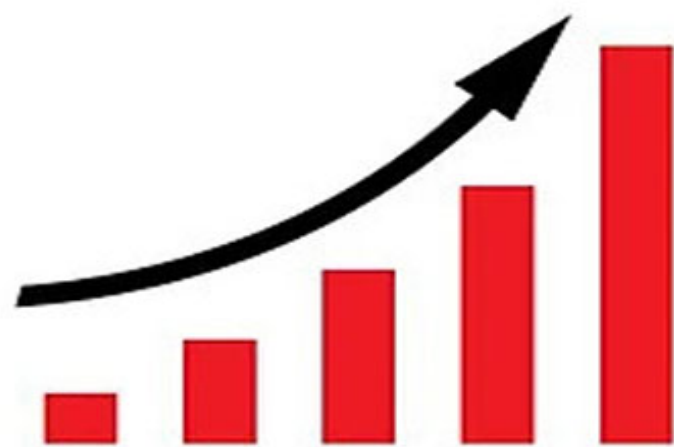


TS. Đào Xuân Khương

mô hình  
**KINH  
DOANH  
TỐI ƯU**

công cụ & áp dụng



Giải pháp cho doanh nghiệp  
cần thay đổi sau đại dịch COVID

# MÔ HÌNH KINH DOANH TỐI ƯU

## NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội

Tel: (024) 3934 1562

Fax: (024) 3824 2551

Website: <http://nhaxuatbancongthuong.com>

## Công ty Cổ phần Sách Thái Hà

119 C5 Tô Hiệu - Nghĩa Tân - Cầu Giấy - Hà Nội

Tel: (04) 3793 0480; Fax: (04) 6287 3238

Chi nhánh TPHCM: 88/28 Đào Duy Anh, Phường 9, Q.Phú Nhuận

Tel: (028) 22532641

Website: [www.thaihabooks.com/nhasachthaiha.vn](http://www.thaihabooks.com/nhasachthaiha.vn)

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*

**GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP: NGUYỄN MINH HUỆ**

*Biên tập viên nhà xuất bản:* Tôn Nữ Thanh Bình

*Sửa bản in:* Trang Mon

*Thiết kế bìa:* Thái Hiền

*Trình bày:* Vi Xuân

*Biên tập viên Thaihabooks:* Hiền Nhip

In 2.000 cuốn, khổ 13 x 20,5cm tại Công ty Cổ phần In Bắc Sơn.  
Địa chỉ: Số 262 đường Phúc Diễn, phường Xuân Phương, quận

Nam Từ Liêm, Hà Nội.

Số đăng ký kế hoạch xuất bản: 3642-2021/CXBIPH/04-  
183/CT.

Quyết định xuất bản số: 308/QĐ-NXBCT cấp ngày  
26/10/2021.

In xong và nộp lưu chiểu năm 2021.

ISBN: 978 - 604- 311-785 -1

# LỜI NÓI ĐẦU

Cuốn sách này được viết dựa trên nền tảng hỗ trợ các doanh nghiệp và nhà quản lý muốn thay đổi mô hình kinh doanh sau đại dịch Covid nhưng chưa biết làm *cái gì* và làm *như thế nào* để bắt đầu quá trình thay đổi.

Quá trình thay đổi mô hình kinh doanh theo quan điểm của tác giả thường bắt đầu từ tối ưu hóa sản phẩm đem lại giá trị cho khách hàng, gia tăng nội lực của doanh nghiệp, rồi đến phát triển, gia tăng khách hàng mới và khách hàng trung thành, từ đó tăng doanh số và lợi nhuận. Cuối cùng là gắn kết nhân viên – nâng cao năng lực và động lực làm việc cho đội ngũ để phát triển lên tầm cao hơn.

Nội dung cuốn sách được chia làm ba phần gắn với ba mục tiêu của quá trình thay đổi, điều chỉnh mô hình kinh doanh tối ưu:

- Phần 1: Mô hình tối ưu hóa sản phẩm
- Phần 2: Mô hình tối ưu hóa khách hàng
- Phần 3: Mô hình tối ưu hóa nhân viên.

Phương pháp viết cuốn sách: Cuốn sách được tác giả nghiên cứu các mô hình học thuật, tổng kết thực tiễn và đưa ra các giải pháp gợi mở để áp dụng. Cuốn sách được viết theo ba bước sau:

- Bước 1: Dựa vào các mô hình chuẩn mực mang tính học thuật cao
- Bước 2: Giải thích mô hình dễ hiểu nhất và ví dụ minh họa cho độc giả

- Bước 3: Gợi ý giải pháp và đưa ra gợi ý áp dụng vào các tình huống thực tiễn của doanh nghiệp cùng các kinh nghiệm điều hành và tư vấn kinh doanh của tác giả trong 20 năm qua.

Quan điểm của tác giả khi viết cuốn sách này: Muốn xây dựng, điều chỉnh hay thay đổi bất kỳ mô hình kinh doanh nào, chúng ta cần đảm bảo ba điều sau:

- Dựa trên cơ sở khoa học chuẩn mực, đứng trên vai người khổng lồ
- Dựa trên cơ sở thực tiễn – dựa vào thực tế đang xảy ra của doanh nghiệp
- Dựa vào mục tiêu của doanh nghiệp, từ đó đưa ra được các thay đổi.

## **AI NÊN ĐỌC CUỐN SÁCH NÀY?**

- **Chủ doanh nghiệp:** Người kinh doanh bắt đầu từ ý tưởng đơn giản, rồi viết thành kế hoạch tổng thể và kế hoạch chi tiết. Các ý tưởng luôn bắt đầu với ba trụ cột: (1) Tôi bán cái gì? (2) Tôi bán cho ai? (3) Đội ngũ nhân viên nào giúp tôi bán được? Khởi nghiệp bắt đầu từ ba câu hỏi đó thì khi thay đổi, điều chỉnh bất kỳ mô hình kinh doanh nào, chủ doanh nghiệp cũng nên bắt đầu từ ba câu hỏi cơ bản này. Cuốn sách này được cấu tạo gồm 3 phần để giúp các chủ doanh nghiệp trả lời một lần nữa ba câu hỏi trên. Chỉ khác là lần sáng tạo đầu tiên, các chủ doanh nghiệp chủ yếu dựa vào “linh cảm”, “bản năng” và “quan điểm cá nhân”. Lần sáng tạo thứ hai này, chủ doanh nghiệp có một công cụ hỗ trợ mang tính khoa học cao hơn.

- **Ban điều hành công ty:** Thực tế các thành viên trong ban giám đốc thường xuất phát điểm là một nhân viên làm ở một phòng ban nào đó. Theo thời gian, năng lực và kết quả tạo ra, cá nhân đó sẽ được phát triển lên các vị trí cao hơn. Các vị trí có thể kể tới là trưởng nhóm, phó phòng, trưởng phòng, rồi phó giám đốc,

phó tổng giám đốc – tùy vào cơ cấu tổ chức của các công ty. Chính vì lý do đó, nên khi làm quản lý cấp cao thì các thành viên trong ban điều hành vẫn chỉ có một “góc nhìn chuyên môn” của mình. Vì vậy, khi thay đổi một mô hình kinh doanh thì cần học hỏi và tiếp thu ba câu hỏi quan trọng trên để có cái nhìn tổng thể, gắn với mục tiêu của doanh nghiệp.

- **Quản lý phòng ban:** Quá trình thay đổi muốn thành công thì cần hành động chứ không chỉ vẽ kế hoạch trên giấy. Các trưởng phòng ban là người quyết định bất kỳ quá trình thay đổi nào thành công hay thất bại. Vì thế, dù chiến lược và kế hoạch có xuất sắc đến đâu mà thiếu một đội ngũ thực thi tốt thì sẽ không đem lại hiệu quả. Cuốn sách là tài liệu tham khảo tốt để các quản lý cấp trung hiểu được “chủ doanh nghiệp phải làm gì”, các lãnh đạo cấp cao phải làm gì và hiểu mình cần làm gì để dẫn dắt quá trình thay đổi. Rất nhiều trưởng phòng ban chỉ tập trung vào công việc mang tính nghiệp vụ mà không hiểu được phòng ban mình tác động vào kết quả cuối cùng của doanh nghiệp ra sao. Dù bạn là trưởng, phó phòng nào trong công ty; dù là trưởng phòng nhân sự, trưởng phòng kế toán, phòng kiểm soát nội bộ hay bộ phận hành chính... nếu bạn không gắn được hoạt động của mình với ba hoạt động chính của doanh nghiệp: (1) Tối ưu hóa sản phẩm, (2) Tối ưu hóa khách hàng, (3) Tối ưu hóa nhân viên, thì chắc chắn, đóng góp của bạn vào kết quả cuối cùng của doanh nghiệp là không đáng kể.

- **Các bạn muốn khởi nghiệp:** Đây là nhóm độc giả mà cuốn sách hướng tới nhằm giúp các bạn khởi nghiệp bắt đầu bằng ba câu hỏi lớn. Nếu trả lời được thông suốt ba câu hỏi làm thế nào để tôi (1) Tối ưu hóa sản phẩm, (2) Tối ưu hóa khách hàng, (3) Tối ưu hóa nhân viên thì quá trình khởi nghiệp sẽ không bị mò mẫm, đi vào vùng tối. Cùng với ý tưởng, kế hoạch đã có, việc cuốn sách giúp bạn trả lời được ba câu hỏi trên sẽ hỗ trợ các bạn khởi nghiệp thuận lợi hơn.

*Tháng 8 năm 2021*

# Tiến sĩ Đào Xuân Kương

*Phần I*

**MÔ HÌNH TỐI ƯU HÓA SẢN PHẨM**

# MÔ HÌNH ĐẠI DƯƠNG XANH

**Phát triển sản phẩm và dịch vụ mới**

## NGUỒN GỐC - CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA MÔ HÌNH

Năm 2004, giáo sư W. Chan Kim và Renee Muborgne từ Viện INSEAD tại Pháp đã đưa ra chiến lược này trong cuốn sách *Chiến lược đại dương xanh – Làm thế nào để tạo khoảng trống thị trường và vô hiệu hóa đối thủ cạnh tranh?* “Đại dương xanh” là chiến lược phát triển và mở rộng một thị trường trong đó không có cạnh tranh hoặc sự cạnh tranh là không cần thiết mà các công ty có thể khám phá và khai thác.

Đặc điểm của chiến lược dương xanh có thể được mô tả tổng quát dựa trên năm nội dung sau:

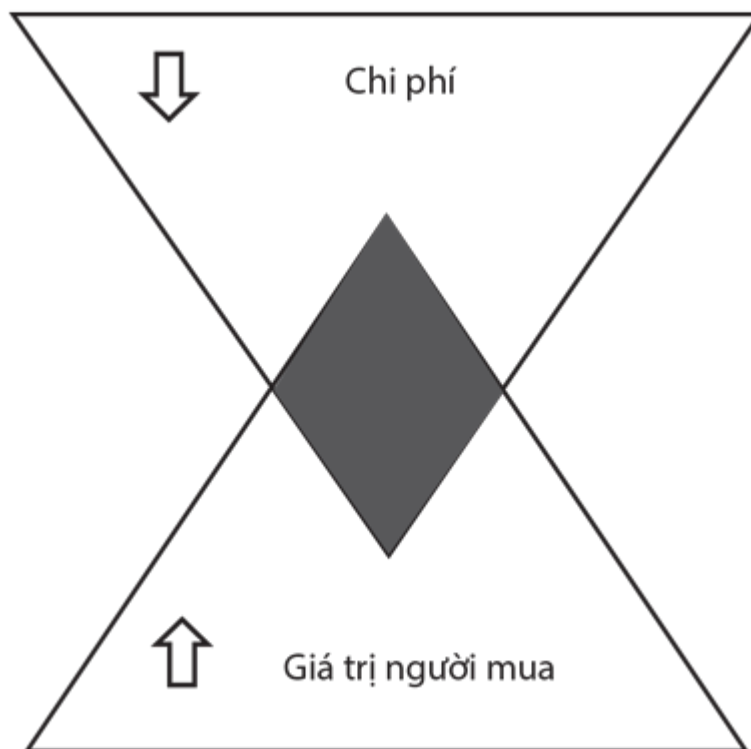
1. Không cạnh tranh trong khoảng thị trường đang tồn tại, chiến lược xanh tạo ra một thị trường không có cạnh tranh.
2. Không đánh bại đối thủ cạnh tranh mà làm cho cạnh tranh không còn hoặc trở nên không cần thiết.
3. Không chú trọng khai thác các nhu cầu hiện có, tập trung vào việc tạo ra và giành lấy các nhu cầu mới.
4. Không cố gắng để cân bằng giá trị/chi phí mà chuyển hướng sang phá vỡ cân bằng giá trị/chi phí.
5. Không đặt toàn bộ hoạt động của công ty trong việc theo đuổi sự khác biệt hoặc theo đuổi chi phí thấp. Chiến lược xanh đặt toàn bộ hoạt động của công ty trong chiến lược: vừa theo đuổi sự khác biệt, đồng thời vừa theo đuổi chi phí thấp.

# MÔ HÌNH - KHUNG CÔNG VIỆC THỰC TẾ

Nội dung chiến lược đại dương xanh có rất nhiều khía cạnh, nhưng trên thực tế có hai nội dung then chốt có thể được áp dụng trong doanh nghiệp khi cần tạo ra sự thay đổi đột phá, chiếm lĩnh được “đại dương xanh”.

## Mô hình 1:

### Mô hình giảm chi phí và tăng giá trị cho khách hàng



Mô hình này được xây dựng dựa trên hai khía cạnh của cả nhà cung cấp và khách hàng. Từ quan điểm của nhà cung cấp, giáo sư Michael Porter – cha đẻ của thuyết chiến lược cạnh tranh – gợi ý rằng doanh nghiệp nên đưa ra thị trường một sản phẩm có sự khác biệt hóa hoặc chi phí thấp. Tuy nhiên, theo quan điểm của chiến lược đại dương xanh tiếp cận theo khía cạnh khách hàng thì hiện nay, khách hàng luôn đòi hỏi đồng thời sự khác

biệt hóa và chi phí thấp. Nói cách khác, bạn phải đồng thời gia tăng giá trị và giảm chi phí sản phẩm.

Để triển khai được mục tiêu trên với khách hàng, doanh nghiệp có thể sử dụng công cụ sau được hai giáo sư Kim và Muborgne đưa ra.

## Mô hình 2: Khuôn khổ bốn hành động

Loại bỏ	Tạo mới
Giảm bớt	Gia tăng

Mô hình này gợi ý việc triển khai trong thực tiễn của Mô hình 1 để tăng giá trị và giảm chi phí cho khách hàng. Bốn hành động của mô hình là: Loại bỏ – Tạo mới – Giảm bớt – Gia tăng.

Để làm điều này, doanh nghiệp cần trả lời bốn câu hỏi.

**1. Loại bỏ:** Những yếu tố nào trong sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp bạn đang cung cấp cho khách hàng cần được loại bỏ? Đây là những yếu tố mà bạn cung cấp nhưng khách hàng “không thực sự cần”. Điều này giúp giảm chi phí cho khách hàng, đây là cụ thể hóa cách tiếp cận từ khách hàng.

**2. Tạo mới:** Những yếu tố nào trong sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp bạn đang cung cấp cho khách hàng cần được thêm vào? Đây là những yếu tố mà doanh nghiệp bạn chưa có, trong khi khách hàng “thực sự có nhu cầu”. Điều này giúp doanh nghiệp gia tăng giá trị cho khách hàng.

**3. Giảm bớt:** Những yếu tố nào trong sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp bạn đang cung cấp cần giảm bớt? Giảm bớt ở đây có hai khía cạnh, giảm bớt so với tiêu chuẩn bạn đang đặt

ra và giảm bớt so với đối thủ cạnh tranh mà không hề ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng. Điều này tiếp tục giảm chi phí cho khách hàng.

**4. Gia tăng:** Những yếu tố nào trong sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp bạn đang cung cấp cần gia tăng? Sự gia tăng ở đây cũng bao gồm hai khía cạnh – gia tăng so với tiêu chuẩn ngành và gia tăng so với đối thủ cạnh tranh. Việc gia tăng này hoàn toàn có thể không làm gia tăng chi phí, vì nguồn lực được lấy ra từ việc giảm bớt và loại bỏ ở mục 1 và mục 3.

Bằng việc trả lời lần lượt bốn câu hỏi trên và cải tiến từng sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp, bạn sẽ tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới vừa gia tăng giá trị vừa giảm được chi phí cho khách hàng. Từ đó, doanh nghiệp tạo ra một thị trường mới – một đại dương xanh cho chính mình.

Mô hình bốn hành động không chỉ áp dụng cho sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp mà còn có thể áp dụng cho các phòng ban nghiệp vụ của doanh nghiệp với mục tiêu gia tăng giá trị và giảm chi phí cho khách hàng.

- Phòng kế toán có thể trả lời bốn câu hỏi để gia tăng giá trị và giảm chi phí cho khách hàng: Nghiệp vụ nào cần loại bỏ vì gây bức xúc cho khách hàng, nghiệp vụ nào cần tạo mới để khách hàng hài lòng hơn, nghiệp vụ nào cần giảm bớt (ví dụ chứng từ thanh toán bằng giấy tờ), nghiệp vụ nào cần gia tăng (đối chiếu công nợ với khách hàng).

- Phòng nhân sự có thể trả lời bốn câu hỏi để gia tăng giá trị và giảm bớt chi phí cho nhân viên (khách hàng nội bộ): Báo cáo giấy tờ nào, KPI nào cần loại bỏ; KPI nào, hành vi nào cần tạo mới; khối lượng công việc nào trong bảng mô tả công việc cần giảm bớt, công việc nào cần gia tăng.

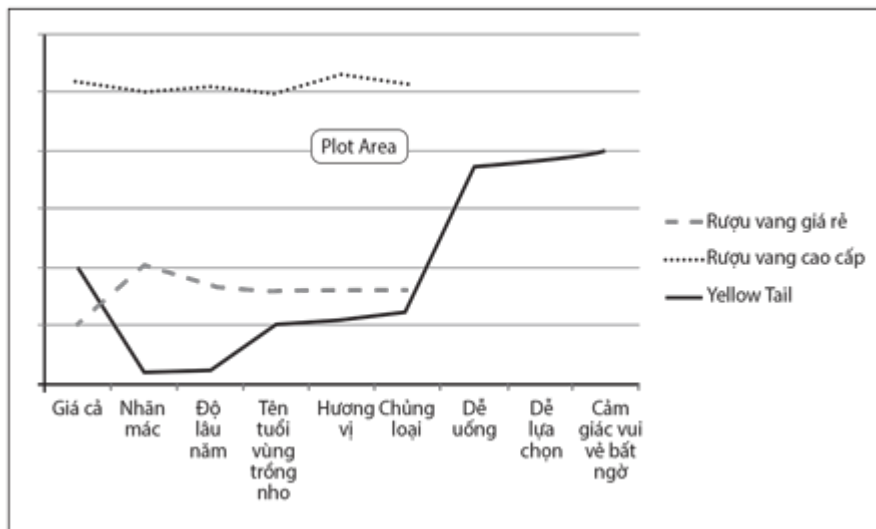
- Phòng kinh doanh cũng có thể trả lời bốn câu hỏi này để gia tăng giá trị và giảm chi phí: Yêu cầu nào trong điều khoản

thương mại cần loại bỏ, điều khoản nào cần tạo mới, yêu cầu gì với khách hàng cần giảm bớt, nghiệp vụ nào cần gia tăng cho khách hàng.

## VẼ LẠI ĐƯỜNG GIÁ TRỊ CHO SẢN PHẨM, DỊCH VỤ CÔNG TY CỦA BẠN

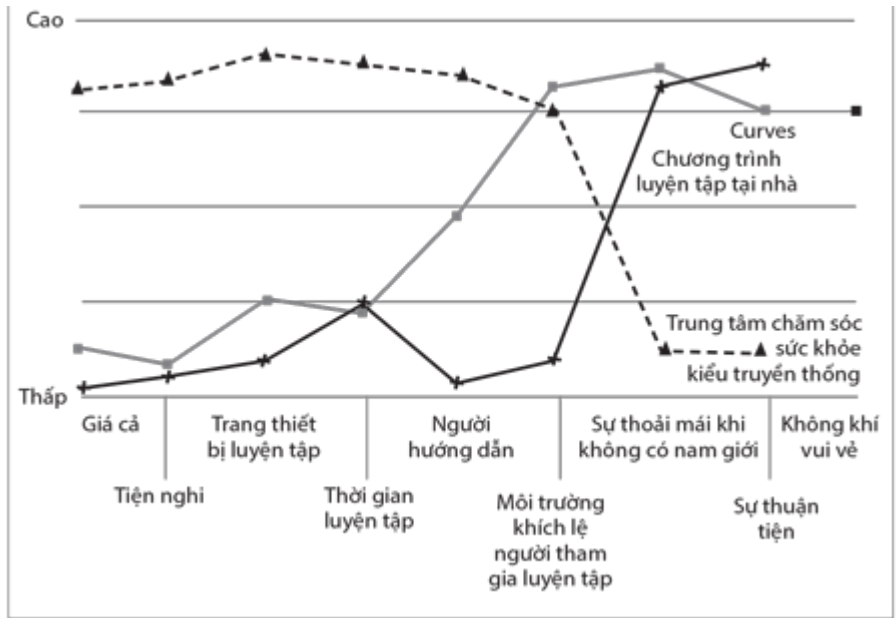
Doanh nghiệp của bạn có thể áp dụng dễ hơn thông qua một số ví dụ sau.

### Ví dụ 1: Nhãn rượu vang Yellow Tail

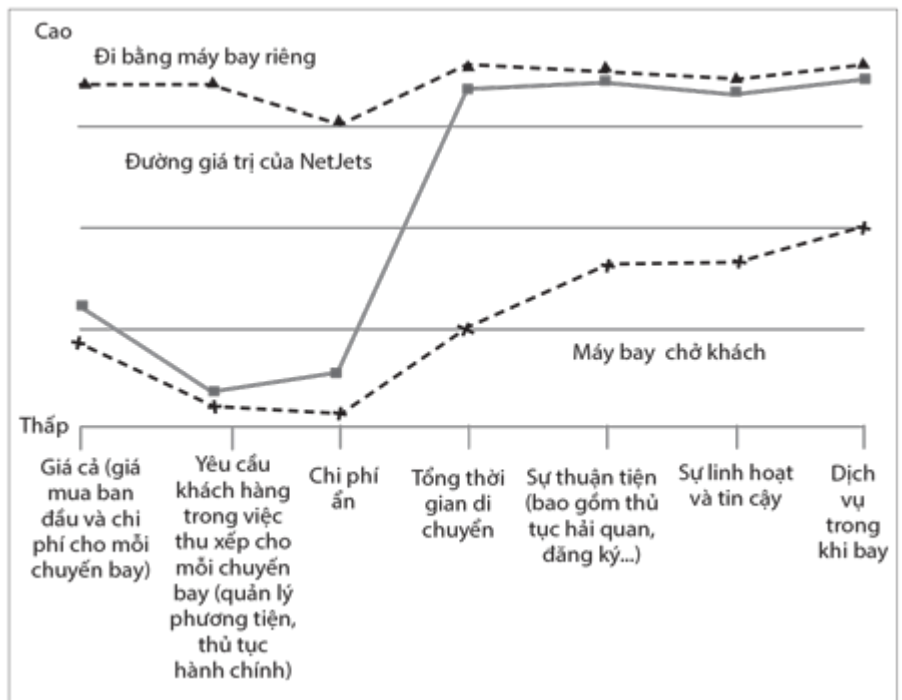


*Đường giá trị khác biệt của Yellow Tail so với các nhãn rượu vang hiện hữu*

### Ví dụ 2: Vẽ lại đường giá trị của một phòng tập gym



### Ví dụ 3: Đường giá trị của Netjet



### Ví dụ 4: Đường giá trị của Vietjet Air

Loại bỏ	Tạo mới

<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Suất ăn trên máy bay</li> <li>2. Khăn lạnh</li> <li>3. Nghe nhạc, giải trí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Đường bay ngắn</li> <li>2. Đường bay mới</li> <li>3. Đặt vé linh hoạt nhiều kênh</li> </ul>
<b>Giảm bớt</b>	<b>Gia tăng</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Diện tích ghế ngồi</li> <li>2. Trọng lượng gửi đồ</li> <li>3. Vé in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Các mức giá khác nhau cho nhiều nhu cầu</li> <li>2. Giờ bay sớm và muộn tăng tần suất sử dụng máy bay</li> </ul>

Ví dụ 4: Áp dụng công cụ bốn hành động của Vietjet Air – hãng hàng không tư nhân giá rẻ của Việt Nam. Một ví dụ gần gũi nhất với doanh nghiệp về áp dụng mô hình bốn hành động – vẽ lại đường giá trị và tạo ra thị trường đại dương xanh cho chính mình.

Bằng việc tạo ra dịch vụ – gia tăng giá trị và giảm chi phí cho khách hàng, Vietjet đã tạo ra đại dương xanh cho chính mình. Nhóm khách hàng đi máy bay lần đầu tiên – lựa chọn Vietjet – chiếm tới 40% doanh thu của hãng này theo phát biểu của Tổng giám đốc Vietjet vào năm 2018.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG**

**Giải pháp dành cho doanh nghiệp của bạn. Bạn hãy trả lời bốn câu hỏi sau:**

1. Cái gì cần loại bỏ?
2. Cái gì cần tạo mới?
3. Cái gì cần giảm bớt?
4. Cái gì cần gia tăng?

Trả lời bốn câu hỏi đơn giản cho từng sản phẩm và dịch vụ, bạn sẽ tạo ra một sản phẩm và dịch vụ mới – tạo ra được giá trị gia tăng và giảm chi phí cho khách hàng của công ty bạn. Bạn tự tạo ra “đại dương xanh” cho chính doanh nghiệp của mình trong giai đoạn khó khăn hiện nay.

# MÔ HÌNH 5 CẤP ĐỘ SẢN PHẨM CỦA KOTLER

**Gia tăng giá trị cho sản phẩm và dịch vụ**

## NGUỒN GỐC - CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA MÔ HÌNH

**N**ăm 1967, giáo sư Philip Kotler đưa ra mô hình này trong cuốn sách *Marketing Management* (Quản trị marketing). Năm 1990, tạp chí *Financial Times* bình chọn cuốn sách này là một trong 50 cuốn sách hay nhất mọi thời đại.

Theo Philip Kotler, một sản phẩm không chỉ là một đối tượng vật chất hay dịch vụ. Ông định nghĩa sản phẩm là bất cứ thứ gì có thể đáp ứng nhu cầu hoặc mong muốn của khách hàng. Điều này có nghĩa là một cửa hàng ăn uống, một cửa hàng tạp hóa hay một nghiệp vụ trong doanh nghiệp cũng có thể được coi là một sản phẩm hay dịch vụ. Điều kiện tiên quyết để trở thành một sản phẩm và dịch vụ là đáp ứng được một nhu cầu hoặc mong muốn cụ thể của khách hàng.

Mô hình 5 cấp độ sản phẩm của Kotler cho doanh nghiệp biết các mức độ nhu cầu khác nhau của khách hàng với một sản phẩm và dịch vụ; bao gồm những nhu cầu cốt lõi căn bản đến những nhu cầu mang tính tâm lý của khách hàng. 5 cấp độ này cho thấy giá trị mà người tiêu dùng “gắn” cho một sản phẩm. Người tiêu dùng sẽ chỉ hài lòng khi giá trị cụ thể của một sản phẩm là ngang bằng hoặc cao hơn giá trị kỳ vọng.

Mô hình dựa trên ba cách mà khách hàng gắn giá trị vào sản phẩm:

- Nhu cầu (Need): đây là yêu cầu căn bản của khách hàng.
- Mong muốn (Want): yêu cầu cụ thể đối với một sản phẩm hoặc dịch vụ để đáp ứng nhu cầu.
- Lượng cầu (Demand): các mong muốn cụ thể và khả năng chi trả để làm cho họ hài lòng.

Khách hàng sẽ lựa chọn một sản phẩm dựa trên giá trị cảm nhận của họ chứ không phải giá trị mà doanh nghiệp cung cấp. Đây là thông điệp quan trọng trong mô hình 5 cấp độ sản phẩm và dịch vụ. Khách hàng sẽ chỉ hài lòng nếu giá trị thực tế của sản phẩm đáp ứng hoặc vượt quá mong đợi của họ. Nếu giá trị thực tế của sản phẩm giảm xuống dưới mức mong đợi, họ sẽ không hài lòng.

5 cấp độ sản phẩm theo mô hình của giáo sư Philip Kotler là:

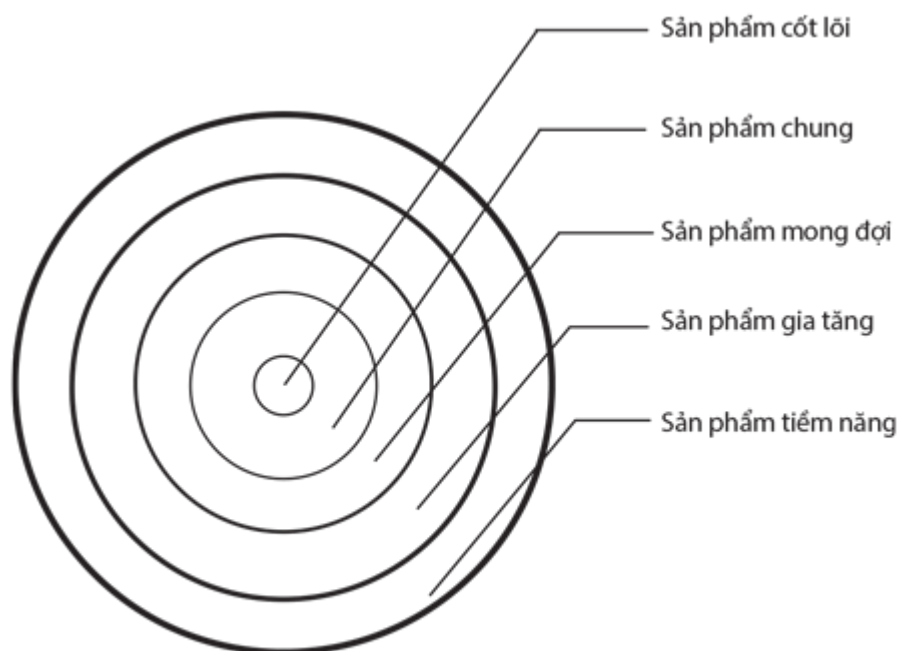
1. Sản phẩm cốt lõi (Core product)
2. Sản phẩm chung (Generic product)
3. Sản phẩm mong đợi (Expected product)
4. Sản phẩm gia tăng (Augmented product)
5. Sản phẩm tiềm năng (Potention product).

## **MÔ HÌNH - KHUNG CÔNG VIỆC THỰC TẾ**

Mô hình làm nổi bật 5 cách mà doanh nghiệp có thể tăng giá trị cho một sản phẩm và dịch vụ. Doanh nghiệp càng tiến tới cấp độ cao hơn thì càng cung cấp nhiều giá trị hơn cho khách hàng. Khi đó sản phẩm càng vượt quá mong đợi của khách hàng và phân biệt sản phẩm của doanh nghiệp với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Ba ưu điểm lớn nhất của mô hình này là:

1. Mô hình tiếp cận dựa trên nhu cầu khách hàng mà không dựa trên nguồn lực sản xuất của doanh nghiệp – tức là mô hình làm ra sản phẩm của doanh nghiệp dựa vào khách hàng.
2. Khi càng phát triển sản phẩm ở cấp độ cao hơn thì doanh nghiệp càng nâng cao năng lực cạnh tranh trong ngành, sản phẩm ngày càng tạo ra nhiều sự khác biệt theo đề xuất chiến lược của giáo sư Michael Porter.
3. Việc phát triển sản phẩm theo 5 cấp độ này nếu làm tốt sẽ vận dụng được mô hình chiến lược đại dương xanh dựa trên nền tảng tăng giá trị và giảm chi phí. Doanh nghiệp sẽ không phải cạnh tranh vì tạo ra một đại dương xanh cho riêng mình.



*Mô hình 5 cấp độ sản phẩm của Philip Kotler*

*Nguồn: Quản trị Marketing, Philip Kotler*

## **NỘI DUNG 5 CẤP ĐỘ SẢN PHẨM CỦA KOTLER**

## **Cấp độ 1: Sản phẩm cốt lõi**

Đây là cấp độ thấp nhất theo khái niệm của Philip Kotler. Đúng như tên gọi, ở cấp độ này – sản phẩm đáp ứng nhu cầu căn bản của con người. Sản phẩm cốt lõi của một hãng hàng không là giúp khách hàng đi từ điểm A đến điểm B.

Sản phẩm cốt lõi được thiết kế và cung cấp ra thị trường dựa trên nhu cầu căn bản nhất, từ đó lợi ích cốt lõi được hình thành. Một khách sạn cung cấp một chiếc giường để khách hàng ngủ qua đêm 8 tiếng. Vì cung cấp lợi ích cốt lõi nên doanh nghiệp thường định giá ở mức độ thấp. Đây cũng là một lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp khi cung cấp sản phẩm cốt lõi. Và sản phẩm cốt lõi này cũng thỏa mãn nhu cầu của một nhóm khách hàng mục tiêu.

## **Cấp độ 2: Sản phẩm chung**

Cấp độ này thể hiện tất cả những đặc tính của một sản phẩm. Sản phẩm chung là phiên bản cơ bản của sản phẩm chỉ được tạo thành từ những tính năng cần thiết để sản phẩm hoạt động. Sản phẩm chung của một hãng hàng không – ngoài đảm bảo nhu cầu cơ bản đi từ điểm A đến điểm B thì cần thêm hai đặc tính nữa là khởi hành đúng giờ và an toàn. Một khách sạn khi cung cấp một sản phẩm chung thì ngoài chiếc giường thì có thể cung cấp thêm các vật dụng bổ sung như khăn tắm, dầu gội đầu, kem đánh răng.

Khi doanh nghiệp cung cấp sản phẩm chung thì giá trị cung cấp được gia tăng và nhờ thế doanh nghiệp có thể định giá sản phẩm cao hơn. Lúc này phân khúc khách hàng sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp sẽ thay đổi. Vì vậy, các kế hoạch về kênh phân phối và truyền thông cần có sự điều chỉnh dựa theo cấp độ sản phẩm mà doanh nghiệp cung cấp.

## **Cấp độ 3: Sản phẩm mong đợi**

Nếu như sản phẩm ở cấp độ 1 là sản phẩm được hình thành dựa trên khả năng của doanh nghiệp và góc nhìn của nhà cung cấp, thì sản phẩm ở cấp độ 2 được đưa ra có thể dựa vào khảo sát một số đối thủ cạnh tranh trên thị trường và từ đó doanh nghiệp điều chỉnh cho sản phẩm cốt lõi trở thành sản phẩm chung. Cấp độ 3 của sản phẩm được dựa trên mong đợi của khách hàng.

Mong đợi của khách hàng theo Giáo sư Parasuraman được hình thành dựa vào 5 yếu tố. Trong đó nhu cầu căn bản là đầu tiên và thêm 4 yếu tố bổ sung. Vì vậy, doanh nghiệp cần làm rõ 5 yếu tố hình thành mong đợi của khách hàng sau:

1. Mong đợi hình thành từ nhu cầu
2. Từ đối thủ cạnh tranh
3. Từ trải nghiệm quá khứ
4. Từ người giới thiệu
5. Từ truyền thông của công ty.

Khi doanh nghiệp cung cấp sản phẩm ở cấp độ mong đợi, thì giá trị không những được gia tăng mà phải gắn với mong đợi của từng khách hàng, từng nhóm khách hàng cụ thể. Các nghiên cứu khách hàng cần được triển khai để lắng nghe khách hàng cần gì trước khi sản phẩm được hình thành và cung cấp ra thị trường. Một hãng hàng không cung cấp sản phẩm mong đợi thì cần thêm mức độ thích thú, vui vẻ của hành khách khi ngồi trên chuyến bay – các dịch vụ giải trí được bổ sung cho chuyến bay. Tương tự như vậy, khách sạn cung cấp ở mức độ sản phẩm mong đợi cần có tivi cho khách hàng giải trí, có bình nước nóng cho khách hàng tắm và cần có ấm đun siêu tốc để khách hàng pha trà uống.

#### **Cấp độ 4: Sản phẩm gia tăng**

Cấp độ sản phẩm gia tăng đề cập đến tất cả các yếu tố bổ sung khiến một sản phẩm của doanh nghiệp khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Lúc này sản phẩm gắn liền và liên quan đến nhận diện thương hiệu và hình ảnh của một công ty. Trong giai đoạn này, doanh nghiệp bổ sung các tính năng, thuộc tính và dịch vụ liên quan nhằm tạo ra lợi thế, lợi ích vượt trội so với đối thủ cạnh tranh.

Ở cấp độ này, doanh nghiệp ngoài xuất phát từ mong đợi khách hàng còn cần so sánh để vượt trội hơn đối thủ cạnh tranh. Với một hãng hàng không thì cấp độ gia tăng có thể là dịch vụ check-in riêng nhanh chóng để hành khách không phải xếp hàng chờ đợi, có dịch vụ phòng chờ riêng, có bàn làm việc, có đồ ăn miễn phí cho khách hàng. Với một khách sạn thì sản phẩm gia tăng được tích hợp là phòng tập gym, phòng xông hơi miễn phí, nhân viên lễ tân giới thiệu các địa điểm ăn uống gần với khách sạn để gia tăng sự tiện lợi cho khách hàng.

Khi cung cấp sản phẩm gia tăng, doanh nghiệp sẽ gắn kết được cảm xúc của khách hàng. Khách hàng có xu hướng trung thành hơn với doanh nghiệp. Sự trung thành xuất phát từ việc khách hàng khó tìm được các giá trị gia tăng ở các công ty khác.

### **Cấp độ 5: Sản phẩm tiềm năng**

Trọng tâm của cấp độ này là những sự mở rộng và biến đổi sản phẩm có thể sẽ xảy ra trong tương lai. Lý do phát triển sản phẩm cấp độ tiềm năng là rất dễ hiểu vì nhu cầu của khách hàng thay đổi liên tục. Bên cạnh đó, đối thủ cạnh tranh cũng liên tục cải tiến sản phẩm của họ. Khách hàng có nhiều sự lựa chọn hơn. Vì thế, để đảm bảo sự trung thành của khách hàng với sản phẩm thì việc liên tục cải tiến, đưa ra sản phẩm tiềm năng là điều bắt buộc phải làm.

Với một hãng hàng không thì sản phẩm tiềm năng có thể là dịch vụ đưa đón không chỉ dừng lại tại nhà ga sân bay của điểm đến

mà còn là dịch vụ chở khách đến chính xác địa điểm mà khách hàng cần tới sau khi hạ cánh. Với một khách sạn thì sản phẩm tiềm năng có thể là dịch vụ cho thuê lại phòng trong thời gian khách hàng không sử dụng trong ngày – vì khách hàng đi ra ngoài làm việc. Dịch vụ tiềm năng này đến giai đoạn chín muồi – đáp ứng một nhu cầu cụ thể của một nhóm khách hàng thì có thể trở thành sản phẩm cơ bản hoặc sản phẩm mong đợi của phân khúc khách hàng tiềm năng trong tương lai.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG**

### **Giải pháp dành cho doanh nghiệp của bạn**

Để áp dụng nhanh nhất mô hình này tại doanh nghiệp của bạn, nắm nội dung và các câu hỏi sau được đưa ra để giúp bạn định vị và đưa ra giải pháp để tối ưu hóa sản phẩm của doanh nghiệp.

1. Định vị sản phẩm: Sản phẩm của doanh nghiệp bạn đang ở mức nào trong 5 mức trên? Tại sao bạn biết sản phẩm đang ở mức đó? Hãy đưa ra các đặc tính cho thấy sản phẩm đang ở mức độ như vậy?
2. Định vị với đối thủ cạnh tranh: Đối thủ cạnh tranh trực tiếp (có thể dựa theo khu vực địa lý hoặc phân khúc giá) đang cung cấp sản phẩm ở cấp độ nào? Yếu tố nào của đối thủ cạnh tranh khác biệt so với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp bạn?
3. Tối ưu hóa đáp ứng nhu cầu phân khúc khách hàng bạn cung cấp: Bạn cần điều chỉnh gì để nâng cấp sản phẩm nhằm đáp ứng mong đợi của khách hàng?
4. Bao nhiêu khách hàng của bạn đã rời đi? Nguyên nhân từ sản phẩm là gì?

5. Bạn có kế hoạch mở rộng sang phân khúc khách hàng mới không? Phân khúc đó có mong đợi cụ thể gì khác so với phân khúc hiện nay bạn đang phục vụ?

# MÔ HÌNH MA TRẬN BCG

## Chiến lược đầu tư sản phẩm và dịch vụ

### NGUỒN GỐC - CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA MÔ HÌNH

**N**ăm 1963, Bruce Henderson thành lập Tập đoàn tư vấn Boston (BCG – Boston Consulting Group) và điều hành đến năm 1980. Năm 1968, ông nghiên cứu và phát triển ma trận về danh mục sản phẩm cần đầu tư của một doanh nghiệp. Năm 1970, ông công bố lý thuyết này với tên gọi “The product portfolio” và sau này được gọi với tên Ma trận BCG. Lý thuyết này giúp doanh nghiệp phân tích các sản phẩm, các dòng sản phẩm, các nhãn hiệu và các ngành hàng của mình để lên kế hoạch đầu tư tối ưu. Ma trận này giúp doanh nghiệp trả lời được câu hỏi nên tập trung đầu tư sản phẩm nào, dòng sản phẩm nào, nhãn hiệu nào, ngành hàng nào.

Ma trận BCG được mô tả là một hình vuông gồm bốn ô với bốn tên gọi khác nhau. Đây là bốn ô để định vị sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, từ đó đưa ra quyết định đầu tư hiệu quả nhất.

1. Ngôi sao
2. Chó mực
3. Bò sữa
4. Dấu hỏi.

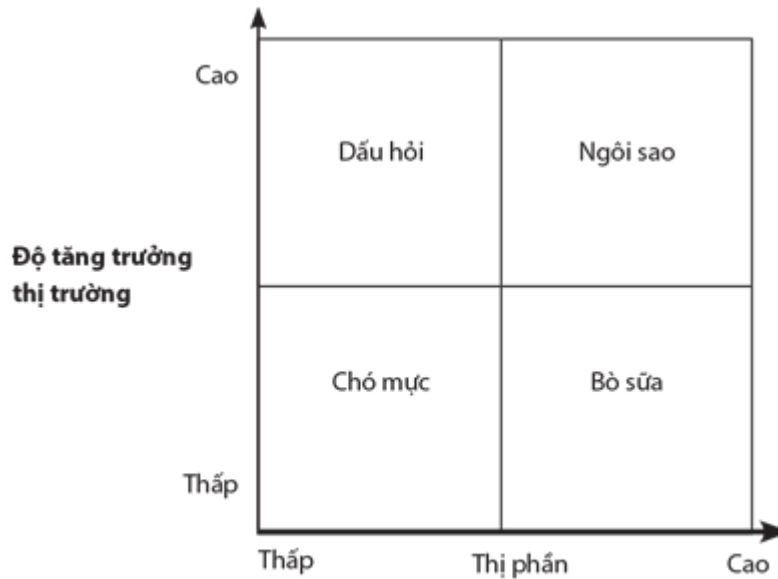
Ma trận BCG được giảng dạy tại các trường đại học trên thế giới và được các doanh nghiệp áp dụng trong hơn 50 năm qua, đồng thời được xác nhận là một công cụ lập kế hoạch chiến lược cho

doanh nghiệp (strategic planning tool). Lợi ích thiết thực nhất của mô hình này là gắn sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp với nguồn lực hiện có, do vậy có tính thực tiễn và khả thi cao. Tuy nhiên, trong một số tình huống cụ thể, mô hình cho thấy không có sự rõ ràng để quyết định khi phân chia sản phẩm, dòng sản phẩm theo bốn nhóm trên.

## **MÔ HÌNH - KHUNG CÔNG VIỆC THỰC TẾ**

Nội dung mô hình dựa vào hai biến số chính là thị phần (market share) và tăng trưởng (growth). Biến số thị phần xác định mức độ hấp dẫn của sản phẩm, dòng sản phẩm, nhãn hàng trong ngành hàng so với các đối thủ cạnh tranh. Biến số tăng trưởng đo lường sự phát triển của sản phẩm, dòng sản phẩm, nhãn hàng trong những năm gần đây của doanh nghiệp. Chỉ số tăng trưởng là chỉ số quan trọng và được sử dụng trong phân tích kinh doanh hằng tháng, quý, năm. Như vậy, mô hình này dựa trên hai biến số. Một là biến số tăng trưởng – đo lường bên trong doanh nghiệp. Hai là biến số thị phần – đo lường bên ngoài doanh nghiệp.

Dựa vào hai biến số này với mức độ thay đổi là thấp và cao sẽ tạo ra ma trận gồm bốn ô như sau:



**Mô hình ma trận BCG**

Nội dung chi tiết của bốn ô trong ma trận BCG.

**1. Ngôi sao:** Ô này thể hiện các sản phẩm đang có thị phần cao và tốc độ tăng trưởng cao. Các chuyên gia tư vấn của BCG gợi ý cho doanh nghiệp rằng với các sản phẩm trong ô này, doanh nghiệp tiếp tục đầu tư đến khi nào tốc độ tăng trưởng giảm xuống, khi đó sản phẩm sẽ chuyển xuống ô bò sữa.

**2. Chó mực:** Ô này đối lập với ô ngôi sao, thể hiện các sản phẩm đang có thị phần thấp so với đối thủ cạnh tranh và tốc độ tăng trưởng trong doanh nghiệp cũng thấp. Với sản phẩm thuộc ô này, các chuyên gia tư vấn của BCG đưa ra lời khuyên là nếu sản phẩm này không có một vai trò khác gì trong doanh nghiệp như hỗ trợ các sản phẩm khác hoặc duy trì danh tiếng thì trên phương diện tài chính cần loại bỏ khỏi danh mục đầu tư.

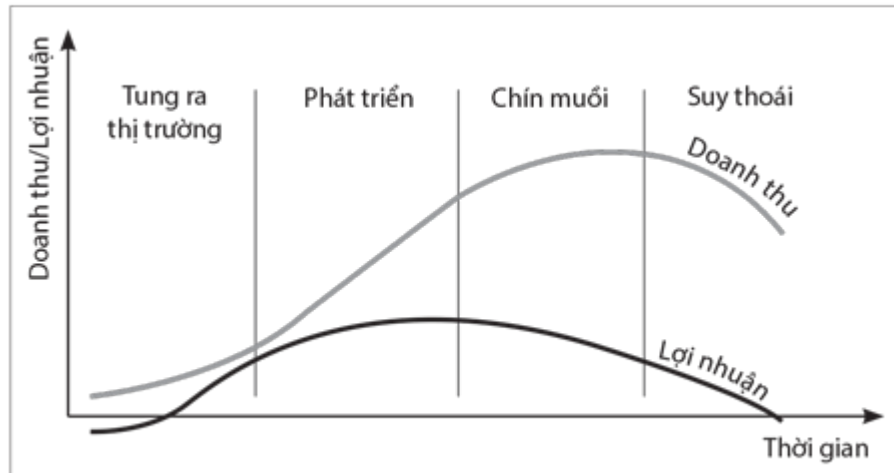
**3. Bò sữa:** Ô này thể hiện các sản phẩm đang có thị phần rất cao, sản phẩm chiếm lĩnh thị trường nhưng tốc độ tăng trưởng đã chậm lại và ở mức thấp. Điều này rất dễ hiểu vì khi quy mô doanh số sản phẩm lớn thì tốc độ tăng trưởng khó mà cao được. Tên gọi “bò sữa – cash cows” mô tả rất trực quan với các sản

phẩm thuộc ô này. Đây là các sản phẩm đem lại doanh thu lớn, dòng tiền lớn cho doanh nghiệp. Các chuyên gia BCG đưa ra lời khuyên rằng với các sản phẩm thuộc ô này thì tiếp tục vắt sữa – tiếp tục hưởng lợi dòng tiền từ các sản phẩm này, đồng thời dùng dòng tiền này đầu tư vào các sản phẩm đang ở ô ngôi sao với hy vọng sau một thời gian, các sản phẩm ở ô ngôi sao sẽ bổ sung vào ô bò sữa.

**4. Dấu hỏi:** Một số tài liệu còn gọi ô này là “đứa trẻ”. Các sản phẩm thuộc ô này có đặc điểm là tốc độ tăng trưởng rất cao nhưng thị phần trong ngành so với đối thủ cạnh tranh lại rất thấp. Điều này cho thấy quy mô của sản phẩm này so với đối thủ cạnh tranh là rất nhỏ. Đồng thời dòng doanh thu, dòng tiền từ sản phẩm này là khá nhỏ. Vì thế, tên gọi “đứa trẻ” biểu hiện khá rõ đặc tính của các sản phẩm này. Các chuyên gia tư vấn BCG cho rằng các sản phẩm thuộc ô này rất khó để đưa ra quyết định đầu tư, vì thế ô này được đặt tên thứ hai là “dấu hỏi”. Việc quyết định đầu tư hay không đầu tư với các sản phẩm trong ô này đều đúng cả, không có gì sai. Như vậy dấu hỏi được đặt ra để doanh nghiệp tự trả lời. Một số chuyên gia cho rằng, một giải pháp khôn ngoan là chọn một số sản phẩm trong ô này để đầu tư với hy vọng sản phẩm đó sẽ sang ô ngôi sao trong tương lai. Còn một số sản phẩm mà doanh nghiệp không mong muốn có thể loại bỏ hoặc không đầu tư, để phát triển tự nhiên.

## **LIÊN KẾT MA TRẬN BCG VÀ VÒNG ĐỜI SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP**

Trong thực tiễn, để nâng cao hiệu quả áp dụng ma trận BCG trong doanh nghiệp, mô hình thường được liên kết với vòng đời sản phẩm.



**Mô hình vòng đời sản phẩm**

Vòng đời sản phẩm (product life cycle) là một chu kỳ mô tả từng giai đoạn cụ thể trong tổng thời gian một sản phẩm tồn tại. Cũng giống như một người trải qua bốn giai đoạn “sinh – lão – bệnh – tử”, một sản phẩm cũng trải qua bốn giai đoạn. Bốn giai đoạn này tập trung mô tả khi sản phẩm đã được bán ra thị trường mà không nói đến giai đoạn trước đó, từ ý tưởng – lên kế hoạch – thiết kế – mua nguyên vật liệu – sản xuất và hình thành sản phẩm.

1. Tung ra thị trường
2. Phát triển
3. Chín muồi
4. Suy thoái

Từng giai đoạn có thể được mô tả ngắn gọn như sau:

Giai đoạn	Đặc điểm
Tung ra thị trường	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sản phẩm mới được giới thiệu, mức độ bao phủ thấp, ít người biết tới.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đầu tư cho truyền thông và khuyến mại lớn.</li> <li>• Dòng tiền thường bị âm trong giai đoạn này.</li> </ul>
Phát triển	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sản phẩm được bán ra nhiều hơn, tăng trưởng cao, phân phối được mở rộng, số lượng khách hàng mới tăng nhanh.</li> <li>• Dòng tiền bù đắp được chi phí.</li> <li>• Có thể bắt đầu có lợi nhuận.</li> </ul>
Chín muồi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sản phẩm được phân phối rộng rãi, hình thành nhóm khách hàng trung thành với sản phẩm, khả năng cạnh tranh cao vì nhiều đối thủ biết đến.</li> <li>• Các hoạt động khuyến mại tại điểm bán thường được áp dụng.</li> <li>• Giai đoạn này dòng tiền dương, lợi nhuận cao.</li> </ul>
Suy thoái	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sản phẩm đến giai đoạn bị khách hàng nhàm chán, nhiều đối thủ cạnh tranh mới nên khách hàng chuyển sang sử dụng sản phẩm khác.</li> <li>• Số lượng điểm bán chậm, doanh số mỗi điểm bán nhỏ.</li> <li>• Giai đoạn này tăng trưởng có thể âm, dòng tiền giảm.</li> </ul>

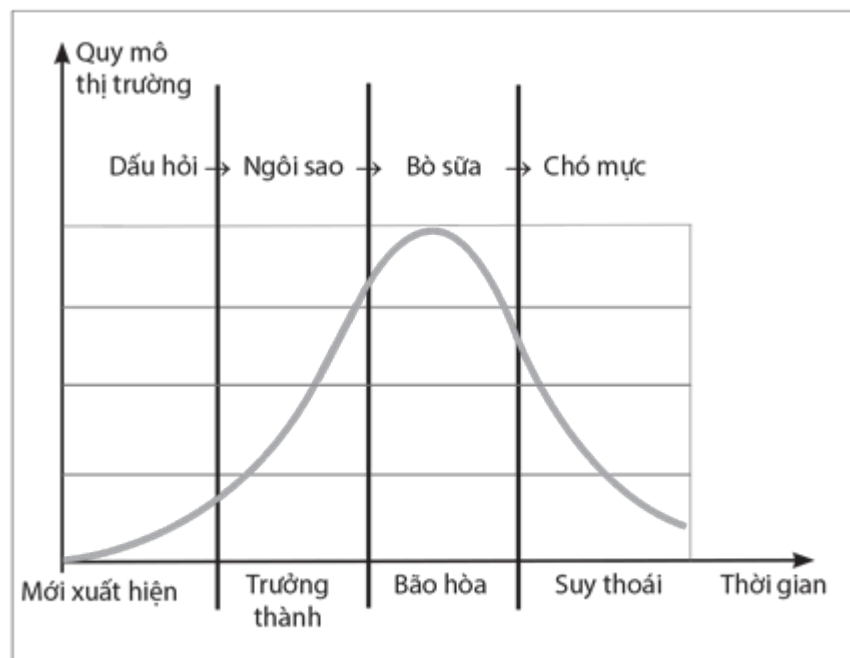
Sở dĩ tôi đề xuất mô hình BCG nên được gắn liền với mô hình vòng đời sản phẩm vì ba lý do sau:

- Mô hình vòng đời sản phẩm thường gắn liền với đường doanh thu và lợi nhuận, như vậy rất dễ gắn với số liệu tăng trưởng và thị phần của mô hình BCG.

- Mô hình BCG là quyết định đầu tư, nhưng quyết định đầu tư thì phải trả lời được câu hỏi tiền từ đâu ra. Vậy tiền sẽ căn cứ vào mô hình vòng đời sản phẩm.

- Đồng thời, các quyết định đầu tư cũng phải gắn với quy luật bất biến. Vòng đời sản phẩm là một mô hình có tính quy luật, ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp.

Từ mô hình ma trận BCG và mô hình vòng đời sản phẩm. Có thể đưa ra mô hình kết hợp như sau.



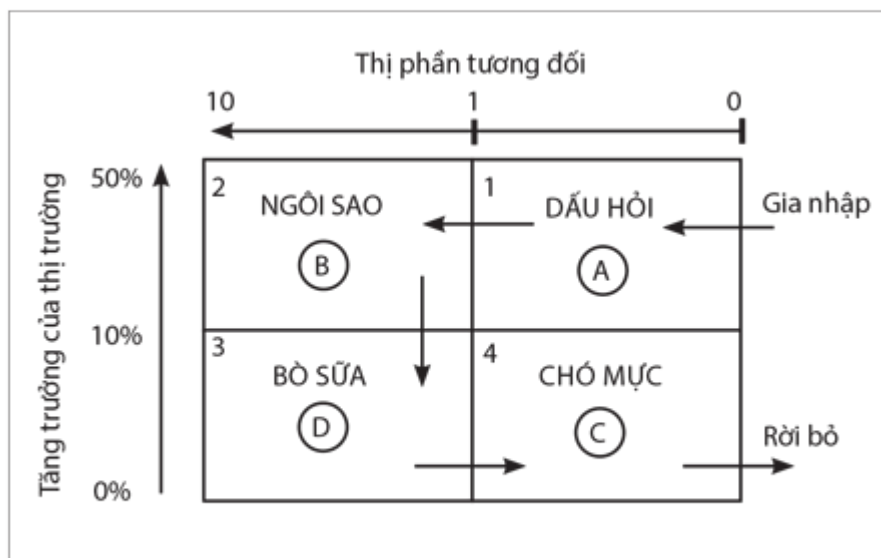
*Mô hình ma trận BCG và mô hình vòng đời sản phẩm của doanh nghiệp*

Mô hình kết hợp này cho doanh nghiệp thấy cả hai nội dung của bài toán quyết định đầu tư là:

1. Dòng tiền vào ở đâu – từ đường vòng đời sản phẩm

## 2. Dòng tiền ra – dòng tiền đầu tư căn cứ vào ma trận BCG

Kết hợp hai mô hình này với từng sản phẩm, dòng sản phẩm, nhãn hàng của doanh nghiệp, các nhà quản lý, chủ doanh nghiệp sẽ đưa ra được quyết định đầu tư khá dễ dàng. Dưới góc nhìn là bài toán đầu tư, mô hình có thể được vẽ lại như sau để dễ ứng dụng vào thực tế.



*Mô hình tiến trình quyết định đầu tư*

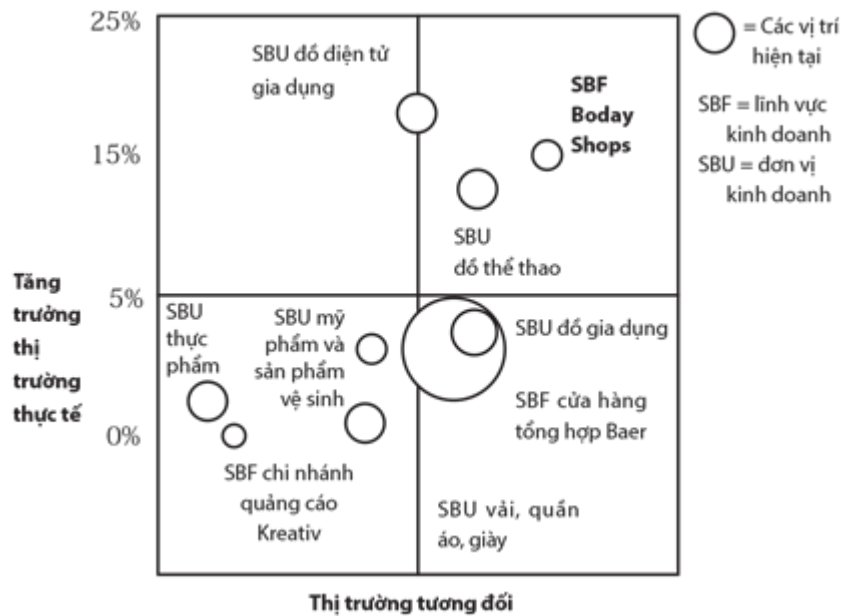
## ÁP DỤNG BCG CHO DÒNG SẢN PHẨM VÀ GIẢI PHÁP DÀNH CHO DOANH NGHIỆP CỦA BẠN

Trong phần “Mô hình – khung công việc thực tế” và phần “Liên kết ma trận BCG và mô hình vòng đời sản phẩm”, tác giả đã mô tả và gợi ý việc áp dụng này vào thực tế của doanh nghiệp. Trong phần cuối chương, tác giả xin đưa ra một ví dụ và một phương án đầu tư để doanh nghiệp tham khảo.

Ví dụ phân tích các sản phẩm, dòng sản phẩm của một doanh nghiệp kinh doanh hàng gia dụng dựa trên mô hình BCG và phương án đầu tư theo nguyên lý các nhà tư vấn BCG đưa ra.

Tuy nhiên, doanh nghiệp cần căn cứ vào thực tế dòng tiền mà mình đang có.

### Ví dụ 1: Phân tích sản phẩm, dòng sản phẩm của doanh nghiệp kinh doanh hàng gia dụng



Giải pháp dành cho các sản phẩm ở các ô của mô hình BCG dựa theo những khuyến cáo mang tính nguyên lý của các chuyên gia BCG để doanh nghiệp tham khảo.



Để vận dụng cho doanh nghiệp của bạn và cơ cấu lại phương án đầu tư vào từng dòng sản phẩm, dịch vụ khi nguồn lực có hạn, tác giả xin đề xuất ba bước để áp dụng mô hình ma trận BCG như sau.

**Bước 1:** Liệt kê các sản phẩm, dòng sản phẩm, nhãn hàng của doanh nghiệp theo mô hình ma trận BCG – làm rõ sản phẩm nào, dòng sản phẩm nào và nhãn hàng nào thuộc từng ô trong ma trận BCG.

1. Sản phẩm nào thuộc nhóm ngôi sao
2. Sản phẩm nào thuộc nhóm chó mực
3. Sản phẩm nào thuộc nhóm bò sữa
4. Sản phẩm nào thuộc nhóm dấu chấm hỏi.

**Bước 2:** Sử dụng mô hình vòng đời sản phẩm để sắp xếp các sản phẩm theo bốn giai đoạn vòng đời. Tính toán doanh thu và lợi nhuận theo từng sản phẩm, dòng sản phẩm và nhãn hàng. Việc tính toán này hoàn toàn theo mức độ tương đối dựa trên nguồn số liệu mà doanh nghiệp có thể thu thập được.

**Bước 3:** Dựa vào dòng tiền thu được từ từng sản phẩm, dòng sản phẩm và nhãn hàng, doanh nghiệp quyết định đầu tư vào sản phẩm, dòng sản phẩm, nhãn hàng nào theo khuyến cáo của các chuyên gia BCG.

Việc áp dụng mô hình BCG sẽ hỗ trợ cho quá trình ra quyết định trong kinh doanh của các trưởng phòng quản lý nhãn hàng, sản phẩm, đồng thời là tài liệu tham khảo hữu ích khi các giám đốc tài chính và ban giám đốc ra các quyết định khó khăn như: (1) Sản phẩm nào cần loại bỏ khỏi doanh nghiệp, (2) Sản phẩm nào cần tập trung nguồn lực để đầu tư, (3) Sản phẩm nào để tiếp tục theo dõi theo mức độ phát triển tự nhiên.

# MÔ HÌNH MA TRẬN ANSOFF

Làm thế nào để công ty tăng trưởng

## NGUỒN GỐC - CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA MÔ HÌNH

Năm 1957, Igor Ansoff đã công bố nghiên cứu của mình về mối quan hệ giữa chiến lược sản phẩm và thị trường của một doanh nghiệp. Nghiên cứu này được công bố trên tạp chí *Harvard Business Review* với tên gọi “Strategies for Diversification” (Chiến lược đa dạng hóa). Sau này, nội dung của nghiên cứu được gọi với cái tên thân mật hơn là ma trận Ansoff theo tên của tác giả mô hình này. Ansoff sinh năm 1918 tại Nga, có cha là người Mỹ và mẹ là người Nga. Năm 1936, ông cùng cha mẹ trở lại Mỹ học tập và làm việc.

Ma trận Ansoff còn có tên gọi khác là ma trận sản phẩm – thị trường (product – market matrix). Ma trận Ansoff dùng để phân tích quy mô thay đổi trong chiến lược sản phẩm và thị trường của một doanh nghiệp. Nội dung ma trận Ansoff dựa trên hai yếu tố chính.

1. Sản phẩm hiện tại và mới
2. Thị trường hiện tại và mới

Làm thế nào để một công ty tăng trưởng? – Đó là câu hỏi dành cho tất cả các cấp quản lý trong một doanh nghiệp từ hội đồng quản trị, ban giám đốc, các trưởng phòng và nhân viên. Để giúp doanh nghiệp trả lời được câu hỏi trên, ma trận Ansoff được sử dụng như một công cụ để đưa ra chiến lược phát triển cho một

doanh nghiệp. Công cụ này được sử dụng hiệu quả hơn khi gắn với các công cụ khác như:

1. Phân tích môi trường bên ngoài doanh nghiệp: Mô hình PEST
2. Phân tích điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp: Mô hình SWOT
3. Công cụ truyền thông tới khách hàng mới: Mô hình AIDA.

## **MÔ HÌNH - KHUNG CÔNG VIỆC THỰC TẾ**

Nội dung mô hình ma trận Ansoff: Vì mô hình này đưa ra chiến lược với từng nhóm sản phẩm và thị trường nên tôi xin phép được mô tả dưới cả bản gốc tiếng Anh và bản dịch tiếng Việt để độc giả thuận lợi hơn trong việc hiểu và áp dụng mô hình.

Markets	New	Market Development	Diversification
	Existing	Market Penetration	Product Development
		Existing	New
		<b>Products &amp; Services</b>	

Thị trường	Mới	Phát triển thị trường	Đa dạng hóa
	Hiện tại	Thâm nhập thị trường	Phát triển sản phẩm
		Hiện tại	Mới
		<b>Sản phẩm và dịch vụ</b>	

*Nguồn: The Chanel Advantage, Lawrence G.Friedman*

Bốn chiến lược tăng trưởng theo mô hình Ansoff mà doanh nghiệp cần áp dụng để thúc đẩy tăng trưởng:

### **Chiến lược thâm nhập sâu hơn thị trường hiện tại (Market penetration)**

Nội dung của chiến lược được hiểu đơn giản là bán nhiều sản phẩm hiện tại vào thị trường hiện tại. Chiến lược được cụ thể hóa với hai tình huống điển hình là:

1. Gia tăng thị phần sản phẩm của doanh nghiệp trong từng khách hàng hiện tại; tăng thị phần của mình tại một khách hàng, tại một điểm bán – chiến lược này dựa trên việc khách hàng bán nhiều hơn sản phẩm của mình và giảm sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.
2. Tìm thêm nhiều khách hàng mới hơn trong thị trường hiện tại đang bán. Mặc dù thị trường đã được công ty bán, nhưng còn nhiều khách hàng chưa được phục vụ.

Không có doanh nghiệp nào chiếm thị phần 100% trong “nhà kho” của khách hàng mà doanh nghiệp đang phục vụ. Thực tế cho thấy, bất kỳ khách hàng nào đều có từ 2-3 nhà cung cấp trở lên. Điều này không những chỉ đúng với sản phẩm hàng hóa tiêu dùng nhanh mà còn đúng với hàng hóa công nghiệp.

Tại một tiệm tạp hóa mua hàng của doanh nghiệp Coca-Cola, nhưng Coca-Cola không thể chiếm 100% trong cửa hàng đó mà họ sẽ nhập thêm nước ngọt của Pepsi, Tân Hiệp Phát, Lavie... Như vậy, chiến lược thâm nhập sâu thị trường của Coca-Cola là nhằm mục tiêu tăng doanh số tại từng điểm bán, từ đó làm giảm doanh số của đối thủ cạnh tranh trong từng điểm bán. Tương tự như vậy, một công ty bán hạt nhựa cho một nhà máy sản xuất vỏ chai đựng nước cũng nhập hạt nhựa từ nhiều nhà cung cấp khác nhau. Vì thế chiến lược thâm nhập thị trường sâu là nhằm mục tiêu tăng doanh số hạt nhựa của mình tại từng nhà máy và giảm doanh số của đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược thâm nhập sâu cũng được áp dụng với một thị trường mà doanh nghiệp đang kinh doanh. Ví dụ: Một công ty bán hạt nhựa cho các nhà máy tại khu vực khu công nghiệp Thăng Long. Khu công nghiệp này có 20 nhà máy sử dụng hạt nhựa, tuy nhiên, doanh nghiệp chỉ bán được cho 3/20 nhà máy. Vậy chiến lược thâm nhập thị trường nhằm mục tiêu gia tăng khách hàng mới cho doanh nghiệp tại một thị trường đang phục vụ.

### **Chiến lược phát triển thị trường mới (New market development)**

Nội dung chiến lược này được mô tả ngắn gọn là doanh nghiệp nỗ lực bán các sản phẩm hiện tại tới một thị trường mới. Chiến lược này được áp dụng với hai tình huống điển hình trong kinh doanh là:

1. Gia tăng khách hàng mới tại các khu vực địa lý mới (new geographies).
2. Gia tăng khách hàng mới trong khu vực địa lý hiện tại bằng cách mở rộng sang các phân đoạn thị trường khác (new market segmentation).

Đây là bài toán tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận được đặt ra hằng ngày với từng doanh nghiệp. Doanh thu được hình thành từ từng khách hàng. Theo thống kê, hằng năm, doanh nghiệp thường mất đi 5-10% tệp khách hàng cũ tùy theo ngành nghề. Lý do khách hàng rời bỏ doanh nghiệp tựu trung lại có sáu lý do chính được các báo cáo về chăm sóc khách hàng công bố:

1. Khách hàng qua đời
2. Khách hàng chuyển chỗ ở
3. Khách hàng có các mối quan tâm khác

4. Khách hàng bị đối thủ cạnh tranh lôi kéo
5. Khách hàng không thỏa mãn với sản phẩm và dịch vụ
6. Nhân viên doanh nghiệp phục vụ khách hàng không tốt.

Chính vì lý do đó, việc phát triển khách hàng mới để bù đắp vào sự thiếu hụt khách hàng rời bỏ là chiến lược tất yếu. Khi một doanh nghiệp đã bán sản phẩm và dịch vụ của mình trong một khu vực địa lý nhất định và có doanh thu ổn định, doanh nghiệp có thể xác định rất rõ tập khách hàng đang mua là ai. Nguyên lý 80/20 của nhà thống kê học người Ý luôn là một phương pháp tham khảo để xác định 80% doanh số hiện tại đến từ 20% tập khách hàng nào. Từ đây, doanh nghiệp xác định được tập khách hàng đem lại doanh thu, lợi nhuận cho doanh nghiệp. Đó chính là tập khách hàng mục tiêu mà doanh nghiệp cần hướng tới.

Dựa vào tập khách hàng mục tiêu này, doanh nghiệp phát triển tìm kiếm các khách hàng mới (cùng phân khúc) ở các khu vực địa lý mới. Chiến lược này được thực hiện bằng cách xây dựng kênh phân phối theo chiều rộng, mở rộng sang khu vực địa lý khác, mở rộng độ phủ thị trường của doanh nghiệp. Ví dụ dễ nhất là một doanh nghiệp dược phẩm sau khi bán hàng thành công cho các bệnh viện đa khoa cấp tỉnh cho 30 tỉnh phía Bắc có thể thực hiện chiến lược phát triển thị trường mới là các bệnh viện đa khoa cấp tỉnh cho 9 tỉnh ở miền Tây, rồi 8 tỉnh miền Đông. Việc phát triển thị trường theo chiều rộng này không gặp quá nhiều khó khăn vì cùng một phương pháp tiếp cận, chính sách bán hàng, cùng một tập khách hàng mục tiêu.

Một phương pháp khác mà doanh nghiệp có thể triển khai đó là trong khu vực địa lý đang kinh doanh, doanh nghiệp mở rộng tập khách hàng mục tiêu sang một phân khúc khách hàng mới. Việc này được thực hiện dựa trên việc phân tích tập khách hàng cũ. Doanh nghiệp phát hiện ra một phân khúc khách hàng mà

doanh nghiệp vẫn chưa tiếp cận trong khu vực địa lý đang kinh doanh. Ví dụ, công ty dược đã kinh doanh khá thành công ở miền Bắc bằng việc bán vào các khoa dược của bệnh viện đa khoa cấp tỉnh. Tuy nhiên, doanh nghiệp này vẫn chưa bán vào kênh nhà thuốc tư nhân. Vậy chiến lược tăng trưởng thông qua bán vào kênh nhà thuốc tại 30 tỉnh phía Bắc là giải pháp thuộc chiến lược tăng trưởng khách hàng mới.

### **Chiến lược phát triển sản phẩm mới (New product development)**

Chiến lược này được thực hiện thông qua việc bán các sản phẩm mới vào thị trường hiện tại. Đây là chiến lược phổ biến các doanh nghiệp sử dụng để nâng cao doanh thu mà không phát sinh nhiều chi phí giao hàng, công nợ, nhân viên bán hàng, các chi phí quản lý. Từ đó, chiến lược giúp gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Chiến lược tăng trưởng này được sử dụng trong hai tình huống điển hình.

1. Bán sản phẩm mới cho khách hàng hiện tại.
2. Bán sản phẩm mới cho khách hàng không thỏa mãn với sản phẩm cũ trong thị trường hiện tại.

Đây là chiến lược phổ biến để nâng cao sức mạnh nhãn hiệu hàng hóa với các khách hàng hiện hữu đang sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp. Theo thời gian, công ty xây dựng được mối quan hệ tin tưởng với khách hàng. Việc gia tăng doanh số thông qua sản phẩm mới là phương pháp nâng cao sức mạnh thương hiệu và thị phần của doanh nghiệp. Các sản phẩm mới được áp dụng trong chiến lược này thường là sản phẩm bổ sung cho sản phẩm hiện tại. Một doanh nghiệp kinh doanh các sản phẩm quần áo trẻ em đang bán cho khách hàng là các cửa hàng mẹ và bé có thể phát triển sản phẩm mới là khăn, gối, tất – các sản phẩm bổ sung cho bé. Nếu đang bán các sản phẩm cho bé mặc trong nhà, có thể bán thêm các sản phẩm đi chơi bên ngoài.

Chiến lược tăng trưởng dựa trên phát triển sản phẩm mới bổ sung cho sản phẩm cũ giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí tiếp cận thị trường.

Một giải pháp khác được áp dụng để thực thi chiến lược phát triển sản phẩm mới là phát triển sản phẩm bán cho các khách hàng chưa thỏa mãn với sản phẩm cũ. Giải pháp này được thực thi thông qua phát triển sản phẩm mới thay thế có tính năng vượt trội hơn so với sản phẩm cũ, giúp khách hàng cũ thỏa mãn kỳ vọng hơn. Để thực thi giải pháp này, doanh nghiệp có thể vận dụng cùng chiến lược phát triển sản phẩm 5 cấp độ của Kotler. Mỗi cấp độ sản phẩm có xu hướng tiếp cận và thỏa mãn một phân khúc khách hàng khác nhau.

### **Chiến lược đa dạng hóa (Diversification)**

Chiến lược này được thực hiện thông qua việc bán sản phẩm mới vào thị trường mới. Đây là chiến lược khó nhất trong bốn chiến lược của mô hình Ansoff. Chiến lược này hàm chứa nhiều rủi ro với doanh nghiệp, do đó thường được áp dụng với các tập đoàn có nguồn ngân sách lớn để nghiên cứu thị trường, phân đoạn thị trường. Từ đó tìm ra phân khúc khách hàng mục tiêu cần hướng tới.

Doanh nghiệp sau khi xác định được phân khúc khách hàng mục tiêu thì tiến hành khảo sát những nhu cầu nào chưa được thỏa mãn, từ đó phát triển ý tưởng sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu của phân khúc khách hàng mục tiêu mới. Doanh nghiệp áp dụng mô hình 5 cấp độ phát triển sản phẩm của Kotler để tạo ra sản phẩm vượt trội – thường ở cấp độ 3 để bán cho phân khúc khách hàng mục tiêu này.

Đánh giá nguồn lực tài chính, nhân sự, cơ sở vật chất... của công ty: Bắt đầu một chiến lược mới, nghiên cứu sản phẩm mới, thị trường mới, đối thủ cạnh tranh... chắc chắn cần một nguồn tài chính và nhân sự khổng lồ. Hãy đánh giá một cách khách quan

khả năng đáp ứng của doanh nghiệp bạn, để đảm bảo kế hoạch không bị bỏ dở giữa chừng vì thiếu kinh phí hay nhân lực.

## TÓM TẮT CHƯƠNG

### **Giải pháp dành cho doanh nghiệp của bạn**

Bốn chiến lược tăng trưởng trong ma trận Ansoff là bốn cánh cửa để doanh nghiệp bước vào thị trường rộng lớn và đầy biến động. Theo kinh nghiệm tư vấn quản trị kênh phân phối và chuỗi cửa hàng bán lẻ của tôi, chiến lược này có thể được áp dụng ở tất cả các cấp độ của doanh nghiệp. Chiến lược được áp dụng từ cấp cao nhất của hội đồng quản trị, ban giám đốc, các trưởng phòng kinh doanh khu vực và các nhân viên kinh doanh địa bàn, nhân viên kinh doanh sản phẩm hoặc thậm chí là nhân viên bán lẻ tại các cửa hàng.

**Với hội đồng quản trị và ban giám đốc:** Bốn chiến lược tăng trưởng sản phẩm – thị trường theo ma trận Ansoff giúp các thành viên hội đồng quản trị và ban giám đốc trả lời các câu hỏi chiến lược:

1. Năm tới, công ty tập trung vào phân khúc khách hàng nào của thị trường hiện tại?
2. Năm tới, công ty dồn nguồn lực vào phát triển sản phẩm mới nào?
3. Năm tới, công ty phát triển thêm thị trường mới nào để làm tiền đề cho năm sau? Đầu tư bao nhiêu tiền cho dự án mạo hiểm này?

**Với các trưởng phòng kinh doanh:** Áp dụng chiến lược tăng trưởng của ma trận Ansoff giúp các trưởng phòng xác định được những sản phẩm trọng tâm cần mở rộng độ phủ. Xác định

các khách hàng trọng điểm (key account) để thâm nhập sâu hơn, chiếm thị phần cao hơn trong từng khách hàng.

**Với các nhân viên bán hàng khu vực, các nhân viên bán hàng tại các điểm bán lẻ:** Chiến lược này được áp dụng rất cụ thể và hằng ngày. Hằng ngày, nhân viên bán hàng cần tập trung xác định: hôm nay tôi bán cho khách hàng mới nào? Sản phẩm nào cần thâm nhập sâu hơn trong khu vực đang bán hàng. Từ đó đội ngũ nhân viên xây dựng một kịch bản bán hàng cụ thể với từng khách hàng mới và sản phẩm mới.

*Phần hai*

## **MÔ HÌNH TỐI ƯU HÓA KHÁCH HÀNG**

# MÔ HÌNH TUYÊN BỐ GIÁ TRỊ KHÁCH HÀNG (CVP)

**Tại sao khách hàng mua sản phẩm của bạn**

## NGUỒN GỐC - CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA MÔ HÌNH

Năm 1940, Rosser Reeves – giám đốc công ty quảng cáo lớn thứ tư thế giới Ted Bates, đưa ra một khái niệm có tên Lợi điểm bán hàng độc nhất (Unique Selling Point – USP). USP là một lý thuyết được giới quảng cáo thời đó đón nhận như một phương pháp tiếp cận tốt nhất để sản phẩm và dịch vụ của mình đến được với khách hàng. Nếu như David Ogilvy được người Anh coi như bậc thầy về “quảng cáo mềm” với trường phái quảng cáo sáng tạo và mang chất nghệ sĩ, thì Rosser Reeves được người Mỹ coi là cha đẻ của “quảng cáo cứng” với triết lý quảng cáo dựa trên những nguyên tắc thực nghiệm và cơ sở khoa học vững chắc.

USP – Lợi điểm bán hàng độc nhất tập trung vào việc đưa ra lợi ích duy nhất của sản phẩm và dịch vụ tới khách hàng. Trong những năm 50 của thế kỷ 20, khái niệm này được các nhà tiếp thị sử dụng rộng rãi. Năm 1961, Reeves công bố lý thuyết USP trong cuốn sách *Reality in Advertising* (tạm dịch: Sự thực trong quảng cáo). Từ đó tới nay, USP được coi là phương thức tiếp thị hiệu quả nhất. Phương thức này khuyến khích doanh nghiệp hãy bắt đầu từ nhu cầu khách hàng của mình và tạo sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh.

Năm 1980, Ray Kordupleski đưa ra khái niệm Tuyên bố giá trị khách hàng (Customer Value Proposition – CVP) trong cuốn

sách *Mastering Customer Value Management* (tạm dịch: Làm chủ việc quản lý giá trị khách hàng) của mình. Ông đề xuất sử dụng khái niệm Tuyên bố giá trị khách hàng – CVP thay thế cho khái niệm USP sẽ phù hợp hơn, vì khái niệm này tập trung vào giá trị khách hàng nhận được chứ không phải đi truyền thông quảng cáo cái mình đang có như USP. Mô hình CVP được áp dụng rộng rãi cho các nhà tiếp thị, đồng thời được các nhà nghiên cứu bổ sung và trở thành một công cụ được ứng dụng phổ biến tại doanh nghiệp.

Tuyên bố giá trị khách hàng (CVP) được xác định là tất cả những giá trị của sản phẩm/dịch vụ mà doanh nghiệp mang tới cho khách hàng. Dựa vào CVP, khách hàng sẽ thấy rằng việc bỏ tiền ra trả cho doanh nghiệp để sở hữu sản phẩm/dịch vụ là xứng đáng với các giá trị mà họ nhận được. CVP giúp khách hàng trả lời ba câu hỏi quan trọng:

1. Tại sao tôi phải quan tâm đến sản phẩm/ dịch vụ này?
2. Sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp này có gì hơn so với sản phẩm/dịch vụ tôi đã từng tìm hiểu hoặc đã từng mua trước đó?
3. Tại sao tôi phải bỏ ra số tiền này để sở hữu sản phẩm/dịch vụ kia?

Như vậy, doanh nghiệp đưa ra được một tuyên bố giá trị khách hàng (CVP) chính là giúp khách hàng trả lời câu hỏi: Tại sao khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp bạn.

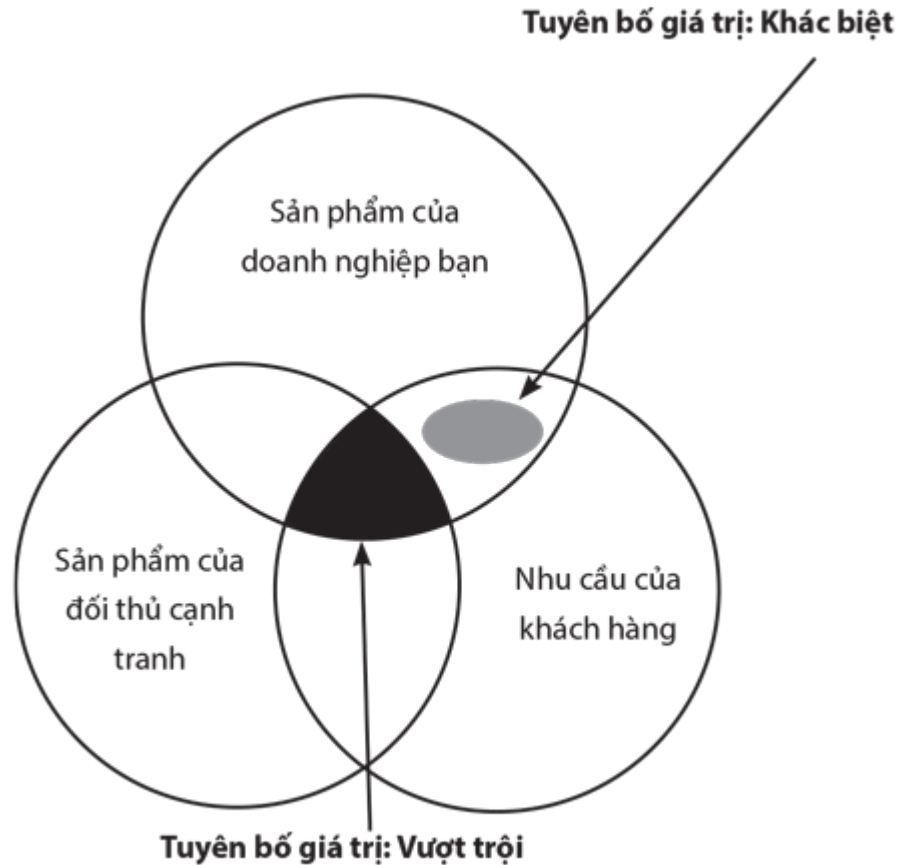
## **MÔ HÌNH - KHUNG CÔNG VIỆC THỰC TẾ**

Có hai cách tiếp cận thị trường. Cách thứ nhất là bắt đầu từ năng lực vượt trội của doanh nghiệp để cung cấp một sản phẩm và dịch vụ chất lượng tốt. Doanh nghiệp sản xuất và tồn trong kho với khối lượng lớn. Sau đó, doanh nghiệp tổ chức lực lượng bán

hàng, cung cấp sản phẩm và dịch vụ đến khách hàng. Các nhà tiếp thị gọi cách tiếp cận này là công ty có định hướng bán hàng (sales oriented company). Với cách tiếp cận này thì giá cả và lực lượng bán hàng đóng vai trò quyết định doanh thu của doanh nghiệp. Lúc này đội ngũ bán hàng có thể dựa vào năng lực của mình để tìm ra được USP – giá trị độc nhất cho khách hàng, nhưng ở một mức độ tương đối hạn chế.

Cách tiếp cận thứ hai là bắt đầu từ khách hàng. Các nhà tiếp thị gọi cách tiếp cận này là công ty có định hướng khách hàng (marketing oriented company). Theo cách tiếp cận này, doanh nghiệp sẽ bắt đầu từ thị trường. Doanh nghiệp tập trung nguồn lực để hiểu được khách hàng của mình cần gì, đồng thời xem các nhu cầu đó đã được các doanh nghiệp khác đáp ứng như thế nào, từ đó hình thành tuyên bố giá trị khách hàng (CVP). Mô hình CVP đơn giản nhất bắt đầu từ ba câu hỏi:

1. Khách hàng có nhu cầu gì?
2. Đối thủ cạnh tranh đang cung cấp sản phẩm và dịch vụ gì?
3. Doanh nghiệp của mình cung cấp sản phẩm và dịch vụ gì?



*Mô hình xác định CVP dựa trên ba câu hỏi*

Kết quả của mô hình này sẽ xác định được câu trả lời cho năm câu hỏi sau:

1. Điều gì trong sản phẩm và dịch vụ của tôi cung cấp không liên quan đến nhu cầu khách hàng?
2. Nhu cầu gì của khách hàng mà tôi chưa cung cấp hoặc không thể cung cấp?
3. Sản phẩm và dịch vụ của đối thủ cạnh tranh có gì hơn sản phẩm và dịch vụ doanh nghiệp tôi cung cấp?
4. Sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp tôi cung cấp có điều gì tốt hơn với sản phẩm và dịch vụ của công ty đối thủ cạnh tranh?

5. Sản phẩm và dịch vụ doanh nghiệp tôi cung cấp có gì khác biệt mà sản phẩm và dịch vụ của đối thủ cạnh tranh không có?

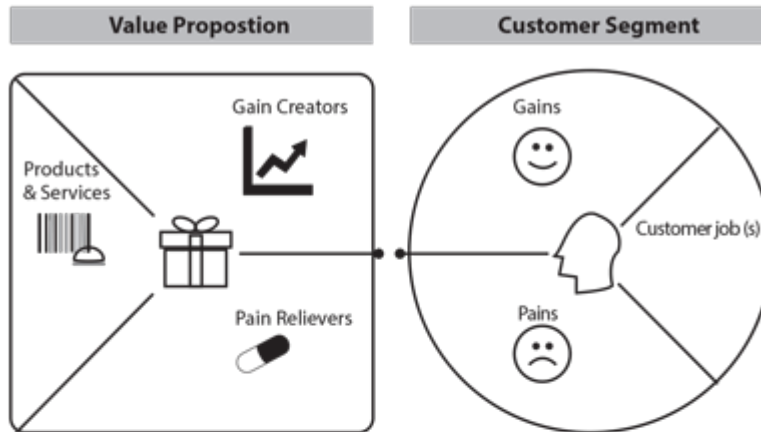
Kết thúc năm câu hỏi trên, doanh nghiệp sẽ trả lời được hai câu hỏi về tuyên bố giá trị (CVP).

- Tuyên bố giá trị 1: Sự vượt trội
- Tuyên bố giá trị 2: Sự khác biệt

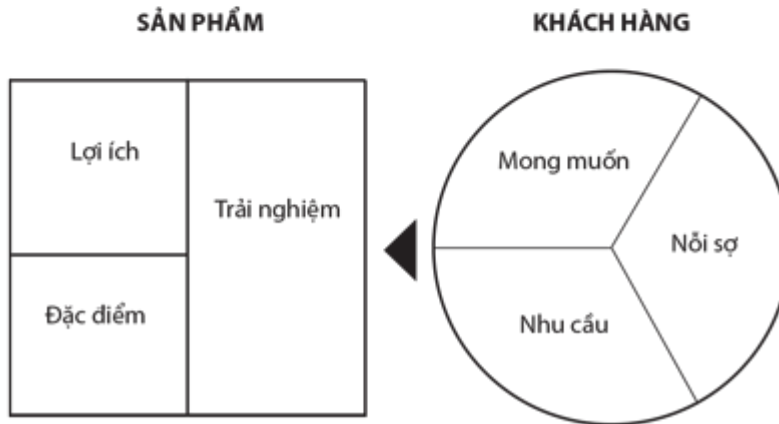
Một mô hình các tuyên bố giá trị khách hàng cụ thể hơn và dễ áp dụng hơn được Alex Osterwalder gợi ý là chỉ cần trả lời ba câu hỏi đơn giản hơn. Alex tập trung vào hai yếu tố quan trọng của khung mô hình kinh doanh là phân khúc khách hàng và giải pháp giá trị. Phương pháp để tạo ra được những sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng mong muốn chính là tìm ra sự phù hợp giữa hồ sơ khách hàng (mong muốn của khách hàng) và giải pháp giá trị (sản phẩm và dịch vụ) của doanh nghiệp. Để tìm ra được CVP, Alex gợi ý chỉ cần trả lời ba câu hỏi gần gũi hơn như sau:

1. Sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp bạn có đáp ứng được những việc cần làm của khách hàng không?
2. Sản phẩm và dịch vụ của bạn có giúp giải quyết những vấn đề rắc rối, khó khăn của khách hàng không?
3. Sản phẩm và dịch vụ của bạn có tạo ra một lợi ích nào đó cho khách hàng không?

### Mô hình nguyên gốc của Alex gợi ý



### Mô hình được dịch và ứng dụng cho doanh nghiệp



Mô hình xác định giá trị CVP dựa vào ba câu hỏi khách hàng và ba câu hỏi về sản phẩm rất dễ triển khai cho các doanh nghiệp.

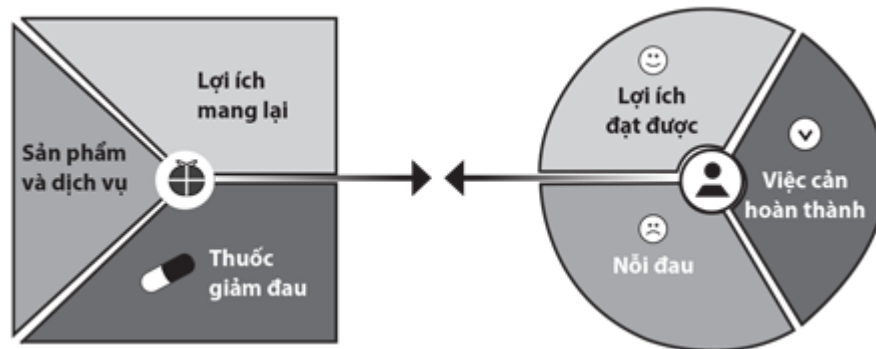
Với sản phẩm và dịch vụ, doanh nghiệp cần trả lời ba câu hỏi:

1. Đặc điểm của sản phẩm/dịch vụ là gì?
2. Lợi ích của sản phẩm/dịch vụ là gì?
3. Trải nghiệm của sản phẩm/dịch vụ là gì?

Với phân khúc khách hàng mà doanh nghiệp lựa chọn, doanh nghiệp trả lời ba câu hỏi sau:

1. Nhu cầu của khách hàng là gì?
2. Mong muốn của khách hàng là gì?
3. Nỗi sợ (nỗi đau) của khách hàng là gì?

Phần gắn kết giữa hai mô hình này là tuyên bố giá trị khách hàng (CVP) của doanh nghiệp.



## TÓM TẮT CHƯƠNG

### Giải pháp dành cho doanh nghiệp của bạn

Để xây dựng được tuyên bố giá trị khách hàng, tôi đề xuất doanh nghiệp triển khai theo 7 bước sau:

**Bước 1:** Lựa chọn phân khúc khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp. (Để làm được điều này, vui lòng đọc bài Ma trận Ansoff ở phần 1 và bài Mô hình giá trị vòng đời khách hàng ở phần 2 – xác định khách hàng mục tiêu tương lai dựa trên phân tích tập khách hàng, dựa trên giá trị vòng đời của khách hàng quá khứ). Đây là việc quan trọng nhất của doanh nghiệp.

**Bước 2:** Xác định nhu cầu của phân khúc khách hàng này. Điều này không khó vì doanh nghiệp đã có tập khách hàng cũ – vui lòng đọc bài Mô hình giá trị vòng đời khách hàng để hiểu rõ cách làm.

**Bước 3:** Xác định các nhu cầu chưa được đáp ứng của phân khúc khách hàng này. Việc này được xác định dựa trên tiếp nhận, phân tích các khiếu nại của tập khách hàng mục tiêu mà doanh nghiệp đang phục vụ.

**Bước 4:** Sắp xếp thứ tự ưu tiên các nhu cầu và các nhu cầu chưa được đáp ứng. Doanh nghiệp dựa vào nguồn lực của mình để lựa chọn các nhu cầu và nhu cầu chưa được đáp ứng nào để tập trung thỏa mãn khách hàng.

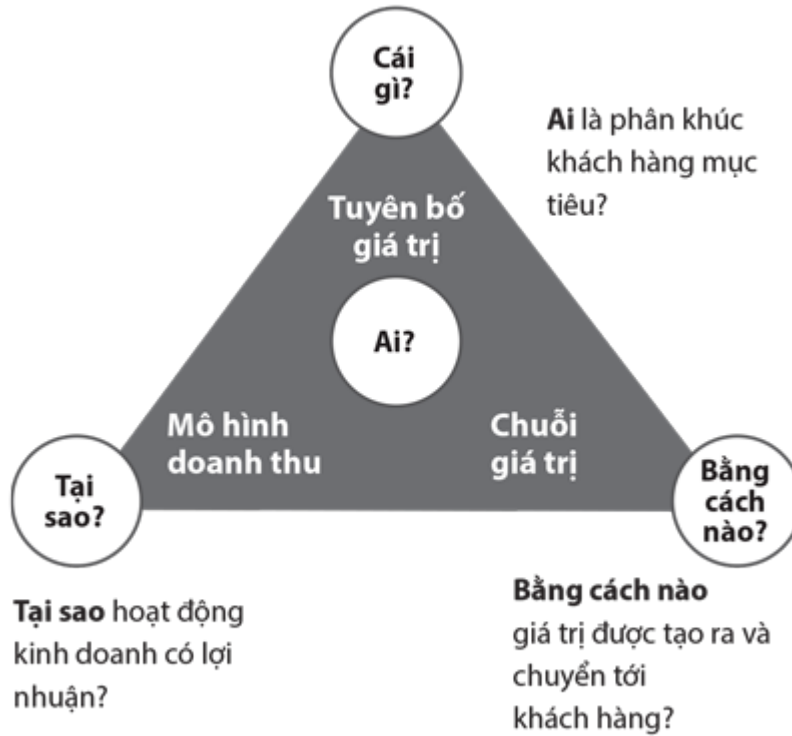
**Bước 5:** Liệt kê các đặc điểm, trải nghiệm và lợi ích của sản phẩm và dịch vụ doanh nghiệp đang cung cấp gắn với nhu cầu của khách hàng và nhu cầu chưa được đáp ứng của khách hàng mà doanh nghiệp lựa chọn để đáp ứng ở Bước 4. Bước này là quá trình kết nối giữa khách hàng và khả năng đáp ứng của doanh nghiệp.

**Bước 6:** So sánh “Tuyên bố giá trị CVP” vừa xây dựng ở **Bước 5** so với các tuyên bố giá trị của đối thủ cạnh tranh trong phân khúc khách hàng mà doanh nghiệp lựa chọn, trong phạm vi địa lý mà doanh nghiệp hoạt động.

**Bước 7:** Xây dựng các quy trình sản xuất, tìm nguồn nguyên liệu, nhà cung cấp, nhân lực đảm bảo đầu vào và quy trình tạo ra sản phẩm và dịch vụ đầu ra đáp ứng được các yêu cầu ở **Bước 5**.

Mô hình CVP khi được áp dụng hiệu quả sẽ thúc đẩy mô hình doanh thu và mô hình chuỗi giá trị tương ứng của doanh nghiệp.

**Cái gì** được cung cấp cho khách hàng



*Mô hình tuyên bố giá trị – doanh thu và chuỗi giá trị*

Từ mô hình doanh thu và mô hình chuỗi giá trị tạo ra sẽ tác động trở lại với mô hình CVP.

# MÔ HÌNH BẢN ĐỒ HÀNH TRÌNH KHÁCH HÀNG

**Gia tăng lòng trung thành của khách hàng**

## NGUỒN GỐC - CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA MÔ HÌNH

**N**ăm 1987, Jan Carlzon – chủ tịch Hãng hàng không SAS (Scandinavian Airlines) của Thụy Điển đã viết cuốn sách *Moments of Truth* (Khoảnh khắc của sự thật)<sup>1</sup>. Trong cuốn sách này, ông đã mô tả lại các bài học kinh nghiệm điều hành hãng hàng không đang thua lỗ 30 triệu đô-la vào thời điểm ông tiếp quản năm 1981. Nhưng chỉ sau một năm, SAS trở thành hãng hàng không đúng giờ nhất tại châu Âu và bắt đầu có lợi nhuận. Jan Carlzon đã phát hiện ra rằng dịch vụ và con người, đặc biệt những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, mới là điểm chủ chốt dẫn tới thành công của một hãng hàng không nói riêng và một công ty kinh doanh dịch vụ nói chung. Nhờ cuốn sách này, khái niệm “khoảnh khắc của sự thật” lần đầu tiên được công bố và áp dụng vào trong ngành bán hàng và dịch vụ khách hàng.

---

<sup>1</sup> Cuốn sách *Khoảnh khắc của sự thật* đã được *Thaihabooks* mua bản quyền và xuất bản. (BT)

---

Sau đó hơn 10 năm, các nhà tiếp thị (marketers) trên thế giới bắt đầu sử dụng khái niệm “khoảnh khắc sự thật” nhiều hơn. Đồng thời, họ bắt đầu gắn khái niệm này là một khoảnh khắc với tiến trình mua của khách hàng. Việc gắn từng khoảnh khắc

của sự thật với quá trình mua của khách hàng đã hình thành nên một khái niệm mới là hành trình khách hàng (customer journey). Các bài báo học thuật bắt đầu sử dụng khái niệm bản đồ hành trình khách hàng (customer journey map) từ năm 2010. Hiện nay, bản đồ hành trình khách hàng được coi là một công cụ hữu ích cho các nhà tiếp thị gia tăng sự gắn kết giữa doanh nghiệp của mình với khách hàng.

Bản đồ hành trình khách hàng giai đoạn công bố chỉ là một đường nằm ngang mô tả các “thời khắc của sự thật” của khách hàng trong các thời điểm của quá trình mua hàng. Việc này giống như vẽ ra một bản đồ đi lại của một tuyến xe buýt. Bản đồ này có điểm xuất phát của xe buýt và điểm kết thúc của chuyến xe. Trong quá trình di chuyển từ điểm đầu đến điểm kết thúc thì xe buýt sẽ dừng ở một số điểm để đón và trả khách. Các điểm này được xác định như là các “khoảnh khắc của sự thật”. Sau này, khái niệm này được thay thế bằng một từ dễ hiểu hơn là “điểm chạm” (touch point). Điểm chạm được xác định là điểm tiếp xúc giữa doanh nghiệp và khách hàng trong hành trình mua sắm.

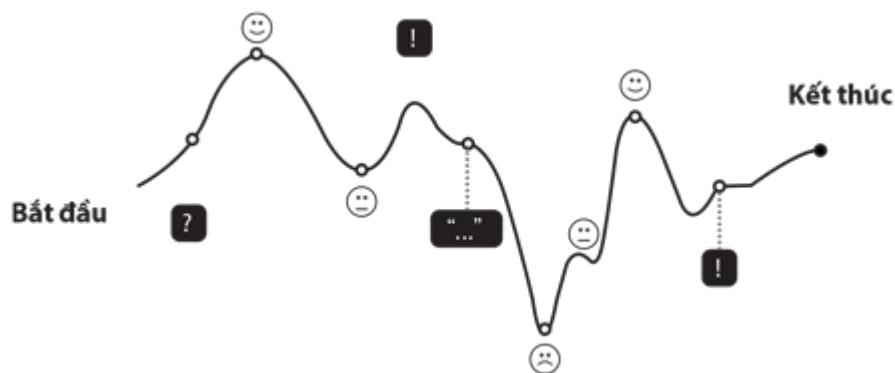
## **MÔ HÌNH - KHUNG CÔNG VIỆC THỰC TẾ**

Bản đồ hành trình khách hàng là một khái niệm được mô tả rất đơn giản. Công cụ này được mọi người hiểu là sự tập hợp của nhiều điểm chạm khác nhau giữa khách hàng và doanh nghiệp trong quá trình mua sắm. Việc nối các điểm chạm này lại với nhau sẽ hình thành một đường đi – được gọi là bản đồ. Như vậy bản đồ hành trình khách hàng là sự nối các điểm chạm giữa doanh nghiệp và khách hàng.

Điểm chạm không chỉ xảy ra giữa nhân viên bán hàng và nhân viên marketing của doanh nghiệp với khách hàng. Điểm chạm được xác định là bất kỳ cái gì, bất kỳ ai có tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Như vậy, nhân viên lễ tân, nhân viên giao hàng, kỹ thuật viên lắp đặt sản phẩm, nhân viên kế toán của nhà cung

cấp, tất cả những người này đều tham gia vào điểm chạm của khách trong hành trình mua của khách hàng.

Điểm chạm là sự tương tác giữa khách hàng hiện hữu, khách hàng tiềm năng với một doanh nghiệp. Điều này có thể là việc truy cập vào một website, đọc một tờ rơi khuyến mại, xem một quảng cáo... mà không nhất thiết phải tiếp xúc trực tiếp với nhân viên của doanh nghiệp. Như vậy có thể thấy giữa doanh nghiệp và khách hàng có vô số điểm chạm khác nhau. Việc doanh nghiệp phải xác định được tất cả điểm chạm, nối chúng lại với nhau, xem mối quan hệ giữa các điểm chạm và xác định điểm chạm nào là quan trọng trong suốt hành trình mua là việc làm rất quan trọng, có thể biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng mua, và biến khách hàng mua lần đầu tiếp tục mua lần 2, 3... rồi trở thành khách hàng trung thành của doanh nghiệp.



### ***Bản đồ hành trình khách hàng cơ bản***

Bản đồ hành trình khách hàng cơ bản được mô tả đơn thuần là các điểm chạm giữa doanh nghiệp và khách hàng. Việc liệt kê tất cả các điểm chạm được tiến hành từ điểm bắt đầu và điểm kết thúc trong quá trình mua của khách hàng. Điểm chạm này có thể là “chạm” với con người hoặc các công cụ mà doanh nghiệp cung cấp.

Việc vẽ bản đồ hành trình mua của khách hàng đơn thuần không đem lại giá trị nhiều cho doanh nghiệp. Vì bản đồ này chỉ cung cấp được con đường mà khách hàng đi và các điểm chạm với doanh nghiệp mà thôi. Vì vậy, các nhà tiếp thị tiếp tục tìm cách ứng dụng mô hình bản đồ hành trình vào trong doanh nghiệp để đạt hiệu quả cao hơn. Vì thế, các nghiên cứu tiếp theo gắn bản đồ hành trình mua của khách hàng với hành vi mua của khách hàng. Từ đó doanh nghiệp xác định được điểm chạm nào là “điểm trọng yếu” mà doanh nghiệp cần tập trung để giúp khách hàng tiềm năng lựa chọn sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp mình.

Theo giáo sư Philip Kotler, hành vi mua của khách hàng thường trải qua sáu giai đoạn cơ bản.

1. Nhận biết
2. Tìm thông tin
3. Đánh giá
4. Dùng thử
5. Lựa chọn
6. Đánh giá sau mua.

Gắn kết hai mô hình – bản đồ trải nghiệm khách hàng và hành vi mua của khách hàng, các nhà tiếp thị cố gắng hiện một mô hình chi tiết hơn như sau.



### ***Bản đồ hành trình mua của khách hàng gắn với hành vi mua***

Trong mô hình này, các nhà tiếp thị bổ sung thêm nội dung trong từng điểm chạm, khách hàng sẽ có những cảm nhận khác nhau. Cảm nhận có thể là tích cực hoặc tiêu cực, có thể là thích hay không thích. Từ đó, hình thành khái niệm bổ sung là trải nghiệm khách hàng. Việc nối các điểm trải nghiệm khách hàng cũng hình thành nên “Bản đồ trải nghiệm khách hàng”.

Ngày nay các điểm chạm không chỉ hình thành trên phương diện vật lý (physical) mà còn ở phương diện số (digital). Vì thế hai khái niệm bổ sung là “điểm chạm vật lý” (physical touch point) và “điểm chạm số” (digital touch point) được hình thành. Từ đây, việc vẽ bản đồ hành trình mua của khách hàng và bản đồ trải nghiệm khách hàng có nhiều điểm chạm hơn. Vì thế việc quản lý các điểm chạm này khó khăn hơn trước đây.



## ***Bản đồ hành trình mua bao gồm điểm chạm vật lý và điểm chạm số***

Số điểm chạm tăng lên đồng nghĩa với việc có nhiều cơ hội tiếp xúc với khách hàng hơn. Cơ hội để một doanh nghiệp biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng mới nhiều hơn. Tuy nhiên, một góc nhìn khác thì khả năng bị mất khách hàng cũ cũng tăng lên vì bất kỳ một điểm chạm nào làm khách hàng không hài lòng có thể dẫn tới việc mất khách hàng.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG**

### **Giải pháp dành cho doanh nghiệp của bạn**

Bản đồ hành trình mua của khách hàng kết hợp với hành vi mua của khách hàng sẽ xác định được các điểm chạm quan trọng. Từ đó doanh nghiệp tập trung các điểm chạm này để nâng cao mức độ gắn kết giữa khách hàng tiềm năng, khách hàng hiện hữu với doanh nghiệp. Việc xác định sự hài lòng hay không hài lòng ở từng điểm chạm có giá trị thực tiễn với doanh nghiệp. Vì vậy, bản đồ trải nghiệm khách hàng được các doanh nghiệp sử dụng nhiều hơn và để áp dụng hơn với bản đồ hành trình mua của khách hàng.

Theo Wave Stone, công ty chuyên tư vấn về trải nghiệm khách hàng, định nghĩa trải nghiệm khách hàng là sự tương tác cảm

xúc giữa một khách hàng tiềm năng, khách hàng hiện tại với doanh nghiệp, và được xác định bởi các điểm chạm:

1. Thương hiệu
2. Nhân viên
3. Sản phẩm
4. Cửa hàng
5. Website
6. Các kênh truyền thông
7. Trung tâm dịch vụ khách hàng.

Các điểm chạm này sẽ hình thành cảm xúc giữa khách hàng và doanh nghiệp

Theo công ty nghiên cứu thị trường Forrester Research thì trải nghiệm khách hàng luôn có ba cấp độ:

1. Giá trị – Usefull
2. Tiện lợi – Convinent
3. Vui vẻ – Enjoy.

Doanh nghiệp cần xác định tại từng điểm chạm thì cấp độ trải nghiệm khách hàng với doanh nghiệp đang ở cấp độ nào, từ đó có giải pháp nâng cấp trải nghiệm khách hàng. Từ cấp độ một – giá trị lên cấp độ hai – tiện lợi, và từ cấp độ hai – tiện lợi lên cấp độ ba – vui vẻ. Để làm được điều đó, tôi đề xuất doanh nghiệp áp dụng bản đồ trải nghiệm khách hàng theo sáu bước sau:

1. Thu thập thông tin khách hàng

2. Lên danh sách các điểm chạm của khách hàng
3. Thiết lập bản đồ – vẽ bản đồ trải nghiệm khách hàng (current state)
4. Phân tích dữ liệu bản đồ: hài lòng và không hài lòng
5. Giải pháp và thực thi bởi nhân viên – quy trình – sản phẩm
6. Đánh giá kết quả và điều chỉnh.

Việc áp dụng theo quy trình sáu bước này sẽ nâng cao được trải nghiệm khách hàng tại từng điểm chạm.

# MÔ HÌNH KHÁCH HÀNG TRỌN ĐỜI (LTV)

**Nâng cao doanh thu và lợi nhuận**

## NGUỒN GỐC - CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA MÔ HÌNH

Năm 1988, Robert Shaw và Merlin Stone xuất bản cuốn sách *Database Marketing* (tạm dịch: Quản trị tiếp thị bằng cơ sở dữ liệu). Database marketing là một hình thức tiếp thị trực tiếp đến khách hàng dựa trên cơ sở phân tích dữ liệu. Tiếp thị bằng cơ sở dữ liệu sử dụng các phương pháp thống kê để xây dựng các mô hình dự đoán hành vi của khách hàng và chọn lựa khách hàng cho từng hình thức tiếp thị tương ứng. Các doanh nghiệp sử dụng tiếp thị bằng cơ sở dữ liệu thường có xu hướng sử dụng những cơ sở dữ liệu khổng lồ, vì dữ liệu về khách hàng càng nhiều thì khả năng các mô hình được xây dựng chính xác càng cao.

Mô hình giá trị vòng đời khách hàng (Customer Lifetime Value – CLV) lần đầu tiên được giới thiệu trong cuốn sách *Database Marketing* nhanh chóng được các nhà tư vấn doanh nghiệp phổ biến rộng rãi và áp dụng nhanh chóng. Tính toán và phân tích giá trị vòng đời khách hàng hiện nay trở thành quy trình quản lý kinh doanh chuẩn mực của các công ty bán lẻ trên thế giới. Đồng thời, mô hình này cũng đang được từng bước áp dụng trong các hoạt động bán hàng cho doanh nghiệp (B2B).

Giá trị vòng đời khách hàng (CLV) là giá trị của một khách hàng đóng góp cho doanh nghiệp trong suốt cuộc đời họ. CLV là một trong những số liệu thống kê quan trọng theo dõi trải nghiệm của khách hàng. Giá trị vòng đời của khách hàng là thước đo xem khách hàng đó mang lại lợi nhuận như thế nào với doanh

nghiệp trong khoảng thời gian không giới hạn thay vì lần mua đầu tiên. Số liệu có thể giúp doanh nghiệp xác định được chi phí phù hợp cho mỗi lần mua của khách hàng là bao nhiêu.

Giá trị vòng đời khách hàng thường được chia làm hai loại.

- Giá trị vòng đời lịch sử (Historic customer lifetime value): Được tính dựa trên tổng doanh thu hoặc lợi nhuận của tất cả các lần mua hàng trong lịch sử. Đây là số liệu mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể tính toán được.
- Giá trị vòng đời dự đoán (Predictive customer lifetime value): Là một phân tích dự đoán dựa trên dữ liệu mua hàng lịch sử trước đó và những hành vi của khách hàng. Giá trị này phụ thuộc vào kỹ thuật phân tích để từ đó dự báo doanh thu và lợi nhuận mà doanh nghiệp thu được từ khách hàng đó trong tương lai.

## **MÔ HÌNH - KHUNG CÔNG VIỆC THỰC TẾ**

Giá trị vòng đời của khách hàng (CLV) là tổng giá trị mà một khách hàng đã mang lại cho doanh nghiệp trong toàn bộ thời gian duy trì mối quan hệ với họ. CLV có mối liên hệ chặt chẽ với các trải nghiệm của khách hàng với doanh nghiệp và các yêu cầu của khách hàng được doanh nghiệp đáp ứng. Doanh nghiệp tìm kiếm giá trị vòng đời của một khách hàng không quá tập trung vào giá trị của một lần giao dịch mà tập trung vào việc duy trì mối quan hệ và giao dịch của nhiều lần tiếp theo mà khách sẽ mua của doanh nghiệp.

Triết lý quan trọng trong mô hình này cho doanh nghiệp là:

- Thay vì phải bỏ chi phí để tìm kiếm khách hàng mới, doanh nghiệp sẽ tiết kiệm phần lớn chi phí nếu duy trì giữ chân khách hàng cũ. Số liệu thống kê thực tế cho thấy, để gia tăng được một khách hàng mới, doanh nghiệp phải bỏ ra rất nhiều

chi phí truyền thông để gia tăng sự nhận biết của thương hiệu.

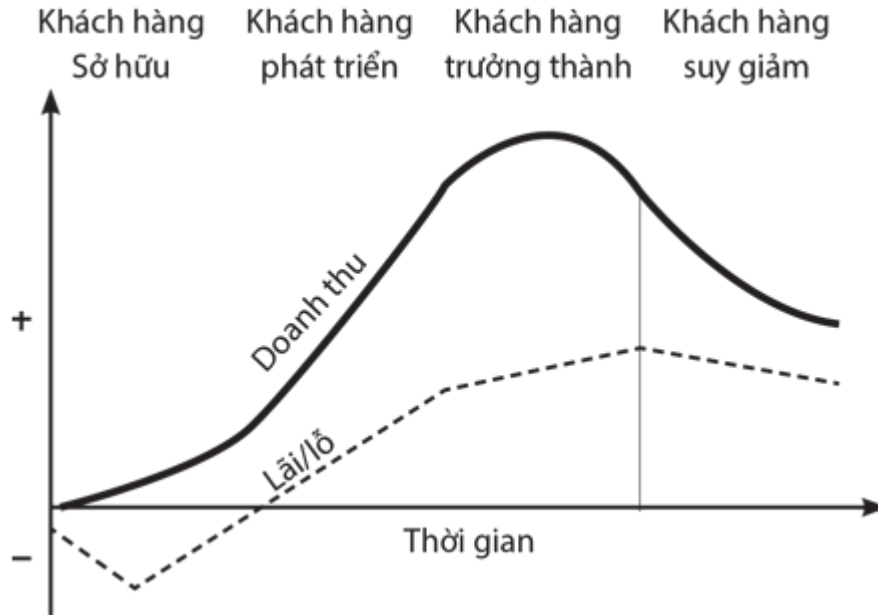
- Tuyển dụng đội ngũ kinh doanh để cung cấp thông tin thuyết phục khách hàng mua. Quá trình mua kéo dài một khoảng thời gian nhất định để khách hàng so sánh sản phẩm của doanh nghiệp với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

- Với các sản phẩm và dịch vụ có giá trị cao, doanh nghiệp phải bỏ chi phí để khách hàng dùng thử và các hoạt động “demo” cho khách hàng thấy.

- Các chương trình khuyến mại, công nợ để kích thích khách hàng mua.

Một số chuyên gia tiếp thị tính toán rằng, chi phí để thu hút một khách hàng mới gấp năm lần chi phí bỏ ra để giữ chân khách hàng cũ. Vì vậy, doanh nghiệp tập trung gia tăng giá trị của khách hàng hiện tại là phương án tối ưu thúc đẩy tăng trưởng.

Điểm cần lưu ý nữa của mô hình giá trị vòng đời khách hàng là doanh nghiệp không chỉ bán lại sản phẩm đó cho những lần mua tiếp theo mà có thể mở rộng sản phẩm để kinh doanh cho khách hàng đó. Khi doanh nghiệp phát triển một sản phẩm mới, lượng người mua thấp trong giai đoạn giới thiệu sản phẩm, thì những khách hàng đã gắn bó trong quá khứ có thể là khách hàng đầu tiên.



### ***Mô hình lãi/lỗ trong vòng đời của một khách hàng***

Trong mô hình này, khách hàng của một doanh nghiệp luôn trải qua bốn giai đoạn như một đời người “sinh – lão – bệnh – tử”. Bốn giai đoạn vòng đời của một khách hàng bao gồm:

1. Khách hàng sở hữu: Giai đoạn này, doanh nghiệp phải bỏ rất nhiều chi phí để thu hút khách hàng này từ một người xa lạ trở thành khách hàng mua đơn hàng đầu tiên của công ty. Trong giai đoạn này, doanh số rất nhỏ nhưng chi phí bỏ ra để thu hút khách hàng là rất lớn, vì thế giá trị khách hàng trong giai đoạn này là âm – lỗ.

2. Khách hàng phát triển: Giai đoạn này, khách hàng đã qua giai đoạn dùng thử sản phẩm và dịch vụ ở giai đoạn đầu tiên nên giá trị đơn hàng đã tăng lên, số lượng sản phẩm mua nhiều lên. Vì thế, tổng doanh thu của khách hàng tăng lên. Trong giai đoạn này, chi phí với khách hàng cũng giảm đi, chỉ có chi phí liên quan đến chiết khấu, công nợ và thường phát sinh trực tiếp trên đơn hàng, không phát sinh các chi phí marketing thu hút. Giai đoạn này bắt đầu có lãi. Lãi trong giai đoạn này bù đắp một phần lỗ ở giai đoạn thu hút khách hàng.

3. Khách hàng trưởng thành: Trong giai đoạn này, thị phần của doanh nghiệp trong khách hàng tăng lên. Khách hàng tập trung mua hàng của doanh nghiệp với số lượng lớn hơn, tần suất đặt hàng nhiều hơn, từ đó doanh số lớn hơn rất nhiều hai giai đoạn trước. Trong giai đoạn này, chi phí cũng không thay đổi nhiều so với giai đoạn khách hàng phát triển, vì thế lợi nhuận từ khách hàng là rất lớn.

4. Khách hàng suy giảm: Trong giai đoạn này, doanh số bắt đầu giảm vì một số sản phẩm và dịch vụ lặp lại không đáp ứng được nhu cầu khách hàng. Bên cạnh đó, xuất hiện các đối thủ cạnh tranh mới, vì thế, doanh số của doanh nghiệp bị giảm. Chi phí trong giai đoạn này cũng giảm theo vì doanh nghiệp tối ưu hóa một số quy trình kinh doanh để tiết kiệm chi phí. Lợi nhuận trong giai đoạn này bắt đầu giảm và sắp đến giai đoạn trở về bằng 0 nếu doanh nghiệp không phát triển sản phẩm và dịch vụ mới thay thế, đáp ứng các nhu cầu của khách hàng.

Một cách đơn giản nhất, giá trị vòng đời khách hàng được tính bằng công thức:

<b>Giá trị vòng đời khách hàng</b>
= Lợi nhuận hằng năm của một khách hàng × Số năm khách hàng mua hàng của doanh nghiệp – Chi phí sở hữu khách hàng
<b>Lợi nhuận hằng năm của một khách hàng</b>
= Doanh thu hằng năm của một khách hàng – Chi phí bán hàng hằng năm
<b>Chi phí sở hữu khách hàng</b>

= Chi phí thu hút + Chi phí chuyển đổi

Chi phí sở hữu là chi phí liên quan đến việc thuyết phục khách hàng mua sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp. Chi phí này phát sinh nhằm thuyết phục khách hàng tiềm năng mua sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp.

Có hai cách tính giá trị vòng đời khách hàng (Customer lifetime value). Cách thứ nhất là giá trị vòng đời lịch sử. Cách thứ hai là dự đoán giá trị vòng đời khách hàng.

### ***Cách 1: Giá trị vòng đời lịch sử***

**CLV** = (Giao dịch 1 + Giao dịch 2 + Giao dịch 3 + ... Giao dịch n)  
× Tỷ suất lợi nhuận trung bình

### ***Cách 2: Dự đoán giá trị vòng đời khách hàng***

$$\mathbf{LTV = (T \times AOV) * AGM) * ALT}$$

Trong đó:

T: Số giao dịch trung bình hằng tháng

AOV: Giá trị trung bình các đơn hàng

AGM: Tỷ suất lợi nhuận trung bình

ALT: Tuổi trung bình khách hàng

Việc tính toán giá trị tương lai vòng đời khách hàng cần kết hợp với các thuật toán.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG**

### **Giải pháp dành cho doanh nghiệp của bạn**

Việc tính toán giá trị vòng đời khách hàng đem lại rất nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, đặc biệt là đưa ra được các chiến lược kinh doanh tốt hơn trong tương lai.

1. Lựa chọn khách hàng mục tiêu sau khi tính toán CLV. Việc tính toán CLV cho doanh nghiệp biết được nhóm khách hàng nào đang đem lại lợi nhuận, nhóm khách hàng nào không đem lại lợi nhuận. Dựa vào nhóm khách hàng đem lại lợi nhuận cao nhất, doanh nghiệp phác thảo ra chân dung khách hàng mục tiêu trong tương lai. Nhóm khách hàng nào cần thu hút trong tương lai. Điều này giúp doanh nghiệp gia tăng được đúng phân khúc khách hàng mang lại dòng lợi nhuận của doanh nghiệp.
2. Dựa vào CLV doanh nghiệp xác định được kênh phân phối nào đang mang lại các khách hàng có lợi nhuận cao nhất. Từ đó doanh nghiệp đưa ra được chiến lược phát triển kênh phân phối mới trong tương lai.
3. CLV cung cấp cho doanh nghiệp một số liệu có thể sử dụng để nâng cao hiệu quả mối quan hệ khách hàng. Mô hình CLV sẽ hiệu quả hơn khi áp dụng cùng với mô hình trải nghiệm khách hàng.

# MÔ HÌNH KHẢ NĂNG GIỚI THIỆU NGƯỜI KHÁC (NPS)

Gia tăng khách hàng mới

## NGUỒN GỐC - CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA MÔ HÌNH

Năm 2003, Fred Reichheld – chiến lược gia kinh doanh của công ty tư vấn Bain & Company – công bố một bài báo trên tạp chí *Harvard Business Review* với tiêu đề “One number you need to grow” (tạm dịch: Một con số bạn cần tăng trưởng). Đây là một nghiên cứu đánh dấu việc đo lường lòng trung thành của khách hàng từ định tính sang định lượng. Trong rất nhiều năm, hầu hết các công ty đã quen với việc đo lường sự hài lòng của khách hàng theo thang điểm từ 1 đến 5 hoặc từ 1 đến 10. Việc đo lường sự hài lòng theo từng yếu tố để đưa ra giải pháp cái gì cần duy trì, cái gì cần cải tiến. Tuy nhiên, kết thúc của quá trình khảo sát vẫn không trả lời được, điều đó tác động vào hoạt động kinh doanh cụ thể của doanh nghiệp ở mức độ nào. Trong bài báo của mình và các nghiên cứu được công bố tiếp theo, Fred Reichheld đưa ra khái niệm Net Promoter Score (NPS) – chỉ số đo lường khả năng giới thiệu người khác từ khách hàng hiện hữu của doanh nghiệp.

Chỉ số đo lường khả năng giới thiệu người khác (NPS) là để đo lường khả năng họ giới thiệu thương hiệu, sản phẩm, dịch vụ với bạn bè và người thân. Chỉ số này được dựa trên mức độ hài lòng của khách hàng trong quá khứ và hiện tại. Đồng thời, chỉ số này cũng đo lường hiệu quả của các hoạt động chăm sóc khách hàng trước đó, các chương trình khách hàng trung thành. Theo triết lý của NPS, nếu sự hài lòng và lòng trung thành của khách

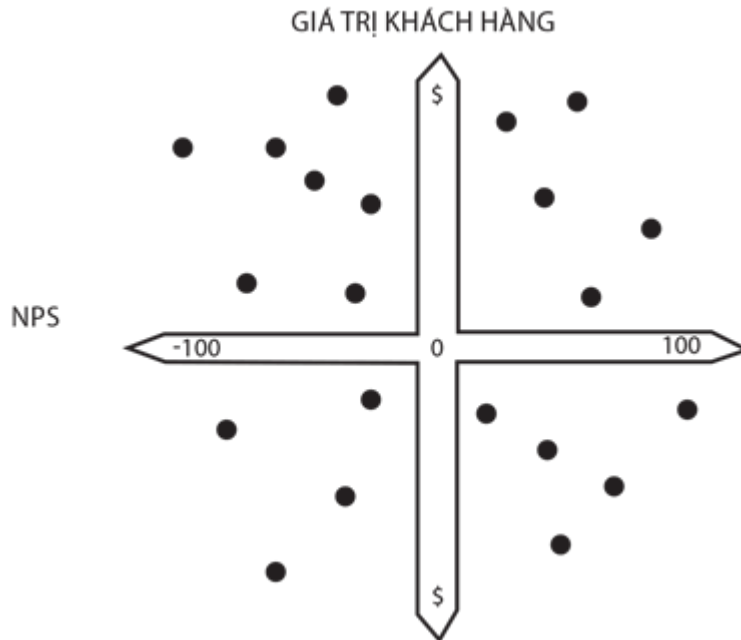
hàng không đo lường được thì rất khó có thể ra quyết định đầu tư cụ thể vào các chương trình gia tăng sự hài lòng khách hàng và khách hàng trung thành trong thời gian tiếp theo. NPS là sự đột phá về hiệu quả có thể đo lường được từ sự hài lòng của khách hàng hiện tại.

Ở cấp độ cao hơn, NPS đo lường sự hài lòng và mức độ khách hàng sẵn sàng tiếp tục sử dụng sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. Đồng thời giới thiệu cho người thân, bạn bè và những người liên quan sử dụng sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. Hiệu quả của NPS với doanh nghiệp là tạo ra hiệu ứng “thông tin truyền miệng” (word of mouth) từ những khách hàng trung thành của doanh nghiệp.

Theo báo cáo của AC Nielsen, 83% người được hỏi cho biết họ tin tưởng các đề xuất từ gia đình và bạn bè hơn bất kỳ hình thức quảng cáo nào khác. Như vậy, từ chỉ số NPS, doanh nghiệp có thể tính toán được khách hàng mới tiềm năng gia tăng trong tương lai.

## **MÔ HÌNH - KHUNG CÔNG VIỆC THỰC TẾ**

NPS ở mức độ cơ bản nhất cho doanh nghiệp biết mức độ hài lòng của khách hàng dựa trên giá trị mà khách hàng nhận được



### *Mô hình NPS và giá trị khách hàng nhận được*

Ở mức độ đo lường này, dựa vào chỉ số NPS đo lường được, doanh nghiệp sẽ điều chỉnh các giá trị cung cấp cho khách hàng.

Ở cấp độ cao hơn, NPS đo lường mức độ hài lòng và trung thành của khách hàng và từ đó được sử dụng để quyết định “khả năng giới thiệu người khác mua hàng” của doanh nghiệp. Mức điểm của NPS được đo lường dựa vào câu hỏi:

“Trong thang điểm từ 0 đến 10, bạn có khả năng giới thiệu thương hiệu, sản phẩm dịch vụ của chúng tôi đến với bạn bè và đồng nghiệp ở mức độ nào?”

Câu trả lời cho câu hỏi trên có thể được chia thành ba nhóm và tính điểm.

**1. Nhóm người ủng hộ – Promoters (9-10 điểm):** Là những người hài lòng với sản phẩm/dịch vụ hiện tại, có tính trung thành cao và họ sẽ giới thiệu sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp đến với người thân và bạn bè. Đây là nguồn khách hàng

tạo hiệu ứng truyền miệng tích cực về thương hiệu và mang lại nguồn khách hàng mới cho doanh nghiệp.

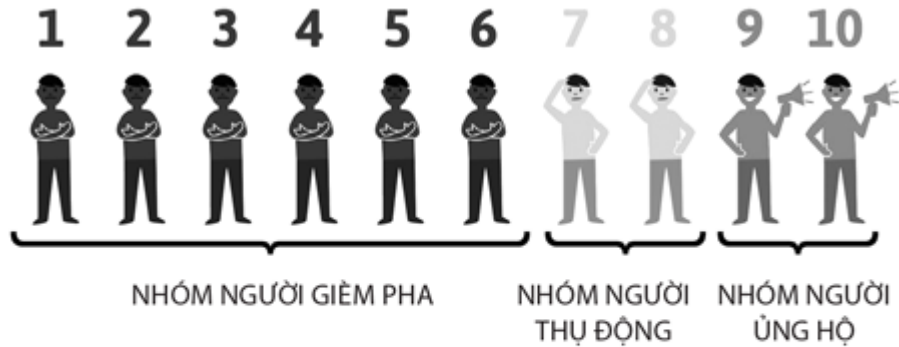
**2. Nhóm người thụ động – Passives (7-8 điểm):** Gồm những người thụ động, thờ ơ với doanh nghiệp. Họ có sự hài lòng với sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp nhưng trong góc nhìn của họ, điều đó là đương nhiên vì họ phải bỏ chi phí ra để mua sản phẩm và dịch vụ. Nhóm khách hàng này có thể trở thành người giới thiệu sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp với người khác nhưng cũng có thể là người chuyển sang dùng sản phẩm/dịch vụ của đối thủ cạnh tranh.

**3. Nhóm người gièm pha – Detractors (0-6 điểm):** Gồm những người không hài lòng với sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp. Trong một số trường hợp đặc biệt, họ vẫn tiếp tục mua sản phẩm/ dịch vụ của doanh nghiệp, tuy nhiên họ không giúp doanh nghiệp gia tăng khách hàng mới. Họ sẽ không giới thiệu sản phẩm/dịch vụ đến bất kỳ ai. Ngoài ra, nhóm khách hàng này có khả năng sẽ đưa ra các phản hồi tiêu cực về sản phẩm/dịch vụ và thương hiệu trên các trang mạng xã hội, gây tổn hại cho doanh nghiệp.

Sau khi có kết quả khảo sát câu hỏi trên, chỉ số NPS được tính dựa theo công thức sau.

**Chỉ số NPS** = % người ủng hộ (điểm 9-10) – % người gièm pha (điểm 0-6)

Nội dung trên được mô phỏng rõ hơn qua mô hình sau:



$$\text{NPS} = \% \text{ (Promoters) } - \% \text{ (Detractors)}$$

### *Mô hình đo lường khả năng giới thiệu người khác (NPS)*

Để làm rõ hơn kỹ thuật tính toán NPS, chúng ta có ví dụ sau. Khi doanh nghiệp khảo sát 100 khách hàng dựa vào câu hỏi “Trong thang điểm từ 0 đến 10, bạn có khả năng giới thiệu thương hiệu, sản phẩm dịch vụ của chúng tôi đến với bạn bè và đồng nghiệp ở mức độ nào?” Và kết quả là:

- Nhóm người ủng hộ – Promoters (9-10 điểm): 60%
- Nhóm người thụ động – Passives (7-8 điểm): 25%
- Nhóm người gièm pha – Detractors (0-6 điểm): 15%
- Chỉ số NPS = % người ủng hộ - % người gièm pha = 60% - 15% = 45%

Đây là kết quả tích cực khi có tới 45% khách hàng của doanh nghiệp có khả năng giới thiệu thương hiệu/sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp mình cho người thân và bạn bè của họ.

Một kết quả khác của doanh nghiệp sau khi khảo sát:

- Nhóm người ủng hộ – Promoters (9-10 điểm): 35%

- Nhóm người thụ động – Passives (7-8 điểm): 25%
- Nhóm người gièm pha – Detractors (0-6 điểm): 40%
- Chỉ số NPS = % người ủng hộ - % người gièm pha = 35% - 40% = -5%

Đây là một kết quả tiêu cực, cho thấy có 5% khách hàng sẽ đi nói xấu, cung cấp các thông tin bất lợi cho doanh nghiệp trên các trang mạng xã hội.

Các chuyên gia tư vấn NPS khuyến cáo rằng mẫu khảo sát của doanh nghiệp nên ở con số 100 khách hàng. Nếu mẫu nhỏ hơn thì chỉ số NPS khó phản ánh được thực trạng của doanh nghiệp. Kết quả NPS có thể được đánh giá dựa trên bảng tham chiếu dưới đây.

<b>NPS</b>	<b>Ý nghĩa</b>
-100 - 0	NPS kém
0 - 50	NPS tạm ổn
50 - 70	NPS tốt
70 - 100	NPS tuyệt vời

NPS không chỉ áp dụng với khách hàng B2C mà còn áp dụng được cho khách hàng B2B. Việc khảo sát dựa trên 100 khách hàng B2B sẽ đem lại số liệu hữu ích để cải thiện sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp và cải thiện các hoạt động chăm sóc khách hàng. Từ đó tạo ra trải nghiệm khách hàng tốt hơn, nâng cao lòng trung thành của khách hàng.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG**

**Giải pháp dành cho doanh nghiệp của bạn**

Kết quả của NPS đem lại cho doanh nghiệp một số liệu về ba nhóm khách hàng sẽ ảnh hưởng đến tương lai của doanh nghiệp và từ đó đưa ra được các chương trình cải thiện chỉ số NPS, sẽ cải thiện được lời hứa thương hiệu, tuyên bố giá trị khách hàng, cải thiện giá trị vòng đời khách hàng. Phương pháp căn bản là sử dụng mô hình bản đồ trải nghiệm khách hàng đã giới thiệu ở bài trên để nâng cao sự hài lòng và sự trung thành của khách hàng.

**Nhóm người ủng hộ – Promoters (9-10 điểm):** Doanh nghiệp cần tiếp tục các chương trình khách hàng trung thành để gắn kết khách hàng với doanh nghiệp. Các chương trình thường được triển khai là các hoạt động kéo dài thời gian mua hàng như thẻ thành viên gắn kết theo thời gian và số lượng sản phẩm mua. Các chương trình tri ân việc nhóm người ủng hộ giới thiệu người thân và bạn bè mua sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp cũng cần được xây dựng.

**Nhóm người thụ động – Passives (7-8 điểm):** Đây là nhóm khách hàng luôn thay đổi mua hàng giữa sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp và của đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, doanh nghiệp cần khảo sát về những điều mà đối thủ cạnh tranh làm tốt hơn, từ đó cân nhắc điều chỉnh hoạt động để chuyển đổi một số % khách hàng này lên nhóm người ủng hộ. Trong ví dụ trên, khi NPS của doanh nghiệp là -5%, chỉ cần doanh nghiệp lôi kéo được 10% khách hàng thụ động lên nhóm ủng hộ – lúc đó người ủng hộ là 45% – thì chỉ số NPS từ -5% chuyển lên thành +5%.

- Nhóm người ủng hộ – Promoters (9-10 điểm): 45%
- Nhóm người thụ động – Passives (7-8 điểm): 15%
- Nhóm người gièm pha – Detractors (0-6 điểm): 40%

**Nhóm người gièm pha – Detractors (0-6 điểm):** Đây là nhóm khách hàng mang lại hiệu ứng tiêu cực cho doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp cần khảo sát các khiếu nại khách hàng,

những điều khách hàng chưa hài lòng, từ đó xây dựng một chương trình khôi phục dịch vụ khách hàng với nhóm này. Các chương trình giải quyết khiếu nại khách hàng có ý nghĩa vô cùng quan trọng để cải thiện chỉ số này. Trong ví dụ trên, khi NPS là -5%. Doanh nghiệp đã khảo sát đối thủ cạnh tranh và cải tiến một số hoạt động, chính sách và chỉ số NPS đã tăng lên là +5%. Nếu doanh nghiệp nỗ lực cải thiện 15% từ con số 40% khách hàng đang gièm pha lên nhóm khách hàng thụ động. Lúc đó chỉ số NPS mới sẽ là 20%.

- Nhóm người ủng hộ – Promoters (9-10 điểm): 45%
- Nhóm người thụ động – Passives (7-8 điểm): 30%
- Nhóm người gièm pha – Detractors (0-6 điểm): 25%

Việc cải thiện chỉ số NPS dựa vào ba nhóm khách hàng này sẽ đem lại hiệu quả không chỉ gia tăng giá trị vòng đời khách hàng hiện tại mà còn gia tăng được lượng khách hàng mới trong tương lai.

## *Phần ba*

# MÔ HÌNH TỐI ƯU HÓA NHÂN VIÊN

**Ở** phần 1 và phần 2 cuốn sách, tác giả đã cung cấp các mô hình để: (1) Tối ưu hóa sản phẩm và (2) Tối ưu hóa khách hàng. Trong phần 3 này, tác giả cung cấp bốn mô hình để doanh nghiệp có thể tối ưu hóa nhân viên.

Thực tế cho thấy nhiều doanh nghiệp có sản phẩm và dịch vụ ở mức độ trung bình, khách hàng của họ là những khách hàng nhỏ và vừa – không phải khách hàng lớn – mang lại giá trị đơn hàng cao, tuy nhiên, nhờ đội ngũ nhân viên kinh doanh tốt nên sản phẩm được bán với số lượng lớn. Khách hàng ngày càng trung thành nhờ thái độ phục vụ tốt. Từ đó, doanh số và lợi nhuận của doanh nghiệp được tăng lên.

Đối với các doanh nghiệp Việt Nam thì điều này càng quan trọng. Sản phẩm của các doanh nghiệp phần lớn không có sự “khác biệt” quá nhiều nếu so với các công ty đến từ Mỹ, châu Âu và Nhật. Giá cả không phải là rẻ nhất nếu so với các doanh nghiệp đến từ Trung Quốc. Khách hàng thì bị cạnh tranh gắt gao từ các doanh nghiệp trên. Vì vậy, nguồn lực con người trở thành một yếu tố để phát huy năng lực cạnh tranh hiện nay.

# MÔ HÌNH THUYẾT NHU CẦU CỦA MASLOW

**Nâng cao năng suất làm việc của nhân viên**

## NGUỒN GỐC - CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA MÔ HÌNH

**N**ăm 1943, Abraham Maslow – một nhà tâm lý học người Mỹ – đã công bố công trình nghiên cứu Lý thuyết về động lực của con người (A Theory of Human Motivation). Trong nghiên cứu này, Maslow đã nghiên cứu các hành vi của con người và lý do ẩn đằng sau mỗi hành vi đó. Dựa trên các quan sát, phân tích các nhân vật xuất chúng và lựa chọn những người ưu tú để quan sát, ông đã phát hiện ra động lực đằng sau mỗi hành vi của các cá nhân là gì.

Trong tác phẩm đầu tiên của mình, Maslow sử dụng các thuật ngữ như: sinh lý, an toàn, tình yêu, nhu cầu xã hội, tự thể hiện để mô tả mô hình mà động lực của con người hướng tới. Lý thuyết của ông được thể hiện đầy đủ hơn trong cuốn sách *Motivation and Personality* (tạm dịch: Động lực và tính cách). Trong tác phẩm này, ông đã phân tích sâu hơn về lý thuyết mà ông đưa ra trước đó. Trong tác phẩm đầu tiên, ông cho rằng con người có một số nhu cầu, và khi nhu cầu này được thỏa mãn thì các nhu cầu khác phát sinh. Các nhu cầu này tác động vào con người, thôi thúc con người hành động; là động lực khiến con người biến ước muốn của mình thành hành vi.

Theo Maslow, nhu cầu con người được chia thành hai nhóm chính là nhu cầu cơ bản và nhu cầu nâng cao. Khi các nhu cầu cơ bản như ăn uống, ngủ, nghỉ... được đáp ứng thì con người sẽ

chuyển dần sang các nhu cầu cao hơn như an toàn, tôn trọng, địa vị, danh tiếng... Ông cũng cho rằng các nhu cầu này phát sinh theo thứ tự thời gian và theo một trật tự nhất định. Giống như một đứa trẻ mới sinh ra chỉ có nhu cầu ăn uống, lớn lên một chút thì có nhu cầu về an toàn. Khi đứa trẻ đến tuổi thiếu niên thì nhu cầu được giao lưu xã hội nảy sinh. Khi trưởng thành và đi làm, lúc này, nhu cầu được tôn trọng bộc lộ. Càng lớn lên, thì các nhu cầu này càng rõ hơn.

Các nghiên cứu của Maslow dần hoàn thiện và kết quả là công bố một tháp nhu cầu của con người. Các nhà nghiên cứu sau này dùng tên gọi quen thuộc là “Tháp nhu cầu Maslow”. Mô hình tháp nhu cầu Maslow thể hiện các nhu cầu tự nhiên của con người từ cơ bản đến nâng cao, cụ thể:

1. Nhu cầu sinh lý (physiological)
2. Nhu cầu an toàn (safety)
3. Nhu cầu xã hội (love/belonging)
4. Nhu cầu kính trọng (esteem)
5. Nhu cầu thể hiện bản thân (self – actualization)

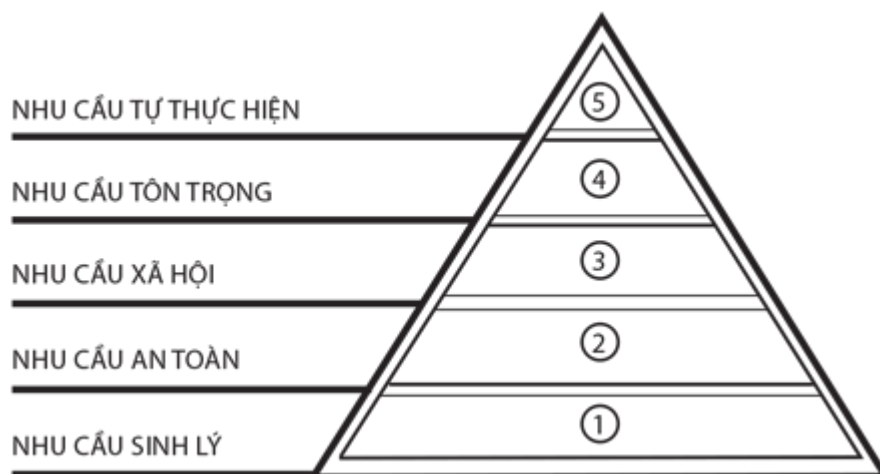
Sau Maslow, các nhà nghiên cứu đã phát triển thêm một số nhu cầu bổ sung như sau:

1. Nhu cầu nhận thức (cognitive)
2. Nhu cầu về thẩm mỹ (aesthetic)
3. Nhu cầu về giác ngộ (self-transcendence)

Các nhà nghiên cứu cũng bổ sung về mức độ phát triển các nhu cầu có thể không tuân tự theo thứ bậc như Maslow đề xuất mà có thể thay đổi, hoà quyện vào nhau. Tuy nhiên, tháp nhu cầu 5

bậc của Maslow vẫn là nghiên cứu được các doanh nghiệp ngày nay ứng dụng nhiều nhất.

Trong mô hình tháp nhu cầu Maslow, có hai lưu ý mà ông đưa ra. Một là, các nhu cầu sẽ phát triển theo thứ bậc từ 1 đến 5. Hai là, khi một nhu cầu này được thỏa mãn thì nhu cầu sau sẽ bộc lộ. Tháp nhu cầu căn bản của Maslow được mô tả như sau.



### *Tháp nhu cầu Maslow cơ bản*

Tháp thể hiện mức độ tăng lên của nhu cầu và nội dung cụ thể của 5 nhu cầu trong tháp trên là:

1. Tầng thứ nhất: Các nhu cầu căn bản nhất thuộc về sinh lý của con người (physiological need) như thức ăn, nước uống, nơi ở, tình dục, bài tiết, thở, nghỉ ngơi.
2. Tầng thứ hai: Nhu cầu an toàn (safety need), cần có cảm giác yên tâm về an toàn thân thể, việc làm, gia đình, sức khỏe, tài sản được đảm bảo.
3. Tầng thứ ba: Nhu cầu về xã hội (social need), muốn được trong một nhóm cộng đồng nào đó, muốn có gia đình yên ấm, bạn bè thân hữu tin cậy.



3. Nhu cầu xã hội: Tổ chức một số hoạt động mang tính chất phong trào để người lao động giao lưu với nhau vào kỳ nghỉ hè, cuối năm, sinh nhật...

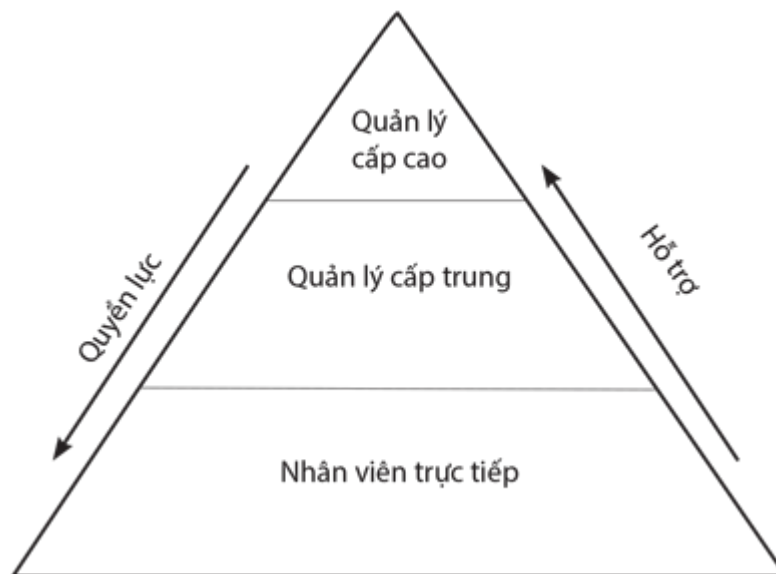
4. Nhu cầu tôn trọng: Đưa ra các tiêu chuẩn hành vi để mọi người giao tiếp, trao đổi dựa trên nguyên tắc tôn trọng lẫn nhau.

5. Nhu cầu thực hiện hóa bản thân: Đề cao tính sáng tạo cá nhân, bổ nhiệm các vị trí...

## TÓM TẮT CHƯƠNG

### Giải pháp dành cho doanh nghiệp của bạn

Mô hình tháp nhu cầu của Maslow được chia thành ba nhóm nhu cầu. Vì vậy, để tối ưu đội ngũ nhân viên hiện tại của doanh nghiệp, nâng cao năng suất lao động. Tác giả đề xuất với chủ doanh nghiệp, các nhà quản lý – tập trung vào ba nhóm nhu cầu với một số giải pháp cụ thể. Ba nhóm nhu cầu này có mối liên hệ với ba cấp bậc quản lý trong doanh nghiệp.



### *Mô hình 3 cấp quản lý trong doanh nghiệp*

**Với nhóm nhu cầu cơ bản:** Doanh nghiệp nên rà soát lại các chính sách dành cho người lao động. Các chính sách này được so sánh tham chiếu với một số doanh nghiệp cùng ngành và cùng địa bàn. Việc này được giao cho phòng nhân sự khảo sát và đề xuất. Các chính sách này đảm bảo nhu cầu tối thiểu của người lao động như chính sách tiền lương, các loại phụ cấp công tác phí, các chính sách về hợp đồng lao động và chế độ công tác phí. Mục tiêu của chính sách này nhằm đảm bảo người lao động chấp nhận công ty như một nơi làm việc để đạt được các nhu cầu tối thiểu. Mục đích của các chính sách này đảm bảo sự ổn định về nhân sự và ổn định về công việc được hoàn thành ở mức độ tối thiểu. Trong nhóm nhu cầu cơ bản này, tôi đề xuất một phương pháp để người lao động đảm bảo nhu cầu cơ bản và nhu cầu an toàn là:

- Doanh nghiệp cần có bảng mô tả công việc rõ ràng với từng vị trí làm việc. Bảng mô tả công việc không cần nặng về hình thức, mẫu biểu theo kiểu ISO. Bảng mô tả công việc này rất đơn giản – liệt kê các công việc mà chủ doanh nghiệp và nhà quản lý muốn “nhân viên mình làm”. Hãy viết thật cụ thể 5-10 công việc mà bạn muốn nhân viên mình làm. Nếu chưa rõ muốn nhân viên làm gì thì bạn sẽ không thể tìm được người nào là phù hợp.
- Doanh nghiệp cần có KPI – đo lường kết quả công việc với từng vị trí. KPI (key performance indicator) là chỉ số đo lường kết quả làm việc của nhân viên. Đừng nặng về khái niệm và mẫu biểu, điều đó là không cần thiết và mang nặng tính hành chính. KPI đơn giản là bạn muốn nhân viên đạt được kết quả gì; bạn muốn nhân viên đem lại cái gì cho bạn. Bạn phải đưa ra tiêu chí và con số đo lường cụ thể.
- Khi một nhân viên đi làm, họ biết rất rõ sếp muốn họ làm việc gì hằng ngày (bảng mô tả công việc). Nhân viên biết được sếp muốn họ đạt được kết quả gì vào cuối ngày, cuối tuần, cuối

tháng (KPI) thì họ sẽ cảm thấy an toàn khi đi làm. Họ sẽ so sánh “bảng mô tả công việc – việc phải làm” với “năng lực của họ – việc họ có thể làm”. Nếu thấy hai tiêu chí đó phù hợp, họ sẽ thấy an toàn khi đi làm. Nếu doanh nghiệp không làm rõ được, người lao động sẽ ở trạng thái “chên vênh” khi làm việc.

Thực tế trong quá trình tư vấn cho các doanh nghiệp, tôi nhận thấy rất nhiều doanh nghiệp không thể làm rõ ràng hai điều trên, dẫn tới nhân viên chỉ làm việc sếp giao, thụ động và kém hiệu quả. Ở thái cực khác, có doanh nghiệp sử dụng một bảng mô tả công việc hoành tráng, toàn ngôn ngữ chiến lược, triết học cao siêu do công ty tư vấn nào đó đưa tới mà không xuất phát từ thực tế doanh nghiệp. KPI thì có đến 10-20 tiêu chí do một chuyên gia nhân sự nào đó nghĩ ra hoặc lấy từ một khóa học nào đó về. Trường hợp này rất thiếu tính thực tế và không có khả năng triển khai. Cả hai thái cực trên đều khiến người lao động làm việc ở cấp độ “chờ đợi” và “mông lung”, lãng phí nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Mô tả công việc và KPI cụ thể, đo lường được là hai công cụ căn bản đảm bảo cho người lao động có cảm giác “an toàn” khi đi làm. Điều này đặc biệt đúng với nhóm nhân viên trực tiếp. Nếu doanh nghiệp gắn được bảng mô tả công việc và KPI với cơ cấu lương thưởng và thời gian làm việc thì chắc chắn sẽ thỏa mãn cả nhu cầu an toàn và nhu cầu về sinh lý.

Với nhóm nhu cầu tâm lý: Đây là nhóm nhu cầu đặc biệt quan trọng với các nhân viên giữ vị trí quản lý cấp trung. Nhóm nhân viên này có đặc điểm là họ đã được thỏa mãn cơ bản ở cấp độ nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn. Để tối đa hóa khả năng của nhóm nhân sự này, công ty nên tập trung thỏa mãn các nhu cầu tâm lý của họ. Nếu như cấp nhân viên – các nhu cầu về mặt sinh lý căn bản cần được ưu tiên thì với nhóm quản lý cấp trung – các nhu cầu về tâm lý cần được chú trọng. Tác giả xin đề xuất ba giải pháp nhỏ sau để tối đa hóa năng lực làm việc của họ nhằm đạt hiệu suất làm việc cao nhất.

- Mỗi quan hệ cá nhân – sự thân mật ở mức độ cần thiết giữa chủ doanh nghiệp và quản lý cấp trung. Ở cấp độ này trong doanh nghiệp, các trưởng phòng ban thường giao động từ 3-7 và nhiều là 10 người. Họ là người đứng đầu các phòng ban của doanh nghiệp. Theo cơ cấu tổ chức thông thường, nếu là doanh nghiệp nhỏ thì chủ doanh nghiệp quản lý trực tiếp 3-5 trưởng phòng. Nếu doanh nghiệp lớn hơn, thường xuất hiện 1-2 phó giám đốc phụ trách các phòng ban còn lại. Vì số lượng người tương tác và tiếp xúc không nhiều nên hoàn toàn có thể xây được một nhóm làm việc gắn gũi, có mối quan hệ cá nhân hơn và sự thân mật ở mức độ cần thiết. Điều này sẽ là chất “gắn kết” các quản lý cấp trung với công ty. Họ sẽ đại diện mục tiêu của doanh nghiệp hơn là lợi ích của nhân viên. Một số hoạt động nâng cao sự thân mật có thể kể ra như các bữa ăn sau cuộc họp, các buổi trò chuyện cà phê, các buổi giao lưu nhỏ giữa những gia đình thành viên hoặc sự quan tâm đến các nhu cầu cá nhân của nhau.

- Giao tiếp trong các cuộc họp giữa chủ doanh nghiệp, quản lý cấp cao với quản lý cấp trung. Đây là thời gian quan trọng của các quản lý cấp trung. Thường các quản lý cấp trung sẽ có hai buổi họp quan trọng trong một tuần làm việc là họp triển khai công việc với nhân viên, để giải quyết các vướng mắc trong công việc với các phòng ban khác, và họp để đưa ra mục tiêu, định hướng, chiến lược, kế hoạch với quản lý cấp cao. Ngôn ngữ giao tiếp, các hành vi cư xử, phương pháp giải quyết vấn đề trong các cuộc họp này sẽ tác động rất lớn đến tâm lý làm việc tiếp theo của các quản lý cấp trung.

- Giao các dự án mới đúng sở trường, năng lực và sở thích của cá nhân quản lý cấp trung. Trong một doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp hay quản lý cấp cao thường xuyên có các ý tưởng mới, dự án mới, mục tiêu mới. Việc tìm ra ai là người phụ trách dự án đó và triển khai kết quả cuối cùng đóng vai trò quan trọng trong tổ chức. Vì thế, việc phân tích từng cá nhân với sở thích, sở trường để giao các dự án này cũng sẽ làm thỏa mãn các nhu cầu về tâm lý. Từ các dự án này và hiệu quả công việc của các phòng

ban sẽ là căn cứ để đưa ra các chương trình thưởng cuối quý, cuối năm cho các vị trí quản lý cấp trung.

**Với nhóm nhu cầu tự hoàn thiện (hay nhu cầu thể hiện bản thân).** Nhu cầu này gắn chặt với nhóm quản lý cấp cao. Nhóm này thường gồm từ 3-5 người tùy quy mô doanh nghiệp. Nhu cầu này thường ở cấp độ cao nhất để trả lời ba câu hỏi chính.

1. Tôi thích làm điều mà tôi thích
2. Những cái thuộc về cá nhân tôi phải được ưu tiên
3. Tôi muốn được hiểu tại sao làm việc này (why) hơn là làm việc gì (what) và làm như thế nào (how) nặng về nghiệp vụ chuyên môn.

Với nhóm nhân sự này, trách nhiệm thuộc về chủ doanh nghiệp. Chủ doanh nghiệp cần có “giải pháp 1:1” với từng cá nhân, bởi không ai giống ai, mỗi người đều muốn thể hiện mình theo cách của họ.

# MÔ HÌNH GIẢI QUYẾT MÂU THUẤN

**Biến xung đột nhân viên thành cơ hội**

## NGUỒN GỐC - CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA MÔ HÌNH

**N**ăm 1970, Ken Thomas và Ralph Kilmann – hai giáo sư của Đại học Pittsburgh – đã phát triển và công bố mô hình “Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument – TKI” (Công cụ giải quyết xung đột). Mô hình TKI dựa trên nghiên cứu lý thuyết trước đó của Robert Blake và Jane Mouton vào những năm 1960.

Trước đó, theo nhà sinh vật học Walter Bradford Cannon (1871-1945), đồng thời là giáo sư và chủ tịch khoa Sinh lý học tại Trường Y Harvard, khi một xung đột xảy ra về mặt sinh lý, con người có hai phản ứng kinh điển là “chiến hay chạy” (fight- or-flight). Phản ứng “chiến hay chạy” (cũng được gọi là phản ứng tăng nhạy cảm quá độ, hoặc phản ứng căng thẳng cấp tính) là một phản ứng sinh lý xảy ra khi cơ thể cảm nhận về một sự kiện đe dọa, tấn công, hay nguy hiểm đến sự sống còn.

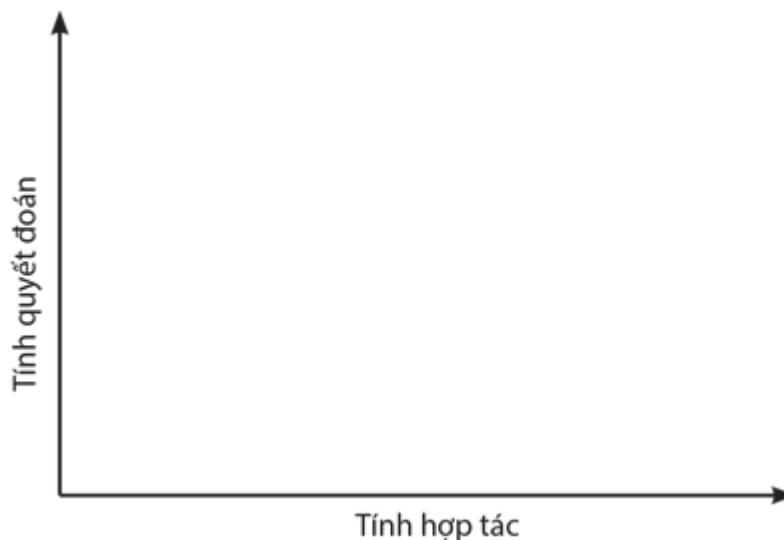
Theo giáo sư tâm lý học Aamodt, xung đột là phản ứng tâm lý và hành vi đối với nhận thức rằng một người khác đang ngăn cản người đó đạt được mục tiêu, đồng thời lấy đi quyền hành xử của người đó theo một cách cụ thể hoặc vi phạm những kỳ vọng của mối quan hệ.

Mô hình Thomas-Kilmann được sử dụng rộng rãi trong quản trị nhân sự trên thế giới. Đặc biệt được sử dụng trong việc giải quyết các xung đột trong nhóm để nâng cao hiệu quả làm việc.

Các xung đột về lợi ích trong đàm phán giữa người bán và người mua. Mô hình TKI được xây dựng dựa trên hai yếu tố.

- Sự quyết đoán (Assertive): Yếu tố này đo lường mức độ một người cố gắng thỏa mãn mong muốn nhu cầu của bản thân.
- Sự hợp tác (Cooperative): Yếu tố này đo lường mức độ một người cố gắng thỏa mãn mong muốn của người khác.

Khi hai yếu tố trên tăng dần cường độ từ thấp lên cao thì phương pháp giải quyết xung đột có sự khác nhau. Phương pháp giải quyết xung đột này dựa trên mối quan hệ giữa người với người. Dựa trên nền tảng là tập trung vào nhu cầu của bản thân – hướng về bản thân hay là tập trung vào cố gắng thỏa mãn nhu cầu của người khác.



Từ hai yếu tố trên, hai tác giả xây dựng và đề xuất ra năm phong cách giải quyết xung đột hiệu quả nhất.

1. Lảng tránh (Avoiding)
2. Nhượng bộ (Accommodating)
3. Thỏa hiệp (Compromising)

4. Cạnh tranh (Competing)

5. Hợp tác (Collaborating)

## MÔ HÌNH - KHUNG CÔNG VIỆC THỰC TẾ

Để giải quyết xung đột hiệu quả, tác giả lần lượt giới thiệu ba mô hình để các chủ doanh nghiệp và nhà quản lý tham khảo và ứng dụng vào thực tế. Việc ứng dụng ba mô hình này sẽ đi từ mô hình phản ứng tự nhiên đến các mô hình mang tính điều chỉnh hành vi để áp dụng cho doanh nghiệp của mình nhằm biến xung đột thành cơ hội.



CHIẾN ĐẤU



BỎ CHẠY

### ***Mô hình 1: Mô hình phản ứng “chiến hay chạy” của Cannon***

Trong mô hình này, Cannon miêu tả hành vi của con người dựa vào hai phản ứng mang tính tâm sinh lý là *chiến và chạy*. Mô hình này dựa trên “sức mạnh của chúng ta với đối phương”. Nếu mạnh hơn đối phương, chúng ta có xu hướng chiến đấu để đạt mục tiêu. Phản ứng này có thể dựa trên quan sát của các con thú có sức mạnh ở trong rừng như hổ, sói, những con vật thường có xu hướng chiến đấu. Ở trường hợp đối lập, khi ở thế yếu hơn đối phương, chúng ta có xu hướng “bỏ chạy” để bảo vệ lợi ích của mình. Phản ứng này có thể quan sát các con thú yếu thế hơn

như hươu và nai, chúng có xu hướng bỏ chạy khi gặp đối phương mạnh như hổ, báo, sư tử.

Mô hình này ứng dụng trong doanh nghiệp như thế nào? Với những doanh nghiệp lớn, thương hiệu công ty mạnh, nguồn lực công ty mạnh, thì chủ doanh nghiệp và các quản lý thường ở thế mạnh hơn nhân viên. Các nhà quản lý có xu hướng dùng phong cách “chiến đấu”, tấn công nhân viên để đạt mục tiêu. Giải pháp thông thường là gây sức ép, tạo áp lực để đạt mục tiêu đặt ra. Với các doanh nghiệp khởi nghiệp, nguồn lực còn hạn chế, thương hiệu chưa có thì để thu hút và giải quyết xung đột với các hợp đồng lớn, các đối tác lớn, chiến lược được doanh nghiệp đưa ra thường là “chạy”.



CHIẾN ĐẤU



BỎ CHẠY

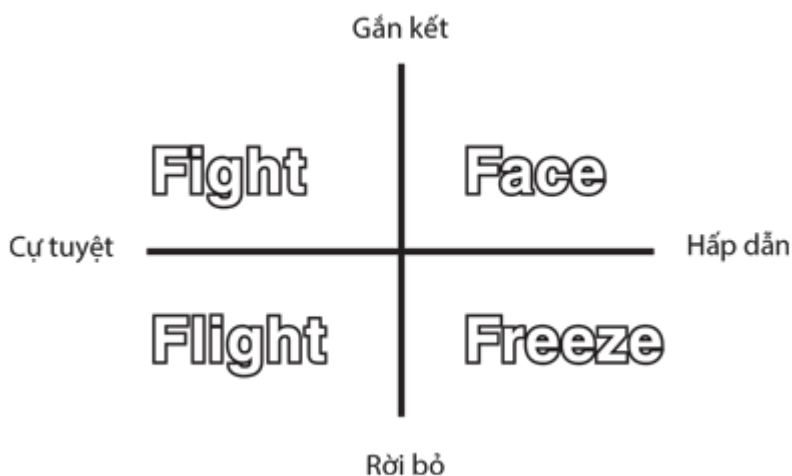


THIỀN ĐỊNH

### ***Mô hình 2: Mô hình thiền định để giải quyết xung đột***

Mô hình này dựa trên sự cải tiến của mô hình “chiến hay chạy”. Mô hình “chiến hay chạy” dựa trên đánh giá tương quan sức mạnh của cá nhân và đối phương để đưa ra phản ứng tức thời. Mô hình thiền định dựa trên sự “tĩnh tâm” để đánh giá đúng thực trạng, bản chất tình hình thực tế trước khi đưa ra giải pháp và tình huống xung đột. Mô hình này có tính ưu việt là xóa bỏ hai rào cản lớn trong giải quyết xung đột. Một là sự sợ hãi của bản thân xuất phát từ định kiến quá khứ và sự tưởng tượng về tương lai. Hai là nhận định tình hình thực tế “như chúng đang là” và từ đó đưa ra được giải pháp tối ưu.

Để áp dụng mô hình này trong doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp và các nhà quản lý cần có “một khoảng thời gian trống”, tạo khoảng cách cần thiết giữa “xung đột” và “giải pháp”. Cách giải quyết tốt nhất là không làm gì cả cho đến khi nhận ra bản chất vấn đề đang gặp phải. Khi có một khoảng thời gian trống cần thiết giữa “xung đột” và “giải pháp”, chủ doanh nghiệp và nhà quản lý có thể đưa ra được các phương án tối ưu.



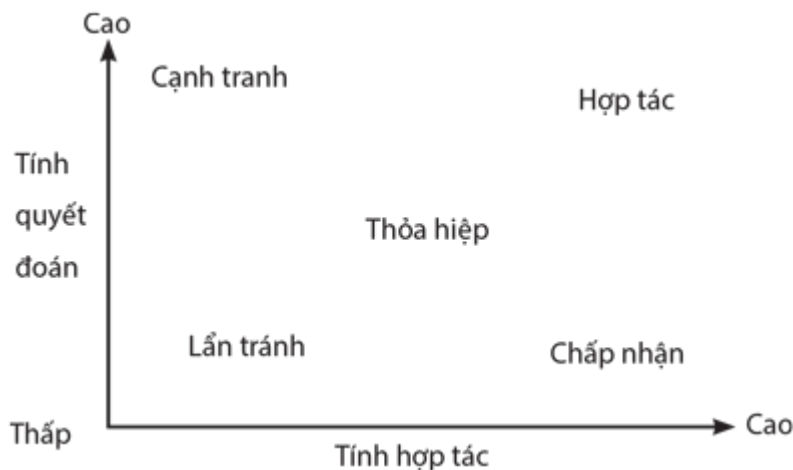
### ***Mô hình 3: Mô hình 4F của Lacoste's***

Mô hình này dựa trên hai yếu tố then chốt là: mức độ hấp dẫn hay mức độ cự tuyệt; và mức độ gắn kết hay mức độ rời bỏ. Từ đó Lacoste's gợi ý có bốn cách xử lý xung đột có thể hiệu quả. Mô hình này dựa trên sự phát triển cụ thể và có tính ứng dụng cao hơn của mô hình 1 và mô hình 2. Mô hình này đưa ra bốn cách giải quyết xung đột hiệu quả.

1. Chiến đấu (Fight): Cách này hiệu quả khi những vấn đề xảy ra thuộc mục tiêu sống còn của doanh nghiệp, là những vấn đề quan trọng và khẩn cấp cần giải quyết ngay.
2. Rời bỏ (Flight): Cách này hiệu quả khi đối mặt với những vấn đề không gấp và không quan trọng trong doanh nghiệp.

3. Đóng băng (Freeze): Cách này hiệu quả với các vấn đề chưa gấp, chưa gây tổn hại cho doanh nghiệp và cá nhân tức thì. Cần thời gian để nghiên cứu kỹ hơn thực trạng và đưa ra giải pháp tối ưu.

4. Đối mặt (Face): Cách này hiệu quả với các sự việc, vấn đề quan trọng, doanh nghiệp và nhà quản lý đã có sự nghiên cứu thực tế đầy đủ và chính xác, đồng thời chuẩn bị kỹ lưỡng các giải pháp đặt ra.



#### ***Mô hình 4: Mô hình năm phương pháp giải quyết xung đột của TKI***

Hai tác giả Ken Thomas và Ralph Kilmann đưa ra năm phương pháp để giải quyết xung đột hiệu quả.

- Lẩn tránh (Avoiding): Cách này dựa trên nhận thức cho rằng trong một số trường hợp thì bỏ qua là một giải pháp và mọi việc sẽ ổn. Nếu nhìn về mặt hiện tượng thì cách này có vẻ hơi “vô trách nhiệm” vì không làm gì để giải quyết xung đột. Tuy nhiên, mô hình cũng chỉ ra rằng đây là cách phù hợp khi tính quyết đoán và tính hợp tác của cá nhân ở mức độ thấp. Cách giải quyết xung đột này hiệu quả với những vấn đề không phải mục tiêu của doanh nghiệp, với các cá nhân không xác định có mối quan hệ lâu dài với doanh nghiệp.

- Chấp nhận (Accommodating): Cách này dựa trên nhận thức rằng “hy sinh lợi ích ngắn hạn sẽ được lợi ích trong dài hạn”. Mô hình này hiệu quả khi mức độ hợp tác cao và tính quyết đoán thấp. Với các vấn đề không phải mục tiêu chính của mình trong khi đối phương lại có nhu cầu cao về việc này thì cách chấp nhận là phù hợp và hiệu quả. Cách này cũng hiệu quả trong trường hợp lấy được tình cảm và sự ủng hộ ban đầu của đối phương. Sau đó khi điều kiện thuận lợi, có thể sử dụng phương pháp khác để đạt được mục tiêu cá nhân.

- Cạnh tranh (Competing): Cách này dựa trên nhận thức là phải đạt được mục đích bằng bất kỳ giá nào. Mô hình phù hợp khi tính quyết đoán cao và tính hợp tác thấp. Với các vấn đề thuộc mục tiêu sống còn của doanh nghiệp, tính cấp bách cao thì cách này giúp đạt được mục tiêu của doanh nghiệp khi xung đột xảy ra. Tuy nhiên, cách này sẽ gây tổn hại cho các mối quan hệ, thường gây nên sự không hài lòng hoặc xung đột. Vì vậy, sau khi áp dụng cách này, các nhà quản lý, chủ doanh nghiệp cần có các hoạt động xoa dịu, mang tính “khôi phục lại mối quan hệ”.

- Thỏa hiệp (Compromising): Cách này dựa trên nhận thức “muốn có thì phải cho đi”, là sự cân bằng cần thiết giữa tính quyết đoán (chỉ quan tâm đến lợi ích cá nhân) và tính hợp tác (chỉ quan tâm đến lợi ích người khác). Đây là cách cân bằng giữa sự hy sinh và sự ích kỷ, là điều cần thiết trong các mối quan hệ lâu dài. Cách này thường hiệu quả với các vấn đề mà hai bên đều quan tâm, lợi ích bên này sẽ làm ảnh hưởng đến lợi ích bên kia. Hai bên đảm bảo đạt được lợi ích của mình thì cũng phải chấp nhận mất mát một phần trong giải quyết xung đột.

- Hợp tác (Collaborating): Cách này dựa trên nhận thức “win – win” trong giải quyết xung đột, đề cao tính quyết đoán nhưng cũng coi trọng tính hợp tác. Đây là cách đầu tiên nên áp dụng trong bất kỳ xung đột nào để tạo ra môi trường giải quyết tốt

nhất. Để áp dụng được cách này đòi hỏi hai bên phải có sự lắng nghe để hiểu đối phương cần gì, muốn gì. Đồng thời, phải có khả năng trình bày tốt để phía bên kia hiểu mình cần gì và muốn gì. Dựa trên sự hiểu biết về nhu cầu của hai bên, các giải pháp thứ ba được khuyến khích để hai bên đều đạt mục tiêu. Stephen Covey gọi giải pháp để giải quyết xung đột hiệu quả này là “Giải pháp thứ 3” (The third alternatives).

## **TÓM TẮT CHƯƠNG**

### **Giải pháp dành cho doanh nghiệp của bạn**

Để giải quyết xung đột hiệu quả, các chủ doanh nghiệp, các nhà quản lý và các nhân viên khi làm việc trong một nhóm hoặc một tổ chức cần áp dụng được cả bốn mô hình trên. Theo quan điểm của tác giả, hãy bắt đầu bằng cách hợp tác, rồi căn cứ vào thực tế để điều chỉnh các cách khác cho phù hợp dựa trên:

1. Mục tiêu
2. Sức mạnh đang có
3. Mối quan hệ cần duy trì

# MÔ HÌNH CỬA SỔ JOHARI

**Phát triển nhận thức nhân viên về công việc**

## NGUỒN GỐC - CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA MÔ HÌNH

Năm 1955, nhà tâm lý học Joseph Luft và Harrington Ingham cùng nhau làm việc và công bố một công trình nghiên cứu của mình có tên là “Johari Window” – cửa sổ Johari. Mô hình này còn được gọi với cái tên khác như cửa sổ nhận thức Johari hay cửa sổ giao tiếp Johair. Joseph Luft và Harrington Ingham đã sử dụng tên của hai người ghép lại để thành chữ Johari, đồng thời sử dụng chữ “cửa sổ” (window) để mô tả nội dung mà mình khám phá ra là một phép “ẩn dụ” rất hay. Mô hình này có thể được ví như “cửa sổ” của một cá nhân với thế giới bên ngoài.

Mô hình cửa sổ Johari dựa trên nền tảng là “sự nhận thức” của chúng ta về bản thân và nhận thức của những người khác về chúng ta. Đây là cách tiếp cận vừa có tính khoa học và vừa có tính tâm linh. Việc nhận thức của người khác về chúng ta đòi hỏi phải có tính khoa học. Tuy nhiên, sự nhận thức của chúng ta về chính bản thân mình đòi hỏi phải có sự khoa học và tâm linh nhất định. Mô hình cửa sổ Johari dựa trên hai câu hỏi then chốt:

- Chúng ta nhận thức về chính mình: Trong nội dung này, mỗi cá nhân phải trả lời hai câu hỏi:
  - Cái gì tôi biết – cái gì tôi nhận thức được?
  - Cái gì tôi không biết – cái gì tôi không nhận thức được?

• Người khác nhận thức về mình: Trong nội dung này, người khác trả lời:

- Cái gì người khác biết về tôi – người khác nhận thức được về tôi?

- Cái gì người khác không biết được về tôi – người khác không nhận thức được về tôi?

Mỗi câu hỏi luôn có hai vế “biết” – “không biết”, và “nhận thức được” – “không nhận thức được”. Điều này dẫn tới mỗi cá nhân luôn sống và làm việc trong bốn tình trạng khác nhau. Bốn tình trạng này được Joseph và Harrington gọi là bốn cửa sổ khác sau.

Cửa sổ 1 – Vùng mở (Open)	Cửa sổ 2 – Vùng mù (Blind)
Cửa sổ 3 – Vùng ẩn (Hidden)	Cửa sổ 4 – Vùng đóng (Unknow)

• Cửa sổ 1: Vùng mở (Open), gồm các nội dung mà cá nhân người đó biết về mình và người khác cũng biết.

• Cửa sổ 2: Vùng mù (Blind), gồm các nội dung mà cá nhân người đó không biết về mình nhưng người khác lại biết.

• Cửa sổ 3: Vùng ẩn (Hidden), gồm các nội dung mà cá nhân người đó biết về mình nhưng người khác không biết.

• Cửa sổ 4: Vùng đóng (Unknow), gồm các nội dung mà cá nhân người đó không biết về mình và người khác cũng không biết.

## **MÔ HÌNH - KHUNG CÔNG VIỆC THỰC TẾ**

Mô hình cửa sổ Johari chỉ ra mỗi cá nhân có bốn cánh cửa để tiếp xúc với thế giới bên ngoài. Cách đặt tên bốn cửa sổ của Johari rất dễ tiếp nhận trên phương diện lý thuyết và dễ áp dụng trên phương diện thực tiễn. Cửa sổ 1 (vùng mở) nói lên việc cá nhân

đó và thế giới bên ngoài hoàn toàn cởi mở với nhau. Đối lập với cửa sổ 1 là cửa sổ 4 (vùng đóng) – thể hiện vùng mà cá nhân đó và thế giới bên ngoài hoàn toàn đóng lại, chưa được phát huy. Hai cửa sổ còn lại có tính đối lập nhau là cửa sổ 3 (vùng ẩn) – thế giới không biết gì về cá nhân đó. Đối lập với cửa sổ 3 là cửa sổ 2 (vùng mù) – đây là cửa sổ mà cá nhân đó không nhận thức được.

Để dễ ứng dụng, mô hình cửa sổ Johari được miêu tả đơn giản hơn và rất dễ ứng dụng:

- Cái tôi biết – người khác biết → vùng mở
- Cái tôi không biết – người khác không biết → vùng đóng
- Cái tôi biết – người khác không biết → vùng ẩn
- Cái tôi không biết – người khác biết → vùng mù.

Bất kỳ cá nhân nào cũng hoạt động ở một trong bốn vùng trên tại một thời điểm nhất định, tại một địa điểm nhất định, tại một việc nhất định và với một người nhất định. Mô hình được miêu tả đầy đủ và cụ thể như sau.

Để có thể hiểu rõ hơn về bốn cửa sổ Johari và ứng dụng vào công việc, chúng ta lần lượt đi vào nội dung chi tiết của bốn cửa sổ.

**Cửa sổ 1 – Vùng mở (Open):** Đây là những gì một người biết về mình và người khác cũng biết. Ở ô này, cá nhân người đó hoàn toàn thoải mái khi giao tiếp, làm việc với những người xung quanh. Ô này được xác định là những điểm mà một cá nhân tương đồng với cá nhân khác và tổ chức họ đang làm việc. Đây được xác định là điểm phù hợp, giao nhau giữa các cá nhân. Mức độ phù hợp giữa hai cá nhân với nhau và phù hợp giữa cá nhân với tổ chức. Cửa sổ này thể hiện sự tự tin, thoải mái của một cá nhân khi làm việc với một cá nhân hoặc một tổ chức khác. Cửa

số 1 càng rộng thì một cá nhân làm việc càng “thoải mái” và hiệu quả được gia tăng.

**Cửa số 2 – Vùng mù (Blind):** Ô này tập hợp các nội dung mà một người không hề biết về mình nhưng người khác lại biết. Nói một cách triết học là mỗi con người luôn tồn tại hai cái tôi. Cái tôi mình nhận thức được và cái tôi mình không nhận thức được. Với ô này, người đó cảm thấy thiếu tự tin, nghi ngờ, thiếu chắc chắn. Đúng như tên gọi của ô này, họ không thể nhận thức được. Quá trình học hỏi và trưởng thành chính là sự thu hẹp ô này. Nếu ô này quá lớn, họ sẽ làm việc không hiệu quả và thường mắc các sai lầm đáng tiếc. Vai trò của người quản lý, cha mẹ, người đi trước là rất quan trọng với ô này. Khi một cá nhân thu hẹp được ô này lại thì năng suất làm việc sẽ bắt đầu tăng lên.

**Cửa số 3 – Vùng ẩn (Hidden):** Ô này bao gồm những thông tin về bản thân mà người đó nhận thức được nhưng người khác lại không thấy. Cửa số 3 có thể gọi là vùng thông thái của bạn khi làm việc trong một doanh nghiệp hoặc với khách hàng. Ô này bao gồm những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm mà bạn đã tích lũy trong quá khứ, các điểm mạnh và điểm yếu mà bạn đã nhận thức được về bản thân. Khi ô này càng mở rộng, quá trình trưởng thành càng tăng lên. Về cá nhân, ô này bao gồm các nội dung mà bạn không muốn chia sẻ với người khác, muốn giữ riêng cho mình. Đây là “góc trời riêng” mà bạn không muốn ai xâm phạm. Quá trình trưởng thành về chuyên môn nghiệp vụ là quá trình mở rộng cửa số 3. Càng trưởng thành thì các bí mật về đời tư cũng nhiều hơn.

**Cửa số 4 – Vùng đóng (Unknow):** Khu vực này là những gì tồn tại mà bản thân người đó không thấy và người khác bên ngoài cũng không thấy. Ô này bao gồm các nội dung mà chúng ta không thể biết. Trong công việc, sự lộn xộn và không hiệu quả xảy ra khi hai cá nhân làm việc ở vùng này. Khi một cá nhân

tham gia vào một doanh nghiệp thì vùng này thể hiện sự không hiệu quả.

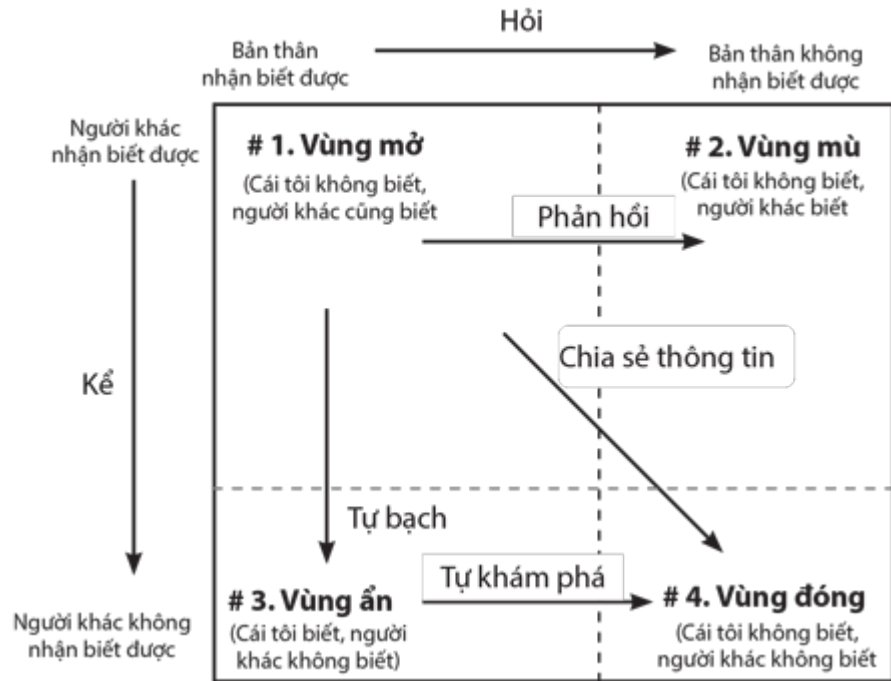
## **ÁP DỤNG MÔ HÌNH JOHARI TRONG GIAO TIẾP NỘI BỘ DOANH NGHIỆP VÀ VỚI KHÁCH HÀNG**

Mô hình cửa sổ Johari được ứng dụng phổ biến nhất trong giao tiếp nội bộ giữa các nhân viên trong doanh nghiệp, giữa quản lý và nhân viên hoặc giữa nhân viên và khách hàng.

Áp dụng cửa sổ Johari trong giao tiếp

Kỹ năng giao tiếp chính theo chiều dọc của mô hình được xác định là kỹ năng nói hay kỹ năng trình bày, thuyết phục. Với việc chia sẻ nhiều hơn thì ô số 3 sẽ giảm xuống và ô số 1 sẽ tăng lên. Như vậy để mở rộng ô số 1 – cởi mở giữa một cá nhân với những người xung quanh thì kỹ năng thuyết trình, trình bày, thuyết phục là hết sức quan trọng. Điều này đặc biệt đúng trong giao tiếp đàm phán, thuyết phục khách hàng mua sản phẩm và hàng hóa của doanh nghiệp.

Với chiều nằm ngang của mô hình, để thu hẹp nội dung bản thân không nhận biết được thì đặt câu hỏi là kỹ năng then chốt. Kỹ năng đặt câu hỏi sẽ làm cho một cá nhân hiểu được người khác đang biết gì về mình mà chính mình không nhận thức được. Kỹ năng đặt câu hỏi thông thường được áp dụng để mở rộng sự hiểu biết là 5W1H: What (cái gì), Where (ở đâu), When (khi nào), Who (ai), Why (tại sao) và How (như thế nào).



Khi áp dụng vào từng ô nhận thức, các kỹ năng giao tiếp có thể được cụ thể hóa. Với ô số 1 – phương pháp giao tiếp hiệu quả nhất là cởi mở, chia sẻ, thảo luận để thống nhất vấn đề. Các nội dung ở ô số 2 đề nghị mọi người phản hồi về nhau. Việc liên tục cung cấp phản hồi một cách cụ thể sẽ giúp cho các cá nhân làm việc trong doanh nghiệp thu hẹp ô số 2 lại. Với ô số 3, phương pháp giao tiếp hiệu quả là để mọi người tự chia sẻ. Hoạt động này có thể được áp dụng trong các hoạt động tập thể (team bulding) sẽ giúp mọi người gần gũi nhau hơn. Với nội dung ở ô thứ 4, mọi người tự khám phá và chia sẻ các hiểu biết của mình. Làm như vậy, quá trình khám phá các tiềm ẩn của bản thân sẽ được nâng cao và mỗi cá nhân sẽ phát huy hết tiềm năng vốn có của mình.

Áp dụng mô hình Johari trong mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên.

Ứng dụng phổ biến thứ hai của mô hình cửa sổ Johari là áp dụng cho mối quan hệ công việc giữa các nhà quản lý và nhân viên. Mô hình này được mô tả cụ thể như sau.



# MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO TÌNH HUỐNG

**Gắn kết nhân viên với doanh nghiệp**

## NGUỒN GỐC - CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA MÔ HÌNH

Năm 1970, Paul Hersey và Kenneth Blanchard cùng nghiên cứu và công bố mô hình Lãnh đạo tình huống (Situational Leadership model). Mô hình này được phát triển dựa trên các nghiên cứu trước đó của họ từ những năm 1960, đặc biệt là dựa trên nội dung Lý thuyết vòng đời của lãnh đạo (Life Cycle Theory of Leadership) trong cuốn *Management and Organizational Behavior* (tạm dịch: Hành vi quản lý và tổ chức) được xuất bản năm 1969.

Mô hình lãnh đạo theo tình huống (Situational Leadership) chỉ phương pháp quản lý linh hoạt dựa trên tình huống cụ thể. Mô hình này dựa trên sự đánh giá khách quan các yếu tố trong những tình huống cụ thể để người lãnh đạo đưa ra phương pháp điều hành phù hợp. Các biến số trong từng tình huống có thể kể tới là:

- Tâm quan trọng của nhiệm vụ cần thực hiện
- Năng lực hiện có của người thực hiện
- Tinh thần sẵn sàng của người thực hiện.

Mô hình lãnh đạo tình huống được xây dựng dựa vào hai yếu tố then chốt là:

1. Nhiệm vụ (Tasks): Điều này chỉ việc cấp lãnh đạo trao đổi với người dưới quyền cần phải làm gì, làm như thế nào, làm ở

đâu, khi nào, làm với ai, nguồn lực cần bao nhiêu, các rủi ro có thể xảy ra. Các hành vi này tập trung vào việc hoàn thành nhiệm vụ đặt ra. Vì vậy, hai tác giả gọi là “hành vi chỉ thị” (Directive Behavior).

2. Mối quan hệ (Relationships): Điều này chỉ việc người lãnh đạo dùng cách tiếp cận nào để triển khai công việc với cấp dưới. Khi đề cao yếu tố mối quan hệ, người lãnh đạo có xu hướng trao đổi cởi mở với nhân viên, tích cực lắng nghe, đối thoại hai chiều. Đặt ra câu hỏi mở để tiếp thu cách làm hay từ nhân viên. Tiếp nhận cả phản hồi tích cực và tiêu cực khi triển khai, giám sát và đánh giá công việc. Hai tác giả đặt tên cho yếu tố thứ hai là “hành vi hỗ trợ” (Supportive Behavior).

Dựa vào hai yếu tố này và ba biến số gắn với các tình huống thực tế, Paul Hersey và Kenneth Blanchard cho rằng vai trò của người lãnh đạo là liên tục thay đổi và cần thích ứng các hoàn cảnh thực tế của doanh nghiệp. Trong mô hình này, tình huống thực tế liên quan đến mức độ sẵn sàng của các cộng sự. Tính sẵn sàng được định nghĩa là mức độ mà cấp dưới có khả năng và sẵn lòng hoàn thành nhiệm vụ được giao. Dựa vào các tình huống như vậy, hai tác giả chia mô hình lãnh đạo tình huống thành bốn phong cách sau.

1. Chỉ đạo (Telling): Người lãnh đạo chỉ đạo cấp dưới của mình chính xác những việc cần làm và cách thức để tiến hành công việc đó. Phương pháp giao tiếp là một chiều và áp đặt.

2. Thuyết phục (Selling): Người lãnh đạo giao việc cho cấp dưới bằng phương pháp thuyết phục và trao đổi chiều. Cách thức giao việc tương đương với việc “bán hàng” nhiệm vụ mà mình sẽ giao cho người khác.

3. Tham kiến (Participating): Người lãnh đạo tập trung vào các mối quan hệ với cấp dưới. Người quản lý có xu hướng chia sẻ mục tiêu cần đạt được, nguồn lực hiện có và trách nhiệm

phải gánh vác. Phương pháp giao tiếp ở đây là đặt câu hỏi để tìm các giải pháp tối ưu.

4. Trao quyền (Delegating): Người lãnh đạo giao hầu hết công việc và cả trách nhiệm cho nhân viên dưới quyền. Người quản lý có xu hướng ít tham gia vào công việc chi tiết và gia tăng tinh thần chịu trách nhiệm cho người được giao.

## MÔ HÌNH - KHUNG CÔNG VIỆC THỰC TẾ

Mô hình lãnh đạo tình huống được xây dựng dựa trên những tình huống mà các nhà lãnh đạo phải trải qua và đề cao tính linh hoạt của người lãnh đạo với những tình huống đó. Paul Hersey và Kenneth Blanchard cho rằng có bốn tình huống thông thường gắn với thực tế nhân viên của các nhà quản lý. Bốn tình huống đó được mô tả bằng mô hình sau.



### *Bốn nhóm nhân viên mà nhà lãnh đạo làm việc cùng*

Bốn nhóm nhân viên này dựa vào hai yếu tố chính là năng lực đang có và chí hướng phấn đấu trong tương lai. Mô hình lãnh đạo tình huống phân chia nhân viên thành bốn nhóm rõ ràng hơn.

MỨC ĐỘ SẴN SÀNG CỦA CỘNG SỰ			
Cao	Trung bình		Thấp
R4 Có khả năng tự nguyện hoặc tự tin	R3 Có khả năng nhưng không tự nguyện hoặc bất an	R2 Không đủ khả năng nhưng tự nguyện hoặc tự tin	R1 Không đủ khả năng và không tự nguyện hoặc bất an

### ***Bốn nhóm nhân viên trong mô hình lãnh đạo tình huống***

Để các doanh nghiệp có thể dễ dàng phân loại được nhân viên, chúng ta có thể chia thành bốn nhóm nhân viên ở cấp độ đơn giản hơn. Cụ thể là:

1. R1: Năng lực thấp – Nhiệt tình cao
2. R2: Năng lực vừa phải – Nhiệt tình thấp
3. R3: Năng lực cao – Nhiệt tình không ổn định
4. R4: Năng lực cao – Nhiệt tình cao

Để dễ hiểu và có thể vận dụng để phân loại nhân viên dễ dàng hơn, chúng ta có thể quan sát vòng đời của một nhân viên tương ứng với 4R trên. Với nhóm nhân viên R1 có thể nhận diện là các nhân viên mới tuyển dụng vào doanh nghiệp. Lúc này nhân viên mới làm việc với tinh thần nhiệt huyết, hết lòng vì công việc, đi sớm về muộn. Tuy nhiên, đặc điểm của nhóm nhân viên mới là mức độ hiểu biết công việc chưa có, chưa biết cụ thể phải làm gì và làm như thế nào để hoàn thành công việc. Vì vậy, năng suất làm việc giai đoạn này thường thấp.

Sau 3-6 tháng làm việc, nhân viên mới do đã làm quen với công việc được giao, các nghiệp vụ công việc có tính lặp đi lặp lại, nên đã biết cách làm. Tuy nhiên, mức độ nhiệt tình không bằng giai đoạn 3 tháng đầu tiên, mức độ háo hức giảm xuống. Lúc này

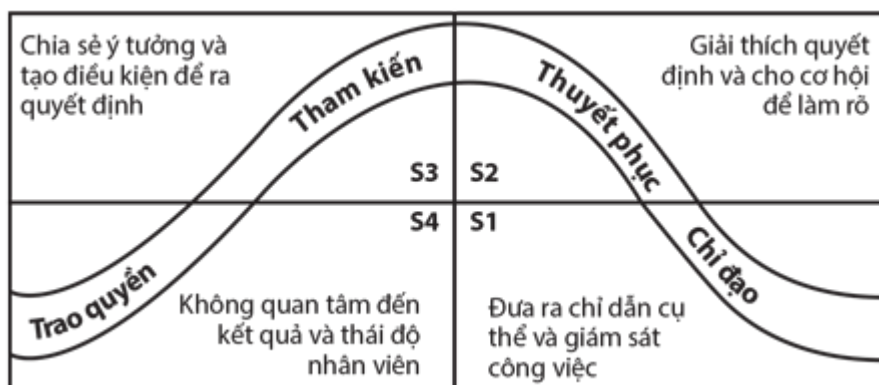
nhân viên đó ở giai đoạn R2 – năng lực vừa phải – nhiệt tình thấp. Theo thời gian làm việc, khoảng 1-2 năm, nhân viên đã biết phải làm gì và làm như thế nào để đạt được mục tiêu người quản lý giao. Công việc đã trôi chảy hơn, nhân viên có nhiều kinh nghiệm xử lý các tình huống cụ thể. Tuy nhiên, lúc này nhân viên đã có những dao động nhất định: công việc phải làm nhiều hơn, các khoản lương thưởng phụ cấp không tăng như kỳ vọng, một số bất mãn về công việc phát sinh. Lúc này nhân viên đã vào giai đoạn R3 – năng lực cao nhưng không ổn định.

Nếu người quản lý có phương pháp lãnh đạo phù hợp, nhân viên sẽ trải qua giai đoạn R3. Lúc này nhân viên có sự gắn bó với công việc, độ nhiệt tình cao hơn, năng lực cũng đã đến giai đoạn cao nhất. Bây giờ, nhân viên đã ở mức độ R4 – năng lực cao và nhiệt tình cao.

Từ bốn nhóm nhân viên trên, hai nhà nghiên cứu đề xuất bốn phong cách lãnh đạo tương ứng với bốn nhóm nhân viên tương ứng.

- Bốn nhóm nhân viên được đánh số từ R1 – R4: R là viết tắt của Readiness – mức độ sẵn sàng.
- Bốn phong cách lãnh đạo được đánh số từ S1 – S4: S là viết tắt của Situation – tình huống.

Bốn phong cách lãnh đạo được mô tả ở mô hình sau.



## *Bốn phong cách lãnh đạo tình huống*

Tương ứng với bốn nhóm nhân viên từ R1 đến R4 như trên, nhà quản lý cần có phong cách lãnh đạo linh hoạt tương ứng, hai tác giả đề xuất bốn phong cách lãnh đạo từ S1 đến S4 là

1. S1 – Chỉ đạo
2. S2 – Thuyết phục
3. S3 – Tham kiến
4. S4 – Trao quyền

## **TÓM TẮT CHƯƠNG**

### **Giải pháp dành cho doanh nghiệp của bạn**

**Phong cách S1 – Chỉ đạo (Telling):** Đặc trưng bởi việc đưa ra chỉ dẫn cụ thể và giám sát công việc chặt chẽ. Nhờ đưa ra công việc cụ thể, có các bước triển khai rõ ràng theo sơ đồ, quy trình, mẫu biểu, nhân viên cứ theo đó mà làm. Phong cách này là “tuyệt đối phù hợp” với đối tượng R1 – năng lực thấp và nhiệt tình cao. Nhờ phong cách lãnh đạo này, nhân viên sẽ dần dần nắm bắt được công việc phải làm, phương pháp làm việc một cách bài bản, quy củ.

Với phong cách chỉ đạo, nhà quản lý tiếp tục giám sát chặt chẽ việc thực hiện của nhân viên. Giám sát chặt chẽ giúp nhà quản lý phát hiện ra những “vấn đề” mà nhân viên gặp phải hoặc không tuân thủ chỉ đạo, nhờ đó đưa ra các chỉ đạo tiếp theo kịp thời, năng suất làm việc của nhân viên được đảm bảo, tránh rủi ro về công việc, quy trình, nguồn lực và kết quả.

Phong cách này có ưu điểm vượt trội về công việc, tuy nhiên cũng tạo ra một môi trường làm việc áp lực và căng thẳng. Theo thời gian, phong cách này khiến nhân viên bị áp lực và làm việc

căng thẳng. Lúc đó tình huống mới phát sinh và nhà lãnh đạo cần tiếp tục thay đổi phong cách cho phù hợp.

**Phong cách S2 – Thuyết phục (Selling):** Đặc trưng bởi việc giải thích quyết định và cho cơ hội được làm rõ. Nếu như phong cách lãnh đạo S1 – chỉ đạo tập trung vào truyền đạt – làm cái gì và làm như thế nào, thì phong cách S2 chú trọng đến việc giải thích tại sao phải làm, tại sao không được làm, tại sao làm việc này thì cần nguồn lực này. Nhà lãnh đạo tập trung giải thích để nhân viên tập trung “hiểu việc” chứ không phải “nhớ việc” và làm như robot. Lúc này nhờ hiểu việc, nên nhân viên sẽ không chỉ biết “tuân thủ quy trình”, tuân thủ các việc phải làm, mà sẽ chủ động sáng tạo trong công việc được giao.

Phong cách lãnh đạo S2 phù hợp với nhân viên ở cấp độ R2, nhân viên sẽ có sự tương tác với nhà quản lý nhiều hơn, nhờ thế sự giao tiếp hai chiều được tạo ra. Việc dùng phong cách thuyết phục cũng khiến nhân viên cảm thấy được “tôn trọng”. Mỗi quan hệ lúc này không chỉ đơn thuần là công việc mà mỗi quan hệ giữa người quản lý và nhân viên được tăng lên. Phong cách lãnh đạo này góp phần nuôi dưỡng sự hiểu biết về công việc của nhân viên và đồng thời phát triển tình yêu với công việc. Theo thời gian, nhân viên sẽ trưởng thành hơn. Lúc này, nhà quản lý cần có phong cách lãnh đạo mới phù hợp hơn với sự phát triển của nhân viên.

**Phong cách S3 – Tham kiến (Participating):** Được mô tả là chia sẻ ý tưởng và tạo điều kiện ra quyết định. Như vậy, nhà quản lý theo phong cách này sẽ không tập trung vào việc nói cho nhân viên phải làm cái gì, làm như thế nào và tại sao phải làm. Lý do là nhân viên sau khi được nhà quản lý áp dụng phong cách S1 – chỉ đạo và S2 – thuyết phục đã giỏi hơn về chuyên môn, nghiệp vụ. Vì thế, người quản lý không cần chú trọng vào các tiểu tiết công việc nữa.

Hoạt động tham kiến thông qua đặt câu hỏi và thảo luận là phương thức giao tiếp chủ đạo của phong cách này. Nhờ sự trao đổi cởi mở, người quản lý sẽ học hỏi được nhiều hơn từ thực tiễn triển khai của nhân viên, từ đó thống nhất được giải pháp tối ưu với nhân viên.

Phong cách này phù hợp với nhân viên ở cấp độ R3 – đã có năng lực nhưng độ nhiệt tình chưa ổn định. Bằng việc đề cao năng lực chuyên môn của nhân viên, nhà quản lý không chỉ học hỏi được cách làm mới từ nhân viên mà còn thể hiện được sự tôn trọng với nhân viên dưới quyền. Điều này sẽ làm cho nhân viên dưới quyền gắn bó hơn với công việc và nhà quản lý.

Phong cách này đặc biệt hiệu quả với các nhà quản lý mới được bổ nhiệm vào vị trí mới khi mức độ hiểu công việc chưa cao. Nhà quản lý cần nhanh chóng nhận diện trong phòng ban, trong doanh nghiệp của mình các nhân viên R3 – họ thường là người có nhiều kinh nghiệm, làm việc ở một vị trí nhất định, nhưng mức độ nhiệt huyết không cao. Khi áp dụng phong cách lãnh đạo tham kiến, S3 với nhóm nhân viên R3, nhà quản lý mới sẽ không chỉ học hỏi được thực tiễn mới mà còn có khả năng lôi kéo nhóm nhân viên này ủng hộ các quyết định khác của nhà quản lý.

Ở phong cách này, các quyết định được đưa ra là “đồng sáng tạo”, giải pháp được đưa ra là tác phẩm chung của cả nhà quản lý và nhân viên. Đây là quá trình làm việc gắn gũi nhất giữa nhân viên và nhà quản lý. Với sự làm việc gắn gũi này, mối quan hệ được tăng trưởng và nhân viên phát triển đến cấp độ R4. Khi đó nhà quản lý cần có phong cách lãnh đạo phù hợp hơn với tình huống mới này.

**Phong cách S4 – Trao quyền (Delegating):** Được mô tả bằng cụm từ “không quan tâm đến kết quả và không quan tâm đến thái độ”. Nhà quản lý chuyển giao toàn bộ trách nhiệm, quyền hạn và công việc cho nhân viên dưới quyền. Nhân viên được

toàn quyền quyết định sẽ làm gì, hay sử dụng các nguồn lực được phân bổ và phân công để đạt được mục tiêu.

Phong cách này giúp nuôi dưỡng “tinh thần làm chủ” của nhân viên với công việc được giao. Phong cách S4 phù hợp với nhóm nhân viên R4 – có năng lực cao và nhiệt tình cao. Phong cách này giúp nhà quản lý giải phóng được thời gian làm việc, có nhiều thời gian hơn để đặt ra các mục tiêu mới thách thức hơn, đưa ra các dự án cải tiến chất lượng và mở rộng quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh. Theo thời gian, các dự án mới được hình thành, các mục tiêu lớn hơn được thiết lập. Lúc đó, đối tượng R4 với tinh thần làm chủ và tạo ra kết quả chính là đội ngũ kế cận cho các vị trí quản lý trong tương lai.

Khi các vị trí nhân viên R4 được bổ nhiệm vào vị trí quản lý hoặc công việc mới, lúc đó nhân viên từ R4 ở vị trí cũ sẽ trở thành R1 ở vị trí mới. Nhà quản lý tiếp tục áp dụng lý thuyết vòng đời của lãnh đạo (Life Cycle Theory of Leadership) vào công việc của mình.

# LỜI KẾT DÀNH CHO CUỐN SÁCH

Cuốn sách được viết dựa trên triết lý mô hình kinh doanh tối ưu của doanh nghiệp được cân đối cả hai yếu tố “từ trong ra ngoài” và “từ ngoài vào trong”. Mô hình kinh doanh tối ưu nên bắt đầu từ tối ưu hóa sản phẩm đang có – gắn với tối ưu hóa khách hàng (mô hình từ trong ra ngoài). Tuy nhiên khi gắn với khách hàng, sản phẩm tiếp tục được tối ưu lần thứ hai và gắn với tối ưu hóa lực lượng nhân viên phục vụ khách hàng (mô hình từ ngoài vào trong).

Các doanh nghiệp lớn, các tập đoàn đa quốc gia có xu hướng áp dụng mô hình kinh doanh từ ngoài vào trong. Tức là, doanh nghiệp luôn xuất phát từ bộ phận marketing, tìm hiểu, nghiên cứu nhu cầu người tiêu dùng. Từ nhu cầu xác định được, doanh nghiệp bắt đầu lên kế hoạch sản xuất, tìm nhà cung cấp, thiết kế và sản xuất sản phẩm phù hợp với nhu cầu người tiêu dùng, từ đó tạo ra doanh thu và lợi nhuận trong tương lai. Mô hình này về mặt học thuật là không thể tranh luận và chắc chắn đúng về mặt logic, tuy nhiên, về mặt thực tiễn lại gặp phải khó khăn vì quá mông lung và cần nguồn lực lớn. Thực tế, các tập đoàn đa quốc gia áp dụng mô hình này thành công vì họ có trung tâm nghiên cứu và triển khai rất lớn với nguồn lực đầu tư mạnh. Hàng trăm ý tưởng được thử nghiệm liên tục. Phương pháp thử và sai được áp dụng trong khuôn khổ cho phép và với nguồn lực đã được phân bổ từ đầu năm. Đây là sức mạnh của các tập đoàn đa quốc gia.

Với các doanh nghiệp Việt Nam cơ bản là doanh nghiệp nhỏ và vừa, tôi luôn đề xuất bắt đầu mô hình kinh doanh từ trong ra ngoài. Tức là, doanh nghiệp xuất phát từ điểm mạnh của mình, các lợi thế sẵn có từ việc trả lời các câu hỏi đơn giản: (1) Bạn là

ai? (2) Doanh nghiệp bạn đang có cái gì? (3) Nguồn lực bạn có bao nhiêu? Hãy bắt đầu một cách thực tế và không mơ mộng hão huyền. Khi doanh nghiệp đang hoạt động thì hãy bắt đầu phân tích: (1) Sản phẩm/dịch vụ hiện có, (2) Khách hàng hiện có, (3) Nhân viên hiện có. Từ đó, tối ưu hóa những thứ mình đang có để đem lại doanh thu và lợi nhuận trong ngắn hạn, đồng thời, tiếp tục tối ưu hóa trong dài hạn.

Cuốn sách là một sự phác thảo sơ bộ giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tối ưu hóa mô hình kinh doanh của mình “từ trong ra ngoài” để có doanh thu và lợi nhuận trong ngắn hạn. Phần 1 của cuốn sách sẽ giúp các doanh nghiệp tối ưu hóa được sản phẩm/dịch vụ của mình hiện có để cung cấp một thứ tốt hơn bằng việc áp dụng mô hình tăng giá trị và giảm chi phí thông qua bốn hoạt động (loại bỏ/tạo mới/giảm bớt/gia tăng). Mô hình đơn giản này sẽ điều chỉnh các tính năng của sản phẩm/ dịch vụ hiện nay đáp ứng nhu cầu khách hàng mà không làm tăng chi phí của doanh nghiệp. Tiến xa hơn nữa, doanh nghiệp có thể áp dụng mô hình 5 cấp độ giá trị để phục vụ được nhiều nhóm khách hàng mục tiêu hơn, từ đó tăng được doanh thu, lợi nhuận. Dòng tiền này sẽ giúp công ty quyết định nên đầu tư vào sản phẩm nào, loại bỏ sản phẩm nào từ mô hình BCG. Và cuối cùng, doanh nghiệp sẽ dùng những sản phẩm mạnh nhất của mình thâm nhập thị trường mới theo mô hình Ansoff. Nội dung của Phần 1 sẽ giúp doanh nghiệp tăng trưởng trong ngắn hạn và có dòng tiền tốt hơn để đầu tư phát triển thị trường.

Sự sáng tạo lần hai là cần thiết nếu doanh nghiệp muốn tối ưu hóa mô hình kinh doanh trong trung hạn và dài hạn. Trong dài hạn, doanh nghiệp tối ưu hóa mô hình kinh doanh theo phương thức “từ ngoài vào trong”. Phần 2 của cuốn sách giúp doanh nghiệp tối ưu hóa mô hình kinh doanh của mình trong trung hạn và dài hạn. Doanh nghiệp có thể bắt đầu bằng mô hình tuyên bố giá trị khách hàng, gắn sản phẩm đang có với khách hàng đang phục vụ. Chuyển dịch này có tính bước ngoặt để điều chỉnh sản phẩm/dịch vụ lần thứ hai. Chuyển từ bán cái tôi có

(trong ngắn hạn) sang truyền thông theo hướng bán cái đem lại giá trị cho khách hàng. Nhờ quá trình sáng tạo lần hai này mà xác định được nhiều “điểm chạm” giữa doanh nghiệp và khách hàng hơn, từ đó đem lại giá trị, sự tiện lợi và cảm xúc hơn. Tạo ra sự gắn bó không chỉ về giá trị sản phẩm với khách hàng mà còn là sự gắn bó được tạo ra qua sự tiện lợi trong kênh phân phối và các cảm xúc đem lại trong quá trình khách hàng sử dụng sản phẩm. Kết quả tất yếu là giá trị vòng đời sản phẩm tăng lên, doanh thu và lợi nhuận thu được từ một khách hàng tăng lên và từ đó sẽ có nhiều khách hàng khuyến nghị đồng nghiệp, người thân sử dụng sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp, nhờ chỉ số NPS tăng lên theo thời gian.

Mô hình kinh doanh của doanh nghiệp sẽ tối ưu hơn khi tối ưu hóa được năng suất làm việc của đội ngũ nhân viên phục vụ khách hàng, từ nhân viên bán hàng, nhân viên lễ tân, giao hàng, kế toán... hay các nhân viên phục vụ gián tiếp, như nhân sự, sản xuất, kiểm soát nội bộ... Mô hình tháp nhu cầu Maslow là một gợi ý để tối ưu hóa năng suất làm việc của nhân viên. Khi nhân viên được thỏa mãn các nhu cầu cơ bản, họ sẽ không tính toán đến việc rời bỏ doanh nghiệp. Khi nhân viên thỏa mãn các nhu cầu tâm lý, họ sẽ làm việc hăng say hơn – tạo ra nhiều giá trị hơn. Trong quá trình làm việc, nếu có xung đột xảy ra thì năm mô hình trong Phần 3 của cuốn sách sẽ giúp chủ doanh nghiệp, các nhà quản lý tìm ra phương pháp giải quyết tối ưu, biến xung đột trở thành cơ hội cải tiến các vấn đề nội tại của doanh nghiệp, nhân viên từ đó sẽ có động lực làm việc hơn. Tuy nhiên, nếu nhân viên có động lực cao mà không biết làm gì và làm như thế nào cụ thể với từng công việc thì năng suất cũng không thể tăng lên. Mô hình Johari là gợi ý rất quan trọng để từng nhân viên, nhóm nhân viên nâng cao nhận thức của mình, từ đó làm việc sẽ ít mắc sai lầm hơn, tạo ra kết quả hơn. Mô hình kinh doanh sẽ tối ưu hơn nếu phát huy hết năng lực của tất cả nhân viên bằng việc áp dụng mô hình lãnh đạo tình huống hiệu quả trong từng tình huống kinh doanh xảy ra.

Với tâm huyết, năng lực quản lý doanh nghiệp trong hơn 20 năm, trải qua hơn 10 năm tư vấn tối ưu hóa mô hình kinh doanh cho các doanh nghiệp, tác giả hy vọng cuốn sách sẽ góp phần nhỏ bé giúp các chủ doanh nghiệp, các nhà quản lý đưa ra được những quyết định trong kinh doanh dễ dàng và tối ưu hơn.

Xin trân trọng cảm ơn quý độc giả!

## VỀ TÁC GIẢ

**T**iến sĩ Đào Xuân Khương là chuyên gia tư vấn, đào tạo về phát triển kênh phân phối và hệ thống cửa hàng bán lẻ. Tiến sĩ Khương là đối tác tư vấn và đào tạo của rất nhiều các tập đoàn lớn trên thế giới và Việt Nam. Các tập đoàn đa quốc gia có thể kể đến như Castrol, Piaggio, Nestle, K+, Panasonic, Denso, Saint-Gobain... Các tập đoàn Nhà nước có thể kể đến như Vinaphone, VietinBank, Vicem, VTC, Viettel, VNPost... Các tập đoàn tư nhân tiêu biểu là Vingroup, FPT, Vĩnh Tường, Tân Á Đại Thành, TNG, PNJ, Canifa...

Tiến sĩ Đào Xuân Khương là Chủ tịch Học viện bán lẻ và phân phối KCP. Ông được đánh giá là một trong những chuyên gia hàng đầu Việt Nam về phân phối và bán lẻ. Ông bảo vệ thành công luận án tiến sĩ về bán lẻ hiện đại năm 2014, thạc sĩ quản trị kinh doanh về kênh phân phối năm 2009. Tiến sĩ Khương nghiên cứu bán lẻ hiện đại tại Đức năm 2008 và nghiên cứu marketing tại Mỹ năm 2007. Ông từng là giảng viên cộng tác tham gia giảng dạy các chương trình cử nhân, thạc sĩ của các trường đại học và viện quản trị kinh doanh lớn ở Việt Nam như Đại học Kinh tế Quốc dân, Đại học kinh tế – Đại học Quốc gia, Viện quản trị kinh doanh FSA, Đại học FPT...

Trước khi chuyên tâm làm công tác tư vấn và đào tạo chuyên sâu về phân phối – bán lẻ cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Ông từng là Giám đốc điều hành Siêu thị Melinh Plaza với quy mô hơn 10.000m<sup>2</sup>, hơn 13 ngành hàng và trên 500 nhân viên. Ông cũng từng đảm nhiệm vị trí Giám đốc điều hành Công ty Kowil với các nhãn hiệu như Winny và Owen. Trước đó, ông trải qua vị trí Giám đốc kinh doanh Tập đoàn Phú Thái – tập đoàn tư nhân tập trung vào phân phối với hơn 12 trung tâm

kinh doanh. Công việc mà ông gắn bó hơn 5 năm là Giám đốc bán hàng của P&G Việt Nam với vị trí đầu tiên là Quản lý bán hàng khu vực với 3 nhà phân phối cấp tỉnh và 12 nhân viên bán hàng. Sau đó ông quản lý 6 nhà phân phối cấp tỉnh với 25 nhân viên bán hàng. Đến năm thứ 4, ông lần lượt quản lý cả 3 nhà phân phối lớn nhất của P&G tại 30 tỉnh phía bắc Việt Nam.