

(Tiếp theo kỳ trước)

#### 4. Các giải pháp liên quan đến khách hàng

Philip Kotler viết: "Ngày nay những công ty chiến thắng là những công ty làm thỏa mãn đầy đủ nhất và thực sự làm vui lòng những khách hàng mục tiêu của mình" và "họ hết sức quan tâm đến chất lượng dịch vụ nhằm đáp ứng và thậm chí còn vượt cao hơn sự mong đợi của khách hàng".

##### *Thỏa mãn khách hàng*

Với năng lực sản xuất của nền kinh tế thế giới hiện nay mọi nhu cầu của con người đều được chú ý tới và sẵn sàng được đáp ứng với một lượng cung lớn hơn cầu. Vị thế của người bán và người mua đã thay đổi, người mua có nhiều quyền lựa chọn hơn và họ sẽ đến với ai có khả năng thỏa mãn nhu cầu của họ và làm hài lòng họ nhất. Vai trò "thượng đế" của khách hàng ngày càng được khẳng định: "... Khách hàng là mục đích của công việc. Không phải ta chiếu cố đến khách hàng khi phục vụ họ ... mà chính khách hàng đã chiếu cố đến chúng ta khi cho chúng ta cơ hội để phục vụ họ", "Khách hàng là người gửi gắm cho chúng ta những mong muốn của họ. Nhiệm vụ của ta là thỏa mãn những mong muốn đó sao cho có lợi cho họ và cho cả bản thân chúng ta nữa". Những phương châm của công ty L.L.Bean mà Philip Kotler dẫn ra trong cuốn sách của mình dường như đã giải thích đủ lý do làm sao phải thỏa mãn khách hàng. Nhưng có lẽ cũng không thừa khi so sánh quan điểm bán hàng và quan điểm marketing, nhất là trong điều kiện của Việt Nam hiện nay khi phần nhiều các nhà sản xuất kinh doanh vẫn chạy theo mục tiêu làm sao bán được nhiều hàng. Phát biểu của Theodore Levitt phản ánh sự tương phản giữa quan điểm bán hàng và quan điểm marketing: "Quan điểm bán hàng tập trung vào những nhu cầu của người bán; quan điểm marketing thì chú trọng đến nhu cầu của người mua. Quan điểm bán hàng để tâm đến nhu cầu của người bán là làm thế nào để biến sản phẩm của mình thành tiền mặt, quan điểm

# Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp dệt may chuẩn bị cho hội nhập

Thạc sĩ CHU VĂN HIẾN

marketing thì quan tâm đến ý tưởng thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng bằng chính sản phẩm và tất cả những gì liên quan đến việc tạo ra, cung ứng và cuối cùng là tiêu dùng sản phẩm đó". Nhưng có lẽ nói cho đơn giản dễ hiểu hơn thì quan điểm bán hàng tìm kiếm lợi nhuận thông qua khối lượng tiêu thụ, quan điểm marketing tìm kiếm lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn khách hàng.

Như vậy *thỏa mãn khách hàng* là một đặc trưng của marketing hiện đại và bất cứ nhà sản xuất kinh doanh nào cũng phải nhận thức được vấn đề đó. Qua khảo sát 6 công ty dệt may lớn cho thấy 5/6 công ty đã thấy được vai trò quan trọng của khách hàng, 3/6 công ty đã có những biện pháp để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và có công ty đã xác định *thỏa mãn khách hàng là mục tiêu hàng đầu* của mình, và hơn thế nữa phải làm cho khách hàng "*thích thú*". Để thực hiện được mục tiêu này cần phải nắm bắt được nhu cầu của khách, ngoài các yêu cầu về sản phẩm, chất lượng, tiến độ, giá cả còn các yêu cầu khác không kém phần quan trọng đó là thái độ phục vụ, tốc độ thông tin, dịch vụ hậu mãi... Việc trả lời thông tin cho khách, giải quyết khiếu nại của khách cũng phải được đặt thành mục tiêu và thể chế hoá để tránh tùy tiện.

Không chỉ dừng lại ở việc thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ đang cung cấp mà còn đi xa hơn đó là thỏa mãn những ước muốn sâu xa của họ để ràng buộc họ một cách vô hình với

công ty như: Một khách hàng vốn là giáo viên luôn luôn được mời phát biểu trước trong các cuộc gặp mặt khách hàng như là một sự thể hiện truyền thống "tôn sư trọng đạo", một khách hàng khác được tặng một món quà đúng với sở thích của mình ... Các khách hàng hiện nay không chỉ có nhu cầu về tiền bạc, lợi nhuận mà có cả nhu cầu được lắng nghe, được tôn trọng và được đánh giá cao sự đóng góp của họ đối với doanh nghiệp. Đáp ứng nhu cầu đó cần phải tạo điều kiện để khách hàng có cơ hội nói lên tiếng nói của mình, và phải cho họ thấy ý kiến của họ được ghi nhận và nghiên cứu áp dụng.

Có một kinh nghiệm mà chúng tôi thấy hoàn toàn có thể nhân rộng đó là tặng kỷ niệm chương cho khách hàng có nhiều đóng góp hàng năm. Chúng tôi đã thấy những tấm kỷ niệm chương đó được treo trang trọng trong phòng khách của các khách hàng. Tấm kỷ niệm chương nhắc nhở họ hàng ngày về mối quan hệ gắn bó với công ty và họ sẽ không dứt ra được, không bỏ đi được. "Bực lắm - cứ làm như vậy thì chết công ty" một khách hàng đã nói với chúng tôi như vậy sau khi phản ứng gay gắt với bộ phận kỹ thuật về một lô hàng kém chất lượng, không biết từ lúc nào họ đã coi mình như là một phần của công ty, có trách nhiệm với thịnh suy của nó - có lẽ đây chính là *lòng trung thành* của khách hàng đối với doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp thường giao chỉ tiêu cho bộ phận marketing, bộ phận kinh doanh phải tìm kiếm và

phát triển được bao nhiêu khách hàng mới một năm mà quên mất là đã khai thác hết khả năng của những khách hàng hiện có hay chưa? "Hãy lo phục vụ tôi này, lo tìm kiếm đơn hàng ở đâu?", một khách hàng truyền thống nói như vậy và quả thật khách hàng đó còn rất nhiều khả năng để đặt hàng.

Theo Philip Kotler "lý thuyết và thực tiễn marketing cổ điển đã tập trung vào nghệ thuật thu hút khách hàng mới chứ không phải là giữ khách hàng hiện có trong khi đó "marketing tấn công thường tốn kém hơn marketing phòng ngự, vì nó đòi hỏi nhiều công sức và chi phí để làm cho những khách hàng đang hài lòng từ bỏ những người cung ứng hiện có của mình" và "ngày nay các công ty đều ra sức giữ khách hàng của mình". Người ta cũng đã phát hiện ra rằng chi phí duy trì khách hàng cũ nhỏ hơn rất nhiều so với chi phí phát triển một khách hàng mới và càng nhỏ hơn chi phí khôi phục lại một khách hàng cũ đã bỏ đi sau khi không được thỏa mãn. Chính vì lý do đó duy trì và khai thác tối đa các khách hàng hiện có, tạo mối quan hệ gắn bó đối với họ, chia sẻ với họ, *phát triển họ thành các khách hàng trung thành* là ưu tiên hàng đầu của đội ngũ marketing hiện nay.

**Khách hàng trung thành**

*Khách hàng trung thành (loyal customers)* là những khách hàng đã có quan hệ lâu dài, truyền thống đối với doanh nghiệp, họ sẽ không rời bỏ doanh nghiệp khi mà còn có thể đàm phán, trung hòa được các mâu thuẫn. Người ta coi việc xây dựng đội ngũ khách hàng trung thành truyền thống như là một lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp xuất phát từ quan niệm bất cứ doanh nghiệp nào tồn tại trên thị trường đều phải làm tốt hai khâu : quản trị chất lượng và thỏa mãn khách hàng, do vậy thỏa mãn khách hàng không còn là một lợi thế cạnh tranh mà lòng trung thành của khách hàng mới là lợi thế cạnh tranh và là yếu tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp.

Trong binh pháp Tôn tử thiên thứ năm "binh thế" có một đoạn về kỳ binh và chính binh "Đánh giặc

phải lấy chính để nghinh địch và lấy kỳ để thắng địch". "Thông soái ba quân đương đầu với địch mà không thất bại, đó là nhờ kỳ chính".

Chúng tôi muốn mượn khái niệm kỳ binh và chính binh để thể hiện vai trò của khách hàng truyền thống và khách hàng mới. Khách hàng mới (kỳ binh) là động lực thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp và cân bằng mối quan hệ doanh nghiệp và khách hàng nhưng khách hàng truyền thống (chính binh) lại là chỗ dựa vững chắc cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong mối quan hệ cùng thắng. Kinh nghiệm cho thấy đội ngũ khách hàng mới chỉ đem lại khoảng 20 % doanh số hàng năm, nhưng đội ngũ này lại thổi một luồng sinh khí mới vào doanh nghiệp, do việc khi họ đến với doanh nghiệp mang theo kinh nghiệm, mẫu mã hàng hoá và phong cách kinh doanh mới lạ, chính nhờ có họ doanh nghiệp mới xác định được các biện pháp cải tiến đổi mới của mình nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng và thị trường – có thể nói động lực để phát triển nằm trong số những khách hàng mới này. Trong khi đó khách hàng truyền thống chiếm tới 80% doanh số, sẽ là lực lượng chủ lực làm chỗ dựa cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Lẽ đương nhiên vấn đề này có tính chất tương đối, cũng giống như kỳ và chính "kỳ chính sinh ra nhau xoay vần không dứt, có ai biết hết được?".

Có hai giải pháp *xây dựng lòng trung thành của khách hàng*, đó là đẩy mạnh hoạt động đo lường, quản trị khách hàng và xây dựng "thấu kính của khách hàng" để đánh giá sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp. Cụ thể :

- Đẩy mạnh hoạt động đo lường và quản trị khách hàng bao gồm 3 nội dung: Thu thập thường xuyên các thông tin về khách hàng; truyền bá thông tin trong toàn bộ tổ chức; sử dụng thông tin này để duy trì, cải tiến, phát minh trong các sản phẩm và quy trình. Thông qua đó sẽ xác định nhu cầu của khách hàng không chỉ của hôm nay mà còn dự báo cho cả tương lai.

- Xây dựng "thấu kính của khách hàng" nhằm đảm bảo sự thống nhất trong ngôn ngữ giao tiếp giữa hai bên, đó là quá trình dịch chuyển dần về nhận thức các sản phẩm, dịch vụ cho tới khi có sự đồng nhất với khách hàng.

Có doanh nghiệp đi xa hơn đó là chia sẻ mọi vấn đề với khách hàng. Cùng với các khách hàng thảo luận các chính sách kinh doanh trên cơ sở đảm bảo lợi ích của hai bên, chia sẻ các khó khăn về tài chính, thị trường để kêu gọi các khách hàng hỗ trợ (và chưa có khách hàng nào từ chối trong những việc như vậy), cung cấp các thông tin về quá trình thực hiện đơn hàng của khách cùng dự phòng trước các tình huống rủi ro... Chia sẻ các vấn đề với khách chính là việc "chuyển cái lo của mình thành cái lo của người khác", khi khách hàng đã cùng chúng ta lo lắng công việc của công ty, họ sẽ coi công ty là của mình và sẽ không khi nào xa rời nó. Chính nhờ đó mà doanh nghiệp đó có một đội ngũ khách hàng truyền thống trung thành gắn bó nhiều năm, họ vui cùng cái vui của công ty, lo cùng cái lo của công ty... Những khách hàng này như một phần không thể chia cắt của công ty và có lẽ đó chính là một lợi thế cạnh tranh bền vững trong điều kiện mới.

Trong một nghiên cứu điều tra mới đây tại một công ty dệt may về mối quan hệ giữa sự thỏa mãn và quyết định mua hàng của các khách hàng cho thấy :

+ Các nỗ lực cải tiến của công ty làm thỏa mãn khách hàng tốt hơn, sự thỏa mãn đó thể hiện qua bản thân kết quả phục vụ khách hàng, đồng thời cũng thể hiện qua sự cố gắng của công ty để thực hiện mục tiêu này.

+ Các nỗ lực cải tiến liên tục cũng làm cho khách hàng cảm thấy tin tưởng và gắn bó hơn với công ty.

+ Khi khách hàng được thỏa mãn thì họ sẽ có thái độ tốt đối với công ty, nghiên cứu cho thấy ảnh hưởng rất mạnh mẽ của sự thoả mãn khách hàng đến thái độ của khách hàng đối với công ty. Như vậy nếu thỏa mãn tốt cho khách hàng

chúng ta sẽ tìm kiếm được lòng trung thành của họ.

+ Khách hàng có thái độ tốt với công ty, khả năng mua hàng của họ sẽ cao hơn.

Như vậy mức độ thỏa mãn của khách hàng có ảnh hưởng dương đối với quyết định mua hàng của khách thông qua thái độ đối với công ty. Quyết định mua hàng của khách lại phụ thuộc vào lòng trung thành đối với công ty, đến lượt nó lòng trung thành lại phụ thuộc vào mức độ thỏa mãn của khách hàng và nỗ lực cải tiến của công ty.

Nghiên cứu trên cũng cho thấy trong 5 yếu tố giá cả, chất lượng, mẫu mã, tiến độ và phục vụ. Yếu tố mẫu mã được coi là quan trọng nhất, yếu tố kế tiếp là phục vụ tận tình chu đáo, sau đó mới tới yêu cầu về tiến độ, chất lượng và cuối cùng mới là giá cả. Điều đó cho thấy yếu tố phục vụ có vai trò ngày càng quan trọng.

**Sử dụng Internet**

Để thỏa mãn được khách, để tìm kiếm lòng trung thành của họ xây dựng họ trở thành các khách hàng truyền thống thì điều kiện tiên quyết đầu tiên là phải lắng nghe họ, ghi nhận những đóng góp của họ, tâm tư nguyện vọng của họ... để cải tiến hoạt động của mình nhằm thỏa mãn cho họ được tốt hơn, đồng thời cũng phải cho họ biết diễn tiến thực hiện các yêu cầu của họ để họ có thể cùng chia sẻ và thông cảm với những khó khăn (nếu có) của doanh nghiệp. Một công cụ quan trọng để thực hiện công việc này đó là Internet. Ngoài việc sử dụng e-mail để thông tin cho khách về tình hình thực hiện yêu cầu của khách, tình hình của doanh nghiệp cũng như chính sách kinh doanh của doanh nghiệp và thu thập ý kiến, yêu cầu của khách, cần phải tiến một bước xa hơn đó là thành lập một website cho mục đích này.

Hiện nay đa số các công ty dẹt may ở Vinatex đã có website riêng, nhưng đa phần là website tĩnh, thuần túy giới thiệu về công ty và các sản phẩm của công ty không được cập nhật thường xuyên và không có phần đối thoại với khách hàng. Một vài doanh nghiệp có tiến bộ hơn là có

thêm phần tiếp nhận đơn hàng và thông tin của khách nhưng cũng chỉ dừng ở mức độ đó, các phần thông tin còn lại gần như không thay đổi, cho nên sau vài lần cập nhật không có gì mới nhiều khi khách hàng cũng không quan tâm. Ở đây sẽ không bàn sâu về vấn đề website của các doanh nghiệp, ở đây chỉ đề xuất một giải pháp tăng cường mối quan hệ với khách hàng trên trang web, đó là tạo lập 1 trang giao dịch với khách hàng. Trên trang này có các thông tin mới về chính sách kinh doanh, các thông báo mới của doanh nghiệp, thông tin về mặt hàng mới ... Ngoài ra mỗi khách hàng sẽ có mã số riêng để tiếp cận với các thông tin riêng của mình như tình hình thực hiện đơn hàng của khách, tồn kho, công nợ, diễn tiến các hợp đồng, các đề nghị, các lưu ý ... Việc thực hiện trang web như vậy hoàn toàn có thể thực hiện được mà không tốn kém bao nhiêu, vấn đề ở chỗ tổ chức bộ máy và con người để thực hiện.

Để mở rộng phạm vi của công cụ Internet, chúng tôi xin giới thiệu một số trang web giúp thiết lập các survey để thu thập ý kiến khách hàng và giúp thu thập ý kiến khách hàng trên toàn thế giới về các vấn đề liên quan thông qua mạng Internet. Đây là một công cụ vô cùng hữu hiệu trong nghiên cứu marketing và giao dịch với khách hàng nhưng lại chưa được phổ biến ở Việt Nam. Đây là một công cụ nghiên cứu trực tuyến rất quý giá, có thể sử dụng để đánh giá mức độ thỏa mãn của khách hàng, lòng trung thành của khách và ghi nhận những ý kiến đóng góp của khách hàng. Các bước thực hiện đơn giản qua 7 bước :

1. Download và cài đặt trên máy của mình;
2. Xây dựng web survey bằng cách sử dụng công cụ survey wizard;
3. Xem xét lại web survey trước khi ban hành;
4. Gửi lên mạng Internet (publish);
5. Mời mọi người tham gia Web survey bằng cách gửi e – mail;
6. Nhận kết quả và công bố kết quả;
7. Lưu giữ kết quả.

Một số website như Nettoreflector.com được sử dụng để đo lường sự thỏa mãn (satisfaction) và lòng trung thành (loyalty) của khách, giúp gia tăng số lần giao dịch lặp lại và gia tăng doanh số. Website hyperlink "http://www.surveyguy.com" Surveyguy.com giúp đo lường sự thỏa mãn của khách hàng và nhân viên đồng thời hỗ trợ các hoạt động tăng năng suất và hiệu suất. Các website khác như hyperlink "zoomerang.com" zoomerang; custominsight; websurveyor; hyperlink "satmetrix" satmetrix; hyperlink "http://www.perseusdevelopment.com/surveytips/whitepapers.html" perseusdevelopment; surveytips ; surveymonkey... có thể tham khảo trực tiếp trên mạng internet.

**Kết luận**

Các giải pháp đã trình bày trên đây có thể gói gọn trong 8 chữ : sáng tạo, linh hoạt, chuyên nghiệp, thân thiện trong đó :

- Sáng tạo trong né tránh cạnh tranh
- Linh hoạt trong tổ chức quản lý
- Chuyên nghiệp trong hoạt động
- Thân thiện trong quan hệ khách hàng

Với các giải pháp cụ thể, ít nhiều đã được kiểm chứng trong thực tiễn, chúng tôi hy vọng rằng sẽ là một gợi ý cho các nhà quản trị của các doanh nghiệp dệt may trong quá trình nghiên cứu nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp mình, chuẩn bị bước vào hội nhập với một tư thế chuyên nghiệp hơn, mạnh mẽ hơn...sẵn sàng đối đầu với những đối thủ cạnh tranh mạnh nhất ■

**Tài liệu tham khảo**

1. Nguyễn Đình Nhữ (biên soạn),(1998), *Võ kinh thất thu*, NXB Công an nhân dân.
2. Kotler Phillip, (2001), *Quản Trị Marketing*, NXB Thống Kê
3. Peters T, R. Waterman (Trần Xuân Kiên biên soạn), *Đi tìm sự tuyệt hảo – những bài học rút ra từ cách quản lý các công ty tốt nhất của Hoa Kỳ*, NXB Đồng Nai, 1998.
4. Lê Tiến Trường, *Xây dựng khách hàng truyền thống – chìa khoá của sự thành công*, Tạp chí Dệt may và thời trang số 5.2002.