tất cả phương án trước khi quyết định lựa chọn nào là giải pháp tốt nhất cho khách hàng.</li> </ul>

### CẬP NHẬT CÁC QUY TRÌNH

Hãy chú ý đến những quy trình đã thực hiện trong một thời gian dài, vì nếu những quy trình này không theo kịp những nhu cầu thường xuyên thay đổi của khách hàng, thì chúng không thể đáp ứng được mục tiêu khách hàng là trên hết. Ví dụ, nếu bạn luôn mã hóa những hóa đơn theo cách có ý nghĩa với bạn nhưng lại khó hiểu với khách hàng, thì phải xét lại quy trình này càng sớm càng tốt.

**41**

Hãy nghĩ ra các cách khởi đầu công việc khác nhau.

## PHÁT TRIỂN CÁC QUY TRÌNH THEO ĐỊNH HƯỚNG KHÁCH HÀNG

Mọi quy trình kinh doanh đều liên quan đến việc cung cấp một sản phẩm nào đó cho một người nào đó. Hãy bảo đảm rằng bạn cung cấp những sản phẩm mà khách hàng thực sự mong muốn bằng cách cho họ tham gia vào việc xây dựng các quy trình. Ví dụ, nếu bạn muốn xây dựng một gian hàng triển lãm cho nhóm tiếp thị, hãy xác định và thống nhất các điểm mốc trong quá trình thực hiện để dễ dàng thể hiện tiến độ công việc. Rồi bạn có thể triển khai giai đoạn kế tiếp của dự án với đảm bảo rằng khách hàng nắm được tình hình công việc, vì thế giảm được rủi ro là họ lại có những thay đổi lớn khi dự án kết thúc.

### NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- |  |  |
|--|--|
| ✓ <b>Hãy báo trước</b> cho khách hàng nếu bạn không hoàn thành kịp một điểm mốc tiến độ.             | ✗ <b>Đừng làm</b> cho khách hàng bất ngờ khi bạn giao hàng, dù họ thích hay không. |
| ✓ <b>Hãy thương xuyên</b> rà soát những quy trình với khách hàng để họ luôn được cập nhật thông tin. | ✗ <b>Đừng áp dụng</b> bất cứ quy trình nào không có lợi cho khách hàng.            |

*Khách hàng giải thích rằng anh cần giao hàng kịp lúc để tham gia hội chợ thương mại*

*Thành viên nhóm giải thích rằng kế hoạch giao hàng hiện tại không thể kịp được*



*Đồng nghiệp đề nghị thay đổi lịch giao hàng để thuận tiện cho khách hàng*

**42** Hãy rà soát lại những quy trình theo định hướng khách hàng để giúp chúng luôn được cập nhật.

**43** Nên mời khách hàng tham gia khi công việc hoạch định quy trình kinh doanh của bạn.

### ▼ MỜI KHÁCH HÀNG THAM GIA

*Khi quản lý một dự án, hãy xem xét những quy trình mà bạn sẽ sử dụng với khách hàng để bảo đảm rằng những quy trình này luôn có lợi cho họ. Hãy tìm ra những chỗ cần cải thiện cùng với nhau và nếu cần, hãy thay đổi kế hoạch của dự án.*



## GHI NHẬN CÁC QUY TRÌNH

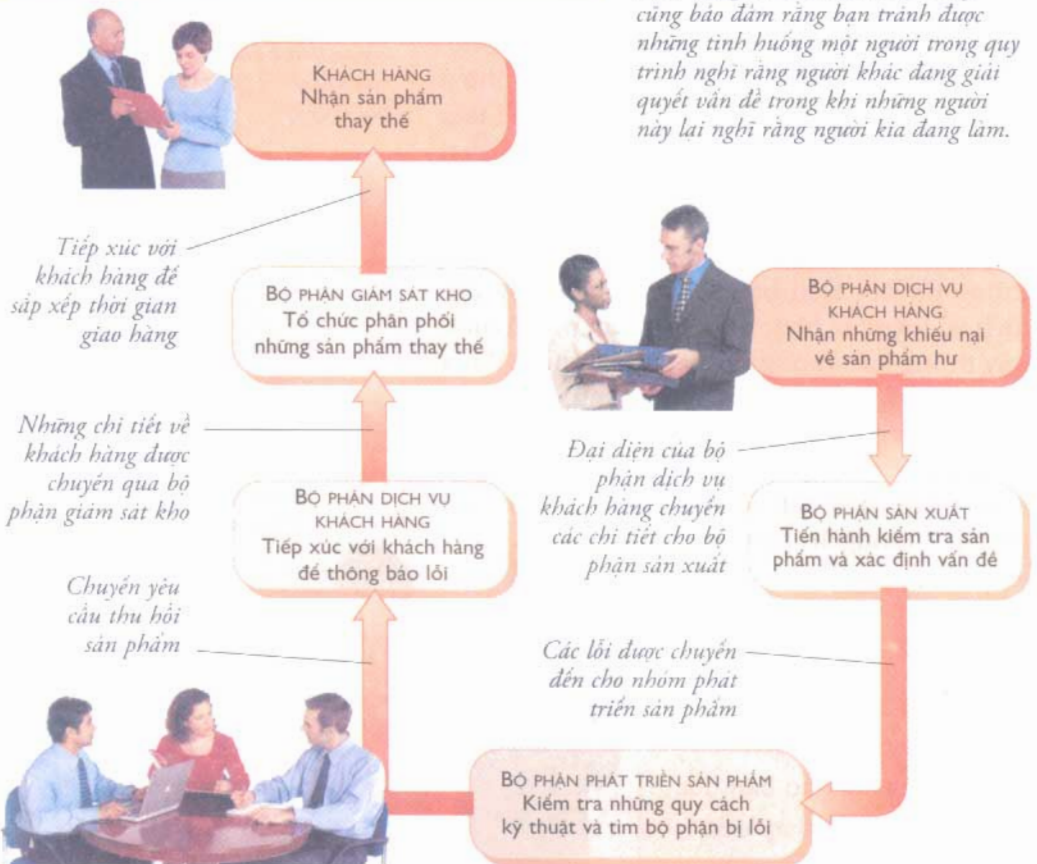
Một khi bạn đã xác định xong tất cả các quy trình, hãy ghi nhận chúng lại để mọi người có thể nhanh chóng hiểu được vai trò của họ trong quy trình này. Nếu bạn ghi lại rõ ràng những quy trình này, thì sẽ dễ dàng hơn khi đưa thành viên mới vào cùng làm việc với nhóm. Hãy kiểm tra những tài liệu đã được hoàn chỉnh với những cá nhân hoặc nhóm khác có liên quan đến quy trình. Họ có thể đề nghị nhiều điểm cần cải tiến trong cách thực hiện quy trình.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Những tổ chức thành công nhất luôn giao tiếp công khai giữa các phòng ban.
- Một khi quy trình đã chuyển qua nhóm khác, bạn vẫn phải tiếp tục giám sát quy trình đó nếu nó có ảnh hưởng đến khách hàng của bạn.
- Việc ghi nhận các quy trình luôn tạo cơ hội để cải thiện chúng.
- Hệ thống vi tính đóng vai trò quan trọng trong việc tiêu chuẩn hóa các quá trình.

**44**

Hãy tìm cách tinh chỉnh các quy trình để đạt được cùng mục tiêu với thời gian ít hơn.



### ▼ SỬ DỤNG CÁC SƠ ĐỒ QUY TRÌNH

Hãy ghi nhận những thủ tục của nhóm để giúp bạn hoạt động nhất quán hơn và có năng suất cao hơn. Điều này cũng bảo đảm rằng bạn tránh được những tình huống một người trong quy trình nghĩ rằng người khác đang giải quyết vấn đề trong khi những người này lại nghĩ rằng người kia đang làm.



## CUNG CẤP DỊCH VỤ HỖ TRỢ KHÁCH HÀNG

**C**ung cấp dịch vụ và các hình thức hỗ trợ khách hàng có hiệu quả và hiệu suất cao là chìa khóa để đạt được sự tín nhiệm của họ. Hãy chứng tỏ cho khách hàng thấy là họ có giá trị bằng cách luôn giữ liên lạc với họ và yêu cầu họ phản hồi để bạn có thể liên tục cải thiện mức độ hỗ trợ và chăm sóc.

### LUÔN THÔNG TIN CHO KHÁCH HÀNG

Hãy theo dõi xem khách hàng đã thành công như thế nào trong khi bạn thực hiện những dịch vụ của mình, bằng cách giữ liên lạc và yêu cầu họ phản hồi, ngay cả khi bạn không có ý định mở rộng giao dịch kinh doanh với họ. Hãy thường xuyên gửi cho họ những phiếu cung cấp thông tin phản hồi và chủ động tiếp xúc với khách hàng trước để xem họ có hài lòng với dịch vụ của bạn không. Nếu khách hàng yêu cầu thông tin, hãy cung cấp ngay, hoặc hãy cho họ biết lúc nào họ có thể có thông tin đó. Nếu bạn có kế hoạch thay đổi dịch vụ hiện tại, hoặc giới thiệu sản phẩm mới, hãy thông báo thông tin này theo những khía cạnh khách hàng quan tâm bằng cách giải thích những lợi ích của việc thay đổi. Nếu có thay đổi lớn, hoặc thay đổi có khả năng gây gián đoạn, hãy gặp khách hàng để bàn bạc những phương án thay thế.

**46** Hãy cho khách hàng biết khi nào bạn đưa ra những thay đổi.



**45** Hãy nhớ rằng nếu bạn trì hoãn điều gì đó, một vấn đề nhỏ cũng có thể trở thành một sự khủng hoảng.

### ▼ CẢNH BÁO KHÁCH HÀNG VỀ SỰ CHẬM TRỄ

*Trong tình huống này, khách hàng được thông báo trước sẽ giảm thiểu mức tổn thất phát sinh. Thành viên nhóm không thông báo cho khách hàng sẽ bị mất khách và gây thiệt hại cho uy tín của công ty.*



*Thành viên của nhóm phát hiện ra nhà cung cấp chậm trễ việc giao hàng*

*Khách hàng ký đơn đặt hàng và được hứa giao hàng trong vòng 7 ngày*

## LẮNG NGHE TIẾNG NÓI CỦA KHÁCH HÀNG

Hãy đưa vào thực hiện một quy trình mà thông qua đó, tất cả các thành viên của nhóm thỉnh thoảng đều phải nói chuyện trực tiếp với khách hàng. Họ có thể có cái nhìn sâu sắc mà người nhóm trưởng có thể bỏ sót, vì họ tiếp xúc thường xuyên với khách hàng. Nhóm làm việc cũng có nhiều khuynh hướng làm việc hướng về mục tiêu của khách hàng hơn, nếu các thành viên của nhóm gặp gỡ khách hàng và lắng nghe họ, nói chuyện về những mục tiêu, điểm mạnh, điểm yếu của họ. Nếu bạn tiếp xúc với khách hàng thường xuyên trên điện thoại, thì việc gặp trực tiếp khách hàng thường xuyên cũng rất có lợi.

### NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Hỏi các thành viên của nhóm rằng họ gặp khách hàng lần cuối lúc nào.
2. Bảo đảm sắp xếp những cuộc gặp thường xuyên.
3. Lập kế hoạch gặp gỡ khách hàng.

*Khách hàng nhận hàng và thiện chí được phục hồi*



*Khách hàng nhận thư vào ngày hôm sau và có thể lập kế hoạch đối phó với tình huống bất ngờ*

*Thành viên của nhóm viết thư kịp thời cho khách hàng để thông báo hàng sẽ đến trễ*

*Khách hàng giận dữ vì không được thông báo và hủy đơn hàng sau khi hàng không đến đúng hạn*



**47** Hãy làm cho khách hàng cảm thấy bạn đứng về phía họ.

**48** Hãy nhận trách nhiệm đáp ứng kỳ vọng của khách hàng.

## CẢI TIẾN CÁC HỆ THỐNG

Hãy đảm bảo rằng bạn cung cấp dịch vụ thuận tiện nhất cho khách hàng. Nên giảm thiểu công việc giấy tờ mà họ phải làm và tổ chức thời gian giao hàng có xét đến yêu cầu của họ. Ví dụ, nếu bạn luôn phải chờ khách hàng ký đơn hàng trước khi giao hàng, thì bạn có thể thay đổi quy trình này để khách hàng thoải mái hơn. Bạn có thể nhận đơn hàng điện tử để giảm thời gian mà khách hàng phải chờ từ lúc đặt hàng đến lúc nhận hàng.

## PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ

**Đ**ể duy trì sự thỏa mãn của khách hàng, phải lưu ý phát triển sản phẩm và dịch vụ theo nhu cầu của khách hàng. Hãy làm nổi bật những lợi ích của hàng hóa hoặc dịch vụ mà bạn cung cấp cho họ, đồng thời cần xét đến nhu cầu và lối sống của khách hàng khi tiến hành những thay đổi.

49

Nên tìm hiểu xem đối thủ cạnh tranh cải thiện sản phẩm và dịch vụ của họ như thế nào.

50

Chỉ dẫn cho nhóm làm nổi bật những lợi ích của sản phẩm hoặc dịch vụ, chứ không phải là những đặc điểm của sản phẩm / dịch vụ, khi thảo luận với khách hàng.



### NÊU BẬT NHỮNG LỢI ÍCH

Bất cứ một đặc điểm nào của sản phẩm hoặc dịch vụ cũng chỉ có giá trị với khách hàng khi họ cần đến nó. Ví dụ, nếu đặc điểm của báo cáo hàng tháng viết cho khách hàng là so sánh những số liệu của hai tháng trước, thì nó chỉ có ích cho khách hàng một khi họ đã tích lũy nhiều báo cáo và chuyển chúng thành biểu đồ để phân tích xu hướng. Nên thay đổi nội dung và hình thức của một báo cáo như thế để bảo đảm cho họ thấy ngay lợi ích của báo cáo mới này. Hãy liệt kê những đặc tính của sản phẩm và dịch vụ của bạn hiện nay và xem rằng có bao nhiêu đặc điểm có thể chuyển thành lợi ích của khách hàng.

### PHÂN BIỆT GIỮA ĐẶC ĐIỂM VÀ LỢI ÍCH

ĐẶC ĐIỂM CỦA MỘT ẤM ĐUN NƯỚC MỚI	LỢI ÍCH CỦA MỘT ẤM ĐUN NƯỚC MỚI
"Dùng công nghệ vi mạch mới nhất"	"Tự động tắt khi đủ độ sôi"
"Có một nguyên tố đặc biệt"	"Dễ lau chùi, nấu sôi những lượng nước nhỏ"
"Vòi có màng lọc"	"Khử lượng vôi trong nước uống"

## TIÊU CHUẨN HÓA SẢN PHẨM

Tất cả khách hàng đều là những cá nhân và họ có thể có những yêu cầu rất khác nhau về đặc tính và lợi ích của sản phẩm hoặc dịch vụ cần được cung cấp. Tuy nhiên, sẽ không thực tế khi bạn cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ duy nhất cho mỗi khách hàng. Hãy phân tích nhu cầu của những khách hàng riêng biệt bằng cách xây dựng bảng mô tả sơ lược về những đặc điểm của họ khi bạn tiến hành thu thập thông tin. Một khi đã biết nhu cầu và ý thích đặc biệt của họ là gì, bạn có thể biết được những yêu cầu chung và phổ biến nhất để quyết định việc tiêu chuẩn hóa. Những đặc điểm bạn xác định về khách hàng bên ngoài có thể bao gồm nhóm tuổi, giới tính, thu nhập, mục tiêu hoặc nguyện vọng cá nhân, hoặc trình độ học vấn. Nếu là những khách hàng nội bộ, bạn cần biết sơ lược các đặc điểm của họ để quyết định mức độ phục vụ tốt nhất.

**51**

**Hãy chắc chắn rằng đặc điểm của sản phẩm phải có công dụng thực sự cho khách hàng.**

### NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Tất cả khách hàng đều thích được đối xử đặc biệt và không thích bị xem là mặc nhiên.
- Khi hiểu biết về khách hàng tăng lên, bạn có thể cung cấp một dịch vụ tốt hơn và phù hợp hơn.
- Người ta mua những vật phù hợp với hình ảnh mà họ mong muốn người khác biết.

## NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Cùng một sản phẩm có thể tiêu thụ ở những thị trường khác nhau, nên điều quan trọng là phải lưu ý đến những nhu cầu của những nơi khác nhau trên thế giới. Ở vùng Bắc Âu, các giám đốc có khuynh hướng luôn mở điện thoại di động để sẵn sàng ra quyết định. Ở Hoa Kỳ, người ta dùng điện thoại di động để gọi người khác hơn là để người khác gọi và tắt máy khi làm việc. Điều này sẽ ảnh hưởng đến sản phẩm và dịch vụ mà các công ty điện thoại di động cung cấp.

## XEM XÉT LỐI SỐNG

Khi thiết kế hoặc điều chỉnh sản phẩm hay dịch vụ, hãy tìm hiểu sâu hơn về những nhu cầu của khách hàng, chú ý xem họ muốn sống và muốn được cảm nhận như thế nào. Ví dụ, những khách hàng cao tuổi không bị cuốn hút bởi hàng hóa có bao bì lòe loẹt. Bạn cũng nên xét xem khách hàng sẽ sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ như thế nào. Nếu bạn bán điện thoại di động, bạn có thể cần phải thu hút cả giới trẻ thường gọi nội hạt cho bạn bè lẫn những doanh nhân thường xuyên gọi đường dài. Khi đó, một cấu trúc giá sẽ không thích hợp cho cả hai nhóm. Cũng phải xét đến lối sống của những khách hàng nội bộ. Ví dụ, nếu khách hàng của bạn là những người đại diện bán hàng, những người hiếm khi ở trong văn phòng, hãy đảm bảo rằng những sản phẩm mà bạn cung cấp không nằm trên bàn giấy của họ trong một thời gian dài mà hãy cung cấp sản phẩm đúng nơi mà họ cần.

## SỬ DỤNG THÔNG TIN KHÁCH HÀNG

**N**hững quy trình định hướng khách hàng phải được củng cố bằng thông tin chính xác, đúng nơi đúng lúc. Hãy sử dụng thông tin bạn thu thập được để kiểm tra xem khách hàng có còn hài lòng với bạn không và khai thác những cơ hội nảy sinh từ sự hiểu biết ngày càng tăng về họ.

**52** Khuyến khích nhóm làm việc chia sẻ thông tin và kiến thức về khách hàng.

**53** Hãy tìm hiểu cả khách hàng của đối thủ cạnh tranh lẫn khách hàng của chính bạn.

### TẬP HỢP Ý TƯỞNG ▼

*Nên yêu cầu các thành viên trong nhóm tìm kiếm những nguồn thông tin mới để nâng cao sự hiểu biết về khách hàng và đối thủ cạnh tranh.*

*Thành viên trong nhóm chỉ cho đồng nghiệp trang web được liệt kê trong các tạp chí chuyên ngành*



### SO SÁNH THÔNG TIN KHÁCH HÀNG

Nên xây dựng các nguồn thông tin về khách hàng để đảm bảo rằng kiến thức của bạn về khách hàng dựa trên nhiều quan điểm và tránh đưa ra giả định chỉ dựa vào một nguồn thông tin đơn lẻ. Ngoài việc thường xuyên tìm kiếm thông tin phản hồi từ khách hàng, hãy kiểm tra những tạp chí kỹ thuật hoặc thương mại thích hợp để có những nhận định về xu hướng thay đổi của thị trường. Cũng nên truy cập vào những trang web của các đối thủ cạnh tranh nhằm tìm hiểu cách họ tiếp cận khách hàng mục tiêu như thế nào để có ý tưởng phòng thủ hoặc tiên phong. Đồng thời yêu cầu những thành viên trong nhóm tham dự những cuộc triển lãm hoặc hội nghị có liên quan, khuyến khích họ nói chuyện với những người ở những tổ chức khác, thậm chí những ngành nghề khác, để có những ý tưởng mới.

*Đồng nghiệp thấy nguồn thông tin mới có giá trị*



- 54** Tránh ghi lại những chi tiết không thích hợp làm mờ nhạt đi những sự kiện quan trọng.

## KIỂM TRA TÍNH HỮU ÍCH CỦA THÔNG TIN

Hãy kiểm tra lại những thông tin mà bạn thu thập được từ khách hàng tại điểm bán hàng và xem nó có thực sự cung cấp những dữ kiện cần thiết hay không. Nên đánh giá xem liệu thông tin này có được sắp xếp theo một hình thức hữu dụng không. Ví dụ, nếu bạn theo dõi số lượng những yêu cầu qua điện thoại từ khách hàng nội bộ, thì bạn nên tính toán để biết cuộc gọi từ phòng ban nào là nhiều nhất.

## THÔNG TIN KHÁCH HÀNG PHẢI DỄ TRUY CẬP

Một khi bạn đã thiết lập được một quy trình tốt để thu thập những thông tin khách hàng, phải đảm bảo rằng nhóm làm việc có thể truy cập được những thông tin này để có phản ứng kịp thời. Một thay đổi về yêu cầu từ khách hàng mà một người đã biết được ở một nơi nào đó phải được thông báo cho những người khác để họ dự báo những thay đổi từ khách hàng của mình. Hãy nghiên cứu xem các thành viên của nhóm sử dụng dữ liệu như thế nào, để tổ chức thông tin truy cập theo cách đó. Ví dụ, thông tin về thời gian khách hàng nhận được hóa đơn có ích cho những người ở phòng tài chính thì hãy thiết kế một báo cáo có thể cung cấp cho họ những thông tin đó.

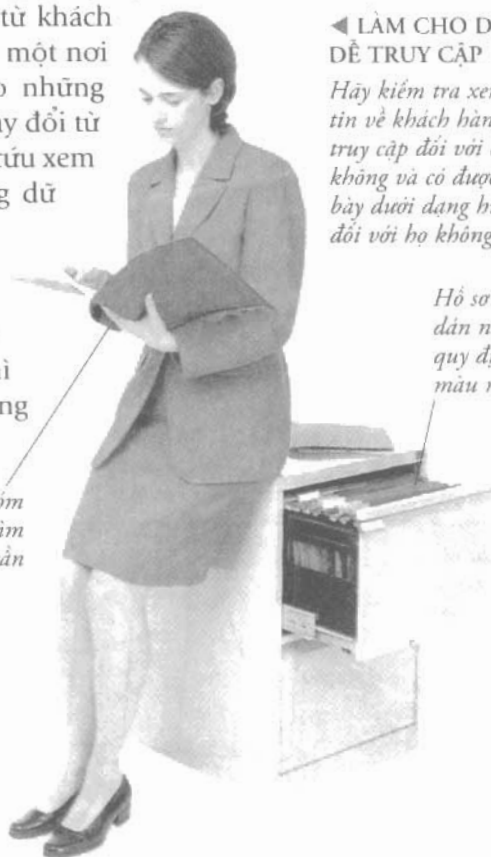
*Thành viên của nhóm làm việc biết nơi tìm báo cáo mình cần*

- 55** Nên nhớ rằng thông tin có thể chia sẻ trên toàn cầu.

## ◀ LÀM CHO DỮ LIỆU DỄ TRUY CẬP

*Hãy kiểm tra xem thông tin về khách hàng có dễ truy cập đối với cả nhóm không và có được trình bày dưới dạng hữu ích đối với họ không.*

*Hồ sơ được dán nhãn và quy định mã màu rõ ràng*



- 56** Với các dữ liệu trong tay, bạn có nhiều khả năng ra những quyết định đúng đắn.



# ỨNG DỤNG NHỮNG PHƯƠNG PHÁP TỐT NHẤT

**C**ó rất nhiều công cụ và kỹ thuật được sử dụng để nâng cao sự nhất quán trong giao dịch của bạn với khách hàng và giúp bạn học hỏi từ những kinh nghiệm trong quá khứ. Hãy dùng những mẫu định sẵn và những phương pháp tốt nhất để giúp bạn làm việc hiệu quả hơn.

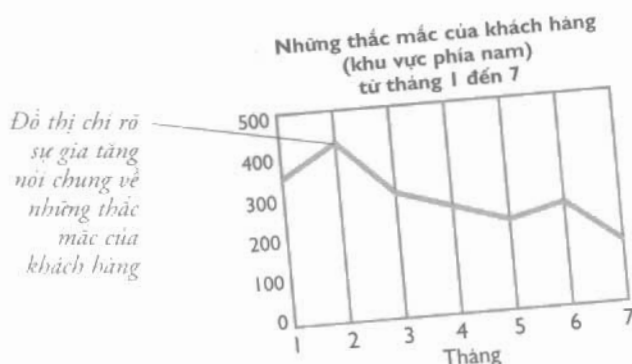
- 58** Bạn phải luôn ghi nhận đầy đủ những câu chuyện thành công của nhóm.

- 59** Hãy yêu cầu những thành viên thành công của nhóm giải thích cách họ đã phục vụ khách hàng như thế nào.

- 57** Hãy sử dụng những mẫu điện tử định sẵn để tăng tốc độ giao tiếp.

## SỬ DỤNG CÁC MẪU ĐỊNH SẴN ĐỂ HỖ TRỢ VIỆC PHÂN TÍCH

Hãy khích lệ tất cả những thành viên đóng góp vào quy trình thu thập và sử dụng thông tin phản hồi từ khách hàng bằng cách yêu cầu họ ghi nhận thông tin thu thập được một cách nhất quán theo một mẫu định sẵn. Đây là một mẫu có thể bao gồm thông tin số liệu, ví dụ điểm theo thang điểm 10, mà khách hàng đã đánh giá về một mặt dịch vụ cụ thể nào đó, cùng với những bình luận và góp ý của họ. Nếu mọi người đều có máy vi tính, phương pháp hiệu quả nhất là sử dụng mẫu điện tử vì nó có thể được lưu trữ và luôn có sẵn cho mọi nhân viên có liên quan của công ty.



## ◀ THỂ HIỆN TRÊN ĐỒ THỊ PHẢN ỨNG CỦA KHÁCH HÀNG

Hãy dùng những chương trình phần mềm để trình bày thông tin của khách hàng theo đồ thị. Điều này giúp những thành viên của nhóm phát hiện nhanh những lĩnh vực có vấn đề hoặc những vấn đề cần giải quyết gấp.

## ĐÁNH GIÁ RỦI RO TRONG TƯƠNG LAI

Hãy dùng một công cụ đơn giản để giúp bạn suy nghĩ trước về tương lai và đánh giá những rủi ro của kế hoạch hiện thời. Ví dụ, nếu bạn đang lập kế hoạch tăng giá, thì có nguy cơ là bạn sẽ mất đi một số khách hàng. Hãy xem xét ảnh hưởng của sự tăng giá đối với hoạt động kinh doanh. Nếu có nhiều khả năng bạn sẽ bị mất khách và điều này sẽ tác động mạnh đến hoạt động kinh doanh của bạn thì hãy thay đổi kế hoạch ngay. Khích lệ những thành viên của nhóm tiến hành và ghi nhận những đánh giá rủi ro này theo mẫu định sẵn để những đồng nghiệp khác có thể tham khảo.

**60** Hãy đánh giá những rủi ro đi kèm những quyết định mà bạn và cả nhóm đưa ra.

**61** Nên học hỏi từ những đánh giá rủi ro của người khác và chuẩn bị những kế hoạch thay đổi.



### ▲ TÌM KIẾM PHẢN HỒI

Hãy đưa ra những biểu mẫu bạn sử dụng để lưu trữ thông tin cho khách hàng xem nhằm thu được những thông tin phản hồi. Đồng thời yêu cầu họ cho những lời phê bình cũng như những đề nghị cải tiến, sau đó hãy hành động dựa trên những thông tin này.

### NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nên tham khảo khách hàng khi bạn sử dụng các công cụ và mẫu định sẵn nếu thích hợp.</li> <li>✓ Đảm bảo rằng bạn nắm bắt được những bí quyết của các thành viên có khả năng rời khỏi nhóm.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Không nên mong đợi một công cụ luôn thích hợp và không thay đổi trong một thời gian dài.</li> <li>✗ Không nên quên xây dựng một thư viện đầy đủ những mẫu định sẵn mà các thành viên của nhóm có thể tham khảo.</li> </ul> |
|---|---|

## TẠO THÓI QUEN CÔNG VIỆC HÀNG NGÀY

Những mẫu định sẵn mà bạn tạo ra thường được gọi là "phương pháp tốt nhất" vì chúng mô tả cách làm tốt nhất. Một khi bạn đã xác định những cách làm tốt nhất, hãy sử dụng chúng thường xuyên và trong nhiều tình huống khác nhau, từ khâu chuẩn bị tài liệu phát cho một hội nghị đến khâu xây dựng hệ thống xử lý đơn hàng. Khi đã thực hiện thói quen này nhiều lần, bạn sẽ trở nên quen thuộc với nó và sẽ thực hiện một cách tự động. Để nhất quán, hãy khuyến khích những thành viên khác cũng thực hiện những thói quen này.

## RA CÁC QUYẾT ĐỊNH THEO ĐỊNH HƯỚNG KHÁCH HÀNG

**N**ếu bạn đặt khách hàng lên trên hết, thì mỗi khi ra quyết định, bạn cần phải xem xét mọi vấn đề từ góc độ của họ. Để đảm bảo rằng bạn có những quyết định đúng cho nhóm làm việc và cho khách hàng của bạn, hãy thiết lập một quy trình hợp lý để thực hiện.

**63** Luôn phân tích các dữ liệu về một vấn đề.

**64** Hãy cân nhắc xem quyết định có ảnh hưởng như thế nào đến khách hàng.

### XÁC ĐỊNH ĐIỀU LÝ TƯỞNG CỦA KHÁCH HÀNG

Nhóm làm việc phải thống nhất các tiêu chí để đánh giá một quyết định. Hãy cân nhắc cả các tiêu chí mà khách hàng của bạn sử dụng. Ví dụ như khi bạn chọn lựa giữa hai nhà cung cấp thiết bị văn phòng. Hãy yêu cầu cả nhóm động não và liệt kê tất cả các giải pháp lý tưởng cả từ quan điểm của khách hàng và của nhóm làm việc. Hãy đặt câu hỏi: "Bạn muốn thiết bị này làm được gì cho khách hàng và cho nhóm chúng ta? Chúng ta muốn những lợi ích gì?" Danh sách này giúp cho nhóm làm việc dễ dàng sàng lọc các lựa chọn và so sánh các giải pháp.

**62** Bạn phải xác định được tất cả các phương án trước khi ra quyết định.

### ÁP DỤNG QUY TRÌNH

Tuân thủ quy trình xem khách hàng là trên hết trong việc ra quyết định mang lại rất nhiều lợi ích. Nhóm làm việc có thể ra quyết định nhanh chóng hơn, vì nếu tất cả mọi người biết quy trình, họ sẽ nhanh chóng loại trừ các lựa chọn không phù hợp cho khách hàng và đi đến phương án thích hợp nhất. Hơn nữa, bất kỳ thành viên nào trong nhóm phản đối quyết định đó cũng sẽ dễ dàng chấp nhận nó nếu quyết định đã được nhất trí. Hãy tưởng tượng rằng khách hàng của bạn đang tham dự một cuộc họp để đưa ra quyết định và thử nghĩ xem họ sẽ đóng góp gì vào việc thảo luận.



### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Cán phải xem xét nhiều giải pháp để đảm bảo rằng vấn đề đã được suy xét thấu đáo trước khi đi đến quyết định.
- Khi một nhóm không có thời gian để suy xét kỹ lưỡng về quyết định mà chấp nhận một giải pháp duy nhất họ có thể nghĩ ra, điều đó có nghĩa là họ đang "chứa cháy".
- Các nhóm thành công sẽ thoát ra khỏi tình trạng "chứa cháy" và bắt đầu ra quyết định cho tương lai.
- Khi đề xuất một quyết định cho nhà quản lý, phải sẵn sàng chứng minh được tại sao phương án của bạn là tốt nhất.

### ĐÁNH GIÁ CÁC PHƯƠNG ÁN

Với sự hỗ trợ của cả nhóm, hãy xác định các tiêu chuẩn có ý nghĩa quan trọng nhất đối với khách hàng. Bạn có thể thấy có ba hay bốn tiêu chuẩn được xem là rất quan trọng. Bây giờ hãy so sánh các phương án dựa trên các mức lý tưởng đã được thống nhất cho mỗi tiêu chuẩn quan trọng này. Quy trình phải hợp lý, nhưng cần phải có lối tư duy sáng tạo hơn để đánh giá các phương án một cách hiệu quả. Sau khi thực hiện việc đánh giá, bạn sẽ thấy quyết định rất rõ ràng. Nếu không, hãy xem xét tiêu chuẩn kế tiếp và lặp lại quy trình. Tiếp tục cho đến khi có được một phương án nổi bật, hay cho đến khi nhóm làm việc thấy rằng hai giải pháp chẳng có gì là khác nhau. Trong trường hợp đó, hãy chọn giải pháp tốt nhất cho khách hàng của bạn.

### ▼ CẦN NHẮC CÁC PHƯƠNG ÁN

*Trong ví dụ này, cả nhóm thảo luận việc sử dụng một nhà cung cấp mới. Nhà quản lý khuyến khích cả nhóm cần nhắc các phương án trên quan điểm của khách hàng và của nhóm trước khi có quyết định cuối cùng trên tinh thần khách hàng là trên hết.*

### RA QUYẾT ĐỊNH SAFE (AN TOÀN)

Sẽ có những ảnh hưởng gì nếu bạn ra quyết định sai lầm? Nếu điều đó làm bạn bị mất khách hàng, nó có thể dẫn đến hậu quả không tốt, vì thế bạn cần sử dụng các tiêu chí SAFE (viết tắt các từ tiếng Anh có nghĩa là Phù hợp, Có thể chấp nhận được, Khả thi và Lâu dài) để kiểm tra lần cuối. Hãy tự hỏi bản thân mình "Quyết định này có thật sự phù hợp với tình hình của khách hàng hiện tại không? Quyết định có thể được khách hàng và những người có lợi ích liên quan chấp nhận không? Quyết định có khả thi và có tính thực tế với thời gian và nguồn lực đã sẵn có hay không? Liệu quyết định có tác dụng trong thời gian dài không, hay nó sẽ mất giá trị hoặc không thể chấp nhận được đối với khách hàng?" Hãy sử dụng tiêu chuẩn SAFE để kiểm tra nhanh bất kỳ quyết định nào mà cả nhóm hay từng cá nhân thực hiện.



Nhà quản lý xác định vấn đề với nhà cung cấp hiện tại

Thành viên nhóm cần nhắc ảnh hưởng đối với khách hàng nếu không làm gì cả

Đồng nghiệp chỉ ra những kết quả tốt nhất và xấu nhất nếu chấp nhận nhà cung cấp mới

# THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

Những khách hàng được thỏa mãn có thể trở thành những khách hàng trung thành. Hãy xây dựng một không khí làm việc để mọi người luôn nhận thức được rằng lợi ích cao nhất của khách hàng phải được đặt lên trên hết trong mọi công việc.

## KHUYẾN KHÍCH THÁI ĐỘ XEM TRỌNG KHÁCH HÀNG

**L**uôn quan tâm đến nhu cầu của khách hàng là chìa khóa để có thể đáp ứng được các yêu cầu của họ. Hãy thúc đẩy thái độ xem khách hàng là trên hết bằng cách khuyến khích mọi người tập trung vào nhu cầu của khách hàng và nhận biết được tầm quan trọng của thị trường đối với các vấn đề nội bộ.

65

Bạn phải đảm bảo rằng nhân viên có thể đồng cảm với khách hàng.

66

Hãy yêu cầu các thành viên đưa ra một số ý kiến đặt khách hàng lên trên hết

trong các cuộc họp thích hợp.

Giới thiệu kế hoạch tặng thưởng cho những khách hàng trung thành bằng cách giảm giá cho những người được đánh giá cao.

### LUÔN ĐỂ Ý ĐẾN KHÁCH HÀNG

Hãy giúp các thành viên của nhóm luôn nghĩ về khách hàng bằng cách lập bảng ghi nhận tình hình thỏa mãn của khách hàng và đặt ở chỗ mọi người có thể thấy được dễ dàng, trên đó ghi nhận thành công và những vấn đề phải giải quyết với khách hàng bên ngoài dưới dạng biểu đồ. Bạn cũng có thể ghi doanh số bán hàng lên bảng, thể hiện cả giá trị doanh số lặp lại, hay phần trăm thị phần đạt được. Đảm bảo rằng bạn cũng nêu bật được các vấn đề cần phải giải quyết.

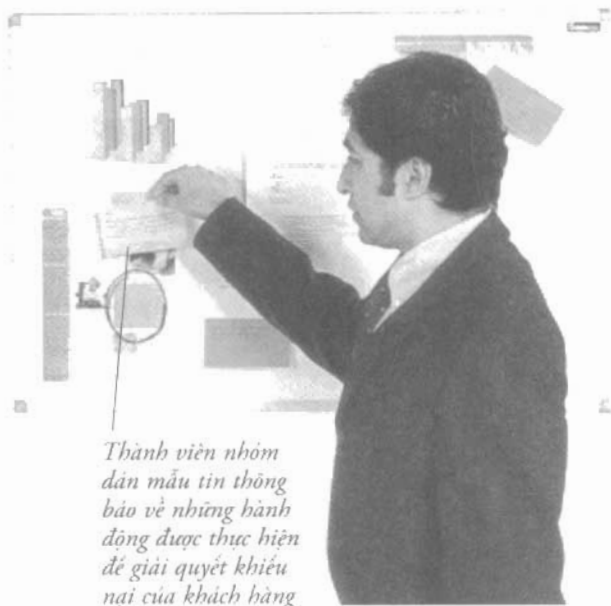


## HÃY ĐỀ CHO KHÁCH HÀNG ĐỊNH NGHĨA CHẤT LƯỢNG

Hãy đảm bảo rằng chất lượng sản phẩm và dịch vụ mà bạn cung cấp đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng, chứ không chỉ đáp ứng được các tiêu chuẩn chất lượng nội bộ. Hãy cân đối giữa sự hữu ích (những giá trị mà sản phẩm và dịch vụ của bạn mang lại cho khách hàng), giá cả (quan điểm của khách hàng về chi phí mà họ phải trả) và thời gian (tốc độ cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ hoặc đáp ứng yêu cầu hỗ trợ cho khách hàng). Hãy ghi những tiêu chí này lên bảng theo dõi mức độ thỏa mãn của khách hàng. Nếu bạn không được tiếp xúc khách hàng nhiều, hãy thảo luận với những đồng nghiệp tiếp xúc trực tiếp với khách hàng để đảm bảo rằng các tiêu chí chất lượng của bạn là chính xác.

### ▼ THỂ HIỆN THÔNG TIN

*Hãy dùng bảng theo dõi mức độ thỏa mãn khách hàng để thu hút sự quan tâm của mọi người đến các vấn đề chăm sóc khách hàng. Yêu cầu các thành viên của nhóm đưa các thông tin có liên quan về khách hàng lên bảng thông tin, như các bài báo trên tạp chí, các khiếu nại và thư tín.*



*Thành viên nhóm dán mẫu tin thông báo về những hành động được thực hiện để giải quyết khiếu nại của khách hàng*

### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Sản phẩm và dịch vụ của chúng ta có đủ tốt không?
- ? Những hiểu biết của chúng ta có dựa trên thông tin phản hồi của khách hàng không?
- ? Bảng theo dõi mức độ thỏa mãn khách hàng có thể hiện được mức độ xuất sắc khi phục vụ khách hàng bên ngoài không?
- ? Mình có khuyến khích và thu thập các kiến nghị cải tiến của các thành viên nhóm không?
- ? Chúng ta có dự báo được nhu cầu của khách hàng trong vòng một năm nữa không?

## THÚC ĐẨY THỊ TRƯỜNG

Các công ty dự báo được những thay đổi trong các nhu cầu của khách hàng được gọi những công ty thúc đẩy thị trường, chứ không đơn thuần là đáp ứng các yêu cầu của thị trường. Những công ty này thành công vì họ lôi kéo được khách hàng từ các đối thủ chỉ phản ứng khi gặp thách thức từ khách hàng hay từ đối thủ cạnh tranh. Bạn có thể nhớ được lần gần đây nhất khi thành viên trong nhóm dự báo những thay đổi trong những yêu cầu của khách hàng không? Nếu không, bạn cần khuyến khích nhóm tìm cách cải thiện sự thỏa mãn của khách hàng, nghĩ đến những thay đổi mà khách hàng mong muốn và cho phép bạn có thể cạnh tranh với các đối thủ.



## PHÁT TRIỂN MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA ĐẶT KHÁCH HÀNG LÊN TRÊN HẾT

Môi trường văn hóa đặt khách hàng lên trên hết cần được phổ biến trong toàn công ty. Là nhà quản lý, bạn phải khuyến khích bầu văn hóa này bằng cách nêu gương và kiểm tra những hoạt động của nhóm xem có nhằm mục tiêu thỏa mãn và động viên mọi người trở thành khách hàng trung thành không.

67

Hãy cảm ơn khách hàng về mối quan hệ kinh doanh để họ cảm thấy được đánh giá cao.

68

Hãy hỏi những khách hàng bất mãn xem có cách nào để bạn có thể giành lại mối quan hệ kinh doanh với họ không.

69

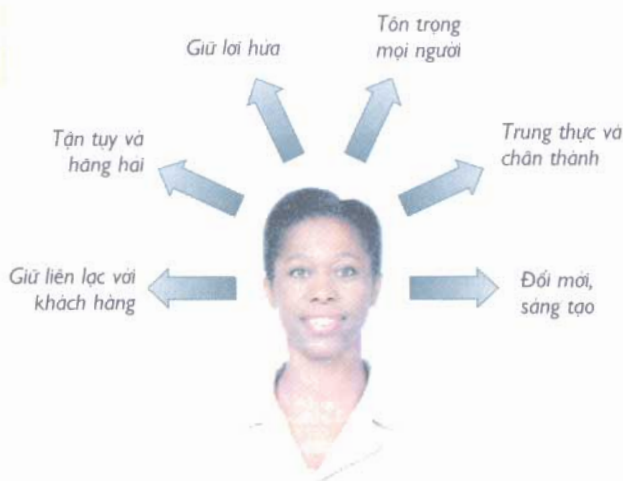
Cần giúp khách hàng hiểu rằng bạn đang phục vụ họ rất tốt.

### KHUYẾN KHÍCH BẦU KHÔNG KHÍ TÍCH CỰC

Hãy bảo đảm rằng bạn và cả nhóm luôn làm những điều đúng đắn đối với khách hàng. Nếu ai đó có sai sót, phải tiếp xúc với khách hàng ngay để giải thích sai sót đó. Nếu bạn chờ đợi họ khiếu nại hoặc hy vọng họ không để ý đến điều đó, thì có nghĩa là bạn cung cấp một dịch vụ kém. Nên tránh đi tắt để tiết kiệm thời gian. Hãy tưởng tượng xem bạn muốn được đối xử ra sao trong vị trí một khách hàng. Nếu bạn cung cấp một dịch vụ hạng nhất, khách hàng sẽ tin tưởng bạn và cả sản phẩm của bạn.

### LANH ĐẠO BẰNG CÁCH NÊU GƯƠNG ►

Nhà quản lý này đang nuôi dưỡng bầu văn hóa đặt khách hàng lên trên hết bằng cách minh họa cho cả nhóm những phẩm chất cần phải có khi giao dịch với khách hàng.



## ĐỊNH HƯỚNG CÔNG VIỆC VÀO KHÁCH HÀNG

Để bảo đảm rằng các thành viên trong nhóm làm việc theo phương pháp thích hợp nhất để thỏa mãn khách hàng, hãy tập hợp họ lại để rà soát tất cả những nhiệm vụ của họ và đánh giá những ảnh hưởng và lợi ích của từng công việc lên khách hàng. Nên sử dụng cơ hội này để thay đổi bất kỳ hoạt động nào không có lợi ích cho khách hàng. Ví dụ, việc thường xuyên gửi bản tin cho khách hàng sẽ không có ý nghĩa trừ phi nó chứa những thông tin có ích cho khách hàng.

### NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nên trả lời những câu hỏi của khách hàng nhanh chóng trước khi chúng trở thành những lời khiếu nại.</li> <li>✓ Nên xem trọng những mối quan tâm của khách hàng: xét cho cùng chúng cũng quan trọng đối với họ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Không nên tạo ra tình huống khách hàng bị chuyển từ người này sang người khác trước khi họ nhận được những câu trả lời.</li> <li>✗ Không nên làm khách bị quá tải thông tin.</li> </ul> |
|---|--|



*Thành viên của nhóm lắng nghe những thông tin quan trọng để đáp ứng thích hợp*

### ▲ CÓ TÌNH THẦN TRÁCH NHIỆM

*Khi khách hàng gọi đến, bạn hãy tìm cách gây ấn tượng với họ. Hãy đảm bảo rằng cử chỉ và giọng nói của bạn thể hiện sự quan tâm đến việc cung cấp một dịch vụ khách hàng hạng nhất.*

## RÀ SOÁT LẠI CÔNG VIỆC

Lập danh sách tất cả những nhiệm vụ nhóm đang thực hiện

Xác định những nhiệm vụ có ảnh hưởng đến khách hàng

Loại bỏ những hoạt động không ảnh hưởng và không cần thiết

Với những nhiệm vụ có ảnh hưởng, đánh giá lợi ích đối với khách hàng

Nếu những nhiệm vụ không mang lại lợi ích, hãy thay đổi thành có lợi cho khách hàng

## TẠO CẢM GIÁC THOẢI MÁI CHO KHÁCH HÀNG

Hãy tự tìm hiểu xem khách hàng cảm thấy thế nào sau khi giao dịch với bạn. Bạn có chắc chắn rằng họ ra về với ấn tượng tốt không? Ví dụ, nếu bạn giữ nhiệm vụ hỗ trợ ở bộ phận công nghệ thông tin, bạn sẽ trả lời ra sao khi một khách hàng gọi đến để phàn nàn một vấn đề do chính họ gây ra mà bạn đã từng giải quyết tuần trước? Điều quan trọng là bạn phải trả lời một cách thông cảm để khách hàng không cảm thấy bẽ mặt khi phải gọi lại. Hãy luôn sẵn lòng giải quyết cùng một vấn đề lần thứ hai. Rồi sau đó, lịch sự hướng dẫn cách khách hàng có thể giải quyết vấn đề đó như thế nào, nếu tình huống tương tự xảy ra trong tương lai.

## TẠO MỐI QUAN HỆ CỘNG TÁC

**V**ì khách hàng là sự sống còn của nhóm, nên họ phải được xem là một phần trong nhóm. Hãy đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm không coi khách hàng là người ngoài cuộc, mà phải làm việc với họ để xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau và sự cam kết lâu dài từ cả hai phía.

**70** Nên nhớ đừng bao giờ làm mất đi sự tin tưởng của khách hàng.

**71** Hãy giới thiệu nhân viên mới cho khách hàng càng sớm càng tốt.

**72** Cố tìm ra những điểm tương đồng giữa bạn và khách hàng.

### CÙNG LÀM VIỆC

Hãy đảm bảo những thành viên trong nhóm nhận thức được rằng mọi người đều có vai trò trong việc xây dựng quan hệ cộng tác với khách hàng. Hãy giải thích tầm quan trọng của sự thấu hiểu và đáp ứng những nhu cầu của khách hàng để xây dựng lòng tin và sự tôn trọng lẫn nhau. Kiểm tra xem mọi người có nhìn thấy vai trò, mục tiêu và nhiệm vụ của mình trong việc thỏa mãn khách hàng không, nhất là những nhân viên mới chưa quen với môi trường đặt khách hàng lên trên hết. Hãy nhấn mạnh rằng khách hàng phải được đối xử như một bộ phận trong nhóm; họ cũng nên được biết những gì đang diễn ra nếu họ đang làm việc cùng với bạn.

*Nhân viên mới xem xét vai trò của mình theo quan điểm của khách hàng*

*Thành viên cao cấp chỉ cho nhân viên mới bảng theo dõi mức độ thỏa mãn của khách hàng*

*Nhà quản lý giải thích những nhu cầu của khách hàng nội bộ*

#### HƯỚNG DẪN TÓM TẮT CHO NHÂN VIÊN MỚI ►

Hãy giải thích cho những nhân viên mới rằng những điều khách hàng kỳ vọng ở họ có tầm quan trọng hàng đầu và việc học tập những quy trình và hệ thống của công ty có tầm quan trọng thứ yếu.



## NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Mỉm cười và chào đón khách hàng một cách thân thiện.
2. Hãy nhớ tên khách hàng và gọi tên khi nói chuyện với họ.
3. Hãy dùng những ngôn từ tích cực và ngôn ngữ cơ thể để chứng tỏ cho khách hàng thấy rằng bạn tôn trọng họ.
4. Luôn cảm ơn khách hàng đã giao dịch với bạn.

**73** Bắt đầu xây dựng lòng tin bằng cách đến cuộc họp khách hàng sớm vài phút.

## XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ CỘNG TÁC LÂU DÀI

Cần giúp đỡ cả nhóm nhận thức được rằng việc tạo sự hài lòng cho khách hàng sẽ mang lại sự thỏa mãn rất lớn cho chính mình trong công việc. Hãy giải thích rõ với họ rằng làm việc dựa trên sự đồng thuận thì dễ hơn nhiều so với sự đối đầu và hãy nhấn mạnh tầm quan trọng của sự tiếp xúc thương xuyên với khách hàng. Đồng thời cũng nên đảm bảo rằng mọi người chuẩn bị đầy đủ khi tiếp xúc khách hàng, vì việc này là một trong những yếu tố quan trọng nhất của phương châm khách hàng là trên hết và trong việc xây dựng mối quan hệ cộng tác bền vững. Khách hàng đánh giá cao những nhà cung cấp nào có thể trả lời đầy đủ các câu hỏi tại cuộc họp vì điều đó có nghĩa là họ đã tiên liệu trước những câu sẽ được hỏi.

## KHUYẾN KHÍCH LÒNG TRUNG THÀNH

Tránh đối xử với khách hàng như những người chỉ dùng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn một lần. Để đảm bảo rằng khách hàng muốn quay trở lại, hãy gieo những hạt giống cộng tác ngay khi họ tiếp xúc với bạn, cho dù họ đặt một đơn hàng trị giá hàng ngàn đôla hoặc chỉ hỏi thông tin. Nên làm cho mỗi khách hàng đều cảm thấy có giá trị và được đánh giá cao. Hãy nhớ rằng mọi người đều lưu ý đến từng chi tiết nhỏ, nhất là khi tạo ra ấn tượng đầu tiên của một nhà cung cấp. Nếu nhân viên đọc báo trong khi phục vụ khách hàng, chắc chắn rằng khách hàng sẽ không bao giờ trở lại. Nếu được chào đón bằng một nụ cười thân thiện và một cử chỉ quan tâm lịch sự, khách hàng cảm thấy được chào đón và có nhiều khả năng là họ sẽ quay trở lại.



## ▲ LẮNG NGHE KHÁCH HÀNG

Trong việc xây dựng mối quan hệ, khả năng lắng nghe khách hàng một cách chủ động thay vì giành phần nói quá nhiều có vai trò rất quan trọng. Hãy tập trung, lắng nghe những ý tưởng hơn là lời nói hoặc các phản ứng và hãy hỏi thêm để bạn hiểu rõ ràng hơn.

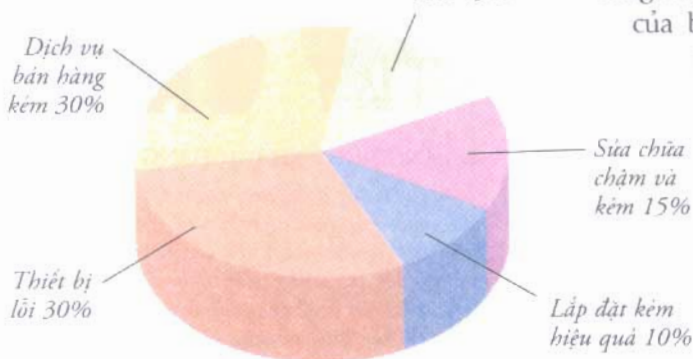
## XỬ LÝ THAY ĐỔI MỘT CÁCH HIỆU QUẢ

**P**hái dự kiến và xử lý những thay đổi một cách tích cực. Bạn có thể xử lý tốt những thay đổi bằng cách nắm bắt được khi nào khách hàng đòi hỏi bạn hoạt động khác đi, đồng thời bảo đảm rằng nhóm của bạn đã tiên liệu về nhu cầu thay đổi và sẵn sàng đón nhận những cải thiện do sự thay đổi mang lại.

**75** Hãy lắng nghe những lời nhận xét ngẫu nhiên - đó có thể là dấu hiệu báo trước mong muốn thay đổi của khách hàng.

### ▼ SỬ DỤNG THÔNG TIN PHẢN HỒI ĐỂ GIÚP LẬP KẾ HOẠCH THAY ĐỔI

Biểu đồ này dựa trên những thông tin phản hồi minh họa những vấn đề khác nhau mà khách hàng gặp phải khi gọi điện thoại. Dịch vụ bán hàng kém và thiết bị lỗi là nguyên nhân của hầu hết các bất mãn của khách hàng, nên những lĩnh vực này cần phải được quan tâm thay đổi trước.



**74** Hãy hỏi khi có bất kỳ thay đổi nào “Điều này sẽ ảnh hưởng đến các khách hàng của chúng ta như thế nào?”

### XÁC ĐỊNH NHU CẦU PHẢI THAY ĐỔI

Nếu muốn xác định nhu cầu phải thay đổi, hãy giữ liên lạc với khách hàng và cập nhật thông tin đều đặn. Nếu thông tin phản hồi cho thấy rằng khách hàng không hài lòng với bất kỳ khía cạnh nào của sản phẩm và dịch vụ của mình, bạn cần phải tiến hành thay đổi. Hãy yêu cầu cả nhóm báo cáo lại những gì khách hàng nói và theo dõi hành động của những đối thủ cạnh tranh thực hiện với khách hàng của họ. Hãy quan sát những diễn biến trong thị trường bạn phục vụ, những sản phẩm hoặc dịch vụ bạn cung cấp, bằng cách đọc sách báo và tạp chí liên quan. Đồng thời cũng nên quan tâm đến bất kỳ những thay đổi nào xảy đến cho môi trường của khách hàng,

ngay cả khi chúng có vẻ không ảnh hưởng trực tiếp đến bạn. Ví dụ, khi một tạp chí thương mại cho biết rằng một trong những khách hàng của bạn có kế hoạch mở một trung tâm tiếp xúc khách hàng mới để giải quyết những yêu cầu của khách hàng, hãy nghĩ cách bạn có thể thay đổi gì để giúp họ thực hiện việc này và tiếp cận họ với ý tưởng mới.



## HÀNH ĐỘNG MỘT CÁCH QUYẾT ĐOÁN

Một khi bạn đã nhận ra khách hàng muốn bạn thay đổi điều gì đó thì hãy hành động dứt khoát. Khách hàng thường ít khi hé mở trước rằng họ cần những giá trị khác, nên bạn cần phải có khả năng thay đổi nhanh chóng. Cùng với cả nhóm và những người chủ chốt khác, chẳng hạn như chính khách hàng, hãy thiết kế và thỏa thuận về kế hoạch nhằm từng bước triển khai sự thay đổi. Hãy đảm bảo rằng kế hoạch của bạn có nêu ra lợi ích của sự thay đổi cho khách hàng, lịch trình thay đổi và phương cách đánh giá những tiến bộ và thành công.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Khích lệ nhóm nhận ra được những lợi ích khi thực hiện thay đổi do khách hàng đề nghị.
- Các nhóm vui vẻ chấp nhận thay đổi thường đạt được kết quả hơn mong đợi.
- Một thay đổi nhỏ đối với một người có thể được cảm nhận như một chấn động to lớn đối với người khác.
- Những tổ chức thành công luôn luôn tìm những điều cần thay đổi.

*Người phản đối thụ động tựa lưng và khoanh tay, thể hiện một rào chắn ngăn cản thay đổi*

*Người nghi ngờ ngồi lui lại và chống tay lên cằm*

*Người phản đối chủ động dùng những cử chỉ bằng tay để khẳng định sự phản đối*

*Nhà quản lý tựa về phía trước cho thấy sự thông cảm và quan tâm đến ý kiến đồng nghiệp*



### ▲ XỬ LÝ NHỮNG PHẢN ỨNG TIÊU CỰC

Nên quan sát những dấu hiệu phản đối của các thành viên nhóm khi bàn về việc thay đổi và cố gắng giải thích để họ hiểu. Người phản đối tích cực có thể dùng giọng nói và cử chỉ tay, người phản đối thụ động có thể dựa lưng ra sau và bắt chéo tay hoặc chân. Hãy thông cảm với những người phản đối và tìm cách đề cập đến những âu lo cụ thể của họ để thuyết phục họ đổi ý và tích cực cống hiến cho sự thay đổi.

### QUẢN LÝ RỦI RO

Nếu đó là một thay đổi lớn, hãy xem xét những rủi ro có liên quan. Ví dụ, khi bạn giới thiệu phần mềm mới cho một khách hàng nội bộ, sẽ có nguy cơ là nhân viên này không làm việc đạt năng suất tối đa vào lúc ban đầu. Hãy xác định bất kỳ nguy cơ tiềm năng nào, rồi lập kế hoạch giảm thiểu nguy cơ và những ảnh hưởng của nó. Trong ví dụ này, bạn có thể quyết định có một khoảng thời gian cho cả hai hệ thống cũ và mới vận hành song song với nhau.



## THÀNH CÔNG VỚI THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

**C**ó thể sử dụng Internet để tiếp cận khách hàng và cung cấp dịch vụ tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh. Cần bảo đảm rằng những hệ thống của bạn phù hợp, thân thiện với khách hàng và tập trung xây dựng mối quan hệ lâu dài với họ trên mạng máy tính.



### ▲ TIẾP CẬN KHÁCH HÀNG

Khách hàng sẽ cảm thấy thích trở lại trang web có cung cấp những đặc tính hỗ trợ như nhóm thảo luận, danh sách gửi thư, tiếp xúc bằng văn bản với nhân viên hỗ trợ.

**77** Ghi lại những vấn đề khi bạn lướt trên trang web của mình.

**76** Hãy yêu cầu người khác đánh giá trang web của bạn về tính dễ truy cập và tốc độ truy cập.

### CẢI THIỆN HIỆU NĂNG

Hãy dùng công nghệ Internet để cung cấp cho khách hàng những dịch vụ thuận tiện nhất, hiệu quả nhất và ít tốn kém nhất. Hãy đảm bảo rằng trang web của bạn có tốc độ truyền tải nhanh để tránh làm mất thời gian của khách hàng. Nên kiểm tra xem khách hàng có dễ đặt hàng qua mạng không. Sau đó hãy bảo đảm rằng họ có thể theo dõi được tiến độ giao hàng. Có thể kiểm tra hệ thống của bạn bằng cách truy cập như một khách hàng và thử đặt mua hàng. Bạn cần xem xét các mẫu biểu từ góc độ khách hàng tiếp xúc lần đầu. Chúng có dễ hiểu và dễ điền dữ liệu không? Hãy ghi chú thật chi tiết về những khó khăn mà bạn gặp phải để có thể từng bước cải thiện hệ thống.

#### NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- |   |  |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Nên nhận biết và tìm hiểu tiềm năng mà công nghệ mang lại.        | <input checked="" type="checkbox"/> Không nên chấp nhận các giải pháp chỉ vì nó tồn tại sẵn.   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Nên đặt câu hỏi: "Công nghệ có điều gì có lợi cho công ty không?" | <input checked="" type="checkbox"/> Không nên triển khai giải pháp trừ phi nó có lợi cho khách hàng.   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Hãy sử dụng công nghệ nếu có tác động tích cực đến khách hàng.    | <input checked="" type="checkbox"/> Không nên ngừng rà soát xem công nghệ có thể cải thiện sự thỏa mãn của khách hàng ở điểm nào và như thế nào. |

## GIỚI THIỆU CÔNG NGHỆ MỚI

Hãy dùng một chương trình thử nghiệm và triển khai theo từng giai đoạn để giới thiệu một công nghệ mới theo một nhịp độ thích hợp cho nhóm và khách hàng của bạn. Hãy nghĩ đến sự phản đối mà khách hàng có thể thể hiện khi họ phải thay đổi cách giao dịch với bạn và phản ánh những mối quan tâm này trong việc thiết kế hệ thống. Bên cạnh việc giúp đỡ khách hàng sử dụng công nghệ mới, phải đảm bảo rằng bạn phải huấn luyện nhóm làm việc vì đó là những người có thể sợ công nghệ mới đe dọa công việc của họ. Hãy làm việc với tốc độ mà khách hàng của bạn chấp nhận được, nhưng cũng đừng ngăn cản những người muốn tạo ra sự thay đổi công nghệ nhanh bằng cách đưa ra hai lộ trình thực hiện.

*Nhà quản lý  
giải thích lợi  
ích của phần  
mềm mới*



## ▲ THAY ĐỔI THEO TỪNG GIAI ĐOẠN

*Giúp khách hàng cảm thấy thoải mái với công nghệ mới bằng cách giúp họ tạo những thay đổi cần thiết. Hãy cho phép mọi người làm việc với phương pháp cũ cho đến khi họ cảm thấy tự tin với hệ thống mới.*

78

Hãy tỏ ra sáng tạo trong việc sử dụng trang web để cải tiến những mối quan hệ với khách hàng.

## NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Cải thiện kỹ năng truy cập mạng bằng cách theo học một khóa huấn luyện.
2. Dùng Internet thường xuyên để trở nên quen thuộc hơn.
3. Học cách sử dụng Internet từ người khác.

## XÂY DỰNG NHỮNG MỐI QUAN HỆ TRÊN MẠNG MÁY TÍNH

Vì số lượng các tổ chức nối mạng ngày càng tăng, nên việc đi trước trong cuộc cạnh tranh là điều sống còn. Nên nhớ rằng trên mạng ít có khái niệm sự trung thành vì khách hàng có thể di chuyển qua trang web khác chỉ bằng một cú nhấp chuột. Hãy theo dõi cách khách hàng truy cập trang web của bạn để tìm cách cải tiến nó. Nên sử dụng Internet để trao đổi thông tin với khách hàng và khuyến khích phản hồi bằng email. Đồng thời lập kế hoạch để cải tiến trang web của bạn trở nên thân thiện hơn với khách hàng. Bạn phải đưa ra hai cách truy cập trang web, một cho những người mới bắt đầu, và một cho những đơn hàng lặp lại. Và những vấn đề như là giới thiệu những sản phẩm có liên quan khác, báo giá đặc biệt cho khách hàng mua số lượng nhiều, giảm giá cho đơn đặt hàng qua mạng thì như thế nào?

## GIAO TIẾP RÕ RÀNG

**T**ruuyền thông hiệu quả là điều cốt yếu nếu bạn muốn làm cho khách hàng hài lòng. Hãy xem xét văn phong và nội dung thư phản hồi của bạn xem có thân thiện với khách hàng không, có làm tăng chất lượng của thương hiệu không và có đặt ra những kỳ vọng thực tế không.

**79**

Bảo đảm rằng tên của khách hàng luôn được gọi đúng.

### NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Người châu Á thường sợ “mất mặt” trước người khác. Vì thế khi giao tiếp với họ, tránh dùng những ngôn ngữ ngụ ý rằng họ sai lầm. Người Pháp nổi tiếng về giao tiếp khôn ngoan và không ngại những ý tưởng trừu tượng. Ngược lại, người Anh thích giao tiếp rõ ràng và đơn giản. Người Bắc Mỹ lại khá thoải mái trong việc dùng những ngôn ngữ thời thượng và biệt ngữ hiện đại.

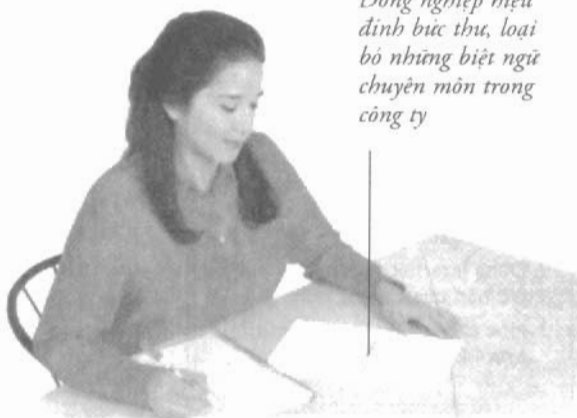
### HOÀN THIỆN THƯ TÍN GIAO DỊCH

Hãy đảm bảo rằng thư tín giao dịch gửi cho khách hàng, như thư từ, sách quảng cáo đến các mẫu đặt hàng đều phải dễ hiểu và đi thẳng vào nội dung. Tránh sử dụng biệt ngữ của công ty, cho dù bạn có thể sử dụng biệt ngữ của khách hàng sau khi thấy xuất hiện trong cuộc nói chuyện hoặc đọc trong các văn bản của họ, bởi vì việc này sẽ giúp cho bạn hiểu họ rõ hơn. Hãy chú ý đến mức độ trang trọng trong các văn bản của khách hàng và sử dụng cùng văn phong khi giao dịch với họ. Tránh dùng những câu sáo rỗng, để ý cách lập từ và loại bỏ những từ không cần thiết.

### XEM XÉT THƯ TÍN GIAO DỊCH►

*Hãy xem xét những lá thư mà bạn gửi cho khách hàng và hãy tưởng tượng bạn là người nhận. Bạn sẽ phản ứng như thế nào? Nếu chính bạn đã viết bức thư đó, nên hỏi ý kiến khách quan của đồng nghiệp.*

*Đồng nghiệp hiệu đính bức thư, loại bỏ những biệt ngữ chuyên môn trong công ty*



## QUẢNG BÁ NHÓM NHƯ MỘT THƯƠNG HIỆU

Khi khách hàng trở nên trung thành với nhãn hiệu sản phẩm mà họ ưa thích, bạn có thể khích lệ lòng trung thành bằng cách giới thiệu cả nhóm như một thương hiệu. Hãy nghĩ rằng những gì bạn và cả nhóm thực hiện đều rất khác biệt so với người khác và hãy thể hiện điều này bằng một cụm từ hoặc một câu ngắn như một khẩu hiệu trong thương hiệu. Rồi nhấn mạnh sự khác biệt này khi giao tiếp với khách hàng. Hãy đảm bảo rằng cách thức bạn giao tiếp phản ánh được thương hiệu của bạn. Ví dụ, nếu bạn muốn nhấn mạnh uy tín của nhóm về hiệu suất và tốc độ làm việc, hãy sử dụng những câu và từ ngắn như "khẩn" và "thực hiện ngay". Phải biết rằng việc xây dựng thương hiệu cần nhiều thời gian, nhưng phá hoại thương hiệu chỉ trong chốc lát nếu có người hành động mâu thuẫn với giá trị thương hiệu.

### ▼ TẠO DỰNG HÌNH ẢNH

Trong ví dụ này, các nhóm đưa ra hai loại tuyên bố để quảng bá rằng họ làm việc hiệu quả và quan tâm đến khách hàng. Một câu tuyên bố dài dòng và rối rắm mâu thuẫn với hình ảnh của nhóm và không tạo được ấn tượng cho khách hàng, trong khi đó một câu phân tích ngắn và dễ hiểu chính là điều khách hàng kỳ vọng và yêu cầu.

Quá nhiều  
thông tin  
sẽ gây  
nhảm lẫn  
và không  
cần thiết

Một câu  
tuyên bố  
ngắn  
gọn dễ  
hiểu



CÂU TUYÊN BỐ DÀI



CÂU TUYÊN BỐ NGẮN

### NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Việc liên lạc thường xuyên với khách hàng có thể ngăn chặn các vấn đề phát sinh.
- Những văn bản giao dịch của công ty bạn phải được dùng như một phương tiện quảng bá hình ảnh của nhóm với khách hàng.

**80** Tránh chữ in nhỏ và những điều khoản hoặc điều kiện ẩn.

### ĐẶT RA KỶ VỌNG

Đảm bảo rằng trong tất cả những trao đổi với khách hàng, bạn cho họ thấy được những lợi ích thực tế mà họ sẽ nhận được từ sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Điều này tránh được rủi ro là khách hàng kỳ vọng nhiều hơn những gì bạn cung cấp, từ đó sẽ dẫn đến cảm giác thất vọng và bất mãn. Văn bản giao dịch của công ty phải trình bày rõ ràng những lợi ích mà bạn cho rằng phần lớn khách hàng sẽ có được, ví dụ như việc giảm chi phí. Bạn cũng phải cho thấy rằng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn có tính cạnh tranh. Tuy nhiên, nếu bạn hứa đem lại lợi ích cho khách hàng nhưng lại không tạo ra được thì bạn sẽ mất khách hàng.

## XỬ LÝ KHIẾU NẠI

**K**hiếu nại mang lại cơ hội để biết được suy nghĩ thật sự của khách hàng. Hãy đón nhận khiếu nại như một cơ hội để gây ấn tượng với khách hàng và kích lệ lòng trung thành của họ trong khi vẫn tìm cách để tránh những vấn đề này tiếp tục xảy ra.

81

Nên nhận thức rằng một khiếu nại của khách hàng chính là một cơ hội để thay đổi.

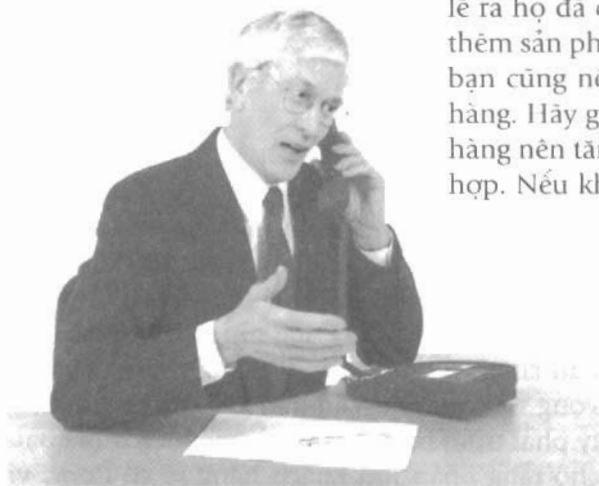
82

Hãy bắt đầu bằng cách xin lỗi khách hàng đã quan tâm và khiếu nại.

### ĐÓN NHẬN NHỮNG KHIẾU NẠI

Một khiếu nại nên được xem là một cơ hội để học hỏi, cải thiện dịch vụ của mình và tìm ra điều khách hàng thật sự mong muốn. Khách hàng khiếu nại thường mong muốn mang đến cho bạn cơ hội để sửa sai. Điều này có nghĩa là nếu xử lý sự khiếu nại một cách hiệu quả, bạn có nhiều khả năng giữ chân khách hàng và cải thiện mối quan hệ với họ. Ngay cả khi một trong những khách hàng của bạn sai, ví dụ như lẽ ra họ đã có thể tránh được vấn đề nếu mua thêm sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn sớm hơn, bạn cũng nên tránh nói theo ý này với khách hàng. Hãy giải quyết vấn đề, rồi đề nghị khách hàng nên tăng giao dịch với bạn nếu thấy thích hợp. Nếu khách hàng có thể thay đổi để giảm

thiểu khả năng vấn đề sẽ lặp lại, thì bạn nên chỉ ra điều này một cách thân thiện. Nhưng phải tế nhị. Khách hàng sẽ không giao dịch nhiều hơn với bạn và đề nghị của bạn có thể trở nên có hại hơn là có lợi, trừ phi họ hoàn toàn được thuyết phục rằng vấn đề của họ đã được giải quyết thỏa đáng.



### ▲ DUY TRÌ SỰ TIN TƯỞNG CỦA KHÁCH HÀNG

Khi xử lý một khiếu nại, hãy chắc chắn rằng bạn xin lỗi về những phiền toái mà khách hàng phải chịu, nhận trách nhiệm giải quyết vấn đề và thông báo cho khách hàng biết bạn sẽ làm gì để giải quyết vấn đề.



## TRIỂN KHAI MỘT QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT KHIẾU NẠI

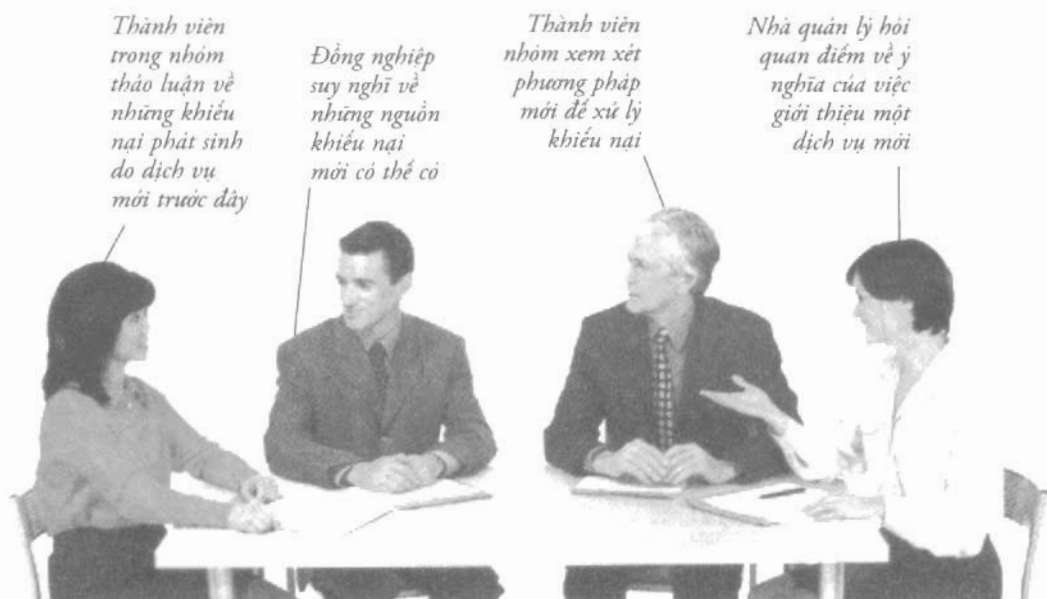
GIẢI ĐOẠN	HÀNH ĐỘNG
<b>GHI NHẬN</b> Lắng nghe và ghi nhận khiếu nại để tham khảo khi lập kế hoạch hành động.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đảm bảo rằng bạn lưu ý đầy đủ đến điều khách hàng nói, tránh cắt ngang và nên ghi chép chi tiết.</li> <li>Tỏ ra thông cảm và cho thấy rõ bạn đứng về phía khách hàng, ngay cả khi họ giận dữ.</li> </ul>
<b>ĐẶT CÂU HỎI</b> Hãy tìm hiểu các chi tiết liên quan đến tình hình bằng cách hỏi những câu thích hợp để có được cái nhìn tổng quan về sự việc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hỏi những câu thăm dò để xem có bất kỳ sự hiểu lầm nào cần giải quyết không.</li> <li>Cố gắng đặt câu hỏi đúng để hiểu tình hình; tránh những câu hỏi dẫn dắt hoặc thăm khảo chéo.</li> </ul>
<b>GIẢI QUYẾT</b> Đề xuất và thống nhất một giải pháp mà khách hàng có thể chấp nhận được.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bảo đảm giải pháp phải cụ thể để khách hàng có thể ra về và an tâm rằng vấn đề đã được giải quyết.</li> <li>Yêu cầu khách hàng ký vào một văn bản hoặc xác nhận bằng điện thoại rằng họ đồng ý với kế hoạch đề ra.</li> </ul>
<b>THỰC HIỆN</b> Triển khai kế hoạch hành động để cứu vãn tình hình với những tiêu chuẩn và thời gian thực hiện thống nhất.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tóm tắt kế hoạch hành động để đảm bảo triển khai thành công và tóm tắt những hành động dành riêng cho khách hàng, nếu có.</li> <li>Thống nhất các hành động sẽ được thực hiện bởi các nhân viên ở các bộ phận khác.</li> </ul>
<b>THEO DÕI</b> Bảo đảm rằng những khiếu nại đã được giải quyết thỏa đáng cho khách hàng.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiểm tra xem khách hàng có thỏa mãn không, và hỏi xem có thể làm gì hơn cho họ.</li> <li>Khảo sát các nguyên nhân khiếu nại để bảo đảm sẽ không xảy ra lần nữa.</li> </ul>

## HÃY NHẮT QUẢN

Bất cứ lúc nào bạn đề ra giải pháp cho một vấn đề, nên lưu ý đến khách hàng. Hãy khích lệ cả nhóm sử dụng một phương pháp có hệ thống để phương pháp này trở thành ngôn ngữ chung của cả nhóm. Đồng thời ghi nhận quy trình dưới dạng mẫu định sẵn để các thành viên tham khảo dễ dàng. Sau một thời gian, họ sẽ sử dụng nó một cách tự động.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Một khiếu nại được xử lý tốt là một cơ hội để tăng cường mối quan hệ với khách hàng.
- Một khiếu nại thường hé lộ những điều bất mãn khác mà khách hàng vẫn chưa nói ra.
- Những khách hàng bất mãn có thể khiếu nại với ban quản trị cấp cao.



### ▲ THẢO LUẬN NHỮNG KHIẾU NẠI

Việc xử lý những khiếu nại đôi khi rất khó, nhất là đối với những thành viên thiếu kinh nghiệm. Hãy tổ chức những cuộc họp đều đặn để thảo luận những khiếu nại trong quá khứ và nghĩ về những khiếu nại có thể phát sinh trong tương lai.

**83** Thực tập cách xử lý khiếu nại trong nhóm trước khi gặp khách hàng.

### XỬ LÝ TRỌN VẸN VẤN ĐỀ

Một khiếu nại không chỉ là một tình huống với khách hàng mà bạn phải xử lý, mà còn là một dấu hiệu cho thấy có điều gì đó đang đi không đúng hướng. Khi bạn đã xử lý được khiếu nại và tái lập sự thỏa mãn của khách hàng, hãy tìm ra những nguyên nhân của vấn đề. Nếu bạn chưa hiểu được những nguyên nhân khiếu nại, có nghĩa là bạn chưa giải quyết vấn đề một cách thấu đáo. Dù bạn có khám phá ra lỗi nằm ở sản phẩm, hoặc những khiếm khuyết trong các quy trình của công ty bạn hay không, thì hãy tự hỏi: "Làm thế nào để chắc chắn rằng điều này không xảy ra nữa?" Hãy tìm những giải pháp để giải quyết vấn đề một cách trọn vẹn một lần.

#### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Nếu có hơn một người khiếu nại giống nhau, có nghĩa vấn đề có thể lan rộng.
- Mức phản ứng thấp một cách bất thường đối với một chiến dịch quảng cáo có thể cho thấy rằng đang có vấn đề về sự thỏa mãn của khách hàng.
- Phần lớn những khiếu nại có thể cho biết rằng người cung cấp dịch vụ này đang bị căng thẳng hoặc suy sụp tinh thần.
- Nhiều lời khiếu nại cũng có thể chỉ ra sự khiếm khuyết, hay thiếu huấn luyện của nhà cung cấp.

## KHUYẾN KHÍCH KHIẾU NẠI

Người ta thường chấp nhận một sản phẩm hoặc dịch vụ dù nó không hoàn toàn đáp ứng được nhu cầu và kỳ vọng của họ để tránh phiền toái khi khiếu nại. Khi có khiếu nại, họ thường đưa ra thêm những vấn đề khác mà họ đã gặp. Đây là những

thông tin phản hồi hữu ích, vì thế bạn nên khuyến khích việc này. Hãy hỏi xem họ có thỏa mãn với những mặt khác ngoài điều khiếu nại ban đầu hay không; bạn cũng cần phải biết những mặt chưa thỏa đáng khác.

## HÃY CHỦ ĐỘNG

Khi khách hàng gặp vấn đề với dịch vụ của bạn, họ có thể khiếu nại vào lúc vấn đề có vẻ không trầm trọng hoặc không ảnh hưởng nhiều đến hoạt động của họ. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải tránh sự tự mãn và tìm ra những vấn đề có khả năng trở thành khủng hoảng về sau nếu không được giải quyết ngay. Hãy cố gắng dự đoán trước những vấn đề có khả năng ảnh hưởng mạnh đến hoạt động của khách hàng, trong hiện tại hoặc tương lai, và ưu tiên giải quyết những vấn đề này. Nên xử lý những vấn đề có tính ảnh hưởng lớn ngay, trước khi chúng trở thành khẩn cấp.

**84** Hãy khích lệ khách hàng chỉ ra những khiếm khuyết của bạn.

**85** Hãy tổng hợp những xu hướng trong khiếu nại và phân tích kết quả.

## THEO DÕI KHIẾU NẠI

Những khiếu nại trước đây sẽ cung cấp những thông tin quan trọng để hoạch định phát triển hoặc mở rộng sản phẩm và dịch vụ của bạn. Hãy dùng hệ thống vi tính để ghi lại những khiếu nại. Bạn cần phải đánh mã số cho mỗi loại khiếu nại của khách hàng để nhận biết bản chất của chúng; việc này giúp bạn phân tích tần suất của các loại khiếu nại khác nhau.

## ◀ GHI NHẬN CÁC KHIẾU NẠI

*Nên dùng mẫu thiết kế sẵn để ghi nhận khiếu nại một cách có hệ thống. Hãy đảm bảo rằng cá nhân có thể truy cập hệ thống này, vì nó cung cấp những thông tin có giá trị để làm cho sản phẩm và dịch vụ hấp dẫn hơn với khách hàng.*

Mẫu ghi nhận khiếu nại		Số:
Ngày:	Thời gian:	sáng/chiều
Nguồn:		
Bản chất:		
Người xử lý:		
Thời gian phản hồi:		
Các vấn đề:		
Phương pháp theo dõi:		
Thư <input type="checkbox"/>	Điện thoại <input type="checkbox"/>	Fax <input type="checkbox"/>
Email <input type="checkbox"/>	Trực tiếp <input type="checkbox"/>	

# CẢI THIỆN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

Một công ty muốn thành công lâu dài phải theo kịp những thay đổi của thị trường và tạo ra nhu cầu cho khách hàng. Hãy đảm bảo rằng nhóm của bạn đang xây dựng nền tảng cho tương lai, đặc biệt là với những khách hàng mục tiêu.

## TÌM KIẾM NHỮNG LỢI ÍCH LÂU DÀI

**T**hành công lâu dài phụ thuộc vào việc khách hàng có tiếp tục nhận được lợi ích thật sự từ những sản phẩm và dịch vụ của bạn hay không. Hãy duy trì trọng tâm hướng vào khách hàng để bảo đảm rằng khách hàng và công ty của bạn gặt hái thành quả khi bạn hoàn thành những mục tiêu đã đề ra.

86

Bảo đảm rằng khách hàng tiếp tục nhận được lợi ích từ dịch vụ của bạn.

87

Hãy thuyết phục cả nhóm rằng thành công phụ thuộc vào việc tạo ra lợi ích lâu dài cho khách hàng.



## KIỂM TRA NHỮNG TIÊU CHÍ THÀNH CÔNG

Hầu hết các nhóm làm việc đều cố gắng đạt được mục tiêu riêng và đóng góp vào thành công của công ty. Tuy nhiên, bạn cần phải kiểm tra xem việc hoàn thành mục tiêu của bạn có mang lại lợi ích cho khách hàng hay không. Hãy rà soát lại những tiêu chí bạn đã xác định để đánh giá thành công và kiểm tra xem mỗi tiêu chí có mang lại lợi ích cho khách hàng hay không. Nếu không mang lại lợi ích cho khách hàng, hãy thay đổi các tiêu chí sao cho chúng mang lại lợi ích cho họ.

## LÀM VIỆC VỚI NHỮNG NHÓM KHÁC

Nếu có nhiều nhóm khác trong công ty cùng phục vụ một khách hàng, thì điều quan trọng là mọi người phải cùng hợp tác vì lợi ích của khách hàng. Hãy hợp với các đồng nghiệp và thảo luận cách chia sẻ nguồn lực và giới thiệu một bộ mặt thống nhất cho khách hàng. Hãy thảo luận về những mục tiêu và tiêu chí khác nhau của sự thành công và cùng xem xét làm thế nào để đạt những kết quả tốt nhất cho khách hàng. Hãy xét xem làm thế nào bạn có thể tạo ra lợi ích lâu dài cho mọi người bằng hai câu hỏi quan trọng: "Nếu tất cả chúng ta hoàn thành những mục tiêu thời gian đặt ra trong các tiêu chí, liệu khách hàng có nhận được lợi ích họ cần đúng lúc không?" và "Lợi ích của khách hàng có kéo dài không?"

### ▼ SẮP XẾP CÁC MỤC TIÊU CỦA NHÓM

*Tổ chức họp đều đặn với những nhóm khác cùng phục vụ một khách hàng. Sắp xếp các mục tiêu để tránh mâu thuẫn giữa các nhóm; và bảo đảm cùng cộng tác vì mục tiêu chung: đạt những kết quả tốt nhất cho khách hàng.*



- 88** Hãy tìm cách tóm tắt nhanh những lợi ích mà bạn mang lại cho khách hàng.

- 89** Tập trung nỗ lực của cả nhóm vào việc cải thiện lợi ích cho khách hàng.

## TÓM TẮT NHỮNG LỢI ÍCH

Một khi đã chắc chắn rằng bạn đang nỗ lực xây dựng mối quan hệ đôi bên cùng có lợi lâu dài với khách hàng, hãy tóm tắt những lợi ích mà nhóm làm việc mang đến cho khách hàng trong một câu tuyên bố ngắn. Hãy chỉ ra điều gì là đặc biệt trong cách bạn cung cấp những lợi ích đó. Hãy tự hỏi: "Nếu mình đi cùng thang máy với một khách hàng hiện tại hoặc khách hàng tiềm năng trong một thời gian rất ngắn, mình sẽ tóm tắt lời chào hàng như thế nào và tại sao chúng ta lại là nhóm tốt nhất cung cấp loại hàng đó?" Hãy đảm bảo rằng mọi người trong nhóm đồng ý với "lời chào hàng 10 giây trong thang máy" và cùng tóm tắt giống nhau. Câu nói này sẽ được mọi người sử dụng trong khi thực hiện công việc nhằm giữ cả nhóm luôn tập trung.



## XÂY DỰNG CƠ SỞ KHÁCH HÀNG TRUNG THÀNH

**K**hách hàng sẽ trung thành hơn nếu họ thấy dễ giao dịch với bạn. Hãy giúp khách hàng chuẩn bị một thương vụ mua hàng hóa và dịch vụ của bạn, đồng thời sắp xếp kế hoạch phối hợp trong tương lai để củng cố những mối quan hệ kinh doanh và xây dựng lòng tin.

**90** Hãy giúp khách hàng ra những quyết định kinh doanh tích cực.

**91** Hãy tìm hiểu cách khách hàng phân tích chi phí/lợi nhuận.

### CHUẨN BỊ CÁC PHƯƠNG ÁN KINH DOANH

Hầu hết các công ty đều yêu cầu nhà quản lý hoặc nhóm trước khi chi tiêu phải chuẩn bị một phương án kinh doanh thể hiện chi phí và lợi nhuận của dự án. Ở hầu hết các công ty, việc phân tích chi phí/lợi nhuận phải đáp ứng được yêu cầu về "thu nhập trên vốn đầu tư - ROI". Ví dụ, người mua có thể tính xem phải mất bao lâu để lợi nhuận thu được lớn hơn chi phí bỏ ra. Mỗi công ty thực hiện việc này theo cách riêng, nên bạn hãy xem khách hàng làm như thế nào. Bạn có thể giúp họ xây dựng một phương án kinh doanh tích cực nếu bạn hiểu quy trình của họ.

#### VÍ DỤ THỰC TẾ

Harry, một người bán hàng cho một công ty sản xuất văn phòng phẩm, đã thỏa thuận miệng với Sam, một giám đốc hậu cần cho một tổ chức lớn, để cung cấp máy đóng dấu tem cho 14 văn phòng. Sau đó ông nhận được một cuộc gọi xin lỗi của Sam vì bộ phận mua hàng đã từ chối lời đề nghị. Harry yêu cầu được gặp Angela, giám đốc mua hàng để hỏi tại sao bà từ

chối lời đề nghị, và bà ấy bảo rằng vì chi phí của thương vụ là không thỏa đáng. Harry và Sam đã ngồi lại, tính ra chi phí hiện tại của việc dán tem gửi đi và so sánh với dự án của máy đóng dấu tem. Họ đã chứng minh rằng việc mua máy rẻ hơn và có lợi hơn khi hoạt động kinh doanh thay đổi. Angela đã chấp nhận thương vụ và đặt mua máy.

#### ◀ LÝ GIẢI VIỆC MUA HÀNG

Bằng cách làm một bài toán về chi phí cụ thể với khách hàng, Harry có thể chứng minh rằng thiết bị đóng dấu tem mới sẽ tiết kiệm tiền cho công ty. Và giám đốc mua hàng đã chấp nhận phương án kinh doanh vững chắc của Harry.

## 92 Dùng những cuộc họp cùng lập kế hoạch như một cơ hội để thống nhất các mục tiêu.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Biết trước những điều khách hàng nghĩ trong đầu để dễ dàng thỏa mãn những yêu cầu của họ hơn.
- Cùng lập kế hoạch theo cách tích cực để củng cố những mối quan hệ với khách hàng.
- Một cuộc họp để cùng lập kế hoạch cho phép khách hàng lưu ý đến sản phẩm và dịch vụ của bạn khi họ lập kế hoạch cho tương lai.

## CÙNG THỐNG NHẤT LẬP KẾ HOẠCH

Hãy thúc đẩy mối quan hệ với khách hàng bằng cách hỗ trợ họ nhận biết những lợi ích tài chính, như dự báo trong phương án kinh doanh của họ, có khả năng tăng lên khi sử dụng sản phẩm và dịch vụ của bạn. Hãy đặt nền tảng cho quan hệ cộng tác làm việc thành công bằng cách đề nghị rằng bạn sẽ tổ chức cuộc họp lập kế hoạch chung. Nên nhấn mạnh đến lợi ích của việc cùng lập kế hoạch bằng cách giải thích rằng bạn muốn cung cấp cho họ những gì họ cần một cách chính xác kịp thời, do đó việc tham gia của bạn vào kế hoạch của họ càng sớm càng tốt. Cũng nên cho khách hàng biết rõ rằng điều quan trọng với nhóm của bạn là sự cải tiến liên tục. Đồng thời giải thích rằng sự hiểu biết kế hoạch tương lai của khách hàng giúp bạn lưu ý đến họ khi lập kế hoạch phát triển kinh doanh của mình.

## CHUẨN BỊ MỘT CUỘC HỌP KẾ HOẠCH CHUNG

Một khi khách hàng đã đồng ý tham gia cuộc họp kế hoạch chung, hãy chuẩn bị cẩn thận. Hãy quyết định xem ai trong công ty của bạn sẽ tham gia. Ví dụ, bạn có nên mời những người có trách nhiệm phát triển những sản phẩm và dịch vụ mới không? Một số người ở bộ phận tiếp thị có thể có những đóng góp hữu ích không? Mục tiêu của cuộc họp kế hoạch là biến những mục tiêu của bạn và của khách hàng thành một loạt những hoạt động có mục tiêu. Hãy đảm bảo có đủ thời gian cho cuộc họp. Bạn có thể cần nửa ngày hoặc một ngày để cuộc họp có kết quả, tùy theo độ phức tạp của sản phẩm và dịch vụ.

### ▼ MỜI NGƯỜI THAM DỰ

*Hãy xem xét những người có liên quan đến việc triển khai những hoạt động từ kết quả của cuộc họp kế hoạch chung và mời họ tham gia. Nếu cần, hãy gặp đồng nghiệp để thảo luận nội dung trước khi họp.*

*Nhân viên tiếp thị đồng ý mang ý tưởng vào cuộc họp kế hoạch chung*

*Nhà quản lý hỏi ý kiến về chiến lược tiếp thị của khách hàng*



## PHÂN TÍCH SWOT

Hãy bắt đầu cuộc họp kế hoạch bằng cách yêu cầu khách hàng phác họa tuyên bố mục đích của họ – một câu đơn giản tóm tắt vai trò và mục đích – để mọi người có mặt biết. Để làm cơ sở cho kế hoạch chung, hãy khích lệ khách hàng tóm tắt điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của họ (gọi là phân tích SWOT). Hãy đóng góp ý kiến bằng cách thảo luận về kinh nghiệm của bạn khi làm việc với khách hàng. Tuy nhiên, vai trò chính của bạn ở giai đoạn này là lắng nghe và nhận biết những vấn đề cốt lõi của những hoạt động của khách hàng.

### NHỮNG CÂU HỎI DANH CHO BẠN

- ? Minh có đủ thông tin về khách hàng để giúp họ lập kế hoạch tương lai hay không?
- ? Người nào trong công ty mình có thể bổ sung giá trị cho cuộc họp kế hoạch chung với khách hàng?
- ? Nhóm lập kế hoạch sẽ trình bày kế hoạch cuối cùng cho ai?
- ? Tôi có nên lập cuộc họp kế hoạch chung cho hai khách hàng hay không?

- 93** Hãy thỏa thuận một số mục tiêu có lợi cho cả bạn và khách hàng.

### ĐÁNH GIÁ BẢNG PHÂN TÍCH SWOT CỦA KHÁCH HÀNG ▼

*Bảng tóm tắt SWOT ghi chi tiết điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của khách hàng dưới dạng một ma trận. Biểu đồ bên dưới nêu bật những câu hỏi giúp bạn quyết định những yếu tố then chốt từ bảng phân tích thuộc về tiêu thức nào.*

## XÁC LẬP MỤC TIÊU HỖ TƯƠNG

Hãy xác định những mục tiêu nhắm đến việc nâng cao khả năng hoàn thành mục tiêu kinh doanh của khách hàng bằng cách loại bỏ điểm yếu, khai thác cơ hội và né tránh nguy cơ. Ví dụ như: nếu một điểm yếu đang đe dọa việc kinh doanh của khách hàng là do thiếu thông tin tài chính thì họ cần phải thiết lập mục tiêu cải thiện những quy trình tài chính của mình. Sau đó, nhóm của bạn có thể thiết lập mục tiêu để hỗ trợ họ thực hiện công việc này, nếu thích hợp. Hãy lập ra thời gian biểu để thực hiện mục tiêu này và nên hiểu rằng trong khi một vài mục tiêu chỉ thuộc về một bên thì nhiều mục tiêu khác lại liên quan đến nhiều bên. Khi đó, hãy xác lập các mục tiêu mà bạn cùng chịu trách nhiệm chung với khách hàng.

## TÌM HIỂU BẢNG PHÂN TÍCH SWOT CỦA KHÁCH HÀNG

### ĐIỂM MẠNH

Khách hàng có năng lực ở điểm nào?  
Khách hàng thật sự giỏi ở điểm nào?

### CƠ HỘI

Làm thế nào để khách hàng tăng nhanh doanh số và cải thiện dịch vụ? Đây là thị trường mới?

### ĐIỂM YẾU

Khách hàng thiếu nguồn lực và khả năng ở đâu? Đây là bất lợi cạnh tranh của họ?

### NGUY CƠ

Doanh nghiệp của khách hàng có thể bị đối thủ qua mặt như thế nào? Thị trường nào đang suy giảm?



## THIẾT LẬP KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Một khi hai bên đã thống nhất được một nhóm mục tiêu, hãy xác định những công việc mà bạn và khách hàng cần tiến hành để hoàn thành chúng. Cần đảm bảo rằng mỗi hành động đều được mô tả rõ ràng chứ không mơ hồ, phải xác định thời gian hành động cụ thể và người chịu trách nhiệm cho mỗi nhiệm vụ. Nên lập thành văn bản về hành động, trách nhiệm và thời gian biểu.

**94** Phải đảm bảo rằng mỗi cuộc họp kế hoạch đều kết thúc bằng một kế hoạch hành động.



### ▲ THỐNG NHẤT CÁC HÀNH ĐỘNG

*Nếu có hơn bốn người tham gia cuộc họp lập kế hoạch, hãy chia nhóm để lập và thống nhất những kế hoạch hành động. Chỉ định thành viên cao cấp lãnh đạo nhóm nhỏ hơn gồm hai hoặc ba người để đẩy nhanh quá trình.*

**95** Tránh thống nhất những hành động không khả thi.

### TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH

Hãy thống nhất với khách hàng rằng bạn (hoặc một thành viên khác) sẽ chịu trách nhiệm thực hiện một phần trong kế hoạch. Nên sắp xếp những cuộc họp thường xuyên để cập nhật kế hoạch, kiểm tra xem kế hoạch có còn phù hợp không và xử lý những khó khăn trong khi triển khai những ý tưởng ban đầu. Nếu có nhiều điều phải làm sau cuộc họp đầu tiên, hãy tổ chức họp hàng tuần. Sau khi hoàn thành và đạt mục tiêu, có thể tổ chức họp hàng tháng. Hãy hướng đến một cuộc họp tổng kết đánh giá lớn (giống cuộc họp kế hoạch chung ban đầu) hàng năm với mỗi khách hàng quan trọng nhất của bạn.

## HỌC TẬP VÀ SÁNG TẠO

Những kỳ vọng của khách hàng không ngừng thay đổi, đó là lý do tại sao công ty phải luôn sáng tạo để dẫn đầu trong cạnh tranh. Hãy rà soát lại kế hoạch để theo kịp những thay đổi và bảo đảm rằng các thành viên của nhóm cùng chia sẻ và học hỏi kinh nghiệm.

**96** Nên học từ những thành công lẫn những sai lầm.

**97** Hãy nhận ra rằng nếu ngừng học bạn sẽ không còn làm việc hiệu quả nữa.

### KHÍCH LỆ SỰ SÁNG TẠO

Hãy nhấn mạnh với cả nhóm rằng thành tích hôm nay sẽ không thỏa mãn yêu cầu trong tương lai. Bạn cần phải tìm những điều mới, những cách làm việc mới và khuyến khích những ý tưởng sáng tạo. Hãy khích lệ mọi người thảo luận về những vấn đề sai lầm để họ cảm thấy đủ tự tin và giúp những thành viên khác của nhóm học hỏi từ những sai lầm đó. Động viên nhóm bằng cách khen thưởng những ý kiến hay, khích lệ những đề xuất và tổ chức thi đua để chọn những sáng kiến hoặc cải tiến tốt nhất. Hãy khen thưởng nhân viên bằng cách cảm ơn họ trước đám đông và tặng quà. Nên học hỏi từ những kinh nghiệm quá khứ, và thay đổi những quy trình hoặc hệ thống để phản ánh những kinh nghiệm mới.

Thành viên nhóm được cảm ơn về nỗ lực của họ

Đồng nghiệp được động viên để đạt được thành tích tương tự



### ◀ KHEN THƯỞNG NHÂN VIÊN

Mọi người đều phản ứng tốt với lời khen và khích lệ. Hãy đảm bảo rằng bạn khen thưởng sáng kiến và những nỗ lực của thành viên trong nhóm một cách công khai.



## NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Lợi nhuận có tăng từ khi chúng ta triển khai kế hoạch không?
- ? Chúng ta có thấy cơ sở khách hàng tăng lên không?
- ? Chúng ta có thu hút được lượng đơn hàng nhiều hơn, hoặc đơn hàng lớn hơn không?
- ? Số người thăm dò về sản phẩm / dịch vụ có tăng lên không?
- ? Nhận thức về công ty và những sản phẩm hoặc dịch vụ có tăng không?

**98** Chuẩn bị thay đổi kế hoạch khi tình huống mới sáng tỏ đối với bạn và khách hàng.

## TU DUY CHIẾN LƯỢC

Trong thế giới thay đổi rất nhanh hiện nay, điều quan trọng là bạn phải thường xuyên rà soát lại những cơ sở nền tảng cho kế hoạch của bạn bằng cách trở về những câu hỏi cơ bản như: “Chúng ta cung cấp những sản phẩm và dịch vụ nào, cho nhóm khách hàng nào, và tập trung vào đâu?” Hãy tự xem lại cơ sở bạn dự định sử dụng để cạnh tranh thu phục được lòng trung thành của khách hàng. Đồng thời lập kế hoạch cho việc rà soát này ít nhất mỗi năm một lần – và bất cứ khi nào tình huống yêu cầu. Ví dụ, nếu đối thủ cạnh tranh đã tiếp cận một trong những khách hàng của bạn bằng một phong cách dịch vụ mới mà bạn đang cung cấp, hãy triệu tập cuộc họp rà soát ngay, vì có thể sẽ là quá muộn nếu đợi đến lịch họp bình thường.

## ▼ ĐIỀU CHỈNH MỤC TIÊU

*Thế giới không đứng yên. Mọi việc trong công ty hoặc trong thị trường cũng có khuynh hướng thay đổi theo thời gian. Do đó, bạn cần phải xác định lại mục tiêu thường xuyên. Hãy tiến hành rà soát mục tiêu cứ mỗi sáu tháng hoặc hàng năm để xem chúng có còn thích hợp không.*



## TIẾP CẬN NHỮNG KHÁCH HÀNG TƯƠNG LAI

**K**hi thị trường phát triển, bạn cần phải chuyển động với chúng. Hãy xem ai sẽ là khách hàng tương lai của bạn. Dựa trên sự đánh giá trung thực về những kết quả trong quá khứ và sự hiểu biết sâu sắc của bạn về khách hàng hiện tại, hãy lập kế hoạch thỏa mãn những nhu cầu của họ.

99

Hãy tưởng tượng ai sẽ là khách hàng của bạn trong hai năm tới.

100

Khi bạn hoàn tất một đơn hàng, hãy phân tích tại sao bạn thành công.

### HỌC HỎI TỪ KINH NGHIỆM ▼

Trong tình huống này, một nhóm không bán được hàng cho một khách hàng mới. Bằng cách phân tích và cải thiện cách giới thiệu hàng, họ đã thành công trong một cuộc thương lượng mới. Nếu không sửa chữa sai lầm, họ sẽ mất thêm một khách hàng tiềm năng khác.

### CẢI THIỆN QUA KINH NGHIỆM

Khi tìm cách thu hút những khách hàng mới, điều quan trọng là phải phân tích những khía cạnh trong việc bán hàng từ các thành viên trong nhóm đã thành công và xem lại tại sao bạn bị mất khách hàng tiềm năng khi họ cho rằng kế hoạch của bạn kém hấp dẫn. Hãy nhấn mạnh rằng hoạt động này không nhằm để quy trách nhiệm, mà đảm bảo rằng mọi người có thể học hỏi được từ những sự việc này. Là nhà quản lý, điều cốt yếu là bạn hãy loại bỏ phong cách "văn hóa khiếm trách" và hãy khích lệ mọi người chia sẻ kinh nghiệm nếu bạn muốn giúp họ ứng xử chân thật hơn và cải thiện thành tích qua việc học hỏi.

Khách hàng mới không cảm thấy thỏa đáng với đề xuất bán hàng



Thành viên của nhóm nghe nói rằng khách hàng đã tìm đến một đối thủ cạnh tranh



## 101 Phải không ngừng tìm cách cải thiện những gì bạn sẽ tiếp tục cung cấp trong tương lai.



*Cải thiện cách trình bày dẫn đến có được khách hàng mới*



*Cả nhóm họp lại để phân tích tại sao cách chào hàng không thuyết phục*

*Họ chào hàng tương tự như cũ và mất thêm một khách hàng nữa*

*Nhóm không đề cập đến lý do tại sao mất khách hàng*



## CUNG CẤP NHỮNG LỢI ÍCH LỚN HƠN

Hãy tìm cách kết hợp sản phẩm và dịch vụ theo những cách sáng tạo để mang lại những lợi ích lớn hơn cho khách hàng. Ví dụ, nếu bạn lãnh đạo một nhóm mua hàng và đang tiến hành nghiên cứu mua những mặt hàng mới cho một khách hàng nội bộ, bạn có thể xem xét việc cung cấp thông tin này cho những khách hàng nội bộ khác vì họ có thể hưởng lợi từ việc nghiên cứu của bạn. Nếu bạn đang làm việc với những nhóm thị trường khác nhau và tìm cách cải thiện hiệu quả hoạt động ở một thị trường, hãy chuyển sự hiểu biết này cho những người thích hợp. Ví dụ, nếu nhóm công nghệ thông tin đã giúp đỡ bộ phận sản xuất bằng những phần mềm đặc biệt, họ nên đánh giá xem liệu nó có thích hợp với những bộ phận khác hay không.

## TU DUY SÁNG TẠO

Khi tìm cách cải tiến dịch vụ khách hàng, hãy cố vượt khỏi những cách đã làm trong quá khứ. Hãy suy nghĩ một cách sáng tạo và thách thức mọi người đề ra những phương pháp cung cấp dịch vụ mới theo yêu cầu của khách hàng. Ngay cả khi áp lực công việc hàng ngày khiến cho việc này trở nên khó khăn, hãy tạo cho mọi người có cơ hội nghỉ ngơi và suy nghĩ một cách sáng tạo. Hãy nghiên cứu những gì mà các tổ chức khác trong ngành đang làm bằng cách viếng thăm họ và tham gia những hội nghị và sự kiện liên ngành. Cuối cùng, hãy xem xét những ngành khác, vì hoàn toàn có thể rằng trong môi trường khác, các nhóm khác đã khám phá ra những cách mới để xây dựng lòng trung thành của khách hàng.

## ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG XEM TRỌNG KHÁCH HÀNG

**H**ãy đánh giá khả năng của bạn trong việc xây dựng một môi trường định hướng khách hàng bằng cách trả lời những câu sau, chọn câu trả lời thích hợp với bạn nhất. Nếu câu trả lời của bạn là “không bao giờ”, hãy đánh dấu ở chọn 1, nếu là “luôn luôn” thì đánh dấu lựa chọn 4, và cứ tiếp tục như vậy. Hãy thành thật với chính mình. Sau đó cộng điểm lại, và tham khảo phần phân tích để xem bạn ở mức độ nào. Hãy dùng những câu trả lời để nhận ra những chỗ cần phải cải thiện.

### LỰA CHỌN

1. Không bao giờ
2. Thỉnh thoảng
3. Thường xuyên
4. Luôn luôn

**1** Tôi dự báo trước nhu cầu của khách hàng.

1	2	3	4
---	---	---	---

**2** Tôi biết khách hàng tốt nhất của mình là ai.

1	2	3	4
---	---	---	---

**3** Tôi hiểu những hành động của mình có ảnh hưởng đến khách hàng sử dụng cuối cùng ra sao.

1	2	3	4
---	---	---	---

**4** Tôi biết tại sao khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ của công ty tôi.

1	2	3	4
---	---	---	---

**5** Tôi thường xuyên tổ chức họp để thu thập thông tin phản hồi của khách hàng.

1	2	3	4
---	---	---	---

**6** Tôi có thể tóm tắt những dạng khách hàng khác nhau chỉ trong vài lời.

1	2	3	4
---	---	---	---

- 7** Tôi biết trọng tâm hoạt động của mình cần nằm ở đâu.

1

2

3

4

- 8** Tôi hiểu khách hàng ra quyết định mua hàng như thế nào.

1

2

3

4

- 9** Tôi chắc chắn rằng khi đề ra mục tiêu, tôi luôn hướng đến yêu cầu của khách hàng.

1

2

3

4

- 10** Tôi có những biện pháp đánh giá thành công rõ ràng cho mỗi mục tiêu của mình.

1

2

3

4

- 11** Tôi tập trung những quy trình kinh doanh quan trọng của mình vào khách hàng.

1

2

3

4

- 12** Tôi có một tài liệu mô tả những quy trình then chốt của mình.

1

2

3

4

- 13** Tôi luôn cập nhật thông tin cho khách hàng.

1

2

3

4

- 14** Tôi hiểu được những lợi ích mà khách hàng của mình nhận được từ các sản phẩm và dịch vụ.

1

2

3

4

- 15** Tôi bảo đảm rằng thông tin khách hàng có thể được mọi người truy xuất dễ dàng.

1

2

3

4

- 16** Tôi luôn đánh giá rủi ro trong từng quyết định của mình.

1

2

3

4



- 17** Tôi nhận thức được những điều khách hàng của mình cho là lý tưởng.

1

2

3

4

- 18** Tôi chắc chắn rằng khách hàng luôn hiện diện trong tầm nhìn của cả nhóm.

1

2

3

4

- 19** Tôi khuyến khích văn hóa đặt khách hàng lên trên hết bằng cách nêu gương.

1

2

3

4

- 20** Tôi chuẩn bị kỹ lưỡng cho các buổi họp với khách hàng.

1

2

3

4

- 21** Tôi hành động một cách quyết đoán khi cần thay đổi.

1

2

3

4

- 22** Tôi cố gắng sử dụng truyền thông điện tử khi phục vụ khách hàng của mình.

1

2

3

4

- 23** Tôi kiểm tra xem những văn bản có dễ đọc và dễ hiểu không.

1

2

3

4

- 24** Tôi xem mỗi lời khiếu nại như là một cơ hội.

1

2

3

4

- 25** Tôi ghi nhận chi tiết về các khiếu nại.

1

2

3

4

- 26** Tôi hợp tác tốt với các nhóm khác khi phục vụ cùng một khách hàng.

1

2

3

4

- 27** Tôi giúp khách hàng xây dựng kế hoạch kinh doanh để mua sản phẩm và dịch vụ của mình.

1

2

3

4

- 28** Tôi kết thúc một cuộc họp kế hoạch chung với khách hàng bằng một thỏa thuận về kế hoạch hành động.

1

2

3

4

- 29** Tôi lập kế hoạch dài hạn bằng cách suy nghĩ làm thế nào để có thể phục vụ các khách hàng tương lai của tôi.

1

2

3

4

- 30** Tôi khuyến khích mọi người đưa ra những đề nghị cải thiện cho khách hàng.

1

2

3

4

- 31** Tôi xem xét những ảnh hưởng từ hành động của mình lên khách hàng.

1

2

3

4

- 32** Tôi lắng nghe khách hàng rất cẩn thận.

1

2

3

4

## PHÂN TÍCH

Bây giờ bạn đã hoàn tất bản tự đánh giá, hãy cộng tổng số điểm và kiểm tra kết quả. Dù bạn đạt được thành công ở bất kỳ mức độ nào, vẫn luôn có chỗ cần phải cải thiện. Hãy nhận ra những điểm yếu nhất, rồi đọc lại những phản thích hợp để phát triển và tinh chỉnh lại những kỹ năng đạt khách hàng lên trên hết.

32 - 64: Bạn chưa thật sự xem trọng khách hàng. Hãy đọc lại cẩn thận từng chương trong phần 2 của quyển sách này.

65 - 59: Bạn đã xem trọng khách hàng trong hầu hết các trường hợp nhưng cần lưu ý vài điểm yếu.

96 - 128: Bạn luôn đặt khách hàng lên trên hết. Nhưng hãy tránh tự mãn bằng cách liên tục rà soát lại hoạt động của mình và yêu cầu thông tin phản hồi từ khách hàng.



**CẨM NANG QUẢN LÝ**

# **KHÁCH HÀNG LÀ TRÊN HẾT**

**PUTTING CUSTOMERS  
FIRST**

**ANDY BRUCE & KEN LANGDON**

*Tổng hợp và Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)  
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)*

**FIRST NEWS**

***Chịu trách nhiệm xuất bản:***  
**TRẦN ĐÌNH VIỆT**

---

*Biên tập* : Hà Ngọc Cường  
*Trình bày* : Lê Công Bằng  
*Sửa bản in* : Phương Thảo  
*Thực hiện* : First News

---

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1

ĐT: 8225340 – 8296764 – 8220405 – 8223637 – 8296713

---

In lần thứ 1. Số lượng 1.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xí nghiệp In Công Văn hóa Phương Nam. Giấy đăng ký kế hoạch xuất bản số 859-170/XB-QLXB do CXB cấp ngày 17/7/2003 và giấy trích ngang số 1194/TNKHXB-2004. In xong và nộp lưu chiểu quý 1/2005.



# CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

PUTTING CUSTOMERS FIRST

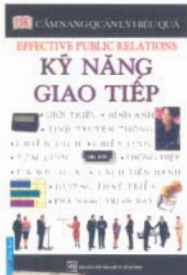
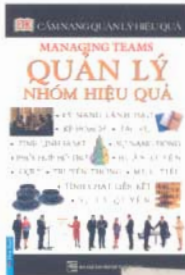
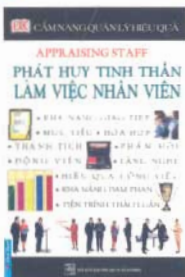
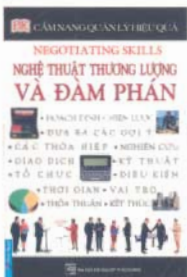
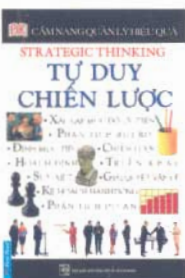
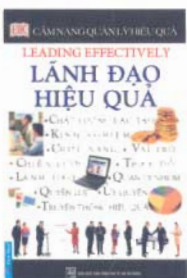
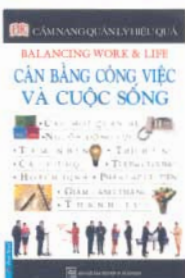
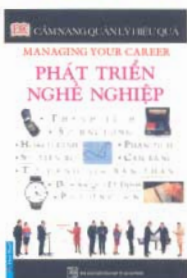
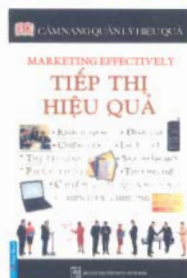
## KHÁCH HÀNG LÀ TRÊN HẾT

Những kinh nghiệm thực tế và hữu ích giúp bạn hiểu được những nhu cầu của khách hàng để định hình thái độ xem khách hàng là trên hết trong toàn tổ chức

Những công cụ khoa học và dễ hiểu sẽ minh họa những kiến thức cơ bản về nhu cầu của khách hàng và cách thức áp dụng một phương pháp chuyên nghiệp. Những gợi ý đơn giản hướng dẫn các cách tạo lập một cơ sở khách hàng trung thành và xử lý những tình huống khiếu nại như những coi hội phát triển.

Những ví dụ thực tế minh họa một cách rõ ràng và cụ thể về các tình huống đáp ứng nhu cầu và khiếu nại của khách hàng một cách hiệu quả nhất.

## BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH



1114 329