

JANELLE BARLOW
& CLAUS MØLLER

#1
INTERNATIONAL
BEST
SELLER

A Complaint
is a Gift



NGHỆ THUẬT
CHINH PHỤC
KHÁCH HÀNG

First News



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả.



ThuVienOnline

Bìa 1:

NGHỆ THUẬT CHINH PHỤC KHÁCH HÀNG

Bí quyết khôi phục lòng trung thành của khách hàng khi gặp sự cố dịch vụ

Tác giả: Janelle Barlow & Claus Moller
Biên dịch: Vương Long - Thanh Tuyền – Trung An

BÌA 4:

LỜI PHÀN NÀN CỦA KHÁCH HÀNG – CHÌA KHÓA ĐẾN THÀNH CÔNG

Trong ấn bản đầu tiên của quyển *Nghệ thuật Chinh phục Khách hàng*, Janelle Barlow và Claus Moller đã giới thiệu một ý tưởng mang tính cách mạng: những lời phàn nàn từ khách hàng là một cơ chế phản hồi rất quý giá, có thể giúp các tổ chức cải thiện sản phẩm, phong cách dịch vụ và trọng tâm thị trường một cách nhanh chóng và ít tốn kém. Thực sự, đó là những khía cạnh hay nhất trong hoạt động nghiên cứu thị trường.

Ấn bản lần thứ hai này nổi bật hơn với một chương mới về việc tiếp nhận và phản hồi những lời phàn nàn qua Internet; một chương mới về cách xử lý và tận dụng lợi thế của những lời phàn nàn được trực tiếp gửi đến bạn; và một nội dung thể hiện cách bạn có thể phàn nàn một cách xây dựng và hiệu quả. Quyển sách đã được biên soạn lại gần như toàn bộ với nhiều ví dụ, công cụ và chiến lược mới.

“Ấn bản đầu tiên của quyển sách là một viên ngọc quý. Phiên bản mới được cập nhật này còn cao cấp hơn nữa. Những ví dụ mới đồng thời mang những tính chất chỉ dẫn, cảm xúc và cả giải trí. Chỉ những tóm tắt về các nghiên cứu cũng đáng để bạn đọc quyển sách này. Chúng sẽ gây chấn động cho bất cứ ai đang nghi ngờ sức mạnh của việc lắng nghe khách hàng của mình.”

- Jim Kouzes

Đồng tác giả quyển *Thách thức Lãnh đạo – The Leadership Challenge*®

“Bản thân quyển sách này là một quà. Tư duy rất mới mẻ; suy luận chặt chẽ; những ví dụ về phong cách cung cấp dịch vụ khách hàng tuyệt hảo thật xuất sắc. Janelle Barlow và Claus Moller đã có một tầm nhìn thực tế rất độc đáo trong việc tạo ra giá trị cho cổ đông thông qua biến tiếng nói của khách hàng thành trung tâm của chiến lược kinh doanh.”

- Craig Dinsell

Phó Chủ tịch phụ trách Nguồn nhân lực, *Oppenheimer Funds Inc.*

NHỮNG LỜI KHEN NGỢI DÀNH CHO QUYỀN SÁCH

Nghệ thuật Chinh phục Khách hàng

“Barlow và Moller đã vạch ra lý do tại sao một khách hàng phàn nàn có thể trở thành tài sản quý giá nhất của công ty và hướng dẫn bạn cách dành lại khách hàng, thúc đẩy thêm giao dịch và tích lũy thêm những lời chứng thực thuận lợi. Nếu thành công trong kinh doanh có ý nghĩa quan trọng đối với bạn, bạn cần phải đọc quyển sách này!”

Ron Kaufman, tác giả và nhà sáng lập trường UP Your Service

“Đối với những công ty đang dành ngày càng nhiều tiền vào việc nghiên cứu kỳ vọng của khách hàng, quyển sách này là một làn gió mới mẻ. Quyển sách cũng có thể được đặt tên một cách thích hợp *Biến những cảm nhận thông thường thành lợi nhuận*.”

Paul Clark, Tổng giám đốc, Dịch vụ Khách hàng, Country Energy, Úc

“Mỗi lời phàn nàn là một món quà cung cấp một phương tiện tuyệt vời để giải thích cách thức một công ty có thể cung cấp dịch vụ hoàn hảo và xử lý lời phàn nàn thông qua những mối quan hệ khách hàng được cải thiện, mà cuối cùng là giúp gia tăng doanh số cũng như cải thiện sự hài lòng của khách hàng.”

Thom Ray, Tổng giám đốc British Telecom

“Ngày nay mọi thứ dường như quá phức tạp. Nhưng Barlow và Moller đã chọn một vấn đề gai góc và biến nó thành điều dễ hiểu, không chỉ trong thế giới kinh doanh, mà còn trong cuộc sống hàng ngày của chúng ta. Tôi sẽ không bao giờ cảm thấy lời phàn nàn có tính hủy hoại nữa.”

Tiến sĩ Russ Volcman, Chủ bút và Biên tập viên, Tạp chí *Integral Leadership Review*

“Trong ngành kinh doanh cửa hàng tiện ích, sau tốc độ giao hàng thì dịch vụ là quan trọng nhất. Quyển sách này đào sâu nghiên cứu những điều kiện cần thiết giúp sự khôi phục dịch vụ xảy ra một cách nhất quán.”

Lee Barnes, Chủ tịch, chuỗi cửa hàng tiện ích Family Fare

“Quyển sách này mang lại một sự chuyển đổi thái độ mang tính cảm hứng cho những nhân viên trong ngành dịch vụ, một công thức đột phá tạo ra sự khôi phục dịch vụ khi phải đối mặt với những lời phàn nàn khó khăn, và một sự cải tổ hệ thống quản lý.”

Rick Brandon, đồng tác giả quyển *Sự tồn tại của Tri thức*

“Quyển sách này xử lý việc khôi phục dịch vụ như một nghệ thuật. Bài kiểm tra thực sự của một thương hiệu vĩ đại là khả năng tận dụng cơ hội để hình thành mối quan hệ khách hàng mới. Thông qua sự pha trộn kỹ

lường khả năng phân tích, tính sáng tạo trong kinh doanh và các ví dụ thực tế, những trang sách này sẽ thuyết phục bạn rằng những lời phàn nàn thực sự là những món quà.”

Mike English, Phó Giám đốc Trung tâm Liên lạc Khách hàng, Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.

“Khái niệm trong quyển sách này là một thái độ mà chúng tôi đã áp dụng để bổ sung cho lời hứa thương hiệu của mình tại Royal Plaza ở Scotts, Singapore. Chúng tôi đã gieo mầm cho sự quan trọng của nó vào tất cả các nhân viên để họ thực sự biết ơn sự phàn hồi của khách hàng, dù chúng thuận lợi hay bất lợi.”

Patrick Garcia Fiat, Tổng giám đốc, Royal Plaza ở Scotts, Singapore

“Quyển sách này rất sâu sắc. Nó trở lại với những điều nền tảng cơ bản đang thúc đẩy ngành của chúng tôi. Các tác giả đưa bạn đi qua quá trình từ lúc đề cập đến một trải nghiệm không hay của khách hàng đến lúc biến vị khách đó thành một khách hàng trung thành. Tựa đề quyển sách này không thể đúng hơn được nữa.”

Rich Hicks, Chủ tịch, Nhà hàng Tin Star

“Chúng tôi sở hữu một trong những địa điểm hùng vĩ nhất trên thế giới: cầu bộ hành trên không (Sky Walk) ở Grand Canyon West. Và chúng tôi vẫn nhận được những lời phàn nàn. Quyển sách này có thể giúp bất kỳ tổ chức nào đạt được những mục tiêu trải nghiệm của khách hàng. Khái niệm này có tác dụng rất tốt ở nhiều nền văn hóa khác nhau. Ngày nay, điều này trở nên rất quan trọng nhằm tạo nên một đặc trưng thực sự mang tính quốc tế trong dịch vụ mang lại trải nghiệm cho khách hàng.”

Waylon Honga, Giám đốc điều hành, Grand Canyon West

“Quyển sách này dành cho bất cứ nhà quản lý nào hiểu được rằng những khách hàng thực sự thỏa mãn sẽ mang lại những cơ hội tốt nhất để kiếm thêm nhiều khách hàng khác. *Mỗi lời phàn nàn là một món quà* là một công cụ mạnh mẽ cần được chia sẻ cho mọi nhân viên trong toàn công ty.”

Andy Jorishie, Phó chủ tịch cao cấp, Ý tưởng và Cách tân, The Zimmerman Agency

“Quyển sách này là một tác phẩm nghệ thuật. Tôi sẽ giới thiệu cho bất cứ ai đang tìm kiếm sự hoàn hảo và học hỏi về hoạt động chăm sóc khách hàng nói chung và xử lý phàn nàn nói riêng.”

Omran Al Shansi, Giám đốc Xử lý Phàn nàn Cao cấp, Emirates Telecommunications Corporation

“Đây là một quyển sách kỳ diệu với những công cụ và kỹ thuật thực tiễn nhằm đảm bảo tạo ra những trải nghiệm thú vị cho khách hàng và giải quyết tốt ngay cả những lời phàn nàn mang tính thách thức nhất từ phía họ. Nó bao gồm rất nhiều gợi ý nhằm cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo ngay cả trong những tình huống khó khăn nhất. Những công cụ này thực sự có hiệu quả, mang tính thực tiễn.”

Michael Krumpak, nguyên Giám đốc Đào tạo và Phát triển, Hạ viện Mỹ

“Khái niệm *Lời phàn nàn là một món quà* chỉ ra sự khác biệt mang tính dài hạn. Chúng tôi tin rằng, là một mạng lưới các ngân hàng, chúng tôi có thể sửa chữa một số lượng lớn các sai sót từ phản hồi của khách hàng. Chắc chắn chúng tôi sẽ trở nên độc đáo hơn trong cách thức phục vụ khách hàng. Quản lý phàn nàn là một yếu tố then chốt trong chiến lược kinh doanh của chúng tôi.”

Andrey Litvinov, Phó Chủ tịch, Life Financial Group, Nga

“Thật thú vị khi cuối cùng chủ đề ‘phàn nàn’ cũng được đề cập và thảo luận sâu sắc. Hoạt động kinh doanh của chúng tôi, vốn được dựa trên việc xây dựng quan hệ, đã nhận được lợi ích rất lớn từ những kiến thức sâu sắc được cung cấp trong quyển *Mỗi lời phàn nàn là một món quà*.”

Cliff Miller, Chủ sở hữu M. J. Christensen Diamonds

“Triết lý ‘lời phàn nàn là món quà’ đã mang lại quyền lực cho những nhân viên tiếp xúc khách hàng của chúng tôi trong việc cải thiện và củng cố quan hệ với khách hàng. Phương pháp tiếp cận bằng sự giao tiếp độc đáo này đối với những dịch vụ sai sót rất có ích cho tổ chức chúng tôi, giúp xây dựng những nhóm nhân viên mạnh hơn và hiệu quả làm việc cao hơn.”

Peta Peter, Giám đốc Giáo dục và Đào tạo, Amway Úc và New Zealand.

“Quyển sách này là một thành phần vô giá trong bộ công cụ của chúng tôi nhằm tạo ra nền văn hóa dịch vụ khách hàng khác biệt. Nó tập trung vào việc tiếp nhận những lời phàn nàn của khách hàng để tinh chỉnh dịch vụ và thu phục khách hàng trở lại, thay vì xem những lời phàn nàn là những điều tồi tệ cần né tránh.”

Muriel Roake, Giám đốc, Phát triển Thương hiệu và Tổ chức, Air New Zealand

“Tôi luôn là người ủng hộ triết lý xem phàn nàn là quà tặng của Janelle và Claus trong lĩnh vực này nhiều năm qua. Các kênh giao tiếp và sự thông suốt của cách tiếp nhận lời phàn nàn, thông qua blog và phòng chat trực tuyến, đã tạo điều kiện cho cả những nhu cầu thiết yếu hơn trong việc xử lý sự phàn nàn một cách hiệu quả và nhanh chóng.”

Nigel Roberts, Phó Chủ tịch Điều hành, The Langham Hotels & Resorts

“Dịch vụ khách hàng là một nghịch lý: một doanh nghiệp càng có nhiều sự tương tác với khách hàng, họ càng nhận được nhiều phản hồi ‘tiêu cực’, nhưng đồng thời cũng có nhiều cơ hội để tạo ra những điều ‘tích cực’. Nhiều yếu tố trong quyển *Mỗi lời phàn nàn là một món quà* đã được Boyd Gaming sử dụng và tỏ ra hữu ích khi chúng tôi tiếp tục xây dựng khả năng cung cấp và giám sát dịch vụ khách hàng cũng như các chương trình phản hồi chủ động.”

Brian Shultz, Phó Chủ tịch Tiếp thị, Midwest and South Region, Boyd Gaming Corp.

“Đây là một quyển sách về lĩnh vực tâm lý – tâm lý của những khách hàng vẫn còn quan tâm để phàn nàn, tâm lý của những tổ chức có đủ tự tin để tiếp nhận lời phàn nàn và xử lý chúng, và tâm lý của những người trong tổ chức cũng như mức độ tự tin khác nhau trong việc xử lý phàn nàn.”

Sanjay Tiwari, Giám đốc, Bán hàng và Dịch vụ khách hàng, KLM Cargo USA

“Nếu bạn muốn biết điều gì thực sự có hiệu quả trong việc quản lý lời phàn nàn, hãy nghiên cứu quyển sách này. Nó bao gồm những ví dụ thực tiễn và những tư duy mới nhất về chủ đề này. Thật hiếm khi có thể tìm thấy một quyển sách như vậy dành cho những người liên quan đến hoạt động xử lý những khách hàng phàn nàn và rút tía tốt những nghiên cứu học thuật có giá trị.”

Jochen Wirtz, Giáo sư, Đại học quốc gia Singapore, và đồng tác giả quyển *Tiếp thị Dịch vụ: Con người, Công nghệ, Chiến lược*

“Phương pháp tiếp cận mới mẻ này đối với sự khôi phục dịch vụ và lòng trung thành của khách hàng đã trở thành một phần trong những từ ngữ thường dùng trong văn phòng Butterfield Bank. Janelle và Claus cung cấp nguồn thực phẩm cho ý tưởng, những ví dụ có thể giảng dạy và giải trí, những hướng dẫn dễ sử dụng nhằm đưa triết lý của họ vào thực tế.”

Lori Baker-Lloyd

Phó Chủ tịch phụ trách Phát triển Tổ chức và Nguồn Nhân lực, Ngân hàng N. T. Butterfield & Son, Bermuda

Xin dành tặng quyển sách này cho Khổng Tử, người đã thông thái chỉ ra rằng: “Người phạm lỗi mà không biết sửa lỗi thì phạm lỗi thêm một lần nữa.” Khổng Tử không biết về lời phàn nàn của những khách hàng hôm nay, nhưng ông đã lý giải một cách thật dễ hiểu rằng tại sao những khách hàng phàn nàn lại là người tặng quà cho ta.

LỜI NGỎ

Tựa đề quyển sách này thoạt tiên có thể gây hiểu nhầm bởi vì bề ngoài đây chỉ là một quyển sách về chủ đề cách thức xử lý lời phàn nàn. Và mặc dù mỗi trang sách đều đề cập đến những lời phàn nàn nhưng quyển sách này thực sự nói đến một chủ đề rộng hơn và quan trọng hơn nhiều: làm thế nào để cung cấp dịch vụ một cách tuyệt hảo.

Ai cũng biết rằng cung cấp dịch vụ tuyệt hảo là vấn đề có ý nghĩa sống còn, nhưng chỉ một số ít các công ty làm tốt điều này. Tại sao như vậy? Khái niệm dịch vụ tuyệt hảo tuy vô cùng đơn giản, nhưng áp dụng trong thực tế thì rất khó khăn. Quyển sách này có thể được sử dụng như một cẩm nang hướng dẫn để tiến bước đầu tiên trong quá trình xây dựng một tổ chức hướng đến mục tiêu cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tuyệt hảo.

Hãy nghĩ đến lần cuối cùng bạn phàn nàn về một công ty nào đó về một trải nghiệm không hay. Bây giờ, bạn hãy nghĩ đến ảnh hưởng của lòng trung thành của mình dành cho công ty đó sau cách thức mà họ xử lý (hoặc không xử lý) lời phàn nàn của bạn. Hàng ngày, có hàng triệu lời phàn nàn được chuyển đến các công ty

trên toàn thế giới; trong khi hầu hết các công ty đều cố gắng tránh né những lời phàn nàn, quyển sách này sẽ cho bạn thấy mỗi lời phàn nàn thực sự là một cơ hội lớn để gia tăng giá trị của công ty bạn.

Ở Zappos.com, mục tiêu của chúng tôi là cung cấp các dịch vụ khách hàng tuyệt hảo. Chúng tôi tin rằng cách thức tốt nhất để đạt được mục tiêu này là đặt nền văn hóa công ty lấy dịch vụ khách hàng làm trọng tâm thành ưu tiên số một trong mọi hoạt động. Chúng tôi tin rằng khi chúng tôi xây dựng thành công nền văn hóa đó thì hầu hết những điều cần thiết khác để cung cấp dịch vụ hoàn hảo sẽ tự động xuất hiện trong quá trình này.

Nếu các bạn có thể biến công ty của mình thành một tổ chức “thân thiện với lời phàn nàn” bằng cách thực hiện theo những bước được vạch ra trong quyển sách này, thì lúc đó bạn sẽ trở thành một trong những công ty có khả năng cung cấp dịch vụ tuyệt hảo. Đây không phải là một con đường dễ dàng, và cũng không xảy ra chỉ sau một đêm mà nó diễn ra từng bước một. Việc đọc quyển sách này là một trong những bước đi đầu tiên tốt nhất mà bạn có thể thực hiện.

TONY HSIEH

CEO, zappos.com



Lời giới thiệu

KHI KHÁCH HÀNG LÊN TIẾNG

Đã hơn 10 năm kể từ khi ấn bản đầu tiên của quyển *Nghệ thuật Chinh Phục Khách hàng* được xuất bản. Chúng tôi cảm thấy bối rối khi phải thừa nhận rằng chúng tôi đã ngây thơ tin rằng những lời phàn nàn được xử lý kém cỏi đã trở thành chuyện của quá khứ, nhờ sự lưu hành rộng rãi của ấn bản thứ nhất. Chúng tôi đã nghe được một số ví dụ đáng ngạc nhiên, như một công ty cung cấp các sản phẩm y khoa ở Kiev, Ukraine đã tái tổ chức hoàn toàn phương pháp tiếp cận việc xử lý sự phàn nàn chỉ dựa vào nội dung của phiên bản tiếng Nga của quyển sách này. Với những ví dụ tương tự từ khắp nơi trên thế giới, chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi sẽ sớm chấm dứt nói về sự phàn nàn, dù đây là một chủ đề rất vui để thuyết trình. Thực vậy, những câu chuyện về những lời phàn nàn được xử lý kém cỏi đã thu hút được rất nhiều sự chú ý, sự kinh ngạc và những bày tỏ vô cùng thú vị từ khán thính giả của chúng tôi. Chúng tôi đã nghĩ rằng mọi người đều hiểu rằng mỗi lời phàn nàn chính là một món quà.

Nhưng điều đó không xảy ra. Năm 2006, trong một khảo sát 3.200 người tiêu dùng châu Âu và Mỹ, 86% trả lời rằng “niềm tin của họ dành cho các công ty đã sụt giảm trong 5 năm vừa qua.” Năm 2007, Công ty Công nghệ RightNow Technologies báo cáo rằng sau khi trải qua một dịch vụ kém thì:

- 80% người lớn Mỹ đã quyết định không bao giờ quay lại công ty đó để mua hàng.
- 74% đưa ra lời phàn nàn và kể cho người khác nghe.
- 47% khách hàng la hét hoặc chửi thề.
- 29% nói rằng họ bị nhức đầu, cảm thấy thất vọng, hoặc khóc.
- 13% tìm cách chống công ty khi đăng những lời bình luận hoặc nhận xét tiêu cực trên các trang web/trang blog.

Cuối cùng, một cuộc thăm dò ý kiến của Viện Gallup do Ủy ban Cải tiến Hoạt động Kinh doanh chủ trì được tiến hành từ 22/8 đến 8/9/2007 cho thấy rằng khoảng 18% công dân Mỹ trưởng thành nói rằng niềm tin của họ vào các doanh nghiệp đã sụt giảm trong năm trước đó. Tuy nhiên 93% những người được khảo sát nói rằng uy tín của một công ty về sự trung thực và công bằng đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với họ. Báo cáo kết luận rằng nếu một công ty nào đó không thực hiện lời hứa của mình (nguồn gốc của mọi lời phàn nàn), thì khách hàng sẽ tìm đến một nơi khác. Đó không phải là một bức tranh tươi sáng.

Trong khi những ý tưởng từ quyển sách này đã ảnh hưởng đến rất nhiều người, thì các công ty vẫn tiếp tục phạm sai lầm, và khách hàng tiếp tục phàn nàn. Các nhà cung cấp dịch vụ thường đổ thừa cho khách hàng về những lỗi mà họ phàn nàn, hoặc yêu cầu khách hàng phải chứng minh sự việc. Trong nhiều trường hợp, họ mất rất nhiều thời gian để phản hồi đến nỗi chính người phàn nàn cũng không còn nhớ mình đã phàn nàn điều gì với công ty. Rồi khách hàng thường xuyên bị buộc phải nói chuyện với những hệ thống âm thanh điện tử. Tuy nhiên, những cuộc trao đổi như thế này lại tốt hơn cả sự tiếp xúc trực tiếp với người thật trong nhiều trường hợp. Chúng tôi sẽ không viện đến những con số thống kê về thời gian chờ đợi của khách hàng khi họ muốn nói máy điện thoại cho một bộ phận nào đó để xử lý phàn nàn. Để rồi khi họ được giao dịch trực tiếp với một người nào đó thì mới biết rằng người ấy đang sống ở một đất nước ngược múi giờ và đang tìm hiểu vấn đề qua những lời mô tả. Nhiều khách hàng tỏ ra quá thất vọng với cách thức giao tiếp như thế này nên đến lúc họ nói chuyện được với người có trách nhiệm thực sự thì họ thường bày tỏ thái độ giận dữ và do đó ngay lập tức họ bị gắn mác là khách hàng gây phiền toái – mặc dù họ chỉ cần một câu trả lời cho một câu hỏi đơn giản.

Bạn có thể thực hiện mười giao dịch hoàn hảo với khách hàng, nhưng chỉ cần một giao dịch nào đó có một sai sót nhỏ là đủ để thu hút sự chú ý của rất nhiều người. Thực tế này cho thấy chúng ta phải tập trung vào những điều chúng ta có thể học hỏi từ những khách hàng không hài lòng.

Nhiều nhà cung cấp dịch vụ xem phản nàn là điều cần né tránh – điều này thể hiện ở chỗ nhiều công ty tiếp tục khen thưởng cho đội ngũ quản lý dựa vào khả năng làm giảm số lượng lời phản nàn. Những cuộc khảo sát được tiến hành khắp nơi trên thế giới nhiều lần chứng tỏ rằng những công ty có dịch vụ được khách hàng đánh giá cao nhất trong ngành là những công ty có lợi nhuận cao nhất.

Trên thực tế, nhiều công ty lớn đã xây dựng những phương pháp tiếp cận bằng công nghệ một cách tinh vi để đáp lại những lời phản nàn một cách hiệu quả hơn. Và nhiều công ty đã huấn luyện nhân viên của mình những cách tốt nhất để phản hồi cho những khách hàng khó tính nhất. Mỗi năm, nhiều nhà cung cấp dịch vụ mới tham gia vào thị trường thế giới, đồng thời cũng có nhiều lời phản nàn mới được người tiêu dùng đặt ra. Các nhà quản lý háo hức rồi thất vọng khi tiếp tục tự dối mình vì nghĩ rằng cách tốt nhất để trở nên hoàn hảo là loại bỏ tất cả những vấn đề có thể tạo ra lời phản nàn của khách hàng. Hiện tại, sau 12 năm quyển sách *Nghệ thuật Chinh phục Khách hàng* được xuất bản lần đầu, ngày càng có nhiều lời phản nàn được thể hiện công khai trên mạng Internet với giọng điệu cay nghiệt hơn, bức xúc hơn.

Khi gặp những khách hàng phản nàn khó tính, không may là nhiều nhân viên xem những hành vi không kiểm chế của khách hàng như thể nhắm vào cá nhân họ - và thế là họ có những những phản ứng tự vệ cá nhân không thích hợp đối với khách hàng của mình.

Có đáng ngạc nhiên không khi hầu hết các trung tâm dịch vụ khách hàng đang rất khó khăn trong việc giữ nhân viên, trừ phi họ đưa ra những mức lương cao nhất trong khu vực? Sự mất người thường xuyên và nhanh chóng như vậy đòi hỏi công ty phải liên tục tuyển dụng nhân viên mới mà không kịp đào tạo đầy đủ các kỹ năng. Hậu quả là nhiều trung tâm dịch vụ khách hàng không có đội ngũ nhân viên biết cách xử lý phản nàn hiệu quả.

Những nghiên cứu mang tính học thuật về việc xử lý phản nàn cũng chưa bộc lộ được những thông tin gây chấn động kể từ khi chúng tôi khảo sát các cuộc nghiên cứu để cho ra đời ấn bản đầu tiên. Tuy nhiên, sự tinh chỉnh ngày càng nhiều từ những gì xảy ra trong quá trình xử lý phản nàn cũng đã xuất hiện đều đặn trong 10 năm qua. Ví dụ, có nhiều nghiên cứu được tiến hành về những khác biệt trong các kiểu cách phản nàn giữa những nhóm quốc gia khác nhau. Kiến thức sâu hơn về hành vi của người tiêu dùng đã mở ra những lĩnh vực bổ sung cần được nghiên cứu. Đây là kết luận của chúng tôi sau khi đọc hàng trăm báo cáo nghiên cứu:

- Càng nắm rõ hoạt động khôi phục dịch vụ, sự hiểu biết của chúng ta càng trở nên sâu sắc hơn.
- Càng hiểu biết nhiều, chúng ta càng cần phải biết cách đạt được kết quả mong muốn bằng sự khôi phục dịch vụ nơi khách hàng.
- Càng hiểu biết nhiều, chúng ta càng phải thực hành thường xuyên hơn để biết được những gì có hiệu quả trong những tình huống cụ thể.

Tuy dữ kiện cụ thể có thể đã thay đổi, nhưng kết quả của những nghiên cứu được tiến hành từ những năm 1960 đến 1990 vẫn tiếp tục đúng trong những năm 2000. Thực ra, thật đáng sợ khi nghĩ rằng một sự hiểu biết hoàn toàn mới về lời phản nàn vừa bắt đầu xuất hiện, việc này kéo theo sự cần thiết phải có một phương pháp tiếp cận hoàn toàn mới đối với việc xử lý lời phản nàn. Nói tóm lại, khái niệm *Mỗi lời phản nàn là một món quà* vẫn đúng trong thời đại ngày nay cũng như trong 10 năm qua. Phản nàn sẽ không bao giờ biến mất, các tổ chức và nhân viên của mình cần phải áp dụng một chiến lược mới cho phép họ khôi phục lại lòng tin và sự trung thành của khách hàng sau khi xảy ra sự cố.

NHẬN THỨC THAY ĐỔI

Điều đã thay đổi là ngày càng có nhiều tổ chức đi theo hướng này và đã đạt được tầm hiểu biết sâu sắc hơn về tầm quan trọng của việc xử lý phản nàn hiệu quả. Các tổ chức này hiểu rất rõ cái giá phải trả khi để mất cả khách hàng lẫn nhân viên khi sự không hài lòng và những cơn giận dữ của họ không được xử lý khéo léo.

Nhiều tổ chức thừa nhận rằng sự khôi phục dịch vụ hiệu quả là một phần rất quan trọng trong việc tạo ra những thương hiệu mạnh. Năm 2004, quyển *Dịch vụ Khách hàng Cao cấp (Branded Customer Service)* của các tác giả Janelle Barlow và Paul Stewart đã xem xét tầm quan trọng của các thương hiệu xử lý phản nàn hiệu quả và kết luận là: khách hàng sẵn sàng tha thứ cho những thương hiệu lúc đầu không thực hiện được lời hứa của mình, miễn là những người đại diện thương hiệu phản hồi cho khách hàng một cách hiệu quả, thực hiện lại lời hứa ban đầu và cho thấy vấn đề đó đang được cải thiện. Một số khách hàng sẽ chấp nhận những sai sót lớn nếu người cung cấp dịch vụ thành thực, ân cần và sẵn sàng giúp đỡ họ. Nếu nhân viên của bạn duy trì được thái độ xem rằng sự phản hồi là một trong những cách giao tiếp tốt nhất mà họ có thể dành cho khách hàng, thì họ đã bắt đầu một cách đúng đắn trong việc xây dựng giá trị cảm xúc với khách hàng. Vấn đề này được trình bày chi tiết hơn trong quyển *Giá trị Cảm Xúc (Emotional Value)* mà Janelle là đồng tác giả.

Nói lời cảm ơn khi nhận một phản hồi tiêu cực có tác dụng mạnh mẽ đôi khi ngoài sức tưởng tượng của bạn. Quan trọng hơn, chiến lược đi liền sau lời cảm ơn càng có ý nghĩa to lớn hơn. Thái độ của chúng ta khi nhận và xử lý phản nàn của khách hàng, nhất là khi chúng ta xem “*mỗi lời phản nàn là món quà*”, là một vũ khí rất mạnh mẽ để khôi phục dịch vụ và lấy lại lòng tin của khách hàng.

Trước khi chúng tôi trình bày cho các bạn thấy cách tổ chức ấn bản mới này, chúng ta hãy bắt đầu câu chuyện với một ví dụ thật ngạc nhiên trong việc xử lý phản nàn ở Family Fare, một chuỗi cửa hàng tiện ích theo kiểu kinh doanh nhượng quyền ở North Carolina.

Family Fare xác định mục tiêu của mình là trở thành nhà cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất trong các cửa hàng tiện ích ở Mỹ. Họ đầu tư một khoản tiền khá lớn để đào tạo các chủ cửa hàng và quản lý cửa hàng về thương hiệu dịch vụ mà họ muốn cung cấp và cách xử lý phản nàn. Công ty chỉ có một lời hứa đơn giản như thế và luôn tập trung tất cả các nguồn lực để thực hiện lời hứa đó một cách hoàn hảo.

Family Fare biết rằng họ không thể cạnh tranh với các đại siêu thị ở Mỹ chuyên phục vụ nhu cầu mua sắm cuối tuần của khách hàng, nhưng họ cũng không phải là một nơi cung cấp những hàng hóa thiết yếu và chèn ép khách hàng với mức giá cao. Tuy nhiên, các cửa hàng Family Fare luôn sạch sẽ, sáng sủa, và giá thường được niêm yết giống các siêu thị. Hầu hết khách hàng của Family Fare đều quen biết với những người quản lý cửa hàng (là những người dễ thương và chân thực nhất mà bạn có thể gặp) và ưa thích họ. Họ thực sự là một cộng đồng gắn bó.

Tổng Giám đốc Lee Barnes “sống và thở” cùng dịch vụ khách hàng. Những lời phản nàn gửi đến Family Fare sẽ đến thẳng với ông và đích thân ông trả lời cho khách hàng. Những lời phản nàn nhận được, theo ông, là “những lời cảnh tỉnh từ trái tim.”

Một lần nọ, khi đang ngồi trong xe, Barnes nhận được một lời phản nàn qua bằng điện thoại di động từ một khách hàng nói rằng cô bị từ chối tham gia bốc thăm trúng máy chơi game Xbox bởi vì địa chỉ nhà cô không gần cửa hàng Family Fare. Cô viết rằng mình có nhà cho thuê nhà ở gần một trong số các cửa hàng và người chồng làm việc trong quân đội của cô mua gas ở đó. Cô rất giận dữ và thề là sẽ không bao giờ mua sắm ở Family Fare nữa, và nhiều gia đình mà cô quen biết cũng sẽ làm theo cô. “Thật đáng tiếc khi các ông bỏ qua những khách hàng làm việc gần địa điểm của mình ngay cả khi họ không sinh sống gần đó. Đơn giản là có quá nhiều nơi khác để chúng tôi mua gas và soda. Tạm biệt. Lần sau, có thể các ông nên tuyển một người nào đó có kinh nghiệm khuyến mãi để điều hành những chiến dịch trong tương lai.” Ôi, lời lẽ của cô thật là châm chích làm sao!

Barnes lập tức gửi một lời phản hồi từ máy BlackBerry của mình, cảm ơn cô đã liên hệ với ông và đảm bảo rằng ông sẽ xem xét để cô tham gia chương trình bốc thăm trúng thưởng. Hóa ra là các lệnh ở phần cuối trên trang web đã tự động loại bỏ những người trong tình huống của cô ra khỏi cuộc thi. Cô không phải là người duy nhất gặp sự cố này, nhưng là người duy nhất lên tiếng phàn nàn. Sau khi trở về văn phòng, Barnes đã gửi cho khách hàng một thông điệp dài hơn, cảm ơn cô đã giúp ông biết đến tình trạng đó, và rằng đích thân ông đã đăng ký cho cô tham gia cuộc thi.

Phản hồi của cô ấy với lá thư thứ hai có giọng điệu nhẹ nhàng hơn rất nhiều. Trong lần trao đổi thứ ba, vị khách hàng phàn nàn này viết về cuộc sống và những đứa con của mình. “Vâng, vì ông đã rất tử tế với tôi nên tôi không tẩy chay cửa hàng của ông nữa.” Trong một bức email dài hai trang, người phụ nữ ấy bộc bạch rằng chỉ huy của chồng cô bị giết vào buổi sáng mà cô gửi lời phàn nàn đầu tiên. Cô có một đứa con nuôi và gần đây nhận thêm hai đứa nữa để nuôi dưỡng – một đứa được sinh ra từ một người mẹ bị nghiện. Ngày sinh nhật của đứa con lớn sắp đến và nó muốn có một chiếc Xbox, nhưng họ không đủ tiền mua vì sống nhờ đồng lương quân đội. Cô nói rằng: “Vì thế, khi thấy cuộc thi của các ông, tôi nghĩ rằng mình có thể may mắn trúng một chiếc Xbox cho Jess, nhưng Chúa ơi, tôi lại không được tham gia.”

Đến lúc này, Barnes và vị khách của mình đã xung hô với nhau thân mật bằng tên riêng. Ông cảm động và quyết định tặng cho Jessie một chiếc Xbox, dù mẹ cháu có thắng hay không. Người thiết kế web cho công ty cũng tặng cho cậu bé một đĩa trò chơi đi cùng chiếc Xbox vì sơ suất của mình. Lá thư tiếp theo của vị khách hàng giải thích kỹ lưỡng rằng cô ấy không đòi hỏi sự thông cảm hay từ thiện. Thực ra, cô cảm thấy bối rối vì những gì mình đã viết ban đầu. Cô nói: “Tôi không mong các ông gửi cho chúng tôi một hệ thống chơi game. Tôi chỉ cảm thấy thoải mái khi công ty thực sự quan tâm, lắng nghe và hồi đáp cho lời phàn nàn của một khách hàng.” Barnes đáp lại rằng ông đã không nghe thấy lời yêu cầu thông cảm nào và ông nói rằng đó là một món quà dành cho Jessie và em trai để bày tỏ lòng biết ơn vì cô ấy đã dành thời gian giải thích vấn đề liên quan đến trang web để họ có thể sửa chữa. Hai tuần sau, Jessie nhận được chiếc Xbox. Những lá thư cảm ơn từ người mẹ và những đứa con thật cảm động và khó lòng cầm được nước mắt.

Hầu hết những lời phàn nàn không tạo ra những cơ hội như vậy để bạn thể hiện mình giỏi đến mức nào. Tuy nhiên, khi chúng diễn ra như trường hợp này, bạn hãy tiếp nhận và xử lý chúng một cách trân trọng nhất vì tất cả mọi người liên quan đều có lợi. Bạn cũng đừng sợ rằng mọi người sẽ thi nhau viết những lá thư phàn nàn thật thống thiết để mong nhận một chiếc Xbox miễn phí vì chắc chắn bạn sẽ nhận ra đâu là sự thật.

PHÉP ẢN DỤ - LỜI PHẢN NÀN LÀ MÓN QUÀ

Không có khách hàng, công ty không tồn tại. Ngày nay, những cụm từ như *dịch vụ khách hàng toàn diện, khách hàng là trung tâm, thị trường định hướng khách hàng, chỉ số về sự thỏa mãn của khách hàng, văn hóa hướng vào khách hàng, bán hàng chú trọng đến khách hàng, chăm sóc khách hàng, dịch vụ khách hàng hạt nhân* và *ngoại vi, sự nhạy cảm của khách hàng, khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài, trọng tâm khách hàng, và các quan hệ khách hàng “cứng” hoặc “mềm”* thường xuyên xuất hiện trong lời nói của các nhà kinh doanh – đặc biệt là những nhà tư vấn.

Các khóa học về khôi phục dịch vụ (về cách biến khách hàng không hài lòng thành khách hàng trung thành) thường là những hội thảo phổ biến nhất trên thế giới trong thời gian qua. Trong ấn bản đầu tiên, chúng tôi đã tiến hành tìm kiếm trên máy tính Dialog những bài báo viết từ năm 1981 có nêu ra những lời phàn nàn của khách hàng trong những tạp chí học thuật và đã khám phá ra một sự gia tăng khủng khiếp số lượng của những bài báo như vậy. Kể từ đó, mối quan tâm của giới học thuật đến chủ đề phàn nàn và khôi phục dịch vụ gia tăng đều đặn, như biểu đồ miêu tả dưới đây. Và để tận dụng ưu thế của mạng Internet, chúng tôi đã quyết định xem xét có bao nhiêu mục về sự phàn nàn của khách hàng được Google liệt kê hàng năm trong cùng khoảng thời gian. Kết quả của được trình bày sau đây:

Hình 1: Thống kê các bài báo nói về lời phàn nàn trong ngành truyền thông, dịch vụ và quản trị.

Hình 2: Số lượng trang web có chứa dòng chữ “customer complaints” (phàn nàn của khách hàng) trên công cụ tìm kiếm Google.

Nhiều người còn nhớ sau sự kiện 11/9/2001, việc phàn nàn dường như bị xem là thiếu lịch sự. Nhưng từ năm 2007, số lượng lời phàn nàn lại có sự gia tăng mạnh mẽ, có lẽ một phần do sự bùng nổ của blog.

Khái niệm *khách hàng* đã được mở rộng trong 25 năm qua. *Khách hàng* không chỉ có nghĩa là những người thanh toán tiền, mà là bất cứ ai nhận được lợi ích từ sản phẩm và dịch vụ, bao gồm cả bệnh nhân trong bệnh viện, học sinh ở trường, và những người sử dụng phương tiện vận chuyển công cộng... Nó cũng mang ý nghĩa khách hàng nội bộ của tổ chức, như đồng nghiệp và cấp trên. Mặc dù một số người không thích gọi bạn bè và những thành viên trong gia đình là khách hàng, nhưng nhiều ý tưởng khách hàng cũng áp dụng tương tự cho các mối quan hệ cá nhân. Chúng ta sẽ thảo luận một số ý tưởng này trong những chương tiếp theo.

Peter Drucker từng nói rằng khách hàng chính là lý do để chúng ta duy trì hoạt động kinh doanh. Nhưng chúng ta thường quên đi điều này. Nhiều công ty có cách truyền đạt thông điệp “chúng ta sống vì khách hàng” một cách nghệ thuật, nhưng lại tin rằng tất cả những gì họ cần làm chỉ là phát đi những mệnh lệnh về chủ đề này. Trong vai trò tư vấn dịch vụ, chúng tôi từng gặp rất nhiều nhà quản lý không hiểu rằng việc yêu cầu nhân viên hành xử theo một cách nào đó vẫn chưa đủ. Ở Mỹ năm 1920, lĩnh vực dịch vụ chiếm 53% số lượng công nhân không làm việc ở nông trại, đến 1960 tỷ lệ này nhảy vọt lên 62%; năm 2000, con số này tăng lên 81%. Mô hình này thể hiện một cách nhất quán ở tất cả các nền kinh tế đã phát triển trên thế giới.

Thực ra, hầu hết các doanh nghiệp xem phàn nàn là bằng chứng của sự thất bại thuộc về trách nhiệm của họ mà họ không muốn thừa nhận, hoặc đó là sự củng cố nghi ngờ của họ rằng khách hàng đang mưu cầu một điều gì đó mà không phải mất gì. Tuy nhiên, trong khi một số công ty có xu hướng từ chối chấp nhận lời phàn nàn của khách hàng thì nhiều công ty khác lại mong muốn loại bỏ chúng. Những lời phàn nàn là một trong những cách trực tiếp và hiệu quả nhất để khách hàng nói với doanh nghiệp rằng họ luôn có thể cải thiện dịch vụ của mình. Và nếu sự cải thiện này không diễn ra thì khách hàng sẽ giao dịch với một công ty khác và thái độ không hài lòng của khách hàng sẽ tạo ra thiệt hại lớn cho công ty và tác động tiêu cực đến hình ảnh thương hiệu.

Phép ẩn dụ mà chúng tôi sử dụng trong quyển sách này là phép ẩn dụ *Lời phàn nàn như một món quà*. Những lời phàn nàn là cơ chế phản hồi có thể giúp các tổ chức chuyển đổi sản phẩm, phong cách dịch vụ hoặc tiêu điểm thị trường một cách nhanh chóng và ít tốn kém nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng – những người cuối cùng phải thanh toán hàng hóa hoặc dịch vụ. Đã đến lúc tất cả các tổ chức phải nghĩ đến việc xử lý lời phàn nàn như một công cụ chiến lược – một cơ hội để học hỏi một điều gì đó về sản phẩm hoặc dịch vụ mà có thể họ đã không biết – và xem đó như một tài sản tiếp thị hiệu quả, thay vì là sự phiền toái, một khoản chi phí, hoặc một nỗi đau khó chịu.

Những lời phàn nàn của khách hàng cung cấp một trong những phương cách cơ bản và trực tiếp nhất để giao tiếp với khách hàng. Xét cho cùng, có bao nhiêu người tiêu dùng chịu khó nhấc điện thoại chỉ để trao đổi với công ty nếu họ không có vấn đề gì? Thực tế nhiều khi chúng ta phải trả thêm tiền cho khách hàng để họ điền thông tin vào những phiếu khảo sát của chúng ta! Vậy, tốt hơn hết là chúng ta cần chuẩn bị để lắng nghe họ.

Quyển sách này rất hữu dụng với những người tiếp xúc với khách hàng hàng ngày, những người mong muốn được hưởng lợi từ phản hồi của khách hàng, và những người có trách nhiệm giữ lại những khách hàng không hài lòng và biến họ thành những khách hàng trung thành. Để làm được điều này, bạn cần phải có sự thay đổi căn bản trong thái độ đối với vấn đề này. Nếu công ty của bạn cải thiện được hoạt động xử lý lời phàn nàn và bắt đầu xem phàn nàn là những món quà, thì bạn đã mở ra những kênh giao tiếp rõ ràng hơn dành cho khách hàng. Mục tiêu của chúng tôi là giúp bạn nhận ra sự thay đổi cách nhìn về những lời phàn nàn của khách hàng có thể trở thành bước đi đầu tiên để cải thiện và thực sự mở rộng hoạt động kinh doanh của công ty bạn như thế nào.

CÁCH TỔ CHỨC CỦA QUYỀN SÁCH NÀY

Quyển sách được chia thành ba phần.

Phần đầu tiên, “Lời phàn nàn - Dây cứu sinh đối với khách hàng”, xem xét chiến lược có thể giúp chúng ta duy trì thái độ tích cực đối với những khách hàng hay phàn nàn. Phần này thiết lập giá trị của việc lắng nghe khách hàng. Vai trò của việc xử lý phàn nàn như một công cụ chiến lược để tạo dựng thêm nguồn kinh doanh sẽ được giới thiệu ở đây. Chúng ta cũng sẽ xem xét tại sao hầu hết những khách hàng không hài lòng hiếm khi phàn nàn. (Phần lớn họ không bao giờ làm điều này, mặc dù mạng Internet có thể đang tác động đến điều này.) Chúng ta sẽ xem xét điều mà khách hàng phàn nàn đang nghĩ trong đầu dựa trên những gì họ nói, làm và mong muốn khi họ không hài lòng.

Phần thứ hai, “Áp dụng chiến lược Lời phàn nàn là quà tặng”, tập trung vào cách xử lý lời phàn nàn. Chúng ta sẽ xem xét công thức quà tặng gồm 8 bước để giữ cho ngôn ngữ, sự tương tác, và hành động nhất quán với niềm tin rằng lời phàn nàn là một món quà. Khi quyển sách này được xuất bản lần đầu tiên, trang web là một diễn đàn chỉ bắt đầu xuất hiện dành cho những khách hàng thất vọng. Nên nhớ rằng phải đến năm 1995 thì phần lớn mọi người mới bắt đầu sử dụng mạng Internet. Trong 10 năm qua, những lời thì thầm trước kia giờ đã trở thành tiếng vang lớn trên toàn cầu. May mắn là chúng ta không phải không có cách chống đỡ những lời phàn nàn trên mạng. Do đó, chúng ta sẽ xem xét cách thức các tổ chức có thể sử dụng trang Web theo cách có lợi cho mình.

Ấn bản đầu tiên của quyển sách này có một phần với tiêu đề “Làm cách nào để cho tổ chức của bạn sẵn sàng đón nhận lời phàn nàn”. Do quyển sách này đã được mở rộng thêm hơn 50 trang, chúng tôi đã quyết định đưa việc thảo luận về chủ đề này lên trang web của TMI US (www.tmius.com). Tại đây, bạn sẽ tìm thấy những bài viết có thể tải về và đưa ra nhận xét. Chúng tôi thường xuyên cập nhật (1) cách cân đối việc khôi phục dịch vụ phù hợp với vị thế của thương hiệu, (2) cách đánh giá chính sách và hệ thống của bạn để sẵn sàng đón nhận lời phàn nàn, và (3) cách phát triển và duy trì một nền văn hóa mở với những lời phàn nàn. Trên trang web của chúng tôi, bạn cũng sẽ tìm thấy quá trình triển khai nhằm biến tổ chức của bạn hướng vào khách hàng hơn bằng cách tập trung vào hoạt động xử lý lời phàn nàn.

Do số lượng phản hồi đáng kể mà chúng tôi nhận được từ độc giả của ấn bản đầu tiên, chúng tôi đã quyết định tăng thêm phần bổ sung: “Cho và Nhận - Khía cạnh cá nhân trong lời phàn nàn.” Nhiều người đã nói với chúng tôi rằng việc áp dụng công thức món quà cho cuộc hôn nhân của họ đã thực sự cứu họ. Một trong những cách tốt nhất để khám phá ra điều mà khách hàng mong muốn là lắng nghe lời phàn nàn của họ. Và một trong những cách tốt nhất để cải thiện một mối quan hệ cá nhân là chú ý khi nào họ thất vọng và đáp lại theo một cách có thể giải quyết được mâu thuẫn. Những trao đổi nhanh, với những kênh tiếp nhận phản hồi mở từ bạn bè, đồng nghiệp và các thành viên trong gia đình – hướng đến việc giải quyết sự khó chịu của người khác – có thể giữ cho các mối quan hệ hài hòa và làm cho chúng mạnh mẽ hơn. Hoặc có lẽ họ sẽ tấn công chúng ta trên MySpace. Gordon Bethune, CEO của Continental Airlines đến năm 2004, nói rằng: “Bạn không thể xem bạn gái của mình như món quà từ trên trời rơi xuống, và bạn cũng không thể làm như thế với khách hàng của bạn. Nếu bạn làm thế, khả năng rất lớn là người khác sẽ nhận được ‘món quà từ trên trời rơi xuống’ của bạn.”

Ở cuối mỗi chương là một số câu hỏi thảo luận về những lời phàn nàn và những điều mà tổ chức của bạn có thể làm để cải thiện dịch vụ của mình. Những câu hỏi này có thể được sử dụng trong các cuộc họp nhân viên để kích thích việc thảo luận và hiểu rõ về những lời phàn nàn của khách hàng, hoặc như một phần của những nỗ lực đào tạo nhằm cải thiện hoạt động xử lý phàn nàn.

Những trường hợp thực tế của các tổ chức thành công trong việc quản lý và xử lý sự phàn nàn của khách hàng cũng sẽ được trình bày trong quyển sách. Chúng tôi đã lắng nghe độc giả của mình và mở rộng những ví dụ sang các lĩnh vực khác thay vì tập trung vào ngành hàng không, một ngành thường bị nhiều người ta thán nhất. Wally Bock, một blogger nổi tiếng, nói rằng: “Những ý tưởng gần như chắc chắn có tác dụng là những thông lệ tốt nhất từ những công ty khác trong ngành. Nhưng những ý tưởng đột phá thường đến từ những ngành khác, từ một ngành có thể giải quyết những vấn đề bình thường, nhưng mới lạ đối với bạn.” Chúng tôi đồng ý.

Tất cả những ví dụ của chúng tôi đều rất thật. Nếu chúng tôi nói sai về một chi tiết nào đó, chúng tôi thành thật xin lỗi trước. Trong hầu hết các trường hợp, khi trải nghiệm mang tính tiêu cực, chúng tôi không đưa tên công ty vào trừ phi họ không còn tồn tại hoặc lời phàn nàn là một phần thông tin đã công bố công khai. Đây là một quyết định cần trọng. Mọi công ty đều có thể phạm sai lầm vào một lúc nào đó. Chúng tôi cũng không muốn bạn nghĩ rằng một công ty nào đó là xấu chỉ vì một ai đó đang phàn nàn về họ.

Cuối cùng, quyển sách này chứa đựng rất nhiều dữ liệu nghiên cứu đã được tổng hợp. Bạn sẽ nhanh chóng nhận thấy rằng có rất nhiều độ lệch trong các tài liệu về sự phàn nàn, nhưng tất cả những nghiên cứu đều chỉ đến một hướng: những khách hàng không hài lòng thường không phàn nàn, và khi họ phàn nàn thì sự phàn hồi đối với họ thường được xử lý kém cỏi và không được quản lý một cách phù hợp. Nếu chúng ta có thể xem những lời phàn nàn như những món quà, chúng ta phải tiến hành những thay đổi lớn trong cả suy nghĩ và hành động. Tin tốt là luôn có rất nhiều cơ hội để tất cả các tổ chức thực hiện những hoạt động cải tiến lớn trong cách thức xử lý sự phàn nàn của mình.

PHẦN 1

Lời Phàn nàn *Dây cứu sinh đối với Khách hàng*

Khi khách hàng không hài lòng về một sản phẩm hay dịch vụ nào đó, họ thường thể hiện bằng hai cách: hoặc bày tỏ ý kiến của mình, hoặc lặng lẽ bỏ đi. Nếu họ bỏ đi, điều đó có nghĩa là họ không cho chúng ta một cơ hội nào để giải thích hay khắc phục sự cố đã làm họ không hài lòng. Khi khách hàng phàn nàn là họ vẫn còn muốn nói chuyện với chúng ta và tạo cơ hội cho chúng ta giữ chân họ. Trong một thế giới hầu như mọi thứ đều được nối mạng Internet như ngày nay, những lời rí tai truyền miệng không còn quanh quẩn tại một bàn ăn tối đơn thuần mà chúng trở thành đề tài bàn tán sôi nổi trong những buổi tiệc có đến hàng ngàn thực khách. Cho nên, dù chúng ta không thích nhận những phản hồi tiêu cực, nhưng chính các khách hàng trực tiếp phàn nàn với chúng ta mới là những người đang mang đến cho chúng ta một món quà.

Thật vậy, nếu chúng ta nhận thức rằng mỗi lời than phiền là một món quà, chúng ta sẽ học được nhiều điều từ những tình huống khó khăn. Khi đó, với chúng ta, lời phàn nàn của khách hàng luôn là một trong những nguồn thông tin về thị trường và người tiêu dùng sẵn có nhất nhưng lại chưa được sử dụng đúng mức; khi đó, chúng sẽ là một trong những cơ sở để chúng ta tiến hành các chương trình cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ của mình. Quả thật, đó là những món quà không hề nhỏ!

Để hiểu rõ hơn về những vị khách hàng phàn nàn, Phần I của cuốn sách này sẽ đi sâu vào phân tích tâm lý của họ. Khi hiểu được họ, chúng ta mới dễ dàng chấp nhận họ. Chúng ta cần tích cực đón nhận những lời than phiền và cả những khách hàng phải nói đôi khi rất khó tính; chúng ta phải tạo điều kiện cho họ phàn hồi thẳng thắn và trực tiếp thay vì nói xấu sau lưng chúng ta.

~ 1 ~

Chiến lược xem “mỗi lời Phàn nàn là một Món quà”

Thật không dễ dàng gì khi phải nghe khách hàng phàn nàn suốt cả ngày. Lời tâm sự đầy “tâm trạng” trên Internet của một nhân viên dịch vụ khách hàng dưới đây không khác gì lắm so với nhiều nỗi niềm mà chúng tôi từng được nghe trực tiếp:

Khách hàng liên tục phàn nàn. Họ phàn nàn phải đến 90% thời gian của chúng tôi chỉ bởi vì họ đã có một ngày tồi tệ và đang cần trút hết mọi thứ lên một ai đó. Tôi làm việc cho một công ty mạng điện thoại di động và tôi nhận được quá nhiều lời phàn nàn đến mức tôi muốn phát ốm... Công việc của tôi là giúp đỡ khách hàng khi họ cần nhưng mọi sự chịu đựng đều có giới hạn. Tôi đã chán ngấy những lời phàn nàn. Bất luận là chúng tôi đã cố gắng

hết mức có thể, họ vẫn không cảm thấy hài lòng... Một khi khách hàng đã có thái độ khó chịu ngay từ phút đầu tiên thì bạn rất khó giữ được bình tĩnh khi họ cứ mắng xối xả vào mặt bạn và buộc tội bạn đã cư xử thô lỗ với họ.

- Một nhân viên dịch vụ khách hàng giấu tên

Bạn có muốn xem một kịch bản khác hơn một chút?

Hãy tưởng tượng một người bạn trong tay cầm một món quà xinh xắn đến dự sinh nhật của bạn. Lời đầu tiên bạn nói sau khi chào hỏi người ấy có lẽ là tỏ lòng biết ơn: “Cảm ơn. Cảm ơn vì đã đến và cảm ơn vì món quà thật dễ thương.” Cả ngôn ngữ và cử chỉ của bạn đều thể hiện sự vui mừng khi gặp lại người bạn cũ và được nhận quà.

Rồi chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn mở quà và thấy một chiếc CD được mua để riêng tặng cho bạn? Bạn sẽ nói gì? “Ôi, thật là thích. Tôi muốn có chiếc CD này lâu rồi. Cậu thật là chu đáo. Sao cậu biết tớ thích ca sĩ này? Mỗi lần nghe CD này, tớ sẽ nhớ đến cậu.” Vâng, có thể như thế là hơi nhiều lời, nhưng đại khái người ta thường biểu lộ cảm xúc như thế.

Nào, giờ hãy tưởng tượng một khách hàng gọi đến bạn để phàn nàn. “Tôi tên là Chris Cooper. Mạng điện thoại di động của anh chẳng bao giờ cung cấp dịch vụ cho ra hồn cả. Tôi cứ bị rớt sóng liên tục, trong khi đó các quảng cáo của anh thì cứ ra rả bảo rằng dù ở bất cứ nơi đâu trên đất nước này, chúng tôi vẫn có thể nghe rõ. Chưa hết, giấy báo cước tháng đầu tiên đã tính tiền những cuộc gọi mà tôi không bao giờ gọi! Nhưng tôi không ngạc nhiên lắm, bởi vì sóng của công ty anh tệ như vậy thì đương nhiên là các anh cũng không thể tính cước chính xác được!” Trong tình huống đó, ít người có thể nói: “Xin cảm ơn vì ông đã gọi và cho chúng tôi biết việc này. Ông thật là chu đáo. Chúng tôi rất biết ơn về những lời góp ý của ông.”

Vậy mà khi nhận quà sinh nhật, chúng ta không hề chán chừ nói ngay lời cảm ơn. Vì sao? Đó là bởi vì chúng ta được một người bạn quan tâm, dành thời giờ để tìm hiểu và mang đến cho chúng ta một niềm vui, một món quà đặc biệt. Còn những khách hàng đang phàn nàn kia thì sao? Họ có phải là những người bạn, hay họ là kẻ thù của bạn? Họ đang cố làm điều gì và đang trao tặng cho chúng ta món quà gì thế?

Khi phàn nàn là khách hàng cho chúng ta cơ hội để tìm hiểu vấn đề của họ là gì để có thể giúp họ và khuyến khích họ tiếp tục mua sản phẩm hay sử dụng dịch vụ của chúng ta. Điều đó cũng giống như họ tặng cho chúng ta một bài viết trên blog của họ: “Cơ hội để Tôn tại: Hãy Lắng nghe Tôi và Bạn sẽ giữ được việc Kinh doanh của bạn.” Vậy thì xin bạn đừng nói rằng: “Hãy biến đi cho! Tớ đã có CD của ca sĩ này và tớ không muốn có thêm một cái nữa. Tớ đang bận lắm!”

Khi đối mặt với những người như vị khách hàng phàn nàn về những cuộc gọi bị rớt mạng liên tục và những lỗi tính cước lặp đi lặp lại, nhiều nhân viên dịch vụ khách hàng thường dựng lên một hàng rào gồm toàn những câu hỏi kiểu chất vấn: “Tên ông là gì? Nó được đánh vần như thế nào? Số điện thoại của ông? Địa chỉ nhà của ông? Ông bắt đầu sử dụng dịch vụ khi nào? Số sê-ri sản phẩm trên điện thoại của ông là bao nhiêu (Nếu ông không có sẵn con số đó trong tay, ông có thể tìm thấy nó ở bên dưới chiếc điện thoại của ông. Đó là những con số nhỏ li ti mà có thể ông phải dùng kính lúp mới đọc được.) Ông có tờ giấy báo cước trước mặt ông không? Số thứ tự của nó là bao nhiêu? Số đơn đặt hàng trên mạng của ông là bao nhiêu? Mã số mua hàng (PO N^F – Purchasing Order Number) của ông là bao nhiêu? Ông thanh toán lần cuối là khi nào?” Có thể họ sẽ đổ lỗi cho hệ thống tính cước bằng một cái thờ dài và nói: “Chúng tôi đã nhận được rất nhiều lời phàn nàn về việc tính cước sai.” Họ còn có thể công kích công ty của chính họ khi nói: “Những cuộc gọi bị rớt mạng như vậy xảy ra rất nhiều ở chỗ chúng tôi. Kể cũng lạ khi các quảng cáo khẳng định rằng chất lượng dịch vụ của công ty chúng tôi là tốt nhất. Nếu đó là sự thật, chắc chắn ông cũng sẽ nghi ngờ tất cả công ty cung cấp mạng điện thoại di động khác.” Nếu may mắn, những khách hàng này sẽ nhận được một lời xin lỗi từ những nhân viên có kinh nghiệm hơn.

Nhưng có rất ít nhân viên dịch vụ khách hàng nói lời cảm ơn ngay lập tức. Có thể họ sẽ cảm ơn vào cuối buổi nói chuyện, lúc mà rất có thể bạn đã quá phần nộ và câu cảm ơn đó trở nên vô nghĩa.

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu có ai đó tặng một CD mừng sinh nhật bạn và bạn đáp lại bằng một loạt câu hỏi: “Cậu mua nó ở đâu thế? Cậu trả bằng tiền mặt hay bằng thẻ tín dụng? Cậu trả đúng giá gốc hay mua giảm giá – hay trên eBay? Thôi nào, hãy thú thật đi. Có bao nhiêu bài hát trong đó? Cậu đã nghe qua và đã tải nó về iPod của cậu rồi phải không? Tại sao cậu lại tặng nó cho tớ trong khi bản thân cậu chưa từng nghe? Chỉ dựa vào mấy

danh sách bán chạy vớ vẫn trên iTunes¹ mà cậu muốn tở bỏ thời giờ ra nghe thứ vớ vẫn này sao?" Bạn sẽ không bao giờ cư xử khiếm nhã như thế với một người đang tặng quà cho bạn, trừ phi bạn thật sự có vấn đề trong giao tiếp. Chắc chắn bạn sẽ nói "Cảm ơn!" một cách chân thành – cho dù bạn đã có CD đó rồi, hoặc hầu hết các bài hát trong CD đó bạn đều không thích.

Nhận thức của nhân viên dịch vụ khách hàng có ảnh hưởng sâu sắc đến những gì sẽ diễn ra trong quá trình tiếp xúc khách hàng, đặc biệt khi khách hàng đưa ra những lời phàn nàn hoặc yêu cầu giúp đỡ. Trong một nghiên cứu về tác động của ý thức phục vụ của nhân viên trong việc giải quyết khiếu nại của khách hàng, các nhà nghiên cứu của Đại học Alabama đã đặt câu hỏi rằng bản thân các nhân viên dịch vụ tác động như thế nào đến việc sử dụng các Công nghệ Tự Phục vụ (Self-Service Technology - SST). Những người cho rằng SST giúp họ thực hiện công việc của mình tốt hơn luôn dành thời gian để hướng dẫn khách hàng cách sử dụng những công cụ SST. Trong khi đó, các nhân viên cho rằng SST là một gánh nặng và không phải là một tiện ích cho bất cứ ai sẽ không ngần ngại can thiệp và tự vận hành các công cụ đó thay cho khách hàng. Kết quả là, khách hàng của họ không có cơ hội tự học hỏi và bảo đảm rằng khi sau khi ra về, họ sẽ lại phải đối mặt với đúng những khó khăn đó. Rõ ràng nhận thức rất quan trọng, cho dù nhân viên phục vụ có thể không ý thức được tác động của thái độ lên hành vi của chính họ.

Một cuộc khảo sát các ngân hàng bán lẻ ở châu Âu cho thấy có một mối liên hệ trực tiếp giữa suy nghĩ của các nhà quản lý về lời phàn nàn của khách hàng và cách ứng xử của khách hàng khi họ khiếu nại. Nói cách khác, khách hàng có thể cảm nhận được việc một tổ chức luôn xem những lời phàn nàn như một món quà, hay chỉ cho rằng đó là một điều không mong muốn nhưng vẫn phải đón nhận. Một nghiên cứu chi tiết của hai ngân hàng Thụy Điển cũng ủng hộ ý kiến trên. Các nghiên cứu chỉ ra rằng tại các doanh nghiệp có quy mô nhỏ, sở dĩ các nhà quản lý đạt được thành công là nhờ họ đã lấy việc xử lý khiếu nại làm công cụ *chính yếu* trong việc tạo ra sự hài lòng cho các khách hàng trung thành.

Vậy, làm thế nào chúng ta có thể tiếp thu tư tưởng rằng lời phàn nàn chính là một món quà? Trước hết hãy bắt đầu bằng việc tìm hiểu xem lời phàn nàn là gì.

Lời Phàn nàn là gì?

Hiểu theo nghĩa đơn giản nhất, phàn nàn là sự bày tỏ thái độ bất mãn về các kỳ vọng không được đáp ứng. Nhưng quan trọng hơn, đó là cơ hội để một tổ chức kết nối lại với khách hàng của mình bằng cách điều chỉnh lại một dịch vụ hoặc xử lý một sản phẩm hỏng. Như thế, lời phàn nàn chính là món quà mà khách hàng tặng cho một tổ chức. Mọi người đều được hưởng lợi từ việc cẩn thận mở những món quà này và xem có gì bên trong.

Bề ngoài, khách hàng có thể chỉ phàn nàn rằng chiếc quần jeans họ mới mua bị co rút hoặc màu bị loang trong khi giặt làm hư cả một mẻ quần áo trắng của họ. Nhưng sâu xa hơn, khách hàng đang cho cửa hiệu một cơ hội phản hồi để sau đó họ sẽ tiếp tục mua quần áo ở cửa hiệu đó nhiều hơn nữa.

Bề ngoài, khách hàng chỉ phàn nàn rằng cái máy hút bụi họ vừa mua không đáp ứng nhu cầu của họ. Nhưng sâu xa hơn, họ đang thử xem nhà bán lẻ đó sẽ nhận lại cái máy hút bụi ấy như thế nào.

Bề ngoài, khách hàng chỉ nói rằng họ đã phải chờ suốt ba tiếng rưỡi mới có người đến cài đặt chiếc máy tính đắt tiền của họ. Nhưng sâu xa hơn, họ đang nói đến mối lo ngại rằng không biết có phải họ đã đưa ra một quyết định mua sắm sai lầm chẳng. Hay, một mối lo khác sẽ đẩy lên trong họ về việc nó vẫn chạy tốt trong nhiều năm hay không.

Bề ngoài, khách hàng có thể than phiền với chủ cửa hàng thực phẩm rằng con gà tây họ đã mua không có bộ lông và đầu, chân, cánh, cổ, nhưng chỉ đến tận ngày Lễ Tạ ơn họ mới phát hiện ra điều đó, và lúc đó tiệm đã đóng cửa nghỉ lễ. Sâu xa hơn, khách hàng đang tự hỏi không biết cửa hàng thực phẩm này có tin lời họ không và sẽ đền bù cho sự thất vọng này như thế nào.

Bề ngoài, khách hàng quá quyết với một đại lý bảo hiểm rằng họ đã gọi đến công ty bảo hiểm chỉ để hỏi một câu đơn giản, vậy mà sau mấy ngày chờ đợi họ vẫn không nhận được phản hồi. Nhưng sâu xa hơn, khách hàng đang cảnh báo rằng họ sẽ cân nhắc một công ty đối thủ khi hợp đồng bảo hiểm của họ đến hạn ký lại.

Theo bạn thì phần lớn các nhân viên dịch vụ khách hàng chỉ nghe những lời phàn nàn đơn thuần hay họ thực sự hiểu được các thông điệp sâu xa ẩn chứa bên trong? Chúng tôi phải nói rằng, thật không may, có quá nhiều người trong số họ chỉ nghe những câu từ bề mặt. ("Có lẽ quý vị sẽ không tin những điều tôi nghe được từ

¹ iTunes: trình ứng dụng cho phép tải nhạc số về các máy nghe nhạc iPod do hãng Apple sản xuất.

một khách hàng đầu! Con gà tây của họ không có bộ lông và đầu, chân, cánh. Tôi nói: 'Đề cho tôi sống với chứ.' Bao nhiêu người đang chết đói ngoài kia, thế mà ở đây họ lại kêu ca vì con gà tây hơn 10 kí-lô của họ không có một miếng lông nào cả!) Kết quả là những lời phàn nàn ấy đã được xử lý rất kém cỏi, thiếu sự đồng cảm, và đương nhiên là họ mất khách hàng.

Khi các doanh nghiệp chịu lắng nghe khách hàng bằng một thái độ cởi mở hơn và dựa trên những quan điểm uyên chuyên hơn, họ sẽ cảm nhận được lời phàn nàn chính là món quà. Rủi thay, hầu hết chúng ta đều không thích nghe những lời than phiền và khi nghe khách hàng nói, chúng ta thường dựng lên những chướng ngại vật tâm lý rất to tát. Thậm chí, như chúng ta sẽ thảo luận ở phần sau, nhiều khách hàng không có nhã ý ban tặng cho chúng ta lời phàn nàn của họ, mà đơn giản là họ chuyển sang một nhà cung cấp khác.

Tại sao chúng ta không thích nghe lời phàn nàn?

Xét bề ngoài, dường như ai cũng hiểu tại sao lời phàn nàn thường bị xa lánh đến thế. Có ai lại thích nghe người khác nói rằng họ không thích điều gì đó nơi mình bao giờ? Nhưng một khi có người nói lên điều đó tức là có điều gì đó không ổn từ phía chúng ta. Phàn nàn gần giống như đổ lỗi, hay còn được các nhà tâm lý học gọi là sự quy kết tiêu cực.

Khi một sự việc xảy ra theo chiều hướng tích cực, người ta có khuynh hướng quy kết về bản thân họ hoặc nhận lời khen cho hành vi của riêng họ. Ví dụ như khi khách hàng mua một chiếc áo, nếu được nhiều người khen ngợi, có thể cô ấy sẽ tự nghĩ rằng mình là thật sáng suốt khi chọn chiếc áo đó, mặc dù chính nhân viên bán hàng mới là người tìm thấy chiếc áo và giới thiệu nó cho cô.

Tuy nhiên, mọi chuyện sẽ rất khác nếu có chuyện không hay xảy ra. Hầu hết chúng ta đều đổ lỗi cho cá nhân khác hay do lỗi hệ thống khi mọi chuyện diễn ra không được tốt đẹp. Thật vậy, theo nghiên cứu của Đại học Saint Louis, khách hàng có khuynh hướng đổ lỗi cho những doanh nghiệp cụ thể hay những cá nhân cụ thể. Điều này có nghĩa là các nhân viên, nhất là những người trực tiếp gặp gỡ hay nói chuyện với khách hàng sẽ bị đổ lỗi ngay khi có một sản phẩm hay một dịch vụ không mang lại tiện ích như được mong đợi. Về phía nhân viên, họ cũng xử sự gần giống như vậy. Khi tiếp nhận lời phàn nàn, họ cũng có khuynh hướng đổ lỗi cho khách hàng. Khi khách hàng có thái độ khó chấp nhận về mặt xã hội (như là hét hoặc mắng nhiếc), họ hầu như luôn bộc lộ một thái độ tiêu cực đối với khách hàng. Với cách nhìn nhận sự việc tiêu cực như thế, họ không sẵn sàng đổi lại sản phẩm cho khách hàng, hoặc nếu có, họ cũng không làm cho việc đổi lại sản phẩm được diễn ra một cách thoải mái cho cả hai bên. Tuy vậy, nhiều nhân viên hiểu rằng đổ lỗi cho khách hàng không phải là hành vi thoả đáng để được khách hàng đánh giá cao hay được thăng tiến, vì thế họ che giấu cảm xúc của mình và cố giải thích bằng các lý lẽ để chấp nhận hơn là tìm hiểu lý do tại sao mọi thứ lại hỏng cả. Nhưng phổ biến nhất là các nhân viên thường đổ lỗi cho doanh nghiệp, cho các chính sách hoặc do cơ cấu quản lý công ty. Các nhân viên có thể nói với khách hàng rằng: "Tôi thực sự muốn giúp ông, nhưng rất tiếc tôi không thể làm gì hơn vì đó là chính sách của công ty chúng tôi..." hoặc "Tôi xin bố tay thôi! Tôi sẽ bị phê bình nếu tôi làm điều này cho ông/bà. Tôi thành thật xin lỗi ông/bà."

Thật không may, việc đổ lỗi cho các chính sách của công ty lại chẳng có tác dụng gì đối với khách hàng bởi điều đó không hề giúp họ giải quyết vấn đề và cũng không ngăn chặn được việc khách hàng tiếp tục phiền hà nhân viên. Ngay cả khi nhân viên nói rõ rằng bản thân họ không hề đồng tình với các chính sách của công ty – những yếu tố ngăn cản họ làm vừa lòng khách hàng thì đa số khách hàng cũng không thể phân biệt đâu là hành vi của nhân viên và đâu là chính sách công ty. Fritz Heider, cha đẻ của thuyết quy kết hiện đại (modern attribution theory), lưu ý rằng phần lớn chúng ta quy lỗi cho các cá nhân hơn là hoàn cảnh có liên quan đến sản phẩm hay dịch vụ bị lỗi. Chẳng hạn như, nếu một nhà cung cấp dịch vụ nói rằng: "Tôi biết điều này nghe có vẻ kỳ cục, nhưng tôi cần..." thì khách hàng có thể nghĩ "Nếu đã biết là kỳ cục, tại sao anh lại đòi hỏi thông tin này?"

Hầu hết quy trình cung cấp dịch vụ ngày nay đều phức tạp, và nhiều doanh nghiệp hay cá nhân hẳn không thể tránh khỏi sai sót. Điều này có nghĩa là các nhà cung cấp dịch vụ cần phải giải thích cặn kẽ về những điều đã xảy ra chứ không nên nói như thể họ đang cố tình đổ lỗi cho một ai khác. Chẳng hạn như: "Tôi xin chịu trách nhiệm về việc này, cho dù còn một vài người khác nữa cũng có liên quan. Chúng tôi cần phải tìm hiểu xem chuyện gì đã xảy ra, khi đó tôi mới có thể giúp ông/bà giải quyết vấn đề này."

Comment [TH1]: 1. Cha đẻ của thuyết quy kết hiện đại (p. 25) kết quả search CC không tìm thấy kết quả của "modern attribution theory", nhưng "modern attribution theory" thì có kết quả tại <http://www.amazon.com/Attribution-Social-Interaction-Legacy-Edward/dp/1557984751> Fritz Heider,

Wegmans Food Market, một chuỗi cửa hàng nổi tiếng trong vùng thượng đông bắc nước Mỹ, hoạt động theo cam kết "Mỗi ngày quý vị đều nhận được những điều tốt đẹp nhất từ chúng tôi", điều đó có nghĩa là "[chúng tôi] sẽ lắng nghe những lời phàn nàn của quý vị để [chúng tôi] có thể làm cho mọi thứ ngày càng tốt hơn nữa." Chuỗi cửa hàng Wegmans được thành lập từ năm 1916 và đã nhận hơn 30 giải thưởng lớn vì sự độc đáo, vì chất lượng dịch vụ khách hàng và vì đã "thay đổi cách chúng ta mua sắm." Họ vừa nhận Giải thưởng Food Network Award 2007 dành cho Cửa hiệu Bách hóa Tốt Nhất." Và Wegmans còn được bình chọn là 1 trong 100 nơi làm việc tốt nhất nước Mỹ bởi tạp chí *Fortune*: năm 2005, nhất bảng; năm 2006, họ giữ vị trí số hai và năm 2007, vị trí số ba.

Wegmans tôn trọng cam kết với khách hàng rằng: nếu khách hàng không thích món hàng họ đã mua, nếu mặt hàng đó không đáp ứng nhu cầu, không đạt tiêu chuẩn, họ có toàn quyền nêu lên vấn đề của mình. Wegmans công khai đưa những lời phàn nàn của khách hàng lên trang Web của họ; các biểu mẫu ghi ý kiến phản hồi rất dễ sử dụng, và hiển nhiên là mọi người đều có thể đọc được. Trang Web nêu rõ rằng bất cứ người nào đang sống trên trái đất này đều có thể gửi lời phàn nàn đến cho họ và chắc chắn sẽ nhận được phản hồi trong thời gian ngắn. Chúng tôi đã thử và đúng là hệ thống này vận hành như vậy thật. Phó Chủ tịch phụ trách dịch vụ khách hàng Mary Ellen Burris kết nối mọi thông tin liên quan đến những than phiền của khách hàng vào bảng kế hoạch làm việc của mình và thông báo cho khách hàng biết các hoạt động của Wegmans có liên quan đến những phản hồi mà họ nhận được. Ví dụ, trong một cột được đặt trên trang Web của Wegmans, Mary ghi chú rằng khách hàng đã phàn nàn rằng họ không thể đọc dễ dàng những dòng thông tin về kích thước sản phẩm trên nắp bình thuốc tẩy và Wegmans đã phản hồi ý kiến đóng góp này bằng việc thay đổi màu nắp.

Khách hàng phàn nàn thường là khách hàng trung thành

Để có thể đón nhận và trân trọng lời phàn nàn như một món quà, chúng ta cần phải thay đổi nhận thức và thái độ của mình đối với vai trò của lời phàn nàn trong các mối quan hệ kinh doanh hiện đại. Điều này đòi hỏi chúng ta phải tách ngôn từ của lời phàn nàn ra khỏi cảm xúc bị phỉ nhổ, nhằm thấu hiểu động cơ của những khách hàng bị thất vọng và suy nghĩ xem lời phàn nàn đó giúp chúng ta đạt được mục tiêu kinh doanh của mình như thế nào. Các bạn hãy xem những ví dụ sau đây trong lĩnh vực xây dựng nhà ở, và đoán xem những công ty này nghĩ gì nếu họ được yêu cầu xem lời phàn nàn như một món quà.

- Marvin Windows & Doors nhận thấy khung cửa sổ và cửa ra vào thường bị mục và những lời phàn nàn chỉ xuất hiện sau khi hết một năm bảo hành. Nguyên nhân của sự cố này thật ra là từ chất bảo quản gỗ của công ty Pittsburgh Paint & Glass (PPG). Nhưng PPG thoái thác trách nhiệm và Marvin Windows & Doors đứng ra nhận trách nhiệm về phần mình. Họ chấp nhận đổi các sản phẩm bị hỏng, không hợp tác với nhà cung cấp PPG nữa và tìm ra nhà cung cấp chất bảo quản tốt hơn, nhờ đó họ có thể tăng thời gian bảo hành sản phẩm từ 1 năm lên 10 năm. Năm 2007, lần thứ hai liên tiếp, Marvin Windows & Doors đã đạt số điểm cao nhất trong J. D. Powers và Giải thưởng của Hiệp hội Các Công ty Xây dựng và Sửa chữa Công trình Dân dụng.
- Công ty Dryvit sản xuất tấm ốp cách âm và nhiệt và các hệ thống dùng cho trang trí ngoại thất công trình. Trong nhiều trường hợp khiếu nại, hơi ẩm đã làm mục lớp ván gỗ ngoài tấm ốp, nguyên nhân chính được điều tra sau đó là do lỗi của nhà xây dựng trong quá trình lắp đặt. Tuy nhiên, Dryvit vẫn đứng ra chịu trách nhiệm và sau đó gắn thêm hệ thống hút ẩm để giữ cho sản phẩm luôn khô ráo. Dryvit cũng tăng thời gian bảo hành lên 10 năm. Nhờ sự thay đổi này, Oak Ridge National Laboratory, cơ quan kiểm định uy tín nhất của Cục Năng lượng Mỹ, đã xếp sản phẩm của Dryvit cao hơn sản phẩm có tính năng tương tự của nhà sản xuất đứng thứ hai đến 84%.
- Cuối thập niên 1980, Công ty Vật liệu Xây dựng Louisiana-Pacific bắt đầu nhận được nhiều lời than phiền về tình trạng mục nát của lớp ván gỗ ngoài giàn khung trong tấm InnerSeal, đặc biệt xảy ra rất nhiều ở khu vực có khí hậu ẩm ướt thuộc vùng Tây Bắc - bờ Thái Bình Dương. Có 800.000 ngôi nhà sử dụng sản phẩm này, và khách hàng đã lập hồ sơ khởi kiện tập thể. Louisiana-Pacific quyết định nhận trách nhiệm, mặc dù sự cố hư hỏng là do lỗi lắp đặt, chứ không phải do sản phẩm, và họ đã thay hết các lớp ván bị hư hỏng. Công ty đã thiết kế lại toàn bộ ván gỗ để sản phẩm có thể chịu được khí hậu ẩm, đặt tên là SmartSide, và tuyên bố bảo hành sản phẩm trong 50 năm. Sáu năm sau khi công bố đặc tính ưu việt này, thị phần của công ty mở rộng gấp nhiều lần so với trước đó, và cũng được thị trường thừa nhận, được minh chứng qua rất nhiều giải thưởng mà họ đã nhận được.
- Dudley Webre mua một khu chứa gỗ ở Luling, bang Louisiana từ khi nó chưa phải là một khu vực kinh doanh có triển vọng trong vùng. Webre trực tiếp đến gặp các nhà thầu để tìm hiểu xem đâu là những vấn đề làm họ lo lắng nhất. Hóa ra các khu chứa gỗ chỉ giao hàng khi xe tải được chất gỗ đủ trọng tải. Điều đó có nghĩa là các nhà thầu phải tự bảo vệ

gỗ của họ tránh bị trộm cắp. Thế là Webre đưa ra những mức tài trợ nhỏ hơn để vừa loại trừ nạn trộm cắp vừa giúp khách hàng tiết kiệm chi phí nhờ vào việc giảm nạn trộm cắp, mặc dù cuối cùng họ phải chịu chi phí cao hơn đôi chút. Kết quả là, từ năm 1982 đến 1994, Laundry Lumber đã tăng năng lực kinh doanh của họ lên mức 300%.

Một khi khách hàng chịu bỏ thời giờ ra để phàn nàn tức là họ cũng còn một chút lòng tin vào công ty của bạn. Xét cho cùng, khi họ còn phàn nàn thì họ vẫn còn là khách hàng của chúng ta. Cựu Tổng thống Bill Clinton, qua chiến dịch vận động cho vợ ông trong cuộc sơ kê quyết liệt giữa hai ứng viên tổng thống của Đảng Dân chủ vào năm 2008, đã kể một câu chuyện với ý định nhắc nhở tất cả các thành viên trong ban vận động giữ liên lạc với những cử tri còn do dự. Ông nói rằng khi ông còn là Thống đốc bang Arkansas, ông không bao giờ từ bỏ qua việc tìm thêm một lá phiếu ủng hộ. Khi Clinton đang vận động tại một công ty dầu khí nơi trước đó nhờ sự can thiệp của chính phủ, ba trăm nhân viên đã được giữ lại không bị mất việc. Clinton gặp một nhân viên rõ ràng là không thích ông, anh ta đã nói với ông: "Tôi không bao giờ bỏ phiếu cho ông. Cho dù ông là người cuối cùng trên trái đất này thì tôi cũng sẽ không bỏ phiếu cho ông!" Clinton đáp: "Này, anh bạn, chính tôi đã mang lại việc làm cho anh mà!" Anh ta trả lời: "Đúng, nhưng ông làm thế chỉ để ông có thêm một người đóng thuế." Clinton bảo: "Đấy, tôi xem anh ta là một cử tri do dự."

Tất cả những khách hàng đến với bạn bằng lời phàn nàn cũng là những vị khách hàng đang do dự. Họ vẫn đang đối thoại với bạn đấy thôi. Đừng bỏ qua họ!

Hãy trung thực bởi đó là một phần quan trọng của chiến lược chinh phục khách hàng

Hãy đọc lời phàn nàn trong ánh mắt của khách hàng và bạn sẽ cảm thấy dễ dàng hơn khi xem những than phiền đó như một món quà. Hãy tưởng tượng chính bạn là một khách hàng đang phàn nàn về một vấn đề gì đó. Bạn sẽ nghĩ gì và cảm giác của bạn ra sao? Phản ứng của bạn thế nào? Bạn kỳ vọng vào điều gì? Điều gì có thể làm bạn vui lên được? Với bạn, đâu là phản ứng cần thiết để thoát khỏi sự dằn vặt này và thấy thoải mái với lời phàn nàn của bạn cũng như có cảm nhận tốt hơn về công ty? Mọi ứng xử dựa trên nền tảng sự trung thực luôn là một khởi đầu tốt đẹp.

Có khách hàng nào có tình phá hỏng công việc kinh doanh của bạn không? Chắc chắn là có. Nhưng bạn không thể đối xử với tất cả khách hàng như thế họ là những kẻ trộm cắp chỉ để bảo vệ mình khỏi một số ít kẻ trộm thật sự. Guy Kawasaki, tác giả cuốn sách được xếp vào hàng bán chạy nhất *Selling the Dream (Bán Giấc Mơ)*, viết trên blog của ông rằng: "Vấn đề là đừng bao giờ gán ghép tình huống tồi tệ nhất trở thành tình huống phổ biến nhất... Nếu chúng ta đưa ra một chính sách để tập trung giải quyết tình huống tồi tệ nhất, con người tồi tệ nhất, cố gắng đó sẽ phản tác dụng và xúc phạm đến số đông khách hàng."

Người ta ước lượng rằng có từ 1 - 4% khách hàng giờ trở bị bọm với các công ty một cách có hệ thống. Hầu hết các công ty xem loại hành vi này là một phần của chi phí kinh doanh, dù ai cũng thấy tốt hơn là nên tối thiểu hoá khoản thiệt hại đó. Rõ ràng Internet đã làm nảy sinh nhiều ý đồ bất lương. Các hoạt động lừa đảo dưới mọi hình thức bùng nổ trên các trang web. Chìa khoá là phải làm sao giữ cho chiếc ăng-ten phát hiện lừa đảo của bạn luôn trong tình trạng cảnh báo mà không xúc phạm đến những khách hàng trung thực.

George Sarris, chủ nhân của nhà hàng The Fish Market ở Birmingham, bang Alabama,¹⁶ đã bị một khách hàng bức bối đòi lại 6,89 đô-la, là số tiền trả cho bữa tối mà ông ta bảo là đã dùng tại nhà hàng. Sarris thường tiếp xúc khá gần gũi với khách hàng, vì vậy khi nhận thấy mình không thể nhớ ra vị khách hàng đặc biệt này, ông bắt đầu nghi ngờ và quyết định điều tra. Ông gọi vài cuộc điện thoại và biết được rằng người này đã ăn uống khắp thị trấn, rồi giả vờ bức bối và luôn đòi các nhà hàng phải trả lại ông ta 6,89 đô-la! Hầu hết các nhà hàng khác đều trả tiền cho xong chuyện vì số tiền này quá nhỏ so với danh tiếng có thể bị hủy hoại của họ. Nếu gặp trường hợp này, tốt nhất bạn nên viết một lá thư trả lời một cách nhẹ nhàng, lịch sự, nhã nhặn (theo Cách thức Nhận Quà được trình bày trong Chương 6) và nói rõ rằng bạn rất vui lòng trả lại số tiền cho khách theo yêu cầu. Trong mọi tình huống, đừng đặt vấn đề về tính liêm chính của vị "thượng đế" này, nhưng hãy yêu cầu anh ta cung cấp bản sao hoá đơn tính tiền hoặc vài thông tin cá nhân khác để bạn lưu vào hồ sơ. Nếu muốn, bạn hãy gửi kèm một bì thư ghi sẵn địa chỉ của bạn và có dán tem để họ trả lời thuận tiện hơn – nếu việc phàn nàn là chính đáng.

Hãy luôn luôn cảnh giác xem có ai đó lợi dụng việc kinh doanh của bạn bằng các yêu sách quá đáng không... Những khách hàng khác khi chứng kiến phản ứng của bạn sẽ hiểu rằng bạn luôn tôn trọng khách hàng và xem mọi phản hồi của khách hàng như những món quà. Những người này sẽ cân nhắc kỹ hơn khi đưa ra phản hồi của chính họ.

Tom Weir, biên tập viên của *Grocery Headquarters*, kể lại việc anh theo dõi một khách hàng đang chửi rủa om sòm, đặng đặng sát khí đòi trả lại thùng sữa mà ông ta cho là vừa mua hồi sáng sớm nhưng đã quá hạn sử dụng và sữa bị hư. Người quản lý siêu thị cứ ngồi yên vị trong phòng nhìn ra quầy tính tiền và đáp lại thật to rằng khách hàng phải luôn kiểm tra hạn sử dụng trước khi mua bất cứ thứ gì. Đây là một ví dụ rất rõ về sự đổ lỗi. Xét cho cùng, bao nhiêu người trong chúng ta có kiểm tra hạn sử dụng mỗi khi mua sắm? Khách hàng trở thành người chịu trách nhiệm kiểm kê hàng hóa từ khi nào thế?

Đó không phải là một câu chuyện hay ho, nhưng Weir đã đưa ra một số câu hỏi lý thú để xem những khách hàng có dịp quan sát cảnh này nhận được thông điệp gì. Đó là, liệu chuyện tương tự có xảy ra với họ nếu họ phàn nàn ở siêu thị này? Thương hiệu của siêu thị này bị ảnh hưởng như thế nào? Khách hàng có cho rằng đó là do chính sách của siêu thị hay không? Rồi Weir cũng đặt ra những câu hỏi liên quan đến thông điệp mà các nhân viên bán hàng sẽ nhận được từ câu chuyện trên. Họ có thấy khách hàng giận dữ là vô lý hay không? Nếu đúng như vậy thì đâu là giới hạn mà một nhân viên có thể kiềm chế để không công kích khách hàng? Rõ ràng là những khách hàng khác đã nhìn thấy vị khách hàng này thiếu kiềm chế, nhưng như Weir đã chỉ ra, chắc họ cũng để ý thấy việc khách hàng phàn nàn là chính đáng và ông ấy bị đối xử bất lịch sự. Những người này sẽ băn khoăn không biết liệu công ty có thật sự quan tâm đến việc chăm sóc khách hàng của họ hay không.

Nếu cá nhân hoặc công ty có ý cho rằng họ thấy những người phàn nàn có vẻ đáng nghi ngờ và cư xử khiếm nhã, thì ngay lúc đó, khách hàng sẽ chuyển sang tư thế phòng thủ hoặc chống trả. Tệ hơn nữa, họ sẽ giận dữ bỏ đi và không nói gì với các quản lý cấp cao hơn của công ty mà sẽ kể cho hết mọi chuyện cho những người họ quen biết. Lúc đó, bạn sẽ không còn cơ hội để bảo vệ danh tiếng của công ty nữa.

Một vài người thiếu kỹ năng giao tiếp nên khi phàn nàn, họ có thể có những thái độ hay hành vi quá mức. Họ trông có vẻ cộc cằn, giận dữ hoặc thậm chí hơi ngớ ngẩn. Có thể họ chưa biết như thế nào là hợp tình hợp lý. Nhà cung cấp dịch vụ phải biết cách tập trung vào nội dung của lời phàn nàn và những cảm xúc được bộc lộ, chứ không xem xét lời phàn nàn đó có được thể hiện bằng một cách thức có thể chấp nhận về mặt xã hội hay không. Điều này đòi hỏi nhiều nỗ lực từ phía các nhà cung cấp dịch vụ, nhưng một khi họ ý thức rằng lời phàn nàn chính là những món quà, đó là lúc họ bắt đầu từ nền tảng vững chắc nhất để quản lý xuất sắc một trong những khía cạnh khó nhất trong quan hệ khách hàng.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- Công ty của bạn nhận thức như thế nào về những lời phàn nàn của khách hàng? Những quan điểm khác nhau về lời phàn nàn trong công ty của bạn là gì? Bạn nói về những khách hàng phàn nàn của bạn như thế nào? Bạn có xem họ là người đang mang quà đến tặng bạn không?
- Cùng là những lời phàn nàn, nhưng nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và người quản lý trong công ty bạn nhìn nhận khác nhau như thế nào? Đây là điểm nổi bật của quan điểm cho rằng lời phàn nàn là cơ hội để làm hài lòng những khách hàng bị thất vọng?
- Nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng trong công ty bạn thường nói gì khi họ không thể giải quyết vấn đề của khách hàng? Họ có khuyến khích hướng đổ lỗi cho chính sách công ty không? Họ thường đưa ra những lời xin lỗi như thế nào? Những lời này gây ra những kiểu phản ứng nào nơi khách hàng?
- Những bài học cụ thể mà bạn rút ra được từ những khách hàng phàn nàn là gì?
- Công ty của bạn có những cách tiếp cận nào thích hợp để khuyến khích khách hàng đưa ra phàn nàn để rút kinh nghiệm?
- Bạn có nghĩ rằng công ty của bạn xử lý những phàn nàn của khách hàng tốt hơn so với các công ty khác trong cùng lĩnh vực kinh doanh? Nếu có, công ty của bạn đang xếp thứ mấy trong nhóm những công ty này?
- Bạn có đặt mục tiêu giảm bớt việc phát sinh những lời phàn nàn của khách hàng không? Điều đó ảnh hưởng thế nào đến cách tiếp cận của bạn trong việc xử lý lời phàn nàn?

Lời Phàn nàn

Điều bạn không muốn nhưng buộc phải chấp nhận, hay đó là cơ hội của bạn?

Nếu bạn là bậc cha mẹ, có lẽ bạn từng nghiêm khắc bảo con mình rằng: "Ba/mẹ rất tức giận con vì con có khả năng làm tốt hơn thế!" Hoặc khi sửa phạt chúng, có thể bạn đã nói: "Con phải biết rằng, hình phạt này còn làm ba/mẹ đau đớn hơn cả con nữa." Trẻ con thường không tin điều này ngay đâu, nhưng khi có con, chúng sẽ có cảm nhận khác với các phản hồi tiêu cực chúng đã nhận được hồi còn nhỏ. Đôi khi, trẻ con khiến cha mẹ phát điên lên bởi vì chúng không thực hiện những gì chúng ta kỳ vọng nơi chúng. Trẻ con nói một đằng, làm một nẻo. Chúng thường quên thực hiện những gì chúng đã hứa. Chúng nói năng lộn xộn. Với cương vị là những người làm cha làm mẹ, bạn đừng bỏ qua hành vi này nếu muốn con cái mình sau này có một cuộc sống tốt đẹp và trở thành những con người mà chúng ta có thể tự hào. Điều này bạn nghe có quen không?

Fred Wiersema, nhà hoạch định chiến lược kinh doanh và là một tác giả, đã nêu rõ một điểm thú vị về việc khách hàng bỏ đi khi nói rằng các công ty ắt hẳn đã làm những điều rất ngu ngốc mới có thể đánh mất họ. Ông cho rằng: "Tôi không đồng ý với quan điểm chung hiện nay rằng lòng trung thành đã không còn tồn tại nữa... Phần lớn khách hàng có một sự gắn kết với bạn đến mức khó tin... Nếu bạn mất một khách hàng, điều đó có nghĩa là bạn thật sự đã đối xử với họ rất tệ. Có gì không ổn trong các tiêu chí ứng xử của bạn không? Có gì không ổn trong những mối tương tác ngày qua ngày giữa người của bạn và các khách hàng không? Hay một điều gì khác không ổn? Bởi vì thật ra bạn phải cư xử rất tệ bạc thì khách hàng mới quay lưng với bạn."

Nếu xét về tần suất đánh mất khách hàng của các doanh nghiệp, chúng ta sẽ nhận thấy rằng họ thật là những kẻ xuẩn ngốc. Jeffrey Pfeffer, trong cuốn *What Were They Thinking? (Họ Đang Nghĩ Gì?)* của mình, cho rằng các công ty đã làm những chuyện ngu ngốc, chẳng hạn như xua đuổi khách hàng đi nơi khác, chủ yếu là vì họ không đếm xỉa gì đến những phản hồi của khách hàng. Họ nghiêm nhiên nhận công việc được giao và cứ thế làm việc mà không để ý gì đến tác động của các quyết định của họ. Horizon Group, một công ty tư vấn quản trị nguồn nhân lực và "săn đầu người", phát hiện ra rằng các nhà bán lẻ đánh mất từ 25 đến 40% lượng khách hàng ruột mỗi năm. Điều này có nghĩa là, để giữ cho kết quả kinh doanh không bị đi xuống, hầu hết các nhà bán lẻ đều phải ra sức tìm kiếm đến 40% số lượng khách hàng mới.

Có nhiều cách khiến khách hàng cảm thấy khó chịu hoặc thậm chí là biến nhanh khỏi cửa hiệu của bạn, và một số công ty đã thử nghiệm tất cả những cách ấy. Hai trong số những cách phổ biến nhất là phớt lờ các phản hồi tiêu cực, hoặc xử lý khiếu nại của khách hàng một cách kém cỏi. Nhiều người quên rằng những lời phàn nàn được xử lý tốt có thể tạo ra những mối ràng buộc khăng khít hơn nữa giữa khách hàng và doanh nghiệp. Đôi khi, vấn đề bỗng trở nên đơn giản khi bạn cho khách hàng thấy rằng bạn rất quý trọng họ.

Dịch vụ Nurse Next Door, hoạt động ở Vancouver, British Columbia, Canada, đã sử dụng phương pháp "humble pie"² (thừa nhận rằng họ cần phải học hỏi thêm) để giữ khách hàng. Mỗi khi có sai sót, họ đều gửi đến khách hàng một chiếc bánh táo nướng nóng hôi, kèm theo dòng chữ được viết trang trọng: "Chúng tôi đã có nhầm lẫn và chúng tôi xin tạ lỗi với ông/ bà về điều này". Cho đến bây giờ họ vẫn làm như vậy. Theo ước tính, họ đã giữ được 90.000 đô la doanh thu từ các khách hàng này với khoản chi phí chỉ 1.300 đô la dùng để mua bánh nhân táo, tức 1,4%. Thành công của Nurse Next Door cũng không có gì là đáng ngạc nhiên. Trước đây các nhà nghiên cứu đã chứng minh được rằng việc quản trị tốt những than phiền của khách hàng có thể giúp hạ thấp chi phí marketing nhờ giảm bớt hoạt động quảng cáo. Trên thực tế, số tiền tiết kiệm được từ quảng cáo có thể bù đắp cho khoản chi phí bồi thường cho những khách hàng chưa hài lòng về sản phẩm của công ty. Theo lời khuyên của các nhà nghiên cứu này, bạn không nên chỉ tính phần lợi nhuận trên từng khoản phải trả khi có tranh cãi với khách hàng, mà hãy có tầm nhìn lớn hơn – tức tổng ngân sách của bạn.

Năm 2004, chúng tôi nhận được một e-mail đầy phấn khích từ một quý ông đã tham dự một trong các buổi hội thảo 'A Complaint Is A Gift' của chúng tôi. Trong thư, ông kể về một cú điện thoại mà ông đã trả lời hộ bộ phận giao nhận, vì cả bộ phận đã cùng nhau ra ngoài ăn trưa.

² Humble pie: bánh nhân táo

Vị khách hàng đó rất nóng giận và yêu cầu được phục vụ ngay tức thì. Rủi thay, không có cách nào giao hàng cho bà ấy vào giờ ăn trưa này vì cả bộ phận đều đã đi hết. Bà ấy rủa xả rằng sẽ không bao giờ mua một sản phẩm nào của công ty máy tính này nữa. Người đại diện điềm tĩnh lắng nghe và theo đánh giá của ông, vị khách hàng đó đang rơi vào tình huống "trì hoãn theo kiểu vương giả". Cuối cùng, khi bà ấy vơi bớt cơn giận, ông nói: "Ồ, rất cảm ơn bà vì đã gọi điện và cho chúng tôi biết chuyện này. Việc này giúp ích cho chúng tôi rất nhiều. Tôi thành thật xin lỗi vì đã để bà gặp phải chuyện rắc rối như thế này. Rõ ràng là chúng tôi có thể làm tốt hơn nhiều. Tôi sẽ làm tất cả những gì có thể để thu xếp việc này ngay lập tức cho bà". Một sự im lặng kéo dài từ đầu dây bên kia. Ông nói rằng vào lúc bộ phận giao nhận quay trở lại làm việc và giải quyết yêu cầu của bà ấy, vị khách hàng này nghĩ rằng ông ấy là người tuyệt vời nhất. Ông viết: "Nếu tôi không áp dụng "Bí quyết Quà Tặng" vào tình huống này, không biết chuyện gì đã xảy ra. Có lẽ tôi sẽ nói linh tinh gì đó làm cho bà ấy càng giận dữ thêm, còn tôi chắc cũng bị choáng."

Trong nhiều trường hợp khác, một tình thế khó khăn lại tạo cơ hội để một công ty gây ấn tượng mạnh mẽ với khách hàng của mình. Zappos, một công ty bán giày trực tuyến, biết được rằng một khách hàng đã mua bảy đôi giày tặng mẹ cô ấy, đang ốm nặng vô phương cứu chữa, nhưng vì mẹ cô ấy bị sụt cân nhiều nên cô không chắc cỡ giày có vừa chân mẹ mình hay không. Mẹ cô gái qua đời không lâu sau khi những đôi giày được gửi đến. Trong hoàn cảnh này, hiển nhiên là việc trả lại giày cho một nhà bán lẻ trực tuyến chỉ là công việc cuối cùng trong danh sách những việc cần làm ngay của cô gái, dù Zappos quy định thời hạn trả hàng không mất phí chỉ mười lăm ngày kể từ ngày nhận hàng. Trong khi đó, vì biết rằng kích cỡ của những đôi giày này chỉ là phỏng đoán, nên một người đại diện của Zappos đã tiếp xúc với khách hàng của mình và hỏi xem cô ấy có muốn trả lại đôi giày nào không. Cô gái kể cho người đại diện về cái chết của mẹ cô và nói rằng sẽ trả lại giày ngay khi có thể.

Không hẳn là người phụ nữ đang gặp chuyện đau lòng này có ý phàn nàn, nhưng hầu hết các khách hàng đều hy vọng rằng sẽ được công ty đối xử nhẹ nhàng đang khi họ đang đương đầu với những hoàn cảnh cá nhân khiến họ khó tuân theo quy định của công ty. Zappos quyết định vào cuộc. Họ sắp xếp để công ty phát chuyển nhanh UPS đến nhà người phụ nữ và chuyển đôi giày về công ty, cô gái đau buồn vì sự qua đời của mẹ ấy vì thế không cần phải tự mình mang giày đến công ty phát chuyển nhanh UPS. Ngày hôm sau, Zappos gửi ngay một lẵng hoa thật lớn đến nhà cô. Người phụ nữ viết trên mạng: "Tôi đã bật khóc trước hành động hết sức tử tế của họ, và nếu đó không phải là một trong những điều tốt đẹp nhất từng xảy đến với tôi, tôi cũng không biết trên đời còn có điều đó. Vì vậy... **NẾU BẠN CÓ Ý ĐỊNH MUA GIÀY TRỰC TUYẾN, HÃY MUA GIÀY CỦA ZAPPOS.** Với những con người nhân hậu như vậy, bạn biết rõ rằng họ luôn là một đối tác đáng tin cậy".

Một câu chuyện có thật làm mọi người phải thốt lên một tiếng "Ồ" đầy cảm xúc sau khi đọc. Lời bình luận này được post lên mạng vào ngày 7 tháng 7 năm 2007. Hơn bốn tháng sau, 181 lời hưởng ứng cũng được đưa lên mạng. Phần bình luận trên được nối kết với hàng ngàn trang web khác nhau bởi những người đánh giá cao cử chỉ cao đẹp của Zappos. Có đến hàng trăm blog viết về câu chuyện này và ngay lúc này đây bạn cũng đang đọc nó.

Lời Phàn nàn thường chứa đựng mong muốn của khách hàng

Những lời phàn nàn của khách hàng mách bảo cho các doanh nghiệp biết họ phải làm thế nào để cải tiến dịch vụ và sản phẩm và bằng cách ấy sẽ giúp họ duy trì thị phần. Leslie Byrne nói rằng khi còn là giám đốc Văn phòng Sự vụ Người Tiêu dùng Mỹ (Office of Consumer Affairs - OCA), bà có thể kể ra công ty nào đang làm hài lòng khách hàng và công ty nào không, chỉ đơn giản bằng cách lắng nghe nội dung của đường dây hỗ trợ khách hàng của OCA, nơi những lời phàn nàn không chừa một công ty nào cả. Bà trích dẫn một nghiên cứu điển hình về việc xử lý phàn nàn và đưa ra đúc kết của OCA: "Đó không phải một miếng khó nuốt như nhiều nhà quản lý thường nghĩ, mà là một nguồn thông tin quý báu cho công tác quản trị." Bà khuyên rằng: "Hãy mời giám đốc của bạn trực đường dây nóng giải đáp thắc mắc của khách hàng để ông ấy biết khách hàng đang nghĩ gì và chắc chắn ông ấy sẽ nhanh chóng phát hiện ra những việc cần làm ngay trong tổ chức của mình."

John David, trước đây từng là đại diện bán hàng của IBM, nhận xét trên phương diện cạnh tranh: "Bí quyết bán hàng chính là thiết lập một kênh liên lạc trực tiếp từ não bộ của khách hàng thẳng đến tai người bán hàng. Khi hiểu rõ những điều khách hàng muốn và không muốn, những điều làm họ hài lòng hay than phiền, bạn mới có thể điều chỉnh tâm nhìn sao cho phù hợp và luôn đi trước đối thủ một bước."

Eileen McDargh, tác giả và là một diễn giả, muốn đặt mua một túi nước có thể bơm phồng để đặt trong bồn tắm và có thể chứa được nhiều gallon³ nước sạch. Đó là một sản phẩm rất cần thiết cho bất kỳ cư dân nào sống trong vùng thường có bão của Florida. McDargh, sống ở California, nhìn thấy sản phẩm quảng cáo trên tờ *Fort Lauderdale News* và gọi đặt mua ngay một túi như thế cho mẹ cô đang sống ở Florida. Số điện thoại trong mẫu quảng cáo không đúng, nhưng McDargh nghĩ sản phẩm này rất hữu dụng, nên cô kiên trì lên mạng và thử đặt hàng ở đó. Không may là, cô không thể đặt hàng trực tuyến vì sản phẩm được gửi đến một địa chỉ khác với địa chỉ chấp nhận thanh toán qua thẻ tín dụng của cô. Cô tìm số điện thoại công ty và gọi trực tiếp đến đó. Nhân viên tổng đài nhắc lại với cô rằng họ không chấp nhận đơn đặt hàng nếu sản phẩm được gửi đến một địa chỉ khác với địa chỉ thanh toán trên thẻ tín dụng!

Công ty này đã bỏ qua những thông tin rất giá trị khi McDargh gác máy điện thoại trong nỗi thất vọng. Trước hết, số điện thoại miễn phí bị viết sai trong mẫu quảng cáo (đã được trả tiền) của họ không mang lại cho họ thêm một khách hàng nào. Thứ hai, như McDargh đã nói, có rất nhiều người dân Florida sống ở các thành phố khác. Rất có thể khi xem quảng cáo thì họ không ở Florida nhưng họ lại muốn mua một sản phẩm như vậy cho những người thân đang sống ở Florida. McDargh nói rằng: "Với chất lượng dịch vụ kiểu này, thử hỏi làm sao mọi người có thể tin tưởng vào sản phẩm của họ được?" Fred Wiersema nói rằng những khách hàng từng rơi vào tình huống giống như McDargh có thể làm bạn điên lên, nhưng chung quy lại, họ đang dẫn bạn đến tương lai của chính bạn. Ông giải thích rằng những khách hàng "dẫn dắt" này – nếu bạn chịu lắng nghe họ – sẽ đưa bạn đến một nơi mà trong tương lai chắc chắn bạn cũng sẽ phải đến đó.

Nếu các doanh nghiệp có thể nhận ra và đáp ứng các nhu cầu và mong muốn của khách hàng, chắc chắn họ sẵn sàng trả thêm tiền cho các sản phẩm đó, dù họ không ngừng nói rằng họ mua sắm dựa trên sự cân nhắc về giá cả của sản phẩm. Khi đó, các công ty sẽ có thêm tiền dùng vào việc nghiên cứu và phát triển những sản phẩm mà họ biết là sẽ đáp ứng được mong muốn của khách hàng. Chu trình này nếu được lặp đi lặp lại từ cả hai phía người mua lẫn người bán sẽ làm giảm giá thành sản phẩm.

Những lời phàn nàn của khách hàng cũng đưa đến cơ hội hình thành những mối quan hệ khăng khít đến mức khó tin với khách hàng. Không có những mối quan hệ thuộc dạng này sẽ khiến cho công ty dễ bị mất khách hàng. Một khách hàng đã gửi một bài viết trên blog của Matt Woodward về một thật hiển nhiên: "Bạn không yêu mến những công ty thật sự hiểu bạn sao? Những công ty luôn nỗ lực để sẵn sàng phục vụ và có trách nhiệm đối với tất cả khách hàng sẽ tạo ra một ý nghĩa thật sự về sự tin cậy và lòng trung thành".

Jim Norton, khi viết về các doanh nghiệp nhỏ vừa mọc lên như nấm sau mưa, đã tỏ ra tiếc nuối về cái giá phải trả cho việc họ bỏ qua lời phàn nàn của khách hàng. Ông mô tả một tình huống kinh doanh giữa hai công ty với nhau mà sau nhiều năm vẫn còn khiến ông phải bức bối. Công ty trước đây mà ông từng làm việc đã phạm một lỗi nghiêm trọng làm cho công ty khách hàng của họ xem ra rất bức bối, nhưng họ không hề phàn nàn một lời nào mà âm thầm quyết định ngưng hợp tác với công ty của Jim khi hợp đồng hết hạn. Thông tin này được phía bên kia giữ bí mật. Một năm sau, công ty của Norton nhận được một lá thư từ luật sư của khách hàng cho biết hợp đồng sẽ không được tái ký. Norton buộc phải tin rằng "Những khách hàng nói ra suy nghĩ của họ về những khiếm khuyết trong sản phẩm hay dịch vụ của bạn là vì họ muốn bạn trở nên tốt hơn. Còn những người không làm như thế là họ muốn bạn thất bại". Ông nói rằng đó là một khách hàng trong mơ mà ai cũng muốn giao dịch, nhưng hậu quả là ông đã không thể giữ được khách hàng đó. Ông không hề cố tín hiệu hay manh mối nào cho thấy công ty nọ sắp từ bỏ công ty của ông.

Một nhóm nghiên cứu đã thăm dò 1.179 người mua sắm tại các siêu thị và phát hiện ra rằng những khách hàng hài lòng là những người hay phàn nàn hơn những người khác. Rồi sau nhiều nghiên cứu mở rộng khác, họ khám phá ra rằng sau khi phàn nàn, những khách hàng này trở nên trung thành hơn. Nhóm nghiên cứu còn so sánh những khách hàng hay phàn nàn với các khách hàng được gọi là "khách hàng trung thành" - là những người rất hài lòng với kinh nghiệm mua sắm của bản thân. Họ phát hiện rằng cả hai nhóm đều tương đồng về mặt tuổi tác và tần suất mua sắm: 45 tuổi và đi mua sắm ít nhất một lần trong tháng. Nói cách khác, những khách hàng trung thành và những khách hàng phàn nàn không khác nhau nhiều. Nếu đúng như vậy, thì khi nói chuyện với một khách hàng đang phàn nàn, bạn hãy nghĩ rằng đây là một trong những khách hàng trung thành của mình. Tâm lý này sẽ giúp bạn tìm ra cách ứng xử thích hợp với khách hàng trong những tình huống nan giải.

³ 1 gallon = 3,78 lít (Mỹ), hay 4,54 lít (Anh)

Mỗi khi lắng nghe ý kiến khách hàng, các công ty sẽ có thêm nhiều ý tưởng mới để làm cho sản phẩm và dịch vụ của mình phù hợp hơn với yêu cầu của họ, để điều chỉnh kịp thời các quy trình nội bộ nhằm đạt tốc độ cao hơn và chính xác hơn, hay nâng cao chất lượng bộ phận dịch vụ khách hàng để phục vụ tốt hơn. Bạn thử đoán xem hãng Fort Lauderdale đã có thể bán thêm được bao nhiêu túi nước có thể bơm phồng (có lẽ họ cần đặt một cái tên dễ gọi hơn cho sản phẩm này!) nếu họ tạo điều kiện cho khách hàng có thể đặt hàng ở một nơi và nhận hàng ở bất kỳ nơi nào khác trên nước Mỹ. Việc này Amazon.com làm rất tốt mỗi ngày. Sự thay đổi tuy rất đơn giản này lại cho thấy sự khác biệt lớn giữa sự sống và cái chết của một công ty.

Trong nhiều trường hợp, thông tin từ những lời phàn nàn của khách hàng không được chuyển lên cấp quản lý cao hơn trong tổ chức. Thậm chí nếu lời than phiền bị ngăn cách với cấp quản lý có thẩm quyền bởi quá nhiều tầng nấc (như trong trường hợp túi nước có thể bơm phồng, khách hàng phàn nàn trực tiếp với nhân viên trực tổng đài), thì công ty nên thiết lập các kênh thông tin để nhận ra những lỗ hổng trong khâu dịch vụ khách hàng và những khiếm khuyết của sản phẩm. Cách quản lý này cũng tạo điều kiện cho nhà cung cấp dịch vụ có thể tự tin nói với khách hàng của mình rằng: "Quả là một ý tưởng hay. Nhất định tôi sẽ chuyển ý tưởng này lên ban giám đốc của chúng tôi". Đó là một trong những cách dễ dàng nhất chứng tỏ cho khách hàng của bạn thấy rằng họ đang đóng góp cho công ty bạn.

Hãy nhớ rằng công ty của bạn đang đứng trước cơ hội thực hiện cam kết của mình với khách hàng thông qua việc quan tâm đến những băn khoăn của họ, dù đó là những lời phàn nàn nhỏ nhất. Nếu chiến lược của bạn là xây dựng quan hệ khách hàng bền vững thì công ty nên có một người nào đó chịu trách nhiệm giữ liên lạc và thông báo cho khách hàng biết rằng ý tưởng của họ đã được thực hiện.

Lời phàn nàn: Một trong những Công cụ Marketing Ít Tốn Kém Nhất

Những lời phàn nàn được phản hồi trực tiếp chính là con đường hiệu quả nhất và ít tốn kém nhất để lấy thông tin và thấu hiểu những kỳ vọng của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của bạn. Các phương pháp khác, tốn kém hơn và ít trực tiếp hơn, bao gồm việc xem xét kỹ vọng của khách hàng trong các ngành kinh doanh tương tự; tiến hành nghiên cứu dựa trên các giao dịch nhân viên mua sắm bí mật hoặc những kiểm toán viên bên ngoài; và những nghiên cứu liên quan đến khả năng thấu hiểu kỳ vọng của khách hàng, như thiết lập các nhóm khách hàng trọng tâm. Trong giai đoạn nghiên cứu, những phương pháp này không giúp bạn tạo thêm mối quan hệ với khách hàng. Thêm nữa, trong khi các công ty lớn có khả năng chi trả cho việc thực hiện những nghiên cứu trên, thì các công ty vừa và nhỏ nên dựa vào khách hàng để nắm bắt suy nghĩ của họ về sản phẩm và dịch vụ của công ty.

Trong hầu hết các trường hợp, khách hàng sẽ không chủ động đưa ra những ý tưởng mang tính đột phá cho bạn. Họ sẽ không gọi lên hình ảnh của chiếc Toyota Prius hybrid, họ không nghĩ ra chiếc iPhone hoặc iPod, cặp tai nghe chống ồn Bose hay Segway. Sáng tạo là công việc của bộ phận nghiên cứu và phát triển (R&D – Research & Development). Nhưng phản hồi của khách hàng có thể giúp tinh chỉnh các quan niệm về sản phẩm dành cho một phân khúc khách hàng nhất định. (Một ví dụ rất hay: “túi nước có thể bơm phồng” có thể đặt tên lại để dễ nhận diện tính năng hơn là “túi cứu hộ bão”.) Richard Branson, làm việc tại hãng hàng không Virgin Atlantic, nói rằng ông nhận được nhiều ý tưởng rất khả thi nhờ lắng nghe các hành khách đi máy bay của hãng. Ví dụ, ý tưởng triển khai dịch vụ mát-xa trên máy bay đến từ người xoa bóp của vợ ông, người đã bay cùng họ trong một chuyến bay.

Hơn nữa, các doanh nghiệp có thể sẽ không bao giờ hiểu được nhu cầu của khách hàng cho đến khi đâu đó xảy ra tình trạng hỏng hóc sản phẩm hoặc dịch vụ kém chất lượng. Khách hàng chỉ có thể gửi những than phiền của họ đến công ty sau khi sản phẩm đã được phát minh và đem bán hoặc dịch vụ đã được cung cấp. Chính vì vậy bạn phải sẵn lòng lắng nghe và sắp đặt những bộ phận có khả năng tiếp thu kiểu phản hồi này để phát triển sản phẩm, dịch vụ của bạn. Công nghệ máy tính chẳng hạn, đã phát triển nhanh và mạnh nhờ vào công sức của người sử dụng (thông qua phản hồi) cũng ngang bằng với công sức của các ông chủ của nó.

Đối với các ngành kinh doanh cần thích ứng ngay với sự thay đổi nhanh của thị trường, việc lắng nghe và nhanh chóng phản hồi đến khách hàng giúp họ đáp ứng kịp thời các kỳ vọng của khách hàng. Ví dụ như các cửa hàng tiện ích thường bày bán các mặt hàng có nhu cầu tiêu thụ cao chỉ trong vòng vài tháng. Những lời phàn nàn của khách hàng như “Sao ông/bà lại không bán mặt hàng...?” ngay lập tức chuyển tải thông tin rằng nhu cầu trên thị trường đang thay đổi nhanh chóng. Các ngành kinh doanh ít chạy theo xu hướng thị trường cũng học được bài học này. Nghiên cứu thị trường có thể xem là tỉnh nếu so sánh với việc phàn nàn, và động, nếu so sánh

với thị trường. Bạn thử để ý xem đã bao nhiêu lần trong những lời phàn nàn của riêng bạn thực sự chứa đựng một ý tưởng tích cực đối với công ty. Nếu có, bạn hãy tiếp tục tự hỏi ý tưởng đó có được chuyển đến một người có thẩm quyền và được thực thi trong nội bộ công ty không. Khả năng thường là không.

Sau đây là một ví dụ rất điển hình cho thấy việc lắng nghe khách hàng quan trọng như thế nào. Năm 1985, Coca-Cola bị “giội bom” trên các đường dây nóng 1-800-Get-Coke tại trụ sở chính của họ ở Atlanta bởi những lời than phiền và phản đối của khách hàng khi hãng quyết định thay thế New Coke bằng thứ mà ngày nay người ta gọi là Coke Classic. Coca-Cola nhanh chóng phản hồi cho công chúng đang giận dữ, xoa dịu những khách hàng đang sừng sốt và ngăn chặn được một vụ lỗ khổng lồ tiềm ẩn. Khi một công ty chỉ chú ý đến kết quả nghiên cứu thị trường thì có thể họ chỉ nghe được một phần của câu chuyện. Sau sự cố đó, Coca-Cola đã nghiên cứu toàn diện hơn về New Coke.

Một trong những câu chuyện phổ biến nhất về những kinh nghiệm dịch vụ khách hàng yếu kém thường là đề tài được bàn tán nhiều nhất trên các bàn ăn tối là các trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại thuê ngoài.

Alan Angelo, một người điều hành tổng đài tại trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại của công ty Afni ở Tucson, Arizona, nói rằng: "Nhiều công ty chạy theo nhân công giá rẻ ở hải ngoại. Nhưng họ không nhìn thấy được mức độ chất lượng phục vụ mà các khách hàng Mỹ kỳ vọng. Hiện các công ty hàng đầu đang mang hoạt động này trở về thực hiện tại Mỹ." Hầu hết chúng ta đều cảm thấy thật dễ chịu khi tiếp xúc với một ai đó có cùng giọng nói, cùng nền văn hoá với chúng ta. Khách hàng khó chấp nhận việc phải nói chuyện với một nhân viên dịch vụ ở Ấn Độ để giải quyết vấn đề trực trực hóa đơn và rồi bị chuyển đến một người khác ở Philippines để làm rõ câu hỏi mà trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại tại Ấn Độ không thể giải đáp. *Chăm sóc khách hàng* không phải là một cụm từ bỗng dưng xuất hiện khi có vấn đề xảy ra. Albert Einstein đã tóm tắt điều này thật tinh tế: "Một sự thật hiển nhiên là công nghệ đã vượt khỏi tính nhân bản của con người."

Vào năm 2007, xu hướng sử dụng lao động thuê ngoài thực hiện khâu quan yếu này trong dịch vụ chăm sóc khách hàng dường như đã có một bước ngoặt lớn. Nhiều công ty Mỹ bắt đầu nhận ra rằng họ đang bị mất khách hàng vì áp dụng mô hình này. Dell Computer đã mang bộ phận hỗ trợ kỹ thuật đối với khách hàng công ty trở về Mỹ sau khi nhận được một số lượng lời phàn nàn quá lớn về chất lượng phục vụ.

Toyota Financial Services và Zappos là hai trong số các công ty kiên quyết không sử dụng dịch vụ chăm sóc khách hàng thuê ngoài. Họ tự điều hành một cách rất xuất sắc các trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại của mình và bù đắp chi phí hoạt động của các trung tâm này qua việc gia tăng một lượng lớn khách hàng mới bằng chính chất lượng dịch vụ vượt trội của mình.

Các chuyên gia marketing thường tính toán phân tích những điều họ cho là quan trọng bằng cách tập hợp các phản hồi của khách hàng vào một biểu đánh giá. Ví dụ, với các khách sạn thì phòng ốc phải sạch sẽ và nhân viên phục vụ phải thân thiện vì khách hàng mong đợi những điều này. Tuy nhiên, yêu cầu cao hơn nữa là phòng ốc phải thực sự yên tĩnh, đèn bàn phải đủ sáng và được đặt ngay bên cạnh giường ngủ, đồng hồ báo thức phải dễ cài đặt để khách có thể yên tâm đọc sách cho đến khi ngủ thiếp đi vì biết chắc rằng họ sẽ được đánh thức đúng giờ vào sáng hôm sau. Không may là, nhiều khách sạn hầu như không quan tâm đến độ sáng của bóng đèn hoặc cách thức sử dụng đồng hồ báo thức có đơn giản hay không, thậm chí họ còn không để ý xem căn phòng có yên tĩnh hay không. Ngoài ra, họ cũng không quan tâm đến cỡ chữ in trong các menu hoặc các bảng hướng dẫn xem các số điện thoại trực tiếp của khách sạn có đủ lớn để khách hàng có thể đọc rõ hay không. Giá mà khách sạn chịu lắng nghe những lời khách phàn nàn, và cả những lời khen ngợi của khách hàng, thì họ đã có được rất nhiều ý tưởng tuyệt vời. Kết quả nghiên cứu thị trường có thể đem lại những thông tin này nếu được tiến hành đúng đắn và cẩn thận, nhưng những lời phàn nàn sẽ chỉ ra tất cả trong chớp mắt.

Bên cạnh việc kêu gọi hạn chế các khiếm khuyết của sản phẩm và các sai sót của dịch vụ hay các qui trình làm việc yếu kém, các khách hàng hay phàn nàn là người cảnh báo cho các nhà quản lý về những lỗi con người tại quầy tiếp tân. Khách hàng thường là những người đầu tiên nhận ra hình ảnh của một công ty bị làm xấu đi bởi chính nhân viên của họ. Thực ra, các nhà quản lý có thể không bao giờ biết về sự đối xử tệ hại với khách hàng nếu chỉ đơn giản quan sát nhân viên khi họ đang làm việc, bởi vì nhìn chung mọi người đều làm việc nghiêm túc hơn khi có mặt quản lý của họ bên cạnh; hoặc khi họ biết rằng các cuộc nói chuyện điện thoại đều được ghi âm lại.

Giá trị của một khách hàng gắn liền với cuộc đời mua sắm của họ

Giữ được một khách hàng là rất khó, nhưng đánh mất họ thì vô cùng dễ. Có vô số số liệu thống kê cho thấy nếu khách hàng tin rằng những lời phàn nàn của họ được đón nhận và được phản hồi, gần như họ luôn quay lại mua hàng. Hơn nữa, đối với những khách hàng thân thuộc, bạn không chỉ dễ phục vụ họ hơn vì họ biết cách làm cho nhu cầu của mình được đáp ứng; họ biết rõ sản phẩm, nhân viên và cả hệ thống quản lý của bạn.

Có thể bạn cho rằng những khách hàng thường chọn loại dịch vụ hoặc sản phẩm giá thấp thì không mang lại một khoản doanh thu đáng kể. Thêm vào đó, khi họ than phiền về điều gì đó thì những khách hàng khác cũng bị lôi kéo vào và đề ý đến bạn. Về điểm này, bạn cần có một tầm nhìn dài hạn hơn. Nếu trung bình một khách hàng mỗi tháng mua một cuốn sách trị giá 20 đô la trên Amazon.com, tổng số tiền họ sẽ trả cho Amazon là 240 đô la một năm và có khả năng là họ sẽ trả 10.000 đô la trong suốt cuộc đời mình. Giá mỗi lần giặt ủi quần áo chỉ 10 đến 15 đô la. Tuy nhiên, suốt một đời người, một khách hàng có thể dễ dàng tiêu hết 30.000 đô la cho công việc giặt ủi hấp tấp này. Và con số này chưa tính đến số lượng bạn bè hoặc họ hàng của một vị khách hàng hài lòng sẽ được giới thiệu đến bạn. Một người nội trợ thường chi khoảng 25 đô la vào mỗi cuối tuần cho bánh pizza và soda, sau 4 năm sẽ đem lại khoảng 5.000 đô la cho công ty nào may mắn giữ chân được khách hàng này. Khi xảy ra sự cố với khách hàng, nếu nhân viên bán hàng nghĩ rằng vị khách hàng này đang mua 5.000 đô la bánh pizza, chắc chắn họ sẽ có một phản ứng khác với việc họ chỉ nhìn thấy một người khách bình thường bước vào và mua một chiếc bánh pizza bình thường. Những người buôn xe hơi cũng phải chú ý đến điều này. Một người Mỹ có thu nhập trung bình chi tiêu khoảng 250.000 đến 350.000 đô la cho xe hơi trong suốt cuộc đời họ. Năm được điều đó chắc chắn sẽ làm nhân viên tiếp xúc khách hàng biết cách phải nói chuyện như thế nào với các khách hàng trung thành hay khách hàng tiềm năng của mình.

Một số người xem việc bán hàng nhiều hơn cho các khách hàng thường xuyên là *thị phần theo số lượng khách hàng (customer share)*; còn *thị phần (market share)* là bán sản phẩm cho càng nhiều khách hàng càng tốt. Đối với hầu hết các công ty, khoảng 2/3 doanh số là do khách hàng thường xuyên mang lại. Nhân viên phục vụ tại các cửa hàng ít nhất đều có thể nhận diện được đâu là khách hàng thường xuyên của họ, nhưng điều đó chưa đủ để khai thác hết tiềm năng của những khách hàng này. Ví dụ, đầu những năm 2000, khách hàng trực tiếp mua sắm tại cửa hiệu Staples trung bình chi khoảng 600 đến 700 đô la/ năm. Nhưng nếu vị khách hàng đó cũng đồng thời mua hàng qua catalog của Staples, người ấy sẽ tiêu gấp đôi con số đó. Những người mua sắm bằng các hình thức như qua catalog và trực tiếp tại cửa hiệu, đồng thời mua hàng trên mạng sẽ chi tiêu một số tiền gấp bốn lần so với người chỉ mua sắm ở cửa hiệu. Chính vì doanh thu mà một khách hàng đơn lẻ có thể mang lại qua các loại hình mua sắm là rất lớn, và vì không ai có thể xác định được giá trị thực sự của một khách hàng bằng cách quan sát bề ngoài của họ, nên mọi than phiền của khách hàng đều phải được xử lý một cách cẩn trọng và nhanh chóng.

Một khảo sát của hãng IBM cho thấy nếu những khách hàng đến than phiền và rời khỏi công ty mà vẫn chưa được giải quyết thỏa đáng vấn đề của mình thì chỉ có chưa đầy một nửa trong số họ sẽ quay trở lại. Nói cách khác, nếu khách hàng cảm thấy vấn đề của họ được giải quyết thỏa đáng, hầu như tất cả họ đều cho công ty một cơ hội bán hàng lần nữa. Cứ sau mỗi năm được giữ chân lại, các khách hàng thân thiết lại mang về nhiều lợi nhuận hơn cho công ty bởi chi phí marketing được phân bổ trên doanh thu dài hạn. Robert LaBant, Phó Chủ tịch cấp cao phụ trách bán hàng và marketing khu vực Bắc Mỹ của IBM, nói rằng đối với IBM, "mỗi phần trăm tăng giảm trên thang điểm ghi nhận mức độ hài lòng của khách hàng tương đương với 500 triệu đô la doanh thu tăng hoặc giảm xét trong thời hạn 5 năm." Ông nói rằng để phát triển một bộ phận khách hàng mới, IBM phải bỏ ra một khoảng chi phí gấp từ 3 đến 5 lần so với chi phí để duy trì những khách hàng hiện có.

Khi Vonage, một công ty điện thoại VoIP (voice over internet protocol - điện thoại internet) tiến hành cổ phần hóa, họ cung cấp thông tin cho Ủy ban Chứng khoán Hoa Kỳ về tỷ lệ khách hàng không hài lòng là 2,11% mỗi tháng vào tháng 3/2006. Điều đó nghĩa là có 77.000 khách hàng đã chấm dứt sử dụng dịch vụ của họ trong ba tháng đầu năm 2006. Vonage nhận thấy cần phải chi phí cho hoạt động marketing để thu hút 77.000 khách hàng mới trong mỗi quý nhằm tránh tình trạng sụt giảm doanh thu. Vonage buộc phải báo cáo như sau: "Do đó, nếu chúng tôi không thể giữ chân khách hàng hoặc buộc phải chi tiêu vượt quá ngân sách tiếp thị cho phép để thu hút đủ số lượng khách hàng mới thì chắc chắn doanh thu sẽ bị sụt giảm và khoản lỗ sẽ tăng lên". Vonage không đề cập đến việc họ giữ chân khách hàng thân thiết của mình như thế nào, nhưng họ có nói đến "một khoản tiền lớn" mà họ phải chi ra để mang về các khách hàng mới. Vì các nghiên cứu về hành vi mua sắm của người tiêu dùng cho chúng ta thấy rằng một tỉ lệ khá cao các khách hàng rời bỏ các công ty do việc xử lý yếu kém những lời phàn nàn của họ, nên vấn đề đặt ra là có cách nào để giữ chân khách hàng hiệu quả hơn so với việc chỉ đơn thuần xử lý những than phiền của họ?

Đặt Mục tiêu Cắt Giảm Số Lượng Lời Than Phiền của Khách hàng - Lợi bất cập hại

Các công ty cần khích lệ nhân viên tìm kiếm lời phàn nàn hơn là cố gắng làm giảm bớt những than phiền này. Nếu mục tiêu của công ty là lời phàn nàn trong năm nay phải ít hơn năm trước thì việc đạt được mục tiêu này dễ dàng hơn bạn tưởng rất nhiều. Nhân viên sẽ nhận mọi thông điệp từ phía khách hàng nhưng đơn giản là họ sẽ không báo cáo lên cấp trên. Có bao nhiêu lần bạn viết một lời phàn nàn và đưa cho nhân viên tiếp tân của một khách sạn và tự hỏi không biết lời phàn nàn của bạn có được chuyển đến bàn tổng giám đốc hay không? Nhiều lần chúng tôi gặp phiền phức khi điền vào phiếu ghi nhận ý kiến khách hàng tại các khách sạn. Chúng tôi đánh dấu vào ô thể hiện mong muốn nhận được phản hồi cho lời phàn nàn của mình, nhưng cuối cùng không nhận được gì cả. Như vậy, hoặc khách sạn đã không xử lý tốt những phàn nàn của khách hàng, hoặc lời phàn nàn của khách hàng đã không bao giờ được chuyển đến đúng chỗ. Có lần, trong khi rời khỏi quầy tiếp tân, Janelle thử liếc nhìn lại và thật sự đã nhìn thấy nhân viên khách sạn xé toạc các phiếu yêu cầu phản hồi của bà.

Có thể ý muốn làm giảm bớt những lời phàn nàn từ phía khách hàng xuất phát từ tuyên bố: "Chúng tôi không bao giờ nhận được bất kỳ than phiền nào từ phía khách hàng". David Powley, một kiểm toán viên chuyên về Chứng nhận ISO 9000, nói rằng khi nghe câu nói đó, ông nghĩ đến một công ty không biết cách nhận diện đâu là những phàn nàn của khách hàng cho dù khách hàng có nói thẳng nhận xét của mình vào mặt họ". Như nhiều nhà nghiên cứu khác, Powley cho rằng "không có bất đồng" không có nghĩa là không có phàn nàn. Dù không được nói ra bằng lời, nhưng các ý kiến đều rất quan trọng.

Đặt mục tiêu giảm bớt số lượng lời phàn nàn của khách hàng có thể dẫn đến việc đánh mất giá trị của một dịch vụ khách hàng xuất sắc. Một trong những nhà sản xuất xe hơi hàng đầu thế giới chỉ sản xuất một số lượng xe vừa đủ để cung cấp cho các đại lý qua thu thập thông tin từ các khách hàng vừa mua xe mới. Thế rồi mọi việc diễn tiến như thế nào? Trước tiên, nhân viên bán hàng sẽ lịch sự xin phép khách hàng cho họ thực hiện một cuộc khảo sát nho nhỏ để đánh giá kinh nghiệm sử dụng xe của họ. Người bán hàng đặt câu hỏi: "Lý do gì khiến ông/bà không cho chúng tôi toàn bộ điểm 5 cho các câu hỏi?"; hoặc, "Sao ông không đưa biểu mẫu đến đây để tôi điền giúp ông nhỉ, như vậy sẽ rất tiện cho ông!" Một số nhân viên khác thậm chí còn thẳng thừng hơn: "Chúng tôi có những điểm 5 của ông thì công ty mới sản xuất đủ xe để bán". Khi chúng tôi nói với nhân viên bán hàng rằng chúng tôi không thể cho điểm họ ở mức tuyệt đối, họ liền mua chuộc chúng tôi bằng việc thay dầu nhớt miễn phí hoặc tặng một bình xăng đầy, và có lần là cả một bộ vỏ xe mới hoàn toàn. Niềm vui vừa tậu một chiếc xe mới bỗng dưng bị hoen ố bởi những mảnh khốe chẳng hay ho gì của các nhân viên bán hàng. Vì thế, các công ty cần suy xét cẩn thận giữa lợi ích thu được từ các bảng thăm dò chất lượng dịch vụ và mục tiêu giảm bớt số lần than phiền của khách hàng. Các nhân viên dịch vụ khách hàng luôn có nhiều cách khác nhau để đem về cho bạn những con số mà bạn mong muốn.

Một thời gian ngắn trước khi Pan Am (Pan American Airways) được bán cho United Airlines, một nhân viên phục vụ trong lúc bực tức đã gửi một bức thư cho tổng biên tập của một tờ báo, rằng dịch vụ của Pan Am đã xuống cấp trầm trọng đến mức giờ đây khách hàng không còn muốn kêu ca gì nữa. Số là một chiếc Boeing 747 của Pan Am chở đầy một đoàn khách đi nghỉ suốt tuần ở Club Med. Máy bay đến khu nghỉ mát trễ một ngày so với dự định – và quên chờ theo toàn bộ hành lý của khách! Theo lời của cựu nhân viên Pan Am này, tuyệt nhiên không một hành khách nào trên chuyến bay đó than phiền gì cả.

Đôi khi, việc giảm bớt lời phàn nàn có thể là dấu hiệu của một xu hướng tích cực. Trong những trường hợp như vậy, nhiều công ty sẽ thống kê số lượng lời phàn nàn mà họ nhận được về một vấn đề cụ thể nào đó. Ví dụ, cho đến thập niên 1980, Brooks Brothers luôn được đánh giá là một hãng quần áo chất lượng cao. Rồi sau đó nhân sự của ban quản trị thay đổi ba lần. Các vị chủ tịch cuối cùng, Marks và Spencer, xây dựng các phương pháp cải tiến chất lượng mới và ghi nhận rằng số lượng lời than phiền về chất lượng sản phẩm của công ty đã giảm từ 25% xuống còn 5%. Đó là một kết quả tuyệt vời. Tuy vậy, Brooks Brothers chỉ biết rằng lời phàn nàn về chất lượng sản phẩm đã giảm xuống, nhưng những con số đó không phản ánh được chính xác những gì khách hàng đang đánh giá về sản phẩm của họ.

Năm 2003, Adelphia, một nhà cung cấp dịch vụ truyền hình cáp, nhận được nhiều lời phàn nàn (được ghi âm lại) nhất tại Los Angeles. Thế là họ tập trung giải quyết các sự cố cụ thể có liên quan và một năm sau đã giảm bớt 54% số lượng lời phàn nàn. Một trong những lý do đem lại thành tích này là song song với mục tiêu giảm lời than phiền, công ty cũng đặt ra mục tiêu cải thiện cung cách giao tiếp với khách hàng. Tại Los

Angeles, điều này đồng nghĩa với việc phải thuê các nhân viên đại diện dịch vụ khách hàng nói tiếng Tây Ban Nha sẵn sàng làm việc 24/7, tức 24 giờ một ngày và suốt 7 ngày trong tuần.

Để thỏa mãn khách hàng, bạn phải nhận ra những lời phàn nàn bị ẩn giấu

Cũng có lúc, lời phàn nàn không đến được với các công ty do cơ cấu tổ chức kinh doanh của họ. Bạn phải tỏ ra thật sáng tạo để có thể nghe được mọi lời phàn nàn của khách hàng. Ví dụ, nhiều công viên vui chơi giải trí thuê dịch vụ bên ngoài thực hiện một số khâu quyết định trong hoạt động kinh doanh của họ. Một công viên có thể ký hợp đồng với nhiều nhà thầu phụ trong lĩnh vực ăn uống để dồn sức cho việc quản lý chung trong công viên. Kết quả là, những than phiền về dịch vụ ăn uống giảm xuống, hoặc chỉ ít các báo cáo tổng hợp khiếu nại của khách hàng về dịch vụ ăn uống được chuyển lên ban quản trị công viên cũng giảm đi (lý do là các lời than phiền này do các nhà thầu phụ tiếp nhận và giải quyết). Đứng ở góc độ là người đến vui chơi trong những công viên này, một chiếc bánh mì kẹp xúc xích kém chất lượng hoặc lỗi cơ xử không thân thiện của một người bán hàng nào đó vẫn thuộc về trách nhiệm của công viên. Họ đâu biết rằng nhà hàng đó không còn chịu sự quản lý trực tiếp của công viên. Về phía công viên, họ hầu như không biết gì về sự tồn tại của những dịch vụ tồi tệ như vậy nên cũng không thể chấn chỉnh việc đó được.

Một vài công ty tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng và biết thêm nhiều điều có liên quan đến những lời phàn nàn đang bị ẩn giấu ở đâu đó. Đây là một ý tưởng hay. Nhưng ai sẽ tham gia vào những khảo sát như thế này? Trừ khi công ty đặt ra mục tiêu tham khảo ý kiến của những khách hàng cũ trước đây từng mua sắm, còn thông thường những người được thăm dò chỉ là những khách hàng hiện hữu, những người vẫn còn cảm thấy hài lòng với công ty ở mức chấp nhận được. Các cuộc khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng không hề không đưa ra bất kỳ thông tin nào có liên quan đến nhóm khách hàng bất mãn của bạn. Kết quả của các cuộc khảo sát đó có thể cung cấp cho bạn vài ý tưởng, nhưng bạn cần phải tìm kiếm những khách hàng đã rời bỏ bạn để biết lý do tại sao họ bỏ đi. Chỉ như vậy thì công ty mới có thể tìm thấy được những món quà thật sự.

Nếu các công ty chỉ chú trọng đến những người thường hay phàn nàn mà không tìm kiếm những phản hồi từ các khách hàng không hề phàn nàn thì họ không thể có được một bức tranh hoàn chỉnh về những người không hài lòng hoặc không biết được lý do tại sao họ lại không hài lòng. Những người nói ra lời phàn nàn không đại diện cho đại đa số những người có những lời phàn nàn ẩn giấu trong lòng mà không nói ra. Nói chung tại Mỹ, những người hay phàn nàn nhất là những người đàn ông da trắng trẻ tuổi, nền nếp và có thu nhập trên mức trung bình. Họ là những người không thích mua sắm tại một cửa hàng cố định nào cả. Chẳng hạn, họ không phải là một khách hàng trung thành của McDonald's.

Cảnh giác trước những lời rỉ tai truyền miệng và hành vi phàn nàn

Hoàn toàn có thể hiểu được vì sao các công ty luôn rất quan tâm đến những gì công chúng nói về họ. Những lời khách hàng rỉ tai nhau có thể mang lại thành công hoặc thất bại cho một doanh nghiệp hay một sản phẩm. Mỗi khách hàng rời bỏ bạn trong sự bất mãn là một mối đe dọa tiềm tàng trong một thị trường vốn rất nhạy cảm trước những lời than phiền.

Những lời phàn nàn có thể mang lại lợi ích hoặc gây tổn hại cho công ty của bạn theo ba cách sau:

1- Người ta dễ tin vào một lời giới thiệu mang tính chất cá nhân hơn là những tuyên bố hùng hồn của một nhà quảng cáo.

Một nghiên cứu của General Electric phát hiện rằng lời giới thiệu từ những người quen của khách hàng có trọng lượng gấp đôi những mẫu quảng cáo đầy màu sắc và sử dụng những từ ngữ đao to búa lớn (nhưng khó tin). Có lẽ bạn đã có lần nhìn thấy một người gần như đã quyết định mua hàng bỗng đổi ý khi người khách đứng bên cạnh thì thầm: "Tôi sẽ không mua cái đó đâu. Tôi cũng có một cái giống như vậy, nó dễ vỡ lắm! (hoặc dễ bị phai màu, hoặc xuống chất lượng chỉ sau một lần mặc, hoặc sản phẩm không vận hành theo lời nhà sản xuất, hoặc bạn có thể mua một cái tương tự với giá rẻ hơn ở một nơi khác)". Nhưng vị khách hàng đó sẽ mua ngay nếu người kia nói: "Ồ, tôi có một cái như thế này, rất tuyệt! Tôi thích nó lắm. Chế độ bảo hành rất tốt. Cứ mua đi, bạn sẽ không phải hối hận đâu!"

Mỗi một tin đồn xấu về một doanh nghiệp sau nhiều vòng truyền miệng sẽ khiến cho họ khó vượt qua các hoạt động tiếp thị hơn. Người ta sẵn lòng lắng nghe lời khuyên của một người bạn tốt, hoặc thậm chí của một người hoàn toàn xa lạ, hơn là tin vào một chiến dịch quảng cáo tốn kém hàng triệu đô la. John DiJulius, người quản lý của John Robert's Spa ở Cleveland, Ohio, nói về những việc làm nhằm tạo ra những tin truyền miệng tích cực mỗi khi khách hàng có bất kỳ phàn nàn gì. Một khách hàng vào tiệm để nhuộm tóc và phải ra về với một bộ quần áo bị vấy bẩn bởi thuốc nhuộm. DiJulius chân thành xin lỗi và gửi cho cô ấy một tấm ngân phiếu đủ để cô mua lại một bộ quần áo mới sau khi những vết bẩn đó được mang đi giặt tẩy mà vẫn không sạch. Ông cũng tặng khách hàng nợ một lần làm mặt và làm móng tay miễn phí. DiJulius ước tính rằng cửa hiệu của ông đã có thêm ba mươi khách hàng mới qua "cử chỉ đẹp" này, và cho đến bây giờ vị khách hàng đó vẫn đều đặn đến sử dụng dịch vụ tại John Robert's. Cô ấy nói: "Lúc đó, tôi nghĩ mình sẽ không bao giờ quay lại nơi đây. Nhưng bây giờ tôi lại không bao giờ nghĩ đến việc đi đến một chỗ nào khác."

Lời truyền miệng tiêu cực thậm chí còn tác động đến cả một ngành kinh doanh. Chúng ta thử nhìn vào ngành bảo hiểm. Hình ảnh của ngành này ở Mỹ hiện nay đang ở mức kém cỏi chưa từng thấy. Viện Gallup nhận thấy rằng hầu hết hai phần ba khách hàng được hỏi ý kiến đều tin rằng các công ty bảo hiểm đều tính phí bảo hiểm quá cao cho các chủ xe hơi, chủ nhà, và các chủ thể hợp đồng bảo hiểm thuộc nhóm doanh nghiệp. Viện Gallup cũng phát hiện một con số đáng kinh ngạc là có đến 61% người Mỹ tin rằng lợi nhuận trong ngành bảo hiểm cao hơn trong các ngành khác và tin rằng các công ty đã khai báo không trung thực trong các báo cáo tài chính của họ để che giấu các khoản lợi nhuận quá đáng. Đó là một dấu ấn rất tồi tệ. Mỗi vụ xử lý yêu cầu bồi thường không thỏa đáng được bàn tán sôi nổi tiếp theo sau vô số thảm họa thiên nhiên, đặc biệt là sự tàn phá do cơn bão Katrina để lại vào năm 2005, càng thuyết phục hàng ngàn người rằng khi họ đặt vấn đề về các khoản bồi thường với các đại lý bảo hiểm của họ, tất cả sẽ bị xử lý một cách tệ hại.

Một khi bạn đã tin rằng công ty bảo hiểm của bạn là thế thì bất kể người ta nói bao nhiêu lần là bạn đang được đối xử tốt, bạn cũng không còn tin nữa. Robert Hunter, giám đốc bảo hiểm của Người Tiêu dùng Liên bang Mỹ nói: "Giả sử bạn có 10 thanh chắn bùn và 1 chiếc xe hoàn toàn bị phá hủy, hãy đoán xem trường hợp nào sẽ không được giải quyết?" Các đại lý bảo hiểm xem một vụ đòi bồi thường là sẽ được giải quyết khi nó thỏa mãn một số điều kiện trong bản hợp đồng. Và Hunter còn chỉ ra rằng: "Một công ty bảo hiểm có thể tuyên bố rằng một trường hợp nào đó "đã được giải quyết!" cho dù người khiếu nại vẫn đang kêu gào hay rất miễn cưỡng nhận một vài thứ được họ 'ban phát' cho". Hãy nhớ rằng các biên tập viên truyền hình rất thích đưa hình ảnh những người đang gào thét lên bản tin buổi tối.

2- Xử lý hiệu quả lời phàn nàn là nguồn lan truyền "tin tốt" một cách mạnh mẽ.

Bạn hãy thử đọc các bài viết trên web về một số trải nghiệm dịch vụ mà các blogger⁴ đã viết hoặc ghi lại, hoặc bình luận khi đọc nhận xét được đăng tải trên blog của người khác. Các trang blog đang bùng nổ và người ta ước tính rằng mỗi ngày có khoảng một trăm ngàn trang blog mới ra đời, dù phần nhiều trong số đó không tồn tại lâu. Các câu chuyện về dịch vụ khách hàng là mối quan tâm hàng đầu của những người viết blog. Chúng là những câu chuyện đầy tính nhân văn và không kéo theo những cuộc tranh luận tức thì như thường thấy nơi các trang blog bàn về chính trị. Nếu bạn chưa phải là một người đọc blog, thì một nơi thú vị để bắt đầu là Vox, một dịch vụ blog cá nhân miễn phí khá thú vị.

Saska, một người viết blog trên Vox có một trang blog được gọi là Fiendish Glee Club, đã nói về mình như sau: "Tôi là một nhiếp ảnh gia, một nhà văn, một độc giả, một game thủ, một bà mẹ, và là một người thích các trò chơi trí não. Tôi không muốn trưởng thành". Saska đưa lên mạng một câu chuyện dài về dịch vụ lạ lùng cô ấy đã nhận được từ Nintendo. Cô mua một máy chơi game Nintendo Wii mới toanh vào ngày nó vừa được tung ra thị trường năm 2007, ngay từ đầu chiếc ổ đĩa quang đã phát ra những tiếng ồn bất thường. Khi tiếng ồn vẫn không giảm, Saska điện thoại cho Nintendo và cô được mời ghé qua văn phòng của họ vì cô sống gần đó và họ muốn tiết kiệm thời giờ cho cô. Dịch vụ hậu mãi mà cô nhận được sau đó tốt "một cách đáng kinh ngạc". Cô nói: "...Đây là món quà Valentine tôi muốn dành cho Nintendo. Đó là một trải nghiệm về dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt nhất mà tôi từng biết". Và cô đã tải lên blog của cô một số bức ảnh để chứng minh quan điểm của mình. Đó là một bài đọc vui, và có rất nhiều người tham gia bình luận trên trang web của cô cũng như đặt thêm nhiều câu hỏi có liên quan và mạnh dạn đưa ra những nhận xét tích cực cho Nintendo. Nếu bạn đang dự

⁴ Blogger: người viết blog. Blog là một dạng trang web cá nhân hiện nay đã phát triển thành trào lưu trên khắp thế giới.

định mua một bộ trò chơi video, sau khi đọc trang blog này, bạn sẽ chọn ngay Nintendo. Thật vậy, Wii là món hàng được đặt mua nhiều nhất để làm quà tặng trong mùa Giáng sinh 2007.

3- Càng bất mãn, khách hàng càng có xu hướng rỉ tai nhau về sự khó chịu của họ

Nếu khách hàng giận dữ bỏ đi và mang theo những lời phàn nàn đã nói ra nhưng lại chưa được xử lý thỏa đáng, có lẽ không một công ty nào có thể chặn đứng được lời truyền miệng tiêu cực của họ. Nhưng nếu các công ty lắng nghe và xử lý tốt những lời phàn nàn này thì mức độ bất mãn sẽ giảm, các lời truyền miệng tiêu cực sẽ ít đi, và những lời truyền miệng tích cực sẽ tăng lên. Nếu thử đọc những lời phàn nàn được đăng trên mạng, bạn sẽ thấy rằng hầu như tất cả đều không được xử lý tốt. Dường như thể các khách hàng đơn giản chỉ muốn nói ra các vấn đề của họ, nhưng nếu các công ty không lắng nghe hay lắng nghe mà không có phản hồi nào, họ sẽ đi tìm ngay một hoặc nhiều người khác để “tâm sự”.

Trong trường hợp các công ty có những chính sách dễ dãi trong việc đổi hàng, chúng tôi tin rằng công chúng sẽ ít có nhận xét tiêu cực về họ hơn. Costco là một ví dụ điển hình. Mọi người đều biết cam kết nổi tiếng của họ "Chúng tôi đồng ý nhận lại hàng – không có bất kỳ thắc mắc nào!". Thậm chí Costco còn nhận cả những món hàng trả lại mà không có hoá đơn kèm theo. Nói cách khác, Costco như đang nói với các khách hàng của mình rằng: "Xin hãy mang những lời phàn nàn của bạn đến cho chúng tôi. Chúng tôi muốn khắc phục các vấn đề mà bạn đang gặp phải đối với mọi sản phẩm của chúng tôi". Các công ty sẽ kiểm soát được hành vi truyền miệng tiêu cực nếu có thể chứng minh cho khách hàng thấy rằng họ chân thành thực hiện mọi việc cần thiết để tạo ra sự hài lòng cao nhất cho khách hàng của mình.

Hậu quả của việc xử lý yếu kém lời phàn nàn

Không hiệu quả trong hành động khôi phục lại dịch vụ hay qui tắc xử lý phàn nàn có thể kích hoạt một chuỗi những phản ứng tiêu cực dẫn đến khả năng làm cho chất lượng dịch vụ và sản phẩm trở nên tồi tệ hơn, đồng thời gia tăng rủi ro kinh doanh của bạn. Tệ hại nhất là việc xử lý lời phàn nàn kém cỏi thường bắt đầu bằng hành động làm cho khách hàng bất mãn và kết thúc là khách hàng cùng doanh nghiệp ném vào nhau những thái độ tiêu cực. Đây là chuỗi hành động ứng dụng trong thập niên 1990 và vẫn còn giữ được tính thực tế trong những năm 2000:

1. Khách hàng rời bỏ doanh nghiệp trong sự bất mãn. Họ trở thành những "đại sứ ác ý"⁵ đem hết những điều khó chịu của mình nói ra cho người khác nghe.
2. Ngày càng có nhiều người bắt đầu nhận ra rằng doanh nghiệp không phải là nơi để họ phàn nàn bởi họ không thể trông mong gì ở việc mọi chuyện sẽ được cải thiện.
3. Các khách hàng ngưng không phàn nàn nữa và doanh nghiệp mất cơ hội biết được mình có thể làm gì để cải thiện dịch vụ hoặc đáp ứng những nhu cầu của khách hàng. (Hoặc quá nhiều khách hàng phàn nàn, nên doanh nghiệp bịt mắt bưng tai để không phải nghe nữa.)
4. Chất lượng sản phẩm và dịch vụ vì thế không được cải thiện, thế là ngày càng nhiều khách hàng bất mãn hơn.
5. Những khách hàng còn chiếu cố tới doanh nghiệp sẽ vẫn lui tới có thể vì giá ở đây rẻ hơn. Cũng có thể họ đến với ý nghĩ rằng chất lượng sản phẩm và dịch vụ ở đây chỉ ở mức tối thiểu.
6. Nhân viên không cảm thấy thoải mái khi phải giúp đỡ những khách hàng khó tính. Thực vậy, nhân viên bắt đầu đặt cho khách hàng những cái tên. (Chúng tôi từng nghe các tiếp viên hàng không trên một chuyến bay của một hãng hàng không đang gặp khó khăn về doanh số nói với nhau khi hành khách bước lên máy bay: "Lũ động vật đến rồi kìa!")
7. Nhân viên ngày càng cảm thấy rằng họ chỉ làm có "mỗi một việc", và là một công việc tồi tệ. Những ai có thể tìm được công việc ở nơi khác tốt hơn đều bỏ đi, bằng cách đó, những người này đã đem ra khỏi doanh nghiệp nhiều kinh nghiệm và kỹ năng, người ở lại có ít động cơ nên họ ít có khả năng nhận được sự tin tưởng, lòng tin cậy, và lòng trung thành của khách hàng.

⁵ Nguyên văn: "bad-will-ambassadors", một cách chơi chữ của tác giả, ngược lại là "goodwill ambassador", đại sứ thiện chí.

8. Đến lượt mình, điều này khiến ngày càng có nhiều khách hàng rời bỏ doanh nghiệp mà lòng đầy bất mãn, họ sẽ đi nói hết tất cả những gì họ nghĩ với mọi người họ gặp. Họ sẽ không tính tiền bạn một xu nào cho quảng cáo truyền miệng này. Và cứ như vậy chu kỳ tiêu cực này nhân lên.

Nhiều công ty không chú tâm đến chi phí thực tế phát sinh do khi bị mất khách hàng. Họ có thể nói với bạn chính xác những gì họ đang làm để thu hút khách hàng mới và họ phải chi bao nhiêu cho việc này, nhưng họ dường như không có một manh mối gì liên quan đến số lượng khách hàng bị mất và tại sao họ lại mất khách hàng như vậy. Năm 1989, dữ liệu từ một nghiên cứu thị trường ở Mỹ đã chỉ ra hãng hàng không nào kinh doanh hiệu quả và hãng nào không. Eastern Airlines và Pan Am có tỷ lệ lời than phiền cao nhất và hai năm sau đó cả hai đã phải tạm ngừng hoạt động. (Nghiên cứu này chỉ tính những lời phàn nàn được gửi đến Bộ Giao thông Vận tải.) Bốn hãng kế tiếp trong danh sách là TWA, America West, Continental, và US Airways, nhưng tất cả đều tìm được cách bảo vệ mình khỏi nguy cơ phá sản trong những năm sau đó. Trong số bốn hãng, chỉ có America West là có thể giảm chi phí trên mỗi dặm bay có tải trọng. Các hãng hàng không có tỷ lệ lời phàn nàn thấp nhất (United, Northwest, American, Alaska, Southwest, và Delta), cũng phải đến mười năm sau khi số liệu này được thu thập mới thực sự đạt được mục tiêu chi phí thấp hơn trên mỗi dặm bay có tải trọng, dù tất cả đều khá chật vật sau sự kiện 9/11/2001⁶. Còn đây là những gì tài liệu này muốn nói: mức độ phàn nàn thấp hơn cho thấy mức độ chất lượng cao hơn, nghĩa là chi phí thấp hơn.

Một ví dụ khác, văn phòng Better Business Bureau (BBB) ở đông Missouri và nam Illinois đã phát đi một thông cáo về khoảng 32 công ty hoạt động qua các năm từ 1997 đến 2006. BBB cảnh báo khách hàng hãy cẩn thận khi hợp tác kinh doanh với các công ty này vì tỷ lệ những lời phàn nàn chưa được giải quyết của họ khá cao. Có 26 công ty trong số đó không còn hoạt động. BBB kết luận rằng những lời phàn nàn không được giải quyết sẽ đặt doanh nghiệp vào tình trạng rủi ro phải chấm dứt kinh doanh. "Hệ quả là, mỗi lời phàn nàn không được giải quyết, hoặc mỗi khách hàng còn bất mãn, đều có thể trở thành một viên đá lót đường đưa doanh nghiệp thẳng đến bờ vực phá sản."

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- Đây là những cách bạn xử lý lời phàn nàn của khách hàng như một nguồn thông tin thị trường?
- Bạn biết gì về công ty của bạn qua việc lắng nghe những lời phàn nàn của khách hàng? Nhân viên và khách hàng của bạn có biết những ví dụ trên đây không?
- Những cách bạn đo lường số lượng lời phàn nàn của khách hàng là gì?
- Sau khi tổng kết số lượng các lời phàn nàn bạn đã nhận được, bạn có nhân số đó lên nhiều lần (ở mức hợp lý) để đánh giá sự không hài lòng (nhưng không được nói ra) từ phía khách hàng đối với loại hình kinh doanh của bạn không? Bạn có so sánh tỉ lệ lời phàn nàn trên tổng số khách hàng bạn đang có trong tay hay không? Chi phí bạn phải bỏ ra để có được một khách hàng mới là bao nhiêu?
- Bạn đã mất bao nhiêu khách hàng trong năm qua? Những khách hàng này là ai?
- Khách hàng của bạn “dành” cho bạn bao nhiêu tiền trong suốt cuộc đời mua sắm của họ?
- Khách hàng của bạn nói gì về bạn trên thị trường? Bạn có kế hoạch gì để kiểm soát những cuộc nói chuyện kiểu này hay những lời lời truyền miệng của khách hàng?

⁶ Sự kiện những kẻ không tặc cướp 5 máy bay thương mại hầu như cùng lúc và cho máy bay lao vào các tòa nhà biểu tượng của Mỹ (Trung tâm Thương mại Thế giới, Lầu Năm góc...) làm thiệt mạng hàng ngàn thường dân, gây cấm phần khắp thế giới.