

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

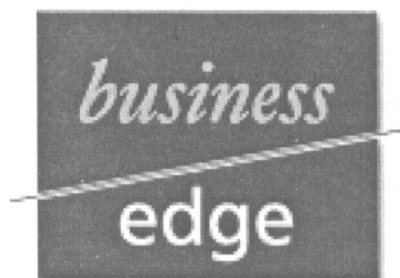
CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG

PHÁT HUY LỢI THẾ CẠNH TRANH



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ MARKETING



HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG

PHÁT HUY LỢI THẾ CẠNH TRANH

Tái bản lần thứ ba

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ MARKETING

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon
Trực thuộc Butterworth-Heinemann
Cao ốc Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
225 Đại lộ Wildwood, Woburn, MA 01801-2041
Một bộ phận của Reed Educational và Professional Publishing Ltd.

Thành viên của Reed Elsevier plc group

OXFORD AUCKLAND BOSTON
JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Bản in tiếng Anh:
In lần thứ nhất 1986
In lần thứ hai 1991
In lần thứ ba 1997
Tái bản 1998, 1999, 2000 (2 lần), 2001
© NEBS Management 1986, 1991, 1997

Bản in tiếng Việt:
In lần thứ nhất 2002
Tái bản lần thứ nhất 2003

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ bằng các phương tiện điện tử hay bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp tuân theo các điều khoản của Luật Copyright, Designs and Patents Act 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép cấp bởi Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W1P 0LP. Đơn xin cấp giấy phép tái bản phải được gửi về địa chỉ của Pergamon.

Bản in NEBSM Superseries 2 (22 cuốn) do NEBS Management xuất bản theo thỏa thuận với Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của National Examining Board for Supervision and Management hay của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận
Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie
Chuyên viên Nội dung: Ths. Ngô Đình Dũng
Thiết kế Chương trình:
Ths. Dương Thị Kim Chung
Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình
Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen
Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu
nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án NEBS Management:
Diana Thomas

Tác giả: Howard Senter

Biên tập: Jane Edmonds

Biên tập bộ sách: Diana Thomas

Dựa theo tài liệu của Howard Senter



bảo trợ xuất bản.

Mục lục

Giới thiệu cuốn sách **i**

- | | | |
|---|----------------------------------|-----|
| 1 | Cuốn sách này cần thiết cho ai? | i |
| 2 | Giới thiệu chung | i |
| 3 | Mục tiêu cuốn sách | ii |
| 4 | Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách? | iii |
| 5 | Phương pháp học | iv |
| 6 | Trước khi bắt đầu | vi |
| 7 | Hãy đặt mục tiêu học cho mình! | vii |

Phần A Khách hàng **1**

- | | | |
|---|---|----|
| 1 | Dẫn nhập | 1 |
| 2 | Khách hàng bên ngoài | 1 |
| 3 | Khách hàng và các tổ chức phi lợi nhuận | 7 |
| 4 | Khách hàng nội bộ | 9 |
| 5 | Tóm tắt | 15 |
| 6 | Suy ngẫm | 16 |

Phần B Chăm sóc khách hàng là gì? **17**

- | | | |
|---|--|----|
| 1 | Dẫn nhập | 17 |
| 2 | Khách hàng cũ và mới | 17 |
| 3 | Ba trụ cột cơ bản của vấn đề thỏa mãn khách hàng | 23 |
| 4 | Đáp ứng khách hàng như thế nào? | 28 |
| 5 | Tóm tắt | 37 |
| 6 | Suy ngẫm | 38 |

Phần C Giao dịch trực tiếp với khách hàng 39

- | | | |
|---|--|----|
| 1 | Dẫn nhập | 39 |
| 2 | Khách hàng là của ai? | 40 |
| 3 | Yếu tố con người quyết định chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng | 41 |
| 4 | Giao dịch qua điện thoại | 50 |
| 5 | Khách hàng than phiền | 55 |
| 6 | Tóm tắt | 60 |
| 7 | Suy ngẫm | 62 |

Phần D Thực hiện chăm sóc khách hàng 63

- | | | |
|---|---|----|
| 1 | Dẫn nhập | 63 |
| 2 | Những khiếm khuyết trong việc chăm sóc khách hàng | 63 |
| 3 | Quản lý để thỏa mãn khách hàng | 73 |
| 4 | Các bước thực hành để thỏa mãn khách hàng | 78 |
| 5 | Văn hóa chăm sóc khách hàng | 83 |
| 6 | Tóm tắt | 86 |
| 7 | Suy ngẫm | 88 |

Đánh giá kết quả 89

- | | | |
|---|--------------------|----|
| 1 | Kiểm tra nhanh | 89 |
| 2 | Bài tập tình huống | 90 |

Hãy tóm lược và suy ngẫm 93

- | | | |
|---|----------------------------|-----|
| 1 | Tóm lược và suy ngẫm | 93 |
| 2 | Kế hoạch hành động | 98 |
| 3 | Đáp án bài tập tự đánh giá | 101 |
| 4 | Đáp án bài kiểm tra nhanh | 106 |
| 5 | Đáp án bài tập tình huống | 107 |

Giới thiệu cuốn sách

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Trước khi bắt đầu*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách Quản trị Marketing, cuốn *Chăm sóc khách hàng* được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp
- nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ

với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ giúp bạn hiểu được ý nghĩa và nội dung của việc chăm sóc khách hàng, và trên cơ sở đó tiến hành các biện pháp nhằm thỏa mãn khách hàng toàn diện.

2 Giới thiệu chung

Trong một thế giới cạnh tranh ngày càng khốc liệt, áp lực cạnh tranh khiến các doanh nghiệp ngày càng phải phục vụ khách hàng tốt hơn. Những doanh nghiệp không chịu nổi áp lực cạnh tranh sẽ thất bại.

Người ta thường nghĩ chăm sóc khách hàng là sự đón tiếp niềm nở, lịch sự, thái độ ân cần, chu đáo mà các nhân viên bán hàng dành cho khách hàng. Thực ra thì không hẳn là như vậy. Xu

hướng hiện nay của các doanh nghiệp là thỏa mãn khách hàng toàn diện. Điều này chỉ có thể đạt được nếu mọi hoạt động của doanh nghiệp, từ thiết kế sản phẩm đến thông tin khách hàng, và mọi thành viên, từ tổng giám đốc đến những nhân viên tập sự, đều hướng tới và quyết tâm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Tất cả những vấn đề này suy cho cùng phụ thuộc vào yếu tố con người, và hiệu quả làm việc của nhân viên lại phụ thuộc vào chất lượng của quản lý. Nhiệm vụ của các nhà quản lý là phải duy trì được một sự cân bằng thiết yếu: họ phải thỏa mãn khách hàng đồng thời phải đảm bảo rằng doanh nghiệp đạt được các mục tiêu lợi nhuận. Tuy nhiên rất khó để duy trì thế cân bằng này.

Trong cuốn sách này chúng ta sẽ tìm hiểu về khái niệm “khách hàng bên ngoài” và “khách hàng nội bộ” và lý do vì sao chúng ta phải phụ thuộc rất nhiều vào khách hàng của mình. Chúng ta sẽ xem xét các yếu tố làm khách hàng thỏa mãn và xem khách hàng mong muốn những gì từ dịch vụ chúng ta cung cấp. Sau đó chúng ta sẽ xem xét một số bước thực hành mà bạn có thể thực hiện để nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp hoặc phòng ban mình.

3 Mục tiêu cuốn sách

Khi học hết cuốn sách này bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- xác định khách hàng của mình, cả khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài;
- giải thích tầm quan trọng và nội dung của việc chăm sóc khách hàng;
- mô tả một số nguyên tắc ứng xử trong các tình huống tiếp xúc với khách hàng;
- xác định được khách hàng của bạn mong muốn những điều gì;
- xác định những khiếm khuyết trong việc chăm sóc khách hàng của bạn.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;

- **bài thực hành** được đan xen vào nội dung nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút ngẫm nghĩ về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.



Hãy lưu ý.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.* Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần

học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều vừa học được theo hai cách thức sau:

- giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;
- lập kế hoạch hành động.

Bài tập tình huống sẽ mô tả một tình huống thực tế xảy ra trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những điều bạn đã học và kết hợp với các kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

Kế hoạch Hành động là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hoá kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu

chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.

- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (Xem địa chỉ liên lạc ở bìa cuốn sách)

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Trước khi bắt đầu

Một số bài thực hành trong cuốn sách đòi hỏi bạn phải chuẩn bị trước. Bạn có thể xem qua các bài tập sau đây để chuẩn bị những gì cần thiết.

- Thực hành 4* Yêu cầu bạn thảo luận với đồng nghiệp về thực chất công việc kinh doanh, khách hàng và nhu cầu của khách hàng.
- Thực hành 27* Yêu cầu bạn cùng với nhân viên xem xét chất lượng dịch vụ mà bạn cung cấp.
- Thực hành 35* Đề nghị bạn thăm dò ý kiến khách hàng về dịch vụ mà bạn cung cấp thông qua bảng câu hỏi hoặc phỏng vấn trên điện thoại. Có thể là bạn muốn nhân viên của mình cũng tham gia vào việc này.

7 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

*Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân tôi là:
(ví dụ: tôi muốn hiểu rõ ai là khách hàng của mình)*

.....
.....
.....

*Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:
(ví dụ: tôi muốn khách hàng ít than phiền hơn)*

.....
.....
.....

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai, và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức *học linh hoạt*.

Phần A Khách hàng

- *Dẫn nhập*
- *Khách hàng bên ngoài*
- *Khách hàng và các tổ chức phi lợi nhuận*
- *Khách hàng nội bộ*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

A

Trước khi quyết định sẽ chăm sóc khách hàng như thế nào, bạn cần biết khách hàng của mình là ai? Có thể bạn cho rằng đây là một câu hỏi không cần thiết vì điều đó quá rõ ràng. Thật ra câu trả lời không đơn giản như bạn tưởng. Rất nhiều người vẫn nghĩ một cách thiếu sót rằng khách hàng là những người mua hàng, và chỉ các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh thực sự mới có khách hàng.

Khách hàng không nhất thiết là những người mua hàng của bạn. Họ có thể là các nhà đầu tư, cơ quan quản lý, và cả những người làm việc trong doanh nghiệp. Các tổ chức phi lợi nhuận cũng có khách hàng dù họ không thực sự bán sản phẩm hay dịch vụ nào.

Trong phần này chúng ta sẽ tìm hiểu xem khách hàng của một doanh nghiệp thực sự là những ai và tại sao doanh nghiệp cần đáp ứng nhu cầu của họ.

2 Khách hàng bên ngoài

Chúng ta đã khẳng định rằng có nhiều đối tượng khách hàng và khái niệm khách hàng thường được hiểu không đầy đủ. Hãy xem chính xác họ là ai?

A



Thực hành 1

2 phút

Dùng một hoặc hai câu để mô tả theo bạn “khách hàng” có nghĩa là gì.

.....

.....

Ông chủ một cửa hàng bán quần áo trẻ em sẽ cho rằng khách hàng là:

- các bậc phụ huynh; và
- trẻ em.

Một trường đại học sẽ cho rằng khách hàng của họ là:

- phụ huynh;
- sinh viên; và
- các doanh nghiệp.

Khách hàng bao gồm các đối tượng sau:

- người sử dụng: các cá nhân hoặc tổ chức thực sự sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp;
- người mua: thu thập thông tin, lựa chọn, ra quyết định mua, trả tiền;
- người thụ hưởng: các cá nhân hoặc tổ chức được hưởng lợi từ (hoặc bị ảnh hưởng bởi) việc sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ.

Tất cả những người làm việc ở bộ phận giao dịch trực tiếp với khách hàng của một doanh nghiệp đều biết rằng khách hàng là **cực kỳ quan trọng**. Chúng ta hãy phân tích xem tại sao.

Thực hành 2

4 phút



- 1 Giả sử bạn đang ở thành phố Hồ Chí Minh và bạn muốn đi Đà Lạt. Hãy liệt kê các phương tiện mà bạn có thể dùng cho chuyến đi của mình:

.....

.....

.....

- 2 Giả sử bạn đã quyết định thuê một chiếc xe du lịch, hãy kể tên một số địa chỉ mà bạn có thể lựa chọn:

.....

.....

.....

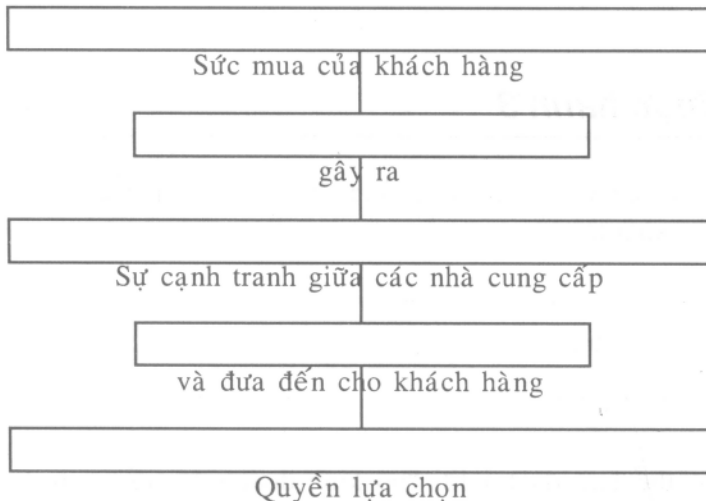
Thông thường khi mua hàng hóa và dịch vụ khách hàng có rất nhiều lựa chọn. Trong trường hợp này, bạn có thể sử dụng các phương tiện sau:

- thuê xe du lịch;
- đi xe khách (xe đò);
- dùng xe của bạn (nếu bạn có một chiếc xe);
- đi xe gắn máy (nếu bạn muốn phiêu lưu);
- đi máy bay.

Thậm chí bạn có thể đi xe đạp hoặc đi bộ nếu bạn có đủ thời gian và sức lực để làm như vậy.

Nếu bạn quyết định thuê xe du lịch, bạn có thể thuê xe của các hãng xe có tên tuổi như Mai Linh, Phương Vinh, vv... hoặc thuê xe của một tư nhân nào đó.

Dưới đây là cơ chế vận hành của thị trường:



A

Cơ chế trên có ảnh hưởng rất lớn đến các doanh nghiệp:

- các doanh nghiệp **phụ thuộc hoàn toàn** vào việc bán hàng hoá và dịch vụ của họ;
- và vì vậy họ **phụ thuộc hoàn toàn** vào **khách hàng** của mình.

Khách hàng không chỉ có quyền **lựa chọn**: họ còn có sức mạnh – sức mua. Đó là lý do tại sao có rất nhiều doanh nghiệp nói rằng **người quan trọng nhất trong doanh nghiệp chúng tôi là khách hàng**.

Nếu khách hàng không thích các sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp, rất đơn giản, họ sẽ chọn sản phẩm hay dịch vụ của một doanh nghiệp khác. Nếu số khách hàng làm như vậy đủ lớn, họ có đủ sức mạnh để gây thiệt hại và thậm chí loại bỏ những doanh nghiệp có sản phẩm không được thị trường chấp nhận. Do đó doanh nghiệp cũng phải lắng nghe cẩn thận những “thông điệp” mà khách hàng gửi đến thông qua sự lựa chọn của họ. Khi khách hàng mua sản phẩm của một đối thủ cạnh tranh của bạn có nghĩa là họ đang gửi cho bạn một thông điệp: tôi chưa hài lòng với hàng hoá, dịch vụ mà bạn cung cấp, bạn cần phải cố gắng hơn.

Các doanh nghiệp tồn tại nhờ vào việc cung cấp hàng hoá và dịch vụ trên thị trường và họ **không có lựa chọn nào khác** ngoài việc **cạnh tranh** để dành khách hàng: sự sống còn của doanh nghiệp phụ thuộc vào khách hàng.



Mọi doanh nghiệp muốn thành công đều phải tự hỏi:

thực ra, chúng ta đang kinh doanh cái gì?

nói khác đi, chúng ta đang cung cấp gì cho khách hàng?

Thực hành 3

3 phút 



Theo bạn thực chất công việc kinh doanh của các quán bán nước giải khát là gì?

.....

.....

.....

Có thể bạn đã trả lời “họ kinh doanh đồ uống” hoặc “họ kinh

Một số chuyên gia cho rằng tất cả mọi doanh nghiệp đều kinh doanh giống nhau: bán cho khách hàng sự hài lòng.

doanh sự giải trí”. Đúng là họ bán nước giải khát, nhưng họ không chỉ giúp khách hàng “giải khát”. Thực ra họ còn **đáp ứng các nhu cầu khác của khách hàng** như thư giãn, giải trí và phương tiện để thỏa mãn các nhu cầu đó là:

- một hệ thống âm thanh tốt;
- ti vi chiếu phim giải trí;
- trang trí nội thất độc đáo;
- những thức uống ngon miệng;
- nhân viên phục vụ xinh đẹp, lịch sự.

Vậy thực sự thì các khách hàng khi bước chân đến quán muốn mua gì? **Họ muốn được hài lòng**. Và thực chất công việc kinh doanh của các quán cafe là: **bán cho khách hàng sự hài lòng**.

Bây giờ bạn hãy suy nghĩ về doanh nghiệp của mình và làm bài thực hành sau đây.

Thực hành 4

15 phút 



Để trả lời các câu hỏi dưới đây bạn có thể trao đổi với những người khác trong doanh nghiệp bạn.

- 1 Doanh nghiệp của bạn đang hoạt động trong lĩnh vực gì? Thực chất công việc kinh doanh của doanh nghiệp là gì?

.....

.....

.....

- 2 Khách hàng bên ngoài của doanh nghiệp là ai?

.....

.....

.....

.....

A

3 Nhu cầu của những khách hàng này là gì?

.....

.....

.....

4 Các nhu cầu này có đang được thỏa mãn không? Nếu không hoặc không được thỏa mãn hoàn toàn, hãy cho biết lý do?

.....

.....

.....

5 Cần phải làm gì để cải thiện cách tiếp cận khách hàng của doanh nghiệp?

.....

.....

.....

6 Bản thân bạn có thể làm gì để cải thiện cách tiếp cận khách hàng của doanh nghiệp? (chẳng hạn như thay đổi cách làm việc của bạn hoặc của nhân viên)

.....

.....

.....

Dù bạn làm việc cho loại hình doanh nghiệp nào, công việc của bạn luôn là đáp ứng nhu cầu của khách hàng, và bạn nên mở rộng quan điểm về nhu cầu khách hàng. Nhu cầu của khách hàng không chỉ đơn thuần ở hàng hoá và dịch vụ bạn cung cấp mà còn hơn thế nữa. Nếu bạn nhận thấy những thiếu sót trong tiếp cận khách hàng (không có doanh nghiệp nào là hoàn hảo) thì bạn nên cố gắng làm gì đó để khắc phục các thiếu sót này. Ít nhất bạn cũng phải bảo đảm rằng nhân viên của bạn có quan điểm đúng đắn về khách hàng và làm việc đúng cách.

Tóm lại các doanh nghiệp cần phải nhận thức được:

- ngoại trừ một vài ngoại lệ, đa số các nhà cung cấp đều phải cạnh tranh trên bất kỳ thị trường nào còn có lợi nhuận;
- khách hàng có rất nhiều sản phẩm để lựa chọn;
- thực chất công việc kinh doanh của mình là thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, nếu không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng thì sẽ gặp khó khăn.

3 Khách hàng và các tổ chức phi lợi nhuận

Còn các tổ chức phi lợi nhuận thì sao? Phương thức hoạt động của họ có khác gì không? Họ có 'khách hàng' không?

Thực hành 5

2 phút 



Bạn cho rằng tổ chức nào sau đây có 'khách hàng'. Xin đánh dấu vào ô lựa chọn.

- | | |
|---|--------------------------|
| Hệ thống siêu thị Coopmart | ☐ |
| Thư viện Khoa học Tổng hợp | ☐ |
| Bệnh viện Chợ Rẫy | ☐ |
| Công ty Gạch Đồng Tâm | ☐ |
| Công ty Dầu khí British Petroleum (BP) | ☐ |
| Tổng công ty Hàng không Việt Nam | ☐ |
| Trường Đại học Kỹ thuật | ☐ |
| Hiệp hội Chế biến Xuất khẩu Thủy sản Việt Nam VASEP | ☐ |
| Khách sạn Hương Tràm | ☐ |

Chắc chắn các doanh nghiệp trong danh sách trên đều có khách hàng và sự tồn tại và phát triển của họ lệ thuộc vào khả năng bán hàng hóa dịch vụ của mình cho các khách hàng đó. Nhưng các tổ chức phi lợi nhuận trong danh sách thì sao?



- Thư viện Khoa học Tổng hợp phục vụ những người muốn vào đọc hoặc mượn sách.
- Bệnh viện Chợ Rẫy phục vụ các bệnh nhân.
- Trường Đại học Kỹ thuật phục vụ sinh viên của mình, và ở mức độ nào đó phục vụ các bậc phụ huynh và các doanh nghiệp.
- Hiệp hội chế biến xuất khẩu thủy sản Việt Nam VASEP phục vụ các doanh nghiệp trong hiệp hội, các nhà nhập khẩu thủy sản Việt Nam, Bộ Thủy sản.

Đây là các tổ chức được cấp ngân sách nhà nước để hoạt động và các dịch vụ mà họ cung cấp được trợ giá phần lớn. Khách hàng của họ chỉ phải trả một phần chi phí cho dịch vụ nhận được. Theo truyền thống, các tổ chức này hoàn toàn không nghĩ rằng những người sử dụng dịch vụ của họ là 'khách hàng'.

Trong những năm gần đây quan điểm này đã bị biến đổi rất nhiều.

Sự cạnh tranh giữa các trường đại học, cao đẳng, hay giữa các bệnh viện ngày càng gia tăng do những thay đổi về cơ chế kiểm soát và cấp ngân sách. Chính phủ cũng đã thay đổi các chính sách quan trọng đối với khu vực dịch vụ công ích, ví dụ như:

- Cho phép bệnh nhân đăng ký chọn bệnh viện khi sử dụng các dịch vụ Bảo hiểm Y tế, hoặc đăng ký khám, chữa bệnh vượt tuyến.
- Cho thí sinh tự do đăng ký dự thi vào trường mà mình thích học, và công nhận bằng cấp của các trường dù đó là trường dân lập hay công lập.

Những thay đổi này nhằm tạo ra **môi trường thị trường** trong các lĩnh vực dịch vụ công ích, và tạo áp lực khiến các nhà cung cấp dịch vụ nhạy cảm hơn với nhu cầu 'khách hàng'. Các phương tiện truyền thông đại chúng cũng hỗ trợ cho trào lưu chuyển biến này. Đã có những bài báo đánh giá chất lượng dịch vụ của các bệnh viện, phân tích tỷ lệ tuyển chọn sinh viên, uy tín về chất lượng đào tạo của các trường đại học với nhà tuyển dụng (doanh nghiệp).

Cơ sở để cấp ngân sách hoạt động cho các đơn vị dịch vụ công ích ngày càng gắn với hiệu quả hoạt động. Chính vì thế các tổ chức này cũng đang có nhiều thay đổi. Tuy nhiên, sự cải tiến cũng còn là một tiến trình lâu dài nhằm biến đổi văn hóa nhận thức của tổ chức. **Công chúng ngày nay không còn cam chịu chấp nhận các tiêu chuẩn của ngày hôm qua nữa.**

Như vậy các tổ chức phi lợi nhuận cũng có khách hàng và họ cũng cần thỏa mãn nhu cầu của khách hàng để có thể tồn tại lâu dài. Vì thế những ý tưởng trình bày trong cuốn sách này cũng có giá trị ứng dụng cho các tổ chức phi lợi nhuận.

4 Khách hàng nội bộ

Chúng ta vừa xem xét các **khách hàng bên ngoài** – các nhóm đối tượng bên ngoài mà doanh nghiệp phục vụ.

Bây giờ chúng ta hãy nghĩ về **khách hàng nội bộ**, và xem xét ví dụ sau:

Một nhà hàng phục vụ thức ăn và đồ uống theo thực đơn. Công việc kinh doanh chính của nhà hàng được thực hiện ở bộ phận giao dịch trực tiếp với khách hàng – bao gồm tiếp tân và các nhân viên phục vụ bàn với các công việc sau đây:

- hướng dẫn khách đến bàn và sắp xếp chỗ ngồi;
- ghi thực đơn món ăn và đồ uống khách yêu cầu và chuyển cho bộ phận chế biến;
- chuyển thực đơn cho bộ phận thu ngân tính tiền và xuất hóa đơn;
- sẵn sàng phục vụ các nhu cầu phát sinh từ các thực khách.

Tuy nhiên, công việc kinh doanh của nhà hàng còn được hỗ trợ bởi các bộ phận khác như bộ phận chế biến thức ăn và đồ uống, bộ phận thu ngân (tính tiền, lập hóa đơn và thu tiền), vv...

Thực hành 6

3 phút 



Theo bạn trong một nhà hàng lớn (phục vụ cùng lúc hàng trăm thực khách) còn có thể có các bộ phận phục vụ nội bộ nào nữa? Hãy cố liệt kê ít nhất 3 bộ phận:

.....

.....

.....

A

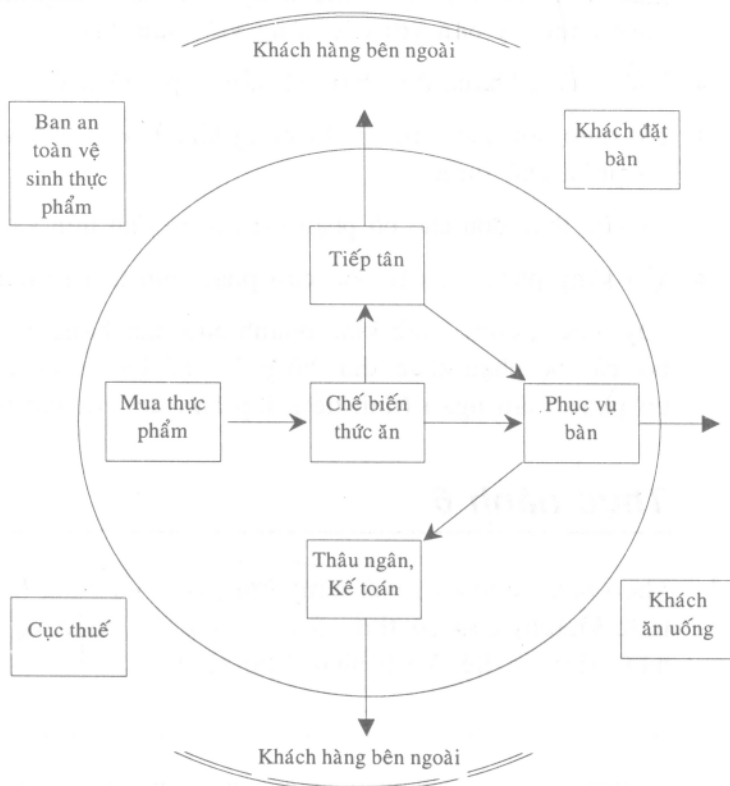
Có thể bạn đã liệt kê những bộ phận sau:

- Bộ phận bảo dưỡng, sửa chữa điện lạnh.
- Bộ phận rửa chén bát.
- Bộ phận mua thực phẩm và đồ uống.
- Bộ phận lau dọn bàn ghế.
- Bộ phận giữ xe, bảo vệ.
- Bộ phận kế toán – tài vụ

Khách hàng nội bộ có thể không chỉ tiến trực tiếp cho bạn, nhưng nếu bạn không đáp ứng các nhu cầu của họ, thu nhập của doanh nghiệp sẽ sớm phản ánh điều này.

Hầu hết các bộ phận nói trên, như bộ phận rửa chén bát, sửa chữa điện lạnh, hầu như không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Mục tiêu chính của họ là đóng góp vào hiệu quả phục vụ của các nhân viên tiếp tân và phục vụ bàn, tạo nên sự hài lòng, thoải mái của khách hàng khi ăn uống tại nhà hàng.

Chúng ta có thể trình bày hệ thống các mối liên hệ này bằng sơ đồ sau.



Hệ thống các mối liên hệ trong thực tế có thể còn phức tạp hơn bởi vì còn nhiều bộ phận khác mà chúng ta không kể ra ở đây. Tuy nhiên, sơ đồ cho thấy rõ là doanh nghiệp có rất nhiều khách hàng nội bộ cũng như khách hàng bên ngoài.

Thực hành 73 phút **A**

Bạn cho rằng ai sẽ là khách hàng của Bộ phận Phục vụ bàn?

.....

.....

.....

Bộ phận Phục vụ bàn phục vụ cả cho khách hàng ăn uống (bên ngoài) và cả các khách hàng nội bộ:

- Bộ phận Phục vụ bàn chuyển phiếu đặt món ăn của khách (số lượng và chủng loại) cho bộ phận Chế biến thức ăn và nhận thức ăn để chuyển cho từng bàn theo đúng phiếu đặt món ăn của mỗi bàn.
- Bộ phận Phục vụ bàn chuyển phiếu đặt món ăn của mỗi bàn khách cho bộ phận Thu ngân để tính tiền, chuẩn bị xuất hóa đơn, và thu tiền.

Cả hai khách hàng nội bộ này cần nhận thông tin (phiếu đặt món ăn của từng bàn khách) chính xác, nhanh chóng để có thể tạo sự thoải mái, hài lòng của khách hàng.

Theo quan điểm này, bất kỳ một doanh nghiệp nào, dù lớn hay nhỏ, cũng có một hệ thống các mối liên hệ khách hàng – nhà cung cấp phức tạp:

- công việc kinh doanh của toàn thể doanh nghiệp là phục vụ các khách hàng bên ngoài;
- công việc của các bộ phận giao dịch trực tiếp với khách hàng là cung cấp các dịch vụ chính cho khách hàng;
- công việc của các bộ phận quan hệ gián tiếp với khách hàng là hỗ trợ các bộ phận giao dịch trực tiếp với khách hàng thực hiện nhiệm vụ.

Doanh nghiệp cũng giống như các cỗ máy phức tạp, trong đó:

- tất cả các bộ phận đều nối kết nhau;
- ngay cả bộ phận nhỏ nhất cũng có vai trò giúp cỗ máy vận hành.

Khi trong doanh nghiệp có một bộ phận không nỗ lực, việc này cũng giống như chiếc xe đạp lúc bị mất bàn đạp hay xe ô tô có một xy lanh bị hỏng. Trong cuộc chạy đua để cạnh tranh, một doanh nghiệp như thế sẽ nhanh chóng bị tụt lại. Tình huống sau minh họa điều này:



Anh Đào là một công ty sản xuất nước tinh khiết, với thị trường chính là khối văn phòng của các công ty. Nước được chứa trong các bình 20 lít và công ty phải giao hàng rất thường xuyên. Để thúc đẩy hình ảnh chuyên nghiệp và thực hiện phương châm kinh doanh “Hướng về phục vụ khách hàng”, Anh Đào đã thông báo trên các phương tiện truyền thông rằng khách hàng có thể gọi điện bất kỳ lúc nào đến số điện thoại 855 19... để đặt hàng và hàng sẽ được giao tận nơi. Các nhân viên phòng bán hàng của Anh Đào rất nhã nhặn trên điện thoại và luôn cảm ơn khách hàng mỗi khi họ đặt hàng. Tuy nhiên, khách hàng than phiền rằng công ty thường xuyên giao nước chậm, đôi khi họ phải gọi điện nhiều lần mới có nước uống.

Ngày càng có nhiều lời than phiền về việc giao hàng chậm và doanh số của công ty bắt đầu sút giảm. Ban giám đốc công ty đã tìm hiểu nguyên nhân và xác định được rằng các lỗi về giao hàng chậm thường xảy ra với các khách hàng đặt hàng vào giờ cao điểm, khi tình trạng kẹt xe thường xảy ra, hay đặt hàng sau 4 giờ chiều. Vào cuối ngày nhân viên phòng bán hàng thường không xử lý hoặc không chuyển đơn hàng ngay xuống tổ giao hàng để xếp lịch giao hàng.

Để cải thiện tình hình kinh doanh và nâng cao hình ảnh chuyên nghiệp trong mắt khách hàng, công ty đã cam kết sẽ giao hàng trong vòng 1 giờ đối với tất cả các đơn đặt hàng từ 8 giờ sáng đến 4 giờ chiều, các đơn đặt hàng sau 4 giờ chiều sẽ được giao trước 9 giờ sáng ngày hôm sau.

Giải pháp của Anh Đào là:

- chuẩn hóa quy trình xử lý đơn hàng và việc phối hợp vận chuyển;
- lập nhiều kho trung chuyển để đảm bảo thời gian giao hàng trong vòng 1 giờ;
- nhân viên phòng bán hàng phải xử lý và chuyển tất cả các đơn hàng trong ngày cho tổ giao hàng trước khi về.

Bây giờ bạn hãy xem xét trường hợp của mình.

Thực hành 8**5 phút** 

Bạn hãy suy nghĩ cẩn thận về tình huống của bản thân ở nơi làm việc. Dù vai trò của bạn là giao dịch trực tiếp với khách hàng bạn vẫn có khách hàng nội bộ. Họ là ai?

.....

.....

.....

Khách hàng nội bộ của mỗi người đương nhiên là sẽ rất khác nhau, nhưng chắc chắn khách hàng nội bộ của bạn sẽ bao gồm:

- những người mà bạn phải báo cáo (cấp trên);
- những người bạn cung cấp dịch vụ nào đó;
- những người cần sự hợp tác của bạn.

Khách hàng là những người chúng ta phục vụ dù họ có trả tiền cho dịch vụ của chúng ta hay không



Dù làm bất cứ công việc gì, phục vụ khách hàng bên ngoài cũng là ưu tiên số một. Và, nếu bạn không phục vụ khách hàng bên ngoài thì tốt hơn hết bạn nên hỗ trợ khách hàng nội bộ của mình để họ phục vụ khách hàng bên ngoài tốt hơn!

Hãy tự đánh giá 1**12 phút** 

1 Điền vào chỗ trống trong các câu dưới đây để câu có ý nghĩa:

- a Khách hàng của chúng ta là những người chúng ta.....dù họ là..... haycủa doanh nghiệp, và dù họ..... cho dịch vụ của chúng ta hay không.
- b Trong lĩnh vực thương mại, của khách hàng gây ravà đưa đến cho khách hàng quyền
- c Mọi tổ chức cần suy nghĩ kỹ về. của mình.

A

- 2 Giải thích một cách ngắn gọn tại sao cần phải coi cấp trên như là khách hàng.

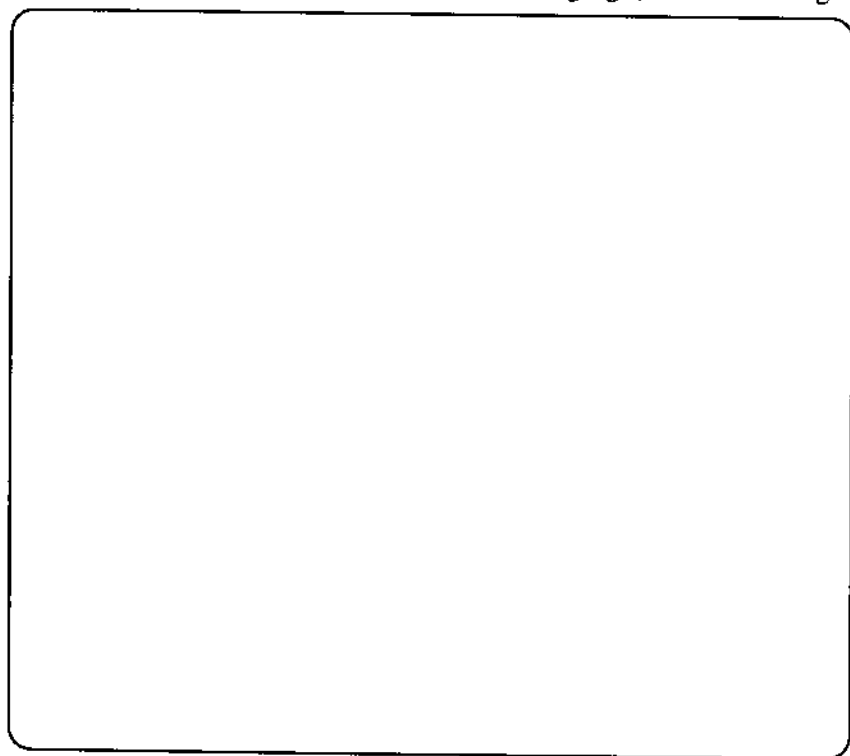
.....

.....

.....

- 3 Vẽ sơ đồ chỉ ra các mối liên hệ bên trong và bên ngoài của một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh hàng tiêu dùng ABC. Bạn có thể vẽ ra giấy nháp trước khi vẽ vào ô trống dưới đây. Hệ thống bao gồm các bộ phận sau:

- | | |
|----------------------|--|
| ■ Bộ phận Kho | ■ Phòng Kế hoạch Vật tư |
| ■ Phòng Bán hàng | ■ Các Đại lý kinh doanh sản phẩm của công ty |
| ■ Bộ phận Sản xuất | ■ Phòng Tài chính – Kế toán |
| ■ Sở Kế hoạch Đầu tư | ■ Sở Khoa học Công nghệ và Môi trường |



Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

5 Tóm tắt



- Cả doanh nghiệp và các tổ chức phi lợi nhuận đều có khách hàng.
- Khách hàng là những người chúng ta phục vụ dù họ có trả tiền cho dịch vụ của chúng ta hay không.
- Các doanh nghiệp cần cung cấp dịch vụ tốt bởi vì việc này trực tiếp tác động đến khả năng cạnh tranh giành sức mua của khách hàng.
- Các tổ chức phi lợi nhuận cũng được lợi khi cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng.
- Ai cũng có khách hàng:
 - doanh nghiệp có khách hàng bên ngoài;
 - các phòng ban, bộ phận và nhân viên thì có khách hàng nội bộ.
- Nếu các nhà cung cấp nội bộ không phục vụ khách hàng nội bộ tốt, khách hàng bên ngoài cũng sẽ không được phục vụ tốt.
- Không phải tất cả mọi người đều trực tiếp phục vụ khách hàng bên ngoài – nhưng ai cũng đang phục vụ khách hàng.

A



6 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....



A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....

Phần B

Chăm sóc khách hàng là gì?

- Chăm sóc khách hàng là gì?
- Dẫn nhập
- Khách hàng cũ và mới
- Ba trụ cột cơ bản của vấn đề thỏa mãn khách hàng
- Đáp ứng khách hàng như thế nào?
- Tóm tắt
- Suy ngẫm

1 Dẫn nhập

Người ta thường nghĩ chăm sóc khách hàng nghĩa là lịch sự và thân thiện khi tiếp xúc với khách hàng, và chỉ những nhân viên có tiếp xúc trực tiếp với khách hàng mới cần quan tâm đến việc chăm sóc khách hàng.

Tiếp xúc với khách hàng là một phần trong việc chăm sóc khách hàng nhưng vấn đề quan tâm hàng đầu của khách hàng không phải chỉ là được tiếp đón một cách lịch sự.

Chăm sóc khách hàng là một phần quan trọng của marketing, đóng vai trò quan trọng trong việc bảo đảm sự thành công của bất cứ doanh nghiệp nào. Việc chăm sóc khách hàng phải được thực hiện toàn diện trên mọi khía cạnh của sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Nếu chỉ chú trọng vào sản phẩm thì việc chăm sóc khách hàng sẽ không có hiệu quả.

Trong phần này chúng ta sẽ tìm hiểu tại sao chúng ta cần phải chăm sóc khách hàng, chăm sóc khách hàng là gì, và khách hàng thường mong muốn những gì khi mua sản phẩm/dịch vụ.

2 Khách hàng cũ và mới

Chăm sóc khách hàng có thể được định nghĩa là:

phục vụ khách hàng theo cách mà họ mong muốn được phục vụ

và

làm những việc cần thiết để giữ các khách hàng bạn đang có

B

B

Chăm sóc khách hàng không phải là để chinh phục khách hàng mới, mặc dù nhiều doanh nghiệp dành rất nhiều thời gian và sức lực để chinh phục khách hàng mới thông qua các hoạt động bán hàng và marketing.

Viet Pack là một công ty sản xuất bao bì carton, sản phẩm chính của Viet Pack là các loại thùng carton 3 lớp và 5 lớp và các loại hộp giấy dùng trong công nghiệp thực phẩm. Viet Pack phải cạnh tranh với nhiều công ty khác về giá thành và các chính sách hậu mãi. Ngân sách quảng cáo, khuyến mãi của công ty là 500 triệu đồng/năm.

Hiện tại, Viet Pack có 150 nhân viên gồm 36 nhân viên kinh doanh, 14 nhân viên văn phòng và 100 công nhân sản xuất. Phòng kinh doanh của công ty gồm 3 bộ phận:

- Bộ phận Tiếp thị (Marketing) gồm 6 người chịu trách nhiệm xây dựng các chương trình tiếp thị, quảng cáo và khuyến mãi;
- Bộ phận kinh doanh gồm 20 đại diện thương mại phụ trách các địa bàn từ miền Trung đến các tỉnh miền Tây. Công việc chủ yếu của đại diện thương mại là viếng thăm các khách hàng then chốt;
- Bộ phận hỗ trợ bán hàng gồm 10 nhân viên.

Thực hành 9

3 phút 



Bằng những hiểu biết của bạn về nhiệm vụ của một đại diện thương mại và công việc bán hàng, hãy cho biết nhiệm vụ chính của nhân viên đại diện thương mại của công ty Viet Pack là gì?

.....

.....

.....

Hầu hết mọi nhân viên đại diện thương mại đều có ba nhiệm vụ chính sau:

- tìm kiếm các khách hàng tiềm năng và cố gắng thuyết phục họ trở thành khách hàng;

- thỏa mãn khách hàng đang có;
- cố gắng bán sản phẩm mới cho các khách hàng đang có.

Bất cứ ai làm công việc này cũng sẽ nói với bạn rằng nhiệm vụ đầu tiên là cực kỳ khó. Việc đó cũng rất tốn kém.

B

Trung bình Viet Pack phải trả một khoản chi phí là 7 triệu đồng/tháng cho mỗi nhân viên đại diện thương mại, trong đó tiền lương là 3,5 triệu, phụ cấp đi lại là 2,5 triệu và các chi phí khác, như điện thoại, hao mòn xe, là 1 triệu. Công ty ước tính mỗi đại diện thương mại của mình phải dành khoảng một phần hai thời gian làm việc cho việc tìm kiếm các khách hàng mới và trung bình mỗi năm một đại diện thương mại tìm thêm được 5 khách hàng mới. Như vậy chi phí để có thêm một khách hàng mới là: $(7 \text{ triệu} \times 12) : 2 : 5 = 8,4 \text{ triệu đồng}$. (Thật ra chi phí để thực sự tăng thêm được một khách hàng lớn hơn nhiều vì các đại diện thương mại cũng đồng thời bị mất đi một số khách hàng bởi nhiều lý do khác nhau)

Viet Pack cũng cho rằng khoảng 250 triệu trong ngân sách quảng cáo, khuyến mãi, tiếp thị là để chinh phục các khách hàng mới (chẳng hạn như chi phí giao tế, quà tặng, v.v...). Do đó, chi phí bình quân cho mỗi khách hàng mới là $250 \text{ triệu} : 20 \text{ (số nhân viên đại diện thương mại)} : 5 = 2,5 \text{ triệu đồng}$. Vậy tổng chi phí để có được một khách mới là $8,4 + 2,5 = 10,9 \text{ triệu đồng}$.

Trong các ngành công nghiệp khác như may mặc, hoá mỹ phẩm, dịch vụ bảo dưỡng xe, chi phí để tăng thêm một khách hàng sẽ thấp hơn. Tuy nhiên trong những ngành chẳng hạn như xây dựng công nghiệp, vận tải quốc tế, khách hàng ít nhưng sức mua của họ lớn, chi phí để tăng thêm được một khách hàng có thể rất lớn.

Thực hành 10

5 phút 



Nhân viên bán hàng và đại diện thương mại là những người thường xuyên liên lạc trực tiếp với khách hàng. Giả sử bạn là một khách hàng, bạn muốn mua thêm một số máy vi tính cho công ty. Bạn biết một số nhà cung cấp và bạn sẽ liên lạc với các đại diện thương mại của họ.

B

Theo bạn, các đại diện thương mại phải có những phẩm chất và kỹ năng gì để thỏa mãn nhu cầu của bạn – một khách hàng? (Nếu bạn chưa bao giờ làm việc này hãy thảo luận với đồng nghiệp của bạn trước khi trả lời.)

.....

.....

.....

.....

Khách hàng mong muốn được làm việc với những đại diện thương mại:

- hiểu biết rất rõ về sản phẩm của họ và có thể đưa ra những lời khuyên đáng tin cậy;
- có phong cách làm việc dễ chịu (thân thiện, nhưng không quá mức);
- làm việc hiệu quả (thuyết phục nhưng không gây áp lực);
- trung thực và thật thà;
- lắng nghe và chiều theo những mong muốn của khách;
- tạo ấn tượng rằng khách hàng là quan trọng nhất đối với họ.

Tất cả các đại diện thương mại thành đạt đều biết rằng giữ một khách hàng đang có là:



mười lần dễ hơn

và

mười lần rẻ hơn

so với việc chinh phục được một khách hàng mới để thay thế khách hàng mà họ vừa mất.

Đáng tiếc là nhiều doanh nghiệp chưa nhận ra được sự thật quan trọng này. Họ vẫn tâm niệm một cách sai lầm rằng:

- chăm sóc khách hàng là ở sự khéo léo của những người bán hàng, những nụ cười ngọt ngào và những lời nói dịu dàng;
- chăm sóc khách hàng chỉ là việc của những nhân viên có liên hệ với khách hàng.

Đúng là cần phải có các nhân viên bán hàng giỏi, cư xử lịch thiệp nhưng chỉ có thế thì chưa đủ. Hãy xem xét tình huống dưới đây.

Công ty TNHH Air Cool vừa tung ra thị trường một loại máy lạnh mới (hàng nhập khẩu). Đây là loại máy lạnh được đánh giá là tiện dụng và tiết kiệm điện. Nhằm lôi cuốn khách hàng công ty đã đưa ra chính sách bảo hành, bảo trì rất hấp dẫn. Trong một năm đầu mọi lỗi kỹ thuật của sản phẩm, nếu có, sẽ được nhân viên kỹ thuật đến sửa tại nhà khách hàng trong vòng 12 tiếng kể từ khi nhận được yêu cầu. Chính sách bảo hành này được xem như một ưu thế nổi trội của công ty.



Ông An mua máy lạnh về sử dụng và sau 3 tháng thì có trục trặc, máy có tiếng ồn khi vận hành. Ông An gọi điện thông báo cho công ty Air Cool về vấn đề này (nhân viên trả lời điện thoại rất nhiệt tình và lịch sự). Ngay buổi chiều, một nhân viên kỹ thuật đến, anh sửa lại bộ điều khiển tự động.

Tuy nhiên khoảng 1 tuần sau, tiếng ồn lại xuất hiện và ông An lại gọi cho công ty. Lần này phải 3 ngày sau nhân viên kỹ thuật mới đến và cũng sửa như lần trước. Ngay ngày hôm sau tiếng ồn lại xuất hiện, và ông An lại gọi cho Công ty Air Cool để than phiền. Nhân viên công ty đã xin lỗi và hứa hẹn sẽ giải quyết ngay. Nhiều ngày sau, ông An vẫn không thấy nhân viên kỹ thuật đến như đã hứa.

Ông An xem lại sổ bảo hành và phát hiện ra điều khoản, trong thời gian bảo hành, nếu sản phẩm có lỗi kỹ thuật và công ty Air Cool không khắc phục được trong vòng 10 ngày kể từ khi khách hàng thông báo, khách hàng có quyền hủy hợp đồng mua bán và Air Cool sẽ trả lại tiền, thu hồi sản phẩm.

Ông An viết thư cho Giám đốc công ty Air Cool giải thích về trường hợp của mình và cương quyết trả lại sản phẩm dựa theo điều khoản mà công ty đã đưa ra. Bà giám đốc đã viết thư xin lỗi ông An và đồng ý thu lại sản phẩm, bà hứa nếu ông lại mua một sản phẩm khác thì công ty sẽ cố gắng làm tốt các dịch vụ hậu mãi hơn. Hôm sau, ông An cũng nhận được một lá thư tương tự từ trưởng phòng Kinh doanh của Air Cool. Hai ngày sau công ty đã cho xe đến thu hồi máy lạnh của mình.

Ngay ngày hôm sau, phòng kế toán Air Cool gửi giấy báo mời ông An đến nhận lại tiền. Nhưng vào buổi chiều cùng ngày, ông lại nhận được thư đề nghị thanh toán tiền sửa chữa máy lạnh. Lần này thì ông An rất tức giận và thể sẽ không mua bất kỳ sản phẩm nào từ Air Cool. Ông An viết cho giám đốc Công ty một lá thư nữa chỉ ra tất cả các sai sót nêu trên và khuyên công ty nên dùng trường hợp của ông để làm bài học cho "Bộ phận Chăm sóc Khách hàng" của mình.

Thực hành 11

6 phút 

B



Nhân viên của Air Cool đã làm một số việc đúng và một số việc không đúng. Đọc lại tình huống trên một cách cẩn thận và liệt kê tất cả những điểm mà bạn có thể nhận ra.

Làm đúng:

.....

.....

.....

.....

Làm không đúng:

.....

.....

.....

.....

Nhân viên của Air Cool luôn lịch sự, sẵn sàng giúp đỡ và bình tĩnh, những người quản lý cao cấp trả lời thư của khách hàng nhanh chóng và đúng đắn. Đây là những điểm mạnh cơ bản của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, dịch vụ mà công ty cung cấp rất kém:

- công ty cung cấp một sản phẩm có chất lượng kém;
- nhân viên kỹ thuật không xử lý được trục trặc xảy ra;
- khi trục trặc tiếp tục xảy ra công ty đã không giải quyết nhanh chóng và không hề giải thích lý do khiến khách hàng mất kiên nhẫn;
- việc thông báo giữa Bộ phận Dịch vụ khách hàng và Bộ phận Kế toán có vấn đề: bộ phận kế toán không nắm rõ nhân viên kỹ thuật đi sửa chữa cho khách hàng là sửa chữa bảo hành hay sửa chữa dịch vụ;
- các nhân viên hứa mà không thực hiện.

Khi các lỗi như trên xuất hiện, chúng ta thường có khuynh hướng đổ lỗi cho “hệ thống” (phối hợp giữa các bộ phận không ăn khớp) hoặc

do “lỗi của máy tính”. Thật ra trách nhiệm thuộc về các nhân viên và trước hết là những người quản lý bộ phận chăm sóc khách hàng. Trong khi các nhân viên đại diện thương mại và marketing đi chinh phục khách hàng, thì các bộ phận hỗ trợ như Bộ phận Chăm sóc khách hàng và Phòng Kế toán đã đánh mất khách hàng của Air Cool.

Thực hành 12

4 phút 



Tình huống trên thật là tồi tệ cho Air Cool ở ba khía cạnh quan trọng. Hãy nghĩ về tình huống này và xem bạn có thể chỉ ra ba khía cạnh đó là gì?

- 1
- 2
- 3

Trước tiên họ mất một khách hàng, mất doanh thu và mất lợi nhuận. Thứ hai, sự cố trên làm mất khá nhiều thời gian của cả nhân viên lẫn giám đốc (thời gian là tiền bạc). Thứ ba, uy tín của doanh nghiệp giảm. Giảm uy tín là một việc nghiêm trọng. Nghiên cứu đã cho thấy rằng:

- Một khách hàng được thỏa mãn sẽ nói với bốn người khác;
- Một khách hàng không được thỏa mãn sẽ nói với mười người khác hoặc nhiều hơn.



Tạo dựng uy tín thì vô cùng khó nhưng làm mất uy tín thì rất dễ.

3 Ba trụ cột cơ bản của vấn đề thỏa mãn khách hàng

Mọi doanh nghiệp đều có nhiệm vụ cung cấp cho khách hàng của mình:

- sản phẩm phù hợp;
- được bán ở nơi phù hợp;
- đúng lúc;
- với giá phù hợp;
- đúng cách thức.

B

Tình huống của Air Cool cho thấy trong việc chăm sóc khách hàng “cư xử tế nhị” hoàn toàn không phải là một yếu tố then chốt để có thể giữ được khách hàng. Chăm sóc khách hàng phải là thỏa mãn khách hàng một cách **toàn diện**.

Vậy những yếu tố liên quan khác là gì? Hãy bắt đầu bằng cách tìm hiểu một khách hàng bình thường.

Hùng đang sửa nhà và anh cần mua một số vật liệu xây dựng. Gần nhà Hùng có năm cửa hàng bán vật liệu xây dựng. Anh biết khá rõ về năm cửa hàng này vì anh đã từng mua một vài thứ ở cả năm cửa hàng. Hùng có thể lựa chọn một trong năm cửa hàng này, anh sẽ chọn như thế nào? Quyết định của anh chắc chắn phải dựa trên việc đánh giá một số yếu tố.

Thực hành 13

4 phút 



Có rất nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến quyết định của Hùng. Hãy liệt kê những yếu tố mà bạn nghĩ là có ảnh hưởng:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Chắc bạn đã từng đi mua hàng như thế này và vì thế bạn sẽ đồng ý rằng những vấn đề mà Hùng quan tâm là:

- Cửa hàng có loại vật liệu mình cần không?
- Cửa hàng có nhiều chủng loại vật liệu để mình lựa chọn không?
- Giá cả hàng hóa ở cửa hàng có cạnh tranh không?
- Chất lượng vật liệu có tốt không?
- Cửa hàng có đông quá không?
- Cửa hàng có giao hàng tận nơi không?
- Việc giao hàng có đúng hạn không?

- Cửa hàng có mở cửa khi mình muốn đi mua không?
- Cửa hàng có cho thanh toán chậm không?
- Người bán hàng có hiểu biết về hàng hoá không?
- Người bán hàng có vui vẻ và nhiệt tình không?
- Nếu vật liệu mua về không sử dụng hết mình có thể trả lại không?

B

Thực hành 14

6 phút 



Tất cả những “yếu tố thỏa mãn” này có thể được phân thành một trong **ba** loại sau. Hãy cố gắng tự phân loại.

Yếu tố sản phẩm (sản phẩm phù hợp, giá cả phù hợp)

.....

.....

.....

Yếu tố thuận tiện (nơi bán phù hợp, giờ giấc thuận tiện)

.....

.....

.....

Yếu tố con người (cư xử đúng cách)

.....

.....

.....

Ba trụ cột của thỏa mãn khách hàng có thể được tập hợp thành nhóm như sau:

Thỏa mãn khách hàng

B

Các yếu tố sản phẩm

- sự đa dạng của sản phẩm cung cấp;
- giá cả;
- chất lượng và quy cách sản phẩm;
- chất lượng “dịch vụ hậu mãi”,...

Các yếu tố thuận tiện

- địa điểm;
- điều kiện giao hàng;
- điều kiện đổi hàng;
- giờ mở cửa;
- phương thức thanh toán.
- ...

Các yếu tố con người

- kỹ năng và trình độ của người bán hàng;
- thái độ và hành vi của nhân viên...

Thực hành 15

3 phút 



Theo bạn, trụ cột nào của vấn đề thỏa mãn khách hàng là quan trọng nhất?

- yếu tố sản phẩm;
- yếu tố thuận tiện;
- yếu tố con người?

Hãy giải thích ngắn gọn tại sao bạn nghĩ vậy:

.....

.....

.....

Trên một phương diện nào đó điều này phụ thuộc vào từng tình huống. Ví dụ như:

- nếu sản phẩm không phù hợp và giá lại quá cao thì người bán hàng có lịch thiệp hay cấu kỉnh cũng chẳng có ảnh hưởng gì;
- nếu giá rất rẻ, khách hàng có thể chấp nhận chịu đựng nhiều yếu tố bất tiện;
- nếu sản phẩm được bán rộng rãi trên thị trường với cùng mức giá, yếu tố con người có thể trở nên rất quan trọng.

Nhưng điều mà khách hàng, dù là cá nhân hay doanh nghiệp, đều mong muốn hơn cả từ hàng hoá hoặc dịch vụ họ mua là chúng phải **hoàn toàn đáng tin cậy**

Điều này có nghĩa là trong một chương trình chăm sóc khách hàng yếu tố sản phẩm thường phải được đặt lên hàng đầu và tiếp theo mới là những yếu tố còn lại. Tất cả những nụ cười thân thiện và những lời chào mời lịch sự không thể bù đắp cho những sản phẩm không đáng tin cậy hay những dịch vụ không đạt tiêu chuẩn.

Bây giờ chúng ta sẽ tìm hiểu một tình huống kinh doanh và xem yếu tố thỏa mãn nào áp dụng ở đây.

B

Thực hành 16

4 phút 



Thắng là nhân viên vật tư của công ty xây dựng Bến Thành. Anh vừa nhận được bảng báo giá của cửa hàng Anh Phương và cửa hàng Duy Thành về loại sơn anh cần mua. Cả hai cửa hàng đều cung cấp loại sơn giống nhau, giá cả cũng như nhau do đó anh không cần phải quan tâm đến yếu tố sản phẩm.

Theo bạn, Thắng sẽ căn cứ vào đâu để quyết định chọn mua ở cửa hàng nào?

Yếu tố thuận tiện:

.....

.....

.....

.....

Yếu tố con người:

.....

.....

.....

.....

Trong trường hợp này vấn đề mà Thắng quan tâm nhất có lẽ là:

Yếu tố thuận tiện:

B

- sự linh động của dịch vụ
 - Khi cần cửa hàng có thể thay đổi lịch giao hàng không?
 - Đối với những nhu cầu đột xuất, cửa hàng có thể giao hàng ngay không?
 - Cửa hàng có sẵn sàng nhận lại hàng mua không dùng hết không?

Yếu tố con người:

- hiệu quả làm việc của nhân viên
 - Họ phục vụ có nhanh không?
 - Họ có hiểu ý khách hàng không?
 - Họ làm việc có tốt không?
 - Họ giao hàng có đúng hẹn không?
 - Họ có đáp ứng đầy đủ các yêu cầu trong đơn đặt hàng không?
- tác phong phục vụ của nhân viên
 - Họ có thân thiện không?
 - Họ có nhiệt tình không?
 - Họ có cố gắng hoàn thành công việc không?

Đó là tất cả những yếu tố mà một khách hàng như Thắng mong muốn nhận được từ nhà cung cấp – đương nhiên trước tiên là yếu tố sản phẩm phải tốt.

Một chiếc xe chở hàng thật đẹp hay người giao hàng mặc đẹp không phải là những điều mà khách hàng mong đợi. Dịch vụ tốt, nhân viên lịch sự đó chính là những điều mà khách hàng mong đợi ở bạn.

4 Đáp ứng khách hàng như thế nào?

Nói chung khách hàng muốn được phục vụ một cách đúng mức, linh hoạt và nhiệt tình, theo từng hoàn cảnh với mức giá thỏa thuận và điều kiện giao dịch.

Bài thực hành dưới đây sẽ giúp bạn khởi đầu với việc tìm hiểu xem khách hàng có thể mong muốn điều gì.

Thực hành 17

8 phút 



B

Nếu bạn không trực tiếp tiếp xúc với khách hàng, bạn nên thảo luận với đồng nghiệp của mình – những người thường xuyên tiếp xúc với khách hàng, để làm bài tập này.

- 1 Sản phẩm (hoặc dịch vụ) chính mà doanh nghiệp bạn cung cấp là gì? (chỉ nêu một loại)

.....

.....

.....

- 2 Với sản phẩm này ai là đối thủ cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp bạn?

.....

.....

.....

- 3 Sản phẩm doanh nghiệp bạn cung cấp có gì hơn so với sản phẩm của doanh nghiệp cạnh tranh?

.....

.....

.....

Nếu bạn thấy rằng trả lời các câu hỏi này thật khó thì đó là vì:

- có lẽ bạn chưa bao giờ quan tâm đến chuyện khách hàng của mình mong muốn điều gì;
- có thể bạn không có đối thủ cạnh tranh, bởi vì sản phẩm của bạn là độc nhất vô nhị, hoặc bạn là nhà phân phối độc quyền;
- có thể là chẳng có gì khác nhau giữa sản phẩm của doanh nghiệp bạn và sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

Tuy nhiên đây là những câu hỏi thiết yếu mà một nhà quản lý như bạn phải trả lời được nếu bạn muốn thỏa mãn khách hàng của bạn, cả khách hàng bên trong và bên ngoài.

Thực hành 18

5 phút 

B



Bạn sẽ căn cứ vào đâu để đánh giá xem doanh nghiệp của bạn có thỏa mãn các mong muốn của khách hàng không? (nếu cần bạn hãy thảo luận với nhân viên về vấn đề này)

.....

.....

.....

.....

Các doanh nghiệp thành công luôn quan tâm nhiều đến hình ảnh của họ trong mắt khách hàng. Nếu doanh nghiệp bạn muốn thành công thì cần phải:

- lưu giữ một cách cẩn thận những ý kiến than phiền của khách hàng;
- lắng nghe báo cáo của các nhân viên giao dịch với khách hàng;
- đo lường và nghiên cứu kỹ lưỡng các mức doanh số bán, số lượng các đơn hàng, ý kiến đóng góp của khách hàng và các chỉ số kết quả hoạt động khác.

Khi không hài lòng khách hàng không nhất thiết phải nói với bạn. Họ chỉ bỏ đi chỗ khác.

Nếu những lời than phiền tăng, doanh số bán sụt giảm và nhân viên giao dịch ngày càng căng thẳng hơn thì có nghĩa là các mong muốn của khách hàng không được thỏa mãn.

Lắng nghe những lời than phiền là rất quan trọng và việc này được thực hiện càng sớm càng tốt. Điều này có nghĩa là:

- tìm hiểu khách hàng mong muốn điều gì;
- nhận biết bạn đáp ứng được các mong muốn đó tới mức nào;
- hành động để lấp ‘khoảng cách’ giữa mong muốn của khách hàng và khả năng đáp ứng của doanh nghiệp.

Chúng ta sẽ trở lại với vấn đề này trong phần D – Tiến hành chăm sóc khách hàng.

Bạn nên thỏa mãn khách hàng ở mức độ nào?

Câu hỏi một: Có nên cung cấp cho khách hàng ít hơn mong đợi của họ nếu bạn có cơ hội làm được điều đó mà không bị rắc rối gì?

Chăm sóc khách hàng đòi hỏi tiền bạc và sức lực. Nếu chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn cung cấp suy giảm, bạn sẽ gặp rắc rối sớm dù bạn không phải lo lắng nhiều về vấn đề cạnh tranh.

Các khách hàng không được thỏa mãn luôn tìm đến chỗ khác ngay khi họ có thể.

Câu hỏi hai: Có nên chỉ cung cấp cho khách hàng đúng như họ mong đợi? Hay là nên cung cấp nhiều hơn mong đợi của họ?

Thông thường bạn sẽ được lợi khi cung cấp cho khách hàng **nhiều hơn một chút** so với mong đợi của họ, đặc biệt là khi điều đó thuộc yếu tố con người bởi vì nó không làm tăng chi phí hoặc chỉ làm tăng chi phí thêm một chút. Làm như vậy tạo nên ấn tượng rất tốt cho khách hàng và do đó bạn có thể giữ được họ.

Thường thì bạn chẳng được lợi gì nếu bạn cung cấp cho khách hàng nhiều hơn đáng kể so với mong đợi của họ, nhưng đôi khi bạn vẫn phải thực hiện điều đó.

Thực hành 19

2 phút 



Trong những tình huống nào bạn sẽ phải nghĩ đến việc cung cấp cho khách hàng nhiều hơn đáng kể so với mức mà trước đây họ vẫn mong đợi?

.....

.....

.....

Nếu đối thủ cạnh tranh cải tiến sản phẩm, dịch vụ cung cấp cho khách hàng, bạn không thể để cho họ qua mặt.

Hãy xem xét ngành công nghiệp sản xuất xe gắn máy. Cạnh tranh rất khốc liệt và mỗi nhà sản xuất đều cố gắng để có được lợi thế cạnh tranh. Họ không chỉ giảm giá mà còn thực hiện nhiều cải tiến quan trọng trên sản phẩm, chẳng hạn như:

Chăm sóc khách hàng là gì?

B

- các đặc tính mới;
- các thông số kỹ thuật tốt hơn;
- thời gian bảo hành lâu hơn;
- thời gian bảo trì miễn phí lâu hơn;
- cho mua trả góp lãi suất thấp.

Trong các ngành khác, để thu hút và thỏa mãn khách hàng các doanh nghiệp đã cung cấp:

- thời gian dùng thử sản phẩm miễn phí (ví dụ: hàng điện máy);
- sửa chữa miễn phí vô thời hạn (ví dụ: giày dép);
- bảo hành hai năm (ví dụ: tivi, quạt điện);
- cơ hội được quan sát các dịch vụ đang được thực hiện (ví dụ: quan sát quá trình sửa chữa đầu VCR hoặc dàn máy HiFi tại cửa hàng);
- sự quan tâm tới nhu cầu của từng cá nhân (ví dụ: trung tâm chăm sóc khách hàng);
- khuyến mãi đặc biệt (ví dụ: bật nắp Tiger trúng Land Cruiser, uống Coca Coia trúng nhà).

Mối nguy hiểm tiềm tàng trong tất cả những cuộc cạnh tranh điên cuồng này là nó có thể khiến cho khách hàng mong đợi nhiều hơn mức mà các nhà cung cấp có thể cung cấp cho họ!

Đến đây có lẽ bạn sẽ băn khoăn, dường như chúng ta đã lạc đề, chúng đang đề cập đến các vấn đề marketing chứ không phải chăm sóc khách hàng.

Thực hành 20

2 phút 



Rõ ràng chúng ta đã đi vào phạm vi của marketing. Theo bạn sự khác nhau giữa chăm sóc khách hàng và các hoạt động marketing là gì?

.....

.....

.....

Marketing là nhận ra và thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng theo một cách nào đó để đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp (nhu cầu tạo ra lợi nhuận, tăng trưởng, hay để tồn tại trong một môi trường cạnh tranh lành mạnh, v.v...)

Marketing bao gồm tất cả mọi hoạt động, từ thiết kế sản phẩm đến cách phân phối chúng. Nó liên quan đến cả việc thu hút khách hàng mới và duy trì khách hàng đang có.

Như vậy chăm sóc khách hàng là một hoạt động marketing nhằm duy trì khách hàng đang có, đồng thời chăm sóc khách hàng cũng hỗ trợ cho các hoạt động marketing khác.

“Thẻ khách hàng thân thiết” hay “thẻ ưu đãi” của các siêu thị là một ví dụ cho thấy marketing và chăm sóc khách hàng phối hợp chặt chẽ với nhau như thế nào. Bằng cách thưởng trên tổng số tiền mua hàng, loại thẻ này khuyến khích khách hàng mua hàng trong cùng một hệ thống siêu thị, và nhờ đó giúp hệ thống siêu thị này giữ được khách hàng đồng thời tăng thị phần.

Loại thẻ này cũng là một phần của một chiến lược marketing rộng hơn, thẻ giúp xây dựng các dữ liệu marketing để trên cơ sở đó lập kế hoạch về chủng loại hàng hóa, thậm chí có thể giúp xác định những nơi tốt nhất để mở cơ sở mới.

Thỏa mãn khách hàng là việc của toàn thể doanh nghiệp. Mọi thành viên trong doanh nghiệp, bằng cách này hay cách khác, đều có trách nhiệm đóng góp.

Thực hành 21

4 phút 



Thúy là một nhân viên trực tổng đài của hãng xe taxi tải Quyết Thắng. Công việc của cô là nhận các cuộc gọi từ khách hàng. Khi một khách hàng gọi đến yêu cầu xe, Thúy sẽ ghi lại các thông tin như địa chỉ, số lượng xe, loại xe, và các yêu cầu bốc xếp hàng hóa của khách, sau đó chuyển sang bộ phận điều phối xe. Thúy thường xuyên tiếp xúc với khách hàng qua điện thoại nhưng cô chưa bao giờ gặp mặt khách hàng.

B

Hãng Quyết Thắng muốn nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng để tăng cường khả năng cạnh tranh. Theo bạn việc này có ảnh hưởng quan trọng như thế nào tới công việc của Thúy?

.....

.....

.....

.....

Hãng Quyết Thắng có rất nhiều khách hàng và một số nhân viên của hãng thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng chẳng hạn như lái xe, nhân viên phụ trách khách hàng thường xuyên (khách hàng lớn). Thúy không trực tiếp gặp mặt khách hàng nhưng cô đóng vai trò quan trọng trong việc chăm sóc khách hàng khi cô:

- ân cần với khách hàng và làm rõ các yêu cầu của họ;
- ghi lại các thông tin một cách chính xác và chuyển đi nhanh chóng.

Khách hàng mong muốn một dịch vụ đáng tin cậy và có hiệu quả, và chỉ cần làm việc một cách chu đáo Thúy có thể nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

Điều này cũng đúng với các khách hàng nội bộ của Thúy; có thể là:

- bộ phận điều phối xe nơi cô chuyển các thông tin nhận được;
- ban quản lý;
- các đồng nghiệp là lái xe, bốc xếp, những người mà công việc của họ phụ thuộc rất nhiều vào độ chính xác của những thông tin cô cung cấp.

Thực hành 22

15 phút 



- 1 Ai là khách hàng quan trọng nhất của bạn? (có thể là khách hàng nội bộ hay bên ngoài)

.....

.....

.....

- 2 Khách hàng này mong đợi gì ở bạn và nhân viên của bạn?

.....

.....

.....

- 3 Bạn đang đáp ứng các mong đợi đó như thế nào xét theo từng loại yếu tố thỏa mãn? (khoanh tròn yếu tố gần với thực tế nhất)

	rất tốt	khá tốt	trung bình	kém	rất kém
a Yếu tố sản phẩm	1	2	3	4	5
b Yếu tố thuận tiện	1	2	3	4	5
c Yếu tố con người	1	2	3	4	5

Hãy suy nghĩ kỹ về các câu trả lời của bạn:

- mong muốn của khách hàng có thể nhiều hơn là bạn vẫn nghĩ;
- có thể bạn không thỏa mãn được các mong muốn đó tốt như bạn nghĩ.

- 4 Theo bạn, những lĩnh vực cụ thể nào cần phải cải tiến?

.....

.....

- 5 Thảo luận với nhân viên của bạn xem họ có kiến nghị cải tiến nào khác không?

.....

.....

Trong trường hợp một nhân viên nào đó vẫn nghĩ rằng khách hàng nội bộ không thực sự quan trọng, hãy nhắc nhở họ rằng:

- doanh nghiệp phụ thuộc vào việc phục vụ khách hàng bên ngoài có tốt không;

- nếu bạn không đang phục vụ khách hàng bên ngoài, bạn cần phục vụ tốt khách hàng nội bộ để họ có thể làm tốt việc phục vụ khách hàng bên ngoài.

B

Hãy tự đánh giá 2

10 phút 



- 1 Điền vào chỗ trống để câu có ý nghĩa.
 - a Chăm sóc khách hàng là phục vụ khách hàng theo cách mà họ được phục vụ.
 - b Chăm sóc khách hàng là làm những việc cần thiết để thỏa mãn khách hàng
 - c Điều mà khách hàng mong muốn hơn cả từ sản phẩm hoặc dịch vụ họ mua là chúng phải hoàn toàn.....
- 2 Hãy bình luận một cách ngắn gọn về những câu dưới đây:
 - a Nếu doanh nghiệp của bạn mất khách hàng thì bạn lại có khách hàng khác thay thế.
 - b Vấn đề chăm sóc khách hàng phụ thuộc chủ yếu vào năng lực của nhân viên giao dịch khách hàng.
 - c Các yếu tố sản phẩm là yếu tố quan trọng nhất để thỏa mãn khách hàng.
 - d Chăm sóc khách hàng và marketing là những vấn đề riêng biệt.
- 3 Hương là chủ một nhà hàng. Hương cho rằng khách hàng thường đòi hỏi quá nhiều mà nhu cầu mỗi người một khác, thật khó mà làm hài lòng được tất cả. Vì vậy, Hương chỉ đặt mục tiêu là làm hài lòng được 70% khách hàng. Theo bạn, cùng với thời gian, uy tín của nhà hàng sẽ tăng hay giảm, giải thích tại sao?
.....
.....
.....
- 4 Tại sao cung cấp cho khách hàng của bạn nhiều hơn mong muốn của họ một chút lại là một chính sách tốt?
.....
.....

5 Điền vào chỗ trống để câu có ý nghĩa.

acủa khách hàng có thể nhiều hơn là bạn

b Có thể bạn không được các mong muốn đó tốt như bạn nghĩ.

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

B

5 Tóm tắt



- Chăm sóc khách hàng là một phần của marketing. Mục đích của chăm sóc khách hàng là để làm hài lòng các khách hàng đang có thông qua việc phục vụ họ theo cách mà họ mong muốn.
- Giữ một khách hàng đang có thì dễ hơn và rẻ hơn mười lần so với việc chinh phục được một khách hàng mới.
- Mỗi khía cạnh của sản phẩm và dịch vụ mà bạn cung cấp đóng một vai trò quan trọng trong việc thỏa mãn khách hàng dưới một trong các hình thức sau:
 - các yếu tố sản phẩm (đúng hàng, đúng giá);
 - các yếu tố thuận tiện (đúng nơi, đúng lúc);
 - các yếu tố con người (đúng cách).
- Khách hàng không hài lòng không nhất thiết phải than phiền với bạn, nhưng họ sẽ nói với những người khác và họ sẽ chọn mua nơi khác ngay khi có thể.
- Lắng nghe những lời than phiền của khách hàng và có biện pháp xử lý vấn đề sớm bằng cách:
 - giám sát những lời than phiền;
 - thăm dò ý kiến khách hàng.
- Nên đặt mục tiêu là cung cấp cho khách hàng cái mà họ mong muốn, và nếu có thể thì nhiều hơn một chút.
- Thỏa mãn khách hàng là việc của toàn thể doanh nghiệp, do đó bằng cách này hay cách khác, mọi thành viên trong doanh nghiệp đều phải góp sức.
- Nếu bản thân bạn không giao dịch trực tiếp với khách hàng bên ngoài, hãy đảm bảo rằng bạn cung cấp dịch vụ tốt cho những người đang làm việc đó.

6 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?
.....
.....
.....



A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?
.....
.....
.....

Phần C

Giao dịch trực tiếp với khách hàng

- *Dẫn nhập*
- *Khách hàng là của ai?*
- *Yếu tố con người quyết định chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng*
- *Giao dịch qua điện thoại*
- *Khách hàng than phiền*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Người ta thường cho rằng giao dịch với khách hàng là phần quan trọng nhất của việc chăm sóc khách hàng, nhưng thực ra thì không phải như vậy.

Tất nhiên, cách ứng xử khi ta giao dịch mặt đối mặt với khách hàng là rất quan trọng. Nhưng điều quan trọng hơn là cung cấp đúng hàng, đúng giá, đúng nơi, đúng lúc. Khi tất cả những điều này đều được đáp ứng, đó là lúc bạn nên bắt đầu quan tâm sâu hơn về các yếu tố con người trong dịch vụ.

Trong phần B chúng ta đã đi đến kết luận rằng mặc dù có một số nhân viên chịu trách nhiệm chính trong việc giao dịch với khách hàng (các nhân viên tiếp tân, nhân viên bán hàng, nhân viên nhận đơn đặt hàng v.v...), hầu hết mọi thành viên trong doanh nghiệp, lúc này hay lúc khác, ít nhiều đều có những giao dịch trực tiếp với khách hàng của mình (bên ngoài và nội bộ). Vì thế **tất cả** mọi nhân viên đều cần phát triển những kỹ năng cơ bản trong giao dịch với khách hàng.

Trong phần này chúng ta sẽ tìm hiểu các giao dịch khách hàng thường gặp:

- giao dịch mặt đối mặt; và
- giao dịch qua điện thoại.

và sẽ xem xét một số hướng dẫn chuẩn mực trong giao dịch khách hàng mà bạn và các nhân viên có thể áp dụng. Chúng ta cũng sẽ xem xét những khó khăn khi xử lý than phiền của khách hàng.

C

2 Khách hàng là của ai?

Nhiều người nghĩ rằng chăm sóc khách hàng là trách nhiệm của các nhân viên chuyên trách việc giao dịch với khách hàng.

C



Thực hành 23

3 phút

Theo bạn ai là nhân viên giao dịch khách hàng trong các tổ chức sau:

- một siêu thị:
- một khách sạn:
- một bệnh viện:
- một doanh nghiệp sản xuất giày da:
- một doanh nghiệp tư vấn luật:
- một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ du lịch:

Tất cả các tổ chức trên đều có nhân viên chuyên trách việc giao dịch khách hàng. Trong siêu thị là nhân viên phụ trách quầy hàng, nhân viên thu ngân; trong khách sạn là nhân viên lễ tân, nhân viên bảo vệ, nhân viên quầy bar, nhân viên phục vụ phòng; trong bệnh viện là y tá, bác sĩ, hộ lý; trong doanh nghiệp sản xuất giày da là đội ngũ nhân viên bán hàng, tiếp thị, nhân viên giao hàng; trong doanh nghiệp tư vấn luật là các luật sư, nhân viên tiếp tân; trong doanh nghiệp cung cấp dịch vụ du lịch là hướng dẫn viên du lịch, nhân viên tiếp tân, nhân viên tổ chức lễ hành.

Đó là những người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng, nhưng điều đó không có nghĩa là chỉ mình họ có trách nhiệm chăm sóc khách hàng.

Thực hành 24

4 phút



Cố gắng nghĩ xem, trong công ty bạn, những người nào **không bao giờ** tiếp xúc với khách hàng bên ngoài. Hãy viết ra những việc mà họ làm.

.....

.....

.....

Có rất nhiều người mà công việc của họ thường là **ít** phải tiếp xúc với khách hàng, nhưng chỉ có một số rất ít người, chẳng hạn như công nhân chuyển may hay công nhân khai thác mỏ, là **không bao giờ** tiếp xúc trực tiếp với một khách hàng nào.

Đây là một ví dụ:

Bà Thoa bước vào một cửa hiệu bán quần áo sang trọng. Đó là một cửa hàng nổi tiếng, có đội ngũ các nhân viên bán hàng chuyên nghiệp và lịch sự. Lúc đó là buổi trưa, các nhân viên bán hàng đang ăn trưa ở gian phòng phía sau và chỉ có một chị tạp vụ đang quét dọn cửa hàng. Bà Thoa nhờ chị tạp vụ lấy giùm một chiếc áo khoác treo trên cao để bà thử. Chị tạp vụ trả lời, trong khi vẫn cầm cúi lau sàn: “Không được đâu, tôi phải lau sàn cho xong, tôi không liên quan gì đến việc bán hàng”. Bà Thoa cảm thấy bực mình, bà bỏ đi vì không còn hứng thú mua hàng nữa.

C

Tất cả những nhân viên **có thể** có cơ hội tiếp xúc với khách hàng cần được huấn luyện để cư xử với khách hàng một cách đúng đắn.

Có lẽ là không ai có thể khiển trách chị tạp vụ về câu trả lời trên vì chẳng có quy định nào yêu cầu chị phải “phục vụ khách hàng vào giờ nghỉ trưa”, khi vắng mặt nhân viên bán hàng. Nếu cư xử tệ hơn, chị tạp vụ có thể nói rằng “Xin bà đợi một lát tôi sẽ báo cho các cô bán hàng ngay.”

Dĩ nhiên, làm sạch cửa hàng là một công việc quan trọng, đó cũng là để phục vụ khách hàng. Tuy nhiên với cách trả lời như vậy, chị đã làm mất đi hình ảnh chuyên nghiệp và lịch sự của cửa hàng. Sau đó dù các nhân viên bán hàng có lịch sự và tận tình đến thế nào thì bà Thoa cũng cảm thấy không muốn vào cửa hàng mua hàng nữa.

Ai cũng có thể có dịp tiếp xúc với khách hàng do vậy mỗi nhân viên cần biết cách ứng xử đúng đắn với khách hàng.

3 Yếu tố con người quyết định chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng

Nhân viên hẳn phải biết rõ khách hàng mong muốn điều gì ở họ bởi vì mỗi người đều từng là khách hàng, và đều biết thế nào là dịch vụ tốt, thế nào là dịch vụ kém.

3.1 Những yếu tố cơ bản của dịch vụ

Chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng phụ thuộc hoàn toàn vào các yếu tố con người. Các yếu tố này có thể được tóm tắt trong ba yếu tố cơ bản của dịch vụ chăm sóc khách hàng (còn gọi là các yếu tố ABC):

Thái độ (**Attitude**)

Hành vi (**Behaviour**)

Năng lực (**Competence**)

Giám đốc của một hệ thống siêu thị đã rất ngạc nhiên khi bà đi thăm một siêu thị mới mở ở Hà Nội, nơi mà các nhân viên không biết bà. Bà hỏi một nhân viên đang xếp hàng lên kệ để kiểm tra xem anh ta có hiểu rõ sản phẩm mà siêu thị cung cấp không: ‘Anh có biết hạt tiêu bán ở đâu không?’

Anh ta trả lời: ‘Tôi cũng không biết, nhưng đi theo tôi, tôi sẽ tìm cho bà!’ Công việc của anh ta chỉ đơn giản là đem hàng từ kho ra xếp lên kệ theo đúng vị trí được định sẵn. Nhưng khi khách hàng yêu cầu, anh ta tưởng bà giám đốc là một khách hàng, anh đã xử sự rất hay, rất nhiệt tình.

Thực hành 25

5 phút 



Hãy nghĩ về hai tình huống gần đây nhất mà bạn, với tư cách là một khách hàng, đã được phục vụ tốt, và hai tình huống khác mà bạn được phục vụ kém. Hãy miêu tả một cách ngắn gọn những gì đã xảy ra trong mỗi tình huống.

Dịch vụ tốt:

1

.....

.....

2

.....

.....

Dịch vụ kém:

- 1
.....
.....
- 2
.....
.....



Dưới đây là ba ví dụ từ kinh nghiệm của cá nhân tôi:

1 Dịch vụ tốt

Tôi mua một cái giường ở một cửa hàng đồ gỗ, cửa hàng sẽ hứa giao hàng tận nhà nhưng tôi lại đi làm suốt ngày, không thể nhận giường vào giờ mà cửa hàng làm việc. Người quản lý cửa hàng nói với tôi: “không sao, tôi sẽ mang giường tới cho ông vào buổi tối”. Việc này thể hiện thái độ tốt (sẵn sàng nỗ lực hơn một chút để giúp khách hàng) và hành vi tốt (thân thiện và lịch sự).

2 Dịch vụ kém

Tôi muốn mua một cuốn sách kỹ thuật chuyên ngành. Tôi lại gần cô bán hàng để hỏi nhưng có vẻ như cô ta đang bận làm gì đó, thậm chí cô ta chẳng nhìn tôi. Tôi lên tiếng “Cô ơi...” cô ta đáp trong khi vẫn không ngược lên “Xin lỗi tôi đang bận, ông hỏi người khác đi”. Việc này thể hiện thái độ không tốt (không sẵn sàng giúp đỡ khách hàng) và hành vi không tốt (không thân thiện và không ngược mắt nhìn).

3 Dịch vụ tốt

Tôi gọi điện tới cửa hàng bán máy tính để hỏi về một trục trặc trong ổ đĩa. Người đầu kia nói với tôi: “Xin lỗi tôi không rành loại máy của anh mà người rành loại máy đó lại không có trong văn phòng lúc này. Anh có thể cho tôi biết tên và số điện thoại, tôi sẽ nói anh ấy gọi lại cho anh khi anh ấy về”. Nửa giờ sau một người khác gọi lại và giúp tôi giải quyết vấn đề. Đây là một ví dụ trong đó cả ba yếu tố cơ bản đều được thực hiện tốt: thái độ, hành vi tốt và năng lực tốt (cả người đã rất nhã nhặn ghi lại và chuyển câu hỏi của tôi và người đã giúp tôi giải quyết vấn đề một cách chính xác).

3.2 Thái độ

Nền tảng của thái độ chăm sóc khách hàng tốt là:

- coi khách hàng là người quan trọng nhất trong sự nghiệp của chúng ta;
- thỏa mãn nhu cầu của họ là nhiệm vụ quan trọng nhất của chúng ta.

Chúng ta phải tôn trọng khách hàng – điều đó có nghĩa là thỏa mãn nhu cầu của họ một cách thân thiện nhưng không quá “suồng sã”. Nhà quản lý cần phải thường xuyên nhắc nhở nhân viên các tiêu chí này và đảm bảo đưa ra được những ví dụ nhất quán để nhân viên noi theo.

- Khi nhân viên chấp nhận khách hàng là những người quan trọng nhất họ sẵn sàng nỗ lực hơn một chút để giúp đỡ khách hàng.
- Khi nhân viên chấp nhận rằng thỏa mãn nhu cầu của khách hàng là nhiệm vụ quan trọng nhất

họ sẵn sàng coi phục vụ khách hàng là nhiệm vụ quan trọng hơn tất cả các nhiệm vụ khác.

Thực hành 26

7 phút 



Thay mặt nhân viên của bạn, hãy trả lời bằng câu hỏi sau – tốt hơn hết là hãy thảo luận với nhân viên để biết suy nghĩ thực của họ về khách hàng. Câu trả lời của bạn phải thực sự đại diện cho thái độ chung của nhân viên.

	luôn luôn	đôi khi	không bao giờ
1 Chúng tôi coi tất cả những người mà mình cung cấp dịch vụ là khách hàng dù họ là người trong công ty hay khách hàng bên ngoài.	☐	☐	☐
2 Mỗi nhân viên luôn nhã nhặn khi gặp khách hàng dù rằng giao dịch với khách hàng không phải là nhiệm vụ chính của mình.	☐	☐	☐
3 Mọi nhân viên đều hiểu rõ là công việc làm ăn của chúng tôi phụ thuộc vào việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng như thế nào.	☐	☐	☐
4 Chúng tôi coi việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng là quan trọng hơn cả.	☐	☐	☐
5 Mọi nhân viên đều sẵn sàng nỗ lực hơn để giúp đỡ khách hàng.	☐	☐	☐
6 Chúng tôi thân thiện và nhiệt tình giúp đỡ khách hàng, ngay cả khi mọi việc không được suôn sẻ.	☐	☐	☐
7 Chúng tôi không tranh cãi hay làm tổn thương khách hàng.	☐	☐	☐
8 Nhân viên sẵn sàng hỗ trợ nhau để phục vụ khách hàng tốt hơn.	☐	☐	☐
9 Khi chúng tôi không thỏa mãn được khách hàng, chúng tôi cố gắng tìm ra nguyên nhân và tìm cách để đảm bảo rằng vấn đề đó không lặp lại.	☐	☐	☐
10 Chúng tôi thảo luận về chất lượng dịch vụ cung cấp và cố gắng đoán trước những mong muốn của khách hàng.	☐	☐	☐
Cộng			
Tổng số điểm			

C

Với mỗi câu trả lời “luôn luôn” bạn được 2 điểm; “đôi khi” được 1 điểm và 0 điểm cho mỗi câu trả lời “không bao giờ”. Cộng điểm cho từng cột rồi cộng dồn tổng số điểm và điền vào chỗ trống dưới cùng.

Số điểm tối đa là 20. Nếu bạn được 14 điểm trở lên, điều đó nói lên rằng doanh nghiệp của bạn rất quan tâm đến việc chăm sóc khách hàng. Nếu bạn được 6 điểm hoặc thấp hơn, điều đó nói lên rằng doanh nghiệp của bạn không quan tâm lắm đến việc chăm sóc khách hàng và chắc là khách hàng của bạn đánh giá thấp về dịch vụ bạn cung cấp.

Thực hành 27

10 phút 



Bảng câu hỏi trong bài thực hành trên có thể đã chỉ ra một vài vấn đề trong việc chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp bạn. Hãy ghi lại vào bảng dưới đây và vạch ra phương án khắc phục một cách ngắn gọn. (Bảng dưới đây cho phép bạn ghi được năm vấn đề, nếu bạn có nhiều hơn thì hãy viết ra một tờ giấy khác).

Vấn đề	Hành động
1	
.....	
2	
.....	
3	
.....	
4	
.....	
5	
.....	

Các vấn đề liên quan đến thái độ của nhân viên trong chăm sóc khách hàng về cơ bản là vấn đề về giám sát, và thường xảy ra do những người quản lý không gương mẫu hoặc quản lý không tốt.

3.3 Hành vi

Hành vi là cách cư xử mà bạn thực sự thể hiện với khách hàng. Nhân viên có thể có thái độ rất tốt với khách hàng nhưng lại không biết cách thể hiện thái độ tốt đó.

Bất cứ ai làm việc với khách hàng cũng phải đối xử với họ theo cách mà họ muốn – đó là nhanh chóng, hiệu quả, tôn trọng khách hàng. Nói chung, khách hàng không thích các nhân viên:

- ăn mặc lôi thôi, nhếch nhác, hoặc phong cách tùy tiện;
- lơ đãng, suồng sã, thô lỗ, hay châm chọc hoặc trịch thượng;
- lười biếng, chậm chạp, cầu thả hoặc không cởi mở

Chuẩn mực của cá nhân là quan trọng: khó mà thể hiện lòng tôn trọng khách hàng nếu bản thân bạn không thể hiện được lòng tự trọng! Điều này đặc biệt quan trọng khi tiếp xúc với khách hàng vì nó tạo ấn tượng tốt ngay từ lần tiếp xúc đầu tiên.

Thực hành 28

4 phút 



Doanh nghiệp bạn hẳn là phải có nhân viên giao dịch với khách ở khâu nào đó (chẳng hạn như người tiếp tân, thư ký hoặc nhân viên bảo vệ), các nhân viên này là người đầu tiên tiếp xúc với khách hàng hay những người khách khác khi họ tới trụ sở doanh nghiệp. Tưởng tượng có một khách hàng mới đến doanh nghiệp lần đầu tiên. Khách hàng này sẽ chờ đợi điều gì ở nhân viên này? Hãy liệt kê ba điều đầu tiên mà khách hàng có thể mong đợi:

- 1
- 2
- 3

Khách hàng đó sẽ chờ đợi một sự đón tiếp hợp lý, và nhất là:

- 1 được chú ý ngay lập tức;
- 2 được đón tiếp một cách thân thiện (nên bao gồm một nụ cười và giao tiếp bằng mắt);

- 3 được chào hỏi bằng những lời thân thiện và lịch sự (chẳng hạn như “chào ông, xin hỏi ông cần gì?”).

Đây là những điều hoàn toàn khác so với sự đón tiếp mà tôi nhận được từ cô nhân viên cửa hàng sách trong ví dụ mà tôi đưa ra ở phần trên. Cô nhân viên bán hàng đã mắc hai sai lầm cơ bản:

- cô ta không quan tâm đến tôi;
- cô ta không nhìn tôi.

Thực tế là những tín hiệu mà cô ta gửi cho tôi là cực kỳ không thân thiện.

Giao tiếp phi ngôn ngữ, hay còn gọi là “ngôn ngữ cử chỉ” – những tín hiệu mà chúng ta gửi cho nhau thông qua cách chúng ta ứng xử – là quan trọng hơn nhiều so với sự lầm tưởng của đa số mọi người.

Thực hành 29

6 phút 



Tưởng tượng lần đầu tiên bạn bước vào một văn phòng và tiến đến bàn tiếp tân. Bạn sẽ suy diễn như thế nào về những ngôn ngữ cử chỉ của nhân viên tiếp tân dưới đây?

- 1 Nhân viên tiếp tân đang nói chuyện điện thoại, cô chỉ gật đầu qua quýt với bạn một cái rồi tiếp tục cuộc điện thoại.

.....
.....

- 2 Nhân viên tiếp tân đang đánh máy, ngẩng đầu lên “Xin chào, tôi có thể giúp gì cho cô?” trong khi vẫn tiếp tục đánh máy.

.....
.....

- 3 Nhân viên tiếp tân chào bạn một cách lịch sự nhưng không nhìn vào mắt bạn.

.....
.....

- 4 Nhân viên tiếp tân chào bạn một cách lịch sự nhưng không mỉm cười với bạn.

.....
.....

- 5 Khi bạn đến, nhân viên tiếp tân đang ngả lưng trên ghế, vắt chân chữ ngũ, hút thuốc. Tuy nhiên anh ta chào bạn rất lịch sự và thân thiện.

.....
.....

Không có ngôn ngữ cử chỉ nào trong các tình huống trên là thỏa đáng bởi vì trong tất cả các tình huống nhân viên tiếp tân đều gửi cho bạn những tín hiệu tiêu cực.

Khi gặp gỡ và chào hỏi:

1 Thể hiện sự chú ý đến người mình gặp.

2 Giao tiếp bằng mắt.

3 Mỉm cười.

4 Chào họ một cách thân thiện.

Còn gì đơn giản hơn?

- tình huống đầu tiên nói với bạn rằng người trên điện thoại quan trọng hơn bạn;
- tình huống thứ hai nói với bạn rằng văn bản mà nhân viên tiếp tân đang đánh quan trọng hơn bạn;
- tình huống thứ ba, việc không nhìn bạn, là dấu hiệu mà hầu như tất cả chúng ta đều hiểu là trạng thái bức bối, cảm giác mặc cảm, thậm chí là không trung thực; khi bạn nhìn vào mắt ai một cách thân thiện, bạn đang nói với người đó:
 - tôi cởi mở và thẳng thắn với bạn;
 - tôi quan tâm đến bạn.
- tình huống thứ tư, việc không mỉm cười, là dấu hiệu của sự thù địch; nụ cười là một tín hiệu rất quan trọng, nó nói lên rằng:
 - “đừng lo lắng, tôi rất thân thiện”; và
 - “tôi rất vui khi gặp bạn”.
- tình huống thứ năm, nhân viên tiếp tân thể hiện thái độ làm việc tùy tiện mặc dù cách chào đón khách hàng của anh rất tốt.

Có lẽ là bạn không chịu trách nhiệm về bộ phận tiếp tân, nhưng chúng ta cần làm rõ bài học ở đây:

C



tất cả mọi người đều phải CHÀO khách hàng khi GẶP họ.

Những cử chỉ chúng ta thể hiện cũng quan trọng như là những gì chúng ta nói

C

3.4 Năng lực

Chúng ta đã xem xét hai thành phần của dịch vụ chăm sóc khách hàng – thái độ và hành vi. Thành phần cuối cùng là năng lực. Năng lực ở đây là khả năng cung cấp dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng.

Năng lực là một thành phần cốt yếu quyết định chất lượng dịch vụ, đôi khi nó là thành phần quan trọng nhất. Khi tôi gọi điện đến cửa hàng máy tính, điều tôi quan tâm nhất là trực trực trong máy tính của tôi phải được xử lý. Do đó dù người trả lời điện thoại có thể hiện thái độ và hành vi tốt như thế nào nhưng nếu cuối cùng họ không đủ năng lực để giúp tôi giải quyết trực trực thì tôi không thể hài lòng. Hay như trong tình huống của công ty Air Cool, một trong những nguyên nhân khiến ông An thất vọng với dịch vụ hậu mãi của công ty là do nhân viên kỹ thuật của công ty không đủ năng lực để nhanh chóng xử lý tiếng ồn trong máy lạnh.

Chúng ta sẽ thảo luận thêm về năng lực trong phần giao dịch qua điện thoại.

4 Giao dịch qua điện thoại

Giao dịch qua điện thoại chiếm tỷ lệ lớn trong các giao dịch trực tiếp với khách hàng. Khách hàng thường gọi điện:

- để hỏi vấn đề gì đó;
- để đặt hàng;
- để hẹn gặp;
- để nắm tình hình một công việc;
- để than phiền.

Một vài tổ chức, như công ty cung cấp điện, nước, có hầu một bộ phận chuyên cung cấp thông tin cho khách hàng, nhưng trong nhiều doanh nghiệp, mọi nhân viên đều có thể phải trả lời các cuộc gọi của khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài.

Vào đúng lúc đó, đối với khách hàng đó, người trả lời điện thoại là doanh nghiệp (hoặc bộ phận, phòng ban nếu người gọi là khách hàng nội bộ). Uy tín của doanh nghiệp hoặc bộ phận đó sẽ tăng hay sụt giảm phụ thuộc vào cách xử lý của cá nhân nhân viên đó trong các tình huống giao dịch với khách hàng.

Thực hành 30

4 phút ⌚

C



Có nhiều khác biệt giữa giao dịch qua điện thoại và gặp trực tiếp khách hàng. Theo bạn, hai điều khác biệt quan trọng nhất là gì?

- 1
- 2

Mặc dù điện thoại là một phương tiện liên lạc ngày càng quan trọng, điểm yếu của nó là lượng thông tin trao đổi ít hơn so với khi chúng ta gặp mặt trực tiếp:

- bạn không thể biết người mà bạn đang nói chuyện đang ở hoàn cảnh nào;
- bạn không thể thấy vẻ mặt họ;
- bạn không thể thấy họ đang làm gì trong khi nói chuyện với bạn;
- bạn không thể thấy những gì diễn ra quanh họ;
- bạn không thể ‘đọc’ ngôn ngữ cử chỉ của họ để biết họ đang phản ứng với bạn như thế nào.

Điều này có nghĩa là chúng ta phải bù đắp cho những bất lợi khi nói chuyện qua điện thoại so với khi gặp trực tiếp bằng cách nỗ lực hơn một chút.

Thực hành 31

3 phút ⌚



Giả sử bạn phải gọi điện thoại tới một nhà cung cấp để hỏi về một đơn đặt hàng chưa được giao. Điện thoại reng và ai đó nhấc máy. Theo bạn người đó sẽ nói gì?

.....
.....

Vì bạn không thể thấy điều gì đang diễn ra ở đầu dây bên kia, bạn không biết chắc mình gọi đúng số không, hay ai đang trả lời. Ngoài ra đường dây điện thoại làm biến đổi giọng nói và không phải lúc nào bạn cũng nhận ra được người trả lời dù rằng bạn biết họ khá rõ.

Hầu hết các doanh nghiệp tin tưởng rằng người trả lời nên bắt đầu bằng một lời chào lịch sự ('Xin chào' là đủ) và sau đó tập trung vào việc cung cấp các thông tin cần thiết:

- nêu tên của doanh nghiệp hoặc bộ phận vừa nhận được cuộc gọi;
- nêu tên của người đang trả lời;
- hỏi một cách lịch sự và thân thiện xem người đang trả lời có thể giúp gì được cho bạn.

Nhân viên của bạn có làm như vậy khi trả lời điện thoại không? Hay họ chỉ nói 'Alô' và để cho người kia đoán xem họ đang nói chuyện với ai?

4.1 Những việc cần làm

Những điểm quan trọng khác khi trả lời điện thoại là:

- người nhận điện thoại có thể xử lý được cuộc gọi không;
- và nếu người đó không xử lý được thì họ cần làm gì.

Thực hành 32

8 phút 



Cố gắng đưa ra một số quy tắc đơn giản để hướng dẫn cho nhân viên của bạn cách ứng xử trong những tình huống tương tự các tình huống dưới đây:

Điện thoại reng, Ngân nhắc máy. Đầu dây bên kia là một khách hàng, họ muốn hỏi thông tin về chương trình khuyến mãi của công ty.

- 1 Ngân có thể trả lời được mặc dù đó không phải là trách nhiệm của cô.

.....
.....

- 2 Ngân có thể trả lời được nhưng lúc đó cô rất bận.

.....
.....

- 3 Ngân không biết câu trả lời nhưng cô biết Thắng có thể trả lời, cô chuyển máy cho Thắng.

.....
.....

- 4 Ngân không biết câu trả lời và lúc đó Thắng lại không có mặt ở đó.

.....
.....

Dưới đây là một số đề nghị dựa trên những kinh nghiệm tốt đã được chấp nhận:

- 1 Ngân có thể trả lời được mặc dù đó không phải là trách nhiệm của cô. Trừ phi có lý do chính đáng để phải từ chối trả lời, Ngân nên nhận trách nhiệm trả lời và nỗ lực để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

- 2 Ngân có thể trả lời được nhưng lúc đó cô rất bận.

Nhu cầu của khách hàng nên là ưu tiên hàng đầu, do đó Ngân phải có một lý do rất chính đáng để không trả lời; trong trường hợp đó, Ngân nên:

- xin lỗi;
- ghi lại tên và số điện thoại của khách hàng;
- thu xếp gọi lại vào thời điểm đã hẹn;
- giữ đúng lời hứa.

- 3 Ngân không biết câu trả lời nhưng cô có thể chuyển máy cho Thắng.

Khách hàng thường không thích bị chuyển máy, nếu phải chuyển máy thì Ngân nên:

- nói với khách hàng cô là cô sẽ chuyển máy;
- giải thích cô đang chuyển máy cho họ gặp ai;
- cho Thắng biết tên của khách hàng và chi tiết câu hỏi trước khi chuyển máy.

- 4 Ngân không biết câu trả lời và lúc đó Thắng lại không có mặt ở đó.

Việc này thường khiến khách hàng bức bối bởi vì trong tình huống này người ta hay đề nghị khách hàng gọi lại mà không có gì đảm bảo là họ sẽ gặp được người cần gặp, và tin nhắn để lại thường bị mất; Ngân nên:

- nói cho khách hàng biết là Thắng có thể trả lời họ;
- hứa đảm bảo rằng Thắng sẽ trả lời;
- ghi lại tên, số điện thoại và các chi tiết khác của khách hàng;
- chịu trách nhiệm đảm bảo rằng Thắng sẽ gọi lại như đã hứa.

Những điều này có vẻ rất đơn giản nhưng tất cả chúng ta đã từng biết có những người:

- không thể hiểu tại sao thông tin lại là một phần quan trọng đến thế trong dịch vụ khách hàng;
- không chịu nỗ lực thêm một chút như vậy để thỏa mãn khách hàng;
- không làm như họ đã hứa.

4.2 Yêu cầu đối với người nhận điện thoại

Khách hàng sẽ chấp thuận chuyển sang nói chuyện với một người có năng lực hơn, hoặc được một người có năng lực hơn gọi lại cho họ nếu việc này được làm một cách hiệu quả. Nhưng sẽ tốt hơn nhiều nếu người trả lời điện thoại đầu tiên có thể trả lời một cách thỏa đáng.

Đương nhiên không phải lúc nào cũng làm được việc này nhưng người quản lý nên cố gắng để đảm bảo rằng:

- những người trả lời điện thoại có thể trả lời một số câu hỏi cơ bản một cách thành thạo;
- những người trả lời điện thoại được huấn luyện và có kinh nghiệm để có thể trả lời một cách thành thạo, càng sớm càng tốt.

Không phục vụ một cách thỏa đáng qua điện thoại chỉ là một trong nhiều nguyên nhân của việc chăm sóc khách hàng kém và có thể gây ra những lời khiêu nại của khách hàng.

Giao dịch bằng thư điện tử (e-mail) đang ngày càng phổ biến, cần lưu ý là nhiều quy tắc giao dịch điện thoại trên cũng áp dụng được cho các giao dịch bằng e-mail.

5 Khách hàng than phiền

5.1 Xử lý các than phiền của khách hàng

C

Cách xử lý các than phiền của khách hàng hợp lý nhất là ngăn ngừa chúng, bằng cách cung cấp đúng sản phẩm, đúng lúc, đúng cách, v.v... Nhưng khó có thể ngăn chặn tất cả mọi than phiền cùng một lúc.

Thực hành 33

4 phút 



Khi một khách hàng (nội bộ hoặc bên ngoài) khiếu nại, thông thường nhóm bạn phản ứng như thế nào? Trả lời bằng cách đánh dấu vào câu miêu tả đúng nhất về hành vi và thái độ thông thường của họ.

- 1 Họ sẽ cố lờ hay giấu nhem đi, trút trách nhiệm cho người khác, nếu có thể. ☐
- 2 Họ trở nên phòng thủ, bào chữa và thậm chí là tranh cãi với khách hàng. ☐
- 3 Họ cố gắng mua chuộc khách hàng bằng việc đền bù theo cách nào đó. ☐
- 4 Họ lắng nghe một cách cẩn thận và cố gắng xử lý vấn đề nhanh chóng và hiệu quả. ☐
- 5 Họ xem xét những lời than phiền một cách tích cực, coi đó là một cơ hội để cải thiện mối quan hệ với những khách hàng chưa hài lòng. ☐

Dưới đây là một số bình luận về năm cách trên:

- 1 Họ sẽ cố lờ hay giấu nhem đi, trút trách nhiệm cho người khác, nếu có thể.

Đây là cách giải quyết rất tệ, nó không giải quyết được vấn đề của khách hàng, thậm chí còn làm cho tình hình trở nên tồi tệ hơn, tạo ra nhiều lời than phiền hơn và nhiều công việc hơn.

- 2 Họ trở nên phòng thủ, bào chữa và thậm chí là tranh cãi với khách hàng.

Mặc dù phản ứng này có vẻ 'tự nhiên', nó không hiệu quả; khách hàng không thích nghe những lời bào chữa và việc tranh cãi chỉ làm cho họ bực mình thêm.

- 3 Họ cố gắng mua chuộc khách hàng bằng việc đền bù theo cách nào đó.

Nhân viên ngại hoặc sợ khách hàng than phiền thường sẽ cố gắng thoả hiệp bằng cách giảm giá, tặng quà, hoặc cung cấp thêm dịch vụ miễn phí; nói chung đây cũng không phải là một ý tưởng tốt bởi vì mặc dù khách hàng có thể chấp nhận, nhưng cái gốc của vấn đề vẫn chưa được giải quyết.

- 4 Họ lắng nghe một cách cẩn thận và cố gắng xử lý vấn đề nhanh chóng và hiệu quả.

Cách giải quyết này tốt – thật ra điều đầu tiên khách hàng mong muốn là được lắng nghe với sự cảm thông; sau đó thì phải xử lý vấn đề một cách có hiệu quả.

- 5 Họ xem xét những lời than phiền một cách tích cực, coi đó là một cơ hội để cải thiện mối quan hệ với những khách hàng chưa hài lòng.

Cách này nghe có vẻ kỳ cục: không phải bản chất của những lời than phiền là điều xấu sao? Có lẽ vậy, nhưng các nghiên cứu đã chỉ ra rằng chúng cũng là một cơ hội. Đó là vì nhiều khách hàng không muốn than phiền thẳng với nhà cung cấp. Họ không than phiền gì cả nhưng lần sau họ sẽ tìm nhà cung cấp khác.

Hiện nay nhiều doanh nghiệp lớn nhìn nhận rằng những khách hàng than phiền là tài sản quý giá của công ty, và cần phải hân hoan chào đón họ:

- họ cho chúng ta biết những sai sót trong sản phẩm hoặc dịch vụ của chúng ta, những điều mà có thể chúng ta không biết;
- nếu được đối xử tốt họ sẽ trở thành những khách hàng tốt hơn, trung thành hơn so với những khách hàng không than phiền.

Khách hàng có vẻ thích các nhà cung cấp có thể nhận biết được các thiếu sót và xử lý một cách hiệu quả hơn là một nhà cung cấp luôn "hoàn hảo". Nói cho cùng không ai luôn hoàn hảo, và bạn sẽ không bao giờ biết được điều gì sẽ xảy ra vào một ngày khi sự "hoàn hảo" không còn hoàn hảo nữa...

Những lời than phiền là một nguồn thông tin quan trọng cho nhà quản lý.

5.2 Tức giận và xin lỗi

Có những khách hàng không chỉ than phiền mà còn giận dữ.

Một khách hàng bước vào cửa hàng, tiến thẳng về phía quầy, giận giữ ném một chiếc áo xuống và lớn tiếng: "Cô xem vải "chất lượng cao" của cô đi, cô phải bồi thường cho tôi tiền vải và cả tiền công may nữa".

Đây có lẽ là loại vấn đề khó xử lý nhất, nhưng câu trả lời thì thực sự rất đơn giản:

cử giải quyết vấn đề, sự tức giận sẽ nguôi ngoai.

Có thể bạn sẽ hỏi nếu đó là một vấn đề không thể giải quyết được thì sao? Đôi khi khách hàng thực sự vô lý. Đó cũng chính là suy nghĩ của cô bán hàng trong tình huống ở cửa hàng vải nêu trên.

Cửa hàng quy định rằng khách hàng chỉ được đổi sản phẩm trong vòng năm ngày kể từ ngày mua với điều kiện sản phẩm còn nguyên vẹn. Bà khách đã mua vải từ nhiều tháng trước, đã may thành áo và áo bị rạn ở các đường may là do áo quá chật. Cô không thể thỏa mãn yêu cầu phi lý đó của bà khách và cũng không biết làm thế nào để xoa dịu.

Cửa hàng trưởng đã giải quyết vấn đề như sau:

- Mời bà khách vào phòng họp, mời uống nước và đề nghị bà trình bày rõ sự việc.

Việc này giúp khách hàng cảm thấy cửa hàng đang lắng nghe vấn đề của họ và vì thế bình tĩnh lại. Ngoài ra nó còn giúp tránh được sự ồn ào vốn có thể gây những ảnh hưởng xấu lên các khách hàng khác có mặt tại cửa hàng lúc đó.

- Xử lý vấn đề: đồng ý bồi thường cho khách hàng một tấm vải khác.

Mặc dù đòi hỏi của khách hàng này là phi lý nhưng cửa hàng trưởng cho rằng chi phí bồi thường cho khách hàng sẽ nhỏ hơn so với những tổn thất có thể có khi khách hàng này nói xấu về công ty.

- Giải thích cho khách hàng rõ về điều kiện trả lại hàng của cửa hàng và nguyên nhân gây ra những đường rạn trên áo.

Việc này giúp khách hàng hiểu được thiện chí của cửa hàng, giúp họ hiểu được đúng sai, phải trái.

"Khách hàng luôn luôn đúng" là một câu trích dẫn sai. Thật ra Cesar Ritz – người sáng lập ra Khách sạn Ritz – đã nói "Khách hàng không bao giờ sai".



Trên đây chỉ là một ví dụ về cách làm việc với khách hàng đang tức giận. Các tình huống ứng xử với khách hàng rất đa dạng và đòi hỏi những phương thức xử lý khác nhau cho từng tình huống. Tuy nhiên người ta đã đúc kết một số nguyên tắc chung khi làm việc với khách hàng đang tức giận như sau:

Các qui tắc để làm việc với những khách hàng đang tức giận là:



- | | |
|-------|---|
| NÊN | <ul style="list-style-type: none">▪ lắng nghe;▪ tỏ ra cảm thông;▪ tập trung nỗ lực để tìm cách giải quyết vấn đề; |
| KHÔNG | <ul style="list-style-type: none">▪ đưa ra những lời bào chữa; |
| NÊN | <ul style="list-style-type: none">▪ tranh cãi;▪ phí thời gian xoa dịu sự tức giận của khách hàng. |

Khi bạn giải quyết xong vấn đề, sự tức giận sẽ sớm nguôi ngoai. Và hãy nhớ rằng khách hàng không phải lúc nào cũng đúng, nhưng bạn nên đối xử với họ như thể là họ luôn đúng!

Hãy tự đánh giá 3

15 phút



- 1 Nhận xét một cách ngắn gọn về năm phát biểu sau.
 - a Một số nhân viên không bao giờ tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.
.....
 - b Khi làm việc với khách hàng, những cử chỉ chúng ta thể hiện cũng quan trọng như những gì chúng ta nói.
.....
 - c Tiếp xúc trên điện thoại về nguyên tắc không có gì khác so với gặp mặt trực tiếp với khách hàng.
.....

- d Khi một khách hàng nổi giận hoặc không hài lòng, trước hết nên tập trung làm cho họ bình tĩnh lại.

- e Những khách hàng than phiền có thể được coi là một tài sản có giá trị.



- 2 Điền từ thích hợp vào chỗ trống để câu có ý nghĩa:

- alà một phần rất quan trọng của dịch vụ khách hàng.
b Luôn đảm bảo rằng bạn cung cấp dịch vụ như đã
3 Các yếu tố cơ bản (ABC) của dịch vụ là gì?

- 4 Hoàn thành các câu sau bằng cách thêm vào một nửa bị mất:

- a Khi nhân viên chấp nhận khách hàng là những người quan trọng nhất, thì
b Khi nhân viên chấp nhận rằng thỏa mãn nhu cầu của khách hàng là nhiệm vụ quan trọng nhất,
c Khó mà thể hiện lòng tôn trọng khách hàng nếu

- 5 Những ngôn ngữ cử chỉ này thể hiện thông điệp gì?

- a Tránh tiếp xúc bằng mắt
b Mỉm cười
c Bỏ công việc bạn đang làm qua một bên và chào đón khách hàng

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

6 Tóm tắt



C

- Đa số nhân viên ít nhiều đều có một vài dịp tiếp xúc với khách hàng, và họ cần được huấn luyện cách cư xử sao cho khách hàng hài lòng.
- Chất lượng của dịch vụ phụ thuộc vào ba yếu tố cơ bản (ABC):
 - Thái độ (Attitude)
 - Hành vi (Behaviour)
 - Năng lực (Competence)
- Cơ sở của thái độ chăm sóc khách hàng tốt là:
 - coi khách hàng là người quan trọng nhất trong sự nghiệp của chúng ta;
 - thỏa mãn nhu cầu của họ là nhiệm vụ quan trọng nhất của chúng ta.
- Cơ sở của hành vi tốt khi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng là đối xử với họ bằng sự kính trọng, đặc biệt là:
 - lịch sự và ăn mặc chỉnh tề (dấu hiệu của sự tự trọng);
 - chú ý đến họ ngay lập tức;
 - thể hiện sự thân thiện (nên bao gồm một nụ cười và giao tiếp bằng mắt);
 - chào hỏi khách hàng bằng những lời thân thiện và lịch sự.
- Tất cả mọi người đều phải chào khách hàng khi gặp họ.
- Những cử chỉ chúng ta thể hiện cũng quan trọng như những gì chúng ta nói.
- Khi tiếp xúc qua điện thoại bạn cần cố gắng hơn để:
 - nói rõ bạn là ai và tên bộ phận/doanh nghiệp của bạn;
 - ghi lại các thông điệp một cách chính xác;
 - cho khách hàng biết rõ bạn đang làm gì (chẳng hạn như khi chuyển máy cho họ nói chuyện với người khác).
- Giữ lời hứa là một phần cực kỳ quan trọng của việc chăm sóc khách hàng.

- Khi khách hàng than phiền, hãy giải quyết vấn đề và mọi nỗi tức giận của khách hàng sẽ nguôi ngoai.

NÊN

- lắng nghe;
- tỏ ra cảm thông;
- tập trung nỗ lực để tìm cách giải quyết vấn đề.

KHÔNG

- đưa ra những lời bào chữa;

NÊN

- tranh cãi;
- phí thời gian xoa dịu sự tức giận của khách hàng.

- Khách hàng không phải lúc nào cũng đúng, nhưng bạn nên đối xử với họ như thể là họ luôn đúng!

C

7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....



A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....

Phần D

Thực hiện chăm sóc khách hàng

- *Dẫn nhập*
- *Những khiếm khuyết trong việc chăm sóc khách hàng*
- *Quản lý để thỏa mãn khách hàng*
- *Các bước thực hành để thỏa mãn khách hàng*
- *Văn hóa chăm sóc khách hàng*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Doanh nghiệp không thể chăm sóc khách hàng tốt nếu tất cả mọi người trong doanh nghiệp không đồng lòng thực hiện. Chương trình chăm sóc khách hàng sẽ thất bại nếu:

- bộ phận bán hàng cam kết nhưng bộ phận vận chuyển thì không;
- bộ phận tiếp tân cam kết nhưng bộ phận hành chính thì không;
- bộ phận sản xuất cam kết nhưng bộ phận kho thì không.

Trong phần này chúng ta sẽ xem xét cách để đạt được một sự cam kết thực hiện thỏa mãn khách hàng toàn diện. Bạn sẽ tham gia vào việc:

- kiểm tra mức độ thỏa mãn hiện tại của khách hàng;
- xác định những mảng công việc cố vấn đề;
- xác định các nguồn gốc của vấn đề;
- tìm các biện pháp khắc phục vấn đề.

2 Những khiếm khuyết trong việc chăm sóc khách hàng

Bạn có gặp phải khiếm khuyết khi thực hiện chăm sóc khách hàng không? Chúng ta có thể trả lời một cách chắc chắn là có bởi vì:

- ngay cả các doanh nghiệp danh tiếng nhất cũng không đảm bảo được là họ luôn chăm sóc mọi khách hàng chu đáo;
- nhu cầu và mong muốn của khách hàng luôn thay đổi.

D

Điều được xem là tốt ngày hôm nay sẽ không còn được xem là tốt cho tiêu chuẩn của ngày mai. Những doanh nghiệp thành công nhất tin rằng họ phải hành động **ngay bây giờ** để đảm bảo là họ sẽ đáp ứng được các nhu cầu trong tương lai.

Hoàn hảo là điều không thể đạt được và bạn nên đặt mục tiêu chăm sóc khách hàng là **không ngừng cải tiến để vươn tới sự hoàn hảo**.

Bước đầu tiên là xác định những điểm khiếm khuyết trong sản phẩm/dịch vụ của mình.



2.1 Thăm dò ý kiến khách hàng

Doanh nghiệp dịch vụ Hoa Sen cung cấp hợp đồng dịch vụ làm vệ sinh văn phòng cho nhiều doanh nghiệp nội địa. Giá dịch vụ của họ rất cạnh tranh và họ luôn sẵn sàng tiếp nhận những than phiền của khách hàng. Chính sách của Hoa Sen là khi khách hàng phàn nàn thì trong vòng hai giờ sẽ có một giám sát viên và một công nhân dự phòng đến để kiểm tra và làm lại. (Việc dọn vệ sinh thường được thực hiện ngoài giờ làm việc).

Hiệu quả của dịch vụ này đã tạo được ấn tượng tốt với nhiều khách hàng nhưng sau một thời gian ấn tượng cũng giảm dần. Một số khách hàng bắt đầu hỏi Hoa Sen tại sao công nhân dọn vệ sinh không làm tốt ngay từ đầu để không làm phiền họ khi làm lại công việc trong giờ làm việc.

Có thể bạn **cho rằng** bạn đang cung cấp một dịch vụ tuyệt vời, nhưng chỉ có khách hàng mới có thể nói với bạn một cách chắc chắn về điều đó. Hiện nay nhiều doanh nghiệp rất nỗ lực để biết được khách hàng nghĩ gì về họ. Dưới đây là một phần của bảng câu hỏi do Thiên Nam, một công ty phân phối hàng tiêu dùng soạn ra để tìm hiểu xem việc giao dịch với các đại lý có được thực hiện tốt không.

Công ty TNHH Thiên Nam

PHIẾU THĂM DÒ Ý KIẾN KHÁCH HÀNG

Để nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng chúng tôi muốn biết quý khách đánh giá như thế nào về dịch vụ hiện tại của chúng tôi. Xin vui lòng cho biết ý kiến của quý khách bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây. Xin chân thành cảm ơn.

Bạn đánh giá như thế nào về các tiêu chí sau:	Rất tốt	Tốt	Không tốt lắm	Rất kém
1 dịch vụ đặt hàng qua điện thoại:	☐	☐	☐	☐
2 thái độ phục vụ của nhân viên bán hàng:	☐	☐	☐	☐
3 chính sách khuyến mãi rõ ràng và mọi thắc mắc liên quan luôn được giải đáp nhanh chóng và thỏa đáng:	☐	☐	☐	☐
4 giao hàng đúng hạn:	☐	☐	☐	☐
5 thái độ của nhân viên giao hàng:	☐	☐	☐	☐
6 hàng nhận được luôn còn bao gói nguyên vẹn:	☐	☐	☐	☐

Rõ ràng đây là một cách hữu ích để biết được dịch vụ nào tốt, dịch vụ nào chưa tốt, và trên cơ sở đó xác định những việc cần làm để cải thiện chất lượng dịch vụ trong tương lai.

Bây giờ chúng ta hãy xem xét trường hợp của bạn, bộ phận hay tổ của bạn. Có thể bạn không trực tiếp chịu trách nhiệm thỏa mãn khách hàng bên ngoài, vì thế chúng ta sẽ xem bạn có thỏa mãn các mong muốn của khách hàng nội bộ không.

Thực hành 34

15 phút 



- 1 Chọn ra một trong số khách hàng nội bộ chủ yếu từ danh sách mà bạn đã liệt kê trong thực hành 8 ở trang 13.

- 2 Xây dựng một bảng câu hỏi (dưới mười câu) để xác định xem bạn đang thỏa mãn những khách hàng này như thế nào (câu hỏi đầu tiên đã được gợi ý cho bạn nhưng nếu muốn bạn có thể thay thế). Cố gắng đặt mình vào vị trí của khách hàng và hỏi những câu hỏi phù hợp nhất với họ.

Thang điểm đánh giá sẽ giúp bạn đo mức độ thỏa mãn của khách hàng. Người trả lời sẽ khoanh tròn câu trả lời họ chọn.

Mức độ thỏa mãn của bạn với:	Rất cao	Cao	Vừa phải	Thấp	Không phải
a tốc độ chúng tôi đáp ứng yêu cầu của bạn?	5	4	3	2	1
b	5	4	3	2	1
c	5	4	3	2	1
d	5	4	3	2	1
e	5	4	3	2	1
f	5	4	3	2	1
g	5	4	3	2	1
h	5	4	3	2	1
i	5	4	3	2	1
j	5	4	3	2	1

Tất nhiên khi làm bài thực hành này mỗi người sẽ đưa ra những câu hỏi khác nhau, và có thể cần hỏi những câu hỏi khác nhau cho các khách hàng khác nhau.

Bạn sẽ cần phải:

- nhận ra tất cả các thành phần chính của dịch vụ bạn cung cấp;
- đặt câu hỏi cụ thể cho từng thành phần.

Đặt những câu hỏi rất chung chung chẳng hạn như “Bạn thỏa mãn với dịch vụ của chúng tôi như thế nào?” thì bạn sẽ không thu thập đủ thông tin.

Hãy xem một giám đốc sản xuất đã làm bài thực hành này như thế nào:

Giám đốc sản xuất của một doanh nghiệp sản xuất thức ăn gia súc đã quyết định hỏi các câu hỏi dưới đây (Bộ phận được hỏi là Phòng kinh doanh, phòng có giao dịch trực tiếp với khách hàng).

Bạn có hài lòng với:	Rất hài lòng	Hài lòng	Trung bình	Không hài lòng	Rất không hài lòng
1 tốc độ chúng tôi đáp ứng các đơn hàng đột xuất của Phòng kinh doanh	5	4	3	2	1
2 chất lượng bao bì xuất xưởng (sạch và nguyên dạng)	5	4	3	2	1
3 chất lượng sản phẩm	5	4	3	2	1
4 thái độ của chúng tôi khi tiếp nhận các ý kiến phản hồi về chất lượng sản phẩm từ khách hàng	5	4	3	2	1
5 sự phối hợp làm việc của chúng tôi với Phòng kinh doanh	5	4	3	2	1
6 mức độ cải tiến mà chúng tôi đã tiến hành để nâng cao chất lượng sản phẩm	5	4	3	2	1
7 thái độ của nhân viên Bộ phận sản xuất khi được hỏi về tiến độ thực hiện các đơn hàng	5	4	3	2	1
8 mức độ hiểu biết về nhu cầu của khách hàng của nhân viên Bộ phận sản xuất	5	4	3	2	1
Bạn có ý kiến gì khác về dịch vụ của chúng tôi không? Xin vui lòng nêu rõ:					
.....					
.....					

Sau khi đọc ví dụ này bạn có thấy cần phải điều chỉnh các câu hỏi của mình trước khi đưa vào sử dụng không?

D

Thực hành 35

10 phút 



- 1 Nếu cần thiết hãy điều chỉnh lại bảng câu hỏi của bạn, sau đó viết cẩn thận hoặc in ra giấy. Thảo luận với cấp trên trực tiếp của bạn và xin phép sử dụng nó. (Sau khi thảo luận với cấp trên có thể bạn cần sửa đổi thêm.)
- 2 Bây giờ hãy liên lạc với khách hàng của bạn, giải thích rõ bạn đang làm gì và mục đích của bạn là gì, đưa cho họ bảng câu hỏi và yêu cầu họ trả lời, hoặc là bạn có thể hỏi họ trực tiếp.
- 3 Khi nhận lại bảng câu hỏi hãy xem xét kết quả và nếu cần làm rõ thì hỏi khách hàng.
- 4 Thảo luận với nhân viên của bạn về kết quả.
- 5 Xác định những việc cần phải làm để khắc phục những thiếu sót.
- 6 Thực hiện.

D

2.2 Xem xét kết quả

Khách hàng có thể đánh giá dịch vụ bạn cung cấp là tốt, không tốt hoặc trung bình, nhưng trong hầu hết các trường hợp khách hàng sẽ chỉ ra **những khía cạnh mà họ ít thỏa mãn nhất**.

Thực hành 36

4 phút 



Bộ phận Sản xuất trong ví dụ trên nhận được Bảng đánh giá mức độ hài lòng của Phòng Kinh doanh như sau:

Bạn có hài lòng với:	Rất hài lòng	Hài lòng	Trung bình	Không hài lòng	Rất không hài lòng
1 tốc độ chúng tôi đáp ứng các đơn hàng đột xuất của Phòng kinh doanh	5	4	3	②	1
2 chất lượng bao bì xuất xưởng (sạch và nguyên dạng)	5	④	3	2	1

3	chất lượng sản phẩm	5	④	3	2	1
4	thái độ của chúng tôi khi tiếp nhận các ý kiến phản hồi về chất lượng sản phẩm từ khách hàng	5	4	③	2	1
5	sự phối hợp làm việc của chúng tôi Phòng kinh doanh	5	4	3	②	1
6	mức độ cải tiến mà chúng tôi đã tiến hành để nâng cao chất lượng sản phẩm	5	4	3	②	1
7	thái độ của nhân viên sản xuất khi được hỏi về tiến độ thực hiện các đơn hàng	5	4	3	②	1
8	mức độ hiểu biết về nhu cầu của khách hàng của nhân viên sản xuất	5	4	③	2	1

D

Hãy cố gắng tóm tắt các thông tin thu được từ bảng câu hỏi trên trong một vài câu.

.....

.....

.....

.....

Như bạn đã biết (trong phần B), các yếu tố thỏa mãn khách hàng được chia thành ba nhóm:

- các yếu tố liên quan đến sản phẩm (đúng hàng, đúng giá);
- các yếu tố tiện lợi (đúng nơi, đúng lúc);
- các yếu tố con người (đúng cách).

Thỏa mãn khách hàng toàn diện có được khi tất cả các yếu tố này đều được thỏa mãn.

Phòng Kinh doanh hài lòng với sự phục vụ của Bộ phận Sản xuất ở các yếu tố liên quan đến sản phẩm – chất lượng bao bì (2), chất lượng sản phẩm (3). Các yếu tố về tiện lợi và con người

của Bộ phận sản xuất không được tốt lắm – khả năng đáp ứng các đơn hàng đột xuất (1), thái độ tiếp thu ý kiến phản hồi (4), sự phối hợp làm việc (5), mức độ cải tiến (6), việc cung cấp thông tin (7) và sự hiểu biết về nhu cầu khách hàng (8).

Khi có sự cố về sản phẩm hoặc đột biến về nhu cầu hàng hóa thì sự phối hợp kém giữa hai bộ phận này có thể làm mất uy tín sản phẩm hoặc giảm doanh số có thể đạt của công ty.

D

2.3 Truy tìm nguyên nhân

Bạn phải tìm ra các nguyên nhân để giải quyết ngay vấn đề và để nâng cao chất lượng dịch vụ trong tương lai.

Thực hành 37

4 phút ⌚



Các nhân viên của Bộ phận Sản xuất hợp tác kém và không linh hoạt trong việc thay đổi kế hoạch sản xuất. Bạn cho rằng nguyên nhân của những khiếm khuyết này là gì? Xin đánh dấu vào ô thích hợp mà bạn cho rằng có thể giải thích tại sao Bộ phận Sản xuất lại cư xử như vậy:

Yêu cầu của Phòng kinh doanh là vô lý ☐

Phòng Kinh doanh không xác định nguyên nhân gây sự cố trước khi nhận lại hàng ☐

Nhân viên Bộ phận Sản xuất luôn mệt mỏi vì công việc quá tải ☐

Nhân viên Bộ phận Sản xuất không nhận thức được vai trò của họ trong việc chăm sóc khách hàng ☐

Các Trưởng Bộ phận không gương mẫu ☐

Nhân viên thiếu các kỹ năng giao tiếp

Chúng ta hãy lần lượt xem xét các vấn đề trên.

■ Yêu cầu của Phòng kinh doanh là vô lý

Hoàn toàn không – Toàn bộ mấu chốt của chăm sóc khách hàng là thỏa mãn nhu cầu của khách hàng ở mức cao nhất có thể. Khách hàng **không** phải luôn luôn đúng, nhưng họ phải được đối xử như thể là họ đúng.

- Phòng Kinh doanh không xác định nguyên nhân gây sự cố trước khi nhận lại hàng

Có thể, Bộ phận sản xuất không thông báo rõ cho Phòng Kinh doanh các loại sự cố sản phẩm nào là do lỗi sản xuất và có thể nhận lại để xử lý. Cả hai Bộ phận không cùng xây dựng quy chế chấp nhận hàng trả lại.

- Nhân viên Bộ phận Sản xuất luôn mệt mỏi vì làm việc quá tải

Có thể, Chúng ta không thể yêu cầu nhân viên nhả nhận, nhanh nhẹn hợp tác nếu họ luôn cảm thấy mệt mỏi với công việc quá tải.

- Nhân viên Bộ phận Sản xuất không nhận thức được vai trò của họ trong việc chăm sóc khách hàng

Hoàn toàn có thể là như vậy. Chẳng có ai có thể làm tốt công việc một cách đúng đắn nếu họ không biết các yêu cầu chuẩn mực trong công việc của họ. Bản thân các tiêu chuẩn yêu cầu có thể rất là đơn giản, ví dụ 'Bộ phận Sản xuất phải trả lời trong vòng 1 ngày về khả năng thay đổi kế hoạch sản xuất đáp ứng đơn hàng đột xuất', nhưng điều này phải do Ban Giám Đốc quy định.

- Các Trưởng Bộ phận không gương mẫu

Đúng. Trưởng Bộ phận Sản xuất đã từng nói:

'Chúng ta phải tập trung vào việc sản xuất theo đúng kế hoạch ban đầu để giữ tồn kho và chi phí sản xuất ở mức hiệu quả. Chúng ta có quy trình sản xuất rất nghiêm ngặt và chúng ta không thể để Phòng Kinh doanh xem chúng ta như một Bộ phận để họ sai bảo công việc. Phòng Kinh doanh luôn gây rối với các kế hoạch bán hàng thay đổi liên tục'.

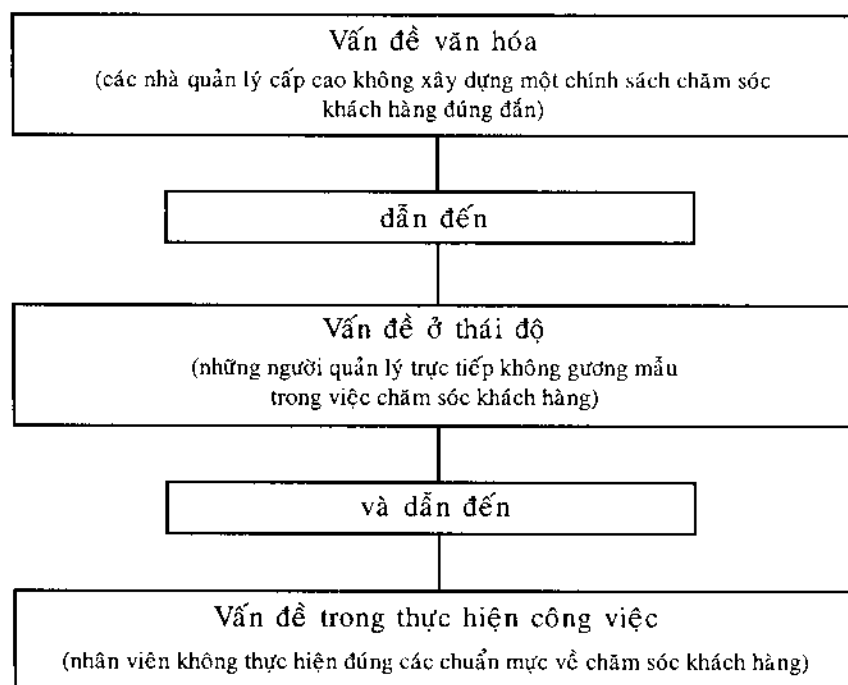
Nếu người quản lý coi khách hàng chỉ là những người làm khó cho công việc của mình thì làm sao có thể trông đợi là nhân viên sẽ cư xử với khách hàng khác đi.

- Nhân viên thiếu các kỹ năng giao tiếp

Có thể – Nhưng điều cốt yếu không nằm ở kỹ năng giao tiếp, không thể nhờ kỹ năng giao tiếp tốt mà Phòng Kinh doanh sẽ đánh giá cao về dịch vụ họ cung cấp.



Vấn đề của Bộ phận Sản xuất nói trên có nguồn gốc sâu xa từ ban quản lý cấp cao của doanh nghiệp:



Dưới đây là một tình huống khác, ở đây vấn đề nằm ở chất lượng sản phẩm.

Công ty Hưng Phát sản xuất xe đạp các loại, từ xe đạp đồ chơi cho trẻ em đến xe đạp thể thao, và mới đây nhất là xe đạp điện. Xe đạp của công ty chủ yếu được tiêu thụ nội địa và được phân phối thông qua các đại lý bán lẻ.

Xe đạp điện là sản phẩm khá mới đối với thị trường nội địa và công ty đặt nhiều hy vọng vào sản phẩm này. Tuy nhiên đã xảy ra trục trặc với loại sản phẩm mới này. Sau ba tháng tung sản phẩm ra thị trường, có tới 10% số xe đạp bán ra phải đem đến các đại lý để sửa chữa hệ thống điện vì những trục trặc như bình điện không nạp điện lại được, hệ thống đèn không hoạt động, v.v...

Cũng giống như tình huống công ty Hoa Sen, tình huống Hưng Phát chỉ ra vấn đề về đảm bảo chất lượng sản phẩm. Các đại lý bán lẻ của Hưng Phát sẽ rất thất vọng với một sản phẩm:

- làm khách hàng của họ bức mình;
- làm giảm doanh số bán của họ;
- khiến họ phải tham gia vào công việc bảo hành cho khách hàng.

Hưng Phát **nhất định phải** giải quyết vấn đề chất lượng này nếu công ty muốn thỏa mãn khách hàng của mình và kinh doanh thành công.

3 Quản lý để thỏa mãn khách hàng

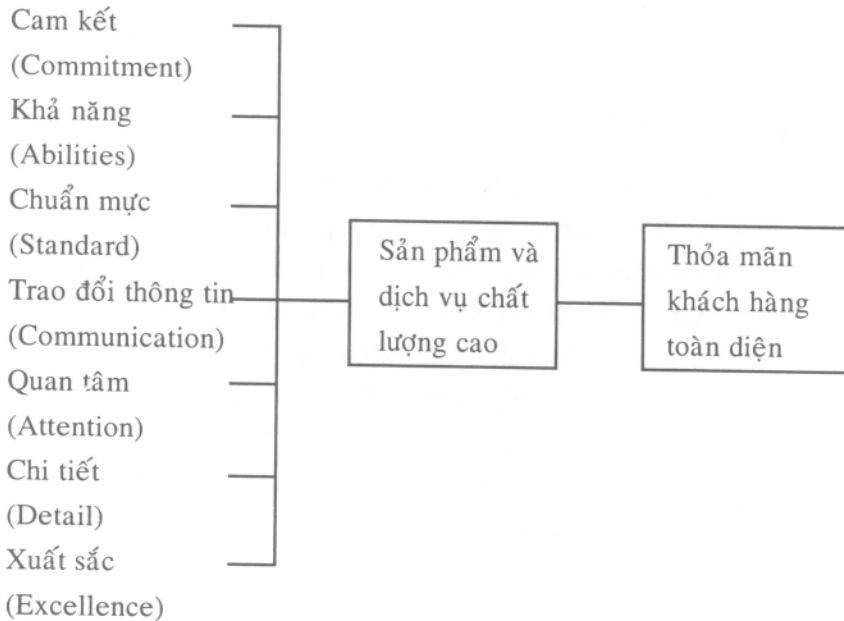
Một công thức hữu ích để tăng cường thỏa mãn khách hàng!

D

3.1 Một công thức chuỗi chất lượng

Cả trong lĩnh vực sản xuất sản phẩm và cung cấp dịch vụ, một cách hữu hiệu để có được dịch vụ chất lượng cao và thỏa mãn khách hàng toàn diện là chuỗi chất lượng (thường gọi là công thức CASCADE theo viết tắt từ tiếng Anh):

Xuất sắc là một khái niệm được Tom Peters, một bậc thầy về quản trị, đề cao trong cuốn sách "Đi tìm sự Tuyệt hảo". (NXB TPHCM - 1992). Đây là một cuốn sách có tác động lớn đến quan điểm quản lý của các nhà quản trị mà bạn nên tìm đọc.



Điều này thực sự phụ thuộc vào chất lượng của quản lý và giám sát: thực hiện công thức chất lượng nhằm thỏa mãn khách hàng là nhiệm vụ của người quản lý.

- **Cam kết** - nhóm chỉ có thể cam kết thỏa mãn khách hàng nếu cấp quản lý thể hiện rõ cam kết của chính họ với vấn đề này.
- **Khả năng** là thiết yếu: nhân viên phải có các kỹ năng cần thiết để đạt được chuẩn mực, dù họ tham gia sản xuất sản phẩm, cung cấp dịch vụ hay trực tiếp giao dịch với khách hàng.
- Cần đặt ra **các chuẩn mực** và đo lường chúng, nhờ đó tất cả mọi người đều biết mục tiêu là gì và cần phải làm gì thêm để đạt được chuẩn mực.
- Nếu việc **trao đổi thông tin** giữa các nhà quản lý, giữa quản đốc với nhân viên không được thực hiện một cách thỏa đáng thì sẽ dẫn đến những hiểu lầm, sai phạm và không thỏa mãn. Không ai có thể tạo ra được sản phẩm chất lượng trong những điều kiện như vậy.
- **Quan tâm đến từng chi tiết** chỉ ra sự khác biệt giữa những người chỉ nói về thỏa mãn khách hàng với những người thực sự cam kết thực hiện để thành công.
- **Xuất sắc** là kết quả đạt được nếu chúng ta thực hiện theo công thức trên.

3.2 Cam kết

Ban Giám đốc công ty TNHH Hoàng Gia đã quyết định phương pháp đối phó với thị trường cạnh tranh càng ngày càng khốc liệt là "chăm sóc khách hàng tốt hơn". Họ yêu cầu Giám đốc điều hành tiến hành chủ trương này và Giám đốc điều hành đã đề nghị trưởng phòng nhân sự lập kế hoạch tổ chức một chương trình huấn luyện chăm sóc khách hàng cho nhân viên. Giám đốc nhân sự thảo ra một sổ quy tắc chăm sóc khách hàng và đưa cho các trưởng các phòng ban, đề nghị họ nhắc nhở nhân viên của mình chú ý đến những quy tắc mới. Sau đó, cô mời một giảng viên đến nói chuyện ngắn gọn với nhân viên về chủ đề này.

Thực hành 38

6 phút 



Kết quả thu được từ chương trình rất hạn chế. Theo bạn nguyên nhân là gì?

.....

.....

Nếu nhà quản lý cho rằng các chương trình chăm sóc khách hàng chỉ là việc của cấp dưới thì họ đã mắc một sai lầm nghiêm trọng. Chăm sóc khách hàng phải bắt rễ trong văn hoá của doanh nghiệp và nó đòi hỏi toàn bộ doanh nghiệp cùng xem xét lại thái độ của mình. Để có hiệu quả, một chương trình chăm sóc khách hàng phải:

- bắt đầu ở cấp cao nhất;
- có sự tham gia của tất cả mọi người;
- có sự cam kết hoàn toàn của tất cả các cấp quản lý.

D

3.3 Khả năng (năng lực)

Không có ai sinh ra mà đã có sẵn khả năng thỏa mãn khách hàng. Tất cả chúng ta đều phải học những kỹ năng cần thiết, chẳng hạn như:

- kỹ năng sử dụng thiết bị văn phòng đúng đắn;
- kỹ năng làm sạch văn phòng với một chuẩn mực chấp nhận được;
- kỹ năng chuẩn bị một báo cáo trong thời gian yêu cầu;
- kỹ năng để xử lý những than phiền của khách hàng với cung cách đúng mực.

Kinh nghiệm cho chúng ta thấy những người có năng lực cao trong công việc thường cảm thấy tự hào với công việc của họ và do vậy có nhiều khả năng hơn trong việc cung cấp dịch vụ chất lượng.

Điều này cho phép chúng ta kết luận: **chất lượng chăm sóc khách hàng phụ thuộc vào năng lực của nhân viên và đào tạo.**

Thực hành 39

5 phút 



Bạn cần thực hiện những bước gì để tăng cường năng lực của mình và của nhóm trong việc cung cấp dịch vụ chất lượng tốt hơn? Cố gắng nêu ít nhất **hai** bước.

.....

.....

D

Có thể bạn muốn:

- học thêm, có lẽ là bao gồm cả việc học để trở thành người huấn luyện hiệu quả hơn;
- đề nghị với người quản lý trực tiếp hoặc với bộ phận đào tạo của doanh nghiệp cung cấp nhiều khóa huấn luyện hơn cho nhóm của bạn;
- tìm cách để nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng nhiều hơn, qua đó họ có thể hiểu rõ hơn nhu cầu của khách hàng;
- tạo điều kiện cho nhân viên chịu trách nhiệm nhiều hơn với chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ họ cung cấp.

3.4 Các chuẩn mực và vấn đề thông tin

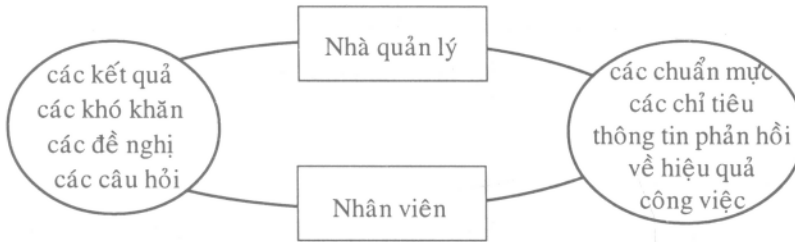
Để tạo ra những sản phẩm hoặc dịch vụ chất lượng cao, thỏa mãn mong muốn của khách hàng, nhân viên cần phải biết:

- những chuẩn mực họ phải đạt;
- họ đang đáp ứng được các chuẩn mực này ở mức độ nào;
- công việc của họ ảnh hưởng đến những người khác như thế nào.

Đề ra các chuẩn mực thì khá dễ dàng nhưng để đảm bảo là nhân viên hiểu và thực hiện được thì đòi hỏi phải có sự truyền đạt rõ ràng.

Truyền đạt **không** chỉ là việc các nhà quản lý phải đưa ra những chỉ dẫn rõ ràng. Truyền đạt còn có nghĩa là người quản lý phải lắng nghe những gì nhân viên nói, và do đó cả hai bên cùng đạt được một sự hiểu biết chung về sự việc.

Truyền đạt là một quá trình hai chiều, và nên là một quá trình liên tục. Nhà quản lý phải thường xuyên giám sát hiệu quả công việc và cung cấp thông tin phản hồi.



Thực hành 40

3 phút ⌚

D



Hãy nêu tên ba nhóm người cần trao đổi thông tin với nhau về chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

.....

.....

Khách hàng, các nhà quản lý và nhân viên thực hiện công việc đều cần trao đổi thông tin về chất lượng. Có thể bạn cũng đã nêu ra những nhóm khác như các nhân viên bán hàng, phòng hỗ trợ khách hàng, phòng kiểm soát chất lượng, và nhiều nhóm hay cá nhân khác.

Dù những người có liên quan là ai, việc trao đổi thông tin cần phải thực hiện hai chiều.

Thực hành 41

4 phút ⌚



Nêu ra hai hoặc ba loại thông tin mà bạn cần truyền đạt cho nhân viên của mình về cách đạt được dịch vụ chất lượng cao và thoả mãn khách hàng trong một công việc cụ thể.

.....

.....

Cũng như trong nhiều khía cạnh công việc khác, các nhà quản lý cần đảm bảo rằng nhân viên của họ hiểu:

- công việc đòi hỏi gì;
- khách hàng là ai, dù là khách hàng nội bộ hay khách hàng bên ngoài;

- kết quả công việc cần đạt là gì;
- công việc phải được làm như thế nào;
- khi nào phải hoàn thành công việc;
- tại sao cần phải làm việc đó.

Trong thực tế, khi bạn nghĩ về công việc, tất cả những thông tin bạn muốn truyền đạt đều liên quan đến chất lượng, bởi vì để thỏa mãn khách hàng, công việc phải:

- được thực hiện đúng;
- hoàn thành đúng hạn;
- làm hoàn chỉnh.

Nói cách khác, cần phải thực hiện công việc sao cho thỏa mãn tất cả những mong muốn của khách hàng.

3.5 Chú ý đến chi tiết

Thỏa mãn khách hàng toàn diện không tự nhiên mà có. Điều đó đòi hỏi phải suy nghĩ và lập kế hoạch kỹ lưỡng, phải kiểm soát cẩn thận các quy trình và các chức năng.

Hoạch định chiến lược thường là công việc của các nhà quản lý cao cấp. Các kế hoạch chi tiết cùng với nhiệm vụ kiểm soát nhân viên được giao cho các nhà quản lý thấp hơn và các trưởng nhóm, và đây là lĩnh vực đòi hỏi phải tập trung vào chi tiết.

Dù bạn có tâm huyết đến mức nào, và dù bạn có những ý định tốt đến đâu, chỉ có sự quan tâm đến chi tiết mới:

- khiến cho sản phẩm hoặc dịch vụ của một doanh nghiệp được đánh giá cao hơn sản phẩm, dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh;
- tạo ra những khách hàng lâu bền và trung thành nhất;
- đóng dấu chất lượng lên những công việc mà bạn làm.

4 Các bước thực hành để thỏa mãn khách hàng

Nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất của mọi doanh nghiệp, và như chúng ta vừa phân tích, tất cả các vấn đề về chất lượng và thỏa mãn khách hàng đều phụ thuộc vào việc nhân viên có

thực hiện tốt công việc không. Một vấn đề nổi cộm mà mọi nhà quản lý đều phải đối mặt là làm sao để tạo động lực cho nhân viên để họ thực hiện công việc đạt tiêu chuẩn yêu cầu.

4.1 Động lực làm việc

Tạo động lực làm việc không phải là một việc đơn giản bởi vì người ta không giống nhau, những gì là động lực của một người này không hẳn là động lực của một người khác. Tuy nhiên cả kinh nghiệm thực tiễn lẫn kết quả nghiên cứu trong nhiều năm đã chỉ ra một vài cách tạo động lực cho nhân viên khá hiệu quả trong khi những cách khác thì không. Một vài cách có vẻ như rất hữu hiệu nhưng thực ra lại hoàn toàn phản tác dụng, nghĩa là làm giảm động lực. (bạn có thể tham khảo cuốn *Tạo động lực làm việc* để biết rõ hơn về các cách tạo động lực làm việc)

D

Thực hành 42

4 phút 

Bạn sẽ đánh giá như thế nào về các phương pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên dưới đây?

Tôi đánh giá phương pháp này là:	Tốt	Tạm được	Kém
■ Trả thêm tiền cho họ khi họ làm thêm việc	☐	☐	☐
■ Gương mẫu – tự đặt các tiêu chuẩn cao cho mình để mọi người noi theo.	☐	☐	☐
■ La mắng và đe dọa nhân viên khi họ làm việc không hiệu quả.	☐	☐	☐
■ Biểu dương trước tập thể về những nỗ lực và những thành tích xuất sắc.	☐	☐	☐
■ Đặt các chỉ tiêu công việc có ý nghĩa và khả thi.	☐	☐	☐
■ Xây dựng tinh thần đồng đội bằng cách coi các khó khăn cũng như thành công là của 'chúng ta' chứ không phải là của 'bạn' hay của 'tôi'.	☐	☐	☐

- Tổ ra là bạn quan tâm và tin tưởng vào những công việc mà nhóm đang thực hiện. ☐ ☐ ☐
- Cho phép nhân viên ở mọi vị trí tự giải quyết các khó khăn của họ chứ không áp đặt các giải pháp từ trên xuống. ☐ ☐ ☐

D

Hãy so sánh cách đánh giá của bạn với cách đánh giá sau.

- Trả thêm tiền cho nhân viên khi họ làm thêm việc

Tiền là một yếu tố tạo động lực nhưng nó có những hạn chế. Nhân viên sẽ nhanh chóng quen với việc thu nhập của họ tăng lên và dần dần nó sẽ không còn là động lực thúc đẩy họ nữa. Điều này dễ dàng xảy ra với các phần thưởng khích lệ, mà cuối cùng có khuynh hướng trở thành một phần lương. Việc này có thể dẫn đến những vấn đề tồi tệ hơn – nhân viên cảm thấy khó chịu khi không có tiền thưởng vì một lý do nào đó. Tiền có thể dễ dàng trở thành một yếu tố làm người ta thất vọng hơn là tạo động lực; vì vậy tôi đánh giá phương pháp này là ‘tạm được’.

- Gương mẫu – tự đặt tiêu chuẩn cao cho mình để những người khác noi theo

Tôi đánh giá phương pháp này là ‘tốt’. Bạn không thể chờ đợi người khác áp dụng những tiêu chuẩn cao hơn tiêu chuẩn bạn đặt ra cho bản thân mình.

- La mắng và đe dọa nhân viên khi họ làm việc không có hiệu quả

Phương pháp này có thể tạo ra những ảnh hưởng hoàn toàn trái với điều chúng ta mong muốn bởi vì nó làm nhân viên oán giận. Đây là một phương pháp tạo động lực làm việc ‘kém’.

- Biểu dương trước tập thể về những nỗ lực và những thành tích xuất sắc

Biểu dương tốt hơn khiển trách nhiều, đặc biệt là khi việc này được làm trước tập thể vì vậy tôi đánh giá đây là một phương pháp tốt. Ngay cả một lời đơn giản như ‘cảm ơn’ hay ‘tốt lắm’ cũng có thể đem đến những kết quả tuyệt vời.

Có một nguyên tắc đơn giản khi biểu dương và khi phê bình: biểu dương trước tập thể, phê bình kín đáo.

- Đặt các chỉ tiêu công việc có ý nghĩa và khả thi

Đây cũng là một phương pháp xứng đáng được đánh giá tốt. Các chỉ tiêu khả thi khiến nhân viên có một cái gì đó để nhắm tới và họ hiểu rõ những gì được yêu cầu.

- Xây dựng tinh thần đồng đội bằng cách coi các khó khăn cũng như thành công là của 'chúng ta' chứ không phải là của 'bạn' hay của 'tôi'

Các nhà quản lý, quản đốc hay trưởng nhóm đương nhiên phải làm việc này. Đó là một cách cơ bản để tạo ra một nhóm nhân viên làm việc với nhau vì một mục đích chung. Vì vậy phương pháp này được đánh giá 'tốt'.

- Tổ ra là bạn quan tâm và tin tưởng vào những công việc mà nhóm đang thực hiện

Đây là một thành phần rất cơ bản của phương pháp lãnh đạo tốt và cũng có hiệu quả trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên. Tôi đánh giá phương pháp này là 'tốt'.

- Cho phép nhân viên ở mọi vị trí tự giải quyết các khó khăn của họ chứ không áp đặt các giải pháp từ trên xuống

Tôi cho rằng đây là một phương pháp 'tốt'. Một quản đốc có thể lo lắng khi áp dụng phương pháp này nhưng kinh nghiệm cho thấy đây là một phương pháp hữu hiệu để tạo động lực làm việc cho nhân viên.



4.2 Huy động các kỹ năng và kiến thức của nhân viên

Nhiều nhà quản lý cho rằng nhân viên của họ lười biếng và không thích công việc của mình, do đó để khiến họ làm việc tốt thì phải thường xuyên đôn đốc. Nhưng quan điểm này thực sự sẽ tạo ra một vòng luẩn quẩn: những nhân viên bị đối xử như vậy sẽ làm việc một cách không hiệu quả hoặc thụ động bởi vì họ cảm thấy họ bị đánh giá thấp và không phát huy được năng lực của mình và vì họ không bao giờ có cơ hội để nói hoặc suy nghĩ theo ý mình.

Một vấn đề giống như tình huống khó khăn ở công ty Hưng Phát (trang 72) minh họa cho điều này. Nhân viên trực tiếp thực hiện công việc luôn biết rõ về bản chất và nguyên nhân của các vấn đề liên quan đến công việc nhưng không ai hỏi ý kiến họ. Trong tình huống đó họ cũng không tự nguyện đóng góp ý kiến. Thông

thường họ có thể đề nghị một giải pháp nào đó nhưng đơn giản là người ta không cho họ thời gian hoặc sự khích lệ để nghĩ về điều đó.

Tại sao không để những người này lên tiếng? Hay tốt hơn là để cho họ cùng nhau nỗ lực tìm ra giải pháp cho những vấn đề mà họ đang gặp phải?

Đây là cách mà nhà quản lý của Hưng Phát đã lựa chọn:

D

Khi nhận được thông tin phản hồi từ các đại lý và khách hàng, Hưng Phát đã quyết định triệu tập ngay một cuộc họp gồm ban quản lý, nhân viên kỹ thuật và các công nhân lành nghề. Giám đốc trình bày rõ về các vấn đề xảy ra đối với hệ thống điện của xe đạp điện và những việc này ảnh hưởng nghiêm trọng như thế nào đến hoạt động của doanh nghiệp. Giám đốc đề nghị mọi người đóng góp ý kiến để giải quyết các trục trặc này. Các nhân viên kỹ thuật cho rằng nguyên nhân là ở khâu lắp ráp hệ thống điện và dụng cụ sạc bình. Các công nhân thừa nhận rằng khi lắp hệ thống điện có một vài thao tác khó mà các công nhân mới có thể làm không tốt, ngoài ra có một gioăng nhỏ ở chỗ công tắc của dụng cụ sạc bình rất dễ rơi ra nếu không chú ý.

Cuối cùng nhóm quyết định:

- 1 Huấn luyện thêm cho công nhân mới về cách thực hiện các thao tác khó khi lắp ráp hệ thống điện;
- 2 Yêu cầu công nhân kiểm tra kỹ lưỡng về vị trí gioăng trước khi hàn dụng cụ sạc;
- 3 Tổ chức lại quy trình kiểm tra chất lượng.

Các doanh nghiệp đặt ‘sứ mệnh’ “**Chất lượng Toàn diện**” thường áp dụng phương pháp này, bằng cách tổ chức **nhóm quản lý chất lượng**. Đó chính là những gì vừa bắt đầu thực hiện ở Hưng Phát, mặc dù họ còn chưa đặt cho nhóm đó một cái tên đặc biệt và cho đến bây giờ nhóm đó mới chỉ họp một lần.

Nhưng nếu giải pháp mà nhóm đưa ra là tốt thì đây có thể sẽ trở thành một **Nhóm thỏa mãn khách hàng** thường trực!

Bạn nên tạo điều kiện để nhân viên tham gia thảo luận về chất lượng và vấn đề chăm sóc khách hàng cũng như tìm ra giải pháp cho các vấn đề của chính họ. Tuy vậy, khi thiết lập nhóm quản lý chất lượng

hoặc nhóm thỏa mãn khách hàng chính thức hãy nhớ rằng bạn không nên cô lập nhóm này. Để thực sự có hiệu quả, các nhóm này cần có sự cam kết và hỗ trợ của toàn bộ ban giám đốc: do đó trước tiên bạn nên thảo luận ý tưởng với cấp trên của bạn.

5 Văn hóa chăm sóc khách hàng

Để kết luận cho phần này cũng như cho cuốn sách hãy nghĩ về ‘văn hóa’ chăm sóc khách hàng của phòng bạn và của toàn doanh nghiệp.

D

Thực hành 43

4 phút 



Để đánh giá được văn hóa chăm sóc khách hàng của phòng bạn và những phòng ban khác trong doanh nghiệp hãy trả lời ‘có’ hay ‘không’ cho mỗi câu hỏi sau.

	Trong phòng bạn		Trong doanh nghiệp	
	Có	Không	Có	Không
■ Từ ‘khách hàng’ có được nhắc đến thường xuyên không?	☐	☐	☐	☐
■ Các cấp quản lý có một sự quyết tâm rõ ràng với việc chăm sóc khách hàng không?	☐	☐	☐	☐
■ Nhân viên có cảm thấy thoải mái khi thảo luận về chất lượng dịch vụ khách hàng không?	☐	☐	☐	☐
■ Nhân viên có được khuyến khích đóng góp ý kiến nâng cao chất lượng dịch vụ không?	☐	☐	☐	☐
■ Các nhà quản lý và quản đốc có làm gương cho nhân viên bằng cách đặt tiêu chuẩn cao cho bản thân không?	☐	☐	☐	☐
■ Nhân viên có được biết các thông tin về sự thỏa mãn cũng như mức độ khiếu nại của khách hàng không?	☐	☐	☐	☐

D

- Các tiêu chuẩn và chỉ tiêu cho các khía cạnh của chất lượng và dịch vụ khách hàng có được đề ra rõ ràng không? ☐ ☐ ☐ ☐
- Khi có vấn đề xảy ra nhân viên có hợp tác cùng nhau tìm cách giải quyết thay vì cố gắng thanh minh hoặc đổ lỗi cho người khác? ☐ ☐ ☐ ☐
- Hệ thống đảm bảo chất lượng có linh hoạt và có thể thích ứng với các tình huống mới không? ☐ ☐ ☐ ☐
- Thường nhân viên có cảm giác tự hào về những việc mà họ đang làm không? ☐ ☐ ☐ ☐

"Chăm sóc khách hàng phải bắt rễ trong văn hóa và niềm tin của công ty. Ta không thể áp dụng chăm sóc khách hàng như một giải pháp tình thế."

Andrew Brown (1989), *Quản trị chăm sóc khách hàng*

Càng có nhiều câu trả lời 'có' càng chứng tỏ rằng văn hóa chăm sóc khách hàng ở nơi làm việc của bạn là tốt, và càng có nhiều khả năng bạn đạt sự thỏa mãn khách hàng toàn diện thành một vấn đề rất nghiêm túc.

Nếu bạn cảm thấy trong lĩnh vực này bạn và nhân viên của mình đã đặt tiêu chuẩn cao hơn những đồng nghiệp khác, hãy cố gắng duy trì việc tốt: tấm gương của bạn có thể truyền cảm hứng cho những người khác!

Hãy tự đánh giá 4

12 phút 



1 Nhận xét một cách ngắn gọn về các ý kiến dưới đây:

- a Chỉ duy nhất cấp trên trực tiếp của bạn mới có thể nói với bạn một cách trung thực về những khiếm khuyết trong việc chăm sóc khách hàng của bạn.

.....

- b Khách hàng luôn luôn đúng.

.....
.....

- c Chương trình chăm sóc khách hàng cần phải bắt đầu từ cấp cao nhất.

.....
.....

- d Truyền đạt thông tin có nghĩa là đảm bảo rằng đội ngũ nhân viên biết họ phải làm gì. Về cơ bản nó là quá trình một chiều.

.....
.....

- e Tất cả các vấn đề chăm sóc khách hàng liên quan đến phẩm chất cá nhân.

.....
.....

- 2 Điền từ thích hợp vào chỗ trống để câu có ý nghĩa:

- a Chương trình chăm sóc khách hàng sẽ không có hiệu lực nếu không hoàn toàn cam kết.

- b Nếu không có những tiêu chuẩn thích hợp thì không ai có thểtốt.

- c Nên để cho nhân viên có nhiều hơn đối với chất lượng của sản phẩm và dịch vụ họ cung cấp.

- 3 Những tình huống sau sẽ dẫn đến vấn đề gì?

- a Cấp trên không đưa ra các chính sách chăm sóc khách hàng đúng đắn:
VẤN ĐỀ

- b Các quản đốc không gương mẫu trong việc chăm sóc khách hàng
VẤN ĐỀ

- c Nhân viên không chăm sóc khách hàng đúng chuẩn mực
VẤN ĐỀ

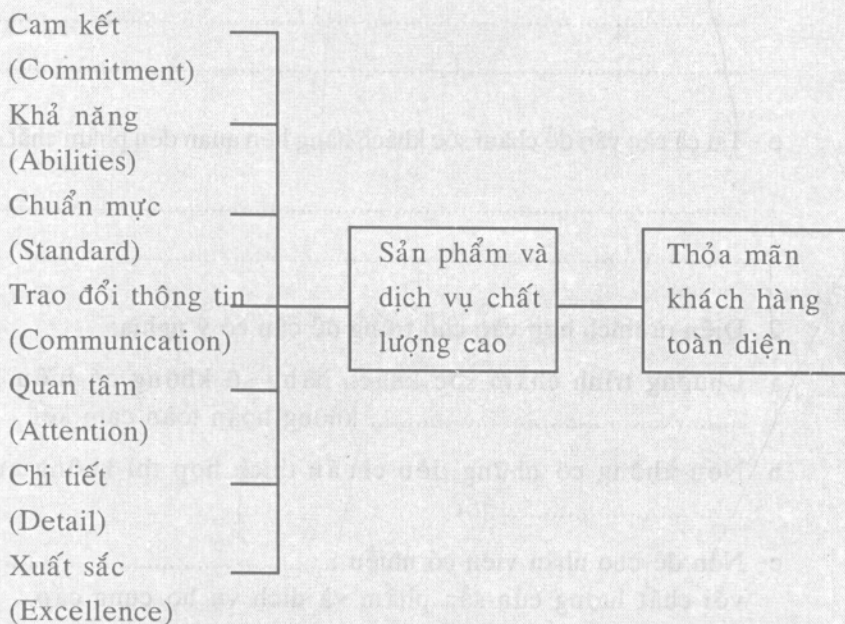
Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.



6 Tóm tắt



- Không nên tự mãn với chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng mà bạn cung cấp, hãy nhớ rằng:
 - không có doanh nghiệp nào hoàn hảo;
 - nhu cầu của khách hàng luôn thay đổi.
- Cách duy nhất để biết chắc khách hàng đánh giá chất lượng dịch vụ bạn cung cấp như thế nào là hỏi họ.
- Trong cả lĩnh vực sản xuất sản phẩm và cung cấp dịch vụ, công thức chất lượng là một công thức hữu hiệu để đảm bảo chất lượng dịch vụ và thỏa mãn khách hàng toàn diện:



- Thực hiện chăm sóc khách hàng phụ thuộc vào khả năng của các nhà quản lý cấp cao trong việc tạo dựng một văn hóa chăm sóc khách hàng:
 - nó phải bắt đầu từ cấp cao nhất;
 - tất cả mọi người trong doanh nghiệp đều phải tham gia;
 - tất cả các cấp quản lý đều hoàn toàn quyết tâm.

- Để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao và thỏa mãn mong muốn của khách hàng mọi người trong doanh nghiệp cần biết:
 - các chuẩn mực mà họ cần phải đạt là gì;
 - họ đang đáp ứng các chuẩn mực này có tốt không;
 - công việc của họ ảnh hưởng đến những người khác như thế nào.
- Trong các phòng ban, để thỏa mãn khách hàng toàn diện thì điều cốt lõi là người lãnh đạo phải có nhiều kinh nghiệm dẫn dắt và phải là một tấm gương cho nhân viên noi theo.

D

7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

D



A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....

A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....

Đánh giá kết quả

1 Kiểm tra nhanh



Trả lời các câu hỏi về *Chăm sóc Khách hàng* dưới đây:

Câu hỏi 1 Định nghĩa thế nào là “một khách hàng”.

.....

Câu hỏi 2 Khách hàng có quyền lựa chọn là vì hai điều. Một là sức mua của họ, điều thứ hai là gì?

.....

Câu hỏi 3 Hoàn thành câu sau: Nếu không phải là bạn đang phục vụ khách hàng...

.....

Câu hỏi 4 Khách hàng của một trường đại học bao gồm sinh viên, phụ huynh và những ai nữa?

.....

Câu hỏi 5 Tại sao giữ khách hàng đang có là cực kỳ quan trọng?

.....

Câu hỏi 6 Hoàn thành câu sau: ... nhưng làm mất uy tín thì rất dễ.

.....

Câu hỏi 7 Có ba nhóm yếu tố thỏa mãn khách hàng. Yếu tố con người, yếu tố tiện lợi và yếu tố thứ ba là gì?

.....

Câu hỏi 8 Trong ba yếu tố thỏa mãn khách hàng, yếu tố nào cần thực hiện trước tiên?

.....

Câu hỏi 9 Mối liên hệ giữa chăm sóc khách hàng và marketing là gì?

.....

Câu hỏi 10 Ba yếu tố cơ bản (ABC) của dịch vụ ở mỗi cá nhân là gì?

.....

Câu hỏi 11 Hoàn thành câu sau: khi gặp khách hàng tất cả mọi người đều phải...

.....

Câu hỏi 12 Tại sao trao đổi bằng mắt khi gặp gỡ với khách hàng lại rất quan trọng?

.....

Câu hỏi 13 Chỉ duy nhất một người có thể cho bạn biết bạn có đang thực sự thỏa mãn nhu cầu của khách hàng không. Đó là ai?

.....

Câu hỏi 14 Mọi chương trình chăm sóc khách hàng đều phải bắt đầu từ đâu?

.....

Câu hỏi 15 Điều quan trọng nhất mà người ta cần phải biết trước khi họ có thể thực hiện chăm sóc khách hàng theo đúng chuẩn mực là gì?

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

2 Bài tập tình huống



Nghiên cứu tình huống dưới đây và trả lời các câu hỏi ở bên dưới ra một tờ giấy riêng.

Ông Chi là kế toán trưởng của một công ty phân phối hàng tiêu dùng CBA có hệ thống phân phối bao gồm 400 đại lý trải rộng trên toàn quốc. Công ty có 5 chi nhánh phụ trách việc giao dịch, bán hàng và giao hàng cho các đại lý trong khu vực mình phụ trách. Hàng tháng,

công ty luôn phải thực hiện việc đối chiếu công nợ với các đại lý dựa trên số liệu bán hàng gửi về từ các trưởng chi nhánh. Tất cả các số liệu bán hàng được kế toán chi nhánh nhập vào trên phần mềm excel và gửi về trụ sở chính của công ty để xử lý. Bộ phận kế toán tại trụ sở chính của công ty nhập lại các số liệu bán hàng vào một phần mềm kế toán để theo dõi công nợ và in ra các bảng đối chiếu công nợ gửi đến cho các đại lý vào ngày cuối mỗi tháng.

Bộ phận theo dõi công nợ luôn luôn bị quá tải vì công việc quá nhiều, và tỉ lệ bỏ việc của các nhân viên phòng kế toán rất cao. Ông Chi được quyền tuyển các nhân viên thời vụ để làm việc vào các tháng cao điểm, nhưng hầu hết các nhân viên thời vụ đều không có kinh nghiệm trong việc nhập và xử lý số liệu trên phần mềm kế toán của công ty. Điều này làm cho các Bản Đối chiếu Công nợ với đại lý thường xuyên bị sai sót và Phòng Kế toán bị các đại lý gọi điện than phiền rất nhiều. Ông Chi phải cử ra một nhân viên có kinh nghiệm nhất để xử lý các cuộc gọi than phiền của khách hàng về sai sót của Bản Đối chiếu Công nợ. Các nhân viên Phòng Kế toán thường xuyên bị quá tải và gắt gỏng với mọi người. Uy tín về ‘chăm sóc khách hàng’ của Phòng Kế toán và công ty CBA trở nên rất kém, và ông Chi không đưa ra được giải pháp nào để nâng cao uy tín của Phòng Kế toán về vấn đề đối chiếu công nợ. Hầu hết các sai sót về công nợ khách hàng, theo ông Chi, là do các chi nhánh báo cáo số liệu bán hàng trễ hoặc sai sót. Ông Chi cho rằng các khách hàng không nên quá lo lắng vì Phòng Kế toán có thể điều chỉnh sai sót và báo lại số đúng vào kỳ thông báo tháng kế tiếp. Ông Chi cũng cho rằng các khách hàng cứ làm to chuyện vì công ty mới chính là người phải lo lắng về công nợ khách hàng, chứ không phải là các con nợ – các đại lý.

Giám đốc điều hành công ty đã đề nghị ông Chi cho nhân viên xử lý các cuộc gọi than phiền công nợ tham dự một khóa học về ‘kỹ năng chăm sóc khách hàng’ và ông Chi cũng đang cân nhắc điều này.

Tình thế của ông Chi rất là khó khăn. Bạn sẽ xử lý khó khăn này như thế nào? Hãy trả lời các câu hỏi sau:

- 1 Vấn đề then chốt nhất của tình huống này là gì?
- 2 Bạn có thể cho biết nguyên nhân của các sai sót trong việc đối chiếu công nợ của công ty CBA?

Đánh giá kết quả

- 3 Bạn có khuyên ông Chi nên gửi nhân viên xử lý than phiền theo học một khóa huấn luyện ‘Chăm sóc khách hàng’?
- 4 Cần phải làm gì để khắc phục các sai sót về đối chiếu công nợ ở công ty CBA?

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

Tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Bây giờ bạn đã đọc xong cuốn sách này, chắc là bạn đã hiểu rõ hơn rất nhiều về bản chất của việc chăm sóc khách hàng và tại sao nó lại quan trọng. Quan tâm đến khách hàng không thể là một trào lưu nhất thời giống như một vài ý tưởng quản lý mà người ta làm rầm rộ nhưng sau đó một vài năm thì quên mất. Những người quản lý xuất chúng trong ngành công nghiệp sản xuất hoặc dịch vụ, như César Ritz, cho rằng: “Khách hàng không bao giờ sai”, thấu hiểu rằng thành công trong ngành công nghiệp dịch vụ (chẳng hạn như các khách sạn của tập đoàn Ritz Carlton) hoàn toàn phụ thuộc vào khả năng làm thỏa mãn khách hàng.

Các doanh nghiệp khác sau đó mới nhận ra được điều này, nhưng các chuyên gia về quản lý của Mỹ đã bắt đầu thực hiện các chương trình chăm sóc khách hàng ít nhất là năm mươi năm trước, và cuối cùng cả thế giới đã nhận ra điều này. Trong những năm gần đây ngay cả các tổ chức phi lợi nhuận cũng bắt đầu thực hiện “chăm sóc khách hàng”.

Thực tế là trước đây rất nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp sản xuất và khu vực nhà nước – đã từng có thể tồn tại mà không phải lo lắng nhiều xem khách hàng của họ nghĩ như thế nào vì khách hàng cũng chẳng có cơ hội lựa chọn nào khác.

Sự khác biệt lớn cho doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường là cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt. Các doanh nghiệp phải cạnh tranh giành khách hàng bằng mọi phương tiện mà họ có. Chăm sóc khách hàng là một trong những điều mà có thể đem đến lợi thế cạnh tranh chủ yếu.

Cùng lúc đó các chính phủ cũng nỗ lực để đưa áp lực cạnh tranh vào khu vực dịch vụ công. Với một ‘văn hóa khách hàng’ ngày càng lớn mạnh, điều này cũng sẽ tạo ra sự thay đổi thái độ phục vụ ở khu vực doanh nghiệp nhà nước.

Đây chính là những cơ sở cho các mục đích của cuốn sách này.

Mục đích thứ nhất là:

- **Khi bạn đọc xong cuốn sách này bạn sẽ có khả năng tốt hơn để xác định khách hàng của mình, cả khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài.**

Chúng ta đã tìm hiểu về khách hàng, bao gồm cả khách hàng bên ngoài và khách hàng nội bộ và biết rằng không chỉ các doanh nghiệp mà ngay cả các tổ chức phi lợi nhuận cũng có khách hàng.

Tất cả mọi người đều hoặc là trực tiếp phục vụ khách hàng bên ngoài hoặc là phục vụ khách hàng nội bộ. Nhiều người phục vụ cả hai. Biết khách hàng của mình là ai – và nhìn nhận họ là khách hàng của mình – là bước đầu tiên để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Khách hàng của chúng ta là những người chúng ta phục vụ dù họ là người ngoài hay nhân viên của doanh nghiệp, và dù họ có trả tiền cho dịch vụ của chúng ta hay không.

- *Bạn hãy xác định hai nhóm khách hàng nội bộ của mình và cố gắng phục vụ họ như một khách hàng bên ngoài*

.....
.....
.....

Mục tiêu thứ hai là:

- **Sau khi đọc xong cuốn sách này bạn sẽ có khả năng tốt hơn để giải thích ý nghĩa và tầm quan trọng của việc chăm sóc khách hàng.**

Các doanh nghiệp luôn chịu áp lực phải chiến thắng các đối thủ cạnh tranh, các tổ chức phi lợi nhuận cũng phải chịu sức ép từ phía Chính phủ, các nhà tài trợ và khách hàng. Không thỏa mãn nhu cầu của khách hàng sẽ đe dọa sự tồn tại của doanh nghiệp và công ăn việc làm của nhân viên.

Chăm sóc khách hàng giúp doanh nghiệp duy trì khách hàng đang có. Điều này rất quan trọng bởi vì giữ một khách hàng đang có là **mười lần dễ hơn và mười lần rẻ hơn** so với việc chinh phục được một khách hàng mới để thay thế.

- *Hãy giải thích cho nhân viên của mình tại sao khách hàng rất quan trọng đối với doanh nghiệp bạn?*

Bạn cần phải có khả năng thuyết phục nhân viên rằng sự thành công của doanh nghiệp và tương lai của nhân viên phụ thuộc như thế nào vào khách hàng. Hãy viết ra những ý chính mà bạn muốn nói với họ.

.....

.....

.....

.....

.....

Mục tiêu thứ ba là:

- **Khi đọc xong cuốn sách này bạn sẽ có khả năng tốt hơn để mô tả các nguyên tắc ứng xử trong các tình huống tiếp xúc với khách hàng.**

Chúng ta đã xem xét ba yếu tố cơ bản của dịch vụ là *Thái độ*, *Hành vi* và *Năng lực*. Trong mọi tình huống tiếp xúc với khách hàng, nhân viên của doanh nghiệp phải thực hiện tốt ba yếu tố trên. Nhân viên phải tôn trọng khách hàng, coi họ là những người quan trọng nhất và thoả mãn nhu cầu của họ là nhiệm vụ hàng đầu.

Chúng ta cũng đã rút ra một số nguyên tắc ứng xử khi gặp gỡ và chào hỏi khách hàng cũng như khi nói chuyện qua điện thoại, cách tiếp nhận những than phiền của khách hàng và cách ứng xử khi họ nổi giận: mỉm cười, giao tiếp bằng mắt, lịch sự, thể hiện sự quan tâm, giữ lời hứa, thể hiện tác phong chuyên nghiệp và có khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách nhanh chóng...

Xem xét các câu hỏi sau và quyết định bạn cần phải hành động như thế nào.

- *Bạn và nhân viên của mình đã xử lý tốt các tình huống tiếp xúc trực tiếp với khách hàng không?*

Quan sát nhân viên của bạn trong các tình huống tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và xem có cần phải điều chỉnh gì không. Có thể bạn cần phải thảo luận các phương pháp nâng cao chuẩn mực với cấp trên của mình hoặc với bộ phận đào tạo của doanh nghiệp.

- *Bạn và nhân viên của mình đã xử lý tốt các tình huống tiếp xúc với khách hàng qua điện thoại không?*

Bạn nên lắng nghe nhân viên của bạn khi họ nói chuyện điện thoại với khách hàng và xem có cần phải điều chỉnh gì không. Có thể bạn cần phải thảo luận cách giải quyết các vấn đề này với cấp trên của mình hoặc với bộ phận đào tạo của doanh nghiệp.

- *Bạn và nhân viên của mình đã xử lý những than phiền của khách hàng tốt chưa?*

Cũng vậy, bạn cần quan sát cẩn thận cách nhân viên của mình ứng xử khi khách hàng than phiền. Có thể bạn cần tổ chức các khóa huấn luyện cũng như tổ chức kèm cặp cho từng cá nhân.

- *Bạn cần tiến hành những bước gì để nâng cao các chuẩn mực trong các lĩnh vực này?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Mục tiêu thứ tư là:

- **Bạn sẽ có khả năng tốt hơn để xác định được khách hàng của bạn mong muốn những điều gì.**

Chúng ta đã xem xét ba trụ cột của vấn đề thỏa mãn khách hàng. Mỗi khía cạnh của sản phẩm và dịch vụ chúng ta cung cấp sẽ thỏa mãn khách hàng dưới một trong ba hình thức : yếu tố sản phẩm, yếu tố thuận tiện hoặc yếu tố con người. Yếu tố sản phẩm thường là yếu tố quan trọng nhất để thỏa mãn khách hàng. Tuy nhiên khi các yếu tố sản phẩm giữa các nhà cung cấp là như nhau thì các nhóm yếu tố khác trở nên quan trọng hơn.

Một công thức hữu ích để tăng cường thỏa mãn khách hàng là chuỗi chất lượng CASCADE. Nếu cấp quản lý cam kết, nhân viên có đủ **khả năng**, các **chuẩn mực** được đặt ra và đo lường, việc **trao đổi**

thông tin được thực hiện một cách thỏa đáng, và doanh nghiệp **quan tâm** đến từng **chi tiết** thì họ sẽ thỏa mãn khách hàng một cách **xuất sắc**.

- *Hãy xác định ba điều mà khách hàng của bạn mong muốn từ sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp bạn. Bạn sẽ làm gì để thỏa mãn tốt hơn ba mong muốn đó của khách hàng?*

.....

.....

.....

Mục tiêu cuối cùng là:

- **Bạn sẽ có thể xác định được những khiếm khuyết trong việc chăm sóc khách hàng của mình.**

Mãi mê với công việc chúng ta thường nghĩ là mình đang làm những gì khách hàng mong muốn nhưng thực ra thì không hẳn là như vậy. Chúng ta cần lắng nghe những gì khách hàng không thỏa mãn – chẳng hạn như theo dõi những lời than phiền – nhưng nhiều khách hàng không thỏa mãn và không hề than phiền. Chỉ có một cách đáng tin cậy để biết chúng ta phục vụ khách hàng có tốt không là hỏi họ, chẳng hạn như dùng bảng câu hỏi điều tra.

- *Bạn hãy tiến hành điều tra đánh giá của khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp hoặc bộ phận của bạn đang cung cấp. Bạn cần làm gì để cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ cung cấp? Bộ phận của bạn có thể làm gì để giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng? Hãy viết ra một vài ý tưởng cho kế hoạch của mình.*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bây giờ bạn hãy xem lại **mục tiêu học** mà bạn đã tự đặt ra cho mình ở đầu cuốn sách. Bạn tự đánh giá xem mục tiêu đã đạt được ở mức độ nào?

.....

.....

.....

Có lẽ bạn đã phần nào thỏa mãn với mục tiêu nắm bắt kiến thức, nhưng còn những mục tiêu mang tính chất hành động thì sao? Phần tiếp theo sẽ giúp bạn áp dụng những kiến thức mà bạn gặt hái được vào thực tiễn công việc.

2 Kế hoạch hành động

2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *tóm lược và suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo những kế hoạch hành động bạn đặt ra cho từng mục tiêu luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- phù hợp (với mục tiêu của nhóm và mục tiêu của doanh nghiệp);
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

Mục tiêu không rõ ràng: Nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng ở Bộ phận bán hàng.

Mục tiêu SMART: Tiến hành thăm dò ý kiến của 100 khách hàng để xác định ba việc mà Bộ phận bán hàng cần sửa đổi để nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần thiết phải giải quyết.

2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng e ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ phi bạn không yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm và xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn đừng nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp cho bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Mục tiêu mà tôi muốn đạt được là:

[illegible]

Những vấn đề cần giải quyết	Những việc cần phải làm	Nguồn lực cần huy động	Thời gian thực hiện

Kết quả thực tế

[illegible]

3 Đáp án bài tập tự đánh giá

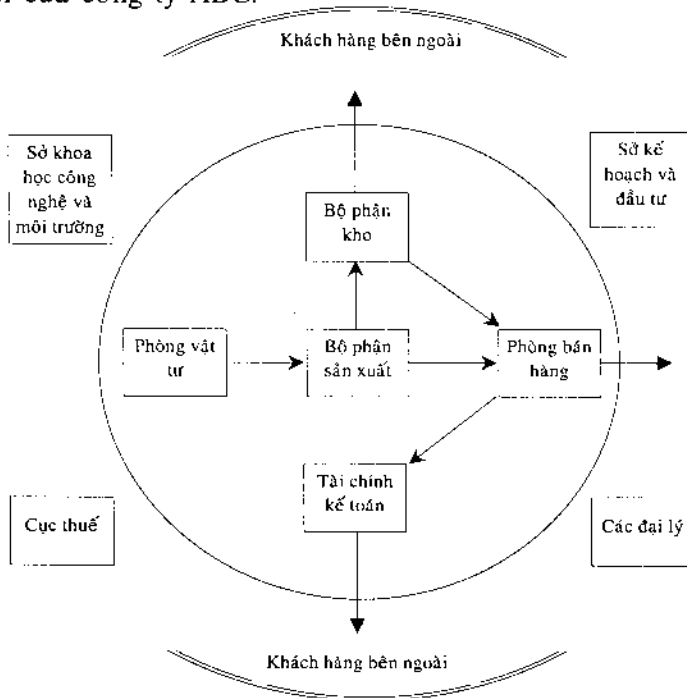
Bài tập tự đánh giá 1

1

- a Khách hàng của chúng ta là những người chúng ta PHỤC VỤ dù họ là NGƯỜI NGOÀI hay NHÂN VIÊN của doanh nghiệp, và dù họ có TRẢ TIỀN cho dịch vụ của chúng ta hay không.
- b Trong lĩnh vực thương mại, SỨC MUA của khách hàng gây ra SỰ CẠNH TRANH GIỮA CÁC NHÀ CUNG CẤP, và đưa đến cho khách hàng QUYỀN LỰA CHỌN.
- c Mọi tổ chức cần suy nghĩ kỹ về THỰC CHẤT CÔNG VIỆC KINH DOANH của mình.

2

- a Bạn hỗ trợ cấp trên và họ phụ thuộc vào dịch vụ bạn cung cấp.
- b Họ có quyền lực đối với bạn và vì lợi ích của chính mình bạn muốn làm họ hài lòng.
- 3 Dưới đây là một sơ đồ chỉ ra các quan hệ trong nội bộ và với bên ngoài của công ty ABC.



Bài tập tự đánh giá 2

1

- a Chăm sóc khách hàng là phục vụ khách hàng theo cách mà khách hàng MONG MUỐN được phục vụ.
- b Chăm sóc khách hàng là làm những việc cần làm để thỏa mãn khách hàng ĐANG CÓ.
- c Nhưng điều mà khách hàng mong muốn hơn cả từ sản phẩm hoặc dịch vụ họ mua là chúng phải hoàn toàn ĐÁNG TIN CẬY.

2

- a Đúng là nếu doanh nghiệp của bạn mất khách hàng thì bạn luôn có khách hàng khác để thay thế nhưng chinh phục được một khách hàng mới thì khó khăn và tốn kém hơn nhiều so với việc giữ một khách hàng đang có.
 - b Phần chủ yếu của việc chăm sóc khách hàng không chỉ là năng lực của nhân viên giao dịch khách hàng. Tất cả mọi người trong doanh nghiệp đều phải chịu trách nhiệm với chất lượng của dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp. Những người không trực tiếp phục vụ khách hàng bên ngoài thì phải phục vụ các khách hàng nội bộ để họ phục vụ khách hàng bên ngoài tốt hơn.
 - c Nhóm yếu tố sản phẩm là những yếu tố quan trọng nhất để thỏa mãn khách hàng. Tuy nhiên, khi các yếu tố sản phẩm giữa các nhà cung cấp là như nhau thì các nhóm yếu tố khác trở nên quan trọng hơn để chinh phục khách hàng.
 - d Cho rằng chăm sóc khách hàng và marketing là những vấn đề riêng biệt là sai lầm. Trong một thế giới cạnh tranh, chăm sóc khách hàng có ảnh hưởng rất quan trọng đến thành công của doanh nghiệp. Vì vậy chăm sóc khách hàng cần được nhìn nhận là một phần của marketing.
- 3 Nếu Hương chỉ làm hài lòng 70% khách hàng thì trong tương lai uy tín của nhà hàng sẽ giảm dần. Một khách hàng không hài lòng sẽ có xu hướng nói với mười người khác trong khi một khách hàng được thỏa mãn sẽ chỉ nói với bốn người khác. Chúng ta có thể làm phép tính sau:

	Khách hàng	Số người họ thông báo	Tổng cộng	
khách hàng không hài lòng	3	10	30	
khách hàng hài lòng	7	4		28

- 4 Cung cấp cho khách hàng của bạn nhiều hơn mong muốn của họ một chút là một chính sách tốt bởi vì điều đó sẽ gây ấn tượng với họ, và bạn sẽ có nhiều khả năng giữ họ hơn.

5

- a MONG MUỐN của khách hàng có thể nhiều hơn là bạn vẫn nghĩ.
b Có thể bạn không THỎA MÃN được tất cả các mong muốn đó tốt như bạn nghĩ.

Bài tập tự đánh giá 3

1

- a Đúng là một vài nhân viên không bao giờ tiếp xúc trực tiếp với khách hàng nhưng điều đó rất hãn hữu. Đa số mọi nhân viên đều có những lúc tiếp xúc trực tiếp với khách hàng ngay cả khi họ không nghĩ như vậy.
- b Cử chỉ chúng ta thể hiện cũng quan trọng như những gì chúng ta nói bởi vì các ngôn ngữ cử chỉ cũng truyền đi những thông điệp rất quan trọng.
- c Tiếp xúc trên điện thoại khác xa gặp mặt trực tiếp, nguyên nhân chính là do khi nói chuyện qua điện thoại chúng ta không thể nhìn thấy người bên kia. Để bù lại chúng ta phải cung cấp thông tin chính xác hơn.
- d Khi một khách hàng nổi giận hoặc không hài lòng, nếu trước hết bạn tập trung làm cho họ bình tĩnh lại, bạn sẽ mắc một lỗi sơ đẳng. Khách hàng nổi giận vì một vấn đề nào đó, khi vấn đề được giải quyết với sự nỗ lực của bạn họ sẽ tự nguôi ngoai.

- e Những khách hàng than phiền có thể được coi là một tài sản có giá trị bởi vì họ cho chúng ta biết những vấn đề về sản phẩm và dịch vụ của chúng ta, những vấn đề mà có thể chúng ta không nhận ra. Nếu được đối xử một cách hợp lý, các khách hàng than phiền có thể trở nên trung thành hơn những khách hàng không bao giờ than phiền.

2

- a THÔNG TIN là một phần rất quan trọng của dịch vụ khách hàng.
- b Luôn đảm bảo rằng bạn cung cấp dịch vụ như đã HỨA.

3 Các thành phần cơ bản (ABC) của dịch vụ là:

Thái độ Hành vi Năng lực

4

- a Khi nhân viên chấp nhận khách hàng là những người quan trọng nhất, **thì họ hiểu ý nghĩa của việc ‘nỗ lực hơn để giúp khách hàng’.**
- b Khi nhân viên chấp nhận rằng thỏa mãn nhu cầu của khách hàng là nhiệm vụ quan trọng nhất, **họ sẵn sàng coi phục vụ khách hàng là quan trọng nhất.**
- c Khó mà thể hiện lòng tôn trọng khách hàng nếu **bạn không thể hiện sự tự trọng trước.**

5

- a Tránh tiếp xúc bằng mắt nói lên rằng bạn đang cảm thấy có lỗi, lúng túng hoặc bối rối.
- b Mỉm cười thể hiện rằng bạn rất thân thiện và vui khi gặp người đó.
- c Bỏ công việc bạn đang làm qua một bên và chào đón khách hàng cho thấy bạn coi trọng khách hàng hơn việc bạn đang làm.

Bài tập tự đánh giá 4

1

- a Cấp trên trực tiếp của bạn không phải là người duy nhất có thể chỉ ra những khiếm khuyết trong việc chăm sóc khách hàng của bạn: có thể họ đúng phần nào, nhưng người duy nhất biết rõ các khiếm khuyết của bạn trong chăm sóc khách hàng chính là **khách hàng**.
- b Không phải khách hàng luôn luôn đúng, nhưng bạn nên đối xử với họ như thể họ luôn luôn đúng.
- c Chương trình chăm sóc khách hàng cần phải bắt đầu từ cấp cao nhất bởi vì nếu tất cả các cấp quản lý không quyết tâm thì chương trình không thể thành công.
- d Truyền đạt thông tin là một quá trình hai chiều: bao gồm lắng nghe những gì nhân viên nói và nói cho họ biết họ phải làm gì.
- e Chăm sóc khách hàng không liên quan nhiều đến phẩm chất cá nhân. Chăm sóc khách hàng là khả năng, sự đào tạo, sự cam kết, thái độ và nhiều thứ khác, và nhà quản lý có thể tác động đến hầu hết các yếu tố này.

2

- a Chương trình chăm sóc khách hàng sẽ không có hiệu lực nếu **CẤP QUẢN LÝ** không hoàn toàn cam kết.
- b Nếu không có những tiêu chuẩn thích hợp thì không ai có thể **THỰC HIỆN** công việc tốt.
- c Nên để cho nhân viên có nhiều **TRÁCH NHIỆM** hơn đối với chất lượng của sản phẩm và dịch vụ họ cung cấp.

3

- a Cấp trên không đưa ra các chính sách chăm sóc khách hàng đúng đắn là một vấn đề thuộc về **VĂN HÓA**.
- b Các quản đốc không gương mẫu trong việc chăm sóc khách hàng là vấn đề về **THÁI ĐỘ**.
- c Nhân viên không chăm sóc khách hàng đúng chuẩn mực là vấn đề về **THỰC HIỆN CÔNG VIỆC**.

4 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Trả lời 1 Khách hàng của chúng ta là những người chúng ta phục vụ dù họ là người ngoài hay nhân viên của doanh nghiệp, và dù họ có trả tiền cho dịch vụ của chúng ta hay không.
- Trả lời 2 Cạnh tranh giữa các nhà cung cấp là điều thứ hai giúp khách hàng có quyền lựa chọn.
- Trả lời 3 Nếu không phải là bạn đang phục vụ khách hàng **thì bạn nên phục vụ đồng nghiệp và/hoặc là cấp trên của mình, những người đang phục vụ khách hàng bên ngoài.**
- Trả lời 4 Khách hàng của một trường đại học bao gồm sinh viên, phụ huynh và cả các doanh nghiệp tuyển dụng sinh viên tốt nghiệp của trường, bộ giáo dục và đào tạo,...
- Trả lời 5 Cần phải giữ khách hàng đang có vì thu hút khách hàng mới rất khó và tốn kém.
- Trả lời 6 **Tạo dựng uy tín thì vô cùng khó** nhưng làm mất uy tín thì rất dễ
- Trả lời 7 Ba nhóm yếu tố thỏa mãn khách hàng là nhóm yếu tố sản phẩm, nhóm yếu tố tiện lợi, và nhóm yếu tố con người.
- Trả lời 8 Trong ba nhóm yếu tố thỏa mãn khách hàng, nhóm yếu tố sản phẩm là nhóm cần phải làm trước tiên. Tất cả những yếu tố khác chỉ đều phải bám theo yếu tố sản phẩm.
- Trả lời 9 Chăm sóc khách hàng là một phần của marketing với mục đích là giữ khách hàng đang có. Tất nhiên các chuẩn mực cao và một danh tiếng tốt về chăm sóc khách hàng tự chúng có thể trở thành các hạng mục của marketing.
- Trả lời 10 Những yếu tố cơ bản (ABC) của dịch vụ cá nhân là Thái độ (cách người ta suy nghĩ), Hành vi (cách người ta hành động), và Năng lực (khả năng để cung cấp dịch vụ chất lượng cao).
- Trả lời 11 Khi gặp khách hàng tất cả mọi người đều phải **chào khách hàng.**
- Trả lời 12 Trao đổi bằng mắt là một phần cực kỳ quan trọng trong trao đổi thông tin giữa người với người, chúng ta gọi đó là một ngôn ngữ cử chỉ. Khi nói chuyện không nhìn vào mắt là thể hiện sự không trung thực, bối rối và/hoặc không thích và không tôn trọng người đối diện.

Trả lời 13 Chỉ có khách hàng mới có thể cho bạn biết bạn đang chăm sóc khách hàng có tốt không.

Trả lời 14 Mọi chương trình chăm sóc khách hàng cần phải bắt đầu từ cấp cao nhất.

Trả lời 15 Điều mà người ta cần biết hơn cả là họ cần phải đạt được chuẩn mực nào. Đương nhiên người ta sẽ chỉ đạt được những chuẩn mực đó nếu họ được huấn luyện, được khích lệ một cách thỏa đáng và được thấy những gương điển hình từ cấp trên.

5 Đáp án bài tập tình huống

- 1 Vấn đề then chốt nhất của tình huống này là gì?

Vấn đề then chốt nhất của tình huống này là khả năng xử lý công việc kém của Phòng Kế toán. Việc xử lý dữ liệu bán hàng hiện tại dễ gây sai sót và tạo quá tải cho nhân viên của phòng. Khách hàng chỉ quan tâm đến kết quả chính xác của Bảng Đối chiếu công nợ chứ không phải thái độ nhã nhặn của nhân viên giải quyết than phiền.

- 2 Nguyên nhân của các sai sót trong việc đối chiếu công nợ của công ty CBA?

Các sai sót về công nợ khách hàng là do việc nhập lại số liệu bán hàng tại trụ sở chính dễ gây ra sai sót, và nhân viên thời vụ không quen sử dụng phần mềm kế toán và hệ thống báo định khoản của công ty. Quan điểm về phục vụ khách hàng của ông Chi và Giám đốc là hoàn toàn sai lầm. Chính thái độ của ông Chi, Trưởng Phòng Kế toán, cho rằng công nợ là mối bận tâm của chính công ty chứ không phải của đại lý, dẫn tới việc các sai sót liên tục xảy ra và các sai sót không được xử lý một cách đúng đắn.

- 3 Ông Chi có nên gửi nhân viên xử lý than phiền theo học một khóa huấn luyện ‘Chăm sóc khách hàng’ không?

Không. Dù nhân viên CBA có nhã nhặn hơn cũng không giải quyết được các than phiền về sai sót công nợ từ đại lý. Ông Chi nên chú tâm tới việc đảm bảo đưa ra bảng đối chiếu công nợ chính xác cho khách hàng thay vì để xảy ra sai sót và phải cố gắng giải quyết vấn đề.

- 4 Cần phải làm gì để khắc phục các sai sót về đối chiếu công nợ ở công ty CBA?

Phòng Kế toán cần:

- xây dựng quy trình báo cáo bán hàng.
- sử dụng chung một phần mềm xử lý dữ liệu chuẩn trong toàn công ty và tại các chi nhánh để tránh nhập liệu nhiều lần làm tăng khả năng sai sót nhập liệu.
- thay đổi quan điểm về ‘chăm sóc khách hàng’ và ‘thỏa mãn toàn diện khách hàng’ từ cấp lãnh đạo của phòng Kế toán.

CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG

Chịu trách nhiệm xuất bản : TS. QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập : TRƯỜNG SƠN
Bìa : TRÍ ĐỨC
Sửa bản in : NGUYỆT QUỲNH

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B. Lý Chính Thắng – Quận 3 – TP. Hồ Chí Minh

ĐT : 9316289 – 9316211 – 8465596

Fax : 08.8437450

E-mail : nxbtre@ hcm.vnn.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh – Quận Đống Đa - Hà Nội

ĐT : (04) 7734544

Fax : (04) 7734544

E-mail : vanphongnxbtre@ hn.vnn.vn

Khổ 16 x 24cm, Số 11-2006/CXB/180 - 262/ĐKKH/Tre. Quyết định xuất bản số : 128A/QĐ-Tre, ngày 18 tháng 01 năm 2006. In 2.000 cuốn, tại Nhà in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q. PN - ĐT : 8440038 - 8445308. In xong và nộp lưu chiểu tháng 2 năm 2006.

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG PHÁT HUY LỢI THẾ CẠNH TRANH



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ MARKETING