

The Ultimate Question

# CÂU HỎI CỐT TỬ

Tạo ra lợi nhuận cao và  
tăng trưởng mạnh mẽ

FRED REICHHELD

**FRED REICHHELD**

# **CÂU HỎI CỐT TỬ**

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Sách Alpha

**NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

# ĐỂ MỖI KHÁCH HÀNG LÀ MỘT NHÂN VIÊN PR CỦA CÔNG TY

Lợi nhuận luôn là mục tiêu hàng đầu đối với hầu hết các doanh nghiệp. Và khách hàng chính là người mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Vì vậy, mối quan hệ với khách hàng là một trong những vấn đề mà mọi doanh nghiệp đều quan tâm.

Tìm kiếm lợi nhuận là nhu cầu chính đáng của các tổ chức. Tuy nhiên, như Fred Reichheld lập luận trong cuốn Câu hỏi cốt tử, không phải đồng đô-la lợi nhuận nào cũng giống nhau. Có lợi nhuận tốt và cũng có lợi nhuận xấu. Lợi nhuận tốt là lợi nhuận kiếm được từ việc thật sự thỏa mãn khách hàng bằng Nguyên tắc Vàng – đối xử với người khác theo cách mình muốn được đối xử. Còn lợi nhuận xấu là loại lợi nhuận kiếm được nhờ lợi dụng, đánh lừa khách hàng. Chỉ có lợi nhuận tốt mới đem lại sự tăng trưởng bền vững và lợi thế cạnh tranh lâu dài cho các công ty.

Hiện nay, đa số các tổ chức, doanh nghiệp đều đã ý thức rõ vai trò của khách hàng đối với sự sống còn của mình. Hàng loạt chương trình marketing, quảng cáo, bán hàng, v.v... được tung ra nhằm đáp ứng và giữ chân những khách hàng khó tính nhất. Nhưng có bao nhiêu trong số những chương trình như vậy thật sự hướng về khách hàng, và sẽ có được bao nhiêu khách hàng trung thành sau những chương trình như vậy?

Tất cả những vấn đề trên đã được Fred Reichheld quy về một câu hỏi cốt tử mà mọi tổ chức đều cần đặt ra: Bạn (khách hàng) có giới thiệu chúng tôi, có nói về chúng tôi, nói về sản phẩm của chúng tôi cho bạn bè không? Câu trả lời cho câu hỏi này chính là thước đo thành công của tổ chức. Chỉ khi tạo ra được nhiều khách hàng thiện cảm – những người có thể nhiệt tình ca ngợi, giới thiệu tổ chức của bạn với tất cả những người họ quen biết và gặp gỡ – tổ chức của bạn mới có thể thành công. Mỗi khách hàng như vậy sẽ trở thành một “nhân viên PR” xuất sắc cho doanh nghiệp của bạn và sẽ luôn đặt sản phẩm của bạn lên vị trí ưu tiên lựa chọn hàng đầu. Sự lừa dối và mưu cầu lợi nhuận trước mắt chỉ tạo ra những khách hàng phản cảm và vô cảm, tác động xấu đến tổ chức.

Tại Việt Nam, các doanh nghiệp cũng đang ngày càng nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo lập đội ngũ khách hàng trung thành và ngày càng trở nên chuyên nghiệp trong các hoạt động thu hút khách hàng. Tuy nhiên, rất nhiều doanh nghiệp vẫn đi vào vết xe đổ của việc chạy theo lợi nhuận ngắn hạn, coi khách hàng như phương tiện sinh lợi chứ không thật sự hướng đến lợi ích của khách hàng. Trước thực tế đó, có lẽ việc thay đổi lại tư duy của các công ty là hết sức cần thiết. Hơn bao giờ hết, để tồn

tại bền vững trong môi trường đầy cạnh tranh, các doanh nghiệp Việt Nam cần đưa ra và trả lời nghiêm túc Câu hỏi cốt tử của Fred Reichheld.

Nhận thấy tính cấp thiết của vấn đề này cho các doanh nghiệp Việt Nam, Alpha Books đã tiến hành xuất bản cuốn sách Câu hỏi cốt tử của Nhà xuất bản Trường Quản trị Kinh doanh Harvard. Chúng tôi tin rằng cuốn sách này cùng những cuốn sách khác trong bộ sách của Trường Quản trị Kinh doanh Harvard mà chúng tôi sắp xuất bản tới đây sẽ trở thành tài liệu hữu ích cho các doanh nhân Việt Nam trong quá trình xây dựng những doanh nghiệp xứng tầm thế giới.

Xin trân trọng giới thiệu cùng độc giả!

Hà Nội, tháng 12/2009

CÔNG TY ALPHA BOOKS

# LỜI NÓI ĐẦU

Cuốn sách này chỉ ra cách thức các công ty có thể tự tiến tới sự tăng trưởng thật sự từ những khách hàng muốn hợp tác làm ăn, hết lời ca ngợi tán dương họ với bạn bè và đồng nghiệp.

Đây là loại tăng trưởng duy nhất có thể được duy trì dài hạn. Các vụ thu tóm, chiến lược định giá linh hoạt, mở rộng dòng sản phẩm, chiến dịch marketing mới cùng tất cả các yếu tố khác trong bộ công cụ của một CEO có thể mang lại cho công ty sự tăng trưởng ngắn hạn. Nhưng nếu rút cục tất cả những bước trên không thể khiến khách hàng hài lòng thì sự tăng trưởng sẽ không kéo dài. Điều đó cũng tương tự với thị phần. Vị thế thống trị trong một thị trường có thể mang lại lợi thế kinh tế cho công ty. Nhưng nếu tiềm năng đó không tiếp tục được sử dụng để làm khách hàng hài lòng thì cả lợi thế lẫn vị thế thống trị đó cũng sẽ không thể kéo dài.

Tuy nhiên, vấn đề thật sự không phải là liệu các công ty có nên làm hài lòng khách hàng của mình hay không. Tất cả các nhà điều hành và quản lý đều muốn khách hàng hài lòng với những gì họ cung cấp. Vấn đề thật sự đó là làm thế nào một công ty biết được khách hàng của mình đang nghĩ gì và làm thế nào nó có thể thiết lập trách nhiệm đối với trải nghiệm khách hàng. Các cuộc điều tra thông thường về sự thỏa mãn khách hàng không thể đảm đương nhiệm vụ này. Chúng đặt ra quá nhiều câu hỏi và thu được quá ít thông tin hữu ích. Các báo cáo tài chính cũng không thực hiện được việc này. Như chúng ta thấy, các quy trình kế toán thông thường không thể phân biệt được một đồng đô-la lợi nhuận tốt – sẽ dẫn tới sự tăng trưởng – với một đồng đô-la lợi nhuận xấu – sẽ hủy hoại công ty.

Vì vậy, cuốn sách này sẽ mang tới một cách thức đo lường hoàn toàn mới giúp tập trung sức mạnh của toàn tổ chức vào việc cải thiện trải nghiệm khách hàng. Quy trình này thật đơn giản và hiệu quả. Các công ty chỉ cần đặt ra một câu hỏi duy nhất – Câu hỏi cốt tử. Họ cần theo dõi và công bố các câu trả lời, sau đó sử dụng thông tin đó thật hợp lý. Ngày nay, khi nhà quản lý sử dụng các báo cáo tài chính để đảm bảo rằng họ và các thành viên nhóm đang đáp ứng được những mục tiêu lợi nhuận, họ có thể sử dụng thước đo mới này để đảm bảo rằng công ty đang đạt được các mục tiêu về mối quan hệ khách hàng và bước tiến trên con đường đạt tới sự tăng trưởng thật sự.

Những công ty đi tiên phong trong việc sử dụng phương pháp đo lường này đã rút ra được bài học đó và vượt xa các đối thủ cạnh tranh. Từ các doanh nghiệp nhỏ, họ vươn lên trở thành những ngôi sao tỏa sáng tại Thung lũng Silicon và hùng mạnh như General Electric. Dù có nhiều mặt khác nhau nhưng tựu trung, tất cả họ đều gặp nhau tại một điểm – cùng nghiêm túc tuân theo Nguyên tắc Vàng : Đối xử với người khác theo cách bạn muốn được đối xử. Những công ty này muốn khách hàng thật sự cảm thấy hài

lòng với cách đối xử tới mức họ sẵn sàng quay trở lại nhiều lần hơn nữa và mang theo bạn bè, đồng nghiệp đến với công ty. Mặc dù những ví dụ trong cuốn sách được lấy từ thế giới kinh doanh, song tất cả các tổ chức – trường học, bệnh viện, tổ chức từ thiện, cơ quan chính phủ – đều có thể áp dụng những ý tưởng này vào thực tiễn. Các tổ chức phi lợi nhuận cũng có khách hàng cần làm hài lòng và do đó họ đều có thể đạt được những lợi ích to lớn từ việc sử dụng thước đo đơn giản này.

Khi bạn đọc cuốn sách này, hãy ghé thăm trang web [www.netpromoter.com](http://www.netpromoter.com). Tôi hy vọng chúng ta sẽ cùng nhau tạo ra một cộng đồng những người tin rằng mục đích của mọi công ty và tổ chức là phải mang lại các giá trị cao cấp và mối quan hệ tuyệt vời cho khách hàng hoặc thành viên của mình – cũng như những người cho rằng cơ hội tốt nhất để một tổ chức tồn tại lâu dài và phát triển thịnh vượng là cần đo lường hiệu quả hoạt động dựa trên các yếu tố này thật thận trọng giống như khi đo lường lợi nhuận vậy.

# PHẦN I. TẠI SAO CÂU HỎI CỐT TỬ LẠI HIỆU QUẢ

## 1. Lợi nhuận xấu, lợi nhuận tốt và câu hỏi cốt tử

Ngày nay, hầu hết các công ty không thể phân biệt sự khác nhau giữa lợi nhuận xấu và lợi nhuận tốt. Kết quả là họ vướng vào lợi nhuận xấu.

Hậu quả của lợi nhuận xấu vô cùng khủng khiếp. Nó khiến công ty mất đi cơ hội tăng trưởng thật sự - loại tăng trưởng đảm bảo lợi nhuận và sự bền vững. Ngoài ra, nó còn có thể phá hủy danh tiếng của công ty. Việc theo đuổi lợi nhuận xấu khiến công ty đánh mất khách hàng và phá hoại đạo đức của nhân viên.

Lợi nhuận xấu cũng khiến một doanh nghiệp mất đi khả năng cạnh tranh với các đối thủ. Những công ty không bị chi phối nặng nề bởi lợi nhuận tất nhiên là có rất nhiều công ty như vậy có thể làm được rất nhiều việc để vượt qua "cơn nghiện" lợi nhuận xấu. Nếu bạn từng thắc mắc tại sao Enterprise Rent-A-Car có thể thu được lợi nhuận lớn và trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực của mình, các hãng hàng không Southwest Airlines và JetBlue Airways có thể chiếm được thị phần từ các hãng vận tải lớn khác, hay Vanguard vươn lên trở thành quỹ tương hỗ lớn nhất thế giới, thì đây chính là câu trả lời của bạn: Các công ty này luôn nói "không" với lợi nhuận xấu, và vì thế doanh thu cũng như danh tiếng của họ ngày càng gia tăng mạnh mẽ.

Cái giá của lợi nhuận xấu còn phụ thuộc vào ranh giới mà mỗi công ty đặt ra cho mình. Lợi nhuận xấu tạo ra một bức tranh méo mó về bộ mặt của công ty. Sự méo mó đó khiến các nhà đầu tư lạc đường, thay đổi quyết định về nguồn lực và dẫn đến phá hủy nền kinh tế của chúng ta. Lợi nhuận xấu cũng ảnh hưởng đến vị thế của hoạt động kinh doanh trong xã hội. Sự tai tiếng này khiến lòng tin của khách hàng suy giảm, họ sẽ đòi hỏi các nguyên tắc nghiêm khắc hơn và các quy định chặt chẽ hơn. Nếu các công ty tiếp tục theo đuổi lợi nhuận xấu, sự đòi hỏi về đạo đức kinh doanh sẽ còn nhiều hơn và gay gắt hơn. Cách duy nhất để một công ty có thể thật sự tránh được toàn bộ lợi nhuận xấu đó là hoạt động dựa trên Nguyên tắc Vàng - đối xử với mọi người theo cách mình muốn được đối xử.

Bây giờ, có thể bạn sẽ phân vân rằng làm thế nào mà lợi nhuận, Chén Thánh của các tổ chức doanh nghiệp, có thể trở thành xấu. Liệu đó có phải là một lời nguy biện cho hình thức trá hình, chẳng phải một đô-la lợi nhuận cũng tốt như một đô-la khác sao? Tất nhiên là như vậy, các kế toán viên không thể chỉ ra sự khác biệt giữa lợi nhuận tốt và lợi nhuận xấu. Tất cả họ đều có cái nhìn giống nhau trước một báo cáo thu nhập.

Mặc dù lợi nhuận xấu không lộ diện trong sổ sách kế toán, song chúng là thứ dễ nhận biết. Chúng là lợi nhuận thu được từ chi phí của các mối quan hệ khách hàng.

Bất cứ khi nào khách hàng cảm thấy bị lừa dối, ngược đãi hoặc bị ép buộc, thì thứ lợi nhuận thu được từ khách hàng đó là lợi nhuận xấu. Lợi nhuận xấu xuất phát từ việc định giá sai hoặc gian lận. Lợi nhuận xấu gia tăng khi các công ty tiết kiệm chi phí bằng cách mang lại cho khách hàng một trải nghiệm tồi tệ. Lợi nhuận xấu là khi các công ty bòn rút giá trị từ khách hàng, chứ không phải tạo ra giá trị cho họ. Khi người đại diện bán hàng đẩy mức giá lên cao hoặc cung cấp những sản phẩm không xứng đáng với niềm tin của khách hàng, thì anh ta đang tạo ra lợi nhuận xấu. Khi mức giá đưa ra là bịp bợm - cao hơn mức giá cần thiết mà khách hàng phải trả - thì nó đang tạo ra lợi nhuận xấu.

Bạn không cần phải tìm kiếm ví dụ cho vấn đề này ở đâu xa xôi. Các tổ chức dịch vụ tài chính là ví dụ điển hình, họ thường tự hào rằng các công ty có thể ủy thác và tin tưởng vào chiến dịch quảng cáo của họ, nhưng thực tế có bao nhiêu tổ chức xứng đáng với danh hiệu đó? Các quỹ tương hỗ khéo léo che giấu phí quản lý cắt cổ của mình dưới hình thức những bản báo cáo hoàn hảo, vậy nên khách hàng không thể biết mình đang phải chi trả cho những điều gì. Các hãng môi giới xuyên tạc các cuộc nghiên cứu hỗ trợ khách hàng đầu tư ngân hàng, từ đó lừa gạt khách hàng mua cổ phần của họ. Các ngân hàng bán lẻ tính mức giá khủng khiếp đối với việc thanh toán muộn hoặc không đủ tiền bảo chứng.

Hoặc trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, rất nhiều bệnh viện sẽ không tiết lộ những hợp đồng mà họ đã cắt bỏ với các công ty bảo hiểm. Quá nhiều công ty bảo hiểm tìm cách ngăn chặn những người thật sự cần bảo hiểm. Nếu bạn thật sự cần bảo hiểm, chắc chắn các công ty này sẽ khiến bạn và bác sỹ của bạn bị chìm trong đống giấy tờ phức tạp cần hoàn thiện khiến bạn nản chí. Nhiều công ty được phẫm thuê các bác sỹ để họ tuyên truyền các loại thuốc của họ và lờ đi khuyến cáo rằng chúng có thể không mang lại hiệu quả hoặc nguy hiểm cho người sử dụng. Hoặc nhiều tổ chức chăm sóc sức khỏe cam kết sẽ cung cấp bảo hiểm toàn bộ, nhưng lại gây khó khăn trong việc thanh toán chi phí cho các thủ tục mà các bác sỹ tâm lý của họ đề nghị.

Khách du lịch phải đối mặt với các mảnh khoe không thể chấp nhận của các công ty. Họ phải trả cho hãng hàng không 100 đô-la để đổi một chiếc vé và 80 đô-la cho hành lý quá cân. Nếu họ khờ khạo sử dụng điện thoại khách sạn, họ sẽ phải trả nhiều hơn so với mức giá phòng. Nếu họ thuê ô tô và trả lại xe với một bình xăng đã vơi, họ sẽ bị buộc phải trả một khoản tiền gấp ba lần mức giá thị trường để đổ đầy một bình xăng.

Sau tất cả những điều đó, khách hàng sẽ kết luận rằng có lẽ các doanh nghiệp đã phải thức thâu đêm suốt sáng để nghĩ cách chèn ép họ. Mỗi ngày, các hãng hàng không thay đổi mức giá hàng trăm lần, vì



thể không ai có thể biết được giá vé máy bay "thực tế" là bao nhiêu. Nhiều ngân hàng phát triển các thuật toán xử lý những tấm séc lớn nhất đầu tiên trong ngày, vì thế người gửi tiền sẽ phải chịu phạt nhiều hơn vì không đủ tiền bảo chứng. Các nhà điều hành mạng di động tiến hành chương trình giảm giá để rồi khéo léo lừa khách hàng lãng phí các phút gọi trả trước hoặc phải chịu toàn bộ chi phí cho các phút gọi vượt quá.

Trớ trêu thay, những khách hàng tuyệt vời nhất lại thường gặp phải những thương vụ tệ hại nhất. Nếu bạn là khách hàng trung thành của công ty điện thoại, nhà cung cấp dịch vụ di động hay Internet, bạn có khả năng phải chi trả nhiều hơn những khách hàng không trung thành - những người mới đăng ký sử dụng. Trên thực tế, bạn có thể phải trả nhiều hơn mức cần thiết, bất kể bạn đăng ký sử dụng khi nào, bởi vì có thể bạn không biết về những gói cước đặc biệt mà công ty cung cấp. Những khách hàng phải chi trả mức phí 20 đô-la cho việc sử dụng dịch vụ tin nhắn nói rằng họ sẽ chỉ phải trả 5 đô-la mỗi tháng nếu hỏi giá cả ngay từ đầu.

Lợi nhuận xấu ngằm hủy hoại sự tăng trưởng như thế nào?

Lợi nhuận xấu thực hiện quá trình hủy hoại sự tăng trưởng của các công ty thông qua những khách hàng phản cảm mà mình tạo ra. Khách hàng phản cảm là những khách hàng cảm thấy bị công ty đối xử tồi tệ đến mức mà họ không còn muốn mua hàng hay làm ăn cùng công ty đó nữa, và nếu có thể, họ sẵn sàng chuyển hướng sang đối thủ cạnh tranh, đồng thời cảnh báo mọi người tránh xa công ty đó.

Những khách hàng phản cảm không tham gia vào bảng cân đối kế toán của bất cứ tổ chức nào, nhưng họ khiến công ty phải chi trả nhiều hơn bất cứ khoản nợ nào mà các phương pháp tính toán truyền thống có thể tính được. Những khách hàng cảm thấy mình bị lừa đi hoặc bị đối xử tồi tệ sẽ tìm mọi cách để trả thù. Họ đẩy cao mức giá dịch vụ lên bằng cách báo cáo thật nhiều vấn đề. Họ khiến những nhân viên chủ chốt của công ty nản chí bởi các yêu cầu và lời phàn nàn. Họ phàn nàn với bạn bè, người thân, đồng nghiệp và rất nhiều mối quan hệ khác bất cứ ai lắng nghe họ, đôi khi là cả các nhà báo, nhà quản lý và luật sư. Những khách hàng phản cảm này phá hủy danh tiếng của công ty, khiến công ty hạn chế khả năng thu hút nhân tài và khách hàng tốt. Ngày nay, những tin xấu được truyền đi rất nhanh. Trước đây, một khách hàng không vừa lòng có thể phàn nàn tối đa được với mười người bạn. Nhưng ngày nay, thông qua Internet, họ có thể tuyên truyền tiếng xấu đó đến hàng nghìn người.

Lợi nhuận xấu - và những khách hàng phản cảm mà công ty tạo ra - sẽ bóp nghẹt sự tăng trưởng của công ty. Nếu hàng loạt khách hàng cùng nói xấu về bạn, làm thế nào tạo ra được doanh thu? Nếu rất nhiều khách hàng cảm thấy bạn đối xử tồi tệ với họ, làm thế nào bạn có thể thuyết phục họ mua thêm hàng của mình? Tỷ lệ khách hàng từ bỏ sử dụng dịch vụ trong nhiều lĩnh vực - điện thoại cầm tay, thẻ

tin dụng, báo chí và truyền hình cáp - khiến trong vòng ba tháng, một công ty có thể mất đi một nửa số khách hàng của mình. Điển hình là các hãng hàng không, họ tung ra rất nhiều "muru mô" khiến khách hàng buộc phải lựa chọn. Ví dụ, trong một thời gian dài, hãng hàng không US Airways đã thống trị thị trường Philadelphia. Giá vé máy bay của hãng cao ngất ngưởng nhưng dịch vụ lại hoàn toàn không tương xứng. Tuy nhiên vẫn có rất nhiều người sử dụng dịch vụ bay của hãng này, lợi nhuận mà hãng thu được tại Philadelphia rất cao. Sau đó, hãng hàng không Southwest Airlines thâm nhập thị trường này với mức giá vé thấp hơn. Điều này buộc US Airways phải hạ mức giá vé, nhưng hầu hết khách hàng đều chuyển sang sử dụng dịch vụ của hãng vận tải mới - họ đã chịu đựng US Airways quá đủ rồi.

Ngày nay, thật khó có thể tìm được sự tăng trưởng thật sự. Tại sao lại khó như vậy? Nghiên cứu gần đây của Bain & Company đã chỉ ra rằng chỉ có 22% các công ty trên thế giới đạt được khoảng 5% mức tăng trưởng thật sự trong vòng mười năm, từ 1994 đến 2004. Dường như không có gì là trùng hợp ngẫu nhiên khi hàng loạt công ty gặp vấn đề về tăng trưởng thật sự và "nghiện" lợi nhuận xấu. Để thay đổi điều này, lãnh đạo các doanh nghiệp phải trở thành những bậc thầy trong việc tạo ra lợi nhuận, song thực tế họ lại lúng túng khi điều khiển các bánh răng của cỗ máy tăng trưởng hoạt động.

Giả sử các công ty có thể luôn mua sự tăng trưởng. Họ có thể thúc đẩy những người bán hàng của mình thực hiện việc ép mua đối với khách hàng, người bán sẽ được trả hoa hồng cao. Họ có thể chiết khấu mạnh, giảm giá có thời hạn hoặc tài trợ "miễn phí" cho khách hàng. Họ có thể tiến hành quảng cáo và thực hiện các chiến dịch quảng bá để đẩy mạnh tiêu thụ. Và tất nhiên, họ có thể tạo ra lợi nhuận.

Tất cả các phương pháp trên đều có thể đẩy mạnh doanh thu, nhưng chỉ trong ngắn hạn. Hãy xem xét một kinh nghiệm đáng buồn của American Online (AOL), công ty đã thực hiện chào bán lần đầu ra công chúng thành công vào năm 1992 và lẽ ra phải đầu tư nâng cao chất lượng và dịch vụ. Thay vào đó, hãng lựa chọn đạt tăng trưởng bằng cách "ném bom" nước Mỹ bằng hàng loạt đĩa phần mềm miễn phí. Bạn có thể bắt gặp các đĩa mềm đó trên các trang báo, thậm chí trên giấy gói bim bim hoặc được trưng bày tại bàn thanh toán của tất cả các cửa hàng. Nhìn bề ngoài, dường như chiến dịch này đã thành công - thành viên của AOL tăng lên nhanh chóng - tuy nhiên, những thành viên mới lại bắt đầu gây nên sự quá tải trong mạng lưới hoạt động của công ty. AOL nhận được một biệt danh mới là "American On Hold" và tạo ra một đội quân khách hàng phản cảm. Một ngày mùa hè bị mất điện năm 1996, một loạt dịch vụ này bị tạm ngưng - và sau đó hoạt động trở lại - đã khiến hàng triệu thành viên thất vọng. Lượng khách hàng từ bỏ sử dụng dịch vụ hàng tháng lên tới 6% (tỷ lệ hàng năm lên tới 72%! ). Để tìm cách đẩy mạnh lợi nhuận hiện tại, ban quản trị chuyển hướng sang quảng cáo doanh thu của công ty. Sau đó, AOL lại khiến khách hàng dường như ngập trong hàng đống quảng cáo và lời chào hàng. Nhưng ngay sau khi lượng thành viên của AOL đạt tới con số đỉnh cao - 35 triệu thành viên, thì

những khách hàng phản cảm bắt đầu cản trở sự tăng trưởng của nó.

Năm 2002, các cuộc điều tra đã cho thấy một lượng lớn khách hàng của AOL là những khách hàng phản cảm. AOL không chỉ đánh mất khách hàng lẫn thương hiệu, mà còn đánh mất cả thị phần vào tay các đối thủ cạnh tranh là MSN và Earthlink. Cho đến thời điểm hiện tại, AOL vẫn đang cố gắng phục hồi danh tiếng của mình bằng cách quảng cáo và "mua chuộc" khách hàng với những vụ quảng cáo đặc biệt. Khi AOL đưa ra chiến lược nhằm trở thành nhà cung cấp dịch vụ miễn phí (như Yahoo! và Google) với sự hỗ trợ của các nhà quảng cáo, thì cơ hội thành công của AOL sẽ bị hàng triệu khách hàng phản cảm của nó phá hủy. Randall Stross của tạp chí New York Times viết: "Đã từ lâu, thông lệ của văn hóa công ty là tập trung đặt bẫy những khách hàng đang muốn rời bỏ."

Và điều này cũng xảy ra với rất nhiều công ty khác. Việc mua sự tăng trưởng đòi hỏi cái giá rất đắt. Nó thúc ép sự tăng trưởng lợi nhuận, khiến các công ty lún sâu hơn vào cơn nghiện lợi nhuận xấu. Chẳng hạn, ngày nay các ngân hàng bán lẻ phụ thuộc rất nhiều vào phí đền bù, chiếm tới 1/3 thu nhập được báo cáo. Cơn nghiện lợi nhuận xấu này khiến nhân viên công ty mất đi động lực phấn đấu, hủy hoại cơ hội tăng trưởng đúng đắn và gia tăng nguy cơ công ty bị tụt dốc. Các khách hàng phần nộ trước lợi nhuận xấu - và các nhà đầu tư cũng vậy, bởi lợi nhuận xấu hủy hoại tiềm năng phát triển của công ty. Cũng giống như cơn nghiện lợi nhuận xấu, các doanh nghiệp phụ thuộc lợi nhuận xấu sẽ không có được một tương lai xán lạn cho đến khi họ từ bỏ thói quen này.

## Lựa chọn lợi nhuận tốt

Tất nhiên không phải mọi công ty đều đi theo con đường nghiện lợi nhuận xấu. Một số công ty tăng trưởng nhờ nhận thức được sự khác nhau giữa lợi nhuận xấu và lợi nhuận tốt - và tập trung nỗ lực đạt được lợi nhuận tốt.

Lợi nhuận tốt hoàn toàn khác lợi nhuận xấu. Nếu lợi nhuận xấu là khoản kiếm được từ chi phí của khách hàng thì lợi nhuận tốt là khoản kiếm được từ chính sự hợp tác nhiệt tình của khách hàng. Một công ty kiếm được lợi nhuận tốt khi nó khiến khách hàng hài lòng, sẵn sàng quay trở lại hợp tác nhiều lần, đồng thời khuyến khích bạn bè, đồng nghiệp của mình cùng bắt tay với công ty. Những khách hàng hài lòng sẽ trở thành một phần hiệu quả trong bộ phận marketing của công ty, họ không chỉ tiếp tục mua hàng mà còn cung cấp thêm nhiều khách hàng sẵn sàng hợp tác cùng công ty. Họ trở thành những khách hàng thiện cảm. Mục tiêu đúng đắn mà một công ty cần làm để phá bỏ thói nghiện lợi nhuận xấu là xây dựng các mối quan hệ tốt, các mối quan hệ đó có thể tạo ra những khách hàng thiện cảm, thu được lợi nhuận tốt và kích thích sự tăng trưởng.

Quỹ tương hỗ Vanguard Group là một ví dụ điển hình về sự khác nhau giữa lợi nhuận xấu và lợi nhuận tốt. Cách đây không lâu, Vanguard đã thực hiện chiến dịch giảm giá 1/3 cho những khách hàng gần đây có các khoản đầu tư lớn vào quỹ hoặc duy trì được sự cân bằng trong thời kỳ mở rộng. Ban quản trị Vanguard nhận thấy quỹ đang vô tình để mức giá quá đắt đối với những khách hàng tốt nhất của mình và về thực chất là đang "bao cấp" những khách hàng mới. Đối với nhiều công ty, đây dường như là cách thức khôn ngoan để tăng trưởng. Nhưng với Vanguard, lợi nhuận xấu không chỉ là thiếu đạo đức, mà nó còn khiến quỹ không có được ý thức kinh doanh tốt đẹp. Vanguard cố gắng khắc phục sai lầm đó bằng cách tập trung chủ yếu vào việc khiến khách hàng cảm thấy hài lòng, từ đó khách hàng sẽ gia tăng cổ phần của mình và cung cấp thêm khách hàng mới cho quỹ. Điều này giúp Vanguard thúc đẩy khả năng tăng trưởng, tạo đà để quỹ trở thành kẻ dẫn đầu trong lĩnh vực quỹ tương hỗ. Tuy nhiên, Vanguard không phải là tổ chức duy nhất theo đuổi lợi nhuận tốt. Chẳng hạn:

Amazon.com hoàn toàn có đủ điều kiện đầu tư vào quảng cáo, nhưng thay vì vậy, họ đã tập trung vào việc vận chuyển hàng hóa miễn phí, đưa ra mức giá thấp và nâng cao dịch vụ. Jeff Bezos, người sáng lập kiêm CEO của hãng, phát biểu: "Nếu anh làm những điều tuyệt vời, khách hàng sẽ truyền tai nhau điều đó."

Southwest Airline không thu phí thay đổi chuyến bay, nhưng thay vào đó, hãng cấp cho hành khách một thẻ tín dụng có thể sử dụng bất cứ lúc nào trong vòng 12 tháng sau đó; hãng vận tải này cũng thay thế cấu trúc giá cả được phân chia phức tạp của ngành bằng chính sách định giá hai mức rõ ràng. Hiện nay, các chuyến bay của Southwest Airline thu hút hành khách nhiều hơn bất kỳ hãng hàng không nào của Mỹ và chiếm mức vốn hóa thị trường lớn hơn tất cả các hãng hàng không khác trong ngành cộng lại.

Costco, hãng dẫn đầu về lượng khách hàng trung thành trong số các nhà bán lẻ, đã nhanh chóng lọt vào danh sách Fortune 50 chỉ trong hơn 20 năm hoạt động mà không phải đầu tư bất cứ khoản nào vào quảng cáo và marketing. Khách hàng của Costco trung thành đến mức hãng có thể tăng trưởng dựa vào những lời ca tụng của khách hàng.

Trong hàng loạt các công ty liên quan đến Internet, sự tăng trưởng đáng kinh ngạc của eBay hoàn toàn đối lập với AOL. Trang Web eBay viết:

eBay là một cộng đồng trung thực, cởi mở và kết nối tất cả các thành viên với nhau. Cộng đồng của chúng tôi hoạt động theo năm giá trị cơ bản sau:

- Chúng tôi tin rằng bản chất con người luôn tốt.

- Chúng tôi tin rằng mỗi người đều góp phần vào sự phát triển chung.
- Chúng tôi tin rằng một môi trường trung thực, cởi mở có thể giúp phát huy được những điều tốt đẹp nhất trong con người.
- Chúng tôi nhận thấy và thừa nhận mỗi người là một cá thể độc lập và duy nhất.
- Chúng tôi khuyến khích các thành viên đối xử với nhau theo cách mà họ muốn được đối xử.

eBay cam kết sẽ thực hiện tất cả các nguyên tắc trên. Và chúng tôi tin rằng các thành viên của cộng đồng sẽ luôn tôn trọng nhau - cho dù họ mua, bán hay trò chuyện trên eBay.

Tất nhiên, bất kỳ ai cũng có thể đăng ký làm thành viên của cộng đồng này theo các nguyên tắc cao đẹp trên. Song eBay đã tìm ra những cách thức mới để chuyển các nguyên tắc trên thành các ưu tiên và quyết định hàng ngày. Kết quả là có hơn 70% khách hàng của eBay trở thành những người quảng bá và tiếp tục sử dụng dịch vụ sau khi hãng đưa ra chiến dịch tăng giá gây tranh cãi đầu năm 2005. Những người được giới thiệu sử dụng dịch vụ chiếm hơn nửa số khách hàng mới của eBay và tạo ra lợi nhuận kinh tế đáng kể cho hãng. Cũng giống như Costco, eBay dựa vào những lời truyền miệng hơn là các hình thức quảng cáo và marketing truyền thống. eBay nhận thấy hãng tốn ít chi phí phục vụ hơn vào khách hàng được giới thiệu vì họ được khách hàng thỏa mãn với chất lượng dịch vụ của công ty hướng dẫn cách sử dụng dịch vụ cũng như giúp đỡ giải quyết các vấn đề rắc rối, chứ không phải phụ thuộc vào nhân viên của eBay. eBay cũng học được cách tận dụng tính sáng tạo của cộng đồng mạng, chứ không chỉ của các nhân viên. Hãng khuyến khích các thành viên chỉ ra những điểm mà eBay không thực hiện theo đúng các nguyên tắc của mình và xác định những cơ hội mới để phục vụ tốt hơn. Các thành viên của cộng đồng sẽ đánh giá lẫn nhau sau mỗi giao dịch, những đánh giá này sẽ được chia sẻ với tất cả mọi thành viên. Quy trình này cho phép mỗi thành viên thiết lập danh tiếng không chỉ dựa vào các mối quan hệ cộng đồng hay quay vòng quảng cáo, mà còn dựa vào danh tiếng của những người mà họ tiến hành giao dịch. Thế giới ảo của eBay thật sự giống như một thành phố nhỏ: danh tiếng tốt là yếu tố hàng đầu tạo nên thành công.

Thông thường, các công ty luôn cho rằng mình phải củng cố vị thế trên thị trường và sau đó bòn rút tối đa giá trị từ khách hàng. Tuy nhiên, eBay đã làm hoàn toàn ngược lại. Mặc dù chiếm ưu thế lớn trên thị trường đấu giá trực tuyến, song bất cứ khi nào đưa ra quyết định, eBay vẫn luôn nghĩ đến nhu cầu của các thành viên trong cộng đồng như chính nhu cầu của các cổ đông. Việc điều hành công ty như một cộng đồng cho phép eBay biết được mức giá của cổ phiếu trong vòng ba tháng tiếp theo và tiếp tục tìm ra cách thức làm giàu cho các thành viên trong cộng đồng của mình. Chẳng hạn, hãng lập một kế hoạch

bảo vệ sức khỏe tập thể gọi là PowerSellers, chủ yếu gồm các thương nhân nhỏ - những người không liên quan đến quy mô kinh tế của các kế hoạch sức khỏe. Mặc dù eBay đã tạo điều kiện cho chương trình này, song nó không thu được nhiều lợi nhuận.

Cách thức hoạt động này đã chứng minh sự khác biệt rõ ràng giữa lối tư duy của eBay với lối tư duy của các công ty nghiên cứu lợi nhuận xấu. Các hãng hàng không liên tục sử dụng quyền lực thị trường của mình để tăng giá, đôi khi tăng cao đến mức mà người ta chỉ còn biết gọi đó là tệ nạn "tính giá cắt cổ". AOL đã khiến khách hàng vô cùng bức tức và bỏ đi không chỉ bởi những sai lầm trong dịch vụ và các quảng cáo thổi phồng quá mức, mà còn do công ty tính phí sử dụng dịch vụ từng phút đối với khách hàng và từ chối thay đổi chi phí cố định hàng tháng. eBay có thể dễ dàng gia tăng lợi nhuận bằng cách đẩy mạnh quảng cáo rùm beng về thu nhập, song ban quản trị nhận thấy làm như vậy chỉ khiến hãng mất đi giá trị trong mắt các thành viên của cộng đồng và có thể khiến các thương nhân nhỏ rơi vào tình trạng khó khăn trong mối quan hệ với các đối thủ lớn.

Lối tư duy này cũng chứng minh sức mạnh kỳ diệu của những lời truyền miệng trong nền kinh tế ngày nay. Nếu những khách hàng phản cảm có hàng loạt cách lan truyền lời chê bai thì những khách hàng thiện cảm chỉ có một cách truyền bá lời khen tích cực. Những khách hàng thiện cảm mang đến khách hàng mới cho công ty. Họ ca ngợi công ty và đánh bóng danh tiếng của nó. Họ mở rộng đội ngũ bán hàng của công ty mà không tốn thêm một khoản chi phí nào. Họ giúp công ty có thể kiếm được lợi nhuận tốt và tạo ra sự tăng trưởng. Một lần nữa, đây chính là điều mà chúng tôi gọi là sự tăng trưởng thật sự.

Cách thức hành xử với khách hàng như vậy được đúc rút từ một câu châm ngôn đơn giản: Hãy đối xử với người khác theo cách mà bạn muốn được đối xử. Điều ngạc nhiên là rất nhiều lãnh đạo của các công ty có thể giải thích rõ ràng những từ ngữ đơn giản này. Pierre Omidyar, người sáng lập eBay, nói: "Mẹ tôi luôn dạy tôi rằng hãy đối xử với người khác như cách mà tôi muốn được đối xử và phải luôn tôn trọng người khác."

Các nhà lãnh đạo khác cũng viện dẫn Nguyên tắc Vàng. Chẳng hạn, Colleen Barrett, chủ tịch Southwest Airlines phát biểu: "Tuần theo Nguyên tắc Vàng là điều cần thiết đối với tất cả những gì chúng ta làm." Còn theo Isadore Sharp, người sáng lập kiêm CEO của tập đoàn khách sạn Four Seasons: "Tất cả những thành công của chúng tôi đều có được nhờ thực hiện theo Nguyên tắc Vàng." Andy Taylor, CEO của Enterprise Rent-A-Car lại cho rằng: "Cách duy nhất để tăng trưởng là đối xử tốt với khách hàng sao cho họ sẽ quay trở lại hợp tác và kể với bạn bè họ về chúng ta. Nếu là khách hàng, đó cũng chính là điều mà tất cả chúng ta muốn được đối xử." Cuối cùng, ông kết luận: "Cách hành xử theo Nguyên tắc Vàng là nguồn gốc tạo ra lòng trung thành. Và lòng trung thành chính là chìa

khóa để tăng trưởng lợi nhuận."

Làm thế nào các công ty phân biệt được lợi nhuận tốt với lợi nhuận xấu?

*Lòng trung thành là chìa khóa để tăng trưởng lợi nhuận.* Thực tế là vậy. Tuy nhiên, vấn đề này đặt ra nhiều câu hỏi cũng như câu trả lời. Hầu hết các công ty không thể xác định được lòng trung thành, không có các thước đo và cách thức quản lý nó. Liệu có phải tất cả khách hàng xung quanh chúng ta đều thiếu lòng trung thành, phải chăng họ quá tinh ranh và hay thay đổi? Liệu có phải khách hàng bị gài bẫy trong các bản hợp đồng dài hạn mà họ thật sự muốn thoát khỏi chúng? Làm thế nào các lãnh đạo biết rõ có bao nhiêu khách hàng yêu quý và bao nhiêu ghét bỏ công ty? Và đâu là tiêu chuẩn thực tế để phân biệt lợi nhuận tốt với xấu?

Nếu không có một cơ chế phản hồi mang tính hệ thống, thì cuối cùng, Nguyên tắc Vàng cũng chỉ là nguyên tắc tự tham chiếu, mang tính giáo điều và không phù hợp đối với việc đưa ra quyết định. Có thể tôi nghĩ rằng tôi sẽ đối xử với bạn theo cách tôi muốn được đối xử, song có thể bạn lại không thích cách đối xử đó. Khi các công ty lo lắng, những bản báo cáo thường đánh lừa các nhà quản lý rằng những biểu hiện của công ty xứng đáng đạt loại A, trong khi khách hàng lại cho rằng chỉ tương xứng với loại C hoặc F. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần có một hệ thống thước đo cố định và nghiêm túc - một hệ thống phân loại trung thực - để báo cáo trung thực những gì họ đang thật sự làm.

Việc tìm kiếm các thước đo này - mối liên kết còn thiếu giữa Nguyên tắc Vàng, lòng trung thành và sự tăng trưởng thật sự - là một quá trình lâu dài và khó khăn.

Cách đây 25 năm, tôi cùng các đồng nghiệp tại Bain & Company bắt đầu tìm hiểu mối liên hệ giữa lòng trung thành và sự tăng trưởng. Đầu tiên, chúng tôi tập hợp các dữ liệu chứng minh rằng tăng 5% lượng khách hàng có thể giúp tăng lợi nhuận từ 25-100%. Sau đó, chúng tôi đã chỉ ra rằng các công ty cùng những khách hàng trung thành nhất của họ có thể làm tăng doanh thu nhiều hơn ít nhất hai lần so với tỷ lệ của các đối thủ cạnh tranh.

Dĩ nhiên, không ai thiết tha với việc tìm hiểu tính hiệu quả tiềm tàng của lòng trung thành - yếu tố giúp lý giải tại sao việc xây dựng các mối quan hệ xứng đáng với lòng trung thành có thể tạo ra mức lợi nhuận và sự tăng trưởng tốt hơn. Các tập đoàn lớn như Enron, Tyco và Adelphia lẽ ra không thể thiếu sự quan tâm tới cách hành xử đúng đắn với khách hàng, song hầu hết các nhà điều hành cấp cao dường như lại chấp nhận điều đó. Cuối cùng, chẳng cần phải có một nhà khoa học kiệt xuất mới nhận thấy rằng một công ty không thể tăng trưởng nếu nó đang khiến các khách hàng rời bỏ ở cửa sau nhanh hơn là đội ngũ bán hàng có thể lôi kéo họ ở cửa trước.

Tuy nhiên, ở đây vẫn còn một vấn đề chưa được làm rõ. Hàng loạt nghiên cứu đã chỉ ra rằng lòng trung thành của khách hàng là ưu tiên hàng đầu của các CEO - tuy nhiên, từ các nhà quản lý cấp cao cho đến các nhân viên bình thường của công ty vẫn hành xử với khách hàng theo cách mà chắc chắn nó sẽ khiến họ không bao giờ muốn quay trở lại hợp tác. Nếu các CEO có đủ sức mạnh như vẫn tuyên bố, vậy tại sao họ không thể khiến nhân viên của mình quan tâm hơn tới các mối quan hệ khách hàng?

Và tất nhiên, tôi đã đề cập đến lý do ở phần đầu chương: nhân viên phải chịu trách nhiệm về sự tăng trưởng lợi nhuận. Các kết quả tài chính là điều mà công ty quan tâm. Chúng đánh giá kết quả hoạt động của các nhà lãnh đạo. Nhưng vấn đề là, các quy trình kế toán không thể phân biệt một đô-la lợi nhuận tốt với một đô-la lợi nhuận xấu. Liệu 10 triệu đô-la lợi nhuận vượt trội có nguồn gốc từ số tiền trả hình để tính thêm, hay từ hoạt động mua sắm thường xuyên của các khách hàng trung thành? Liệu 5 triệu đô-la cắt giảm chi phí có nguồn gốc từ việc bỏ các mức dịch vụ, hay từ việc cắt giảm tỷ lệ khách hàng từ bỏ hợp tác? Ai biết câu trả lời cho những câu hỏi này? Và nếu không ai biết, thì ai quan tâm đến những câu hỏi này? Các nhà quản lý đang cố gắng điều hành bộ phận hoặc chi nhánh không thể bị phê phán vì tập trung vào những thước đo đánh giá họ.

Nhưng cho dù CEO nghĩ gì, thì rốt cục, các công ty đánh giá sự thành công trước hết thông qua lăng kính của kết quả tài chính vẫn kết luận rằng lòng trung thành của khách hàng không là gì cả, các mối quan hệ không mấy quan trọng và cách đối xử với khách hàng nên được chi phối bởi các yếu tố mang lại lợi nhuận, chứ không phải đạo đức. Các nhà quản lý lấy yếu tố tài chính để đo lường sự thành công chỉ tập trung vào lợi nhuận, bất chấp đó là kết quả của quá trình xây dựng các mối quan hệ lâu dài hay chỉ là chiến lợi phẩm từ việc lợi dụng khách hàng. Trớ trêu thay, lòng trung thành của khách hàng lại mang đến cho công ty lợi thế to lớn về mặt tài chính - họ là đội ngũ bán hàng, marketing và quảng bá sản phẩm đáng tin cậy nhất mà không hề đòi hỏi một chút lương bổng hay khoản hoa hồng nào. Tuy nhiên, tầm quan trọng của lòng trung thành đó lại thường bị xem nhẹ bởi chúng không có mặt trong báo cáo thu nhập hay bảng cân đối kế toán của bất kỳ ai.

Cuối cùng, tại một hội nghị bàn về lòng trung thành của khách hàng được tổ chức tại châu Âu, một đồng nghiệp của tôi đã đưa ra nhận định cơ bản nhất cho câu hỏi hóc búa đó. Khi quan sát các nhà quản lý rời khỏi phòng sau một bài thuyết trình, vị đồng nghiệp này lắc đầu: "Anh biết đấy, thật đáng buồn! Ngay lúc này tất cả bọn họ đều hiểu rằng hoạt động kinh doanh của mình sẽ không phát đạt nếu không nâng cao lòng trung thành của khách hàng. Nhưng rồi họ sẽ quay về văn phòng và nhanh chóng nhận ra rằng không có ai trong tổ chức có thể đảm nhận nhiệm vụ đó. Không có một hệ thống nào có thể giúp họ đo lường được lòng trung thành theo cách buộc các cá nhân phải chịu trách nhiệm đối với kết quả."

*Trách nhiệm* là cụm từ thật kỳ diệu trong hoạt động kinh doanh. Bất kỳ một nhà quản lý dày dạn kinh



nghiệm nào cũng có thể nói với bạn rằng ở đâu có sự tồn tại của trách nhiệm cá nhân, ở đó mọi việc sẽ dễ dàng được hoàn thành. Sự đo lường lại là một cụm từ kỳ diệu khác, bất cứ điều gì được đo lường đều có thể tạo ra trách nhiệm. Nếu không có một tiêu chuẩn hay thước đo đáng tin cậy nào về các mối quan hệ khách hàng, các nhân viên không thể chịu trách nhiệm và vì thế họ xem thường tầm quan trọng của các mối quan hệ này. Ngược lại, việc đo lường lợi nhuận hàng ngày có thể khiến tất cả các nhân viên - hay ít nhất là những người không muốn bị sa thải - cảm thấy có trách nhiệm đối với vấn đề chi phí, doanh thu hoặc cả hai. Vậy nên việc theo đuổi lợi nhuận chỉ phối chương trình hoạt động của doanh nghiệp và lịch làm việc cá nhân, trong khi trách nhiệm xây dựng các mối quan hệ tốt dường như biến mất.

Cách đây vài năm, chúng tôi cho rằng mình đã giải quyết được thách thức về sự đo lường này. Chúng tôi giúp các công ty phát triển hệ thống đo lường cơ bản như tỷ lệ giữ khách hàng, tỷ lệ mua lại và khoản tiền khách hàng sử dụng cho hàng hóa của một người bán (share of wallet). Nhưng sau đó, chúng tôi phải đối mặt với thực tế. Phần lớn các tổ chức đều cảm thấy khó khăn trong việc thu thập dữ liệu chính xác và cập nhật cho các thước đo lòng trung thành. Các công ty cảm thấy không thể tái cân bằng các ưu tiên hàng đầu của mình và thiết lập trách nhiệm đối với việc xây dựng các mối quan hệ tốt với khách hàng. Mặc dù khoa học về đo lường lợi nhuận đã phát triển vững chắc từ thế kỷ XV với phát minh ghi sổ kép, nhưng việc đo lường chất lượng các mối quan hệ vẫn còn đang trong thời kỳ đen tối, và bị đánh lừa bởi các công trình nghiên cứu khoa học giả tạo. Các công ty thiếu một hệ thống thực tế và hiệu quả để đánh giá bao nhiêu phần trăm các mối quan hệ khách hàng sẽ trở nên vững chắc hơn và bao nhiêu phần trăm sẽ suy yếu đi - và để có được các nhân viên phù hợp nhằm đưa ra những hành động cần thiết dựa trên dữ liệu này.

Chính vì thế, chúng tôi quay trở lại với bảng vẽ. Điều chúng tôi cần ở đây là một bài kiểm tra hết sức rõ ràng - một thước đo thực tế về lòng trung thành của các mối quan hệ, có thể làm sáng tỏ sự khác nhau giữa lợi nhuận tốt và lợi nhuận xấu. Chúng tôi đã tìm thấy một thước đo có thể tạo ra trách nhiệm cá nhân. Chúng tôi biết rằng thái độ nói chung được thể hiện trong các cuộc điều tra sự thỏa mãn khách hàng không thể xác định được lòng trung thành; chỉ có những hành động thực tế của khách hàng mới có thể đo lường lòng trung thành của họ và thúc đẩy sự tăng trưởng. Vì thế, chúng tôi kết luận rằng hành động chính là nền tảng thật sự. Chúng tôi cần có được một thước đo dựa trên hành động thực tế của khách hàng.

Sau khi nghiên cứu và thử nghiệm một số điều trong các chương tiếp theo, chúng tôi đã tìm ra một thước đo. Chúng tôi phát hiện ra rằng có một câu hỏi bạn có thể đặt ra cho khách hàng của mình, nó liên kết chặt chẽ với hành vi của khách hàng, thể hiện những gì họ sẽ làm. Bằng cách đặt câu hỏi đó và

liên hệ câu trả lời với phần thưởng của nhân viên, bạn có thể phân biệt được sự khác nhau giữa lợi nhuận tốt và xấu. Bạn có thể chiếm được lòng trung thành của khách hàng và sự tăng trưởng giống như cách bạn cố gắng để đạt được lợi nhuận.

Sự phản hồi của khách hàng đối với câu hỏi đó có thể đem lại một thước đo đơn giản và thẳng thắn. Phương pháp đo lường đơn giản, dễ thực hiện này sẽ khiến nhân viên của bạn có trách nhiệm trong việc đối xử đúng đắn với khách hàng. Đó chính là điều gì duy nhất và quan trọng nhất mà bạn cần để tăng trưởng. Đó chính là lý do vì sao chúng tôi gọi là "Câu hỏi cốt tử": thứ sẽ quyết định tương lai doanh nghiệp bạn.

Đưa ra Câu hỏi cốt tử

Câu hỏi nào có thể phân biệt lợi nhuận tốt với lợi nhuận xấu? Thật đơn giản, đó chính là câu hỏi: Khả năng bạn sẽ giới thiệu công ty chúng tôi với bạn bè và đồng nghiệp là bao nhiêu? Thước đo mà câu hỏi này tạo ra đó chính là *Chỉ số khách hàng thiện cảm (NPS)*.

*Chỉ số khách hàng thiện cảm* dựa trên triển vọng nền tảng rằng khách hàng của mỗi công ty có thể được chia thành ba nhóm. *Khách hàng thiện cảm* là những người trung thành, thỏa mãn với sản phẩm và dịch vụ của công ty, đồng thời giới thiệu, thuyết phục bạn bè của họ làm tương tự. *Khách hàng vô cảm* là những người hài lòng nhưng không nhiệt tình và có thể dễ dàng bị các đối thủ cạnh tranh của công ty lôi kéo. Còn khách hàng phản cảm là những người không vui vẻ vì bị mắc vào mối quan hệ tồi tệ với công ty. Việc phân chia nhóm như vậy phụ thuộc vào câu trả lời của khách hàng đối với Câu hỏi cốt tử. Những khách hàng đạt điểm 9 hoặc 10 theo thang điểm từ 0 đến 10 sẽ là *khách hàng thiện cảm* và ngược lại.

Một "cỗ máy tăng trưởng" hoạt động với năng suất cao nhất có thể biến 100% khách hàng của công ty thành khách hàng thiện cảm (P). Một cỗ máy hoạt động kém hiệu quả nhất có thể biến 100% khách hàng của công ty thành khách hàng phản cảm (D). Cách tốt nhất để đánh giá hiệu quả của cỗ máy tăng trưởng đó là lấy tỷ lệ khách hàng thiện cảm trừ đi tỷ lệ khách hàng phản cảm. Sau đây là đẳng thức xác định NPS của một công ty:

$$P - D = NPS$$

Theo định nghĩa thì điều này thật đơn giản. Tất cả những thứ phức tạp nảy sinh từ việc làm thế nào đưa ra một câu hỏi có thể mang lại dữ liệu đáng tin, cập nhật và hữu dụng - và tất nhiên để phát triển NPS.

Các công ty xác định sự đo lường này như thế nào? Cùng với cỗ máy tăng trưởng hiệu quả, các công ty

như Amazon.com, eBay, Costco, Vanguard và Dell đã đạt được hiệu quả NPS từ 50-80% (Biểu đồ 1-1). Vậy nên họ có hẳn một phòng ban để thực hiện việc cải thiện NPS. Nhưng các công ty có quy mô trung bình chỉ đạt hiệu quả NPS từ 5-10%. Nói cách khác, rõ ràng khách hàng thiện cảm hiếm khi nhiều hơn khách hàng phản cảm. Đối với các công ty - và đôi khi là toàn ngành - có NPS thấp, thì điều đó có nghĩa là họ đang tạo ra nhiều khách hàng phản cảm hơn là khách hàng thiện cảm. Các chỉ số này giải thích tại sao rất nhiều công ty không thể thúc đẩy sự tăng trưởng lợi nhuận bền vững dù họ giành được nhiều thương vụ mới.

Nghiên cứu kéo dài mười năm của chúng tôi đã chứng minh rằng trong hầu hết mọi lĩnh vực, từ các công ty có tỷ lệ khách hàng thiện cảm cao nhất cho đến thấp nhất đều muốn lợi nhuận bền vững lẫn tăng trưởng lành mạnh. Điều này có vẻ khác thường. Các công ty có tỷ lệ khách hàng trung thành cao thường có xu hướng dành chi phí vào marketing và hoạt động thu hút khách hàng mới ít hơn rất nhiều so với các đối thủ cạnh tranh. Họ thường tập trung mạnh mẽ vào việc phục vụ khách hàng hiện tại và cần nhắc kỹ lưỡng việc lựa chọn khách hàng mới, điều mà bạn có thể ngờ rằng liệu nó có hạn chế sự tăng trưởng của công ty hay không. Nhưng các dữ liệu lại không bao giờ nói dối: sự tăng trưởng của những khách hàng trung thành quyết định hiệu quả của cỗ máy tăng trưởng công ty.

Biểu đồ 1-1: Những siêu sao về NPS

USAA	82%
HomeBanc	81%
Harley-Davidson	81%
Costco	79%
Amazon.com	73%
Chick-fil-A	72%
eBay	71%
Vanguard	70%
SAS	66%
Apple	66%
Inuit (Turbo Tax)	58%
Cisco	57%
FedEx	56%
Southwest Airlines	51%
American Express	50%
Commerce Bank	50%
Dell	50%
Adobe	48%
Electronic Arts	48%

Hầu hết các lãnh đạo doanh nghiệp liêu lĩnh đều cần sự tăng trưởng. Họ cần nó để tăng giá cổ phiếu của công ty và thu hút, thúc đẩy nhân tài. Cho dù hoạt động trong lĩnh vực nào, ở đâu thì họ đều biết rằng tạo ra thật nhiều khách hàng thiện cảm là yếu tố sống còn. Nhưng do thiếu một phương pháp đơn giản và thiết thực để có thể tìm được một người phù hợp, có trách nhiệm để giao phó công việc nên họ không thể dẫn dắt tổ chức đạt được mục tiêu đó. Thực tế, hầu hết họ không nhận ra rằng mình đã nghiệm lợi nhuận xấu đến mức nào. Các chỉ số về sự hài lòng của khách hàng được thời phòng đã ru ngủ họ, họ tự mãn rằng mình đã làm hài lòng khách hàng. Tuy nhiên, nghiên cứu của chúng tôi đã chỉ ra rằng đối với các công ty có quy mô trung bình, có tới hơn 2/3 khách hàng thuộc loại khách hàng vô cảm hoặc khách hàng phản cảm. Có một thực tế đáng buồn là những nỗ lực nhằm mua sự tăng trưởng

đã đốt cháy hết nguồn vốn của các cổ đông. Nỗ lực đầu tư vốn vào quảng cáo và bán hàng cũng chỉ là để làm tiêu tan sức ảnh hưởng từ việc các khách hàng phản cảm truyền bá những thông tin độc hại mà thôi.

Cuốn sách này đề cập Câu hỏi cốt tử như thế nào?

Dưới đây sẽ là câu trả lời mà bạn có thể tìm thấy. Phần đầu của cuốn sách giải thích về cách NPS phân biệt lợi nhuận tốt, lợi nhuận xấu và soi sáng con đường đến với sự tăng trưởng thật sự như thế nào. Phần này chỉ cho bạn cách tính NPS và chấm điểm sự thể hiện của bạn theo các tiêu chuẩn hàng đầu thế giới. Phần 2 giải thích cách thức tránh các cạm bẫy của các cuộc điều tra sự hài lòng khách hàng và xây dựng một quy trình đo lường thực tế có thể biến NPS thành công cụ hữu hiệu để giao phó trách nhiệm và quản lý các ưu tiên. Phần cuối cùng sẽ làm sáng tỏ cách thức các công ty dẫn đầu sử dụng phương pháp này để mang đến cho khách hàng những trải nghiệm tuyệt vời nhất và xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp hơn với khách hàng. Bạn nên áp dụng các bước trong phần này để nâng cao mối quan hệ với khách hàng và thúc đẩy sự tăng trưởng của công ty.

Lợi nhuận xấu có thể hủy hoại sự tăng trưởng thật sự và gây tai tiếng cho hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, vẫn chưa muộn để thay đổi điều đó, một số công ty đã sẵn sàng bắt đầu.

## 2. Thước đo sự thành công

Scott Cook vô cùng lo lắng. Intuit, công ty phần mềm tài chính của ông đang tuột dốc dần và ông không biết làm thế nào cải thiện tình trạng đó.

Tuy nhiên, đối với những người ngoài cuộc, vấn đề của ông không thật sự nặng nề như vậy. Ngay từ khi mới thành lập năm 1983, Intuit đã định vị sự tăng trưởng của công ty là đột phá. Ba sản phẩm chính của công ty là Quicken, QuickBooks và TurboTax đã thống trị thị trường. Năm 1993, công ty bắt đầu niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán (chào bán ra công chúng lần đầu) và đến cuối thập niên 1990, lợi nhuận của công ty đã tăng đáng kể. Intuit được báo chí ca ngợi như biểu tượng về dịch vụ khách hàng, và Cook – MBA của Harvard, một người hòa nhã, từng làm việc cho Procter & Gamble trước khi đồng sáng lập công ty – có được nhận thức cao về tầm quan trọng của khách hàng thiện cảm. Đầu năm 1991, ông phát biểu trên tạp chí Inc. rằng “Chúng tôi có hàng trăm nghìn ‘nhân viên bán hàng’. Tất cả đều là khách hàng của chúng tôi.” Và nhiệm vụ của Intuit là gì? Đó là “Làm cho khách hàng của chúng tôi cảm thấy hài lòng về sản phẩm, để rồi sau đó họ sẽ giới thiệu với năm người bạn của mình mua nó.”

Nhưng hiện nay, điều đó còn đang diễn ra như vậy không? Chính Cook cũng cảm thấy không chắc chắn. Khi công ty còn trong giai đoạn khởi đầu và Cook đang điều hành các văn phòng nhỏ ở Thung lũng Silicon thì ông biết tất cả mọi nhân viên của mình, ông chỉ cho họ thấy tầm quan trọng của việc tạo ra các sản phẩm và cung cấp các dịch vụ làm khách hàng thật sự hài lòng. Tất cả họ có thể lắng nghe cách ông nói chuyện và làm việc với khách hàng. Họ có thể thấy ông tham gia chương trình nổi tiếng “Theo khách hàng về nhà” của Intuit – nhân viên công ty có thể đề nghị được quan sát khách hàng cài đặt phần mềm để ghi chú lại những rắc rối nảy sinh. Song hiện nay công ty có tới hàng nghìn nhân viên ở khắp nơi trên thế giới. Khi công ty tăng trưởng mạnh mẽ, nó cần tuyển dụng đội ngũ các nhà quản lý chuyên nghiệp – những người được đào tạo để điều hành mọi việc theo các con số.

Vậy các con số đó là gì? Như Cook vẫn nói, có hai yêu cầu cần đặt ra để tăng trưởng: khách hàng sinh lợi và khách hàng thỏa mãn. Bất kỳ ai cũng biết cách đo lường lợi nhuận, song họ lại lơ mơ về con số thống kê “sự thỏa mãn” của khách hàng – con số được lấy từ các điều tra mà không ai tin tưởng và cũng không ai chịu trách nhiệm về tính xác thực của nó.

Rất nhiều nhà quản lý hẳn nhiên tập trung vào lợi nhuận, và hậu quả là điều có thể dự đoán. Nhà điều hành cắt giảm chi phí nâng cao trình độ nhân viên để giảm mọi phí tổn sẽ không phải chịu trách nhiệm về mức độ tăng trưởng của công ty hoặc sự thất vọng của khách hàng. Viên đại diện bán hàng qua điện

thoại khiến khách hàng lâu năm tức giận đến mức chuyển sang sử dụng sản phẩm phần mềm quyết toán thuế khác sẽ vẫn nhận được tiền thưởng hàng quý, bởi cô ta vẫn có rất nhiều cuộc gọi mỗi giờ. Việc cô ta đạt được hiệu suất là điều dễ dàng đo lường, song việc cô ta đánh mất khách hàng thiện cảm lại tạo nên những nguy cơ vô hình. Còn vị trưởng phòng marketing tiếp tục tán thành các chương trình phù phiếm để thu hút khách hàng sẽ vẫn tạo ra được doanh thu và lợi nhuận cao, trong khi trong thực tế, những rắc rối nảy sinh lại tạo ra một mê cung khiến công ty đánh mất khách hàng mới. Hiện nay, Cook phải nghe nhiều lời phàn nàn từ phía khách hàng hơn. Thị phần của công ty ngày càng sụt giảm. Việc thiếu một hệ thống đo lường hiệu quả và những người có trách nhiệm đã khiến công ty dường như mất đi điều từng giúp nó thành công: mối quan hệ của công ty với khách hàng.

Vấn đề thách thức: Đo lường sự thỏa mãn khách hàng

Trải nghiệm của Cook đã tóm lược lịch sử phát triển của các công ty. Khi quy mô của công ty còn nhỏ, một ông chủ có thể biết khách hàng của mình đang nghĩ gì và cảm thấy thế nào. Ông ta có thể hiểu rõ từng khách hàng và tận mắt chứng kiến điều gì khiến khách hàng thỏa mãn cũng như điều gì khiến họ nổi khùng. Khách hàng cũng nhanh chóng phản hồi trực tiếp đến ông ta, và nếu muốn duy trì sự phát triển của công ty thì chỉ cần tập trung vào điều đó.

Nhưng ngày nay, quy mô của các công ty đã phát triển đến mức những ông chủ hay nhà quản lý không thể biết được từng khách hàng của mình. Bản thân khách hàng cũng đến rồi đi, giống như dòng thủy triều dâng lên rồi lại rút xuống vậy. Do không còn khả năng đánh giá những cảm nhận và suy nghĩ của khách hàng, theo lẽ tự nhiên, các nhà quản lý tập trung vào lượng tiền mà khách hàng chi tiêu, bởi con số bao giờ cũng là thứ dễ đo lường. Nếu doanh thu của chúng ta đang tăng đều đều và chúng ta vẫn đang kiếm được tiền, thì theo suy nghĩ tự nhiên, chúng ta sẽ cho rằng mọi việc mình đang làm đều đúng.

Sau đó, tất nhiên – đặc biệt là sau khi máy vi tính ra đời – các công ty lại cố gắng đánh giá thái độ của khách hàng theo cách trực tiếp hơn. Họ thuê các hãng nghiên cứu thị trường tiến hành các cuộc điều tra về sự hài lòng của khách hàng. Họ cố gắng tìm hiểu tỷ lệ giữ khách hàng. Song những nỗ lực này gặp quá nhiều trở ngại, khiến các nhà quản lý (ngoài bộ phận marketing) phải bỏ cuộc. Chẳng hạn, tỷ lệ giữ khách hàng có thể cho biết số lượng khách hàng từ bỏ công ty – tốc độ từ bỏ nhanh đến mức nào – nhưng lại không nói lên điều quan trọng hơn, rằng khi nào “thùng” khách hàng được đổ đầy. Tất cả các cuộc điều tra đó chỉ mang lại các con số hết sức nghèo nàn về thái độ khi khách hàng buộc phải sử dụng với mức giá cao hoặc một vài rào cản khác. (Hãy nhớ lại trường hợp khách hàng của US Airways tại Philadelphia trước khi Southwest Airlines thâm nhập thị trường này).

Kết quả đo lường sự thỏa mãn khách hàng thật sự vẫn không đáng tin. Chúng ta sẽ tìm hiểu chi tiết hơn về vấn đề này trong Chương 5. Còn lúc này, chúng ta chỉ cần xem xét mối liên hệ giữa tỷ lệ hài lòng của khách hàng với hành vi thật sự của họ, hoặc giữa tỷ lệ hài lòng của khách hàng với sự tăng trưởng của công ty. Đó cũng chính là lý do các nhà đầu tư thường không quan tâm đến các báo cáo về sự hài lòng của khách hàng. Thực tế, trong một số trường hợp, mối quan hệ giữa sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả hoạt động lại hoàn toàn trái ngược nhau. Chẳng hạn, vào mùa xuân năm 2005, General Motors thuê toàn bộ một trang báo quảng cáo để thông báo kết quả điều tra đáng tự hào về hãng – do J.D. Power and Associates, công ty hàng đầu về hoạt động điều tra sự hài lòng của khách hàng – thực hiện. Trong khi đó, dòng tít trong phần chuyên mục kinh doanh lại thông báo rằng thị phần của GM đang sụt giảm và trái phiếu của hãng đang mất giá.

Vì vậy, tôi và các đồng nghiệp tiếp tục tiến hành nghiên cứu về lòng trung thành của khách hàng, chúng tôi tìm kiếm một cách thức đo lường hiệu quả hơn – một chỉ báo đơn giản và thực tế về những gì khách hàng đang suy nghĩ và cảm nhận với công ty mà họ đang hợp tác. Chúng tôi muốn có được một con số đáng tin cậy để có thể gắn kết thái độ của khách hàng trong các cuộc điều tra với những gì họ thật sự làm và với sự tăng trưởng của công ty.

Chúng tôi bắt đầu với 20 câu hỏi trong bài kiểm tra độ trung thành của khách hàng (Loyalty Acid Test) – một bản điều tra mà công ty Bain thiết kế cách đây vài năm để đánh giá tình trạng mối quan hệ giữa công ty và khách hàng của mình. (Với các câu hỏi mẫu như: Khả năng bạn sẽ tiếp tục mua hàng của công ty X là bao nhiêu? Bạn đánh giá chất lượng sản phẩm và dịch vụ của công ty X như thế nào?). Sau đó, chúng tôi tìm kiếm sự hỗ trợ của Satmetrix Systems, Inc. – một công ty phát triển phần mềm để tập trung và phân tích những phản hồi thực tế của khách hàng. (Tôi từng nằm trong ban giám đốc của Satmetrix).

Cùng với Satmetrix, chúng tôi phân phát bản điều tra đến hàng nghìn khách hàng trong các danh sách thuộc sáu lĩnh vực: dịch vụ tài chính, cáp và viễn thông, máy tính cá nhân, thương mại điện tử, bảo hiểm ô tô và nhà cung cấp dịch vụ Internet. Chúng tôi đã có được lịch sử mua bán của từng khách hàng. Chúng tôi cũng đề nghị họ kể tên một vài trường hợp điển hình khi họ giới thiệu ai đó cho các công ty được đề cập trong câu hỏi. Khi thông tin này không có sẵn ngay lập tức, chúng tôi đã đợi từ 6-12 tháng và sau đó tập hợp thông tin về các thương vụ mua bán tiếp theo của những người được giới thiệu bởi chính các cá nhân này. Cuối cùng, chúng tôi có được thông tin chi tiết từ hơn 4.000 khách hàng và có thể xây dựng 14 trường hợp nghiên cứu – đó là những trường hợp chúng tôi có thể có được các chuẩn mực tiêu biểu để đo lường mối liên hệ giữa phản hồi của bản thân khách hàng trong các cuộc điều tra với các hợp đồng mua bán cá nhân hoặc hành vi của người được giới thiệu.

## Khám phá Câu hỏi cốt tử

Các con số đã được nghiên cứu đều chung một mục đích: xác định các câu hỏi điều tra nào chỉ ra được mối liên hệ chặt chẽ nhất với hành động tiếp tục mua hàng của khách hàng hoặc với những người được giới thiệu. Chúng tôi hy vọng tìm ra cho mỗi lĩnh vực ít nhất một câu hỏi có thể dự đoán hiệu quả những gì khách hàng sẽ làm và từ đó dự đoán sự tăng trưởng của công ty. Câu hỏi yêu thích của tôi – dựa trên kinh nghiệm nhiều năm nghiên cứu về lòng trung thành của khách hàng – đó là “Bạn thật sự tin tưởng đến mức nào về việc công ty X xứng đáng với lòng trung thành của bạn?”

Tuy nhiên, câu hỏi mà chúng tôi tìm được lại hoàn toàn khác hẳn và khiến chúng tôi vô cùng ngạc nhiên. Đó là có một câu hỏi – Câu hỏi cốt tử – áp dụng hiệu quả nhất cho hầu hết mọi lĩnh vực. Câu hỏi đó là: “Khả năng bạn sẽ giới thiệu công ty X cho bạn bè và đồng nghiệp là bao nhiêu?” Với 11 trong tổng 14 trường hợp, câu hỏi này được xếp vị trí số một hoặc hai. Với hai trong ba trường hợp còn lại, nó cũng nằm trong top dẫn đầu.

Thực tế, lòng trung thành là một khái niệm mạnh mẽ và rất có giá trị, thường thể hiện trong các mối quan hệ bạn bè, gia đình và dân tộc. Mọi người cũng có thể trung thành với công ty mà họ mua hàng, song họ không thể mô tả những gì họ cảm nhận về các mối quan hệ này. Nếu họ thật sự cảm thấy muốn hợp tác với một công ty cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ nhất định, vậy điều gì là hiển nhiên nhất mà họ có thể làm cho công ty đó? Đây chính là giới thiệu công ty cho những người quen.

Chúng tôi cũng nhận thấy cần thỏa mãn hai điều kiện của khách hàng trước khi họ giới thiệu người khác cho công ty. Đó là công ty phải làm cho họ tin rằng nó có thể mang đến những giá trị cao cấp mà một nhà kinh tế học có thể hiểu, bao gồm giá cả, đặc tính, chất lượng, chức năng, tính dễ sử dụng cùng các yếu tố thiết thực khác. Song công ty cũng phải khiến họ có cảm nhận tốt về mối quan hệ với công ty. Khách hàng phải tin rằng công ty biết, hiểu, coi trọng, lắng nghe và cùng chia sẻ những nguyên tắc của họ. Ở giai đoạn đầu, công ty cần chinh phục lý trí của khách hàng. Đến giai đoạn hai, công ty phải chinh phục được tình cảm của họ. Chỉ khi nào cả hai vế của phương trình chinh phục khách hàng này được hoàn thiện, khi đó công ty mới có thể khiến khách hàng nhiệt tình giới thiệu bạn bè cho mình. Công ty cũng phải khiến khách hàng tin rằng bạn bè của họ sẽ nhận được giá trị thật sự và sự đối xử công bằng. Đó chính là lý do vì sao câu hỏi “sẽ giới thiệu” là cách đo lường hiệu quả về chất lượng mối quan hệ. Nó được kiểm nghiệm cả về lý trí lẫn tình cảm.

Tôi không muốn cường điệu hóa đến vấn đề trường hợp. Mặc dù câu hỏi “sẽ giới thiệu” là cách thức dự đoán tốt nhất về hành vi khách hàng trong rất nhiều lĩnh vực, song không phải là tốt nhất cho tất cả các lĩnh vực. Chẳng hạn, với môi trường kinh doanh thì câu hỏi “Khả năng bạn sẽ tiếp tục mua sản



phẩm hoặc dịch vụ của công ty X là bao nhiêu?” sẽ hiệu quả hơn nhiều. Vì thế, các công ty cần phải tiến hành nghiên cứu nhiều hơn để kiểm chứng mối liên kết giữa các câu trả lời trong cuộc điều tra với hành vi của khách hàng. Nhưng một khi mối liên kết được thiết lập, như chúng ta sẽ thấy trong Chương 3, kết quả của nó rất tuyệt vời: cung cấp phương pháp để đo lường hiệu quả hoạt động, thiết lập trách nhiệm giải trình và tiến hành các vụ đầu tư. Hơn hết, nó vạch ra con đường dẫn tới thành công.

## Chấm điểm các câu trả lời

Tất nhiên, việc đặt ra câu hỏi phù hợp chỉ là giai đoạn khởi đầu. Bây giờ, chúng ta phải xây dựng một phương pháp hiệu quả để chấm điểm những hồi đáp của khách hàng.

Điều này dường như là một vấn đề không quan trọng, nhưng bất kỳ nhà thống kê học nào cũng nhận thấy thực tế không phải như vậy. Để mang lại hiệu quả cao nhất, phương pháp chấm điểm phản hồi của khách hàng phải thật đơn giản và rõ ràng. Thước đo sự phản hồi phải dễ hiểu đối với các khách hàng trả lời câu hỏi. Sự phân loại câu trả lời phải có ý nghĩa đối với các nhà quản lý và nhân viên chịu trách nhiệm về việc giải thích kết quả. Sự phân loại phù hợp sẽ phân tách khách hàng thành các nhóm xứng đáng với từng mức độ quan tâm và cách phản hồi khác nhau từ phía công ty. Điều kiện lý tưởng nhất là thước đo và cách phân loại phải dễ hiểu đến mức những người bên ngoài công ty – các nhà đầu tư, nhà quản lý và nhà báo – cũng có thể hiểu được những thông điệp cơ bản mà không cần nhờ đến sự trợ giúp của một cuốn cẩm nang hướng dẫn hay một khóa học thống kê.

Vì những lý do này, chúng tôi lựa chọn thước đo đơn giản từ 0 đến 10, trong đó điểm 10 nghĩa là khách hàng rất muốn giới thiệu bạn bè, điểm 5 là trung bình và điểm 0 là “không có khả năng nào”. Khi chúng tôi sắp xếp hành vi khách hàng theo thước đo này, chúng tôi thấy ba phân khúc khách hàng theo logic sau (Biểu đồ 2-1):

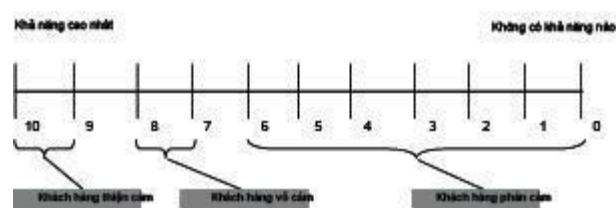
- Phân khúc thứ nhất là những khách hàng đánh giá công ty từ 9-10 điểm. Chúng tôi gọi đó là khách hàng thiện cảm, bởi họ hành động như những người quảng bá cho công ty. Họ có tỷ lệ mua lại cao nhất và giới thiệu tới 80% khách hàng mới cho công ty.
- Phân khúc thứ hai là những khách hàng “hài lòng thụ động” hay còn gọi là khách hàng vô cảm, họ đánh giá công ty từ 7-8 điểm. Nhóm này có tỷ lệ mua lại và tỷ lệ giới thiệu khách hàng cho công ty thấp hơn nhiều so với nhóm khách hàng thiện cảm, thường khoảng 50% hoặc hơn. Họ thường bị thúc đẩy bởi quán tính hơn là lòng trung thành hay sự nhiệt tình, và họ sẽ rời bỏ công ty khi ai đó mang đến một thương vụ hời hơn.
- Cuối cùng, những khách hàng đánh giá công ty từ 0-6 điểm là khách hàng phản cảm. Nhóm này đưa

ra tới 80% lời bình luận tiêu cực về công ty. Một số người có thể mang lại lợi nhuận cho công ty nếu xét theo quan điểm kế toán, song những lời phê bình và thái độ của họ sẽ hủy hoại danh tiếng của công ty, khiến khách hàng mới nản lòng và làm suy giảm động lực của nhân viên. Họ là những người “rút” mất sinh lực của công ty.

Việc chia khách hàng thành ba nhóm – khách hàng thiện cảm, vô cảm và phản cảm – tạo nên một sơ đồ đơn giản và rõ ràng để dự đoán chính xác hành vi khách hàng. Nhưng quan trọng nhất, chúng ta có thể dựa vào đó để hành động phù hợp với khách hàng. Các nhà quản lý cấp cao có thể hiểu thấu được rằng việc gia tăng số lượng khách hàng thiện cảm và giảm thiểu số lượng khách hàng phản cảm dễ dàng hơn rất nhiều so với việc nâng chỉ số khách hàng hài lòng bằng một độ lệch chuẩn. Bài kiểm tra quan trọng dành cho mọi thước đo về mối quan hệ khách hàng là liệu nó có giúp tổ chức “lên giây cót” cho cỗ máy tăng trưởng để đạt hiệu quả tối đa hay không? Liệu nó có giúp nhân viên hiểu rõ và đơn giản hóa việc làm hài lòng khách hàng hay không? Liệu nó có cho phép các nhân viên so sánh kết quả làm việc tuần này với tuần khác, tháng này với tháng khác hay không? Khái niệm khách hàng thiện cảm, vô cảm và phản cảm có thể làm được điều đó.

Biểu đồ 2-1 : Sơ đồ phản hồi của khách hàng đối với Câu hỏi cốt tử

“Khả năng bạn sẽ giới thiệu bạn bè và đồng nghiệp cho công ty X là bao nhiêu?”



Chúng tôi cũng phát hiện rằng NPS – tỷ lệ khách hàng thiện cảm trừ đi tỷ lệ khách hàng phản cảm – giúp chúng ta dễ dàng hiểu cách thức một công ty hoạt động hiệu quả.

Chúng tôi không đề cập rời rạc đến khái niệm hay thước đo chính xác này. Chẳng hạn, chúng tôi cần nhắc đề cập tới phân khúc khách hàng đánh giá công ty từ 9-10 điểm là nhóm “hài lòng”, và với mong muốn giúp các công ty làm khách hàng hài lòng. Nhưng mục đích kinh doanh ở đây không chỉ là làm hài lòng khách hàng, mà còn biến họ thành khách hàng thiện cảm – những người mua nhiều hơn và tích cực giới thiệu bạn bè, đồng nghiệp cho công ty. Đó chính là hành vi góp phần tạo nên sự tăng trưởng. Chúng tôi cũng chú trọng đến ý tưởng giúp việc đo lường này trở nên dễ dàng hơn – chỉ đo lường tỷ lệ khách hàng thiện cảm. Nhưng như chúng ta sẽ bắt gặp trong các chương tiếp theo, một công ty tìm kiếm sự tăng trưởng nhất thiết phải gia tăng tỷ lệ khách hàng thiện cảm và giảm thiểu tỷ lệ khách hàng phản

cảm. Đây là hai quá trình riêng rẽ được quản lý tách biệt nhau. Các công ty phải phục vụ nhiều đối tượng khách hàng mục tiêu – bán lẻ, ngân hàng, hàng không và nhiều lĩnh vực khác – cần phải giảm đến mức tối thiểu loại khách hàng phản cảm trong số những khách hàng không cốt lõi, ngay khi những lời nói tiêu cực của họ vừa xuất hiện. Nhưng nếu đầu tư vào việc làm hài lòng khách hàng hơn những việc khác cũng sẽ không mang lại hiệu quả kinh tế. NPS cung cấp thông tin cần thiết để quản lý khách hàng phù hợp.

Tất nhiên, mỗi khách hàng cá nhân không thể có được một NPS, bởi họ chỉ có thể là khách hàng thiện cảm, vô cảm hoặc phản cảm. Nhưng các công ty có thể tính được NPS của mình cho từng phân khúc khách hàng, khu vực, chi nhánh hoặc từng cửa hàng riêng biệt. Quan hệ khách hàng là điều mà NPS hướng tới, tức lợi nhuận ròng của hoạt động tài chính. Đó là một con số thật sự quan trọng – và đó là những gì mà Intuit đã khám phá.

## Giải quyết vấn đề của Intuit

Lo lắng về mối quan hệ khách hàng đang bị trượt dốc, Intuit vội vàng thực hiện ý tưởng về việc đo lường NPS của mình và bắt đầu triển khai chương trình vào mùa xuân năm 2003. (Khi nói đến ý tưởng này, Scott Cook đã phát biểu: “Chỉ một con số thôi cũng có thể tạo ra rất nhiều hiệu quả”). Những kinh nghiệm của công ty cho thấy một số vấn đề liên quan đến việc đo lường khách hàng thiện cảm và phản cảm. Đồng thời nó chỉ ra cách đo lường này có thể làm thay đổi những ưu tiên hàng ngày của một công ty.

Bước đầu tiên của Intuit là xác định sự tồn tại đan xen của khách hàng thiện cảm, vô cảm và phản cảm trong mỗi lĩnh vực kinh doanh. Cook đề nghị rằng quá trình điều tra thị trường qua điện thoại ban đầu nên tập trung vào hai câu hỏi. Thứ nhất, “Khả năng bạn muốn giới thiệu công ty (ví dụ: Turbo Tax) tới bạn bè và đồng nghiệp là bao nhiêu?” và thứ hai, “Lý do quan trọng nào khiến bạn chấm cho công ty số điểm đó?”

Phản hồi của khách hàng cho thấy NPS ban đầu của Intuit đạt khoảng 27-52%. Đó không phải là một con số tồi, bởi NPS của một công ty trung bình ở Mỹ chỉ khoảng dưới 10%, song Intuit không bao giờ muốn mình chỉ nằm ở vị trí “trung bình”. Những điểm số đó không phù hợp với việc công ty xác định hình ảnh bản thân là một tổ chức vì quyền lợi chính đáng của khách hàng. Chúng gợi mở cho ban quản trị rằng công ty vẫn còn rất nhiều khả năng để phát triển.

Các số liệu thống kê ban đầu cho thấy một số vấn đề sau: quy trình điều tra thị trường qua điện thoại do nhà cung cấp dịch vụ điều tra thị trường của công ty thực hiện không thể mang lại kết quả đầy đủ.

Thứ nhất, không có cách nào giảm số lượng khách hàng phản cảm – không có cách nào xin lỗi hay phát triển một giải pháp có thể giải quyết những vấn đề gây khó chịu cho họ. Thứ hai, những phản hồi mở của khách hàng mà nhà cung cấp báo cáo dường như luôn thú vị, và các nhà quản lý lại có xu hướng thái quá hóa những gì họ tin tưởng. Thứ ba, các phản hồi này thường khó hiểu và mâu thuẫn. Chẳng hạn, cùng một sản phẩm, khách hàng thiện cảm thì tán dương nó, còn khách hàng phản cảm lại phàn nàn rằng nó quá phức tạp. Vậy nên, nếu muốn hiểu được căn nguyên của mối thiện cảm và phản cảm, rõ ràng cần có một cách điều tra sâu hơn nữa.

Bên cạnh các con số thống kê thông thường này, một số đơn vị kinh doanh bắt đầu đặt thêm câu hỏi “sẽ giới thiệu” vào các cuộc điều tra mà họ đang sử dụng để quản lý chất lượng mối liên hệ giữa họ và khách hàng. Những phản hồi này sẽ cung cấp cho công ty một “dòng chảy” NPS đều đặn, giúp làm sáng tỏ những điểm nóng và điểm rắc rối liên quan đến trải nghiệm của khách hàng đối với công ty. Chẳng hạn, Intuit quyết định sẽ tính chi phí các cuộc gọi yêu cầu hỗ trợ kỹ thuật đối với tất cả khách hàng sử dụng gói dịch vụ QuickBooks, kể cả khách hàng mới – những người gặp trục trặc khi cài đặt hoặc kích hoạt dịch vụ. NPS đối với những khách hàng gọi điện yêu cầu hỗ trợ kỹ thuật thấp đến mức đáng lo ngại so với lượng khách hàng bình thường sử dụng QuickBooks, và điều đó ngay lập tức chứng minh rằng chính sách của Intuit là hoàn toàn sai lầm. Các nhóm kinh doanh đã thử nghiệm nhiều biện pháp khác nhau để xem xét dựa trên điểm số mà họ thu thập được thì phương pháp nào sẽ mang lại hiệu quả, và cuối cùng họ đã tìm ra giải pháp hữu hiệu nhất, đó là cung cấp các cuộc gọi hỗ trợ kỹ thuật miễn phí trong vòng 30 ngày đầu tiên sau khi khách hàng mua sản phẩm. NPS từ những khách hàng gọi điện yêu cầu hỗ trợ kỹ thuật tăng lên hơn 30 điểm.

Consumer Tax Group, nơi bắt nguồn dòng sản phẩm dẫn đầu ngành là TurboTax, đang phải đối mặt với một thách thức hết sức khó khăn. Thị phần của TurboTax trong phân khúc ứng dụng Web đã sụt giảm đột ngột, tới hơn 30 điểm trong giai đoạn 2001-2003. Các nhà quản lý của bộ phận này biết rằng họ cần phải có một biện pháp tốt hơn để giải quyết các vấn đề của khách hàng. Một sáng kiến thành công đó là tạo ra 6.000 thành viên khách hàng “Vòng tròn nội bộ”, những người mà sự phản hồi của họ tác động trực tiếp đến quyết định của các nhà quản lý. Những khách hàng đăng ký trở thành thành viên của cộng đồng này sẽ được hỏi một số câu hỏi cơ bản về nhân khẩu học và câu hỏi “sẽ giới thiệu”, từ đó công ty có thể xác định liệu họ là khách hàng thiện cảm, vô cảm hay phản cảm. Sau đó, họ sẽ được đề nghị đưa ra ý kiến cá nhân về các ưu tiên hàng đầu đối với việc hoàn thiện TurboTax và họ sẽ ủng hộ ý kiến của thành viên nào trong Vòng tròn nội bộ. Phần mềm sẽ sàng lọc các ý kiến và sau đó sắp xếp chúng theo thứ tự, cuối cùng sau một thời gian, ý kiến giá trị nhất sẽ đứng đầu bảng xếp hạng.

Các kết quả sẽ làm sáng tỏ mọi điều. Đối với những khách hàng phản cảm, ưu tiên hàng đầu là cải

thiện chất lượng về hỗ trợ kỹ thuật. Để giải quyết vấn đề này, ban quản trị tạm ngừng một quyết định đã được đưa ra cách đây hai năm và nói lại chức năng trả lời tất cả các cuộc gọi yêu cầu hỗ trợ kỹ thuật từ Ấn Độ đến Mỹ và Canada; đồng thời nâng cao cấp bậc của nhân viên hỗ trợ kỹ thuật. Ưu tiên thứ hai dành cho những khách hàng phản cảm là hoàn thiện quy trình cài đặt. Đây trở thành ưu tiên hàng đầu đối với các kỹ sư phần mềm TurboTax mà tại thời điểm phát hành chương trình vào năm 2004, họ đã giúp công ty giảm tới gần 50% cuộc gọi yêu cầu hỗ trợ kỹ thuật liên quan tới việc cài đặt.

Khách hàng thiện cảm có những ưu tiên khác biệt. Ưu tiên hàng đầu của họ là quy trình giảm giá: một số người phàn nàn rằng họ mất nhiều thời gian để điền vào các mẫu giảm giá hơn cả thời gian thực hiện quy trình cài đặt TurboTax hay việc chuẩn bị đóng thuế! Sau khi nhận được phản hồi này, nhà quản lý bộ phận này đã cử ra một người có nhiệm vụ quản lý quy trình giảm giá và chịu trách nhiệm về kết quả. Ngay sau khi các chứng từ mua hàng được đơn giản hóa, các mẫu giảm giá được thiết kế lại, toàn bộ quy trình trở nên thuận tiện, thời gian thực hiện quy trình giảm chỉ còn vài tuần.

Consumer Tax Group tiếp tục nghiên cứu NPS, thử nghiệm trên nhiều phân khúc khách hàng khác nhau. Nhóm này đã phát hiện rằng những khách hàng mới có NPS thấp nhất. Các nhà quản lý đã gặp gỡ một khách hàng tiêu biểu trong số đó và khám phá ra những điều hết sức kinh ngạc và đáng lo ngại. Những đặc tính sản phẩm mà công ty bổ sung hàng năm nhằm thu hút các nhóm khách hàng khiến sản phẩm trở nên phức tạp hơn. Trên thực tế, có tới hơn 30% khách hàng mới không sử dụng sản phẩm lần thứ hai.

Đáp lại vấn đề này, nhóm ban quản trị đã đưa ra ưu tiên mới cho các kỹ sư thiết kế: đơn giản hóa chương trình. Ngay sau đó, các thuật ngữ thuế phức tạp được loại bỏ – công ty thuê một biên tập viên của tạp chí People biên tập câu chữ thật rõ ràng và dễ hiểu. Trong năm thu thuế 2004, lần đầu tiên chỉ số NPS của khách hàng sử dụng sản phẩm lần đầu cao hơn so với khách hàng lâu năm. Ngoài ra, công ty còn giới thiệu một phương án dựa trên mẫu được sắp xếp hợp lý cho khách hàng với các bản khai thuế đơn giản và dễ thực hiện. Sản phẩm mới SnapTax được tung ra thị trường vào năm thu thuế 2004 và công ty đã đạt chỉ số NPS tới 64% – cao hơn so với chỉ số của khách hàng mới sử dụng lần đầu của TurboTax.

**Kết quả của Intuit: Khách hàng và cổ đông cùng thỏa mãn**

Sau hai năm, kể từ mùa xuân năm 2003 đến mùa xuân năm 2005, chỉ số NPS của TurboTax đã tăng vọt. Chẳng hạn, phiên bản màn hình nền đã tăng từ 46% lên 61%. Chỉ số của khách hàng mới tăng từ 48% lên 58%. Thị phần bán lẻ, từng trì trệ trong nhiều năm, nay tăng từ 70% lên 79% – quả là một kỳ tích không hề đơn giản trong một thị trường đang già cỗi. Chỉ số này khiến cho hầu hết các dòng sản phẩm kinh doanh chính của Intuit đều tăng đáng kể. Nhờ thành công này, NPS trở thành một phần quan

trọng trong hoạt động hàng ngày của công ty. CEO Steve Bennett phát biểu: “NPS mang lại cho chúng tôi công cụ để tập trung năng lượng toàn tổ chức vào việc tạo dựng những trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng. Nó cung cấp sự hiểu biết thực tế. Hiện nay, mỗi dòng sản phẩm kinh doanh đều coi nó là một phần trong kế hoạch chiến lược, một phần ngân sách hoạt động và một phần tiền thưởng của mỗi nhà điều hành. Chúng tôi bàn về sự phát triển của NPS tại mỗi cuộc họp đánh giá hoạt động hàng tháng.”

Năm 2004, vào “Ngày của nhà đầu tư” (Investor Day) của công ty, khi các nhà điều hành cập nhật thông tin cho các nhà phân tích chứng khoán và nhà đầu tư lớn về những tiến bộ, thách thức và tầm nhìn tương lai thì Cook và Bennett tuyên bố cam kết đổi mới để tạo dựng lòng trung thành của khách hàng. Họ mô tả cách thức NPS có thể thúc đẩy nhóm biến việc xây dựng mối quan hệ khách hàng từ một mục đích hời hợt thành một quá trình tích cực, mạnh mẽ và hiệu quả. Giống như chương trình 6-Sigma từng giúp Intuit cải tiến các quy trình kinh doanh nhằm cắt giảm chi phí và nâng cao chất lượng, NPS cũng đang giúp công ty đặt ra các ưu tiên và đo lường những tiến bộ hướng tới mục đích cơ bản trong việc củng cố lòng trung thành của khách hàng.

Rõ ràng đây là một quãng đường dài mà công ty phải vượt qua. Song Cook và Bennett đã chỉ ra rằng sáng kiến này thật ra chính là sự quay trở lại với ngọn nguồn thành công của Intuit. Khi công ty tăng trưởng mạnh mẽ hơn thì nhu cầu phát triển một thước đo chung giúp mọi người cân bằng lợi nhuận hiện tại với việc cải thiện các mối quan hệ khách hàng có thể tạo nên sự tăng trưởng trong tương lai. Cook nói: “Chúng tôi công khai mọi thước đo khách hàng, tuy nhiên chúng tôi không thể làm cho những con số này buộc tổ chức tập trung vào giá trị cốt lõi của việc cư xử đúng đắn với khách hàng. Càng theo đuổi nhiều thước đo thì càng ít có cơ hội tìm thấy một thước đo phù hợp. Mỗi nhà quản lý sẽ chọn tập trung vào con số giúp quyết định của họ trông có vẻ ổn. Khái niệm về thước đo duy nhất đã tạo ra một lợi ích khổng lồ cho chúng tôi – khách hàng, nhân viên và các nhà đầu tư cũng tương tự vậy.”

Bằng cách thể hiện NPS như một thước đo trung tâm để phục hồi sự tăng trưởng trong các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, Cook và Bennett đã thông báo với tổ chức rằng đây không phải là một sáng kiến nhất thời. Ngược lại, nó là một ưu tiên quan trọng đối với tương lai của Intuit đến mức xứng đáng nhận được sự thấu hiểu của tất cả các cổ đông. Các lãnh đạo của Intuit thông báo với cổ đông rằng trong sự kiện “Ngày của nhà đầu tư” tiếp theo, các nhà đầu tư này sẽ có quyền tìm hiểu nhiều hơn về quy trình thực hiện NPS của công ty.

Có thể sự kiện này thậm chí còn dự báo ngày mà tất cả các nhà đầu tư nhất định yêu cầu được quan sát các phương pháp hiệu quả và đáng tin cậy để đo lường chất lượng mối quan hệ khách hàng – bởi vì chỉ có như thế, các nhà đầu tư mới hiểu được những viễn cảnh kinh tế đối với việc tăng trưởng lợi

nhuận.

### 3. NPS thúc đẩy tăng trưởng như thế nào

Jeff Immelt, chủ tịch kiêm CEO của General Electric, phát biểu: “Đây là thước đo mối quan hệ khách hàng lý tưởng nhất mà tôi từng biết. Tôi không thể hiểu nổi tại sao lại có kẻ không muốn thử áp dụng nó.” Immelt là người chủ trì hội nghị ban quản trị năm 2005 của công ty tổ chức tại Boca Raton, Florida và từng tham dự buổi thuyết trình về NPS của hãng GE Healthcare.

Foe Hogan, CEO của bộ phận trị giá 14 tỷ đô-la, đã nghiên cứu một thước đo có thể giúp tổ chức của ông tập trung vào việc xây dựng mối quan hệ tốt hơn với khách hàng. Đối với Hogan, “khách hàng” có nghĩa là các phòng khám hoặc bệnh viện mua máy nội soi và các thiết bị chẩn đoán khác của GE. Nhưng rất nhiều cá nhân khác có ảnh hưởng đến các quyết định mua bán trị giá hàng triệu đô này, đó là các bác sỹ, y tá, nhân viên kỹ thuật, phòng tài chính và các nhà quản lý cấp cao. Chính vì thế, Hogan muốn xây dựng các mối quan hệ mở rộng tới tất cả những người này. Vậy làm thế nào xác định ông có thành công hay không? Khi nghiên cứu về NPS, Hogan cho rằng đây là một giải pháp hứa hẹn đối với thách thức này. Vì thế, ông đề nghị một số nhà điều hành trong tổ chức của mình thử nghiệm phương pháp này. Sau sáu tháng tiến hành, ông hoàn toàn ấn tượng với kết quả thu được đến mức quyết định giới thiệu nó cho toàn thế giới. Ông cũng đưa NPS trở thành một thành phần quan trọng trong công thức tính tiền thưởng đối với các cấp dưới trực tiếp của mình.

Tại thời điểm năm 2005, sáng kiến của GE còn rất mới mẻ. Ban giám đốc vẫn cho rằng để thực hiện NPS mất rất nhiều thời gian. Nhưng nó có triển vọng sẽ trở thành một liều thuốc bổ thần kỳ. Thứ nhất, GE biết cách truyền tải NPS đến toàn tổ chức. Sáng kiến này bắt đầu vượt ra khỏi phạm vi các bộ phận, và nó sẽ đòi hỏi các nhà điều hành phải tăng cường nghiên cứu sâu hơn nữa về NPS tại Crotonville – trung tâm đào tạo kỹ năng lãnh đạo của công ty, đóng tại New York. Bản thân các nhà quản lý GM ý thức sâu sắc về sức biến chuyển của các thước đo gắn kết với kinh tế học cốt lõi của một doanh nghiệp. Chẳng hạn, chương trình 6-Sigma nổi tiếng của công ty đã mang lại sức tăng trưởng đáng nể về hiệu quả và chất lượng. Vì thế, khi Hogan yêu cầu trưởng bộ phận quản lý chất lượng trình bày những phát hiện về NPS trước top 650 nhà quản lý của GE tại cuộc họp thường niên tại Boca, ông đã mong chờ nhận được sự phản hồi – nhưng không phải chỉ từ CEO Immelt.

Còn một lý do khác khiến GE theo đuổi các kết quả từ NPS. Ngay từ khi kế nhiệm chủ tịch Jack Welch, Immelt đã tạo ra một cuộc cách mạng văn hóa. Mục tiêu của ông là phục hồi sự tăng trưởng trong các hoạt động kinh doanh cốt lõi của GE, từ đó nâng tỷ lệ tăng trưởng hữu cơ từ 5% lên 8% mỗi năm. (Tăng trưởng hữu cơ tức là sự tăng trưởng về doanh thu nhờ các hoạt động hiện tại chứ không



phải từ các vụ thu tóm). Đối với một tập đoàn lớn như GE, mục tiêu này không chỉ đòi hỏi một sự đổi mới ở mức cao mà còn gồm kiểu quan hệ khách hàng kích thích tập đoàn tăng trưởng. NPS – một hình thức 6-Sigma dành cho các mối quan hệ khách hàng – cho phép công ty đo lường và quản lý quá trình xây dựng một kiểu quan hệ khách hàng thiết thực.

Gary Reiner, người lãnh đạo chương trình 6-Sigma và văn phòng quản lý thông tin doanh nghiệp của GE, là một trong những nhà điều hành được Immelt chọn để hướng dẫn về thước đo khách hàng này. Reiner giải thích đánh giá của cá nhân ông về NPS:

Trong một công ty quy mô và phức tạp như chúng tôi thì việc đơn giản hóa và tập trung vào một con số hỗ trợ hoạt động đo lường là rất quan trọng. Đây là thước đo đáng tin cậy gắn kết với lợi nhuận và sự tăng trưởng. Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy các cuộc điều tra sự hài lòng của khách hàng không đem lại hiệu quả thật sự bởi chúng không gắn kết với lợi ích của doanh nghiệp. Nhưng chúng tôi nhận thấy rằng tại GE Healthcare, NPS gắn kết hiệu quả với thị phần lẫn khả năng sinh lợi của công ty.

Tất nhiên sự gắn kết này chính xác là thứ phân biệt NPS với các phương pháp đo lường thông thường về sự hài lòng của khách hàng. NPS là phương pháp đo lường không chỉ đơn giản, dễ hiểu và dễ thực hiện, mà còn gắn kết trực tiếp với tình hình tăng trưởng.

### NPS và sự tăng trưởng: Bằng chứng

Khi bắt đầu công trình nghiên cứu về NPS, chúng tôi chỉ tập trung vào việc làm thế nào những phản hồi từ các cuộc điều tra khách hàng có thể dự đoán chính xác việc khách hàng giới thiệu công ty cho bạn bè và tiếp tục mua hàng. Nhưng bản điều tra thực tế của NPS chỉ cho thấy cách nó giải thích tỷ lệ tăng trưởng tương đối cho tất cả các đối thủ cạnh tranh trong cùng một ngành – và xuyên suốt nhiều ngành công nghiệp hơn là chúng tôi đã nghiên cứu.

Vì thế, chúng tôi bắt tay vào giai đoạn điều tra mới. Trong quý I năm 2001, đối tác Satmetrix của chúng tôi bắt đầu theo đuổi mục tiêu “sẽ giới thiệu” của một hệ thống khách hàng mới – hàng nghìn người trong số họ đã giới thiệu hơn 400 công ty ở hơn 24 quốc gia khác nhau cho chúng tôi. Satmetrix đã mua danh sách địa chỉ e-mail từ các nhà cung cấp danh sách công khai và thu thập phản hồi bằng cách “treo” giải thưởng là một giấy chứng nhận trị giá 500 đô-la tại Amazon.com. Trong mỗi quý tiếp theo, các nhà nghiên cứu thu thập được từ 10.000-15.000 phản hồi cho một bản điều tra đề nghị người phản hồi đánh giá một hoặc hai công ty mà họ biết rõ. (Tên những công ty này được lấy từ các nguồn công khai). Đến cuối năm 2003, họ đã xây dựng được một cơ sở dữ liệu với hơn 150.000 phản hồi. Các nhóm của Bain đã phân chia cơ sở dữ liệu này thành các lĩnh vực kinh doanh khác nhau, bao gồm

cả đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Chúng tôi tính NPS cho những công ty thu được ít nhất 100 phản hồi, sau đó chỉ ra cách NPS của mỗi công ty tác động tới tỷ lệ tăng trưởng doanh thu.

Kết quả thật sự gây ấn tượng. Chẳng hạn, trong ngành hàng không, chúng tôi nhận thấy mối tương quan mạnh mẽ giữa NPS với tỷ lệ tăng trưởng trung bình của một công ty trong thời gian ba năm, từ 1999-2002 (xem Phụ lục A). Đặc biệt, số liệu thống kê đơn giản này dường như giải thích tỷ lệ tăng trưởng tương đối của công ty trong toàn ngành; nói cách khác, không một hãng hàng không nào có được sự tăng trưởng cao mà không có một tỷ lệ khách hàng thiện cảm cao hơn khách hàng phản cảm. Không có gì ngạc nhiên khi Southwest là hãng dẫn đầu trong giai đoạn này. JetBlue không được tính đến trong phân tích này vì trong giai đoạn đầu không được liệt kê trong danh sách, nhưng chỉ nhìn thoáng qua hiệu quả hoạt động hiện tại có thể thấy NPS của JetBlue lên tới 81% và tỷ lệ tăng trưởng thậm chí cao hơn Southwest.

Chúng tôi nhận thấy những kết quả tương tự trong hầu hết các ngành mà mình nghiên cứu, bao gồm bảo hiểm nhân thọ, máy tính cá nhân và nhà cung cấp dịch vụ Internet. Chẳng hạn, Dell đã đạt NPS cao nhất trong phân khúc khách hàng trong ngành của hãng và có mức tăng trưởng tốt nhất. Hình mẫu này cũng tồn tại ở nhiều thị trường khác ngoài Mỹ. Năm 2004, một nhóm Bain tại London đã phát hiện ra rằng chuỗi siêu thị ASDA (hiện nay thuộc sở hữu của Wal-Mart Stores, Inc.) đạt NPS cao nhất và lập kỷ lục về mức tăng trưởng nhanh nhất trong hệ thống chuỗi siêu thị ở Anh.

Cuối cùng, một nhóm Bain khác tiến hành thử nghiệm với tất cả các ngành để tìm hiểu mối quan hệ định lượng giữa NPS và sự tăng trưởng. Nhóm đã phát hiện rằng trung bình NPS tăng 12 điểm thì tỷ lệ tăng trưởng của công ty sẽ tăng lên gấp đôi. Tất nhiên chỉ số trung bình ở đây có thể là giả mạo, đồng thời các đối thủ cạnh tranh cũng không thể đứng yên. Nhưng điều này đưa ra một gợi ý về tầm quan trọng của sự thay đổi, đó là việc cải thiện NPS có thể mang lại nhiều lợi ích. Tại GE, Immelt muốn nâng sự tăng trưởng hữu cơ lên khoảng 3% điểm để đạt tỷ lệ tăng trưởng lên tới 60%. Từ trước tới nay, các bộ phận của GE phải đo chỉ số NPS bằng các số nguyên tố cho tới 60%. Nếu công ty có thể đạt 10 điểm hoặc hơn nữa trong việc cải thiện NPS, điều đó có nghĩa là công ty có khả năng vượt tới mục tiêu tăng trưởng của Immelt.

Hãy làm rõ hơn điều này: NPS không giải thích về tốc độ tăng trưởng tương đối trong tất cả các ngành. Các nhân tố khác, chứ không phải lòng trung thành của khách hàng, có thể đóng một vai trò quan trọng trong vấn đề này. Chẳng hạn, công ty với các sản phẩm độc quyền hoặc công ty thống trị các kênh phân phối thịnh vượng vẫn tăng trưởng mặc dù NPS thấp. Những bước đột phá về công nghệ có thể tạo ra một làn sóng tăng trưởng. Tuy nhiên, ngay cả trong những trường hợp như vậy, việc phân chia khách hàng thành các phân khúc khách hàng thiện cảm, vô cảm và phản cảm vẫn mang lại nhiều lợi ích cho

công ty. Làm như vậy sẽ giúp các nhà quản lý tạo ra sự tăng trưởng nhanh hơn và hiệu quả hơn. Không một công ty nào có thể duy trì tốc độ tăng trưởng trong khoảng thời gian dài, với những sản phẩm thiết kế đa dạng và các chu kỳ công nghệ mà không xây dựng mối quan hệ khách hàng. Điều này giải thích tại sao ngay cả Microsoft hùng mạnh vẫn quyết định trả lương cho các nhà điều hành dựa vào chỉ số phản hồi của khách hàng. Mặc dù lòng trung thành không phải là nhân tố duy nhất quyết định sự tăng trưởng, nhưng sự tăng trưởng lợi nhuận không thể duy trì lâu dài nếu thiếu nó.

Một dự báo quan trọng khác: NPS cao không phải là mục tiêu thật sự, bởi bản thân NPS cao không phải là cỗ máy tăng trưởng. NPS chỉ đo lường chất lượng của mối quan hệ giữa công ty với khách hàng mà thôi. Mối quan hệ đạt chất lượng cao là điều kiện cần, chứ không phải là điều kiện đủ để tăng trưởng. Một công ty có thể xây dựng được mối quan hệ chất lượng như vậy, song nếu không thể đưa ra các quyết định hiệu quả, đổi mới và thực hiện những việc cần thiết khác để tăng trưởng thì nó sẽ lãng phí tiềm lực mà mối quan hệ tốt đó tạo ra.

Hiệu quả kinh tế của mối quan hệ chất lượng cao

Để hiểu được sợi dây liên kết giữa mối quan hệ khách hàng với sự tăng trưởng, hãy bắt đầu với một thực tế đơn giản: trong hoạt động kinh doanh, mỗi quyết định quan trọng luôn liên quan tới việc cân bằng lợi ích kinh tế. Mọi công ty đều muốn có các mối quan hệ tốt hơn với khách hàng nếu chúng hoàn toàn “miễn phí”. Mỗi CEO đều muốn đạt được các mục tiêu doanh thu nhờ vào lợi nhuận tốt hơn là lợi nhuận xấu nếu việc này không bao gồm các chi phí khác. Trên thực tế, sự lãng mạn của khách hàng chẳng là gì nếu việc đó không ảnh hưởng tới hiệu quả tài chính của công ty. Tất nhiên, việc xây dựng mối quan hệ chất lượng cao sẽ đòi hỏi chi phí – thường là một khoản khá lớn. Nó cần được đầu tư và đòi hỏi phải giảm thiểu sự phụ thuộc của công ty vào lợi nhuận xấu. Không có cách nào để vừa lừa dối và lợi dụng khách hàng lại vừa xây dựng mối quan hệ tốt với họ.

Nhưng yêu cầu thực tế không chỉ về chi phí, mà còn về lợi ích, và làm thế nào có thể so sánh cái này với cái kia. Các công ty cần hiểu rằng giá trị kinh tế là kết quả có được từ việc xây dựng mối quan hệ tốt hơn với khách hàng. Họ cần trả lời được những câu hỏi sau: NPS đạt 10 điểm mang lại giá trị gì? Sự cải thiện NPS tác động như thế nào tới tình trạng tài chính của chúng ta? Hiện nay, một số nhà quản lý có thể trả lời được những câu hỏi đó. Trong chương này, chúng ta sẽ làm sáng tỏ các vấn đề kinh tế mà những nhà điều hành được định hướng này có thể hiểu.

Trước hết, nó sẽ giúp chúng ta thấy một số ví dụ thực tế về mối quan hệ khách hàng tốt có thể tạo ra những lợi ích kinh tế nào.

Lĩnh vực kinh doanh nhà thế chấp là ví dụ điển hình về sự tương tác giữa các mối quan hệ tốt và hiệu quả kinh tế. Một người kinh doanh thế chấp trung bình có thể kiếm được 50.000 đô-la/năm, trong đó có tới 20-40% doanh thu bắt nguồn từ khách hàng thường xuyên và khách hàng được giới thiệu. Ngược lại, một người kinh doanh thế chấp thành công nhất có thể kiếm được 1 tỷ đô-la/năm, trong đó có tới 80% doanh thu đến từ khách hàng thường xuyên và khách hàng được giới thiệu. Làm cho khách hàng quay trở lại mua hàng và giới thiệu với bạn bè của họ – điều đó có thể giúp thay đổi hoàn toàn hiệu quả kinh doanh của các đại diện bán hàng.

Việc xây dựng mối quan hệ tốt có thể thay đổi hiệu quả kinh tế của một công ty. Hãy xem xét trường hợp tập đoàn HomeBanc Mortgage, một hãng đóng trụ sở tại Atlanta. Đầu thập niên 1990, HomeBanc là một công ty nhỏ với khoảng 150 nhân viên, chỉ có một văn phòng đại diện ngoài bang Georgia, tổng tài sản thế chấp trị giá khoảng 500 triệu đô-la. Đầu năm 2005, số lượng nhân viên tăng lên tới 1.200 người, với 22 chi nhánh tại Georgia, Florida và Bắc Carolina, tổng tài sản thế chấp đạt hơn 6 tỷ đô-la. CEO Pat Flood đã đưa ra chiến lược dựa trên lòng trung thành của khách hàng, phụ thuộc mạnh mẽ vào khách hàng thường xuyên và khách hàng được giới thiệu, và thực tế chiến lược đó đạt hiệu quả. Công ty chỉ phải đầu tư rất ít vào hoạt động quảng cáo. Trong thập kỷ trước, tốc độ tăng trưởng các khoản thế chấp của HomeBanc tăng 25%/năm, gấp hơn hai lần mức trung bình của thị trường. NPS trung bình trong lĩnh vực thế chấp là 3%, còn NPS gần đây nhất của HomeBanc là 80%.

Hiệu quả kinh tế trung bình của sự tăng trưởng này có thể giúp HomeBanc đầu tư một lượng đáng kể thời gian và tiền bạc vào hoạt động đào tạo. Chẳng hạn, trong một chương trình đào tạo, những nhân viên mới sẽ dành 7-9 tuần tại trụ sở công ty trước khi thực hiện các cuộc gọi tới khách hàng đầu tiên của mình. Chương trình này đã mang lại dịch vụ hoàn hảo, ít sai sót, tạo ra những khách hàng vui vẻ. Chính những khách hàng thường xuyên và khách hàng được giới thiệu đã giúp HomeBanc đạt kỷ lục về mức độ năng suất cao hơn 60% so với tiêu chuẩn của ngành. Kết quả là thu nhập của những người kinh doanh thế chấp đạt cao hơn so với chỉ tiêu ngành.

HomeBanc loại trừ lợi nhuận xấu một cách hiệu quả khi đưa ra cam kết hoàn lại tiền. Bất kỳ khách hàng nào cũng có thể được trả lại 375 đô-la phí đăng ký nếu họ không hài lòng vì bất kỳ nguyên nhân nào. Chỉ có dưới 0,5% khách hàng của HomeBanc đòi tiền hoàn lại. Công ty có thể tăng lợi nhuận tốt với tỷ lệ tổn thất cho vay dưới mức trung bình của ngành – chỉ hơn 20%. Là công ty dẫn đầu tại thị trường Georgia, nó nhanh chóng mở rộng ra cả Florida và Bắc Carolina.

Mối quan hệ khách hàng chất lượng cao có thể làm thay đổi hoàn toàn hiệu quả kinh tế của hoạt động bán lẻ. Costco đã đạt NPS tới 75% và tăng tới 45 triệu thành viên dù đầu tư rất ít vào quảng cáo và marketing. Trong khi một siêu thị cỡ lớn điển hình tích trữ tới 45.000 đơn vị hàng tồn kho, thì các cửa

hàng của Costco chỉ có 450 – chỉ chừng đó cũng đủ tạo ra giá trị hiện tại đáng kinh ngạc. Doanh số mỗi cửa hàng lớn gấp hai lần so với các cửa hàng của Wal-Mart's Sam's Club – đối thủ cạnh tranh sát sườn nhất của nó. Thành công của Costco đã tạo ra một gói lương thưởng hào phóng cho nhân viên. Những nhân viên mới được trả 10 đô-la/giờ – mức khá cao trong lĩnh vực bán lẻ – và lên tới 40.000 đô-la/năm sau ba năm làm việc. Họ nhận được một khoản lương hầu như lớn nhất xét trong lĩnh vực này. Việc nhân viên có tỷ lệ chuyển việc thấp và thời gian làm việc dài đã giúp Costco giảm chi phí về tuyển dụng và đào tạo, nâng cao hiệu suất, đồng thời giúp Costco giảm tỷ lệ hao hụt hàng hóa xuống mức thấp đáng kinh ngạc – chỉ chiếm 13% mức trung bình của ngành. Công ty đã loại trừ được lợi nhuận xấu thông qua chính sách hoàn trả hào phóng – không có giới hạn thời gian nào đối với việc hoàn trả sản phẩm, trừ trường hợp giới hạn sáu tháng đối với nhóm sản phẩm công nghệ máy tính. Lợi nhuận của Costco tăng 16,5%/năm trong giai đoạn từ năm 1994-2004, trong khi giá cổ phiếu tăng 20%/năm.

Những công ty xây dựng các mối quan hệ tốt với cộng đồng cũng gặt hái thành công tương tự. Enterprise Rent-A-Car đưa ra mức giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh, trả lương cho nhân viên cao hơn và tăng trưởng nhanh đến mức hiện nay trở thành nhà cho thuê ô tô lớn nhất nước Mỹ. Chick-fil-A có khả năng tăng trưởng gần 15%/năm trong giai đoạn từ 1994-2004, mặc dù xếp vị trí gần chót về tỷ lệ doanh số trong thị trường tiêu dùng nội địa. Công ty gia tăng lợi nhuận trong lĩnh vực kinh doanh đồ ăn nhanh với mức giá phù hợp, giúp một nhà điều hành cấp trung của một nhà hàng độc lập có thể kiếm hơn 170.000 đô-la/năm, cao hơn rất nhiều so với các nhà quản lý ở vị trí tương đương của đối thủ cạnh tranh. Cả hai công ty này đều đạt NPS cao hơn tất cả các công ty còn lại trong ngành. Rõ ràng các mối quan hệ đặc biệt có thể tận dụng lợi thế về kinh tế theo những cách khiến đối thủ cạnh tranh bị hoang mang.

Tại sao NPS hiệu quả?

Hãy cùng làm sáng tỏ sự bí ẩn này. Giá trị của khách hàng thiện cảm hoặc khách hàng phản cảm có thể được xác định. Do đóng vai trò quan trọng trong những lời truyền miệng, NPS phải được xác định. Bạn có thể không có toàn bộ dữ liệu cần thiết, nhưng hầu hết các công ty đều có khả năng tạo ra chúng. Nếu số liệu không chính xác, hãy sử dụng các đánh giá hợp lý.

Bước đầu tiên là tính toán giá trị vòng đời của khách hàng trung bình. Quy trình này được mô tả trong Chương 2 của cuốn sách *The Loyalty Effect* (Hiệu quả của lòng trung thành) mà tôi viết và một số cuốn sách khác. Phương pháp cơ bản là tính toán tất cả các dòng tiền mặt được thực hiện trong suốt vòng đời của một mối quan hệ khách hàng điển hình, sau đó chuyển đổi toàn bộ chúng sang đồng đô-la theo giá trị hiện hành, sử dụng tỷ lệ chiết khấu hợp lý.

Bước tiếp theo là cần hiểu rằng bản thân giá trị vòng đời của một khách hàng trung bình không thật sự hữu ích. Trên thực tế, khách hàng thiện cảm và khách hàng phản cảm luôn có những hành vi khác nhau đáng kể và tạo ra hiệu quả kinh tế khác nhau. Danh sách dưới đây sẽ mô tả một vài yếu tố giúp phân biệt khách hàng thiện cảm và khách hàng phản cảm, đồng thời đưa ra lời khuyên giúp ước tính hiệu quả kinh tế mà doanh nghiệp thu được.

- *Tỷ lệ giữ khách hàng.* Khách hàng phản cảm thường có tỷ lệ rời bỏ công ty cao hơn so với khách hàng thiện cảm, nghĩa là họ có mối quan hệ ngắn hơn và ít sinh lời cho công ty. Bằng cách xác định khách hàng thiện cảm hay khách hàng phản cảm dựa trên những phản hồi cơ bản của họ đối với câu hỏi “sẽ giới thiệu”, bạn có thể xác định được kiểu khách hàng có thể giữ chân và sức ảnh hưởng của họ đối với công ty. Bạn có thể ước tính số lượng khách hàng thiện cảm và phản cảm hiện tại ngay cả trước khi tập hợp dữ liệu chuỗi thời gian. Sử dụng câu hỏi “sẽ giới thiệu” để hỏi xem họ trở thành khách hàng của công ty trong bao lâu, sau đó sử dụng khoảng thời gian trung bình này để suy ra kiểu khách hàng phù hợp có thể giữ.

- *Biên lợi nhuận.* Khách hàng thiện cảm thường có độ nhạy cảm về giá cả thấp hơn so với những khách hàng khác vì họ tin luôn nhận được giá trị tốt từ công ty. Điều ngược lại đúng với khách hàng phản cảm: họ có độ nhạy cảm về giá cả cao hơn nhiều. Bạn cần kiểm tra giỏ hàng hóa và dịch vụ của khách hàng thiện cảm và khách hàng phản cảm cứ 6-12 tháng/lần và sau đó tính biên lợi nhuận trên mỗi giỏ hàng hóa, hãy chú ý tới các đợt giảm giá và chiết khấu.

- *Chi tiêu hàng năm.* Khách hàng thiện cảm thường gia tăng việc mua hàng của công ty nhiều hơn khách hàng phản cảm. Lý do là họ có xu hướng củng cố việc mua hàng với nhà cung cấp ưa thích. Lợi nhuận của bạn gia tăng khi khách hàng thiện cảm tăng cường mua các sản phẩm đắt tiền hơn và ủng hộ bán chéo. Khách hàng thiện cảm thích thú với việc công ty giới thiệu sản phẩm mới hay mở rộng thương hiệu hơn nhiều so với khách hàng phản cảm hoặc khách hàng vô cảm.

- *Hiệu quả chi phí.* Khách hàng phản cảm thường phàn nàn nhiều hơn, do đó ảnh hưởng tới các nguồn dịch vụ khách hàng. Một số công ty phát hiện ra rằng khách hàng phản cảm khiến họ bị mất uy tín nhiều hơn (có thể đó chính xác là cách họ trả thù). Đối với khách hàng thiện cảm, chi phí để thu tóm khách hàng cũng thấp hơn, nhờ thời gian duy trì mối quan hệ khách hàng dài hơn và vai trò của họ trong việc giới thiệu thêm khách hàng mới.

- *Lời truyền miệng.* Đây là một phần trong thước đo NPS mà bạn cần xem xét chi tiết, vì nó rất quan trọng và dường như gây khó khăn đối với hầu hết các nhà phân tích. Bắt đầu bằng việc xác định tỷ lệ (thông qua điều tra nếu cần thiết) khách hàng mới lựa chọn công ty của bạn vì danh tiếng hoặc do giới

thiệu. Giá trị vòng đời của khách hàng mới, bao gồm bất kỳ khoản tiết kiệm nào trong bán hàng hay chi phí marketing, nên phân bổ sang cho khách hàng thiện cảm. (Có tới 80-90% khách hàng mới là do khách hàng thiện cảm giới thiệu). Hãy nhớ rằng khách hàng được giới thiệu thường có kinh tế đáng kể, họ cũng có xu hướng trở thành khách hàng thiện cảm hơn.

Ngược lại, khách hàng phản cảm chịu trách nhiệm về 80-90% lời truyền miệng tiêu cực và chi phí cho tốc độ tăng trưởng chậm chạp của công ty. Có lẽ cách đơn giản nhất để ước tính chi phí đó là xác định xem những lời phàn nàn, chê bai có thể vô hiệu hóa bao nhiêu lời khen ngợi, ủng hộ và từ đó, xác định công ty bị mất bao nhiêu khách hàng tiềm năng. Con số này có thể được xác định chính xác thông qua các cuộc phỏng vấn khách hàng, nhưng theo ước tính ban đầu, giả định khá chắc chắn là mỗi lời bình luận tiêu cực có thể vô hiệu hóa từ 3-10 lời bình luận tích cực. Hãy đặt mình trong trường hợp bạn chuyển đến thị trấn mới và muốn tìm một nha sĩ. Nếu bạn nghe thấy một lời phàn nàn về vị nha sĩ nào đó từ anh bạn hoặc đồng nghiệp đáng tin cậy của mình, liệu bạn sẽ cần bao nhiêu lời khen ngợi trước khi quyết định đến gặp nha sĩ đó?

### Dell – Hiệu quả kinh tế từ lời truyền miệng

Mặc dù phép tính này nghe có vẻ phức tạp, nhưng thực tế không hẳn vậy. Để tìm hiểu cách thực hiện nó, một nhóm của Bain đã sử dụng phương pháp này để xác định giá trị của khách hàng thiện cảm và khách hàng phản cảm trong hoạt động kinh doanh máy tính cá nhân. Nhóm chỉ sử dụng dữ liệu hiện có, vì vậy nó có thể làm mẫu cho những công ty thiếu các cơ sở dữ liệu tinh vi. Trên thực tế, phương pháp tương tự cũng có thể được các nhà đầu tư sử dụng – hoặc ngay cả các đối thủ cạnh tranh – để hiểu tính kinh tế có được từ mối quan hệ khách hàng của một công ty.

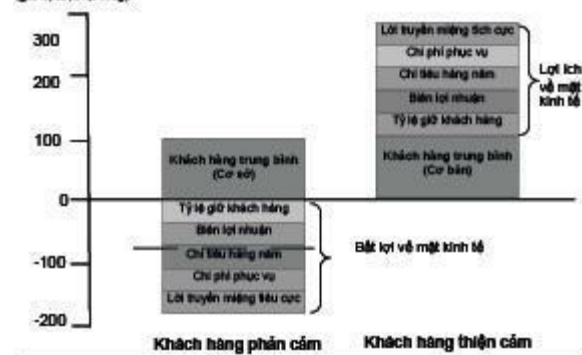
Nhóm Bain đã tập trung vào Dell – công ty dẫn đầu ngành, tính toán giá trị của khách hàng thiện cảm và khách hàng phản cảm đối với Dell, sử dụng mô hình kinh tế được thể hiện trong Hình 3-1. Trong khi các nhà phân tích chứng khoán ước tính rằng một khách hàng trung bình có thể mang lại 210 đô-la cho Dell, thì thực tế, một khách hàng phản cảm khiến công ty bị mất 57 đô-la, còn một khách hàng thiện cảm mang đến 328 đô-la. Hãy xem xét quá trình mà nhóm Bain đã theo đuổi, đặc biệt tập trung vào hiệu quả kinh tế của lời truyền miệng. Yếu tố lời truyền miệng là sự khác biệt lớn nhất giữa giá trị trung bình của một khách hàng (dựa trên các phương pháp kế toán thông thường) với giá trị kinh tế thật sự của khách hàng thiện cảm và khách hàng phản cảm.

### Hình 3.1: Hiệu quả kinh tế của NPS

Giá trị khách hàng – đô-la (giá trị hiện tại ròng)

**Hiệu quả kinh tế của NPS**

Giá trị khách hàng – đô-la  
(giá trị hiện tại ròng)



Đầu tiên, nhóm làm việc cùng Satmetrix để phát triển một bản điều tra ngắn gọn bằng e-mail, với mục đích sàng lọc một danh sách khách hàng chung cho Dell. Sau đó, các nhà nghiên cứu đã hỏi những khách hàng này một số câu hỏi, như tại sao họ lại chọn Dell chứ không phải các đối thủ cạnh tranh của nó. Kết quả cho thấy hơn 25% khách hàng mới mà Dell có được là do khách hàng giới thiệu bạn bè và đồng nghiệp của mình. Bản điều tra cũng đưa ra câu hỏi “sẽ giới thiệu” để xác định loại khách hàng thiện cảm, vô cảm hay phản cảm, cũng như số lượng bình luận tích cực hay tiêu cực mà khách hàng nói với bạn bè và đồng nghiệp. Sự phản hồi của khách hàng cho thấy có tới 60% khách hàng của Dell là khách hàng thiện cảm, 25% khách hàng vô cảm và 15% khách hàng phản cảm. Dựa trên số lượng bình luận tích cực hay tiêu cực của những khách hàng này, nhóm đã xác định đầu năm 2003, có tới 8 triệu khách hàng của Dell đã tạo ra hơn 40 triệu lời bình luận tích cực và hơn 5 triệu lời bình luận tiêu cực.

Dưới đây là phép tính giá trị của lời truyền miệng tích cực:

- Trong nghiên cứu của chúng tôi, hơn 25% khách hàng mới nói rằng nguyên nhân đầu tiên khiến họ lựa chọn Dell là do giới thiệu. Vì vậy, năm 2003, có tới 1 triệu trong tổng số 4 triệu khách hàng mới của Dell đến với công ty nhờ những lời khen ngợi.
- Mỗi khách hàng mới mang lại cho công ty trung bình 210 đô-la, vì vậy 1 triệu khách hàng mới mang đến cho công ty 210 triệu đô-la.
- Nếu 40 triệu bình luận tích cực tạo ra 210 triệu đô la, nghĩa là mỗi bình luận tích cực trị giá 5,25 đô-la.
- Trung bình mỗi năm một khách hàng thiện cảm đưa ra bình luận tích cực có thể mang lại cho công ty 8 khách hàng mới, nghĩa là bình luận tích cực của một khách hàng thiện cảm trị giá 42 đô-la ( $8 \times 5,25$  đô-la).

Bản điều tra cũng hỏi khách hàng về lượng chi tiêu hàng năm mà họ dành để mua sản phẩm của công



ty, khoảng thời gian họ là khách hàng của công ty cũng như khoảng thời gian họ được gọi là khách hàng ủng hộ của Dell – tất cả những câu hỏi này giúp nhóm xác định các lợi ích kinh tế khác được thể hiện trong Hình 3-1. Cuối cùng, các nhà nghiên cứu thấy rằng một khách hàng thiện cảm mang đến cho công ty 328 đô-la, nhiều hơn khách hàng bình thường 118 đô-la. Nếu các phân tích này được thực hiện dựa trên dữ liệu nội bộ của Dell thì có lẽ các con số còn cao hơn thế nữa, vì nó có thể đo lường giá trị đáng kể của những khách hàng được giới thiệu. Nó còn có thể tìm hiểu chính xác hơn về hành vi mua lại của những khách hàng thiện cảm.

Khi xác định chi phí đổ vào khách hàng phản cảm, trước hết các nhà nghiên cứu nhận thấy khách hàng phản cảm chính là nguồn gốc của hầu hết những lời truyền miệng tiêu cực về Dell. Để xác định mức thiệt hại chi phí từ những bình luận tiêu cực, bản điều tra đã hỏi khách hàng cần bao nhiêu bình luận tích cực từ bạn bè và đồng nghiệp để có thể trung hòa một bình luận tiêu cực. Tính trung bình, các khách hàng cho rằng họ cần ít nhất năm bình luận tích cực để trung hòa một bình luận tiêu cực. Dữ liệu điều tra đã chỉ ra rằng mỗi năm, một khách hàng phản cảm sẽ mang những bình luận tiêu cực tới khoảng bốn người, như vậy một khách hàng phản cảm sẽ vô hiệu hóa 20 bình luận tích cực, với mỗi bình luận trị giá 5,25 đô-la. Do đó, theo phép tính này, mỗi năm một khách hàng phản cảm khiến công ty tổn thất 105 đô-la.

Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng khách hàng phản cảm gọi cho nhân viên phụ trách dịch vụ khách hàng nhiều gấp ba lần so với khách hàng bình thường, song mỗi năm lại tiêu ít tiền hơn và ít mua lại hàng của Dell hơn. Trong suốt vòng đời quan hệ với Dell, những khách hàng phản cảm tạo ra 267 đô-la, thấp hơn so với những khách hàng trung bình, nghĩa là thực tế mỗi khách hàng phản cảm khiến Dell và các cổ đông bị tổn thất tới 57 đô-la.

Phép tính này chắc chắn đánh giá được toàn bộ chi phí thiệt hại mà khách hàng phản cảm tạo ra. Những phân tích của chúng tôi đã bỏ qua sức ảnh hưởng của lời truyền miệng tiêu cực đến những khách hàng hiện tại, bỏ qua hàng loạt tác động tiêu cực mà những khách hàng không hài lòng có thể khiến hoạt động kinh doanh của Dell sa sút, cũng như bỏ qua mọi ảnh hưởng tiêu cực từ việc làm ăn với những khách hàng không hài lòng về động lực và cam kết của nhân viên Dell. Tuy nhiên, nó lại cung cấp sự đánh giá hợp lý để xác định các mục tiêu đầu tư nhằm xây dựng các mối quan hệ tốt hơn.

Phương pháp của nhóm Bain chỉ ra hiệu quả kinh tế của những khách hàng thiện cảm. Như đã đề cập, năm 2003, Dell có khoảng 8 triệu khách hàng cá nhân. Trong đó, 15% là khách hàng phản cảm và khiến công ty bị tổn thất khoảng 68 triệu đô-la (1,2 triệu khách hàng phản cảm, mỗi người làm công ty tiêu tốn 57 đô-la). Hãy chuyển đổi một nửa số khách hàng phản cảm này thành khách hàng trung bình – đây không phải là một mục tiêu phi thực tế, bởi những công ty với NPS cao chỉ có khoảng 3-8% khách

hàng phản cảm – họ có thể có thêm hơn 160 triệu đô-la mỗi năm (600.000 khách hàng phản cảm với 267 đô-la cho mỗi sự chuyển đổi). Phép toán đơn giản này có thể giúp các nhà quản lý của Dell đặt ra một mức ưu tiên phù hợp đối với việc giảm thiểu khách hàng phản cảm và gia tăng khách hàng thiện cảm. Dell hay bất kỳ một công ty nào khác đều có thể xác định các khoản đầu tư chính để cải thiện trải nghiệm khách hàng, bởi các đề xuất này có thể là những phân tích kinh tế chính xác để áp dụng vào các khoản đầu tư khác.

Tóm lại, bằng cách thay đổi hoàn toàn phương pháp điều tra thông thường về sự thỏa mãn khách hàng và đo lường NPS, bạn có thể tạo ra mối liên kết giữa phản hồi khách hàng với dòng tiền mặt; đồng thời bắt đầu loại bỏ lợi nhuận xấu khỏi báo cáo thu nhập của công ty và thúc đẩy cỗ máy tăng trưởng hoạt động bền vững.

## NPS và thị phần

Mục đích của hầu hết các chiến lược mà doanh nghiệp vạch ra là xây dựng lợi thế cạnh tranh và đạt được thị phần cao nhất có thể. Nhưng trớ trêu thay, chiến lược của một công ty càng thành công thì khả năng công ty bị rơi vào cái bẫy của lợi nhuận xấu càng lớn. Ngay cả khi các CEO không mong muốn giành được lợi nhuận xấu, bởi họ nhận thấy những tác hại của lợi nhuận xấu đối với sự tăng trưởng, thì họ và ban điều hành vẫn luôn phải chịu áp lực gia tăng lợi nhuận. Chỉ riêng điều đó đã khiến các nhà điều hành dễ bị tác động bởi ham muốn lạm dụng các mối quan hệ khách hàng.

Ở mức độ cao nhất, những chiến lược tuyệt vời thường tạo ra sự độc quyền hoặc gần như độc quyền sản phẩm hoặc dịch vụ. Nếu muốn bay thẳng từ Boston đến Phoenix, bạn chỉ có một lựa chọn duy nhất về hãng hàng không. Nếu muốn thay pin cho chiếc máy nghe nhạc iPod Apple, bạn cũng sẽ không có nhiều lựa chọn. Có thể thấy rằng chỉ một nhà cung cấp điện thoại di động mang đến cho bạn dịch vụ thu tiền tốt tại nhà hay cơ quan làm việc. Nếu nhà cung cấp đó yêu cầu ký hợp đồng hai năm/lần, điều đó có nghĩa là bạn đã rơi vào chiếc bẫy của sự độc quyền. Tất cả những chiến lược như vậy đều tạo ra lợi nhuận đáng kể, song khách hàng lại rất dễ bị đối xử tồi tệ, bị ép buộc hoặc bóc lột. Chẳng hạn, nhà cung cấp điện thoại di động với mạng lưới bao phủ rộng nhất thường lại có dịch vụ yếu kém, hóa đơn phức tạp, phí dịch vụ phiền hà, còn những người đại diện bộ phận dịch vụ khách hàng lại không nhiệt tình.

Vậy điều đó có khiến những công ty luôn tìm mọi cách thống trị thị trường đầu tư vào việc xây dựng mối quan hệ khách hàng tốt? Hay họ chỉ muốn tối đa hóa lợi nhuận trong ngắn hạn mà thôi? Hãy xem xét các công ty cấp đàm phán các bản hợp đồng độc quyền với chính quyền thành phố. Trong lĩnh vực truyền hình cáp, mối liên hệ giữa sự tăng trưởng và NPS có rất ít tương quan, bởi sự tăng trưởng phụ

thuộc vào sự gia tăng dân số và thu nhập của người dân trong thị trường mà nó cung cấp, chứ không phải dựa vào mức độ dịch vụ của công ty cáp. Trên thực tế, NPS trong lĩnh vực cáp rất thấp, trung bình khoảng 6%. Khách hàng cũng hiếm khi hài lòng vì sự lựa chọn của họ bị giới hạn – và, dù thế nào thì các công ty cáp địa phương vẫn tăng mức giá trong khi lại cung cấp dịch vụ hạng xoàng.

Tuy nhiên, không có sự độc quyền nào tồn tại mãi mãi. Những công nghệ mới luôn xuất hiện. Thay đổi thường xuyên diễn ra. Việc xây dựng mối quan hệ khách hàng tốt trang bị cho công ty khả năng cạnh tranh ngày càng gia tăng. Ngoài ra, NPS cao sẽ thúc đẩy tiềm năng tăng trưởng của công ty bằng cách cho phép nó mở rộng sang các khu vực dịch vụ gần kề. Chẳng hạn, một trong những cơ hội tăng trưởng lợi nhuận tốt nhất dành cho các công ty cáp là bước vào lĩnh vực kinh doanh viễn thông – và thực tế NPS hiệu quả giải thích thành công tương xứng của các công ty trong thị trường này. Nhóm Bain đã phân tích hàng loạt thị trường di động địa phương tại Mỹ và Canada, xem xét tỷ lệ công ty cáp địa phương nào có khả năng thuyết phục khách hàng hiện tại mua thêm dịch vụ điện thoại. Cách lý giải đơn giản nhất về thành công tương xứng đó là sự khác nhau giữa NPS mà công ty cáp nhận được từ những khách hàng chủ chốt dùng cáp truyền hình và NPS của công ty điện thoại địa phương do những khách hàng thường xuyên sử dụng điện thoại cung cấp. Chúng tôi gọi sự khác nhau này là Tam giác khách hàng thiện cảm. Khi tam giác này là tích cực – với NPS của công ty cáp cao hơn NPS của công ty điện thoại, thì sự thâm nhập thị trường điện thoại của công ty cáp là rất nhanh. Tam giác càng to, sự thâm nhập càng nhanh.

Những công ty đứng đầu về NPS luôn nhận thức được giá trị của việc dẫn đầu thị phần. Intuit chiếm lĩnh hơn 70% thị phần lĩnh vực bán lẻ, còn Southwest Airlines có tới 80% thị phần tại hơn 25 sân bay hàng đầu của hãng. Enterprise chiếm vị thế hàng đầu về hoạt động cho thuê ô tô tại khu vực thị trường nội địa. Nhưng các công ty này duy trì sức tăng trưởng không phải từ sự sùng bái thị phần, mà từ chính khả năng lãnh đạo mọi nhân viên tập trung vào việc tìm kiếm lợi nhuận tốt. Mối quan hệ khách hàng tốt không chỉ giúp họ mở rộng các hoạt động kinh doanh cốt lõi, mà còn mở ra cơ hội thành công với các lĩnh vực gần kề. (Một ví dụ khác là việc Enterprise mở rộng khả năng sinh lợi với hoạt động cho thuê sân bay và bán ô tô đã qua sử dụng). Thị phần cao chính là mục đích lớn của tất cả các công ty. Để đạt được và duy trì điều đó, bạn phải tìm cách theo đuổi NPS và xây dựng các mối quan hệ tốt hơn với khách hàng – không chỉ bởi đó là việc đúng đắn cần làm, mà bởi nó còn tạo ra lợi nhuận kinh tế.

## PHẦN II. LÀM THẾ NÀO ĐO LƯỜNG SỰ PHẢN HỒI

### 4. Câu chuyện ENTERPRISE - Đo lường các vấn đề quan trọng

Khu nghỉ mát Turnberry Isle Resort, bang Florida, năm 1996. Không khí tại cuộc họp tổng kết của ban quản trị cấp cao Enterprise Rent-A-Car lẽ ra phải vui vẻ như ngày hội. Đây là năm mà Enterprise thành công nhất. Công ty tăng trưởng nhanh và vượt qua Hertz - hãng cho thuê ô tô hàng đầu nước Mỹ. Nhưng bài thuyết trình mở đầu buổi họp đã đánh vào một điểm lưu ý nghiêm trọng. Chỉ số thỏa mãn của khách hàng ở mức thấp và gần như không đổi. Theo một nghiên cứu về sự thỏa mãn do các chuyên viên tính toán tổn thất thực hiện, Enterprise bị xếp dưới một trong những đối thủ cạnh tranh của nó.

Khi dòng slide chạy trên màn hình, CEO Andy Taylor nhớ lại "sự kinh ngạc thể hiện rõ khắp căn phòng". Mọi con mắt đổ dồn về phía Jack Taylor - nhà sáng lập kiêm chủ tịch Enterprise, người đã dành cả cuộc đời xây dựng nên công ty với mong muốn phục vụ khách hàng tốt nhất và là cha của Andy Taylor. Jack đã vô cùng thất vọng. Ngay sau các bài thuyết trình buổi sáng, Jack gặp riêng Andy và nói rất ngắn gọn. "Andrew", ông nói - với cương vị của người cha hơn bao giờ hết: "Chúng ta đang gặp phải một vấn đề lớn." Từ khi còn nhỏ, Andy Taylor đã rất ít khi được cha (hay bất kỳ ai khác) gọi là Andrew. ông trở thành chủ tịch kiêm giám đốc hoạt động của công ty từ năm 1980, nắm chức CEO từ năm 1991. Bây giờ Andy biết rằng mình có trách nhiệm phải thay đổi mọi thứ. ông cam kết Enterprise sẽ nâng dịch vụ và quan hệ khách hàng lên một cấp độ mới. Và câu hỏi duy nhất là làm thế nào thực hiện điều này.

Công ty bắt đầu tiến hành các cuộc điều tra sự thỏa mãn khách hàng từ năm 1989, khi nó bắt đầu tiếp thị hoạt động cho thuê ô tô tới khách hàng. Nhưng ngay sau đó, nhiều nhà quản lý nghi ngờ rằng các cuộc điều tra đó không mang lại nhiều ý nghĩa. Chắc chắn các con số đó ngụ ý một vài vấn đề gì đó. Nhưng chẳng phải công ty đang tăng trưởng sao? Chẳng phải nó đang thu được tiền sao? Một số nhà quản lý của công ty nói rằng bất kỳ khó khăn nào cũng không thể thâm nhập vào công ty, chúng có thể được giải quyết ở cấp độ địa phương. Truyền thống phân quyền của Enterprise sẽ còn kéo dài nữa.

Nhưng đến đầu thập niên 1990, Andy Taylor bắt đầu cảm thấy lo lắng, một phần là vì bản thân ông nghe thấy nhiều lời phàn nàn từ phía khách hàng hơn mức bình thường. Vì thế, ông đã bổ nhiệm một nhóm gồm các nhà quản lý cấp cao thực hiện các cuộc điều tra. Nhóm này đã thiết kế một công cụ mới gồm một loạt câu hỏi. Phiên bản đầu tiên, dài một trang, bao gồm 9 câu hỏi và đề nghị có 17 phản hồi riêng lẻ, cùng một câu hỏi mở "Chúng tôi có thể phục vụ bạn tốt hơn như thế nào?" Tuy nhiên, quan

trọng nhất là câu hỏi trung tâm của toàn bộ nỗ lực: "Nhìn chung, bạn cảm thấy hài lòng thế nào với chiếc ô tô thuê từ Enterprise?" Sẽ có năm ô để một khách hàng có thể lựa chọn từ "hoàn toàn hài lòng" cho đến "hoàn toàn không hài lòng". Taylor và nhóm xác định công ty có thể tính toán được tỷ lệ mỗi mức độ hài lòng trong câu hỏi này. Họ sẽ gọi đó là Chỉ số chất lượng dịch vụ của Enterprise, viết tắt là ESQi.

Theo cách đó, Enterprise đã bắt đầu triển khai quy trình đo lường, như sau này Taylor phát biểu trên tờ Fortune Small Business năm 2004 rằng "nó cho phép chúng tôi đi từ một doanh nghiệp trị giá chưa tới 2 tỷ đô-la năm 1994 trở thành một doanh nghiệp trị giá 7 tỷ đô-la". Nhưng vào năm 1994, để đạt được điều đó công ty vẫn phải đi một chặng đường dài trước mắt. Việc biến ESQi thành một công cụ hữu dụng và đáng tin cậy là một quá trình lâu dài, phức tạp và gây nhiều tranh cãi.

## Học cách đo lường

Các bảng câu hỏi đầu tiên của Enterprise được thực hiện vào tháng 6 năm 1994, công ty phải báo cáo kết quả đạt được trong ba tháng đầu cho các nhà quản lý cấp cao vào tháng 10. Nhìn chung, kết quả chỉ đạt mức trung bình. 86% phản hồi ở mức tương đối hài lòng. Chỉ có 60% điền vào "ô hàng đầu" - theo cách gọi của công ty, thể hiện mức hoàn toàn hài lòng. Taylor cảm thấy con số đó thấp hơn những gì công ty phải đạt được.

Tồi tệ hơn, giữa các khu vực khác nhau lại có sự chênh lệch rất lớn, có nơi điểm số của "ô hàng đầu" đạt 80%, nhưng có nơi lại chưa đến 50%. Một trong những khu vực lớn nhất và có khả năng sinh lợi nhiều nhất của công ty cũng chỉ đạt con số ảm đạm là 54%. Phó chủ tịch cấp cao phụ trách hoạt động cho thuê của khu vực này thừa nhận: "Chúng tôi gần như đứng gần cuối công ty. Đối với những người thích cạnh tranh như chúng tôi, đó thật sự là một viên thuốc khó nuốt, đặc biệt là trước các đồng nghiệp."

Có thể không có gì đáng ngạc nhiên khi phản ứng đầu tiên của một số nhà quản lý là phản bác sự thừa nhận trên. Những người nhận điểm số thấp vạch ra sự đo lường, bảng câu hỏi điều tra và một số kỹ thuật lấy mẫu ẩn sau nó. Một số nhà quản lý lý luận rằng quy trình này không cho phép có sự khác nhau về quy mô chi nhánh. Nó không tính đến việc các khu vực khác nhau của quốc gia sẽ có những kỳ vọng khác nhau về dịch vụ khách hàng. Hơn nữa, họ nói thêm, nó có thể chứng minh được điều gì? ESQi có thể là một phương pháp đo lường có cơ sở về sự thỏa mãn của khách hàng, nhưng nó mang lại gì cho công ty? Liệu thật sự có mối liên hệ nào giữa sự thỏa mãn của khách hàng với các kết quả tài chính của công ty?

Do đó, Taylor và nhóm tiếp tục thử nghiệm và cải tiến các phương pháp của mình. Họ thấy rằng quy mô chi nhánh và khu vực địa lý không gây ảnh hưởng gì - những người hài lòng nhất và kém hài lòng hơn có thể được tìm thấy ở bất kỳ đâu. Nhóm nghi ngờ ý kiến cho rằng các nhà quản lý cấp cao biết rõ vấn đề nằm ở đâu. Chẳng hạn, khi các nhà quản lý được yêu cầu xếp hạng các hoạt động khác nhau của họ vào trên hoặc dưới mức trung bình về dịch vụ của công ty mà không được nhìn vào điểm số ESQI gần đây nhất, thì họ không thể chỉ ra được hơn một nửa, hầu như tất cả họ đều chỉ phỏng đoán.

Nhóm cũng tạo ra ba thay đổi quan trọng:

- Các thành viên nhóm lập luận rằng trải nghiệm của khách hàng được chi phối trước hết bởi chi nhánh địa phương nên công ty cần chấm điểm không chỉ các khu vực mà còn vài nghìn chi nhánh của mình. (Tại thời điểm đó, Enterprise có hơn 1.800 chi nhánh, còn hiện nay, công ty có trên 6.000). Chỉ như vậy, các nhà quản lý chi nhánh địa phương mới có trách nhiệm trong việc xây dựng các mối quan hệ khách hàng tốt. Ngoài ra, mỗi tháng một chi nhánh cần phải nhận được phản hồi ít nhất từ 25 khách hàng, sau đó số lượng ngày càng phải tăng.

- Từ việc lắng nghe các nhà quản lý thuộc mỗi lĩnh vực, nhóm cho rằng thông tin phải cập nhật hơn. Các chỉ số về sự thỏa mãn của khách hàng được tập hợp mỗi quý một lần và nếu không được công bố ngay sau khi một quý kết thúc sẽ chẳng thể nói lên nhiều điều. Ai có thể nhớ được điều gì xảy ra trong suốt ba tháng ảnh hưởng tới các điểm số đó? Trên thực tế, Taylor và nhóm muốn dữ liệu càng sát với thời gian thực tế càng tốt, từ đó các nhà quản lý mới nhớ được những sự kiện ảnh hưởng tới phản hồi của khách hàng. Phản hồi cập nhật cũng cho phép các chi nhánh thử nghiệm nhiều ý tưởng mới, rồi sau đó đánh giá chúng khi điểm số điều tra được thu thập. Để đẩy nhanh tiến độ, các nhà nghiên cứu chuyển từ điều tra qua thư sang điều tra qua điện thoại và bắt đầu báo cáo ESQI hàng tháng, giống như việc báo cáo lợi nhuận và các thước đo hiệu quả hoạt động khác.

- Cuối cùng, do các nhà điều hành muốn có bằng chứng chứng minh rằng các khoản đầu tư nhằm tăng chỉ số ESQI đạt hiệu quả, nhóm đã phân tích các câu hỏi khác nhau trong bản điều tra liên kết với hành vi của khách hàng như mua lại và giới thiệu bạn bè, đồng nghiệp - vồn tác động tới sự tăng trưởng - hiệu quả ra sao. Các nhà nghiên cứu gọi điện lại cho hàng trăm khách hàng - những người đã thực hiện bản điều tra vài tháng trước để hỏi số lượng những giới thiệu tích cực và tiêu cực mà họ đã tạo ra cho công ty. Những khách hàng này cũng được hỏi về số lượng ô tô mà họ đã thuê sau khi tham gia cuộc điều tra và Enterprise đáp ứng thế nào. Những câu hỏi này mang lại kết quả ấn tượng: câu hỏi "Bạn có cảm thấy hoàn toàn hài lòng?" đạt được con số đáng ngạc nhiên - 86% khách hàng tiếp tục hợp tác với công ty và giới thiệu thêm khách hàng mới. Những người chấm công ty đạt 5 điểm xét theo thang điểm 5 - tương đương với khách hàng thiện cảm - có khả năng quay trở lại với Enterprise gấp ba lần những

khách hàng chăm cho công ty điểm thấp hơn. Có tới gần 90% giới thiệu tích cực sẽ tạo ra những khách hàng thuộc "ô hàng đầu". Điểm cốt yếu ở đây là: điểm số "ô hàng đầu" cao sẽ trực tiếp biến đổi thành sự tăng trưởng và lợi nhuận.

Những kết quả trên đã xoa dịu các nhà điều hành đa nghi. Phương pháp đo lường mang lại một ý nghĩa nào đó. Kể từ cuộc họp năm 1996, các chỉ số của công ty đã được cải thiện. Vì thế, thách thức tiếp theo đối với Taylor đó là làm sao để các nhà điều hành và các chi nhánh của Enterprise làm điều gì đó với phương pháp đo lường. Theo Taylor, đó là một "thời điểm dành cho nhà lãnh đạo, thời điểm nâng cao hiệu quả những nỗ lực của chúng tôi".

Nghiêm túc theo đuổi ESQi

Bước đầu tiên của Taylor là liên kết các chỉ số ESQi với nhận thức của toàn công ty. Tại Enterprise, khởi nguồn của chương trình nhận thức này là President's Awards - giải thưởng đáng tự hào do chủ tịch trao cho những người có đóng góp đặc biệt đối với công ty. Sau năm 1996, bạn sẽ không có đủ tư cách được lựa chọn trừ phi chỉ số ESQi của chi nhánh hoặc khu vực mà bạn phụ trách đạt bằng hoặc cao hơn mức ESQi trung bình của công ty. Group 32 tại Nam California, nhóm từng giành nhiều giải thưởng này trong quá khứ, dường như đã về tay trắng trong hai năm sau đó. Điểm số này sẽ mang lại hiệu quả. Tim Walsh, từng là viên chức của Group 32, nhớ lại: "Mọi người sẽ đánh giá 'Chà, công ty này rất nghiêm túc với vấn đề ESQi!'"

Bước thứ hai tạo ra một thông điệp còn mạnh mẽ hơn. Công ty tiến hành thiết kế lại các báo cáo hoạt động hàng tháng nêu bật ESQi, xếp điểm số của mỗi chi nhánh ngay bên cạnh con số lợi nhuận ròng. Báo cáo sắp xếp từng chi nhánh, khu vực và các nhà quản lý nhóm trong công ty, vì vậy mỗi người đều biết vị trí của mình so với những người khác như thế nào. Ngoài ra, công ty còn tuyên bố rằng ai có chỉ số ESQi thấp hơn mức trung bình sẽ không được thăng tiến.

Bước thứ ba là truyền đạt nhiều hơn nữa. Taylor nhận xét: "ESQi trở thành chủ đề chính của mọi cuộc nói chuyện mà tôi tổ chức trong nội bộ công ty. Sự thỏa mãn của khách hàng trở thành chương trình làm việc của ban quản trị và mọi cuộc họp đánh giá hoạt động công ty ở tất cả các cấp độ. Tôi sẽ xem xét danh sách xếp hạng ESQi thấp nhất và yêu cầu trực tiếp những người quản lý chịu trách nhiệm phải giải thích điều gì đang diễn ra và họ đang làm gì để giải quyết vấn đề này."

Trước đó rất lâu, ESQi là một vấn đề không thể giải quyết được trong văn hóa doanh nghiệp của Enterprise. Sự thăng tiến yêu cầu ESQi trên mức trung bình được coi như trò chơi may rủi "Jacks or better" hay pocker. Các chi nhánh hoặc nhóm nằm dưới mức trung bình không có cơ hội thăng tiến và

được gọi là ở trong "nhà tù của ESQi". Dần dần, chỉ số ESQi bắt đầu tăng. Năm 1994, mức ESQi trung bình là 67. Năm 1998, nó tăng lên 72 và đến năm 2002, đạt tới mức 77. Khoảng cách giữa chi nhánh đứng đầu và đứng cuối được rút ngắn dần, từ 28 điểm năm 1994 xuống còn 12 điểm năm 2001. Thậm chí nhóm tại Nam California đã vượt lên mức trung bình và tiếp tục giành được giải thưởng President's Awards.

Tại sao ESQi mang lại hiệu quả?

Hệ thống ESQi của Enterprise được thiết kế nhằm giúp đỡ các nhà quản lý tiên phong theo đuổi hai mục tiêu: đạt được tỷ lệ chọn "ô hàng đầu" cao hơn và giảm thiểu các chỉ số trung bình hoặc tệ hại. Điều đó cũng có nghĩa là gia tăng số lượng khách hàng thiện cảm và giảm thiểu số lượng khách hàng phản cảm. Vậy ESQi có một số đặc tính sau.

*Tập trung hết mức.* Khác nhiều nghiên cứu thị trường, ESQi không phải được thiết kế bởi những nhân viên đầu não để chỉ đưa ra câu hỏi hay tôn vinh những người thực hiện dự án, mà hoàn toàn ngược lại. Dần dần, công ty bỏ qua tất cả những câu hỏi này trong bảng hỏi ban đầu, vì nó chỉ quan tâm tới một câu hỏi: Bạn cảm thấy hài lòng thế nào với trải nghiệm thuê xe gần đây nhất của mình với công ty? Nếu khách hàng không hài lòng, người điều tra sẽ xin lỗi và nói: Liệu chúng tôi có thể gọi điện cho bạn khi bạn cảm thấy thuận tiện nhất hay không? Nếu bộ phận marketing hoặc bất kỳ bộ phận nào muốn tìm hiểu những vấn đề khác, Enterprise sẽ được tiến hành các nghiên cứu theo yêu cầu riêng. Trên thực tế, bản điều tra khách hàng đã được chuyển đổi từ công cụ nghiên cứu thị trường thành công cụ chấm điểm thiết thực - một hệ thống hoạt động.

*Trách nhiệm giải trình hoạt động.* Quy trình tổ chức quản lý nghiên cứu cũng được chuyển đổi tương tự. Khi các nhà quản lý tiên phong tin tưởng vào công cụ này, ESQi được chuyển hẳn ra khỏi bộ phận nghiên cứu thị trường. Dan Gass, nhà quản lý chịu trách nhiệm điều hành hệ thống mới này, sẽ báo cáo trực tiếp lên Jim Runnels - nhà điều hành chịu trách nhiệm về hoạt động kinh doanh cho thuê ô tô của Enterprise. Trong khi bản thân các cuộc điều tra qua điện thoại do một nhà cung cấp bên ngoài công ty thực hiện, Gass vẫn phải dồn tâm trí vào việc này. Ông thường xuyên đến thăm nhà cung cấp này và nói chuyện với các điện thoại viên. Ông giám sát các cuộc gọi ít nhất 15 tiếng đồng hồ một tháng. Điều này giúp ông nắm được những vấn đề cần có sự chú tâm của nhà điều hành, cũng như khám phá ra nhiều cách khác nhau để cải tiến toàn bộ quy trình.

*Tính cập nhật và tỷ lệ tham gia cao.* Hệ thống máy tính của Enterprise thường xuyên tải lên một mẫu ngẫu nhiên về những vé thuê xe gần đây nhất cho nhà cung cấp dịch vụ điều tra để đảm bảo khách hàng sẽ được điều tra trong vòng vài ngày thuê xe. Cuộc điều tra diễn ra ngắn, do đó tỷ lệ khách hàng hợp



tác rất cao, lên tới 95%. Tỷ lệ phản hồi cao sẽ giúp loại trừ sai số mẫu và tăng độ tin cậy của các chỉ số.

*Chu kỳ đóng.* Một quyết định quan trọng đối với thành công của ESQi không phải là yêu cầu nhà cung cấp dịch vụ điều tra phân tích nguyên nhân cốt lõi của chỉ số do một khách hàng đưa ra. Taylor và nhóm nhấn mạnh rằng việc nỗ lực vừa thu được chỉ số vừa phân tích trong cùng một cuộc điều tra có thể dẫn tới thất bại.

Lý do đưa ra thật sự rất thuyết phục. Bất kỳ ai từng tiến hành phân tích nguyên nhân cốt lõi của kết quả đều biết rằng phải cần ít nhất bốn hoặc năm câu hỏi liên tiếp thì mới xác định được vấn đề cần quan tâm. Việc tìm hiểu nguyên nhân cốt lõi mỗi bận tâm của mỗi khách hàng cá nhân đòi hỏi phải có sự hiểu biết về khách hàng lẫn các giao dịch. Chẳng hạn, việc tìm hiểu xem chi nhánh nào tạm thời đang thiếu nhân viên, đâu là giao dịch thuê xe đầu tiên, hoặc đâu là giao dịch thuê xe lần sau của khách hàng là điều cần thiết. Không một người điều tra trên điện thoại nào có thể có được toàn bộ vốn hiểu biết trên.

Do đó, bất cứ khi nào một khách hàng thể hiện bất kỳ sự không thỏa mãn nào trong bản điều tra ESQi, người điều tra ý kiến trên điện thoại sẽ đặt ra cho khách hàng câu hỏi "Liệu bạn có chấp nhận một cuộc gọi của chúng tôi hay không?" Có tới 90% khách hàng sẽ chấp nhận cuộc gọi, khi đó một e-mail khẩn - bao gồm số điện thoại và số điểm điều tra của khách hàng đó - sẽ tự động được gửi tới chi nhánh liên quan. Các nhà quản lý chi nhánh được đào tạo để gọi điện lại ngay cho khách hàng, để xin lỗi và để thăm dò nguyên nhân chủ yếu gây ra sự không thỏa mãn của khách hàng, để rồi sau đó xây dựng một giải pháp phù hợp. Trong một số trường hợp, bản thân hành động xin lỗi đã có khả năng giải quyết mọi vấn đề. Tuy nhiên, trong một số trường hợp khác, việc cho thuê miễn phí sẽ phù hợp hơn. Những phân tích ban đầu cần phải được xem xét ngay, từ đó chi nhánh mới có thể nghiên cứu vấn đề và khắc phục chúng.

*Mối liên kết với tình hình kinh tế của doanh nghiệp.* Nhờ có chu kỳ đóng, Enterprise đã thành công trong việc giảm thiểu khách hàng phản cảm. Sau năm 1994, tỷ lệ khách hàng chấm điểm cho trải nghiệm của họ với công ty đạt mức trung bình hoặc tồi tệ giảm từ 12% xuống còn 5%. Bản thân việc giảm tỷ lệ này đã góp phần cải thiện tình hình kinh tế của công ty - nhờ đó sẽ có ít lời truyền miệng tiêu cực hơn. Việc gia tăng tỷ lệ khách hàng thiện cảm cũng giúp cải thiện tình hình kinh tế của tổ chức, thông qua tăng trưởng lợi nhuận và cắt giảm chi phí. Chẳng hạn, Enterprise có thể đầu tư vào quảng cáo ít hơn Hertz nhưng vẫn tăng trưởng nhanh hơn dựa vào lợi thế của truyền miệng tích cực. Việc đo lường và quản lý số lượng khách hàng thiện cảm được tạo ra tại mỗi chi nhánh cho phép công ty biến lời truyền miệng từ một công cụ mang lại chút ít lợi nhuận thành một vũ khí cạnh tranh hữu hiệu.

*Sự biến đổi liên tục.* Tất nhiên hiện nay hệ thống này vẫn đang phát triển không ngừng và đạt hiệu quả hơn nhiều so với giai đoạn khi mới bắt đầu. Tính đến nay, tần suất cuộc gọi đã tăng từ 12 cuộc gọi/giờ năm 1996 lên 20 cuộc gọi, điều đó có nghĩa là chi phí mà mỗi chi nhánh phải bỏ ra để điều hành hệ thống này chưa tới 550 đô-la/năm. Enterprise vẫn tiếp tục đưa ra nhiều dữ liệu cập nhật. Cách đây một thời gian, trung bình, tỷ lệ khách hàng lựa chọn "ô hàng đầu" của công ty chỉ ngừng lại ở con số khoảng 77%. Khi Dan Gass tìm hiểu nguyên nhân của tình trạng chững lại này, ông đã chú ý tới sự ảnh hưởng mang tính thời vụ: hầu hết chi số của các chi nhánh giảm sút nghiêm trọng trong suốt mùa hè. Mùa hè là thời điểm tung ra nhiều dịch vụ cho thuê mới và người ta không mấy quan tâm tới ESQi. Để duy trì sự tập trung vào dịch vụ khách hàng, Gass yêu cầu Enterprise phải báo cáo về ESQi theo mức độ từng khu vực vào hàng tuần. Năm 2004, những dữ liệu mới này đã có tác dụng, chi số không còn sụt giảm vào mùa hè nữa. Việc thu thập các con số thường xuyên hơn để tập trung tổ chức vào khách hàng thật sự là một thủ thuật hay. Đến tháng 11, công ty đã đạt mức trung bình - có tới gần 80% khách hàng lựa chọn "ô hàng đầu".

ESQi tác động tới sự tăng trưởng như thế nào?

Tất nhiên bản thân ESQi chỉ là một phương pháp đo lường, còn thách thức thật sự đó là làm thế nào liên tục cải thiện chỉ số. Nỗ lực cải thiện của Enterprise được thể hiện trong một số hoạt động như:

- *Đào tạo.* Grass đã phát triển một chương trình đào tạo toàn diện xoay quanh khái niệm về chu kỳ dịch vụ. Các nhân viên của Enterprise tương tác với khách hàng tại tất cả các điểm trong toàn bộ một quy trình cho thuê, từ cuộc gọi đầu tiên để đăng ký cho tới khi khách hàng đến chi nhánh, ký hợp đồng, v.v... Chương trình đào tạo này đặt ra một bộ tiêu chuẩn cho từng điểm trong chu kỳ dịch vụ và bao gồm cả những thủ thuật giúp nhân viên có thể đảm bảo khách hàng đạt được những trải nghiệm dễ chịu.

- *Khắc phục ngay tại chỗ.* Các nhà quản lý khuyến cáo việc sử dụng ngôn ngữ điều tra khách hàng tại các chi nhánh của họ. Nhân viên chi nhánh không được hỏi khách hàng liệu họ có hoàn toàn hài lòng hay không; thay vào đó, họ sẽ thăm dò xem họ có thể làm điều gì giúp trải nghiệm thuê xe của khách hàng trở nên tốt hơn, và sau đó phải hành động ngay lập tức. Mục đích là khiến khách hàng quay trở lại và giới thiệu công ty với bạn bè, đồng nghiệp. Nhưng ban quản lý cũng phải chú ý tới chi phí, bởi một nhà quản lý chi nhánh có ESQi cao có thể chỉ đạt được rất ít lợi nhuận, không thể tăng trưởng lợi nhuận thật sự.

- *Thử nghiệm.* Tất cả các cá nhân và nhóm sẽ thử nghiệm những phương pháp, thủ thuật và chiến lược mới, sau đó xem xét những thay đổi gì có thể cải thiện kết quả. Trên thực tế, hơn 6.000 chi nhánh và chỉ số phản hồi trong 12 tháng có thể tạo ra hơn 72.000 trải nghiệm để học hỏi mỗi năm. Trải nghiệm

là hoạt động rất quan trọng khi công ty nỗ lực tạo ra nhiều khách hàng thiện cảm hơn. Người ta có thể đoán chừng khách hàng phản cảm muốn những vấn đề của họ được giải quyết, vậy còn với khách hàng thiện cảm - họ thật sự muốn gì? Chúng ta có thể cung cấp những chai nước mát lạnh miễn phí trên xe buýt chạy tuyến đường ngắn? Đó là ý tưởng của một lái xe - người đã thử nghiệm việc đặt các chai nước lạnh nhỏ trên xe buýt của mình, kết quả là chỉ số ESQi của chi nhánh ông ta ngày càng gia tăng đã chứng minh cho các chi nhánh khác thấy thành công của ý tưởng đó. Trên thực tế, hầu hết các dịch vụ được nâng cao của Enterprise - bao gồm việc đón khách tại nhà riêng, văn phòng hoặc xưởng sửa chữa - đều được triển khai dựa trên những thành công của từng chi nhánh riêng lẻ.

- *Đóng chu kỳ nhanh hơn.* Nếu thuê xe của Enterprise, chắc chắn bạn sẽ được trải nghiệm những hiện tượng thú vị: khi hết hạn hợp đồng và trả lại xe, thành viên nhóm thực hiện quy trình hoàn trả xe sẽ đặt ra cho bạn hai hoặc ba câu hỏi. Đó là: Dịch vụ của chúng tôi như thế nào? Chúng tôi có thể làm điều gì giúp trải nghiệm của bạn với công ty trở nên tốt hơn? Nếu có vấn đề trực tiếp, chúng tôi nên bồi thường như thế nào? Thành viên nhóm sẽ nỗ lực hết sức để khắc phục bất kỳ phàn nàn nào của khách hàng ngay tại chỗ. Tại hầu hết các chi nhánh, loại phản hồi trực tiếp này được lập thành bảng cuối mỗi ngày, nó sẽ được bàn bạc trong cuộc hội nhóm trước khi mở cửa vào sáng hôm sau.

- *Học hỏi từ những người giỏi nhất.* Enterprise nhận thấy rằng những ý tưởng tốt nhất hiếm khi đến từ các nhà điều hành cấp cao; chúng thường được phát triển, thử nghiệm và điều chỉnh bên ngoài chi nhánh. Giải pháp của công ty đó là tạo ra một diễn đàn - nơi những ý tưởng thật sự hữu ích được bày tỏ và chia sẻ. Đây là lý do tại sao Enterprise lại dành nhiều thời gian vào ESQi tại các cuộc họp ban quản trị có quy mô quốc gia và khu vực - đây cũng là lý do tại sao các kết quả ESQi lại được công bố rộng rãi. Tại các cuộc họp quy mô quốc gia, một số người đứng đầu phiên họp yêu cầu các nhà quản lý chi nhánh ghi chỉ số ESQi của mình lên trên các tấm thẻ ghi tên. Như vậy, chỉ cần nhìn thoáng qua, các nhà quản lý chi nhánh tại cuộc họp có thể biết ai là người đáng để họ học hỏi. Hệ thống xếp hạng này đảm bảo rằng khi các nhà quản lý tìm kiếm những ý tưởng tốt, họ có thể học hỏi lời khuyên từ các chi nhánh có chỉ số cao nhất, chứ không phải từ những kẻ chỉ giỏi huyên thuyên về những câu chuyện ấn tượng của riêng mình.

Từ khi Enterprise liên kết chỉ số phản hồi khách hàng với sự thăng tiến, có một điều đáng ngạc nhiên xảy ra đó là các nhân viên của công ty không hề van nài khách hàng chấm cho họ "ô hàng đầu". Không giống như các hãng buôn ô tô, các chi nhánh của Enterprise không dán lên tường các điều tra mẫu có các "ô hàng đầu" đã được điền sẵn. Thay vào đó, Enterprise hướng dẫn nhân viên rằng các chỉ số được sắp xếp không chỉ là thiếu đạo đức - giống như hành vi ăn cắp tại máy tính tiền tự động hay gian lận về lợi nhuận, mà nó còn đi ngược lại với mục đích thật sự của công ty, đó là mang lại cho khách

hàng những trải nghiệm đặc biệt.

Tất nhiên, một số nhân viên có xu hướng làm trái với các nguyên tắc của công ty và đùa cợt với kết quả của mình. Enterprise gọi điều này là sự vượt quá quy định và coi đó là cơ sở để sa thải. Chẳng hạn, ngay sau khi quá trình minh bạch hóa chi nhánh được triển khai, người ta thấy rằng một số chi nhánh thay đổi số điện thoại của những khách hàng không hài lòng trong hồ sơ dữ liệu, khiến cho người điều tra qua điện thoại không bao giờ kết nối được với những khách hàng đó và chi nhánh "tránh" được một điểm số xấu. Mặc dù vậy, tại Enterprise, hành động phi đạo đức này sẽ không thể giấu diếm được lâu, bởi nhân viên giữa các chi nhánh thường xuyên được luân chuyển với nhau, bất kỳ ai giả mạo các số điện thoại đó đều bị sa thải. Hiện nay, công ty vẫn tiếp tục điều tra việc giả mạo số điện thoại trong hồ sơ dữ liệu - hành vi sẽ khiến công ty không thể kết nối với khách hàng, nhận diện các chi nhánh vi phạm và xem xét kỹ lưỡng các quy trình của họ.

Để ngăn chặn trò đùa cợt về kết quả làm việc, đôi khi các nhà quản lý khu vực yêu cầu các bản báo cáo về khách hàng phản cảm để theo dõi và sau đó nói chuyện trực tiếp với họ. Các nhà điều hành cũng gọi điện cho một số khách hàng được lựa chọn ngẫu nhiên để hỏi về trải nghiệm của họ với công ty. Andy Taylor khẳng định, cũng giống như bất kỳ hệ thống nào, ESQi "chỉ thật sự hiệu quả khi nó được thực hiện nghiêm túc và trung thực". Công ty luôn đề cao khẩu hiệu: "Lòng trung thực và chính trực của mỗi cá nhân là nền tảng cho sự thành công của công ty." Để ngăn chặn mọi vi phạm về khẩu hiệu này, Taylor hy vọng rằng các nhà quản lý cấp cao của mình sẽ tiếp tục củng cố tầm quan trọng của tính chính trực trong công ty. Những hành vi đùa cợt với hệ thống - và hậu quả là kẻ đùa cợt chấm dứt sự nghiệp tại công ty - trở thành vấn đề nội bộ tại các cuộc họp khu vực của các nhà quản lý chi nhánh. Những hành vi đó thường được nhắc đi nhắc lại để mọi nhân viên đều thấm thía hậu quả của trò gian lận ESQi.

### Bình chọn để tăng trưởng

Một trong những đột phá nổi bật nhất trong việc xây dựng nhóm làm việc hiệu quả tại các chi nhánh của Enterprise đó là một quy trình được phát triển gần đây - gọi là "Cuộc bình chọn".

Neil Leyland, nhà quản lý chung của một số chi nhánh ở London, đã chú ý tới một vấn đề hóc búa, đó là những nhân viên thuộc chi nhánh của ông luôn nghĩ rằng chỉ số ESQi của họ cao hơn thực tế, nhưng sự thật là nó chưa bao giờ thay đổi nhiều. Leyland nhận thấy những nhân viên này không cộng tác với nhau hiệu quả như khi họ làm việc riêng ở từng chi nhánh. Họ thường đùn đẩy trách nhiệm cho nhau về kết quả công việc.

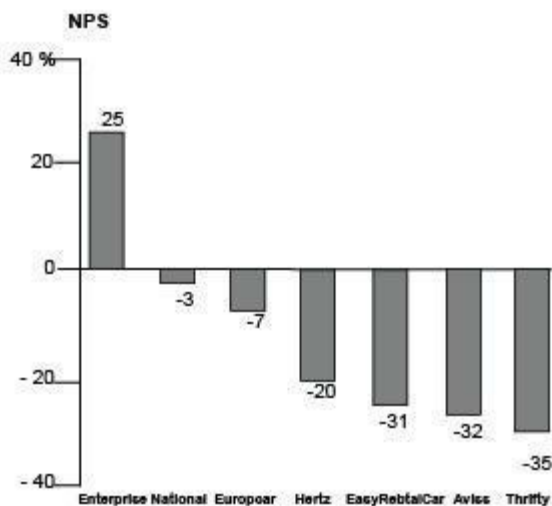
Vì vậy, ông đã tiến hành một kế hoạch. Mỗi buổi sáng thứ Hai, trước khi các chi nhánh của ông mở cửa, thành viên mỗi nhóm được yêu cầu xếp hạng tất cả những người khác, từ tốt nhất đến tồi tệ nhất, dựa trên chất lượng dịch vụ khách hàng của họ trong tuần vừa qua. Tất cả các bình chọn sẽ được ghi lại và dán lên tường để mọi người đều có thể nhìn thấy. Leyland yêu cầu nhân viên đưa ra nhận xét khách quan và giải thích lý do cho sự xếp hạng đó, đồng thời đưa ra dẫn chứng về những hành vi tốt và hành vi xấu. Những nhận xét điển hình là: "Tôi đánh giá anh đứng ở vị trí cuối vì một vài lần tôi thấy anh đã không trả lời điện thoại cho đến khi tiếng chuông đổ tới lần thứ ba và tôi đã phải tạm rời khách hàng của mình để trả lời giúp anh." Hay: "Dường như anh không tỏ ra thiện cảm khi bắt tay với khách hàng." Nhóm đã nỗ lực để đảm bảo những nhận xét của họ mang tính xây dựng, đồng thời mỗi người phải đưa ra đề xuất cho những thành viên bị xếp hạng dưới mức trung bình. Vào ngày thứ Hai tuần tiếp theo, Leyland sẽ trao phần thưởng cho nhân viên được xếp hạng cao nhất và nhân viên có bước đột phá lớn nhất về vị trí xếp hạng trong tuần đó.

Ban đầu, các nhà quản lý khác thấy hình thức phản hồi lẫn nhau như vậy mang tính cực đoan. Một số người lo ngại chương trình này sẽ dẫn đến sự bất đồng, các hành vi không mang tính xây dựng hay hủy hoại tinh thần nhóm. Nhưng ngay sau đó, các chi nhánh vốn chậm chạp ì ạch đã nhảy vọt từ vị trí cuối cùng lên vị trí hàng đầu trên bảng xếp hạng chỉ số ESQi, tỷ lệ tăng trưởng hàng năm của họ tăng vọt hơn 50%. Khi Dan Gass nhìn thấy những con số này, ông đã thật sự bị thuyết phục - và nhiều nhà quản lý chi nhánh khác cũng vậy. Một số nhà quản lý cũng áp dụng chương trình "Cuộc bình chọn", nhưng lại chọn cách tập hợp các xếp hạng riêng rẽ và chỉ công bố kết quả cuối cùng. Tuy nhiên, sau đó hầu hết họ đều nhận thấy việc bỏ phiếu công khai đạt hiệu quả nhất, mỗi thành viên nhóm đều có trách nhiệm cá nhân đối với việc tạo ra sự thay đổi.

Trong vòng hai năm, hơn một nửa các chi nhánh trên toàn thế giới của Enterprise đã áp dụng "Cuộc bình chọn" như một công cụ hạt nhân để cải thiện dịch vụ khách hàng. Tới nay thì một số nhà quản lý cấp cao từng lo ngại rằng chương trình này quá cực đoan đã mời những nhân viên được xếp hạng cao nhất đi ăn trưa. Điều này không chỉ mang lại phần thưởng cho các nhân viên mà còn đem lại một nguồn ý tưởng mới mẻ cho các nhà quản lý. Chẳng hạn, một người được xếp hạng cao thường sẽ ghi chép lại những chi tiết cá nhân trên hợp đồng thuê xe của khách hàng (như "đi thăm bé trai ở bệnh viện") như một cách lưu ý việc thăm hỏi con trai của khách hàng khi họ trả xe.

Biểu đồ 4-1: Chỉ số NPS của các hãng cho thuê ô tô tại Anh

Chỉ số NPS của các hãng cho thuê ô tô tại Anh



Hãy quay trở lại nước Anh, nơi Enterprise tiếp tục hướng phát triển của mình. Nhờ chương trình "Cuộc bình chọn", Enterprise đã vượt xa các đối thủ cạnh tranh của mình xét về NPS (Biểu đồ 4-1). Với mức tăng trưởng trung bình 20% mỗi năm, Enterprise luôn giành được thị phần. Nhiều công ty đã không thể đạt được thành công khi mở chi nhánh mới như ở chi nhánh cũ. Nhưng đối với Enterprise, dường như công ty đã tìm được bí quyết cho vấn đề đó.

### Một hệ thống duy nhất

Hệ thống tăng trưởng nội địa của Enterprise sử dụng để đánh giá mối quan hệ khách hàng có chút khác biệt so với hệ thống mà tôi mô tả trong cuốn sách này. Enterprise không sử dụng cụm từ *khách hàng thiện cảm* và *khách hàng phản cảm*. Họ dựa vào thang điểm cao nhất là 5, chứ không phải thang điểm từ 0-10 như của Intuit và nhiều công ty khác. ESQi chỉ dựa trên kết quả của "ô hàng đầu" - tỷ lệ khách hàng thiện cảm, chứ không phải chỉ số khách hàng thiện cảm, hay số lượng khách hàng thiện cảm trừ đi khách hàng phản cảm. Tôi tin rằng phép tính NPS thật sự mang lại giá trị, vì nó đảm bảo rằng một công ty có thể quan tâm tới tất cả các nhóm và vì NPS có nhiều liên quan trực tiếp tới tỷ lệ tăng trưởng.

Tuy nhiên, không ai có thể tranh cãi về thành công mà Enterprise đã đạt được. Trên thực tế, quy trình đo lường ESQi của Enterprise càng chặt chẽ bao nhiêu thì nó càng tạo kết quả tốt bấy nhiêu. Hệ thống chu kỳ đóng của công ty đảm bảo rằng sự đo lường này gắn liền với hành động. Những cải tiến có thể được triển khai từ các chi nhánh. Tỷ lệ khách hàng thiện cảm tiếp tục gia tăng. Và mặc dù Enterprise không tính đến khách hàng phản cảm trong chỉ số ESQi, công ty vẫn dành sự quan tâm tới họ và cố gắng giảm thiểu số lượng này bằng cách hạn chế sai sót trong hoạt động.

Andy Taylor tin rằng ESQi là nhân tố lớn nhất giúp Enterprise duy trì sức tăng trưởng đáng kinh ngạc trong hoạt động kinh doanh cốt lõi, chứ không phải với quy mô khổng lồ. ESQi giúp các chi nhánh của

ông tập trung sức sáng tạo vào việc mang đến cho khách hàng những trải nghiệm tuyệt vời hơn, chứ không phải thúc đẩy lợi nhuận sổ sách một cách giả tạo. Lòng trung thành của khách hàng cho phép công ty mở rộng hoạt động sang các thị trường gần kề như cho thuê sân bay và bán ô tô đã qua sử dụng. Với việc từ bỏ các phương pháp điều tra truyền thống về sự thỏa mãn khách hàng, thay vào đó sử dụng ESQi - một con số đáng tin cậy, Enterprise tiếp tục tăng trưởng, thành công và đặt ra bộ tiêu chuẩn ngành để gia tăng khách hàng thiện cảm và giảm thiểu khách hàng phản cảm.

## 5. Tại sao các cuộc điều tra sự thỏa mãn khách hàng lại thất bại

Hệ thống ESQi của Enterprise Rent-A-Car đã khuấy động không khí phấn khởi trong ban giám đốc công ty. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp khác cũng tự hỏi liệu họ có nên lập một hệ thống đo lường chất lượng mối quan hệ khách hàng hay không. Họ quay trở lại với nhân viên marketing hay nhân viên phụ trách chất lượng dịch vụ để tìm câu trả lời. Nhưng đó thật sự là một sai lầm tệ hại.

Hãy nhớ rằng bộ phận marketing không hề có vai trò trong sự thành công của Enterprise. Ngược lại, ESQi chỉ được tạo ra khi nó được rút khỏi bộ phận marketing và chuyển đến cho các nhà quản lý hoạt động. Các nhà điều hành phụ trách chuyên môn cần tin tưởng vào hệ thống này nếu họ muốn tạo ra những thay đổi cần thiết để cải thiện các chỉ số. Họ là những người điều chỉnh các ưu tiên và đầu tư vào việc cải thiện trải nghiệm khách hàng. Để đảm bảo được điều đó, bộ phận marketing phải tham gia vào việc phát triển hệ thống phản hồi trực tiếp, giống như tại Enterprise. Nhưng nó cũng đòi hỏi các lãnh đạo bộ phận quản lý chất lượng và tài chính, ủng hộ các nhà điều hành chuyên môn.

Một vấn đề đặt ra là thường có quá nhiều vị phó chủ tịch bận tâm tới thành tích đạt được trong quá khứ – họ chỉ tìm đến các nhà cung cấp dịch vụ điều tra về sự thỏa mãn khách hàng như giải pháp cuối cùng. Trớ trêu thay, đây chính xác là giải pháp đơn giản nhất mang lại cho chúng ta một thế giới kinh doanh đầy rẫy các khoản lợi nhuận xấu, NPS trung bình dưới 10% và tỷ lệ tăng trưởng chỉ tính đến hàng đơn vị. Liệu các công ty có thể giữ vững mãi vị trí của mình không nếu các cuộc điều tra về sự thỏa mãn khách hàng chỉ là trò cười?

Vì lẽ đó, chương này sẽ chỉ ra rằng bạn không thể xây dựng một hệ thống phản hồi khách hàng hiệu quả dựa trên nền tảng của các phương pháp và nguyên tắc điều tra sự thỏa mãn khách hàng không vững chắc. Sau đây là 10 nguyên nhân hàng đầu khiến các cuộc điều tra sự thỏa mãn khách hàng trở thành trò cười.

### # 10: Quá nhiều phiếu điều tra, quá nhiều câu hỏi

Một nhà quản lý cấp cao về marketing của Chick-fil-A rất yêu thích chiếc BMW mới, chiếc xe thứ ba của ông. Nhưng điều khiến ông bức bối đó là sự làm phiền không ngớt từ những người điều tra của BMW, họ đưa ra hàng chục câu hỏi để xác định xem ông hài lòng với chiếc xe như thế nào. Cũng giống như nhiều khách hàng khác, sau mỗi lần đến gặp bộ phận dịch vụ, ông lại nhận được hàng loạt các cuộc gọi, thường là vào bữa ăn tối, thậm chí bao gồm cả một phiếu điều tra trước để hướng dẫn ông cách trả lời các câu hỏi trong phiếu điều tra sau đó. Về điểm này, ông nói rằng ông sẽ cảm thấy hài



lòng nhất nếu BMW chỉ cần giảm giá xe xuống với một khoản tương đương chi phí mà họ đổ vào các cuộc điều tra. Mặc dù là một nhà điều hành marketing, ông vẫn rất “dị ứng” với cách thức mà BMW đang tiến hành điều tra: “Rõ ràng họ không quan tâm tôi là ai, bởi vì các nhà điều tra thậm chí còn không biết rằng đây là lần thứ ba tôi mua xe từ chính một người bán hàng của BMW.”

Hãy xem xét phiếu điều tra của một khách sạn cao cấp – có tầm nhìn mở rộng tới công viên Center Park của thành phố New York, với mức giá phòng trung bình khoảng 700 đô-la một đêm để thấy rõ những câu hỏi điều tra vô ích. Phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng của họ bao gồm 35 câu hỏi, yêu cầu bạn xếp hạng và đánh giá về người phục vụ phòng, sự đón tiếp ở quầy lễ tân, cảm nhận về tiền sảnh, nhân viên vận chuyển đồ, nhà hàng, dịch vụ phòng, phòng ngủ, phòng tắm, chăn đệm, v.v... Nó cũng hỏi về thói quen ưa thích của bạn là đọc sách, đi dạo hay nhâm nhi rượu. Mĩa mai thay, sau đó, nó lại tiếp tục: ”Bạn có cho rằng đây là một khách sạn sang trọng?”

Đó có thể là điều tồi tệ trong bối cảnh từ doanh nghiệp tới doanh nghiệp. Liệu có đáng ngạc nhiên không khi những kỹ sư thường phải cố “nén” dự án làm việc tới 18 tiếng xuống còn ngày làm việc 12 tiếng lại bị làm phiền bởi hàng loạt phiếu điều tra bằng e-mail với 130 câu hỏi mà các công ty hàng đầu về công nghệ gửi tới? Hài hước thay, người ta đã tính rằng nếu 85.000 nhân viên dành 26 phút cho mỗi phiếu điều tra thì tổng cộng họ sẽ mất 37.000 giờ lao động, mỗi giờ trị giá 100 đô-la. Nếu mỗi người đều dành thời gian để điền đầy đủ các phiếu điều tra dài dằng dặc thì họ sẽ làm mất một lượng thời gian nghiên cứu khoa học trị giá tới gần 4 triệu đô-la.

Các phiếu điều tra có từ 30-40 câu hỏi trở lên sẽ khiến chi phí đổ vào mỗi phiếu điều tra gia tăng, tỷ lệ phản hồi giảm xuống và kích thước mẫu sẽ co lại. Điều đó gây ra các sai số mẫu và khiến chỉ số trở nên bất ổn định và không đáng tin cậy. Nhưng một vấn đề thực tế nảy sinh là không thể quản lý nổi hàng loạt phản hồi của khách hàng nếu thiếu các chương trình thống kê có công nghệ cao. Các gói phần mềm “hộp đen” tạo ra hàng loạt sự phân tích phức tạp mà chỉ có những vị tiến sĩ mới hiểu được. Họ sẽ giải thích những phân tích phức tạp cho các nhà điều hành cấp cao và những người này lại có xu hướng truyền đạt quan điểm của riêng mình tới các nhà điều hành cấp thấp hơn. Vậy nên, khi phản hồi của khách hàng đến được với các nhà điều hành cấp cao thì nó đã trở thành vô tác dụng vì đã bị tụt hậu vài tháng, không phù hợp với tình hình hiện tại nữa. Nó cũng chẳng thể mang lại những yêu cầu cụ thể để xây dựng mối quan hệ tốt hơn với từng khách hàng riêng lẻ.

Liệu mọi chuyện có thay đổi không? Các nhà nghiên cứu thị trường đặc biệt thích những câu hỏi bổ sung, một phần vì nó thể hiện mong muốn chính đáng được tìm hiểu thêm về khách hàng, phần nữa việc kiểm soát thông tin khách hàng tốt hơn sẽ mang lại cho họ nhiều khả năng phát triển hơn. Các hãng điều tra thường thích các phiếu điều tra dài vì chúng mang lại cho họ nhiều lợi nhuận hơn. Các công ty mua

các phiếu điều tra dài vì những câu hỏi điều tra dường như rất logic. Nhưng có một thực tế là, càng có quá nhiều phiếu điều tra lại càng tốn nhiều thời gian thực hiện.

## #9: Đối tượng phản hồi sai

Ai là người điền đầy đủ vào các phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng hoặc dành thời gian trả lời các câu hỏi qua điện thoại? Các giám đốc marketing đã nhiều lần tự hỏi liệu có bao nhiêu khách hàng cảm thấy chán nản, bị lép vế hay buộc phải trả lời các câu hỏi chi tiết qua điện thoại. Nhưng đó chỉ là một phần của vấn đề. Các nhà cung cấp dịch vụ điều tra thường cố gắng đạt được một mẫu ngẫu nhiên về các khách hàng hơn là đảm bảo rằng các nhà điều tra đang nói chuyện với đúng đối tượng khách hàng cần điều tra. Chẳng hạn, tại các ngân hàng bán lẻ, 20% khách hàng hàng đầu thường tạo ra hơn 90% lợi nhuận cho ngân hàng. Tuy nhiên, khi một ngân hàng lấy mẫu các khách hàng một cách ngẫu nhiên, họ thấy rằng trong tất cả các trường hợp, có hơn 80% phản hồi đến từ 10% khách hàng tạo ra chưa tới 10% lợi nhuận. Những khách hàng giá trị nhất luôn sẵn sàng nói chuyện trực tiếp với các nhân viên của ngân hàng, do đó họ không quan tâm tới việc phản hồi các phiếu điều tra.

Sự chênh lệch này có thể dẫn đến những quyết định tồi tệ. Chẳng hạn, phát hiện lớn nhất từ phiếu điều tra khách hàng của một ngân hàng đó là khách hàng thường cảm thấy thất vọng khi phải xếp hàng dài tại các chi nhánh. Vì vậy, nhóm nghiên cứu đề nghị tăng cường nhân viên, và rất nhiều ngân hàng đã làm theo đề nghị này. Tuy nhiên, trong trường hợp này, một nhà quản lý sáng suốt sẽ điều tra sâu hơn để tìm hiểu mối bận tâm của những khách hàng tạo ra nhiều lợi nhuận nhất cho ngân hàng. Mặc dù một vài khách hàng chủ chốt không thoải mái lắm khi phải hoàn thành các phiếu điều tra, song các kết quả được phân đoạn đã chỉ ra rằng những khách hàng phản hồi thường lại không quan tâm tới những thiếu sót của chi nhánh. Bởi trên thực tế, những người này hiếm khi trực tiếp đến chi nhánh. Họ quan tâm nhiều hơn tới việc những người điều tra qua điện thoại giải quyết nhanh chóng các vấn đề, họ thích các dịch vụ trực tuyến như thanh toán hóa đơn. Họ cũng thấy khó chịu với các chi phí dịch vụ liên quan dù rằng họ chính là những người duy trì số dư lớn. Tóm lại, hầu hết khách hàng có khả năng sinh lợi nhất thường có các ưu tiên khác biệt hoàn toàn so với phần lớn những phản hồi từ phiếu điều tra.

Việc điều tra sai đối tượng khách hàng thậm chí rất phổ biến trong loại hình từ doanh nghiệp với doanh nghiệp. Chẳng hạn, trong lĩnh vực phần mềm, nhân viên là những người sử dụng các phần mềm, song thường thì chỉ có một số nhà điều hành đưa ra các quyết định mua. Mặc dù sự hài lòng của người sử dụng là một yếu tố quan trọng đối với việc đưa ra các quyết định này, nhưng các vấn đề khác như giá cả và khả năng tương thích với hệ thống đang sử dụng cũng ảnh hưởng tới sự lựa chọn. Trong khi các nhà cung cấp phần mềm “ném bom” phiếu điều tra vào danh sách khách hàng thì các nhà điều hành bận rộn lại không để ý tới chúng hoặc đẩy chúng cho các thư ký. Hầu hết người phản hồi sẽ là những

người có các ưu tiên không nhất thiết phù hợp với các ưu tiên của những nhà quản lý đưa ra quyết định.

#8: Nhân viên không biết cách đưa ra hành động khắc phục

Đội tiên phong, cũng như khách hàng của họ, thường chỉ trích các phiếu điều tra khách hàng dài. Họ có thể kỳ vọng khả năng hồi đáp hàng loạt câu hỏi điều tra này ra sao? Tất nhiên, nếu có thời gian, họ cũng sẽ phản hồi đối với các yêu cầu của khách hàng.

Để có thể thực hiện được, phản hồi của khách hàng cần gắn kết các vấn đề cụ thể với các nhóm khách hàng cụ thể – đặc biệt là những khách hàng có đủ giá trị kinh tế để đầu tư vào các giải pháp giúp giải quyết mối bận tâm của mình. Tuy nhiên, nặc danh khách hàng là nguyên tắc quan trọng đối với việc nghiên cứu thị trường, vì vậy thậm chí không có khả năng những câu hỏi liên tiếp chẳng thể tìm ra được các nguyên nhân cốt lõi và các giải pháp khả thi. Tại sao nhân viên công ty cần tìm hiểu việc một số nhóm khách hàng nhỏ và nặc danh – những người tình cờ phản hồi phiếu điều tra hài lòng hơn hoặc ít hài lòng hơn so với các nhóm khách hàng nặc danh tình cờ phản hồi từ tháng trước? Nếu không có dữ liệu chính xác và cập nhật, nhân viên của công ty sẽ không đưa ra được hành động khắc phục thiếu sót. Thực tế là không có cách nào để đóng chu kỳ với khách hàng – những người đưa ra các đề nghị hoặc những người thông báo rằng họ không hài lòng với trải nghiệm của mình.

Mỗi người đều có một câu chuyện về dịch vụ khách hàng trong lĩnh vực máy tính cá nhân, có thể vì đây là ngành kinh doanh phát triển nhanh trong thời gian gần đây. Và đây là câu chuyện của tôi: Tôi đặt mua chiếc máy tính cá nhân từ một công ty máy tính danh tiếng – công ty mà tôi thường ca ngợi. Tuy nhiên, khi chiếc máy tính được mang đến, nó thiếu một chiếc đế cao su nên không thể kê vững, vì vậy mặt bàn của tôi đã bị xước. Tôi gọi điện đến dịch vụ khách hàng và phải đến đó hai lần, mỗi lần đều phải xếp hàng dài để đợi. Khi tới lượt, người đại diện công ty hỏi tôi một câu hỏi: Anh có chắc là phần còn thiếu đó không bị kẹt trong thùng đóng gói chứ? Cuối cùng, một người đại diện hứa sẽ gửi cho tôi chiếc chân còn thiếu, nhưng sau ba tuần tôi vẫn chưa nhận được nó. Thay vào đó, thứ mà tôi nhận được là một phiếu điều tra trực tuyến về sự thỏa mãn khách hàng. Ngay lập tức tôi điền vào đó với điểm số tồi tệ nhất – tuy nhiên, tôi chẳng bao giờ nhận được phản hồi từ phía công ty.

Khi tôi phản ánh điều này với một nhà điều hành của công ty máy tính đó, ông ta xin lỗi và ngưng giải thích rằng các phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng được gửi đi từ bộ phận marketing chứ không phải từ bộ phận điều hành. Không ai trong bộ phận điều hành có trách nhiệm giải quyết những vấn đề được nêu trong các phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng mà bộ phận marketing thực hiện. Đến nay có thể các nhà quản lý của công ty này đã nỗ lực giải quyết được sự trục trặc về mặt tổ chức.

Tuy nhiên, câu chuyện này đã làm sáng tỏ một điều rằng ngay cả những công ty tận tụy nhất cũng lãng phí tiền của vào các phiếu điều tra và phá hoại các mối quan hệ khách hàng vì họ không thiết lập được quyền quyết định đối với việc phản hồi khách hàng.

#7: Quá nhiều phiếu điều tra khách hàng là chiến dịch marketing trá hình

Nhiều công ty ủy thác cho các nhà điều tra gọi điện tới khách hàng nhưng lại không hề có ý định khắc phục các vấn đề hoặc cải thiện trải nghiệm của khách hàng; phiếu điều tra đơn giản chỉ là một chiến lược quảng cáo. Các chiến dịch marketing giả mạo này góp phần hủy hoại độ tin cậy của thông tin về sự thỏa mãn.

Chẳng hạn, hầu hết các nhà sản xuất ô tô đều có một vài giải thưởng để quảng bá trên các trang báo quảng cáo. Tuần đầu tiên, một vài công ty thông báo rằng họ giành được giải “Nhà sản xuất đạt được lòng trung thành cao nhất” của hãng nghiên cứu thị trường R.L. Polk (Đức). Tuần sau đó, một nhà sản xuất khác mừng vui thông báo rằng họ vừa nhận được giải về chất lượng hàng đầu của hãng J.D. Power and Associates (Anh). Sau đây, một công ty khác lại tuyên bố họ vừa giành được giải thưởng cho ô tô cỡ vừa. Trong lĩnh vực hàng không, điều này còn trở nên lố bịch hơn: Giải thưởng J.D. Power dành cho những chuyến bay trên 500 dặm và những chuyến bay dưới 500 dặm. Trong tương lai, có lẽ chúng ta sẽ được chiêm ngưỡng giải thưởng về sự thỏa mãn khách hàng cao nhất dành cho các hãng hàng không bị phá sản.

Nếu J.D. Power không tạo ra một danh mục gồm những thứ mà bạn có thể giành chiến thắng, thì vẫn còn rất nhiều lựa chọn khác. Một trong những ngân hàng quốc gia lớn đã mua hẳn một trang báo quảng cáo để thông báo rằng nó được tổ chức American Customer Satisfaction Index (ACSI) công nhận là ngân hàng có tỷ lệ khách hàng hài lòng cao nhất. Thực tế là nhiều ngân hàng khác có tỷ lệ khách hàng hài lòng tương đương hoặc cao hơn, nhưng ACSI chỉ điều tra khách hàng ở các tổ chức lớn nhất mà thôi. Như vậy bạn cũng có thể đua cọt với hệ thống này. Một vài nhà sản xuất tự động đã phát hiện rằng họ có thể đẩy điểm số J.D. Power tăng vọt lên bằng cách gọi điện cho tất cả khách hàng trong hai tuần sau khi họ mua ô tô để hỏi xem liệu mọi việc có ổn thỏa hay không. Các nhà sản xuất này tiết kiệm tiền bằng cách thuê một nhà cung cấp dịch vụ điều tra thực hiện các cuộc gọi. Họ không quan tâm đến thực tế là nhà cung cấp không hề đưa ra cách thức nào để giải đáp phản hồi của khách hàng, bởi mục đích chính của các cuộc gọi là hướng dẫn khách hàng trả lời cuộc gọi từ J.D. Power.

Rõ ràng vấn đề đạo đức của quy trình này rất đáng ngờ, thậm chí tồi tệ hơn, nó còn mang tính lạm dụng. Một số nhân viên marketing ngụy trang các cuộc gọi chào hàng bằng những câu hỏi đầu tiên về một vụ giao dịch mua bán gần đây. Khách hàng thường sẽ cảm thấy đỡ khó chịu hơn khi được hỏi về

mức độ hài lòng, chứ không phải các cuộc gọi chào hàng từ nhân viên bán hàng.

#6: Các chỉ số điều tra không gắn kết với tình hình kinh tế

Nhóm nghiên cứu Bain phát hiện ra rằng mối liên kết giữa chỉ số của phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng và hành vi khách hàng – yếu tố ảnh hưởng tới khả năng sinh lời và sự tăng trưởng – rất yếu. Chẳng hạn, những phân tích chi tiết về các khách hàng cá nhân chỉ ra rằng có khoảng 60-80% khách hàng rời bỏ công ty thường chấm mức ”hài lòng” hoặc “rất hài lòng” trong phiếu điều tra trước khi họ rời bỏ. Ngược lại, các công ty đạt chỉ số hài lòng khoảng 80-90% thường không thu được lợi thế kinh tế từ lòng trung thành của những khách hàng thể hiện ra ngoài. Sự hài lòng chỉ là một chương ngại vật nhỏ nếu mục tiêu là các mối quan hệ tốt hơn.

Bất chấp kết quả nghiên cứu trên, các nhà cung cấp dịch vụ điều tra sự thỏa mãn khách hàng vẫn nỗ lực hết sức để khẳng định giá trị của các phiếu điều tra, bởi họ không muốn mất đi nguồn lợi nhuận của mình. Nếu không có hồ sơ ghi lại các vụ giao dịch mua bán hoặc giới thiệu mà khách hàng đã thực hiện, các nhà cung cấp này có thể sử dụng câu hỏi điều tra kiểu như: “Bạn có ý định tiếp tục mua hàng không?” để chứng minh lòng trung thành của khách hàng. Tuy nhiên, các nghiên cứu của chúng tôi cho thấy mối quan hệ không đồng nhất giữa ý định mua hàng và hành vi mua hàng thật sự trong hầu hết các lĩnh vực kinh doanh. Chẳng hạn, trong lĩnh vực buôn bán ô tô, có tới 2/3 khách hàng nói rằng họ có ý định tiếp tục mua xe của thương hiệu đó, nhưng thực tế chưa đầy 1/3 khách hàng thực hiện cam kết này.

Theo dữ liệu mà ACSI công bố mỗi quý trên tạp chí Wall Street Journal (trong mục marketing, chứ không phải đầu tư), có một số bằng chứng gần đây cho thấy có rất ít mối liên hệ giữa chỉ số về sự thỏa mãn khách hàng và hiệu quả kinh tế thật sự. ACSI được quản lý bởi Claes Fornell – Giáo sư trường Đại học Michigan, người đã nghiên cứu về sự thỏa mãn của khách hàng từ thập niên 1980 và có rất nhiều bài báo bàn về vấn đề này. Chỉ số này được bán cho các tổ chức hàng đầu như Wachovia, Kroger, Comcast và Bộ Lao động Hoa Kỳ. Fornell tham gia thành lập ACSI với sự hỗ trợ tích cực của Barbara Everitt Bryant – người từng là giám đốc Cục Thống kê Dân số Hoa Kỳ dưới thời Tổng thống George H. W. Bush.

Trong số ra ngày 18 tháng 2 năm 2003, tờ Journal đưa tin Fornell đã mua hoặc bán khống cổ phần của các công ty mà ACSI tiến hành điều tra trước khi công bố dữ liệu. Tiêu đề bài báo tập trung vào vấn đề đạo đức của việc hành động dựa trên thông tin độc quyền trước khi được công bố rộng rãi và chỉ ra rằng các nguyên tắc của giới học thuật về việc sử dụng công trình nghiên cứu có xu hướng trở nên dễ tha thứ và dễ nhận biết điều đó, vì thông tin đến từ khách hàng chứ không phải công ty, Fornell có thể đã tránh được bất kỳ vấn đề nào về giao dịch nội gián. Thậm chí, bài báo ngày hôm sau còn đưa tin

rằng Robert J. Dolan, chủ nhiệm khoa của Trường Kinh doanh thuộc Đại học Michigan, muốn loại bỏ hoàn toàn loại hình giao dịch này. Ông phát biểu trên Journal: “Tôi đã nói với bất kỳ ai liên kết với ACSI rằng không nên tạo ra bất kỳ hình thức sử dụng cá nhân nào đối với thông tin được thu thập trong quá trình tổng hợp dữ liệu hàng quý, trước khi thông tin được công bố rộng rãi ra công chúng, và họ đã đồng ý.”

Nhưng dù thế nào, bài báo đầu tiên cũng đã bỏ qua câu chuyện thật sự. Câu hỏi được đặt ra là liệu những dữ liệu của ACSI thực tế có cho phép Fornell đánh bại thị trường hay không. Trong bài báo ngày hôm sau của mình, phóng viên Jon E. Hilsenrath đã tập trung mạnh mẽ vào câu hỏi này. Bài báo đã xem xét mối quan hệ giữa chỉ số của ACSI với sự biến động giá cổ phần của từng công ty, khẳng định rằng trong khi một số công ty như Yahoo! đã cải thiện được cả sự thỏa mãn khách hàng lẫn mức giá cổ phần thì “nhiều công ty khác với tỷ lệ khách hàng thỏa mãn cao vẫn chỉ đạt kết quả nghèo nàn hơn rất nhiều so với toàn bộ thị trường... [và hơn thế nữa] nhiều nhà phân tích chứng khoán không còn tin chắc rằng chỉ số khách hàng thỏa mãn của trường đại học này, trong và ngay bản thân nó, là quan trọng.” Tuy nhiên, Fornell lại đưa ra quan điểm hoàn toàn trái ngược, nhấn mạnh vào các nghiên cứu của giới học thuật – điều đó đòi hỏi phải xây dựng được mối liên kết giữa sự thỏa mãn khách hàng và giá trị cổ đông. Nhưng hầu hết các nhà đầu tư và nhà quản lý hiểu biết dường như đều ủng hộ ý kiến trên tạp chí Journal – họ thật sự coi nhẹ kết quả của các phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng. Đây là vấn đề thực tế. Nếu các phiếu điều tra này quả là nhà dự đoán hiệu quả về sự tăng trưởng, thì người mua phiếu điều tra nhiều nhất sẽ là các quỹ đầu cơ và nhà quản lý đầu tư. Trên thực tế, các nhà đầu tư hiếm khi lãng phí tiền bạc vào dữ liệu của phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng, bởi nó không mang lại nhiều lợi ích cho lòng trung thành của khách hàng và sự tăng trưởng của công ty.

#5: Các giải pháp chung chung không thể đáp ứng nhu cầu riêng của từng công ty

Rất nhiều công ty dựa dẫm vào các công cụ nghiên cứu thị trường sẵn có mà các nhà cung cấp dịch vụ điều tra quảng cáo thổi phồng. Các hãng điều tra tích cực chào hàng các sản phẩm này không phải vì chúng thật sự hiệu quả hay có khả năng sinh lợi – trên thực tế, chúng nhận được rất ít sự đầu tư về nghiên cứu và phát triển – mà vì chúng có thể phục vụ các dự án điều tra theo yêu cầu của khách hàng và đem lại lợi nhuận cao hơn. Tất nhiên có thể dễ dàng đoán được rằng những người sử dụng các bản điều tra sẵn có này sẽ chỉ thu về dữ liệu vô giá trị. Những gì họ thật sự cần là các giải pháp điều tra khách hàng để giải quyết vấn đề về mối quan hệ khách hàng và các quy trình nội bộ của công ty, song thứ họ nhận được lại là “một mẫu có kích cỡ vừa cho tất cả”. Với nỗ lực biến những chào hàng trở nên ấn tượng hơn các đối thủ cạnh tranh, các nhà cung cấp đã phát triển nhiều phiếu điều tra dài hơn, phức tạp hơn và sử dụng chúng để tạo ra những bảng biểu phức tạp và bảng chéo. Song kết quả cuối cùng

vẫn không thay đổi. Dữ liệu về sự thỏa mãn khách hàng càng có vẻ giống cuộc nghiên cứu hơn là sự phản hồi bao nhiêu thì khả năng ban quản trị, ban giám đốc và các nhà đầu tư sử dụng chúng càng ít bấy nhiêu.

Pat Flood, CEO của HomeBanc, cũng đi đến kết luận tương tự Andy Taylor của Enterprise, rằng các phương pháp truyền thống để đo lường sự thỏa mãn khách hàng thật sự không mang lại hiệu quả. Vì vậy, HomeBanc đã phát triển một quy trình riêng: những người được ủy quyền của công ty sẽ phát cho mỗi khách hàng một phiếu điều tra ngắn gọn ngay sau khi đóng khoản vay. Có tới 70% khách hàng phản hồi, kết quả đó sẽ liên quan trực tiếp đến tiền thưởng và sự thăng tiến của tất cả các nhân viên đã làm việc với khách hàng trong suốt trải nghiệm của họ với HomeBanc.

#### #4: Không có các tiêu chuẩn thống nhất

Khi CEO mới của một trong những công ty điện thoại lớn nhất thế giới hỏi liệu có bao nhiêu thước đo sự thỏa mãn khách hàng mà đội ngũ ban quản trị từng sử dụng trên thế giới, câu trả lời là hơn hai chục. Tại mỗi quốc gia và mỗi ngành kinh doanh lại sử dụng các nhà cung cấp dịch vụ điều tra riêng, phát triển các câu hỏi, phương pháp mẫu và thang điểm riêng. Một số thích dùng thang điểm 5, số khác lại thích 7, số khác nữa lại là 9. Mỗi bộ phận có một kế hoạch báo cáo kết quả khác nhau. Vị CEO kết luận rằng với một mớ hỗn tạp như vậy, công ty không thể chỉ ra được ai là người thật sự tạo dựng được lòng trung thành khách hàng tốt nhất, hay thậm chí là có trách nhiệm nhất. Nếu một bộ phận không thích kết quả thu được về sự thỏa mãn khách hàng, các nhà quản lý bộ phận đó có thể thay đổi phương pháp của mình hoặc thử nghiệm với các nhà cung cấp dịch vụ khác.

Mớ hỗn tạp này thường gây ra rắc rối. Chẳng hạn, một ngân hàng lớn đã thuê một nhóm các nhà thống kê tính toán mối liên hệ giữa chỉ số hài lòng của khách hàng với sự mệt mỏi mà khách hàng gặp phải trong lĩnh vực thẻ tín dụng. Các nhà thống kê khẳng định rằng trong thang điểm từ 0 đến 10, điểm mà khách hàng dễ rời bỏ công ty nhất là từ 7 đến 8. Tuy nhiên, các nhà quản lý hoạt động lại chỉ ra rằng tác nhân thật sự ảnh hưởng tới sự tăng trưởng và lợi nhuận trong lĩnh vực thẻ tín dụng không phải là việc giữ khách hàng, mà là cách sử dụng thẻ. Trung bình một khách hàng có thể có tới 7 thẻ tín dụng, nhưng nhà phát hành thẻ chính mới thu được lợi nhuận lớn. Khi các nhà nghiên cứu của ngân hàng này xem xét lại dữ liệu về “thẻ chính” và cách sử dụng như những biến số phụ thuộc, họ nhận thấy rằng cần phải đạt được chỉ số hài lòng là 9 hoặc 10 thì mới thu được nhiều lợi nhuận. Các kết luận được đưa ra bởi những nhà thống kê hiểu biết hạn hẹp về hoạt động kinh doanh, sự cạnh tranh hay các vấn đề thực tế của thương trường thường sai lầm. Thật không may, hầu hết các nhà quản lý cấp cao lại không nghiên cứu kỹ lưỡng các con số về chỉ số hài lòng như cách họ vẫn làm với các báo cáo tài chính.

Do mối gắn kết giữa phản hồi từ phiếu điều tra với hành vi khách hàng thường có sự lỏng lẻo nên các cuộc tranh luận về tiêu chuẩn tốt nhất luôn diễn ra gay gắt, chẳng hạn việc tìm kiếm thang điểm tốt nhất để đo lường và báo cáo phản hồi của khách hàng. Một số chuyên gia cho rằng cách đơn giản nhất là trả lời “có” hoặc “không”. Một số người lại ủng hộ thang điểm 5, trong đó 1 là tuyệt vời, 3 là trung bình và 5 là tồi tệ. Một số người lại muốn duy trì thang điểm 5 nhưng với điểm 1 cho tồi tệ và cứ thế tăng lên. Một số nhà cung cấp dịch vụ điều tra không đưa ra ô “trung bình” trong các phiếu điều tra, vì vậy khách hàng chỉ có thể lựa chọn giữa “tiêu cực” và “tích cực”, không có trung gian. Một số chuyên gia lại tin tưởng vào “chỉ số giá trị khách hàng” – vốn dựa trên thang điểm 100 hoặc 1.000. Các cuộc tranh cãi về những thang điểm này thường diễn ra rất sôi nổi.

Mớ hỗn tạp này gợi chúng ta nhớ tới những ngôi làng ở châu Âu thời Trung cổ – nơi việc buôn bán diễn ra rất khó khăn vì mỗi làng đều có một hệ thống đo lường và cân nặng riêng. Ngày nay, các thước đo không theo chuẩn đang cản trở những huyết mạch chính của ngành thương mại và lặp lại lịch sử cách đây hàng trăm năm. Việc thiếu một hệ thống đo lường chuẩn và mang tính trực quan thường khiến khách hàng gặp khó khăn khi đưa ra phản hồi, cũng như khiến công ty khó có thể nắm rõ và sử dụng các phản hồi. Đối với một hệ thống thiếu nguyên tắc thì chính việc thiết kế một thang điểm duy nhất và rồi sau vài năm được sửa đổi một lần lại tạo ra mớ hỗn tạp đây.

### #3: Phiếu điều tra lẫn lộn các giao dịch với các mối quan hệ

Các công ty thường bị lẫn lộn về mục đích của phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng. Họ đang đánh giá sự thỏa mãn khách hàng với một giao dịch đặc biệt? Hay họ đang đánh giá chất lượng mối quan hệ khách hàng của mình? Thực tế việc đánh giá mối quan hệ khách hàng với sự tăng trưởng của một công ty khác xa so với việc đánh giá tất cả các giao dịch của một cá nhân. Nó bao gồm tất cả các chi tiết của trải nghiệm khách hàng – sự nhận thức, mua bán, giá cả, sử dụng và dịch vụ – cùng với tất cả các vấn đề về cảm xúc và thương hiệu.

Mỗi điểm tương tác không hoàn toàn có tầm quan trọng như nhau đối với mọi khách hàng, vì vậy một số biên bản điều tra yêu cầu khách hàng đánh giá mức độ quan trọng của một khía cạnh hoặc sự tương tác, cũng như mức độ hài lòng của họ đối với mỗi điểm đó. Vấn đề là hầu hết khách hàng không thể trả lời những câu hỏi đó, trừ phi có một điều gì đấy khiến họ ngạc nhiên, cả về mặt tiêu cực lẫn tích cực. Vì vậy, phương pháp điều tra truyền thống hiếm khi đề cập nhiều tới việc làm thế nào các công ty có thể gia tăng lượng khách hàng thiện cảm và giảm thiểu lượng khách hàng phản cảm. Chẳng hạn, hầu hết các giao dịch – ngay cả một giao dịch hoàn hảo, cũng không đủ quan trọng để có thể tạo ra một khách hàng thiện cảm. Nhưng một giao dịch được xử lý kém sẽ dễ dàng tạo ra một khách hàng phản cảm. Khách hàng sẽ không nhiệt tình giới thiệu bạn với đồng nghiệp hay bạn bè họ chỉ vì bạn gửi hóa đơn



chính xác và đúng hẹn. Nhưng nếu bạn chỉ cần làm sai việc đó một lần, khách hàng không hài lòng có thể làm toáng lên.

Nỗ lực đầu tiên mà một ngân hàng lớn thực hiện khi xây dựng thước đo mối quan hệ đáng tin cậy là kiểm tra tất cả các chỉ số hài lòng của các giao dịch. Không có gì đáng ngạc nhiên khi những điều này chẳng nói lên gì nhiều với các nhà quản lý ngân hàng. Chỉ khi nào họ nhắm tới mục đích tạo ra nhiều khách hàng thiện cảm – tìm kiếm điểm 9 hoặc 10 trong Câu hỏi cốt tử – thì họ mới có thể tập trung vào chìa khóa dẫn dắt sự tăng trưởng. Các phiếu điều tra chuẩn về sự thỏa mãn khách hàng không thể đạt được điều đó.

## #2: Các phiếu điều tra không làm hài lòng khách hàng

Hầu hết các nhà quản lý đã bỏ quên Nguyên tắc Vàng khi tiến hành điều tra trên quy mô lớn. Bản thân họ ghét bị làm phiền trong bữa tối, nhưng họ lại cho phép công ty xâm phạm tới cuộc sống của hàng triệu khách hàng. Họ thuê các nhà cung cấp hiểu biết hạn hẹp về nhu cầu khách hàng hay hoạt động kinh doanh của công ty – để đại diện cho thương hiệu của công ty. Ngày càng có nhiều công ty sử dụng hệ thống trả lời bằng tiếng nói tương tác – nói chuyện với máy tính. Một số khách hàng bỏ qua những thông điệp trong các phiếu điều tra mà công ty đã lãng phí thời gian để giám sát.

Điều gì sẽ xảy ra khi khách hàng trả lời nghiêm túc các phiếu điều tra và ghi lại những lời phàn nàn? Thịnh thoảng họ sẽ không nhận được một phản hồi nào, như trường hợp của tôi với nhà cung cấp máy tính. Trong một số trường hợp khác, họ chỉ nhận được một lá thư vớ vẩn. Cả hai điều này cũng giống như việc xát muối vào vết thương vậy. Khách hàng biết rằng các công ty quan tâm tới vấn đề đó bởi họ đã dành thời gian và công sức trả lời phản hồi của khách hàng, song họ lại không làm gì để khắc phục điều đó. Dữ liệu bị chất đống tại ban quản trị sẽ không thể giải quyết được vấn đề.

Ngược lại, tại Harley-Davidson, khách hàng được đối xử như những thành viên trong gia đình; họ sẽ được nhận các cuộc gọi từ nhân viên nghỉ hưu gần đây nhất của Harley (được tuyển dụng làm nhân viên bán thời gian) – những người hiểu rõ công ty và sản phẩm của công ty, cũng như có trách nhiệm lắng nghe khách hàng. Đội ngũ nhân viên này đã tạo ra những hiểu biết sâu sắc về khách hàng, đồng thời giúp củng cố văn hóa và thương hiệu của công ty. Tại hãng hàng không Southwest Airlines, chủ tịch Colleen Barrett nhấn mạnh rằng bất kỳ nhân viên nào muốn nhận được phản hồi từ khách hàng cần phải viết một bức thư cá nhân đề nghị khách hàng cho biết thông tin đó và giải thích mình sẽ làm gì với thông tin này. Đồng thời, họ cũng phải viết một bức thư cảm ơn gửi tới những khách hàng đã phản hồi, mô tả những hành động sẽ được thực hiện dựa trên phản hồi đó.

Một người bạn của tôi đã rất bực mình với chiếc Jargour mới của mình, đặc biệt là cách xử sự mà cô nhận được từ người bán hàng tại chi nhánh địa phương. Ngay sau khi cô gọi điện tới đó, các nhân viên sửa chữa đã đứng chặn căn nhà, bao gồm cả một số thợ sửa đường dây điện thoại. Dù thấy rằng đó chính xác là một cuộc điều tra. Cô bạn của tôi rất sẵn lòng trả lời phiếu điều tra vào một thời điểm thuận lợi hơn, nhưng nhân viên bán hàng đó đã đọc câu hỏi quá nhanh đến nỗi cô không kịp có cơ hội giải thích. Vì anh ta gọi điện với tư cách đại diện Jargour nên cô đành khó chịu làm theo phiếu điều tra. Nhưng lần sau, khi gặp lại người bán hàng, cô đã nói với anh ta: “Điều duy nhất tôi không hài lòng về trải nghiệm với Jarguar chính là phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng.”

## #1: Trò mảnh khỏe và hành động hủy hoại sự tín nhiệm

Cuối cùng, một lý do nữa khiến các phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng thất bại chính là thiếu độ tin cậy. Khi các công ty gắn chỉ số hài lòng khách hàng với phần thưởng của nhân viên, các nhân viên sẽ coi chỉ số này là mục tiêu cuối cùng của bản thân. Thay vì tập trung sức lực và khả năng sáng tạo để cải thiện các trải nghiệm và mối quan hệ của khách hàng, họ lại “sáng tạo” trong việc giở trò mảnh khỏe với hệ thống.

Có thể dễ dàng tìm thấy những kẻ giở trò chuyên nghiệp trong lĩnh vực ô tô – nơi các nhà bán lẻ tìm mọi cách sáng tạo để nâng cao chỉ số khách hàng thỏa mãn nhằm moi móc lợi ích từ nhà sản xuất. Họ có thể dựng tấm áp-phích quảng cáo cỡ lớn về một phiếu điều tra được điền đầy các “ô hàng đầu” với đề nghị: “Nếu bạn không thể chấm cho chúng tôi chỉ số như vậy, hãy cho biết chúng tôi có thể làm bạn thỏa mãn bằng cách nào.” Thực tế hầu hết các khách hàng không dành thời gian hoặc mối quan tâm tới điều đó, bởi họ không tin rằng người bán hàng sẽ khắc phục các vấn đề mà họ gặp phải. Và khi được điều tra, họ cũng không chấm cho công ty chỉ số cao nhất bởi vì họ không quan tâm tới việc phản hồi đối với yêu cầu của người bán hàng.

Các nhà bán lẻ thừa nhận rằng mặc dù họ ủng hộ mục tiêu đáp ứng sự thỏa mãn khách hàng, song họ tin còn có nhiều yếu tố khác ảnh hưởng lớn hơn tới lợi nhuận và sự tăng trưởng. Vì thế, các ưu tiên hàng đầu của họ bao gồm việc học hỏi từ những nhà bán lẻ có tỷ lệ dẫn đầu cao, thu hút khách hàng tiềm năng đầy các phòng trưng bày hàng hóa thông qua hoạt động quảng cáo mạnh mẽ, đồng thời tính phí khách hàng với mức giá cao nhất có thể. Thậm chí những người này còn gây áp lực buộc khách hàng phải chấm cho họ mức điểm cao nhất. Tất nhiên những khách hàng khôn ngoan cũng sẽ tham gia trò chơi này: họ thương lượng một mức giá thấp và sau đó đưa ra một chỉ số hài lòng cao để nhận được mức giảm 500 đô-la. Sau khi đổ hàng triệu đô-la vào phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng, các nhà sản xuất ô tô kết thúc với một hệ thống khiến khách hàng bực mình, biến nhân viên bán hàng thành những kẻ bất cần đạo lý, không đạt được những chỉ số đáng tin cậy để liên kết tỷ lệ khách hàng hài

lòng với sự tăng trưởng và lợi nhuận của người bán hàng.

Thậm chí những người bán hàng giỏi nhất cũng phải cố giữ bộ mặt lạnh lùng, nghiêm túc khi thực hiện vai trò của mình trong trò chơi này. Khi tôi quay trở lại mua một chiếc ô tô khác từ người bán hàng của mình, anh ta nhớ rằng tôi đã viết về lòng trung thành của khách hàng. Vào cuối cuộc giao dịch, anh ta quay sang tôi và nói: “Ông Reichheld, trong khoảng một tuần, ông sẽ nhận được một phiếu điều tra khách hàng và nó sẽ quyết định khoản tiền thưởng của tôi. Ông biết trò chơi rồi đấy...”

Rõ ràng đây chính là thời điểm để đưa ra một số nguyên tắc mới về cách đo lường suy nghĩ, cảm nhận và hành động của khách hàng.

## 6. Các nguyên tắc đo lường

Có thể bây giờ bạn đã bị thuyết phục rằng cần phải đo lường và quản lý sự phản hồi của khách hàng nghiêm túc như khi đo lường và quản lý lợi nhuận. Nếu vậy, câu hỏi tiếp theo là làm thế nào bạn phát triển được một quy trình đo lường hiệu quả như Enterprise trong khi vẫn tránh được cạm bẫy của các phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng. Điều đó không dễ dàng chút nào. Xét về khái niệm, chỉ số khách hàng thiện cảm có thể đơn giản, song việc tập hợp dữ liệu phù hợp là điều rất khó. Có thể bạn sẽ phải đầu tư nhiều nỗ lực và nguồn lực vào quy trình này như khi thực hiện các phiếu điều tra. Nếu tăng trưởng thật sự là ưu tiên hàng đầu của bạn, ai đó có thể cho rằng bạn nên kết hợp các nguồn lực hiện có để tạo ra hiệu quả tài chính vững chắc.

Tất nhiên, khi đến với câu hỏi như thế nào thì một chút khiêm tốn là điều hợp lẽ. Các nguyên tắc kế toán được thừa nhận chung (GAAP) đã ra đời từ hàng thế kỷ nay. Chúng được giải thích trong những bộ sách dày hàng nghìn trang (nhưng kể cả như vậy, chúng vẫn không phát hiện ra các mảnh khóc bẹp bẹp). Hiện nay, chúng ta mới chỉ bắt tay thực hiện nghiêm túc phương pháp đo lường mối quan hệ khách hàng. Vậy nên không có gì đáng ngạc nhiên nếu chúng ta phải thử nghiệm một chút trước khi bắt kịp các tiêu chuẩn được thừa nhận rộng rãi.

Nhưng điều đó sẽ không ngăn cản chúng ta bắt đầu. Tất nhiên, một số công ty như Intuit và Enterprise đã tìm hiểu được những vấn đề cơ bản của phương pháp đo lường nghiêm túc thái độ và hành vi của khách hàng. Chúng ta có thể giải thích các nguyên tắc nền tảng – mang lại một điểm khởi đầu vững chắc cho mọi công ty. Các nguyên tắc này có thể giúp bạn khởi đầu tốt đẹp: tính toán chính xác, nhanh chóng và đáng tin về tình trạng khách hàng thiện cảm. Bằng cách tuân theo nguyên tắc, bạn có thể sử dụng NPS để đánh giá cảm nhận thật sự của khách hàng. Bạn cũng có thể sử dụng các nguyên tắc này để tập trung toàn tổ chức chú ý tới khách hàng, đồng thời phân chia trách nhiệm đối với các mối quan hệ khách hàng tốt.

**Nguyên tắc 1:** *Đưa ra Câu hỏi cốt tử và một vài câu hỏi khác*

Mục đích của phương pháp đo lường NPS là tạo ra một chỉ số có độ tin cậy cao về mối quan hệ khách hàng. Trong hầu hết các lĩnh vực kinh doanh, việc xác định chỉ số này chỉ cần một câu hỏi duy nhất: “Khả năng bạn sẽ giới thiệu công ty chúng tôi với bạn bè và đồng nghiệp là bao nhiêu?”

Điều đó cho thấy việc mang lại cho khách hàng – những người chăm cho công ty mức điểm thất bại – một cơ hội để sửa chữa những phản hồi. Tương tự như Enterprise, công ty bạn có thể hỏi những khách

hàng phản cảm xem liệu họ có đồng ý để nhân viên công ty liên hệ nhằm tìm hiểu rõ hơn nỗi thất vọng của họ và cố gắng giải quyết các vấn đề đó hay không. Nếu điều đó không khả thi, bạn có thể hỏi câu thứ hai trong phiếu điều tra: “Lý do cơ bản khiến bạn chấm cho công ty chúng tôi mức điểm đó là gì?” Hoặc có thể là một số câu hỏi khác như: “Điều quan trọng nhất công ty chúng tôi có thể cải thiện để bạn chấm cho chúng tôi mức điểm cao nhất là gì?” Hãy nhớ rằng các câu trả lời chỉ đảm bảo cho mục đích đánh giá, chứ không ảnh hưởng tới bản thân chỉ số.

Để chắc chắn, có thể bạn sẽ muốn tập hợp dữ liệu cơ bản của mỗi cá nhân hoặc tài khoản – và sau đó, khi tiến hành xây dựng, hệ thống đó sẽ hoạt động hiệu quả. Bạn có thể kiểm tra liệu mình được phép thêm vào một hoặc hai câu hỏi mà không làm hỏng quy trình đo lường hoặc tăng chi phí hay không. Nhưng hãy cẩn thận! Cố gắng lập danh mục câu hỏi ngắn. Việc thêm một vài câu hỏi “hài lòng” chung chung sẽ mang lại kết quả trái ngược với mong muốn: thu được rất ít thông tin hữu ích, đồng thời làm giảm tỷ lệ phản hồi. Ngoài ra, chúng sẽ gây ra mớ rắc rối, phức tạp đối với ban quản trị – trong khi những người này lại cần sự đơn giản và rõ ràng. Việc thêm một số câu hỏi mang tính dự đoán sẽ khiến bạn rơi vào một phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng hay một dự án nghiên cứu thị trường, chứ không phải là một hệ thống hoạt động thực tế – điều sẽ tạo ra một NPS chính xác.

Tôi nhấn mạnh điểm này vì các nhà quản lý thường có xu hướng thêm câu hỏi vào tất cả các phiếu điều tra. Họ cho rằng khách hàng sẵn sàng nghe điện thoại, vậy thì tại sao lại không tìm kiếm thêm thông tin từ phía họ? Nhưng đây chính là điểm mà NPS quan tâm, mọi câu hỏi được bổ sung đều tạo ra các khoản chi phí vô ích. Chẳng hạn, một ngân hàng lớn đã không thể cưỡng lại được việc thêm 15 câu hỏi vào phiếu điều tra. Nhưng hành động này khiến phiếu điều tra ngắn nhiều chi phí hơn, kích thước mẫu phải cắt giảm một nửa. Thực tế việc cắt giảm kích thước mẫu sẽ khiến chỉ số của các chi nhánh dễ bị thay đổi và giảm độ tin cậy. Ngoài ra, ngân hàng này dành quá nhiều thời gian và công sức vào cuộc tranh cãi về mối tương quan giữa 15 câu hỏi – đáng lẽ họ nên tập trung cải thiện trải nghiệm của khách hàng mục tiêu thì hữu ích hơn. Nếu bạn muốn tìm hiểu thêm về những điều khách hàng cảm nhận, tốt hơn hết hãy lập các diễn đàn hoặc thảo luận với những nhóm khách hàng cụ thể.

Scott Cook, người đồng sáng lập Intuit, đã nói: “Chúng tôi có quá nhiều phiếu điều tra và chúng đều quá dài. Điều chúng tôi thật sự cần là có thêm nhiều nhà quản lý trao đổi trực tiếp với khách hàng, chăm chú lắng nghe và sau đó đáp lại phản hồi của họ. Việc gửi đi quá nhiều phiếu điều tra có thể khiến mọi người ảo tưởng rằng họ đang tập trung vào khách hàng, nhưng đó thường là cơ hội để những nhà quản lý cấp cao không muốn dành thời gian đối mặt trực tiếp với khách hàng trốn tránh trách nhiệm.”

**Nguyên tắc 2:** *Lựa chọn thang điểm hiệu quả và giữ vững với nó*

Nếu nói chuyện với mười hãng nghiên cứu, bạn sẽ được nghe mười ý kiến khác nhau về thang điểm tốt nhất có thể áp dụng cho mọi hệ thống phản hồi khách hàng; mỗi hãng lại ủng hộ một xu hướng riêng. Tuy nhiên, mục đích của NPS không chỉ là điều tra; nó còn là một hệ thống hoạt động đáng tin cậy. Mặc dù Bain & Company sẵn sàng tìm hiểu thang điểm hiệu quả nhất để áp dụng, song chúng tôi vẫn nhận thấy lợi thế thiết thực và quan trọng của thang điểm từ 0 đến 10, trong đó 10 là “khả năng rất lớn” và 0 là “không có chút khả năng nào”. Tuy nhiên, một số thang điểm khác cũng rất hiệu quả: Enterprise đã rất thành công với thang điểm 5, còn hệ thống phản hồi tuyệt vời của eBay đã sử dụng thang điểm 3 (tốt, trung bình và xấu). Dù vậy, thang điểm từ 0 đến 10 vẫn có nhiều lợi thế đáng kể:

- Khách hàng nhận thấy rằng thang điểm này tạo ra cảm nhận trực giác, có thể là do trải nghiệm của họ với hệ thống điểm tại trường học. Họ nhanh chóng hiểu rằng 9 hoặc 10 tương ứng với xuất sắc, 8 hoặc 7 tương ứng với khá, còn 6 hoặc thấp hơn chỉ mức trung bình hoặc yếu kém. Tương tự, mọi nhân viên đều đã trải qua thời gian ngồi trên ghế nhà trường, vì vậy họ có thể dễ dàng hiểu được thang điểm này và không cần phải học một khóa học thống kê nào.

- Trong hoạt động thương mại và giao dịch, hầu hết các công ty trên thế giới đều sử dụng hệ thống đo lường theo mét, không phải vì mét là một đơn vị kỳ diệu, mà vì hệ thống số thập phân mang lại hiệu quả tốt nhất. Vì vậy, hầu hết các nền văn hóa và toàn nhân loại tư duy theo hệ thống đơn vị thập phân. Chẳng hạn, tất cả mọi người đều biết rằng khi một vận động viên Olympic đạt được điểm “10 hoàn hảo” thì điều đó có nghĩa là gì.

- Những khách hàng tin rằng luôn còn cơ hội để cải thiện hay nâng cao chất lượng có thể sẽ từ chối chấm điểm số hoàn hảo (10) cho bất kỳ người nào, dù cho họ phục vụ tốt tới đâu. Điểm 9 phản hồi sẽ mang đến một cơ hội lựa chọn, giúp họ tránh bị rơi vào nhóm khách hàng vô cảm. Đồng thời, nó cũng là một lời cảnh báo sớm bất cứ khi nào điểm 10 cũng có thể bị rơi xuống 9 trong phiếu điều tra tiếp sau.

- Dù phiếu điều tra được lập cẩn thận đến đâu thì một số khách hàng vẫn nhầm lẫn giữa vị trí cao nhất và thấp nhất trong thang điểm 1 đến 10: họ sẽ chấm điểm 1 khi họ nghĩ rằng nó xứng đáng với điểm 10 vì “số 1” có nghĩa là tốt nhất. Sự phức tạp này hiếm khi xảy ra với thang điểm 0 đến 10, bởi vì 0 luôn đại diện cho điểm số thấp nhất.

- Mặc dù thang điểm với ít điểm hơn có thể đạt hiệu quả – như tại eBay và Enterprise, song nó có thể dễ dàng tạo ra một mức độ được thổi phồng thái quá, che giấu những biểu hiện quan trọng trong chất lượng mối quan hệ khách hàng. Hãy xem xét thang điểm 3 điểm của eBay với các mức tốt, trung bình và tồi tệ, tỷ lệ tốt của PowerSeller đạt ngưỡng 98%. Nhưng điều đó không có nghĩa là một tỷ lệ tốt

trong thang điểm này đủ để xác định được một khách hàng thiện cảm thật sự.

- Cuối cùng, rất nhiều công ty hàng đầu trên thế giới sử dụng tiêu chuẩn từ 0 đến 10, như General Electric, American Express, Allianz, Intuit và tạp chí Wall Street Journal. Satmetrix và Bain đã rất thành công khi sử dụng thang điểm này với hầu hết các khách hàng trên toàn thế giới. Nhiều công ty sử dụng tiêu chuẩn này thấy rằng có thể dễ dàng so sánh bản thân họ với cơ sở dữ liệu ngày càng gia tăng mà chúng tôi nhận được. Thang điểm chuẩn này sẽ thúc đẩy việc quản lý mối quan hệ khách hàng giống như các nguyên tắc kế toán được thừa nhận chung thúc đẩy việc quản lý hiệu quả tài chính.

Tuy nhiên, thông điệp quan trọng nhất về thang điểm này chính là để chọn ra nhân viên làm việc hiệu quả nhất. Hãy thử nghiệm xem nó có phân chia chính xác khách hàng thành các phân khúc khách hàng thiện cảm, khách hàng vô cảm và khách hàng phản cảm dựa theo hành vi của họ hay không. Khi thang điểm đáp ứng được cuộc thử nghiệm này, bạn có thể xây dựng một tiêu chuẩn phù hợp cho từng phiếu điều tra NPS trong mọi lĩnh vực kinh doanh, mọi khu vực địa lý.

### **Nguyên tắc 3:** *Đạt được tỷ lệ phản hồi cao từ khách hàng cốt lõi*

Mặc dù bạn có thể thu thập phản hồi từ tất cả các khách hàng của mình, song sẽ là khôn ngoan hơn nếu bạn bắt đầu với những người đáng quan tâm nhất – khách hàng cốt lõi. Họ là người mang lại cho bạn nhiều lợi nhuận nhất và cũng có nhiều khả năng nhất để trở thành khách hàng thiện cảm. Khi phân chia khách hàng theo cách này, bạn có thể phát triển các chiến lược hợp lý và mang tính kinh tế đúng đắn để cải thiện mối quan hệ với khách hàng. Chẳng hạn, nhiều ngân hàng bán lẻ đã rất nỗ lực duy trì và phục vụ tốt hơn những khách hàng có khả năng sinh lợi nhất cho họ. Nhưng liệu họ có thể bỏ ra những khoản đầu tư cần thiết? Nếu chỉ tập trung vào sự phản hồi chung chung đến từ những khách hàng mang lại lợi nhuận bên lề, họ có thể kết luận rằng các khoản đầu tư lớn là không thể chấp nhận. Nhưng khi phân chia khách hàng dựa trên khả năng sinh lợi, họ sẽ thấy rằng việc đầu tư cải thiện trải nghiệm của khách hàng quen thuộc sẽ mang lại lợi nhuận cao.

Hãy nhớ rằng mục đích của việc điều tra NPS không phải chỉ để xác định thái độ của khách hàng, mà là xác định những hành vi rõ ràng và có thể đo lường. Bạn muốn biết chính xác có bao nhiêu khách hàng thiện cảm, vô cảm và phản cảm, cũng như những con số này biến đổi như thế nào qua thời gian? Như vậy, không thể chỉ dựa vào một nhóm khách hàng nhỏ; bạn cần một lượng mẫu lớn, hay tốt hơn hết là cả một bản điều tra dân số. Đồng thời bạn cần đạt được tỷ lệ phản hồi cao để đảm bảo độ tin cậy. Tại Enterprise, tỷ lệ phản hồi của khách hàng qua điện thoại đạt tới 95%. Bảng hỏi trước giao dịch của HomeBanc đạt tỷ lệ phản hồi là 70%. Theo kinh nghiệm, ở đây có một nguyên tắc quan trọng: nếu tỷ lệ phản hồi phiếu điều tra thấp hơn 65%, điều đó có nghĩa bạn không có được đầy đủ phản hồi từ

phía khách hàng.

Trong trường hợp kinh doanh, việc thu thập đầy đủ phản hồi từ những khách hàng cốt lõi càng đặc biệt khó khăn. Bạn phải thăm dò những người ra quyết định và những người ảnh hưởng tới việc mua bán. Phương pháp hữu hiệu nhất là thuê một nhân viên trong cửa hàng để xác định sự pha trộn thích hợp của những người phản hồi trong ban điều hành và đội tiên phong. “Tiền vệ” này có thể đảm bảo rằng thông tin được cập nhật vẫn có thể sử dụng khi những người này thay đổi công việc hoặc trách nhiệm. Các e-mail hoặc cuộc gọi được gửi đến danh sách khách hàng ngẫu nhiên có thể hữu ích đối với một số dự án nghiên cứu, song nó không thể cung cấp nền tảng cho NPS đáng tin cậy. Một lần nữa, tỷ lệ phản hồi cao là bằng chứng của một quy trình chắc chắn. Trên thực tế, một số công ty cho rằng những người không phản hồi chính là khách hàng phản cảm, bởi việc không đầu tư thời gian trả lời một phiếu điều tra ngắn đã thể hiện mối quan hệ rạn nứt.

Tuy nhiên, hãy tránh việc sử dụng các mảnh lời quảng cáo để tăng tỷ lệ phản hồi – chúng có xu hướng dẫn tới sai số. Một tờ báo lớn của Mỹ đã thúc đẩy các phản hồi phiếu điều tra bằng cách đưa ra chiến dịch tăng thời hạn đặt mua báo của khách hàng thêm một tháng. Dựa trên kết quả của cuộc điều tra này, tờ báo kết luận rằng NPS của họ vượt rất xa so với tất cả các đối thủ cạnh tranh. Nhưng sau đó, khi tờ báo ủy quyền cho bên thứ ba giấu tên thực hiện cuộc điều tra thì NPS của họ tụt xuống 10 điểm. Cuối cùng, tờ báo cũng nhận ra rằng những phản hồi đầu tiên được tạo ra bởi chiến dịch gia hạn. Những người phản hồi không giấu tên, và thực tế có thể tác động tới việc tăng tỷ lệ phản hồi. (Mọi người thường không sẵn lòng đưa ra các ý kiến tiêu cực). Bản chất của sự thúc đẩy này không giúp được gì, bởi rõ ràng việc tăng thời hạn đặt mua báo thu hút nhiều khách hàng thiện cảm hơn khách hàng phản cảm.

**Nguyên tắc 4:** *Báo cáo dữ liệu mối quan hệ khách hàng thường xuyên như dữ liệu tài chính*

Một công ty công nghệ cao nổi tiếng đã phô trương kết quả điều tra hàng năm về sự thỏa mãn khách hàng như bằng chứng thể hiện các mối quan hệ khách hàng tốt đẹp của mình. Công ty này gửi một e-mail với 80 câu hỏi đến hàng nghìn khách hàng vào mỗi mùa xuân. Đến mùa hè, các kết quả được lập thành bảng biểu và báo cáo. Phần thưởng của mọi nhân viên, từ CEO cho tới những người đại diện dịch vụ, đều liên quan đến các kết quả này – nhưng phần thưởng chỉ được trao vào cuối năm! Tất nhiên, trong suốt thời gian 12 tháng, công ty chuẩn bị kế hoạch bán hàng 12 tháng và ngân sách lợi nhuận dựa theo các báo cáo trong bốn quý đã được tính toán và nghiên cứu kỹ lưỡng bởi Phó Wall. Mọi nhân viên trong công ty đều biết rằng việc phục vụ khách hàng là một phần quan trọng tạo nên thành công, nhưng chỉ số của phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng chỉ nhận được sự quan tâm trong một tuần; với 51 tuần còn lại của năm, công ty tập trung vào các thước đo tài chính ngắn hạn.



Điều đó cũng xảy ra tương tự với NPS. Nếu bạn chỉ đo lường nó mỗi năm hoặc mỗi quý một lần thì sẽ không ai quan tâm tới nó trừ phi các kết quả được công bố rộng rãi; thời gian còn lại họ sẽ tập trung vào lợi nhuận. Trên thực tế, nếu bạn không phát triển một quy trình đo lường NPS cập nhật giống như việc đo lường tài chính thì các nhân viên sẽ phớt lờ và coi nhẹ nó.

Việc đo lường cập nhật mang lại một lợi thế lớn khác: các bản báo cáo càng được công bố nhiều, các chi nhánh càng có cơ hội thử nghiệm những phương pháp và sách lược mới để biết liệu những thay đổi đó có nâng cao kết quả hay không. Chẳng hạn, tại Enterprise, hơn 6.000 chi nhánh và 12 bản báo cáo hàng năm đã bổ sung hơn 72.000 trải nghiệm. Công ty sẽ chỉ thu được 6.000 trải nghiệm nếu các phân tích về kết quả được tiến hành mỗi năm một lần. Nếu hàng năm công ty chỉ chấm điểm cho năm quốc gia đặt chi nhánh thì nó sẽ chỉ thu được năm trải nghiệm mà thôi.

Dĩ nhiên để tạo ra một dòng phản hồi liên tục cho công ty là một việc khó khăn, có thể bởi các giao dịch với khách hàng diễn ra không thường xuyên, hoặc bởi nhóm khách hàng quen thuộc từ chối các phiếu điều tra thường xuyên. Nhưng đừng vì thế mà thoái chí. Một vài khách hàng chỉ từ chối trả lời một hoặc hai câu hỏi. Các câu hỏi điều tra được rải rác trong suốt cả năm sẽ tốt hơn là hàng loạt câu hỏi được đưa ra liền một lúc. Và việc nâng cao NPS có thể được tiến hành bằng cách bổ sung câu hỏi “sẽ giới thiệu” trong bất kỳ bảng hỏi nào mà bạn thuê để quản lý giao dịch cũng như các cuộc gọi tới bộ phận dịch vụ khách hàng.

**Nguyên tắc 5:** *Dữ liệu càng chi tiết bao nhiêu, nhân viên càng có trách nhiệm bấy nhiêu*

Hãy tưởng tượng một nhà vật lý sẽ cảm thấy vô dụng thế nào nếu anh ta chỉ có thể đo được áp suất máu trung bình của tất cả các bệnh nhân, chứ không phải của từng người? Hay một viên cảnh sát sẽ cảm thấy bất lực thế nào nếu máy radar chỉ theo dõi được tốc độ trung bình của tất cả các xe trên đường, chứ không phải của từng chiếc? Từ lâu các doanh nghiệp đã rút ra được bài học này cho các thước đo tài chính. Các công ty không đo lường lợi nhuận ở cấp độ doanh nghiệp, họ phân tách nó ra thành nhiều cấp độ như hoạt động kinh doanh, dòng sản phẩm, khu vực địa lý, nhà máy, cửa hàng, v.v... Các phương pháp đo lường kết quả chi tiết cho phép mỗi cá nhân và nhóm nhỏ đưa ra các quyết định tốt hơn và có trách nhiệm hơn với kết quả.

Các thước đo NPS đòi hỏi sự chính xác và chi tiết tương tự. NPS được coi là một công cụ quản lý hoạt động, chứ không phải là một công cụ nghiên cứu thị trường. Ban quản trị cấp cao phải nắm quyền sở hữu công cụ này và có trách nhiệm trong việc sử dụng nó để nâng cao hiệu quả hoạt động. Tại Enterprise, một bước đột phá quan trọng đó là triển khai phương pháp đo lường lòng trung thành của khách hàng tại cấp độ chi nhánh. Những dữ liệu riêng biệt này vừa cho phép vừa khuyến khích nhân

viên đáp lại phản hồi của khách hàng nhiều hơn.

Tuy nhiên, đối với hầu hết các công ty, việc đo lường chi tiết không phải là điều dễ dàng. Nhiều bộ phận khác nhau ảnh hưởng tới toàn bộ trải nghiệm của khách hàng, và vì thế ảnh hưởng tới lòng trung thành của họ nữa. Chẳng hạn, một khách hàng mua bảo hiểm sẽ giao dịch với văn phòng đại lý, bộ phận hóa đơn, bộ phận bồi thường và cả bộ phận bảo hiểm. Tại Intuit, các nhà lãnh đạo cấp cao sớm nhận ra rằng sự đánh giá chính xác trải nghiệm của khách hàng phải bao gồm cả việc đánh giá dịch vụ khách hàng, trợ giúp công nghệ, thiết kế phần mềm, bán hàng, marketing và kỹ thuật.

Thủ thuật ở đây là để phân biệt sự hài lòng của khách hàng với mỗi tương tác cụ thể, như một cuộc gọi tới dịch vụ khách hàng, và lòng trung thành của khách hàng đối với toàn bộ mối quan hệ. Chẳng hạn, trong lĩnh vực dịch vụ, một công ty có thể hỏi khách hàng hai câu hỏi ngay sau một cuộc gọi: “Chúng tôi đã giải quyết tất cả các vấn đề mà anh đề cập chưa?” và “Liệu anh có giới thiệu chúng tôi với bạn bè, đồng nghiệp của mình hay không?” Việc theo dõi NPS trong mỗi tương tác cho phép các nhà quản lý nhận ra các xu hướng hoặc vấn đề nổi bật, đồng thời giúp họ xác định bộ phận và cá nhân nào có khả năng nhất trong việc biến khách hàng thành khách hàng thiện cảm và trao phần thưởng xuất sắc cho những nhân viên đó. Về các mối quan hệ, công ty có thể tiếp tục điều tra khách hàng cốt lõi với câu hỏi “sẽ giới thiệu”. Ở mức lý tưởng, việc kết hợp dữ liệu sẽ cho phép các nhà quản lý tổng kết những kết quả đạt được từ phân khúc khách hàng, khả năng sinh lợi của khách hàng, loại yêu cầu hoặc vấn đề dịch vụ. Nó cũng giúp họ hiểu được những trải nghiệm khách hàng nào sẽ đảm bảo sự đầu tư.

Khi các nhà quản lý thông báo rằng công ty đã có được phương pháp đo lường khách hàng đủ chi tiết, bạn nên nghi ngờ điều đó. Nhà điều hành cấp cao của một công ty dẫn đầu về dịch vụ tài chính đã giải thích rằng công ty chia những người đại diện dịch vụ khách hàng thành các nhóm nhỏ và trả tiền hoa hồng dựa trên hiệu quả cá nhân, do đó nâng cao trách nhiệm của từng người. Tuy nhiên, xem xét kỹ lưỡng hơn ta sẽ nhận thấy sự mâu thuẫn. Công ty này đã đo lường năng suất (số lượng cuộc gọi được xử lý mỗi giờ) của từng người đại diện, nhưng nó chỉ thu được sự phản hồi khách hàng ở mức chung chung – sự đánh giá tổng thể một ca làm việc gồm 150 nhân viên. Vì vậy, phần “khách hàng” trong khoản hoa hồng của một người đại diện phụ thuộc vào chỉ số trung bình của toàn bộ một ca. Vấn đề là, những người làm cùng một ca không quen biết nhau và không có động lực để hợp tác cùng giải quyết vấn đề hay để đầu tư vào việc đào tạo và phát triển. Các nhân viên thường chỉ quan tâm tới điều duy nhất là năng suất cá nhân của họ.

Một thách thức khác đối với nhiều công ty là các nhóm này thường bị tái cơ cấu. Chẳng hạn, trong bệnh viện, một bệnh nhân có thể trao đổi với người quản lý hồ sơ, các chuyên gia trong lĩnh vực dinh dưỡng, u bướu, gây mê, trị liệu vật lý, X quang, bộ phận chăm sóc bệnh nhân và dịch vụ hành chính.

Ngoài ra, mỗi bộ phận đều chỉ định nhân viên chăm sóc từng bệnh nhân. Vậy làm thế nào bạn có thể theo dõi hiệu quả làm việc của mỗi nhóm nhỏ được tạo thành quanh mỗi khách hàng? Bạn không thể yêu cầu bệnh nhân điền vào phiếu điều tra sau mỗi lần thử máu hoặc điều trị X quang.

Trung tâm Trị liệu Ung thư Mỹ (CTCA) – một chuỗi bệnh viện chuyên về u bướu – đã tìm ra một giải pháp thông minh cho vấn đề này. Trung tâm đang sửa chữa lại hệ thống theo dõi chăm sóc bệnh nhân để ghi rõ bộ phận và nhân viên nào sẽ chăm sóc mỗi bệnh nhân. Chỉ số NPS sẽ được thu thập từ bệnh nhân và khi phù hợp, sẽ thu thập từ những người thân chăm sóc bệnh nhân (khi họ chuẩn bị xuất viện). Phương pháp này cho phép CTCA tính toán NPS của mỗi bộ phận hoặc thành viên nhóm. Như vậy, một bệnh viện có thể sắp xếp các nhóm và các thành viên dựa trên NPS trung bình mà những bệnh nhân họ phục vụ chấm điểm.

Mỗi bộ phận có thể thu được lợi ích từ khiếu phản hồi này. Chẳng hạn, bệnh viện có thể xác định bác sỹ nào có thể mang lại những bệnh nhân nhiệt tình nhất và khách hàng thiện cảm. Bằng cách tập trung mối quan tâm của ban quản trị vào những khách hàng hài lòng, CTCA đã tạo ra những kết quả đáng kinh ngạc, với tỷ lệ NPS trong các bản báo cáo nội bộ đạt khoảng 90%. Steve Bonner, chủ tịch kiêm CEO của CTCA, giải thích: “Việc hướng tới tính toán NPS cho phép chúng tôi loại bỏ sự phức tạp liên quan tới hoạt động đo lường và quản lý lòng trung thành của khách hàng.”

### **Nguyên tắc 6:** *Kiểm tra sổ sách để đảm bảo tính chính xác và loại trừ sự sai số*

Trở trêu thay, bạn càng tạo ra quy trình hướng tới trách nhiệm cụ thể bao nhiêu thì việc thu thập những phản hồi trung thực và vô tư từ phía khách hàng càng trở nên khó khăn bấy nhiêu. Nếu một bệnh viện quan tâm nghiêm túc tới việc sắp xếp NPS của các bác sỹ thì ngay lập tức những người này sẽ nhắc nhở bệnh nhân chấm cho mình mức điểm cao. Việc gắn bất kỳ thước đo nào với phần thưởng của nhân viên sẽ khiến cho tính chính xác của NPS không còn đảm bảo.

### **Nguyên nhân dẫn tới sự sai số**

Các phương pháp đo lường khách hàng thiện cảm có thể bị sai số bởi ba nguyên nhân sau: lo ngại bị trả đũa, sự mua chuộc và thói phòng điểm số. Chúng gây nên những ảnh hưởng khác nhau tùy theo bản chất hoạt động kinh doanh, mỗi nguyên nhân đòi hỏi một giải pháp thực tiễn phù hợp với tình hình cụ thể.

*Lo ngại bị trả đũa.* Nếu một nhà cung cấp đam mê quyền lực thị trường – bởi nhà cung cấp luôn lớn mạnh hơn một khách hàng và là người dẫn đầu về công nghệ – khách hàng sẽ có xu hướng tránh những đánh giá tiêu cực. Chẳng hạn, một khách hàng cá nhân có thể lo ngại rằng khi anh ta đánh giá tiêu cực

về một nhà cung cấp lớn, anh ta sẽ bị đẩy xuống hàng cuối cùng trong danh sách được nhận sản phẩm mới nhất, hoặc có thể dẫn tới chất lượng dịch vụ bị sụt giảm. Ngay cả các hệ thống phản hồi thành công cũng không “miễn dịch” trước nguy cơ này. Chẳng hạn, eBay nhận thấy rằng nhiều khách hàng dè dặt trong việc cung cấp những đánh giá trung thực về người bán hàng bởi họ lo ngại sẽ bị đáp trả vì đã đánh giá tiêu cực. Chỉ một vài đánh giá tiêu cực thôi cũng có thể bôi nhọ danh tiếng của một người bán hàng tại eBay, vì vậy hệ thống này đã thôi phồng các chỉ số. Điều này giải thích tại sao có hơn 97% đánh giá về eBay là tích cực.

Có một cách để đạt được các chỉ số trung thực – đó là mang đến cho mỗi khách hàng một mức độ bảo mật phù hợp. Bạn có thể duy trì tính minh bạch bằng cách công bố bản báo cáo về các chỉ số trung bình, trong khi vẫn giữ bí mật các chỉ số cá nhân. Mặc dù điều này có thể khiến quá trình đánh giá trở nên phức tạp, song nó giúp gia tăng sự phản hồi trung thực. Đôi khi bức màn che đậy bí mật chỉ mang tính tạm thời. Chẳng hạn, thay vì theo đuổi một cơ chế hoàn toàn minh bạch, eBay cố gắng xác định cơ hội phản hồi với chương trình “cửa sổ 14 ngày” ngay sau ngày giao nhận dự án. Trong suốt khoảng thời gian đó, phản hồi sẽ được giữ bí mật. Công ty chỉ công bố các đánh giá cá nhân sau khi cửa sổ đánh giá minh bạch được đóng lại, vì thế sẽ không có cơ hội nào cho sự trả đũa. eBay phải nỗ lực để tạo ra sự phản hồi tốt hơn và trung thực hơn, từ đó thúc đẩy hoạt động nghiên cứu và quy trình thực hiện.

*Sự mua chuộc.* Ngoài việc trả đũa, còn có một nguy cơ nữa là các nhà cung cấp có thể sử dụng hành động mua chuộc hoặc thiên vị, ưu ái để đạt được những đánh giá cao. Các nhà buôn bán ô tô khuyến mãi thảm lót sàn xe, những người bán sản phẩm công nghệ cao khuyến mãi các chuyến du lịch hoặc cuộc chơi golf. Tại eBay, một số khách hàng cảm thấy rất hài lòng khi nghe thấy những lời bình luận tán dương như “Khách hàng này mới tuyệt vời làm sao!” ngay sau khi việc trả giá của họ được chấp nhận. Chỉ cần một chút kinh nghiệm, họ sẽ nhận ra lời tâng bốc này có ý nghĩa gì – nó chính là một mảnh khốe tự động đem lại những đánh giá có lợi cho người bán hàng. Những mảnh khốe kiểu như vậy sẽ hủy hoại dần độ tin cậy của hệ thống phản hồi. Nếu độ tin cậy của hệ thống phản hồi bị suy giảm, sẽ có rất ít khách hàng dành thời gian cho những lời nhận xét mang tính xây dựng.

Có một cách giúp công ty bạn chống lại hành động mua chuộc, đó là thông báo cho khách hàng về mục đích của hệ thống phản hồi cũng như các nguyên tắc đạo đức đằng sau nó. Từ đó, khách hàng sẽ biết cách chống lại những mảnh khốe trên và phản ánh chúng. Còn một cách “phòng thủ” tốt hơn nữa là giáo dục nhân viên của bạn, nhấn mạnh rằng những mảnh khốe trên hoàn toàn đi ngược với văn hóa của công ty. Sau đó, bạn cũng có thể dựa vào chính sách cộng đồng, đặc biệt khi các chỉ số được xếp loại theo thứ tự. Bất cứ khi nào hành động hối lộ của một người nào đó đẩy những người khác xuống vị trí

thấp hơn trong bảng xếp hạng thì có thể chắc chắn rằng các đồng nghiệp đó sẽ xóa sạch mọi cố gắng của họ. Cuối cùng, thời hạn không thể dự đoán cũng có thể ngăn chặn hành vi mua chuộc. Khi thời hạn phản hồi trở nên khó dự đoán, người ta sẽ thấy rằng thật khó để giờ phút khóe với hệ thống đó. Một người bán hàng sẽ không biết được thời điểm để lên kế hoạch cho các cuộc chơi golf.

Rút cục, quân át chủ bài để “chiến đấu” với sự sai số này chính là giữ bí mật đối với những phản hồi của khách hàng cá nhân. Giống như hành động bỏ phiếu kín giúp bảo vệ hệ thống chính trị dân chủ khỏi sự đe dọa, phá hoại hay “mua” phiếu bầu, việc giữ bí mật thật sự nâng cao được chất lượng cũng như độ tin cậy của sự phản hồi.

*Thỏi phòng điểm số.* Hiện nay, một số giáo sư trường đại học thường chấm điểm loại ưu cho hơn một nửa số sinh viên của mình. Tại sao vậy? Những giáo sư hiếm khi chấm điểm thấp hơn sẽ nhận được ít lời phàn nàn hơn và không phải mất hàng tiếng đồng hồ dài giải thích cho các sinh viên bất bình. Cách giải quyết này trở nên phổ biến và lòng tự trọng của những người này cũng bị đánh đổ. Tương tự, hầu hết khách hàng đều cảm thấy lưỡng lự khi phải trở thành người xếp hạng. Liệu hiệu quả hoạt động đạt mức tầm thường có đáng để họ phải làm căng thẳng mối quan hệ với một nhà cung cấp dịch vụ thân thiện? Đặc biệt họ càng trở nên miễn cưỡng hơn khi phải đưa ra phản hồi tiêu cực trực tiếp. Chẳng hạn, trong một nhà hàng, khi người phục vụ hỏi bạn có hài lòng với bữa ăn hay không, bạn thường trả lời rằng mọi thứ đều tuyệt. Nhưng nếu một người lạ trên đường hỏi bạn câu hỏi tương tự, bạn sẽ thẳng thắn trả lời rằng đồ ăn dở tệ hoặc khách ăn quá ồn ào.

Khách hàng thường cảm thấy lưỡng lự khi phải đưa ra những đánh giá tiêu cực nếu họ không tin rằng sự phản hồi của mình thật sự giúp cải thiện tình trạng hiện tại, hoặc nếu họ lo ngại rằng việc nói ra những điều tiêu cực có thể tốn nhiều thời gian và vướng vào rắc rối. Vì vậy, chỉ có những khách hàng cảm thấy thất vọng nặng nề về hoạt động giao dịch hoặc chất lượng dịch vụ mới đưa ra các điểm số tiêu cực.

Một cách để giải quyết những vấn đề này là sử dụng bên thứ ba để thu thập phản hồi vào thời điểm thích hợp. Chẳng hạn, các nhà cung cấp dịch vụ điều tra qua điện thoại của Enterprise chỉ thực hiện cuộc gọi ngắn tới khách hàng sau khi hợp đồng thuê xe kết thúc. Tên tuổi khách hàng sẽ được giữ bí mật trừ phi khách hàng cho phép đưa thông tin này tới nhân viên của chi nhánh. Giải pháp thứ hai là giải thích cho khách hàng hiểu ý nghĩa của việc chấm điểm chính xác. Nếu khách hàng hiểu rằng việc chấm điểm thấp hơn sẽ giúp cải thiện dịch vụ thì họ sẽ trở nên trung thực hơn. Tương tự, thay vì yêu cầu một điểm số chính xác tuyệt đối, sẽ khôn ngoan hơn nếu bạn đề nghị xếp hạng các trải nghiệm, như vậy sẽ có người giữ vị trí số 1, người khác giữ vị trí số 2, v.v... Nếu giải pháp này không khả quan, hãy đặt câu hỏi “sẽ giới thiệu” để giảm sự thôi phòng điểm số vì nó khiến khách hàng nghĩ tới các vấn

đề liên quan. Nếu bạn không thật sự tỏa sáng hơn đối thủ cạnh tranh, khách hàng của bạn sẽ không trở thành những người quảng bá nhiệt tình.

## Ngăn chặn sự sai số

Tóm lại, không có một phương pháp đơn giản nào có thể xóa bỏ hoàn toàn sự sai số ngăn cản khách hàng đưa ra phản hồi trung thực và thẳng thắn. Bạn phải đánh giá ba nguyên nhân có khả năng dẫn tới sự sai số trong lĩnh vực cụ thể của mình, rồi chọn một giải pháp phù hợp trong số những chiến lược sau:

- Sử dụng e-mail bất cứ khi nào có thể. Hầu hết khách hàng đều thoải mái hơn khi đưa ra phản hồi tiêu cực trực tuyến hơn là đối diện trực tiếp hoặc qua điện thoại.
- Nếu nhân viên có ý định giở trò mách khoe với các phản hồi, hãy đưa ra thời hạn phản hồi không thể dự đoán được.
- Lập nhóm hoặc nhân viên chấm điểm thật minh bạch để đảm bảo chính sách công đồng.
- Sử dụng bên thứ ba để có thể thu thập được những phản hồi hoàn toàn thẳng thắn từ khách hàng, đồng thời cam kết giữ bí mật để phản hồi trở nên đáng tin cậy hơn.
- Truyền đạt cho nhân viên và khách hàng về mục đích và các nguyên tắc đạo đức của quy trình phản hồi.
- Phát triển các phương pháp kiểm tra sổ sách phù hợp giúp phát hiện mách khoe và hành động mua chuộc.
- Tạo ra một quy trình đơn giản và nhất quán để khách hàng có thể dễ dàng tham gia.

## Sự nhất quán đảm bảo tính chính xác

Một giải pháp khác giúp các thước đo đảm bảo độ chính xác là sự nhất quán. Chẳng hạn, một chuỗi nhà hàng đang xem xét việc thuê một nhà hàng khác. Các nhà quản lý muốn thu thập phản hồi về nhà hàng bị thuê để đo lường lòng trung thành của khách hàng. Đầu tiên, chuỗi nhà hàng thuê một chuyên gia nghiên cứu thị trường, người này có nhiệm vụ đề nghị khách hàng cho biết khả năng họ sẽ giới thiệu nhà hàng này tới bạn bè hoặc đồng nghiệp như thế nào. Với cách đo lường bằng phương pháp này, NPS của nhà hàng bị thuê đạt khoảng 40% – một tỷ lệ đáng kể so với các chuỗi nhà hàng khác. Tuy nhiên, sau đó, một nhóm khảo sát về nhà hàng bị thuê đã tiến hành điều tra trên một

mẫu khách hàng rộng hơn của nhà hàng này, thông qua các phiếu điều tra ngắn bằng e-mail và thu được kết quả NPS là âm 39%. Sự chênh lệch lên tới 79 điểm quả thực là đáng báo động, khi mà việc điều tra qua e-mail cho phép khách hàng thẳng thắn hơn rất nhiều so với hình thức phản hồi trực tiếp. Nhóm thử phân loại các phản hồi qua e-mail dựa trên số lần khách hàng đến nhà hàng, nhưng với những khách hàng đã đến nhà hàng trên 10 lần một tháng, chỉ số này cũng chỉ đạt 13%.

Vậy con số nào chính xác hơn? Có thể là con số thấp hơn, nhưng chuỗi nhà hàng tiến hành thu tóm cần phải giải thích cho sự không rõ ràng ở đây. Một bài học quan trọng được rút ra là hãy sử dụng một quy trình nhất quán để thu thập phản hồi. Bạn không thể so sánh chính xác các cửa hàng, chi nhánh, khu vực hay đối thủ cạnh tranh trừ phi sử dụng một quy trình nhất quán và đáng tin. Nếu những nỗ lực ban đầu không thành công, hãy thử lại.

### **Nguyên tắc 7:** *Xác nhận mối liên kết giữa chỉ số với hành vi khách hàng*

Cuối cùng, chỉ còn một cách duy nhất để kiểm tra liệu hệ thống của bạn có thể giảm thiểu hiệu quả nguyên nhân dẫn tới sự sai số, trò mánh khéo hay mua chuộc phản hồi: bạn phải thường xuyên kiểm tra mối liên kết giữa các chỉ số mà từng khách hàng cá nhân đưa ra và hành vi của họ qua thời gian. Các phân tích cập nhật về tỷ lệ giữ khách hàng, hình thức mua bán, phản hồi và giới thiệu là cần thiết để chứng thực tính trung thực của quy trình phản hồi. Hãy tăng cường phân tích thường xuyên bằng cách kiểm tra ngẫu nhiên các kết quả về khách hàng, xem xét các phiếu điều tra qua điện thoại và thông báo những cảnh báo của khách hàng tới các nhà điều hành cấp cao.

Phương pháp kiểm tra này sẽ giúp giải quyết các vấn đề rắc rối và phí tổn. Chúng ta có thể dự đoán phản ứng của khách hàng khi các công ty có được lòng trung thành của họ một cách chính đáng, trung thực. Thứ nhất, họ sẽ giới thiệu công ty cho người khác. Thứ hai, họ sẽ mua hàng nhiều hơn. Thứ ba, họ sẽ đưa ra sự phản hồi mang tính xây dựng. Bạn cần kiểm tra định kỳ hành vi khách hàng, ít nhất là với một nhóm khách hàng mẫu, để đảm bảo hành vi của họ đi liền với NPS. Nếu chúng không đi liền với nhau, hãy kiểm tra lại cách bạn thu thập phản hồi – thang điểm, câu hỏi, mẫu khách hàng, tính thẳng thắn của phản hồi, biện pháp ngăn chặn trò mánh khéo và những điều tương tự – cho đến khi các chỉ số có thể phân loại chính xác các phân khúc khách hàng như khách hàng thiện cảm, khách hàng vô cảm và khách hàng phản cảm. Nếu bạn không thể xác nhận mối liên kết này, chắc chắn hệ thống của bạn sẽ mất đi tính xác thực, nhất là khi các chỉ số được liên kết với phần thưởng của nhân viên. Chẳng hạn, nhà điều hành của một hãng sản xuất ô tô có tiếng tin rằng việc liên kết sự hài lòng của khách hàng với phần thưởng của người bán hàng sẽ cải thiện các đánh giá hài lòng thuộc “ô hàng đầu” lên hơn 15% điểm. Trong khi đó, tỷ lệ khách hàng mua lại thực tế sụt giảm. Vì vậy, chớ để rơi vào cái bẫy này. Hành vi, chứ không phải chỉ số, mới là yếu tố xác định khách hàng thiện cảm, vô cảm và phản cảm. Hành vi,

chứ không phải chỉ số, mới là yếu tố ảnh hưởng mạnh mẽ tới sự tăng trưởng. NPS chỉ trở thành công cụ hữu hiệu khi các chỉ số phản ánh chính xác tình trạng tốt đẹp hay yếu kém của mối quan hệ giữa công ty và khách hàng.

Nếu các tổ chức đặt ra mục tiêu nghiêm túc là biến khách hàng bình thường thành khách hàng thiện cảm, họ cần nghiêm túc thực hiện yêu cầu đó để đo lường sự thành công của mình. Khi các nguyên tắc đo lường này được thực hiện phổ biến, tôi hy vọng rằng chúng sẽ trở thành các nguyên tắc đo lường mối quan hệ được chấp nhận rộng rãi để có thể tập trung năng lượng toàn tổ chức vào chất lượng mối quan hệ, giống như ngành kế toán tập trung chúng ta vào lợi nhuận. Thực tế, qua thời gian, ngày càng có nhiều nhà đầu tư và thành viên ban giám đốc đòi hỏi một hệ thống thước đo mối quan hệ khách hàng đã được kiểm tra, phù hợp với các nguyên tắc đo lường chi tiết trong chương này. Các nhà cung cấp thứ ba như Satmetrix có thể cung cấp cách quản lý cơ sở dữ liệu hiệu quả để bảo vệ sự bí mật của những phản hồi mà khách hàng cá nhân đưa ra, cũng như hướng phân tích và kiểm tra nếu có bất kỳ mối lo ngại nào về hành động gỡ trò mảnh khóc hay gian lận.

Nếu bạn đầu bạn chùn bước trước khoản đầu tư đòi hỏi các thước đo NPS đáng tin cậy, hãy xem xét tổ chức của bạn đã dành bao nhiêu công sức theo dõi và kiểm tra việc tính toán lợi nhuận. NPS không chỉ giúp bạn nhìn rõ tương lai, mà còn quản lý tương lai để nâng cao hiệu quả hoạt động. Các chỉ số này có thể cho bạn biết làm thế nào để tăng trưởng.

## ĐỌC CÁC GHI CHÚ!

Để có ý nghĩa, NPS phải tuân theo các nguyên tắc được mô tả trong chương này. Giống như các báo cáo tài chính, báo cáo NPS phải bao gồm các ghi chú giải thích những quy trình chi tiết dùng để tập hợp các thước đo này, đặc biệt là:

- Tỷ lệ phản hồi
- Kích thước mẫu khách hàng và quá trình lựa chọn lựa (tỷ lệ lợi nhuận được thể hiện)
- Sự khuyến khích tham gia
- Cách thức điều tra (trực tiếp, qua điện thoại, thư, e mail)
- Mức độ bảo mật (không, một nửa, toàn bộ)
- Sự chi tiết và thường xuyên của báo cáo



- Liên kết đúng cách với phần thưởng của nhân viên
- Bảo vệ khách hàng bằng cách mã hóa và trừng phạt những cá nhân gian lận
- Kiểm toán các thủ tục

## PHẦN III. ĐỀ TẶNG TRƯỞNG TỐT

### 7. Thiết kế các chiến lược khách hàng thành công

Có gì đó thật mỉa mai khi cuốn sách tuyệt vời *Good to Great* (Từ tốt đến vĩ đại) của Jim Collins được phổ biến nhanh chóng. Cuốn sách này đưa ra hình ảnh các vị CEO luôn miệt mài làm việc đến khuya để vạch ra chiến lược giúp công ty tạo nên bước nhảy vọt lớn. Trong khi đó, khách hàng sẽ rất hài lòng nếu những công ty này mở rộng quy mô từ "tôi tệ" đến "chấp nhận được".

Dù sao chăng nữa, dường như nó cũng phản ánh kết quả nghiên cứu gần đây mà các đồng nghiệp của tôi ở Bain & Company đã thực hiện. Chúng tôi khảo sát 362 công ty và thấy rằng hầu như tất cả các nhà điều hành cấp cao đều thích ca ngợi cách đối xử với khách hàng của những tổ chức mà họ quản lý. Có tới 96% cho biết họ luôn "tập trung" vào khách hàng. Còn 8% tin rằng họ đã mang tới cho khách hàng "trải nghiệm cao cấp". Tuy nhiên, trong một cuộc điều tra khác, khi chúng tôi hỏi ý kiến khách hàng để xếp loại nhà cung cấp hàng hóa và dịch vụ thì chỉ có 8% trong số các công ty được điều tra thuộc loại "cao cấp". Chúng tôi gọi 80% là "những công ty tương bở" và 8% là "những công ty thành công". Dù với tên gọi nào thì tỷ lệ 10/1 này cũng cho thấy một khoảng cách đáng ngạc nhiên giữa những công ty nghĩ mình đang đối xử công bằng với khách hàng và những công ty thật sự làm vậy.

Tất nhiên, đây chỉ là một khoảng cách mà NPS có thể rút ngắn được. Với một hệ thống NPS cập nhật và đáng tin cậy, bạn có thể làm theo cách của mình - tập trung toàn tổ chức vào những gì khách hàng thật sự suy nghĩ, cảm nhận và hành động. Tuy nhiên, chỉ với việc đo lường thôi chưa đủ. Khi lập kế hoạch gia tăng lợi nhuận, bạn đồng thời phải nghĩ cách tăng số lượng khách hàng thiện cảm và giảm số lượng khách hàng phản cảm.

Đây là trách nhiệm mà CEO và các nhà điều hành cấp cao khác không thể ủy quyền cho phòng marketing hay bất cứ bộ phận nào khác. Ngoài ra, nó còn là một nhiệm vụ cốt yếu trong chiến lược của công ty. Sẽ không ích gì nếu thiết lập một hệ thống đo lường NPS trừ phi bạn tin rằng đó là cách thức đúng đắn để kinh doanh và hiểu rằng thỏa mãn khách hàng là biện pháp duy nhất để giúp công ty tăng trưởng bền vững. Nhưng nếu tin vào những điều đó, nghĩa là bạn đang cam kết sẽ tái tạo tổ chức của mình. Bain nhận thấy rằng có ba nhiệm vụ rõ ràng phải được chỉ rõ trong công cuộc tái tạo này:

- Thứ nhất, bạn phải *thiết kế* các tuyên bố giá trị để tập trung vào những khách hàng thật sự. Điều đó có nghĩa là phải phát triển những phần khúc thích hợp cho cơ sở khách hàng của bạn, sau đó tạo ra một trải nghiệm khách hàng hoàn toàn có khả năng thỏa mãn từng phần khúc mục tiêu.

- Thứ hai, bạn phải *truyền đạt* các tuyên bố này xuyên suốt từ đầu tới cuối. Mỗi bộ phận và mỗi nhân viên trong công ty sẽ phải hướng tới một mục tiêu chung - bạn sẽ phải phá bỏ những cản trở tiêu cực giữa các bộ phận trong một công ty (silô).
- Thứ ba, bạn phải *phát triển* khả năng của công ty để luôn đổi mới và tái tạo trải nghiệm của khách hàng.

Tóm lại, đây là cách thức để gia tăng NPS - một yêu cầu cấp thiết. Nhưng có sự khác biệt gì? Chắc chắn bạn sẽ dễ rơi vào những cách thức cũ để mua sự tăng trưởng: quảng cáo nhiều hơn, tăng số lượng nhân viên bán hàng, đẩy mạnh các vụ thầu tóm, mở rộng dòng sản phẩm... Bạn có thể khiến các nhà đầu tư hài lòng trong chốc lát. Nhưng tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách đem lại niềm vui cho khách hàng sẽ khiến nhà đầu tư hài lòng hơn nhiều, tới mức bạn biết khi nào họ sẽ quay trở lại và giới thiệu với bạn bè về sản phẩm của bạn? Không tuyệt sao khi bạn có thể duy trì sự tăng trưởng mà không dựa vào những mảnh lời quảng cáo? Hertz và Avis đã vô vọng trong việc ngăn cản Enterprise vượt qua họ để trở thành công ty cho thuê ô tô số một. Mặc dù đã nỗ lực trong hàng thập kỷ nay song United, US Airways, Delta và các hãng hàng không khác không bao giờ biết cách cạnh tranh với Southwest. Với việc sử dụng phương pháp tiếp cận này, các công ty đại chúng mới như HomeBanc đã và đang xây dựng được một nền tảng vững chắc để tăng trưởng mạnh mẽ. Các công ty đã có thâm niên như American Express cũng đã chuyển hướng và đạt được tốc độ tăng trưởng ấn tượng trong vài năm trở lại đây.

Trong chương này và hai chương tiếp theo, chúng ta sẽ nghiên cứu các công ty tốt nhất vận hành như thế nào với việc thiết kế, truyền đạt và phát triển các khả năng. Mỗi yếu tố sẽ củng cố cho những yếu tố còn lại. Khi kết hợp với nhau, chúng giúp một công ty vươn lên vị trí hàng đầu nhờ được khách hàng quảng bá rộng rãi.

### Xác định tình trạng thực tế của cơ sở khách hàng

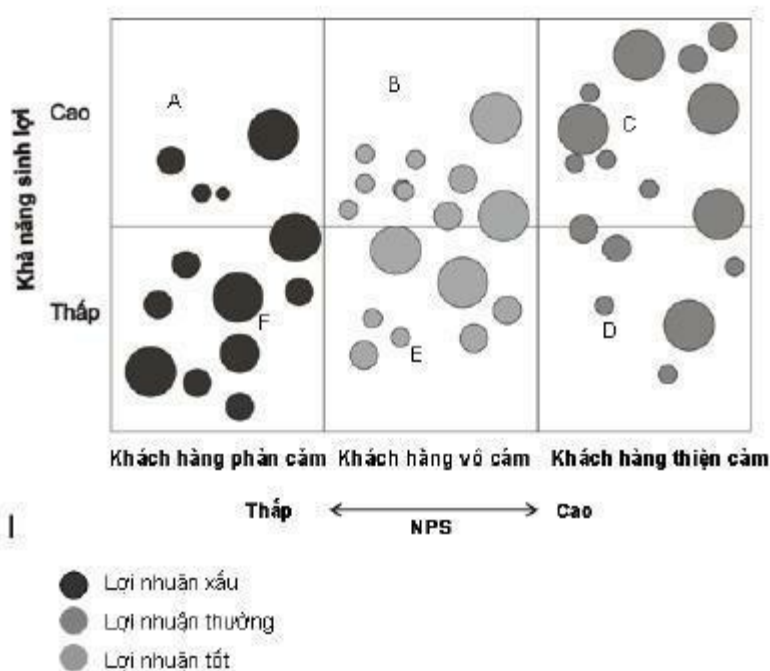
Hầu hết các công ty lớn đều thông thạo trong việc phân chia khách hàng thành các phân khúc và thiết kế các tuyên bố giá trị cho mỗi phân khúc. Nhưng các công ty đem đến trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng thường tập trung vào quy trình thiết kế một phong cách riêng biệt. Để phân khúc khách hàng, ban đầu các công ty chú ý tới khả năng sinh lợi của khách hàng và điểm mà khách hàng sẽ trở thành khách hàng thiện cảm hay phản cảm. Sau đó, các công ty điều chỉnh các tuyên bố mang tính chiến lược xoay quanh hai yếu tố trên.

Để dễ hình dung, hãy tưởng tượng bạn phải xác định ai sẽ trở thành khách hàng thiện cảm, vô cảm hoặc

phản cảm. Giả sử bạn biết và có thể ước tính lợi nhuận mà mỗi khách hàng hoặc phần khúc khách hàng đem lại. Với thông tin đã biết, bạn có thể tạo ra một biểu đồ ô vuông như dưới đây. Chìa khóa để thiết kế các tuyên bố thành công - thứ bạn muốn đạt được nhất - tùy thuộc vào cách bạn hiểu biểu đồ này.

Nội dung biểu đồ: Trục tung biểu diễn khả năng sinh lợi của khách hàng. Hình tròn càng cao thì khả năng sinh lợi càng lớn. Đoạn nằm ngang cắt đôi trục tung chia khả năng sinh lợi của khách hàng từ thấp đến cao. Ngưỡng thành công của nó là điểm lợi nhuận giao với chi phí công ty. Theo cách đó, bạn có thể thấy rằng những khách hàng nằm trên đường này đang tạo ra giá trị cổ đông.

Biểu đồ 7-1: Phân biệt lợi nhuận tốt và lợi nhuận xấu với biểu đồ về khách hàng



Trong khi đó, trục hoành biểu diễn tình trạng khách hàng, liên quan tới Câu hỏi cốt tử. Khách hàng phản cảm nằm bên trái, khách hàng vô cảm nằm ở giữa, còn khách hàng thiện cảm nằm bên phải. Các đoạn thẳng đứng chia khách hàng thành ba nhóm. Bạn có thể muốn thêm một đoạn thẳng đứng tại điểm NPS trung bình của ngành, hoặc tách các đoạn để biểu diễn những đối thủ cạnh tranh đáng gờm.

Các vòng tròn trong mỗi phần biểu thị khách hàng hoặc phần đoạn khách hàng của bạn. Kích thước vòng tròn tương ứng với doanh thu mà mỗi nhóm khách hàng mang lại. Bây giờ bạn có thể quan sát sơ bộ tình hình cỗ máy tăng trưởng của công ty và rút ra một vài kết luận ngắn gọn:

- Nếu hầu hết các vòng tròn nằm phía bên trái biểu đồ - đặc biệt nếu chúng nằm hoàn toàn trong phần A - thì rõ ràng công ty bạn đang hưởng lợi nhuận không tốt. Bạn đang bòn rút khách hàng và họ sẽ rời bạn ngay khi có cơ hội đầu tiên. Như bạn thấy, biểu đồ chỉ ra khái niệm lợi nhuận xấu đối với những nhóm khách hàng riêng biệt. Bất kỳ khoản lợi nhuận nào kiếm được từ khách hàng nằm trong phần A và

F đều xấu và cần chú ý. (Bain nhận thấy rằng những công ty tốt nhất có dưới 10% khách hàng nằm trong hai phần khúc này - thậm chí thỉnh thoảng dưới 3%).

- Nếu hầu hết các vòng tròn nằm phía bên phải biểu đồ - đặc biệt nằm ở phía trên (phần C) - đa số lợi nhuận của bạn là tốt và đang trong tình trạng ổn định. Những công ty hàng đầu thường có tới 55-85% khách hàng nằm trong phần C hoặc D.

- Nếu hầu hết các vòng tròn nằm giữa - phần B và E - thì đó là nhóm khách hàng không thật sự yêu quý bạn nhưng cũng không ghét bỏ bạn. Họ sẽ sử dụng sản phẩm và dịch vụ của bạn cho đến khi những thứ tốt hơn xuất hiện. Trong khi đó, bạn đang kiếm được một khoản lợi nhuận đáng kể từ những khách hàng này, đặc biệt là phần B.

Các công ty sử dụng phần mềm quản lý trải nghiệm khách hàng, chẳng hạn như Satmetrix, có thể tạo ra một "bộ phim" về những phản hồi của khách hàng cá nhân. Hầu hết đều chán nản với những gì họ thấy. Các nhà quản lý cảm thấy có trách nhiệm nâng cao lợi nhuận chứ không phải chất lượng mối quan hệ khách hàng. Vậy nên họ thi hành các chiến lược gia tăng lợi nhuận trong ngắn hạn - tất cả đã được mô tả trong Chương 1. Họ cắt giảm chất lượng sản phẩm và dịch vụ, đề ra các phụ phí, tìm mọi cách buộc khách hàng trả thêm tiền mà không cung cấp thêm giá trị. Sau một thời gian, các chiến lược này sẽ đẩy khách hàng về phía trái của biểu đồ. Khách hàng có thể sinh lợi cho công ty nhưng họ không hài lòng. Tất nhiên, mục tiêu nên thực hiện là đẩy khách hàng về phía bên phải, và cuối cùng là nằm trong nhóm khách hàng thiện cảm. Việc tìm hướng di chuyển của từng nhóm riêng biệt trên biểu đồ có thể biến mục tiêu này trở thành hiện thực. Đôi khi chỉ cần nhìn vào biểu đồ cũng có thể nảy ra những hành động mục tiêu. Khi một phòng nghiên cứu khách hàng của General Electric phân tích các nhóm trên biểu đồ, các nhà quản lý đã phát triển các chiến lược cụ thể nhờ ý thức được tính cấp bách và khả năng kinh tế của mỗi nhóm. Chẳng hạn, những khách hàng nằm ở phía trên bên trái mang lại lợi nhuận cho công ty nhưng họ lại tức giận. Vì vậy, phòng nghiên cứu này đã nhanh chóng cử một nhóm đa chức năng tới thăm từng khách hàng để điều tra nguyên nhân khiến họ không hài lòng và tìm cách khắc phục. Một công ty hướng tới khách hàng không thể đi thăm từng khách hàng, song nó có thể hỏi từng thành viên của nhóm tiến hành liên lạc với những khách hàng mẫu để tìm ra lý do khiến họ tức giận.

Nói chung, mặc dù bạn muốn sử dụng biểu đồ theo chiến lược, nhưng nó lại giúp bạn xác định nên tập trung vào phần khúc khách hàng nào, phân bổ nguồn lực vào đâu và làm thế nào thiết kế các tuyên bố phù hợp với từng phần khúc. Biểu đồ có thể giúp bạn hình dung và quản lý quá trình kinh doanh hiệu quả: tạo ra nhiều khách hàng thiện cảm có khả năng sinh lợi hơn. Có ba ưu tiên giúp gia tăng lượng khách hàng thuộc nhóm này.

## **Ưu tiên số 1: Đầu tư vào khách hàng cốt lõi**

Hãy quan sát kỹ những khách hàng ở phần C - phía trên bên phải - họ muốn mua sản phẩm và dịch vụ của bạn và có khả năng tạo ra biên lợi nhuận cao. Đây chính là những khách hàng cốt lõi của công ty, họ có khả năng sinh lợi nhiều hơn mức bạn nghĩ: hãy nhớ tới những giá trị gia tăng mà họ đem lại thông qua việc giới thiệu và đưa ra những đánh giá tích cực về công ty. Những khách hàng này xứng đáng hưởng các ưu tiên chiến lược.

Tuy nhiên, hầu hết các công ty đối xử với những khách hàng này ra sao? Trong trường hợp tốt nhất, các công ty xếp nhóm này vào loại hiển nhiên cần có. Trong trường hợp tệ nhất, họ bòn rút nhóm này để bù vào việc giải quyết vấn đề của những khách hàng không hài lòng và có khả năng sinh lợi thấp. Tình trạng thiếu sự đầu tư một cách hệ thống vào nhóm khách hàng thuộc phần C đã giải thích tại sao nhiều công ty gặp phải "những tác hại khôn lường" và gây tổn hại tới sự tăng trưởng. Chris Zook, một đồng nghiệp tại Bain đã bình luận về một ví dụ kinh điển của Kmart và Wal-Mart để minh họa cho hiện tượng trên: "Thật ngạc nhiên, cửa hàng đầu tiên của họ mở cửa vào cùng một năm - 1962. Sau 40 năm, Wal-Mart trở thành công ty giá trị nhất nằm trong danh sách Fortune 500, còn Kmart thì tuyên bố phá sản. Mặc dù có nhiều điều bí ẩn trong câu chuyện này, nhưng chủ đề trọng tâm là việc Wal-Mart tập trung mạnh mẽ vào khách hàng cốt lõi, đầu tư tích cực vào các hệ thống mang lại mức giá thấp hơn, sản phẩm tốt hơn và dịch vụ cao cấp. Trong khi đó, Kmart không hề đầu tư vào khách hàng cốt lõi trong suốt 20 năm qua, thay vào đó nó sử dụng vốn để bước chân vào hàng loạt lĩnh vực kinh doanh khác - từ sách (Waldenbooks) cho tới đồ thể thao (Sport Authority) và nâng cấp các trụ sở, thậm chí các trung tâm thương mại ở Czechoslovakia."

American Express từng là ví dụ điển hình khác về hiện tượng này. Trong suốt thập niên 1980, công ty đã thu về những khoản lợi nhuận lành mạnh từ việc kinh doanh thẻ du lịch, tiếp theo nó cấp vốn để mở rộng một loạt dịch vụ tài chính - các ngân hàng tư nhân, bảo hiểm, niên kim và doanh số của quỹ tương hỗ thông qua các nhà tư vấn tài chính, v.v... Thậm chí trong bộ phận thẻ, biên lợi nhuận từ các khách hàng mang lại lợi nhuận cao chủ yếu góp phần đem lại nhiều khách hàng mới thay vì cải thiện trải nghiệm của khách hàng cốt lõi. Đầu thập niên 1990, các chương trình tặng thưởng khi mua thẻ của American Express được phát động - tuy nhiên chúng bó hẹp và quá thận trọng, hạn chế những khách hàng đã từ bỏ công ty để mua thẻ của đối thủ cạnh tranh. Không khó để đoán ra hậu quả của việc này. Các công ty phát hành thẻ Visa và Master đã chiếm thị phần của American Express nhờ vào những khách hàng có khả năng sinh lợi nhất. Từ đó, lợi nhuận và sức tăng trưởng của American Express bị sụt giảm.

American Express chẳng mấy chốc nhận ra rằng cần phải phục vụ tốt hơn giới doanh nhân và khách du

lịch có thu nhập cao - nhóm khách hàng tốt nhất. Nó chọn ra những khách hàng có khả năng sinh lợi nhất và tuyên bố American Express coi đây là những khách hàng chiến lược, đồng thời mời họ sử dụng các dịch vụ bổ sung như gọi tới số điện thoại đặc biệt. Nhưng rút cục kết quả đi ngược lại với sự mong đợi. Công ty đã đánh giá thấp những người có thể tận dụng số điện thoại đặc biệt đó và đánh giá quá cao khả năng nhân viên có thể giải quyết tất cả các cuộc gọi. Những khách hàng "chiến lược" thậm chí còn cảm thấy không thỏa mãn hơn trước đây mặc dù họ đang được đối xử đặc biệt - dịch vụ mà họ nhận được không cải thiện thêm chút nào (đôi lúc còn tồi tệ hơn).

Tuy nhiên, theo thời gian, American Express đã biết cách thiết kế các tuyên bố giá trị hấp dẫn cho những khách hàng này. Nó thay đổi chương trình ban đầu là Membership Miles thành Membership Rewards - một trong những chương trình trao thưởng lớn nhất trong ngành. Thay vì chỉ yêu cầu các thành viên sử dụng thẻ đăng ký và trả phí như trước đây, công ty đã tung ra những sản phẩm bao gồm cả chương trình đem lại lợi ích cốt lõi. American Express đã tạo ra các chương trình hợp tác với các công ty liên quan tới du lịch, như Delta Airlines và Starwood Hotels, để những khách du lịch thường xuyên - bao gồm những khách hàng bình thường và chủ doanh nghiệp nhỏ - có thể nhận được điểm thưởng; đồng thời cộng tác với Costco để thu hút các khách hàng hàng đầu của Costco. Một loại thẻ đặc biệt có tên là Rewards Plus Gold được xem là sản phẩm nâng cấp dành cho khách hàng đem lại giá trị cao - tặng điểm cộng cho người sử dụng thẻ, cung cấp thêm các dịch vụ gia tăng miễn phí - đã trở nên phổ biến rộng khắp. Nhờ những lời truyền miệng tích cực, thẻ Rewards Plus Gold chẳng bao lâu sau đã có một số lượng khách hàng đông đảo và trở thành một trong những sản phẩm mang lại nhiều lợi nhuận nhất trong danh mục của American Express.

Hiện nay, dưới sự lãnh đạo của chủ tịch hội đồng quản trị kiêm CEO Kenneth Chenault, công ty tiếp tục thiết kế nhiều tuyên bố giá trị hấp dẫn cho những khách hàng cốt lõi của mình. Công ty mở rộng hàng loạt nhà cung cấp thẻ, thậm chí cả khách sạn và bệnh viện. Nó cũng không ngừng cải tiến, chẳng hạn như ExpressPay - thẻ gắn chip điện tử cho phép thành viên sử dụng chỉ cần lướt thẻ qua máy quét là có thể mua được hàng. Tất cả những cải tiến này dẫn đến việc gia tăng lượng khách hàng trong phần C - những người chi tiêu bằng thẻ. Kết quả đạt được thể hiện ở việc lợi nhuận đạt mức kỷ lục, tỷ lệ giá trên thu nhập (P/E) cao và giá cổ phiếu leo cao.

Các công ty có thể sử dụng biểu đồ khách hàng để đánh giá việc phân bổ các khoản đầu tư và thời gian quản lý cũng như lợi nhuận và chất lượng các mối quan hệ. Chẳng hạn, bạn có thể so sánh tỷ lệ vốn được phân bổ cho các khách hàng hoặc phần khúc trong phần C với tỷ lệ vốn cho các khách hàng trong những phần còn lại. Quan sát tỷ lệ này có thể giúp bạn tránh được cái bẫy của việc bỏ qua những khách hàng có khả năng sẽ ca ngợi bạn nhiều nhất và mang lại triển vọng tăng trưởng tươi sáng nhất.

Cần tránh giả định rằng lợi nhuận cao hơn từ những khách hàng cốt lõi này sẽ luôn luôn tốt hơn, miễn là họ không phàn nàn. Do việc thay đổi giá cả đối với những khách hàng thiện cảm và trung thành sẽ được tiến hành dễ dàng hơn nên các bộ phận đang hướng tới mục tiêu lợi nhuận sẽ nỗ lực tận dụng đòn bẩy này. Nhưng đây cũng là cách nhanh nhất để biến khách hàng thiện cảm thành khách hàng phản cảm. Các lãnh đạo của Dell đã thực hiện một biện pháp mạnh mẽ hơn: giám sát kỹ lưỡng biên lợi nhuận của những khách hàng cốt lõi. Nếu biên lợi nhuận có xu hướng đi lên, Dell sẽ giảm giá hoặc sử dụng biên lợi nhuận để cung cấp thêm giá trị cho những khách hàng này. Đây cũng chính là cách Dell bảo vệ mình trước đối thủ cạnh tranh - những người có thể đưa ra các thương vụ hấp dẫn hơn - và do đó đảm bảo sự tăng trưởng liên tục. Có thể bạn sẽ muốn vẽ các đường chấm chấm trên biểu đồ tại điểm mà lợi nhuận đạt 50-100% trên chi phí vốn để nhấn mạnh những phần xứng đáng được tái đầu tư ở mức cao.

## **Ưu tiên số 2: Giảm lợi nhuận xấu**

Nếu khách hàng nằm trong phần C là ưu tiên dài hạn hàng đầu của bạn, thì khách hàng nằm trong phần A sẽ đứng vị trí tiếp theo. Thực tế là đôi khi những hành động được yêu cầu ở đây có thể trở nên hết sức khẩn cấp. Những khách hàng ở phía trên bên trái không thích giao dịch với bạn và đang lan truyền những lời nói tiêu cực về bạn. Họ có thể bỏ bạn ngay khi có cơ hội đầu tiên. Nhưng vì họ có khả năng sinh lợi nên bạn phải nỗ lực đầu tư vào việc giải quyết các vấn đề của họ, thậm chí chuyển những người này thành khách hàng thiện cảm.

Thỉnh thoảng bạn phải trò chuyện với những người này để tìm hiểu những điều họ quan tâm, nhanh chóng giải quyết vấn đề với một khoản chiết khấu hoặc lời xin lỗi. Cần thường xuyên thay đổi những chính sách của công ty vốn gây tổn hại tới loại khách hàng này. Hãy xem xét ba ví dụ sau:

- Một nhà cung cấp điện thoại di động nhận thấy rằng nhiều khách hàng ở phần A của biểu đồ đã chấp nhận các hợp đồng dài hạn ở một mức giá cố định. Giờ đây mức giá này không còn khả năng cạnh tranh, nhưng những khách hàng này đã bị đóng khung vào hợp đồng và điều đó khiến họ không hài lòng. Vấn đề này rất dễ điều chỉnh: công ty chỉ cần liên lạc với những khách hàng này trước khi hợp đồng hết hạn và đề nghị họ làm mới hợp đồng với nhiều điều khoản có lợi. Hiển nhiên là với mức giá cố định. Nhưng rõ ràng việc giữ chân những khách hàng cảm thấy bức bối và nói xấu công ty sẽ gây ra sự tổn kém trong một thời gian dài.

- Bộ phận bảo hiểm nhân thọ của một công ty bảo hiểm tai nạn và tài sản nổi tiếng nhận thấy rằng hãng đang kiếm lợi nhuận đáng kể từ những khách hàng nằm trong phần A. Lý do? Khách hàng cảm thấy thất vọng về công ty đến nỗi họ trả phí kết thúc sớm nhằm hủy bỏ hợp đồng. Hiển nhiên những lời truyền miệng tiêu cực bắt đầu gây tai tiếng cho hãng. Theo điều tra, bộ phận bảo hiểm nhân thọ nhận thấy có



một số đại lý đang bán các hợp đồng không phù hợp vì muốn tăng số tiền hoa hồng lên. Khi hãng thay đổi chính sách khen thưởng (thêm các điều khoản về việc thu hồi tiền hoa hồng đối với những hợp đồng kết thúc sớm) cho các đại lý thì vấn đề biến mất.

- Một hãng hàng không thường có nhiều khách hàng không hài lòng - đặc biệt là những doanh nhân phải trả đủ giá vé cho các chuyến bay dài ngồi hàng ghế giữa. Những hãng hàng không khôn ngoan sẽ tìm ra cách để tái đầu tư một phần biên lợi nhuận mà họ kiếm được để đảm bảo những khách hàng này vẫn tiếp tục sử dụng dịch vụ của mình. Chẳng hạn, các hãng hàng không có thể đưa ra chính sách thưởng thêm cho mỗi dặm hoặc mời sử dụng thêm các dịch vụ đặc biệt. Tuy nhiên, nếu họ không có biểu đồ để xác định và giám sát những khách hàng này thì các hãng hàng không vẫn sẽ bị lãng quên - và sẽ đánh mất không chỉ những khách hàng này mà còn cả bạn bè và đồng nghiệp của họ.

Việc xác định khách hàng nằm trong phần F - những khách hàng phản cảm không mang lại nhiều lợi nhuận - có thể ít được ưu tiên hơn một chút so với việc xác định phần A. Lý do thứ nhất là hầu hết các công ty sẽ nhận thấy rằng ngày càng có nhiều khách hàng phải giải quyết nằm trong phần F. Ngoài ra, lợi nhuận đạt được trong phần này quá thấp và chúng đang phá hoại giá trị cổ đông. Thực tế, với hiệu quả kinh tế theo hướng tiêu cực mà những khách hàng phản cảm mang lại thì dù bạn nghĩ mình đang kiếm được bao nhiêu lợi nhuận - có lẽ điều đó chỉ là sự phóng đại mà thôi. Những khách hàng này đang hủy hoại danh tiếng và đập tắt viễn cảnh của bạn bằng cách phàn nàn liên hồi. Họ đang làm cho đội ngũ nhân viên tiên phong của bạn cảm thấy nhụt chí, đồng thời cũng làm tăng thêm nhiều đơn kiện và tố tụng.

Nguyên tắc của những khách hàng này là: cải thiện hoặc không sử dụng. Vì chỉ đầu tư một số ít lợi nhuận để giải quyết các vấn đề của khách hàng loại này nên bạn phải tìm ra cách hiệu quả hơn để phục vụ họ, đồng thời khiến họ trở thành những khách hàng giúp bạn tăng khả năng cạnh tranh. Đôi khi, họ mua phải các sản phẩm hoặc dịch vụ chất lượng không tốt ngay lần đầu tiên, thì bạn phải cung cấp cho họ các sản phẩm và dịch vụ chính hãng. Thỉnh thoảng bạn có thể tìm cách giảm chi phí để phục vụ họ, như nhờ các ngân hàng chuyển đổi những khách hàng chi nhánh không sinh lợi thành những khách hàng của ATM và dịch vụ trực tuyến có khả năng sinh lợi. Nếu không thì sẽ chẳng còn cách nào khác ngoài việc hướng dẫn họ sử dụng nhà cung cấp khác.

### **Ưu tiên số 3:** *Tìm thêm khách hàng thiện cảm*

Cuối cùng, bạn và nhóm của mình phải tìm ra cách tiết kiệm chi phí nhất để tăng lượng khách hàng nằm trong phần C. Thực tế, có hai lựa chọn: một là nâng khách hàng thiện cảm ở phần D lên bằng cách tăng khả năng sinh lợi của họ, hai là biến những khách hàng vô cảm ở phần B (có khả năng sinh lợi)

thành khách hàng thiện cảm.

Đầu tiên, hãy chuyển khách hàng từ phần D sang phần C. Việc nâng giá bán cho những khách hàng này ngay lập tức sẽ làm tăng khả năng sinh lợi của họ và trong một vài trường hợp, đây có thể là cách làm đúng đắn. Nhưng hãy lưu ý! Những lời giới thiệu và đánh giá tích cực từ phía khách hàng thiện cảm dành cho bạn có thể giá trị hơn nhiều so với lợi nhuận ước tính. Bạn không muốn lạm dụng lòng tốt của họ. Họ đã yêu mến bạn, vậy nên sẽ tốt hơn nếu tìm kiếm cơ hội bán chéo các loại hàng hóa và dịch vụ khác cho những khách hàng thiện cảm hoặc tìm các cách thức khác thúc đẩy họ mua thêm. (Đây là những gì mà Amazon.com đã áp dụng với những yêu cầu cá nhân, chẳng hạn như phí hoa hồng vận chuyển). Khách hàng thiện cảm nằm trong phần D sẵn sàng tiếp nhận những cuộc nói chuyện thẳng thắn về khả năng sinh lợi của họ. Theo Nguyên tắc vàng, thậm chí loại khách hàng nằm trong phần này có thể hiểu rằng những gì tốt cho công ty bạn cũng tốt cho bản thân họ.

Tất nhiên, những khách hàng này chưa hẳn đã là ứng viên lý tưởng để chuyển đổi bởi còn phải tính đến yếu tố tuổi tác và mức thu nhập khiêm tốn của họ. Trong trường hợp này, bạn cần tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt hơn - đó là chuyển số khách hàng vô cảm nằm trong phần B (thậm chí phần E) thành khách hàng thiện cảm. Không có bước nhảy nào ở đây. Bạn sẽ phải tìm hiểu lý do tại sao những khách hàng này không nhiệt tình hơn, điều gì thật sự làm họ quan tâm và liệu các khoản đầu tư được yêu cầu có mang lại hiệu quả kinh tế hay không. Sau đó, hãy chuyển dịch biểu đồ và quyết định xem các khoản đầu tư này có thật sự hữu ích hay không.

Một lần nữa, hãy trở lại với American Express công ty đã áp dụng tất cả các chiến lược này. Chẳng hạn, công ty đã tìm ra các ứng viên hàng đầu để nâng cấp - những khách hàng trung thành sử dụng một loại thẻ, sau đó chuyển thẻ xanh sang thẻ vàng, từ thẻ vàng sang thẻ bạch kim, thẻ bạch kim sang thẻ Centurion. American Express nhận thấy rằng khả năng sinh lợi của những khách hàng được nâng cấp sẽ tăng gấp bốn lần, thậm chí còn nhiều hơn đối với một số phân khúc khách hàng. Công ty luôn sẵn sàng nâng cấp kể cả với các loại thẻ đặc biệt như thẻ Delta SkyMiles và đạt được hiệu quả tương tự. Mặc dù thẻ Platinum SkyMiles thu phí hàng năm cao nhưng cung cấp cho khách hàng nhiều giá trị gia tăng; nó khuyến khích "thành viên sử dụng thẻ" nhiều hơn để hưởng các giá trị này.

Kiểu khách hàng mang lại lợi nhuận thấp cho American Express chính là khách hàng vô cảm - nằm trong phần E - họ sử dụng thất thường hoặc không sử dụng thẻ. Những thành viên này chỉ đem lại nguồn doanh thu ít ỏi, thậm chí hầu như không sinh lợi gì cho công ty. Tuy nhiên, khi tiếp cận với nguồn tín dụng của American Express, họ lại chứa đựng rủi ro tín dụng tiềm tàng. Trên thực tế, những khách hàng sử dụng thẻ tín dụng lâu ngày không hoạt động có khả năng đột ngột dùng thẻ tín dụng hóa ra lại là những người đạt tới định mức tín dụng trên các thẻ khác và đang tìm những cách khác để vay thêm -

một nhóm có nguy cơ rủi ro cao.

Có một biện pháp để biến những khách hàng phần E thành phần B hoặc C đó là kích thích họ sử dụng thẻ lâu ngày không hoạt động bằng cách nhắc nhở rằng họ có nó bằng cách cung cấp thêm các khuyến mãi để phục hồi việc sử dụng. Tuy nhiên, American Express còn tìm ra một phương pháp hiệu quả hơn. Các nhà điều hành cho rằng chìa khóa nằm trong tay những khách hàng vô cảm, thà kích thích họ sử dụng nhiều còn hơn chỉ bị động chờ đợi những rủi ro cao nhất - trở thành người cho vay cuối cùng. Một chiến lược được đưa ra là cung cấp một sản phẩm khác biệt cho những khách hàng vô cảm, có khả năng phù hợp hơn với nhu cầu của cá nhân. Một khách hàng bị động sử dụng thẻ xanh sẽ gắn bó (và mang lại lợi nhuận) với nhà cung cấp thẻ bởi những khoản thưởng bằng tiền mặt mà họ nhận được - hoặc sử dụng thẻ Costo của American Express bởi mối quan hệ tồn tại trước đó với đối tác này. Thực vậy, công ty đã giành lại và thu hút được nhiều khách hàng loại này với mọi khả năng có thể, chứ không phải để họ nằm mãi ở phần không có khả năng sinh lợi.

### Thiết kế các tuyên bố thành công

Phần khúc chỉ là một bước trong khâu thiết kế; thách thức tiếp theo đối với một công ty là phải thiết kế các tuyên bố giá trị có thể thu hút khách hàng trong mỗi phần khúc mục tiêu. Điểm mấu chốt ở đây là phải hiểu rằng tuyên bố giá trị không đơn thuần là một sản phẩm hay dịch vụ; nó còn bao gồm toàn bộ trải nghiệm khách hàng. Đối với một nhà cung cấp dịch vụ, trải nghiệm bắt đầu từ thời điểm lần đầu tiên khách hàng biết tới những đề nghị của công ty thông qua việc mua sản phẩm, hỗ trợ kỹ thuật, thanh toán, cải tiến, làm mới hợp đồng, v.v... Nếu bất kỳ bước nào trong các bước này không thỏa mãn theo quan điểm của khách hàng, thì họ sẽ không trở thành khách hàng thiện cảm.

Một công ty mới khởi nghiệp bắt đầu từ con số không có thể xây dựng một mô hình kinh doanh hoàn chỉnh với các tuyên bố giá trị liên tục nhằm làm khách hàng hài lòng và biến họ thành khách hàng thiện cảm. Đây chính là những gì HomeBanc đã thực hiện. Công ty này bước vào kinh doanh với nhiều hoạt động khác nhau - các khoản cho vay để mua hoặc tái tài trợ, các dịch vụ cao cấp và thứ cấp... với vô số đối thủ cạnh tranh. Nhưng bằng cách này hay cách khác, công ty đã trở thành nhà cung cấp hàng đầu trong khu vực, đạt chỉ số NPS trên 80% (so với chỉ số trung bình 3% trong ngành cho vay thế chấp!).

Từ khi mới khởi nghiệp, bí quyết của HomeBanc là xác định những khách hàng có khả năng nằm trong phần C hấp dẫn - những người mua nhà, chứ không phải hoạt động tái cấp vốn. Thị trường mua ổn định hơn nhiều so với thị trường tái cấp vốn. Nó cho phép HomeBanc xây dựng khả năng cung cấp dịch vụ trong khi tránh hàng loạt làn sóng cho thuê và ngừng sản xuất liên tiếp của các công ty được tái cấp vốn nhiều lần. Những khách hàng thế chấp mua có thể sẽ được chuyển tiếp bởi các đại lý bất động sản

và các chủ nhà thầu - hai nhóm đánh giá cao những mối quan hệ chặt chẽ và sẵn lòng chuyển khách hàng tới một công ty cung cấp dịch vụ đáng tin cậy. Trong thời kỳ bùng nổ tái cấp vốn, khi mà các công ty thể chấp khác quá bận để trả lời điện thoại thì HomeBanc luôn cung cấp dịch vụ chất lượng cao tương đương tới người mua.

Chiến lược này còn tiềm ẩn rất nhiều lợi ích kinh tế. Chúng bao gồm những lợi thế sau:

- Nhân viên cam kết, bởi vì họ được tưởng thưởng xứng đáng và biết rằng sẽ không bị sa thải. (Trong lịch sử của mình, HomeBanc chưa bao giờ ngừng hoạt động). Công ty có thể nỗ lực đầu tư vào việc đào tạo nhân viên vì biết rằng họ sẽ gắn bó lâu dài. Home-Banc đứng thứ 20 trong danh sách "100 công ty tốt nhất để làm việc" của Fortune năm 2005.
- Lòng trung thành của nhân viên giúp công ty không tốn chi phí vào các khoản tuyển dụng, sa thải, tổn thất cho vay hay hành vi gian lận - chúng luôn ở mức thấp so với mức trung bình của ngành. Năng suất của nhân viên cho vay đạt 60%, đánh bại mức trung bình của ngành.
- Hầu như các hoạt động kinh doanh của HomeBanc đều nhờ vào lời truyền miệng, thế nên công ty tốn rất ít tiền cho quảng cáo.
- Về phần khách hàng, công ty cung cấp mức giá cạnh tranh và dịch vụ cao cấp - nếu khách hàng không hài lòng vì bất kỳ lý do gì, họ có thể yêu cầu lấy lại khoản tiền đảm bảo và phí đăng ký trị giá 375 đô-la.

Những công ty lâu năm có thể chuyển đổi mình theo cách mà American Express đã làm. Công ty này đã sớm nhận ra rằng nó không thể chỉ chọn ra những khách hàng mang lại giá trị cao và coi đó là khách hàng "chiến lược", mà còn phải cung cấp giá trị cho khách hàng tại mỗi điểm tiếp xúc. Chẳng hạn, tại một điểm, công ty đã giải quyết trường hợp những khách hàng bị mất thẻ thông qua hai bộ phận, bộ phận thứ nhất nhận các cuộc gọi và giao dịch với khách hàng, bộ phận còn lại gửi thẻ thay thế. Qua kiểm tra, các nhà quản lý nhận thấy rằng nhiều cuộc gọi tới bộ phận thứ nhất là cuộc gọi thứ hai hay thứ ba của khách hàng - họ thường thắc mắc thẻ thay thế của mình ở đâu hoặc tại sao chúng lại bị đưa nhầm. Công ty nhanh chóng kết hợp hai bộ phận này lại với nhau nhằm giải quyết vấn đề ngay từ cuộc gọi đầu tiên. Công ty cũng đề xướng một chính sách cho phép những khách hàng mang lại giá trị cao cho American Express tạm thời thiếu thẻ thay thế trong thời gian ngắn, với điều kiện những người này phải thường xuyên sử dụng thẻ và có nhu cầu bức thiết về thẻ thay thế. Ngay tức thì, những khách hàng phản cảm tiềm năng đang đợi thẻ thay thế bỗng chốc ở trong nhóm những khách hàng thiện cảm tiềm năng bởi họ hài lòng với chính sách này.

## Thiết kế để tăng trưởng

Nhiều nhà quản lý tuyên bố rằng họ không thể thiết kế các tuyên bố giá trị cho các phần khúc mục tiêu, vì ngành của họ chỉ đơn giản là kinh doanh hàng hóa. Những gì họ thật sự đang nói chứng tỏ họ đã thất bại trong việc đưa ra các giải pháp sáng tạo cho khách hàng của mình. Nhiều nhà lãnh đạo NPS từng hoạt động trong các ngành được coi là gần như hàng hóa. Cái gì có thể giống hàng hóa hơn là dịch vụ cho thuê xe - những chiếc Ford và Pontiacs giống nhau mà mọi người thuê? Đó chính là Enterprise. Cái gì có thể giống hàng hóa hơn là một chiếc vé hàng không giá rẻ? Southwest đã làm được điều này. Nếu ngày nay mọi doanh nghiệp đều nằm trong ngành dịch vụ, như người ta thường nói, thì mỗi công ty đều có khả năng thiết kế các tuyên bố giá trị cho từng phần khúc thị trường riêng biệt có thể mang lại lợi nhuận cao và biến khách hàng trở thành những người thiện cảm.

Có lẽ minh chứng rõ ràng nhất cho điều này là Commerce Bank of Cherry Hill đóng tại New Jersey, từ cái gọi là ngân hàng kinh doanh hàng hóa với nhiều chi nhánh tiền gửi tới câu chuyện về thành công vượt trội. Hầu hết các công ty trong ngành hiện đang lâm vào tình trạng khó khăn - nhiều chi nhánh phải đóng cửa, các vụ sáp nhập và hợp nhất gia tăng - hy vọng vắt kiệt giọt lợi nhuận cuối cùng từ hoạt động kinh doanh ngày một suy tàn. Thay vì áp dụng nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ truyền thống, họ thúc đẩy khách hàng sử dụng máy rút tiền tự động (ATM) hoặc các dịch vụ trực tuyến - tốn ít chi phí hơn. Trái lại, W. Vernon Hill - chủ tịch kiêm CEO của Commerce Bank - đã từ bỏ lối tư duy của một ông chủ ngân hàng và bắt đầu tập trung vào việc tạo ra trải nghiệm "Thật tuyệt" cho khách hàng. Các chi nhánh mới của Commerce Bank phủ khắp các vùng mục tiêu lân cận và vẫn mở cửa bảy ngày một tuần. Vào các ngày trong tuần, ngân hàng thường mở cửa sớm và đóng cửa muộn, khoảng 8 giờ tối. Công ty tổ chức lễ khai trương chi nhánh giống như lễ hội với các trò giải trí dành cho trẻ em, hoạt động ngân hàng trở nên rất thú vị. Một máy đếm tiền lẻ miễn phí (và vui nhộn) có tên là Penny Arcade có mặt ở mọi chi nhánh. Nhưng Hill không dừng lại ở đó. ông và nhóm đồng nghiệp đã thiết kế lại diện mạo của các chi nhánh để thu hút thêm khách hàng. Họ đã đơn giản hóa và phổ cập các sản phẩm của công ty. Họ cắt giảm các khoản tiền phạt, thậm chí xóa bỏ (đối với những khách hàng quan trọng) khoản phí tổn khi sử dụng các máy ATM của ngân hàng khác.

Mục tiêu của ngân hàng - "Người hâm mộ, chứ không phải khách hàng" - đã được phản ánh qua NPS của Cherry Hill đạt 50%, mức cao nhất trong ngành ngân hàng. (Chỉ số NPS trung bình của một chi nhánh ngân hàng là 12%). Trong khi các đối thủ cạnh tranh vui mừng vì tăng trưởng một con số thì lượng tiền gửi vào Commerce Bank tăng 23%/năm. Giờ đây việc nhượng quyền thương hiệu đã mở rộng từ New Jersey tới Pennsylvania, New York, Delaware, Virginia, Florida và Washington, D.C. Từ năm 1991 đến 2004, lợi nhuận của các cổ đông đạt mức trung bình 30%/ năm. Báo cáo thường

niên năm 2004 của Commerce Bank đã đưa ra công thức: "Chúng tôi biết rằng việc cải thiện trải nghiệm khách hàng là chìa khóa để tiếp tục thành công."

## 8. Truyền đạt - xây dựng một tổ chức tạo ra khách hàng thiện cảm

Có một con số được lặp đi lặp lại, nó là biểu tượng của những công ty ưa thích lợi nhuận xấu: NPS trung bình của các công ty Mỹ luôn dưới 10%. Như thể tình trạng ảm đạm đấy còn chưa đủ, lại xuất hiện một hiện tượng đáng buồn đằng sau những hạn chế của các nhà máy, cửa hàng và văn phòng.

Cách đây không lâu, nhóm nghiên cứu Bain tiến hành khảo sát những nhân viên ở khu vực Bắc Mỹ đã làm việc được mười năm hoặc hơn tại cùng một công ty. Những nhân viên lâu năm này là trái tim và tâm hồn của hầu hết các doanh nghiệp. Họ là những người được tổ chức tin tưởng, có khả năng ghi nhớ lịch sử của tổ chức, có kỹ năng và kiến thức – các yếu tố giúp một công ty trở nên khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Họ là giám sát viên, trưởng nhóm, chuyên gia marketing và tài chính, kỹ sư dày dạn kinh nghiệm hay nhân viên kinh doanh – những người tiên phong giúp đào tạo các nhân viên mới.

Chẳng bao lâu sau, họ trở nên mệt mỏi. Chỉ 39% tin tưởng rằng lãnh đạo của họ cởi mở và trung thực. Chỉ 33% tin rằng công ty đánh giá cao và tưởng thưởng cho lòng trung thành của nhân viên. Chỉ 28% cho biết công ty của họ đánh giá con người và mối quan hệ vượt trên tiêu chí các khoản lợi nhuận ngắn hạn.

Nhưng đây mới thật sự là cú đả kích: chỉ 19% có thể được xem là khách hàng thiện cảm – những người được tin chắc rằng sẽ đưa ra nhận xét tốt đẹp cho công ty tuyển dụng họ. Nếu bạn tính NPS của những nhân viên này bằng công thức tương tự với các khách hàng – khách hàng thiện cảm trừ đi khách hàng phản cảm – thì kết quả nhận được sẽ là âm 29%. Nói cách khác, tại khu vực Bắc Mỹ, số lượng “khách hàng” phản cảm lớn hơn nhiều so với số lượng “khách hàng” thiện cảm.

Chủ đề của chương trước – thiết kế các tuyên bố thành công cho những phân khúc khác nhau của cơ sở khách hàng, đóng vai trò quan trọng đối với việc cải thiện NPS. Nhưng chỉ thiết kế tốt thôi chưa đủ để chiếm được lòng tin của khách hàng lâu dài, bởi khả năng công ty truyền đạt các tuyên bố đó một cách hiệu quả cũng là nhân tố không kém phần quan trọng, và bởi thực tế họ nhận được trải nghiệm không mấy tốt đẹp là do các nhà quản lý cấp cao muốn như vậy. Việc truyền đạt phụ thuộc một phần vào khả năng tạo ra các ưu tiên phù hợp và gửi đi các thông điệp đúng đắn xuyên suốt toàn tổ chức. Nhưng trước tiên, nó phụ thuộc vào tinh thần, lòng nhiệt tình và sự hợp tác của đội ngũ nhân viên tiên phong – những người thật sự tạo ra sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ và giao dịch với khách hàng. Nếu đội ngũ nhân viên tiên phong không yêu thích những gì họ làm cho khách hàng thì làm sao khách hàng có thể cảm thấy hứng thú. Thực tế, chiến dịch biến khách hàng thành những người thiện cảm chỉ có thể thành công nếu đội ngũ nhân viên tiên phong là những khách hàng thiện cảm. Chương này sẽ bàn về cách đạt

được mục tiêu đó.

Gửi đi các thông điệp đúng đắn

Ngày nay, hầu hết các công ty đều gửi tới các nhà quản lý và nhân viên tiên phong của mình một thông điệp mạnh mẽ: lợi nhuận là những gì tính được. Tất nhiên những gì tính được bao gồm tất cả các thước đo giúp xác định lợi nhuận – khối lượng doanh thu, lãi gộp, năng suất... Các nhà điều hành cấp cao từ CEO trở xuống đều được đánh giá dựa trên mức tăng trưởng thu nhập. Các vị quản lý nhà máy và cửa hàng sống chết dựa trên doanh thu, lượng hàng gửi và chi phí. Các trưởng phòng chịu trách nhiệm về việc đáp ứng hay tăng ngân sách.

Trường hợp tệ nhất là khi công ty tập trung vào các thước đo tài chính tạo nên một văn hóa silo, với các trưởng bộ phận hoặc chức năng phấn đấu tăng “thành tích” của đơn vị mình thậm chí bằng chi phí của những đơn vị khác. Trường hợp tốt nhất, nó tạo ra con quái vật một mắt: một tổ chức chỉ tập trung vào lợi nhuận và bị khách hàng xa lánh.

Cũng giống như hầu hết mọi thứ trong kinh doanh, việc thay đổi tình trạng luôn là ưu tiên hàng đầu.

Chẳng hạn, Michael Dell đã lập Hội đồng chịu trách nhiệm về trải nghiệm khách hàng – một nhóm gồm đại diện của tất cả các bộ phận chính trong công ty. Dell giao cho hội đồng một nhiệm vụ rõ ràng: cải thiện trải nghiệm khách hàng. Hiện nay, công ty đã phổ biến khái niệm này trong toàn tổ chức: mỗi dòng sản phẩm có một hội đồng tương tự thường xuyên họp để thảo luận các thước đo và chiến lược về khách hàng hiện tại nhằm cải thiện trải nghiệm của khách hàng trong tương lai. Các nhóm này tập trung đổi mới và nâng cấp mọi lĩnh vực liên quan tới trải nghiệm liên tục của khách hàng, tiền thưởng của các thành viên sẽ phụ thuộc phần lớn vào chỉ số phản hồi của khách hàng.

Tại Harley-Davidson, CEO Rich Teerlink thận trọng thay đổi cấu trúc về chiến lược hùng mạnh và hội đồng chính sách của công ty, hành động này đã gây ảnh hưởng nhất định tới trải nghiệm khách hàng của Harley. Vị CEO trước đã chỉ định tất cả các thành viên của hội đồng này trong số các phó chủ tịch của ông, và các phó chủ tịch này đã dùng mẹo khôn khéo để giành lấy lợi về mình bằng cách đạt được các mục tiêu của bộ phận và gây ấn tượng tốt với ông chủ, chứ không hợp tác với nhân viên cùng cấp để làm các khách hàng hài lòng hơn. Nhưng Teerlink tuyên bố rằng ông sẽ chỉ định hai trong số năm người, số còn lại sẽ do đồng nghiệp chọn lựa. Vậy nên phần thưởng đã đến với các phó chủ tịch thể hiện họ đang chơi cho cả đội chứ không chỉ cho bộ phận riêng của mình. Chẳng hạn, phó chủ tịch sản xuất đã hợp tác với phó chủ tịch nhân sự nhằm phát triển một cơ cấu nhóm mới để điều hành các nhà máy.



Thậm chí những công ty nhỏ hơn cũng phải gửi các thông điệp đúng đắn tới các nhà quản lý và nhân viên. Tại Ireland, có một chuỗi cửa hàng tạp hóa mang tên Superquinn, do Feargal Quinn – một doanh nhân huyền thoại sáng lập và điều hành. Trong thời đại khi mà các cửa hàng tạp hóa khu vực bị chèn ép bởi những gã khổng lồ tầm cỡ quốc tế như Wal-Mart và Aldi thì Superquinn vẫn phát đạt nhờ tập trung vào trải nghiệm khách hàng. Quinn và đội ngũ nhân viên của ông đeo chiếc ghim hình bumorang cài trên ve áo hoặc đồng phục để luôn nhắc nhở bản thân về tầm quan trọng của khách hàng.

Cách đây vài năm, Quinn đã thuê một nhà quản lý đến từ một chuỗi cửa hàng tạp hóa lớn hơn để cắt giảm lãng phí. Nhà quản lý mới này bắt đầu ước tính sự lãng phí trong hoạt động và nhận thấy công ty đang ném đi 10.000 pound bánh mì mới nướng mỗi ngày. (Số bánh này được tài trợ cho các tổ chức từ thiện địa phương). Nhà quản lý này cho rằng những ổ bánh mì thừa vẫn còn tốt, thế nên ông ta yêu cầu bất kỳ chiếc bánh nào được nướng sau 3 giờ chiều có thể để qua đêm và bán trước 3 giờ chiều ngày tiếp theo. Superquinn đã đưa ra một chính sách cam kết cung cấp những chiếc bánh mì nóng hổi hàng ngày – nhưng nhà quản lý này lại lập luận rằng yêu cầu của ông ta không hề vi phạm chính sách bởi vì bánh mì vẫn được bán trong vòng 24 giờ.

Chẳng bao lâu sau, doanh số bánh mì giảm. Quinn nhớ lại: “Các khách hàng nói với chúng tôi rằng mùi bánh mì mới nướng là một trong những lý do khiến họ đến với cửa hàng. Nhiều người đã chọn đúng thời điểm bánh mới ra lò để mua được những ổ bánh mì nóng và mềm. Khi họ bắt đầu lấy phải những ổ bánh mì lạnh lúc 10 giờ sáng, chúng tôi đã gặp rắc rối.” Vì vậy, Quinn quyết định bãi bỏ chính sách mới, các cửa hàng áp dụng kế hoạch nướng bánh mới cứ bốn tiếng đồng hồ một lần. Các cửa hàng thơm lừng mùi bánh mới hơn bao giờ hết, và hầu như lúc nào cũng có bánh mì nóng hổi để bán. Sự lãng phí tăng hơn 30% – song doanh số của các cửa hàng tăng 35%, lợi nhuận tăng 10%, doanh số của các bộ phận khác cũng tăng theo, đồng thời các tổ chức từ thiện địa phương cũng rất vui mừng. Trong khi đó, các nhân viên đã học được một bài học đắt giá – đó là không bao giờ hy sinh trải nghiệm khách hàng chỉ vì lợi nhuận ngắn hạn. Bài học có lẽ đã khác đi nếu như thay vào đó, nhà quản lý họ được thăng chức và thưởng vì nỗ lực cắt giảm lãng phí.

Tuyên dụng (và sa thải) để truyền cảm hứng

Việc gửi đi những thông điệp đúng đắn đảm bảo rằng các nhân viên ít nhất cũng có cơ hội tập trung vào trải nghiệm khách hàng mà không bị sao nhãng bởi các ưu tiên khác hoặc mâu thuẫn với một số nhà quản lý đi lạc hướng. Nhưng để biến họ thành những “khách hàng” thiện cảm thì còn cần nhiều nỗ lực hơn nữa. Điều này chủ yếu phụ thuộc vào mỗi “thiết bị” trong bộ công cụ nguồn nhân lực, bắt đầu với sự biến đổi trong phương thức tuyển dụng.

Hãy xem xét cách Four Seasons – một chuỗi khách sạn tuyệt vời đã tạo dựng được văn hóa trên toàn thế giới – đặt trải nghiệm khách hàng lên làm ưu tiên hàng đầu trong lịch làm việc của mọi nhân viên. Đó là nét văn hóa thể hiện Nguyên tắc Vàng đối với nhân viên lẫn khách hàng. John Young, giám đốc quản lý nhân sự mới nghỉ hưu gần đây, một nhân vật uy tín nhờ sáng tạo nên văn hóa cho Isadore (Issy) Sharp, phát biểu: “Tôi tin chắc Nguyên tắc Vàng là nền tảng triết lý của Four Seasons”, “Công việc của tôi trong suốt 20 năm qua là xác định tầm nhìn của Issy và áp dụng nó vào hệ thống. Việc này không khó nhưng đòi hỏi sự kiên định để vượt qua những hăng đặt lợi nhuận lên hàng đầu.” Năm 2005, Four Seasons tiếp tục ghi tên trong danh sách “100 công ty tốt nhất để làm việc” của tạp chí Fortune sau 18 năm liên tiếp. Tại một buổi lễ kỷ niệm, vị chủ tịch của một trong những ngân hàng đầu tư của công ty đã nhắc tới Young khi Four Seasons lần đầu được niêm yết trên thị trường chứng khoán. Chủ ngân hàng đầu tư bày tỏ với Young về sự ngưỡng mộ mà ông ta dành cho Four Seasons và mong muốn xây dựng một nét văn hóa tương đồng ở chính doanh nghiệp của mình. Young đã đáp lại theo đúng phong cách Four Seasons: “Trước hết, cần quyết định ông đang đại diện cho cái gì, sau đó ông cần sắp xếp mọi người trong hệ thống để củng cố nó. Ông phải tuyển dụng, chọn lựa, định hướng, đào tạo, trao thưởng, thúc đẩy chỉ vì mục đích đó và sẽ kết thúc vì không có nó.” Chủ ngân hàng đầu tư cười và đáp lại rằng nếu làm vậy, ông ta sẽ phải sa thải một số nhân viên tốt nhất. Young vặn lại: “Thế thì hãy ngừng tự huỷ hoại đi!”

Quá nhiều công ty tự huỷ hoại hoặc bán thân về cam kết của họ đối với trải nghiệm khách hàng mà bỏ qua Nguyên tắc Vàng. Họ tha thứ cho các nhân viên kinh doanh xuất sắc và kỹ sư giỏi – những người không thể hiện các giá trị cốt lõi mà công ty tán thành. Chính thực tế đó đã khiến các nhân viên cho rằng các giá trị này không phải là ưu tiên hàng đầu. Tại Enterprise Rent-A-Car, CEO Andy Taylor cho biết công ty đã gửi đi một thông điệp mạnh mẽ khi không thăng chức cho một ứng viên xuất sắc vì khu vực mà anh ta quản lý đạt tỷ lệ phản hồi khách hàng dưới mức trung bình. Tương tự, các nhà quản lý chi nhánh bị bắt gặp đang đùa giỡn với những con số ESQi cũng sẽ bị sa thải.

Tại Four Season, xây dựng văn hóa bắt đầu với việc tuyển dụng đúng người. Young cho biết: “Mọi ứng viên, ngay từ người rửa chén bát, đều sẽ trải qua bốn hoặc năm vòng phỏng vấn trước khi được tuyển dụng” và “Vòng phỏng vấn cuối cùng sẽ diễn ra với tổng giám đốc khách sạn”. Vì văn hóa Four Seasons dựa trên dịch vụ nên các nhà quản lý tìm kiếm những nhân viên thể hiện thái độ đúng đắn khi phục vụ người khác. “Chúng tôi không tìm kiếm những ứng viên có thể được đào tạo để làm người khác cảm thấy mình quan trọng”; “Chúng tôi muốn tìm những người luôn tin rằng mọi người đều quan trọng”. Công ty dường như hiếm khi thành công trong mục tiêu này. Andrew Harper, chủ báo của Andrew Harper’s Hideaway Report – thư tin tức hàng tháng, nhận xét: “Four Seasons dường như có một óc phán đoán tốt hơn để chọn đúng nhân viên... Có điều gì đó họ có thể chỉ ra... dựa trên sự nhiệt

tình và lòng chân thành.”

Tương tự như việc giới thiệu khách hàng là đại diện cho nguồn lớn nhất và tốt nhất về những khách hàng mới, việc giới thiệu nhân viên là nguồn tốt nhất về những ứng viên mới xuất sắc. Chẳng hạn, JetBlue đã bố trí bộ phận dịch vụ khách hàng ở Utah chủ yếu nhờ vào thông tin qua Internet để duy trì các chi nhánh dịch vụ hiện tại, sau đó gửi thông tin về các buổi khánh thành tới bạn bè và người thân mà họ nghĩ sẽ phù hợp với văn hóa của hãng hàng không này. Young cho biết, tại Four Seasons “chúng tôi cũng đối mặt với thị trường lao động như những công ty khác. Chúng tôi cố gắng tìm ra bản chất của các nhân viên mới – những người thể hiện các giá trị đúng đắn và rồi sau đó đối xử tốt với họ tới mức mà họ sẽ đi kể cho bạn bè của mình”.

Các nhà lãnh đạo NPS cũng cố gắng phát triển những kỹ thuật phân loại giúp đánh giá liệu các giá trị cốt lõi của ứng viên có phù hợp với văn hóa của họ hay không. Chẳng hạn, HomeBanc đang tìm kiếm ứng viên “vị tha chứ không vị kỷ” – những cá nhân đánh giá cao sự khác biệt giữa đúng và sai, hiểu và thực hiện Nguyên tắc Vàng. Công ty tạo ra công cụ trực tuyến riêng để sàng lọc ứng viên cho các giá trị này; chỉ có 70% ứng viên trực tuyến hoàn thành cuộc đánh giá trong 18 phút, và khoảng 70% những người hoàn thành vượt qua vòng này. HomeBanc chủ động tránh các ứng viên trước đó có kinh nghiệm trong hoạt động thế chấp ngân hàng vì họ có xu hướng thực hiện theo tiêu chuẩn ngành, bởi việc này sẽ hủy hoại dịch vụ cao cấp mà HomeBanc đang có lợi thế cạnh tranh.

Sa thải nhân viên thể hiện sai giá trị cũng quan trọng như việc tuyển dụng nhân viên thể hiện đúng giá trị. Home Banc luôn giữ chân những nhân viên chịu trách nhiệm về các dịch vụ đặc biệt. Bất kỳ ai đều phải chịu trách nhiệm về việc khách hàng không hài lòng với cam kết hoàn trả tiền. Nếu có thêm lời phàn nàn từ phía khách hàng, nhân viên đó sẽ phải ra đi.

Trả lương cao và đầu tư cho đào tạo sẽ thúc đẩy nhân viên tập trung vào các mối quan hệ

Những nhân viên tiên phong trong đội ngũ lãnh đạo NPS có thể đạt mức thu nhập rất cao. Trong khi các nhà quản lý cửa hàng đồ ăn nhanh điển hình ở vùng lân cận chỉ có thu nhập 50.000 đô-la/năm thì nhà quản lý cửa hàng Chick-fil-A đạt mức thu nhập trung bình hơn 170.000 đô-la/năm, một số khác còn vượt quá 400.000 đô-la/năm. Sau ba năm, chỉ tính riêng chuỗi giảm giá, các nhân viên của Costco kiếm được khoảng 40.000 đô-la/năm, bao gồm đầy đủ lợi ích – quả thật hào phóng đối với bất kỳ nhà bán lẻ nào. Tại HomeBanc, các nhân viên cho vay cũng đạt mức thu nhập cao hơn so với ngành.

Lương cao là thời nam châm mạnh mẽ giúp công ty thu hút và giữ chân các nhân tài hàng đầu – những người mang lại một lợi thế cực kỳ to lớn trên thương trường nhờ mối quan hệ với khách hàng. Tuy

nhân, làm thế nào các công ty này trao những phần thưởng lớn đồng thời đem lại giá trị tốt cho các khách hàng và cổ đông? Câu trả lời là họ cần thực hiện đầu tư chiến lược vào việc đào tạo và phát triển nhân viên để tạo nên các bước đột phá về năng suất, sức sáng tạo và chất lượng dịch vụ. Như CEO Pat Flood của HomeBanc giải thích: “Đầu tư vào nhân viên là chiến lược cốt lõi của chúng tôi. Chúng tôi tin rằng lợi thế bền vững duy nhất trong kinh doanh là dịch vụ mang đẳng cấp thế giới.”

Như đã đề cập, nhân viên mới của HomeBanc chỉ được phép gọi điện cho khách hàng khi đã trải qua 7-9 tuần tại trung tâm đào tạo của công ty ở Atlanta. Các học viên gọi đây là “trại lính” vì họ sẽ sống xa gia đình, lớp học được bắt đầu lúc 7 giờ sáng và kết thúc lúc 7 giờ tối, sau đó là vài giờ làm bài tập về nhà. Họ được học về kỹ năng công nghệ, dịch vụ khách hàng, các giá trị và văn hóa của công ty, đồng thời phải trải qua các kỳ kiểm tra thường xuyên.

HomeBanc đã phân tích nguyên nhân cốt lõi gây ra sự thất vọng của khách hàng và phát hiện ra rằng 70-80% có thể là do nhân viên thất bại trong giao tiếp. Các nhà nghiên cứu của công ty cũng nhận thấy hệ thống xử lý cho vay tốt nhất tránh mắc lỗi bằng cách dự đoán nhu cầu khách hàng và gọi điện trước, vì vậy khách hàng không còn phải lo lắng về thời hạn chuyển phát giấy tờ hoặc tình trạng đơn xin cho vay. Chẳng bao lâu sau, công ty biến những thông lệ giao tiếp này thành thủ tục tiêu chuẩn. Hiện nay, trong cuộc điện thoại chào khách, hệ thống xử lý hỏi khách hàng liệu họ muốn liên lạc bằng điện thoại, e-mail hay thư tay. Hệ thống xử lý sẽ giải thích khi chúng cập nhật khách hàng vào các mục, chẳng hạn như định giá hoặc phê duyệt tín dụng. Vì vậy khách hàng cảm thấy thoải mái hơn bao giờ hết, sự hài lòng của họ thể hiện rõ trong chỉ số NPS tăng 80%.

Four Seasons cũng tập trung mạnh mẽ vào việc đào tạo nhân viên. Đối với các học viên, họ không chỉ phải thấm nhuần Nguyên tắc Vàng mà còn biết cách ứng dụng nó trong mọi tình huống khác nhau. Chẳng hạn:

- Trong một chương trình đào tạo, các học viên đóng vai trò là “ông chủ” của một nhân viên không đáp ứng tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng của khách sạn. “Ông chủ” này phải ý thức thấy rằng sẽ là thiếu công bằng đối với các nhân viên khác và khách hàng nếu không sa thải nhân viên từng được đào tạo, hỗ trợ và huấn luyện, mà vẫn mắc sai lầm trên.

- Trong giả thiết khác, một nhân viên gặp rắc rối với một đồng nghiệp và ông chủ lại đi phàn nàn với những người khác trong công ty, thay vì nói chuyện trực tiếp với những đối tượng đó. Mỗi nhân viên đều được hỏi: “Nếu ai đó có vấn đề với bạn, bạn muốn họ hành động thế nào?” Hiển nhiên mọi người đều trả lời là thích đối thoại trực tiếp hơn là nghe từ những người khác. Từ đó, các nhân viên học được cách chịu trách nhiệm phát triển giải pháp đối với các mâu thuẫn, thay vì chỉ đứng một bên để

chỉ trích.

Four Seasons cũng có hơn 20 mô hình đào tạo độc quyền dành cho những nhân viên mong muốn thăng tiến trong công ty. Nhiều nhân viên khi vào công ty ở vị trí thấp nhất sau này đã trở thành các nhà quản lý cấp cao.

Đào tạo chính quy chỉ là một phần trong câu chuyện, bởi công ty nhận thấy học hỏi từ công việc sẽ đem lại hiệu quả cao nhất. Tất cả những nhân viên mới được đồng nghiệp cùng cấp đào tạo và chịu trách nhiệm giúp họ tham dự chương trình đào tạo ban đầu gồm bảy phần. Một phần trong chương trình mang tính định hướng này có tên là “Khách hàng và bạn”, giúp các nhân viên phát triển kỹ năng quan hệ với mọi loại khách hàng khác nhau mà họ sẽ đối mặt cũng như tìm ra cách làm vừa lòng khách hàng.

Chẳng hạn, trong một giả thiết, một cặp vợ chồng ăn vận đẹp đẽ bước tới bàn lễ tân của khách sạn và hỏi: “Nhà hàng chính còn phục vụ đồ hải sản không?” Câu trả lời đầu tiên của nhân viên trực ban sẽ là: “Tôi không chắc, thưa ngài, để tôi thử kiểm tra.” Anh ta nhắc máy điện thoại lên, gọi tới nhà hàng, đặt máy xuống, mỉm cười và nói: “Vâng, thưa ngài, tôi lấy làm vui mừng thông báo rằng nhà hàng vẫn phục vụ đồ hải sản.”

Sau đó, một nhóm nhân viên được đề nghị nghĩ ra câu trả lời hay hơn. Một số thường gợi ý rằng trên bàn lễ tân nên có một thực đơn, bao gồm cả những món đặc biệt hàng ngày. Một số khác cho rằng nhân viên trực ban nên nếm thử các món ăn để có thể đưa ra lời bình luận am hiểu về thực đơn. Một học viên lại gợi ý rằng nhân viên trực ban không nên chỉ đưa thực đơn cho khách hàng, chú trọng vào các món hải sản, mà nên gọi tới nhà hàng để xác định những món đặc biệt có trong ngày hôm đó và mời khách hàng đặt món. Khi khách hàng đang trên đường tới nhà hàng, nhân viên này nên gọi điện đến trước, miêu tả diện mạo khách hàng để họ được chào đón, đồng thời nhắc nhở người phục vụ gợi ý loại rượu phù hợp với đồ hải sản.

Các nhóm nhỏ nâng cao trách nhiệm và dịch vụ

Đối với các lãnh đạo NPS, nền văn hóa lý tưởng sẽ khiến mọi nhân viên cảm thấy bản thân có trách nhiệm đảm bảo rằng nhóm của mình mang tới những trải nghiệm khách hàng liên tục và ấn tượng. Lối tư duy này đồng nghĩa với việc nhân viên có khả năng suy nghĩ vượt ra ngoài công việc hiện tại và hướng tới khách hàng. Harley-Davidson khuyến khích điều này bằng cách mời những nhân viên tiên phong tham dự các chuyến đi hàng năm cùng các nhà điều hành tới dự buổi họp mặt của Harley Owners Group (H.O.G). Họ được lắng nghe những lời phàn nàn và gợi ý từ phía khách hàng, đồng thời ghi chép lại để thảo luận trong chuyến về. Khi trở lại nhà máy, họ có trách nhiệm chia sẻ những

trải nghiệm đó cho nhóm làm việc gồm mười thành viên của mình.

Các nhóm làm việc này sẽ trở thành cơ sở để mỗi thành viên học hỏi và chịu trách nhiệm giải trình trước các nhà máy của công ty, đồng thời công ty xây dựng nhà máy nhờ nguồn nhân lực này. Mỗi nhóm có thể được tạo ra dựa trên các tiêu chí về chất lượng, năng suất, số người tham dự và độ an toàn; các thành viên phụ thuộc lẫn nhau để thành công. Chẳng hạn, cách đây vài năm, công ty giới thiệu một dòng sản phẩm mô tô mới. Khi chiếc mô tô đầu tiên được đi vào sản xuất, một thợ hàn nhận thấy rằng thùng nhiên liệu chỉ được bảo đảm nhờ một mối hàn. Anh ta đã bàn bạc với các thành viên trong nhóm, họ nhanh chóng nhất trí rằng chiếc mô tô chỉ có một mối hàn là không an toàn. Cả nhóm cùng dừng hoạt động dây chuyền sản xuất và báo cáo giám đốc nhà máy, sau đó gọi điện cho ban kỹ thuật ở trụ sở đóng tại Milwaukee, đề nghị đưa ra một thiết kế thay thế mới có ít nhất hai mối hàn trở lên. Dây chuyền được sao lưu và vận hành chỉ hai giờ sau khi bị ngừng hoạt động.

Các nhóm nhỏ gồm đội ngũ nhân viên tiên phong là một phần công thức thành công của các lãnh đạo NPS. Enterprise duy trì các nhóm nhỏ chỉ với 5-7 nhân viên, trong khi các đối thủ cạnh tranh lại muốn có 20-30 nhân viên/nhóm. Tại các sân bay, các nhóm của Southwest Airlines chỉ bao gồm 10 nhân viên; trong khi các đối thủ cạnh tranh lại có tới 20 người dưới quyền một giám sát viên. Còn tại Harley-Davidson, các nhóm nhỏ này giúp nhân viên mang đến dịch vụ xuất sắc.

### Kết nối thước đo và phần thưởng với các giá trị công ty

Các thước đo xác định hiệu quả của các bộ phận và chức năng thường đem đến trải nghiệm tồi tệ cho khách hàng và tạo ra nhiều khách hàng phản cảm hơn là thiện cảm. Hãy tưởng tượng bạn điều hành một công ty tín dụng. Đánh giá bộ phận gian lận dựa trên các khoản lỗ, bạn sẽ thấy rằng một số khách hàng giá trị nhất của mình được đề nghị dùng tên thời con gái để gian lận khi họ thực hiện giao dịch lớn. Không có gì đáng ngạc nhiên khi những khách hàng này rút thẻ khác trong lần tiếp theo. Theo dõi các nhân viên dịch vụ khách hàng dựa trên số lượng cuộc gọi được giải quyết trong một giờ, bạn sẽ phát hiện ra rằng họ chuyển hầu hết các cuộc gọi phức tạp tới các bộ phận khác. Mánh khéo này sẽ giúp số liệu thống kê tiếp tục tăng, nhưng sẽ khiến khách hàng nổi giận và làm tăng chi phí công ty.

Các công cụ đo lường tốt nhất tạo ra trách nhiệm không chỉ vì năng suất hay hiệu quả hoạt động, mà vì trải nghiệm khách hàng. Họ áp dụng cách này với các nhóm nhỏ. Tại Enterprise, một nhóm phải ở quy mô vừa phải để có thể đánh giá chính xác ai là người làm hài lòng khách hàng và giúp đỡ cả nhóm. Đó là lý do tại sao biện pháp “Bình chọn” – đã được đề cập trong Chương 4 – lại đạt hiệu quả. Tương tự, HomeBanc đã thu thập các chỉ số phản hồi khách hàng từ 70% khách hàng và sử dụng dữ liệu này để xếp hạng hàng tháng tất cả các nhóm bán hàng và nhóm xử lý. Chỉ số này cho phép các nhà quản lý

theo dõi kịp thời hoạt động của mỗi nhóm trong toàn tổ chức.

Thật khó tưởng tượng làm thế nào mà loại thước đo này có thể được áp dụng trong các tình huống khác. Chẳng hạn, trong y học, mọi tổ chức đều nỗ lực nhằm thu được những kết quả đạt chất lượng cao với mức chi phí thấp nhất, nhưng hầu hết họ đang tính toán một lượng lớn số liệu cho quá nhiều bộ phận đến nỗi đi chệch khỏi mục tiêu chung. Liệu có phương pháp đo lường nào tốt hơn việc tỷ lệ bệnh nhân – những khách hàng cũ, nhiệt tình giới thiệu bệnh viện, phòng khám hay thiết bị hồi phục chức năng tới bạn bè và người thân của mình?

Các thước đo này cần tập trung vào trải nghiệm khách hàng cũng như phần thưởng nhân viên. Mặc dù mỗi bộ phận tại chuỗi siêu thị Superquinn được kỳ vọng hoạt động trong ngân sách lợi nhuận, nhưng các nhân viên lại không được thưởng vì tối đa hóa lợi nhuận. (“Tôi đã thử làm thế nhưng thất bại” – Feargal Quinn giải thích). Thay vào đó, họ được thưởng vì đã nâng cao trải nghiệm khách hàng. Tại một điểm, từ dữ liệu thẻ người mua, Quinn rút ra đánh giá là 25% khách hàng không mua gì tại cửa hàng bánh. Vì vậy, ông bắt đầu xem xét các số liệu thống kê và yêu cầu các nhà quản lý bộ phận phải chịu trách nhiệm về chúng. Và rồi hàng loạt ý tưởng sáng tạo chợt nảy – chẳng hạn như những chiếc bánh ngọt mới nướng được kèm theo hàng thử để khách hàng có thể nếm thử. Quinn cũng tổ chức một cuộc thi giữa các cửa hàng bánh của mình để đánh giá cửa hàng nào đạt được sự cải thiện lớn nhất. Cả đội thắng cuộc – không chỉ nhà quản lý bộ phận – sẽ được bay tới Dublin và tận hưởng không khí miền quê. Hiện nay, các nhân viên cửa hàng bánh được thưởng dựa trên cơ sở tỷ lệ khách hàng mua bánh khi họ tới cửa hàng. Hơn 90% khách hàng mua ít nhất một loại mỗi tuần.

HomeBanc cũng trao thưởng cho những nhân viên phục vụ xuất sắc. Toàn bộ các thành viên đề cử những đồng nghiệp xứng đáng nhận thưởng hàng tháng bằng cách điền vào đơn đề nghị trực tuyến. Một hội đồng đề cử sẽ xem xét chúng và chọn ra những người thắng cuộc và triển vọng, cả hai sẽ nhận được sự ghi nhận đặc biệt từ các nhà điều hành cấp cao.

Tại buổi hội họp hàng năm của công ty, những người thắng cuộc trong 12 tháng sẽ được lên bục để nhận những lời khen và tràng pháo tay khen ngợi; sau đó, ba người thắng cuộc may mắn sẽ nhận được các phần thưởng trị giá 5.000 đô-la, 10.000 đô-la, 25.000 đô-la. Cùng với lời cảm ơn chân thành, Pat Flood trao cho mọi người trên bục ít nhất 1.000 đô-la bởi ông biết rằng chỉ những nhân viên chăm chỉ mới có thể tạo nên khách hàng thiện cảm.

Flood cho biết công ty đã phải chi tới gần 400.000 đô-la cho chương trình này kể từ khi bắt đầu vào năm 1999, nhưng nó đã làm sống dậy nét văn hóa không ngừng nỗ lực sáng tạo đem lại sự hài lòng cho khách hàng. Chương trình đã xuất bản một cuốn sách bao gồm các nghiên cứu trường hợp sáng tạo

nhằm sử dụng cho hoạt động đào tạo và phát triển.

Cộng tác cùng nhau: Các trung tâm cuộc gọi của USAA

Tất cả các vấn đề và cơ hội tạo ra khách hàng thiện cảm thông qua đội ngũ nhân viên tiên phong được đào tạo chính quy và nhiệt tình cùng xuất phát từ một tổ chức đặc biệt của ngành kinh doanh hiện đại – trung tâm cuộc gọi .

Các nhân viên của trung tâm cuộc gọi thường xuyên nói chuyện với khách hàng. Hết giờ này qua giờ khác, ngày này qua ngày khác, họ lắng nghe những yêu cầu và mối quan tâm của khách hàng. Họ chịu trách nhiệm giải quyết các vấn đề của khách hàng. Nhưng trớ trêu thay, hầu hết các công ty lại coi trung tâm cuộc gọi đơn thuần là một khoản chi phí – với chức năng nên được tối thiểu hóa, tự động hóa và thuê ngoài, thậm chí xóa bỏ hoàn toàn. Họ trao cho nhân viên điện thoại rất ít cơ hội để thực hiện sáng kiến hoặc đưa ra quyết định, cũng không yêu cầu nhân viên phải chú trọng vào mối quan tâm của khách hàng. Thực tế, nhiều nhân viên điện thoại máy móc đọc theo kịch bản đến nỗi không đưa ra được các quyết định sáng tạo và linh hoạt. Có một nghịch lý là kể từ khi việc đánh giá hiệu quả hoạt động của họ chỉ dựa trên năng suất – số lượng cuộc gọi được giải quyết mỗi giờ – thì mọi sức sáng tạo của họ đều nhằm mục đích khiến cho khách hàng gác máy càng sớm càng tốt. Hiển nhiên, cho tới khi khách hàng liên lạc được với một nhân viên thì anh ta cũng đã tức điên lên với hàng loạt câu trả lời tự động mà công ty sử dụng để đánh giá và phân loại khách hàng. Một câu trả lời bị hạn chế thời gian, một khách hàng tức giận – đây không phải là cách đem lại sự hài lòng cho khách hàng.

Hãy xem xét trường hợp USAA, đóng tại San Antonio, Texas – nhà bảo hiểm ưu việt dành cho khách hàng trong lĩnh vực quân sự. Là công ty nằm trong danh sách Fortune 500, được xếp hạng là “nhà cải cách nhân viên” hàng đầu trên tạp chí Fast Company với giải thưởng Customer First (Khách hàng là ưu tiên số một) năm 2005, USAA vẫn cung cấp các giá trị quân sự như sự trung thực, liêm khiết, lòng trung thành cùng với dịch vụ trong toàn bộ nhân viên. Mỗi cá nhân đều có xu hướng học hỏi văn hóa và thuật ngữ của ngành quân sự, bao gồm cấp bậc, chi nhánh dịch vụ và lịch sử. Thư tin tức hàng tháng đề cao các thành viên của cộng đồng khách hàng USAA và kinh nghiệm quân sự của họ.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi trung tâm cuộc gọi của USAA là loại mô hình này. Công ty tránh tuyển dụng những nhân viên từng có kinh nghiệm làm việc trong các trung tâm cuộc gọi nhằm loại bỏ hoàn toàn các thói quen xấu. Nó hạn chế tối thiểu các cuộc đàm thoại đọc theo kịch bản, đồng thời cho phép nhân viên đưa ra quyết định trước mọi vấn đề, bao gồm ủy quyền thanh toán tới một mức nhất định. Công ty cũng đầu tư vào hoạt động đào tạo nhân viên nhiều gấp đôi so với mức trung bình của ngành, và mọi nhân viên, chứ không chỉ những người mới vào – đều tiếp tục được đào tạo.



Thay vì nhận thưởng nhờ đạt năng suất cao, nhân viên của trung tâm cuộc gọi được đánh giá dựa trên khả năng giải quyết vấn đề của khách hàng ngay từ cuộc gọi đầu tiên. Phương pháp này giúp làm hài lòng khách hàng, đồng thời tạo ra động lực thúc đẩy nhân viên. Công ty cũng đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ phục vụ khách hàng, chẳng hạn như quét tất cả tài liệu vào cơ sở dữ liệu trung tâm và cung cấp cho nhân viên với thời gian thực để truy cập tới các phương tiện liên lạc và các tương tác với khách hàng. Đối với USAA, trung tâm cuộc gọi đóng vai trò quan trọng trong việc củng cố lòng trung thành của khách hàng. Lòng trung thành của nhân viên cũng vậy; doanh thu trong các trung tâm này chiếm 1/3 doanh thu của các đối thủ cạnh tranh của USAA.

Một sỹ quan về hưu từng quản lý hoạt động trung tâm cuộc gọi của USAA – nhiều người trong số các lãnh đạo cấp cao của USAA là nhân viên về hưu – giải thích với tôi rằng trong nhiều năm, ngành quân sự đã nghiên cứu mối liên kết giữa quy mô nhóm, tính hiệu quả và lòng trung thành, từ đó rút ra kết luận viên gạch tốt nhất dành cho một tổ chức hoạt động hiệu quả là một nhóm gồm năm thành viên. Ở quy mô này, các thành viên trong nhóm có thể dựa vào nhau, học hỏi nhanh và phản ứng linh hoạt trong sự hỗn loạn của trận chiến. Không có gì đáng ngạc nhiên khi USAA tổ chức nhân viên điện thoại thành các nhóm gồm từ 12-14 người. Vì mỗi nhóm phối hợp hoạt động nên các thành viên có thể lắng nghe lẫn nhau, học hỏi và đưa ra đề xuất. Họ cũng có thể cộng tác để đưa ra các ý tưởng cải tiến nhằm cung cấp những trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng. Các nhân viên chia sẻ kinh nghiệm với người khác và ghi nhận những cá nhân xuất sắc vượt quá kỳ vọng.

USAA thường xuyên đạt chỉ số NPS trên 80%. Bộ phận thẻ tín dụng duy trì được tỷ lệ NPS cao nhất mà chúng tôi từng biết – hơn 90%. Khác với nhiều công ty, USAA hiểu rằng đội ngũ nhân viên tiên phong là chìa khóa để mang tới những trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng, và công ty cũng đối xử với họ như vậy. Các nhà quản lý nhận thấy rằng không thể có được lòng trung thành khách hàng nếu thiếu lòng trung thành của đội ngũ nhân viên tiên phong.

# 9. Phát triển một cộng đồng khách hàng thiện cảm bằng cách lắng nghe

Feargal Quinn đã tổng kết các chiến lược của mình trong một câu thật đơn giản: “Chúng tôi đang kinh doanh trải nghiệm làm hài lòng khách hàng.”

Cũng đơn giản như lời tổng kết đó, Quinn đã nắm bắt được thông điệp cơ bản của cuốn sách này. Các công ty không thể làm vừa lòng khách hàng khi lợi dụng họ. Họ chỉ chiếm được lòng trung thành của khách hàng bằng cách cung cấp những hàng hóa và dịch vụ có khả năng đem lại trải nghiệm đặc biệt hoàn hảo. Chỉ số NPS lượng hóa mức độ hài lòng của khách hàng. Đồng thời, nó có thể chuyển đổi từ triết lý trừu tượng với các khái niệm như “tập trung khách hàng” hay “làm thỏa mãn khách hàng” thành chiến lược cụ thể và có mục tiêu. Việc đo lường NPS khiến các nhà lãnh đạo cũng như đội ngũ nhân viên phải có trách nhiệm đối với trải nghiệm khách hàng. Phần thưởng từ việc gia tăng chỉ số NPS ngày càng làm hài lòng nhiều khách hàng – chính là sự tăng trưởng thật sự và lợi nhuận tốt có thể duy trì lâu dài.

Việc gia tăng chỉ số NPS của công ty là một vấn đề cần quan tâm khi thiết kế các tuyên bố phù hợp với khách hàng tiềm năng (Chương 7) cũng như xây dựng cơ cấu và truyền cảm hứng cho tổ chức để truyền đạt thành công các tuyên bố đó (Chương 8). Cả hai nỗ lực này đều cố gắng loại bỏ những khách hàng phản cảm để công ty có thể tăng trưởng. Tuy nhiên, thách thức thật sự là phải làm hài lòng ngày càng nhiều khách hàng, từ đó tạo ra nhiều khách hàng thiện cảm hơn để thúc đẩy cỗ máy tăng trưởng. Họ mua nhiều hơn và tạo ra tới hơn 80% khách hàng mới cho các công ty. Nếu bạn có đủ khách hàng thiện cảm và tiếp tục làm họ hài lòng thì bạn sẽ không cần phụ thuộc vào các ngân sách quảng cáo khổng lồ hay một kế hoạch thâm tóm linh hoạt để tăng trưởng. Khách hàng thiện cảm sẽ giúp bạn tăng trưởng.

Tất nhiên, thách thức ở đây là làm thế nào tạo thêm nhiều khách hàng thiện cảm. Bạn không thể chỉ loại bỏ rắc rối hay các chính sách tồi, vì điều đó chỉ đưa bạn trở về con số không. Bạn cũng không thể sử dụng tiền phung phí vì cần phải sinh lợi. Một đội tiên phong chăm sóc khách hàng nhiệt tình và sáng tạo có thể tạo ra nhiều khách hàng thiện cảm. Tuy nhiên, những gì ngày mai bạn làm không thể phụ thuộc vào ngày hôm nay. Hơn thế, bạn cần phải phát triển các khả năng để tìm ra những cách thức sáng tạo khiến khách hàng hài lòng từ tháng này sang tháng khác, từ năm này sang năm khác. Đó chính là cách bạn khiến họ ngạc nhiên và trở thành những người hâm mộ, truyền cảm hứng để họ ca ngợi công ty với bạn bè và đồng nghiệp.

Để làm được điều này, hãy lắng nghe từ chính khách hàng của mình. Họ sẽ nói cho bạn những điều cần biết.

Duy trì các cuộc đối thoại trực tiếp với khách hàng

Các nhà điều hành cấp cao của công ty thường chịu trách nhiệm về toàn bộ tình hình. Họ là những người đưa ra các chiến lược, phân bổ nguồn lực và quyết định cần tập trung vào phân khúc khách hàng nào. Họ đưa ra quyết định về những sản phẩm và dịch vụ sẽ cung cấp cho khách hàng, xây dựng một tổ chức để truyền đạt những đề xuất đó. Vậy các nhà điều hành cấp cao này có nói chuyện thường xuyên với khách hàng để tìm hiểu suy nghĩ của họ không? Thường là không đủ. Rất nhiều công ty giao phó việc đó cho bộ phận bán hàng và marketing, cho các nhà nghiên cứu hoặc nhà quản lý chi nhánh địa phương. Các lãnh đạo cấp cao xem xét các cuộc điều tra nghiên cứu thị trường và cho rằng chúng nắm rõ nhu cầu của khách hàng. Trên thực tế không phải vậy.

Các nhà lãnh đạo NPS thực hiện việc đó theo cách khác. Đa phần họ có những cách riêng để các nhà điều hành cấp cao luôn kết nối trực tiếp với khách hàng và với đội ngũ nhân viên tiên phong – những người phục vụ khách hàng mỗi ngày.

Chẳng hạn, Jack Brennan – CEO của Tập đoàn Vanguard, có thể luôn bận rộn với việc quản lý tài sản trị giá 875 tỷ đô-la của hãng, chú tâm vào tất cả các báo cáo trực tiếp của mình hay giám sát việc điều chỉnh. Nhưng Brennan không làm như vậy. Ông dành ít nhất bốn tiếng đồng hồ mỗi tháng làm việc với vai trò nhân viên chăm sóc khách hàng qua điện thoại. Khi làm việc sát cánh với các nhân viên của Vanguard, ông nhận thấy khoảng thời gian này tạo ra sự kết nối vô giá với những mối quan tâm và ưu tiên của khách hàng.

Một ví dụ khác là Scott Cook của Intuit, người có khả năng phân tích thiên bẩm và được đào tạo thành một nhà quản lý sản phẩm tại Procter & Gamble, đặt rất ít niềm tin vào các cuộc điều tra nghiên cứu thị trường. Theo ông, cách duy nhất để hiểu được khách hàng là phải nói chuyện trực tiếp với họ. Cook và nhân viên của Intuit thường tham gia chương trình “Theo khách hàng về nhà”. Trong chương trình này, hai hoặc ba nhân viên của Intuit sẽ đến xem khách hàng của họ cài đặt và sử dụng phần mềm của công ty. Sau đó, họ sẽ đặt câu hỏi và thăm dò mối quan tâm của khách hàng. Cuối cùng, họ chia sẻ và so sánh kinh nghiệm thu được với các nhân viên khác cũng tham gia chương trình.

Khi Intuit áp dụng phương pháp NPS và lập danh sách khách hàng thiện cảm lẫn phản cảm cụ thể, các nhà điều hành cấp cao hiệu quả nhất đã không ủy thác cho người khác thực hiện điều tra nghiên cứu thị trường. Thay vào đó, họ và các thành viên khác trong ban lãnh đạo đã lấy tên 10 người không hài lòng

về sản phẩm của công ty, sau đó gọi điện hoặc gửi e-mail để xem Intuit có thể rút ra được điều gì. Khi các nhà điều hành tập hợp và chia sẻ cho nhau về những cuộc đối thoại với khách hàng, họ có thể bắt đầu thực hiện cải tiến ngay lập tức, đồng thời bổ nhiệm nhân viên nghiên cứu sâu hơn về các vấn đề chưa có giải pháp rõ ràng.

Feargal Quinn vẫn tiếp tục kết nối trực tiếp với khách hàng. Mỗi tháng, ông thường đến 21 cửa hàng của công ty (vào năm 2005) và đơn giản là chỉ đi lại trong cửa hàng, nói chuyện với khách hàng xem họ thích gì, không thích gì, họ so sánh Superquinn với các đối thủ cạnh tranh như thế nào. Tại các cửa hàng, cứ hai lần mỗi tháng, ông lại tổ chức một cuộc họp bàn tròn phản hồi đặc biệt kéo dài khoảng hai tiếng với sự tham dự của 12 khách hàng. Quinn hỏi họ về mức độ dịch vụ, giá cả, vệ sinh, chất lượng sản phẩm, dòng bánh ngọt mới, vấn đề trưng bày và các khuyến mại quảng cáo. Ông hỏi về những loại sản phẩm mà khách hàng vẫn mua từ các đối thủ cạnh tranh và tìm hiểu lý do tại sao. Không có bất kỳ nhà quản lý cửa hàng nào tham gia, vì vậy khách hàng có thể hoàn toàn thẳng thắn. Ông và thư ký của mình ghi chép cẩn thận, sau đó viết lại và phân phát cho nhân viên vào sáng hôm sau. Các buổi họp khách hàng này mang tính chất quyết định trong việc đánh giá các nhà quản lý cửa hàng và đưa ra chiến lược mở rộng liên tục.

Superquinn cũng khuyến khích khách hàng liên hệ trực tiếp với các nhà quản lý cửa hàng khi gặp bất kỳ vấn đề gì. Các cửa hàng tặng phiếu ưu đãi Goof Points cho những khách hàng thông báo lại các vấn đề như hết hàng, sần bần, xe đẩy hàng bị kẹt bánh, hay có hơn ba người xếp hàng chờ thanh toán. Những khách hàng dành thời gian thông báo về các sai sót đó sẽ nhận một vé xổ số được giảm giá từ 40 xu đến 10 đô-la cho lần mua hàng sau. Khách hàng cảm thấy rất thích thú và hào hứng với việc trở thành một thành viên quan trọng của cộng đồng Superquinn, cửa hàng cũng thu được lợi nhuận từ việc công khai cam kết mang lại một dịch vụ hoàn hảo. Tất cả mọi người đều cảm thấy hài lòng.

Đội ngũ nhân viên tiên phong tạo ra các quy trình lắng nghe có hệ thống

Tại Viện Nghiên cứu SAS, một nhà quản lý lâu năm của bộ phận phần mềm phân tích thống kê đã phát triển một hệ thống rất hiệu quả để khuyến khích các nhân viên góp phần nâng cao trải nghiệm khách hàng. Đội ngũ 275 nhân viên được chia thành nhiều nhóm nhỏ, mỗi nhóm chọn ra một đại diện vào hội đồng bỏ phiếu kín về khách hàng. Các thành viên hội đồng thường xuyên báo cáo các vấn đề của khách hàng và nhiều rắc rối khác mà họ và các đồng nghiệp khác gặp phải khi nói chuyện qua điện thoại hàng ngày. Họ cũng thu thập và thảo luận về thông tin thu thập được từ các bộ phận bán hàng và marketing. Sau đó, họ phân loại các vấn đề và phân công các tư vấn viên kỹ thuật chịu trách nhiệm từng trường hợp. Công việc của các tư vấn viên là đảm bảo biện pháp được đưa ra mang tính khả thi về mặt kỹ thuật và đạt hiệu quả nhất. Cuối cùng, hội đồng sẽ suy xét để lựa chọn những biện pháp thích hợp cho

mỗi vấn đề.

Mỗi năm một lần, công ty lại tập hợp tất cả các phản hồi và giải pháp đã được xem xét và lập một danh sách các khoản mục cụ thể mà công ty có thể tập trung. Vào khoảng tháng 11, các khoản mục này trở thành một phần của SASware Ballot và được đưa lên trang web của công ty. Hàng nghìn người sử dụng – tương đương với 10.000 phần mềm được cấp phép – bỏ phiếu chọn ra những ưu tiên nào cần cải tiến trong phần mềm SAS. Kết quả được đưa lên trang web của công ty và được xem xét tại các cuộc họp cấp khu vực với khách hàng. Tại các cuộc họp, giám đốc hỗ trợ kỹ thuật phân tích kết quả điều tra và phác thảo kế hoạch tập trung vào các mục được bỏ phiếu nhiều nhất. Sau đó, vị giám đốc này xem lại các ưu tiên được bỏ phiếu kín từ những năm trước và đưa ra báo cáo về tình trạng các hoạt động mà công ty đã thực hiện. Thông tin từ những người tham gia cuộc họp luôn được hoan nghênh và kết hợp chặt chẽ với kế hoạch của SAS.

Các nhà điều hành của SAS cho biết việc lắng nghe khách hàng là nghĩa vụ của tất cả nhân viên tại SAS, nhưng sự dân chủ đại diện là một tính chất của quy trình này. Các điện thoại viên có toàn quyền nói chuyện với khách hàng về việc bỏ phiếu kín. Khách hàng có thể bỏ phiếu tại một diễn đàn công khai. Ban quản lý SAS chịu trách nhiệm trước khách hàng về việc bỏ phiếu. Tất nhiên là các cổ đông cũng có lợi. Khách hàng và nhân viên công ty làm việc cùng nhau để cải tiến sản phẩm cũ và tạo ra sản phẩm mới. Ban quản lý SAS vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý ngân sách nghiên cứu và phát triển, nhưng khách hàng và nhân viên lại quyết định phần lớn việc đầu tư. Rất nhiều dòng sản phẩm đã ra đời nhờ việc bỏ phiếu này, kích thích sự tăng trưởng của SAS – chẳng hạn như SAS GRAPH, một gói đồ họa thể hiện kết quả phân tích từ phần mềm phân tích thống kê cốt lõi của SAS.

Hiện nay, cách tốt nhất để phục vụ khách hàng là phát triển một cộng đồng những người trung gian và đối tác để giải quyết sáng tạo các vấn đề của khách hàng. Linus Torvalds, nhà sáng chế nguồn mở, đã công khai mã nguồn của hệ điều hành Linux, kèm theo đó là các nguyên tắc để lập trình viên phần mềm bên ngoài có thể góp phần cải tiến mã. Cho đến nay, Google đã chia sẻ ngày càng nhiều mã độc quyền với các lập trình viên bên ngoài, mục đích là để mở rộng số lượng ứng dụng nhanh hơn so với việc chỉ sử dụng các lập trình viên của công ty. Amazon.com đã khơi nguồn cảm hứng cho 10.000 lập trình viên sáng tạo ra các phương pháp để mở rộng dịch vụ của công ty. Các thành viên cộng đồng doanh nhân đã tìm ra cách kết nối mọi thứ, từ việc tìm kiếm ngôn từ và tập tin MP3 cho tới các bài viết trực tuyến trên Amazon, bù lại họ nhận được 5% phí hoa hồng cho bất kỳ sản phẩm nào bán được. Tương tự vậy, Intuit đã tuyển dụng hàng nghìn lập trình viên để tùy biến ứng dụng Quick-Books nhằm đáp ứng nhu cầu thanh toán cụ thể của các chủ doanh nghiệp cá nhân.

Để khách hàng định hướng đổi mới

Pierre Omidyar, người sáng lập eBay, luôn nhắc nhở mọi người rằng eBay thành công không phải vì nó là công ty tiên phong trong ngành thương mại điện tử. Rất nhiều người nhận thấy tiềm năng của lĩnh vực đấu giá điện tử. Ông cho rằng điều giúp eBay trở thành kẻ dẫn đầu chính là khả năng đổi mới nhanh chóng. Hàng ngày, Omidyar thường nói chuyện trực tuyến với khách hàng. Mỗi tối, nội dung của các cuộc đối thoại này sẽ quyết định những thay đổi về chương trình của trang web. Ngày tiếp theo, cũng từ các cuộc đối thoại với khách hàng, Omidyar rút ra những giải pháp hiệu quả và những điểm cần chú ý đặc biệt. Chu trình phản hồi liên tục giữa đối thoại và đổi mới tạo nên khoảng cách giữa eBay và các đối thủ cạnh tranh.

Hiện nay, eBay tiếp tục tận dụng sức mạnh cộng đồng này thông qua đối thoại trên diễn đàn, chẳng hạn như phát triển đại lý eBay. Việc nâng cao dịch vụ này do một vài nhân viên kinh doanh của eBay khởi xướng, nhằm giúp đỡ những nhân viên bán hàng không thường xuyên quảng bá sản phẩm, đổi lại họ nhận được một phần trăm giá bán. Các chuyên gia này biết rõ cách tạo và đăng tải ảnh số, cách lập các danh sách tốt nhất, cách đưa ra mức giá hợp lý, cách đóng gói và vận chuyển. Đối với những khách hàng miễn cưỡng đặt hàng từ một nhân viên mới thì dữ liệu ghi chép của đại lý chính là một giải pháp gợi ý. Ngay từ đầu, ban quản trị eBay đã khuyến khích phát triển một danh mục tên miền, cung cấp cho các đại lý nhiều dịch vụ quảng cáo miễn phí và cho phép nhân viên bán hàng mới có thể tìm kiếm các đại lý thông qua mã bưu điện. Để được có tên trong danh mục, các đại lý cần có ít nhất 50 ý kiến phản hồi và được ít nhất 98% đánh giá tích cực. Việc thành lập các đại lý thúc đẩy doanh số bán hàng của eBay tăng. Thực tế là 20% doanh số từ trang đấu giá của công ty là do các đại lý tạo ra.

Tương tự, khi quyết định nâng cấp mục “Các bộ sưu tập”, eBay đã thu hút được tới gần 10.000 ý kiến đóng góp từ người sử dụng. Kết quả là một cổng thông tin phù hợp với nhu cầu và sở thích của các cá nhân sưu tập ra đời. CEO Meg Whitman đã mô tả những người sử dụng eBay như một thành phần quyết định trong quy trình phát triển sản phẩm của công ty:

“Sự đóng góp của họ đã làm tăng sức mạnh của ban quản trị lên gấp bội. Một trong những người sử dụng đề xuất cách để tăng tốc độ đấu giá dành cho những người đấu giá thiếu kiên nhẫn, và chúng tôi đã đưa ra “Buy it now” (Mua ngay) – một cách để những người đấu giá có thể kết thúc vụ đấu giá tại mức giá định sẵn. Hiện nay, 45% khách hàng sử dụng dịch vụ hỗ trợ này. Chúng tôi dựa vào sự phản hồi của khách hàng để tạo ra những thay đổi của trang web.”

Các bảng tin trên eBay đã khuyến khích một phương pháp mang tính hệ thống giúp công ty có thể giao tiếp với cộng đồng rộng lớn của mình. Công ty đã triển khai một bảng tin cho mỗi loại mặt hàng. Một nhân viên được gọi là “dòng hồng” hay “hồng” (vì những bình luận của họ đều được gạch chân màu hồng), giúp thuận tiện trong việc trao đổi tin nhắn. Việc này đảm bảo những người tham gia không vi

phạm quy định của cộng đồng như: không bịa đặt, không sử dụng ngôn ngữ thiếu văn hóa, không đe dọa hay tấn công. Là những người trung gian trong quá trình đối thoại nên họ có thể nhanh chóng nắm bắt những rắc rối, lời phàn nàn và các vấn đề khẩn cấp đang diễn ra và cần được lưu tâm. Họ báo cáo các vấn đề nghiêm trọng cho trưởng bộ phận dịch vụ khách hàng. Trưởng bộ phận sẽ thông báo cho các trưởng bộ phận liên quan hoặc giám đốc điều hành. Họ cũng thường xuyên được bỏ phiếu thăm dò ý kiến về các ưu tiên cần thiết để cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Bên cạnh các bảng tin công khai, eBay cũng sử dụng các kênh khác để liên hệ với thành viên trong cộng đồng. Whitman thường xem xét 200 e-mail mỗi ngày và có một nhân viên mã hóa, tóm tắt phần còn lại. Người này xây dựng chương trình “Tiếng nói khách hàng” hai tháng/lần. Khoảng 12-18 khách hàng sẽ được bay đến trụ sở của eBay tại San Jose để thảo luận. Những khách hàng này nói chuyện với các nhà quản lý tới từ tất cả bộ phận, bao gồm hỗ trợ khách hàng, phát triển sản phẩm, marketing, kỹ thuật và cộng đồng từ xa. Họ thường nói chuyện khoảng 1-2 tiếng đồng hồ với giám đốc điều hành, sau đó cùng dùng bữa tối. Trong sáu tháng tiếp theo sau chuyến đi này, hàng tháng ban điều hành sẽ cùng tập trung tại một hội nghị trực tuyến qua điện thoại. Whitman cho biết: “Chương trình này mang lại cho chúng tôi những phản hồi giá trị từ một nhóm khách hàng đáng tin cậy, kiên định và năng động.” Việc sử dụng cộng đồng để tạo nên những cải tiến sáng tạo đã thúc đẩy sự tăng trưởng của eBay bằng cách làm hài lòng khách hàng hiệu quả hơn những gì mà lực lượng bán hàng hay phát triển sản phẩm có thể đạt được.

### Giúp khách hàng làm hài lòng người khác

Tạp chí *New Yorker* đã cố gắng củng cố cộng đồng độc giả đặt báo. Một vài năm trước, công ty đã đầu tư 1,5 triệu đô-la cho sự kiện kéo dài ba ngày “Homecoming” (Trở về nhà) – một thành công lớn đối với những độc giả thường xuyên và nhân viên công ty. Hàng năm, các chương trình được tổ chức vào ngày cuối tuần bao gồm buổi biểu diễn của nghệ sỹ, đọc thơ, chuyên gia thuyết trình, thảo luận nhóm, hội nghị chính trị bàn tròn, v.v... đã thu hút được hơn 20.000 người tham gia. Các nhà văn và biên tập viên có thể giao tiếp với độc giả, vừa thu được phản hồi vừa có thêm nhiều thông tin về độc giả, mối quan tâm và sở thích của họ. Các biên tập viên có thể tìm ra sự kiện nào thu hút được nhiều người tham gia nhất, từ đó biết cách điều chỉnh các sự kiện trong năm tiếp theo. Về phần mình, độc giả có thể hiểu hơn về những vấn đề mà họ quan tâm, được gặp gỡ các thần tượng của mình và làm quen với rất nhiều người cùng chung sở thích.

Năm 2005, *New Yorker* giới thiệu một chương trình khác để thu hút độc giả. Hàng tuần, trang cuối của tạp chí đưa ra một đoạn truyện tranh cần có tựa đề và mời độc giả gửi ý kiến. Tuần tiếp theo, biên tập viên sẽ đưa ra ba lựa chọn tốt nhất trong hàng nghìn đáp án gửi về. Sau đó, độc giả có thể bình chọn

trực tuyến cho tựa đề mà họ thích. Tựa đề thắng cuộc sẽ được in dưới truyện tranh trong tuần kế tiếp. Sự sáng tạo và hài hước của độc giả đã nhanh chóng khiến chuyên mục này trở nên hấp dẫn.

Một ví dụ thú vị khác về việc hình thành cộng đồng khách hàng là chương trình eBay Live! do công ty tài trợ. Chương trình thu hút hàng nghìn khách hàng và nhân viên eBay tham gia. Họ so sánh các ghi chú, khuyến mại nhiều sản phẩm và học hỏi từ những người khác. Sự kiện gồm hơn 150 buổi học, phần lớn là do các thành viên của cộng đồng giảng dạy, với nội dung rất phong phú – từ việc kiểm soát gian lận đến các cuộc tranh luận về những giải pháp vận chuyển hàng hoá và chiến dịch đấu giá. Tất nhiên, bản thân eBay là một cộng đồng khách hàng tuyệt vời, trong đó những khách hàng khác cũng góp phần tạo nên sự hài lòng.

Các cộng đồng khách hàng chẳng thể mở rộng nếu họ không được khuyến khích và bảo vệ trước những người vi phạm nguyên tắc, vì vậy eBay luôn nỗ lực để bảo vệ thành viên khỏi các mách khoe lừa đảo hay sự lợi dụng. Điều này hoàn toàn dựa vào chính sách cộng đồng. Hệ thống phản hồi nổi tiếng của công ty khuyến khích bên bán và bên mua đánh giá người khác sau mỗi lần giao dịch: những công dân tốt sẽ được tiến cử, ngược lại những kẻ lừa đảo, bắt nạt, lười biếng sẽ không được tham gia cộng đồng. Trước đây, trang web không thể bảo vệ thành viên khỏi những lời đe dọa, và càng không thể ngăn việc nhờ bạn bè để tăng hay giảm mức đánh giá của các thành viên khác. Tuy nhiên, cùng với nguồn tin thực tế từ cộng đồng, công ty đã thiết kế lại trang web để người bán hay người mua chỉ có thể bỏ phiếu kín một lần cho mỗi giao dịch. Bằng cách đưa ra những đánh giá đáng tin cậy, bao gồm các bản mô tả ngắn gọn giải thích hay từ chối những đánh giá đó, eBay có thể dựa vào cộng đồng để đưa ra hình phạt thích đáng. (Từ chối ở đây có nghĩa là một khách hàng phàn nàn rằng việc vận chuyển bị chậm trễ, nhưng chúng ta có được phiếu biên nhận của FedEx số XXX chứng minh hàng được giao đúng thời hạn). Những người bán hàng có chỉ số thấp thì không thu hút được khách hàng. Và những khách hàng có chỉ số thấp thì không thể thắng cuộc đấu giá. Hệ thống phản hồi đơn giản và đáng tin cậy này khiến các thành viên của cộng đồng có trách nhiệm với người khác hơn là với ông chủ hay công ty.

Amazon.com với NPS đạt mức 73% cũng phát triển một cộng đồng bằng cách khuyến khích độc giả bình luận và xếp hạng các ấn phẩm mà công ty kinh doanh. Những độc giả này góp phần tạo nên nội dung, làm phong phú trải nghiệm khách hàng và mang lại khả năng cạnh tranh cho Amazon. Đầu tiên, công ty mời độc giả đưa ra lời phê bình cho những cuốn sách họ đã đọc. Sau đó, độc giả có thể đánh giá chất lượng của những lời phê bình và bản thân các cuốn sách. Cứ như vậy, các độc giả phê bình sẽ cạnh tranh nhau để thu hút sự chú ý của hàng triệu khách hàng của Amazon.com, đặc biệt là để trở thành một trong mười nhà phê bình tốt nhất. (Cấp bậc của nhà phê bình sẽ được thể hiện bên cạnh tên tuổi mỗi khi họ đóng góp vào cộng đồng). Danh tiếng của các nhà phê bình do sự bình chọn của cộng



đồng quyết định, và một khi đã được công nhận, họ càng được khuyến khích đóng góp những nội dung có chất lượng cao. Thêm vào đó, để tránh tình trạng một vài tác giả sử dụng bút danh để nói xấu đối thủ hay tự tán dương bản thân, Amazon sử dụng chương trình Real Name. Chương trình này có thể xác nhận danh tính của người phê bình thông qua thẻ tín dụng hoặc lịch sử giao dịch. Những người phê bình nặc danh vẫn có thể đăng bài, nhưng sau đó họ sẽ bị ghi vào danh sách và cộng đồng khách hàng sẽ đánh giá thấp họ.

Hệ thống Adobe đã thực hiện ý tưởng cộng đồng khách hàng từ trước. Năm 1999, khi nhận thức được tiềm năng của khách hàng sử dụng phần mềm đồ họa để làm hài lòng người khác, công ty đã xây dựng một cộng đồng trên một trang web dành cho các nhà thiết kế và phát triển đồ họa. Mục tiêu là thiết lập một trang web có thể giúp khách hàng trở nên tích cực và sáng tạo hơn, đồng thời hỗ trợ họ quản lý công việc hiệu quả hơn. Trang web đã hoạt động rất thành công: Adobe Studio Exchange đã phục vụ hơn 1,5 triệu khách hàng. Các diễn đàn cho phép nhiều nhà thiết kế gặp gỡ trực tuyến và trao đổi về những thách thức hiện tại cũng như giải pháp tiềm năng. Trang web cũng đăng tải các danh sách công việc và cơ hội nghề nghiệp. Phần lựa chọn chính là khu vực trao đổi, nơi đưa ra các mẹo để có được phần lớn những sản phẩm phần mềm của Adobe và cho phép người sử dụng đăng tải các mô hình thiết kế tốt nhất của họ. Đến năm 2005, Studio Exchange có được hơn 5.000 hồ sơ, do hơn 180.000 thành viên đóng góp. (Một đóng góp điển hình là một hồ sơ tạo ra hiệu ứng núi lửa). Bằng cách lắng nghe những cuộc đối thoại điện tử này, Adobe có thể áp dụng các phản hồi thực tế của khách hàng vào việc thiết kế sản phẩm. Một yếu tố quan trọng là quy trình đánh giá, được sử dụng để ghi nhận những đóng góp tốt nhất cho Studio Exchange. Thành viên đánh giá những đóng góp này và sự đánh giá của họ là thời nam châm thu hút và duy trì những người đóng góp tốt nhất.

Tất nhiên không chỉ các công sử dụng tên miền xây dựng cộng đồng khách hàng. Chẳng hạn ở Harley-Davidson, tất cả các nhà điều hành cấp cao đều tham dự chuyến đi hàng năm tới buổi gặp mặt H.O.G (Harley Owners Group). Họ dựa vào các tương tác này để kết nối với cộng đồng khách hàng cũng như những nhà bán lẻ đã tài trợ cho buổi gặp mặt. Các buổi họp mặt không chỉ tầm tăng trải nghiệm khách hàng mà còn cho phép công ty tiếp cận với các ưu tiên và sự sáng tạo của những khách hàng tích cực nhất. Tại một trong những sự kiện trên, một số ý tưởng về mẫu xe máy và phụ tùng mới của Harley được bắt nguồn từ những ý kiến bổ sung của khách hàng đối với xe máy. Tại một cuộc gặp mặt, ta có thể thấy ngay cải tiến nào được khách hàng hưởng ứng. Cổ động hài lòng vì đề tài của H.O.G được các nhà bán lẻ tài trợ, công ty không mất một khoản chi phí nào. Hiện nay có khoảng 1.400 đề tài với tổng số thành viên lên đến 900.000 người. Cơ cấu của H.O.G cũng tương tự như một đại diện dân chủ, trong đó mỗi câu lạc bộ sẽ chọn ra một chủ tịch. Người này có thể liên hệ trực tiếp với ban quản lý ở trụ sở chính của Harley và có thể tác động đến các quyết định ảnh hưởng đến toàn bộ cộng đồng.

Một công ty khác cũng ý thức được sức mạnh của cộng đồng khách hàng là Tập đoàn Lego, chuyên sản xuất đồ chơi lắp ghép cho trẻ em. Lego thường đưa ra nhiều hình thức hỗ trợ cho các câu lạc bộ địa phương và nhiều cuộc triển lãm. Tại đây, các thành viên có thể trưng bày những thiết kế sáng tạo của mình, từ phong cảnh cho tới vương quốc tưởng tượng hay mô hình robot. Phần lớn chi phí là do các câu lạc bộ tự đóng góp. Lego đã phát triển các gói thông tin để đánh giá những hoạt động tốt nhất nhằm áp dụng vào một sự kiện thành công, như việc bình chọn sản phẩm đẹp nhất. Các đại diện công ty tham gia rất nhiều sự kiện và hỗ trợ thuê địa điểm cho các cuộc triển lãm lớn nhất. Lego phân phối sản phẩm phần lớn thông qua các cửa hàng bán lẻ nên công ty rất khó liên hệ trực tiếp với khách hàng nếu không có những sự kiện như vậy. Quy trình bình chọn tập trung vào việc phát triển sản phẩm thuộc lĩnh vực mà cộng đồng yêu thích nhất. Một vài mẫu đồ chơi hiện nay được dựa vào những thiết kế giành chiến thắng tại các cuộc triển lãm này.

Bên cạnh đó, công ty còn duy trì trang web [LegoFactory.com](http://LegoFactory.com). Trang web này hướng dẫn khách hàng cách tải và sử dụng gói phần mềm thiết kế kỹ thuật số, cho phép họ có thể tạo ra mẫu lắp ráp mới giống như nhà thiết kế chuyên nghiệp. Công ty cũng trao thưởng cho những thiết kế tốt nhất. Trang web sẽ đăng ảnh của người thắng cuộc mới nhất bên cạnh sản phẩm mà họ thiết kế, đồng thời cho phép khách hàng đặt mua sản phẩm trực tuyến.

### Hình thành một vòng tròn nội bộ

Intuit's Consumer Tax Group xứng đáng được đánh giá cao trong việc phát triển các khả năng với chương trình Vòng tròn nội bộ đầy sáng tạo của họ (xem Chương 2). Hơn 6.000 khách hàng đã đăng nhập vào trang TurboTax và đăng ký làm thành viên bằng cách cung cấp các thông tin cá nhân cơ bản và trả lời Câu hỏi cốt tử: “Khả năng bạn sẽ giới thiệu TurboTax tới bạn bè và đồng nghiệp là bao nhiêu?” Sau đó, tùy thuộc vào việc họ là loại khách hàng thiện cảm, vô cảm hay phản cảm, một câu hỏi mở cụ thể sẽ được đưa ra. Khách hàng phản cảm sẽ được hỏi lý do tại sao họ chấm chỉ số như vậy. Khách hàng vô cảm thì được hỏi điều gì sẽ khiến họ đánh giá cao TurboTax, tức là điều gì khiến họ trở thành khách hàng thiện cảm. Còn khách hàng thiện cảm được hỏi họ sẽ nói gì để thuyết phục người khác thử sử dụng TurboTax. Cả ba nhóm sẽ được hỏi về các ưu tiên của họ để nâng cao dịch vụ trên mọi khía cạnh của trải nghiệm khách hàng, như mua hàng, cài đặt, sử dụng hoặc liên hệ hỗ trợ kỹ thuật – tóm lại, điều gì khiến khách hàng hài lòng nhất?

Để trả lời những câu hỏi này, khách hàng được xem một số câu trả lời của những người đã được phỏng vấn trước đó. Một phần mềm sẽ trộn lẫn các lựa chọn để tránh lặp lại danh sách. Người tham gia có thể đồng ý với ý kiến trước đó hoặc đưa ra ý kiến riêng. Tiếp theo, ý kiến của họ sẽ được đánh giá lại. Sau khi đã đưa ra lựa chọn, khách hàng xếp hạng chúng để xác định mức độ quan trọng tương đối của

mỗi ý kiến.

Việc kết hợp các bước như trên đã mở ra hai cách nhìn toàn diện về các ý kiến và đưa ra một bảng xếp hạng dựa trên số đông và tầm quan trọng của mỗi ý kiến. Intuit sử dụng báo cáo này như một nguồn tin trong việc quyết định các ưu tiên đối với sự phát triển và các cải tiến quy trình khác. Việc phân tích kỹ lưỡng những bình luận đem lại một lợi ích khác cho công ty – các phần mềm thuế dành cho khách hàng thường được đánh giá cao nhất – trong việc thấu hiểu ngôn ngữ và cách lựa chọn từ ngữ, từ đó giúp thu hút nhiều khách hàng nhất. Chẳng hạn, một lợi ích mà Intuit thu được từ các cuộc đối thoại với khách hàng thiện cảm là hiểu được những sản phẩm mà họ đánh giá cao nhất, đồng thời nhắc tới những người chưa sử dụng khác để thử phần mềm quản lý thuế.

Inuit có thể kết hợp trực tiếp những gì học được vào thông điệp marketing và mẫu quảng cáo. Rõ ràng là để khách hàng thiện cảm viết mẫu quảng cáo mang lại hiệu quả hơn nhiều so với việc trả tiền cho một công ty quảng cáo. Quan trọng hơn, những khách hàng này biết được chính xác thông điệp nào cần thể hiện trong quảng cáo. Lợi ích cuối cùng của việc hỏi ý kiến khách hàng thiện cảm về những điều sẽ kể cho bạn bè đó là bởi vì họ sẽ phát biểu ngay những điều nghĩ tới đầu tiên.

Phương pháp thu thập ý kiến khách hàng mới lạ này – được thực hiện nhờ công nghệ độc quyền của Informative, dường như rất hấp dẫn khách hàng. Tỷ lệ hoàn thành đạt tới hơn 85%, cao hơn nhiều so với cuộc điều tra nghiên cứu thị trường thông thường. Mặc dù khách hàng tham gia đánh giá có thể giấu tên, nhưng họ có thể đưa ra lựa chọn về việc cung cấp thông tin liên hệ, và hơn 75% khách hàng đã thực hiện theo cách này. Điều đó cho phép Intuit liên lạc với khách hàng để tìm hiểu rõ hơn hoặc yêu cầu họ phản hồi về những thay đổi được đề xuất. Chẳng hạn, khi có khách hàng tuyên bố không hài lòng với việc giảm giá, công ty có thể gặp và yêu cầu họ cung cấp thêm chi tiết. Liệu công ty cần chú ý tới việc mua hàng bất tiện, thời gian chờ đợi lâu, hay lượng hàng giảm giá ít? Tương tự như vậy, một cuộc đối thoại với khách hàng phản cảm có thể phân loại những lời phàn nàn cụ thể nhờ sự hỗ trợ kỹ thuật và đưa ra nhiều giải pháp thích hợp.

Consumer Tax Group cũng nhận thấy rằng sự phản hồi giá trị nhất có thể đến từ những khách hàng cũ không hài lòng nhất về công ty. Vì thế, các nhân viên quản lý bằng tin và blog mời một số khách hàng thiếu thiện cảm nhất tới công ty để tham gia Vòng tròn nội bộ. Công ty thấy rằng tốt nhất là nên kéo họ tham gia vào việc khắc phục sai lầm, chứ không để mặc họ tiếp tục trút giận một cách thiếu tính xây dựng. Quả thực, một trong những biện pháp tốt nhất và đơn giản nhất để làm hài lòng khách hàng là lắng nghe và phản hồi những phàn nàn và đề xuất của họ. Công ty lắng nghe và phản hồi khách hàng, điều đó chứng tỏ nó đánh giá cao và quan tâm đến khách hàng của mình – một yêu cầu cơ bản trong bất kỳ mối quan hệ tốt nào. Khi công ty thật sự muốn lắng nghe những mối quan tâm của khách hàng và giải

quyết vấn đề giúp họ thì rất nhiều người không hài lòng với TurboTax đã trở thành khách hàng thiện cảm.

Vòng tròn nội bộ đã trở thành một công cụ đắc lực tại Intuit và được giới thiệu cho những bộ phận đang nỗ lực cải thiện trải nghiệm khách hàng và chỉ số NPS. Trên thực tế, công ty đang xem xét để áp dụng quy trình này với đội ngũ nhân viên trung tâm kỹ thuật và dịch vụ khách hàng. Các đề xuất của khách hàng cũng như sự đánh giá của họ về các ưu tiên sẽ giúp đội ngũ nhân viên phát triển phần mềm và nhà chiến lược kinh doanh tập trung vào những sáng kiến quan trọng nhất để làm hài lòng khách hàng. Thật đáng ngạc nhiên là tại sao tất cả các công ty không thiết lập chương trình Vòng tròn nội bộ để xác định những khách hàng thiện cảm và tận dụng sự hỗ trợ từ phía họ.

Đưa khách hàng truyền thống vào Vòng tròn nội bộ

Thậm chí nếu công ty phân phối sản phẩm thông qua các nhà bán lẻ, và bạn không biết rõ về khách hàng của mình, bạn vẫn có thể sử dụng sức mạnh của Internet để xây dựng các cộng đồng khách hàng. Chẳng hạn, Hallmark đã kết hợp với Communispace Corporation – nhà cung cấp các giải pháp và phần mềm cộng đồng trực tuyến, đóng trụ sở tại Watertown, Massachusetts – để tập hợp khoảng 250-300 khách hàng mục tiêu tham gia cuộc đối thoại về những cách thức tạo ra khách hàng thiện cảm cho công ty. Tháng 11 năm 2000, Hallmark bắt đầu thử nghiệm cộng đồng điện tử như một phương pháp để phát triển mối liên lạc liên tục với các đại diện của cơ sở khách hàng. Công ty dựa vào Communispace để phát triển nền hệ thống phần mềm (bao gồm chat, bảng tin, đối thoại nhóm, e-mail, v.v...) và làm cho các tương tác trở nên dễ dàng tới mức sự thảo luận luôn sôi nổi; nếu có thành viên nào không đóng góp, Communispace sẽ tìm người thay thế.

Hiện nay, những người hỗ trợ của Hallmark được đào tạo để quản lý các cộng đồng điện tử này – gọi là Hallmark Idea Exchange, bao gồm một số nhóm khách hàng mục tiêu như các bà nội trợ có con nhỏ, ông bà... Các cộng đồng này đưa ra kiến thức thực tế sâu sắc và phong phú hơn nhiều so với các công cụ phản hồi khách hàng truyền thống. Chẳng hạn, các nhà quản lý có thể hiểu được rằng nhiều người mua thiệp thường coi sự hài hước như một liệu pháp cho các vấn đề trong quan hệ, việc này lý giải tại sao một vài loại thiệp lại được yêu thích hơn. Một số nhà điều hành khác khai thác các cộng đồng này để phản hồi nhanh chóng với những ý tưởng mới và giúp họ suy nghĩ giải quyết vấn đề hiệu quả. Một nhà điều hành lại tin rằng Hallmark nên xuất bản một loạt sách – cho đến khi ý tưởng này bị cộng đồng khách hàng phản đối kịch liệt.

Những người tham gia cộng đồng cung cấp rất nhiều thông tin về bản thân, như các bức ảnh về gia đình hay thú cưng, các đoạn phim về chuyến du lịch của họ. Sự cởi mở này làm cho những lời bình luận của

họ đáng tin cậy hơn và dễ hiểu hơn. Điều quan trọng nhất là không cần đoán hàm ý của dữ liệu vì việc đặt câu hỏi để làm rõ điều đó rất đơn giản. Các lãnh đạo của Hallmark rất bất ngờ về thời gian cũng như sức lực mà thành viên cộng đồng sẵn sàng đóng góp vào việc mua sắm cũng như đưa ra những so sánh và đề xuất thích hợp.

Hallmark cũng sử dụng các cộng đồng để phát triển và thử nghiệm một dòng sản phẩm mới, nhờ đó thu được phản hồi nhanh hơn rất nhiều so với việc sử dụng các công cụ thông thường. Trong một số trường hợp, nó còn làm thay đổi cả một dòng sản phẩm mới và điều chỉnh việc mua bán ngay trong cùng một mùa bán lẻ. Các nhà điều hành so sánh công cụ này để có được một nhóm khách hàng mục tiêu bên ngoài phòng họp, luôn sẵn sàng nhận xét những ý tưởng mới, bình luận về cách định giá mới hay đóng góp những ý tưởng sáng tạo. Hallmark gọi cộng đồng khách hàng trực tuyến của họ là một chất kích thích.

Nhiều quản lý của Hallmark, phần lớn là các nghệ sỹ và nhà văn đầy sáng tạo, đều không hài lòng với nghiên cứu thống kê. Tuy nhiên, họ lại rất thích gửi e-mail về những thử nghiệm của mình để thăm dò phản hồi và đề xuất từ phía khách hàng. Họ thường kiểm tra các dòng sản phẩm để biết cái nào hiệu quả và cái nào không. Họ cũng ý thức sâu sắc rằng những kết quả thu được từ các cuộc đối thoại liên tục với khách hàng đã tạo nên nhiều thông điệp tinh tế.

Các tổ chức như SAS, Harley-Davidson và Hallmark đã chiếm được trái tim của khách hàng bằng cách tạo ra một cộng đồng đáng tin cậy, nhờ đó hoạt động kinh doanh của họ gặp rất nhiều thuận lợi. Các thành viên cộng đồng cùng chia sẻ niềm đam mê và tự nguyện sử dụng thời gian cũng như sức lực của bản thân để xác định và ưu tiên các cơ hội. Trong mắt của khách hàng lẫn nhân viên, các công ty này không chỉ là nhà cung cấp. Họ trở thành trung tâm của một mạng lưới gồm các mối quan hệ mang lại lợi ích cho nhau, được quản lý dựa trên nguyên tắc chia sẻ và các tiêu chuẩn kết nối thành viên. Rất nhiều nhà điều hành nói về lợi ích của cộng đồng, song lại có quá ít người xây dựng nó. Và có rất nhiều công ty khiến khách hàng tránh xa bởi các khoản lợi nhuận xấu – điều đó có nghĩa họ phải phụ thuộc vào những nhân viên được trả mức lương cao thuộc bộ phận marketing hay phát triển sản phẩm để tạo ra bất kỳ ý kiến nào cho sản phẩm và dịch vụ mới.

Việc làm hài lòng khách hàng đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc và tinh thần luôn đổi mới – đồng nghĩa với sự phát triển không ngừng các khả năng của công ty. Cách tốt nhất và tốn ít chi phí nhất để đạt được điều này là khuyến khích sự tham gia chủ động của khách hàng và tích cực lắng nghe các cuộc đối thoại này. Con bùng nổ của các công cụ trực tuyến đã tăng thêm sự lựa chọn, song vẫn còn nhiều khả năng trao đổi trực tiếp như trường hợp của Harley Davidson và Lego. Không điều gì có thể khiến khách hàng và đội tiên phong hài lòng hơn là được mời tham dự các cuộc đối thoại và được đóng góp

vào các quyết định quan trọng. Bằng cách sử dụng một cách hệ thống trí tuệ tập thể của khách hàng, bạn có thể mở rộng và duy trì các khách hàng thiện cảm, biến cộng đồng này trở thành tác nhân hiệu quả nhất cho công cuộc đổi mới và là tài sản giá trị nhất cho sự tăng trưởng.

## 10. Một mục tiêu, một con số

Quá nhiều nhà quản lý tin rằng việc gia tăng giá trị cổ đông đòi hỏi phải khai thác triệt để các mối quan hệ khách hàng. Vì thế, họ tăng giá bất cứ khi nào có thể. Họ cắt giảm các dịch vụ hoặc chất lượng sản phẩm nhằm tiết kiệm chi phí và tăng biên lợi nhuận. Thay vì tập trung cải tiến để nâng cao giá trị cho khách hàng, họ lại dồn sức sáng tạo của mình vào việc tìm kiếm những cách thức mới để bòn rút giá trị từ khách hàng. Một số nhà quản lý cho rằng họ phải nói dối, gian lận và thường là bằng các thông lệ kế toán khôn ngoan nhưng thiếu tính trung thực để đạt được mục tiêu cuối cùng. Thậm chí những người kinh doanh trung thực nhất cũng cho rằng không thể hoàn toàn trung thực với khách hàng và không cho phép họ bước vào công ty.

Tóm lại, các công ty coi khách hàng của mình như kẻ thù, cần phải đề phòng, bòn rút và thao túng khi tình huống cho phép. Nguyên tắc Vàng – đối xử với người khác như cách bạn muốn được đối xử – đã bị bỏ qua trong thế giới cạnh tranh khốc liệt. Khách hàng đơn giản chỉ là phương tiện để đi tới đích, là nguồn nhiên liệu để công ty khai thác nguồn lợi nhuận khổng lồ.

Quan điểm này hoàn toàn vô lý. Những công ty cho phép bản thân chìm vào chiếc bẫy lợi nhuận xấu không thể tăng trưởng thật sự. Doanh nghiệp không thể phát triển để trở thành tổ chức hàng đầu trong nền văn minh phương Tây nhờ vào khả năng bòn rút lợi nhuận của khách hàng. Trí thông minh của một doanh nghiệp dựa vào “sự tự do và công bằng cho tất cả mọi người”. Nền tảng của một doanh nghiệp tốt là khả năng tổ chức các mối quan hệ với những hiệp hội tự nguyện mang lại lợi ích cho cả hai phía và đóng góp tích cực vào cộng đồng xung quanh. Những công ty chấp nhận thu lợi nhuận xấu cuối cùng sẽ co lại bởi sau khi đã gây ra những tổn thất nặng nề cho khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, nhà đầu tư, nền kinh tế và xã hội của chúng ta, họ không còn xứng đáng nữa.

Điều gì sẽ thay đổi tình trạng này? Các trường kinh doanh đã bắt đầu bảo trợ cho những chương trình về đạo đức kinh doanh. Chính phủ đã thông qua luật pháp, chẳng hạn như Đạo luật Sarbanes-Oxley năm 2002, để ban hành các quy định và giám sát các công ty chặt chẽ hơn. Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Mỹ (SEC) đã nỗ lực hết sức để ngăn chặn các hành vi phi pháp. Những công ty đúng nghĩa đã thành lập các ủy ban tuân thủ và thắt chặt việc quản lý nội bộ. Tuy nhiên, chưa có biện pháp nào có những tác động rõ ràng tới các mối quan hệ khách hàng.

Thực tế là chúng ta không cần đến những quy định khắt khe hơn. Chúng ta đã có rất nhiều trong sổ sách kế toán. Chúng ta không cần thêm các ủy ban tuân thủ hay các khóa học về đạo đức mà vẫn có thể dễ dàng nghe thấy sự thật này trong bất kỳ sự kiện nào. Điều chúng ta cần làm là tạo ra một quy trình phản

hồi đơn giản và đáng tin cậy, cho phép các thị trường tự do thưởng những tổ chức làm việc theo Nguyên tắc Vàng và phạt những tổ chức không thực hiện nó. Chúng ta cần một con số đơn giản và đáng tin cậy được tập hợp và báo cáo lại trên cơ sở thống nhất giúp tính toán số lượng khách hàng yêu mến công ty cũng như ghét bỏ nó. Chúng ta cần một con số khuyến khích các nhà điều hành và tất cả những ai có ảnh hưởng đến quyết định của họ – nhân viên, nhà đầu tư và bản thân khách hàng – để loại bỏ các chính sách không phù hợp và các nhà quản lý tồi, giải quyết các vấn đề và tìm ra những cách mới làm hài lòng khách hàng.

Tóm lại, chúng ta cần nghiêm túc trong việc thu thập và báo cáo chỉ số NPS. Lợi ích thu được sẽ rất lớn.

Sự tăng trưởng: Một con số cho mỗi quan hệ tốt đẹp hơn với khách hàng

Hầu như tất cả các công ty đều cố gắng để tăng trưởng, song chỉ có một số thành công. (Theo số liệu thống kê trong Chương 1 thì có gần 80% các công ty lớn trên thế giới không đạt mức tăng trưởng thật sự ngưỡng 5%/năm trong giai đoạn từ 1994-2004). Lý do là sự tăng trưởng và lợi nhuận ngắn hạn thường đi ngược với nhau. Phần lớn các công ty có thể đơn giản tăng lợi nhuận ngắn hạn theo những cách thức đã được đề cập. Nhưng các công ty đó không thể vừa đạt được lợi nhuận ngắn hạn lẫn sự tăng trưởng bền vững bởi khách hàng sẽ phản nộ với công ty và từ bỏ họ ngay khi có thể. Khi thiếu một thước đo đáng tin cậy để đo lường chất lượng mối quan hệ, các nhà quản lý đã quên đi tầm quan trọng của nó. Họ rơi vào cạm bẫy của lối tư duy rằng mục tiêu duy nhất là lợi nhuận, bởi vì đó là thước đo đánh giá hiệu quả hoạt động của họ. Vậy nên không thể tránh khỏi thực tế là họ bước vào cuộc tìm kiếm lợi nhuận xấu. Đó là lý do tại sao nhiều công ty không thể tăng trưởng cũng như nhiều công ty ngày càng thờ ơ với chỉ số NPS.

Tất nhiên, thực tế một số công ty tập trung vào thị phần và cho rằng nếu họ tăng được thị phần của mình lên thì họ sẽ làm hài lòng được nhiều khách hàng hơn. Nhưng chỉ thị phần thôi thì không có ý nghĩa gì. Các công ty có thể nhất thời tăng cổ phần của mình bằng cách mua sự tăng trưởng, thông qua hoạt động quảng cáo, giảm giá, các chương trình marketing mới, các vụ sáp nhập và thâu tóm, v.v... Nhưng điều đó không có nghĩa là họ làm hài lòng khách hàng của mình. Ngược lại, trên thực tế, những người đứng đầu thị phần thường sử dụng quyền lực của mình để bòn rút các mối quan hệ khách hàng. Khi US Airways mới được thành lập, hãng cung cấp các dịch vụ và mức giá tốt nhất để thu hút khách hàng. Nhưng sau một thời gian, khi hãng thống trị được thị trường Philadelphia thì các nhà điều hành cho rằng họ có thể đưa ra các mức giá cao tới mức bất hợp lý và bỏ mặc dịch vụ ngày càng xuống cấp. Thậm chí hãng tạo ra nhiều khách hàng phản cảm tới mức đã mở cửa cho hãng Southwest Airlines bước vào thị trường.



Hoặc các công ty cũng không cho rằng khách hàng của họ cần được làm hài lòng, bởi những người này không thể rời bỏ theo đối thủ cạnh tranh. Chi phí chuyển đổi trong nhiều ngành thường cao. Nếu khách hàng đã thiết lập một công việc kế toán dành cho doanh nghiệp nhỏ với phần mềm tài chính QuickBooks, họ sẽ không muốn chuyển sang một chương trình khác trong một năm tiếp theo. Nếu họ cần dịch vụ bảo hành máy tính, họ sẽ phải chờ đợi khoảng 30 phút để có thể liên hệ với dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật của nhà sản xuất. Một khi đã mất thời gian vào việc nhập địa chỉ nhà cung cấp và số tài khoản cho khoản thanh toán hóa đơn trực tuyến, thanh toán tự động và tiền gửi ngân hàng, họ sẽ thấy rằng việc chuyển sang một ngân hàng khác rất tốn thời gian và tiền bạc. Các công ty thường làm mọi cách để tăng những khoản chi phí chuyển đổi này. Chẳng hạn, các nhà cung cấp điện thoại di động thường cố gắng mở rộng việc đổi số điện thoại. Tuy nhiên, làm như vậy họ chỉ có thể chắc chắn một điều là lòng trung thành của khách hàng sẽ bị sụt giảm và họ sẽ đánh mất tiềm năng của mình khi tiếng xấu về công ty lan sang những thị trường gần kề.

Ngược lại với tình trạng không mấy tốt đẹp nói trên là sự tăng trưởng của các công ty như Enterprise Rent-A-Car, American Express hay Intuit. Các công ty này hiểu được mức độ thỏa mãn và lòng trung thành của khách hàng bởi họ sử dụng Câu hỏi cốt tử. Khi đo lường chất lượng mối quan hệ khách hàng, họ có thể phát triển các tương tác đó. Kết quả là các công ty này đều nhận được kết quả tốt đẹp từ chỉ số NPS cao: được giới thiệu nhiều khách hàng mới hơn, khách hàng hiện tại mua nhiều hơn, lòng trung thành, sự tận tụy và sáng tạo của khách hàng gia tăng, những lời truyền miệng tích cực trên thị trường ngày càng lan truyền mạnh mẽ nhờ sức mạnh của Internet.

Nhờ những yếu tố trên, cỗ máy tăng trưởng của các công ty có thể vận hành hiệu quả. Các công ty này có thể nhận thấy những gì đối thủ cạnh tranh của mình không thể làm, cụ thể là những phần nào của tổ chức đang làm cho thương hiệu của họ phát triển nhờ xây dựng mạng lưới khách hàng. Một con số có thể giúp họ thực hiện nguyên tắc chủ yếu của chiến lược này là việc hiểu rõ khách hàng cốt lõi và đầu tư vào khả năng lãnh đạo (xem Chương 7).

Tài năng: Một con số cho mỗi quan hệ tốt đẹp hơn với nhân viên

Ngày nay, hầu hết nhân viên đều tin rằng làm việc cho một công ty lớn sẽ làm giảm sự tự do của họ và hạn chế khả năng xây dựng các mối quan hệ dựa trên sự thẳng thắn và công bằng. Sự hoài nghi này giải thích vì sao có rất nhiều người trở thành đại lý và doanh nhân tự do, cũng như rất nhiều người đăng nhân vật hoạt hình Dilbert (một hình tượng châm biếm về quản lý vi mô) trên các trang cá nhân của mình.

Khi một công ty tập trung cải thiện NPS, nhân viên của họ cũng cảm thấy vui vẻ hơn. Họ tự hào được

là một phần của cộng đồng dựa trên Nguyên tắc Vàng. Nội dung công việc của họ phong phú hơn, họ có mối quan hệ tốt hơn với đồng nghiệp. Họ cũng có nhiều cơ hội để phát triển khi công ty tăng trưởng. Điều đó giải thích tại sao công ty của nhiều lãnh đạo NPS thường có trong danh sách “Những công ty tốt nhất để làm việc”. Hãy hình dung sự khác biệt giữa vị trí nhân viên đại diện kỹ thuật tại SAS và vị trí tương tự tại trung tâm cuộc gọi của một công ty phần mềm điển hình. Nhân viên đại diện của SAS giúp xác định nhu cầu khách hàng và dành ưu tiên cho các khoản đầu tư về nghiên cứu và phát triển của công ty. Còn nhân viên đại diện trung tâm cuộc gọi tại các công ty khác chỉ được nhìn nhận như một phần bắt buộc phải có để phản hồi với khách hàng. Vậy công việc nào thu hút và giữ chân được các ứng viên hơn?

Hơn nữa, đó chỉ là một bước nhỏ để nhân viên được lên tiếng tại nơi làm việc của mình và từ đó đảm bảo rằng công ty đang hoạt động dựa trên Nguyên tắc Vàng trong các mối quan hệ nội bộ. Chẳng hạn Bain & Company khởi nghiệp từ một công ty nhỏ tại Boston, nay đã có tới 31 văn phòng trên khắp thế giới. Công ty luôn muốn duy trì một thành phần trung tâm trong tầm nhìn của mình, đó là tạo ra một cộng đồng gồm các nhóm xuất sắc. Nhưng chúng ta không thể dựa vào các thước đo truyền thống và sự quản lý từ trên xuống. Thay vào đó, chúng ta cần triển khai các cuộc bình chọn nửa năm một lần cho các thành viên nhóm. Cuộc bỏ phiếu kín này cho phép nhân viên đánh giá mức độ lãnh đạo nhóm của họ thực hiện các nguyên tắc cốt lõi mà công ty đề ra. Kết quả của cuộc bình chọn sẽ quyết định sự thăng tiến của các lãnh đạo. Quy trình này góp phần đảm bảo rằng các lãnh đạo coi giá trị cộng đồng cũng quan trọng như việc tạo ra kết quả tài chính tốt cho công ty và khách hàng.

Một người nắm rõ sức mạnh của quy trình này là Kevin Rollins, CEO của Dell. Tại Dell, Rollins và người sáng lập công ty, Michael Dell, đã phát triển một công cụ tương tự (Tell Dell) để đảm bảo rằng công ty có thể xây dựng văn hóa hấp dẫn dựa trên các mối quan hệ làm gia tăng giá trị cộng đồng. Cũng như Bain, Dell thực hiện cuộc điều tra về nhân viên – Tell Dell – sáu tháng một lần và kết quả được dùng để đánh giá việc tăng lương và thăng chức cho nhân viên. Quá trình tiến hành cuộc điều tra cũng tương tự như ở Bain: Những lá phiếu được giữ kín còn kết quả được công bố cho toàn công ty. Sự minh bạch này giúp củng cố giá trị văn hóa của một cộng đồng cởi mở và trung thực. Nó cũng góp phần hình thành một tác phong tự điều chỉnh vì ai cũng có thể thấy được sự hợp lý của các kết quả.

Phần thưởng tài chính: Một con số cho mối quan hệ tốt đẹp hơn với nhà đầu tư

Đầu năm 2003, tôi tới Key Largo, Florida để thực hiện một bài thuyết trình tại cuộc họp thường niên về các nhà đầu tư của Summit Partners – một hãng đầu tư vốn tư nhân và vốn mạo hiểm, đồng thời là khách hàng lâu năm của Bain. Mục đích của tôi là cung cấp cho khán giả những kiến thức căn bản về hệ thống NPS, tương tự như trong một số chương đầu cuốn sách này. Tôi đã rất bất ngờ khi James

Gray, chủ tịch của OptionsXpress, một công ty mới nổi, phát biểu trước và làm đảo lộn toàn bộ bài thuyết trình của tôi. Ông trình bày tính logic của chỉ số NPS, giải thích cách NPS của công ty ông có thể vượt qua tất cả các đối thủ trong ngành. Grey thậm chí còn nói rộng hơn về các mục tiêu dự định nói để giải thích cách công ty ông có được một số lượng lớn khách hàng trung thành và những dự định tiếp theo nhằm tăng sức cạnh tranh.

Tôi đã rất kinh ngạc bởi những ý tưởng này vừa được giới thiệu cho các thành viên cố vấn tại Bain cách đây 9 tháng. Nhóm Bain đã nói với Summit rằng họ đã thấy sự phù hợp với khách hàng và cần áp dụng ngay công cụ NPS vào việc đánh giá khoản đầu tư lần này. Dữ liệu NPS đã góp phần thuyết phục quỹ này đầu tư vào OptionsXpress.

Ngoài ra, thực tế cũng rất đáng chú ý. Chỉ số NPS của OptionsXpress đạt 52%, cao hơn 40 điểm so với các công ty lớn cùng ngành. Trong vòng chưa đầy ba năm, công ty đã chiếm thị phần cao nhất trong lĩnh vực bán lẻ. Không có gì đáng ngạc nhiên khi phần lớn nguồn khách hàng mới của họ là do những khách hàng hiện tại giới thiệu. Làm thế nào công ty có thể thu hút thêm hơn 50.000 khách hàng mới chỉ trong một thời gian ngắn? Hiện nay, Gray đang sử dụng NPS để theo dõi quy trình và hướng dẫn các quyết định của nhóm trong bối cảnh công ty đang ngày càng tăng trưởng, đạt tới 160.000 khách hàng vào năm 2005. Summit Partners đánh giá OptionsXpress là khoản đầu tư lý tưởng, hứa hẹn mang lại lợi nhuận thật sự cho các nhà đầu tư.

Mối liên kết giữa NPS cao và thành công trong đầu tư là hoàn toàn hợp lý. Nếu không tăng trưởng thật sự, giá cổ phiếu sẽ giảm xuống. Với sự tăng trưởng thật sự, giá cổ phiếu sẽ tăng lên. Cách tốt nhất để đẩy mạnh cỗ máy tăng trưởng là gia tăng lượng khách hàng thiện cảm và giảm lượng khách hàng phản cảm. Khách hàng thiện cảm và khách hàng phản cảm là tài sản và khoản nợ thực tế của một công ty, các nhà đầu tư cần một sự tính toán rõ ràng về bảng cân đối kế toán của các nhóm khách hàng này.

Trong cộng đồng Bain, một vài trong số những công ty đầu tiên sử dụng con số nói trên liên quan tới các vụ sáp nhập và thu tóm. Những khách hàng này ngay lập tức nhận ra rằng việc đánh giá các khoản đầu tư tiềm năng sẽ sắc bén hơn nếu họ nghiên cứu các mối quan hệ khách hàng của công ty với công cụ X-ray. Chỉ trong ít ngày, các nhóm thẩm định đầu tư đã nhận ra nhiều điều từ việc so sánh mục tiêu NPS của họ với các đối thủ cạnh tranh, cũng như thông qua xác định tỷ lệ khách hàng mới được giới thiệu. Hiện nay, Bain đang sử dụng các công cụ X-ray này để đánh giá tiềm năng đầu tư trong nhiều ngành khác nhau như mỹ phẩm, sản xuất đệm, cửa hàng tạp hóa, bảo hiểm, máy bán hàng tự động và nhà cung cấp điện thoại di động.

Một con số, nhiều đối thủ

Loại bỏ các khoản lợi nhuận xấu bằng NPS có vẻ là một ý tưởng tuyệt vời, nhưng thực tế không phải vậy. Hàng loạt đối thủ sẽ phản đối hệ thống giải trình chỉ dựa trên một con số. Rất nhiều nhà lãnh đạo đã học được cách chơi trò chơi trên hệ thống hiện tại này, và biết làm cách nào để khách hàng mang lại lợi nhuận cho họ. Bất kỳ nhà quản lý, đại diện bán hàng hay nhóm dịch vụ nào có chỉ số NPS thấp đều sẽ chống lại ý tưởng này hay độ tin cậy của quy trình đo lường. Thậm chí các nhà quản lý có chỉ số xếp hạng NPS khá tốt cũng sẽ không chắc chắn về vị trí của họ cũng như độ tin cậy của quy trình này.

Mối lo ngại này có thể hiểu được, nhưng nó cũng có thể được giải quyết đơn giản bằng cách xác định chỉ số NPS và chia sẻ thông tin cho một số quy trình trước khi liên hệ với lương và sự thăng tiến. Phần lớn những người thiện chí sẽ chấp nhận thử nghiệm quy trình này để xem liệu nó có mang lại kết quả tốt hơn hay không.

Trong những công ty lớn, thách thức lớn nhất thường đến từ bộ phận nghiên cứu thị trường và các nhà cung cấp dịch vụ điều tra. Các nhóm này thường muốn giữ nguyên hiện trạng. Vì những phản hồi của khách hàng luôn đề cập tới chuyên môn và nền tảng sức mạnh của tổ chức nên họ coi NPS là một mối đe dọa. Khái niệm phản hồi khách hàng có thể tóm lại trong một đến hai câu hỏi, nhưng chỉ với một con số dùng để đo lường thì sẽ không thể giúp các nhà nghiên cứu thăng tiến trong sự nghiệp. Các nhà quản lý bán hàng cũng không muốn tập hợp và phân tích phản hồi của khách hàng.

Một nhà điều hành cấp cao áp dụng NPS đã nhận được rất nhiều e-mail từ nhóm nghiên cứu thị trường trong nội bộ công ty và các nhà cung cấp dịch vụ điều tra. Họ lập luận rằng kế hoạch để giám sát NPS quá đơn giản – “chỉ dựa trên những nghiên cứu thiếu sót, hoàn toàn phi logic, số liệu thống kê không chính xác, vô trách nhiệm và về cơ bản không hoàn thiện”. Tại một công ty bảo hiểm lớn của châu Âu, bộ phận nghiên cứu đã yêu cầu một vị giáo sư đại học viết bài luận phản đối việc sử dụng thang điểm từ 0-10, cho rằng đó là việc không khôn ngoan chút nào và hoàn toàn sai lầm. Các nhà cung cấp dịch vụ điều tra sự thỏa mãn khách hàng có nhiều thứ để mất và kỳ vọng làm mất uy tín của thước đo khá đơn giản này.

Nhưng có lẽ kẻ thù nguy hiểm nhất của quy trình này không phải những người chống lại NPS mà là những người áp dụng phương pháp này và biến đổi nó cho phù hợp với chương trình hành động của công ty. Một số không hiểu được những người nhiệt tình bị tính logic của con số này thu hút đến nỗi rất thích áp dụng NPS nhưng lại không đánh giá được đầy đủ những rắc rối do công cụ đo lường này gây ra (Chương 6). Họ có thể liên kết sự phân loại chỉ số NPS không đáng tin cậy với phần thưởng nhân viên và sau đó phát hiện ra mình đã vô tình làm cho toàn hệ thống mất đi tính chính xác. Nếu kết quả NPS không tập trung vào hành vi khách hàng và sự tăng trưởng, có thể nguyên nhân là do công ty đã

không phát triển được một quy trình nghiêm ngặt về mặt thời gian để đưa ra những câu hỏi chính xác cho đúng đối tượng khách hàng. Từ đó, hệ thống này sẽ chẳng tốt hơn là máy so với kết quả của các cuộc điều tra về sự thỏa mãn khách hàng. Tương tự, các công ty quảng cáo về mức NPS nổi bật của mình cũng sẽ phải đối mặt với sự cảm dỗ được thao túng con số này như khi họ thực hiện các thống kê về sự thỏa mãn khách hàng. Nếu điều đó xảy ra, NPS sẽ giảm giá trị, đồng thời bị khách hàng và nhân viên lờ đi.

Vậy chúng ta cần làm gì? Mặc dù quan điểm của tôi là không muốn can thiệp vào thị trường tự do – hiện nay chúng ta có quá nhiều quy định và nguyên tắc – nhưng trong một số trường hợp, sự can thiệp của chính phủ là cần thiết. Giống như việc tuân thủ mức độ ô nhiễm cho phép, tỷ lệ Octan trong xăng, tính chính xác của thành phần dinh dưỡng thực phẩm, tỷ lệ lãi suất vay vốn thích hợp và tính đồng nhất trong việc báo cáo về hoạt động đầu tư của các quỹ tương hỗ, tính hợp lý và chính xác của báo cáo NPS cũng sẽ do những người giám sát đảm bảo. Để chống lại kẻ thù của NPS, các lãnh đạo cần vận động thiết lập một ban tiêu chuẩn (giống như ban tiêu chuẩn kế toán tài chính) để xác định các nguyên tắc cho hoạt động thu thập, báo cáo và kiểm toán dữ liệu NPS trước khi công bố. Các nguyên tắc được đề cập trong Chương 6 có thể coi là một khởi đầu tốt. Tất nhiên, mỗi công ty nên phát triển một hệ thống NPS riêng phù hợp với yêu cầu quản trị của mình. Nhưng trước khi công bố kết quả cho các nhà đầu tư hay công chúng, các công ty nên có các tiêu chuẩn chung.

## Trách nhiệm cộng đồng

Tất nhiên các cơ quan quản lý không thể giám sát các công ty hiệu quả nếu thiếu sự hỗ trợ tích cực từ phía các thành viên cộng đồng – những người tin rằng lợi ích của cộng đồng có được là nhờ sự giám sát chặt chẽ. Các bộ phận kiểm soát đều hiểu được điều này. Người giám sát tại Enron không ở bên ngoài mà là từ nội bộ công ty. Một số công ty khác như WorldCom, Tyco bị phát hiện gian lận cũng tương tự như vậy. Những người trong công ty cần phải kết hợp với nhau để đảm bảo rằng các thành viên vi phạm sẽ bị kỷ luật. Nếu không, những kẻ phá hoại và lừa đảo sẽ lợi dụng cộng đồng vì mục đích riêng của mình và phá hoại các nguyên tắc cốt lõi. EBay yêu cầu nhân viên kiểm soát (nhân viên hồng) quản lý hệ thống tin nhắn để bất kỳ ai sử dụng những ngôn từ không tốt hay mang tính đe dọa sẽ bị cảnh cáo hoặc xóa bỏ quyền thành viên. Nhưng sự giám sát không chỉ dừng lại ở đó. Bằng việc công bố phản hồi của thành viên và báo cáo tần suất cung cấp phản hồi của từng người, eBay dựa vào chính cộng đồng để đưa ra những hành động kỷ luật hợp lý.

Một vấn đề khác mà bộ phận giám sát nhận ra là những nhóm tội phạm nhỏ lẻ thường tạo ra một xu thế liên quan với những nhóm tội phạm lớn. Khi William Bratton đảm nhận vị trí ủy viên giám sát của thành phố New York, ông đã tập trung vào các vi phạm như vẽ tường, phá hoại công trình nghệ thuật

và tình trạng những người lau xe đòi tiền bo. Ngay lập tức xu thế bắt đầu thay đổi và những trường hợp tội phạm nghiêm trọng cũng bắt đầu giảm. Giống như tội phạm, lợi nhuận xấu cũng bắt đầu từ những thứ rất nhỏ như quảng cáo thiếu trung thực, dịch vụ không tốt, làm phiền khách hàng vào giờ ăn hay giá cả không được kiểm soát. Từ đó, nó sẽ dần trở thành những rắc rối lớn như nghiên cứu chứng khoán gian lận, hối lộ sâu sắc, các dự án không trung thực về sự tăng trưởng và lợi nhuận. Khi thành viên cộng đồng tảng lờ những vi phạm đạo đức đó, họ sẽ trở thành đồng lõa, còn đội ngũ giám sát sẽ chẳng có việc gì để làm. Cộng đồng bỏ qua hành vi phi đạo đức và không chỉ ra các mối quan hệ lợi dụng đã khiến gian dối nhỏ trở thành hành vi vi phạm nghiêm trọng. Và vì thế cộng đồng cũng bị tan rã.

Tuy nhiên, các lãnh đạo NPS đều thấy rằng việc giám sát cộng đồng rất có tác dụng. Nếu bạn hỏi Andy Taylor tại sao hệ thống ESQi của họ không thao túng tỷ lệ hài lòng giống như các nhà bán lẻ ô tô, ông ta sẽ giải thích rằng Enterprise kiểm tra những số điện thoại không liên lạc được để xác định các chi nhánh thay đổi số điện thoại của đối tượng khách hàng không hài lòng để những phàn nàn của họ không bao giờ được biết đến. Nhưng nếu chỉ kiểm tra ở cấp toàn doanh nghiệp thì không thể kiểm soát được hơn 6.000 chi nhánh trên toàn thế giới. Taylor biết lý do chính lý giải tại sao các chi nhánh không tự ý sửa đổi thông tin của ESQi – những chi nhánh khác sẽ phát hiện ra và thông báo. Sử dụng chính sách cộng đồng đã giúp ESQi trở thành một công cụ quản lý đáng tin cậy.

Để biết cách xây dựng tinh thần trách nhiệm cộng đồng, các lãnh đạo có thể tham khảo những ví dụ từ chính lịch sử. Năm 594 trước Công nguyên, vị vua của Athens là Solon đã đề xuất một thử nghiệm quan trọng: ngài ban hành một đạo luật và cho phép thần dân có một tiếng nói trong chính quyền. Bộ luật được dán khắp nơi để tất cả mọi người đều có thể thấy. Bộ máy giám sát không phải là một lực lượng binh lính hùng hậu, mà là quyền được giải quyết những tranh chấp tại tòa của người dân. Sự dân chủ này đã mang lại hai trăm năm phát triển thịnh vượng, sáng tạo và đầy hiểu biết. Tương tự như vậy, sau chiến thắng của quân đội Lục địa tại Anh năm 1781, George Washington trở thành nhân vật nổi tiếng bởi ông có thể dễ dàng tiếp bước các nhà lãnh đạo cách mạng khác bằng cách củng cố quyền lực của mình với một nền quân chủ mới. Nhưng thay vì làm vậy, ông đã từ chức sau hai nhiệm kỳ, khi đang ở đỉnh cao quyền lực, và chứng tỏ cho toàn thể người dân thấy rằng quyền lực thật sự nằm trong xã hội dân chủ. Việc Washington mang lại quyền làm chủ cho nhân dân đã giúp toàn nước Mỹ cùng tham gia xây dựng xã hội – một mạng lưới gồm các mối quan hệ được quản lý bởi luật pháp – để rồi trở thành cường quốc kinh tế dẫn đầu thế giới.

Các quyền cá nhân bao gồm sự trung thực, tự do, công lý và mưu cầu hạnh phúc đã tạo nên nền tảng cốt lõi cho các kinh nghiệm dân chủ từ Athens cho tới Hoa Kỳ. Các quyền này không khác gì so với những nguyên tắc mà các lãnh đạo trung thành đưa ra. Bằng cách mang lại cho khách hàng và nhân viên

quyền lên tiếng và bình chọn, các công ty như SAS, eBay và Harley-Davidson đã tiếp bước nhiều lãnh đạo nổi tiếng trong lịch sử – những người đã nhận ra sức mạnh sáng tạo của một xã hội tự do. Thậm chí câu khẩu hiệu của eBay – “Bởi con người, cho con người” – đã chỉ ra nguồn lực cho sự tăng trưởng mạnh mẽ của công ty.

## Bức tranh toàn cảnh

Với nỗ lực làm cho cuốn sách này trở nên ngắn gọn và súc tích, tôi đã tập trung vào những doanh nghiệp hoạt động vì lợi nhuận. Nhưng cũng không khó để hình dung ra sự liên quan của NPS đối với nhiều doanh nghiệp trên diện rộng. Cách tốt nhất để bất kỳ cộng đồng nào có thể phát triển là thu hút đúng loại thành viên mới thông qua quảng cáo truyền miệng, đồng thời đảm bảo rằng họ cùng nhau phát triển các mối quan hệ mang lại lợi ích chung, xứng đáng với thời gian và sức lực đã đầu tư. Đó là cách thức để xây dựng thành công trường học, hội từ thiện, bệnh viện, các hiệp hội và tổ chức.

Khi một tổ chức chiếm được lòng trung thành của các thành viên, nó có thể tăng nguồn lực sẵn có và tác động tới xã hội nhiều hơn. Việc theo đuổi chỉ số NPS có thể giúp các lãnh đạo và thành viên cộng đồng biết được ai đang làm việc tốt nhất và ai cần được chú ý. Bằng cách đo lường nghiêm túc, báo cáo và quản lý một con số – tỷ lệ khách hàng thiện cảm trừ đi tỷ lệ khách hàng phản cảm – các tổ chức có thể xác định những hoạt động tốt nhất, đưa ra những ý tưởng mới, xây dựng cam kết và từ đó hình thành tinh thần trách nhiệm đối với kết quả. Tất cả các tổ chức đều có thể tăng trưởng và hoạt động năng suất hơn bằng cách thu hút thêm nhiều khách hàng thiện cảm và giảm thiểu khách hàng phản cảm.

Tại cấp độ một, những ý tưởng đằng sau cuốn sách này có thể tự chứng minh rất đơn giản. Người ta không cần phải thật sự tin tưởng để chấp nhận rằng cách tốt nhất để tăng trưởng là có nhiều khách hàng thiện cảm và ít khách hàng phản cảm, đặc biệt là trong thế giới Internet – nơi lời truyền miệng đang là một phương thức hữu hiệu. Ban đầu, có thể bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy rằng chỉ với một câu trả lời cho một thắc mắc thôi cũng xác định được đâu là khách hàng thiện cảm hay phản cảm của công ty. Nhưng một khi mọi người nhìn thấy thực tế, thì đó không còn là một tuyên bố gây tranh cãi. Bất kỳ nhà quản lý nào đã cố gắng xây dựng tinh thần trách nhiệm đều biết rằng một thước đo tập trung vào các mối quan hệ thì tốt hơn là nhiều thước đo.

Vậy tại sao sự đơn giản này lại là cơ bản? Khi tập hợp tất cả các ý kiến đơn giản này lại, bạn sẽ đi đến một kết luận duy nhất rằng cách tốt nhất để một tổ chức tăng trưởng lợi nhuận là xây dựng các mối quan hệ bền chặt giữa khách hàng và nhân viên – các mối quan hệ xứng đáng với lòng trung thành bởi chúng được quản lý bởi hệ thống tiêu chuẩn đạo đức của Nguyên tắc Vàng. Điều cơ bản là công ty càng có đạo đức thì nó tăng trưởng càng nhanh. Nhưng cũng không thể bỏ qua các dữ liệu. Những công

ty đạt được mức độ trung thành cao đều chiến thắng trên thị trường chứng khoán của hầu hết các ngành. Họ đã chứng tỏ sự tăng trưởng mạnh mẽ khi chỉ số NPS vượt trên 50%. Bằng cách tạo ra những cộng đồng sôi nổi, nơi các thành viên có thể mang lại sức sáng tạo cùng sự chỉ dẫn, các lãnh đạo trung thành chứng tỏ rằng những công ty lớn có thể tiếp tục tăng trưởng và thịnh vượng chừng nào họ sử dụng sức mạnh thị trường để phục vụ chứ không phải lợi dụng các mối quan hệ cộng đồng.

Có lẽ ý kiến mang tính cách mạng nhất trong cuốn sách này tuyên bố về việc đo lường chất lượng mối quan hệ cũng quan trọng như việc đo lường khả năng sinh lợi. Nếu các nhà quản lý không phát triển một quy trình phù hợp để đo lường con số này, họ cũng không thể xây dựng tinh thần trách nhiệm để kiếm được những khoản lợi nhuận tốt chứ không phải xấu. Họ sẽ phải cố gắng để thấy được sự khác nhau giữa việc giành được sự tăng trưởng và mua sự tăng trưởng. Họ không thể đánh giá nổi tình hình công ty hay thậm chí là đo lường hoạt động kinh doanh cốt lõi. Và họ cũng chẳng thể xây dựng các cộng đồng giúp thúc đẩy sự tận tâm và đổi mới nhằm đạt được sự tăng trưởng bền vững thật sự.

Sự tăng trưởng của bất kỳ tổ chức nào đều là sự kết hợp giữa tăng trưởng và tích lũy các mối quan hệ cá nhân. Các đối tác sẽ đầu tư để tạo ra nhiều mối quan hệ tốt hơn và mang lại lợi ích cho cả hai bên khi cùng tham gia vào một cộng đồng mà trong đó các thành viên bắt tay nhau để xây dựng các mối quan hệ đáp ứng Nguyên tắc Vàng. Các mối quan hệ chính là thách thức gất gao trong việc tạo nên giá trị và – NPS có thể làm rõ, nâng cao và thúc đẩy sáng tạo tuyệt vời này. Chúng minh chứng cho một sự thật cơ bản: những cái tốt luôn phát triển.

Khi Andy Taylor suy nghĩ về sự tăng trưởng của Enterprise Rent-A-Car từ một doanh nghiệp gia đình nhỏ đã trở thành một chuỗi gồm các trung tâm cho thuê ô tô không lồ, ông đã thừa nhận đó đúng là một điều kỳ diệu. Sau khi Enterprise trở thành kẻ dẫn đầu thị trường, ông luôn nhắc nhở nhóm của mình rằng đó không phải là thời điểm để ăn mừng mà là thời điểm để tăng cường cam kết tạo ra mối quan hệ khách hàng ngày càng tốt hơn. Khi nhóm của ông hiểu được NPS có thể xác định tình trạng khách hàng được đối xử ra sao, họ bắt đầu đẩy mạnh sự tăng trưởng của công ty. Họ đã thay đổi tương lai.

Taylor khẳng định: “Con số đó còn hơn cả một thước đo, nó chính là cuộc hành trình đến với sự thật.”

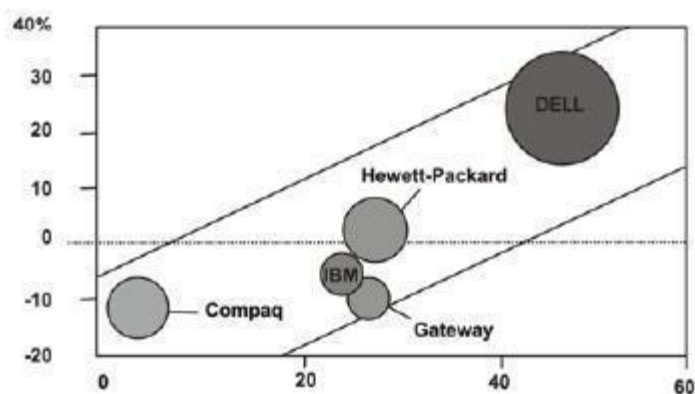


# Phụ lục A. Mối liên hệ giữa NPS và sự tăng trưởng

Trong các biểu đồ dưới đây, chúng tôi phác họa đơn giản các mối quan hệ giữa sự tăng trưởng và NPS. Tuy nhiên, để chính xác, trong mô hình cụ thể của chúng tôi, sự tăng trưởng tương đối là một hàm số của  $\ln(\text{delta là NPS})$ . Về cơ bản, nó sẽ làm tăng bán kính đường tròn. Kích thước của mỗi đường tròn trong hình tỷ lệ với doanh thu công ty có được từ khách hàng trong từng phân khúc.

Biểu đồ A-1: Các công ty máy tính cá nhân Wintel

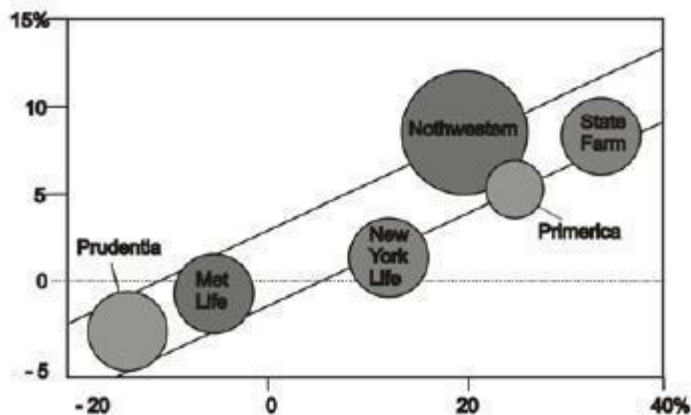
Tăng trưởng hàng xuất khẩu trong ba năm (1999-2002)



*Khách hàng thiện cảm thuần*

Biểu đồ A-2: Ngành bảo hiểm nhân thọ tại Mỹ

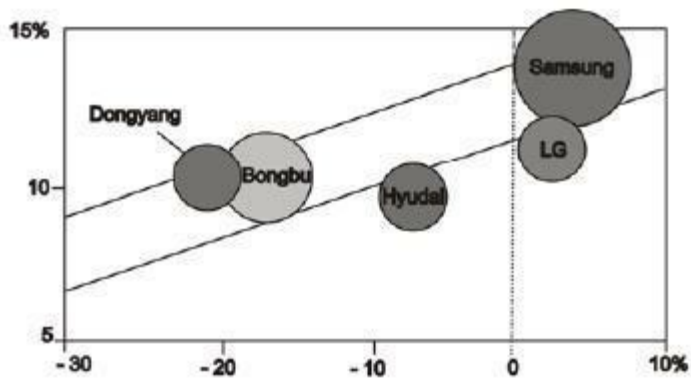
Tăng trưởng nhờ phí bảo hiểm nhân thọ thông thường (1999-2003)



*Chỉ số khách hàng thiện cảm*

Biểu đồ A-3: Ngành bảo hiểm ô tô của Hàn Quốc

Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu trong hai năm (2001-2003)

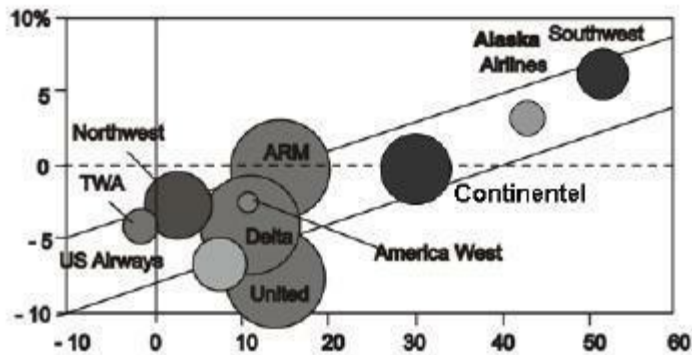


Chỉ số khách hàng thiện cảm

**Ghi chú:** Doanh thu từ bảo hiểm tại thời điểm ngày 31/3 hàng năm.

Biểu đồ A-4: Lĩnh vực hàng không

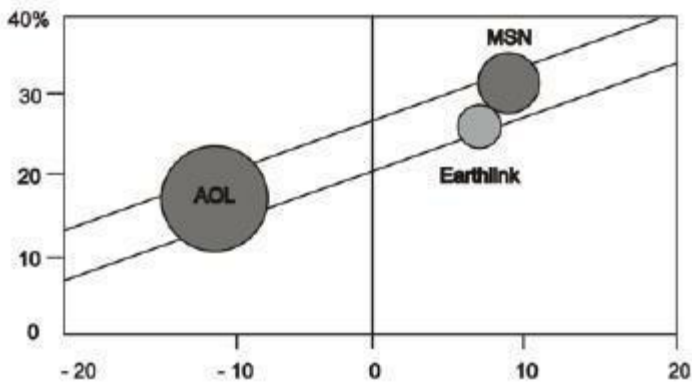
Tăng trưởng trong ba năm (1999-2002)



Khách hàng thiện cảm thuần

**Ghi chú:** AMR mua lại TWA năm 1999. Sử dụng TWA CAGR cho năm 2000 và AMR CAGR cho năm 2000-2002.

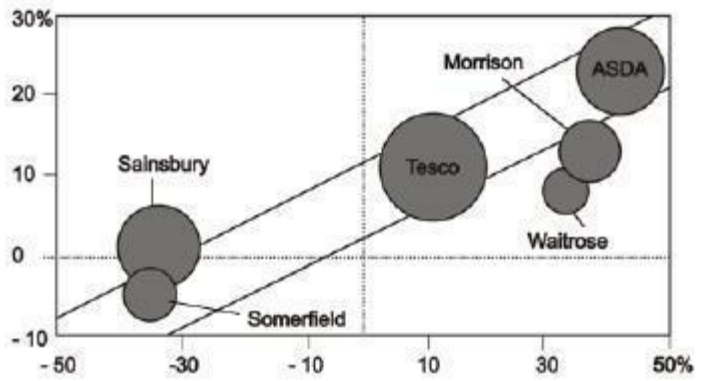
Biểu đồ A-5: Tăng trưởng trong ba năm (1999-2002)



*Chỉ số khách hàng thiện cảm*

Biểu đồ A-6: Các siêu thị tại Mỹ

Tăng trưởng doanh thu (1999-2003)



*Chỉ số khách hàng thiện cảm*

**Ghi chú:** Tăng trưởng doanh thu của Morrison không bao gồm số liệu của Safeway, vì việc hai công ty sáp nhập chỉ xảy ra vào năm 2004.

# Phụ lục B. Người thắng, kẻ thua trong một số ngành của Mỹ và Anh

Trong phần phụ lục này, chúng tôi liệt kê những công ty có tỷ lệ khách hàng thiện cảm cao nhất và thấp nhất của rất nhiều ngành kinh doanh. Cuốn sách này xác định NPS bằng cách lấy tỷ lệ khách hàng phản cảm trừ đi khách hàng thiện cảm. Nhưng ở đây chúng ta sẽ chia ra hai thành phần của NPS, và sự thể hiện cũng phong phú hơn rất nhiều. Tên của các doanh nghiệp có tỷ lệ khách hàng phản cảm cao sẽ không xuất hiện trong cuốn sách này, nhưng có một danh sách cập nhật các công ty có nhiều khách hàng thiện cảm và phản cảm trên trang web [netpromoter.com](http://netpromoter.com)

	Các công ty có tỷ lệ khách hàng thiện cảm cao nhất	Các công ty có tỷ lệ khách hàng phản cảm cao nhất (không nêu tên)
<b>Các ngành công nghiệp Mỹ</b>	%	%
Hàng không	Southwest, 60	Không nêu tên, 34
Cho thuê ô tô	Enterprise, 53	Không nêu tên, 28
Các hãng xe	Saturn, 74	Không nêu tên, 28
Các hãng cung cấp dịch vụ môi giới đầy đủ	A.G. Edwards, 64	Không nêu tên, 49
Các ngân hàng nhỏ	Commerce Bank, 66	Không nêu tên, 36
Dịch vụ điện thoại di động	SBC, 42	Không nêu tên, 45
Thẻ tín dụng	USAA, 94	Không nêu tên, 57
Máy tính cá nhân	Dell, 62	Không nêu tên, 56
Bảo hiểm y tế	AFLAC, 47	Không nêu tên, 55
Bảo hiểm nhân thọ	USAA, 72	Không nêu tên, 33
Bảo hiểm tài sản và sinh mạng	USAA, 83	Không nêu tên, 60
Vận chuyển/phân phối	FedEx, 66	Không nêu tên, 50
Trung tâm mua sắm	Target, 59	Không nêu tên, 49
Cửa hàng tự phục vụ	True Value, 70	Không nêu tên, 40
Cửa hàng thuốc	Walgreens, 55	Không nêu tên, 22
Siêu thị	Costco, 81	Không nêu tên, 55
		Không nêu tên, 50
		Không nêu tên, 54
		Không nêu tên, 28
<b>Các ngành công nghiệp Anh</b>		
Các ngân hàng nhỏ	Cahoot, 75	Không nêu tên, 45
Dịch vụ điện thoại di động	First Direct, 74	Không nêu tên, 44
Điện và khí đốt tiêu dùng	Virgin Mobile, 61	Không nêu tên, 43
Cho thuê ô tô	Scottish Power, 20	Không nêu tên, 38
Trung tâm mua sắm	Enterprise, 50	Không nêu tên, 92
Cửa hàng tự phục vụ	John Lewis, 55	Không nêu tên, 49
Dược phẩm	B&Q, 35	Không nêu tên, 51
Siêu thị		Không nêu tên, 56

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**