


Cindy Alvarez

LEAN

CUSTOMER DEVELOPMENT

PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

TINH GỌN

 phat_trien

Mục lục

1. [Lời giới thiệu cho Loạt sách Tinh gọn](#)
2. [Lời tựa](#)
3. [Lời nói đầu](#)
4. [Chương 1: Tại sao bạn cần phát triển khách hàng?](#)
5. [Chương 2: Tôi nên bắt đầu từ đâu?](#)
6. [Chương 3: Tôi nên nói chuyện với ai?](#)
7. [Chương 4: Tôi nên học hỏi điều gì?](#)
8. [Chương 5: Bước ra khỏi văn phòng](#)
9. [Chương 6: Điều gì cho thấy một giả thiết được xác nhận?](#)
10. [Chương 7: Tôi nên xây dựng loại sản phẩm khả thi tối thiểu nào?](#)
11. [Chương 8: Làm thế nào để phát triển khách hàng khi bạn đã có khách hàng](#)
12. [Chương 9: không ngừng phát triển khách hàng](#)
13. [Phụ lục: Các câu hỏi hiệu quả](#)

Lời giới thiệu cho Loạt sách Tinh gọn

Trong vài năm gần đây, LEAN hay TINH GỌN trong quản trị sản xuất và quản trị doanh nghiệp không còn là một thuật ngữ xa lạ. Mọi tổ chức, mọi doanh nghiệp hay mọi lĩnh vực kinh doanh từ sản xuất đến dịch vụ, thương mại đều muốn áp dụng triết lý, nguyên tắc và công cụ của phương pháp Tinh gọn vào các hoạt động quản trị để trở nên hiệu quả hơn và cạnh tranh hơn.

Loạt sách Tinh gọn do Eric Ries chủ biên bao gồm các cuốn: (i) Doanh nghiệp Tinh gọn, (ii) Vận hành Tinh gọn, (iii) Xây dựng Thương hiệu Tinh gọn, (iv) Phát triển Khách hàng Tinh gọn và (v) Phân tích Dữ liệu Tinh gọn. Với những nghiên cứu tỉ mỉ về triết lý Tinh gọn, nhóm tác giả đã mang đến cho độc giả những cách thức gần gũi và đơn giản nhất để có thể vận dụng triết lý Tinh gọn khởi nguồn từ những hoạt động sản xuất tại các nhà máy vào hầu hết những hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Thông qua những bài học quản lý được các tác giả lồng ghép trong các cuốn sách, độc giả có thể thấy sức mạnh của việc áp dụng triết lý Tinh gọn tới thành công của mọi mặt trong kinh doanh.

Với cuốn Doanh nghiệp Tinh gọn, các bạn có thể nắm bắt được cách thức vận dụng triết lý Tinh gọn trên bình diện toàn bộ doanh nghiệp để cải tiến, đổi mới hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp từ quản trị chiến lược, quản trị tài chính, quản trị hoạt động tác nghiệp, quản lý danh mục đầu tư, đến quản lý rủi ro, tái cấu trúc bộ máy, hệ thống kinh doanh. Các tác giả đã cố gắng xây dựng một bộ khuôn mẫu và những nguyên tắc theo triết lý loại bỏ lãng phí của hệ thống, tập trung vào các quy trình mang lại giá trị gia tăng cho tổ chức hay doanh nghiệp. Từ đó, họ cũng nhấn mạnh rằng thách thức lớn nhất của việc cải tiến doanh nghiệp không nằm ở hệ thống công nghệ hay thiết bị mà nằm chủ yếu ở nhận thức đổi mới tư duy của con người trong tổ chức.

Ở một góc độ khác, cuốn Vận hành Tinh gọn tập trung vào việc giúp các doanh nghiệp sau khởi nghiệp có những bước đi tiếp theo tối ưu và hiệu quả nhất. Thông qua cuốn sách này, các bạn có thể nhận thấy rõ nét tư duy Đúng Thời Điểm (Just-In-Time) được áp dụng như thế nào trong việc triển khai vận hành trong một doanh nghiệp, nhất là những doanh nghiệp vẫn còn đang chập chững bước trên con đường kinh doanh mới của mình. Vận hành Tinh gọn chỉ ra những cách thức mà các doanh nghiệp còn non trẻ có thể áp dụng để triển khai các Kế hoạch Kinh doanh của mình chi tiết nhất với mục tiêu ít tốn kém nhất và hiệu quả cao nhất, đồng thời cũng giúp các doanh nghiệp mới loại bỏ được những rủi ro tiềm ẩn trong quá trình triển khai kế hoạch kinh doanh đầy thách thức này.

Cuốn sách Xây dựng Thương hiệu Tinh gọn lại tập trung đề cập đến việc ứng dụng triết lý Tinh gọn vào Xây dựng Thương hiệu ở các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp khởi nghiệp. Triết lý Tinh gọn được áp dụng khi các doanh nghiệp coi Thương hiệu cũng như là sản phẩm, luôn không hoàn hảo và cần phải đổi mới, cải tiến dần theo thời gian. Từ đó, thương hiệu của doanh nghiệp mới có thể in sâu trong tư duy của khách hàng hay đối tác. Xây dựng Thương hiệu Tinh gọn cho phép các doanh nghiệp dù không dư giả về tài chính vẫn có thể xây dựng và phát triển thương hiệu theo cách riêng của mình – xây dựng thương hiệu từ bên trong, từ nền tảng các giá trị cốt lõi – theo cách tiếp cận tránh lãng phí, chất lượng và hiệu quả cao.

Một cuốn sách về triết lý Tinh gọn khác trong loạt sách Tinh gọn cũng rất quan trọng với các bạn là Phát triển Khách hàng Tinh gọn. Với cuốn sách này, tác giả đã mang đến cho chúng ta câu trả lời tối ưu nhất về việc tìm hiểu mong muốn của khách hàng để phát triển những sản phẩm tốt nhất cho họ cũng như phát triển được các mối quan hệ bền vững với khách hàng dựa trên nền tảng tư duy đổi mới, cải tiến liên tục của triết lý Tinh gọn. Cuốn sách cũng mang đến cho các doanh nghiệp những công cụ phù hợp nhất để khám phá, thấu hiểu khách hàng hay cách thức tối ưu nhất để tiếp cận và tạo dựng niềm tin từ khách hàng, đặc biệt phù hợp đối với các doanh nghiệp khởi nghiệp.

Khác với các cuốn sách trên, cuốn Phân tích Dữ liệu Tinh gọn đề cập đến một khía cạnh rất quan trọng và cũng rất cụ thể của doanh nghiệp, đó là phân tích, đánh giá những dữ liệu kinh doanh để từ đó đưa ra các quyết định chính xác và phù hợp nhất, ĐÚNG THỜI ĐIỂM nhất. Triết lý Tinh gọn được áp dụng ở đây đưa độc giả đến việc gắn kết tư duy cải tiến, tư duy đúng thời điểm với các con số khô khan, những số liệu kế toán khó đọc nhưng lại hàm chứa những thông điệp then chốt của doanh nghiệp. Nếu các doanh nghiệp biết cách phân tích và sử dụng dữ liệu của họ một cách thông minh, không lãng phí, không dư thừa và đúng thời điểm thì lợi ích mà các dữ liệu này mang lại là vô cùng to lớn.

Loạt sách Tinh gọn sẽ giúp các bạn có thể thấy rõ hơn cách thức vận dụng triết lý Tinh gọn không chỉ cho một lĩnh vực hay một nhóm doanh nghiệp mà còn cho thấy triết lý Tinh gọn nếu thực sự được thấu hiểu và nắm vững thì có thể trở thành chìa khóa giúp doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp khởi nghiệp hay còn non trẻ, thành công!

Nguyễn Danh Nguyên

Viện trưởng Viện Kinh tế & Quản lý, Đại học Bách Khoa Hà Nội

Lời tựa

Ngày nay, ý tưởng của Steve Blank nổi tiếng đến mức một số người trong chúng ta không biết rằng vào lần đầu ông tự xuất bản cuốn *The Four Steps to the Epiphany* (Bốn bước chinh phục đỉnh cao), những gì ông nói đều bị phớt lờ. Steve, người mà tôi may mắn được làm việc cùng trong vai trò nhà đầu tư, người cố vấn và là một người bạn, đã can đảm kêu gọi vận dụng một lối tiếp cận chặt chẽ về phát triển sản phẩm vào bộ phận kinh doanh và marketing của các công ty khởi nghiệp – rất lâu trước khi các doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm bắt tay vào việc đó; qua đó, ông đã truyền cảm hứng và khiến rất nhiều người trong chúng tôi phải suy nghĩ lại về niềm tin trong khởi nghiệp. Ông gọi đó là lý thuyết Phát triển Khách hàng.

Giờ đây, những ý tưởng này đã vượt Vịnh San Francisco, trở thành một phần không thể thiếu của phong trào Khởi nghiệp Tinh gọn, và đã đến lúc nhìn lại chúng để chia sẻ một số câu chuyện thành công, lời khuyên và thủ thuật đến từ đó. Vừa hay, Cindy Alvarez, một người truyền bá Khởi nghiệp Tinh gọn từ những ngày đầu, đã sử dụng kinh nghiệm làm việc của mình tại những công ty khởi nghiệp giai đoạn đầu cũng như nhóm Fortune 500, gần đây nhất là vị trí Giám đốc bộ phận Trải nghiệm Người dùng của Microsoft tại Yammer, để viết nên một hướng dẫn chi tiết và cần thiết cho một thế hệ doanh nhân mới.

Từ “doanh nhân khởi nghiệp” có thể khơi gợi hình ảnh một nhóm sinh viên mò mẫm một vài kỹ thuật mới trong một gara, nhưng tôi dùng nó theo một nghĩa hơi khác. Một công ty khởi nghiệp có thể là bất cứ doanh nghiệp nào tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới trong những điều kiện cực kỳ bấp bênh, và doanh nhân khởi nghiệp là người nhận lấy việc lập ra nó trong tình cảnh liên tục thay đổi đó. Dù họ tạo dựng một công ty trong gara, làm việc cho một công ty khởi nghiệp có vốn từ quỹ đầu tư mạo hiểm hoặc cố chèo lái việc cải tiến một doanh nghiệp hay tổ chức phi lợi nhuận, điểm chung của tất cả

các doanh nhân này là họ cần một quy trình biến nguyên liệu thô là ý tưởng thành thành công thật sự.

Các công ty dù lớn dù nhỏ đều được định hướng tiếp cận linh hoạt hơn, tương tác cao hơn để cải tiến và tăng trưởng, nhưng họ nhanh chóng phát hiện ra rằng việc đó đòi hỏi một cách thức tương tác khác với khách hàng hiện tại và tương lai của họ. Mục tiêu của bất cứ công ty khởi nghiệp nào là tìm ra đúng thứ cần tạo ra nhanh nhất có thể, và Khởi nghiệp Tinh gọn là một tập hợp quy tắc giúp các doanh nhân nâng cao tỷ lệ thành công của họ. Bằng cách nào ta biết được mình đang đi đúng hướng? Một nhóm liên chức năng nên làm việc cùng nhau như thế nào? Làm sao để giữ chân những người có khả năng chịu trách nhiệm? Phương pháp Khởi nghiệp Tinh gọn được kiến tạo để trả lời những câu hỏi này.

Phát triển Khách hàng khác với các phương pháp nghiên cứu marketing truyền thống. Trong khi những kỹ thuật truyền thống giúp chúng ta hiểu nhu cầu và thị hiếu của khách hàng, đồng thời đi sâu vào trải nghiệm người dùng để cho ta thấy cách khách hàng sử dụng một sản phẩm hoặc dịch vụ thì Phát triển Khách hàng đi xa hơn một bước – sử dụng thử nghiệm mang tính khoa học để kiểm tra những gì chúng ta thu nhận được. Mục tiêu của chúng ta không chỉ đơn giản là hiểu hành vi khách hàng, mà còn để học cách thay đổi hành vi khách hàng và xây dựng doanh nghiệp bền vững.

Quá trình này bao gồm việc thực hiện nhiều bài kiểm tra ở quy mô nhỏ để khởi động cỗ máy tăng trưởng, nhờ đó công ty khởi nghiệp có thể đạt được siêu tăng trưởng. Một trong những nguyên nhân khiến phương pháp này như một thách thức là: nó đòi hỏi mọi người làm việc theo lối liên chức năng để tổng hợp những gì họ đã học được. Có nghĩa là làm việc sát sao với đồng nghiệp từ bộ phận marketing, kỹ thuật, vận hành đến dịch vụ khách hàng – nói cách khác là với tất cả mọi người. Các kỹ sư, nhà khoa học không có nền tảng marketing và bán hàng truyền thống giờ phải trực tiếp lắng nghe điều mà khách hàng nghĩ về sản phẩm. Nhân sự thuộc đội ngũ bán hàng, những người vốn chỉ giới thiệu sản phẩm cuối cùng nhận ra rằng phản hồi họ nhận được trong các cuộc chào hàng có

giá trị to lớn đối với quá trình cải tiến. Nhân sự tại các vị trí hỗ trợ khách hàng được trao quyền để đáp ứng đòi hỏi của khách hàng hơn là chỉ cố chữa cháy.

Nhưng sau khi đã chuẩn bị trước để nói chuyện với khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng, nhiều người mới tiếp cận phương pháp Khởi nghiệp Tinh gọn vẫn có thắc mắc: “Làm cách nào tôi thuyết phục được mọi người dành thời gian nói chuyện với mình về một sản phẩm mà chúng tôi còn chưa hoàn thiện?”; “Làm cách nào chúng tôi có được thông tin từ những khách hàng tốt nhất mà không khiến họ xa lánh chúng tôi?”; “Nếu một khách hàng không thể đặt hàng, làm sao chúng tôi đánh giá được liệu mình đang đi đúng hướng?”

Không chỉ đưa ra câu trả lời cho những câu hỏi này, Cindy còn cung cấp những kỹ thuật giúp các doanh nhân bám sát thực tế, kể cả trong giai đoạn khởi đầu của quá trình: thay vì dựa vào những gì khách hàng nói với chúng ta về điều họ sẽ làm trong tương lai, cô cung cấp các chiến lược để tìm ra điều khách hàng sẽ thực sự làm. “Việc thay đổi hành vi, chi tiền hay học thêm điều mới đều có cái giá của nó,” cô giải thích. “Bạn cần tìm ra điểm khác biệt giữa muốn và sẽ, và việc bóc tách chúng đòi hỏi tính kỷ luật trong cách bạn nói chuyện với các khách hàng mục tiêu.”

Điều này thường đồng nghĩa với việc bạn phải sáng tạo trong cách biến một cuộc phỏng vấn khám phá khách hàng thành một thử nghiệm. Khi một ngân hàng lớn luôn hỏi đi hỏi lại khách hàng rằng: “Bạn có quan tâm đến bảo mật thông tin tài chính không?”, cả 10 người được hỏi đều trả lời “Có”. Cindy nhận thấy điều này không cho cô một cái nhìn thấu suốt cần thiết nên cô đã chuyển hướng bằng cách nói với một khách hàng rằng anh ta sẽ nhận ngay 50 đô-la tiền trà nước nếu anh ta cung cấp tên thời con gái của mẹ và số An sinh Xã hội (SSN) của bà. “Không chần chừ, người đàn ông với lấy chiếc bút bi và lôi tờ giấy của tôi lại,” Cindy viết. “Tôi ngăn lại trước khi anh ta kịp viết ra bất cứ thông tin gì, nhưng tôi đã tìm được điều cần tìm. Họ rất lo ngại về tính bảo mật... cho đến khi cân nhắc với 50 đô-la.”

Một cảnh báo với bất cứ ai bước vào hành trình Khởi nghiệp Tinh gọn: Nếu cho rằng mình biết điều gì là quan trọng với khách hàng, bạn sẽ ngã ngửa khi biết sự thật đấy. Dù bạn làm việc ở doanh nghiệp lớn hay công ty khởi nghiệp nhỏ lẻ, dù doanh nghiệp của bạn đang hy vọng tạo dựng tầm vóc mới hay công ty khởi nghiệp của bạn đang học cách đạt siêu tăng trưởng, dù bạn xây dựng các ứng dụng đáp ứng đòi hỏi của người dùng hay các cỗ máy công nghiệp lớn, thì khó khăn chung đã gắn kết tất cả chúng ta làm một.

Quá trình Khởi nghiệp Tinh gọn không cho bạn tất cả câu trả lời, cuốn sách này cũng vậy. Thay vào đó, chúng tôi hy vọng những kỹ thuật này sẽ giúp bạn nhìn nhận lại những giả định của mình nhanh nhất có thể để xây dựng được một công ty bền vững và khiến khách hàng hài lòng.

Eric Ries

San Francisco

Ngày 14 tháng 4 năm 2014

Lời nói đầu

Chúng tôi có những phán đoán về cái gì tốt cho người dùng, nhưng hầu hết chúng đều sai. Bất kể bạn giỏi đến đâu, bạn gần như luôn sai.

— ADAM PISONI, GIÁM ĐỐC CÔNG NGHỆ CỦA YAMMER

Trong một công ty khởi nghiệp, không tồn tại sự thật nào, chỉ có các quan điểm.

— STEVE BLANK

Năm 2008, tại công ty khởi nghiệp mà tôi làm việc, vị quản lý đặt lên bàn tôi cuốn Bốn bước chinh phục đỉnh cao của Steve Blank. Ông nói: “Cô phải đọc cuốn sách này. Nó thật xuất sắc, chúng ta cần học hỏi từ nó.”

Blank viết về các thất bại (và thành công) ông đã trải qua trong hai thập kỷ với tám công ty công nghệ. Bằng kinh nghiệm của mình, ông nhận ra một quy trình mà các công ty khởi nghiệp đã bỏ qua, đó là “phát triển khách hàng”. Khi đọc cuốn sách, tôi nhận ra cả sai lầm mình từng mắc phải lẫn sai lầm mà tôi quan sát được ở các công ty xung quanh. Chúng tôi đã không xác nhận xem thứ mình đang tạo dựng có phải là thứ khách hàng muốn mua hay không. Thường thì chúng tôi dùng hiểu biết về ngành và sản phẩm của mình thay cho thông tin từ khách hàng.

Tôi cũng nhận ra một số kỹ thuật trong sách bởi tôi từng dùng trong công việc của mình – không phải vì tôi thông minh như Steve Blank, mà vì điều đó là thiết yếu với công việc chuyên môn của tôi tại các công ty không mấy vững chắc, không có ngân sách và không có đội ngũ riêng.

Với Bốn bước chinh phục đỉnh cao trong đầu, tôi đã gặp gỡ một trong những khách hàng đầu tiên của chúng tôi. Đó là một cuộc họp

dễ chịu, họ thích chúng tôi và gật đầu đồng ý khi quản lý của tôi nói về việc ra mắt sản phẩm sắp tới. Khi sắp hết thời gian, mọi người vây quanh bàn họp với những cử chỉ quen thuộc khi khép lại một cuộc gặp mặt: tắt laptop, thu xếp giấy tờ và trao nhau danh thiếp.

Tôi đã đặt một câu hỏi: “Chúng tôi đã cho các bạn thấy những gì sẽ xuất hiện trong lần ra mắt tới – nhưng tôi cũng băn khoăn... Nếu có thể, chúng tôi nên thêm gì để sản phẩm trở nên hữu ích và có giá trị hơn với các bạn?”

Tôi đã không thật sự trông chờ một câu trả lời.

Quản lý dự án bên nhóm khách hàng ngừng lại và nói: “Ồ... tiện ích mà các bạn đề xuất giúp nhiều người tham gia hơn, nhờ nó, chúng tôi thu về nhiều tiền hơn. Nó rất tuyệt. Nhưng không phải trang nào trên website của chúng tôi cũng tạo doanh thu bằng nhau. Một vài trang có giá trị gấp 10 đến 20 lần, và chúng tôi có đầu tư riêng về lượt xem cho chúng. Nếu có thể giúp chúng tôi quảng bá các trang này, các bạn sẽ giúp chúng tôi thu về nhiều tiền hơn nữa.”

Khi chúng tôi rời phòng họp, quản lý của tôi nói: “Tôi không thể tin là chúng ta đã làm việc với họ gần một năm mà chưa từng hỏi câu đó.”

Trong hai tuần sau đó, tôi đã nói chuyện với nhiều khách hàng hơn. Tôi lắng nghe khi họ miêu tả cách họ làm việc với các đối tác kinh doanh, những gì mang lại cho họ doanh thu, và những ai đã quyết định mua hàng. Những điều tôi học được từ các cuộc đối thoại này đã thôi thúc tôi thay đổi sản phẩm và tăng giá gấp ba lần.¹

¹ Không tuyệt sao nếu giai thoại này kết thúc với việc công ty đạt đến thành công không thể ngờ? Không hề. Sự chuyển hướng chiến lược sản phẩm nảy sinh từ cuộc hội thoại này đã trực tiếp tăng doanh thu và thu hút thêm khách hàng, nhưng nó thất bại trong việc hiểu mô hình kinh doanh và cuối cùng đã hủy hoại công ty. Giá hồi đó tôi đọc được cuốn sách này! Có lẽ tôi sẽ nhận ra rằng chúng tôi đã phụ thuộc vào một đối tác chủ chốt – các công ty quảng cáo – có thể họ đã thấy được thất bại cận kề thị trường của họ trước chúng tôi. (TG)

Cuộc đối thoại ngắn này là một ví dụ tuyệt vời về phát triển khách hàng tinh gọn. Chỉ một câu hỏi được đặt ra cho khách hàng, chỉ một sự chuyển hướng góc nhìn – từ hướng đến việc xây dựng sản phẩm tốt hơn sang xây dựng khách hàng thành công hơn. Nó dẫn dắt chúng tôi theo một hướng đi mới, giúp chúng tôi tiết kiệm thời gian và mang lại doanh thu cao hơn.

Đó là một công thức đơn giản. Hãy tìm hiểu thứ khách hàng cần và dùng hiểu biết đó để tạo ra chính xác thứ mà họ sẵn sàng chi tiền mua.

CUỐN SÁCH NÀY DÀNH CHO AI?

Nếu bạn là người sáng lập một công ty khởi nghiệp trong khu vực Vịnh San Francisco, cuốn sách này không dành cho bạn.

Tại sao? Bởi vì có thể bạn không chỉ đọc The Lean Startup (Khởi nghiệp Tinh gọn) của Eric Ries và Bốn bước chinh phục đỉnh cao của Steve Blank (hoặc ít nhất là từng lướt qua nó), mà còn nhiều cuốn khác trong loạt sách Tinh gọn của O'Reilly. Quan trọng hơn cả là vùng vịnh đầy những diễn giả, blogger và những người cùng vị thế đã tiến hành việc thay đổi và trải nghiệm. Thậm chí đến các khách hàng tương lai của bạn cũng có thái độ cởi mở hơn mức trung bình với cái mới.

Cuốn sách này dành cho những doanh nhân không ở trong môi trường đầy đủ các điều kiện như vậy.

Có thể bạn đã đọc cuốn Khởi nghiệp Tinh gọn. Bạn đang nghĩ: “Nghe tuyệt đấy – nhưng làm cách nào thực hiện đây?”

Bạn có thể đang làm trong một công ty khởi nghiệp hoặc một tổ chức lớn – và bạn nghĩ mình sẽ không phải dùng đến những chiến thuật hiệu quả dành cho các công ty khởi nghiệp.

Tôi xây dựng sự nghiệp ở vùng vịnh, nhưng phần lớn thời gian tôi làm việc với những người như bạn. Tôi đã làm trong các công ty khởi nghiệp mà khách hàng của họ khá bảo thủ hoặc trong những

ngành công nghiệp ngại thay đổi như tài chính, xuất bản, y tế, luật pháp hay xây dựng. Năm 2012, công ty tôi làm việc, Yammer, được Microsoft mua lại. Kể từ đó, tôi đã và đang truyền giảng về phương pháp tinh gọn và đào tạo đội ngũ nhân viên của Microsoft cách thích ứng với một văn hóa nhanh nhẹn hơn và được định hướng bởi các giả thuyết nhiều hơn.

Nói cách khác, tôi cảm nhận được nỗi khổ sở của bạn và tôi có thể chỉ cho bạn cách áp dụng những chiến thuật này, bất kể bạn đang làm trong một công ty khởi nghiệp hay một doanh nghiệp ổn định.

Cuốn sách này dành cho những người chú trọng vào sản phẩm trong lĩnh vực công nghệ, kinh doanh trực tiếp, kinh doanh dịch vụ, các công ty lớn, những ngành công nghiệp bảo thủ, và cả những ngành công nghiệp được điều tiết mạnh. Cuốn sách này dành cho:

- Nhà quản lý sản phẩm, nhà thiết kế và các kỹ sư muốn tăng cơ hội thành công cho sản phẩm tiếp theo của mình.
- Những người chú trọng vào sản phẩm trong các tổ chức lớn, những người đang vật lộn để giúp tổ chức tiến nhanh hơn và vận hành thông minh hơn.
- Những doanh nhân đang tìm cách kiểm tra tính khả thi của một ý tưởng về sản phẩm và thị trường trước khi đầu tư thời gian và tiền bạc để tránh tạo ra một sản phẩm không bán được cho ai.

Trong cuốn sách này, tôi đã cung cấp nhiều ví dụ để các bạn hình dung được hoạt động phát triển khách hàng trong thực tế. Các ví dụ rất đa dạng, từ những công ty khởi nghiệp tới các công ty đã ổn định. Các sản phẩm được nhắc đến cũng đa dạng: sản phẩm dành cho người tiêu dùng, sản phẩm dành cho các doanh nghiệp, sản phẩm phần mềm, dịch vụ và cả thực phẩm.

Bởi cách tiếp cận hoạt động phát triển khách hàng đơn giản mà tôi trình bày có thể giúp ích cho bạn bất kể sản phẩm mà bạn tập trung là gì hay quy mô tổ chức của bạn ở mức nào, tôi đề nghị bạn đọc tất cả các ví dụ, không chỉ những ví dụ giống với ngành của bạn. Những nguyên tắc mà bạn học được rất đáng để bạn bỏ thời gian.

AI CÓ THỂ THỰC HÀNH PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG?

Bạn cần những kiến thức nền tảng và kỹ năng nào để thực hành phát triển khách hàng? Tất cả gói gọn trong ba phẩm chất sau:

Khát khao theo đuổi việc học hỏi

Thật không dễ chịu khi đặt ra những câu hỏi có thể chứng minh bạn (hoặc quản lý của bạn) sai lầm. Nhưng nó không thể thiếu để thành công.

Mở lòng với sự không chắc chắn

Phát triển khách hàng là việc không thể đoán trước, bạn không biết mình sẽ học được gì cho đến khi bắt tay vào thực hiện. Bạn sẽ cần đến sự sáng suốt và khả năng thích ứng nhanh khi khám phá ra những thông tin mới.

Cam kết chấp nhận và mở rộng – một kiểm thử thực tế

Một số giả định mà nhóm của bạn đưa ra sẽ được chứng minh là sai. Bạn cần thuyết phục mọi người thay đổi quan điểm và kế hoạch của họ dựa trên những gì bạn học được.

Nếu bạn có ba phẩm chất này, cuốn sách này sẽ cung cấp cho bạn nền tảng để bắt đầu thực hành phát triển khách hàng ngay lập tức. Bạn cũng sẽ thu nhận những kiến thức tâm lý học xã hội phía sau những chiến thuật mà tôi đưa ra (Ví dụ: Tại sao chúng có hiệu quả). Bởi với mỗi công ty và mỗi trường hợp cụ thể, bạn sẽ phải chọn cách vận dụng những kỹ thuật trong sách sao cho hiệu quả nhất. Việc biết được tại sao chúng có hiệu quả sẽ cho bạn năng lực làm điều đó.

Có thể bạn sẽ băn khoăn rằng mình cần bao nhiêu người để thực hiện việc phát triển khách hàng. Thực tế, chỉ cần một người cũng có thể làm nên sự thay đổi.

Nếu bạn là người sáng lập một công ty khởi nghiệp, người đó có thể là chính bạn.

Theo kinh nghiệm của tôi, ngay cả trong những tổ chức có nhiều người thực hành phát triển khách hàng, vẫn cần có một người giữ vai trò phối hợp và củng cố những gì mà người khác học được. Đó là lý do tôi sẽ thẳng thắn chia sẻ với bạn xuyên suốt cuốn sách này.

CUỐN SÁCH NÀY KHỚP VỚI LOẠT SÁCH VỀ TINH GỌN CỦA O'REILLY NHƯ THẾ NÀO?

Cuốn sách này là một phần trong loạt sách được truyền cảm hứng bởi cuốn sách Khởi nghiệp Tinh gọn của Eric Ries. Mỗi cuốn sách sẽ mở rộng một ý tưởng trong cuốn sách của Ries và cung cấp các chỉ dẫn sâu hơn để thực hành những ý tưởng này.

Bạn không cần phải đọc qua Khởi nghiệp Tinh gọn hay bất cứ cuốn nào khác trong loạt sách trước khi đọc cuốn này.

TINH GỌN LÀ GÌ NHỈ?

Thuật ngữ “tinh gọn” (lean) bắt nguồn từ lĩnh vực sản xuất, cụ thể là từ Toyota. Tinh gọn nhấn mạnh việc loại bỏ sự lãng phí khỏi quy trình và đảm bảo sản phẩm cuối cùng là thứ mà khách hàng muốn.

Phát triển khách hàng có thể được xem là một phần của sản xuất tinh gọn, bởi nó giúp tạo nên một quy trình phát triển sản phẩm hợp lý và đảm bảo rằng bạn tạo nên thứ mà khách hàng muốn.

Bởi phát triển khách hàng là một yếu tố cốt lõi của khởi nghiệp tinh gọn nên bạn sẽ thấy nó được nhắc đến trong những cuốn sách khác thuộc loạt sách này. Tuy nhiên, Phát triển Khách hàng Tinh gọn là cuốn sách duy nhất tập trung hoàn toàn vào cách để bắt tay ngay vào thực hành phát triển khách hàng. Nó cũng là cuốn sách duy nhất hướng đến cả công ty khởi nghiệp và công ty đã vận hành ổn định, bởi thực tế, các chiến lược tinh gọn được sử dụng trong các công ty thuộc mọi quy mô và loại hình. Không chỉ các công ty

khởi nghiệp mới sử dụng cuốn sách này, các hãng lớn cũng có thể sẽ cần đến nó nhiều hơn!

LÝ DO NÀO KHIẾN TÔI VIẾT CUỐN SÁCH NÀY?

Phát triển khách hàng là yếu tố quan trọng để thành công nhưng thường bị xem nhẹ. Dưới đây là bốn lý do chính:

- Chúng ta thường thiên về bảo vệ những ý tưởng tuyệt vời của chính mình.
- Chúng ta cho rằng những hiểu biết về ngành công nghiệp của mình cho phép chúng ta bỏ qua việc xác nhận những ý tưởng này và nhảy ngay tới bước tạo sản phẩm.²
- Chúng ta không biết làm cách nào tìm khách hàng trước khi có một sản phẩm.
- Cho đến nay, hầu hết thông tin về chủ đề này đa phần xoay quanh việc tại sao bạn cần phát triển khách hàng, nhưng không nói gì nhiều về cách thực hiện nó. Kết quả là, hầu hết mọi người không biết bắt đầu từ đâu.

² Không thiếu những sản phẩm thất bại được làm ra bởi những đội ngũ tuyệt vời, từng đạt nhiều thành tựu và thông thạo ngành công nghiệp của họ. Như Ries nói: “Rất có thể, kế hoạch kinh doanh của bạn được nhào nặn từ những quan điểm và dự đoán, rồi rắc lên một chút tầm nhìn và hy vọng.” (TG)

Tôi không muốn thấy thêm nhiều công ty phạm phải sai lầm tương tự như tôi và rất nhiều công ty khác đã mắc phải.

Cuốn sách này cho bạn biết chính xác điều nên làm, cách làm và tại sao lại nên làm như vậy, nhờ đó bạn sẽ giảm thiểu được rủi ro và tiến bước trong quá trình đi từ ý tưởng đến lợi nhuận.

BẠN SẼ HỌC ĐƯỢC GÌ?

Cuốn sách này cung cấp một chương trình đào tạo thực hành về phát triển khách hàng. Hình P-1 minh họa tổng quan từng bước và chỉ ra mỗi bước được trình bày ở phần nào trong cuốn sách.

Chương 1, “Tại sao bạn cần phát triển khách hàng”, trang bị những thực tế cần thiết để bạn vượt qua trở ngại ban đầu từ phía tổ chức của bạn đối với việc thực hiện phát triển khách hàng.

Trong Chương 2, “Tôi nên bắt đầu từ đâu?”, chúng ta sẽ xuất phát với những giả định tạo lập bản sắc, viết ra một giả thiết vấn đề và lập bản đồ hồ sơ khách hàng mục tiêu của bạn.

Chương 3, “Tôi nên nói chuyện với ai?”, mô tả cách tìm được khách hàng mục tiêu của bạn và khiến họ nói chuyện với bạn.

Chương 4, “Tôi nên học hỏi điều gì?”, làm rõ những loại câu hỏi giúp bạn xác định chính xác hành vi hiện tại, những “điểm đau”³ của khách hàng, đồng thời giải thích tại sao những câu hỏi này có tác dụng.

³ Pain point – một vấn đề hay sự khó chịu mà khách hàng đang gặp phải. (BTV)

Chương 5, “Bước ra khỏi văn phòng”, giúp bạn biết cách đối đáp nhanh để có những cuộc phỏng vấn khách hàng thành công. Bạn sẽ học được cách giới thiệu bản thân, bắt chuyện và vượt qua rào cản để có được các câu trả lời chi tiết, cùng với những sự thật thấu suốt về hành vi và nhu cầu của khách hàng.

Chương 6, “Điều gì cho thấy một giả thiết được xác nhận?”, cho bạn thấy cách tổng hợp những hiểu biết giá trị mà bạn thu nhận được và vận dụng chúng vào việc định hình sản phẩm và ra quyết định kinh doanh.

Chương 7, “Tôi nên xây dựng loại sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP) nào?”, mô tả những loại MVP khác nhau và những tình huống thích hợp cho mỗi loại.



Hình P-1. Phát triển khách hàng là một quy trình nối tiếp để học hỏi và xác nhận các giả thiết của bạn

Trong Chương 8, “Làm thế nào để phát triển khách hàng khi bạn đã có khách hàng?”, bạn sẽ khám phá ra cách đặt những kỳ vọng hợp lý và trấn an khách hàng. Với những người làm việc trong các hãng lớn, trong những ngành công nghiệp bảo thủ, được điều tiết, hoặc bị hạn chế bởi chu kỳ bán dài, chương này sẽ trấn an bạn bởi bạn có thể áp dụng việc phát triển khách hàng hiệu quả trong tổ chức của mình.

Chương 9, “Không ngừng phát triển khách hàng”, cung cấp cho bạn các chiến lược để khớp nối việc phát triển khách hàng vào những công việc hàng ngày và đi kèm các tương tác khách hàng hiện tại để không ngừng thấu hiểu họ. Cuối chương này, bạn sẽ có những ý tưởng mới cho việc tạo nên nhiều cơ hội hơn nữa để trò chuyện với khách hàng.

Phụ lục, “Những câu hỏi hiệu quả” cung cấp những câu hỏi đã-thử-và-đúng để vận dụng và mô tả thời điểm dùng đến mỗi câu hỏi đó, đồng thời cho biết những gì bạn có thể kỳ vọng học được từ việc dùng nó.

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, xin cảm ơn những người đã tin tưởng tôi suốt nhiều năm qua, cùng tôi thử nghiệm tất cả các chiến thuật và câu hỏi trong cuốn sách này với khách hàng: Hiten Shah, Peter Hazlehurst, Tim Sheehan, Jim Patterson và Pavan Tapadia.

Justin Lin là người đã có ảnh hưởng rất lớn vì luôn hối thúc tôi tiếp tục viết sách. Serena Lin thì hỏi thẳng: “Khi nào mẹ mới viết xong?”

Xin cảm ơn Maureen Be, Vanessa Pfafflin, Grace O’Malley, Jamie Crabb và Priya Nayak – nhóm nghiên cứu tuyệt vời của tôi tại Yammer – những người đã tinh chỉnh và sử dụng những ý tưởng này để khiến cả đội ngũ và sản phẩm của chúng tôi tốt hơn.

Rất nhiều người đã giúp đỡ tôi theo nhiều cách khác nhau: viết lời giới thiệu, đưa ra gợi ý, đánh giá bản thảo, kiểm tra các tài liệu tham khảo của tôi, và mời tôi tham gia các buổi nói chuyện, giúp truyền

cảm hứng cho tôi viết cuốn sách này. Cảm ơn tất cả các bạn, đặc biệt là với Henry Wei, Trevor Owens, Bhavik Joshi, Andrew Wolfe, John Petito, Eugene Kim, Sarah Milstein, và tất nhiên, Eric Ries và Steve Blank. Xin cảm ơn các biên tập viên: Mary Treseler, người thẩm định cuốn sách này, và Deb Cameron, người định hình, sắp xếp những ý tưởng và các chú thích lộn xộn của tôi. Xin cảm ơn những người đã đọc duyệt giúp tôi, Tristan Kromer, Marcus Gosling, Robert Graham, Phillip Hunter, Chuck Liu, Matthew Russell, Tom Boates, và đặc biệt là Lane Halley. Những đề xuất và phê bình thấu đáo của các bạn đã giúp cuốn sách này được hoàn thiện theo một hướng tuyệt vời.

Chương 1 Tại sao bạn cần phát triển khách hàng?

Thật đáng hổ thẹn khi thấy các chuyên gia tẻ thế nào trong việc đánh giá giá trị của các tính năng (kể cả chúng tôi). Mặc dù đã nỗ lực hết sức và chỉnh sửa các ý tưởng, hầu hết chúng tỏ ra không mấy giá trị khi được đánh giá trong những thử nghiệm được kiểm soát. Các tài liệu tràn ngập trong những báo cáo rằng tỷ lệ thành công của các ý tưởng ngành phần mềm là dưới 50%. Kinh nghiệm của chúng tôi ở Microsoft cũng không khác gì: chỉ khoảng một phần ba các ý tưởng cải thiện được các chỉ số được đưa ra.

— RONNY KOHAVI, KIẾN TRÚC SƯ ĐỐI TÁC CỦA MICROSOFT

Tạo hóa chỉ ban cho con người một cái lưỡi nhưng những hai cái tai, vì thế chúng ta có thể nghe được từ người khác nhiều gấp đôi nhưng gì ta nói.

— EPICTETUS

Khách hàng là nhân tố làm nên một sản phẩm thành công.

Nếu không có những khách hàng sẵn sàng mua, thì một sản phẩm có tốt, tân tiến, đẹp đẽ hay giá cả hợp lý đến đâu cũng sẽ thất bại.

Do đó, sẽ là vô nghĩa khi chúng ta dành hầu hết thời gian và nỗ lực để tối ưu hóa quá trình phát triển sản phẩm. Vậy còn phát triển khách hàng thì sao? Có nên không khi chúng ta đầu tư ít thời gian nhất cho việc hiểu khách hàng, các nhu cầu và điểm đau của họ, cũng như cách đưa giải pháp đến cho họ?

Phát triển khách hàng là một cách tiếp cận để giải quyết những vấn đề đó.

Đó là cách giảm rủi ro kinh doanh bằng việc thách thức những giả định sẵn có về đối tượng khách hàng, những gì họ cần, lý do và cách thức họ mua hàng.

Bằng việc áp dụng phương pháp khoa học để tìm hiểu về khách hàng, bạn có thể xác định xem mình đang đi đúng hướng để tiến tới một mô hình kinh doanh hiệu quả và một sản phẩm mà mọi người muốn mua hay không.

Lý thuyết nghe thì tuyệt vời, phải không?

Nhưng lý thuyết sẽ trở nên vô ích nếu bạn không thực hành nó. Đó là lý do tôi viết cuốn sách này – bởi tôi đã làm việc, tư vấn và nói chuyện với hàng trăm công ty yêu thích những ý tưởng và nguyên tắc của sản xuất tinh gọn nhưng họ vẫn chật vật để sử dụng chúng hiệu quả.

THÁCH THỨC ĐẦU TIÊN NẪM NGAY TRONG CÔNG SỞ

Phát triển khách hàng là một thay đổi lớn đối với hầu hết các tổ chức.

Đối với nhiều người, việc phát triển khách hàng tương tự như: “Này! Anh biết về kiến thức chuyên sâu mà chúng tôi đã tích lũy qua kinh nghiệm trong hàng thập kỷ, hàng tá sản phẩm và hàng triệu khách hàng chứ? Hãy cất nó lên giá và bắt đầu từ bước phác thảo.”

Tất nhiên đó không phải là những gì chúng tôi đang nói. Nhưng với tư duy thực dụng, tôi nhận ra rằng thật khó để sửa lại một ấn tượng đầu tiên sai lầm. Nếu nhóm của bạn không hiểu phát triển khách hàng là gì và nó tăng cường (thay vì thay thế) năng lực của bạn ra sao, thì sẽ rất khó để bắt đầu.

Phát triển khách hàng được thừa nhận là kẻ sinh sau. Trong khi mọi người đều biết về vai trò của phát triển sản phẩm, marketing, hỗ trợ khách hàng và cả nghiên cứu người dùng trong một tổ chức nhưng phát triển khách hàng vẫn là điều khiến bạn đôi chút hoài nghi.

Nếu nhóm của bạn chưa từng tiếp xúc với các hội thảo khởi nghiệp tinh gọn hoặc tác phẩm của Steve Blank, có thể bạn sẽ phải rao giảng việc phát triển khách hàng cho tổ chức trước khi thực sự bắt đầu.

Chương này như một bước lùi, làm nhiệm vụ giải thích phát triển khách hàng là gì (và không là gì), tại sao bạn cần nó, và ai có thể làm việc đó. Nó cũng đưa ra phản hồi cho một số ý kiến phản đối phổ biến.

PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG LÀ GÌ?

Hãy dừng lại một phút để nói về các định nghĩa. Phát triển khách hàng là gì? Nó thay thế cái gì? Nó không thay thế cái gì?

Khái niệm phát triển khách hàng được đặt song song với phát triển sản phẩm. Trong khi mọi người đều có phương pháp luận cho phát triển sản phẩm thì gần như không ai có phương pháp luận cho phát triển khách hàng. Và sự thật là, nếu bạn không tìm hiểu nhu cầu thực sự của khách hàng thì rủi ro bạn xây dựng thứ không ai muốn mua là rất cao.

Phát triển khách hàng là một cách tiếp cận dựa trên giả thiết để trả lời các câu hỏi:⁴

⁴ Nếu bạn đã đọc cuốn Bốn bước chinh phục đỉnh cao của Steve Blank, bạn sẽ nhận ra đây không phải là định nghĩa của ông về phát triển khách hàng. Blank xác định bốn bước đó là khám phá khách hàng, xác nhận khách hàng, tạo ra khách hàng, và xây dựng công ty. Nhưng Bốn bước chinh phục đỉnh cao được viết riêng cho các công ty khởi nghiệp, và Blank nói rất rõ rằng “một công ty khởi nghiệp không phải là phiên bản nhỏ của một công ty lớn”. Đã làm việc hơn một thập kỷ trong các công ty khởi nghiệp và giờ là trong Microsoft, tôi hoàn toàn đồng ý. Chúng khác hẳn nhau!

Bởi việc phát triển khách hàng có hiệu quả cả với công ty khởi nghiệp lẫn những hãng lớn nên tôi đã đưa ra một định nghĩa rộng

phù hợp cho các công ty ở mọi quy mô và mọi giai đoạn trưởng thành. (TG)

- Khách hàng của bạn là ai?
- Những vấn đề và nhu cầu của họ là gì?
- Họ đang cư xử như thế nào?
- Khách hàng sẽ trả tiền cho những giải pháp (ngay cả khi sản phẩm chưa được xây dựng hoặc hoàn thành) chứ?
- Làm thế nào để cung cấp các giải pháp phù hợp với cách khách hàng của bạn quyết định, lựa chọn, mua và sử dụng?

Có thể bạn đã có những ý tưởng hoặc cảm nhận về tất cả các vấn đề này. Giờ hãy xác định rõ những vấn đề này chính xác là gì: là các phán đoán. Có lẽ nên gọi chúng theo cách khác thì tốt hơn, các giả thiết. Những giả thiết này có thể xoay quanh việc tạo lập một công ty mới, tạo ra một sản phẩm mới, hoặc thậm chí là thêm các tính năng hoặc khả năng mới vào một sản phẩm hiện có.

Mọi điều bạn làm trong khâu phát triển khách hàng đều xoay quanh kiểm nghiệm các giả thiết.

PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG TINH GỌN LÀ GÌ?

Có thể bạn đã nghe nói đến phát triển khách hàng. Vậy “phát triển khách hàng” và “phát triển khách hàng tinh gọn” khác nhau như thế nào?

Tôi gọi cách tiếp cận việc phát triển khách hàng của mình là “phát triển khách hàng tinh gọn”.

Tôi đang dùng từ “tinh gọn” như một từ đồng nghĩa với thực dụng, dễ tiếp cận và nhanh chóng.

Phát triển khách hàng tinh gọn sử dụng các ý tưởng cốt lõi của Steve Blank và đưa chúng vào một quy trình đơn giản có hiệu quả cho cả các công ty khởi nghiệp và công ty vững mạnh. Đó là những gì tôi viết trên blog, nói trong các sự kiện công nghệ cao và giảng dạy khi làm cố vấn cho các công ty.

Việc phát triển khách hàng tinh gọn có thể được thực hiện bởi bất cứ ai nói chuyện với khách hàng hoặc những người có tiềm năng trở thành khách hàng. Nó hiệu quả bất kể bạn là người sáng lập một công ty khởi nghiệp không sản phẩm, không khách hàng, hay làm việc trong một công ty vững mạnh với nhiều sản phẩm và khách hàng. Tôi vừa giải thích quan điểm của bản thân về phát triển khách hàng tinh gọn, từ đây về sau, tôi sẽ chỉ nói về việc phát triển khách hàng.

Theo kinh nghiệm làm việc tại nhiều công ty và tư vấn cho các công ty khởi nghiệp, mỗi giờ dành cho việc phát triển khách hàng đã tiết kiệm 5, 10, hoặc thậm chí nhiều giờ hơn cho việc ghi chép, viết code và thiết kế (Hình 1-1). Chưa kể những chi phí khó đo lường hơn như chi phí cơ hội, lập trình thử nghiệm phức tạp, và tinh thần làm việc của đội ngũ bị giảm sút khi dốc sức cho các tính năng mà cuối cùng không được sử dụng.



Hình 1-1. Việc trao đổi với khách hàng giúp tiết kiệm thời gian và tiền bạc

Phát triển khách hàng bắt đầu từ một thay đổi trong lối tư duy. Thay vì giả định rằng các ý tưởng và trực giác của bạn là chính xác và bắt tay vào phát triển sản phẩm, bạn sẽ tích cực thử tìm ra lỗ hổng trong các ý tưởng của bản thân, chứng minh mình sai và loại bỏ các giả thiết của mình.

Mỗi giả thiết bị loại bỏ thông qua các cuộc đối thoại với khách hàng tương lai sẽ giúp bạn tránh lãng phí thời gian vào việc xây dựng một sản phẩm không có người mua.

Việc phát triển khách hàng tinh gọn được hoàn thành trong năm bước sau:

- Định hình một giả thiết
- Tìm khách hàng tiềm năng để nói chuyện
- Đặt ra những câu hỏi đúng

- Hiểu ý nghĩa của các câu trả lời
- Tìm ra những gì cần xây dựng để tiếp tục học hỏi

Nếu giả thiết của bạn là sai hoặc chỉ sai một phần, bạn muốn nhanh chóng phát hiện ra điều đó. Nếu không thể tìm kiếm khách hàng, bạn cần điều chỉnh các giả thiết của mình. Nếu khách hàng không như những giả định của bạn, bạn cần sửa đổi giả thiết. Những chỉnh sửa này sẽ dẫn đến việc xác nhận một ý tưởng mà bạn biết rằng khách hàng muốn và sẵn sàng chi tiền mua.

PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG KHÔNG LÀ GÌ?

Hiểu lầm về những gì không phải là phát triển khách hàng cũng nhiều như hiểu lầm về việc phát triển khách hàng là gì. Hãy làm rõ chúng ngay bây giờ.

Phát triển khách hàng không chỉ cần cho các công ty khởi nghiệp

Năm 2009, thời điểm Khởi nghiệp Tinh gọn được xuất bản, nhiều công ty đã chậm nắm bắt những ý tưởng mà cuốn sách đưa ra. Họ đáp: “Chúng tôi không phải là một công ty khởi nghiệp.”

Mặc dù Eric Ries sử dụng từ “khởi nghiệp” trong tiêu đề cuốn sách và Steve Blank đã viết cụ thể về phát triển khách hàng gắn liền với các công ty khởi nghiệp, nhưng đó không phải là các công ty duy nhất hưởng lợi từ việc phát triển khách hàng. Dĩ nhiên, các công ty khởi nghiệp có mức độ không chắc chắn cao hơn các công ty đã ổn định; họ vẫn đang tìm kiếm một mô hình kinh doanh, một chiến lược phân phối và một nền tảng khách hàng.

Nhưng các công ty lớn hơn, ổn định hơn cũng không thể mặc định rằng các mô hình của họ sẽ không thay đổi khi thị trường và công nghệ liên tục thay đổi. Ngoài ra, các công ty lớn hơn thường gặp khó khăn trong việc chuyển sự chú ý và nguồn lực khỏi dòng lợi nhuận của doanh nghiệp để khám phá các thị trường và lĩnh vực mới – để rồi quá trễ để phá cách. (Kodak, hãng mà tôi nhắc tới trong

Chương 8, tận hưởng hơn 100 năm thành công trước khi để lỡ chuyến tàu ảnh kỹ thuật số và tuyên bố phá sản vào năm 2012.)

Phát triển khách hàng, bằng việc tập trung vào học hỏi từ những phát hiện nhỏ và tìm cách xác nhận, có thể thúc đẩy sự đổi mới nội bộ. Chẳng hạn như Intuit, hãng đã ra mắt nhiều sản phẩm nhờ sử dụng phát triển khách hàng – bao gồm SnapTax và Fasal. General Electric cũng đang sử dụng những nguyên tắc tinh gọn. Toyota, Sở Giáo dục New York và chương trình nghiên cứu cứu sinh đổi mới của Tổng thống ở Nhà Trắng cũng vậy.

Phần lớn nội dung trong cuốn sách này có thể áp dụng với độc giả làm việc tại các công ty khởi nghiệp giai đoạn đầu, các công ty lớn vững mạnh, và bất cứ công ty nào thuộc khoảng giữa. Khi một mục nào đó hữu ích cho một bộ phận độc giả cụ thể nào hơn, tôi sẽ ghi chú rõ.

Phát triển khách hàng không phải là phát triển sản phẩm

Phát triển sản phẩm trả lời cho câu hỏi “Khi nào (và những gì) họ có thể mua?”

Phát triển khách hàng trả lời cho câu hỏi “Liệu họ có mua nó?”

Phát triển sản phẩm là quá trình xây dựng một sản phẩm hay dịch vụ mới, và (hy vọng) đưa nó ra thị trường. Bắt đầu với một nội dung, xác định các yêu cầu, xây dựng các yêu cầu, kiểm tra sản phẩm gần cuối, tinh chỉnh và cho ra mắt.

Làm thế nào để bạn phát triển một sản phẩm bất đồng sâu sắc với phương pháp mà tổ chức của bạn đi theo (ví dụ, mô hình thác nước – Waterfall, mô hình phát triển phần mềm linh hoạt Agile, quy trình quản lý và kiểm soát Scrum,...). Điểm chung của tất cả các phương pháp phát triển sản phẩm là kết quả được khao khát: một sản phẩm hoàn chỉnh cho khách hàng mua.

Nhưng sẽ ra sao nếu sản phẩm bạn xây dựng không phải là một sản phẩm mà khách hàng sẽ mua? Liệu “sản phẩm” có phải là nguy

cơ lớn nhất mà đội ngũ của bạn phải đối mặt? Còn rủi ro thị trường thì sao? Như Marc Andressen nói: “Thị trường là quan trọng nhất. Không một đội ngũ xuất sắc nào, không một sản phẩm tuyệt vời nào cứu nguy được một thị trường xấu.”⁵

⁵ <http://web.archive.org/web/20070701074943/>,
<http://blog.pmarca.com/2007/06/the-pmarcagu-2.html>

Với việc phát triển khách hàng, bạn đang xây dựng nền tảng khách hàng trong khi vẫn đang xây dựng một sản phẩm hay dịch vụ giúp giải quyết vấn đề cụ thể của họ. Phát triển khách hàng không thay thế phát triển sản phẩm; đó là quy trình thứ hai được làm song song với phát triển sản phẩm.

Nếu thực hiện phát triển khách hàng cùng với phát triển sản phẩm, bạn không cần chờ đến khi sản phẩm của bạn ra mắt để biết liệu khách hàng có mua không. Bạn biết trước, bởi bạn đã có khách hàng cho phiên bản dùng thử, những evangelist⁶, và khách hàng đang chi tiền.

⁶ Nhà truyền giáo, ở đây dùng để chỉ những nhóm người ủng hộ tích cực cho một sản phẩm nào đó, sau đó thiết lập các tiêu chuẩn thị trường [...] Một evangelist thúc đẩy việc sử dụng một sản phẩm hoặc công nghệ nào đó thông qua các buổi nói chuyện, báo chí, blog,... (BTV).

Phát triển khách hàng và phát triển sản phẩm là hai hoạt động độc lập, và cả hai đều cần thiết để tối đa hóa cơ hội thành công của công ty bạn.

Phát triển khách hàng không thay thế quản lý sản phẩm

Một số người phản đối rằng: “Ồ, thế thì các nhà quản lý sản phẩm còn việc gì để làm nữa?”

Phát triển khách hàng không thay thế tầm nhìn về sản phẩm. Trao đổi với khách hàng không có nghĩa là hỏi họ muốn gì và ghi nhận tất

cả. Việc quản lý sản phẩm đòi hỏi một cách tiếp cận có kỷ luật để thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, quyết định thông tin nào cần lưu tâm, và tìm ra cách đặt ưu tiên cho chúng.

Phát triển khách hàng chỉ thêm vào hai việc: một là đưa ra và thách thức các giả thiết, hai là đào sâu học hỏi các vấn đề và nhu cầu của khách hàng.

Phát triển khách hàng không giúp trả lời tất cả các câu hỏi. Mặc dù nó có thể thay thế nhiều giả định bằng thông tin thực tế nhưng nó vẫn đòi hỏi một nhà quản lý sản phẩm có kỷ luật để quyết định các thông tin cần lưu tâm, cách đặt ưu tiên cho chúng, và cách đưa những gì học được vào một tính năng, sản phẩm hoặc công ty.

Phát triển khách hàng không phải là nghiên cứu người dùng

Công ty của bạn có thể đang tiến hành nghiên cứu người dùng. Điều đó không có nghĩa là các bạn đang thực hành việc phát triển khách hàng.

Phát triển khách hàng vay mượn nhiều kỹ thuật mà bộ phận nghiên cứu người dùng sử dụng hiệu quả suốt hàng thập kỷ qua. Nhưng tùy vào bối cảnh, người thực hiện và lựa chọn thời gian là rất khác nhau.

Các chuyên gia nghiên cứu người dùng mô tả công việc của họ là “cố gắng hiểu cho người dùng”. Rủi thay, nhiều công ty vẫn xem nó như là việc tùy chọn, một việc mà bạn nên làm vì nó làm hài lòng khách hàng.

Phát triển khách hàng là “cố gắng hiểu cho doanh nghiệp”. Nó không phải là việc mà bạn nên làm vì nó khiến khách hàng vui lòng. Đó là việc bạn phải làm để xây dựng một doanh nghiệp bền vững, khiến mọi người mở ví và trả tiền cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.

TẠI SAO BẠN CẦN PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG?

Hầu hết các sản phẩm (và các công ty) mới đều thất bại. Khoảng 75% các công ty khởi nghiệp có vốn từ quỹ đầu tư mạo hiểm thất bại.⁷ Khoảng 40-90% sản phẩm mới không được thị trường chấp nhận ở mức đáng kể.⁸ Các con số này đang chống lại bạn.

⁷ Có thể bạn đã nghe nhiều số liệu khác nhau. Chẳng hạn, Hiệp hội Đầu tư mạo hiểm Quốc gia ước tính chỉ 25-30% các công ty khởi nghiệp có vốn đầu tư mạo hiểm thất bại hoàn toàn. Nhưng sự khác biệt có thể là do họ định nghĩa sự thất bại khác nhau. Giảng viên lâu năm Shikhar Ghosh của Trường Kinh doanh Harvard ước tính rằng 30-40% các công ty khởi nghiệp có tiềm năng cao kết thúc với việc thanh lý tất cả tài sản – một thất bại theo mọi định nghĩa. Nhưng nếu thất bại của một công ty khởi nghiệp được định nghĩa là không mang lại lợi nhuận dự kiến trên đầu tư thì có đến 95% các công ty có vốn đầu tư mạo hiểm là thất bại, như Ghosh nói. (<http://www.inc.com/johnmcdermott/report-3-out-of-4-venture-backed-start-ups-fail.html>). (TG)

⁸ Số liệu là khác nhau giữa các loại sản phẩm. Số liệu cho các sản phẩm có tính cải tiến cao thậm chí cực tệ. Xem thêm tại: <http://www.cob.unt.edu/slides/paswan/MKTG4320/freepdfgrab.pdf>. (TG)

Nhưng hẳn nhiên, chúng ta sẽ nghĩ rằng mình là ngoại lệ. Chúng ta thích nghĩ về việc xây dựng sản phẩm như một nghệ thuật – một việc được dẫn lối bởi sự sáng tạo, trực giác và trí tuệ của chúng ta. Chúng ta đều biết rằng có những nhà quản lý sản phẩm tốt (cũng như nhà thiết kế, kỹ sư và nhà chiến lược tốt) và những người tầm thường. Có lẽ đó là điều đưa đến sự khác biệt giữa một sản phẩm thất bại và một sản phẩm thành công?

Rủi thay sự thật không phải vậy.

Một cách phổ quát, đơn giản là chúng ta đều không giỏi trong việc xây dựng các sản phẩm và công ty mà chỉ dựa trên sự sáng tạo, trực giác và trí tuệ. Đó không chỉ là vấn đề của một công ty khởi nghiệp, mà còn của các công ty được chọn để tính chỉ số S&P 500

– năm 1937, tuổi thọ dự kiến trung bình của các công ty này là 75 năm, gần đây con số đó đã giảm xuống chỉ còn 15 năm.⁹

⁹ Chuyện gì đã xảy ra vậy? Bạc thầy khởi nghiệp John Hagel III cho rằng các công ty Mỹ và lãnh đạo của họ về cơ bản không được chuẩn bị cho bước chuyển từ một mô hình doanh nghiệp “kho tri thức” (knowledge stocks) – phát triển một bước đột phá sản phẩm độc quyền, sau đó phòng chống việc các công ty đối thủ có được lợi thế cải tiến đó càng lâu càng tốt – sang mô hình kinh doanh cởi mở và mang tính hợp tác hơn mà ông gọi là “dòng chảy tri thức” (knowledge flows). Ông nói: “Vấn đề này nảy sinh do bản chất cạnh tranh kinh doanh ngày càng tăng trên toàn cầu, giá trị của một bước đột phá hoặc phát minh độc quyền lớn bị xói mòn nhanh hơn nhiều so với hồi giữa thế kỷ XX”.
(<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2523>).
(TG)

Trên quy mô nhỏ hơn, chúng ta cũng không giỏi như mình nghĩ. Hầu hết các ý tưởng của chúng ta không làm tăng giá trị cho khách hàng hoặc công ty – Microsoft ước tính rằng chỉ có khoảng một phần ba các ý tưởng của họ cải thiện được những số liệu mà nó nhằm vào. Amazon đã kiểm tra mọi tính năng và ít hơn 50% trong đó có hiệu quả; số liệu của Yammer cũng gần bằng. Netflix và Intuit cũng không có tỷ lệ thành công cao hơn.¹⁰

¹⁰ Các số liệu lấy từ một bài báo Microsoft ThinkWeek
(<http://ai.stanford.edu/~ronnyk/ExPThinkWeek-2009Public.pdf>). (TG)

Sự thật là bất kể các công ty nghiên cứu bao nhiêu, lên kế hoạch tốt thế nào, bỏ ra bao nhiêu tiền, hoặc nhân viên của họ thông minh đến đâu, tỷ lệ cược rằng họ sẽ tránh được những sai lầm lớn còn không bằng xác suất đồng xu lật mặt.

KHÔNG CHỈ PHẦN MỀM

Có thể tôi nhắc nhiều đến các công ty phần mềm, nhưng với các doanh nghiệp khác, lợi ích về giảm thiểu rủi ro và điều chỉnh đúng

hướng đi còn lớn hơn. Việc lập trình thường dễ dàng thay đổi và tốn ít chi phí hơn là lắp đặt nhà máy sản xuất, thay đổi các hợp đồng cung cấp và việc tuân thủ những thay đổi đã được chấp thuận.

Không có nhiều cơ hội để lấy lại lòng tin về một dịch vụ đã làm khách hàng thất vọng, và không có cơ hội nào để thay thế một sản phẩm hữu hình khi nó đã ở trong tay khách hàng.

Đối với nhà sản xuất thịt bò khô Krave, điều quan trọng là hiểu định nghĩa của khách hàng về một món ăn nhẹ cao cấp (không có nitrat, không chứa thành phần nhân tạo) trước khi áp dụng một công thức và bắt đầu sản xuất hàng loạt.

Đối với Romotive, một công ty sản xuất robot di động thông minh phục vụ việc học, điều quan trọng là hiểu được môi trường mà trong đó robot của họ sẽ di chuyển. Chuyên gia marketing Charles Liu nói: “Robot phải có khả năng di chuyển và kéo đi trên thảm, sàn cứng hoặc trên lưới sắt. Và trên bất cứ thứ gì bọn trẻ rải ra! Những điều chúng tôi học được về cách các robot này hoạt động đã ảnh hưởng đến không ít quyết định về phần cứng của chúng tôi.”

LÀM THẾ NÀO CHÚNG TA NÂNG CAO ĐƯỢC TỶ LỆ THÀNH CÔNG?

Chúng ta cải thiện tỷ lệ thành công một phần bằng cách đi theo ý tưởng rằng việc xây dựng sản phẩm là một quá trình lặp lại và có tính hệ thống. Có những công cụ mà bạn có thể sử dụng – bất kể công ty bạn lớn hay nhỏ, vững mạnh đến đâu hay thuộc ngành công nghiệp nào – để giúp tăng cơ hội thành công. Phát triển khách hàng là một trong những công cụ đó.

Bằng cách thực hành phát triển khách hàng song song và kết hợp với phát triển sản phẩm, bạn có thể tối đa hóa những gì học được và giảm thiểu rủi ro.

Hình 1-2. Vòng lặp phản hồi Xây dựng-Đo lường-Học hỏi mà Ries mô tả trong cuốn Khởi nghiệp Tinh gọn (trái) và chu kỳ Suy nghĩ-Tạo dựng-Kiểm tra mà Janice Fraser mô tả theo suy nghĩ của cô về Trải nghiệm người dùng (UX) tinh gọn (phải)

Nếu bạn đã đọc cuốn Khởi nghiệp Tinh gọn, bạn sẽ nhận ra sơ đồ bên trái của Hình 1-2 là vòng phản hồi Xây dựng-Đo lường-Học hỏi. Nó mô tả cách tổ chức của bạn nên học hỏi và thích ứng không ngừng dựa trên các thông tin mới bạn nhận được từ kết quả đo lường và học hỏi từ khách hàng. Sơ đồ bên phải, vòng Suy nghĩ-Tạo dựng-Kiểm tra là một biến thể được đưa ra bởi Giám đốc Điều hành của LUXr – Janice Fraser.

Có gì khác biệt ở đây? Là ở điểm khởi đầu. Bạn không cần phải bắt đầu từ giai đoạn Xây dựng – trên thực tế, đó thường là cách thử nghiệm tốn kém.

Phát triển khách hàng là một phần quan trọng của giai đoạn Suy nghĩ. Nó cho phép bạn khám phá và lặp lại trong giai đoạn ít tốn chi phí nhất của việc phát triển – khi chưa có bất kỳ dòng lệnh nào được viết hay mô hình nào được tạo ra. Phát triển khách hàng cung cấp cho bạn những thông tin cần thiết để xây dựng phán đoán đầu tiên tốt nhất có thể, điều mà sau đó bạn sẽ xác nhận.

Tôi đã nói về việc học hỏi thêm và giảm rủi ro – những điều đáng để bỏ công đạt được, nhưng chúng đều khó nhận ra. Liệu còn điều gì mà bạn thu được từ việc thực hành phát triển khách hàng?

- Bạn sẽ có được một bức tranh rõ nét và chi tiết hơn về khách hàng và đối thủ cạnh tranh (không chỉ các công ty và sản phẩm mà cả các thói quen và công việc hằng ngày)
- Bạn sẽ khám phá những cơ hội mới để tạo sự khác biệt
- Bạn sẽ giảm thiểu được số sản phẩm cần xây dựng

Ồ, đúng thế đấy: bạn gần như chắc chắn sẽ viết code ít hơn! Và đây là một lợi ích chắc chắn có được mà tôi nghe từ các nhóm phát triển: khả năng làm cho sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP) của họ thậm chí còn nhỏ gọn hơn nữa. Bằng cách nói chuyện với khách

hàng, bạn sẽ thấy rằng khách hàng thường thực sự muốn chỉ hai trong số năm tính năng mà bạn nghĩ rằng sản phẩm cần có (và họ có thể muốn có thêm một tính năng mà bạn không nghĩ đến).

MỌI ĐIỀU BẠN BIẾT ĐỀU SAI

Ồ, cũng không hẳn. Nhưng chúng ta dễ hình thành rất nhiều thiên kiến nhận thức (cognitive bias): não bộ tạo những lối tắt ngăn cản ta nhìn ra chân tướng của thế giới này.

Ta thường hành xử như thể mình luôn đúng, ta lý giải những dấu hiệu trung lập hay mơ hồ theo hướng chúng ủng hộ điều ta tin hơn là thách thức nó. Điều này được gọi là thiên kiến xác nhận (confirmation bias), chính nó chịu trách nhiệm cho phần lớn thất bại kinh doanh.

Thiên kiến xác nhận là xu hướng bản năng của con người, nó khiến ta chú ý hơn đến những thông tin giúp xác nhận điều mình tin.* Chúng ta thiên về hướng bỏ qua hay hạ thấp vai trò của những sự thật đối nghịch với điều ta tin, hay lý giải thông tin chủ quan theo cách ủng hộ điều ta muốn tin.

Chúng ta làm thế không phải vì có ý xấu hay tự cao; mà đó là thiên hướng của não bộ. Không may, điều này lại dẫn ta đến việc tự hủy hoại chính mình: phớt lờ những người mà phản hồi của họ đối nghịch với một trong những giả định chính của chúng ta, bỏ qua họ hoặc coi họ như gã khách hàng ngờ ngẩn vì không hiểu hay coi trọng sản phẩm của ta.

Vượt qua những thiên kiến nhận thức rất khó. Nhưng có một việc hữu ích đó là cứ thể viết ra mọi thứ. Bằng cách khách quan ghi lại những giả định của mình, cũng như các thông tin ta nhận được từ khách hàng, chúng ta sẽ dễ nhìn ra sự bất đồng hơn và lưu ý khi có dấu hiệu cho thấy mình đã sai.

* http://en.wikipedia.org/wiki/Confirmation_bias

Năm 2009, tôi khá may mắn khi được tham gia vào một công ty khởi nghiệp có tên KISSmetrics mà Eric Ries được mời làm cố vấn. KISSmetrics từng không thành công với hai phiên bản trước của một sản phẩm phân tích web. Với cả hai sản phẩm, công ty đều đã dành nhiều tháng phát triển, để rồi tung ra thị trường và nhận ra rằng sản phẩm của họ không xử lý vấn đề mà khách hàng cần xử lý.

Giám đốc Điều hành của KISSmetrics là Hiten Shah đã thuê tôi tạo dựng phiên bản thứ ba cho sản phẩm bằng việc áp dụng các nguyên tắc khởi nghiệp tinh gọn. Lúc đó, họ muốn tạo một phiên bản cho phép nhóm thu được tối đa phản hồi của khách hàng với ít công sức nhất. Nhiệm vụ đầu tiên của tôi là: tìm ra thứ cần có trong sản phẩm khả thi tối thiểu đó.

Tôi dành tháng đầu tiên cho việc gọi điện thoại, nhắn tin và uống cà phê với mọi người. Tôi rất sốc khi nhận thấy:

- Rất nhiều người sẵn lòng nói chuyện với một kẻ hoàn toàn xa lạ, kể cả khi người đó không có bất cứ sản phẩm nào
- Những điểm mà đa số yêu cầu tham vọng hơn rất nhiều so với hành vi tiêu dùng hiện tại
- Chúng ta có thể lược chức năng sản phẩm đi một nửa khi tung ra bản dùng thử đầu tiên

Phiên bản thứ ba của KISSmetrics được tạo ra trong một tháng.¹¹ Nó bỏ qua vô số điểm và thêm vào nhiều câu lệnh khiến Giám đốc Công nghệ của chúng tôi e dè. Nhưng thế cũng đủ giá trị với khách hàng và đủ để chúng tôi tỏ rõ sự thấu suốt giá trị định hình hướng đi tương lai của sản phẩm này.

¹¹ Hiten Shah, Giám đốc Điều hành của KISSmetrics, đã nói về những thất bại trong hai phiên bản đầu tiên của KISSmetrics ở hội thảo Các bài học Khởi nghiệp đầu tiên (giờ đây được gọi là Hội thảo Khởi nghiệp Tinh gọn):

<http://www.slideshare.net/hnshah/kissmetrics-case-study-about-pivots>. (TG)

ĐÁP LẠI NHỮNG QUAN ĐIỂM ĐỐI LẬP THƯỜNG GẶP

Tôi sẽ giả định rằng bạn tin chắc vào giá trị của việc phát triển khách hàng và đã đọc về nó từ lâu. Nhưng làm sao bạn đối đáp được với những người không mấy tin vào nó? Bảng 1-1 chỉ ra các chiến thuật để đáp lại những quan điểm đối lập thường gặp.

Bảng 1-1. Đáp lại những quan điểm đối lập thường gặp



LÀM SAO CHO VIỆC NÀY CÓ HIỆU QUẢ

Trong chín chương tiếp theo, tôi sẽ cho bạn biết chính xác cách tiến hành việc phát triển khách hàng. Tôi sẽ đưa ra các bài tập, công cụ và mẫu hình cụ thể, cũng như câu hỏi mẫu cùng những phương pháp mà bạn có thể áp dụng lập tức. Tôi sẽ cung cấp một số kiến thức nền tảng cần thiết về kinh tế học hành vi và tâm lý học xã hội – không phải vì tôi ưa lý thuyết, mà vì việc hiểu được tại sao một kỹ thuật có hiệu quả sẽ giúp bạn điều chỉnh nó cho phù hợp với nhu cầu của bản thân và đòi hỏi của tổ chức.

Bạn hoàn toàn không cần phải có kinh nghiệm trong nghiên cứu thị trường, nghiên cứu người dùng hay thậm chí trong việc nói chuyện với khách hàng – tất cả những gì bạn cần là một trí óc cởi mở và tâm thế sẵn sàng thách thức những ý tưởng của bản thân để khiến nó vững mạnh hơn.

BƯỚC TIẾP THEO: BẮT ĐẦU!

Như tôi đã đề cập ở phần đầu của chương này, mọi điều bạn làm trong khâu phát triển khách hàng đều xoay quanh việc kiểm nghiệm các giả thiết. Và giờ là lúc bắt đầu xây dựng những giả thiết đó. Trong Chương 2, bạn sẽ bước vào các bài tập giúp xác định các giả định của bạn, vấn đề bạn đang giải quyết và đối tượng khách hàng.

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH CẦN NHỚ

- Mỗi giờ dành cho phát triển khách hàng giúp tiết kiệm 5 giờ, 10 giờ, hoặc thậm chí nhiều hơn, thời gian dành cho ghi chép, viết code và thiết kế.
- Mục tiêu của bạn là để bỏ qua những giả định của bản thân về những gì khách hàng muốn, do đó bạn có thể tập trung vào việc xây dựng những gì họ sẽ thật sự mua.
- Phát triển khách hàng có hiệu quả với các công ty thuộc mọi quy mô, không chỉ những công ty khởi nghiệp.
- Phát triển khách hàng không thay thế phát triển sản phẩm. Bạn đang xây dựng cơ sở khách hàng của bạn trong khi đang xây dựng một sản phẩm hoặc dịch vụ giúp giải quyết các vấn đề cụ thể của họ.
- Việc phát triển khách hàng được báo cáo cho bộ phận quản lý sản phẩm, nơi sau đó quyết định sẽ đi theo thông tin nào và đặt ưu tiên như thế nào.
- Bạn phải nỗ lực bác bỏ những giả định của bạn. Thiên kiến xác nhận khiến bạn có xu hướng chỉ thấy điều bạn muốn thấy (điều xác nhận những giả định của bạn) và bóp méo những gì bạn không muốn thấy (những gì khiến các giả định của bạn không có căn cứ).

Chương 2 Tôi nên bắt đầu từ đâu?

Quá nông cạn khi nghĩ rằng chúng ta hiểu khách hàng qua tất cả các cuộc gặp mặt, những cuộc điện thoại và các báo cáo mà chúng ta đọc được về họ. Để hiểu sâu về cách mọi người thật sự sử dụng các sản phẩm của ta, chúng ta cần đi tới nơi họ làm việc, nơi họ vui chơi và nơi họ sống.

— **BRADEN KOVWITZ, TRƯỞNG NHÓM THIẾT KẾ TẠI GOOGLE VENTURES**

Tôi không viết ra để sau này nhớ; tôi viết để nhớ ngay lúc này.

— SLOGAN CHO NOTEBOOK FIELD NOTES

Lượng công việc phát triển khách hàng bạn làm sẽ phụ thuộc vào việc bạn đang cố gắng để xác nhận một ý tưởng kinh doanh hoàn toàn mới, ra mắt một sản phẩm mới với một cơ sở khách hàng sẵn có, hay đơn giản là bổ sung hoặc thay đổi các tính năng của một sản phẩm đã ra mắt.

Nhưng dù bạn lên kế hoạch dành một vài giờ hay một vài tuần cho việc phát triển khách hàng, bạn sẽ sử dụng thời gian hiệu quả nhất khi bắt đầu với một nền tảng vững mạnh.

Để có được nền tảng đó, tôi muốn bạn và đội ngũ của bạn làm ba bài tập sau, chúng chỉ mất tổng cộng chưa đến một giờ để hoàn thành (Hình 2-1):

- Xác định các giả định của bạn
- Viết giả thiết vấn đề của bạn
- Phác thảo hồ sơ khách hàng mục tiêu của bạn

Tôi đề xuất ba bài tập này vì chúng khá dễ để khiến các thành viên trong đội ngũ của bạn tham gia, bất kể họ ủng hộ việc phát triển khách hàng hay hoài nghi ra mặt. Khó mà tranh luận với những người tuyên bố: “Hãy đảm bảo mọi người hiểu những gì chúng ta đang cố gắng đạt được và cách thực hiện điều đó.”

Đối với một số người, các bài tập này có vẻ như thừa thãi. Nhưng liệu có chắc chắn rằng tất cả mọi người trong đội ngũ đều biết những giả định đang vận hành và điều chúng ta đang cố gắng đạt được không? Bạn sẽ ngạc nhiên khi biết rằng câu trả lời là không, ngay cả với những đội ngũ có tính hợp tác cao.

Những bài tập này là một cách nhanh chóng và hiệu quả để định hình các giả thiết ban đầu về cách các bạn đang cung cấp giá trị, kiếm tiền và đối tượng các bạn đang hướng đến. Nếu muốn chặt chẽ hơn (và sẵn sàng đầu tư nhiều công sức hơn) bạn có thể muốn hoàn thành một Khung mô hình kinh doanh (Business Model Canvas) thay cho hoặc thêm vào các bài tập (xem mục “Khung mô hình kinh doanh” ở phần sau của chương này để biết chi tiết).



Hình 2-1. Tất cả những gì bạn cần để trả lời các câu hỏi này là một khoảng thời gian và một cái gì đó để viết ra

BÀI TẬP 1: XÁC ĐỊNH CÁC GIẢ ĐỊNH CỦA BẠN

Đi cùng những ý tưởng sản phẩm là hàng tá các giả định. Có những điều mà bạn tin là đúng về cách khách hàng của bạn suy nghĩ và hành xử, khả năng của họ và cách họ ra quyết định. Có những điều mà bạn tin là đúng về cách bạn sẽ sản xuất sản phẩm, các nguồn tài nguyên và những đối tác bạn có thể cùng làm việc và cách sản phẩm của bạn đến được với khách hàng.

Bạn nên dành thời gian để xác định các giả định của bản thân, cho dù bạn đang tạo dựng một công ty hoàn toàn mới, tung ra một sản phẩm mới cho các khách hàng hiện có, hay thêm tính năng vào một sản phẩm đã tung ra. Nếu chỉ mới bắt đầu, bạn có thể cảm thấy các

giả định này là phán đoán mù; nếu đang làm việc trong một doanh nghiệp ổn định, bạn có thể tự tin rằng các giả định của mình là chính xác. Dù bằng cách nào, bạn cũng phải xác định rõ các giả định của bản thân để có thể xác nhận chúng một cách chắc chắn.

Bạn đã sẵn sàng? Chuẩn bị xong xuôi rồi chứ? Bắt đầu nào!

Hãy lấy vài cái bút, giấy ghi chú và hẹn giờ 10 phút một, sau đó bắt đầu viết ra, càng nhanh càng tốt, những giả định của bạn về khách hàng, sản phẩm và các đối tác. Nếu bạn đang làm bài tập này theo nhóm (và tôi hy vọng như vậy), đừng dừng lại và hãy thảo luận trong 10 phút đó. Mấu chốt không phải là để viết ra những gì bạn cho là đúng; mà là để bạn nhìn rõ những giả định mặc nhiên trong đầu mình.

Dưới đây là danh sách các gợi ý giúp bạn bóc trần những giả định của mình:

- Khách hàng có vấn đề _____
- Khách hàng sẵn sàng đầu tư _____ để giải quyết vấn đề này
- Các bên liên quan tham gia vào việc sử dụng/mua sản phẩm này là _____
- Các đối tác tham gia vào xây dựng/phân phối các sản phẩm này là _____
- Tài nguyên cần trong xây dựng/duy trì sản phẩm này là _____
- Nếu khách hàng không mua/sử dụng sản phẩm của chúng ta, họ sẽ mua/sử dụng _____
- Nếu khách hàng đã/đang sử dụng sản phẩm của chúng ta, họ sẽ đạt được _____
- Vấn đề này ảnh hưởng đến khách hàng của chúng ta _____
- Khách hàng đang sử dụng các công cụ như _____
- Quyết định mua hàng của khách hàng bị ảnh hưởng bởi _____
- Khách hàng là [chức danh] hoặc [bản sắc xã hội]
- Sản phẩm này sẽ hữu ích với khách hàng vì _____
- Mức độ đón nhận của khách hàng với công nghệ là _____
- Mức độ đón nhận của khách hàng với sự thay đổi là _____
- Sẽ mất _____ để xây dựng/sản xuất sản phẩm này
- Sẽ mất _____ để có được X khách hàng hoặc X% sử dụng

Đây là danh sách gợi mở để bạn bắt đầu. Một khi bạn đã xác định các giả định của mình, những niềm tin khác trong bạn (về cách bạn lên kế hoạch xây dựng, thiết kế, phân phối và tạo ra giá trị sản phẩm) sẽ hiện rõ hơn.

Có thể bạn nghĩ rằng mình không thể biết chắc về cơ cấu chi phí hay các đối tác chủ chốt chỉ trong một ngày. Điều này có thể không sai. Steve Blank ưa trích dẫn lời võ sĩ quyền anh Mike Tyson về các chiến lược trước trận đấu: “Mọi người đều có kế hoạch cho đến khi họ bị ăn đấm vào miệng.”¹²

¹² Câu này nghe hài hước hơn câu gốc của Blank: “Không kế hoạch kinh doanh nào sống sót sau lần liên hệ đầu tiên với một khách hàng” (<http://bit.ly/1iXUUjB>). Câu nói của Tyson được giải thích ở đây: <http://bit.ly/1iXUY2C>. (TG)

Không quan trọng chuyện đúng hay sai; quan trọng là bạn viết ra các giả định của mình. Việc đó như một lời nhắc nhở quan trọng rằng bạn chưa hề chứng minh hay bác bỏ chúng.

Sau khi hoàn tất, nếu đã thực hiện theo nhóm, bạn hãy dành thêm 10 phút để phân nhóm các ghi chú theo nội dung. Ví dụ, xếp tất cả các ghi chú dạng “Khách hàng có vấn đề X” lại với nhau. Thường thì bạn sẽ thấy các giả định mâu thuẫn với nhau, ngay cả trong một nhóm nhỏ. Việc tìm ra những điểm không đồng nhất trong nội bộ này sẽ giúp ích cho việc xây dựng sản phẩm ngay cả trước khi bạn nói chuyện với khách hàng!

Bạn sẽ muốn nhìn lại các giả định của mình trong suốt quá trình phát triển khách hàng – trước tiên nó như một chỉ dẫn cho việc tìm kiếm khách hàng và nghĩ ra các câu hỏi, sau đó là để ghi chú lại khi bạn thu thập được chứng cứ xác nhận hoặc bác bỏ chúng.

Giờ thì trong đầu bạn đã đầy những giả định, đã đến lúc tiến đến một giả thiết đơn giản và có thể chứng minh.

KHUNG MÔ HÌNH KINH DOANH

Một công cụ khác có thể gợi mở để bạn xác định các giả định của mình là Khung Mô hình kinh doanh (Hình 2-2).

Các sinh viên tham dự một trong các lớp kinh doanh của Steve Blank tại Stanford, UC Berkeley, hoặc học trực tuyến tại Udacity bắt đầu bằng việc phác thảo ra một khung mô hình kinh doanh cho ý tưởng kinh doanh của họ, và cập nhật nó mỗi tuần dựa trên những gì họ đã học được.

Hầu hết các tổ chức mà tôi từng nói chuyện đều sử dụng khung mô hình như một nguồn cảm hứng hơn là một cái gì đó để cập nhật mỗi tuần theo kiểu tôn giáo. Nếu bạn mới làm quen với việc phát triển khách hàng, khung mô hình là một lời nhắc nhở hữu ích rằng bạn thường đặt giả định về một số lĩnh vực vượt khỏi sản phẩm và khách hàng chính của bạn.

1. Bạn có thể tải các ảnh mô hình để in cỡ poster tại trang <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>. Cũng có các phiên bản thay thế. Ash Maurya, doanh nhân và là tác giả cuốn *Running Lean* (Vận hành tinh gọn), đã kết hợp các tác phẩm của Alex Osterwalder và Yves Pigneur để tạo nên phiên bản của mình, khung mô hình tinh gọn (<http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas/>). Bạn có thể tìm thấy Khung mô hình tinh gọn tại <http://leanstack.com/>.



Hình 2-2. Khung Mô hình kinh doanh, từ cuốn sách *Business Model Generation* (Tạo lập mô hình kinh doanh)¹³ của Osterwalder và Pigneur

¹³ Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản tại Việt Nam. (BTV)

BÀI TẬP 2: VIẾT RA GIẢ THIẾT VẤN ĐỀ CỦA BẠN

Tiếp theo, bạn sẽ viết ra giả thiết vấn đề của bạn. Đây là giả thiết mà bạn sẽ xác nhận hoặc (có thể) xem lại và sửa đổi.

Hãy viết giả thiết của bạn theo mẫu sau:

Tôi tin rằng [loại đối tượng] gặp phải [loại vấn đề] khi làm [loại nhiệm vụ].

hoặc:

Tôi tin rằng [loại đối tượng] gặp phải [loại vấn đề] vì [giới hạn hoặc hạn chế].

Hãy nhìn nhận giả thiết của bạn kỹ lưỡng hơn. Nó cần được xem xét theo năm câu hỏi mang tính báo chí: ai, cái gì, bao nhiêu, khi nào và tại sao.

Kiểu người gặp vấn đề đó là người mà bạn cần nói chuyện cùng. Kiểu vấn đề mà họ đang gặp phải là các câu hỏi cái gì, bao nhiêu và khi nào mà bạn cần tìm ra câu trả lời. Loại nhiệm vụ hoặc hạn chế – là câu hỏi tại sao mà bạn sẽ cần phải hiểu.

TỪ SẢN PHẨM QUAY LẠI GIẢ THIẾT

Bạn đã có một sản phẩm? Vậy có thể bạn cần truy ngược các giả thiết của mình. Hãy nghĩ về những giá trị mà bạn đang cung cấp, những người có khả năng nhận được giá trị đó và tại sao họ cần nó. Sẽ hữu ích khi nhìn vào các giả thiết được đặt ra cho các sản phẩm hiện có (những điều mà tôi phải thừa nhận là tôi đã đặt ra lúc đầu, tôi không biết liệu đây có phải là cách mà nhà sản xuất các sản phẩm này tạo đặc trưng cho chúng):

- Tôi tin rằng [các đội ngũ công nghệ] gặp vấn đề về [lãng phí thời gian và ngân sách] khi [dự đoán việc dùng băng thông mạng cho các công ty đang phát triển của họ]. (Amazon S3)
- Tôi tin rằng [các doanh nghiệp nhỏ] gặp vấn đề là [không có khả năng phát triển doanh nghiệp của họ] vì [các nền tảng e-mail marketing truyền thống quá tốn kém và phức tạp]. (MailChimp)
- Tôi tin rằng [cha mẹ] nảy sinh [lo sợ về sức khỏe của trẻ sơ sinh] khi [đặt trẻ ngủ]. (Halo SleepSack)

- Tôi tin rằng [các quý ông] lo lắng về việc [có thể rơi vào tình huống đáng xấu hổ] vì [họ không có thời gian để mua đồ lót mới khi đồ cũ bị rộng hoặc rách]. (Manpacks)

Nếu bạn có một sản phẩm và nhiều khách hàng, cách trực tiếp nhất là quan sát khách hàng của bạn!

Trang web du lịch Hotwire bắt đầu với các khoang nghe đơn giản, tạm bợ – dựng trong một phòng hội nghị tại chỗ và sử dụng Skype để giao tiếp với bạn bè của các nhân viên Hotwire. Điều đó cho phép đội ngũ của họ xác định các điểm đau lớn nhất với trang web hiện có. Hotwire sử dụng cái được gọi là “đặt phòng ẩn” – khách hàng trả một mức phí thấp hơn, nhưng tên của khách sạn không được cung cấp. Bởi khách hàng không chắc chắn họ sẽ ở khách sạn nào, điều đặc biệt quan trọng là họ phải biết khách sạn đó nằm ở đâu.

Việc mọi người vật lộn với trang web của Hotwire đã cho thấy rõ rằng họ đang vật lộn với việc xác định vị trí địa lý. “Họ không biết địa điểm đó nằm ở đâu trên bản đồ”, nhà thiết kế tương tác Karl Schultz giải thích. Các khách hàng hiểu biết hơn đã mở GoogleMaps trong một cửa sổ trình duyệt khác; những khách hàng tiềm năng ít hiểu biết hơn chỉ đơn giản là bỏ qua trang web.

Rất dễ để đội ngũ của Hotwire đặt ra một giả thiết ban đầu: [Khách du lịch] không thể [cảm thấy đủ tự tin để hoàn thành việc đặt phòng khách sạn] vì [họ không tìm thấy khách sạn họ đặt sẽ nằm ở đâu].

Bạn muốn mỗi chu trình học hỏi càng nhanh càng tốt. Mỗi lần mắc sai lầm, bạn sẽ học được thêm một chút về lý do bạn sai, điều giúp bạn đưa ra phán đoán có cơ sở hơn vào lần tới.

Viết ra các giả thiết của bạn và lưu chúng lại, bạn sẽ còn đề cập đến chúng.

THU HẬP PHẠM VI

Có một mẹo nhanh: Tất cả những gì đang nói về các giả thiết sai có thể gợi ý rằng bạn nên bắt đầu với một cái gì đó rộng và chung chung. Suy cho cùng thì, nếu bạn chưa biết nhiều, tại sao bạn lại loại trừ bất cứ điều gì chứ?

Nói ngắn gọn là vấn đề tốc độ. Càng thu hẹp trọng tâm, tiến độ xây dựng sản phẩm càng nhanh.

Tôi muốn nói về điều này rõ ràng hơn bởi nó ngược với điều mà hầu hết mọi người kỳ vọng. Có thể bạn băn khoăn rằng “nếu tôi bắt đầu với một hồ sơ cụ thể, khả năng dự đoán sai có thể sẽ cao hơn?”

Đúng, nhưng điều đó cũng không sao.

Nếu bắt đầu với một phạm vi rất rộng, bạn sẽ thấy có khác biệt lớn giữa các cá nhân. Bạn có thể kết thúc với việc thực hiện 20, 30 hoặc nhiều cuộc phỏng vấn hơn mà vẫn không chắc mình có đang đi đúng hướng hay không.

Hãy nghĩ về nó theo cách này: việc đi đến bác bỏ ý kiến rằng mèo thích nước có nhanh hơn bác bỏ chuyện động vật thích nước không?

BÀI TẬP 3: VẠCH RA HỒ SƠ KHÁCH HÀNG MỤC TIÊU CỦA BẠN

Khách hàng của bạn có đặc điểm gì, bạn biết gì về khả năng, nhu cầu của họ và môi trường khiến họ có xu hướng muốn mua sản phẩm của bạn?

Có thể bạn không biết chính xác khách hàng của bạn là đối tượng nào. Ngay cả khi bạn đã có khách hàng, vẫn thật khó để biết đối tượng nào khác cũng là một phần trong thị trường mục tiêu của bạn.

Hãy bắt đầu bằng cách đặt ra những câu hỏi như:

- Vấn đề là gì?

- Ai đang gặp vấn đề này?

Bạn có thể xác định một đối tượng chung chung, chẳng hạn các bà mẹ hay các chuyên gia. Họ đại diện cho đối tượng mà dần dần sẽ quan tâm tới sản phẩm của bạn. Nhưng bất cứ ai đã quen với chu trình áp dụng công nghệ đều biết rằng không phải tất cả những người này đều sẵn sàng mua hoặc sử dụng sản phẩm trong ngày một ngày hai. Những ngày đầu, bạn cần tìm và tập trung vào một nhóm người, họ nằm ở bên trái của chu trình áp dụng cải tiến (Hình 2-3).



Hình 2-3. Chu trình áp dụng cải tiến: chỉ những người tiên phong và những người đón nhận sớm mới sẵn sàng thử các giải pháp chưa hoàn hảo hay chưa hoàn thiện _ những người chờ một giải pháp đáng tin cậy không phải là đối tượng phỏng vấn hữu ích cho việc phát triển khách hàng¹⁴

¹⁴ Nguồn: <http://en.wikipedia.org/wiki/File:DiffusionOfInnovation.png> (TG)

Khi làm việc với một số đội ngũ sản xuất, tôi nhận thấy rằng thường thì thật khó để biết phải bắt đầu từ đâu. Một bài tập hiệu quả là vẽ ra các đặc điểm đối nghịch trên một phổ rộng (Hình 2-4) và đặt ra hai câu hỏi: đặc tính này có liên quan không? Và nếu như vậy, khách hàng của ta sẽ ở đâu trên phổ này?



Hình 2-4. Phổ đặc điểm cho thấy một mẫu các đặc điểm có thể tích cực hoặc tiêu cực ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng của khách hàng trong việc giải quyết vấn đề của họ bằng giải pháp của bạn

Một đặc điểm là quan trọng khi nó tác động đến quyết định mua của khách hàng. Ví dụ, nếu bạn tin rằng khách hàng mục tiêu của mình coi trọng giá cả thì việc đưa ra một sản phẩm đầy đủ tính năng với mức giá cao là không phù hợp.

Lợi thế của các phổ đặc tính là nó trực quan. Tôi khuyên bạn nên viết chúng lên một tấm bảng trắng cùng cả nhóm và đề nghị mọi người cùng bổ sung. Theo kinh nghiệm của tôi, việc này giúp đưa vào quá trình một tập hợp lối tư duy đa dạng hơn. Các kỹ sư, nhà thiết kế, và nhân viên bán hàng, những người có thể không đọc nổi một tài liệu dài, sẽ tham gia một bài tập ngắn trên bảng trắng.

Các danh sách sau đây sẽ gợi mở cho bạn, sau đó bạn có thể thêm tiêu chí cụ thể cho ngành công nghiệp hoặc ngành dọc của mình.

Nếu đang chọn khách hàng mục tiêu, bạn có thể bắt đầu với một vài đặc điểm sau:

- Giá cả hay thời gian
- Chấp nhận quyết định hay ra quyết định
- Kiểm soát tốt hơn hay thuận tiện hơn
- Ít hiểu biết về công nghệ hay am hiểu công nghệ
- Thay thế thường xuyên hay dùng lâu dài
- Ưa mạo hiểm hay muốn biết trước
- Thích thắng trầm hay ưa sự ổn định

Nếu đang nhắm vào khách hàng doanh nghiệp, bạn có thể muốn bắt đầu với một số đặc điểm sau:

- Ít hiểu biết về công nghệ hay am hiểu công nghệ
- Tính tự chủ thấp hay tính tự chủ cao
- Văn hóa doanh nghiệp bảo thủ hay cấp tiến
- Ưa rủi ro hay không ưa rủi ro
- Giữ nguyên giá trị hay có khả năng thu hồi giá trị
- Thích các giải pháp lập tức hay thích giải pháp tốt nhất

Bạn có thể tạo một hồ sơ khách hàng mục tiêu chi tiết đến đáng ngạc nhiên chỉ bằng cách sử dụng những đặc điểm đối nghịch như thế này. Để hoàn thiện nó, bạn cũng có thể đặt ra một vài câu hỏi chung:

- Người này lo lắng điều gì nhiều nhất?

- Những thành công hay phần thưởng nào tạo động lực cho người này nhất?
- Chức danh hay vai trò của người này là gì?
- Những bản sắc xã hội mà người này sẽ sử dụng để mô tả chính mình là gì (thiếu niên, bà mẹ, người thường xuyên đi công tác, hưu trí, vận động viên,...)?

Một số người sẽ tự hỏi tại sao phải làm tất cả những việc này trước khi bắt đầu nói chuyện với mọi người. Những người khác sẽ tự hỏi tại sao vẫn phải nói chuyện với mọi người khi mà ta có thể dễ dàng tự mình tìm ra hồ sơ khách hàng hợp lý!

Hồ sơ này chỉ cung cấp một số cấu trúc cho các hội thoại sắp tới của bạn. Khi đã trải qua một vài cuộc phỏng vấn, bạn có thể nhìn vào mỗi giả định và nói “điều này có vẻ đúng – và đây là lý do” hay “điều này có vẻ không đúng – lý do là đây”.

THÔNG TIN NHÂN KHẨU HỌC KHÔNG PHẢI LÀ THÔNG TIN VỀ KHÁCH HÀNG

Bạn sẽ nhận thấy rằng tôi không hề đề cập đến các thông tin nhân khẩu của marketing truyền thống như tuổi tác, giới tính, chủng tộc, thu nhập gia đình, hoặc tình trạng hôn nhân.

Bởi các thông tin đó không thể thay cho điều mà bạn thật sự muốn biết: đó là liệu có ai mua sản phẩm này không? Họ là ai? Các yếu tố nào trong cuộc sống thúc đẩy họ mua sản phẩm này?

Duncan Watts, nhà nghiên cứu chính tại Microsoft, viết: “Khi các chuyên gia marketing nghĩ về các thông tin nhân khẩu học, họ dựng nên những câu chuyện về các cá nhân [giả tưởng]. Trên thực tế, các thông tin này cho bạn một nhóm người đa dạng, có mọi loại nhu cầu và mục đích, họ cũng đang tương tác với nhau theo những cách khó mà dự đoán được. Những câu chuyện [giả tưởng] lấp liếm đi tất cả sự phức tạp đó, thay thế hiệu quả toàn bộ hệ thống với một “cá nhân đại diện” duy nhất, sau đó cố gắng đưa ra lý do cho hành vi của người đó như thể đó là một người có thật. Đó là một lỗi lớn.”

Khi bạn đã có một sản phẩm và đang giao đi hàng nghìn hoặc hàng triệu đơn vị sản phẩm, thông tin nhân khẩu có thể tiết lộ một số hình mẫu thú vị, nhưng còn xa mới đến lúc đó.

Hãy chống lại thôi thúc tìm kiếm lượng lớn các thông tin chung chung, như những báo cáo phân tích, số liệu điều tra dân số hoặc các cuộc khảo sát thị trường. Thứ sẽ giúp bạn xây dựng một sản phẩm tuyệt vời bắt đầu với các thông tin rất cụ thể, chi tiết và được quan tâm cao – với số lượng nhỏ.

BƯỚC TIẾP THEO: TÌM KHÁCH HÀNG MỤC TIÊU CỦA BẠN

Bây giờ bạn đã có một hồ sơ khách hàng mục tiêu, bạn đã sẵn sàng để bắt đầu tìm đến nói chuyện với họ. Chương 3 sẽ giúp bạn khám phá ra họ là ai, bạn có thể tìm họ ở đâu và làm thế nào để tiếp cận họ rồi lên lịch phỏng vấn.

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH CẦN NHỚ

- Làm việc theo nhóm để viết ra các giả định, sau đó có thể xác nhận hoặc bác bỏ chúng. Ngay cả khi bạn nghĩ rằng mọi người đều có các giả định đồng nhất, thì sự thật không phải vậy.
- Viết ra giả thiết vấn đề của bạn: Tôi tin rằng [loại đối tượng] gặp phải [loại vấn đề] khi làm [loại nhiệm vụ].
- Hãy viết ra các giả thiết càng cụ thể càng tốt. Càng thu hẹp phạm vi xem xét, bạn càng nhanh chóng chứng minh được nó đúng hay sai.
- Tạo một hồ sơ khách hàng mục tiêu cùng với nhóm bằng cách sử dụng những đặc điểm theo chuỗi.

Chương 3 Tôi nên nói chuyện với ai?

Chúng tôi đến Sonoma, trung tâm tư duy ẩm thực tinh tế, và đã đến buổi bán đấu giá rượu vang. Chúng tôi đã mua một gian hàng. Gian hàng bán thịt bò khô KRAVE của chúng tôi nằm ngay cạnh các gian bán rượu vang cao cấp. Đó hẳn nhiên là một điều gây sốc! Nhưng mọi người đều tò mò và đã bước đến nói chuyện với chúng tôi.

— JON SEBASTIANI, GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH CỦA KRAVE

Mọi người đều muốn cảm thấy gắn kết. Khi mọi người biết rằng họ đang thực sự giúp phát triển một sản phẩm, rằng chúng ta muốn họ trải nghiệm những điều tuyệt nhất có thể, điều đó khiến họ thật sự hào hứng.

— DAN LEVINE, GIÁM ĐỐC CÔNG NGHỆ CỦA STYLESEAT

Có lẽ có hai điều khiến bạn băn khoăn ngay lúc này, đó là bạn không biết làm cách nào tìm đúng khách hàng để nói chuyện, và cả khi có thể tìm ra họ thì họ cũng sẽ không dành thời gian cho bạn. Nếu đã có sản phẩm và khách hàng, bạn vẫn thấy việc liên hệ trực tiếp với họ khó đến không ngờ. Nếu bạn không có sản phẩm nào, thì tại sao ai đó lại muốn dành thời gian nói chuyện với bạn về một sản phẩm chưa từng tồn tại?

Chương này sẽ giải quyết tất cả những nỗi sợ đó. Bạn sẽ học được cách sử dụng các kết nối cá nhân, phương tiện truyền thông xã hội, các trang web để tìm ra những người hưởng lợi từ sản phẩm mà bạn đang cố gắng xây dựng. Tôi cũng sẽ thảo luận về các yếu tố thúc đẩy mọi người chia sẻ và hợp tác. Bằng cách hiểu một số kiến thức tâm lý xã hội cơ bản, bạn có thể thuyết phục mọi người giúp bạn và khiến họ cảm thấy hạnh phúc hơn vì đã làm điều đó. Chúng ta sẽ bàn đến:

- Tầm quan trọng của những người ủng hộ sớm (earlyvangelist)
- Chi tiết về việc tìm người cùng nói chuyện
- Các phương pháp phỏng vấn và công tác chuẩn bị để đảm bảo cuộc phỏng vấn diễn ra thuận lợi
- Việc cần làm khi bạn không thể tìm được người muốn trò chuyện

Về hiệu quả, nếu bạn nghĩ về các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng với các câu hỏi ai, cái gì, ở đâu, như thế nào, và khi nào, thì chương này sẽ giúp bạn tìm ra chính xác người cần nói chuyện, cách nói chuyện với họ (gặp trực tiếp, qua điện thoại, hay nói chuyện trực tuyến), nơi bạn sẽ thực hiện phỏng vấn (dù là một địa điểm cụ thể hay không gian bạn thực hiện cuộc gọi hay phỏng vấn trực tuyến), và khi nào (cụ thể về việc lên lịch và khoảng cách giữa các cuộc gặp). (Chương 2 đã giải quyết câu hỏi tại sao bạn sẽ thực hiện việc phỏng vấn.)

Chương này không bàn đến các câu hỏi mà bạn nên đặt ra cho người được phỏng vấn. Trên thực tế, sẽ là sai lầm khi nghĩ về các câu hỏi trong phát triển khách hàng. Điều bạn thực sự cần quan tâm là bạn học được điều gì từ các cuộc phỏng vấn. Chúng ta sẽ bàn đến điều đó trong Chương 4.

Đến cuối chương này, bạn đã có kiến thức để bắt đầu việc tìm đến các khách hàng tương lai ngay lập tức. Càng sớm gửi đi các đề nghị, bạn càng đến gần hơn với việc xác nhận các giả thiết của mình.

LÀM THẾ NÀO TÌM ĐƯỢC KHÁCH HÀNG KHI TÔI CÒN CHƯA XÂY DỰNG ĐƯỢC MỘT SẢN PHẨM?

Đây là một trong những câu hỏi đầu tiên mà mọi người đặt ra, và câu trả lời của tôi luôn là: “Làm cách nào bạn lên kế hoạch về việc tìm kiếm họ sau khi đã xây dựng một sản phẩm?”

Đây không hẳn là một câu trả lời lấu cá – vì bạn sẽ dùng đến nhiều kỹ thuật tương tự như khi bạn đã có một sản phẩm. Hãy tưởng tượng bạn chưa từng đọc cuốn sách này và bạn đã bỏ ra sáu tháng

để xây dựng sản phẩm. Bây giờ bạn đã sẵn sàng để bán nó. Bạn sẽ làm gì lúc này?

- Bạn sẽ tìm đến những nơi phù hợp để quảng cáo.
- Bạn sẽ tìm những người có thể có quan tâm đến sản phẩm của bạn và thuyết phục họ, đưa cho họ bản dùng thử hay mẫu sản phẩm.
- Bạn sẽ tìm đến nơi mà những người có tiềm năng thành khách hàng của bạn thường lui đến và cố gắng đưa sản phẩm của bạn ra trước mặt họ.
- Bạn sẽ hợp tác với các sản phẩm hoặc dịch vụ bổ sung để quảng cáo chéo.
- Bạn sẽ xây dựng một trang web và theo dõi các kênh dẫn mọi người đến với trang web của mình.

Mọi phương pháp kể trên đều có thể thực hiện trước khi bạn viết ra bất cứ dòng code hay phác thảo ra bất cứ bản thiết kế (wireframe) nào.

Và khi làm vậy, bạn có thể ngăn chặn việc phải thêm vào các gạch đầu dòng đáng buồn như thế này:

- Bạn bắn khoản liệu có phải Google Analytics đã ngừng hoạt động không, vì nó không hiển thị bất cứ ai truy cập trang của bạn.
- Bạn nhìn vào gara đầy sản phẩm và lo sợ rằng bạn sẽ phải bỏ bớt đi bằng cách đem từ thiện.

Vậy thì – vì có gì mà họ nói chuyện với tôi chứ?

Trước khi đi chi tiết vào kỹ thuật tìm kiếm khách hàng, hãy xử lý nỗi hoài nghi trong bạn trước đã. Bạn có thể nghĩ: “Vậy là cô đang nói với tôi rằng mọi người sẵn sàng dành thời gian nói chuyện với người họ không quen và cũng không có sản phẩm nào cho họ xem sao?”

Tôi nhận thấy không ai tin rằng việc này có giá trị. Mọi người đều bận rộn. Họ ghét các cuộc gọi marketing, quảng cáo và tin rác. Việc

này thì có khác gì?

Để có thể tin rằng mọi người – những người giúp ích cho bạn – sẽ muốn nói chuyện với bạn, bạn cần hiểu những người mà mình đang tìm kiếm.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA CÁC EARLYVANGELIST

Khi bắt đầu, bạn sẽ tìm kiếm những khách hàng tiềm năng nhiệt tình nhất, quan tâm nhất. Đây là những người có động lực lớn nhất để giải quyết vấn đề của họ.

Điều này không có nghĩa là bạn muốn có “những người dùng sớm”, những người luôn vội vàng mua các thiết bị mới nhất và tự hào với việc mày mò sản phẩm hoặc khám phá tất cả các tính năng tiên tiến. Những người dùng sớm sẵn sàng dùng thử bất cứ thứ gì! Điều đó sẽ không giúp bạn xác nhận hoặc bác bỏ các giả thiết của mình.

Bạn cần tìm những người gặp phải vấn đề cụ thể mà sản phẩm của bạn đang cho giải pháp. Họ thường không phải là những người dùng sớm, đặc biệt am hiểu về công nghệ hay ham học hỏi điều mới, họ chỉ cần giải quyết vấn đề của mình.

Một cách khác để nhìn nhận điều này là bạn đang tìm kiếm những người phải chịu khổ sở nhiều nhất vì vấn đề đó.

Steve Blank gọi những người này là “earlyvangelist” – những người sẵn sàng chấp nhận rủi ro khi dùng sản phẩm chưa được kiểm nghiệm và chưa hoàn thiện (Hình 3-1).

Các earlyvangelist sẽ cung cấp cho bạn tất cả các thông tin chi tiết về vấn đề, nhu cầu và môi trường. Họ sẽ thử bản dùng thử xấu xí, trực trực của bạn, rồi không cần được yêu cầu, họ gửi cho bạn những e-mail dài chỉ ra đầy lỗi và nêu các đề xuất, rồi sau đó họ giới thiệu bạn với tất cả những ai họ quen biết. Các earlyvangelist làm điều này không phải như một đặc ân dành cho bạn. Những khách hàng này có một vấn đề đã khiến họ ném trái đủ vui mừng, thất vọng hay tức giận. Họ xem bạn và sản phẩm tiềm năng của bạn là

những gì có thể giúp giảm nhẹ vấn đề đó, vì vậy, việc cho bạn tất cả các thông tin bạn cần để đưa ra một giải pháp sẽ mang lại lợi ích nhiều nhất cho họ.



Hình 3-1. Định nghĩa earlyvangelist của Steve Blank; ngoài các đặc điểm trên, các earlyvangelist còn có chung tầm nhìn với bạn¹⁵

¹⁵ Nguồn: <http://steveblank.com/2010/03/04/perfection-by-subtraction-the-minimum-feature-set/>

Nếu bạn đang tiếp cận những người bán khoản rằng liệu việc nói chuyện với bạn có phải là một gánh nặng, vậy thì bạn đang gặp nhầm người rồi. Điều bạn đưa ra nên là một cách để mọi người đạt được lợi ích mà họ đang tìm kiếm, bằng việc nói với bạn điều họ biết.

BA ĐIỀU TẠO ĐỘNG LỰC CHO MỌI NGƯỜI

Sau nhiều năm làm việc này, tôi vẫn luôn ngạc nhiên bởi số người đáp lại đề nghị xin họ dành thời gian. Nhưng mặt khác, khi nhận được yêu cầu phỏng vấn phát triển khách hàng cho sản phẩm của những người khác, tôi cũng thực sự kỳ vọng ở họ. Tại sao vậy?

Mỗi người một khác nhưng tâm lý con người có chung quy luật phổ quát. Chúng ta đều được thúc đẩy bởi những mong muốn sau:

- Chúng ta muốn giúp đỡ người khác
- Chúng ta muốn tỏ ra thông minh
- Chúng ta muốn chỉnh sửa mọi thứ xung quanh

Giúp đỡ người khác khiến chúng ta hạnh phúc

Những khuynh hướng này giúp ích ra sao khi bạn muốn nói chuyện với khách hàng tiềm năng về ý tưởng của mình?

Bạn gửi đi một e-mail từ địa chỉ địa chỉ cá nhân của bạn tới chỉ một người nhận. Người nhận đó thấy nó và ghi nhận rằng: ai đó đang cần mình giúp đỡ.

Đó là một trong số ít cơ chế tâm lý phổ quát toàn cầu – nó có ở bất cứ nền văn hóa hay mức thu nhập nào, chúng ta thu về niềm hạnh phúc từ việc đầu tư nguồn lực của mình để giúp đỡ người khác.¹⁶ Bởi bạn đã nói rõ lý do bạn muốn nói chuyện với đích danh họ, người nhận sẽ có cảm giác họ có quyền làm chủ. Họ không thể phớt lờ nó mà tự nhủ rằng ai đó khác sẽ làm việc đó.¹⁷

¹⁶ <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/psp-104-4-635.pdf>

¹⁷ Xu hướng giả định một người nào khác sẽ xử lý một vấn đề được gọi là “phân tán trách nhiệm” (diffusion of responsibility). Có một hiệu ứng tương tự, gọi là “ỷ lại tập thể”, tình trạng mọi người trong nhóm làm việc ít hơn so với khi họ làm việc độc lập. Tôi nghi ngờ rằng hiệu ứng sau chịu trách nhiệm cho tỷ lệ hồi đáp thấp và những câu trả lời qua loa mà mọi người đưa ra trong các cuộc khảo sát. (TG)

Dường như chúng ta đặc biệt thích dành thời gian cho những điều phù hợp với bản sắc riêng của mình.¹⁸ Vì vậy, khi bạn gửi đi một e-mail yêu cầu ai đó giúp đỡ bạn bằng việc nói về chuyện mà họ vốn quan tâm, đó là một đề nghị mà đôi bên cùng có lợi.

¹⁸ Khi được đề nghị làm tình nguyện viên, mọi người thường sẽ nghĩ đầu tư thời gian để thu lại tiền bạc thì hơn. Tuy nhiên, mọi người sẽ hạnh phúc hơn (và hào phóng hơn) khi được đề nghị cống hiến thời gian thay vì tiền bạc (xem <http://www.escholarship.org/uc/item/8j02n364>). (TG)

Chúng ta muốn tỏ ra thông minh

Người nhận hồi đáp và hứa hẹn trò chuyện với bạn. Khi bắt đầu cuộc trò chuyện, cần nhớ rằng ở đây họ là chuyên gia. Bạn muốn học từ kinh nghiệm của họ.

Việc tỏ ra thông minh thật ra không mang tính tự tôn như ta tưởng; chỉ là chúng ta có cảm giác được thưởng khi nhận được sự tôn trọng của người khác. Nhà tâm lý học Abraham Maslow định nghĩa điều này như lòng tự trọng (thành tích, tôn trọng người khác, được tôn trọng) và đưa nó vào thang nhu cầu của ông.¹⁹ Khi tôi cảm ơn ai đó vào cuối cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng, thường họ sẽ đáp lại bằng những câu như: “Không đâu, cảm ơn anh! Tôi rất vui vì có thứ hữu ích để chia sẻ!”

¹⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs

Theo tôi, hầu hết chúng ta là các chuyên gia không được công nhận trong những việc ta làm mỗi ngày – dù là chăm lo chuyện ăn uống trong gia đình, sửa lỗi code hay điều phối các cuộc họp lớn. Sự lắng nghe từ một người không nhận ra điều đó là một thay đổi thú vị.

Sửa chữa mọi thứ xung quanh cho ta cảm giác sống có mục đích

Khi người được phỏng vấn kể lại nỗi thất vọng của mình, họ sẽ trút bỏ tất cả và có cảm giác phấn chấn. Nhưng quan trọng hơn, khi bạn đặt ra các câu hỏi đi sâu hơn sau đó, bạn cho họ cảm giác rằng mọi thứ có thể trở nên tốt hơn. Nhưng đó không phải những gì chúng ta đã làm:

Chúng tôi cảm thấy bất lực và vô vọng với việc giải quyết các khiếu nại tiêu dùng, đến mức 95% những bất mãn trong tiêu dùng chưa được giải quyết bởi chúng tôi không phân nản về chúng một cách hiệu quả...

Chúng tôi tin rằng việc đưa khiếu nại của chúng tôi tới những người chịu trách nhiệm sẽ gây rắc rối hơn là có ích, việc đó sẽ không dẫn đến một giải pháp làm hài lòng chúng tôi và có thể còn làm cho tình hình tồi tệ hơn. Tuy nhiên, bằng cách theo đuổi thành công việc khiếu nại, chúng tôi có thể khẳng định ảnh hưởng của mình trong các mối quan hệ và/hoặc bối cảnh xã hội của chúng tôi, và cảm thấy

mình có khả năng hơn, có thẩm quyền và được trao quyền nhiều hơn.²⁰

²⁰ <http://www.psychologytoday.com/blog/the-squeaky-wheel/201101/how-attain-real-personal-empowerment>

Nếu chính chúng ta chưa từng trải nghiệm những vấn đề mà chúng ta đang cố gắng để giải quyết, khó có thể mong khách hàng sẽ hào hứng trò chuyện với ta.

Hãy cùng tôi đến Cơ quan quản lý các phương tiện cơ giới (DMV) một chuyến

Hãy nghĩ về một tình huống khiến tất cả mọi người bức bối. Ở Mỹ, một chuyến đi đến cơ quan quản lý các phương tiện cơ giới để gia hạn giấy phép lái xe là một ví dụ kinh điển.

Khi gặp một nhóm người không quen (có thể là trong quán cà phê hay ở trạm xe buýt), tất cả những gì bạn cần làm chỉ là nói rằng bạn vừa đến DMV, và thế là những người quanh bạn sẽ lập tức bắt đầu trò chuyện về nó:

Ôi trời, lần trước tôi đã xếp hàng đợi hàng giờ liền nhưng khi đến được bàn đăng ký thì nhân viên ở đó nói tôi đã điền sai mẫu!

Anh nên đặt lịch trực tuyến với DMV – lần trước tôi đã làm thế và chỉ mất có 10 phút là xong việc!

Tôi dùng thời gian đó để đọc tài liệu liên quan đến công việc, thế nên ít nhất thì tôi cũng làm được việc gì đó hiệu quả trong lúc chờ.

Ít có trường hợp nào bạn lại chờ xe buýt cùng những người thẳng thắn bất thường như vậy. DMV là cơn ác mộng chung đến nỗi nó tự nhiên khơi dậy ý muốn giúp đỡ, chia sẻ hiểu biết và gợi ý để cải thiện.

Đúng vậy, bạn đang đề nghị mọi người dành thời gian cho mình trong khi nhiều người rất bận rộn. Nhưng bạn cũng đang cho họ một

cơ hội tốt để trở nên hữu ích, tỏ ra thông minh và làm thế giới tốt đẹp hơn, chỉ trong 20 phút trò chuyện.

LÀM CÁCH NÀO TÔI TÌM ĐƯỢC KHÁCH HÀNG?

Tất cả những người có khả năng sẽ mua sản phẩm của bạn ở đâu đó ngoài kia. Nhưng nếu là một thị trường ngách mà bạn khai thác sâu, thật khó để biết bạn sẽ tìm được họ ở đâu. Có nhiều cách khác nhau để tìm người, và có thể sẽ mất vài lần thử sai để tìm ra người cần sản phẩm của bạn.

Đề nghị người quen giới thiệu

Điểm dừng đầu tiên của bạn nên là vòng kết nối bạn bè và đồng nghiệp sẵn có. (Có lẽ bạn đang cố gắng gia nhập một thị trường mà bạn và những người quen biết đã có đôi chút hiểu biết; nếu mạng lưới cá nhân của bạn hoàn toàn không liên quan, có lẽ đó là một dấu hiệu cho thấy bạn đang cố gắng gia nhập một thị trường mà bạn không chút hiểu biết, một ý tưởng khá tệ đấy.)

Ta nên bắt đầu thế nào? Bạn có 500 người trong danh sách liên hệ không có nghĩa là bạn nên gửi một e-mail cho cả 500 người.

Bạn không có thời gian để phỏng vấn một loạt người mà rõ ràng không liên quan đến vấn đề bạn đang giải quyết, và bạn cũng không có vốn xã hội (social capital) vô tận để thử qua tất cả.

Cũng không nên đề nghị sếp cũ của bạn, huấn luyện viên bóng đá của con bạn và dì của bạn thực hiện phỏng vấn (đương nhiên, trừ khi họ gặp phải vấn đề mà bạn đang cố giải quyết). Khi đã biết một số khách hàng tiềm năng, nhiều khả năng bạn sẽ tìm thấy họ trong vòng kết nối cấp hai rộng hơn. Bạn cần đề nghị những người trong vòng kết nối giới thiệu bạn với bạn bè, đồng nghiệp và các thành viên trong gia đình họ, những người gặp phải vấn đề mà bạn đang cố giải quyết.

Bạn có thể giới thiệu tôi với bạn bè mình không, những người...?

Một nguyên tắc mấu chốt là: bất cứ ai mà bạn nhờ giới thiệu nên hiểu lý do bạn hỏi đích danh họ. Khi bạn đề nghị những người bạn cùng chơi thể thao kết nối bạn với các vận động viên nghiệp dư, hay đồng nghiệp cũ làm trong ngành y kết nối bạn với các y tá, thì đề nghị đó có vẻ hợp lý và làm họ hạnh diện.

Bạn bè và đồng nghiệp muốn giúp bạn, nhưng họ cũng cảnh giác. Họ phải chịu trách nhiệm xác nhận rằng bạn đáng tin cậy và đưa bạn bè, đồng nghiệp của họ vào một tình huống không rõ ràng.

Để mở khóa vào mạng lưới của bạn bè và đồng nghiệp, bạn cần nói rõ ràng về những gì bạn đang đề nghị. Bạn sẽ phải dự đoán và giải quyết các lo ngại lớn nhất của họ: thời gian, cam kết, bảo mật và nội dung. Bạn cũng sẽ cần phải làm cho việc họ kết nối bạn với những người liên quan mà họ biết càng dễ dàng và không phiền hà càng tốt.

Cách tiếp cận ít phiền hà nhất là mô tả mẫu người bạn cần nói chuyện và thuyết phục bạn bè cho thông tin liên lạc để bạn có thể tiếp cận trực tiếp. Dù vậy, cách này hiếm khi có hiệu quả. Bạn bè của bạn sẽ không thoải mái, trừ khi họ vẫn là người trung gian. Nếu họ chuyển tiếp e-mail thì việc họ đang bảo đảm cho bạn cũng rõ ràng hơn. Điều này nâng cao khả năng được hồi đáp và người được phỏng vấn cũng cảm thấy thoải mái.²¹

²¹ Việc này cũng giúp tin nhắn của bạn không lạc vào mục spam trong e-mail của người nhận. (TG)

XIN LỜI GIỚI THIỆU

Những thông tin sau nên được đưa ra trong thư gửi bạn bè và đồng nghiệp. Tôi luôn gửi những đề nghị này qua e-mail, ngay cả khi tôi đã nói qua điện thoại hoặc trong cuộc gặp trực tiếp với người đó.

Đừng cố tiết kiệm thời gian bằng cách gửi e-mail hàng loạt. Một thư cá nhân soạn riêng cho thấy bạn đang cần một sự giúp đỡ riêng tư; một e-mail chung với thông báo có nhiều người nhận ẩn là một thư spam dễ dàng bị bỏ qua.

Bạn nên soạn riêng thư này sao cho người bạn kết nối có thể dễ dàng giúp bạn nhất có thể. Họ nhanh chóng chuyển tiếp thư của bạn, chỉnh sửa nó theo ý họ, hoặc tóm tắt nó qua kênh giao tiếp khác:

- Viết ngắn gọn trong 5-10 từ, nêu rõ vấn đề mà bạn đang xử lý
- Nêu lý do bạn tin rằng người bạn liên hệ có thể giúp đỡ
- Hỏi xem họ có sẵn sàng chuyển tiếp thư cho người phù hợp mà họ quen biết không
- Ghi nhận rằng người được liên hệ sẽ giúp ích cho bạn ra sao
- Nói rõ đề nghị chuyển tiếp tin nhắn của bạn
- Thêm vào một thư viết sẵn để chuyển tiếp, giải thích điều bạn đang tìm kiếm, khoảng thời gian bạn cần, và cam kết đảm bảo quyền riêng tư

Dưới đây là một thư mẫu:

Tôi đang cố tìm hiểu thêm về cách các đội ngũ kỹ sư đang nắm bắt những phương pháp kỹ thuật nhanh hơn. Tôi biết rằng ở vai trò một nhà tuyển dụng, bạn có vô số kết nối với các quản lý tuyển dụng kỹ sư! Liệu bạn có thể giúp tôi bằng cách chuyển thư này đến một vài người phù hợp không?

Với những ai hồi đáp, tôi sẽ liên lạc để sắp xếp một cuộc gọi 20 phút hỏi về quy trình kỹ thuật hiện tại của họ.

Cuộc nói chuyện này không cần phải chuẩn bị trước; chỉ riêng việc lắng nghe trải nghiệm của họ cũng đã giúp ích rất nhiều cho dự án mà tôi đang thực hiện. Tôi có thêm vào đây một nội dung thư mà bạn có thể dùng để chuyển tiếp:

Tên tôi là _____, tôi muốn tìm hiểu thêm về cách các đội ngũ kỹ sư đang thử nghiệm những phương pháp phát triển nhanh, việc này phục vụ cho một dự án mà tôi đang thực hiện.

Sẽ cực kỳ giúp ích cho tôi nếu được nghe bạn chia sẻ về trải nghiệm của bạn và hỏi bạn một vài câu hỏi. Việc này sẽ gói gọn trong 20 phút và không cần phải chuẩn bị trước gì cả.

Tôi có thể đặt lịch cho một cuộc gọi với bạn vào hôm nào đó trong tuần tới không?

Cảm ơn bạn rất nhiều,

[Tên và thông tin liên hệ]

Thử dùng một mạng lưới rộng hơn

Với nhiều người, các kết nối cá nhân và qua giới thiệu trực tiếp không dẫn được đến những người thật phù hợp. Nhiều khả năng, bạn sẽ phải thử nhiều cách tiếp cận để tìm ra cách có hiệu quả.

Tìm người trên LinkedIn

LinkedIn thường là cách dễ nhất để tìm thấy những người làm việc trong một ngành cụ thể hoặc giữ một chức danh công việc nào đó. LinkedIn cũng cho phép bạn thu hẹp phạm vi tìm kiếm bằng điều kiện kỹ năng và chuyên môn.²² (Tất nhiên, chức danh công việc và kinh nghiệm thường liên quan nhiều đến những sản phẩm cho doanh nghiệp hơn là các sản phẩm tiêu dùng.)

²² Để biết thêm lời khuyên cho việc sử dụng LinkedIn, hãy đọc bài viết tuyệt vời trên blog của Mark Horoszowski, Giám đốc Điều hành của MovingWorlds:

<http://customerdevlabs.com/2012/06/24/anybody-that-knocks-linkedin-does-not-know-how-to-use-it/>. (TG)

Bạn có thể tìm thấy ít nhất một vài người phù hợp với tiêu chí của mình và thuộc vòng kết nối cấp một hoặc cấp hai. Đó có thể là tất cả những gì bạn cần để gieo hạt cho bước tìm kiếm ban đầu: một hoặc hai người chấp nhận đề nghị có thể giúp bạn xác định được thêm nhiều người mà bạn nên nói chuyện.

Bạn có thể gửi tin nhắn trực tiếp đến những người trong vòng kết nối cấp một của mình, có thể thông qua hệ thống tin nhắn riêng của

LinkedIn hoặc bằng cách tìm địa chỉ e-mail của người đó trong hồ sơ. (Bạn cần đăng nhập vào LinkedIn để xem hồ sơ đầy đủ của họ.) Nếu người đó thuộc vòng kết nối cấp hai, LinkedIn cho phép bạn đề nghị người bạn chung chuyển tiếp tin nhắn đến họ (Hình 3-2).

Tôi không khuyên bạn nên chuyển tiếp thư cho một người thuộc vòng kết nối cấp ba trên LinkedIn. Khi cách biệt hai cấp, giá trị đảm bảo đã giảm rất nhiều. Nếu muốn tiếp cận với những người thuộc vòng kết nối cấp ba và tối đa hóa tỷ lệ nhận được phản hồi, bạn nên nâng cấp lên tài khoản cao cấp (premium) trước và sử dụng LinkedIn inMail để trực tiếp liên hệ với người đó.



Hình 3-2. Khi gửi tin nhắn cho một người thuộc vòng kết nối cấp hai, hãy thêm vào một đoạn soạn sẵn để chuyển tiếp sao cho người bạn liên hệ dễ dàng giới thiệu bạn hơn

LinkedIn cấp quyền gửi e-mail cho các tài khoản trả phí. Bởi phải trả tiền để gửi được những thư này đi, người nhận sẽ ít khả năng xem chúng như thư rác. Thư gửi chỉ được tính vào tổng phí khi người nhận chấp nhận thư của bạn – vì thế bạn có thể làm một số mẹo để trả ít phí hơn cho các thư đó. Một tài khoản cao cấp có quyền sử dụng các bộ lọc bổ sung – thứ cũng có thể giúp bạn tìm người.

Trong một số trường hợp, tìm kiếm trên LinkedIn là một công cụ phát triển khách hàng ít hiệu quả. Bạn có thể thấy rằng tìm kiếm nâng cao kết hợp giữa một chức danh công việc và ngành cụ thể không cho ra nhiều kết quả như bạn kỳ vọng – nói cách khác, thị trường mục tiêu của bạn có thể quá nhỏ.

Một thách thức khi sử dụng LinkedIn là bạn đang cạnh tranh với các nhà tuyển dụng, một số người trong đó nhắm mắt làm bừa mà tiếp cận bất cứ ai khớp với một số từ khóa tìm kiếm mơ hồ. Làm thế nào để phân biệt bạn với họ? Hãy nói cụ thể, cá nhân hóa và ngắn gọn.

GIỚI THIỆU BẢN THÂN QUA LINKEDIN

Tin nhắn trên LinkedIn giới hạn trong 1.000 ký tự, vì vậy bạn cần trình bày mục đích và phương pháp của mình thật ngắn gọn. Dưới đây là các thông tin cần đưa ra:

- Khẳng định tại sao chính họ chứ không phải ai khác có thể giúp bạn
- Nêu rõ vấn đề mà bạn đang tìm cách xử lý trong 5-10 từ
- Nêu rõ thời gian tối thiểu bạn cần ở họ (ví dụ, một cuộc khảo sát với ba câu hỏi hoặc một cuộc gọi dài năm phút)

Bạn có thể viết theo mẫu này:

Xin chào, tôi tên là _____, và tôi đang cố gắng để tìm hiểu thêm về cách các công ty nhỏ chọn các sản phẩm phần mềm dịch vụ (SaaS). Bạn có thể vui lòng dành ra hai phút để trả lời ba câu hỏi khảo sát này không? [đường dẫn]

Rất cảm ơn bạn đã dành thời gian, và tôi rất vui nếu đền đáp được bằng bất cứ cách nào có thể!

Cảm ơn rất nhiều,

Khảo sát không được dùng để thay thế các cuộc phỏng vấn khách hàng. Ở đây, bản khảo sát phục vụ hai mục đích. Nó cho phép bạn đặt ra một vài câu hỏi sàng lọc để đảm bảo đây là một khách hàng mục tiêu thích hợp, và quan trọng hơn, nó là bước quan trọng để tiến đến thiết lập các mối liên hệ đầu tiên. Bởi việc liên hệ qua LinkedIn có phần xa cách, bạn sẽ cần làm sao cho đề nghị ban đầu càng dễ chịu càng tốt để được hồi đáp. Khi bạn đã bắt đầu trò chuyện với ai đó, nhiều khả năng họ sẽ đồng ý trả lời các câu hỏi chi tiết hơn hay một cuộc phỏng vấn dài hơn.

Tìm người trên Quora

Quora là một công cụ hiệu quả để tìm người cho cả các sản phẩm tiêu dùng và sản phẩm cho doanh nghiệp, dù trang web này vẫn hơi

thiên về phía những người quan tâm đến công nghệ và am hiểu Internet. (Quora ban đầu được gia nhập chỉ bằng lời mời; cộng đồng mới đầu tập trung chủ yếu ở các vòng kết nối trong lĩnh vực kỹ thuật tại San Francisco và New York.)

Quora có một cơ sở người dùng nhỏ hơn nhiều so với LinkedIn hay Twitter nhưng có xu hướng thu hút những người đam mê và danh tiếng hơn. Tôi cho rằng đây là lý do cho việc tôi thường gặp may hơn khi kết nối với mọi người thông qua Quora. (Tôi cũng nhận thấy rằng cá nhân tôi thường trả lời tin nhắn gửi đến hộp thư Quora nhiều hơn là tin gửi đến hộp thư LinkedIn.)

Nếu sử dụng Quora, trước tiên bạn cần làm một số bài tập. Người dùng Quora khá bảo vệ cộng đồng của họ. Hãy đóng góp chứ đừng chỉ nhận. Bạn cần đảm bảo những điều cơ bản sau: đăng ảnh, điền thông tin cá nhân và theo dõi các chủ đề liên quan. Hãy dành một chút thời gian đọc câu hỏi và câu trả lời trong các chủ đề có liên quan đến lĩnh vực sản phẩm của bạn. Hãy cố gắng trả lời một số câu hỏi, hoặc ít nhất là bình luận một số câu trả lời, theo cách đóng góp giá trị mà không tự quảng bá bản thân.

Phần thưởng thêm cho bạn khi thực hiện bài tập trên có thể là ý tưởng để đặt ra các câu hỏi khác. Điểm khởi đầu tốt có thể là những người đã đặt câu hỏi hoặc đưa ra ý kiến về các chủ đề mà bạn đang theo dõi. Họ đã tự tạo dựng tư cách như những chuyên gia, những người sẵn sàng tiếp tục nói chuyện về các chủ đề đó. Nhưng ngay cả những người theo dõi câu hỏi cũng thể hiện mức độ quan tâm của họ và có thể là khả năng đón nhận các tin nhắn của bạn (Hình 3-3).



Hình 3-3. Người theo dõi một câu hỏi trên Quora – “Phát triển Khách hàng: Làm thế nào bạn kiểm tra và tiến hành một giả thiết?”

Lưu ý, đừng nên kêu gọi tham gia khảo sát phát triển khách hàng trong một chủ đề trên Quora. Câu hỏi của bạn sẽ nhanh chóng bị

phản đối và làm phiền bởi chính những người mà bạn đang hy vọng sẽ học được từ họ.

Thay vào đó, bạn nên soạn tin nhắn riêng cho mỗi người. Khi bạn tìm thấy một người thú vị, hãy nhấp chuột vào tên họ để đến trang cá nhân của họ. Trong trang cá nhân của người dùng, có một đường dẫn để gửi tin nhắn trực tiếp cho người đó ở cột bên phải. (Nó hơi khó thấy, xem hình 3-4).



Hình 3-4. Trong cột bên trái trên trang cá nhân của một người dùng, bạn có thể sử dụng đường dẫn Message để gửi cho họ một tin nhắn cá nhân

Hãy bắt đầu bằng cách gửi một vài thông điệp tiếp cận đến người dùng Quora và chờ xem tin nhắn của bạn có hiệu quả hay không. (Không nên gửi cho tất cả những người tiềm năng, vì biết đâu tin nhắn của bạn vẫn cần chỉnh sửa.) Bạn có thể phải chờ một vài ngày để nhận được phản hồi nếu người đó tắt chức năng thông báo qua e-mail khi có tin nhắn cá nhân.

Tìm người trên các diễn đàn và cộng đồng trực tuyến kín

Bạn đang tìm những người có con nhỏ, những người đam mê BMW, những người sống chung với các căn bệnh mãn tính, người ăn kiêng hay những người sành rượu vang? Khả năng bạn tìm thấy họ trên các trang web cộng đồng có các mối quan tâm chung chung như Quora sẽ thấp hơn là trên một diễn đàn theo chủ đề, danh sách thư, hoặc cộng đồng thành viên (membership-based community).

Bạn có thể tự tìm ra nhiều cộng đồng dạng này nhưng cách hiệu quả để tìm ra nơi tốt nhất là hỏi một khách hàng mục tiêu rằng: “Nếu muốn tìm những lời khuyên tốt nhất [cho một chủ đề nào đó] thì bạn sẽ tìm ở đâu?”

Đừng xem các cộng đồng này như một nơi để khai thác đối tượng phỏng vấn cho hoạt động phát triển khách hàng – hãy tôn trọng văn

hóa và tính cộng đồng đã được thiết lập. Chỉ việc đọc qua các cuộc hội thoại là bạn đã có phương pháp đơn giản để xác nhận giá trị của các ý tưởng – bạn sẽ thấy ngay chủ đề nào thu hút hàng tá hồi đáp và chủ đề nào bị ngó lơ. Điều này cũng cho thấy ngay điểm đau và động lực ở các khách hàng tiềm năng của bạn!

Cũng như với Quora, điều quan trọng là phải bắt đầu bằng cách đóng góp cho cộng đồng. Hãy ẩn mình và đọc cuộc hội thoại trước, sau đó đưa ra một số câu trả lời (các câu trả lời thường an toàn hơn là nêu ý kiến). Hãy sử dụng tư cách thành viên như một cách để kết nối với số ít cá nhân thay vì gửi đi hàng loạt đề nghị tham gia phỏng vấn.

Tìm người ngoài thế giới mạng

Đôi khi cách đơn giản nhất để tìm kiếm khách hàng tiềm năng là trực tiếp đến chỗ họ. Bạn không thể thấy ở đâu có nhiều người chạy bộ hơn cuối một cuộc chạy đua đường dài 5km hay bán marathon; bạn sẽ không bao giờ tìm thấy nhiều chuyên gia nha khoa hơn trong cửa hiệu Starbucks đối diện một hội nghị nha khoa lớn.

Đột ngột tiếp cận người khác trong thế giới thực có thể là một việc nhạy cảm hơn vì bạn sẽ phải xen ngang họ. Bí quyết là nghĩ xem có những việc mà khách hàng tiềm năng của bạn cần hoàn thành (xếp hàng, trao đổi với một đối tác kinh doanh tiềm năng, xin số của cô gái dễ thương gần đó, thanh toán) – và đừng tiếp cận cho đến khi họ đã hoàn thành tất cả những việc đó.

Bạn cũng thường gặp khó khăn về thời điểm (người chạy có thể quá mệt và khát nước nên không nói chuyện được lâu, nha sĩ có thể vội vã trở về để không bỏ lỡ phiên họp tiếp theo). Đừng lên kế hoạch cho một cuộc phỏng vấn chi tiết. Hãy chỉ tập trung vào một câu hỏi hoặc nhanh chóng đưa ra vấn đề và xin thông tin liên hệ để liên lạc sau.

Các hội nghị cung cấp những cơ hội tài trợ, nhưng nếu từng đăng ký một gian hàng hội nghị, bạn sẽ biết rằng số người tìm đến nói chuyện với bạn quá ít, đến mức đáng thất vọng (trừ khi bạn đang

hối lộ họ bằng những món đồ lưu niệm thực sự hấp dẫn hoặc trò bốc thăm trúng thưởng). Bạn sẽ cần phải chủ động tiếp cận mọi người để đặt câu hỏi hoặc chia sẻ thông tin liên lạc.²³

²³ Tôi là một cố vấn trong lớp của Steve, vì vậy tôi được nghe tiến trình cập nhật từng tuần của KRAVE. Trước khi khóa học kết thúc, tôi đã có thể mua thịt bò khô KRAVE từ cửa hàng Safeway trong khu phố nhà tôi, món đó quả là rất tuyệt. (TG)

TÌM ĐẾN NƠI KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG XUẤT HIỆN

Thịt bò khô dùng cùng rượu ngon?

Jon Sebastiani, Giám đốc Điều hành của Krave, nói: “Thịt bò khô thường được xem như một món ăn ít giá trị, như món ăn vặt dành cho nam giới mà bạn có thể mua ở một trạm xăng.” Nhưng Sebastiani nhìn thấy xu hướng chuyển sang chế độ ăn giàu protein và các loại thực phẩm hữu cơ, sau đó đưa ra giả thiết rằng người tiêu dùng đã sẵn sàng cho một lựa chọn “sành ăn”. Ông băn khoăn: “Việc thay đổi nhận thức của cả một bộ phận người dùng có phải là thách thức quá lớn? Đó là câu hỏi ban đầu của chúng tôi.”

Sebastiani khởi đầu tại Sonoma, nơi mà ông gọi đùa là “trung tâm tư duy của ẩm thực trí thức, nơi mà mọi người gần như hoàn toàn kiêu ngạo về các lựa chọn thực phẩm của họ.” Ông đã đi thẳng đến nơi các khách hàng tiềm năng của ông xuất hiện: siêu thị Whole Foods và sự kiện đấu giá rượu hằng năm tại địa phương.

Đồng thời, Sebastiani đã ghi danh vào khóa học Lean LaunchPad của Steve Blank trong chương trình MBA điều hành ở Berkeley-Columbia. Mỗi tuần, ông lại chia sẻ trên lớp những gì đã học được và nhận được phản hồi từ Blank.

Đội KRAVE đã rất ngạc nhiên trước sự nhiệt tình của các khách hàng tiềm năng khi khẳng định các giả thiết của họ. “Như thể chúng tôi đã mở khóa cho nhu cầu tiêu dùng thịt bò khô bị kìm giữ của họ. Mọi người vẫn âm thầm thích thịt bò khô và họ muốn biết nơi bán loại ngon.”

Sau khi xác nhận nhu cầu dùng thịt bò khô cao cấp của khách hàng, KRAVE cần đảm bảo rằng sản phẩm của họ có thể đáp ứng những kỳ vọng này. Sebastiani hỏi các khách hàng tiềm năng về cách họ chọn sản phẩm, họ nhìn vào thông tin dinh dưỡng nào, làm cách nào họ xác định một món ăn vặt là tự nhiên, lành mạnh. Thực phẩm chứa nitrat và thành phần nhân tạo đã bị loại. “Về mặt dinh dưỡng, chúng tôi thật sự bất ngờ với những tiêu chuẩn mà chúng tôi phải hướng tới để được xem là một sản phẩm cao cấp,” Sebastiani nói.

Tất nhiên, nhu cầu của khách hàng chỉ là một nửa phương trình. Để tiếp cận được các khách hàng mục tiêu, KRAVE cần có sẵn trên các kệ hàng. Với các nhà bán lẻ và nhà phân phối, các sản phẩm mới là một rủi ro. “Có rất nhiều đối thủ cạnh tranh trong việc giành được một vị trí trên kệ hàng. Mỗi centimet vuông đều mất phí. Vì vậy, họ đưa ra quyết định dựa trên xu hướng tiêu dùng – họ cần tin rằng khách hàng sẽ chi tiền cho sản phẩm đó.” Sebastiani đã có thể mang các kết quả phỏng vấn khách hàng của mình đến Safeway, nhà bán lẻ đã chi cho ông đơn hàng trị giá 500.000 đô-la đầu tiên¹. “Chúng tôi chứng minh được rằng khách hàng đã sẵn sàng,” Sebastiani nói. Ông đã sử dụng dữ liệu bán hàng từ Safeway để giành chiến thắng ở cuộc đấu vào siêu thị tiếp theo.

KRAVE hiện đã có mặt ở hơn 15.000 cửa hàng tại Mỹ và Canada, bán ra hơn 12 triệu đô-la sản phẩm trong năm 2012. Nhưng đừng tìm KRAVE hoặc thịt bò khô Sweet Chipotle cạnh Slim Jims² – bạn sẽ tìm thấy nó cạnh Clif Bars, Odwalla, PopChips và các lựa chọn khác ở dãy thực phẩm tốt cho sức khỏe.

¹ <http://www.nytimes.com/2013/02/17/business/krave-jerky-seeks-to-upgrade-a-snacks-image.html>

² Một thương hiệu đồ ăn vặt cũng có sản phẩm thịt bò khô. (ND)

Sử dụng các bài viết trên blog

Có thể không nhiều người quan tâm để viết hẳn một blog chỉ về mẳng mà bạn đang khám phá, nhưng nếu có một blog như vậy tồn

tại thì nó chắc chắn được viết bởi người mà bạn cần kết nối! Sau đây là một vài blog tổng hợp nhiều chủ đề:

- Alltop.com
- Blogarama.com
- Blogs.com

Tất nhiên, các blog chuyên sâu về một chủ đề cụ thể rất ít so với số bài đăng đơn lẻ về chủ đề đó. Để tìm các bài đăng đơn lẻ về một chủ đề cụ thể, bạn không cần một website tổng hợp đường dẫn, bạn chỉ cần một cỗ máy tìm kiếm.

Nhiều lần tìm kiếm lỗi thử-sai, với sự kiên nhẫn và rất nhiều cửa sổ trình duyệt, cuối cùng cũng thu được kết quả. Có một mẹo nhỏ: nếu dùng Google Search, hãy nhấp chuột vào nút Công cụ Tìm kiếm và thay đổi tùy chọn “Bất cứ lúc nào” (Any time) thành “Năm trước” (Past year) (Hình 3-5). Bạn cần tìm những người mới gặp phải vấn đề mà bạn đang giải quyết, không phải từ tận năm 2005.



Hình 3-5. Hãy sử dụng bộ lọc “Past year” (Năm trước) của Google để lọc bỏ các kết quả tìm kiếm quá cũ khi săn tìm các bài viết trên blog

Sử dụng Twitter

Twitter là một trong những cách khó hơn để kết nối trực tiếp với mọi người bởi mạng xã hội này không công khai thông tin liên lạc. Bạn có thể @mention một người cụ thể, nhưng sau đó bạn chỉ có ít hơn 140 ký tự để trình bày một đề nghị hoặc giới thiệu bản thân. Twitter thường hữu ích hơn cho cá nhân hoặc công ty vốn đã được quan tâm. Khi có sẵn mối quan hệ với những người theo dõi bạn, bạn có thể gửi một đề nghị đơn giản với một đường dẫn đến bản khảo sát và dùng nó để thu thập thông tin liên lạc.

Đối với đa số người dùng, ứng dụng hiệu quả nhất của Twitter chỉ đơn giản là để tìm các hashtag có liên quan mà khách hàng mục

tiêu sử dụng hoặc để đọc các bài viết mà họ chia sẻ. Ví dụ, các nhà quản lý sản phẩm thường thêm #prodmgmt vào các dòng tweet của họ; cha mẹ của trẻ tự kỷ có thể đánh dấu các dòng tweet bằng tag #autism. Tìm kiếm hashtag là cách tốt để tìm các bài viết mà người dùng mục tiêu của bạn quan tâm, cũng như các địa điểm thực như các hội nghị hay sự kiện mà họ có thể xuất hiện.

Bất kể đang hướng đến loại khách hàng nào, bạn có thể tự hỏi xem họ đang làm gì rồi. Họ từng mua các sản phẩm và dịch vụ nào? Họ thường sử dụng những website nào? Họ dành thời gian cho những nơi nào? Khi nào họ phải chi một khoản lớn, họ nghiên cứu nó như thế nào và tìm lời khuyên từ ai?

Không sử dụng Craigslist

Tôi sẽ giúp bạn tiết kiệm thời gian viết một bài đăng và gây chú ý: đừng sử dụng Craigslist để tìm người để phỏng vấn. Có một lượng lớn các bài đăng lừa đảo mỗi ngày và đề nghị trò chuyện của bạn trông sẽ rất đáng ngờ. Những người bạn cần tìm sẽ không lướt qua một loạt tin chào hàng để tìm kiếm cơ hội được phỏng vấn. Việc bạn đề xuất trả tiền chỉ lôi kéo được những người tuyệt vọng và thất nghiệp.

Nhưng cũng có thể khách hàng mục tiêu của bạn vẫn đang giao dịch trên Craigslist. Vấn đề bạn đang tìm cách giải quyết có liên quan đến bất động sản, hẹn hò, tìm việc, thư tín hay sự kiện địa phương? Nếu có, khách hàng mục tiêu của bạn có thể đã tìm kiếm trên Craigslist.

Đối với nhiều người, kiểu liên lạc này có thể rút ngắn thời gian. Một anh chàng đang tìm kiếm một căn hộ thân thiện cho chó có thể chính là kiểu người mà bạn muốn nói chuyện, nhưng bạn đang trở thành kẻ lừa đảo khi gửi e-mail cho anh ta (trừ khi bạn bất ngờ có thông tin về căn hộ một phòng ngủ tuyệt vời ngay đối diện một công viên). Nếu bạn chọn theo cách này, hãy thận trọng và chuẩn bị tinh thần cho lời buộc tội làm phiền.

TRẢ TIỀN HAY KHÔNG TRẢ TIỀN?

“Tôi nên trả cho người được phỏng vấn bao nhiêu?”

Câu trả lời mặc định của tôi là: Không một đồng nào.

Đừng hiểu điều này theo nghĩa bạn đang lợi dụng mọi người hoặc đánh giá thấp giá trị thời gian của họ. Hoàn toàn ngược lại. Bạn bù đắp cho người được phỏng vấn bằng cách cho họ thời gian, sự chú ý và nỗ lực bạn dành để giải quyết vấn đề làm họ khó chịu.

Bạn đang thực hiện việc phát triển khách hàng vì bạn cần xác nhận rằng những người nghiêm túc với vấn đề cụ thể này thực sự tồn tại. Trước khi đầu tư thời gian và tiền bạc để phát triển một giải pháp, bạn cần rất tự tin rằng sản phẩm của bạn sẽ có người mua. Nếu ai đó sẵn lòng đầu tư một cuộc trò chuyện 20 phút không vì động cơ tiền bạc thì khả năng họ sẽ chi tiền cho bạn trong 6 tháng tới là bao nhiêu?

Đương nhiên, điều này không có nghĩa bạn nên chỉ nhận mà không cho. Trong khi bạn đang hy vọng sẽ học hỏi những điều nhất định, bạn phải để cuộc trò chuyện phát triển theo hướng phù hợp với những gì mà khách hàng muốn nói đến. Đó là tôn trọng tính cá nhân, và là dạng thức trả thù lao giá trị hơn. Khi nói chuyện với khách hàng hiện tại, bạn đang ngầm trích từ quỹ thời gian tương lai của bạn cho họ.

Nhưng không phải là bạn không nên chi xu nào cho các khách hàng tiềm năng. Nếu bạn đang cố tìm người phỏng vấn ở Starbucks, bạn nên trả tiền cà phê cho họ. Nếu bạn đề nghị một người dành thời gian ngoài giờ làm cho bạn, bạn có thể tặng họ một món quà cảm ơn. (Tại Yammer, chúng tôi cho khách hàng chọn nơi để chuyển một khoản đóng góp từ thiện nhỏ. Vậy là đủ khiến mọi người cảm giác rằng họ đã làm được việc tốt thứ hai trong ngày.) Đó là điểm mấu chốt – những gì bạn đưa ra nên thể hiện sự trân trọng đối với thời gian họ bỏ ra hơn là khoản thanh toán cho nó.

Sử dụng một trang đích (landing page)

Xây dựng một trang đích và sử dụng Google AdWords để hướng người tìm kiếm đến trang đó là chiến thuật phát triển khách hàng đầu tiên. Eric Ries đã viết về nó, nhiều doanh nghiệp (bao gồm cả KISSmetrics) đã dùng phương pháp đó. Nhưng khi số doanh nghiệp bắt đầu sử dụng AdWords ngày càng nhiều, thì giá cho mỗi mỗi cú nhấp chuột ngày càng đắt. Chi phí bỏ ra để có được lượt ghé thăm bằng AdWords có thể cao đến mức đáng ngại, trừ khi bạn tham gia một thị trường hẹp.

Tuy nhiên, nếu bạn sở hữu một trang Twitter có nhiều người theo dõi, một trang blog nổi tiếng hoặc một cơ sở khách hàng sẵn có, bạn có thể có lượt truy cập trang đáng kể. Bạn có thể tự xây dựng hoặc dùng một dịch vụ hosting như LaunchRock (<http://www.launchrock.com>), trang của bạn sẽ được hỗ trợ quảng cáo qua Twitter. Ưu điểm của việc sử dụng một trang đích là nó dễ dàng kết hợp một cuộc khảo sát ngắn với việc theo dõi và liên hệ với mọi người để thực hiện một cuộc phỏng vấn dài hơn (Hình 3-6).



Hình 3-6. Một cuộc khảo sát ngắn giúp đánh giá khách hàng tiềm năng mà không làm tổn hại đến tỷ lệ tương tác của bạn, chú ý thu thập địa chỉ e-mail để tiếp tục kết nối²⁴

²⁴ Bạn cũng có thể tạo một cuộc khảo sát độc lập mà không dùng trang đích, hãy dùng một công cụ miễn phí như SurveyMonkey hoặc Wufoo (tôi ưa dùng Wufoo hơn). Nhược điểm của một cuộc khảo sát độc lập là nó ít tin cậy hơn là một trang đích, bởi vậy tỷ lệ phản hồi sẽ thấp hơn. (ND)

TÔI NÊN TIẾN HÀNH PHỎNG VẤN NHƯ THẾ NÀO?

Phương pháp tốt nhất để thực hiện các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng là một phương thức thuận tiện nhất cho cả bạn và khách hàng mục tiêu. Mỗi cách tiếp cận lại có ưu và khuyết điểm riêng, nhưng sẽ là vấn đề khi bạn mất quá lâu để thống nhất thời gian hoặc chính bạn lại trì hoãn hay thay đổi lịch phỏng vấn. Tôi sẽ

trình bày một vài phương pháp và giải thích lý do nó có thể hoặc không thể hiệu quả với bạn.

Ghé thăm nhà hoặc văn phòng của khách hàng

Intuit gọi việc đến thăm nhà hoặc văn phòng của khách hàng là “Follow Me Home”; các nhà nghiên cứu dùng nó như một cuộc phỏng vấn dân tộc học hay một chuyến thực địa. Phương pháp này có trước phong trào khởi động tinh gọn hàng thập kỷ.²⁵

²⁵ Intuit đi tiên phong với Chương trình “Follow Me Home” vào năm 1989. Chương trình kêu gọi một nhân viên tiếp cận cửa hàng máy tính địa phương cho đến khi ai đó mua phần mềm Quicken. Nhân viên này sẽ đề nghị đi cùng người mua để trợ giúp họ khi gặp khó khăn trong việc cài đặt sản phẩm. Anh ta sẽ im lặng theo dõi quá trình, ghi chú lại mọi thứ từ việc lớp giấy bọc có khó bóc không cho đến dòng hướng dẫn nào khiến người dùng mới phải bối rối. (<http://www.inc.com/magazine/20040401/25cook.html>). (TG)

Việc quan sát các khách hàng trong môi trường họ thấy tự tin nhất là phương pháp phát triển khách hàng có độ trung thực cao nhất. Bạn sẽ tìm hiểu các yếu tố như mức độ tiếng ồn, không gian có gọn gàng hay không, khách hàng có không gian riêng tư hay liên tục bị làm phiền, anh ta là người lạc hậu hay am hiểu công nghệ, và có ai đến nói chuyện với anh ta khi bạn ở đó không. Nếu bạn hỏi khách hàng về cách họ làm một việc gì, họ sẽ cho bạn thấy thay vì chỉ mô tả lại.

Trò chuyện mặt-đối-mặt mang tính cá nhân hơn. Khách hàng có thể quan sát vẻ mặt và ngôn ngữ cơ thể của bạn, điều này giúp tạo dựng mối quan hệ với earlyvangelist tiềm năng này. Bạn cũng có thể gặp gỡ những người khác tại nhà hoặc nơi làm việc để đặt ra các câu hỏi nhằm theo dõi quá trình.

Các cuộc phỏng vấn tại chỗ (Onsite interview) là tình huống khó điều phối nhất. Những lo lắng về vấn đề bảo mật thông tin có thể ngăn nhân viên đưa người ngoài vào văn phòng của họ, hay ít nhất là họ phải yêu cầu người đó ký vào thỏa thuận bảo mật (NDA)

trước. Về phía các khách hàng, nhà cửa bừa bộn hoặc việc thành viên gia đình làm gián đoạn có thể làm họ e ngại trước đề nghị của bạn. Việc bạn cần được cho phép hoặc đồng ý trước có thể dẫn đến sự trì hoãn hoặc cuộc hẹn bị hủy vào phút cuối.

Phỏng vấn tại chỗ có hiệu quả trong các trường hợp sau:

- Các công ty đã có sản phẩm và khách hàng (xem Chương 8)
- Các vấn đề mà môi trường xung quanh có tác động
- Các vấn đề liên quan đến nhiều bên
- Sản phẩm được sử dụng tại nhà.

Gặp mặt trực tiếp ở một địa điểm trung gian

Một phương pháp có độ tin cậy cao khác cho các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng là gặp mặt trực tiếp ở một nơi công cộng. Kể cả bạn không biết góc làm việc ồn ào hay nhà bếp bừa bộn của khách hàng tiềm năng trông ra sao, bạn vẫn có thể quan sát ngôn ngữ cơ thể và vẻ mặt của họ khi họ miêu tả lại tình huống có vấn đề. Đồng thời khách hàng cũng có thể quan sát bạn nên phương pháp này có thể giúp bạn xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

Nhược điểm của phương pháp này cũng giống với phương pháp phỏng vấn tại chỗ. Bạn cần xác định địa điểm phù hợp. Khi đã chọn được nơi hẹn gặp, khách hàng của bạn phải đến được đó, tìm được nơi đỗ xe và (giả sử các bạn chưa từng gặp nhau) nhận diện được bạn. Tôi nhận thấy phương pháp này không thuận lợi cho việc ghi chú (thường có tiếng ồn xung quanh, và đôi khi thiếu một bề mặt để đặt giấy viết lên).

Phỏng vấn trực tiếp tại một địa điểm trung gian có hiệu quả trong các trường hợp:

- Cuộc phỏng vấn thực hiện với hai người trở lên, và đảm bảo không có ai trong số họ bị thành viên gia đình hoặc đồng nghiệp (vợ/chồng hoặc đối tác kinh doanh) xen ngang.
- Sản phẩm của bạn là các sản phẩm tiêu dùng, đối tượng phỏng vấn không chuyên biệt. Bạn có thể sắp xếp nhiều cuộc phỏng

vấn trong một quán Starbucks hay chọn một nơi công cộng khác cho lần phỏng vấn lặp lại sau.

Nói chuyện qua điện thoại

Đây là phương pháp mà tôi thường xuyên sử dụng cho các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng.

Tôi không nhận được bất cứ thông tin thị giác nào, nhưng có thể biết được nhiều điều qua ngữ điệu và các khoảng dừng. (Tôi cũng cho rằng mọi người có thể thành thực hơn về điều khiến họ bối rối hay bức bối khi không phải giao tiếp bằng mắt.)

Quan trọng hơn, tôi có thể tiến hành các cuộc phỏng vấn nhanh để thu thập thông tin nhanh hơn. Tỷ lệ hồi đáp cho đề nghị trò chuyện qua điện thoại luôn cao hơn. Việc lên lịch cũng dễ hơn bởi không ai phải tính toán thời gian đi lại và không cần sự cho phép của những người khác. Tôi có thể ghi chú kỹ lưỡng hơn bởi việc gõ lên máy tính lúc này không có vẻ gì là bất lịch sự.

Các cuộc phỏng vấn qua điện thoại có hiệu quả trong các tình huống sau:

- Kết nối với những người bận rộn
- Nói chuyện với khách hàng hiện ở nơi khác và khác múi giờ
- Cần thực hiện nhiều cuộc phỏng vấn nhất có thể trong một khoảng thời gian ngắn.

Trò chuyện qua video hoặc gọi trực tuyến và chia sẻ màn hình

Trò chuyện qua video có chung hầu hết ưu và nhược điểm với trò chuyện qua điện thoại. Bên cạnh đó, bạn vẫn có được lợi ích của việc nhìn thấy nét mặt và ngôn ngữ cơ thể của khách hàng, và cả những gì xuất hiện trên màn hình máy tính của họ. Nếu khách hàng mục tiêu của bạn am hiểu công nghệ (hoặc dưới 20 tuổi) thì đây là một lựa chọn tuyệt vời. Nếu không, hãy thận trọng khi dùng cách này. Sau 5 phút cố tìm cách dùng video chat, khách hàng bối rối của bạn sẽ không thể cung cấp thông tin tốt nhất trong 15 phút còn lại.

Trò chuyện qua video có hiệu quả trong các trường hợp:

- Người nghe am hiểu công nghệ và dễ dàng thiết lập một cuộc gọi video.
- Việc nhìn thấy màn hình máy tính của người dùng trong quá trình phỏng vấn là mấu chốt để hiểu những điểm gây khó chịu cho khách hàng khi dùng sản phẩm.

Nhắn tin nhanh (Instant Messaging – IM)

Tôi phải thừa nhận rằng: nhắn tin nhanh không phải là cách tiếp cận tôi ưa dùng để phỏng vấn khách hàng. Các cuộc hội thoại chỉ bằng tin nhắn cung cấp rất ít thông tin và rủi ro hiểu sai là rất cao. Hầu hết chúng ta gặp khó khăn trong việc hiểu ý định hoặc thái độ sau những tin nhắn văn bản.²⁶ Thông qua nhiều dự án nghiên cứu người dùng trong suốt nhiều năm, tôi cũng nhận ra rằng mọi người tự ý thức nhiều hơn và thường có xu hướng tự cắt sửa nhiều hơn khi viết so với khi nói.

²⁶ Khi được đề nghị xác định xem một tin nhắn là nghiêm túc hay mỉa mai, chỉ 56% người đọc xác định đúng giọng điệu của một e-mail (so với 75% khi nghe băng ghi âm). “Email là lựa chọn ổn nếu bạn chỉ muốn trao đổi nội dung chứ không quan tâm thái độ.” Thông tin chi tiết xem tại <http://www.apa.org/monitor/feb06/egos.aspx>. Trong Chương 4, bạn sẽ hiểu rằng thái độ là yếu tố mấu chốt để đánh giá thông tin, do đó, về cơ bản, tôi không khuyên dùng phương pháp này. (TG).

Tuy nhiên, đôi khi việc trò chuyện bằng văn bản là lựa chọn sẵn có tốt nhất. Các ứng dụng trò chuyện trực tuyến cho phép bạn trò chuyện với người đang truy cập trang của bạn. Nếu không trò chuyện ngay lập tức với khách hàng tiềm năng đó, bạn sẽ không có cách nào liên hệ với họ về sau. Bạn cũng có thể lên lịch trò chuyện qua IM nếu lo ngại về chất lượng âm thanh – khi phỏng vấn khách hàng mà ở quốc gia họ sống, hệ thống truyền giọng nói qua giao thức IP không đáng tin hay khi ngữ âm của người được phỏng vấn khiến bạn khó nắm bắt.

IM có hiệu quả trong các trường hợp sau:

- Khách hàng tiềm năng không thoải mái khi nói chuyện (họ nhút nhát, ngữ âm khó nghe hay muốn kiểm soát những gì họ chia sẻ).
- Các cuộc trò chuyện mà việc trao đổi các dữ liệu như đường dẫn, đoạn mã là quan trọng.

THEO SÁT

Có lẽ bạn đã nhận thấy rằng mẫu tin nhắn giới thiệu ban đầu không có kèm lịch hẹn. Bạn cần gửi đi một tin nhắn ngắn gọn nếu không quen biết người nhận.

Lập kế hoạch bổ sung hai hoặc nhiều câu khiến tin nhắn của bạn có trọng lượng hơn. Các tin nhắn quá dài sẽ không được hồi đáp; họ sẽ đọc nó qua một bên cho đến khi có thời gian đọc (và điều đó có nghĩa là không bao giờ).

TIN NHẮN CỦA BẠN CÓ THỂ ĐƯỢC ĐỌC TRÊN ĐIỆN THOẠI KHÔNG?

Lưu ý rằng người nhận ngày càng có xu hướng đọc tin nhắn bằng điện thoại. Litmus công bố rằng 51% e-mail được mở trên điện thoại di động, thông tin được đưa ra vào tháng 12 năm 2013.¹

Hãy thử tự gửi cho mình một bản sao của e-mail đó trước tiên và xem nó trên điện thoại của bạn (xem Hình 3-7). Liệu có ai phải kéo xuống mới đọc được thông tin chính? Nếu vậy, hãy cắt gọt tin nhắn cho ngắn gọn hơn.

¹ <https://litmus.com/blog/mobile-opens-hit-51-percent-android-claims-number-3-spot>



Hình 3-7. Đây là một e-mail quá dài trên điện thoại của tôi; phần mấu chốt của tin nhắn – điều bạn muốn tôi làm, thời điểm nói

chuyện – thì tôi phải kéo xuống mới thấy

Lên lịch phỏng vấn qua điện thoại

Một khi bạn đã nhận được một phản hồi xác nhận từ một người, hãy tiếp tục với nhiều chi tiết chiến thuật hơn. Việc của bạn là làm sao cho người đó dễ đưa ra cam kết dành thời gian nói chuyện nhất.

Cảm ơn bạn đã sẵn lòng giúp tôi!

Tôi muốn sắp xếp một cuộc gọi 20 phút để học hỏi từ bạn. Bạn không cần chuẩn bị gì trước; chỉ riêng việc nghe kinh nghiệm của bạn về _____, từ góc nhìn của cá nhân bạn, cũng đã giúp ích rất nhiều cho tôi rồi.

Liệu trong những khung giờ sau, có giờ nào bạn rảnh không?

Thứ Hai, ngày 8 tháng 7, lúc 09:00

Thứ Hai, ngày 8 tháng 7, lúc 11:30

Thứ Ba, ngày 9 tháng 7, lúc 07:00

Thứ Năm, ngày 11 tháng 7, lúc 14:00

Đối với một cuộc gọi, bạn nên đưa ra ba hoặc bốn lựa chọn, không trùng ngày trong tuần hoặc trùng giờ trong ngày. Hãy nói thật rõ ràng, chính xác về khoảng thời gian mà bạn đề xuất.

Tốt hơn hết, hãy tìm hiểu trước xem người được phỏng vấn có sống trong múi giờ khác không và đề xuất thời gian thích hợp. Một cuộc gọi lúc 9 giờ sáng không phải là một đề nghị đáng cân nhắc nếu bạn sống ở New York và người được phỏng vấn ở Los Angeles.

Nếu bạn sử dụng Gmail, tôi khuyên bạn nên tải về tiện ích Rapportive (<http://www.rapportive.com>). Khi bạn gõ một địa chỉ e-mail, Rapportive truy xuất ra các dữ liệu liên quan được công khai từ LinkedIn, Twitter, Google và hiển thị chúng trong một sidebar bên cạnh cửa sổ soạn tin nhắn của bạn. Dữ liệu đưa ra có thể bao gồm

ảnh, vị trí, chức danh và các bài đăng gần nhất trên mạng xã hội (Hình 3-8).



Hình 3-8. Rapportive hiển thị cho bạn một sidebar chứa thông tin mà người bạn tìm kiếm đã chia sẻ trên mạng xã hội: ảnh đại diện, vị trí, chức danh công việc

Nếu sử dụng Outlook trên Windows, bạn có thể sử dụng Outlook Social Connector (http://www.linkedin.com/static?key=microsoft_outlook) để xem các thông tin liên quan trên LinkedIn khi soạn tin nhắn. Không phải người dùng nào cũng có hồ sơ LinkedIn, nhưng hầu hết các doanh nhân hoặc nhân viên trong ngành thông tin đều có một hồ sơ cho biết ít nhất là vị trí và chức danh công việc của họ.

Lập kế hoạch phỏng vấn trực tiếp

Vị trí tốt nhất cho các cuộc phỏng vấn trực tiếp là nơi thuận tiện cho cả di chuyển bằng ô tô riêng và phương tiện công cộng, không gian rộng rãi, và không quá nổi tiếng đến mức bạn khó mà tìm ra một bàn trống hay một khu vực yên tĩnh. Tôi thường đề xuất gặp mặt ở Starbucks; nơi này phù hợp cho những cuộc hẹn mang tính công việc và có WiFi mạnh. Các khách sạn có hành lang rộng và yên tĩnh cũng là một lựa chọn tốt.

Dưới đây là một ví dụ tôi đã sử dụng tại KISSmetrics:

Xin cảm ơn bạn đã đăng ký danh sách dùng thử KISSmetrics. Tôi rất muốn có được nửa giờ trò chuyện với bạn ở một quán cà phê. Liệu có đề xuất nào dưới đây mà bạn có thể chấp thuận không?

09:30 Thứ Ba, ngày 10 tháng 5 tại Greenhouse Cafe ở West Portal

15:00 Thứ Năm, ngày 12 tháng 5 tại Farley's Coffeehouse ở Potrero Hill

11:30 Thứ Sáu, ngày 13 tháng 5 tại Starbucks gần Metreon

Bạn cứ đề nghị một thời điểm khác nếu những đề xuất trên không thuận tiện cho bạn. Tôi có thể gặp mặt bạn ở bất cứ đâu trong San Francisco trong khoảng 09:00-16:00.

Cảm ơn bạn!

Cindy

Bức thư này mang đến cho người nhận tất cả các thông tin mà họ cần để ra quyết định: khoảng thời gian cần bỏ ra, lịch dự kiến, thông tin về điểm hẹn,²⁷ và khu vực (nhờ đó họ sẽ không đề xuất một cuộc hẹn ở tận đầu kia của thành phố).

²⁷ Tôi thường gửi kèm cả đường link trên trang Yelp trong e-mail – nó giúp người phỏng vấn dễ dàng truy cập thông tin về tên điểm hẹn, địa chỉ kèm bản đồ, điều đó giúp họ dễ dàng nhận được chỉ dẫn đường đi nếu họ có một chiếc điện thoại thông minh. (TG)

Việc gửi đi một tin nhắn kèm nhiều lựa chọn khả năng cao sẽ loại trừ việc phải trao đổi qua lại bằng nhiều e-mail để chốt lịch hẹn. Nhưng ngay cả khi người được phỏng vấn không thể chấp thuận các đề xuất của bạn, bạn cũng đã thiết lập một số thông số để họ dễ dàng đưa ra lựa chọn thay thế khả thi.

Khi người được phỏng vấn đã chọn thời gian hẹn gặp, bạn nên gửi đi một lời mời qua lịch và cả số điện thoại của mình. Một việc hữu ích khác là gửi đi một e-mail nhắc nhở vào trước ngày hẹn, hoặc vào buổi sáng trước cuộc hẹn chiều.

Phân tách các cuộc phỏng vấn

Hầu hết các bạn sẽ không rơi vào tình cảnh cố gắng sắp xếp các cuộc phỏng vấn với hàng tá khách hàng tiềm năng – những người lập tức nhận lời trò chuyện với bạn. (Nếu bạn gặp phải tình huống đó thì xin chúc mừng! Đó là một dấu hiệu tốt.) Nhưng có thể bạn sẽ có ý định dành riêng nửa ngày và cố gắng ngồi nhét vào khoảng

thời gian đó càng nhiều cuộc phỏng vấn càng tốt. Ngay từ đầu, điều đó đã khó mà thành công.

Bạn cần thời gian để chuẩn bị, để thực hiện các cuộc phỏng vấn, để xem lại các ghi chú ngay sau cuộc phỏng vấn và rút ra những điều quan trọng nhất. Sau đó, bạn cần vài phút chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn tiếp theo. (Khoảng thời gian cần có giữa các cuộc phỏng vấn sẽ rút ngắn rất nhanh sau khi bạn đã cảm thấy thoải mái hơn trong việc thực hiện chúng, nhưng lúc mới đầu, bạn cần những quãng nghỉ.)

Chính vì vậy, tôi đề nghị bạn bắt đầu bằng việc sắp xếp một cuộc phỏng vấn dài 20-30 phút mỗi giờ (Hình 3-9).



Hình 3-9. Bạn có thể sắp lịch phỏng vấn như trên, bạn cần dành ra các khoảng thời gian trước cuộc gặp để chuẩn bị và sau đó để tóm tắt các ghi chú – tôi sẽ nói thêm về việc này trong Chương 6

Tại sao nên làm như vậy?

- Để chắc chắn bạn thực sự có được 30 phút nói chuyện nếu cuộc phỏng vấn bắt đầu muộn một vài phút.
- Để đảm bảo rằng nếu cuộc trò chuyện diễn ra tốt đẹp, bạn có thể kéo dài cuộc trò chuyện đến 45 phút (trong Chương 5, tôi sẽ nói rõ lý do tại sao tôi nghĩ rằng các cuộc phỏng vấn dài hơn mức đó lại không giúp bạn thu nhận thêm điều gì).
- Để có một khoảng thời gian ngay sau cuộc phỏng vấn nhằm soát lại các ghi chú và sửa lại các điểm quan trọng nhất mà bạn học được.
- Để tự cho mình một khoảng thời gian giải lao trước cuộc phỏng vấn tiếp theo.

Dần dần, bạn có thể sắp xếp các cuộc phỏng vấn gần nhau hơn. Tôi thường sắp xếp hai cuộc phỏng vấn 20 phút trong cùng một giờ. Giờ thì tôi đã thành thạo việc phỏng vấn hơn nhiều, tôi có thể tối đa hóa thông tin nhận được từ người được phỏng vấn trong 20 phút đầu. Việc chuyển đổi ngữ cảnh từ cuộc gọi này sang cuộc gọi khác

cũng không còn làm khó tôi. Càng thực hiện nhiều cuộc phỏng vấn, bạn càng thấy mọi việc dễ dàng hơn!

KHẮC PHỤC SỰ CỐ PHỎNG VẤN

Theo kinh nghiệm của tôi, bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy mọi chuyện diễn ra thật tốt đẹp. Tuy nhiên, nếu mới làm quen với việc phỏng vấn phát triển khách hàng, hẳn bạn sẽ có một vài câu hỏi. Hãy nắm bắt những vấn đề có thể xảy ra và cách xử lý chúng.

Phải làm gì khi không ai hồi đáp?

Sau khi bạn gửi đi yêu cầu trò chuyện ban đầu, hãy chờ lời hồi đáp ít nhất vài ngày. Đối với khách hàng doanh nghiệp, tôi thường chờ đợi một tuần. Sau khoảng thời gian đó, tôi sẽ gửi lại lời đề nghị với một lời nhắc bổ sung như: “Tôi vẫn rất muốn nói chuyện với bạn. Nếu tuần này bạn có thời gian, hãy cho tôi biết để tôi có thể xếp lịch hẹn nhé.” Khoảng 20% số người được phỏng vấn trả lời e-mail kiểu này, sau đó chúng tôi lên lịch và hoàn thành thành công một cuộc phỏng vấn. Nếu vẫn không có hồi đáp, bạn không nên theo đuổi người đó thêm nữa. Đừng trở thành nhân vật gây phiền nhiễu.

Nếu bạn đã gửi đi một số đề nghị mà không ai trả lời, hãy nhờ một người bạn hoặc đồng nghiệp đọc tin nhắn của bạn và góp ý. Hãy sửa tin nhắn sao cho ngắn gọn và rõ ràng hơn, hoặc tắt cả những gì bạn cần làm có thể là thay đổi giọng điệu.

Phải làm gì khi mà bạn đã nhận được góp ý về tin nhắn, cải thiện nó và gửi đi ít nhất 10 lời đề nghị mà vẫn không một ai trả lời? Chà, hãy cân nhắc chuyện giả thiết đầu tiên của bạn là sai lầm. Hoặc bạn đang tiếp cận sai người hoặc chủ đề mà bạn đề cập không tạo được sự quan tâm. Nếu vậy, bạn nên quay lại Chương 2 và sửa lại giả thiết của mình.

Người được phỏng vấn không xuất hiện

Theo kinh nghiệm của tôi, 5-10% những cuộc phỏng vấn bạn lên lịch sẽ bị hủy hoặc người được phỏng vấn không xuất hiện.

Khi thực hiện kiểm tra tính khả dụng, tôi rút ra quy luật là cứ 10 người tham gia sẽ có một người vắng mặt. Chính vì vậy, tôi thường xếp lịch hẹn mà không có khoảng nghỉ. (Có nghĩa là khi họ đến đầy đủ tôi phải bỏ bữa trưa.)

Nhưng phát triển khách hàng có xu hướng vắng mặt thấp hơn kiểm tra tính khả dụng. Tôi nghĩ đó là vì phát triển khách hàng sử dụng cách tiếp cận cá nhân để chọn người tham gia; việc làm phật lòng một người bạn đã quen biết sẽ khó hơn là một nhà tuyển dụng nghiên cứu người dùng vô danh.

Nếu một người được phỏng vấn hủy hẹn hoặc không xuất hiện, hãy chờ sau một hai ngày rồi gửi đi một tin nhắn đề nghị sắp xếp một cuộc hẹn khác. Thường thì người được phỏng vấn hồi đáp và bạn có thể đặt lịch hẹn thành công, nhưng nếu không được hồi đáp, hãy bỏ qua.

BƯỚC TIẾP THEO: SẴN SÀNG CHO CÁC CUỘC PHỎNG VẤN PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Giờ đây, bạn đã có các công cụ để liên lạc với khách hàng mục tiêu, bất kể họ ở đâu. Bạn có thể không cần dùng đến tất cả các phương thức được mô tả trong chương này. Khi đã thử một vài trong số đó, bạn sẽ nhận ra các phương thức hiệu quả nhất để tiếp cận những người đầu tiên (những người mà, đến lượt họ, sẽ đưa bạn đến với nhiều người được phỏng vấn tiềm năng hơn). Chương tiếp theo sẽ bàn về những gì bạn sẽ học được từ những khách hàng mục tiêu này và các câu hỏi cần đặt ra để khai thác được những hiểu biết giá trị và khả dụng nhất.

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH CẦN NHỚ

- Hãy tìm đến những người gặp vấn đề ở mức nghiêm trọng nhất; họ nóng lòng giải quyết nó và có thể trở thành những earlyvangelist.
- Mọi người sẽ nói chuyện với bạn vì tất cả chúng ta đều muốn giúp đỡ người khác, muốn tỏ ra thông minh, muốn sửa chữa mọi thứ và muốn than phiền.

- Hãy đề nghị những người quen biết giới thiệu bạn với bạn bè của họ. Giải thích vì sao bạn đề nghị họ chứ không phải ai khác.
- Tìm người qua mạng bằng cách dùng LinkedIn, Quora, Twitter, các nhóm thảo luận, diễn đàn – nhưng không dùng Craigslist.
- Tìm người ngoài đời thực bằng cách đi đến nơi mà khách hàng mục tiêu thường lui tới.
- Trong thông điệp tiếp cận ban đầu, hãy rõ ràng, ngắn gọn và làm sao để người được phỏng vấn dễ trả lời.
- Có quãng nghỉ giữa các cuộc phỏng vấn để đề phòng trường hợp cuộc trò chuyện kéo dài, nhờ đó bạn có thể xem lại các ghi chú trước cuộc phỏng vấn tiếp theo.

Chương 4 Tôi nên học hỏi điều gì?

Phần khó nhất trong việc tìm ra điều khách hàng muốn là nhận ra rằng bạn cần tìm ra nó.

— PAUL GRAHAM, NGƯỜI SÁNG LẬP VÀ ĐỒNG SỞ HỮU CỦA Y COMBINATOR

Hãy dành thời gian tìm hiểu tất cả các khía cạnh của định vị giá trị khách hàng. Hãy tự hỏi: tại sao khách hàng nên mua sản phẩm của bạn? Làm cách nào sản phẩm của bạn hợp với những yếu tố khác trong thế giới của họ? Điều gì ảnh hưởng đến quan điểm của họ về giá trị sản phẩm? Sản phẩm của bạn thay thế thứ gì – mọi sản phẩm đều thay thế thứ gì đó – và tại sao khách hàng của bạn lại nên mạo hiểm thay thế?

— GARY SWART, GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH CỦA ODESK

Lần đầu thực hiện các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng, tôi đã mất nhiều giờ để nghĩ ra một danh sách dài gồm các câu hỏi hoàn hảo soạn riêng cho khách hàng và sản phẩm của tôi. Số câu hỏi tôi viết ra còn nhiều hơn những gì tôi có thể thực hiện trong 30 phút phỏng vấn, để chuẩn bị cho mọi hướng có thể của cuộc trò chuyện.

Nhưng tôi nhanh chóng nhận ra rằng nhiều trang ghi chú sau cuộc phỏng vấn lại đến từ số ít những câu hỏi cơ bản đầu tiên.

Trên hết, nguy cơ lớn nhất đến từ một trong hai lỗi thông thường sau: bạn không thể giải quyết vấn đề của khách hàng, hoặc giải pháp của bạn không đủ thu hút để khách hàng chọn nó.

Chương này bắt đầu với những câu hỏi cơ bản mà tôi sử dụng trong hầu hết các cuộc phỏng vấn. Chúng có hiệu quả với nhiều kiểu khách hàng và ngành hàng khác nhau.

Các vấn đề được bàn đến khác là:

- Tại sao khách hàng không biết họ muốn gì
- Bạn nên lắng nghe và khơi gợi điều gì
- Nhận được câu trả lời chủ quan từ câu hỏi khách quan

Phần thứ hai của chương này đào sâu vào tâm lý xã hội, nhưng nó không hoàn toàn là lý thuyết: nắm bắt được cách mọi người suy nghĩ sẽ giúp bạn đặt câu hỏi hiệu quả. Chúng tôi sẽ nói về cách để phá bỏ các giới hạn và thiên kiến tự nhiên của mọi người (bao gồm cả chính bạn).

HÃY BẮT ĐẦU VỚI NHỮNG CÂU HỎI PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG SAU

Tôi không thay đổi nhiều kịch bản phỏng vấn khi chuyển từ dự án này sang dự án khác hoặc công ty này sang công ty khác. Tôi có thể thêm vào một câu hỏi hoàn toàn riêng hoặc điều chỉnh giọng điệu cho phù hợp với người nghe, nhưng dù sao tôi vẫn tuân theo một khung cơ bản.

CÁC CÂU HỎI PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG CƠ BẢN

- Hãy cho tôi biết cách bạn làm _____ ngày hôm nay.
- Bạn có sử dụng bất kỳ [công cụ/sản phẩm/ứng dụng/thủ thuật] nào để hoàn thành việc _____?
- Nếu bạn có thể vấy cây đũa thần và làm bất cứ việc gì mà lúc này bạn không thể thì việc đó sẽ là gì? Đừng lo rằng việc đó khả thi hay không, bạn có thể nghĩ đến bất cứ việc gì.
- Lần cuối cùng làm _____, bạn đã làm gì ngay trước khi bắt đầu? Khi đã xong, bạn đã làm gì ngay sau đó?
- Có điều gì khác về _____ mà tôi nên đặt câu hỏi không?

Nếu ghi chú trên laptop, bạn có thể lưu một mẫu ghi chú có khoảng 8 dòng trống sau mỗi câu hỏi và gõ thẳng vào đó.

Đừng cố soạn một mẫu ghi chú chẵn chu hơn, bạn chỉ cần ghi ra càng nhiều thông tin càng tốt.

Có thể bạn đang băn khoăn rằng làm cách nào mà chỉ năm câu hỏi cũng mất đến 20 phút phỏng vấn. Các câu hỏi đó không phải là tất cả, nhưng chúng là những câu được soạn sẵn. (Xem Phụ lục để biết thêm về các loại câu hỏi khác và điều bạn học được từ chúng.)

Khi khách hàng nói, tôi sẽ đáp lại bằng những câu hỏi mở đào sâu vào điều họ vừa nói. Tùy vào cuộc trò chuyện, đó có thể là các câu như:

- Bạn có thể cho tôi biết quá trình đó diễn ra như thế nào không?
- Ai tham gia vào việc đưa ra quyết định đó?
- Lần cuối bạn làm _____, bạn đã mất bao lâu?
- Lần gần đây nhất bạn đã mua _____ ở đâu?
- Tôi có thể hỏi tại sao bạn đã đi đến kết luận đó không?

Hãy xem đây là những lời gợi mở hơn là các câu hỏi. Bạn có thể dùng chúng để khách hàng tiếp tục chia sẻ hoặc để hướng họ sang một chủ đề khác gần với điều họ đang nói. Nếu bạn quá bận viết ghi chú và không thể hỏi những câu này thì đó cũng là một dấu hiệu tốt. Nó cho thấy khách hàng đang chia sẻ!

KHÁCH HÀNG KHÔNG BIẾT HỌ MUỐN GÌ!

“Việc của khách hàng không phải là tìm ra điều họ muốn.”

— STEVE JOBS

Phải làm sao khi khách hàng thường không biết họ muốn gì? Có một sự trái ngược rõ ràng giữa điều khách hàng muốn và điều họ cần. Bạn có thể hoài nghi về việc khách hàng có thể tiết lộ những điều mà các nhà xây dựng sản phẩm (những người dành cả ngày đắm mình trong một công nghệ, một ngành công nghiệp, một mô hình kinh doanh) chưa biết.

“Khách hàng của chúng tôi rõ ràng là không có những ý tưởng tốt.” Tôi đã hơn một lần nghe thấy điều đó, và tôi thật lòng đồng ý với điều đó.

Hầu hết chúng ta đều từng có trải nghiệm điên rồ khi xây dựng thứ gì đó dựa trên góp ý của khách hàng, việc đó chỉ để chúng ta nhận ra là khách hàng vẫn không hài lòng (hoặc sau cùng họ vẫn không mua sản phẩm). Sau vài lần như vậy, nhiều công ty kết luận rằng khách hàng khó tính, thất thường hoặc không hiểu gì về điều họ đang nói. Phản hồi ý kiến của khách hàng (Voice-of-the-customer – VOC) trở thành thứ phải tiếp nhận vì trách nhiệm và rồi hầu hết bị bỏ qua.

Vì trong tên sách có từ “Khách hàng”, chắc bạn đang nghĩ có thể tôi sẽ kịch liệt phản đối điều đó đến thế nào. Đừng bỏ qua những gì khách hàng của bạn nói.

Nhưng cũng nên bỏ thời gian để đào sâu tìm hiểu xem tại sao những gì khách hàng cho rằng họ muốn có lại khác với những gì mà họ sẽ mua. Tôi sẽ dùng từ “chúng ta” khi nói về vấn đề này – bởi cả bạn và tôi đều lệ thuộc vào những điểm hạn chế này.

Không ai biết rõ về thế giới của khách hàng hơn chính bản thân họ. Nhưng điều đó không có nghĩa là họ có thể nói đúng trải nghiệm của mình.

Khách hàng biết kiểu văn hóa, thời gian và những khó khăn về nguồn lực nào ảnh hưởng đến họ, nhưng họ không thể tự nói rõ những điều đó.

Một khi đã quen với các giới hạn, chúng ta dừng đặt câu hỏi hay thậm chí không còn chú ý đến chúng. Khi nghĩ về cách mọi thứ diễn ra, chúng ta không đề cập đến các giới hạn. Các nhà xã hội học gọi đây là các giả định mặc nhiên.

Khách hàng biết những gì là không hiệu quả theo kinh nghiệm từng trải qua nhưng họ sẽ không nhớ ra để nói cho bạn.

Não của chúng ta có thiên hướng nghĩ đến những gì xảy ra gần đây. Chúng ta thường không nhắc đến những thất bại trong quá khứ khi đang đề xuất giải pháp mới. Nếu đã bỏ qua một quá trình hay công

cụ, ta có thể không lập tức nhớ ra những phần nào trong giải pháp đó là có hiệu quả.

Khách hàng (ít nhất là phần nào) nhận thức được khả năng và hạn chế của họ, nhưng có lẽ họ sẽ không tình nguyện nói ra.

Họ biết mình dùng tốt phương pháp nào vào việc gì cho có đường lối nhưng gặp vướng mắc khi thực hiện. Chúng ta thường không tình nguyện nói ra những kỹ năng hay quá trình mà chúng ta còn yếu kém.

Khách hàng thành thạo việc dùng các công cụ và quy trình của họ, nhưng điều đó không có nghĩa là họ hiểu cách nó hoạt động.

Sự thành thạo không đòi hỏi ta phải hiểu cách hoạt động của một công cụ hay quy trình. “Bất cứ công nghệ tương đối tiên tiến nào cũng khó mà phân biệt với phép thuật,” theo lời tác giả truyện khoa học viễn tưởng Arthur C. Clarke, và điều đó không khác lắm so với cách mà hầu hết mọi người nhìn nhận những sản phẩm họ dùng hằng ngày. Việc tôi có thể hỏi chiếc iPhone của tôi một câu hỏi và nhận được một câu trả lời hợp lý gần như là chuyện thần kỳ với tôi. Như những người xây dựng sản phẩm, chúng ta đắm mình trong thế giới của chính mình. Chúng ta quen với những gì mà công nghệ và quá trình tự động hóa có thể làm. Khách hàng của chúng ta có thể đi sau chúng ta đến 10 năm.

Khách hàng là chuyên gia, nhưng điều đó không có nghĩa là bạn có thể ngồi lại và lắng nghe điều họ muốn nói. Thay vì vậy, bạn phải hướng cho họ bớt khỏi những câu trả lời ở mức bề mặt.

Bạn cần dẫn dắt cuộc trò chuyện và đặt kỳ vọng, nhưng cũng cần để khách hàng chia sẻ kinh nghiệm. Để vượt qua sự căng thẳng, hãy hỏi những câu không có đáp án đúng sai rõ ràng. Hãy đặt câu hỏi khách quan nhất có thể và hướng khách hàng đưa ra câu trả lời từ góc độ cá nhân, chủ quan của họ.

Khách hàng có thể không biết họ muốn gì, nhưng họ không thể che giấu nhu cầu của mình.

Việc của bạn là bóc tách ra những gì họ cần. Bạn cần thu thập các thông tin chi tiết để từ đó suy luận ra lý do vì sao các giải pháp trước đó không có hiệu quả. Bạn cần khiến họ thoải mái đủ để họ chia sẻ thành thực những điều đó với bạn.

VẤN ĐỀ THỰC SỰ KHÔNG NHƯ BẠN NGHĨ

Sữa lắc là gì?

Nghĩ sữa lắc là hỗn hợp kem, sữa và hương liệu nhân tạo là nghĩ theo lối giải pháp. Cách nghĩ đó không cho bạn biết về vấn đề mà khách hàng đang cố giải quyết.

Là những người xây dựng sản phẩm, chúng tôi nghĩ về chúng từ góc nhìn lợi ích tạo ra. Chúng tôi muốn mình là lựa chọn tốt nhất trong loại mặt hàng của mình. Nếu đang bán sữa lắc, chúng tôi có thể nghĩ về hương liệu, độ đặc, dinh dưỡng hoặc giá cả.

Clayton Christensen, tác giả cuốn *The Innovator's Dilemma* (Thế lưỡng nan của nhà cải tiến), giáo sư của Trường Kinh doanh Harvard, đã kể câu chuyện về một chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh cố gắng tăng doanh số bán sữa lắc. Công ty đó nhìn vào dữ liệu bán hàng và thông tin nhân khẩu học. Họ đề nghị các khách hàng mục tiêu miêu tả loại sữa lắc lý tưởng và nỗ lực đáp ứng các tiêu chí đó. Nhưng doanh số vẫn không tăng lên.

Christensen đã mô tả những gì xảy ra khi chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh thuê một nhà nghiên cứu tiếp cận theo cách của khách hàng để tìm ra cách bán nhiều sữa lắc hơn.

Nhà nghiên cứu đó phát hiện ra rằng 40% sữa lắc được bán vào buổi sáng, bởi những nhân viên công sở mua mang đi. Ông phỏng vấn những người mang sữa lắc ra khỏi cửa hàng, hỏi xem họ mua nó để làm gì.

1. <http://hbswk.hbs.edu/item/6496.html>. Bạn nên bỏ ra 4 phút để xem Christensen tự kể lại câu chuyện này:
<http://www.youtube.com/watch?v=s9nbTB33hbg>.

“Kết quả là, hầu hết họ mua [sữa lắc] để làm cùng một việc,” ông viết. “Họ phải đi một chặng đường xa nhằm chán và cần thứ gì đó làm tay họ bận rộn hơn, giúp quãng đường trở nên thú vị hơn. Lúc đó họ chưa đói, nhưng đến 10 giờ sáng họ sẽ đói, họ muốn dùng thứ gì đó có thể làm dịu cơn đói cho đến trưa. Hoàn cảnh của họ khá hạn chế: luôn gấp gáp, đang mặc đồ công sở và chỉ rảnh một tay.”

Có thể thật kỳ cục khi đi hỏi ai đó rằng họ mua sữa lắc để làm gì, nhưng câu hỏi đó thành công trong việc chuyển góc nhìn từ việc tập trung vào sản phẩm sang lý do khách hàng mua sản phẩm đó.

Việc nhìn vấn đề từ góc nhìn của khách hàng mở ra những cơ hội mới. Không có nhiều lựa chọn khi bạn cố sản xuất loại sữa lắc có khả năng bán tốt hơn, nhưng có rất nhiều lựa chọn khi bạn xem xét tất cả các cách có thể để giảm bớt sự khó chịu cho một người đang đói, buồn chán và chỉ rảnh một tay.

Bạn có thể bán thêm nước ép quả, cà phê lắc hay bất cứ loại thực phẩm nào có thể đựng trong cốc và dễ dàng cầm chỉ bằng một tay. Bạn có thể bán thẻ mua trả trước cho phép mọi người mua hàng nhanh hơn. Khi đó bạn sẽ thấy rõ ràng rằng một vài thay đổi có thể không mang lại hiệu quả như tăng thêm hương liệu, độ đặc, giảm giá hay quảng cáo trên truyền hình.

BẠN NÊN LẮNG NGHE ĐIỀU GÌ?

Để nhận được nhiều thông tin nhất từ năm câu hỏi phát triển khách hàng cơ bản, bạn phải biết điều mình cần nghe. Dưới đây là các yếu tố khách quan và chủ quan phân biệt khách hàng tiềm năng và khách hàng sẽ mua hàng:

- Cách cư xử hiện tại của khách hàng (điều đó dự báo cách họ cư xử trong tương lai)
- Các hạn chế ảnh hưởng đến lựa chọn và hành động của khách hàng
- Điều gì làm khách hàng thất vọng và điều gì tạo động lực cho họ

- Khách hàng ra quyết định, chi tiền và xác định giá trị như thế nào

Đối với mỗi yếu tố trên, chúng tôi sẽ trình bày cách chúng ảnh hưởng đến việc ra quyết định và cách bạn định hình các câu hỏi dẫn dắt để khai thác được các chi tiết hữu ích nhất.

CÓ NHẤT THIẾT PHẢI PHÒNG VẤN?

Đối với hầu hết các công ty thì có đấy.

Phòng vấn là cách thức nhanh nhất, rẻ nhất để tìm hiểu thêm về những gì khách hàng của bạn đang làm và những vấn đề họ đang phải đối mặt.

Nhưng không nhất thiết nếu bạn đã có khách hàng, sản phẩm và nền tảng để nhanh chóng thực hiện và đánh giá các thay đổi.

Dan Levy, Giám đốc mảng Doanh nghiệp Nhỏ của Facebook, giải thích: “Chúng tôi có thể phát triển một sản phẩm rất nhanh và chúng tôi có đủ lượng tương tác để đánh giá tính hiệu quả của nó chỉ trong 15 phút, bao gồm cả việc biết được ai dùng nó và ở mức độ nào. Dựa trên các thông tin đó chúng tôi có thể làm lại sản phẩm ấy.”

Facebook cung cấp tính năng Promoted Posts cho phép nhân viên quảng cáo của doanh nghiệp nhỏ tăng lượng xem một bài đăng trên trang Facebook của họ. Tính năng này làm lượng quảng cáo tăng hơn một nửa.

Promoted Posts ban đầu là một công cụ rất hiệu quả... nhưng lượng người dùng giảm đi nhanh chóng. Facebook không cần nói chuyện với khách hàng để đưa ra một giả thiết rằng các nhân viên quảng cáo của doanh nghiệp nhỏ đứng trước quá nhiều lựa chọn và họ sợ mắc sai lầm, vì vậy họ từ bỏ công cụ này.

Levy bắt đầu bằng cách di chuyển lựa chọn mua Promoted Posts từ một mục riêng đến một ô chọn đơn ngay trong trang Facebook của khách hàng. “Mọi người đều đã biết cách tạo post – giờ thì tất cả

những gì khách hàng phải làm là cho chúng tôi biết họ muốn chi bao nhiêu tiền. Chúng tôi đã giảm độ phức tạp cho khách hàng từ 50 quyết định phải đưa ra xuống còn một quyết định.”

Kết quả là gì? Lượng quảng cáo mới tăng hơn gấp đôi trong năm 2013, và 62% trong số đó là qua kênh Promoted Posts.

Levy cho biết thêm rằng sự lặp lại là rất quan trọng: “Một trục chuyển hướng chiến lược duy nhất là không đủ; giao diện tương tác vẫn không đủ chính xác. Điều không ai ngờ là sau khi đưa ra giải pháp ban đầu, chúng tôi còn xây dựng rất nhiều tiến trình nữa. Chúng tôi tiếp tục với một loạt lựa chọn tối ưu hóa đi kèm giúp tăng thêm tính hiệu quả của giải pháp. Mọi người chú ý đến các thay đổi mang tính lặt vặt, nhưng không nhận ra có thêm bao nhiêu lựa chọn tối ưu hóa và tiện ích đi kèm mỗi ngày.”

Mọi thứ không tốt đẹp ngay từ lần đầu. Bạn hãy nhớ điều đó khi tự thấy mình đang có xu hướng bỏ qua các cuộc phỏng vấn và chỉ chú tâm xây dựng sản phẩm. Với nhiều đội ngũ, các bạn có thể xây dựng một phiên bản rút gọn trong một hai ngày. Nhưng:

- Bạn mất bao lâu để phiên bản đó đến được với hàng trăm (hay hàng nghìn) khách hàng?
- Bạn có xác định được một cách hiệu quả việc khách hàng có đang dùng phiên bản đó hay không?
- Nếu khách hàng không sử dụng nó, bạn có thể tìm ra lý do không?
- Sau đó thì bạn mất bao lâu để xây dựng phiên bản tiếp theo?

Với tốc độ của Facebook, họ có thể kiểm tra nhiều giả thiết chỉ trong vài ngày. Điều đó là bất khả đối với hầu hết các tổ chức. Tuy nhiên, loại bỏ nhiều giả thiết thông qua phỏng vấn khách hàng trong vài ngày là điều khả thi cho bất kỳ đội ngũ nào.

Khách hàng đã làm những gì?

Tìm hiểu những gì khách hàng đang làm là trọng tâm của việc hiểu vấn đề mà bạn đang tìm cách giải quyết.

Những gì khách hàng của bạn đang làm hôm nay cho bạn biết:

- Họ có khả năng làm gì
- Họ cảm thấy thoải mái khi làm gì (và tại sao)
- Họ đang đưa ra những quyết định nào

Hành vi hiện tại của họ là những gì bạn phải đấu tranh. Không cần biết hành vi đó hiệu quả hay không hiệu quả – đó là điều họ đã quen và nó có hiệu quả (ở một mức nào đó).

Bạn có thể biết được cách cư xử hiện tại của khách hàng bằng cách hỏi: “Xin cho tôi biết bạn làm thế nào để _____” hoặc “Phiên bản cho tôi xem cách bạn dùng _____.”

Khái quát hóa lên một mức

Những điều bạn điền vào các chỗ trống trên rất quan trọng. Nó là mấu chốt để xác định vấn đề ở mức rộng, nhờ đó bạn không sớm hạn chế những gì khách hàng tiềm năng sẽ nói. Nếu bạn nghĩ mình đang giải quyết một vấn đề cụ thể, hãy cố gắng khái quát hóa lên một mức và hỏi khách hàng về vấn đề đã khái quát lên đó.

LƯU Ý

Việc khái quát hóa lên một mức cho phép bạn nhìn xa hơn chứ không chỉ dừng ở những cải tiến từng bước dễ sao chép và giúp bạn thấy được những cơ hội thay đổi đột phá.

Chẳng hạn, đừng hỏi ai đó về việc họ đặt mua hàng tạp hóa qua mạng như thế nào; hãy hỏi xem cô ấy làm sao để lo cho bữa cơm gia đình. Đừng hỏi ai đó xem họ đăng tải và chia sẻ tập tin như thế nào; hãy hỏi về lần cuối họ làm việc trên một tài liệu và cần một đồng nghiệp thêm thông tin.

Nếu TiVo phỏng vấn khách hàng về cách họ chạy các đầu băng VCR, có lẽ họ đã nhận được phản hồi dẫn đến hành động đơn giản hóa việc kiểm soát chương trình và để lỡ mất con thuyền đưa đến

việc tạo ra cả một ngành công nghiệp thu hình kỹ thuật số. Trên thực tế, đó là những nỗ lực ban đầu để cải tiến VCR.²⁸

²⁸ Một công ty tên Gemstar tạo ra một sản phẩm gọi là VCR+ nhằm thiết đặt cho mỗi chương trình truyền hình một mã 4-số. Thay vì tự nhập một kênh và thiết đặt thời gian – việc này bắt buộc bạn phải đặt giờ chuẩn cho thiết bị VCR (một việc quá rắc rối) – khách hàng có thể tìm kiếm chương trình họ muốn trên TV Guide hoặc mục giới thiệu chương trình truyền hình trên báo địa phương và nhập mã số (http://en.wikipedia.org/wiki/Video_recorder_scheduling_code). Đó là một cải tiến – giả sử bạn không vô ý quảng mất tờ danh sách chương trình hoặc không tìm ra mã 4-số hay đơn giản là quên nhập mã trước khi rời nhà đi làm. (TG)

So sánh việc đó với việc hỏi khách hàng về lần họ bỏ lỡ 10 phút cuối trong tập cuối của Twin Peaks hoặc trận chung kết Super Bowl – dễ dàng tưởng tượng ra khách hàng sẽ thật nhanh chóng (và dứt khoát) kể cho bạn nghe vấn đề mà sẽ gợi cho bạn ý tưởng về việc tạm dừng chương trình truyền hình, ghi hình bằng tên chương trình thay vì khung giờ chiếu và bỏ qua những đoạn quảng cáo.

KHÔNG CHỈ LÀ VỀ SẢN PHẨM

Việc phát triển khách hàng có thể tiết kiệm thời gian và tiền bạc bằng cách giúp bạn thích ứng với cách khách hàng đang hành xử thay vì giả định rằng họ sẽ hành xử theo lối khác.

Theo lời doanh nhân và nhà quản lý sản phẩm Jason Shah: “Chúng tôi đã giả định rằng mạng xã hội sẽ là một kênh phân phối hiệu quả cho chúng tôi dựa trên SEO và PR.”

Shah đã xây dựng một phần mềm dịch vụ (SaaS) đưa ra giải pháp tốt nhất cho vấn đề, sản phẩm đó là TechPolish. Shah đã có được những phản hồi khích lệ về sản phẩm – các công ty nhỏ không có thời gian đầu tư vào các giải pháp công nghệ đang tìm kiếm các lời khuyên để lựa chọn.

Nhưng sản phẩm đó chỉ là một phần của mô hình kinh doanh. Shah giải thích: “Có vẻ quá rõ ràng xã hội sẽ thúc đẩy việc sử dụng và nhận thức lặp lại. Do đó, chúng tôi thậm chí không hỏi bất cứ ai rằng liệu họ có chia sẻ một đề xuất của TechPolish lên Facebook, LinkedIn hoặc Twitter hay không. Chúng tôi không hỏi xem họ chia sẻ các thông tin cập nhật về các sản phẩm trong quá khứ bằng cách nào. Chúng tôi đã dành rất nhiều thời gian kết hợp với các công cụ mạng xã hội, nhưng chỉ để nhận ra rằng hầu như không ai sử dụng chúng. Chúng tôi đã mất rất nhiều thời gian cho việc thử nghiệm tất cả những thứ mà bất cứ người dùng nào cũng sẽ nói rằng nó là một kênh phân phối không hiệu quả.”

Tập trung vào các bước, không phải các kết quả

Có thể bạn cảm thấy thôi thúc muốn hỏi ngay về các sự kiện quan trọng như một giao dịch, đăng ký hay việc hoàn thành một phần việc quan trọng. Việc đặt ra một câu hỏi trừu tượng kiểu: “Bạn có thể cho tôi biết làm cách nào...” có vẻ như còn xa mới giúp bạn hiểu được các điểm chốt quan trọng đưa đến thành công.

Nhưng quyết định của khách hàng được đưa ra trong ma trận phức tạp trong môi trường của họ, nguồn lực họ có sẵn và khả năng cũng như kinh nghiệm quá khứ của họ. Khi bạn hiểu được các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định của khách hàng, sẽ dễ hơn rất nhiều cho bạn trong việc đặt ưu tiên cho từng việc về sản xuất, marketing và bán sản phẩm.

Bằng cách đặt câu hỏi về các bước, bạn từng bước khơi gợi khách hàng kể câu chuyện của họ. Đây là cách để bạn khám phá cách họ hiểu về thế giới của chính mình. Họ có xu hướng bỏ qua các chi tiết hay vô tình bỏ qua các giả thiết cơ bản. Khi có điều gì đó vô lý, hãy nhắc họ giải thích.

Ví dụ, khách hàng có thể thường sử dụng “tôi” và “chúng tôi” thay thế cho nhau. Khi họ đang nói về việc thực hiện các công việc hoặc đưa ra các quyết định, bạn hãy biết chắc từ “chúng tôi” mà họ nói là chỉ ai!

Khách hàng: “Vào tối Chủ nhật, chúng tôi xem lịch và lên kế hoạch cho tuần tới...”

Người phỏng vấn: “Xin lỗi, khi bạn nói ‘chúng tôi’ là bạn muốn nói đến...?”

Khách hàng: “Ồ, vâng. Chồng tôi, tôi và con gái lớn của tôi. Con bé học trung học rồi, vì thế nó tự mình theo dõi nhiều hoạt động của nó.”

Người phỏng vấn: “Cảm ơn bạn. Vậy là cả ba người cùng xem lịch và...”

Bạn cần chú ý đến các hoạt động cụ thể của khách hàng, nhưng những điều khác cũng không kém quan trọng là những yếu tố như như thế nào, tại sao, khi nào và với ai. Đó là những nguyên nhân gốc rễ để sản phẩm được ra đời hoặc bị hủy bỏ. Khi khách hàng nói, hãy sẵn sàng để đáp lại bằng những câu hỏi mở.

Tập trung vào hiện tại thay vì tương lai

Khi hỏi một người rằng: “Trong tương lai, liệu bạn có làm...?”, bạn sẽ nhận được một câu trả lời không chính xác. Một số người sẽ vì lịch sự mà không bao giờ nói không. Những người khác sẽ trả lời theo kiểu lạc quan hoặc mang tính xã giao. (Bạn cứ hỏi bất cứ người hút thuốc nào xem anh ta thường xuyên nói với người khác rằng mình dự định bỏ thuốc thì biết.)

Các lựa chọn mà chúng ta đưa ra ngay lập tức khác với những gì chúng ta làm trong tương lai; đặc biệt là khi, ta nghĩ về tương lai của chính mình theo hướng đạo đức hơn. Trong một nghiên cứu được thực hiện tại Đại học Illinois ở Urbana-Champaign, khi mọi người được hỏi về bộ phim họ chọn xem trong tương lai, họ đã chọn những phim nổi tiếng mang tính tri thức hay văn hóa như *Schindler's List* (Bản danh sách của Schindler) hay *The Piano* (Dương cầm). Nhưng khi được hỏi rằng họ chọn bộ phim nào để xem ngay tối nay, thì họ chọn những phim ít mang tính tri thức hơn như *Mrs. Doubtfire* (Bảo mẫu giả danh) hay *Speed* (Tốc độ). Không

khó để nhận ra chính chúng ta cũng có những hành xử kiểu này. Chúng ta trả tiền phí thành viên nhưng không đến phòng tập gym; chúng ta chọn một chiếc burger cho bữa tối nay và nghĩ rằng điều đó hợp lý vì mình sẽ chỉ ăn salad trong bữa trưa mai; chúng ta hứa sẽ trả hết nợ kỹ thuật²⁹ trong lần ra mắt phần mềm tiếp theo.

²⁹ Tech debt (nợ kỹ thuật) là một thuật ngữ được sử dụng trong kỹ thuật để chỉ các cách đi tắt hoặc quyết định không tối ưu thực hiện trong quá trình viết code. Những cách này thường là để đáp ứng thời hạn đặt ra. Cũng như nợ tiền tệ, hàm ý của thuật ngữ này là sẽ có hậu quả nếu các khoản nợ không được trả trong tương lai. (TG)

Ở Yammer, một nhóm nhỏ khách hàng thường lên tiếng đòi hỏi chúng tôi củng cố chức năng lọc chủ đề (giống việc dùng hashtag trên Twitter hoặc Facebook). Nhưng khi nhìn vào dữ liệu phân tích, chúng tôi có thể xác nhận rằng chỉ có một tỷ lệ rất nhỏ người dùng từng đánh dấu chủ đề hoặc nhấp chuột vào chủ đề trong bài đăng của những người dùng khác (Hình 4-1).



Hình 4-1. Một số khách hàng yêu cầu cải tiến thẻ chủ đề trên Yammer nhưng rất ít người dùng sử dụng tính năng này

Chúng tôi đã có nhiều cố gắng để tăng lượng dùng thẻ chủ đề thông qua thiết kế hình ảnh và các thay đổi trong chức năng nhưng hành vi của khách hàng vẫn không thay đổi. Dù khách hàng hứa hẹn gì về hành vi tương lai của họ (chẳng hạn “Nếu tính năng chủ đề được cải tiến, chúng tôi sẽ có thể tổ chức được mạng lưới Yammer của mình! Nếu có thể sử dụng các chủ đề nhiều hơn, mọi người có thể nhờ đó mà xây dựng nền tảng kiến thức trong chủ đề đó!”) thì tình hình thực tế cho thấy rằng hầu hết mọi người không có động lực sử dụng tính năng này.

Để có được câu trả lời chính xác nhất từ khách hàng của bạn, hãy đặt câu hỏi về các sự kiện hoặc những quyết định cụ thể và tập trung vào hiện tại hoặc quá khứ gần nhất. Bảng 4-1 cung cấp một số ví dụ.

Bảng 4-1. Cách đặt vấn đề dẫn đến những câu trả lời về ý muốn và cách đặt vấn đề dẫn đến những câu trả lời về lựa chọn thực tế



Khi tiến hành các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng tại KISSmetrics, tôi đã nói chuyện với nhiều nhà khởi nghiệp, những người có nguyện vọng cao trong việc sử dụng dữ liệu theo cách nào đó để tìm kiếm các mô hình và chạy thử nghiệm để tối ưu hóa việc kinh doanh. Thế nhưng, nhiều người trong số họ thừa nhận rằng hiện tại họ không thu thập thêm bất kỳ dữ liệu nào ngoài dữ liệu từ một cài đặt Google Analytics tiêu chuẩn.

Câu hỏi “Hãy cho tôi biết hiện tại bạn làm thế nào để đo lường các số liệu về doanh nghiệp của bạn” buộc họ mô tả môi trường và khả năng hiện tại của họ một cách trung thực. Việc này cho phép chúng tôi tập trung vào một số ít các tính năng sẽ mang lại nhiều giá trị nhất cho nhóm khách hàng đó.

Khách hàng đang gặp phải những hạn chế nào?

Khi thấy khách hàng gặp vấn đề không thể giải quyết, ta thường nghĩ rằng họ không biết đến sản phẩm họ cần (“chỉ là vì họ không có sản phẩm này thôi”) hoặc thiếu động lực (“là vì họ không nghĩ đến chuyện dùng nó”). Nói cách khác, ta cho rằng, nếu khách hàng có trong tay sản phẩm giúp họ giải quyết vấn đề thì không còn gì phải lo nghĩ nữa. Hay nếu khách hàng có ý thức đủ để thách thức hiện trạng và tìm kiếm một giải pháp, anh ta đã có thể tìm ra ngay.

Trong thực tế, khách hàng chịu ảnh hưởng bởi nhiều hạn chế. Không phải hạn chế nào cũng là khách quan, nhưng điều đó không làm giảm tác động của chúng. Bạn cần phải hiểu các loại hạn chế làm khó cho khách hàng bởi chúng quyết định câu hỏi thăm dò nào có giá trị, loại giải pháp nào sẽ thu hút họ và loại giải pháp nào sẽ có hiệu lực trên hết.

Theo quan sát của tôi, các hạn chế phổ biến bao gồm:

- Vấn đề không được nhìn nhận
- Không biết đến các khả năng về mặt công nghệ
- Nguồn lực giới hạn (môi trường, thời gian, ngân sách)
- Các kỳ vọng về văn hóa, xã hội hạn chế hành vi

Hãy dò xét từng vấn đề ở trên để hiểu tại sao họ gặp vấn đề và biết cách dẫn dắt họ nhìn ra điều đó.

Vấn đề không được nhìn nhận

Mọi người thường có xu hướng tập trung vào các nhiệm vụ và quy trình mà họ quen thuộc nhất. Khi có một nhiệm vụ phải hoàn thành, chúng ta tập trung vào việc hoàn thành nó thay vì tối ưu hóa cách chúng ta hoàn thành nó. Chúng ta không kiểm nghiệm các giả định của mình. Điều này được gọi là tính cố định chức năng (functional fixedness), được nhà tâm lý học xã hội Karl Duncker mô tả là “một rào cản tâm trí chống lại việc sử dụng một đối tượng theo cách mới để giải quyết vấn đề.”³⁰

³⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Functional_fixedness

Bạn có thể đã nghe đến những thí nghiệm kinh điển về tính cố định chức năng. Những người tham gia được đưa cho một hộp đinh, một ngọn nến, cùng một hộp diêm và được yêu cầu gắn cây nến lên tường sao cho sáp không nhỏ giọt xuống sàn nhà phía dưới. Để tìm ra giải pháp họ phải nghĩ lại về cách dùng các vật quen thuộc đó. Đổ đinh ra khỏi hộp và dùng đinh để gắn hộp vào tường, làm thành một “giá đỡ”, sau đó sử dụng một chút sáp nến làm chất dính gắn ngọn nến vào kệ.

Chúng ta không giỏi nghĩ khác đi. Trong cuộc sống hằng ngày, khả năng nhìn nhận một vật hay một quy trình chỉ có một mục đích giúp não bạn làm việc hiệu quả hơn. Nhưng khả năng đó khiến chúng ta không có khả năng đưa ra giải pháp mới lạ cho các vấn đề phức tạp.

Trong thí nghiệm nến và hộp, những người tham gia biết rằng họ có một vấn đề cụ thể phải giải quyết. Họ được biết rằng có giải pháp

cho nó – vấn đề chỉ là họ phải tìm ra được giải pháp đó. Trong cuộc sống, không phải lúc nào chúng ta cũng nhận ra rằng có một vấn đề. Ngay cả khi chúng ta thất vọng hay thiếu thứ gì đó, chúng ta không nhận ra điều đó tệ đến thế nào trừ khi ta có gì đó để so sánh. Trên thực tế, như tác giả Daniel Pink chỉ ra, thậm chí việc cung cấp động lực rõ ràng để “tư duy vượt giới hạn” (think outside the box) cũng không ích gì.³¹

³¹ http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html

Lấy ví dụ về việc mua giày trực tuyến. Nhiều người sẽ không mua giày mà không thử trước vì như thế thật khó để có được đôi giày vừa chân – kể cả khi bạn đang mua cùng một hãng và cùng kích cỡ mà bạn đã đi trong nhiều năm. Shoefitr là một công ty đặt tại Pittsburgh sử dụng hình ảnh 3D để đo kích thước bên trong của đôi giày.³² Khách hàng có thể nhìn vào các số đo của một chiếc giày mà anh ta chọn và so sánh với đôi giày anh ta đang đi.

³² Theo Running Warehouse – nhà bán lẻ giày chạy trực tuyến – 65% số giày được gửi trả vì không vừa chân. Trong hai năm đầu tiên sử dụng Shoefitr, số hàng bị trả vì không vừa giảm 23%, giúp tăng 2,5% lợi nhuận. (<http://www.runblogrun.com/2012/05/shoefitr-use-of-online-ftting-application-increases-rate-of-returns-decreases-release-from-shoeft.html>). (TG)

Khi nhà nghiên cứu người dùng Grace O'Malley nói chuyện với khách hàng, họ đã đưa ra các chiến lược khác nhau để có được kích thước giày đúng. O'Malley nói: “Một số người sẽ mua nhiều đôi có kích cỡ khác nhau và trả lại những đôi không vừa chân. Rất nhiều người sẽ làm cho nó vừa, bằng cách lót trong hoặc các cách thủ công khác. Họ không ngại xử lý chuyện đó. Một số từ chối mua giày trực tuyến. Nhưng không ai yêu cầu một giải pháp giúp bạn tìm được đôi giày vừa chân trước khi mua.”

Bạn cần khách hàng nhận ra họ gặp vấn đề để từ đó họ có thể đánh giá giải pháp. Một trong những cách để làm được điều này là làm

sao để họ suy nghĩ sâu hơn về những hành vi đã trở thành thói quen.

Ví dụ, khi tôi làm việc tại Yodlee, hãng cung cấp giải pháp ngân hàng trực tuyến, tôi đã dành rất nhiều thời gian suy nghĩ về những vấn đề xung quanh việc thanh toán hóa đơn trực tuyến. Một điều tôi nhận thấy là mọi người thường xuyên gộp chung các việc và coi đó là một: chúng ta dùng cụm “thanh toán hóa đơn trực tuyến” để chỉ một tập hợp các hoạt động có thể bao gồm việc khoanh tròn ngày đến hạn trên tờ lịch, cân đối sổ dư, xác nhận các hóa đơn đã trả, đặt lại mật khẩu cũng như việc nhanh chóng xác nhận tài khoản thanh toán và nhấp chuột vào nút Submit trên trang web của ngân hàng.

Tony McCaffrey, Giám đốc Công nghệ của Innovation Accelerator, sử dụng thứ mà ông gọi là “kỹ thuật tách thành phần”.³³ “Chia tách mỗi đối tượng thành các phần và đặt ra hai câu hỏi,” McCaffrey nói. “Việc đó có thể được chia nhỏ hơn nữa không? Những gì bạn mô tả có bao gồm việc sử dụng không? Nếu có, bạn có thể mô tả nó khái quát hơn không.”

33

http://blogs.hbr.org/cs/2012/05/overcoming_functional_fixednes.html

Theo kinh nghiệm của tôi, khi khách hàng nói về thanh toán hóa đơn trực tuyến, họ hài lòng với lượng thời gian phải bỏ ra cho hoạt động này. Khi họ phân tách hoạt động quen thuộc đó thành các phần, việc này khiến họ dừng lại và đặt câu hỏi về lượng thời gian và nỗ lực họ bỏ ra cho việc đó.

Khi khách hàng của bạn mô tả hành vi của họ, bạn muốn họ nhận ra rằng mọi hành động và giả định theo thói quen thật sự là một quyết định mà họ đang thực hiện – và rằng có thể tồn tại lựa chọn tốt hơn.

Một cách khác để vạch trần vấn đề không được nhìn ra là tạo ra những phép so sánh ngầm giữa cuộc sống của khách hàng bây giờ và trong tương lai, khi vấn đề của họ được giải quyết. Điều này không có nghĩa là bạn nên nói về tính chất sản phẩm! Thay vào đó,

bạn hãy đào sâu vào nỗi khó chịu mà vấn đề gây ra cho khách hàng. Anh ta có tiêu tốn đến 1 giờ đồng hồ mà đáng ra nên dành cho gia đình mình hay không? Việc đó có tốn một khoản tiền tương đương với tiền đồ xăng mỗi tuần không? Nó có tạo ra va chạm xã hội nào làm tổn thương một mối quan hệ không?

Không biết đến khả năng về mặt công nghệ

Những vấn đề mà giải pháp cho nó không được biết đến trông có vẻ như là điều hiển nhiên chứ không phải vấn đề. Sẽ không có chuyện mọi người phàn nàn về điều gì đó nếu họ tin rằng không có cách nào để khắc phục nó. Các giải pháp chúng ta đưa ra bắt nguồn từ những gì chúng ta cho là có khả năng. Đây là lý do tại sao khách hàng có xu hướng đề xuất các cải tiến từng bước thay vì những thay đổi cơ bản.

Là những người xây dựng sản phẩm, chúng ta đắm mình trong thế giới của chính mình. Chúng ta quen với những gì mà công nghệ và quá trình tự động hóa có thể làm. Nhưng khách hàng thì không.

Hãy nghĩ về một giải pháp như Siri. Chỉ một vài năm trước, hầu hết các trải nghiệm của mọi người với chức năng nhận dạng giọng nói chỉ giới hạn trong những cơn ác mộng, khi mà bạn chỉ thấy mình đang hét lên “1, ENGLISH, NO, 3, TALK TO OPERATOR, OPERATOR, OPERATOR!” vào điện thoại và rồi bỏ cuộc trong chán ghét. Làm thế nào khi một khách hàng đòi hỏi bất cứ thứ gì tương tự như Siri nếu đó là kinh nghiệm duy nhất của họ với quá trình xử lý và nhận dạng giọng nói?

Ngay cả khi một khách hàng có thể nghĩ đến một giải pháp mà hiện không tồn tại, họ cũng thường không nói ra vì sợ rằng điều đó nghe thật ngu ngốc. Chúng ta không muốn thừa nhận rằng chúng ta không thể phân biệt giữa điều khó khăn và điều không thể. Có ai lại muốn chịu sự xấu hổ khi vô tình yêu cầu một điều ngớ ngẩn chứ?³⁴

³⁴ Nỗi sợ hãi này được diễn tả tuyệt vời trong bộ phim Austin Powers (Điệp viên bám dai), khi Tiến sĩ Evil du hành xuyên thời gian trở lại năm 1969 và đang đe dọa Tổng thống: Tiến sĩ Evil: “Tổng

thống, sau khi tôi phá hủy Washington, D.C... tôi sẽ phá hủy một thành phố lớn khác sau mỗi giờ đồng hồ. Trừ khi ông đưa cho tôi... [dừng lại đầy kịch tính] 100 tỷ đô-la.” Yêu cầu của ông ta vô lý đến nỗi người nghe, thay vì co mình sợ hãi, thì phá lên cười vào mặt ông ta: “Tiền sĩ Evil, đây là năm 1969! Số tiền đó thậm chí còn không tồn tại! Chẳng khác nào anh vừa nói rằng tôi muốn có một kajillion bajillion đô-la!” (TG)

Không dễ để khách hàng suy nghĩ vượt khỏi những gì họ biết là có thể, nhưng việc đó là có thể.

Có một câu hỏi mà tôi sẽ nhắc đến trong suốt cuốn sách này, đó là: “Hãy quên đi chuyện có thể hay không thể. Nếu bạn có thể vẩy cây đũa thần và giải quyết bất cứ điều gì, bạn sẽ làm gì?”

Câu hỏi cây đũa thần giải phóng khách hàng khỏi một gánh nặng rất lớn. Nó nói rằng họ không phải lo về tính khả thi. Không có câu trả lời sai ở đây. Khi bạn xây dựng cuộc phỏng vấn theo cách này, bạn sẽ nghe được những câu như: “Vâng, điều này thật ngớ ngẩn nhưng...” sau đó là các vấn đề hợp pháp và những ý tưởng sáng tạo. Các ý tưởng mà khách hàng đề xuất thường không khả thi hoặc không thực tế, nhưng chúng có thể dẫn bạn đến với những ý tưởng khả thi.

“Tôi ước tôi có thể ngồi trên vai mọi người – giống như ma quỷ trên vai họ – và hỏi họ ‘Tại sao?’ ngay khi họ bỏ dùng trang web của tôi. Câu trả lời cho câu hỏi cây đũa thần đó đã giúp KISSmetrics thiết kế KISSinsights, một công cụ khảo sát ngay trên trang web. Nó nắm bắt hoàn hảo nỗi thất vọng mà khách hàng của chúng tôi đã cảm thấy.

Nguồn tài nguyên giới hạn

Đôi khi khách hàng bị hạn chế bởi môi trường mà họ đang làm việc hoặc sinh sống. Những người sống trong ký túc xá hoặc căn hộ hoặc làm việc trong các ô ngăn cách không thể tận dụng lợi thế của một giải pháp đòi hỏi họ phải thay đổi không gian. Cha mẹ có con nhỏ không thể được lợi từ một giải pháp cần đến cả hai tay hay sự

tập trung chuyên chú. (Nhà thiết kế sản phẩm Anne Halsall viết: “Trong ba tuần đầu tiên từ khi con trai tôi chào đời, tôi đã không đụng đến một chiếc máy tính mà tôi không thể sử dụng bằng một tay... một chiếc iPad nhỏ ngay lập tức đã trở thành máy tính chính của tôi.”)³⁵

³⁵ Đây là một câu chuyện hay, vì vậy tôi muốn trích dẫn thêm: “Điều tôi nhận ra là trước khi làm mẹ, tôi chưa bao giờ thực sự nghĩ về những người chỉ có thể dùng một tay. Tôi đang nói đến những người mà vì công việc hoặc hoàn cảnh, không có nhiều cơ hội để sử dụng bất cứ thiết bị nào cần đến hai tay. Một khi bạn bắt đầu để ý tìm những người này, bạn sẽ thấy họ ở khắp nơi... Họ không sử dụng các thiết bị cầm tay, trừ khi chúng đủ nhỏ và nhẹ để dùng được bằng một tay. Cha mẹ có con nhỏ chắc chắn thuộc nhóm này. Đối tượng khác cũng thuộc nhóm này là những người làm công việc thường phải đứng hoặc di chuyển trên đường.
(<http://context-sensitive.quora.com/Seeking-the-one-armed-man>).
(TG)

Nhiều hạn chế về môi trường chỉ mang tính tạm thời. Chẳng hạn tiếng ồn, thời tiết xấu, không gian đông đúc, đường truyền Internet không ổn định hoặc khoảng cách giữa các điểm A và B. Chỉ cần thêm chút cản trở, cũng đủ để giới hạn hành vi của khách hàng.

Tất nhiên, hầu hết khách hàng phải đối mặt với một vài hạn chế về nguồn lực. Điều quan trọng là hiểu được nguồn lực nào khan hiếm. Một phụ huynh bận rộn với công việc ít có xu hướng đánh đổi thời gian để tiết kiệm tiền bạc; nhưng một sinh viên đại học thường có khuynh hướng ngược lại. Tại KISSmetrics, nhiều khách hàng ban đầu của chúng tôi có nguồn lực kỹ thuật hạn chế. Điều này có nghĩa rằng họ sẵn sàng đánh đổi quy trình cài đặt và thiết lập ngắn hơn cho một quy trình dài hơn mà hầu hết những người không phải kỹ sư đều có thể thực hiện.

Các kỳ vọng về văn hoá, xã hội giới hạn hành vi

Tại Yammer, chúng tôi thường gặp những người dùng tự thiết đặt một bộ quy tắc về cách họ sử dụng sản phẩm của chúng tôi: “Tôi đọc tất cả, nhưng chỉ trả lời câu hỏi nếu nó là do một trong những người đồng cấp của tôi đặt ra. Tôi không thấy thoải mái khi trả lời các quản lý.”

Bản thân phần mềm không có giới hạn. Thậm chí không có chuyện công ty của họ có quy định thành văn trong việc ai nói chuyện với ai. Chuyện đó không quan trọng. Một văn hóa làm việc theo cấp bậc có thể ảnh hưởng đến hành vi, ngay cả khi các quy định đó hoàn toàn không được nói ra.

Liệu khách hàng của bạn có cảm thấy rằng họ sẽ bị đánh giá tiêu cực nếu họ thử dùng giải pháp của bạn và không thành công? Nếu vậy, bạn làm thế nào để giảm cảm giác mạo hiểm của họ trong việc ra quyết định? Liệu khách hàng của bạn có cảm thấy rằng họ cần được cấp phép trước khi thay đổi hành vi? Nếu vậy, bạn sẽ muốn tập trung nhiều vào đối tượng liên quan khác, người mà họ cho rằng sẽ cấp phép cho họ. (Xem mục “Khách hàng của bạn ra quyết định, chi tiền và xác định giá trị như thế nào” ở phần sau trong chương này.)

Một trở ngại văn hóa khác là một sản phẩm có thể xung đột với cách khách hàng muốn nhìn nhận bản thân họ.

Một vài năm trước, tôi đã làm việc với một đội ngũ khởi nghiệp muốn giải quyết vấn đề của những người bị mất các món đồ đắt tiền. Họ hỏi mọi người trong mạng lưới cá nhân xem họ có biết ai hay bị mất đồ không. Họ nhanh chóng tìm thấy hàng chục người thường xuyên bị mất iPhone, laptop, thiết bị trượt tuyết và các món đồ đắt tiền khác. Người được phỏng vấn thừa nhận rằng họ tiêu tốn hàng giờ mỗi tuần và phải chi hàng trăm hoặc thậm chí hàng nghìn đô-la để thay thế các món đồ bị mất.

Nhưng khi nhóm nghiên cứu bắt đầu điều tra xem các khách hàng tiềm năng này sẵn sàng chi cho một giải pháp bao nhiêu, phản ứng của họ là từ chối. Một khách hàng cuối cùng đã thừa nhận: “Tôi đã

quen với việc lập ngân sách bổ sung để thay thế những thứ mà tôi chắc chắn sẽ bị mất. Tôi thấy cách đó ổn.”

Kể cả khi, một cách khách quan, bạn biết mình bị mất laptop tháng trước và mất chìa khóa hai lần trong tuần này nhưng bạn vẫn không nghĩ mình là một người bất cẩn. Việc mua một sản phẩm để tránh mất đồ chẳng khác nào thừa nhận rằng bạn là người như thế.

Đây là một ví dụ tuyệt vời về điểm mà sơ đồ earlyvangelist của Steve Blank trong Chương 3 sẽ khiến bạn phải trung thực. Những khách hàng này có vẻ lý tưởng, nhưng họ không tích cực tìm kiếm một giải pháp. Đã đến lúc chuyển hướng và tìm một mục tiêu khác.

Các giới hạn xã hội và văn hóa không phải lúc nào cũng được khách hàng nhận thức rõ. Đôi khi khách hàng hoàn toàn nhận thức được rằng họ không muốn, hoặc sẽ không thoải mái, với việc sử dụng sản phẩm của bạn. Nhưng họ thường không phải vậy. Hãy thử yêu cầu khách hàng tự hình dung cách họ xử lý vấn đề, và theo dõi ngôn ngữ cơ thể hoặc thay đổi trong giọng nói của họ. Họ có giải tỏa hay phấn khích với viễn cảnh giải quyết vấn đề đó? Hay họ có vẻ do dự hoặc mâu thuẫn?

Những thất vọng (hay động cơ) của khách hàng là gì?

Con người không phải lúc nào cũng lý trí. Quyết định của chúng ta không chỉ đơn thuần dựa trên logic – tính kinh tế. Chúng ta chọn những thứ đắt tiền hơn bởi chúng trông hợp nhãn hơn; chúng ta bác bỏ những giải pháp tiềm năng vì có cái gì đó về chúng làm ta khó chịu.

Khi khách hàng tiềm năng mô tả những gì họ đang làm hiện tại, hãy lắng nghe cẩn thận để biết những gì khiến họ thất vọng và những gì thúc đẩy họ.

Tại sao?

Không cần biết sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn hiệu quả đến đâu, bạn vẫn cần có nỗ lực và khoản đầu tư từ phía khách hàng. Để duy

trì nỗ lực và khoản đầu tư đó, khách hàng cần có phản hồi tích cực. Điều thúc đẩy một khách hàng này có thể lại làm mất động lực ở khách hàng khác. Bạn cần phải tìm ra những gì khuyến khích khách hàng cũng như những nỗi thất vọng nào mà họ xem là thứ làm hỏng chuyện.

Một trong những điều làm mất động lực lớn nhất mà tôi đã gặp phải, trong nhiều hoàn cảnh, là sự không chắc chắn. Việc không chắc rằng dịch vụ vận hành như thế nào, hoặc làm thế nào để tương tác tốt nhất với một sản phẩm, tạo ra nỗi khó chịu lớn đến nỗi có thể khiến khách hàng loại bỏ. Vấn đề cụ thể này đáng được tìm hiểu sâu bởi nó tạo ra một ngăn trở lớn cho chúng ta.

Là những người hình dung và xây dựng sản phẩm mới, chúng ta có xu hướng thoải mái một cách bất thường với sự không chắc chắn. Nhưng khách hàng của chúng ta thì không.

“Nó hoạt động như thế nào? Tôi nên dùng nó thế nào? Sẽ thế nào nếu tôi...?” Là những câu hỏi đầu tiên mà mọi người đặt ra mỗi khi tôi giới thiệu cho họ một tính năng mới.

Bạn cũng cần tìm hiểu xem những gì khiến khách hàng có cảm giác thành công. Họ có được thúc đẩy bởi việc làm chủ một công việc, nhìn thấy tiến bộ rõ rệt, hay làm việc hiệu quả hơn các đồng nghiệp của mình?

Các lợi ích bạn cung cấp phải phù hợp với những giá trị của khách hàng. Đối với khách hàng ưa cạnh tranh, việc có được một vị trí đầu bảng là động lực. Nhưng việc đó không có giá trị gì mấy với các khách hàng coi trọng việc nghe được lời cảm ơn từ ai đó mà họ đã giúp đỡ.

Khách hàng của bạn ra quyết định, chi tiền và xác định giá trị như thế nào?

Người sử dụng sản phẩm không phải luôn luôn là người mua nó. Với đồ chơi và quần áo, người dùng là trẻ nhỏ và người mua là cha mẹ. Thuốc và thiết bị y tế được bệnh nhân sử dụng, theo chỉ dẫn

của bác sĩ, và (thường) do bảo hiểm y tế chi trả. Nhưng mối quan hệ giữa người sử dụng và các đối tượng liên quan ẩn khác – người/tổ chức ra quyết định hoặc có ảnh hưởng – phải lúc nào cũng rõ ràng.

Bạn cần biết người hoặc nhóm người nào trực tiếp gặp vấn đề này và người chịu tác động liên đới. Nếu khách hàng không đề cập đến bất cứ ai khác, bạn có thể thử hỏi xem những người nào có mặt khi vấn đề xảy ra, hay những người nào khác mà họ tìm đến để thảo luận về vấn đề này.

Những đối tượng liên quan ẩn thường gặp bao gồm:

- Trẻ em và vợ/chồng (muốn giảm thiểu xung đột)
- Mạng xã hội (muốn tránh phán xét)
- Bất cứ ai giữ sổ séc/thẻ tín dụng/mẫu yêu cầu mua
- Những người có các kỹ năng hiếm và cần thiết, chẳng hạn như là một đội kỹ thuật hoặc cố vấn pháp lý
- Những người đảm bảo sự tuân thủ, chẳng hạn như bảo mật IT, tài chính hoặc tư vấn pháp lý
- Những người sử dụng các sản phẩm với khách hàng (đối với các sản phẩm cần đến sự phối hợp hoặc ảnh hưởng theo mạng lưới)

NHÌN NHẬN KHÁCH QUAN CÁC TIÊU CHUẨN CHỦ QUAN

Tôi đã đề cập đến một sự mâu thuẫn rõ ràng ở phần trước của chương này: bạn cần phải đặt ra các câu hỏi khách quan, nhưng bạn cũng cần phải gọi ra các câu trả lời mang tính chủ quan và cá nhân.

Điều đó không có nghĩa là bạn nên hỏi thẳng về các đặc điểm mang tính cá nhân. Có thể bạn sẽ xúc phạm ai đó nếu hỏi về mức độ am hiểu công nghệ của họ, hoặc hỏi họ có nhạy cảm với giá không. Kể cả khi người được phỏng vấn không thấy câu hỏi của bạn là thô lỗ thì họ cũng đưa ra một câu trả lời dựa trên những gì họ biết về bản thân mình và mạng xã hội hiện có. Nói cách khác, nếu một khách hàng là người duy nhất trong số bạn bè họ tập gym, họ sẽ đánh giá

bản thân là có thể chất tốt dù cho họ không thể hoàn thành một đường chạy 5km.

Thay vì thế, hãy suy luận ra các chi tiết về những khách hàng của bạn từ các điểm họ hé lộ trong câu trả lời. Ví dụ, bạn có thể suy ra điều gì từ câu nói: “Ồ vâng! Tôi đã thử dùng một ứng dụng để thực hiện việc đó.” Câu nói đó tiết lộ rằng họ:

- Có một chiếc điện thoại thông minh
- Chứng tỏ sự chủ động trong việc tìm kiếm các ứng dụng để giải quyết các vấn đề của họ
- Có khả năng tìm kiếm và tải các ứng dụng

Nghe có vẻ như bạn cần có khả năng suy luận rất tốt nhưng khi nói chuyện với nhiều khách hàng hơn, nó sẽ trở thành bản năng. Bạn sẽ bắt đầu chú ý đến những khác biệt tinh tế (chẳng hạn: “Tôi đã thử dùng một ứng dụng trợ giúp” so với “Các con tôi đã cài ứng dụng này vào điện thoại giúp tôi”), chúng cho bạn biết nhiều điều về khách hàng của mình.

Trong Chương 2, chúng ta đã nói về việc tạo ra một dải liên tục các đặc điểm để lọc ra những chi tiết về đặc điểm và hành động của khách hàng. Giờ thì chúng ta hãy suy nghĩ về một phiên bản trống của dải đó. Với các đặc điểm ở hai đầu của dải, loại hành vi nào hay lựa chọn từ ngữ nào giúp chúng ta suy ra nhiều điều hơn về khách hàng này (Hình 4-3)?

Một khách hàng đề cập đến việc bị muộn giờ, hoặc cố dành thời gian tập thể dục có thể gần với cực “coi trọng thời gian” trong phổ đặc điểm. Câu nói “Tôi ghét việc đồng nghiệp làm những việc họ không được yêu cầu” tiết lộ đó là một người sẵn sàng hy sinh tính hiệu quả hay dễ sử dụng để đổi lấy khả năng dự báo. Tôi không sử dụng các phổ đặc điểm trong mỗi cuộc phỏng vấn nữa nhưng việc nhìn vào một phổ như vậy rất hữu ích khi bạn mới bắt đầu. Những điều có vẻ như chỉ là những câu bình luận vô giá trị lại là những tiết lộ thật sự giá trị cho bạn biết động lực dùng thử và mua hàng của một người.

Hình 4-3. Một phổ đặc điểm

BƯỚC TIẾP THEO: HÃY SẴN SÀNG ĐỂ THỰC HIỆN CÁC CUỘC PHÒNG VẤN PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Đến đây thì nội dung chương này có thể hơi nặng và nhiều lý thuyết, nhưng chúng ta sẽ quay lại với các chiến thuật ngay đây. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ đi vào phần phỏng vấn để giúp bạn hiểu cách nó diễn ra và những gì cần chuẩn bị. Sau khi đọc Chương 5, bạn sẽ sẵn sàng để bước ra khỏi văn phòng.

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH CẦN NHỚ

- Sử dụng năm câu hỏi phát triển khách hàng cơ bản để trò chuyện với khách hàng – sau đó hỏi chi tiết hơn về câu trả lời của họ.
- Hãy đặt ra những câu hỏi mở để khách hàng suy nghĩ sâu hơn.
- Tìm hiểu những gì họ đang làm hiện tại. Hành vi hiện tại của họ là đối thủ của bạn.
- Khái quát hóa lên một bậc để có cái nhìn toàn cảnh.
- Tập trung vào các hành vi thực tế thay vì hành vi mong muốn. Thay vì hỏi: “Bạn sẽ làm thế nào với X?”, hãy khoanh vùng câu hỏi của bạn trong quá khứ gần (“Hãy cho tôi biết về lần cuối cùng bạn...” hoặc “Trong tháng trước, có bao nhiêu lần...”).
- Chú ý đến các rào cản tâm trí của khách hàng (không nhận thức được vấn đề, nghĩ rằng vấn đề không thể giải quyết được, nguồn lực giới hạn, có những kỳ vọng hạn chế hành vi) và đặt câu hỏi giúp họ vượt qua những rào cản đó.
- Tìm hiểu xem có các đối tượng liên quan khác ảnh hưởng đến việc ra quyết định hay không (gia đình, quản lý, bạn bè,...).

Chương 5 Bước ra khỏi văn phòng

Sau vài câu giới thiệu, tôi đã có thể chuyển [cuộc phỏng vấn] thành cuộc trò chuyện chỉ hai người qua điện thoại. Mọi người trò chuyện lâu hơn đề nghị 10 phút, và cách thức này giúp tôi học được nhiều điều hơn so với bất cứ dạng trò chuyện nào khác.

— NICK SOMAN, GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH CỦA LIKEBRIGHT

Những sản phẩm vĩ đại đòi hỏi sự đồng cảm sâu sắc của con người, bạn không thể giải quyết vấn đề đó nếu không nói chuyện với các khách hàng sớm và thường xuyên. Ngồi phía sau một bức tường bằng kính và làm việc trên một máy tính – tính thực tế của điều đó như thế nào? Chúng ta nên trò chuyện với mọi người về điều đó.

— KARA DEFRIAS, CHUYÊN GIA ĐỔI MỚI TẠI INTUIT

Bạn đã viết ra các giả thiết của mình, tìm thấy người để nói chuyện, tìm ra những gì cần học, nghĩ ra những câu hỏi để có được những điều đó và lên lịch phỏng vấn.

Giờ thì hãy tiến đến phần việc khó khăn: thực hiện cuộc phỏng vấn đầu tiên của bạn.

Phải thú thực rằng tôi đã rất sợ hãi khi thực hiện những cuộc phỏng vấn khách hàng đầu tiên.

Nếu tôi không học được điều gì hữu ích thì sao? Nếu nó lại như một cuộc hẹn đầu tiên tồi tệ với những khoảng im lặng kéo dài và khó xử thì sao? Sẽ thế nào nếu người được tôi phỏng vấn cảm thấy như tôi đang làm lãng phí thời gian của họ?

Trong hàng nghìn cuộc phỏng vấn sau đó, tôi đã học được rằng bạn phải kiểm soát không khí cuộc trò chuyện. Khi bạn nói chuyện tự tin,

thiết lập những kỳ vọng hợp lý và bày tỏ sự tò mò vô tư, mọi người sẽ thoải mái trò chuyện. Khi bạn thành tâm trân trọng họ, bạn sẽ xây dựng được một mối quan hệ và người khác sẵn lòng nói chuyện lại với bạn trong tương lai. Tôi vẫn giữ liên lạc với vài chục người mà tôi gặp qua các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng.

Chương này cung cấp cho bạn những công cụ để tạo ra các cuộc phỏng vấn thoải mái và mang tính xây dựng. Bằng việc bình luận từng bước trong quá trình phỏng vấn, chúng tôi sẽ trình bày các chiến thuật hiệu quả và giải thích tác động của chúng. Bạn sẽ học được về:

- Cách chuẩn bị trước khi phỏng vấn
- Bí quyết đáng ngạc nhiên để khiến mọi người cởi mở và thoải mái chia sẻ
- Cách biến mọi người thành các chuyên gia
- Tại sao nên bám sát chủ đề đang nói
- Giá trị của việc cảm ơn mọi người và dùng phương pháp đặt-chân-vào-cửa (the foot-in-the-door method)

Cuối chương này, bạn sẽ có tất cả các công cụ cần thiết để bước ra khỏi văn phòng và học từ những người bạn phỏng vấn một số điều đáng ngạc nhiên, sâu sắc và ngoài mong đợi.

CUỘC PHỎNG VẤN TẬP DƯỢT

Mọi cuộc phỏng vấn sau lần đầu tiên đều dễ dàng hơn. Vì vậy, tôi khuyên bạn nên tập dượt phỏng vấn với một người quen, là một trong những khách hàng mục tiêu của bạn.

Một cuộc phỏng vấn tập dượt không có giá trị xác nhận giả thiết của bạn, nhưng nó là cơ hội để bạn thử nghiệm các bước và củng cố các kỹ thuật phỏng vấn trước khi tiến đến các cuộc phỏng vấn thực sự.

Cuộc phỏng vấn tập dượt cũng có thể hữu ích nếu bạn đã có một sản phẩm và các khách hàng. Đôi khi bạn cần rất cẩn trọng khi nói về các ý tưởng chưa thành hiện thực với những người đã chi tiền

cho bạn, và sẽ tốt hơn nếu tập dượt trước với ai đó hiểu vấn đề này (chẳng hạn một đồng nghiệp, không nên là khách hàng).³⁶

³⁶ Công việc phát triển khách hàng có thể thay đổi rất nhiều nếu bạn làm việc với các khách hàng hiện tại, nhưng nguyên tắc tâm lý học cơ bản để khiến mọi người chia sẻ thì không đổi. Chúng tôi sẽ nói đến những thay đổi và nguy cơ này trong Chương 8. Tôi khuyên bạn nên đọc chương này trước và nghĩ về cách áp dụng những gì học được vào tình huống của mình.

Bạn nên tập dượt phỏng vấn với ai? Vì cuộc phỏng vấn thử không cần đáp ứng bất kỳ tiêu chuẩn cụ thể nào, nên tốt nhất là chọn ai đó không quá liên quan đến ý tưởng của bạn. Có thể bạn khó mà giữ được vẻ mặt nghiêm túc nếu phỏng vấn một cộng sự hay bạn thân của mình. Một đồng nghiệp xa cách hơn hay một người mới quen trên LinkedIn có thể là lựa chọn tốt hơn.

Tại Yammer, đội ngũ của tôi thường thử nghiệm phỏng vấn với nhân sự mới, những người chưa quen với người phỏng vấn hay sản phẩm. Không có chỉ dẫn đặc biệt nào được đưa ra, chúng tôi chỉ bảo họ trả lời câu hỏi dựa trên kinh nghiệm và quan điểm của chính họ. Sau cuộc phỏng vấn, chúng tôi hỏi xin góp ý của họ về chính cuộc phỏng vấn. Đó là một ý tưởng tốt, bất kể bạn chọn ai để tập dượt.

CÓ NÊN GHI ÂM LẠI?

Bạn có thể băn khoăn: “Tôi có nên ghi âm lại cuộc phỏng vấn không?” Nếu nghĩ đến việc ghi âm, có lẽ bạn đang lo rằng mình không ghi chép hay đánh máy đủ nhanh để ghi lại nguyên văn các ý kiến, hoặc bạn cho rằng cuộc trò chuyện sẽ có vẻ kỳ cục vì bạn cặm cụi viết thay vì giao tiếp bằng mắt với người được phỏng vấn.

Dưới đây là một số ưu và nhược điểm của việc ghi âm lại cuộc phỏng vấn:

Ưu điểm:

- Bạn sẽ ghi lại được mọi câu nói của người được phỏng vấn.
- Bạn sẽ không vô tình ghi chú lại theo thiên kiến (viết lại lời người được phỏng vấn theo hướng giảm nhẹ hoặc tóm lược).
- Bạn có thể tập trung vào ngôn ngữ cơ thể và nét mặt.
- Việc bắt lại đoạn ghi âm câu nói của một người, chú ý đến những khoảng dừng và ngữ điệu thì có tác động mạnh hơn là chỉ chia sẻ những câu trích dẫn nguyên văn.

Nhược điểm:

- Việc đề nghị được ghi âm là một khởi đầu tạo chướng ngại cho cuộc phỏng vấn.
- Việc ghi âm làm tăng gấp đôi thời gian dành cho mỗi cuộc phỏng vấn vì bạn phải quay lại nghe lần thứ hai để ghi chú hoặc trích xuất thông tin.
- Người được phỏng vấn có thể cẩn trọng hơn khi biết rằng họ đang được ghi âm. (Nhưng đừng bao giờ nghĩ đến chuyện ghi âm mà không có sự cho phép của họ.)
- Người lao động có thể bị ngăn cấm bởi những quy định pháp lý của chủ lao động, kể cả khi họ không nói về sản phẩm hay quy trình.
- Ghi chép thủ công (bằng tay hoặc đánh máy) là một cách khiến bạn thúc đẩy cuộc trò chuyện, khuyến khích người được phỏng vấn chia sẻ nhiều hơn.

Dạng thức phỏng vấn có thể ảnh hưởng đến quyết định về cách thức ghi lại thông tin của bạn. Tôi thực hiện hầu hết các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng qua điện thoại, tình huống đó thì không ai thấy được là mắt tôi vẫn dán chặt vào màn hình laptop. Tuy nhiên, tôi lại không thấy thoải mái khi gõ máy tính trong một cuộc phỏng vấn trực tiếp. Khi viết cuốn sách này, tôi phát hiện ra rằng tôi không thể viết tay đủ nhanh để ghi lại nguyên văn các câu nói. Tàn suất viết tay của tôi không đủ thường xuyên để duy trì tốc độ đó!

Dù bạn ghi âm lại hay ghi chú thủ công, bạn vẫn cần dành ra vài phút sau mỗi cuộc phỏng vấn để tổng hợp các điểm đáng chú ý nhất. Nếu bạn bỏ quên các ghi chú đến vài ngày thì dù là 3 trang

viết tay hay 30 phút ghi âm, bạn cũng khó mà nắm bắt được các điểm chính!

TUYỆT ĐỐI KHÔNG GHI HÌNH

Tôi khuyến nghị không nên quay video, dù cách đó thường được áp dụng trong các cuộc thử nghiệm khả năng sử dụng. Mặc dù một video clip có tính thuyết phục cao với những đồng nghiệp hoài nghi nhất nhưng nó đặc biệt hạn chế. Việc ghi hình cần đến một địa điểm thuận tiện, mà thường thì đó không phải là địa điểm tạo được cảm giác thoải mái. Với những cuộc phỏng vấn từ xa, nó đòi hỏi người được phỏng vấn phải có webcam và biết cách sử dụng – một việc khó với hầu hết chúng ta. Và một chương ngại rõ ràng: ai có thể thả lỏng và cảm giác mình là chuyên gia khi mà họ còn đang lo rằng đầu tóc mình trông có ổn không trước ống kính?

GHI CHÚ HIỆU QUẢ

Việc ghi chép trong các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng đòi hỏi những điều bạn đầu có vẻ là kỳ cục. Tôi muốn bạn quên tất cả những gì bạn biết về ghi chú từ trường học hay từ các cuộc họp.

Nếu ghi chép theo cách đó, bạn chỉ đang lãng phí thời gian. Khi ghi chép trong một buổi thuyết trình hay trong một cuộc họp, bạn tóm tắt thông tin. Bạn thận trọng lựa chọn một số điểm, cô đọng những điểm khác và dịch một số điều nghe được thành điều bạn nghĩ là người nói đang cố diễn đạt. Nếu ghi chú một cuộc họp công việc, bạn có thể phải chia sẻ những gì mình viết với đồng nghiệp hơn và theo đó mà biên chỉnh và làm cho nó phù hợp với tình huống.

Khi đang thực hiện việc phát triển khách hàng, bạn vẫn chưa biết điều gì là quan trọng. Bạn sẽ không biết điều gì là quan trọng cho đến khi đã hoàn thành một số cuộc phỏng vấn nhất định.

Điều quan trọng là nắm bắt được càng nhiều thông tin càng tốt – với độ trung thực cao, chi tiết, cảm xúc và các điểm cảm thán. Nếu người được phỏng vấn nói: “Việc dùng sản phẩm X quả thật là phần

việc tệ nhất trong cả tuần của tôi,” khác với khi họ nói “Khách hàng không thích sản phẩm X.”

Rõ ràng là bạn không thể viết lại từng từ. (Mà có lẽ bạn cũng không muốn thế, vì dù thế nào bạn cũng phải quay lại đọc tất cả các ghi chú này.) Để đi đúng hướng, hãy nhớ rằng bạn đang dùng những gì học được để xác nhận các giả thiết và hiểu hơn về vấn đề làm khách hàng khó chịu. Khi người được phỏng vấn nói, bạn cần chú ý nhất đến các chi tiết sau:

- Những điều xác nhận giả thiết của bạn
- Những điều cho thấy giả thuyết của bạn không chính xác
- Bất cứ điều gì khiến bạn bất ngờ
- Bất cứ điều gì đi kèm với thái độ, cảm xúc rõ rệt

Khi nghe được một trong những điều trên, hãy nhấn mạnh chúng trong ghi chú của bạn. Khoanh tròn, tô đậm hoặc đánh dấu để đảm bảo chúng nổi bật. Nếu bạn đang ghi âm cuộc phỏng vấn, hãy viết lại thời gian nói ra những điểm này để dễ dàng xem lại sau đó.

Mọi người thường hỏi: “Tại sao cảm xúc lại quan trọng đến vậy? Nếu người đó chỉ đang phàn nàn về điều gì đó không liên quan đến ý tưởng sản phẩm của tôi thì sao?” Cảm xúc – ở đây tôi muốn nói đến các biểu hiện phàn nàn, tức giận, nhiệt tình, ghê tởm, hoài nghi, bối rối, thất vọng – là điều ưu tiên. Nếu bạn muốn biết điều gì là quan trọng với ai đó, đừng yêu cầu họ liệt kê thành một danh sách, khi đó bạn sẽ được nghe về điều mà họ nghĩ là nên quan trọng với họ về mặt trí tuệ. Thay vào đó, hãy lắng nghe cảm xúc của họ khi nói. Đó là mảnh đất cho các cơ hội. Kể cả khi điều họ đang nói dường như không liên quan gì đến ý tưởng sản phẩm của bạn, nó cũng giúp bạn hiểu thêm nhiều điều về khách hàng mục tiêu của mình.

Một thách thức khác của việc ghi chú là mỗi cuộc trò chuyện lại đi theo những hướng khác nhau. (Nếu các cuộc phỏng vấn của bạn không như vậy thì tức là bạn đang không để khách hàng đủ chủ động trong cuộc trò chuyện.) Nhưng cuối cùng thì bạn sẽ cần so

sánh hàng tá cuộc trò chuyện với nhau. Điều này dễ dàng hơn khi dùng một mẫu chung để ghi chú cho mỗi cuộc phỏng vấn.

Mẫu của bạn nên đủ linh hoạt để dùng được cho một loạt các cuộc hội thoại đa dạng, nhưng cũng được cấu trúc đủ để đảm bảo bao quát ba hoặc bốn câu hỏi quan trọng nhất với mỗi người được phỏng vấn. Một việc hữu ích nữa là thêm vào mẫu các câu nhắc nhở những gì cần làm và không nên làm (xem Hình 5-1).

Họ tên: _____

Ngày: _____

Nói cho tôi biết hôm nay bạn làm _____ bằng cách nào?

Bạn sử dụng công cụ nào khác hay có bí quyết hoặc mẹo gì đặc biệt?

Có điều gì đặc biệt bạn luôn thực hiện trước hoặc sau khi làm _____?

Nếu có thể vấy cây đũa thần và đạt được điều mà bạn không thể thực hiện hôm nay, bạn sẽ làm gì? (Hãy tạm quên rằng điều đó không thể, dù là điều gì đi nữa.)

- Cười
- Ngừng nói, bạn chỉ là người ghi chép
- Không đặt câu hỏi đúng/sai
- Tóm tắt lại những điểm thú vị cho người nghe
- Những người khác...

Hình 5-1. Mẫu ghi chú phỏng vấn của tôi, trong đó có một số câu hỏi mà tôi thường đặt ra, các câu nhắc nhở đặt bên dưới (vì tôi thường phỏng vấn qua điện thoại, tôi có thể gõ trực tiếp vào mẫu)

Mời một người làm người ghi chép

Tại Yammer, khi thực hiện các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng, chúng tôi cải thiện khả năng tập trung cho cuộc phỏng vấn của phỏng vấn viên bằng cách mời một người thứ hai ghi chép thông tin (xem mục “Phỏng vấn cặp” ở trang sau).

Việc mời một người khác ghi chép lại là một cách tuyệt vời để một người trong đội ngũ phối hợp liên bộ phận gặp gỡ khách hàng! Chúng tôi có những đồng nghiệp không bao giờ đồng ý thực hiện một cuộc phỏng vấn nhưng lại sẵn sàng giúp chúng tôi ghi chép. (Điều này không có nghĩa là ban đầu họ không ngại ngần việc đó. Chúng tôi đã cần đến một ít bánh quy tự làm để lôi kéo những tình nguyện viên đầu tiên. Nhưng sau khoảng sáu tháng, chúng tôi hiện có thể đề nghị ít nhất một giờ tham gia ghi chép với mọi người trong đội ngũ sản phẩm của chúng tôi.)

Chúng tôi sử dụng một mẫu ghi chú trực tuyến đã mô tả các phần: xác nhận, không xác nhận, điểm gây ngạc nhiên và cảm xúc. Người ghi chú mang laptop vào phòng và đánh máy trực tiếp vào mẫu. Theo cách này, các ghi chú có định dạng thống nhất, dễ tìm và không ai cần ghi chú lại.

PHỎNG VẤN CẶP

Một trong những cách làm hiệu quả nhất mà tôi sử dụng ở Yammer và KISSmetrics là tiến hành phỏng vấn theo cặp. Một người dẫn dắt cuộc phỏng vấn, đặt ra các câu hỏi và duy trì giao tiếp bằng mắt trong khi người còn lại tập trung ghi chú.

Ngoài việc có được nhiều ghi chú toàn diện hơn và hữu ích hơn, phương thức này có ba lợi ích quan trọng khác:

Cải thiện các cuộc phỏng vấn

Khi bạn đang nói, rất khó để nhận ra khi nào bạn đang nói quá nhiều, hỏi những câu hỏi định hướng câu trả lời hoặc kết thúc một hướng trò chuyện quá sớm. Nhưng những điều đó rõ ràng hơn

nhiều với người đồng nghiệp nhận việc ghi chú. Họ có thể góp ý cho bạn ngay sau khi cuộc phỏng vấn kết thúc, điều đó giúp bạn không ngừng cải thiện kỹ thuật phỏng vấn của mình.

Giúp thuyết phục người khác phỏng vấn

Trong nhiều trường hợp, có thể trong nhóm bạn có thành viên hoài nghi về giá trị của việc phát triển khách hàng hoặc nghĩ rằng nó có ích lợi nhưng họ không muốn tự mình thực hiện. Sẽ dễ hơn nếu bạn thuyết phục họ tham gia ghi chép trong nửa tiếng thay vì đề nghị họ rèn luyện một kỹ năng mới. Sau một vài lần ghi chép, tôi thường sẽ hỏi một đồng nghiệp là: “Vậy, anh có muốn tự mình phỏng vấn vào lần tới không?”

Giúp đưa mọi người vào đội ngũ của bạn

Trong nhiều công ty, có những người luôn quá bận rộn, quá xa cách hoặc quá khó chịu để có thể nói chuyện hiệu quả với khách hàng. Không may là đây thường là những người cần được nghe quan điểm của một người ngoài nhất. Nếu tôi chỉ có thể có 1 giờ của một đồng nghiệp, cách hiệu quả nhất để tôi có thể sử dụng khoảng thời gian đó là lên lịch cho họ tham gia ghi chép trong hai cuộc phỏng vấn nửa-giờ. Việc đó không tốn nhiều năng lượng và không đòi hỏi họ phải chuẩn bị trước, nhưng lại cho họ lợi ích khi được nghe trực tiếp từ hai người khác nhau không thuộc văn phòng của chúng tôi.

NGAY TRƯỚC CUỘC PHỎNG VẤN

Hãy làm quen với người mà bạn chuẩn bị trò chuyện cùng. Nếu bạn đang hướng đến một người đại diện cho một doanh nghiệp, hãy tìm hiểu vị trí công việc của họ, đặc điểm của công ty họ làm và ngành công nghiệp mà họ tham gia. Nếu bạn đang hướng đến một người tiêu dùng, hãy xem họ còn độc thân hay đã lập gia đình và có con, sống ở vùng ngoại ô hay đô thị, am hiểu công nghệ hay không. Hãy dành vài phút để đặt mình vào vị trí của họ và nghĩ về những dạng thức hoặc những thứ mà họ sẽ nghĩ đến hay lo ngại.

Trong cuộc nói chuyện, bạn thường có những dẫn chứng đặc biệt hoặc lấy các ví dụ. Người được phỏng vấn sẽ cảm thấy thoải mái hơn nhiều và sẵn sàng nói chuyện cởi mở nếu họ liên quan đến các dẫn chứng đó.³⁷ (Ví dụ, một anh chàng độc thân sống trong thành phố thì không mấy liên quan đến một dẫn chứng về những đứa trẻ chạy nhảy quanh một chiếc SUV [một loại xe gia đình với khung xe là khung xe tải nhẹ].)

³⁷ Bộ phận hỗ trợ khách hàng của Zappos luôn cố gắng tạo ra kết nối cảm xúc cá nhân trong mỗi cuộc gọi hỗ trợ. Việc phân tuyến cuộc gọi theo khu vực địa lý giúp kết nối bạn với một chuyên viên hỗ trợ ở cùng khu vực để tăng khả năng có điểm chung giữa hai người. Kết nối cảm xúc này là một trong những lý do giải thích cho con số 75% số khách hàng quay lại đặt hàng. Với các bạn, việc nuôi dưỡng kết nối này sẽ giúp một số người được phỏng vấn trở thành người ủng hộ và nhà tư vấn của các bạn. (TG)

Đừng quên những điều cơ bản. Sử dụng nhà vệ sinh. Lấy một ly nước uống. Có bút dự phòng và lấy giấy ra. Điện thoại của bạn nên được sạc đầy và để im lặng. Nếu bạn đang đánh máy, hãy loại bỏ mọi thứ gây gián đoạn. Đóng ứng dụng nhắn tin nhanh, trình duyệt, e-mail và loại bỏ mọi thứ có khả năng gây gián đoạn khác. (Tôi thường ngắt kết nối WiFi.) Hãy mở sẵn mẫu ghi chú trước mặt và sẵn sàng để bắt đầu viết hoặc đánh máy lên đó!

PHÚT ĐẦU TIÊN

Khi bạn gọi cho người được phỏng vấn hoặc chờ họ đến, có thể bạn cảm thấy lo lắng đôi chút và không chắc chắn mình mong đợi điều gì. Người mà bạn sắp phỏng vấn cũng vậy.

Hầu hết mọi người chưa bao giờ làm bất cứ điều gì có vẻ giống một cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng. Kể cả khi họ từng tham gia kiểm tra tính khả dụng hoặc các nhóm marketing truyền thống, những hoạt động này cũng có dạng thức khá khác biệt. Kiểm tra tính khả dụng và các nhóm marketing tập trung có khung nội dung chặt chẽ và tiết chế hơn. Cả hai đều chủ yếu được định hướng

quanh sản phẩm, dịch vụ hoặc vật mẫu đã có. Vì bạn phải trình bày đề nghị được phỏng vấn ban đầu sao cho ngắn gọn, nên người được phỏng vấn không hoàn toàn chắc chắn rằng họ có thể kỳ vọng điều gì.

Việc của bạn là, trong phút đầu tiên của cuộc trò chuyện, làm được ba điều sau:

- Khiến người được phỏng vấn cảm thấy tự tin rằng họ sẽ giúp ích cho bạn
- Nói rõ rằng bạn muốn họ chia sẻ
- Làm sao cho người được phỏng vấn chia sẻ (tôi sẽ giải thích cách làm)

Khởi đầu và kết thúc của cuộc phỏng vấn là những điểm mấu chốt mà tôi khuyên bạn nên tập dượt trước những gì định nói. Viết ra trước kịch bản cho phần mở đầu của cuộc phỏng vấn giúp bạn tự tin và đặt kỳ vọng hợp lý. Dưới đây là một kịch bản mở đầu tốt cho một cuộc phỏng vấn qua điện thoại:

Xin chào, tôi là [Tên] từ [Công ty]. Lúc này có thuận tiện cho bạn trò chuyện không?

Tuyệt quá! Trước tiên, tôi muốn cảm ơn bạn đã nói chuyện với tôi hôm nay. Thật sự rất hữu ích cho tôi khi được nghe bạn chia sẻ về kinh nghiệm cá nhân của bạn và về cách mọi thứ diễn ra (hay gặp vướng mắc) trong thế giới của bạn. Vì vậy, tôi sẽ lắng nghe bạn là chủ yếu.

Bạn có thể bắt đầu bằng việc chia sẻ cho tôi một chút về cách bạn đang [thực hiện một công việc thông thường] được chứ?

Nghe có vẻ cơ bản, nhưng có một số yếu tố rất cụ thể khiến cho mở đầu này có hiệu quả. Mỗi lần tôi đi lệch khỏi những điểm này hoặc làm việc với một công ty gặp vấn đề đó thì chất lượng phản hồi đều giảm. Những yếu tố này bao gồm:

Giữ lời trò chuyện thoải mái

Nếu bạn đến từ một ngành công nghiệp bảo thủ, như ngành tài chính hay chăm sóc sức khỏe, bạn có thể nghĩ rằng phần giới thiệu này quá thông tục và rằng bạn sẽ cần áp dụng một tông giọng trang trọng hơn. Điều tôi phát hiện ra là việc sử dụng các cụm từ trang trọng sẽ khiến các câu trả lời nhận được ngắn gọn và giữ kể hơn. Nếu bạn đang nói chuyện với một nhân viên, điều bạn muốn nghe không phải là quy trình chính thức mà là tất cả những cảm râm và các cách giải quyết bí mật mà mọi người chấp vá lại để hoàn thành công việc. Đó là những chi tiết bạn cần để xây dựng một sản phẩm đáng kinh ngạc. Hãy nói chuyện theo cách bạn sẽ nói trong phòng nghỉ giữa giờ, không phải cách bạn sẽ nói trong một buổi thuyết trình của quản lý.

Danh xưng cá nhân

Khi nói chuyện, hãy dùng “tôi” thay vì “chúng tôi” hoặc “công ty”. Mọi người thường muốn giúp ai đó mà họ có kết nối thay vì giúp một “chúng tôi” hay một công ty vô danh vô diện. Các nghiên cứu tâm lý học xã hội đã chứng minh điều này.³⁸

³⁸ Điều này có lẽ là do mối quan hệ giữa việc tự bộc lộ và khả năng được yêu thích: những người tiết lộ thông tin cá nhân của chính họ thường được những người khác yêu quý hơn (<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7809308>). Kể cả khi tất cả những gì bạn tiết lộ chỉ là tên bạn và những chi tiết mang tính cá nhân đủ để chứng minh bạn đang không đọc một kịch bản, thì có lẽ cũng là đủ để tạo thiện cảm. (TG)

Nhấn mạnh cá nhân

Việc sử dụng các cụm từ như “kinh nghiệm cá nhân của bạn”, “đặc biệt là với bạn” hay “trong thế giới của bạn” có thể khiến bạn cảm thấy hơi lúng túng lúc đầu. Tuy nhiên, nó giúp nhấn mạnh rằng người được phỏng vấn là chuyên gia và rằng quan điểm và hành vi cụ thể của họ rất có giá trị. Bạn thường sẽ nghe mọi người tỏ vẻ ngần ngại: “Ồi, tôi chỉ là một... bình thường thôi, bạn sẽ không thấy có gì đáng quan tâm trong những gì tôi nói đâu.” Bạn cần giúp

người được phỏng vấn vượt qua cảm giác ngại ngùng đó để đưa ra những câu trả lời chi tiết.

Miễn là bạn đảm bảo những yếu tố này, bạn có thể (và nên) điều chỉnh phần mở đầu sao cho phù hợp với phong cách trò chuyện cá nhân của cả bạn và công ty bạn.

NHỮNG PHÚT TIẾP THEO

Bạn vừa hoàn thành kịch bản phần mở đầu và hiểu tầm quan trọng của nó trong việc khiến người được phỏng vấn – vị chuyên gia – chia sẻ mọi điều họ biết. Điều hiển nhiên sẽ xảy ra là: người được phỏng vấn không muốn độc chiếm quyền nói trong cuộc trò chuyện (dù cho bạn luôn khuyến khích họ làm vậy!). Họ sẽ nói một hai câu rồi dừng.

Làm cách nào để bạn thuyết phục ai đó loại bỏ các chuẩn mực xã hội đã ăn sâu của chúng ta và tiếp tục nói?

Bạn chỉ im lặng và lắng nghe. Hãy chỉ mở đầu ngắn gọn, đặt câu hỏi cho họ: “Xin cho tôi biết bạn làm thế nào để...” và chờ. Bạn nên nhìn vào đồng hồ và không nói thêm gì khác trong 60 giây tròn (Hình 5-2).



Hình 5-2. Hãy chờ đủ 60 giây sau khi bạn đặt ra câu hỏi đầu tiên

60 giây là một khoảng thời gian dài. Bạn sẽ muốn nói gì đó để phá vỡ sự im lặng hoặc chuyển sang câu hỏi tiếp theo. Đừng làm vậy. Nếu nhảy vào quá vội, bạn sẽ khiến người được phỏng vấn ghi nhận rằng họ đã nói đủ và bạn không muốn nghe thêm nữa. Họ sẽ coi nỗ lực phá vỡ sự im lặng của bạn là chỉ dẫn cho họ rằng chỉ một hai câu là mức thông tin chi tiết phù hợp và sẽ bắt đầu cho bạn những câu trả lời ngắn, nghèo thông tin. Đó hoàn toàn không phải là điều mà bạn muốn!

Thay vì nói xen vào, hãy cứ để khoảng lặng đó diễn ra.

Gần đây tôi thấy một câu tweet gợi ý rằng việc bấm nút im lặng trên điện thoại giúp ngăn bạn nói xen vào. Tôi hoàn toàn không khuyến khích việc này: sẽ rất dễ nhận ra việc đầu dây bên kia hoàn toàn im lặng, và đó có vẻ như là dấu hiệu của việc ngừng cuộc gọi. Bạn sẽ không muốn người được phỏng vấn tự ngừng lại để hỏi: “Alo? Anh còn ở đó không? Anh có nghe thấy tôi không?” Hãy giữ tiếng thở nhẹ và để họ nghe thấy.

Nếu bạn giữ im lặng, hầu hết mọi người sẽ tiếp tục trò chuyện³⁹, và thường những chi tiết này – chứ không phải nội dung tóm tắt – chứa những hiểu biết hữu ích. (Nếu người được phỏng vấn không bắt đầu nói tiếp, hoặc có vẻ thật sự không thoải mái, có thể bạn cần khuyến khích họ bằng lời. Nhưng thường thì không cần làm thế.)

³⁹ Tôi chắc chắn rằng có một lý do về mặt tâm lý xã hội được công nhận cho điều này, nhưng thay vì thế, tôi sẽ trích dẫn một đoạn thoại trong phim Pulp Fiction (Chuyện tào lao):

Mia: Bạn có ghét điều đó không?

Vincent: Ghét gì cơ?

Mia: Sự im lặng khó chịu. Tại sao chúng ta lại cảm thấy cần nói ra những điều nhảm nhí nhỉ? Mà chỉ để thấy thoải mái?

Vincent: Đó là một câu hỏi hay. (TG)

Việc buộc họ tiếp tục trò chuyện trong lần đầu đặt câu hỏi giúp thiết lập quan hệ. Bạn cho thấy mình thật sự làm như những gì đã nói – chủ yếu là lắng nghe họ. Giờ thì người được phỏng vấn biết rằng họ được khuyến khích đưa ra những diễn tả dài và chi tiết.

DUY TRÌ ĐỐI THOẠI

Sau câu hỏi đầu tiên: “Xin cho tôi biết bạn làm thế nào để...”, người được phỏng vấn đã thoải mái chia sẻ.

Bạn có thể hỏi lần lượt từng câu trong danh sách câu hỏi hoặc dành 10 phút cho chỉ một câu hỏi vì người được phỏng vấn không thể ngừng nói về nó.

Phần quan trọng nhất là giữ cho người được phỏng vấn tiếp tục nói và khuyến khích một cách tế nhị để họ nói chi tiết hơn về những điều khiến họ phấn khích nhất.

CẢNH BÁO

Đừng tiếp tục áp dụng mẹo “im lặng trong 60 giây”. Nó rất hiệu quả để đẩy cuộc phỏng vấn đi đúng hướng, nhưng sẽ tạo cảm giác lạnh lùng hoặc ép buộc nếu bạn lạm dụng. Giữ im lặng để đảm bảo bạn không làm gián đoạn hoặc cắt ngang người được phỏng vấn là điều tốt, nhưng bạn không thể tiếp tục im lặng đến hai, ba giây. Một khi bạn đã được một người chia sẻ, bạn nên làm cho họ có cảm giác mình là chuyên gia. Việc đó đòi hỏi bạn phải là một người nghe chủ động – biết người đó đang nói gì và đặt câu hỏi cho họ.

Hãy đặt câu hỏi để khai thác được nhiều chi tiết nhất có thể. Bạn nên khuyến khích các câu trả lời dài hơn. Tốt nhất là đặt ra các câu hỏi mở và không thể được đáp lại bằng một câu trả lời có-không:

- Quá trình đó kéo dài bao lâu?
- Tại sao bạn nghĩ rằng điều đó sẽ xảy ra?
- Hậu quả của việc đó là gì?
- Những ai khác có liên quan đến các quyết định như thế này?
- Nơi nào khác cũng gặp loại sai lầm này?
- Lần cuối bạn làm việc đó là khi nào?

Việc đặt ra những câu hỏi kiểu này không chỉ duy trì cuộc trò chuyện, mà nó có thể thay đổi hoàn toàn cách trả lời của họ. Hãy xem xét sự thay đổi này trong câu trả lời của một người được phỏng vấn bởi KISSmetrics, một công ty phân tích trang web:

Khách hàng: Chúng tôi đã sử dụng một số công cụ phân tích mà các kỹ sư của chúng tôi xây dựng tùy chỉnh, và có vẻ chúng hoạt

động tốt. Chúng tôi có thể thấy những chuyển đổi và lượt ghé thăm cũng như nhận được báo cáo khi cần.

Nghe có vẻ như khách hàng này không quan tâm đến sản phẩm. Anh ta nói với tôi rằng anh ta đã có giải pháp cho điểm đau của mình. Anh ta không bộc lộ sự thất vọng, cũng không phàn nàn về những điều anh ta không thể làm.

Lúc này ta nên chuyển sang câu hỏi tiếp theo? Đừng vội. Bạn nên hỏi thêm ít nhất một câu để đảm bảo rằng không có gì đang chú ý ở đây:

Phòng vấn viên: Bạn nói rằng bạn có thể nhận được báo cáo khi bạn cần chúng. Lần cuối cùng bạn cần một báo cáo là khi nào?

Khách hàng: Tuần trước. Ồ... chúng tôi vốn đã có thể dùng một số dữ liệu tuần trước, nhưng trên thực tế kỹ sư chạy chương trình báo cáo bạn sửa chữa một số lỗi lớn, vì vậy tôi phải đợi vài ngày mới nhận được.

Phòng vấn viên: Việc đó có thường xảy ra không, ý tôi là việc bạn cần một số dữ liệu nhưng phải đợi một thời gian mới nhận được?

Khách hàng: À vâng, việc đó đã xảy ra trong tuần trước. Và có lẽ một vài lần trong tháng này. Nhưng việc quan trọng hơn với các kỹ sư là sửa các lỗi lớn hoặc các tính năng, chứ không phải là chạy chương trình báo cáo. [Im lặng một lúc] Ồ... Tôi nghĩ rằng thật ra tôi đã ra quyết định dựa trên phỏng đoán đáng tin nhất của tôi thay vì dựa trên các con số.

Phòng vấn viên: Các quyết định đó quan trọng đến mức nào? Hậu quả của việc không có các số liệu đó là gì?

Khách hàng: Thành thật mà nói, cho đến nay thì những gì chúng tôi đã làm không quá quan trọng. Nhưng chúng tôi sắp sửa thực hiện một số thay đổi ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu. Nếu phán đoán sai, chúng tôi sẽ mất tiền. Đó là hậu quả trực tiếp. Ôi! Tôi đã quá

bạn đến mức chưa thể nghĩ đến điều này, nhưng nó quả thật là cấp bách...

Tránh những câu hỏi dẫn dụ

Hãy cẩn thận với các câu hỏi đào sâu thông tin. Sẽ rất dễ xảy ra chuyện vô tình hỏi các câu hỏi dẫn dụ. Một khi bạn đã đặt ra một câu hỏi dạng này, bạn đã khiến câu trả lời của người được phỏng vấn bị thiên lệch. Các câu hỏi dẫn dụ thường có cấu trúc dạng:

- Bạn có nghĩ rằng _____?
- Có vấn đề gì không nếu _____?
- Bạn có đồng ý rằng _____?
- Bạn có vui lòng nếu _____?

Cấu trúc này thường dẫn đến việc người trả lời phỏng vấn bắt đầu câu trả lời của họ bằng từ “có” hoặc “không”. Bạn có thể không nhận ra rằng mình vừa đặt ra một câu hỏi dẫn dụ, nhưng nếu người được phỏng vấn bắt đầu một câu trả lời với từ “có” hoặc “không”, chúng tỏ bạn đã làm thế. Hãy đánh dấu vào câu trả lời đó để khi xem lại ghi chú bạn biết rằng cần hoài nghi tính xác thực của nó.

Tất nhiên, sẽ có rất nhiều trường hợp mà người được phỏng vấn không nói bất cứ điều gì đáng chú ý dù cho bạn đã thúc đẩy họ bằng một số câu hỏi khai thác thông tin. Khi đó đừng nên ép họ. Không phải câu hỏi nào cũng có hiệu quả với tất cả mọi người. Hãy chuyển sang câu hỏi hoặc chủ đề tiếp theo.

Đào sâu hơn nữa

Đến cuối một chuỗi câu hỏi dài, có thể bạn nghĩ rằng mình đã hiểu tình huống hay vấn đề của khách hàng. Theo bản năng, bạn sẽ đơn giản là đồng ý và nói “Vâng” hoặc “Tôi hiểu rồi.” Nhưng đừng vội làm vậy. Thường thì sẽ có một số chi tiết mà bạn đã hiểu nhầm hoặc người được phỏng vấn đã bỏ qua. Vì vậy, hãy đề nghị họ làm rõ. Một cách nói hiệu quả là trình bày điều bạn đang làm, tóm tắt những gì họ nói bằng lời của bạn và nói rõ đề nghị rằng họ hãy sửa nếu bạn hiểu nhầm. Tôi khuyên bạn nên diễn đạt lại lời của người

được phỏng vấn mỗi khi họ nói điều gì đó đặc biệt thú vị (hay đáng ngạc nhiên), cũng như khi kết thúc một chuỗi câu hỏi trước khi chuyển sang một chủ đề khác.

Việc tóm tắt những gì họ nói có thể khiến bạn có cảm giác ngại ngùng, thậm chí hạ mình. (Việc đó gợi nhớ tới cụm từ “lắng nghe tích cực” gắn với kỹ ược về các giáo viên mầm non tốt bụng hay những vở hài kịch ngắn Stuart Smalley thời xưa trên chương trình Saturday Night Live.) Bạn có thể cảm thấy muốn bỏ qua bước này vì thấy nó không mấy tự nhiên. Tuy nhiên, việc tổng kết những gì người được phỏng vấn nói khá dễ dàng, và bạn sẽ tránh được rất nhiều hiểu lầm.

Dưới đây là ví dụ từ một cuộc phỏng vấn gần đây của tôi với một người dùng Yammer:

Tôi: Tôi muốn chắc chắn rằng mình hiểu rõ điều này: bạn đang nói rằng bạn gửi các tập tin qua e-mail vì thật khó để đăng nhập vào một trang chia sẻ tập tin nội bộ an toàn, bởi vì gửi chúng qua e-mail thì dễ dàng hơn. Và bạn chia sẻ các tập tin qua e-mail khoảng 2 lần một tuần? Liệu tôi có hiểu sai điều gì không?

Người được phỏng vấn: Không, ý tôi là, tôi gặp vấn đề với việc đăng nhập, nhưng lý do chính tôi dùng e-mail là các nhân viên bán hàng của chúng tôi luôn luôn đang trên đường và họ không thể truy cập vào mạng nội bộ, họ chỉ có thể đăng nhập vào e-mail.

Vì vậy nên chúng tôi phải dùng e-mail. Việc này xảy ra khoảng 2 lần một tuần, ngoại trừ dịp cuối quý, khi tất cả nhân viên bán hàng phải chạy đua để chốt đơn, khi đó thì chúng tôi phải gửi đi chừng 20 tập tin qua e-mail mỗi ngày.

Trong câu trả lời trên, người được phỏng vấn thực sự đã chỉ ra một vấn đề khác quan trọng hơn! Cô cũng nhận ra rằng đó không phải là vấn đề gặp hằng ngày, nó nghiêm trọng hơn trong những khoảng thời gian ưu-tiên-cao cụ thể.

Đây chính là loại chi tiết mà người ta thường sẽ không tiết lộ trong các câu trả lời ban đầu. Người được phỏng vấn không cố gắng giữ bí mật, chỉ là họ đã không nghĩ về nó từ góc nhìn của một người quan sát.⁴⁰

⁴⁰ Hoặc như tất cả chúng ta, họ cũng chịu “lời nguyên tri thức”. Những người xây dựng sản phẩm đã quá quen với các sản phẩm đó đến nỗi họ cho rằng tất cả mọi người đều biết cách thực hiện một tác vụ hoặc tìm một tính năng. Những người sử dụng sản phẩm thì cho rằng ai cũng hiểu các sản phẩm đó có lỗi như thế nào và chúng không phù hợp với cách làm việc thực tế của mọi người như thế nào. Như tác giả Cynthia Barton Rabe nói: “Khi các chuyên gia phải đi chậm lại và quay lại các vấn đề cơ bản để một người ngoài bắt kịp, họ buộc phải nhìn thế giới của họ theo cách khác, và kết quả là họ nảy ra giải pháp mới cho các vấn đề cũ” (Trích từ bài “Innovative Minds Don’t Think Alike” (tạm dịch: “Đầu óc cải tiến không nghĩ theo lối thông thường”) của Janet Rae Dupree, <http://www.nytimes.com/2007/12/30/business/30know.html>). (TG)

HÃY KHÉO LÉO KHI ĐẶT CÂU HỎI “TẠI SAO?”

Được phát triển tại Toyota: “5 câu hỏi tại sao” (5 Whys) là một kỹ thuật đào sâu vào câu trả lời mang tính bề mặt để tìm ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Hầu hết mọi người, khi đặt ra một câu hỏi đều tập trung vào câu trả lời được đưa ra sớm nhất. Câu trả lời đó thường chỉ nói về triệu chứng, và nếu giải quyết triệu chứng đó, chúng ta đang bỏ qua cơ hội lớn hơn để xử lý nguyên nhân sâu xa.

Đây là một ví dụ từ blog của Eric Ries:

Chẳng hạn bạn nhận thấy website của mình bị treo. Rõ ràng rằng, ưu tiên ban đầu của bạn là làm sao để nó hoạt động lại bình thường. Nhưng ngay sau khi khủng hoảng qua đi, bạn phải nghiêm túc rút kinh nghiệm, bắt đầu bằng việc đặt ra các câu hỏi tại sao:

- Tại sao trang web lại bị treo? Vì CPU trên tất cả máy chủ front-end đã được sử dụng 100%.

- • Tại sao công suất sử dụng CPU lại tăng vọt như vậy? Vì có một đoạn mã mới chứa một vòng lặp vô hạn!
- • Tại sao mã đó lại được viết ra? Một ai đó đã mắc sai lầm.
- • Tại sao lỗi của anh ta không được phát hiện? Anh ta không viết một bản thử nghiệm cho tính năng này.
- • Tại sao anh ta không viết bản thử nghiệm? Anh ta là nhân viên mới và đã không được đào tạo đúng cách về phát triển có thử nghiệm.¹

Sau câu hỏi tại sao đầu tiên, có vẻ vấn đề nằm ở phần cứng. Sau câu hỏi tại sao thứ ba, có vẻ lỗi thuộc về người kỹ sư. Sau câu hỏi thứ năm, rõ ràng là cách để vấn đề không lặp lại là bù đắp lỗ hổng trong quá trình đào tạo nhân viên mới.

¹ <http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/five-whys.html>

KHI CÂU CHUYỆN ĐI THEO HƯỚNG KHÁC

Bản chất mở của các cuộc phỏng vấn có nghĩa là người được phỏng vấn sẽ dành thời gian nói cả những vấn đề hoặc tình huống mà có vẻ không liên quan. Bạn sẽ tự hỏi: “Tại sao anh ta lại nói chuyện này thay vì nói chuyện mà mình hỏi?”

Đó là một câu hỏi đáng suy nghĩ. Tại sao người này lại nói về một chủ đề có vẻ không liên quan? Nếu một người nhắc đến một chủ đề, có khả năng là vì nó quan trọng với anh ta. Có thể nó cho thấy một vấn đề khác nghiêm trọng hơn mà bạn có thể xử lý. Đó có thể là một điều kiện tiên quyết cần thiết mà anh ta cần lo nghĩ trước khi có thể nghĩ về ý tưởng của bạn. Nó cũng có thể tiết lộ rằng người này không phải là người mà bạn nên nói chuyện cùng.

Thay vì hướng người được phỏng vấn trở lại câu hỏi của bạn, tôi khuyên bạn nên dành ít nhất 1-2 phút để tìm hiểu thêm về điều họ đang nói. Dưới đây là một số câu hỏi có thể hữu ích:

- Bạn dành nhiều thời gian cho [vấn đề khác] hơn hay cho [ý tưởng ban đầu]?

- Có bao nhiêu người tham gia vào/suy nghĩ về/phê duyệt/xử lý [vấn đề khác]?
- [Vấn đề khác] đó được ưu tiên ở mức nào tại nơi làm việc/nhà bạn?

Nếu rõ ràng là người được phỏng vấn dành nhiều thời gian hơn và ưu tiên vấn đề họ nói đến, bạn nên đề nghị họ giới thiệu một người khác. (Đừng xúc phạm người được phỏng vấn bằng việc hỏi liệu có ai thích hợp hơn để hỏi chuyện – bạn không lường trước được khi nào bạn có thể muốn gặp lại một người được phỏng vấn cũ.) Dưới đây là một cách để đưa ra đề nghị đó:

Hiện tại, kế hoạch của tôi là tập trung vào [ý tưởng ban đầu] hơn là [vấn đề khác], vì vậy tôi không muốn làm mất quá nhiều thời gian của bạn. Nếu sau này tôi tìm hiểu sâu hơn về [vấn đề khác], liệu tôi có thể liên hệ lại với bạn không?

Tôi muốn hỏi bạn một câu cuối cùng: nếu tôi muốn tìm hiểu thêm về [ý tưởng ban đầu], có ai đó bạn quen biết mà tôi có thể tham vấn không?

Kể cả ngay từ đầu bạn đã nghĩ vấn đề khác đó là không quan trọng, bạn cũng không dám chắc điều đó cho đến khi bạn nói chuyện với nhiều người hơn, đủ để thấy được vấn đề chung. Khi tôi thực hiện phỏng vấn khách hàng cho KISSmetrics, nhiều người đã đổi hướng từ việc phân tích sang phàn nàn về việc họ gặp khó khăn trong khi thực hiện các nghiên cứu người dùng và các khảo sát chất lượng. Chỉ người đầu tiên nói ra, có vẻ anh ta chỉ là kẻ ngoài lề. Nhưng một khi đã có hơn năm người nói về cùng một vấn đề, và rồi nhiều hơn nữa, thì đó rõ ràng là một cơ hội. (Một trong những câu nói khác phổ biến hơn trong các bài nói chuyện của tôi là “Nếu chỉ một người nói thì có thể cho là anh ta điên rồi, nhưng 10 người nói thì không thể có chuyện tất cả họ đều là kẻ ngớ ngẩn.”) Vấn đề mới được đưa ra đó đã là cảm hứng cho một sản phẩm hoàn toàn mới! KISSinsights, mà bây giờ được gọi là Qualaroo, là sản phẩm tập trung vào các khảo sát trên trang và tạo được tương tác cho hàng nghìn công ty.

Thông thường thì một vấn đề mới nảy sinh sẽ được trình bày xong sau 2-3 phút và bạn có thể hỏi luôn câu tiếp theo. Nếu không, bạn chỉ cần cắt ngang và xin lỗi, sau đó hỏi họ xem bạn có thể chuyển sang câu hỏi tiếp theo không.

TRÁNH NÓI ĐẾN ƯỚC MUỐN

Một số người sẽ trốn tránh câu hỏi của bạn và nói: “Đây là những gì tôi muốn.” Họ sẽ bắt đầu kể ra các tính năng và lựa chọn; thậm chí tôi còn gặp những người ngồi phác thảo ra mẫu mới ngay trong các cuộc gặp ở quán cà phê!

Việc này có vẻ rất tuyệt: một khách hàng tiềm năng trực tiếp viết ra những yêu cầu về sản phẩm cho bạn. Nhưng sự thật không như vậy: hàng nghìn sản phẩm thất bại được thiết kế dựa trên những gì khách hàng nói rằng họ muốn. Có lẽ bạn cũng từng ít nhất một lần có kinh nghiệm về chuyện này.⁴¹

⁴¹ Có một tập phim tuyệt vời trong bộ phim The Simpsons (Gia đình Simpsons) minh họa điều này. Homer phát hiện ra mình có một anh trai chung nửa dòng máu bị thất lạc từ lâu – Herb, ông này là chủ của công ty Powell Motors hư cấu. Khi Herb khuyến khích Homer thiết kế một chiếc xe cho khách hàng tầm trung ở Mỹ, Homer đưa vào thiết kế cả thảm lót lông, một quả bóng cho bọn trẻ và ba cây kèn chơi bài “La Cucaracha” khi được thổi vào. Đương nhiên, không ai thực sự muốn mua một chiếc xe như thế, và Powell Motors thất bại thảm hại (http://simpsons.wikia.com/wiki/The_Homer). Thật hài hước là một đội ngũ thật sự đã xây dựng chiếc xe Homer cho cuộc đua 24-hours of LeMons (<http://techland.time.com/2013/06/27/finally-homer-simpson-designed-car-the-homer-comes-to-life>). (TG)

Bạn không cần tìm hiểu những điều khách hàng nói rằng họ muốn; điều bạn cần tìm hiểu là hành vi của họ và thứ họ cần. Nói cách khác, hãy tập trung vào vấn đề của họ thay vì giải pháp mà họ đề xuất.

Tránh nói đến các tính năng – Hãy quay trở lại vấn đề

Ngay khi một người bắt đầu nói đến các ý tưởng về tính năng hoặc những giải pháp cụ thể, hãy nhanh chóng chuyển hướng cuộc hội thoại. Việc này cần đến một chút khéo léo bởi bạn không thể nói thẳng rằng ý tưởng của họ không có gì hay. Các ý tưởng đó trên thực tế có thể rất tuyệt, chỉ là chúng không phải thứ bạn cần lúc này. Cách chuyển hướng quen thuộc của tôi là hỏi xem tính năng hoặc đặc điểm được đề xuất đó sẽ giúp giải quyết vấn đề của họ như thế nào:

Ý bạn là bạn muốn [tính năng]? Bạn có thể nói rõ hơn về thời điểm và cách bạn sẽ dùng nó được không?

[Nghe câu trả lời của họ, sau đó chuyển hướng từ tính năng quay trở lại vấn đề]

Vậy thì, có vẻ như hiện tại bạn đang gặp vấn đề về _____. Đúng không nhỉ? Vậy bạn có thể nói thêm cho tôi về vấn đề này được không? Tôi muốn chắc rằng tôi thật sự hiểu về vấn đề đó để chúng ta có thể cùng tìm cách giải quyết nó.

Việc người được phỏng vấn cố đề xuất các tính năng sẽ khó đối phó hơn khi bạn đã có sản phẩm và khách hàng. Những người đã trả tiền cho bạn và ký hợp đồng cảm thấy họ có quyền đề xuất tính năng sản phẩm. (Nếu số phải chi đủ nhiều, họ cũng kỳ vọng bạn cho họ biết mất bao lâu để xây dựng và ra mắt tính năng đó.)

Các nhà đổi mới trong kinh doanh thường trích dẫn câu nói được cho là của Henry Ford: “Nếu tôi hỏi xem khách hàng của tôi muốn gì, câu trả lời của họ sẽ là một con ngựa chạy nhanh hơn.”⁴² Bạn có thể tưởng tượng rằng cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng đó sẽ được chuyển hướng như sau:

⁴² Không có bằng chứng nào cho thấy Henry Ford từng nói câu này, mặc dù nhiều người, kể cả chất của ông, đã gán câu đó cho ông. Xem <http://quoteinvestigator.com/2011/07/28/ford-faster-horse/>. (TG)

Khách hàng: Tôi cần một con ngựa nhanh hơn. Khi nào bạn sẽ tạo được nó?

Người phỏng vấn: Tôi muốn đảm bảo với bạn rằng bất cứ thứ gì chúng tôi xây dựng cũng sẽ thật sự giải quyết vấn đề của bạn. Nhưng tôi muốn hỏi bạn điều này, nếu bạn có một con ngựa chạy nhanh hơn ngay lúc này, việc đó sẽ giúp cuộc sống của bạn dễ dàng hơn như thế nào?

Khách hàng: Tôi muốn có khả năng làm việc nhanh hơn, đương nhiên rồi!

Câu hỏi cây dừa thần

Những gì khách hàng yêu cầu bị hạn chế bởi những gì họ đã biết và đó thường không phải là giải pháp tốt nhất. Họ thậm chí có thể cảm thấy xấu hổ khi đề cập đến các ý tưởng mà họ không hiểu rõ. Cách nhìn của họ là cực kỳ hạn chế. Câu hỏi giúp khai mở tâm trí họ là câu hỏi cây dừa thần:

Nếu bạn có thể vấy cây dừa thần và thay đổi bất cứ điều gì về [vấn đề] – đừng quan tâm nó khả thi hay không – bạn sẽ muốn điều đó là gì?

Câu hỏi này có chút ngớ ngẩn nhưng có chủ ý. Việc đề cập đến một cây dừa thần là điều bất ngờ trong cuộc trò chuyện giữa những người trưởng thành – nó làm cho mọi người mỉm cười và thả lỏng mình hơn. Một cây dừa thần thì không cần biết đến các quy chuẩn, tính tổ chức hay những hạn chế về công nghệ – chúng đơn giản là biến mọi thứ thành hiện thực. Trong bối cảnh tiêu dùng, những cây dừa thần giúp giải quyết nhiều hạn chế cơ bản của con người hơn. Như một bà tiên đỡ đầu, những cây dừa thần không bị giới hạn bởi thời gian hay tiền bạc.

Bằng cách giải phóng mọi người khỏi những hạn chế, câu hỏi cây dừa thần cho phép mọi người nói về những điểm đau lớn hơn và phức tạp hơn. (Cũng không có gì lạ khi một khách hàng tiềm năng yêu cầu một thứ hoàn toàn bất khả thi.) Việc đó làm cho bạn có thêm nhiều vấn đề hấp dẫn để giải quyết.

Hãy tạo thói quen đặt ra câu hỏi này. Bạn sẽ dùng đến nó nhiều đấy. Mọi người đều bị trói buộc vào việc đưa ra đề nghị và yêu cầu một giải pháp cụ thể nhưng không miêu tả vấn đề của họ. Phong cách đặt câu hỏi này không mang lại kết quả là một khách hàng thiết kế ra Model T⁴³, nhưng nó sẽ hướng họ đến việc nghĩ đến vấn đề mấu chốt.

⁴³ Ford Model T là một mẫu ô tô được sản xuất bởi Ford Motor Company từ năm 1908 đến năm 1927. (BTV)

Khi đã đặt ra câu hỏi cây đuă thần, bạn có thể giải thích một chút về điều bạn đang cố thực hiện:

Trong quá khứ, chúng tôi đã tư duy theo hướng tạo ra những sản phẩm làm được việc gì đó cụ thể, nhưng chúng không giúp giải quyết vấn đề thực. Chúng tôi đang cố tránh điều đó và đảm bảo rằng chúng tôi xây dựng được thứ gì đó giúp ích cho tình huống của bạn và giải quyết những gì gây khó khăn cho cuộc sống của bạn.

Đó là thông điệp mà hầu như bất cứ khách hàng nào cũng sẽ hiểu – tất cả chúng ta đều từng mua những sản phẩm không mang lại được những gì chúng hứa hẹn.

TRÁNH NÓI CHI TIẾT VỀ SẢN PHẨM

Sẽ thế nào nếu người được phỏng vấn bắt đầu đặt ra những câu hỏi cụ thể về sản phẩm của bạn? Đặc biệt khi họ có động lực mạnh mẽ để giải quyết vấn đề này, họ sẽ háo hức muốn thấy những gì bạn đang xây dựng.

Bạn có thể đang trong quá trình xây dựng sản phẩm hoặc vẫn chưa bắt đầu, nhưng dù trong trường hợp nào, tốt nhất là không trưng ra cho họ sản phẩm của bạn hay nói chi tiết về nó cho đến khi gần kết thúc cuộc trò chuyện. Tốt hơn là hãy lên lịch cho một cuộc phỏng vấn riêng để nói về các giải pháp.

Tại sao việc đưa ra sản phẩm của bạn vào lúc này lại là một ý tưởng tồi? Lý do là những hình ảnh hoặc hiện vật sẽ làm thay đổi

mọi thứ mà người được phỏng vấn sẽ nói. Thay vì nghĩ về cách họ làm việc và nỗi thất vọng của mình, họ sẽ vô thức điều chỉnh câu trả lời của họ dựa trên sản phẩm của bạn. (Đây là một biến thể của nguyên tắc “Nếu bạn có một cái búa, mọi thứ đều trông như một cái đinh.”⁴⁴)

⁴⁴ Quan niệm này được phổ biến bởi Abraham Maslow, người đã viết trong *The Psychology of Science* (tạm dịch: Tâm lý học trong khoa học) rằng: “Tôi cho rằng, nếu công cụ duy nhất bạn có là một cây búa, bạn sẽ xử lý mọi thứ như thể nó là một cây đinh.” Tôi thích cách nói trước đó của một ông Abraham khác hơn. Abraham Kaplan nói: “Hãy đưa cho một cậu nhóc cây búa, và anh sẽ thấy nó tìm cách đập lên mọi thứ nó gặp.”

(https://en.wikipedia.org/wiki/Law_of_the_instrument) (TG)

Nếu một người được phỏng vấn háo hức muốn xem sản phẩm của bạn hoặc hình ảnh về nó ngay từ đầu, bạn có thể giải thích rằng bạn muốn nghe họ nói về kinh nghiệm và nỗi thất vọng của họ trước để họ không bị ảnh hưởng bởi những gì bạn đang có. Bạn luôn có thể đề nghị lên lịch cho một buổi dùng thử trong tương lai, nhưng một khi đã trưng ra thứ gì đó, bạn không thể hy vọng có được những phản hồi chân thành nhất từ người này.

Nếu bạn chưa có gì để cho họ xem, cứ nói thẳng ra như vậy. Bạn có thể nói chẳng hạn: “Chúng tôi đang tìm cách giải quyết vấn đề quản lý tài chính cá nhân của mọi người, và để làm thật tốt việc đó, điều đầu tiên là chúng tôi cần hiểu chính xác những gì mọi người đang làm và họ vướng mắc ở đâu.”

QUÁ GIỜ

Bạn đề nghị nói chuyện với một người trong 20 phút, nhưng đôi khi bạn nhận thấy rằng họ vẫn tiếp tục nói một cách rất nhiệt tình dù đã quá giờ. (Đó là lý do tôi không khuyên bạn lên lịch cho hai cuộc trò chuyện sát nhau mỗi nửa giờ.) Khi người được phỏng vấn có vẻ muốn tiếp tục cuộc trò chuyện, có khả năng họ đã quên theo dõi thời gian. Bạn không nên gây bất tiện cho họ bằng cách vô tình làm

họ muộn giờ thực hiện công việc tiếp theo của họ. Nếu đã gần hết 30 phút và họ vẫn say sưa nói, tốt hơn là lịch sự xen ngang bằng câu: “Xin lỗi anh – Tôi rất muốn được tiếp tục cuộc trò chuyện này, nhưng tôi không muốn lấy mất quá nhiều thời gian của anh.”

Tôi không khuyên bạn kéo dài cuộc phỏng vấn quá 45 phút, bất kể hai người đều nhiệt tình đến mức nào. Những gì bạn nhận được sẽ giảm dần và nguy cơ bạn đang lợi dụng thiện chí của người đó sẽ tăng lên. Cách tiếp cận tốt hơn là đề nghị được liên hệ lại với họ để hỏi những câu khác.

Bạn thường bị mong muốn cố gắng đưa càng nhiều thứ cảm dỗ trong cuộc trò chuyện đầu tiên càng tốt. Nhưng sẽ thế nào nếu đây là cơ hội duy nhất tôi có để nói chuyện với họ? Dù bạn thường nghĩ ngược lại, nhưng việc giúp bạn một lần sẽ khiến họ sẵn sàng giúp lần thứ hai. Bạn có từng đề nghị ai một khoản tiền góp từ thiện nhỏ, rồi nhận được khoản lớn hơn vào lần sau chưa? Đó là kỹ thuật đặt-chân-vào-cửa, và nó hiệu quả hơn nhiều so với việc bạn yêu cầu “một khoản to” ngay lần gặp đầu tiên.⁴⁵

⁴⁵ Bài viết trên Wikipedia về chủ đề này mô tả kỹ thuật đặt-chân-vào-cửa như sau: “Khi ai đó bày tỏ sự ủng hộ đối với một ý tưởng hay quan niệm, người đó có xu hướng duy trì thái độ nhất quán với biểu hiện ủng hộ đầu tiên đó bằng cách cam kết tham gia vào nó một cách cụ thể hơn.” (http://en.wikipedia.org/wiki/Foot-in-the-door_technique). Ví dụ được dẫn ra nhiều nhất cho nghiên cứu về kỹ thuật đặt-chân-vào-cửa có nguồn gốc từ các thử nghiệm tâm lý xã hội được thực hiện từ những năm 1960. Một phân tích theo sau gần đây về các kỹ thuật đặt-chân-vào-cửa (<http://psp.sagepub.com/content/9/2/181>) đặt câu hỏi về sức mạnh của hiện tượng này.

Tuy nhiên, tôi đã thấy được hiệu quả của nó. Nếu khách hàng tiềm năng của bạn không trả lời e-mail sau đó của bạn, tôi sẽ không cho là lý thuyết tâm lý học xã hội đã sai mà cho đó là dấu hiệu chỉ ra rằng vấn đề bạn đang giải quyết không đủ hấp dẫn để đảm bảo rằng họ quan tâm nó sâu hơn. (TG)

Hãy đề nghị lên lịch cho cuộc phỏng vấn tiếp theo khi bạn đã học hỏi được nhiều hơn hoặc có một số phác thảo đầu tiên để trình bày. Hãy nhớ rằng một vài khách hàng mục tiêu đầu tiên mà bạn phỏng vấn rất có thể trở thành “nhà truyền giáo” tương lai của bạn – kể cả khi bạn phải xây dựng một thứ hoàn toàn khác so với ý định ban đầu của mình.

VÀI PHÚT CUỐI

Nếu như những phút đầu tiên rất quan trọng để làm cho một người chia sẻ với bạn, những phút cuối rất quan trọng để tạo dựng một mối quan hệ với họ. Bạn hẳn là không muốn người được phỏng vấn hối tiếc vì đã dành cho bạn 20-30 phút rảnh rỗi vừa qua.

Trong vài phút cuối của cuộc trò chuyện, bạn phải làm ba việc sau:

- Đề xuất dành khoảng thời gian riêng của bạn cho người được phỏng vấn
- Làm cho người được phỏng vấn cảm thấy họ đã thành công trong việc giúp bạn
- Cảm ơn họ với tư cách cá nhân vì đã dành thời gian cho bạn

Hãy nói trên tư cách cá nhân và thật chân thành. Đây không phải là kết thúc của một giao dịch kinh doanh mà là kết thúc của một cuộc trò chuyện với người mà bạn có thể muốn giữ kết nối trong tương lai. Bạn có thể tham khảo những gì tôi nói dưới đây, nhưng hãy đảm bảo rằng những gì bạn nói phù hợp với phong cách nói chuyện của cá nhân bạn:

[Tên], tôi nghĩ rằng bạn đã trả lời tất cả những câu hỏi của tôi rồi. Liệu có điều gì mà tôi có thể giải đáp cho bạn không?

[Tạm dừng, trả lời các câu hỏi nếu cần]

Cảm ơn bạn rất nhiều vì đã nói chuyện với tôi hôm nay. Thật sự rất hữu ích cho tôi khi được nghe bạn nói về [lặp lại một vấn đề hoặc tình huống mà người được phỏng vấn bàn luận]. Đó chính xác là

các chi tiết mà tôi không bao giờ biết được nếu không nói chuyện với đúng người đã trải nghiệm nó.

Liệu tôi có thể giữ kết nối với bạn để tiếp tục học hỏi thêm không? Nếu có thêm câu hỏi hoặc khi tôi tiến gần đến việc xây dựng một giải pháp thực sự, liệu tôi có thể liên lạc lại với bạn không?

[Tạm ngừng]

Một lần nữa cảm ơn bạn và chúc bạn một ngày tốt lành!

Đây là một ứng dụng khác của kỹ thuật đặt-chân-vào-cửa. Bằng cách hỏi mọi người rằng liệu bạn có thể liên lạc lại với họ hay không, bạn đang củng cố vai trò chuyên gia của họ. Bạn đang đề nghị họ giúp đỡ nhưng họ cảm giác đó như một lời khen.

Tôi thường liên lạc lại để hỏi thêm, hoặc vào giai đoạn sau khi tôi nghĩ mình đã phát hiện một mẫu hình và cần thêm một vài điểm dữ liệu, hoặc khi tôi đã có một sản phẩm khả thi tối thiểu để cho khách hàng xem.

KHÁCH HÀNG Ừ? KHÁCH HÀNG NÀO?

Bạn có thể nhận thấy rằng tôi đã tránh dùng từ “khách hàng” trong cuộc hội thoại với người được phỏng vấn. Khi nói chuyện với ai đó, tôi không bao giờ gọi họ là một khách hàng hoặc nhắc đến những khách hàng khác. Điều này có vẻ có chút kỳ cục đối với một cuốn sách về phát triển khách hàng?

Việc này không hề vô lý: tôi không muốn người ngồi đối diện mình nghĩ họ là một khách hàng (họ rõ ràng chưa phải khách hàng) bởi điều đó đặt tâm trí họ vào trạng thái thương thuyết. Bạn đã bao giờ thương lượng để có giá tốt hơn cho thứ gì đó chưa? Khi đó thì việc biểu lộ sự nhiệt tình hoặc chia sẻ quá nhiều được cho là gây bất lợi: nếu người bán biết bạn cần thứ gì, anh ta sẽ ít có xu hướng hạ giá. Khi thương lượng, mọi người thường cố gắng nói càng ít càng tốt. Rõ ràng là bạn không muốn người được phỏng vấn tỏ ra như vậy.

Kể cả khi bạn khẳng định rằng bạn không có sản phẩm và không cố bán thứ gì, việc gọi ai đó là một khách hàng cũng ngấm ngấm đặt họ vào tâm thế đàm phán. Việc dùng những từ “bạn”, “một người” hay “một số người” giữ cho cuộc trò chuyện được vô tư.

SAU CUỘC PHÒNG VẤN

Quá trình phỏng vấn nên là từng bước nhỏ lặp lại như quá trình xây dựng sản phẩm. Nói cách khác, bạn không thể làm tốt ngay trong lần đầu tiên. Bạn cần liên tục đánh giá những gì đã làm xem nó hiệu quả đến đâu và tinh chỉnh những phần không hiệu quả như bạn mong muốn.

Ngay khi cuộc phỏng vấn còn lưu lại rõ rệt trong trí óc bạn, hãy dành năm phút để tự hỏi mình hoặc người ghi chú giúp bạn những câu hỏi sau:

- Những phút đầu của cuộc phỏng vấn có diễn ra suôn sẻ không? Người được phỏng vấn có lập tức chia sẻ không?
- Tôi có vô tình đặt ra những câu hỏi dẫn dụ hoặc đưa ra một quan điểm mà có thể đã làm biến đổi điều người được phỏng vấn nói ra không? (Bạn có thể sẽ không dễ phát hiện ra điều này. Nếu làm việc cùng một người ghi chép, họ có khả năng sẽ nhận thấy những câu “lỡ miệng” này.)
- Có câu hỏi nào của tôi được đáp lại bằng một câu trả lời rất ngắn hoặc nhạt nhẽo không? Có cách nào để tôi sửa lại nó sao cho hiệu quả và gợi mở hơn không?
- Tôi có đặt câu hỏi quá nhanh không, hoặc người được phỏng vấn có đưa ra câu hỏi hay ý tưởng nào mà tôi nên đưa vào mẫu câu hỏi phỏng vấn không?
- Có điều gì tôi muốn tìm hiểu nhưng đã không đạt được không? Làm cách nào tôi có được thông tin đó vào lần tới?
- Đây là lúc người được phỏng vấn thể hiện nhiều cảm xúc nhất? Câu hỏi nào khơi gợi được hồi đáp chi tiết và nhiệt tình nhất?

Nếu không trả lời nhanh những câu này ngay sau cuộc phỏng vấn, bạn sẽ quên mất rất nhiều chi tiết nổi bật. Bạn vẫn còn các ghi chú,

nhưng cảm giác chủ quan về điều bạn đã làm tốt và không tốt thì nhanh chóng mờ nhạt đi.

Đây cũng là lúc hiệu quả để tập trung vào các tiêu chuẩn chủ quan của cuộc trò chuyện. Đây là cảm giác chủ đạo mà người này biểu lộ? Tức giận, phẫn khích, thất vọng, xấu hổ, tò mò hay hứng thú? Nếu bạn phải nắm bắt được tông giọng của cuộc trò chuyện chỉ bằng một câu nói với một người bạn thì câu đó sẽ là gì? Tôi sẽ tập trung hơn vào việc phân tích các ghi chú của bạn trong Chương 6, còn ở đây chúng ta không phân tích mà nói về cảm giác bên trong bạn. Hãy viết nó ra ngay trước khi nó mờ nhạt đi.

Hãy dành chút thời gian trước cuộc phỏng vấn tiếp theo để điều chỉnh những chỗ cần cải thiện. Và nhớ lặp lại quy trình này sau đó!

LÀM SAO ĐÂY NẾU CÁC CUỘC PHỎNG VẤN KHÔNG SUÔN SẼ?

Tôi đã do dự khi viết phần này bởi điều mấu chốt tôi muốn là giúp cho người đọc nghĩ rằng phỏng vấn phát triển khách hàng là việc bạn có thể làm được một cách hoàn hảo và thu được kết quả. Đa phần các cuộc phỏng vấn của bạn sẽ ổn thỏa. Bạn sẽ mắc vài lỗi nhưng người được phỏng vấn sẽ tha thứ hoặc hầu như không để ý tới.

Tuy nhiên tôi muốn chia sẻ một số mẹo gỡ rối, trong trường hợp bạn rơi vào một trong những tình huống gây lúng túng hiếm hoi này. Tôi đã phỏng vấn đủ nhiều để trải nghiệm những điều này ở góc độ nào đó:

Người được phỏng vấn tỏ vẻ khó chịu

Ngay cả khi bạn đã lên lịch để trò chuyện, tôi cũng khuyên rằng nên bắt đầu cuộc phỏng vấn bằng việc xác nhận lại xem đây có phải lúc thích hợp không. Chuyện này không thường xuyên xảy ra nhưng đôi khi người ở đầu dây bên kia đang bận hoặc đơn giản là họ đang có một ngày tệ hại, và tôi đã đặt lịch để nói chuyện với họ sau.

Nếu đó không phải là vấn đề thì nguyên nhân chủ yếu cho sự mất kiên nhẫn hay tức giận của họ là xung đột trong các kỳ vọng. Đây là lý do tôi đã đưa ra các ví dụ cho e-mail giới thiệu trong Chương 3. Liệu người được phỏng vấn có kỳ vọng một cuộc gọi ngắn hơn, một sản phẩm đã có hoặc tiền công cho việc dành thời gian cho bạn? Khi chuyện này xảy ra, họ sẽ không vui vẻ gì và bạn cũng ít có khả năng nhận được lợi ích gì.

Tôi có cảm giác mình đang xúc phạm người được phỏng vấn

Đôi lúc, khi bạn thăm dò điểm đau của một khách hàng tiềm năng, họ có thể coi những nhận định của bạn là lời chỉ trích hoặc phán xét. Điều này thường có nghĩa là bạn cần dùng ngôn ngữ mềm mỏng hơn. Hãy ngừng lại, hoặc thêm vào những cụm từ như “liệu tôi có thể hỏi” hoặc “cho phép tôi làm rõ...” trước khi đặt ra một câu hỏi thăm dò giúp người được phỏng vấn sẵn sàng đào sâu vấn đề hơn. Những từ mang tính cá nhân – như một số, nhẹ, nhỏ, hoặc thỉnh thoảng – có thể hữu ích. (Để hiểu chi tiết hơn, mời bạn đọc lại mục “Hãy khéo léo khi dùng từ ‘Tại sao?’”.)

Nếu bạn cảm thấy người được phỏng vấn có xu hướng khép mình thay vì cởi mở hơn, những cụm từ giúp tạo dựng sự cảm thông có thể giúp ích. Việc dùng các cụm “chúng tôi đã trải nghiệm việc...” hoặc “những người khác đã nói với tôi rằng...” là những cách hay để trấn an người được phỏng vấn.

HÃY BƯỚC RA NGOÀI (NGAY BÂY GIỜ!)

Giờ là lúc bạn nên ngừng đọc. Hãy đặt sách xuống và đi đến trò chuyện với một khách hàng. Chúng tôi đã trình bày những câu hỏi nên đặt ra, các kỹ thuật để khiến người khác cởi mở và những cách để thúc đẩy họ tiếp tục cuộc trò chuyện. Thành tố duy nhất còn thiếu là hành động của chính bạn. Tôi đang dõi theo bạn, và đừng bắt đầu đọc Chương 6 cho đến khi bạn hoàn thành ít nhất hai cuộc phỏng vấn. Hãy bước ra khỏi văn phòng đi nào!

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH CẦN NHỚ

- Thực hành phỏng vấn với một đồng nghiệp
- Phỏng vấn cặp cùng một người khác để cải thiện các cuộc phỏng vấn và lôi kéo thêm nhiều người tham gia việc phát triển khách hàng (bao gồm cả những người không mấy thoải mái với việc trực tiếp nói chuyện với khách hàng).
- Hãy giữ cho cuộc trò chuyện cởi mở, tự nhiên và mang tính cá nhân.
- Sau khi đặt ra câu hỏi đầu tiên, hãy chờ đủ một phút trước khi đặt ra câu hỏi tiếp theo.
- Hãy chú ý đến cảm xúc khi ghi chép. Cảm xúc là thứ cần được ưu tiên nắm bắt.
- Chú ý nắm bắt bất cứ thông tin nào xác nhận hoặc bác bỏ giả thiết của bạn và bất cứ điều gì làm bạn bất ngờ.
- Hãy lắng nghe khi khách hàng chuyển chủ đề. Nếu chủ đề đó được lặp lại ở những người khác, đó có thể là một cơ hội khác để bạn khám phá.
- Khi khách hàng đề xuất các đặc tính hoặc giải pháp, hãy hướng họ quay trở lại nói về vấn đề.
- Xem lại các ghi chú của bạn ngay sau cuộc phỏng vấn để cải thiện chất lượng phỏng vấn và tóm tắt những điểm quan trọng.

Chương 6 Điều gì cho thấy một giả thiết được xác nhận?

Ban đầu mọi người sẽ nói với tôi rằng “Ý tưởng tuyệt đấy,” và tôi sẽ thấy rất hào hứng. Nhưng sau một vài cuộc phỏng vấn, tôi sẽ bắt gặp vài người biểu lộ sự thích thú và bắt đầu nói liên tục một cách đầy hào hứng. Nhưng càng phỏng vấn nhiều, tôi càng nhận thấy điểm khác biệt giữa những người cố tỏ ra dễ chịu và những người thật sự gặp phải vấn đề mà tôi có thể giải quyết.

— BARTOSZ MALUTKO, GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH CỦA STARTERS

Giờ thì bạn đã bắt đầu thực hiện những cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng, và có lẽ đang nóng lòng chờ đợi một số câu trả lời. Bạn đã đưa ra những giả thiết tập trung vào đối tượng nhất định và để xác nhận chúng, bạn đã tìm được người để nói chuyện. Bạn đã tuân thủ nguyên tắc đặt câu hỏi mở và để khách hàng trở thành chuyên gia. Giờ là lúc để bắt đầu nói về những điều bạn đã tìm hiểu được và dùng nó để đi đến quyết định.

Trong chương này, chúng ta sẽ nói về cách để có được những câu trả lời đáng tin cậy từ các phản hồi thu được sau phỏng vấn. Bạn sẽ học được rằng tại sao bạn nên tạm thời bi quan, khi nào thì không nên tin vào những gì bạn đang nghe và làm cách nào để giảm thiên kiến. Chúng ta cũng sẽ nói đến việc:

- Chia sẻ câu chuyện với đội ngũ của bạn
- Bạn cần bao nhiêu cuộc phỏng vấn
- Bạn nên học những gì sau hai, năm và mười cuộc phỏng vấn
- Phải làm gì nếu các cuộc phỏng vấn không diễn ra suôn sẻ
- Làm thế nào để nhận ra một giả thiết được xác nhận

Việc xác nhận một giả thiết có nghĩa là gì? Liệu nó có nghĩa là bạn có một sản phẩm được đảm bảo thành công? Hay có nghĩa rằng bạn không thể xây dựng bất cứ thứ gì cho đến khi bạn hoàn thành đủ số cuộc phỏng vấn? Hoặc nó nghĩa là bạn có thể ngừng việc phát triển khách hàng ngay bây giờ?

Không, không và không.

Sự xác nhận đơn giản có nghĩa rằng bạn đủ tự tin để tiếp tục đầu tư thời gian và công sức cho hướng đi này. Nó cũng không có nghĩa rằng bạn cần chờ đến khi hoàn thành 10, 15 hay 20 cuộc phỏng vấn trước khi viết ra một dòng code! Việc phát triển khách hàng được tiến hành song song với việc phát triển sản phẩm, điều đó có nghĩa là bạn có thể bắt đầu tạo ra một sản phẩm khả thi tối thiểu ở bất cứ thời điểm nào trong khung thời gian thực hiện các cuộc phỏng vấn. Nó cũng có nghĩa rằng bạn nên tiếp tục nói chuyện với khách hàng kể cả sau khi bạn đã bắt đầu xây dựng sản phẩm hoặc dịch vụ.

DUY TRÌ MỘT THÁI ĐỘ HOÀI NGHI LÀNH MẠNH

Các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng mang tính chủ quan, và đó là một thách thức: bạn rất dễ nghe được điều mà bạn muốn nghe. Dù không chủ đích, hầu hết mọi người chỉ tập trung vào những điểm tích cực. Chúng ta nghe được từ “có thể”, chúng ta thấy được một nụ cười, và rồi chúng ta bỏ qua sự do dự hay căng thẳng trong ngôn ngữ cơ thể của người đối diện.

Quá dễ để nhìn nhận những phản hồi theo hướng chứng minh rằng giả thiết của bạn đúng dù chúng không như vậy. Nếu làm vậy, bạn đã và đang lãng phí vô số thời gian. Hãy tránh cái bẫy đó.

Họ có đang nói những điều bạn muốn nghe?

Bạn sẽ nghe được gì khi người khác quá sốt sắng muốn làm hài lòng bạn? Có điểm khác biệt giữa sự lịch thiệp và sự chân thành. Bạn phải học cách đọc được những điều họ không nói ra, và ẩn ý trong cuộc trò chuyện có thể khác đi chút ít tùy thuộc vào việc sản phẩm của bạn hướng đến người tiêu dùng hay các doanh nghiệp.

Nhìn chung, người tiêu dùng không muốn làm bạn thất vọng. Nếu bạn đã làm tốt việc xây dựng mối quan hệ và tỏ vẻ gần gũi, người được phỏng vấn sẽ muốn hợp tác và làm bạn vui lòng. Họ có thể kể mình đã gặp phải một vấn đề hoặc hành xử theo cách nào đó dù chuyện đó không có thật. Họ có thể nói họ sẽ trả tiền cho một giải pháp giúp họ đạt được điều gì đó, nhưng trên thực tế họ sẽ không bao giờ đưa ra tấm thẻ tín dụng của mình.

Với những ai hướng đến các sản phẩm dành cho doanh nghiệp, điều này lại dẫn đến thái độ khác. Người được phỏng vấn có thể cảm thấy rằng một người chuyên nghiệp thì coi trọng sự lịch thiệp và chân thành. Có thể họ khó mà giao tiếp khéo léo bằng cách đồng ý rằng một số điểm là tích cực trong khi họ biết điều đó rõ ràng không thể chứng minh.

Có thể họ cũng tin rằng những cuộc trò chuyện này là một lời mời thương thảo thiệt hơn: bằng việc đồng ý với bạn ở một phương diện, họ có thể cảm giác rằng họ nhận lại quyền đòi hỏi thứ họ muốn sau đó.

Trong cả hai tình huống này, bạn có thể nghe được những phản hồi có phần phù hợp một cách quá hoàn hảo với những gì bạn kỳ vọng được nghe. Khi nghe một người được phỏng vấn nói điều gì đó xác nhận các giả thiết của bạn, đừng dừng lại ở đó. Hãy giữ thái độ hoài nghi.

Tôi thường nói: “Nếu ai đó nói có thể, hãy ghi nhận đó là một cách nói ‘không’.”

Liệu khách hàng đang nói thật hay đang đặt giả thiết?

Sẽ là không đủ nếu một người chỉ nói ra mong muốn có thứ gì đó – một sản phẩm, một dịch vụ hay khả năng hoàn thành một việc. Muốn một thứ gì đó thì miễn phí và dễ dàng.

Thật sự thay đổi hành vi, chi tiền hoặc học những điều mới thì lại mất chi phí. Bạn cần tìm ra sự khác biệt giữa muốn và sẽ, và việc đó đòi hỏi kỷ luật trong cách bạn trò chuyện với các khách hàng

mục tiêu. Nếu bạn đặt một câu hỏi và người đó nói “vâng”, điều đó rõ ràng ít giá trị hơn khi họ tự mình nói ra vấn đề.

Trong Chương 4, tôi đã nói về tầm quan trọng của việc đặt ra những câu hỏi mở. Sẽ là tốt hơn nếu bạn hoàn toàn tránh được việc đặt ra những câu hỏi có-không, nhưng mới đầu thì đó là một thói quen khó xây dựng. Bạn sẽ thỉnh thoảng lỡ lời và hỏi những câu như “Bạn có làm X không?” hay “Bạn có thích X không?” Không sao cả, miễn là bạn nhận ra rằng bạn không thể ghi nhận phản ứng bề mặt của họ. Bạn cần thách thức nó.

Nhiều năm trước, tôi đã làm việc với một ngân hàng lớn trong một số nghiên cứu khách hàng trực tiếp. Một nhà điều hành của ngân hàng khẳng định đặt ra câu hỏi: “Bạn có bận tâm về tính bảo mật thông tin tài chính của mình không?” Tôi đã chỉ ra rằng sẽ không ai nói “Không” trước câu hỏi đó, nhưng không có kết quả. Như tôi đoán trước, tôi nói chuyện với 10 người thì cả 10 đáp lại rằng, hẳn rồi, họ vô cùng bận tâm tới tính bảo mật và tính riêng tư thông tin tài chính của họ. Trước khi một người trong số họ rời khỏi, tôi đã cảm ơn và nói: “Anh sẽ nhận được 50 đô-la tiền trà nước nếu anh viết ra tên thời con gái của mẹ mình và số An sinh Xã hội của bà.” Không do dự, người đàn ông đó với lấy cây bút bi và nhận lấy tờ giấy của tôi. Tôi ngăn lại trước khi anh ta kịp viết ra bất cứ thông tin gì, thế nhưng tôi đã có kết luận của mình. Anh ta rất quan tâm đến tính bảo mật... cho đến khi được treo thưởng 50 đô-la.

Cách tốt hơn để đặt ra câu hỏi ban đầu kia là hỏi về hành vi hiện tại, chẳng hạn “Bạn nghĩ rằng mọi người có thể làm gì để bảo mật thông tin tài chính của họ?” Nếu bạn đã đặt ra một câu hỏi có-không và nhận được câu trả lời “Có”, bạn nên thay nó bằng một câu hỏi mở hơn trong các cuộc phỏng vấn sau.

Một câu trả lời đáng tin cậy nên bao gồm một số hành động cụ thể, chẳng hạn như “chọn mật khẩu bảo vệ” hoặc “luôn đăng xuất sau khi dùng trang web của ngân hàng”. Ngược lại, hãy hoài nghi câu trả lời dạng “Tôi không biết” hoặc “Tôi luôn đọc được rằng có kẻ xâm nhập được vào đâu đó và có được số thẻ tín dụng, nhưng ta chẳng thể làm gì để ngăn chặn điều đó.”

Kể cả khi câu hỏi đặt ra rất cẩn trọng, đôi khi khách hàng sẽ tỏ vẻ vô cùng nhiệt tình mặc dù họ không có ý định mua hay dùng sản phẩm của bạn. Tôi đã trải nghiệm điều này lần đầu khi phụ trách việc thiết kế và nghiên cứu cho một sản phẩm tài chính cá nhân. Khi tôi phỏng vấn các khách hàng để chọn ra những người dùng chương trình thử nghiệm, hầu hết mọi người đều tỏ ra hứng thú với vấn đề quản lý tiền bạc cá nhân. Họ nói chi tiết về nỗi thất vọng của mình. Khi được xem bản dùng thử, họ thích ý tưởng về sản phẩm. Hầu hết nói rằng họ chắc chắn sẽ dùng sản phẩm, thậm chí sẵn sàng chi tiền cho nó. Thế nhưng, bằng cách nào đó, cuối cùng thì không có sản phẩm nào của chúng tôi đạt 100% lượt sử dụng. (Hẳn bạn đang sốc, tôi hiểu.)

Theo thời gian, tôi bắt đầu nhận thấy sự khác biệt giữa những từ ngữ khác nhau mà mọi người sử dụng. Những người trở thành khách hàng dùng lối nói chủ động hơn và mô tả các chi tiết cụ thể; những người khác dùng lối nói bị động hơn và không chắc chắn. Nếu bạn đã ghi chép nguyên văn, hãy tìm xem họ có dùng những cụm từ như trong Bảng 6-1 không.

Bảng 6-1. So sánh các lối nói chân thành và bất định, giả thiết



Hóa ra tôi đã nghe rất nhiều người mỉm cười hào hứng và nói về điều họ ước mình sẽ làm. Quản lý tài chính cá nhân tốt là một trong những mục tiêu đó, cũng như giảm được 5kg hay dùng chỉ nha khoa hằng ngày, những điều mà mọi người đều cảm thấy họ nên làm.

Căn cứ dự báo tốt nhất cho hành vi tương lai là hành vi hiện tại. Việc tập trung vào những ví dụ cụ thể về hành vi hiện tại là cách tốt nhất để hạn chế việc họ nói đến những mong muốn tưởng tượng. Nếu một người được phỏng vấn nói về mong muốn giảm 5kg, hãy hỏi xem họ tập bài tập gì trong tuần trước. Nếu ai đó nói về mong muốn điều chỉnh quy trình quản lý dự án, hãy hỏi xem cho đến giờ họ đã loại bỏ những cuộc họp hay vướng mắc nào rồi.

Nếu các ghi chú phỏng vấn chứa nhiều lời cảm thán nhưng ít minh chứng về hành động thực tế, bạn đang không xác nhận được giả thiết của mình. Chúng tôi sẽ nói thêm về việc xác nhận (hay phủ nhận) các giả thiết của bạn ở phần sau trong chương này. Hãy nhớ rằng điểm quan trọng nhất là để làm được việc này việc kia một cách nhanh chóng. Nếu giả thiết của bạn là sai, càng sớm biết điều đó, thì bạn càng có thể điều chỉnh nó và tiến bước. Nếu bạn nhanh chóng xác nhận được giả thiết của mình, bạn có thể bắt tay vào xây dựng một sản phẩm khả thi tối thiểu (tôi sẽ nói chi tiết hơn về việc này trong Chương 7).

Nhưng trước khi tiến xa hơn với các giả thiết của mình, hãy nói về các ghi chú của bạn, những thứ sẽ giúp bạn xác nhận hay phủ nhận giả thiết của mình.

TỔ CHỨC CÁC GHI CHÚ SAO CHO HIỆU QUẢ

Khi làm ở KISSmetrics, việc củng cố những hiểu biết về phát triển khách hàng cho cả nhóm là một trong những ưu tiên cao nhất của tôi. Tôi thực hiện trung bình 10-15 cuộc phỏng vấn khách hàng mỗi tuần (và trong một vài tuần thì còn nhiều hơn). Những người sáng lập thường cũng trò chuyện với khách hàng nhiều như vậy (dù các cuộc trò chuyện hiếm khi đi theo một cấu trúc). Khi cả đội hiểu rõ hơn, bộ phận hỗ trợ khách hàng và kỹ thuật bán hàng cũng có thể nói chuyện với khách hàng mỗi ngày. Chính vì thế mà số ghi chú cần lưu lại là quá nhiều!

Tổ chức lượng thông tin lớn nhường đó là quá khó đối với một người. Và lý tưởng là nhiều người, nếu không muốn nói là tất cả những người thực hiện việc xây dựng sản phẩm trong đội ngũ của bạn, tham gia vào việc phát triển khách hàng.

Tôi nhanh chóng học được rằng nếu bạn đã ghi chú đủ để nắm bắt chính xác những gì người khác nói trong 20 phút phỏng vấn, bạn đã ghi được nhiều hơn so với mức bạn có thể chia sẻ hiệu quả với đội ngũ của mình. Mọi người không thể nào đọc từng từ trong các ghi chú phát triển khách hàng. Việc tạo lập một số khung mẫu để tóm tắt và lưu các ghi chú là rất quan trọng.

Lưu các ghi chú trong một tệp

Đối với các dự án mà tôi là người phỏng vấn chính, tôi tạo một tập tin văn bản duy nhất để lưu tất cả các ghi chú từ tất cả các cuộc phỏng vấn với khách hàng. Ngay trước khi nói chuyện với một người mới, tôi thêm vào tập tin một vài dòng trống, điền tên và công ty của người đó, bôi đậm chúng, và dán vào tập tin mẫu ghi chú phỏng vấn đơn giản của tôi (mẫu này đã được đưa ra trong Chương 5).

Nếu có nhiều người tham gia phỏng vấn, Google Docs là một lựa chọn tốt hơn vì nó hỗ trợ tính năng cùng chỉnh sửa. Bạn không cần lo lắng về việc ai đó vô ý ghi đè lên ghi chú của người khác nếu hai hoặc nhiều người phỏng vấn cùng lúc.

Lưu lại tất cả các ghi chú trong cùng một tập tin giúp cho việc tìm kiếm sau đó được dễ dàng hơn. Nếu nhớ có ai đó từng đề cập đến “tích hợp e-mail”, bạn có thể tìm cụm từ đó thay vì phải nhớ xem ai đã nói ra. Bạn cũng dễ dàng thấy được một từ cụ thể hoặc tên sản phẩm được nhắc đến bao nhiêu lần. Bạn có thể thực hiện tìm kiếm trên nhiều tập tin nhưng việc đó tốn nhiều thời gian hơn.

Một số người tôi từng làm việc cùng khuyên dùng Evernote cho việc phát triển khách hàng. Một lợi thế của Evernote là nó dùng được trên nhiều nền tảng. Nếu sau cuộc phỏng vấn bạn nghĩ đến điều gì đó, bạn có thể tìm nó trên điện thoại hoặc iPad và tạo một ghi chú nhanh về nó. Nhưng cá nhân tôi thì thường dùng Word hoặc Google Docs.

Làm bản tóm tắt

Tôi dùng một tập tin Word khác để viết tóm tắt. Việc dùng một tập tin riêng để tóm tắt giúp cho việc đọc lướt và tìm mẫu hình chung được dễ dàng hơn. Tài liệu này đủ gọn nhẹ để tôi có thể chia sẻ với đội ngũ của mình mà không khiến họ ngộp lặn trong thông tin.

Bước đầu tiên là tóm tắt những gì bạn học được từ mỗi cuộc phỏng vấn. Nhưng đừng dừng lại ở đó. Bạn không nên chỉ rút ngắn những

gì người được phỏng vấn nói, mà nên rút ra một số kết luận và khuyến nghị cho các bước tiếp theo. Việc phát triển khách hàng chỉ hiệu quả nếu nó lái đội ngũ của bạn đến việc tập trung và tránh tiêu tốn thời gian vào những việc không hiệu quả.

Nếu khách hàng không đồng ý với những gì đội ngũ tin tưởng, một tài liệu tóm lược có lẽ là không đủ để thuyết phục mọi người thay đổi suy nghĩ. Đây là lý do tôi nhấn mạnh việc phỏng vấn cặp trong Chương 5. Một thành viên đã tham gia vào vài cuộc phỏng vấn, dù chỉ trong vai trò người ghi chú, cũng sẽ dễ dàng tiếp thu các phản hồi đã được tóm tắt hơn. Hãy đưa ra bản ghi chú đầy đủ cho những ai cần thêm bằng chứng về những gì khách hàng nói, và thử thuyết phục một vài người trong số họ đóng vai trò người ghi chú trong những cuộc phỏng vấn sắp tới.

Hãy nhớ lại Chương 5, những điểm quan trọng cần nắm bắt trong khi viết ghi chú là:

- Điều xác nhận giả thiết của bạn
- Điều phủ nhận giả thiết của bạn
- Những điều làm bạn bất ngờ
- Những điều khơi dậy cảm xúc của người nói

Đây là những điểm mang lại cho bạn nhiều hiểu biết nhất. Khi tóm tắt lại, tôi cố rút ra từ mỗi cuộc phỏng vấn 5-7 gạch đầu dòng chứa những thông tin thú vị nhất. Tôi đặt ưu tiên cho những gì đã nghe và chọn lấy những điều giá trị nhất mà tôi học được từ mỗi cuộc phỏng vấn.

Khi có nhiều người thực hiện phỏng vấn, mỗi người đặt ưu tiên trong ghi chú của mình bằng việc viết ra 5-7 gạch đầu dòng cho ba loại thông tin: xác nhận, phủ nhận và đáng quan tâm.

Nếu bạn không chắc nên ưu tiên điều gì, hãy dựa vào cảm xúc của người nói để quyết định. Một câu khẳng định ủng hộ một trong những giả định của bạn thú vị đấy, nhưng không đáng quan tâm bằng một phân tích khác đầy nhiệt tình trong 5 phút về sản phẩm của đối thủ.

Dưới đây là năm điểm tóm lược từ một cuộc phỏng vấn của KISSmetrics:

Joanne, Giám đốc Marketing, công ty quy mô trung bình

Xác nhận

“Tôi sử dụng Google Analytics nhưng thành thực mà nói nó khiến tôi thắc mắc nhiều hơn là được giải đáp.” (Chúng tôi giả định rằng khách hàng của chúng tôi đã sử dụng Google Analytics nhưng công cụ đó không đủ để đáp ứng nhu cầu của họ.)

Các phân tích được đặt ưu tiên thấp hơn vì nhà phát triển tập trung vào các tính năng của sản phẩm, vì vậy cô ấy cảm thấy mình như đang lặn mò trong bóng tối. (Như chúng tôi đã nghĩ, việc thiết lập sản phẩm luôn cần đến một nguồn lực các nhà phát triển nhất định.)

Phủ nhận

Hoàn toàn không có nỗ lực marketing trực tuyến! “Việc biết rằng mọi người đến từ đâu trước khi họ truy cập trang web của tôi à – ồ, việc đó không ảnh hưởng gì đến tôi, đúng chứ? Thế nên tôi không chắc là tại sao tôi lại cần biết điều đó.” (Chúng tôi giả định rằng market attribution⁴⁶ [phân bổ giá trị đóng góp vào thị trường] là điều quan trọng với khách hàng của chúng tôi – điều này phủ nhận giả định đó!)

⁴⁶ Attribution – theo định nghĩa từ Cục quảng cáo tương tác IAB – là quá trình nhận dạng loạt hành động của người dùng đóng góp vào một thành quả nhất định, và sau đó, phân bổ thành quả này thành từng giá trị quy kết tương ứng với mỗi hành động cụ thể trên. (ND)

Đáng quan tâm

Một hướng nghiên cứu khác về hỗ trợ khách hàng – những người khác trong công ty không thấy được một số vấn đề về sản phẩm vì họ không có quyền tiếp cận các e-mail hỗ trợ khách hàng – thứ làm cho vấn đề hiện rõ.

Quan tâm đến việc truy cập phiên bản dùng thử sớm; sẵn sàng trả cho một nhà phát triển để hỗ trợ cài đặt.

LÀM CHO ĐỘI NGŨ TẬP TRUNG VÀO THÔNG TIN MỚI

Cách tốt nhất để đảm bảo những nỗ lực phát triển khách hàng của bạn giúp cải thiện các nỗ lực phát triển sản phẩm là tối đa hóa số người nói chuyện với khách hàng trong đội ngũ. Những người này sẽ rất tự nhiên đưa hiểu biết về khách hàng đó vào việc ra các quyết định trong ngày về phạm vi sản phẩm, chi tiết thực hiện, chi tiết thiết kế và marketing.

Phỏng vấn cặp là một kỹ thuật giá trị để đưa thêm người vào thế giới của khách hàng. Một kỹ thuật khác là mời một nhóm đồng người giúp phân loại các phản hồi của khách hàng. Tại Yammer, chúng tôi thường làm việc này bằng cách dán các mẫu ghi chú lên một bảng lớn. Điều này đòi hỏi chúng tôi phải viết lại các phản hồi, do đó tốn thêm thời gian. Tuy nhiên, việc xoay quanh những mẫu giấy ghi chú hiển hiện trước mặt khuyến khích mọi người thảo luận và đáp ứng các phản hồi, giúp chúng được ghi nhận hiệu quả hơn (Hình 6-1).



Hình 6-1. Hãy mời toàn bộ đội ngũ giúp bạn phân loại các bình luận của khách hàng, họ sẽ chú ý hơn đến những gì bạn tìm hiểu được

Dù vậy, trí óc không thay đổi ngay lập tức. Kể cả khi ai đó trực tiếp thấy giả định của họ bị phủ nhận, họ cũng cần thời gian và vài lần kinh nghiệm nữa để từ thông tin mới đó đi đến việc điều chỉnh phương hướng.

Việc của bạn là giúp đội ngũ của mình nhìn thế giới qua con mắt của khách hàng và thực hiện những thay đổi cần thiết để nhắm trúng hướng và tránh phí sức. Dưới đây là một vài lời khuyên giúp bạn chia sẻ những gì bạn đang tìm hiểu một cách hiệu quả:

Bán những gì bạn đang học được

Những gì bạn đang tìm hiểu rất quan trọng. Bạn đang kể một câu chuyện có thể cứu sống hoặc vui đập sản phẩm của mình. Điều quan trọng là bạn nhận ra và truyền tải được tầm quan trọng của những hiểu biết này. Đừng gửi đi một e-mail với tiêu đề nhàm chán như “Tóm tắt phòng vấn khách hàng” trừ khi bạn muốn mọi người tống cổ bạn đi.

Họ không nắm được bối cảnh: Hãy trình bày nó

Một trong những thách thức lớn nhất trong việc báo cáo lại cho đội ngũ là việc ý thức được rằng họ không nắm được bối cảnh. Một khi bạn đã nghe nhiều khách hàng chia sẻ hành vi của họ và những gì họ tin tưởng, thật khó để nhớ mà không hiểu rõ tình huống của họ. Vấn đề này không chỉ xuất hiện trong việc phát triển khách hàng, nó gợi nhớ đến lời nguyên tri thức đã được đề cập ở Chương 5. Lời nguyên tri thức làm bạn không nhận ra bạn cần giải thích mỗi bước đưa bạn đến gần một kết luận. Với những người không tham gia vào cuộc hội thoại, họ không lập tức nhận thấy nhận định, ngôn ngữ cơ thể hay câu hỏi nào là đáng chú ý.

Khuyến khích việc đặt câu hỏi (đừng lập tức đưa ra khuyến nghị)

Hãy khuyến khích mọi người đặt câu hỏi và thảo luận. Trực tiếp đi đến các khuyến nghị hoặc ý kiến của bạn là cách dễ nhóm của bạn nhanh chóng thờ ơ với những gì bạn nói. Nếu người khác không cảm thấy họ đang tham gia vào quá trình phát triển khách hàng, họ có thể bắt đầu âm thầm chống đối nó. Bước đầu tiên để mọi người tham gia là gì? Hãy chắc rằng họ đang lắng nghe.

Đi đến việc ra quyết định

Những hiểu biết từ quá trình phát triển khách hàng nên biến thành hành động và các quyết định. Tốt hơn là chia sẻ thông tin trong một cuộc họp 5 phút về phạm vi hoặc ưu tiên về sản phẩm thay vì tổ chức một cuộc họp kéo dài một giờ chỉ để mọi người lắng nghe và không ai hành động.

Hãy đặt lịch thường xuyên cho việc chia sẻ những gì bạn tìm hiểu được. Nên là bao lâu một lần?

Còn tùy. Mức độ thường xuyên cần phù hợp với quy mô và tốc độ hoạt động của công ty bạn. Với tôi thì mỗi công ty tôi làm lại phù hợp với một mức độ khác nhau.

Tại KISSmetrics, tôi thường tổng hợp và chia sẻ các phản hồi phát triển khách hàng ngay trước các cuộc họp đặt ưu tiên về sản phẩm hàng tuần. Thông thường một tuần, tôi có thể hoàn thành 5-10 cuộc phỏng vấn, mỗi cuộc được tôi tóm tắt theo cách đã trình bày ở phần trước.

Tại Yammer, những ai thực hiện việc phát triển khách hàng đăng các ghi chú phỏng vấn lên mạng Yammer nội bộ ngay sau khi hoàn thành cuộc phỏng vấn. Mọi người trong nhóm dự án có thể lập tức đọc được các ghi chú phỏng vấn và đặt câu hỏi. Để truyền thông tin trong đội ngũ làm sản phẩm, chúng tôi cũng chia sẻ tóm tắt trong một cuộc họp hằng tháng để thảo luận quanh các cập nhật về nghiên cứu phân tích người dùng. Những cuộc họp này mang tính đối thoại nhiều hơn, vì vậy chúng tôi trình chiếu những slide thông tin tóm lược đủ để thúc đẩy một cuộc hội thoại (Hình 6-2).

Sự thấu hiểu từ 1%

- Họ có xu hướng làm việc với khách hàng và **liên tục giải quyết thông tin thay đổi**.
- Họ sử dụng Yammer để chia sẻ và **lưu trữ** thông tin giữa các nhóm
- Họ đánh giá cao **tốc độ nhanh** của Yammer, so với e-mail.
- Họ **đăng nhập cả ngày, mọi ngày**.
- Họ **liên tục** sử dụng Yammer từ khi bắt đầu.
- Họ là **các quản lý** đang cố gắng trở thành những nhà lãnh đạo hiệu quả hơn hoặc **những người làm thuê sử dụng Yammer để trở nên nổi trội hơn**.
- Họ báo cáo một cách mâu thuẫn về việc đồng bộ thông qua các thiết bị như thể đó là nỗi **thất vọng lớn nhất** đời họ vậy.

Hình 6-2. Slide trên tóm lược các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng với các khách hàng tích cực nhất trên Yammer. Các slide tóm tắt ngắn như thế này giúp thúc đẩy việc thảo luận

BẠN CẦN BAO NHIÊU CUỘC PHỎNG VẤN?

Câu trả lời ngắn 1: Còn tùy.

Câu trả lời ngắn 2: 15-20.

Tôi không chắc câu trả lời ngắn nào thật sự hữu ích, nhưng tôi không muốn bạn đọc lướt qua những trang tới để tìm một câu trả lời thực sự. Cho nên, hãy bắt đầu bằng những câu trả lời này, tôi sẽ giải thích thêm về những gì bạn sẽ trải nghiệm trong quá trình phỏng vấn.

Sau hai cuộc phỏng vấn, hãy nhìn vào các câu hỏi và ghi chú của bạn rồi điều chỉnh cách phỏng vấn.

Sau năm cuộc phỏng vấn, có lẽ bạn đã gặp ít nhất một người tỏ ra rất hào hứng.

Sau 10 cuộc phỏng vấn, bạn sẽ thấy các mẫu hình được lặp lại trong các câu trả lời bạn nhận được.

Bao nhiêu cuộc phỏng vấn là đủ?

Sau khi phỏng vấn đủ, bạn sẽ biết nó là bao nhiêu.⁴⁷ Sẽ không có điều gì nghe được làm bạn bất ngờ nữa.

⁴⁷ Tôi biết rằng đây là một câu trả lời chủ quan và không làm bạn thỏa mãn. Nó nhắc tôi về câu chỉ đường ở New England: đi đến trung tâm thành phố và rẽ trái. Làm thế nào bạn biết được mình đã đến trung tâm thành phố? Trừ khi bạn đã từng đến một thành phố New England nhỏ, bạn có lẽ không thể tin rằng câu đó đã cung cấp đủ thông tin. Bạn sẽ nhận ra ngay khi tới nơi. (TG)

Trong các phần sau, tôi sẽ phân tích về những câu trả lời này.

Sau hai cuộc phỏng vấn: Bạn có đang học được những gì bạn cần học không?

Trong Chương 5, chúng tôi đã nói về việc dành vài phút sau cuộc phỏng vấn đầu tiên để tìm ra những yếu tố thành công nhất. Thường thì những thay đổi đầu tiên trong các phỏng vấn liên quan đến phong cách nói và cách đặt câu hỏi.

Một khi đã hoàn thành hai hoặc ba cuộc phỏng vấn, bạn sẽ phải đưa ra một đánh giá quan trọng hơn. Liệu bạn có đang học được những gì cần học?

Các yếu tố cho thấy một giả thiết được xác nhận

Một giả thiết được xác nhận thường có bốn yếu tố được biểu hiện một cách rõ ràng:

- Các khách hàng xác nhận rằng chắc chắn có một vấn đề hoặc điểm đau
- Các khách hàng tin rằng vấn đề có thể và nên được giải quyết
- Các khách hàng đã tích cực đầu tư (công sức, thời gian, tiền bạc, đường cong học tập) trong nỗ lực để giải quyết vấn đề này
- Các khách hàng không rơi vào các hoàn cảnh nằm ngoài khả năng kiểm soát ngăn họ cố gắng giải quyết vấn đề hoặc điểm đau.⁴⁸

⁴⁸ Ngay cả khi khách hàng sẵn sàng đầu tư thời gian và nguồn lực vào việc giải quyết một vấn đề, họ có thể bị kìm hãm bởi các bên liên quan khác, bởi luật lệ hay các quy định, hoặc bởi văn hóa hay thông lệ xã hội về cái được chấp nhận. Chẳng hạn, các giáo viên có thể sẵn sàng đầu tư vào một giải pháp cho phép họ giáo dục hiệu quả hơn nhưng không thể vi phạm chương trình chung được đặt ra trên toàn bang. Nhân viên nhà hàng có thể muốn giảm số thức ăn bị lãng phí nhưng lại bị hạn chế bởi các quy định về sức khỏe. Thanh thiếu niên có thể khát khao tìm được một chương trình đào tạo nghề nhưng phải sống trong một nơi không có phương tiện giao thông công cộng để đi lại và không có người lớn nào chở họ đến nơi đào tạo. (TG)

Mỗi cuộc phỏng vấn cho bạn biết điều gì

Khi đọc lại các ghi chú phỏng vấn, bạn cần cảm thấy tự tin rằng bạn hiểu mức độ điểm đau của người này và mức động lực của họ trong việc giải quyết nó.

Bạn có thể tự tin trả lời những câu hỏi như:

- Nếu hôm nay tôi có một sản phẩm giải quyết được hoàn toàn vấn đề này của khách hàng, liệu tôi có gặp phải chướng ngại nào ngăn họ mua hoặc dùng nó không?
- Họ sẽ dùng nó thế nào và sẽ đưa nó vào các hoạt động hàng ngày ra sao?
- Nó sẽ thay thế cái gì?
- Nếu họ không mua giải pháp của tôi thì lý do cụ thể có thể là gì?

Nếu bạn không thể trả lời những câu hỏi này, hãy điều chỉnh các câu hỏi phỏng vấn (xem khung bên dưới).

Hai cuộc phỏng vấn là không đủ để bạn tự tin rằng mình đã đúng. Chúng chỉ cho thấy rằng bạn không hoàn toàn sai.

THAY ĐỔI CÂU HỎI PHỎNG VẤN CỦA BẠN

Đừng lo về việc duy trì tính nhất quán xuyên suốt các cuộc phỏng vấn. Khi thực hiện các nghiên cứu tâm lý xã hội trong thời gian học cao học, tôi đóng đinh vào đầu ý nghĩ rằng tôi phải nói theo cùng một kịch bản, cùng một cách nói, để tránh đưa thiên kiến vào nghiên cứu. Tôi đã được nghe lời khuyên tương tự vào lần đầu thực hiện kiểm tra tính khả dụng: đừng thay đổi câu hỏi nếu không muốn các kết quả bị sai lệch. Điều này không đúng với các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng. Việc bạn đang làm không phải là nghiên cứu một tình huống cụ thể chỉ có một biến số: bạn đang tìm hiểu về các cá nhân khác biệt trong những môi trường khác nhau, và không phải lúc nào họ cũng đưa ra các quyết định hợp lý.

Theo thời gian, câu hỏi và phong cách của bạn sẽ tự tiến bộ. Bạn sẽ điều chỉnh những gì mình nói ra và cách nói tùy thuộc vào người mà bạn đang nói chuyện cùng. Điều quan trọng nhất là luôn luôn học hỏi.

Về những lo ngại khác, cách tốt nhất để sửa câu hỏi là hỏi ý kiến người khác. Hãy tìm một đồng nghiệp rồi cho họ đọc các câu hỏi phỏng vấn hoặc nghe bạn đặt câu hỏi. Góc nhìn của người khác dễ phát hiện ra những điểm nhỏ có thể khiến người nghe hiểu nhầm.

Trong năm cuộc phỏng vấn: Người đầu tiên tỏ ra vô cùng thích thú

Trong vòng năm cuộc phỏng vấn đầu tiên, bạn sẽ gặp ít nhất một người thực sự phấn khích trước ý tưởng của bạn. Chí ít thì, nếu bạn đã xác định được một vấn đề hay để giải quyết, ai đó sẽ trực tiếp giới thiệu cho bạn một người phù hợp (“Vấn đề này không gây ảnh hưởng đến tôi, nhưng tôi biết chính xác người mà anh nên nói chuyện cùng”). Nếu bạn đã nghe được điều gì tương tự, thật tuyệt! Hãy tiếp tục.

Nếu chưa, bạn có thể rơi vào một trong các trường hợp sau:

- Bạn đang nói chuyện với không đúng đối tượng
- Vấn đề của bạn không thực sự là một vấn đề

Dù thế nào thì điều này cũng phủ nhận giả thiết của bạn (nhớ rằng giả thiết bao gồm hai phần: mẫu người này gặp phải vấn đề này).

Bạn có thể gặp phải một người không liên quan. Cũng có thể gặp hai người. Nhưng hiếm có chuyện gặp liền năm người. Nếu cả năm người không quan tâm, thì có thể bởi vì bạn đã phủ nhận các giả thuyết của mình.

XIN CHÚC MỪNG! BẠN ĐÃ XÁC NHẬN ĐƯỢC GIẢ THIẾT LÀ SAI!

Bạn có cảm giác thật nguy cấp khi lần đầu nhận ra rằng một hoặc nhiều hơn trong số các giả định ban đầu là sai.

Hãy nghĩ về nó một cách tích cực. Trên thực tế, chẳng ai tìm được đúng thị trường và sản phẩm ngay từ lần đầu tiên, cho nên điều đó không phản ánh gì về bạn hay sản phẩm của bạn.

Nếu bạn có thể khách quan chấp nhận rằng khách hàng không có nhu cầu, đó là một dấu hiệu tốt. Nó cho thấy bạn đã có kỷ luật đủ để nói chuyện mà không dẫn dụ người được phỏng vấn, và lắng nghe mà không đưa thêm vào các thiên kiến của mình.

Giờ thì sao đây? Ồ, một phần lý do cho việc đặt ra các câu hỏi mở chính là để bạn không chỉ biết được cái gì mà còn biết là tại sao.

Hãy nhìn vào các hành vi mà khách hàng mục tiêu ban đầu mô tả. Xem xét những lý do họ đưa ra cho những hành động này. Các ghi chú của bạn nên cung cấp những chi tiết gợi ý để tìm ra đối tượng khách hàng nào có thể phù hợp hơn. Bạn cũng hãy xem lại các giả định ban đầu của mình. Bạn sẽ thay đổi nó thế nào dựa trên những gì đã học được? Có giả định nhỏ nào đã được xác nhận hay phủ nhận chưa?

Nhớ viết ra những gì bạn học được, đưa ra giả thiết mới và bắt đầu lại. Mỗi lần lặp lại việc này, bạn sẽ thấy nó dễ dàng hơn trước.

Điều tuyệt vời nhất là bạn làm được điều này chỉ trong vòng năm cuộc phỏng vấn. Điều đó tốt hơn rất nhiều so với việc sau khi đưa sản phẩm ra thị trường rồi mới nhận ra!

“Nhưng chờ đã!” Có thể bạn muốn nói thế. “Có lẽ tôi đã không hỏi đúng câu hỏi.” Chuyện đó khó mà xảy ra được. Khi bạn đang nói chuyện với một người thực sự quan tâm đến việc giải quyết vấn đề của mình, sự say mê của họ sẽ tỏa phát và họ sẽ trả lời những câu hỏi mà bạn nên hỏi.

Một khi đã gặp được người đầu tiên thật sự phấn khích, có lẽ bạn muốn tính toán xem mình có thể tạo ra một MVP nhanh đến đâu.

Tôi thường khuyến nghị việc bắt đầu sau 10 cuộc phỏng vấn, nhưng nếu bạn có thể hoàn thành một MVP trong khoảng thời gian ngắn hơn số cần để thực hiện trong năm cuộc phỏng vấn thì tại sao phải chờ đợi thêm?

Bất kể một người có thể phấn khích thế nào trước sản phẩm của bạn, bài kiểm tra thật sự là liệu họ có sẵn sàng chi tiền (hoặc đơn vị tiền tệ cá nhân khác, chẳng hạn thời gian, đơn hàng đặt trước hay một địa chỉ e-mail). Nếu bạn có thể tìm ra cách thu được “tiền” từ một người dùng trong vài giờ, hãy tiến hành ngay!

Trong 10 cuộc phỏng vấn: Xuất hiện các mẫu hình

Qua 10 cuộc phỏng vấn, có thể bạn đã nghe được một số điều lặp lại. Dấu hiệu nhận biết có thể là hai hoặc ba người biểu hiện cùng những nỗi thất vọng, động lực, hạn chế hay những điều họ ước mình có thể làm.

Thử thách các mẫu hình

Khi nghe một quan điểm được lặp lại ba lần, tôi cố tình thử thách nó trong các cuộc phỏng vấn sau. Tôi dùng từ “thử thách” bởi mục tiêu ở đây là để kiểm tra xem có mẫu hình đó không, chứ không giả định rằng có mẫu đó. Bạn sẽ rất muốn dùng các câu hỏi có-không hoặc “Bạn có đồng ý rằng...?” với những người sau. Đó là đưa ra thiên kiến. Hãy tập trung hỏi về các kịch bản và hành vi trong quá khứ, để người được phỏng vấn tự nhiên xác nhận mẫu hình (hoặc không).

Nếu chủ đề đó không được đưa ra một cách tự nhiên, cách hữu ích để thách thức mẫu hình là phương pháp nhắc đến những người khác. Bạn nói với họ về “những người khác” giả tưởng và khẳng định rằng họ có cảm nhận hoặc hành xử ngược lại với mẫu hình mà bạn đã nghe. Chẳng hạn:

Mẫu hình

Bạn đã nghe nhiều người nói rằng họ tìm hiểu xe hơi trên mạng rồi mới ghé thăm một đại lý.

Thử thách

Bạn có thể nói ngược lại: “Những người khác đã nói với tôi rằng họ có xu hướng đến đại lý và thử xe trước, rồi mới tìm hiểu trên mạng. Bạn có thể cho tôi biết cách mua ô tô của bạn không?”

Hãy đảm bảo thêm một câu hỏi vào sau khẳng định “những người khác làm (thế này)”. Điều này kích thích người được phỏng vấn chú tâm hơn vào những gì bạn nói và trả lời chi tiết hơn.⁴⁹ Dù họ đồng ý hay không đồng ý với “những người khác” bí ẩn, họ sẽ hồi đáp phép so sánh đó bằng cách mô tả chính xác họ giống hay khác những người kia thế nào.

⁴⁹ Các nghiên cứu tâm lý xã hội đưa ra lý thuyết rằng các câu hỏi “thể hiện sự không chắc chắn của người nói và thúc đẩy việc xử lý thông tin đưa ra sâu hơn so với câu khẳng định”. Xem bài của Robert E. Burnkrant và Daniel J. Howard: “Effects of the Use of Introductory Rhetorical Questions Versus Statements on Information Processing” (tạm dịch: “Ảnh hưởng của việc sử dụng các câu hỏi tu từ mở đầu so với các khẳng định đối với việc xử lý thông tin”), *Journal of Personality and Social Psychology*, Số 47 (6), tháng 12 năm 1984. (TG)

Không có mẫu hình nào?

Trong trường hợp bạn không gặp mẫu hình nào thì sao? Cũng có khả năng bạn nói chuyện với 10 người hoặc hơn và nghe được rất nhiều phản hồi có vẻ thành thực và đầy cảm xúc nhưng không rơi vào mẫu hình nào. Điều này thường có nghĩa là bạn đã nhắm đến phạm vi khách hàng quá rộng. Bạn có thể nói chuyện với nhiều loại đối tượng khác nhau, tất cả họ đều có thể là khách hàng nhưng có nhu cầu khác nhau.

Tôi khuyên bạn nên thu hẹp đối tượng phỏng vấn. Cố gắng tập trung vào một vị trí công việc, phong cách sống, năng lực kỹ thuật, loại hình công ty hoặc nhóm giới hạn khác. Điều này sẽ giúp bạn phát hiện mẫu hình nhanh chóng hơn, nhờ đó bạn có thể tiếp tục tìm hiểu và không bị nản lòng. Đừng lo lắng về việc đặt mục tiêu

quá hẹp – mục đích của bạn là xác nhận hoặc loại bỏ giả định càng nhanh càng tốt.

Bao nhiêu cuộc phỏng vấn là đủ?

Như tôi đã đề cập trước đó, câu trả lời thực sự là “còn tùy”. Hãy nhớ rằng mục tiêu của phát triển khách hàng là để giảm thiểu rủi ro. Như vậy, số lượng các cuộc phỏng vấn bạn cần thực hiện tỷ lệ nghịch với:

- Kinh nghiệm về phát triển khách hàng và lĩnh vực của bạn
- Tính phức tạp của mô hình kinh doanh và số ràng buộc
- Mức đầu tư cần để tạo ra và xác nhận MVP

Kinh nghiệm trong phát triển khách hàng và ngành công nghiệp tham gia

Càng nhiều kinh nghiệm và thành thạo trong việc phát triển khách hàng, bạn càng cần đến ít cuộc phỏng vấn hơn. (Và điều này không phải vì bạn thay thế việc đánh giá bằng việc ra khỏi văn phòng và nói chuyện với mọi người!) Khả năng xác định đối tượng được nâng cao có nghĩa là bạn sẽ sớm nói chuyện được với đúng người nhiều hơn. Việc đặt ra các câu hỏi tốt hơn cho bạn những hiểu biết tốt hơn.

Tương tự, việc hiểu rõ khách hàng hoặc ngành công nghiệp của bạn nhanh chóng rút ngắn quy trình của bạn bởi các giả thuyết ban đầu của bạn dựa trên các hành vi, mẫu hình ra quyết định và những nhu cầu được bộc lộ hiện tại. Không hẳn là chúng hoàn toàn đúng, nhưng bạn sẽ mất ít thời gian thử-và-sai hơn. Khi còn ở Yodlee, tôi đã làm việc với người dùng trong nhiều năm trước khi thực hiện các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng. Tôi đã có chút ít hiểu biết về cách người dùng quản lý tài chính trực tuyến và ngoại tuyến, vì thế tôi đã có thể giảm số cuộc phỏng vấn cần thực hiện trước khi bắt đầu xây dựng các tính năng sản phẩm.

LÀM THẾ NÀO XÁC NHẬN ĐƯỢC VỚI MỘT THỊ TRƯỜNG “KHÔNG-THỂ-Tiếp-cận”?

Nếu đã rất thông thạo một lĩnh vực, bạn không cần đầu tư thời gian tìm hiểu các luật lệ, quy chuẩn và tập quán. Mark Abramson, cựu Chủ tịch của USA Cycling, đã đưa ra giả thiết rằng có một cách tốt hơn giúp người ngã xe đạp được chăm sóc tốt hơn và lại có thể đạp xe nhanh hơn. Ông nhanh chóng xác nhận được vấn đề và bắt đầu xây dựng một giải pháp. “Sản phẩm” đó là một tổ chức chuyên nghiệp, Medicine of Cycling, đơn vị kết nối các bác sĩ, các đội đạp xe và các vận động viên, tổ chức hội nghị hằng năm.

Abramson nói: “Tiếng tăm của Medicine of Cycling phần nhiều là nhờ vợ tôi – Anna, một bác sĩ. Cô ấy đã nói chuyện với một bác sĩ phẫu thuật chấn thương ở Harvard, người đã nói rằng: ‘Chúng tôi tiếp nhận tất cả những ca chấn thương này của vận động viên đạp xe đến phòng cấp cứu, và tôi nghĩ rằng có một cơ hội để cải thiện tốc độ bình phục của họ cũng như chất lượng chăm sóc mà họ nhận được.’”

Khi mọi người bắt đầu tiến hành các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng, họ không chắc nên đặt ra những câu hỏi nào. Nhưng là Chủ tịch của USA Cycling, Abramson có kiến thức nền tảng và mạng lưới sẵn có cho phép ông lập tức tiến tới thực hiện một số khảo sát nhanh. Abramson đã đặt câu hỏi về tần suất gặp chấn thương của các vận động viên, khoảng thời gian thi đấu họ bỏ lỡ, đội thi đấu của họ liệu có đóng bảo hiểm và họ đã phải chi bao nhiêu tiền.

Phát triển khách hàng tại một sự kiện

Abramson đã đưa dữ liệu này đến giải Tour of California năm 2010, nơi ông có thể tập hợp khoảng 30 ông chủ của các đội đạp xe, các quản lý và các bác sĩ. “Mọi chuyện lập tức trở nên rõ ràng rằng không ai trong những người này từng nói chuyện với nhau về vấn đề chấn thương!” Abramson nói. Trong cuộc họp đó, “chúng tôi đã có một vài khoảnh khắc được sáng tỏ. Rõ ràng rằng chúng tôi cần họp lại với nhau. Chúng tôi đã quyết định tổ chức ra một hội nghị y tế. Cuộc trò chuyện của chúng tôi diễn ra vào tháng 5 và chúng tôi quyết định tổ chức hội nghị vào tháng 11. Thường thì các hoạt động đào tạo y khoa liên tục (Continuing Medical Education – CME) mất

đến một năm để lên kế hoạch, bạn hiểu điều chúng tôi làm điên rồ đến thế nào.”

Việc phát triển khách hàng có hiệu quả trong lĩnh vực y tế không?

Đối với những người hoài nghi về việc phát triển khách hàng trong lĩnh vực y tế, Abramson phần nào đồng ý với họ. “Các cách tiếp cận trong việc phát triển khách

hàng không có hiệu quả. Việc liên hệ với các bác sĩ trên thực tế là bất khả thi. Mọi người đều tranh đấu để được họ chú ý – các đại diện hãng dược phẩm, các nhà cung cấp EMR (bệnh án điện tử), các bệnh nhân. Họ cần có một bức tường bảo vệ khỏi những phiền nhiễu. Chúng tôi không lần nào thành công khi cố gắng tiếp cận những nhân viên tiếp tân lạnh lùng.”

Abramson khuyên: “Tốt hơn là bắt đầu từ quy mô nhỏ.” Trong khi các hội nghị CME tiêu chuẩn có đến hàng trăm hoặc hàng nghìn người tham dự thì Medicine of Cycling bắt đầu với 40 người. Thay vì có hàng tá diễn giả, họ có 10 người. “Chúng tôi mời những người phù hợp nhất mà chúng tôi biết thông qua các mối liên hệ trực tiếp trong hội đạp xe, và họ đã giúp truyền thông tin đi. Chúng tôi mời những người mà chúng tôi biết là họ đang khổ sở vì vấn đề này nhất – các bác sĩ của giải đua Tour of California, bác sĩ của đội Garmin, bác sĩ của ủy ban Olympic Mỹ – và bác sĩ của các đội lại biết những bác sĩ khác.”

Giả thuyết được xác nhận!

Medicine of Cycling đã có thể xác nhận giả thiết ban đầu của họ – chúng ta có thể giúp các vận động viên bình phục và quay trở lại đạp xe nhanh hơn bằng việc cùng hợp tác – trong thời gian khá ngắn. “Sự xác nhận đó hiển hiện như một sản phẩm phụ của việc tập hợp được tất cả những người phù hợp vào một căn phòng,” Abramson nói. Kể từ đó, tổ chức này đã dựa trên phản hồi liên tục của các thành viên để tiếp tục phát triển sản phẩm – mời các chuyên gia gia nhập, xuất bản tài liệu hướng dẫn cách xử lý chấn

thương thông thường khi đi xe đạp và thiết lập các tiêu chuẩn chăm sóc y tế. Hiện giờ, họ đang tiến tới hội nghị thường niên lần thứ tư.

Sự phức tạp của mô hình kinh doanh và số lượng bên phụ thuộc

Kể cả khi bạn là một chuyên gia phát triển khách hàng và am hiểu lĩnh vực của mình, các mô hình kinh doanh nhất định lại yêu cầu bạn xác nhận một số lượng các giả định lớn hơn. Nếu doanh nghiệp của bạn phụ thuộc vào mối quan hệ với các nhà cung cấp, nhà phân phối hoặc các bên thứ ba khác, bạn sẽ cần nói chuyện với những người này và cả các khách hàng trực tiếp. Nếu bạn đang môi giới trong một thị trường lưỡng diện (two-sided market), bạn sẽ cần lắng nghe cả hai bên và đảm bảo rằng bạn đang mang lại giá trị cho cả hai. Điều này có thể nhân đôi hoặc nhân ba số cuộc phỏng vấn bạn cần thực hiện. Bởi mỗi bên lại có điểm đau và vướng mắc riêng, bạn sẽ cần số cuộc trò chuyện đủ để thấy được mẫu hình cho mỗi bên liên quan mà bạn nhắm đến.

VẤN ĐỀ CON GÀ VÀ QUẢ TRỨNG: TRONG MỘT THỊ TRƯỜNG LƯƠNG DIỆN, CÁI GÌ ĐẾN TRƯỚC?

Nếu đang thực hiện phát triển khách hàng với nhiều bên liên quan, bạn nên nói chuyện với một nhóm khách hàng mục tiêu đầu tiên, rồi đến những bên khác? Hay ngược lại?

LaunchBit, một công ty khởi nghiệp hoạt động trong một thị trường lưỡng diện, đã xác nhận ý tưởng của họ thông qua hoạt động phát triển khách hàng. Công ty này, một mạng lưới quảng cáo e-mail, cần hiểu nhu cầu của cả các nhà marketer trực tuyến và các đơn vị sản xuất nội dung.

Giám đốc Điều hành Elizabeth Yin giải thích: “Rất khó thâm nhập một thị trường lưỡng diện. Mọi người khuyên rằng ‘có được một bên trước, rồi dùng điều đó để có được bên còn lại’, nhưng cách tiếp cận đó không thật sự khả thi với chúng tôi.”

“Chúng tôi bắt đầu với việc tìm hiểu sáu đơn vị xuất bản và hai nhà quảng cáo,” Yin nói. “Hai nhà quảng cáo đã sẵn sàng để thử nghiệm phát kiến quảng cáo mới, vì vậy họ đã sẵn sàng sử dụng MVP về các chiến lược quảng cáo tối thiểu của chúng tôi. Tương tự, sáu đơn vị xuất bản cũng quan tâm đến việc kiểm tra ý tưởng kiếm tiền từ các bản tin. Vì vậy, ngay từ đầu chúng tôi đã có một số lượng nhỏ từ cả hai bên tham gia sử dụng MVP. Chúng tôi cấu trúc mọi thứ như một thử nghiệm. Cách này có hiệu quả với những người thích thử nghiệm các ý tưởng mới. Một khi những thử nghiệm ban đầu này diễn ra tốt đẹp, chúng tôi có thể mở rộng cho cả hai nhóm. Chúng tôi bắt đầu có được một quy mô nhất định, và điều đó khiến các con số của chúng tôi thu hút những khách hàng tiềm năng ít thích thú với các thử nghiệm hơn.”

Thật khó để nói trước rằng bạn nên phỏng vấn đối tượng nào trước, vì thế đừng quá lo về điều đó. Hãy cứ bắt tay vào phỏng vấn. Sau vài cuộc phỏng vấn, bạn sẽ ý thức rõ hơn về cách khả thi và thực tế nhất để lắng nghe từ tất cả các bên mà bạn đang phục vụ.

LaunchBit đã có thể xác định các vấn đề gây nhức nhối của mỗi bên. Các marketer không muốn phải thực hiện những giao dịch chỉ có giá trị một lần để quảng cáo trên các bản tin. LaunchBit sẽ giúp các marketer có khả năng nhắm đến nhiều trang

tin với chỉ một lần mua, và điều đó giúp họ giành được thương vụ. Các đơn vị xuất bản không muốn chạy các banner quảng cáo, kể cả khi chúng sinh tiền, bởi họ lo ngại rằng người đọc sẽ bỏ đi. LaunchBit chuyển định dạng quảng cáo của họ sang dạng chữ để các đơn vị xuất bản vui lòng – và không có các nhà xuất bản thì họ cũng chẳng có sản phẩm cho các marketer.

“Hiểu lỗi tư duy của cả hai bên [các đơn vị xuất bản và các marketer] là rất quan trọng,” Yin nói. “Điều rất quan trọng là liên tục hướng đến điều khách hàng đang nghĩ. Chúng tôi tiếp tục lặp lại việc đó dựa trên nhiều cuộc trò chuyện với các đơn vị xuất bản và các marketer, làm sao để đáp ứng được nhu cầu của họ.”

Vốn đầu tư cần để tạo ra MVP của bạn

Trong phần Lời nói đầu, tôi đã nhắc đến chuyện tôi dành một tháng thực hiện các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng cho KISSmetrics. Trong thời gian đó, tôi đã thực hiện khoảng 50 cuộc phỏng vấn, con số có lẽ là gần đạt đến mức tối đa. Cho phép tôi giải thích tại sao chúng tôi lại cần nhiều cuộc phỏng vấn đến thế để hỗ trợ cho MVP của mình.

Xét trên thực tế, phiên bản thử nghiệm của KISSmetrics – kết quả của 50 cuộc phỏng vấn kia – không phải là bước đầu tiên hướng đến sự xác nhận của khách hàng. Chúng tôi đã có một trang chưa công bố có hàng trăm khách hàng đăng ký và cung cấp thông tin về họ và công ty của họ. Điều chúng tôi cần xác nhận không phải là sự quan tâm của họ mà là liệu rằng cách tiếp cận việc phân tích trang của chúng tôi có hiệu quả và chuyên biệt cho các khách hàng.

Trong tình huống cụ thể đó – một sản phẩm chuyển hướng theo dữ liệu sao cho trải nghiệm của mọi khách hàng khác nhau và chính xác là mấu chốt – chúng tôi cần đầu tư các nguồn lực kỹ thuật đáng kể để xây dựng thứ gì đó cho phép chúng tôi học hỏi. Bằng việc thực hiện liên tiếp 50 cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng, chúng tôi có khả năng tối thiểu hóa khoản đầu tư xuống mức thấp nhất có thể.

Mặc dù vậy, nhìn chung nếu bạn có ý nghĩ rằng mình sẽ cần một tháng hoặc hơn dành cho MVP, rất có thể bạn đang đầu tư quá mức cho kỹ thuật. Việc tìm kiếm lời khuyên từ một cố vấn có thể tỉnh táo kiểm tra ý tưởng về một MVP là điều nên làm.

Sau khi hoàn thành đủ số cuộc phỏng vấn, sẽ không điều gì nghe được làm bạn bất ngờ nữa

Chỉ dấu tốt nhất cho biết bạn đã hoàn thành việc phỏng vấn là bạn không còn nghe được điều gì làm bạn bất ngờ nữa. Khi ấy bạn sẽ tự tin rằng mình đã có đủ am hiểu về các vấn đề chung của khách hàng, các động lực, vướng mắc của họ và những bên liên quan đến họ.

Thông thường, tôi cần từ 15-20 cuộc phỏng vấn để cảm thấy tự tin rằng vấn đề và giải pháp là có tiềm năng. Việc chọn người tham gia, chuẩn bị câu hỏi, ghi chú và tóm tắt, tương đương với khoảng hai tuần làm việc. Nghe có vẻ cần đầu tư nhiều nỗ lực, nhưng nếu bạn rút ra được rằng mình có thể cắt bỏ một tính năng, thì bạn đã chứng minh được giá trị của khoản đầu tư vào phát triển khách hàng.

Quá trình này có thể và nên diễn ra song song với việc phát triển MVP.

Một trong những dự án phát triển khách hàng gần đây của tôi bao gồm việc tìm hiểu về Yammer và cách khách hàng đang đo lường thành công với việc dùng nó.

Chúng tôi biết rằng nhiều khách hàng đang báo cáo về việc sử dụng và thành công của Yammer lên cấp trên của họ. (Mọi nhân viên đều có thể lập ra một mạng xã hội nội bộ Yammer miễn phí cho công ty của họ mà không cần sự cho phép từ cấp trên. Kết quả là, thường có giao dịch bán nội bộ giữa những người dùng Yammer với các nhà điều hành cần tìm hiểu giá trị của nó.) Họ biểu lộ sự thất vọng về công cụ báo cáo hiện tại của chúng tôi, thứ mà chúng tôi đã xây dựng dựa trên “những gì khách hàng yêu cầu” thay vì các nghiên cứu có kiểm soát về nhu cầu và hành vi của họ. Trước khi chúng tôi bắt tay vào việc xây dựng nhiều tính năng hơn, tôi muốn đảm bảo rằng chúng tôi hoàn toàn hiểu được vấn đề của họ, để chúng tôi có thể cung cấp một giải pháp hiệu quả hơn.

Trong khoảng thời gian hai tuần, tôi đã tiến hành 22 cuộc phỏng vấn khách hàng ngắn. Đến vài cuộc phỏng vấn cuối cùng, tôi đã không thấy có bất cứ ý kiến nào mới lạ hay đáng chú ý nữa. Tôi có thể tự tin đưa ra một số khẳng định:

- Cách mà khách hàng của chúng tôi kết hợp các báo cáo
- Bên liên quan mà họ cần làm hài lòng
- Những vướng mắc họ gặp phải
- Gốc rễ vấn đề giải thích cho việc họ yêu cầu những thay đổi nhất định ở sản phẩm

Dựa trên những thông tin đó, tôi đã có thể xác định rằng một vài yêu cầu thay đổi gắn chặt với điểm đau thật sự và khuyến nghị không thực hiện các thay đổi kia. Quan trọng hơn, tôi có thể tóm lược những gì tôi học được từ các cuộc phỏng vấn và chia sẻ chúng lại cho khách hàng. Đây là một bước phụ đặc biệt hữu ích với các khách hàng hiện tại. Việc khép kín quy trình đó – cho thấy chúng tôi đã ghi nhận những băn khoăn của họ một cách nghiêm túc, xác định vấn đề của họ, và chỉ ra những thay đổi chúng tôi đã thực hiện để đáp lại họ – giúp củng cố mối quan hệ của chúng tôi với những khách hàng này.⁵⁰

⁵⁰ Công bằng mà nói, khách hàng vẫn thích hơn nếu bạn nói “vâng, chúng tôi đương nhiên sẽ đưa vào những gì bạn yêu cầu.” Họ cũng được xoa dịu khi nghe nói rằng chúng tôi đã nói chuyện với khách hàng, suy nghĩ nhiều về các vấn đề của họ và bắt tay vào việc giải quyết chúng – kể cả khi đó không phải là những gì họ trông đợi. (TG)

CÁCH NHẬN BIẾT MỘT GIẢ THIẾT ĐƯỢC XÁC NHẬN

Giờ thì: những gì bạn hằng trông đợi đây – làm sao để nhận biết một giả thiết đã được xác nhận?

Để lấy ví dụ, tôi sẽ trình bày cách mà KISSmetrics đã quyết định để xây dựng một sản phẩm thứ hai, KISSinsights, dựa trên những gì chúng ta học được từ khách hàng. Cũng như hầu hết các câu chuyện thực tế, nó phức tạp hơn lý thuyết thuần túy.

Tôi đã không bắt đầu bằng cách tạo ra một giả thiết vấn đề vì tôi đã không nhận ra rằng vấn đề tồn tại cho đến khi đã bắt đầu nói chuyện với khách hàng!

Tôi đã không đặt mục tiêu tìm ra một ý tưởng sản phẩm mới. Tôi đã tiến hành các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng cho sản phẩm phân tích web của KISSmetrics, và vấn đề cuối cùng kết thúc với việc sản phẩm KISSinsights đang hình thành nổi lên theo cách mà không thể phớt lờ.

Tôi đã cố ý giữ cho lời lẽ mơ hồ khi đặt câu hỏi về công cụ mà mọi người đang dùng để tính toán các số liệu cho trang web của họ. Gần như mọi khách hàng tiềm năng đều đề cập đến hai công cụ: Google Analytics và UserVoice. Nhiều người khác đã thực hiện việc kiểm tra tính khả dụng, bằng cách thuê ngoài, dùng UserTesting.com hoặc các công cụ trực tuyến tương tự để tiến hành kiểm tra tính khả dụng ngay tại văn phòng của họ.

Ban đầu, mục đích của các cuộc phỏng vấn của tôi là để xác nhận rằng mọi người cần công cụ phân tích tốt hơn – rằng họ sẽ sẵn sàng bỏ công cụ Google Analytics miễn phí, và thay vào đó là trả phí để sử dụng KISSmetrics.

Chúng tôi không cạnh tranh với các nền tảng phục vụ việc phản hồi về chất lượng hoặc kiểm tra tính khả dụng. Đây là một sự chuyển hướng – một bước trật khỏi điều tôi đang cố công tìm hiểu về sản phẩm phân tích web của chúng tôi – nhưng đó là một sự chuyển hướng thú vị.

Khi khách hàng luôn nói với bạn điều gì đó, thật điên rồ nếu bạn phớt lờ chúng.

Sau bốn hoặc năm cuộc phỏng vấn, tôi đã thấy một khuôn mẫu. Mọi người đang đầy thất vọng khi nói về việc thu nhận phản hồi và hiểu người dùng. Họ cảm thấy bất lực. Tôi đã nghe những câu như:

Tôi ước mình biết được mọi người nghĩ gì khi truy cập trang của tôi.

Tôi đã thử làm các khảo sát nhưng chúng chẳng ích gì – bạn mất rất lâu để làm xong một bản khảo sát nhưng rồi chỉ nhận được chừng hai phản hồi.

Tất cả những gì tôi nhận được từ ô phản hồi là “thật tuyệt” và “chán ốm”, và chẳng cái nào trong đó có ích gì.

Tôi ước mình có thể ngồi trên vai một khách hàng, và vào ngay lúc đó, hỏi họ “Sao anh không mua nó?” hoặc “Cái gì đang khiến anh băn khoăn vậy?”

Sau ý kiến bộc phát thứ 4 hoặc 5, tôi đã đặt ra một giả thiết đơn giản:

Các Giám đốc Sản phẩm gặp vấn đề trong việc thực hiện những nghiên cứu khách hàng nhanh/hiệu quả/thường xuyên.

Để tìm hiểu thêm, đội KISSmetrics đã làm song song hai việc:

- Các nhà phát triển tạo ra một MVP để xác nhận nhu cầu khách hàng, một splash page (trang chào) tóm tắt quan điểm dẫn đến một mẫu khảo sát, trên đó khách hàng có thể đăng ký để dùng thử sản phẩm khi nó được tung ra.
- Tôi đã bắt đầu tiến hành các cuộc phỏng vấn khách hàng chuyên biệt cho quan điểm nghiên cứu định tính này. Tôi đã đặt câu hỏi về những gì mọi người biết được từ các mẫu phản hồi định tính. Tôi hỏi họ về các dạng thức kiểm tra tính khả dụng hoặc nghiên cứu khác mà họ đã thực hiện. Tôi hỏi về thứ đã ngăn họ thực hiện nhiều nghiên cứu hơn. Tôi còn hỏi về điều họ muốn biết, nếu họ có thể vẫy một cây đũa thần và biết mọi điều về những người truy cập trang.

Đã có một cơ sở khách hàng sẵn có nên tôi có thể nhanh chóng chọn ra và tiến hành 20 cuộc phỏng vấn. Sau đó, tôi đã có một bản tóm tắt như sau:

Khách hàng đang làm gì để giải quyết vấn đề này?

Tiếp tục mà không có các nghiên cứu khách hàng.

Điều gì khách hàng thật sự muốn mà các công cụ khác không cung cấp/giải quyết được?

Phản hồi không công khai, khả năng nhắm đến những người truy cập các trang cụ thể hoặc có hành động cụ thể.

Ai có liên quan đến việc thu thập phản hồi khách hàng hiện tại?

Quản lý sản phẩm, người sốt ruột muốn có thông tin này. Nhà phát triển, người miễn cưỡng rút bớt thời gian xây dựng tính năng cho việc này.

Mức độ nghiêm trọng/thường xuyên của vướng mắc này?

Liên tiếp – “Bất cứ khi nào chúng tôi ra quyết định về việc xây dựng cái gì.” Chúng tôi không thấy được lý do cho việc thứ gì đó không có hiệu quả.

Còn thứ gì liên quan làm mọi người để tâm không?

Cảm giác ghét viết khảo sát, ghét phải đề nghị một nhà phát triển giúp đỡ, bối rối không biết bắt đầu từ đâu.

Điều này làm chúng tôi đủ tự tin để đầu tư vào việc xây dựng một MVP nhanh không chú trọng phong cách và được mã hóa cứng để chỉ hoạt động trên trang KISSmetrics. Ngay khi các khách hàng hiện tại của chúng tôi thấy nó, họ bắt đầu gửi e-mail cho chúng tôi để hỏi: “Làm thế nào tôi có được bản khảo sát đó cho trang của tôi?”

Điều vốn như một bước trật hướng lại đưa đến một sản phẩm hoàn toàn mới: KISSinsights. Thay vì một ô thông tin phản hồi thường trực và chung chung, khảo sát KISSinsights có thể được cấu trúc để chỉ hiện lên cho những người đã truy cập trang trong một thời gian nhất định và đưa ra các câu hỏi cụ thể có liên quan đến họ. Điều tuyệt vời nhất là, chúng tôi có thể cung cấp các câu hỏi khảo sát viết sẵn, nhờ đó khách hàng không phải tự đặt câu hỏi.

Nếu tỷ lệ phản hồi khảo sát thông thường chỉ là 1-2% thì khi khách hàng dùng KISSinsights, tỷ lệ phản hồi nhận được rơi vào khoảng 10-40% với các phản hồi thể hiện sự quan tâm mạnh và hướng đến hành động. Một khách hàng, OfficeDrop, đã sử dụng KISSinsight để xác định các vấn đề mà đã đưa đến 40% tỷ lệ chuyển đổi đăng ký tăng thêm.⁵¹ Năm 2012, sản phẩm KISSinsights đã được bán cho một công ty khác và được đổi tên thành Qualaroo. Qualaroo tiếp tục sử dụng phát triển khách hàng để cải tiến mô hình sản phẩm và kinh doanh.

⁵¹ <http://blog.kissmetrics.com/1-2-punch-for-increasing-conversion/>

GIỜ THÌ SAO?

Có một đợt triều lên xuống tự nhiên trong phát triển khách hàng. Khi bạn đã xác nhận một giả thiết, bước tiếp theo là đi theo hướng đó.

Nếu bạn chưa có một sản phẩm, bạn sẽ cần dùng những gì đã học được vào việc xây dựng (hoặc thay đổi) MVP của mình. Trong Chương 7, chúng tôi sẽ trình bày về các loại MVP để bạn có thể tìm ra đâu là bản đồ tốt nhất cho các nguồn lực bạn có và những câu hỏi bạn cần trả lời.

Nếu bạn đã có sẵn sản phẩm và đang tìm cách nâng cấp nó, Chương 8 có vẻ là phần phù hợp hơn với bạn. Dù vậy, tôi vẫn khuyến khích bạn đọc Chương 7 – có thể bạn sẽ bất ngờ về cách các MVP tốt mang lại hiệu quả cho các công ty, kể cả những công ty lớn.

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH CẦN NHỚ

- Hãy hoài nghi về những câu trả lời xác nhận giả thiết của bạn.
- Lắng nghe các bằng chứng cho thấy khách hàng đã cố gắng giải quyết vấn đề; nhiều người nghĩ rằng họ nên giải quyết vấn đề, nhưng họ sẽ không mua sản phẩm của bạn.
- Các chỉ báo tốt nhất cho hành vi trong tương lai là hành vi hiện tại. Việc có nhiều lời ca ngợi nhưng không có bằng chứng thực tế không giúp xác nhận giả thiết của bạn.
- Hãy tạo một tài liệu tóm tắt rút ngắn mỗi cuộc phỏng vấn xuống còn khoảng năm điểm chính, nhóm chúng vào các nhóm Xác nhận, Phủ nhận và Đáng quan tâm.
- Một giả thiết được xác nhận khi đảm bảo các điểm: khách hàng xác nhận vấn đề, họ tin rằng nó có thể được giải quyết, họ đã cố gắng để giải quyết nó, và không có bất cứ thứ gì ngăn họ cố xử lý nó.
- Trong vòng năm cuộc phỏng vấn, bạn nên gặp được một người thực sự hào hứng; nếu không gặp ai như vậy, bạn có thể loại bỏ giả thiết của mình.

- Trong vòng 10 cuộc phỏng vấn, bạn sẽ bắt đầu thấy các khuôn mẫu. Hãy thách thức các khuôn mẫu bằng cách nói chuyện về “những người khác” vô danh có phản ứng khác trong cuộc phỏng vấn tiếp theo, và hỏi người được phỏng vấn xem liệu họ hành xử như những người khác đó hay như khuôn mẫu mà bạn đã xác định được.
- Bạn thực hiện đủ số cuộc phỏng vấn khi bạn không còn nghe được điều gì gây ngạc nhiên nữa.

Chương 7 Tôi nên xây dựng loại sản phẩm khả Thi tối thiểu nào?

Bạn sẽ không phát hiện ra sự thật bằng cách nói chuyện – bạn sẽ tìm ra nó bằng cách hành động. Vì vậy, hãy ngừng lo về các tính năng sản phẩm lý tưởng và đưa ra dự đoán tốt nhất dựa trên những thông tin bạn có rồi đưa ra cho khách hàng một MVP – dù bạn xác định nó ra sao. Đó là cách duy nhất để tiếp tục quá trình khám phá.

— KEVIN DEWALT, GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH CỦA SOHELPFUL.ME VÀ CỰU ENTREPRENEUR-IN-RESIDENCE⁵² CỦA QUỸ KHOA HỌC QUỐC GIA

⁵² Một vị trí thời vụ không chính thức tại các quỹ đầu tư. (TG)

Vì vậy, tôi đã hỏi: “Liệu có rẻ hơn không nếu thuê một camera, máy bay hoặc trực thăng để bay trên cánh đồng của các nông dân, thu thập dữ liệu thủ công và xem đó có phải là thông tin mà các nông dân sẽ trả tiền để mua không? Bạn không thể làm được điều đó trong một hay hai ngày đúng không, và chỉ kiếm được một phần mười số tiền mà bạn mong muốn?” Họ nghĩ về nó một lúc rồi cười to nói: “Chúng tôi là các kỹ sư và chúng tôi muốn thử nghiệm tất cả các công nghệ hấp dẫn, nhưng anh lại muốn chúng tôi thử xem liệu chúng tôi trước tiên có sản phẩm nào mà khách hàng quan tâm và liệu nó có mang lại lợi nhuận không. Chúng tôi có thể làm điều đó.”

— STEVE BLANK

Cho đến đây, chúng ta đã tập trung vào việc xác nhận các giả thiết và giả định ban đầu thay vì xác nhận giải pháp đưa ra tiếp theo, sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP) mà bạn sẽ xây dựng.

Tôi đã cố tình làm vậy vì nhiều công ty quá sốt sắng bắt đầu xây dựng MVP của họ, đến nỗi họ bỏ lỡ nhiều cơ hội để giảm rủi ro và xác định các sai lầm. Sẽ nhanh và rẻ hơn rất nhiều nếu nhận ra các sai lầm của bạn khi vẫn đang trong giai đoạn suy nghĩ. Một khi bạn đã xây dựng một mẫu thử nghiệm hoặc sản phẩm, việc sửa những suy nghĩ sai lầm tốn kém hơn rất nhiều.

Tuy nhiên, bằng chứng duy nhất cho việc khách hàng sẽ trả cho sản phẩm của bạn chỉ đến khi khách hàng trả phí cho sản phẩm của bạn.⁵³

⁵³ Trả phí cho sản phẩm không nhất thiết có nghĩa là trả tiền mặt; nó có thể có nghĩa là họ cung cấp cho bạn số thẻ tín dụng, đơn đặt hàng, hoặc đầu tư thời gian tìm hiểu công nghệ hoặc quy trình của bạn. (TG)

Trong chương này, tôi sẽ trình bày cách tư duy về MVP của bạn. Tôi cũng sẽ nói đến:

- Việc thiết lập mục tiêu phù hợp cho MVP của bạn
- Các loại MVP
- Các trường hợp sử dụng các loại MVP khác nhau

LƯU Ý

Nếu bạn đã có sản phẩm và khách hàng, hãy đọc Chương 8, chương này bao gồm những phản đối thường gặp về MVP và giải quyết các động lực mà bạn có thể gặp phải trong việc đối phó với các đội ngũ nội bộ, cộng sự và khách hàng.

MVP NÊN GIÚP ÍCH GÌ CHO TÔI?

Mục tiêu của một MVP là tối đa hóa những gì bạn học hỏi được trong khi tối thiểu hóa rủi ro và khoản đầu tư.

Mục tiêu của bạn nên là xác nhận các giả thiết và giả định, không hơn. MVP không cần phải có vẻ ngoài hoàn hảo, đầy đủ tính năng, có thể mở rộng hay thậm chí có mật mã.

Trên thực tế, nó hoàn toàn không cần phải là một phiên bản của sản phẩm hoàn chỉnh! Một sai lầm thường gặp của các nhà kinh doanh là nói rằng: “Được rồi, hãy bắt đầu với sản phẩm cuối cùng của chúng ta và xem cắt đi được tính năng nào để chúng ta có thể nhanh chóng xây dựng một MVP.” Đó là lối tư duy sai lầm – bạn giả định rằng bạn đã biết sản phẩm “cuối cùng” nên như thế nào khi có tiếp xúc lần đầu tiên với khách hàng.

Quan trọng hơn, cách tiếp cận đó giả định rằng rủi ro lớn nhất liên quan đến tính năng sản phẩm. Đối với nhiều công ty tiềm năng, rủi ro lớn nhất ít khi xoay quanh tính năng sản phẩm mà có xu hướng liên quan tới việc phân phối, căn chỉnh giá bán với giá trị, cũng như hiệu quả hoạt động với các nguồn lực và đối tác. Câu hỏi quan trọng nhất mà MVP của bạn có thể trả lời là các câu như:

- Chúng ta có thể đưa được sản phẩm này đến đúng khách hàng không?
- Khách hàng có sẵn sàng trả cho giá trị mà sản phẩm hứa hẹn mang lại?
- Làm cách nào khách hàng đo lường được giá trị họ nhận được từ sản phẩm?
- Mô hình định giá nào phù hợp với giá trị khách hàng và khả năng trả của khách hàng?

Việc hiểu được bạn cần trả lời các câu hỏi nào trước sẽ giúp bạn phác thảo được mẫu MVP phù hợp nhất.

CÁC LOẠI MVP

Không có định nghĩa nghiêm ngặt nào về những gì làm nên một MVP – ít nhất là về số tính năng hay loại công nghệ sử dụng.

MVP là một công cụ để xác nhận các giả thiết lớn nhất và tối thiểu hóa các rủi ro lớn nhất của bạn, mà các rủi ro này lại khác nhau tùy vào từng công ty và sản phẩm. Đôi khi (như bạn sẽ thấy ở phần sau trong chương này), chúng thậm chí không hoàn toàn là sản phẩm thực.

Tối thiểu (minimum) có nghĩa là bạn đang tập trung làm sao để học được với khoản đầu tư thời gian và nguồn lực nhỏ nhất. Nếu bạn đang lên kế hoạch xây dựng một MVP trong hàng tháng trời, rất có thể nó không phải là sản phẩm tối thiểu. Nếu bạn không thể giải thích MVP chỉ trong đôi dòng, nó rất có thể không phải là sản phẩm tối thiểu.

Những gì bạn xây dựng cũng cần khả thi. Bạn nên nghĩ về tính khả thi theo hai hướng: cung cấp đủ trải nghiệm để khách hàng thấy giá trị sản phẩm, và cung cấp đủ thông tin để bạn chứng minh hoặc bác bỏ một giả thiết. Chẳng hạn, một số người coi việc mua Google AdWords là một MVP. Tôi không nghĩ đó là một MVP tốt bởi vì tất cả những gì nó cho bạn biết là có người đã nhấp chuột vào đường dẫn của bạn – nó không cho bạn biết lý do, và bạn không thể giả định rằng việc nhấp chuột cho thấy họ sẵn sàng chi tiền.

Bởi các công ty đã viết về những thử nghiệm thành công (và thất bại) của họ nên một số loại MVP đã được nhận diện. Các loại⁵⁴ MVP phổ biến bao gồm:

⁵⁴ Các phương pháp này đã nổi lên khá tự nhiên không theo quy chuẩn nên mỗi người lại đặt cho chúng một cái tên khác nhau và đưa ra những biến thể khác nhau. MVP hướng dẫn có khi được xếp vào loại “manualization” (hướng dẫn sử dụng), MVP Phù thủy xứ OZ được xếp vào “Flinstone-ing” và MVP đặt trước được gọi là “smoke testing”. Bạn có thể xem một số biến thể nhẹ của các MVP tại <http://scalemybusiness.com/the-ultimate-guide-to-minimum-viable-products/>. (TG)

- MVP đặt trước
- MVP xây dựng độc giả
- MVP hướng dẫn
- MVP phù thủy xứ Oz
- MVP đơn chức năng
- MVP sản phẩm của bên khác

Về mỗi loại ở trên, chúng tôi sẽ trình bày cụ thể nó là gì, đưa ra ví dụ về cách nó hoạt động và giải thích những gì bạn có thể học được từ lỗi thử nghiệm này. Chúng tôi cũng mô tả các tình huống mà mỗi loại MVP mang lại hiệu quả cao (Gợi ý: tất cả các bạn đều có thể hưởng lợi từ một MVP đặt trước).

MVP ĐẶT TRƯỚC

Một MVP đặt trước là chỗ để bạn mô tả giải pháp dự định và thu hút các khách hàng tiềm năng đăng ký trước khi có sản phẩm. MVP đặt trước không nhằm đánh giá độ quan tâm mà nhằm đánh giá sự cam kết. Việc thu thập địa chỉ e-mail hay dữ liệu khảo sát từ khách hàng tiềm năng là không đủ.

Với bất cứ sản phẩm hoặc giải pháp nào mà bạn muốn xây dựng, bạn có thể tạo một trang web mô tả vấn đề mà bạn đang giải quyết. Một MVP đặt trước thường sẽ yêu cầu cung cấp số thẻ tín dụng với lời hứa rằng tiền trong thẻ sẽ không bị trừ cho đến khi có sản phẩm.⁵⁵ Trong một số tình huống kinh doanh, một bức thư trình bày ý định hoặc thỏa thuận để tung ra một chương trình thí điểm có thể cũng đủ.

⁵⁵ Một số người mô tả loại này như “vaporware” (chương trình sương mù) hoặc “demoware” (chương trình giới thiệu), mặc dù tôi cho rằng các thuật ngữ đó có chứa chút hàm ý về mục đích gây hại. Chẳng hạn, một công ty có thể đưa ra các lời hứa mơ hồ về lợi ích tương lai – những gì có thể không bao giờ thành hiện thực – để ngăn khách hàng chuyển sang giao dịch với một đối thủ. (TG)

Dựa trên chi phí và mức đầu tư cần thiết để theo đuổi sản phẩm này, bạn có thể ra quyết định rằng bạn sẽ chỉ tiến hành nếu đơn đặt trước đạt đến một con số nhất định.

Kickstarter là một MVP đặt trước. Trong khi nó chủ yếu được mô tả như một nền tảng gây quỹ, nó cũng có hiệu quả trong việc xác nhận nhu cầu của khách hàng và mức sẵn sàng cam kết tài chính cho một giải pháp. Kể cả khi lượng cam kết của khách hàng ít hơn đáng kể so với giá sản phẩm cuối cùng thì nó vẫn là một tín hiệu rất

manh. Mức ma sát trong việc làm cho khách hàng chi trả cho bất cứ thứ gì luôn là cực cao!

Nếu hàng nghìn người cam kết chi tiền cho một sản phẩm vẫn chưa tồn tại thì đó là một sự xác nhận đáng tin cậy cho nhu cầu về sản phẩm. Nếu dự án không thể đạt đến mục tiêu gây quỹ thì điều đó cho thấy khả năng rằng dự án đang không giải quyết một vấn đề thực tế cho một số lượng khách hàng đủ lớn.

Nghiên cứu trường hợp: Finale Fireworks

Theo giải thích của Marcus Gosling, hiện là kiến trúc sư thiết kế chính tại Salesforce.com: “Một giả thiết kinh doanh có được sự xác nhận tốt nhất khi ai đó rút thẻ tín dụng của họ ra. Trong những tháng thai nghén của Finale Fireworks, tôi đã đi đến Iowa cùng với hai người đồng sáng lập khác để tham dự hội nghị pháo hoa hằng năm của Nghiệp đoàn Pháo hoa Quốc tế.”

Gosling và đồng sáng lập của anh đã tạo ra một trò chơi pháo hoa và muốn bán nó. “Chúng tôi thuê một booth nhỏ và trưng bày bản dùng thử cơ bản nhất của trò chơi pháo hoa của chúng tôi,” Gosling nói. “Chúng tôi nhanh chóng nhận ra rằng người thích pháo hoa không thật sự thích pháo hoa ảo. Thay vào đó, họ muốn có phần mềm rẻ tiền để thiết kế và kích hoạt các màn bắn pháo hoa thực tế. Tại hội nghị này, chúng tôi đã bán 60 bản trước phát hành của phần mềm với giá giảm 50%. Chúng tôi thậm chí còn chưa viết phần mềm. Những gì đã bán là sự xác nhận tuyệt vời cho việc chúng tôi có một ý tưởng sản phẩm mà khách hàng sẽ trả tiền mua.”

Trường hợp sử dụng

MVP đặt trước là cách tốt nhất để xác nhận rằng bạn đang xây dựng một thứ mà khách hàng sẽ chính thức mua. Hầu hết các sản phẩm và công ty nên tìm cách để thực hiện một MVP đặt trước, kể cả khi họ đang dùng một số phương pháp MVP khác được kể đến ở trên để xác nhận chiến lược của mình. (Ngoại trừ các công ty hàng đầu – những nơi phụ thuộc vào lợi thế người đi đầu. Các công ty

này khó mà tránh được việc báo chí đưa tin, điều gây xao lãng và thường mang lại lợi thế cho đối thủ cạnh tranh.)

MVP đặt trước có hiệu quả trong các trường hợp:

- Các giải pháp đòi hỏi một số lượng khách hàng lớn để bền vững hay thu lợi nhuận
- Các giải pháp đòi hỏi mức đầu tư đáng kể về thời gian và nguồn lực để xây dựng

Nhưng thực sự là hầu hết mọi người nên thử dùng MVP đặt trước – bất kể dưới dạng cam kết mua, đặt trước, thảo ước hợp đồng hay một chương trình thí điểm.

MVP XÂY DỰNG ĐỘC GIẢ

Trên thực tế, MVP xây dựng độc giả là một ứng dụng phát triển khách hàng: nó giúp xây dựng dữ liệu khách hàng trước khi xây dựng sản phẩm. Khi bạn đã xác định đối tượng khách hàng, bạn tạo một nơi để họ đến và lấy thông tin, kết nối với những người có cùng suy nghĩ và trao đổi ý tưởng. Khi quan sát người xem, bạn có thể đánh giá được các nội dung, tính năng hoặc nhóm người nào hăng hái tham gia nhất. Điều này cho phép bạn xác nhận nhu cầu về các tính năng hoặc dịch vụ mà cuối cùng bạn sẽ chọn để xây dựng. Một khi bạn đã sẵn sàng tung ra sản phẩm, bạn không cần phải lo về việc công bố hoặc phân phối: bạn biết chính xác mình có thể tìm được khách hàng tiềm năng ở đâu.

Moz⁵⁶, 37Signals, và Mint.com là những ví dụ về các công ty đã sử dụng blog để xây dựng các cộng đồng trước khi tung ra sản phẩm. Cả ba công ty này, vào thời điểm tung ra một sản phẩm trên diện rộng, họ đã có lượng người xem bắt đầu là hàng nghìn khách hàng có liên quan. Tuy nhiên, không chắc rằng liệu những blog này có được dùng như một sự xác nhận cho ý tưởng sản phẩm. (Nói cách khác, liệu Mint.com có quyết định loại bỏ sản phẩm tài chính cá nhân không nếu nó không thu hút đủ số người đọc blog MintLife?)

⁵⁶ Moz là tên mới đây, 10 năm đầu nó có tên là SEOMoz. (TG)

Một ví dụ rõ ràng hơn về một MVP xây dựng độc giả được dùng như một sự xác nhận là trang web Product Hunt mới được chạy gần đây, trang này cung cấp một bảng danh sách hàng đầu về các sản phẩm mới tốt nhất mỗi ngày. Người sáng lập Ryan Hoover đầu tư chỉ 20 phút vào một MVP để đánh giá độc giả tiềm năng của mình. Hoover đã sử dụng Linkydink, một cách chia sẻ đường dẫn qua e-mail, để tạo ra một danh sách thư đơn giản và gửi lời mời cho vài chục người. Nếu ông không thấy có thêm người đăng ký danh sách thư, hoặc nếu hoạt động trên danh sách thất bại sau một vài ngày, Hoover sẵn sàng kết luận rằng ý tưởng đó không đáng để theo đuổi. Chỉ khi ông thấy số đăng ký, hoạt động và mức độ nhiệt tình tăng lên, ông mới bắt đầu xây dựng một trang web thô. Product Hunt là một dự án phụ cho Hoover, nhưng trong hai tháng đầu ra đời, nó đã thu hút đến hơn 4.000 người sử dụng.⁵⁷

⁵⁷ <http://www.producthunt.co/>

Trường hợp sử dụng

MVP xây dựng độc giả không xác nhận được liệu mọi người có sẵn sàng chi tiền cho giải pháp của bạn hay không. Tuy nhiên, bạn có thể đánh giá mức duy trì và tham gia của khách hàng, những yếu tố đủ để làm cơ sở cho việc đầu tư vào một giải pháp hoàn chỉnh. Việc xây dựng độc giả cũng có khả năng mở rộng cao: bạn thực sự đang tiếp cận đến toàn bộ cơ sở khách hàng tiềm năng.

Một MVP xây dựng độc giả hiệu quả cho:

- Các sản phẩm và dịch vụ trực tuyến
- Các sản phẩm miễn phí hoặc sản phẩm có vốn xã hội
- Các đội ngũ có những kỹ năng sản xuất nội dung và xây dựng cộng đồng phong phú
- Các doanh nghiệp tư vấn tìm kiếm tìm cách mở rộng phạm vi sản phẩm hoặc dịch vụ

- Những độc giả bảo vệ thời gian của họ hơn tiền bạc (chẳng hạn: bác sĩ, nhà đầu tư mạo hiểm, giám đốc điều hành)

MVP HƯỚNG DẪN (CONCIERGE)

MVP này được đặt theo từ dùng để gọi những người hỗ trợ khách hàng trong một khách sạn, trong một MVP hướng dẫn, các chỉ dẫn được đưa ra để giúp giải quyết vấn đề của khách hàng. Khách hàng biết rằng bạn đang cung cấp giải pháp theo cách chỉ dẫn. Đổi lại cho khoản đầu tư sự tập trung lớn vào việc cá nhân hóa, họ đồng ý cung cấp những phản hồi sâu rộng cho bạn. MVP hướng dẫn cho phép bạn cung cấp trải nghiệm sử dụng sản phẩm cho khách hàng trước khi bạn thực sự xây dựng nó.

Hãy tưởng tượng rằng bạn thấy được cơ hội kết nối các cha mẹ với những hoạt động giáo dục chi phí thấp và tùy chỉnh cho con cái họ. Một MVP hướng dẫn có thể kéo theo việc liên hệ với chừng sáu cặp cha mẹ và trò chuyện với họ về con cái họ và cách họ chọn hoạt động cho chúng. Với những thông tin đó trong tay, bạn có thể nghiên cứu thủ công các hoạt động ở địa phương và viết ra một danh sách đề xuất cho mỗi cặp cha mẹ.

Giải pháp này hoàn toàn không có khả năng mở rộng: phải mất hàng giờ cho một khách hàng mỗi tuần để đưa ra giải pháp của bạn một cách thủ công. Nhưng những gì bạn học được trong giai đoạn thủ công sâu này sẽ giảm đi rất nhiều rủi ro của bạn.

Bạn có thể xác nhận nhu cầu bằng cách theo dõi xem cha mẹ nào thật sự tham gia các hoạt động đã được đề xuất. Bạn sẽ đặt ưu tiên cho các tính năng bằng cách hỏi xem thông tin nào là mấu chốt (hoặc còn thiếu) trong danh sách của bạn. Bạn có thể phát hiện ra rằng các khách hàng được hướng dẫn xem đây là một dịch vụ có thì cũng thích nhưng họ không sẵn sàng chi tiền. Bạn cũng có thể phát hiện ra rằng tiêu chí các cha mẹ dùng để chọn hoạt động cho con họ không như những gì bạn kỳ vọng. Tất cả những điều bạn học được này có thể xảy ra trước khi bạn bắt đầu thiết kế trang, viết code hoặc điền thông tin vào một cơ sở dữ liệu.

Nghiên cứu trường hợp: StyleSeat

Các nhà tạo mẫu, chủ spa, nhà trị liệu bằng mát-xa và các chuyên gia làm đẹp khác – những người hợp thành thị trường mục tiêu của StyleSeat – là những người bận rộn. Công nghệ không phải là chuyên môn, ưu tiên hàng đầu của họ hay thậm chí cũng không phải thứ họ quan tâm.

Dan Levine, Giám đốc Công nghệ của StyleSeat giải thích: “Đối với khách hàng của chúng tôi, một trong những yếu tố quan trọng nhất trong việc đưa ra một quyết định là “Tôi tin tưởng những người này?” Họ khá lo sợ về việc: “Làm thế nào để tôi làm cho thứ này giúp ích cho tôi?”

Giả thiết ban đầu

StyleSeat bắt đầu với giả thiết rằng phải có cách tốt hơn để khách hàng đặt hẹn với nhà tạo mẫu và để các chủ doanh nghiệp nhỏ này tự quảng bá mình. Nhưng các nhà sáng lập Melody McCloskey và Dan Levine biết rằng họ cần phải tìm hiểu thêm về ngành này. Họ bắt đầu bằng việc tìm đến một người bạn sở hữu một spa và đề nghị cô mời tất cả bạn bè trong ngành đến uống chút sâm-panh và tìm hiểu về công nghệ của McCloskey và Levine.

Cuộc gặp đầu tiên đó đã dẫn đến những cuộc gặp hằng tuần, nơi các nhà sáng lập dạy cho thính giả của họ cách dùng Facebook, Twitter và e-mail để quảng bá doanh nghiệp của mình. “Chúng tôi gần như đã trở thành ‘Geek Squad’⁵⁸ cho các nhà tạo mẫu này, bởi đó là cách nhanh nhất để tìm hiểu điểm đau của họ,” Levine nói. “Bước ra ngoài kia và nhúng mình vào thị trường không chỉ là cách để chúng tôi học hỏi mà còn là cách để chúng tôi xây dựng lòng tin của khách hàng.”

⁵⁸ Các chuyên gia làm việc trong cửa hàng Best Buy; họ sẽ sửa chữa máy tính của bạn trong cửa hàng hoặc đến nhà bạn để sửa chữa. (ND)

Bắt đầu từ MVP

Sau vài tuần đầu tiên, McCloskey và Levine đã đủ hiểu biết về điểm đau của khách hàng để bắt đầu xây dựng một MVP. Trong sáu tháng tiếp theo, họ tiến hành song song việc phát triển khách hàng và phát triển sản phẩm. Khi bắt đầu xây dựng sản phẩm, họ dần chuyển trọng tâm trong cuộc trò chuyện với khách hàng từ xác nhận các giả thiết sang xác nhận sản phẩm với một nhóm người dùng phiên bản thử nghiệm. “Việc quan sát mọi người sử dụng sản phẩm của chúng tôi là rất quan trọng. Chúng tôi phải xem xem trí óc họ vận hành ra sao khi sử dụng các công cụ mới.”

Mở rộng các giả thiết

Một trong những bước đột phá lớn nhất cho StyleSeat là việc nhận ra rằng cơ hội của họ lớn hơn giả thiết ban đầu rất nhiều. McCloskey và Levine đã hình dung ra một công cụ giải quyết điểm đau trong việc xếp lịch. Nhưng các nhà tạo mẫu “không muốn dùng một ứng dụng. Khách hàng của chúng tôi không muốn mảnh này chỗ này, mảnh kia chỗ khác; họ muốn mọi thứ ở cùng một nơi. Mọi chuyện hết sức rõ ràng, khách hàng của chúng tôi cần một giải pháp giúp doanh nghiệp của họ phát triển. Chúng tôi đã thay đổi suy nghĩ, từ việc xây dựng một ‘công cụ xếp lịch’ sang ‘trở thành đối tác công nghệ trong ngành công nghiệp làm đẹp’.”

Hiểu biết sâu sắc về nhu cầu khách hàng của McCloskey và Levine giúp định hướng trải nghiệm giá trị của các khách hàng đầu tiên. StyleSeat đã xác định được rằng việc đăng ảnh và tạo trang trên Facebook là móc câu miễn phí hoàn hảo. “Từ đây, chúng tôi hỏi một nhà tạo mẫu rằng họ có muốn tiếp cận khách hàng bằng e-mail, và nói rằng chúng tôi cung cấp những dịch vụ khác này... rồi dễ dàng thuyết phục họ nâng cấp tài khoản.”

Tiếp tục việc phát triển khách hàng

Sau sáu tháng đầu phát triển khách hàng chuyên sâu, StyleSeat tiếp tục làm việc thường xuyên với khách hàng để phát triển các tính năng và marketing. Một chiến thuật được họ sử dụng là phân khúc khách hàng – người dùng tích cực nhất và người dùng mới – và tiếp cận họ bằng các cuộc gọi. “Về mặt kỹ thuật, chúng tôi có một kịch

bản, nhưng nó hầu như chỉ là một cuộc trò chuyện. Mọi người gặp vấn đề trong chuyện gì? Họ thích gì? Nếu không sử dụng sản phẩm của chúng tôi nữa thì những kỳ vọng lúc đầu của họ về sản phẩm đó là gì?” Những cuộc trò chuyện này là nhiên liệu cho những thay đổi mà StyleSeat sau đó đã xác nhận bằng phương pháp thử nghiệm hai phiên bản.

Bốn năm sau, Levine ngạc nhiên thấy rằng sản phẩm phản ánh rất sát MVP gốc. Những gì họ học được trong sáu tháng đầu làm việc chặt chẽ với khách hàng cho phép họ tránh được những sai lầm và hướng đi sai lệch. Levine nói: “Việc đó có thể làm chậm quá trình phát triển ban đầu của chúng tôi nhưng chúng tôi đã có lại khoảng thời gian đó và còn nhiều hơn thế.”

Trường hợp sử dụng

MVP hướng dẫn không có khả năng mở rộng nhưng nó cho phép bạn xác nhận nhu cầu về một sản phẩm cũng như thử thách những giả định về các vấn đề hậu cần và tính năng cần thiết.

MVP hướng dẫn có hiệu quả trong các trường hợp:

- Người xem ngoại tuyến và không thông thạo công nghệ
- Các giải pháp mà vấn đề hậu cần rất khó dự đoán
- Các giải pháp cần nguồn vốn lớn để mở rộng quy mô đầu tư hoạt động
- Các sản phẩm hoặc dịch vụ mà việc cá nhân hoá sự hài lòng của khách hàng là một điểm phân biệt mang tính cạnh tranh

MVP PHÙ THỦY XỨ OZ

Trong một MVP phù thủy xứ Oz, bạn cung cấp một sản phẩm có vẻ đầy đủ chức năng nhưng thật ra nó được thực hiện thủ công bởi con người. Không như MVP hướng dẫn, khách hàng không biết được rằng có người đang thực hiện công việc thủ công như bình thường bằng phần mềm hay các quá trình tự động.

Hãy tưởng tượng rằng bạn muốn giải quyết vấn đề làm sao để các công ty nhanh nhẹn địa phương hóa phần mềm của họ thường xuyên hơn. Một MVP phù thủy xứ Oz có thể giới thiệu cho một vài khách hàng một bảng điều khiển trực tuyến, trên đó họ có thể gửi văn bản mới để chuyển ngữ. Nhưng thay vì một bản dịch tự động, bạn có thể có một hai người nói tiếng Tây Ban Nha ngồi trước máy tính chờ nội dung gửi đến và nhanh chóng gõ ra bản dịch trong nháy mắt.

Giống MVP hướng dẫn, giải pháp này không có khả năng mở rộng. Nhưng bạn có thể quan sát cách khách hàng tương tác với bản điều khiển giả lập, đặt câu hỏi về bản dịch, vòng quay tốc độ và chất lượng, đồng thời đánh giá xem họ sẵn sàng chi trả cho dịch vụ của bạn đến mức nào.

Nghiên cứu trường hợp: Porch.com

“Chúng tôi quan sát thị trường nâng cấp nhà ở và có những ý tưởng nhất định về giải pháp đúng,” Matt Ehrlichman, Giám đốc Điều hành của Porch.com nói.

Đội ngũ của họ xác định các giả định mấu chốt về những gì các chủ nhà muốn, việc thu tóm khách hàng và xây dựng dữ liệu để định giá, rồi chuẩn bị tạo một MVP. Công ty này, ban đầu có tên là HelpScore.com, sẽ giúp chủ nhà tìm ra những nhà thầu và chuyên gia tốt nhất cho nhà họ dựa trên một hệ thống tính điểm.

Nhóm nghiên cứu đã xây dựng một MVP Phù thủy xứ Oz; trang web của họ trông có vẻ như được hỗ trợ bởi một thuật toán tính điểm. Trên thực tế, một đội ngũ đang nghiên cứu thủ công và viết ra một báo cáo. Thông tin đó được đưa lên một giao diện web và đội ngũ theo dõi xem khách hàng tương tác với nó như thế nào và liệu họ có tiến đến hành động [tìm đến nhà thầu được đề xuất].

Loại bỏ giả thiết

“Chúng tôi đã nói chuyện với các chủ nhà và các giả thiết của chúng tôi đã hoàn toàn bị bác bỏ. Điểm số không quan trọng chút nào.

Những gì mọi người đã hỏi chúng tôi là: ‘Bạn bè hay hàng xóm của tôi có sử dụng nhà thầu này không?’ Chủ nhà muốn biết về các dự án đã thực hiện của bên chuyên môn này và những việc họ đã làm trong quá khứ. Họ muốn những lời giới thiệu truyền miệng. Điều đó đẩy chúng tôi sang một hướng đi hoàn toàn khác.”

Sản phẩm đặc biệt tối thiểu

Đội ngũ trên đã đổi tên thành Porch. Họ tiếp tục xây dựng MVP trong một vài tháng cho đến khi họ cảm thấy tự tin rằng hướng đi sản phẩm đã được xác nhận. Từ đây, họ tiến tới xác nhận nội dung và các kênh họ cần làm chủ để mang lại lợi ích cho khách hàng. “Tinh gọn nghĩa là giảm thiểu lãng phí. Bạn có thể lãng phí hầu hết thời gian và năng lượng nếu bạn đang đi sai đường. Giờ thì chúng tôi đã xác nhận được hướng đi của mình bằng dữ liệu, chúng tôi tự tin và có thể đầu tư sâu hơn vào đúng đường. Chúng tôi đã chuyển sang chế độ ẩn mình, tích lũy một lượng lớn dữ liệu mà chúng tôi biết rằng khách hàng muốn có để đưa ra quyết định đúng đắn trong việc tìm kiếm các đơn vị chuyên về dịch vụ nhà cửa. Chúng tôi muốn quay trở lại với thứ gì đó thật tốt. Chúng tôi muốn tung ra một sản phẩm tối thiểu đặc biệt.”

Porch ra mắt vào tháng 6 năm 2013 và có dữ liệu về hơn 1,5 triệu đơn vị chuyên nâng cấp nhà cửa.

Trường hợp sử dụng

MVP phù thủy xứ Oz là một phương pháp tuyệt vời để xác nhận hành vi “tự nhiên” của khách hàng. Vì bạn đang đưa ra một thứ trông giống như một giải pháp hoàn chỉnh, không có sự can thiệp của con người, cho nên bạn không cần lo lắng về việc các hành vi của khách hàng bị tác động bởi phép lịch sự. Nếu giải pháp của bạn hữu ích, khách hàng sẽ thử nó; nếu không, họ bỏ qua.

MVP phù thủy xứ Oz hiệu quả trong các trường hợp:

- Các giải pháp mà cuối cùng sẽ đòi hỏi các thuật toán phức tạp hoặc tự động hóa

- Mạng vấn đề nhạy cảm (tài chính, sức khỏe, hẹn hò, pháp lý)
- Thị trường lưỡng diện, nơi bạn có thể giả lập một bên để xác nhận sự quan tâm của bên kia⁵⁹

⁵⁹ Như ví dụ tôi đã nhắc đến LaunchBit trong Chương 6. LaunchBit hoạt động trong một thị trường lưỡng diện vì họ cần mang lại giá trị cho cả mạng lưới quảng cáo và các đơn vị xuất bản nội dung mà họ làm việc cùng. Nếu không có các mạng lưới quảng cáo, LaunchBit không có giá trị để mang lại cho những đơn vị xuất bản nội dung, không có các đơn vị xuất bản, họ cũng không thể cung cấp giá trị cho các mạng lưới quảng cáo. (TG)

MVP ĐƠN CHỨC NĂNG

Một MVP đơn chức năng là một sản phẩm hoặc một món đồ công nghệ tập trung vào một vấn đề hoặc nhiệm vụ duy nhất. Phương pháp này cho phép bạn xác nhận một giả thiết đơn lẻ.

Đừng nhầm lẫn giữa “nhỏ” với “chất lượng kém” – MVP đơn chức năng không cho phép xây dựng một loạt tính năng càng nhanh càng tốt bằng việc bỏ qua vấn đề thiết kế và trải nghiệm của người dùng. Mấu chốt ở đây là chỉ làm một việc và làm nó thật tốt. (Hãy nhớ rằng, tính khả thi của MVP đòi hỏi bạn cung cấp giá trị cho khách hàng!)

Hãy tưởng tượng rằng bạn muốn giải quyết vấn đề của các công ty đang dành quá nhiều thời gian cho việc hỗ trợ khách hàng. Một MVP đơn chức năng theo đó có thể là chọn một kênh và một loại vấn đề đơn nhất để bắt đầu. Chẳng hạn, bạn có thể cho phép khách hàng tạo e-mail mẫu để hỏi đáp các tin nhắn có chung một cụm từ như “hủy tài khoản” hoặc “cập nhật địa chỉ hóa đơn”.

Giải pháp này có khả năng mở rộng, nhưng nó chỉ là một phần nhỏ của những gì bạn định xây dựng. Nó không giúp ích trong trường hợp e-mail không chứa cụm từ trên, và không giúp ích trong việc hỗ trợ qua điện thoại hay tin nhắn trực tuyến. Nhưng nó cho phép bạn xác nhận rằng khách hàng có sẵn sàng sử dụng và chi trả cho phần giải pháp đó không. Khi các khách hàng đầu tiên này đòi hỏi nhiều

tính năng hơn, bạn có thể sử dụng các yêu cầu của họ để đặt ưu tiên cho phần giải pháp mà bạn sẽ xây dựng tiếp theo.

Với một MVP đơn chức năng, khách hàng của bạn sẽ phản nản, và đó là một điều tốt. Nó có nghĩa là khách hàng đã nhận được một số giá trị từ sản phẩm của bạn và sẵn sàng để nó mang lại nhiều giá trị hơn.

Nếu những khách hàng đang sử dụng một MVP đơn chức năng không phản nản, điều đó không có nghĩa rằng họ muốn có thêm tính năng. Nó có nghĩa là họ không nhìn thấy tiềm năng mang lại giá trị của nó. Việc cung cấp thêm tính năng cho họ không giải quyết được vấn đề đó. Thay vào đó, đây là lúc để tìm ra xem tại sao giả thiết có tính tập trung cao của bạn lại sai và làm cách nào chuyển hướng để đến gần hơn với những gì khách hàng muốn.

Nghiên cứu trường hợp: Hotwire

Hotwire đã phải đối mặt với một thách thức: trang web đặt phòng khách sạn của họ cho thấy nó cần các tính năng và quy trình công việc mới sau 10 năm hoạt động.

Giám đốc Sản phẩm Kristen Mirenda và nhà thiết kế tương tác Karl Schultz đã có thể đặt ra một giả thuyết rõ ràng sau khi quan sát khách hàng tương tác với Hotwire.com.

“Những khách hàng cố gắng sử dụng Hotwire để đặt khách sạn đã bỏ ngang vì họ không tìm ra khách sạn dự định của họ nằm ở đâu. Các kết quả tìm kiếm bản đồ trung tâm sẽ giúp tăng số người đặt phòng khách sạn thực sự đến ở.”

Nhưng điều đó sẽ đòi hỏi một thay đổi rất lớn đến tương tác trên trang Hotwire.com hiện tại. Không ai lại thoải mái với thay đổi lớn đến thế chỉ sau một đêm. “Dịch vụ đặt khách sạn của Hotwire mang lại phần lớn doanh thu cho công ty,” Mirenda giải thích.

Kết quả tìm kiếm dựa trên bản đồ trên một shadow site

Thay vào đó, Mirenda, Schultz và kỹ sư trưởng Jim Tay đã đề xướng tạo một “shadow site” cho phép họ kiểm tra giả thiết của mình trên một phần trăm rất nhỏ trong lượt truy cập Hotwire hiện tại.

Họ xây dựng một phiên bản MVP của trang này đặt trọng tâm vào các kết quả tìm kiếm dựa trên bản đồ. “Phiên bản đầu tiên không có thiết kế, và bạn không thể sắp xếp, lọc hay xem lại những gì bạn tìm kiếm. Những thứ đó không ảnh hưởng gì đến giả thiết về việc sử dụng bản đồ của chúng tôi.”

Trang đó được thiết kế sao cho một tỷ lệ không cố định số lượt truy cập bình thường của Hotwire có thể được chuyển hướng sang thiết kế mới. Những người truy cập trang mới không nhận ra rằng họ đang tham gia một nhóm thử nghiệm, mặc dù thiết kế mới này cũng được đưa vào một đường dẫn để gửi phản hồi (Hình 7-1).

Phiên bản MVP đầu tiên của họ chỉ được chạy cho 1% khách hàng truy cập Hotwire.com. “Chắc chắn rằng chúng tôi đã ra ngoài khu vực an toàn khi tung ra một thứ như vậy. Nên để đề phòng, chúng tôi xây dựng làm sao để có thể tắt nó đi trong vài giờ,” Mirenda nói.



Hình 7-1. Phiên bản 1 của MVP của Hotwire không đủ tính năng, nhưng đã giúp xác nhận giả thiết rằng các kết quả tìm kiếm dựa trên bản đồ cung cấp một trải nghiệm khách hàng tốt hơn và cuối cùng mang lại nhiều ích lợi hơn

Phân đoạn trên MVP

Phản hồi của khách hàng trên trang Hotwire thử nghiệm chủ yếu là tiêu cực, họ tập trung vào việc thiếu các chức năng sắp xếp và lọc, chứ không phàn nàn gì về bản đồ to đùng ở giữa màn hình. Và dù vậy họ vẫn đặt phòng khách sạn! Mức độ sử dụng bản đồ tăng lên, và tỷ lệ chuyển đổi thành hành động trong nhóm thử nghiệm chỉ giảm 17% – không tồi cho một MVP hoàn toàn chưa được tối ưu hóa, nghèo tính năng.

Điều chỉnh lại MVP để giải quyết các điểm đau

Ngay sau khi đội ngũ làm việc có đủ dữ liệu để định hướng phân đoạn tiếp theo, họ tắt 1% thử nghiệm và bắt đầu xây dựng tính năng để giải quyết điểm đau lớn tiếp theo: thiếu chức năng sắp xếp và lọc. Với mỗi lần ra mắt thành công, hiệu suất được cải thiện, đội ngũ có khả năng tăng kích cỡ nhóm thử nghiệm đồng thời có được kết quả nhanh hơn.

Tuy nhiên, Mirenda và Schultz vất vả đôi chút để có được sự đồng thuận trong công ty. Mirenda nói: “Là đội ngũ đầu tiên đi theo hướng tinh gọn, chúng tôi vấp phải vô số chướng ngại! Với mỗi sai lầm, chúng tôi đã đánh giá xem điều gì là không nên làm vào lần tới – nhưng mọi người không quen với việc đó. Mọi người không quen nghe khách hàng phàn nàn – dù cho điều đó không ảnh hưởng đến tổng thể việc sử dụng sản phẩm.” Schultz đồng ý với cô: “Những lợi ích [của làm việc tinh gọn] phải được chia sẻ rộng rãi để mọi người hiểu được giá trị của nó.”

Trang mới tạo được sức hút

Dần dần tỷ lệ phần trăm những người nhìn thấy trang web Hotwire mới lên đến 50%, và hiệu suất bắt kịp với trang gốc.

Hotwire hiện đã đưa vào dùng trang mới với các kết quả tìm kiếm dựa trên bản đồ cho cả người Mỹ và khách quốc tế. Khi đội ngũ tiếp tục tối ưu hóa, tỷ lệ chuyển đổi hành động tiếp tục tăng lên. Hotwire là một công ty con của Expedia, doanh thu của nó là 4 tỷ đô-la trong năm 2012.

Trường hợp sử dụng

MVP đơn chức năng buộc bạn tập trung vào một mảng giải pháp duy nhất. Nó không chỉ giúp xây dựng nhanh hơn, mà còn giúp bạn dễ giải thích với các khách hàng tiềm năng hơn. Sự bất đồng được ghi nhận là thấp hơn rất nhiều khi thử một sản phẩm hoặc giải pháp mới chỉ thực hiện một chức năng.

MVP đơn chức năng có hiệu quả trong các trường hợp:

- Các công ty và sản phẩm hiện tại cần xác nhận một thay đổi trong hướng đi hoặc một sản phẩm phái sinh
- Cố gắng gia nhập một thị trường thống trị bởi một sản phẩm lớn hơn, phức tạp và đắt hơn
- Xác nhận cách sản phẩm của bạn có thể tạo giá trị lớn nhất cho khách hàng

MVP SẢN PHẨM CỦA BÊN KHÁC

MVP sản phẩm của bên khác là phương pháp sử dụng các phần của một sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có để xác nhận các ý tưởng của bạn. Trong một số trường hợp, đây là một biến thể của MVP phù thủy xứ Oz, khi đó bạn có thể cung cấp cho khách hàng một giải pháp rồi sử dụng một cách thủ công một công cụ hoặc nền tảng của đối thủ để thực hiện nó. Trong các trường hợp khác, nó có thể là sử dụng một API (giao diện lập trình ứng dụng) hoặc framework (nền tảng lập trình) sẵn có để nhanh chóng xây dựng một giải pháp.

Điểm đặc trưng của MVP sản phẩm của bên khác là bạn đang cưỡi trên lưng đối thủ, những người đã giải quyết vấn đề đó, để nhanh chóng tìm hiểu và xác nhận các ý tưởng.

Chẳng hạn, nếu bạn muốn giải quyết một số vấn đề trong ngành công nghiệp taxi, bạn có thể đăng ký trở thành một tài xế UberX. Khi làm vậy, bạn đang không chỉ dành thời gian mà còn làm thuê cho đối thủ! Tuy nhiên, bạn sẽ nhanh chóng học được khía cạnh dịch vụ nào là quan trọng và có thể nói chuyện với các khách hàng để xác định những cơ hội tạo khác biệt. Bằng cách dựa vào nền tảng marketing và cơ sở hạ tầng của một sản phẩm hiện có, bạn có thể giảm vô số chi phí học hỏi.

Nghiên cứu trường hợp: Bing Offers

“Hãy tưởng tượng đang là 4 giờ chiều và việc kinh doanh chậm chạp, nhà kinh doanh có thể lôi điện thoại ra, tạo một đợt khuyến mãi, và trong khi đang đi bộ qua cửa hàng đó, bạn nhìn thấy nó.”

Đó là một trong những cơ hội mà kỹ sư Guy Shahine và những người khác vẽ ra cho Bing trong mảng quảng cáo địa phương.

Nhóm nghiên cứu đã hình dung một nền tảng cung cấp những đợt khuyến mãi tức thời. Nhưng đội ngũ Bing Offers nhanh chóng đâm phải rào chắn khi họ bắt đầu phát triển một ứng dụng đề xuất.

“Người bán không muốn dùng nó khi mà người dùng chưa dùng,” Shahine nói, “nhưng người dùng sẽ không cài đặt một ứng dụng để nhận khuyến mãi trừ khi người bán tham gia.”

Các rào chắn dẫn đến chuyển hướng chiến lược

Phát hiện đó đã dẫn đến sự chuyển hướng chiến lược đầu tiên của đội. Thay vì cố gắng nài nỉ người bán đưa ra khuyến mãi, họ tận dụng các khuyến mãi từ những đối thủ như LivingSocial, Yelp và Amazon Local. “Việc quảng cáo khá dễ; chúng tôi chỉ cần nói với họ là, ‘Chúng tôi sẽ cho nhiều người thấy được tin khuyến mãi của bạn hơn,’” Shahine giải thích. Điều này cho phép đội ngũ Bing Offers bắt đầu thử nghiệm dịch vụ với các khách hàng thực chỉ trong vài tuần thay vì nhiều tháng.

Một cơ hội để dễ dàng tạo khuyến mãi cho khách hàng

“Mọi người đã nhàm lẫn khi chúng tôi dẫn họ đến các trang web khuyến mãi khác. Họ phàn nàn về những vấn đề họ gặp phải trước đó với các dịch vụ khác như Groupon – mua một khuyến mãi rồi quên búng và để nó hết hạn, hoặc cảm thấy xấu hổ khi nói với người phục vụ rằng bạn được giảm giá trong một cuộc hẹn. Họ không muốn phải kiểm tra trang web mỗi ngày để tìm khuyến mãi. Chúng tôi nhận ra mình có thể cung cấp một trải nghiệm tuyệt hơn chỉ bằng cách liên kết các khuyến mãi với thẻ tín dụng của khách hàng; họ quét thẻ và tự động được khuyến mãi mà không gặp vướng mắc nào.”

Đối với Shahine và những người từng làm việc tại Microsoft nhiều năm, việc sử dụng một giải pháp tinh gọn là điều mới mẻ. “Chúng tôi có một tầm nhìn sản phẩm tốt nhưng không giỏi xây dựng một kế hoạch 6 tháng chi tiết. Chúng tôi làm mọi thứ trong hai tuần chạy

nước rút, và trước đó cũng không lên kế hoạch gì xa hơn hai tuần.” Điều này cho phép đội ngũ của họ lặp lại chu trình dựa trên phản hồi từ các khách hàng dùng thử ứng dụng. Chẳng hạn, mọi người do dự khi ứng dụng đề xuất họ điền số thẻ tín dụng để kích hoạt các khuyến mãi tự động. “Mọi người nghĩ rằng chúng tôi đang tính phí cho thứ gì đó và bỏ ngang việc cài đặt.” Điều này dẫn tới một thay đổi nhanh trên trang chủ để làm rõ rằng số thẻ tín dụng chỉ được dùng cho việc thanh toán hàng giảm giá, không phải để thu phí.

Hãy học hỏi từ khách hàng

Khi đội ngũ đó xây dựng nên ứng dụng và dịch vụ, họ tiếp tục tìm hiểu từ khách hàng theo nhiều cách – bao gồm các công cụ phân tích như Omniture và Crazy Egg, các công cụ phản hồi như UserVoice và quan sát thực hành.

“Giờ thì tôi có thể tận hưởng cuối tuần ở một quán cà phê và để mọi người thử nghiệm Bing Offers rồi đến văn phòng vào thứ Hai với các phản hồi, và rồi chúng tôi có thể tiến hành nhiều chỉnh sửa chỉ trong vài ngày,” Shahine nói. “Đó là một sự thay đổi lớn từ Waterfall: một nhóm kỹ sư thiết kế dành một năm cho các đánh giá thiết kế và quyết định ‘hãy xây dựng cái này’. Đó thật sự là một thay đổi trong văn hóa, nhưng cho đến nay, tôi vẫn đang thấy có thêm rất nhiều bộ phận áp dụng [phương pháp tinh gọn này ở Microsoft]. Bạn học được rất nhiều khi áp dụng nó, và nó làm cho công việc của bạn thú vị hơn.”

Trường hợp sử dụng

MVP sản phẩm của bên khác cho phép bạn nhanh chóng học hỏi và xác nhận bằng cách sử dụng nguồn tài nguyên của đối thủ như những viên gạch cho mình. Việc này không chỉ giúp giảm thời gian và nguồn lực cần đầu tư mà còn thúc đẩy bạn học hỏi nhiều hơn về đối thủ và xác định lợi thế tiềm năng mà bạn có thể dùng để cạnh tranh với họ.

MVP sản phẩm của bên khác có hiệu quả trong các trường hợp:

- Bước vào một địa hạt có sẵn các đối thủ đã vững mạnh
- Các giải pháp mà vấn đề hậu cần rất khó dự đoán
- Các đội ngũ có nguồn lực kỹ thuật hạn chế

CHÚNG TÔI ĐÃ XÂY DỰNG MỘT MVP, TIẾP THEO LÀ GÌ?

Trong phần đầu của chương này, tôi đã nói về tầm quan trọng của việc xác định các nhân tố có rủi ro cao nhất. Hy vọng rằng bạn đã xây dựng một MVP giúp trả lời một số câu hỏi trọng tâm nhất xung quanh các vấn đề phân phối, giá trị, mô hình kinh doanh và chức năng.

Nhiều khả năng, ít nhất là một số giả định của bạn bị loại bỏ khi khách hàng thật sự tương tác với MVP của bạn. Có lẽ khách hàng thích các tính năng nhưng lại phàn nàn về mức giá, có thể họ không bị thuyết phục bởi lời hứa hẹn về giá trị tiềm năng. Tin tốt là bạn gần như chắc chắn sẽ hiểu về thị trường và sản phẩm của bạn hơn trước.

Hãy dùng kiến thức mới thu nhận để nhìn lại các giả thiết của bạn. Giả thiết này đã được xác nhận? Giả thiết nào không chính xác: Với mỗi giả thiết sai, thông tin nào thu được cho thấy điều đó? Dựa trên thông tin cập nhật này, giờ bạn có thể định hình một giả thiết có cơ sở vững chắc hơn.

Trong một số trường hợp, bạn có thể muốn thực hiện các cuộc phỏng vấn khách hàng với những đối tượng khác nhau. Trong những trường hợp khác, có thể sẽ thích hợp hơn nếu đưa ra một MVP khác giúp bạn tìm hiểu về các khía cạnh khác của việc kinh doanh.

Tiếc là không có ranh giới nào phân chia giữa “Đúng vậy, bạn đã xác nhận được MVP của mình và sản phẩm của bạn sẽ thành công” và “Không, hãy quay lại với bản phác thảo.” Đó là cả một vùng mờ mịt mà bạn chỉ có thể dần dần có được thêm nhiều bằng chứng cho thấy bạn đang đi đúng hướng.

Vì lý do này, không tồn tại điểm mà bạn nên dừng hoàn toàn việc phát triển khách hàng. Thậm chí một khi bạn đã đưa ra một quyết định lớn “không thể vãn hồi” (chúng tôi chắc chắn sẽ xây dựng dịch vụ này, chúng tôi thuê ngay một kỹ sư, chúng tôi từ bỏ những việc đang làm hằng ngày), bạn sẽ được hưởng lợi từ việc không ngừng học hỏi và xác nhận.

Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ nói về các cách để sử dụng hoạt động phát triển khách hàng sau khi bạn đã xây dựng một sản phẩm, đã có doanh thu và đã phát triển các mối quan hệ với khách hàng.

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH CẦN NHỚ

- Khi xây dựng một MVP, hãy nghĩ về cách khách hàng sẽ đo lường giá trị họ nhận được từ sản phẩm.
- Bám vào tiêu chí tối thiểu: đừng đưa vào đầy đủ chức năng.
- MVP đặt trước cho phép khách hàng chi trả cho MVP theo một cách nào đó; hãy thử dạng này dạng khác, dù là chi trả bằng một cam kết, một đơn đặt trước, thư tỏ ý hay một chương trình thí điểm.
- MVP xây dựng độc giả giúp xây dựng một thị trường.
- MVP hướng dẫn và MVP phù thủy xứ Oz giải quyết vấn đề một cách thủ công để xác nhận rằng thị trường tồn tại.
- MVP đơn chức năng giải quyết một phần vấn đề của khách hàng hoặc tập trung vào một tính năng duy nhất.
- MVP sản phẩm của bên khác cho phép bạn tận dụng ý tưởng của người khác trong việc xác nhận nhu cầu của khách hàng.

Chương 8 Làm thế nào để phát triển khách hàng khi bạn đã có khách hàng

Trong ngành công nghiệp y tế, mọi thứ xoay quanh chu kỳ bán hàng kéo dài 18 tháng. Các bác sĩ không hề khoan nhượng, không thể nói ra những gì họ muốn, và nếu bạn nhắc lại điều đó với họ, họ sẽ không tha thứ.

— HENRY WEI, GIÁM ĐỐC Y KHOA CAO CẤP BỘ PHẬN CẢI TIẾN LÂM SÀNG TẠI AETNA

Khả năng học hỏi nhanh hơn so với đối thủ cạnh tranh có thể là lợi thế cạnh tranh bền vững duy nhất.

— ARIE DE GEUS, CỰU TRƯỞNG NHÓM KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC CỦA SHELL OIL

Nếu bạn làm việc tại một công ty lớn đã có khách hàng, tôi biết bạn đang nghĩ gì. Những kỹ thuật này không thể nào mang lại hiệu quả cho tôi: Tôi không thể tiến đến gặp khách hàng với những suy đoán. Nếu tôi nói về những ý tưởng mới, họ sẽ cho rằng các ý tưởng đó là hướng đi cho sản phẩm. Họ hoặc là sẽ muốn mua sản phẩm tương lai đó hoặc sẽ thất vọng nếu không thích hướng đi mới đó. Tôi không thể lấy đi thời gian quý báu của khách hàng để hỏi hàng tá những câu hỏi mà không có gì cho họ xem.

Đúng vậy: bạn không thể thực hiện việc phát triển khách hàng theo đúng cách mà những công ty khởi nghiệp giai đoạn đầu thực hiện. Bạn sẽ cần điều chỉnh quy trình một chút, cũng như GE, Microsoft, Aetna, Intuit và chính phủ Mỹ đã làm.

Đối với những độc giả đang làm việc với một cơ sở khách hàng hoàn toàn mới hoặc làm trong một công ty khởi nghiệp nhỏ, bạn có

thể đọc lướt chương này và quay trở lại sau khi công ty đã ổn định. Các kỹ thuật được mô tả trong chương này khá có tính bảo trì, và như vậy, sẽ không cho phép bạn tìm hiểu và làm giảm rủi ro nhanh như các chiến lược phòng vấn và phân tích trong các chương từ 1-7 và phần Phụ lục.

Trong chương này, chúng ta sẽ nói về việc điều chỉnh các chiến thuật phát triển khách hàng sao cho hiệu quả, kể cả với các khách hàng cứng nhắc, gây trở ngại và có sẵn các kỳ vọng khi họ chi tiền. Chúng tôi cũng nói đến cách đặt ra những kỳ vọng hợp lý và giảm thiên kiến. Chúng tôi sẽ mô tả các chiến lược mục tiêu, bao gồm:

- Làm thế nào để điều chỉnh khái niệm về sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP)
- Tìm đúng người để nói chuyện
- Các cách không gây phiền nhiễu để giới thiệu sản phẩm mới
- Các kỹ thuật để tìm hiểu cách khách hàng thật sự sử dụng sản phẩm của bạn

Đến cuối chương, bạn sẽ nhận thức được rõ hơn cách sử dụng phát triển khách hàng để giảm thiểu rủi ro và tối đa hóa những gì tìm hiểu được cho tổ chức của bạn.

ĐIỀU CHỈNH Ý TƯỞNG MVP

Những gì hiệu quả với các công ty khởi nghiệp nhỏ có thể không hiệu quả với bạn.

Khi bạn đọc các bài đăng trên blog về các công ty khởi nghiệp sử dụng các chiến thuật tinh gọn, bạn sẽ bắt gặp những phương pháp như phương pháp được Barbara Messing, Giám đốc Marketing chuyên nghiệp (CMO) của TripAdvisor sử dụng. Khi Messing muốn đánh giá mức độ quan tâm trong một gói du lịch cụ thể, cô đăng các banner quảng cáo về nó trên trang web của TripAdvisor. Nếu mọi người không nhấp chuột vào nó, vậy nó không đáng để theo đuổi. Nếu họ nhấp chuột vào đó, họ nhận được một thông báo lỗi 404 (Not Found) error. Nếu đủ lượng người nhấp chuột vào banner, TripAdvisor sẽ tạo dịch vụ.⁶⁰ Đó là cách hiệu quả và ít tốn kém để

đánh giá nhu cầu của khách hàng, nhưng nếu bạn thấy việc làm điều tương tự trên trang của mình là không thuận tiện thì bạn cũng không đơn độc đâu.

60

http://blogs.hbr.org/cs/2013/03/four_ways_to_market_like_a_sta.html

Không có gì lỗi/hỏng

Nếu bạn thêm các trải nghiệm phi tính năng vào một sản phẩm hoặc trang web hiện có, bạn đã khiến nó khó dùng và ít bổ ích hơn. Với những khách hàng đánh giá sản phẩm của bạn dựa trên độ tin cậy và uy tín, một đường dẫn hỏng khiến họ băn khoăn: “Còn điều gì mà mình không thể tin tưởng ở sản phẩm này?”

Chẳng hạn, nhiều năm trước tôi đã điều phối các phiên thử nghiệm tính năng sử dụng cho một ứng dụng dịch vụ tài chính mà tôi vừa thiết kế lại. Phản hồi của người dùng âm ỉ một cách không thể ngờ và tôi không nghĩ ra được lý do cho chuyện đó. Một người tham gia lập tức nói với tôi: “Tôi sẽ không bao giờ dùng trang web này.”

Tại sao không chứ?

Anh ta chỉ vào phía cuối màn hình. “Không hề có đường dẫn về quyền riêng tư,” anh ta nói.

Tôi có đang nói chuyện với một kẻ cuồng sự riêng tư không đây? Tôi băn khoăn và đã hỏi lại “Việc đọc chính sách đảm bảo quyền riêng tư trước khi dùng một trang web quan trọng với anh đến mức nào?”

Anh ta trông có vẻ bối rối, và anh ta nói: “Tất cả những gì tôi biết là các trang web ngân hàng phải có hình một chiếc chìa khóa nhỏ và một đường dẫn đến chính sách bảo mật ở cuối trang, hoặc nếu không thì nghĩa là anh không nên dùng nó.”

Bằng cách vô tình bỏ qua một điểm đánh dấu sự tín nhiệm rất nhỏ, tôi đã vô tình làm biến đổi phản ứng của khách hàng với sản phẩm.

Trước khi người tham gia tiếp theo đến, chúng tôi đã nhanh chóng thêm vào một hình chìa khóa và đường dẫn chính sách bảo mật giả cho bản dùng thử. Phản hồi của khách hàng lập tức đảo ngược từ cực kỳ tiêu cực sang tích cực.

Kể cả khi bạn đang làm việc trên một bản demo độc lập, bạn có thể đối phó với các khách hàng có những tiêu chuẩn chính xác. Tôi đã thấy những giám đốc điều hành bực dọc chỉ vì một lỗi đánh máy trên một slide PowerPoint. Trong thế giới khởi nghiệp, câu nói được lan truyền rộng rãi là cụm từ: “Nếu không bị xấu hổ bởi phiên bản đầu tiên, bạn còn phải chờ rất lâu để tung ra sản phẩm.” Trong giới doanh nghiệp, nếu xấu hổ về phiên bản đầu tiên, bạn có thể không còn cơ hội đưa ra phiên bản thứ hai. Hãy đầu tư thêm vài giờ để kiểm tra lỗi chính tả, đảm bảo rằng các đường dẫn của bạn không bị hỏng và chỉnh hình ảnh thật đẹp.

Hấp dẫn nhưng giả mạo

Mặt khác, nếu bạn thực hiện một bản dùng thử hoặc nguyên mẫu trông quá tốt, bạn gặp phải nguy cơ khách hàng nghĩ rằng nó đã được xây dựng (hoặc đang trong quá trình xây dựng). Họ có thể trì hoãn việc mua hoặc nâng cấp vì nghĩ rằng họ có thể chờ đến khi có phiên bản tiếp theo. Rồi điều gì sẽ xảy ra nếu bạn lại phủ nhận các giả thiết của mình và quyết định không xây dựng sản phẩm hoặc tính năng đó nữa? Bạn có thể thổi bùng lên nỗi thất vọng và tức giận của khách hàng.

Sử dụng một bản phác thảo

Kể cả khi bạn đã giải thích rõ ràng bạn đang thực hiện nghiên cứu để tìm ra những gì khách hàng muốn và không đưa ra một hướng đi sản phẩm nào, đồng thời lặp lại rằng những gì họ thấy là đối tượng để thay đổi, thì về mặt tâm lý học, khách hàng rất khó nhìn vào thứ gì đó và nghĩ nó là giả lập. Một cách hữu ích cho vấn đề này là tạo ra thứ gì đó trông ổn nhưng rõ ràng là đồ giả. Bạn có thể dùng một chương trình như Balsamiq cho phép nhanh chóng tạo những phác thảo phù hợp, rõ ràng. Không ai nhìn một bản giả lập trên Balsamiq (Hình 8-1) lại hiểu nhầm rằng đó là sản phẩm hoàn chỉnh.

Hình 8-1. Các wireframe trên Balsamiq mô phỏng cách bố trí và các tương tác nhưng rõ ràng không phải là phiên bản hoạt động được

Sử dụng một tên miền khác

Nếu bạn cần đưa ra các hình ảnh có độ trung thực cao hơn, có một giải pháp là sử dụng một tên miền và thương hiệu khác. Tên miền giả của bạn có thể trông cũng thanh lịch và được thiết kế chẵn chu miển là nó không giống với thiết kế của công ty bạn. Ở cả Yodlee và KISSmetrics, chúng tôi đã sử dụng các tên miền thay thế để thử nghiệm nguyên mẫu trước khi bắt tay vào xây dựng các sản phẩm thực.

Nhiều tính năng hơn sản phẩm tối thiểu

Các công ty đã có khách hàng cần định nghĩa về MVP khác đôi chút so với các công ty khởi nghiệp.

Tại Aetna, bộ phận phát triển sản phẩm sử dụng thuật ngữ “sản phẩm tối thiểu có thể bán”. Tại Yammer, chúng tôi nhấn mạnh chữ khả thi. Việc tiến xa hơn một chút, vượt mức tối thiểu để tạo một trải nghiệm không bị đứt đoạn là bình thường – thậm chí là điều cần thiết.

Với các công ty khởi nghiệp thì khác

Với các công ty khởi nghiệp, một MVP là phần sản phẩm tối thiểu kích thích một phản hồi phi trung tính. Đó là vì các công ty mới đối mặt với các rủi ro khác các công ty đã ổn định. Như Steve Blank nói: “Trên Day One, một công ty khởi nghiệp không có khách hàng... Trên Day One, một công ty khởi nghiệp là một sáng kiến dựa trên đức tin được xây dựng trên những suy đoán.”⁶¹ Đối với một công ty khởi nghiệp, rủi ro đầu tiên cần vượt qua là “Liệu có ai đủ quan tâm để phản hồi ý tưởng này không?” Kể cả một dấu hiệu nhỏ nhất xác nhận sự quan tâm như nhấp chuột vào một đường dẫn hoặc cuộn

xuống một trang cũng là điều mà một công ty khởi nghiệp không thể dựa vào.

⁶¹ <http://steveblank.com/2012/05/14/9-deadliest-start-up-sins/>

Trong ví dụ về TripAdvisor, họ có thể dùng một banner quảng cáo xem mọi người nhấp chuột vào hoặc không. Không nhấp chuột là một phản hồi trung tính: nó cho thấy mọi người thậm chí không đủ tò mò để chú ý đến sản phẩm tiềm năng đó. Mặt khác, việc nhấp chuột không hé lộ điều gì nhiều. Nó cho thấy mọi người tò mò, có phần quan tâm hoặc chú ý đến quảng cáo đó. Nó không nói lên rằng họ sẽ rút thẻ tín dụng ra và đặt vài chuyến đi (Hình 8-2).

 256

Hình 8-2. Kết quả khi tôi nhấp chuột vào ô “read” trên bảng tương tác giải trí trên máy bay của hãng Virgin America; không may là Virgin không có cách nào biết rằng liệu khách hàng có thật sự cần sách hay chỉ đơn giản là buồn chán và nhấn thử vào ô đó

Bạn biết rằng có ai đó quan tâm

Khi đã có một sản phẩm và khách hàng, bạn đã giảm được rủi ro về chuyện “Liệu có ai quan tâm không?” Bạn có thể giả định khá an toàn rằng khách hàng của bạn ít nhất cũng quan tâm đôi chút. Bạn cần tìm hiểu thêm từ MVP của mình.

Tại Yammer, mà giờ là một phần của Microsoft, chúng tôi định nghĩa một MVP là “phần sản phẩm nhỏ nhất chúng tôi cần xây dựng để cung cấp giá trị và học được gì đó về hành vi của một người trong hoàn cảnh này”. Một tính năng khả thi tối thiểu cho phép một khách hàng hoàn thành một tương tác. Chúng tôi có thể sử dụng các phân tích để đánh giá xem liệu họ có quay lại và lặp lại tương tác đó, hoặc chúng tôi có thể sử dụng nghiên cứu người dùng định tính để tìm hiểu xem họ cảm thấy thế nào về nó. Cách tiếp cận thành công nhất thường là sự kết hợp của cả hai.

Đối với Yammer, một MVP thành công là một MVP cho phép chúng tôi kết luận “đây có thể là một ý tưởng đáng được đầu tư thêm nhiều công sức, và lý do là...” (hoặc “đây có thể không phải là ý tưởng đáng theo đuổi, và lý do là...”).

Cao hơn mức tối thiểu một chút: người dùng phàn nàn, nhưng không thất vọng

Nếu khách hàng cảm thấy thất vọng, đó không phải là một MVP đủ tốt. Mặt khác, nếu một khách hàng phàn nàn, đó là một điều tốt.

Phàn nàn là dấu hiệu của sự quan tâm. Nó cho thấy khách hàng đánh giá trải nghiệm là đủ để họ muốn nó được cải thiện sao cho họ có thể tiếp tục sử dụng.

Hãy chú ý đến những người không thể dừng ở mức tối thiểu

Nếu các quản lý sản phẩm hoặc nhà thiết kế bắt đầu thêm cụm “nhưng còn... thì sao?”, họ chắc chắn đang tiến tới việc vượt mức tối thiểu. Nhìn chung, các quản lý và nhà thiết kế sản phẩm, những người không quen với các nguyên tắc khởi nghiệp tinh gọn, gặp khó khăn trong việc dừng lại ở mức tối thiểu. Họ quen với việc thiết kế các sản phẩm đầy đủ tính năng. Phiên bản tối thiểu làm họ thấy không thoải mái. Thật ra, không ai thấy dễ chịu với các phiên bản tối thiểu.

Dưới đây là một trường hợp mà chúng tôi phân biệt cẩn thận giữa mức tối thiểu và các tính năng toàn diện. Khi Yammer giới thiệu một tính năng chỉnh sửa tập thể đơn giản, chúng tôi muốn các câu trả lời cho hai câu hỏi sau trước khi tạo một tính năng hoàn thiện: Liệu mọi người có sử dụng tính năng này? Liệu trải nghiệm chỉnh sửa tập thể có mang lại giá trị và làm mọi người thấy thoải mái?

Để trả lời những câu hỏi đó, chúng tôi cần cung cấp một quy trình hoàn chỉnh, không đứt quãng cho một số tác vụ mấu chốt:

- Tạo một tài liệu
- Chỉnh sửa tài liệu đó

- Mời những người khác cùng chỉnh sửa tài liệu đó
- Phân biệt các chỉnh sửa của người này với của người khác
- Lưu các thay đổi

Nhiều tác vụ bổ sung đã được loại trừ khỏi phiên bản đầu tiên. Không có khả năng xóa, không có lịch sử các phiên bản và không có phương thức chia sẻ hoặc gửi tài liệu qua e-mail.

Đó là một phiên bản khá gây khó chịu! Không ai thích ý tưởng rằng mình có thể tạo một ghi chú nhưng không thể xóa nó đi. Tuy nhiên, chúng tôi nhận ra rủi ro lớn nhất của chúng tôi là không ai dùng tính năng mới kia. Nếu không ai dùng tính năng đó để chỉnh sửa tài liệu thì cũng không ai có tài liệu để xóa hay chia sẻ. Việc thiếu tính năng xóa gây khó chịu thật nhưng người dùng chỉ phát hiện ra điều đó sau khi họ đã dùng tính năng mới kia.

Các khả năng là cần thiết cho một tính năng hoàn thiện nhưng không cần để xác nhận dự đoán ban đầu về giá trị. Chỉ khi nhu cầu đầu tiên đã được xác nhận, chúng tôi mới đầu tư thêm công sức phát triển để xây dựng những tính năng phụ.

NHỮNG PHẢN ĐỐI PHỔ BIẾN VỀ MVP

Khi việc tiến hành xây dựng sản phẩm tối thiểu được chấp nhận nhiều hơn ở các đội ngũ khác mảng trong Microsoft, tôi đã gặp một số phản đối phổ biến:

Phản đối: Khách hàng của chúng ta đặt kỳ vọng cao hơn ở chúng ta, vì vậy chúng ta không thể tung ra một MVP.

Hồi đáp: Tung ra MVP không có nghĩa là chúng ta đang cung cấp một trải nghiệm lỗi. Thiết kế và tính năng có thể đạt chất lượng cao, chúng ta chỉ hỗ trợ ít tính năng hơn. Nếu giả thiết của chúng ta là đúng, chúng ta đang mang đến giá trị nào đó cho khách hàng và tiếp tục bổ sung thêm nhiều giá trị hơn. Nếu giả thiết của chúng ta là sai, chúng ta đang cung cấp một tính năng phụ không có giá trị thay cho một tính năng chính vô giá trị.

Tôi đã hoàn toàn dừng sử dụng thuật ngữ “sản phẩm khả thi tối thiểu” khi nói chuyện với các đội ngũ nội bộ của Microsoft. Đơn giản là vì mất quá nhiều thời gian để giải thích rằng MVP không đồng nghĩa với chất lượng kém. Thay vào đó, tôi mô tả những gì chúng tôi làm là “Phát triển theo định hướng giả thiết”, cụm từ đó nhấn mạnh vào việc xác nhận các ý tưởng hơn là chất lượng sản phẩm.

Phản đối: Chúng ta phải hỗ trợ tất cả các nền tảng.

Hồi đáp: Nếu chúng ta xây dựng một tính năng chỉ dành cho Android, và không có ai sử dụng nó, liệu chúng ta có nên nghĩ rằng thật tệ vì mình đã không xây dựng tính năng vô ích đó cho cả iOS, Windows Phone và hệ điều hành MacOS hay Windows 8?

Giả sử tính năng đó được thử nghiệm tốt, chúng ta có thể nhanh chóng bổ sung tất cả các nền tảng khác.

Phản đối: Chúng ta phải mở rộng cho hàng triệu người dùng.

Hồi đáp: Chúng ta đang xác nhận sản phẩm trên một tập hợp con trong cơ sở khách hàng của chúng ta. Nếu chỉ vài nghìn người tiếp cận được sản phẩm, nó chỉ cần hoạt động đủ tốt để hỗ trợ vài nghìn người đó. Sẽ là lãng phí nguồn lực kỹ thuật để thiết kế quá mức cần thiết cho một sản phẩm mà khách hàng có thể không bao giờ mua. Giả định rằng chúng ta đã xác nhận được nhu cầu của khách hàng, chúng ta có thể tăng hiệu suất lên trước khi để toàn bộ khách hàng tiếp cận sản phẩm.

Phản đối: Không có tập con tính năng nào làm hài lòng được khách hàng của chúng ta.

Hồi đáp: Đây không phải là phiên bản duy nhất mà chúng ta thực hiện cho đến giờ. Hãy nghĩ xem bằng cách nào chúng ta có thể cung cấp được giá trị lớn nhất mà chỉ đầu tư khoảng thời gian nhỏ nhất. Một số tính năng được khách hàng dùng nhiều hơn các tính năng khác, đúng chứ? Một số tính năng được dùng hằng ngày, trong khi các tính năng khác là hằng tuần hoặc ít thường xuyên hơn nữa, phải không? Bằng việc bắt đầu với các tính năng được đặt ưu

tiên cao nhất, chúng ta có thể tìm hiểu và xác nhận các ý tưởng một cách nhanh chóng. Khi khách hàng yêu cầu cung cấp các tính năng còn thiếu, chúng ta có thể dùng những yêu cầu này làm ưu tiên cho những gì cần xây dựng tiếp theo.

Phản đối: Chúng ta không thể cho thấy tính nhất quán trong thiết kế.

Hồi đáp: Việc duy trì tính nhất quán trong thiết kế có rủi ro rất cao. Nó có nghĩa hoặc là sự trì trệ trong thời gian dài, hoặc là đầu tư thiết kế lại toàn bộ với chi phí tốn kém, điều có thể thật sự ảnh hưởng xấu tới lượng người dùng và khả năng sử dụng. Việc ưu tiên thay đổi thiết kế cho những tính năng mới cũng làm khó chúng ta. Nhưng nếu chúng ta có thể cho thấy một thay đổi nhỏ trong thiết kế có ích lợi trông thấy trong việc dùng sản phẩm, chúng ta có thể dễ biện luận hơn cho các cải tiến trong thiết kế ở những phần khác.

Theo kinh nghiệm của tôi, những lời hồi đáp này giúp duy trì cuộc đối thoại. Chúng không đảm bảo rằng đội ngũ sản phẩm của bạn sẽ vượt qua thành công mọi trở ngại và có thể xây dựng các MVP.

Trong một công ty lớn, cực kỳ khó để vượt qua tất cả các yếu tố cản trở việc thực hiện quá trình phát triển khách hàng. Tuy nhiên, mỗi thành công nhỏ là bằng chứng cho đội ngũ dự án tiếp theo thấy rằng phương pháp phát triển này có hiệu quả trong việc giảm thiểu rủi ro và xây dựng được các sản phẩm tốt hơn.

TÌM ĐÚNG KHÁCH HÀNG

Chương 3 đã nói về các earlyvangelist, những khách hàng có một điểm đau mạnh đến nỗi họ sốt sắng đưa ra phản hồi và dùng thử phiên bản sớm nhất. Các earlyvangelist là mấu chốt giúp những công ty khởi nghiệp đưa sản phẩm của họ ra thị trường lúc ban đầu, nhưng sau đó họ có thể hoặc không trở thành các khách hàng giá trị nhất. Một khi bạn đã có sản phẩm và các khách hàng, điều quan trọng là phải đánh giá lại những khách hàng nào giá trị và nhiệt tình nhất.

Vì vậy, ai là khách hàng tốt nhất? Bạn có thể nghĩ đến những người dùng sớm nhất, những người viết cho bạn các tấm séc trị giá lớn nhất, những người không bao giờ phàn nàn, những người có sức ảnh hưởng lớn nhất hoặc dễ nhận diện nhất. Đó không phải cách đúng để tìm ra ai là khách hàng tốt nhất (điều này đúng với bất cứ công ty nào, kể cả các công ty không thực hiện việc phát triển khách hàng).⁶²

⁶² Tôi phân tích chi tiết hơn về lý do nhưng khách hàng có vẻ là tốt nhất này thật ra không phải vậy và cách nhận diện một khách hàng có tương tác lợi ích ở đây:

<http://www.cindyalvarez.com/decisionmaking/your-best-customers-probably-arent>. (TG)

Làm thế nào tôi tìm ra đúng khách hàng bằng việc tìm ra những người không đúng

Tôi sẽ giải thích tầm quan trọng của việc chọn đúng khách hàng bằng cách kể cho bạn những gì xảy đến với tôi khi tôi chọn sai kiểu khách hàng.

Tại Yodlee, tôi đã sai lầm khi đưa ra bản demo các ý tưởng sản phẩm mới cho số ít khách hàng bảo thủ của chúng tôi. Tôi sẽ cho bạn biết chính xác những gì chúng tôi đã nghĩ, bởi đó là một quan niệm sai lầm thực sự phổ biến:

Họ là những khách hàng có tên tuổi. Nếu chúng ta đáp ứng nhu cầu của họ và kết hợp những phản hồi của họ vào sản phẩm, họ có thể là những khách hàng tham chiếu đầy sức mạnh và có thể đưa thêm khách hàng đến. Họ có thể chậm nâng cấp nhưng có thể là vì chúng ta không đưa ra được thứ khiến họ hào hứng. Chúng ta sẽ cho họ thấy ý tưởng của chúng ta nảy sinh như thế nào và truyền sức sống mới cho họ!

Những bản dùng thử này không mang lại hiệu quả: các khách hàng đó tỏ vẻ khước từ ý tưởng mới đến nỗi họ không đưa ra bất cứ câu trả lời hữu ích nào. Tác động của việc này đến mối quan hệ của chúng tôi với họ thậm chí còn tệ hơn. Những khách hàng này sợ

rằng chúng tôi đã quay lưng lại với sản phẩm mà họ đang sử dụng và mang lại giá trị cho họ. Họ lo lắng sẽ bị mắc kẹt với một sản phẩm bị bỏ quên trong khi chúng tôi chuyển hướng năng lượng sáng tạo vào đâu đó khác. Chúng tôi đã phải dành rất nhiều thời gian kiểm soát thiệt hại sau đó.

Cách hiệu quả hơn cho tôi sau đó là hợp tác với các quản lý khách hàng. Những khách hàng nào thì dễ chấp nhận sự thay đổi? Những khách hàng nào gắn bó với chúng tôi thường xuyên (kể cả khi họ thường phàn nàn)? Những ai đặt câu hỏi về hướng đi tương lai cho sản phẩm của chúng tôi? Tôi có thể tiếp cận những khách hàng này, giải thích rằng chúng tôi đang đi tìm hướng đi mới và muốn có thêm hiểu biết từ họ.

Nhà cung cấp dịch vụ thanh toán hóa đơn Recurly đã khai thác hiểu biết của đội ngũ hỗ trợ khách hàng theo cách tương tự: “[Đội ngũ hỗ trợ] biết những khách hàng nào có khả năng dung nhận và quan tâm tới các tính năng cụ thể nào đó, vì vậy chúng tôi có thể cho họ xem nguyên mẫu sớm và quan sát cách họ sử dụng sản phẩm hiện tại.”

Tìm ra những người không thể sống thiếu sản phẩm của bạn

Việc lựa chọn khách hàng dựa trên các mối quan hệ hiện tại là cách tiếp cận hợp lý hơn là chọn dựa trên độ lớn tài khoản hoặc tên thương hiệu. Nhưng tiêu chí mối quan hệ hiện tại không phải là thước đo tốt nhất. Nó cũng không áp dụng được với nhiều sản phẩm và dịch vụ – các sản phẩm thực được cung cấp hàng loạt, những dịch vụ ít tiếp xúc, các phần mềm tiêu dùng, và nhiều doanh nghiệp khác không có kênh giao tiếp thường xuyên với khách hàng.

Khách hàng tốt nhất là những người nhận được nhiều giá trị nhất từ sản phẩm của bạn. Sean Ellis, Giám đốc điều hành của Qualaroo, đã phát triển một tập hợp câu hỏi đơn giản để xác định người dùng nhiệt tình nhất với các sản phẩm của mình. Bạn có thể tự mình tạo ra phiên bản tám-câu hỏi đó miễn phí trên <http://www.survey.io>, nhưng câu hỏi quan trọng nhất là: Bạn sẽ cảm thấy thế nào nếu không thể sử dụng sản phẩm của chúng tôi nữa?⁶³ (Hình 8-3).

⁶³ Theo kinh nghiệm của tôi, việc đặt câu hỏi “Bạn sẽ thất vọng đến mức nào nếu không thể sử dụng [sản phẩm] được nữa?” hiệu quả hơn đáng kể so với việc hỏi câu tương tự theo hướng tích cực (Bạn hài lòng đến mức nào? Bạn đánh giá thế nào?). Tôi cho rằng lý do là hiện tượng có tên nỗi sợ mất mát: “Nỗi sợ mất mát là một ý tưởng đơn giản rằng nỗi khổ sở được tạo nên từ việc mất đi thứ gì đó mà bạn cảm giác là của bạn – tiền chẳng hạn – lớn hơn niềm hạnh phúc khi có được cùng số tiền đó.” Xem The Upside of Irrationality (Lẽ phải của Phi lý trí) của Dan Ariely, tr. 32. (TG)

Hãy tìm ra những người sẽ trả lời “Rất thất vọng” (Very disappointed). Đó là những khách hàng mà bạn nên tiếp cận và học hỏi từ họ.

Đó là những người nhiệt tình nhất, những người xem bạn gần như một đối tác hơn là một bên cung cấp. (Điều đó không chỉ đúng với các sản phẩm cho doanh nghiệp; hãy nghĩ về bất cứ người bạn nào hào hứng giới thiệu cho bạn người bán thịt trong khu phố của anh ta, thức uống bổ sung năng lượng yêu thích của anh ta hay dịch vụ tìm nhạc tuyệt vời nào đó.)



Hình 8-3. Câu hỏi “Cảm thấy thế nào” trong khảo sát phát triển khách hàng của Sean Ellis trên <http://survey.io>

Tại Yammer, chúng tôi sử dụng dữ liệu để xác định người dùng nhiệt tình nhất của chúng tôi. Đội ngũ phân tích của chúng tôi phân chia nhóm 1% và nhóm 10% đứng đầu gồm những người quay trở lại và gắn bó tích cực. Đội ngũ nghiên cứu người dùng của chúng tôi lấy mẫu những nhóm này để thu thập chỉ số NPS⁶⁴ cũng như tham gia vào các cuộc phỏng vấn khách hàng để tìm hiểu thêm về cách họ sử dụng Yammer, môi trường làm việc của họ và cách để chúng tôi có thể làm cho cuộc sống của họ trở nên tốt hơn.

⁶⁴ NPS – net promote score là một thước đo lòng trung thành của khách hàng dựa trên câu hỏi “Bạn có thường giới thiệu công ty/sản

phẩm/dịch vụ của chúng tôi cho bạn bè và đồng nghiệp không?”
Điểm số tính theo thang từ 0-10 và được tính bằng cách lấy số người giúp quảng bá (những người đánh giá bạn điểm 9 hoặc 10) trừ đi tổng những người gièm pha (những người đánh giá bạn từ 6 điểm trở xuống). (TG)

KHÁCH HÀNG TỐT NHẤT CỦA BẠN GHÉT SỰ GIÁN ĐOẠN

Bạn đang cố gắng đưa một sản phẩm đã có đi theo một hướng mới.

Bạn đang cố tung ra một sản phẩm mới vận hành khác nhưng cung cấp giá trị lớn hơn hẳn sản phẩm hiện có.

Điều đầu tiên bạn nghĩ đến có lẽ là tìm ra những khách hàng tốt nhất – những người trung thành sử dụng sản phẩm của bạn suốt nhiều năm. Trên hết, ai là người hiểu vấn đề hơn cả chứ?

Đúng mà cũng không đúng. Các khách hàng lâu năm trả lời rất tuyệt những câu hỏi khách quan, cung cấp thông tin tham chiếu và tạo điều kiện bằng những lời giới thiệu nhiệt tâm với các khách hàng tiềm năng khác. Tuy nhiên, trải nghiệm và nhu cầu của họ thường rất khác với những khách hàng mới hoặc dòng khách hàng chính của bạn.

Tại sao? Bởi họ đã đầu tư nỗ lực đáng kể trong việc tìm hiểu sản phẩm đã có của bạn. Kể cả theo cách nào đó, như thế vẫn không đủ, thì họ cũng đã phát triển các cách giải quyết và xây dựng các quy trình của họ xoay quanh sản phẩm đang có. Chính vì thế, khách hàng trung thành cực kỳ phản kháng sự gián đoạn.

John Gourville, Giáo sư Marketing tại Trường Kinh doanh Harvard, viết rằng: “Thay vì hướng đến các nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp và những tay máy nghiệp dư nghiêm túc với chiếc máy ảnh Kodak đầu tiên của họ, năm 1888, [Eastman] đã chào bán sáng kiến của ông cho những người mua lần đầu. Bằng cách đó, ông đã khuyến khích hành vi của những người chưa dùng thay vì cố gắng thay đổi những hành vi cổ thủ của người dùng hiện tại... Trên thực tế, các nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp và những tay máy nghiệp dư nghiêm túc đã

trở nên tức giận với các máy ảnh của Eastman, chủ yếu bởi chúng cung cấp loạt giá trị mà họ không cần đến (chẳng hạn tính dễ sử dụng, thuận tiện) và hy sinh loạt giá trị vốn đã trở thành một phần trong vị thế hiện tại của họ (chẳng hạn tính độc quyền, uy tín)."

Ở đây chúng ta có bằng chứng cho các kỹ thuật phát triển khách hàng tuyệt vời ra đời từ gần 150 năm trước!

Tất nhiên, không phải ngẫu nhiên mà tôi chọn câu chuyện của Kodak. Mặc dù có những khởi đầu tốt đẹp, Kodak đã đảm bảo cho sự tự hủy diệt của họ trong từ thập kỷ trước. Kỹ sư của Kodak Steve Sasson đã phát minh ra máy ảnh kỹ thuật số đầu tiên vào năm 1975, nhưng công ty này đã thất bại trong việc theo đuổi công nghệ đó và làm gián đoạn việc kinh doanh máy ảnh film đang mang lại lợi nhuận.¹ Kodak tuyên bố phá sản năm 2012.

¹ Kodak có thể đã dồn lực toàn tổ chức cho việc phát triển khách hàng: "Bên cạnh việc không bao giờ tận dụng công nghệ kỹ thuật số mà nó giúp tạo dựng, Kodak cũng mắc phải lỗi lầm chết người về cách mới mà người dùng muốn để tương tác với các bức ảnh, những kỹ thuật liên quan và các lực lượng thị trường quanh họ" (<http://mashable.com/2012/01/20/kodak-digital-missteps/>).

KHÁCH HÀNG NÓI NHỮNG LỜI MÀU NHIỆM

Theo kinh nghiệm của tôi, những từ mà các khách hàng nhiệt tình nhất của bạn dùng sẽ là những từ mà các khách hàng khác phản hồi lại ngay lập tức. Những từ mà khách hàng dùng không giống với những từ mà một đội ngũ marketing sẽ dùng. Khách hàng không nói về những tính năng – họ nói về lợi ích họ nhận được, cảm giác của họ khi dùng sản phẩm, thứ mà nó thay thế, và cuộc sống của họ tốt hơn ra sao. Khi bạn truyền những lời này lại cho các khách hàng tiềm năng khác, họ nắm bắt được ngay.

Sal Virani, người sáng tạo ra Leancamp, đã đặt ra cho khách hàng ba câu hỏi tuyệt vời:

- Bạn sẽ giới thiệu chúng tôi đến mọi người như thế nào?

- Bạn muốn giới thiệu chúng tôi cho ai?
- Hãy tưởng tượng bạn đang nói chuyện với họ. Bạn sẽ mô tả về chúng tôi ra sao?

Câu hỏi thứ hai là câu mấu chốt – nếu tầm nhìn của khách hàng này về khách hàng mục tiêu của bạn khác với tầm nhìn của bạn, bạn nên tìm ra lý do! Việc nhấn mạnh vào từ “nói chuyện” trong câu hỏi thứ ba cũng rất quan trọng – nó cho phép mọi người nói theo lối tự nhiên và thân mật.

Virani viết: “Tôi đã thử nghiệm các cụm từ của họ trên quảng cáo, các dòng tiêu đề và bản sao. Nó hầu như luôn tạo ra một mức tăng tỷ lệ chuyển đổi đáng kể.”⁶⁵

⁶⁵ <http://www.saintsal.com/2012/10/a-simple-way-to-truly-understand-why-your-customers-buy/>

TRÍ TUỆ THỰC TẾ CỦA KHÁCH HÀNG

Những từ mà khách hàng chọn để mô tả sản phẩm có thể giúp bạn bán được nhiều hơn.

Các tính năng mà khách hàng đề cập (hoặc không đề cập) có thể giúp bạn đặt ưu tiên xem nên tập trung ở đâu để phát triển sản phẩm tương lai.

Bạn không cần một cuộc điều tra chính thức; ở cuối mỗi tương tác với khách hàng, bạn có thể hỏi họ: “Bạn sẽ mô tả thế nào về sản phẩm này?” Tôi đã hỏi câu đó ở cuối buổi bán sản phẩm dùng thử, các e-mail hỗ trợ khách hàng và những cuộc kiểm tra tính khả dụng. Bạn có thể hỏi câu đó khi bạn gặp khách hàng ở các hội nghị hoặc khi vô tình bắt gặp một người đang dùng sản phẩm của bạn. Tôi thậm chí đã hỏi những người tham gia phỏng vấn xin việc ở công ty tôi! (Xem Chương 9 để có thêm các ý tưởng về cách thực hiện một phần nhỏ việc phát triển khách hàng trong các tương tác với khách hàng.)

Khách hàng làm giảm rủi ro thị trường của bạn như thế nào?

Rủi ro lớn nhất với hầu hết các sản phẩm là gì? Đó không phải là sản phẩm của bạn không đủ tốt: mà là khách hàng không đủ quan tâm để thử nó.

Khách hàng không thể nhận được giá trị từ sản phẩm của bạn cho đến khi họ dùng nó. Vì thế bạn đang phải cạnh tranh với hàng triệu thứ khác, cực khó để thu hút sự chú ý của họ. Sản phẩm của bạn theo lý có thể là tốt nhất, nhưng điều đó có ý nghĩa gì khi mà mọi sản phẩm khác cũng đang khẳng định điều tương tự?

Hoạt động phát triển khách hàng cho phép bạn hiểu rõ điểm đau của thị trường mục tiêu và đưa ra các giải pháp. Nhưng việc đó khác với việc nắm bắt cảm xúc mà sản phẩm của bạn tạo cho khách hàng.

Kathy Sierra nói về sự khác biệt quan trọng giữa bán một sản phẩm tuyệt vời và bán một sản phẩm làm nên người dùng tuyệt vời. Khi mọi người xây dựng sản phẩm, chúng ta thường có thiên hướng muốn nói về các tính năng, sự tinh tế về kỹ thuật cùng những đột phá trong thiết kế và chế tạo. Những điều mà khách hàng của chúng ta muốn là được nghe rằng họ sẽ cảm thấy mình thông minh hơn, hoàn thành công việc nhanh hơn, trông ổn hơn, ít căng thẳng hơn, hoặc thay thế được một giải pháp không mong muốn. Khi bạn truyền những lời này đến tai các khách hàng tiềm năng khác, họ ghi nhận nó (Hình 8-4).

Không ai bán sản phẩm cho khách hàng của bạn tốt hơn chính khách hàng của bạn.



Hình 8-4. Trọng tâm của bạn nên đặt vào việc làm cho khách hàng của bạn cảm thấy tuyệt vời, thay vì nói với khách hàng rằng sản phẩm của bạn thật tuyệt vời; <http://headrush.typepad.com/>

MỘT KHI BẠN ĐÃ TÌM THẤY KHÁCH HÀNG, HÃY GIẢI THÍCH, GIẢI THÍCH, GIẢI THÍCH

Bạn cần làm cho khách hàng cảm thấy thoải mái và thích thú về quy trình phát triển khách hàng. Điều đó dễ thôi, miễn là bạn đặt kỳ vọng phù hợp, việc này đòi hỏi bạn nói thật nhiều về những gì bạn đang làm, khách hàng tham gia vào đó như thế nào, và bạn sẽ dùng những thông tin có được như thế nào.

Cho dù bạn nhận ra hay không, giả thiết ban đầu của bạn không xuất phát từ thực tế. Bạn biết rõ ngành và biết rõ khách hàng của mình, nhưng điều đó không ngăn được việc bạn xây dựng những sản phẩm không đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Nếu ngăn được thì chúng ta đã không bao giờ thấy New Coke, Qwikster hoặc Segway.⁶⁶

⁶⁶ Xem <http://www.time.com/time/business/article/0,8599,186660-1,00.html>. Có rất nhiều lý do cho việc Segway không thể lớn mạnh, bao gồm mức giá cao và sự mơ hồ trong việc xác định những nơi bạn có thể lái nó đi và liệu có cần một bằng lái. Có thể lý do thuyết phục nhất là lý do mà nhà đầu tư mạo hiểm đồng thời là nhà bình luận Paul Graham chỉ ra: “Mọi người không muốn ai thấy họ đang lái nó. Những người lái một chiếc Segway trông như một kẻ ngớ ngẩn.” (<http://www.paulgraham.com/segway.html>) (TG)

Bạn đang đặt ra các câu hỏi chứ không xây dựng gì cả

Khách hàng không quen với việc các sản phẩm thay đổi định hướng. Họ đang quen với việc nghe nhà cung cấp rao bán, thay vì đặt câu hỏi. Điều này còn đúng hơn trong mảng kinh doanh phần mềm. Trừ khi bạn trình bày rõ ràng trong cuộc trò chuyện, khách hàng sẽ ghi nhận câu hỏi của bạn như một sự dấn thân vào việc xây dựng thứ gì đó. Họ sẽ xem bản dùng thử như một cửa sổ nhìn vào những gì sẽ đến, thay vì một sự khám phá về những gì có thể đến.

Để hiểu được những tác động của việc đòi hỏi trình bày thật nhiều, hãy cân nhắc những gì sẽ xảy ra nếu bạn đang ở cửa hàng pizza yêu thích và người quản lý tiến đến hỏi bạn về burger. Thiếu đi hoàn cảnh, bạn có thể sẽ cung cấp những câu trả lời không chính xác. Có

lẽ bạn sẽ muốn nói “Không” hoặc trả lời cho xong, bởi ngay lúc này tất cả những gì bạn nghĩ đến là pepperoni và four-cheese. Hoặc bạn sẽ trả lời dựa trên bối cảnh cuối tuần (mua bữa trưa cho đội bóng đá nhí kén ăn của bạn), những gì vốn trái ngược với tình huống trong tuần (bữa trưa công sở với bia và burger cao cấp). Hoặc bạn sẽ quay lại nhà hàng và kỳ vọng nhìn thấy burger trên thực đơn rồi tức giận nếu họ không phục vụ món đó. Hoặc bạn sẽ tránh nhà hàng đó ra, cho rằng chất lượng pizza sẽ giảm một khi nhà bếp xoay xở giữa cả pizza và burger. Nhà hàng đó nên giải thích lý do họ đặt câu hỏi, nhấn mạnh rằng họ đang tìm hiểu từ góc nhìn của khách hàng và nói rõ rằng chưa có thay đổi nào được thực hiện.

Kể cả khi giả thiết của bạn không hoàn toàn sai, nó cũng được điều chỉnh đáng kể dựa trên những phản hồi thực tế mà bạn nhận được trong suốt quá trình này. Những tính năng mà bạn nghĩ là quan trọng nhất có thể không quan trọng đến thế đối với khách hàng. Một khách hàng có thể thích mê một tính năng mà những người khác xem là bình thường. Điều bạn nhấn mạnh chắc chắn sẽ thay đổi, và bạn hẳn không muốn hứa hẹn điều mà bạn không thể làm tốt.

Bạn cũng không muốn khách hàng cảm thấy rằng họ nên tỏ ra lịch sự. Trong nhiều môi trường kinh doanh và nền văn hóa, việc phàn nàn được xem là thô lỗ hoặc không chuyên nghiệp. Như một người dùng Yammer đã nói với tôi: “Khi tôi đưa ra phản hồi trong các cuộc khảo sát, tôi cố gắng chỉ nói số điều tiêu cực bằng với những điều tích cực để cân bằng chúng.” (Ôi trời! Có lẽ sản phẩm càng tệ thì họ sẽ càng ít thành thật với bạn.)

Điều đó có ý nghĩa gì đối với cuộc trò chuyện giữa bạn và khách hàng? Nó có nghĩa là bạn cần nói cho rõ ba điều sau:

- Nói rõ rằng bạn ở đây để tìm hiểu
- Khẳng định chắc chắn rằng tất cả các cuộc trò chuyện đều chỉ là các cuộc thăm dò
- Cho phép khách hàng phàn nàn

Điều quan trọng là khẳng định những điểm này rõ ràng, chắc chắn ngay từ đầu, và lặp lại chúng trong suốt cuộc trò chuyện.

Dưới đây là một đoạn mẫu mà tôi đã sử dụng gần đây cho các khách hàng của Yammer:

Đội ngũ xây dựng sản phẩm của Yammer chúng tôi đang khám phá một số ý tưởng mới trong mảng _____. Để đảm bảo rằng chúng tôi hiểu sâu về các nhu cầu của khách hàng, tôi muốn sắp xếp một cuộc trò chuyện với bạn để đặt ra một vài câu hỏi và nhận phản hồi về một số ý tưởng ban đầu. Chúng tôi còn cách khá xa việc đưa ra quyết định về bất cứ sản phẩm mới nào, nhưng chúng tôi sẽ thu được nhiều lợi ích từ chuyên môn của bạn.

Điều tôi muốn thực hiện là đặt ra một vài câu hỏi – kéo dài không quá 20 phút – và sau đó trình bày cho bạn một vài slide nguyên mẫu còn rất thô sơ. Liệu bạn có sẵn lòng cho một cuộc gọi/cuộc gặp 45 phút không?

Tôi đã nhấn mạnh một số từ ở đây (trong e-mail thì không) vì tôi muốn bạn thấy cách tôi đặt nên kỳ vọng rằng đây là một cuộc thăm dò qua việc dùng những từ ám chỉ một tương lai xa. Điều này cũng là một giới hạn; nó loại đi những khách hàng được kích lệ bằng việc hỏi về các cải tiến có lộ trình cụ thể. Nó không hiệu quả trong cuộc trò chuyện với các khách hàng có lộ trình thúc đẩy cho một tính năng cụ thể.

Một khi khách hàng đồng ý có một cuộc trò chuyện thăm dò, tôi bắt đầu bằng việc đề cập rằng chúng tôi chỉ gửi lời mời cho một số lượng giới hạn trong số các khách hàng có tầm nhìn nhất. Cảm giác về sự tinh lọc này khuyến khích những phản hồi sâu hơn, cụ thể hơn. Nó cũng tạo động lực cho mọi người giữ kín thông tin với những khách hàng khác hoặc trên phương tiện truyền thông xã hội. (Bất luận thế nào, luật sư của bạn có thể muốn bạn đề nghị khách hàng ký vào một thỏa thuận bảo mật trước khi đưa bất cứ thứ gì cho họ xem.)

Hãy nhắc lại: Đây là cuộc thăm dò

Trong suốt cuộc trò chuyện, có thể bạn sẽ nghe khách hàng hỏi: “Vậy khi nào thì thứ này được tung ra?” hay “Bạn định xây dựng cái

này thế nào?” Đừng đưa ra một phản hồi không hứa hẹn lịch sự có thể gây hiểu lầm. Nghe có vẻ kỳ cục lúc đầu, nhưng bạn cần nhắc lại một cách rõ ràng rằng đây chỉ là một cuộc thăm dò.

Henry Wei, Giám đốc Y khoa Cao cấp của Bộ phận Cải tiến lâm sàng tại Aetna, đồng ý với điều đó. “Chúng tôi phải nói rất rõ ràng rằng ‘Chúng tôi đang cố gắng tìm ra những gì bạn thực sự cần. Chúng tôi không cố gắng biến điều này thành hiện thực nếu khách hàng của chúng tôi không nhận được giá trị từ nó.’”

Có thể cần thực hành vài lần để quen nhưng cuối cùng bạn sẽ nhận ra rằng nhiều khách hàng đánh giá cao cách nói này. Khách hàng thường được hứa hẹn về các tính năng và sự sửa chữa nhưng những hứa hẹn này có xu hướng bị lãng quên sau khi thương vụ chốt hạ. Hiếm khi khách hàng nghe được rằng nhà cung cấp đang tích cực nỗ lực để xác định và giải quyết vấn đề của họ.

Việc được mời chia sẻ về kinh nghiệm cụ thể giúp nâng cao sự gắn bó và tham gia của khách hàng, điều mà không cách nào khác đạt được.

Việc lắng nghe họ cũng tạo ra một món quà khác mà bạn có thể dành cho khách hàng của mình: đó là khả năng biết được đôi chút về những gì đối thủ của họ đang nghĩ. Chúng tôi thường xóa đi các tên tuổi gắn với những gì chúng tôi tìm hiểu được và chia sẻ một bản tóm lược với các khách hàng mà chúng tôi trò chuyện. (Chẳng hạn, “Chúng tôi đã nói chuyện với 22 khách hàng, bao gồm 15 công ty trong nhóm Fortune 500, và phần lớn những lo ngại chúng tôi nghe được là X và Y.”)

BẢN DEMO KỂ CHUYỆN

Đây là nghịch lý với khách hàng hiện tại: thật khó để có được sự chú ý hoặc phản hồi của họ, trừ khi bạn cho họ thấy một cái gì đó trực quan. Nhưng ngay khi khách hàng thấy thứ gì đó, họ lại nghĩ rằng nó có thật. Việc cho khách hàng xem slide trình chiếu từ rất sớm trước khi bạn bắt đầu xây dựng sản phẩm không phải điều gì mới mẻ. Vấn đề là ngay sau khi khách hàng nhìn thấy một cái gì đó,

nó trở thành thực tại trong đầu họ. Họ tiến ngay đến việc hỏi về các đặc điểm và chức năng cụ thể. Thế rồi bạn phải bảo vệ cho những quyết định về sản phẩm mà bạn thậm chí còn chưa đưa ra – và bạn mất đi cơ hội tìm hiểu về vấn đề và nhu cầu của khách hàng.

Có một giải pháp cho vấn đề này: kể chuyện (storytelling).

Để kiểm soát cuộc trò chuyện, bạn cần phải kể một câu chuyện.

Hãy kể câu chuyện về một người dùng cụ thể và cách họ sẽ dùng sản phẩm này.

Tôi đã sử dụng bản demo kể chuyện tại Yodlee, KISSmetrics và Yammer. Các chuyên gia về trải nghiệm người dùng sẽ nhận ra rằng đây là một hướng dẫn giả lập tính cách người dùng (persona).⁶⁷ Tuy nhiên, các persona thường được dùng nội bộ để minh họa nhu cầu của một người dùng đại diện. Trong kịch bản này, bạn sẽ nói chuyện với người dùng đại diện đó và mời họ đặt câu hỏi hoặc từ chối bản demo của bạn.

⁶⁷ Xem giải thích ngắn dễ hiểu về persona và cách chúng được sử dụng trong nghiên cứu người dùng tại <http://www.measuringusability.com/blog/personas-ux.php>.

Bằng cách xem xét góc nhìn của một người dùng đại diện duy nhất, bạn ngăn khách hàng nghĩ về các tính năng hoặc những trường hợp bên lề. Thay vào đó, bạn đang hướng dẫn họ nghĩ về quy trình và chia sẻ với bạn xem nó có hợp lý hay không.

Gần đây, tôi sử dụng bản demo kể chuyện để cho mọi người thấy cách mà Jessica, một người dùng mẫu, sẽ sử dụng Yammer.

Tôi bắt đầu cuộc trò chuyện với câu: “Đây là Jessica. Cô ấy là một nhân viên hư cấu. Tôi sẽ cho bạn xem cách mà Jessica sẽ sử dụng tính năng mới mà chúng tôi đang nghiên cứu.” Trong mỗi cảnh, tôi sẽ giải thích cách Jessica làm việc, những gì cô ấy nghĩ, và cách cô ấy sẽ dùng những tính năng cụ thể. Để hình dung rõ hơn về cách

việc này diễn ra, nội dung cuộc trò chuyện đã được tôi đưa vào phần Phụ lục (xem mục “Sử dụng một bản demo kể chuyện”).

GHI CHÚ

Những gì bạn cần:

- Xác định các tính năng chính hoặc những quan niệm bạn cần xác nhận.
- Viết một kịch bản liên kết các tính năng theo cách hợp lý, bao gồm tên các yếu tố mà Jessica tương tác, chẳng hạn như con người, tên tập tin, bộ mô tả,... Dùng một tác vụ cụ thể, chẳng hạn “trả hóa đơn” hoặc “phối hợp với các đồng nghiệp trong một bài thuyết trình”.
- Xây dựng một mẫu dùng thử có tính gắn kết thể hiện tất cả các tính năng hoặc quan niệm này. Mẫu dùng thử của bạn cần nhất quán: nếu Jessica đang chỉnh sửa một tập tin tên là Triển vọng Bán hàng ở cảnh 2, nó không thể đổi sang tên Ghi chú cuộc họp trong cảnh 3.
- Bản demo nên bao gồm tất cả các bước mà Jessica cần thực hiện. Không cần đến những dòng code hoạt động thực nhưng cần trông có vẻ nhấp chuột vào được và không bỏ bước.
- Chúng tôi sử dụng Invision, một ứng dụng web cho phép bạn kéo và thả vào các tập tin hình ảnh và xác định những vùng có thể nhấp chuột và nối chúng với nhau mà không cần viết code (<http://www.invisionapp.com>). Một ứng dụng khác hoạt động tốt cho các bản demo có thể nhấp chuột là Axure (<http://www.axure.com>).

Dựng một bản demo mất nhiều công sức hơn so với việc ghép các slide trình chiếu lại với nhau. Lợi ích là người xem ít có xu hướng bỏ qua cách mọi người thực hiện như khi họ xem quá nhiều PowerPoint. Bản demo cũng có thể đóng vai trò như một sản phẩm phụ chuyên mô tả ý tưởng cho các nhà thiết kế và những người sẽ xây dựng sản phẩm thực.

Bản demo kể chuyện là cách tiếp cận thận trọng nhất trong phát triển khách hàng, và vì vậy, hạn chế nhất. Bởi bạn đang đưa ra cho

khách hàng một bức tranh rõ ràng để nhìn vào, bạn sẽ nhận được những phản hồi dựa trên bản demo đó thay vì nhìn sâu vào vấn đề và hành vi hiện tại của họ. Khách hàng có thiên hướng đưa ra phản hồi tích cực hơn là nói: “Thật ra, thứ này không giúp giải quyết vấn đề của tôi.”

Tuy nhiên, với các công ty chưa bao giờ nói chuyện với khách hàng theo cách này và mắc kẹt trong ngổn ngang những danh sách tính năng và bảng dữ liệu, bản demo kể chuyện là bước khởi đầu tuyệt vời.

PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG ẨM DANH

Đôi khi điều làm bạn lo lắng nhiều hơn là khách hàng ít phản ứng lại với những gì bạn hỏi họ hoặc cho họ thấy. Thương hiệu của công ty bạn, vị trí trên thị trường hoặc chiến lược hiện tại có thể tác động thiên lệch tới bất cứ cuộc trò chuyện nào với khách hàng.

Sự thiên lệch có thể là một hiệu ứng tỏa sáng: chẳng hạn, có một nhóm người dùng đông đảo sẽ đánh giá bất cứ tiện ích công nghệ nào cao hơn nếu được biết nó do Apple làm ra. Nó có thể là một sự thiên lệch tiêu cực: hãy tưởng tượng có một tiện ích công nghệ tương tự nhưng do Walmart sản xuất. Điều này cũng ảnh hưởng đến các công ty cổ lớn sản sang một ngành hoặc chức năng mới – bạn có thể thích đi máy bay của hãng Southwest, nhưng liệu bạn có đưa ra phản hồi tích cực không nếu họ nói với bạn về triển vọng của một dòng máy xay thực phẩm?

Tạo nên một bản sắc mới

Khi công ty bạn không thể có một cuộc trò chuyện phát triển khách hàng đáng tin cậy với khách hàng mục tiêu, có thứ gì đó cần được thay đổi. Công ty hoặc khách hàng của bạn cần trở thành ai đó khác.

Microsoft đã đối mặt với vấn đề về sự thiên lệch không tránh khỏi khi tiến hành thay đổi tổng thể Hotmail.com (mà giờ là Outlook.com). Từng đi đầu trong dịch vụ địa chỉ e-mail miễn phí,

Hotmail từ lâu đã bị coi là lỗi thời, thiết kế tồi, thậm chí đáng xấu hổ.⁶⁸ Microsoft chịu ảnh hưởng từ một vấn đề khác: quá nhiều người dùng ứng dụng e-mail Outlook ở nơi làm việc, đến nỗi họ có xu hướng kháng cự bất cứ thay đổi nào tác động tới giao diện và cảm giác quen thuộc đó. Việc tiếp cận các khách hàng tiềm năng với tư cách Hotmail hoặc Microsoft đều sẽ không nhận được phản hồi khách quan. Thay vào đó, các nhà nghiên cứu người dùng của Microsoft loại bỏ mọi dấu vết của Microsoft khỏi cuộc trò chuyện của họ và nguyên mẫu. Họ đã sử dụng các công ty nghiên cứu thị trường để tuyển những người tham gia đáp ứng tiêu chuẩn khách hàng mục tiêu, từ các thành phố trên khắp nước Mỹ. Các nhà nghiên cứu chỉ đơn giản mô tả họ đến từ một công ty đang hoạt động trong tiến trình cải tiến e-mail và đặt ra các câu hỏi về cách khách hàng đó đọc, soạn thảo, soát lại và gửi e-mail.

⁶⁸ Việc có một địa chỉ Hotmail hoặc e-mail Yahoo! là đủ để bạn bị chế giễu công khai (<http://www.thedailybeast.com/galleries/2012/06/06/mitt-romney-s-hotmail-account-and-more-famous-people-with-outdated-e-mail-providers-photos.html>). Nhưng ít nhất nó tốt hơn việc vẫn còn sử dụng AOL mail (http://theoatmeal.com/comics/e-mail_address). (TG)

Việc thực hiện phát triển khách hàng mà không tiết lộ công ty không có gì phức tạp. Tất cả những gì bạn cần là một tên miền khác! Nếu bạn liên hệ với mọi người từ một địa chỉ mail có đuôi @tenmienhoply.com thì không có chuyện họ nghĩ bạn có thể đến từ một công ty khác.

Nói chuyện với những người không phải khách hàng

Một cách khác để thực hiện phát triển khách hàng ẩn danh là nói chuyện với những người không phải khách hàng hiện tại của bạn. Trong khi các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng tốt nhất xảy ra với khách hàng thực tế hiện tại hoặc tương lai, bạn vẫn có thể học hỏi được rất nhiều nếu tìm đúng người đại diện cho những đối tượng khác.

Họ có thể là một bên liên quan khác khách hàng mục tiêu, ai đó thiếu khả năng ra quyết định nhưng hiểu sâu về cách vận hành mọi thứ trong môi trường cụ thể của họ – chẳng hạn các trợ lý hành chính, những nhà quản lý sản phẩm cấp thấp hoặc các quản lý dự án. Những người này khá dễ tiếp cận, có hiểu biết tuyệt vời và thường không được coi trọng đúng mức. Bạn có thể chọn người ngay trong tổ chức của mình (Nếu bạn chưa khai thác những hiểu biết từ các nhân viên hỗ trợ khách hàng, hãy đặt sách xuống và làm điều đó ngay đi!).

Tùy thuộc vào mô hình kinh doanh, bạn có thể có các khách hàng mục tiêu là người dùng nhưng không phải người mua. Chẳng hạn, hãy nghĩ về một dịch vụ hỗ trợ quảng cáo. Trong khi làm việc với sản phẩm là một ứng dụng tài chính trực tuyến, tôi không tiếp cận được các giám đốc tài chính vốn là người mua mà chúng tôi nhắm đến. Nhưng không gì ngăn tôi nói chuyện với khách hàng của họ – những người sử dụng dịch vụ ngân hàng và trả hóa đơn trực tuyến của họ.

Bằng Craigslist⁶⁹, tôi đã có thể chọn ra 12 khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng trực tuyến để phỏng vấn và vài trăm người để làm khảo sát nghiên cứu.

⁶⁹ Chuyện này xảy ra từ năm 2005. Khi đó việc dùng Craigslist để tìm người tham gia khảo sát thật sự có hiệu quả; như tôi đã đề cập trong Chương 3, hiện tại nó đã kém hiệu quả hơn rất nhiều. Nếu tôi làm lại việc đó bây giờ với cùng ngân sách như vậy, tôi sẽ sử dụng một hãng tuyển người thực hiện nghiên cứu thị trường để tìm các khách hàng phù hợp. Nếu phải làm lại mà không có kinh phí, tôi có thể bắt đầu với việc phỏng vấn bạn bè và gia đình mình. Ai cũng phải trả hóa đơn cả mà. (TG)

Thông qua những cuộc phỏng vấn đó, tôi đã tìm hiểu được hành vi của các khách hàng dùng dịch vụ ngân hàng của họ và tính năng ngân hàng trực tuyến mà họ sử dụng. Khi có cơ hội móc nối với người mua mục tiêu của mình, chúng tôi có thể nói: “Chúng tôi đã nói chuyện với các khách hàng của bạn và chúng tôi biết họ cần gì.”

Tôi đã rút ra được rằng 88% các khách hàng mà tôi khảo sát, những người được cho là đã chuyển ngân hàng, vẫn trả hóa đơn bằng tài khoản ngân hàng cũ của họ vì quy trình thiết lập thông tin trả hóa đơn trực tuyến quá lâu la.

Từ quan điểm của người tiêu dùng, đây đơn thuần là một mối phiền toái: họ vẫn phải mang theo hai thẻ ATM và nhớ hai mã PIN. Về phía ngân hàng, đó là một tổn thất tài chính lớn. Các ngân hàng cố thuyết phục bạn bỏ dịch vụ của đối thủ sang dùng dịch vụ của bạn nhưng họ không thu được tiền chỉ vì bạn đã mở một tài khoản ngân hàng: họ chỉ có lời khi bạn dùng thông qua ngân hàng của họ. Các ngân hàng muốn bạn nhận lương và chi trả tất cả các hóa đơn từ tài khoản tại ngân hàng của họ.

Khởi đầu đó đảm bảo cho chúng tôi có một cuộc gặp tiếp theo mà đáng lẽ chúng tôi khó mà có được, và những hiểu biết rút ra từ nghiên cứu đó đã dẫn đến một sản phẩm hoàn toàn mới.

Khi nhiều người tiêu dùng nói với tôi cùng một vấn đề: “Tôi vẫn chưa chuyển đổi tài khoản thanh toán hóa đơn, bởi việc đó mất quá nhiều thời gian để thiết lập lại từ đầu,” thì rõ ràng là người tiêu dùng và ngân hàng sẽ nhận được lợi ích từ một công cụ tự động chuyển đổi tài khoản thanh toán. Hiểu biết này đã sinh ra Yodlee BillPay Account Accelerator(<http://corporate.yodlee.com/solutions-payments-suite-yodlee-billpay.html>). Dù là một trong những chủ sở hữu bằng sáng chế chung cho sản phẩm đó nhưng tôi không góp phần gì (nói cách khác là không ửng ý) vào cái tên dài khủng khiếp của nó.

CHO TÔI THẤY CÁCH BẠN ĐANG DÙNG SẢN PHẨM CỦA CHÚNG TÔI

Phát triển khách hàng ẩn danh cực kỳ có giá trị trong việc tìm hiểu mảng mới hoặc phân khúc khách hàng mới. Nhưng hầu hết những công ty lớn hơn, vững mạnh hơn không tìm cách tạo ra một sản phẩm hoàn toàn mới hay tìm một thị trường mới để thâm nhập. Bạn có một sản phẩm, bạn cần khách hàng trích xuất được nhiều giá trị hơn từ nó để qua đó bạn có thể tăng doanh thu. Bạn không bắt đầu

từ con số không. Bạn cần đi từ các tính năng hiện có và những mối quan hệ với khách hàng.

Khi bạn đã có khách hàng, họ yêu cầu các tính năng, báo lỗi và phàn nàn hoặc khen ngợi. Bạn có thể nhầm lẫn rằng những điều đó cho thấy cách khách hàng hành xử và thứ họ cần. Nhưng có lẽ bạn cũng trải nghiệm sự thất vọng khi xây dựng một tính năng hoặc chức năng tùy chỉnh mà khách hàng yêu cầu và rồi họ không bao giờ dùng đến, hoặc cảm giác hụt hẫng khi một khách hàng tỏ ra rất vui vẻ lại hủy bỏ cam kết hoặc không bao giờ quay trở lại.

LÀM CÁCH NÀO ĐỂ TĂNG TỐC ĐỘ ĐỔI MỚI TRONG MỘT CÔNG TY LỚN?

Hiện diện trên tất cả 50 bang và có doanh thu tính gộp hằng năm lên tới 50 tỷ đô-la sau khi thu mua Coventry Health vào năm nay, Aetna hiển nhiên chiếm một vị trí trong Fortune 100. Điều đó không ngăn công ty này tích cực tìm những cách mới để cải tiến và thâm nhập các thị trường mới. Đầu năm 2011, Aetna đưa vào hoạt động một đơn vị kinh doanh mới – mà giờ có tên là Healthagen – với sứ mệnh rõ ràng là tạo nên một danh mục đầu tư các doanh nghiệp đổi mới đưa công nghệ và dịch vụ vào việc chuyển đổi ngành y tế.

Kể từ khi thành lập, Healthagen Strategy Group đã cải tiến và ươm tạo các doanh nghiệp mới nhắm đến các nhà cung cấp, đơn vị chi trả, chủ lao động và người tiêu dùng. Từ sớm, đội ngũ này đã nhận ra họ cần đẩy nhanh quá trình áp ử để nắm bắt các cơ hội trong thị trường y tế vốn phát triển nhanh. “Các cơ hội cải tiến là rõ ràng, nhưng các cách tiếp cận truyền thống và sự thẩm định chuyên sâu liên quan đến các cải tiến mất rất nhiều thời gian,” theo lời Hugh Ma, Giám đốc Chiến lược của Healthagen. “Chúng tôi cần tiến nhanh hơn mà vẫn tối thiểu hóa rủi ro.”

Tiến đến tinh gọn

Cảm hứng cho một giải pháp được ươm mầm mới đến vào giữa năm 2012 sau khi Triage, một công ty trong danh mục đầu tư của Healthagen, tổ chức một hackathon¹ thành công. Bác sĩ Charles

Saunders, Giám đốc Điều hành của Healthagen đã nhìn thấy giá trị của việc tập hợp một nhóm đa dạng gồm những người có kỹ năng và kinh nghiệm khác nhau để giải quyết một vấn đề phức tạp. Anh đặt ra câu hỏi: “Liệu Healthagen có thể dùng cách tiếp cận như hackathon cho các giải pháp cải tiến kinh doanh trước những thách thức trong ngành y tế?”

¹ Hackathon là một sự kiện mà các lập trình viên, cùng những người liên quan trong ngành phát triển phần mềm như các nhà thiết kế đồ họa, thiết kế giao diện, quản lý dự án sẽ hợp tác với nhau trong thời gian ngắn để hoàn thành một dự án phần mềm. (ND)

Hugh Ma và John Petito, cựu Giám đốc Chiến lược, bắt đầu phát triển một giải pháp ươm mầm doanh nghiệp nhanh tận dụng hơn 25 năm kinh nghiệm của họ cả trong kinh doanh, y tế, tư vấn chiến lược và công nghệ. Họ kết luận rằng, các tương tác tập trung, trực tiếp với khách hàng, người dùng và các bên liên quan khác có thể xác nhận từ sớm rằng nhu cầu cũng như sản phẩm và thị trường là phù hợp, và cuối cùng là đẩy nhanh quá trình xây dựng một doanh nghiệp mới. Lấy cảm hứng từ cuốn sách của Steve Blank – Bốn bước chinh phục đỉnh cao và cuốn Khởi nghiệp tinh gọn của Eric Ries, Ma và Petito đã phát triển một khuôn khổ để đặt phản hồi của khách hàng lên làm trung tâm.

“Bởi người mua và người tiêu dùng là các đối tượng khác nhau với những ưu đãi khác nhau, chúng tôi cần tìm đúng đối tượng để trò chuyện,” Petito giải thích. Nhóm nghiên cứu đã tạo ra một framework phát triển phần mềm nhanh chóng tên là SlingShot, tại đây tất cả các bên liên quan sẽ được tập hợp lại. Bằng cách hợp tác các khách hàng và những bên liên quan khác như các doanh nhân, nhà thiết kế sản phẩm, chuyên gia kinh doanh, doanh nhân Healthagen, đội ngũ này tin rằng họ có thể xác nhận giải pháp giá trị (value proposition) nhanh hơn, xác định những rào cản tiềm tàng sớm hơn, và tránh được một số cạm bẫy phát triển sản phẩm truyền thống. Về nguyên tắc, họ đã rút ngắn những tháng đầu, và thậm chí những năm đầu của một công ty khởi nghiệp tinh gọn lại chỉ còn vài tháng.

Kết quả nhanh chóng

Thời gian đầu tư trước để hiểu các nhu cầu và thách thức từ nhiều bên liên quan cho phép đội ngũ SlingShot phát triển các giả thiết cụ thể thiết yếu cho thành công của một doanh nghiệp. Thay vì trình chiếu slide hoặc một bản demo trong các phiên họp mặt, đội ngũ này làm việc với các nhà thiết kế nội bộ của Healthagen để tạo các tài liệu và hình ảnh phụ trợ cho các cuộc trò chuyện quanh các giả thiết giữa đội ngũ Healthagen, khách hàng và người tiêu dùng – những người mà cuối cùng sẽ dùng các giải pháp. Các phiên họp mặt trao đổi này cung cấp một cách để trực tiếp điều chỉnh và nhận những phản hồi quan trọng. Các kết quả của nó có thể thấy được ngay lúc đó.

Trong sự kiện đầu tiên, đội ngũ đi từ một ý tưởng thuần túy đến một tình huống doanh nghiệp, dựng hình sản phẩm và tìm hiểu khách hàng trong vòng bốn ngày. Để đạt được những kết quả này đúng ra phải mất đến hàng tháng trời với khoản đầu tư lớn hơn đáng kể.

Trong sự kiện thứ hai, sự hợp tác sâu giữa nhiều bên đưa đội ngũ đi đến việc xác định một thị trường hoàn toàn mới mà trước đó không được xác định bằng các cách tiếp cận truyền thống.

Những kết quả này giúp SlingShot tạo được đà phát triển từ sớm trong Healthagen và Aetna cũng như có được các khách hàng tiềm năng. Để tạo thuận lợi cho việc áp dụng rộng hơn các nguyên tắc tinh gọn trên toàn Healthagen và Aetna, Ma và Petito đã chia sẻ một đoạn video nổi bật với tất cả mọi người tại Aetna và Healthagen bằng cách đăng nó trên mạng nội bộ của công ty. Họ cũng đăng nó lên trang web bên ngoài của Healthagen. Chỉ trong sáu tháng, nhóm nghiên cứu chiến lược đã có một danh sách các đội ngũ trong toàn Healthagen và Aetna muốn sử dụng SlingShot.

Tiếp tục đổi mới

Tiếp nối thành công ban đầu, Healthagen đã liên tục tinh chỉnh SlingShot. Quá trình này đã từng hỗ trợ công ty khởi nghiệp Healthagen trong nhiều giai đoạn phát triển, từ xác nhận ý tưởng

kinh doanh và phát triển sản phẩm cho đến tạo dựng các mối quan hệ làm đường dẫn. Nó cũng được điều chỉnh để trợ giúp các khu vực vững mạnh hơn trong việc kinh doanh bảo hiểm cốt lõi của Aetna.

Sự kiện SlingShot đóng vai trò như một công cụ tuyệt vời để xác nhận sản phẩm và các chiến lược thông qua đối thoại với người tiêu dùng và khách hàng. “Chúng tôi đã đặt câu hỏi cho rất nhiều người tham gia SlingShot và chúng tôi luôn ấn tượng với tầm tư duy của họ. Việc cùng tư duy, phân tích đưa đến những hiểu biết sâu vốn rất khó tìm hiểu được trong bối cảnh kinh doanh truyền thống,” theo lời Royal Tuthill, Giám đốc Chiến lược hiện tại của SlingShot.

Rất nhiều tổ chức có thể e dè trước sáng kiến mang tính hợp tác liên quan đến nhiều bên khác ngoài công ty, nhưng thành công của SlingShot đã khuyến khích họ,” Ma nói. “SlingShot là ví dụ thực tế về cách chúng ta không chỉ đặt đối tượng mà ta phục vụ vào trung tâm mà còn hợp sức để giải quyết các thách thức quan trọng trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe.”

Những cụm từ được dùng hiện tại như các yêu cầu tính năng, các khảo sát ý kiến khách hàng và lộ trình sản phẩm 18 tháng không đủ rộng để bao quát giá trị mà các khách hàng đang nhận được hoặc những cơ hội mà bạn có thể bỏ qua. Nếu muốn biết những điều này, bạn phải đặt câu hỏi. Và việc đó nghe có chút kỳ cục.

Một quản lý tài khoản khách hàng từng nói với tôi: “Tôi đã làm việc với những khách hàng này trong gần một năm. Tôi không thể đặt câu hỏi về cách họ đang dùng phần mềm của chúng tôi – điều đó nghe có vẻ như tôi đã không hề quan tâm trong suốt thời gian qua!” Đó là một nỗi sợ rất thực tế, và đây là một mẹo để tránh nó: Đưa một người mới vào câu chuyện. Bạn có thể đặt vấn đề dưới dạng “giúp Bob nắm bắt những gì đang diễn ra”.

Bạn sẽ cần xem chính xác những gì khách hàng đang làm, trực tiếp hoặc qua chia sẻ màn hình. Nếu có thể, hãy đến nhà hoặc cơ quan của khách hàng. Bạn sẽ thấy góc làm việc của khách hàng và

những thiết bị họ sử dụng, chưa kể chính bản thân khách hàng: nét mặt, ngôn ngữ cơ thể và ngữ điệu của họ (Hình 8-5).



Hình 8-5. Hình ảnh từ chuyến thăm của Yammer; chuyến đi cho chúng tôi biết rằng khách hàng của chúng tôi đang cố dùng Yammer để hợp tác và làm việc cởi mở với nhau... trong khi vẫn ngồi trong các ô làm việc tách biệt

Tuy nhiên, bạn không nhất thiết phải thực hiện các chuyến thăm này. Chúng cần đến quá nhiều thời gian và sự hợp tác để hầu hết mọi người thực hiện được. Tốt hơn là bạn nên dùng một phương pháp có độ tin cậy thấp hơn một cách thường xuyên hơn. Tôi thường sử dụng các cuộc gọi hội nghị có chia sẻ màn hình. Skype, Lync và GoToMeeting đều là lựa chọn tốt.

Bạn nên bắt đầu với một lời giải thích ngắn gọn, nhưng hầu hết cuộc hội thoại sau đó là tự do:

Qua các cuộc trò chuyện với khách hàng, một trong những điều chúng tôi nhận thấy có giá trị nhất là việc xem chính xác cách mà mọi người đang dùng phần mềm của chúng tôi. Vì vậy, tôi mong bạn có thể cho tôi xem chính xác những gì bạn thao tác khi sử dụng sản phẩm của chúng tôi. Nếu có những lúc bạn phải dừng lại hoặc cần có người trợ giúp, hãy cho tôi biết ngay nhé.

Bạn thường sử dụng phần mềm của chúng tôi với tần suất như thế nào?

Bạn thường cố gắng thực hiện điều gì khi bắt đầu sử dụng phần mềm của chúng tôi?

Tốt rồi, bạn có thể tiếp tục và bắt đầu thực hiện nhiệm vụ đó không? Hãy cho tôi biết khi bạn bắt đầu và mô tả những gì bạn đang làm nhé.

Một số khách hàng sẽ cố sử dụng cơ hội này để yêu cầu một số tính năng cụ thể (“bạn thấy đấy, đây là lý do chúng tôi cần bạn đưa X vào lộ trình sản phẩm”). Thay vì tranh luận, cách hữu ích nhất là khẳng định: “Vâng, tôi đã ghi lại rồi. Để làm rõ hơn ghi chú của tôi, nếu bạn có tính năng X, bạn có thể nhắc lại về việc mà tính năng đó giúp bạn thực hiện được không?” sau đó yêu cầu khách hàng tiếp tục.

Khi khách hàng sử dụng sản phẩm, việc của bạn là ghi chú lại và đặt câu hỏi. Bạn phải kiềm chế không đưa ra quan điểm của mình hoặc điều chỉnh những gì khách hàng đang làm. Nếu ai đó cảm thấy như họ đang phạm lỗi hoặc nhận thấy bạn đang chán nản hay mất kiên nhẫn, họ sẽ không hành động một cách tự nhiên được nữa.

Bạn cần cân bằng trong hành động: bạn càng nói nhiều thì càng học được ít hơn từ khách hàng, nhưng nếu không đặt ra một số câu hỏi gợi mở, bạn sẽ bỏ lỡ những hiểu biết quan trọng. Tôi khuyên bạn nên ghi chú nhanh về những gì bạn hy vọng học được rồi đề cập đến chúng trong cuộc trò chuyện. Dưới đây là tổng quan về những gì bạn nên học được từ các cuộc hội thoại này:

Khách hàng sử dụng phần mềm của bạn với tần suất như thế nào (và họ đang dùng nó theo cách nào)

Nếu bạn nghĩ khách hàng đang sử dụng phần mềm của bạn hằng ngày và phát hiện ra sự thật không phải như vậy, bạn cần tìm ra lý do. Có thể phần mềm của bạn thiếu gì đó, hoặc tệ hơn, nó không có giá trị với khách hàng như bạn nghĩ.

Khách hàng làm gì ngay sau khi sử dụng phần mềm của bạn

Họ có thực hiện một hành động hoặc đưa ra một quyết định dựa trên những gì họ làm không? Họ có cảm thấy hài lòng vì đã hoàn thành tốt đẹp một nhiệm vụ không? (Hoặc ngược lại: Gần đây tôi nghe được ai đó trong quán cà phê phàn nàn rằng cô đang nghỉ giải lao vì việc thiết lập một chiến dịch e-mail với phần mềm marketing tự động của công ty cô là việc rất căng thẳng, đến nỗi cô luôn cần một khoảng nghỉ sau khi dùng nó.)

Phần mềm của bạn khớp nối với quy trình công việc của khách hàng như thế nào?

Thứ tự vận hành bạn đề xuất có thể xung đột với quy trình hoặc quy định hiện tại. Một quy trình bạn đặt ra cho một người hoàn thành trong một phiên làm việc có thể thật sự cần đến nhiều người hoặc được chia thành nhiều khâu để ngừng lại và nhận sự chấp thuận từ người quản lý.

Có bao nhiêu tính năng thiết lập sẵn không được sử dụng?

Bởi khách hàng thường đưa ra quyết định mua dựa trên danh sách các tính năng, nên dễ dàng cho rằng họ sử dụng hầu hết hoặc tất cả các chức năng của sản phẩm. Cho tới giờ, tôi chưa từng gặp khách hàng nào thường xuyên sử dụng trên 50% tính năng sẵn có của bất cứ sản phẩm nào. Điều đó không nhất thiết có nghĩa là họ không vui – nếu chỉ một phần nhỏ các tính năng giải quyết được vấn đề của họ, họ cũng có thể hết sức vui mừng. Nó có nghĩa rằng bạn có thể đang đầu tư quá mức cho các tính năng mới khi mà bạn có thể tối ưu hóa các quy trình hiện tại.

Các cơ hội mới để bạn cung cấp giá trị

Việc tối ưu hóa các cài đặt mặc định có thể tiết kiệm cho khách hàng một vài cú nhấp chuột và cắt giảm chi phí hỗ trợ của bạn. Việc thấy được phần nào đang gây bối rối cho các khách hàng có thể đưa đến một dịch vụ chuyên nghiệp có lợi nhuận hoặc cung cấp chương trình đào tạo. Việc nhận thấy khách hàng của bạn xuất hay nhập dữ liệu vào hoặc từ các chương trình khác có thể có nghĩa rằng bạn nên đầu tư vào những chức năng tích hợp như các phân tích nhúng hoặc một API (giao diện lập trình ứng dụng) được nâng cấp.

Bạn có thể lo ngại rằng khách hàng này sẽ kỳ vọng bạn sửa chữa tất cả các vấn đề họ nêu ra trong cuộc trò chuyện. Có lẽ đáng ngạc nhiên, nhưng điều này chưa bao giờ xảy ra theo kinh nghiệm của tôi. Ngay cả các khách hàng khó tính cũng thường vui vẻ và dễ tính hơn khi làm việc cùng bạn khi bạn đầu tư thời gian để lắng nghe họ.

TẦN SUẤT SỬ DỤNG SO VỚI KHẢ NĂNG THAY THẾ

Tại KISSmetrics, tôi nhớ đã nói chuyện liên tiếp với hai khách hàng: người đầu tiên nói với tôi một cách háo hức rằng anh ta đã mở sản phẩm phân tích của chúng tôi ra mỗi sáng, đó là việc đầu tiên anh ta làm vào buổi sáng. Khách hàng thứ hai thừa nhận rằng anh ta chỉ dùng nó một lần mỗi tuần. Ý nghĩ đầu tiên của tôi là chúng tôi đã mang lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng đầu tiên.

Tuy nhiên, khi tiếp tục các cuộc phỏng vấn, tôi mới thấy rõ rằng khách hàng đầu tiên chỉ hiểu về các tính năng ở mức bề mặt. Anh ta đang dùng sản phẩm nhưng không tích hợp nó vào bất cứ cuộc trò chuyện hay quy trình nào ở cấp độ toàn công ty. Sản phẩm của chúng tôi dễ dàng bị thay thế.

Khách hàng thứ hai đang sử dụng KISSmetrics để thiết lập và đánh giá các bài kiểm tra trắc nghiệm. Việc xem lại các kết quả và tích hợp nó vào kế hoạch chạy nước rút của tuần tiếp theo là một phần mấu chốt của quy trình phát triển khách hàng.

Tần suất sử dụng thường là một số liệu đại diện tốt cho giá trị và có thể đo lường dễ dàng bằng việc sử dụng các phân tích định lượng. Tuy nhiên, khi tôi có cơ hội tham gia vào các cuộc trò chuyện với khách hàng, tôi muốn thăm dò sâu hơn một chút để tìm hiểu sản phẩm của chúng tôi có khả năng thay thế ở mức nào: Có bao nhiêu người trong một công ty hay một gia đình dùng và hưởng lợi từ nó? Nó được dùng theo cách nào? Nó giúp giải quyết một hay nhiều vấn đề?

Khả năng thay thế hay loại bỏ một tính năng là một thước đo quan trọng để theo đuổi.

ĐÂY LÀ CÁCH DÙNG SẢN PHẨM CỦA CHÚNG TÔI

Việc xem khách hàng dùng sản phẩm của bạn đặc biệt có giá trị – giả định rằng khách hàng biết cách dùng sản phẩm của bạn và chủ động dùng nó. Còn với các khách hàng hoàn toàn mới thì sao? Các sản phẩm với đường cong học tập dốc (steep learning curve) thì thế

nào? Các sản phẩm có quá nhiều chức năng đến nỗi khách hàng dùng chưa đến 10% trong đó thì sao? Với các khách hàng đã tải ứng dụng của bạn về và thử dùng một lần, hoặc các khách hàng đăng ký dài hạn nhưng đã hủy bỏ?

Thay vì hỏi khách hàng rằng họ dùng sản phẩm của bạn như thế nào, và rồi để họ dẫn hướng cuộc trò chuyện, bạn có thể chuyển hướng và đưa ra chỉ dẫn. Hãy nói với họ: “Bạn nên dùng sản phẩm của chúng tôi như thế này...”

Bạn có thể nghĩ rằng khách hàng sẽ không phản ứng tích cực khi được chỉ dẫn những gì họ nên làm. Nhưng nó thật sự có hiệu quả tốt miễn là bạn giải thích trước về những gì bạn đang làm. Hãy làm rõ rằng bạn đang trông cậy khách hàng sửa lỗi cho mình trong trường hợp giả định của bạn là sai:

Khi chúng tôi cố gắng để cải thiện sản phẩm này, một trong những thách thức khó khăn nhất là chúng tôi chỉ có thể giả định về sự phù hợp của nó với mục tiêu và quy trình của khách hàng.

Tôi muốn xem xét lại cách chúng tôi hình dung về ai đó như bạn dùng sản phẩm này, dựa trên những gì chúng tôi đã học được từ các khách hàng khác. Phien bạn ngắt lời khi tôi nói sai và khi bạn không đồng ý với các giả định của tôi – và tôi biết rằng điều đó sẽ xảy ra. Tôi cũng mong bạn cứ tự nhiên đặt câu hỏi cho tôi bất cứ lúc nào.

Sau khi bạn đưa ra khẳng định đầu tiên – một câu đơn giản như “Tôi giả định rằng bạn sẽ sử dụng sản phẩm này hai lần một tuần” – hãy ngừng lại, sau đó chủ ý hỏi xem người được phỏng vấn có đồng ý hay không. Điều này cho thấy rõ ràng bạn muốn họ ngắt lời chứ không phải đồng ý trong im lặng để giữ phép lịch sự.

Khi làm việc này, bạn nên càng độc đoán càng tốt. Bạn càng chỉ dẫn, người được phỏng vấn càng dễ đồng ý hoặc không đồng ý với bạn. Nếu bạn nói: “Bạn có thể sử dụng lựa chọn A, B, C, hoặc D,” họ có thể đồng ý với ít nhất một trong các lựa chọn đó. Nếu bạn nói

“Bạn nên sử dụng A,” thì họ sẽ dễ nói: “Thật ra, anh có thể giải thích B không? Đó có vẻ đúng là thứ công ty tôi sẽ dùng.”

Vì bạn là người nói chính trong cuộc trò chuyện, bạn sẽ học được ít hơn so với cách tiếp cận mở. Tuy nhiên, nếu mới bắt đầu quá trình khám phá một ý tưởng mới thì đây là một cách tốt để xác nhận hoặc loại bỏ một số giả định của bạn.

Những điều bạn có thể tìm hiểu được từ phong cách phỏng vấn này là:

Xác định các hạn chế

Các hạn chế pháp lý hoặc quy định, quy trình hiện có, và giới hạn tài nguyên thường là rõ ràng với người được phỏng vấn, kể cả khi họ không hiểu các chi tiết của ý tưởng hoặc sản phẩm của bạn.

Làm rõ giải pháp giá trị của bạn

Nếu bạn khẳng định rằng khách hàng nên thực hiện một việc gì, họ nên lập tức hiểu được giá trị của nó. Nếu bạn cố gắng giải thích lý do và họ vẫn có vẻ bối rối, giải pháp giá trị của bạn hoặc không rõ ràng hoặc không thực sự có giá trị đối với họ.

Tại sao một số tính năng lại chưa được sử dụng

Khi bạn giải thích một tính năng cụ thể, hãy hỏi xem người được phỏng vấn đã chú ý đến nó chưa và họ nghĩ nó làm được gì. Phản hồi của họ có thể cho biết bạn nên chỉnh sửa giao diện để một tính năng nổi bật hơn, chỉnh sửa một số nhãn chữ để làm nó rõ hơn, hoặc loại bỏ tính năng đó vì nó không giải quyết các vấn đề của khách hàng.

Vì bạn đang giải thích cách dùng sản phẩm, bạn có thể sử dụng cách thức này cả trong đào tạo và nghiên cứu. Nếu là tại KISSmetrics, tôi sẽ thường xuyên tiến hành các chỉ dẫn độc đoán này với các khách hàng hoàn toàn mới. Khách hàng coi nó là một

dịch vụ, còn tôi thì tìm hiểu được về các quy trình và hạn chế của những công ty khác nhau.

MUỘN CÒN HƠN KHÔNG

Xuyên suốt cuốn sách này, tôi đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc trình bày ý tưởng với khách hàng càng sớm càng tốt. Nhưng có những tình huống mà việc có được ý kiến khách hàng từ sớm là bất lợi, hoặc thậm chí là bất khả.

“Kinect¹ từng là một sản phẩm bất khả,” Ben Smith, Quản lý Chương trình của Microsoft Xbox nói, “nhưng tất cả các cải tiến đều từng là bất khả. Nó là một dự án 36 tháng mà chúng tôi tiến hành chỉ trong 19 tháng.”

¹ Kinect (tên mật trong thời gian phát triển là Project Natal) là thiết bị cảm biến ngoại vi thu chuyển động phát triển bởi Microsoft dành cho máy console Xbox 360 và Windows. Khi kết nối vào Xbox 360, người chơi có thể điều khiển và tương tác với máy console mà không cần tay cầm điều khiển, thông qua giao diện người dùng tự nhiên sử dụng cử chỉ và lệnh thoại. Mục đích của dự án này là nâng cao trải nghiệm của người dùng Xbox 360 lên một tầm cao mới, vượt xa cách chơi game truyền thống. (ND)

Khi nhóm nghiên cứu Xbox đề xuất Kinect, họ đã nắm lấy một cơ hội lớn. Đầu tư vào Kinect có nghĩa là trì hoãn các cải tiến lớn cho nền tảng Xbox hiện có. Và vì nhu cầu bảo mật, nhóm nghiên cứu bị giới hạn khả năng xác nhận rủi ro khách hàng từ giai đoạn đầu của quá trình phát triển sản phẩm. Họ phải tin vào trực giác, các chuyên gia nội bộ và tầm nhìn sản phẩm của mình: để xây dựng thứ gì đó “xem cũng vui mà chơi cũng thích”.

Xác nhận các giả định bằng cách sử dụng những nguyên tắc khởi nghiệp tinh gọn

Nhưng ngay cả khi không có khả năng nói chuyện với khách hàng từ sớm, đội ngũ Kinect đã có thể giảm rủi ro và xác nhận các giả định một cách có hệ thống bằng việc sử dụng những nguyên tắc

khởi nghiệp tinh gọn. “Chúng tôi đã ươm mầm trên một lối và phát triển sản phẩm trên lối khác,” Smith giải thích. “Những người làm việc để tạo mầm ươm là những người nghĩ rằng: ‘Sẽ ra sao nếu 95 điều bất khả này được thực hiện?’ và rồi họ tìm hiểu về những điều này sao cho đủ để bắt đầu xây dựng thứ gì đó gần giống như một nguyên mẫu. Họ nghĩ về tất cả các phương pháp tiếp cận mà chúng tôi có thể thực hiện và nói: ‘Chúng ta hãy bắt đầu xây dựng chúng, từng thứ một.’”

Đội ngũ này nghĩ ra một danh sách dài các câu hỏi. Mất bao lâu để khách hàng chấp nhận? Làm cách nào họ có được thông tin thu chuyển động cần thiết? Những sự tối ưu hóa phần cứng và phần mềm nào là khả thi? Họ cũng xác định các nguy cơ và tích cực tìm cách giảm thiểu chúng. Chẳng hạn, Kinect đã được xây dựng dựa trên những phần hoàn thiện sẵn nên họ sẽ không bị phụ thuộc vào các nhà cung cấp sản phẩm tùy chỉnh. Nhóm nghiên cứu xây dựng các điểm chụp chuyển động tạm thời trên các sân bóng rổ trong khuôn viên của Microsoft để có được dữ liệu nhanh chóng hơn. (Sau này, khi phát hiện ra rằng việc xây dựng điểm chụp cố định để chụp chuyển động đòi hỏi hàng tháng trời xin cấp phép, đội ngũ của họ đã thay thế bằng cách đi thuê.)

Để duy trì tập trung, đội chuyển từ mô hình Thác nước (Waterfall) sang Agile – với việc chia hai tuần chạy nước rút thành các phần hoàn thiện trong một ngày. “Mỗi tối cứ đến 6 giờ, chúng tôi lại tụ họp trong một căn phòng và hỏi nhau: “Hôm nay anh đã trả lời được câu hỏi nào rồi?”

Thử các nguyên mẫu

Sau một năm phát triển, đội ngũ Kinect cuối cùng cũng có thể đưa các nguyên mẫu đầu tiên đến tay các khách hàng thực sự. Ngay sau khi nguyên mẫu Kinect có thể thực hiện một sao chép hành động đơn giản, theo kiểu người chơi có thể di chuyển và nhìn thấy hình đại diện thực của mình di chuyển trên màn hình, đội ngũ bắt đầu đưa nó tới khách hàng.

“Điều đáng ngạc nhiên đầu tiên đến với chúng tôi là công nghệ bên trong Kinect là vô hình. Không có gì để cầm nắm, không có rung động hay phản hồi xúc giác. Vì vậy, người chơi sẽ chỉ ngồi xuống phía trước nó và chờ một cái gì đó xảy ra!”

Nhóm nghiên cứu đã phát minh ra các cách giúp người chơi cảm thấy thành công ngay lập tức và có những thất bại theo cách mà họ có thể nhanh chóng điều chỉnh tình huống.

Nhóm nghiên cứu đã sắp xếp với chuỗi cửa hàng Macy’s để có 12 cửa hàng mà bất kỳ ai cũng có thể chơi Kinect vào sáng thứ Bảy. Điều này phục vụ hai mục đích: nó giúp nhóm thu thập được một bộ sưu tập các dữ liệu thu chuyển động xương đa dạng hơn, và nó cho phép họ thu được các tương tác khách hàng thực với Kinect trong bối cảnh xã hội thường ngày. “Chúng tôi là những thẩm phán tồi tệ nhất đối với các sản phẩm của mình,” Smith nói. “Chúng tôi phải xây dựng một chương trình thử nghiệm. Chúng tôi phải đo lường phản ứng khách. Việc xem cách khách hàng thực sử dụng sản phẩm của bạn thay vì giả định hoặc muốn họ dùng nó, là điều mấu chốt. Sẽ là thất bại quá lớn nếu chúng tôi không liên tục thử nghiệm giao diện với những người mới khác nhau.”

Theo Smith kể lại: “Cho đến thời điểm này, hầu hết các dữ liệu chụp chuyển động xương được chúng tôi thu thập từ các nhân viên. Đây là ở Microsoft, điều đó có nghĩa là chúng tôi có dữ liệu chủ yếu từ người Cá-pa, những người đàn ông bị thừa cân nhẹ.”

Xbox One được giao hàng vào tháng 12 năm 2013 với một phiên bản cập nhật của Kinect.

NÓ CŨNG CÓ THỂ GIÚP ÍCH CHO BẠN

Giờ thì bạn đã đọc qua các kỹ thuật phát triển khách hàng, bạn nên sẵn sàng dùng phát triển khách hàng để xác nhận các tính năng sắp tới, các sản phẩm sắp tung ra thị trường và các sáng kiến mới. Trong khi các công ty lớn có thể phải trả một số “thuế” phụ thêm với việc đặt ra các kỳ vọng rõ ràng, chọn khách hàng cẩn thận, và sản xuất những bản giả lập hoặc bản ra mắt tính năng chất lượng cao

hơn, thì không có lý gì các công ty, sản phẩm và khách hàng đang tồn tại lại không phù hợp với việc hình thành và xác nhận các giả thiết.

Bạn nghĩ rằng tôi chưa nói đến một chủ đề, đó là thời gian. Trong một công ty hoặc doanh nghiệp khởi nghiệp nhỏ, sẽ rất tự do trong việc dành ra một hay hai tuần lao vào việc phát triển khách hàng. Nhưng trong một công ty lớn hơn, thường có ngày ra mắt định trước, các hứa hẹn với khách hàng, và quan trọng hơn, hàng tá hay thậm chí hàng trăm nhân viên có thể ngồi quanh chờ kết quả của một nỗ lực phát triển khách hàng mở rộng. Những gì bạn học từ khách hàng phải xảy ra song song với quy trình phát triển sản phẩm hiện tại, và nó phải rất nhanh chóng.

Trong chương sau, tôi sẽ nói về các cách để đưa những chiến thuật phát triển khách hàng hiện tại vào các điểm tiếp xúc khách hàng (touchpoint) hiện có. Bạn sẽ học cách thu lợi ích từ các kỹ thuật phát triển khách hàng nhanh chóng với quy trình gọn nhẹ mà bất cứ ai trong công ty bạn cũng sử dụng được.

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH CẦN NHỚ

- Nếu bạn đã có sản phẩm và khách hàng, hãy điều chỉnh khái niệm MVP.
- Một thương hiệu đã được nhận diện có thể tạo thiên kiến cho khách hàng tiềm năng. Bạn có thể thực hành “phát triển khách hàng ẩn danh” bằng cách dùng một tên miền khác hoặc các bản phác thảo thô, không gắn mác thương hiệu.
- Làm sao cho nó có tính khả thi nhiều hơn mức tối thiểu, nhưng hãy đảm bảo rằng nó không vượt xa mức tối thiểu.
- Tìm các khách hàng là những người sẽ rất thất vọng nếu họ không thể sử dụng sản phẩm của bạn nữa.
- Khi thực hiện phát triển khách hàng với các khách hàng hiện tại, hãy trình bày rõ ràng bạn chỉ đang đặt câu hỏi và không xây dựng gì cả.
- Sử dụng các bản demo kể chuyện để giải thích cho khách hàng cách một nhân vật tưởng tượng dùng sản phẩm của bạn.

- Đề nghị khách hàng cho bạn thấy cách họ sử dụng sản phẩm của bạn.
- Cho khách hàng thấy cách sử dụng sản phẩm của bạn và hãy ra vẻ chỉ bảo để khuyến khích họ không đồng ý với bạn.

Chương 9 không ngừng phát triển khách hàng

Phần tuyệt nhất là không khó để tìm ra những người hâm mộ thể thao và những người thích nói về thể thao! Nếu tôi đi trên máy bay và nhìn ngang dãy hành khách, tôi thường sẽ thấy ai đó đang xem trang ESPN. Tôi sẽ quay sang chỗ họ và bắt đầu một cách đơn giản: “Anh thích gì ở trang này? Còn điều gì khác mà anh mong là có thể làm ở đây?”

— RYAN SPOON, PHÓ CHỦ TỊCH PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM KỶ CỰU CỦA ESPN

Bạn cần ngừng xem bộ phận hỗ trợ khách hàng như một đội ngũ xử lý rắc rối luôn sẵn sàng giải quyết các vấn đề ngay khi nó xảy đến, thay vào đó hãy xem họ như những giám sát viên có đặc quyền truy cập các thông tin bao hàm chìa khóa cho tương lai doanh nghiệp của bạn: các hiểu biết về khách hàng.

— DAN MARTELL, GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH CỦA CLARITY

Nhiều công ty vật lộn để kết hợp nghiên cứu phát triển khách hàng thường xuyên vào quy trình phát triển sản phẩm của họ. Nghiên cứu đó nên đưa vào đâu, và làm cách nào để tìm ra thời điểm thích hợp.

Khi bắt đầu một dự án mới, tương đối dễ để điều chỉnh thời gian và nguồn lực dành cho việc tìm hiểu khách hàng. Nhưng khi việc phát triển sản phẩm là thường xuyên và lặp lại, các nghiên cứu phát triển khách hàng cũng cần như vậy. Nếu chúng ta chờ đến lúc có thời gian trống để nghiên cứu khách hàng thì không bao giờ có lúc đó đâu.

May mắn thay, việc phát triển khách hàng thường xuyên không cần bao gồm việc đưa ra các giả thiết hoặc tìm ra 20 tiếng dành riêng

cho việc phỏng vấn. Bạn không cần lên kế hoạch và lên lịch cho việc đó.

Trong chương này, chúng tôi sẽ nói về cách các công ty đã có sản phẩm và khách hàng có thể kết hợp việc phát triển khách hàng vào các quy trình hàng ngày của họ. Với các công ty khởi nghiệp, những phương pháp này cũng có hiệu quả cho các bạn, mặc dù các bạn sẽ thấy rằng có một số chi tiết (làm việc với những người nắm vai trò công việc cụ thể, giải quyết các vấn đề giao tiếp liên bộ phận và chứng minh lợi ích của việc phát triển khách hàng) ít có khả năng áp dụng được cho tổ chức của bạn.

Chúng tôi sẽ nói về:

- Có được sự giúp đỡ từ những người đã nói chuyện với khách hàng
- Tận dụng lợi thế của các tương tác do khách hàng chủ động
- Nắm bắt điều ẩn sau các yêu cầu về tính năng của khách hàng

Chúng tôi cũng sẽ nói về cách tập hợp tất cả các phản hồi sao cho bất cứ ai trong tổ chức của bạn cũng có thể nắm bắt tốt hơn những gì khách hàng cần và cách tổ chức của bạn đang hồi đáp họ. Đừng bỏ qua bước chốt lại chu trình này – nó mất thời gian nhưng sẽ giúp đội ngũ của bạn chú tâm và được thúc đẩy.

Với các phương pháp này, bạn sẽ không cần chờ đến khi có thể sắp xếp thời gian. Bạn sẽ được trang bị để biến bất cứ cuộc trò chuyện nào thành một câu hỏi cho phép bạn tìm hiểu khách hàng chỉ trong 5 phút.

NHỮNG AI ĐÃ RA KHỎI VĂN PHÒNG?

Tất nhiên, thật là một ý tưởng tuyệt vời khi bạn có thể thực hiện một cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng nho nhỏ bất cứ khi nào bạn gặp một khách hàng, nhưng nghĩ một chút thì có thể bạn vẫn băn khoăn: khi nào tôi có cơ hội hỏi khách hàng một câu hỏi nằm ngoài nội dung cuộc phỏng vấn? Hay thay đổi cách nghĩ này: câu hỏi hợp lý hơn ở đây không phải là khi nào mà là ai.

Tin tức nóng hổi: Trong công ty bạn có những người ngày nào cũng nói chuyện với khách hàng.

Họ có thể không quen với phát triển khách hàng hoặc các nguyên tắc khởi nghiệp tinh gọn, nhưng họ được đặt vào vị trí hoàn hảo để lắng nghe và tìm hiểu. Tiềm năng để tìm hiểu khách hàng là cực lớn nếu bạn bám chắc vào sức mạnh của các đồng nghiệp tiếp xúc với khách hàng của bạn.

Các nhân viên kinh doanh, quản lý khách hàng và những chuyên gia hỗ trợ khách hàng dành toàn bộ đời sống công việc của họ để nói chuyện với các khách hàng hiện tại và tương lai của bạn. Không may là, những gì họ học được lại thường xuyên bị những người ra quyết định về sản phẩm bỏ qua. “Cô ta sẽ không hứa hẹn gì để chốt thương vụ.” “Anh ta vừa nghe từ một mẫu lịch (phản ứng khác với thông thường, thường là tiêu cực) của các khách hàng nóng giận.”

Hẳn nhiên, sẽ có thiên kiến. Nhưng điều đó không có nghĩa là chúng ta nên bỏ qua phản hồi này, mà ta nên cố gắng giảm thiên kiến đó:

Những gì xảy ra thường là:

Nhân viên kinh doanh: Khách hàng Lớn sẽ không ký hợp đồng trừ khi chúng ta xây dựng một tiện ích bảo mật kèm theo.

Quản lý sản phẩm: Chúng tôi không thể xây dựng thứ đó: nó sẽ chỉ có lợi cho Khách hàng Lớn và chúng ta còn có vô số tính năng cần đặt ưu tiên chưa đưa vào.

Nhân viên kinh doanh quay lại nói với khách hàng rằng không thể, và có khả năng mất đi thương vụ đó. Nhân viên kinh doanh phản nản rằng các quản lý sản phẩm thiên cận trong khi quản lý sản phẩm đảo mắt chán nản trước một yêu cầu ngu xuẩn khác từ nhân viên kinh doanh. Trong khi đó, không ai hiểu tại sao Khách hàng Lớn lại nhất định muốn có tiện ích bảo mật.

Thay vào đó, các đội ngũ này có thể làm việc cùng nhau để tạo ra một kết quả tốt hơn cho cả hai. Khi một khách hàng yêu cầu một tính năng hoặc đòi hỏi một sự thay đổi, câu trả lời tốt nhất không phải là “có” hoặc “không”. Hai câu trả lời đó đều báo hiệu kết thúc cuộc trò chuyện. Đáp lại bằng việc đặt câu hỏi là cách khôn khéo hơn để tránh phải trả lời “không” nhân tiện có được câu trả lời.

Tại Yammer, tôi đã có một buổi huấn luyện nằm trong quy trình nhập môn cho các nhân viên bán hàng và quản lý khách hàng mới, để đưa ra các ví dụ cho kỹ thuật đối thoại này:

Khách hàng: Chúng tôi sẽ không mua cho đến khi nào các anh đảm bảo rằng các anh sẽ xây dựng thêm tính năng X.

Nhân viên bán hàng: Tôi muốn biết chắc rằng tôi hiểu rõ nhu cầu của bạn để có thể chuyển phản hồi này đến đội ngũ sản xuất của chúng tôi. Liệu tôi có thể hỏi bạn một vài câu hỏi về tính năng X cũng như cách nó giúp bạn và công ty bạn được không?

Khách hàng: Tôi nghe được nhiều lời phàn nàn từ các nhân viên dùng sản phẩm này trong công ty chúng tôi, lý do là vì các bạn đã không xây dựng tính năng Y.

Quản lý khách hàng: Có vẻ như bạn đang nghe chuyện từ một số người không hài lòng. Tôi muốn chắc chắn rằng tôi biết rõ vấn đề này – liệu tôi có thể hỏi thêm về bối cảnh của nó không? Việc mà các nhân viên đang cố gắng hoàn thành nhưng không thể là gì? Nếu họ có tính năng Y, họ kỳ vọng sẽ dùng nó như thế nào?

Khách hàng sẽ cung cấp thêm chi tiết, giúp các nhân viên bán hàng biết được liệu đây là nhu cầu thực hay chỉ là phàn nàn vô tội vạ để được giảm giá. Khách hàng đó cũng trân trọng việc nhân viên bán hàng cố hiểu nhu cầu của mình thay vì chỉ đơn giản là chốt thương vụ. Đội ngũ phụ trách sản phẩm có tiềm năng tìm hiểu được một số nhu cầu ẩn hoặc các hạn chế mà có thể khách hàng muốn giải quyết.

Các quản lý khách hàng và nhân viên bán hàng mới thường hoài nghi tính hiệu quả của cách này. Chính xác là họ nghi ngờ rằng khách hàng sẽ không vui vẻ trả lời khi được hỏi rằng tại sao họ muốn thứ gì đó.

Việc đặt câu hỏi tại sao cần dùng ngôn từ mềm mỏng. Mở đầu câu hỏi tại sao với một số cụm từ lịch sự khiến chúng có vẻ mang tính hợp tác hơn và ít phản kháng hơn. Cụ thể hơn, mời xem lại mục “Hãy khéo léo khi đặt câu hỏi ‘Tại sao?’” trong Chương 5.

Trong một số tổ chức, mối quan hệ giữa bộ phận phát triển sản phẩm và bán hàng có thể khá căng thẳng. Trong trường hợp đó, có thể khó mà nói câu: “Này các anh, khi các anh gọi điện bán hàng, tôi muốn các anh giúp tôi thực hiện việc nghiên cứu này!”

Tôi đã ở trong tình huống đó, và cách tôi thấy hiệu quả là tập trung hơn vào nhu cầu của các đồng nghiệp thay vì vào khía cạnh nghiên cứu. Tôi đã nói, đại loại là:

Tôi biết có thể sẽ là thách thức cho anh khi anh đang cố chốt đơn hàng mà khách hàng lại hỏi về các tính năng và anh thì không thể hứa hẹn với họ.

Kể cả khi tôi không thể nói “Có”, tôi cũng không muốn đặt anh vào tình thế phải nói không với họ. Liệu tôi có thể đề xuất với anh việc đáp lại họ bằng một câu hỏi? Trong kịch bản tệ nhất, nó cũng cho anh một sự chuyển hướng tích cực hơn trong câu chuyện – nhưng hy vọng là nó cũng cho phép anh tìm hiểu được gì đó về họ và từ đó giúp anh xây dựng mối quan hệ.

Việc tình nguyện giúp họ thực hiện các cuộc gọi bán hàng hoặc các chuyến thăm duy trì quan hệ với khách hàng cũng là những cách hay để cải thiện mối quan hệ và thực hiện việc phát triển khách hàng. Trực tiếp trải nghiệm là cách tốt nhất để người khác đứng về phía bạn.

Một công ty phát triển phần mềm phân tích dữ liệu cho các cơ quan tình báo và quân đội tên là Palantir đã đi xa hơn nữa và loại bỏ

người trung gian. Thay vì đào tạo những nhân viên bán hàng lắng nghe khách hàng, họ để các kỹ sư làm việc đó:

Các chuyên gia kỹ thuật này không tạo ra sản phẩm của công ty – ít nhất thì lúc đầu là không. Họ thâm nhập thực tế, tương tác trực tiếp với các khách hàng và đảm bảo sản phẩm đáp ứng nhu cầu của họ... Họ có thể giải quyết các vấn đề của khách hàng tại chỗ – và, quan trọng nhất, bắt đầu xác định các vấn đề mới mà khách hàng có thể không biết họ mắc phải.⁷⁰

⁷⁰ To Sell is Human (Từ bản năng đến nghệ thuật bán hàng), Daniel Pink, tr. 34. (TG)

NGƯỜI GỖ CỬA NHÀ BẠN CÓ THỂ LÀ AI?

Hỗ trợ khách hàng không chỉ là một chi phí để loại bỏ các vấn đề, mà còn là một trụ điểm để lắng nghe khách hàng.

— DARIUS DUNLAP

Mọi người thường lấy lý do rằng họ không thể thực hiện việc phát triển khách hàng vì khách hàng của họ coi đó là xâm phạm. Đó có thể là một lý do hợp pháp để không gọi điện cho giám đốc điều hành các công ty trong Fortune 500 và đề nghị phỏng vấn họ trong 20 phút, nhưng nếu bạn có những khách hàng đang sử dụng và trả tiền cho các sản phẩm của bạn, bạn vốn sẵn có cơ hội để ngày nào cũng có thể liên hệ với họ thông qua bộ phận hỗ trợ khách hàng.⁷¹

⁷¹ Xin lỗi nhóm nhạc Men at Work vì tiêu đề của phần này. Tôi không khuyên dùng chiến thuật của người viết lời bài hát, mặc dù tôi biết nhiều công ty ưa “chạy trốn” những phản hồi mà người dùng cung cấp. (TG)

Các chuyên gia hỗ trợ khách hàng tốt là những nguồn lực bị lãng phí nghiêm trọng. Không ai biết rõ một sản phẩm hơn người phải trả lời các câu hỏi và lời phàn nàn về nó hằng ngày.

CHÚNG TÔI CHƯA BIẾT MÌNH ĐANG XÂY DỰNG SẢN PHẨM CHO AI

Khi bắt đầu làm việc trong bộ phận hỗ trợ khách hàng cho Mindbody, một công ty cung cấp phần mềm quản lý studio, Vanessa Pfafflin liên tục nghe được những câu hỏi giống nhau. “Đó là những câu hỏi dễ, chẳng hạn: ‘Làm cách nào tôi hủy được một lớp?’ hay ‘Làm cách nào để hủy một giao dịch?’ nhưng sau một hồi tôi đã nhận ra rằng chúng tôi có thể giải quyết các vấn đề cơ bản. Tôi bắt đầu viết ra các câu nói của khách hàng và chụp ảnh màn hình rồi thêm những gợi ý nhanh về cách xử lý vấn đề tương tác người dùng, nhờ đó khách hàng sẽ không đặt ra các câu hỏi này nữa,” cô nói. Khi doanh nghiệp tăng trưởng đột ngột trong một tháng đó, tất cả mọi người phải giúp tham gia việc hỗ trợ khách hàng – bao gồm cả giám đốc điều hành. Anh ngạc nhiên trước việc có rất nhiều khách hàng gặp khó khăn khi dùng những tính năng cơ bản, thông dụng nhất, và đã yêu cầu Pfafflin tìm cách xác định và giảm thiểu các vấn đề trước khi chúng xảy đến. “Tôi đã nghiên cứu nhật ký hỗ trợ kỹ thuật để tìm ra vấn đề thường xuyên gặp phải nhất, rồi đến các giải pháp được đề xuất. Có một trang màn hình là nguồn của nhiều cuộc gọi nhất – một bước mà tất cả các khách hàng thường phải làm để đặt giá cho dịch vụ. Nó rất phức tạp – thật sự là một cơn ác mộng. Chúng tôi chạy một số truy vấn và xác định được rằng khách hàng trung bình chỉ dùng 4 trong 15 lựa chọn. Vậy nên chúng tôi đã ẩn đi 11 lựa chọn khác sau đường dẫn Advanced Settings, và số cuộc gọi đến đã giảm hẳn. Nếu nói chuyện với khách hàng sớm hơn, chúng tôi có thể đã nhận ra mình hoàn toàn không cần đưa ra những lựa chọn này.”

Khi Mindbody tham khảo ý kiến của nhà nghiên cứu khả năng sử dụng Jared Spool, ông khuyến khích họ thực hiện nghiên cứu thực địa. “Jared nói rằng chúng tôi không có ý niệm gì về đối tượng sẽ dùng sản phẩm mà chúng tôi xây dựng,” Pfafflin nói. “Và ông nói đúng. Không ai từng nói chuyện với khách hàng trừ nhân sự hỗ trợ khách hàng, và đội ngũ đó thì lại không nói chuyện với các kỹ sư.”

Pfafflin đã trở thành chuyên viên nghiên cứu người dùng đầu tiên của công ty. Cô đề ra những chuyến ghé thăm thực địa định kỳ, đưa các kỹ sư và nhà thiết kế đến văn phòng của khách hàng để xem họ dùng sản phẩm như thế nào. “Chúng tôi thấy mọi người mắc cả những lỗi mà họ thậm chí chưa từng gọi cho chúng tôi để phàn nàn về nó. Đó là những lỗi mà một khách hàng sẽ quên nhắc đến khi họ dùng sản phẩm của chúng tôi, studio ồn ào và đầy khách hàng. Hoặc họ sẽ tự trách mình, cho rằng họ làm sai.”

Mindbody bắt đầu yêu cầu tất cả những ai chịu trách nhiệm về sản phẩm quan sát khách hàng hai giờ mỗi sáu tuần. Họ có thể đi thực địa, lắng nghe các cuộc gọi bán hàng hoặc tham gia nghiên cứu người dùng. “Mới đầu mọi người phàn nàn! Nhưng khi ai đó thấy một khách hàng gặp vướng mắc, và rồi họ có thể đưa ra một giải pháp và thực hiện nó, điều đó thật sự là một phần thưởng với toàn bộ đội ngũ.”

Các yêu cầu tính năng và lời phàn nàn có thể là kiểu tương tác gây khó chịu nhất cho một chuyên gia hỗ trợ khách hàng. Họ phải đáp lời một khách hàng vốn đang tức giận và họ lại không có cách nào để sửa lỗi hay có mốc thời gian nào để hứa hẹn.

Sự thật gây bất ngờ là các câu hỏi lại là công cụ cực kỳ hiệu quả để xoa dịu sự tiêu cực. Khi bạn hỏi han sâu hơn, khách hàng cảm thấy được lắng nghe và thấu hiểu. Các câu hỏi là dấu hiệu của thái độ hợp tác, theo kiểu: “Hãy để chúng tôi sửa nó.” Kể cả một khách hàng tìm đến bạn trong trạng thái giận dữ cũng khó mà tiếp tục nổi giận khi người nhận cuộc gọi tích cực tìm cách hiểu vấn đề của họ và xử lý nó. Darius Dunlap, người sáng lập SupportUX Consulting, nói đùa rằng: “Bạn tích cực lắng nghe khách hàng đó và rồi đột nhiên, anh ta chuyển từ suy nghĩ ‘Họ là lũ ngốc’ thành ‘Chà, họ đang thật sự nghĩ về chuyện này.’”

Các yêu cầu tính năng

Đối với các yêu cầu tính năng, một cách hay là khẳng định lại những gì khách hàng mô tả và hỏi xem tại sao họ lại muốn có nó. Việc nhắc lại lời khách hàng đảm bảo rằng bạn hiểu đúng ý họ. Việc đó

cũng làm dịu đi tác động của câu hỏi “Tại sao”, khi đó bạn có vẻ đang tò mò hơn là buộc tội họ:

Để chắc chắn là tôi hiểu đúng lời bạn: bạn đang nói rằng bạn muốn chúng tôi thêm vào tính năng xuất dữ liệu phải không?

Nếu chúng tôi xây dựng tính năng xuất dữ liệu này, bạn có thể làm được việc gì mà bạn hiện đang không làm được?

Tỷ lệ hỏi đáp loại câu hỏi này là cực cao vì khách hàng tin rằng việc họ trả lời sẽ tăng khả năng họ có được tính năng mình muốn.

Rachel Pennig, Giám đốc Hỗ trợ Khách hàng của Recurly, giải thích rằng: “Chúng tôi nói với khách hàng rằng: ‘Hãy cho chúng tôi biết mọi điều bạn cần làm được, và không phải lúc nào chúng tôi cũng có thể nói ‘Có’ nhưng chúng tôi có thể chuyển lời đến bộ phận khác và dùng phản hồi của bạn để đưa ra các quyết định.’ Mới đây, tôi đã nói chuyện với một khách hàng, người này muốn có cách để tạo 6.000 kế hoạch thanh toán! Bằng cách hỏi về việc mà họ đang cố hoàn thành, tôi có thể đưa ra một giải pháp hợp lý mà chỉ cần đến ba kế hoạch.”

LẮNG NGHE... NHƯNG ĐỪNG GHI NHẬN NGHĨA BỀ MẶT CỦA NHỮNG GÌ KHÁCH HÀNG ĐỀ NGHỊ

Có hai điều chưa bao giờ thôi làm tôi bất ngờ (Hình 9-1):

- 20 khách hàng có thể đưa ra những yêu cầu nghe có vẻ giống nhau nhưng khi bạn nói chuyện với họ và tìm hiểu thêm, họ đang thật sự cố gắng giải quyết những vấn đề khác nhau. Tại Yammer, các khách hàng thường xuyên đưa ra những yêu cầu kiểm soát hành chính lớn hơn như một sự cải tiến đáng mong muốn. Nhưng điều đó có ý nghĩa hoàn toàn khác nhau với mỗi khách hàng.
- 20 khách hàng có thể đề xuất các thay đổi hoặc tính năng khác nhau, nhưng khi bạn nói chuyện với họ để tìm hiểu thêm, họ đều đang gặp cùng một vấn đề. Tại KISSmetrics, chúng tôi xây dựng phiên bản 1.0 của trình sửa lỗi phân tích, công cụ mà khách hàng cần đến rất nhiều. Mỗi khách hàng lại đề xuất

những giải pháp khác nhau để nâng cấp công cụ đó, nhưng tất cả đều bắt nguồn từ các vấn đề tương tự quanh việc hiển thị và mật độ thông tin.



Hình 9-1. Khách hàng có xu hướng đưa ra đề nghị thay vì nói về vấn đề mà họ đang gặp phải, việc này phủ lên điều họ muốn một lớp trù tượng mà bạn cần bóc tách

Các vấn đề chức năng hay thiết kế

Các phản nản về chức năng hoặc giao diện đòi hỏi một chút thận trọng và lịch sự hơn khi đáp lại. Tại KISSmetrics, chỉ dẫn của tôi cho việc hỗ trợ khách hàng bao gồm bốn nguyên tắc (Xin lỗi, thừa nhận, đặt câu hỏi, trân trọng).⁷² Xin lỗi vì phiền phức khách hàng gặp phải và thừa nhận những gì họ phản nản tạo cơ sở để đặt câu hỏi – bạn sẽ không muốn vô tình ám chỉ rằng khách hàng có lỗi. Một e-mail đáp lại họ có thể như mẫu dưới đây:

⁷² <http://www.cindyalvarez.com/communication/the-4-as-of-responding-to-customer-criticism>

Thật sự xin lỗi – tiện ích chọn ngày hiện không được trực quan. Chúng tôi có thể giải thích trong văn bản nội tuyến khi có báo cáo của tháng tiếp theo.

Nhưng tôi có thể hỏi bạn một câu không? Tôi muốn hiểu rõ hơn về tình huống sử dụng của bạn. Bạn có dùng tính năng này vào cùng khoảng thời gian mỗi tháng không? Bạn có phải là người duy nhất dùng nó hay những người giữ vai trò khác cũng dùng?

Cảm ơn bạn đã liên hệ; chúng tôi luôn cố gắng cải thiện trải nghiệm sản phẩm và những gì bạn cung cấp rất hữu ích cho chúng tôi.

Những gì bạn có thể kỳ vọng học được từ những phản hồi này là các chi tiết quan trọng: ai bị ảnh hưởng bởi vấn đề, nó xảy ra trong

trường hợp nào, tần suất xảy ra thế nào và mức độ nghiêm trọng ra sao.

Trong nhiều trường hợp, các tương tác có thể được thử nghiệm tốt đẹp trong những thử nghiệm khả năng sử dụng tiêu chuẩn nhưng lại không phù hợp với khuôn mẫu hành vi hiện tại của ai đó. Với những vấn đề dạng này, với mỗi một lời phàn nàn, thường có hơn 10 khách hàng chịu đựng trong im lặng (hoặc than vãn trong thất vọng) và nghĩ về việc đổi sang dùng một sản phẩm hay dịch vụ khác.

Lỗi hệ thống và lỗi hành động

Khi một khách hàng tìm sự hỗ trợ đầu tiên để sửa một lỗi hệ thống hoặc lỗi trong lúc sử dụng, việc phát triển khách hàng nên được xếp sau. Ưu tiên hàng đầu là xử lý nỗi lo ngại và giải quyết vấn đề của khách hàng. Tuy nhiên, bất cứ ai từng làm công việc hỗ trợ khách hàng đều biết rằng việc trả lời câu hỏi mà khách hàng đặt ra không phải lúc nào cũng giống việc trả lời câu hỏi mà khách hàng nên hỏi. Các chuyên gia hỗ trợ có thể đã quen với nghệ thuật khéo léo chuyển hướng từ việc đưa ra một câu trả lời và rồi đặt ra một câu hỏi đào sâu:

Tôi có thể được biết bạn đang cố gắng hoàn thành việc gì khi dùng đến tính năng này không? Tôi hỏi như vậy vì muốn đảm bảo rằng tôi sẽ đưa ra cho bạn câu trả lời hữu ích nhất có thể. Nếu có một cách dễ hơn hay tốt hơn để làm những gì bạn cần làm, tôi muốn đảm bảo rằng tôi có thể đưa ra cho bạn giải pháp đó.

Một khi bạn đưa ra câu trả lời, bạn đã có một người nghe bắt đầu đấy, và bạn cũng có thể tận dụng điều đó!

Ngoài điện thoại và e-mail hỗ trợ, nhiều sản phẩm dựa trên nền tảng web sử dụng live chat (trò chuyện trực tuyến) để trả lời các câu hỏi của khách hàng và chào hàng. Khi một khách hàng mở đầu với một câu hỏi, đó là cơ hội tốt để xác định điểm đau của họ và đặt ra một số câu hỏi đào sâu. Bạn sẽ có gần 2 phút thay vì 20 phút, nhưng chừng đó vẫn đủ để tìm hiểu được điều gì đó.

Câu hỏi của tuần

Có thể bạn không có câu hỏi phát triển khách hàng cụ thể hoặc một cách khéo léo để cài nó vào cuộc trò chuyện.

Không phải mọi câu hỏi đều phải hướng đến trải nghiệm của khách hàng. Có rất nhiều nghiên cứu nền tảng hữu ích mà bạn có thể trả lời được bằng việc hỏi những câu hỏi đơn giản, theo lối khảo sát.

Cách đơn giản nhất để làm điều này là chọn một câu hỏi tiêu chuẩn mỗi tuần thuộc một vài chủ đề mà bạn muốn tìm hiểu thêm. Khi tôi trả lời các e-mail hỗ trợ khách hàng cho KISSmetrics, tôi thường thêm vào một cách thủ công một câu hỏi ở cuối thư, việc này chỉ mất vài giây:

Nếu bạn có thêm câu hỏi nào, hoặc nếu tôi không hoàn toàn giải quyết được vấn đề của bạn, xin hãy cho tôi biết.

Bởi chúng tôi luôn mong muốn tìm hiểu thêm về khách hàng của mình, tôi muốn được hỏi bạn thêm một câu hỏi (không liên quan):

Bạn dành bao nhiêu giờ cho các cuộc họp trong tuần trước?

Nếu bạn sử dụng một hệ thống hỗ trợ đặt vé, nó nên đề xuất thông tin và tìm câu trả lời cho câu hỏi này.

Các câu hỏi chung chung tốt nhất là những câu có câu trả lời thực tế là con số hoặc trả lời cho ai/cái gì/như thế nào/khi nào/tại sao. Khách hàng mất nhiều thời gian hơn để viết ra câu trả lời cho một câu hỏi có tính chủ quan, và những câu trả lời này thường kém hữu ích nếu bạn không đào sâu bằng vài câu hỏi nữa.

Nhận ra sự thiên lệch

Những người chủ động tương tác với bạn có thể không phải là một mẫu có tính đại diện. Số đông im lặng là một thuật ngữ thích hợp để gọi phần lớn khách hàng của bạn – những người không phản nản cũng không khen ngợi.

Khi tôi làm việc tại Yodlee, các yêu cầu hỗ trợ và bài đăng trên diễn đàn khách hàng chủ yếu là của những người có trình độ kỹ thuật cao và có kiến thức về lĩnh vực tài chính. Họ liên tục tìm cách vượt lên những giới hạn của việc dùng sản phẩm. Tại KISSmetrics, tôi phân chia thời gian của mình giữa những người hoàn toàn mới và các chuyên gia (những người biết rõ về phân tích web hơn tôi!). Tại Yammer, nhiều yêu cầu hỗ trợ và bổ sung tính năng được đưa đến qua một quản lý cộng đồng hoặc quản lý dự án.

May mắn thay, có lẽ mẫu người tìm đến bạn là nhất quán. Một khi bạn nhận ra các phản hồi thiên về hướng nào, bạn có thể điều chỉnh theo. Khi những người dùng có quyền hoặc được ủy quyền như các nhà quản trị hoặc các quản lý đưa ra phản hồi, một ý hay là điều tra xem nó tác động đến bao nhiêu người. Ít khi những người dùng có quyền lên tiếng yêu cầu nâng cấp một tính năng mà 90% người dùng chưa từng dùng đến. Khi các khách hàng không có kinh nghiệm hoặc không rành về công nghệ đưa ra phản hồi, cần xem liệu họ có phải là người có khả năng dùng sản phẩm, hay liệu việc họ không có kinh nghiệm có phải là rào cản quá lớn để thu được giá trị từ sản phẩm của bạn.

KẾT THÚC CHU TRÌNH

Làm sao bạn đảm bảo được rằng tất cả các thông tin tuyệt vời mà các đội ngũ khác nhau học hỏi được không bị lạc mất khi xếp lẫn với nhau?

Tôi chân thành khuyên bạn nên bắt đầu với quy trình càng đơn giản càng tốt. Việc kết thúc quy trình là quan trọng, vì vậy hãy đảm bảo rằng bạn liên tục thực hiện nó, bạn sẽ cần làm sao cho nó đơn giản nhất có thể cho cả người tham gia và cho bạn.

Việc kết thúc quy trình gồm ba phần: thu thập thông tin, tóm tắt nó (như đã trình bày trong Chương 6), và chia sẻ thông tin ở mức độ chi tiết phù hợp để thông báo mà không lan man. Với việc phát triển khách hàng liên tục, không phải lúc nào chúng ta cũng tìm cách xác nhận một giả thiết cụ thể mà cần liên tục tìm hiểu bởi sản phẩm và khách hàng của chúng ta thay đổi theo thời gian. Các ghi chú từ

việc phát triển khách hàng thường xuyên thường là điểm khởi đầu cho việc hình thành một giả thiết mới, thực hiện một số nghiên cứu khả năng sử dụng sâu hơn, hoặc đào sâu vào dữ liệu phân tích của chúng ta.

Thu thập thông tin

Cách bạn thu thập các ghi chú phát triển khách hàng từ người khác nên phụ thuộc vào các công cụ mà công ty bạn đang dùng. Nếu cần nhiều cú nhấp chuột hay chỉ dẫn viết sẵn để gửi ghi chú, mọi người sẽ không muốn tốn công. Cách nào đang là dễ nhất, nhẹ nhàng nhất để mọi người giao tiếp? Dưới đây là một số phương pháp mà tôi đã gặp để những người nói chuyện với khách hàng tự cung cấp thông tin về việc phát triển khách hàng cho bạn:

- Chia sẻ tập tin Word hoặc Google Doc để bất cứ ai cũng có thể dán ghi chú của họ vào
- Chia sẻ notebook Evernote hoặc OneNote để mọi người dán ghi chú vào
- Địa chỉ e-mail riêng mà bất cứ ai cũng có thể chuyển tiếp e-mail hoặc ghi chú đến
- Google Form để gửi các ghi chú đến một bảng tính

Tại KISSmetrics, tôi sử dụng Google Form. Tôi thêm vào những câu hỏi khuyến nghị hoặc các đề xuất với một ô không theo mẫu để điền các phản hồi, rồi thêm một câu hỏi Khác ở cuối. Mẫu này cho phép người phỏng vấn đánh dấu một đường dẫn vào mẫu, ghi chú trực tiếp vào mẫu rồi nhanh chóng nhấn Gửi ở cuối trang. Cách này có hai lợi ích lớn: tôi không phải nhắc đồng nghiệp gửi ghi chú, và rất dễ để thực hiện việc đào sâu nhanh sau khi mẫu ghi chú đầu tiên được gửi đi để đưa ra một số phản hồi ngắn gọn hoặc đề xuất một đề nghị hay câu hỏi tìm hiểu thêm cho lần tới.

Tuy nhiên, cách hiệu quả nhất là cách cho bạn thông tin hữu ích nhất. Trong nhiều tổ chức, có thể cách hiệu quả hơn chỉ đơn giản là gọi điện cho đồng nghiệp để hỏi xem họ tìm hiểu được gì. Các nhân viên tiếp xúc với khách hàng có thể đi ra ngoài và nói chuyện trực tiếp với khách hàng thay vì mang theo một chiếc laptop hoặc ngồi

trước một chiếc máy tính, bằng cách đó, tất cả các ghi chú của họ nằm ngay trong đầu họ.

Chia sẻ những tác động của phát triển khách hàng

Mục tiêu của bạn là đưa ra các quyết định khôn ngoan về sản phẩm dựa trên những gì bạn học được về các vấn đề và nhu cầu của khách hàng. Khi làm điều đó, bạn cần chia sẻ điều đó một cách rõ ràng cho tổ chức của bạn. Đừng giả định rằng mọi người sẽ hiểu cách mà việc phát triển khách hàng tác động đến các quyết định! (Hãy nhớ rằng những người thực hiện việc phát triển khách hàng đang tập trung vào các vấn đề, họ có thể không nhận ra những giải pháp cuối cùng bạn lựa chọn là một kết quả của các vấn đề này.)

Khi việc phát triển khách hàng giúp tiết kiệm thời gian hoặc tiền bạc, giúp tránh một sai lầm hoặc làm tăng đáng kể sự hài lòng của khách hàng, đó là một thắng lợi đáng ăn mừng:

Chúng tôi đã học được rằng _____

Vì vậy, chúng tôi đã không xây dựng [tính năng/mối quan hệ/sản phẩm mới]

Việc đó giúp chúng tôi tiết kiệm _____ thời gian!

Có thể bạn còn nhớ điều tôi đã nói trong Lời nói đầu, các cuộc phỏng vấn mà tôi thực hiện trong tháng đầu làm việc ở KISSmetrics cho phép chúng tôi cắt giảm phạm vi phát triển sản phẩm đáng kể. Chúng tôi đã tiết kiệm ít nhất hai tháng phát triển sản phẩm cũng như chi phí kéo theo việc hỗ trợ các lệnh quá phức tạp.

Dưới đây là một cách thông báo các kết quả tinh tế hơn:

Chúng tôi đã học rằng _____

Vì vậy, chúng tôi đã cố gắng _____

Kết quả là _____ thay đổi tích cực về mặt số liệu!

Các câu chuyện thành công như thế này vừa vặn một slide trình chiếu nhưng để có tác động tối đa, đừng chỉ chia sẻ chúng trong một cuộc họp. Hãy in ra các tóm tắt dưới dạng poster và dán chúng lên tường. Tại Yammer, các tóm tắt ngắn những gì học hỏi được về khách hàng thường được chúng tôi dán lên tường hoặc trình chiếu trên màn hình tivi trong văn phòng. Việc đó giúp mọi người – không chỉ những người dự họp – nhìn nhận việc phát triển khách hàng như một phần của văn hóa công ty.

Việc bạn chia sẻ những câu chuyện như thế này hằng tuần, hằng tháng, hay ngẫu hứng khi có một câu chuyện để kể còn tùy thuộc vào tốc độ phát triển của tổ chức của bạn và lượng thông tin bạn thu nhận được. Trong một công ty khởi nghiệp nhỏ, việc chia sẻ hằng tuần là hợp lý. Trong một tổ chức lớn hơn, việc cập nhật thành công trong phát triển khách hàng hằng tuần có thể gây quá tải hộp thư của mọi người.

Tại Yammer, nhóm nghiên cứu người dùng của chúng tôi chia sẻ các cập nhật trong cuộc họp nội bộ toàn công ty hằng tháng. Chúng tôi cũng chia sẻ những hiểu biết của mình với chính các khách hàng một lần mỗi quý trong cộng đồng riêng tư các khách hàng doanh nghiệp của Yammer, và đôi khi là trên cả blog công khai của chúng tôi. Chúng tôi cố gắng tóm tắt các thông tin như “Đây là những gì chúng tôi tìm hiểu được từ bạn và kết quả của nó là những gì chúng tôi đã làm đây.” Khách hàng không phải lúc nào cũng đồng ý với các giải pháp của chúng tôi, nhưng tính minh bạch trong cách chúng tôi học hỏi, luôn ưu tiên, khuyến khích họ đặt ra các câu hỏi. Nói cách khác, việc nói về phát triển khách hàng thật sự là một cách khác để thực hiện việc phát triển khách hàng.

GIỜ THÌ BẠN ĐÃ SẴN SÀNG

Trong chín chương vừa qua, bạn đã học được cách điều chỉnh suy nghĩ, xây dựng những giả thiết và tìm kiếm các khách hàng để hỏi chuyện. Chúng tôi đã trình bày về việc phỏng vấn, phân tích và biến các ghi chú của bạn thành những quyết định khả thi về sản phẩm.

Tôi hy vọng rằng nhiều người trong các bạn không đọc liền một mạch đến đây. Tôi mong rằng bạn đã đặt sách xuống, gọi cho một khách hàng và tìm hiểu được về các vấn đề mà họ đang cố giải quyết. Tôi hy vọng bạn đã loại bỏ được một vài giả thiết, đưa ra được một vài giả thiết mới và tìm ra thêm các câu hỏi để phỏng vấn.

Bạn sẽ thấy việc phát triển khách hàng dễ dàng và tự nhiên hơn sau mỗi cuộc phỏng vấn. Bạn sẽ mắc lỗi đấy – tôi sẽ thất vọng nếu không phải vậy – nhưng nó chóng qua thôi và mang lại cho bạn những bài học để lần sau bạn làm tốt hơn.

Trong quá trình đó, nếu bạn có câu hỏi nào, tôi rất vui lòng được lắng nghe. Tôi sẽ tiếp tục tập hợp các bài đăng trên blog, những khuôn mẫu và các câu chuyện thành công trên trang:

<http://www.leancustomerdevelopment.com>. Bạn cũng có thể liên hệ với tôi mọi lúc qua địa chỉ cindy@leancustomerdevelopment.com. Chúc may mắn!

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH CẦN NHỚ

- Hướng dẫn những ai tiếp xúc với khách hàng các cách đơn giản để tham gia vào việc phát triển khách hàng.
- Khi khách hàng đưa ra các yêu cầu về tính năng, hãy hỏi xem nếu có tính năng này, họ có thể làm được việc gì mà họ đang không làm được.
- Để hiểu những gì khách hàng đánh giá cao, hãy đề nghị họ tích cực và nhiệt tình mô tả sản phẩm của bạn cho một người khác.
- Hãy chia sẻ những thành công trong việc phát triển khách hàng với tổ chức của bạn, trình bày cách mà những gì bạn học được từ khách hàng mang lại một thay đổi tích cực.
- Tín hiệu dễ thấy nhất về những điều không ổn đến từ bộ phận hỗ trợ khách hàng.
- Bằng cách đặt câu hỏi cho một khách hàng đang nổi giận và lắng nghe họ, bạn có thể tìm hiểu thêm về vấn đề của họ. Lắng nghe là một cách để xoa dịu khách hàng và học hỏi được từ họ.
- Tại sao bạn cần đặt câu hỏi để tìm hiểu các vấn đề thực: các khách hàng đưa ra những đề xuất khác nhau để giải quyết

cùng một vấn đề cơ bản. Nhiều khách hàng có thể đưa ra các đề xuất giống nhau nhưng lại gặp những vấn đề khác nhau.

- Hãy thêm một câu hỏi vào e-mail gửi khách hàng. Hãy đặt câu hỏi sao cho bạn có thể tính toán các kết quả.

Phụ lục Các câu hỏi hiệu quả

Việc phát triển khách hàng không phải lúc nào cũng cần lên lịch hay là một kiểu tương tác được cấu trúc sẵn.

Việc cố gắng đặt ra một câu hỏi hiệu quả trong cuộc hội thoại có thể là một thách thức. Bạn dễ vô tình đặt ra một câu hỏi dẫn dụ (Bạn nghĩ bạn sẽ dùng X với tần suất thế nào?) hay một câu hỏi có-không dẫn đến lời đáp chỉ một từ (Bạn có nghĩ Y là lựa chọn bữa trưa hợp lý cho gia đình bạn?). Các câu hỏi có-không không chỉ không hiệu quả, chúng còn đẩy vai trò nói quay lại phía bạn vì chúng không khơi gợi được một phản hồi cởi mở hơn. Bạn phải có sẵn câu hỏi khác ngay lập tức. Bởi bạn muốn nghe nhiều hơn là nói, cho nên đó không phải là một chiến lược tốt.⁷³

⁷³ Đừng hỏi ai đó xem hội nghị thường niên trong ngành của họ là khi nào hay xin danh sách các trường học trong thành phố – đây là những sự thật mà bạn nên tự mình tìm kiếm. Đừng hỏi các thông tin mà bạn có thể tìm trên trang web của công ty họ hoặc xem các video marketing của họ. Trang web Let Me Google That for You được lập ra để phản ánh cảm giác phẫn nộ này. Phần thông tin trang có viết: “Trang web này dành cho tất cả những ai thấy việc làm phiền bạn bằng những câu hỏi thì thuận tiện hơn là tự mình tìm trên google” (<http://www.lmgtfy.com>). (TG)

CẢNH BÁO

Đừng hỏi những câu hỏi mà bạn có thể tự trả lời bằng cách dùng công cụ tìm kiếm. Mọi người muốn cảm giác mình có ích bằng cách cung cấp các thông tin chỉ họ biết. Hãy đối xử với họ như các chuyên gia, chứ không phải những trợ lý nghiên cứu.

Trong phần phụ lục này, tôi sẽ đưa ra cho bạn một danh sách các câu hỏi mà bạn có thể sử dụng. Với mỗi câu hỏi, chúng tôi sẽ nói về

cấu trúc của nó, thời điểm phù hợp để hỏi, và điều bạn có thể học được bằng việc hỏi câu đó.

CÁC CÂU HỎI CHO BẤT KỲ CUỘC PHÒNG VẤN PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG NÀO

Cho dù bạn làm việc cho một công ty khởi nghiệp hay một công ty đã ổn định, những câu hỏi này có thể giúp bạn.

Xin kể cho tôi về lần cuối cùng bạn ____

Tình huống

Khách hàng đang nói về một nhiệm vụ cụ thể, hoặc đang phàn nàn về nó hoặc bày tỏ ý muốn thực hiện nó nhanh hơn, tốt hơn, hoặc không gì cả.

Đây không hẳn là một câu hỏi mà như một lời mời tự do chia sẻ. Chẳng có ý nghĩa gì khi đặt ra các câu hỏi về thời gian, nỗ lực, chi phí hay giá trị vì bạn chưa biết liệu có bất kỳ yếu tố nào trong đó khiến họ quan tâm không.

Một điểm quan trọng khác của câu hỏi này là bạn đang hỏi về một hành động thấy được trong quá khứ, không phải là một hành động có thể trong tương lai. Khi mọi người nói về những gì họ có thể làm trong tương lai, họ có xu hướng kỳ vọng hơn, tích cực hơn và kém chính xác.

Những gì bạn sẽ học được

Khi bạn không ngụ ý rằng bạn đang tìm kiếm một thông tin cụ thể nào, khách hàng sẽ đơn giản là nói về những gì quan trọng nhất với họ về nhiệm vụ đó. Nó có trả lời cho các câu hỏi ai, cái gì, tại sao, khi nào, hoặc như thế nào; nó có thể mang cảm xúc tích cực hoặc tiêu cực.

LƯU Ý

Những gì khách hàng lựa chọn nói đến trước tiên là chỉ dấu cho biết cách bạn nên tiếp tục cuộc trò chuyện.

Nếu bạn có thể vấy cây dừa thần và thay đổi bất cứ điều gì về cách bạn [thực hiện nhiệm vụ này], điều đó sẽ là gì?

Tình huống

Câu hỏi này là một cách hiệu quả để giúp cho các khách hàng bị bó buộc vào một giải pháp cụ thể hoặc bị cản trở bởi một giới hạn thực tế hay trong nhận thức.

Những gì bạn sẽ học được

Câu hỏi này buộc khách hàng xác định điểm đau lớn nhất của họ. Nó thường là cách để bạn tìm hiểu thêm về môi trường của khách hàng: liệu cây dừa thần có giúp anh ta làm gì đó nhanh hơn hay tốt hơn, hoặc loại bỏ các chướng ngại hay tính quan liêu?

Bạn dùng những công cụ nào cho _____?

Tình huống

Câu hỏi này khai thác các thông tin chi tiết. Nó giúp thúc đẩy khách hàng đi xa hơn những mô tả chung chung về cách họ hoàn thành một nhiệm vụ hay xử lý một tình huống.

Kể cả khi bạn nói rõ rằng bạn quan tâm đến kinh nghiệm cụ thể của một khách hàng thì họ vẫn luôn không tin điều đó: “Ồ, tôi không nghĩ rằng bạn muốn tôi đề cập đến các trang web hay ứng dụng cá nhân mà tôi dùng – Tôi đã nghĩ bạn muốn một câu trả lời chung chung có thể đúng với những người khác nữa.”

Những gì bạn sẽ học được

Các trang web, thiết bị, chương trình phần mềm, ứng dụng hoặc những phương pháp cụ thể mà khách hàng sử dụng. Nếu khách hàng đang sử dụng các công cụ để cố sức giải quyết một vấn đề, đó là một dấu hiệu tốt. Nó cho thấy rằng họ nhận ra vấn đề và thật

sự nỗ lực để giải quyết nó. (Một khách hàng có ý định thử một giải pháp cho một vấn đề nhưng chưa từng tìm cách giải quyết nó thường không phải là người gặp vấn đề.)

Bạn bắt đầu sử dụng [công cụ] khi nào, những lợi ích mà bạn mong đợi là gì?

Tình huống

Hãy dùng câu hỏi này nếu khách hàng nghĩ vấn đề của họ đã được giải quyết. Họ đang dùng một sản phẩm mà ít nhất giải quyết được phần nào các điểm đau của họ. Họ có thể không tích cực tìm kiếm một giải pháp tốt hơn.

Những gì bạn sẽ học được

Những kỳ vọng ban đầu của khách hàng xoay quanh việc giải quyết vấn đề của họ. Nếu công cụ đó là một sản phẩm thương mại (trái ngược với những thứ như bút chì và giấy), sẽ hữu ích khi nhìn vào thông tin marketing của sản phẩm đó. Hãy so sánh giá trị được hứa hẹn trong thông tin marketing sản phẩm với những kỳ vọng của khách hàng.

Toàn bộ vấn đề có thể không được giải quyết

Chuyện thường gặp là khách hàng bắt đầu dùng một sản phẩm hoặc dịch vụ cho một mục đích rồi phát hiện nó hữu dụng cho một mục đích khác. Khách hàng đó có thể hoàn toàn hài lòng với giá trị mới của sản phẩm nhưng vẫn chưa giải quyết được vấn đề của họ. Câu hỏi thích hợp để tiếp tục tìm hiểu là:

Có điều gì bạn kỳ vọng làm được với [tên công cụ] mà bạn không làm được không?

Bạn làm _____ với tần suất nào? Cụ thể hơn là, có bao nhiêu lần trong tháng trước?

Tình huống

Tôi thường đặt ra câu hỏi này khi khách hàng bày tỏ sự quan tâm tới một sản phẩm hoặc tính năng giúp họ giải quyết vấn đề với một nhiệm vụ hoặc công việc thường ngày.

Câu hỏi về tần suất dễ được chấp nhận trong một cuộc trò chuyện vì thế nó không đặt người nghe vào thế phòng thủ. Bởi mọi người thường không giỏi ước tính tần suất của các sự kiện, việc tiếp tục với một khoảng thời gian cụ thể trong quá khứ (không quá dài, ở đây tôi đưa ra một tháng) giúp họ dễ đưa ra một tính toán chính xác cho bạn. Việc dùng câu hỏi dạng “Bao nhiêu lần” cũng hữu ích nếu bạn đang hỏi về các hành vi ít được xã hội chấp nhận hoặc khách hàng xấu hổ khi nhắc về nó.⁷⁴

⁷⁴ Một trong những bạn bè của tôi là y tá của một phòng khám miễn phí trong một khu dân cư thu nhập thấp. Cô được đào tạo để hỏi: “Bạn dùng ma túy bao nhiêu lần vào tuần trước” thay vì hỏi “Bạn có dùng ma túy không?” vì bệnh nhân sẽ trả lời chân thành (dù ít hay nhiều) cho câu hỏi thứ nhất và nói dối khi gặp câu hỏi thứ hai. Việc không có bức tranh chính xác về các thói quen của khách hàng gây khó khăn cho việc cung cấp biện pháp chăm sóc y tế hiệu quả. (TG)

Những gì bạn sẽ học được

Rõ ràng, bạn đang hỏi về tần suất xảy ra một tình huống, việc này giúp bạn tìm ra liệu đây có phải là vấn đề đủ nghiêm trọng để đầu tư vào việc giải quyết nó.

Bạn cũng đang ngầm hỏi về sự ưu tiên. Không hiếm trường hợp ai đó mô tả một tình huống xảy ra thường xuyên và thừa nhận rằng nó đã không xảy ra tháng trước. Sau đó thì khách hàng đó phản ứng thế nào? Họ có cười to và thừa nhận rằng: “Thôi được, có thể nó thật sự không phải là vấn đề lớn đến thế,” hay họ nói với vẻ phòng thủ: “Ồ, nó có vẻ như xảy ra thường xuyên.” Trường hợp sau là dấu hiệu cho thấy đây là vấn đề đặc biệt nghiêm trọng hoặc là vấn đề liên tục gây căng thẳng ở mức thấp. Đó là một vấn đề đáng xem xét!

Khi điều này xảy ra, bạn hoặc công ty bạn mất thêm bao nhiêu thời gian hoặc tiền bạc?

Tình huống

Bạn đã xác định được vấn đề nhưng không chắc chắn rằng liệu việc sửa nó có sinh lời. Câu hỏi này cũng rất hữu ích nếu bạn không chắc chắn về tính nghiêm trọng của điểm đau của khách hàng bởi khách hàng không bộc lộ nhiều cảm xúc. (Tất nhiên, trong một không gian công cộng như một hội nghị hoặc cuộc gặp bán hàng, mọi người có xu hướng không bộc lộ nhiều cảm xúc.)

Những gì bạn sẽ học được

Cách khách hàng này nghĩ về thời gian và tiền bạc. Liệu anh ta có phải là người chịu trách nhiệm cho việc đầu tư một trong hai nguồn lực đó? Khách hàng này có phải là người dùng chính nhưng không phải là người ra quyết định mua?

Giúp họ định lượng

Nhiều người (đặc biệt là người tiêu dùng và cả doanh nhân) không quen tính toán thời gian và tiền bạc bị lãng phí. Mọi người đưa ra rất nhiều quyết định bất hợp lý. Tuy nhiên, việc hướng dẫn khách hàng tính toán là hữu ích:

Người phỏng vấn: Bạn vừa mô tả một vấn đề xảy ra trong công việc gia đình, chẳng hạn bạn nhận ra là trong nhà hết đồ ăn. Khi việc này xảy ra, bạn mất thêm bao nhiêu thời gian và tiền bạc?

Khách hàng: Chà, tôi chỉ cần chạy ra cửa hàng hoặc có thể gọi bánh pizza.

NPV: Vậy thì, nếu bạn thực hiện một chuyến đi không định trước đến cửa hàng tạp hóa, việc đó mất bao lâu?

Khách hàng: Ồ... có lẽ 20 phút. Thật ra là 30, nếu cửa hàng đông khách.

NPV: Khoảng thời gian còn lại của buổi tối đó bị ảnh hưởng thế nào khi bạn mất thêm 30 phút đi ra cửa hàng rồi mua đồ và đi về?

Khách hàng: Vâng, sau đó chúng tôi sẽ ăn tối muộn hơn, phải vội vàng hướng dẫn bọn trẻ làm bài tập về nhà rồi tắm rửa và đi ngủ muộn. Đó là lý do lựa chọn gọi pizza hấp dẫn hơn.

NPV: Giá đặt pizza so với giá những gì bạn mua từ cửa hàng tạp hóa để nấu đất hay rẻ hơn?

Mục tiêu của bạn không phải là để có được con số tính toán chính xác, mà để khách hàng ý thức rõ hơn về giá trị mà bạn đang cung cấp.

Còn ai khác gặp phải vấn đề này?

Tình huống

Bạn đang tìm kiếm thêm phân khúc khách hàng để nhắm tới, hoặc bạn không chắc rằng khách hàng mục tiêu ban đầu là chính xác.

Những gì bạn sẽ học được

Đối tượng khác mà bạn có thể nói chuyện. Lợi ích khác của câu hỏi này là khách hàng của bạn có thể nhận thức tốt hơn bạn về những điểm chung giữa họ và các khách hàng khác. Chẳng hạn, nếu bạn đang xây dựng một sản phẩm cho trẻ sơ sinh, bạn có thể giả định rằng khách hàng mục tiêu là các bậc cha mẹ. Nhưng cha mẹ biết rằng họ không phải là những người duy nhất mua đồ cho bé – người mua bao gồm cả ông bà, cô dì chú bác, hàng xóm, và bất cứ ai được mời đến tiệc báo sinh. Một mô tả chính xác hơn về khách hàng mục tiêu có thể là những ai mua quà cho trẻ sơ sinh.

Khi bạn làm (hoặc sử dụng) _____, bạn có làm gì khác ngay trước đó để chuẩn bị không?

Tình huống

Bạn luôn có thể hỏi câu này – gần như mọi nhiệm vụ hoặc công việc hằng ngày đều bao gồm các bước chuẩn bị mà không phải lúc nào chúng ta cũng nghĩ đến. Đây cũng là một câu hỏi “phá băng” hữu

ích khi bạn đang nói chuyện với một khách hàng trông có vẻ không có gì để phàn nàn, chẳng hạn một khách hàng hiện tại mà vốn đã làm mọi việc theo thói quen. Không có rắc rối nào rõ ràng, vì vậy họ không nghĩ xem có thứ gì có thể được cải thiện. Hoặc có thể bạn đã hỏi câu “Xin cho tôi biết cách bạn...” và bạn cảm giác rằng câu trả lời của khách hàng quá hẹp.

Những gì bạn sẽ học được

Có thể có những điều kiện tiên quyết để khách hàng dùng sản phẩm của bạn (Tôi chỉ dùng X khi đi công tác). Nếu có những hoạt động hoặc nhiệm vụ liên quan mà ai đó luôn làm trước khi dùng sản phẩm của bạn, đó là một cơ hội để mở rộng các tính năng hoặc hợp tác với một sản phẩm hoặc dịch vụ bổ sung.

Trả hóa đơn trực tuyến là việc thủ công một cách đáng ngạc nhiên

Ở Yodlee, đội ngũ thiết kế của tôi hợp tác với một ngân hàng tiêu dùng lớn để tìm ra cách thanh toán hóa đơn trực tuyến thuận tiện hơn. Dự án này đã bị hủy trước khi các kỹ sư bắt tay thực hiện nhưng tôi không bao giờ quên được sự thật gây bất ngờ tôi nghe được từ các khách hàng mà tôi phỏng vấn:

Khách hàng: Tôi không thực sự có phàn nàn nào về việc sử dụng thanh toán hóa đơn trực tuyến – nó có hiệu quả và thuận tiện hơn việc viết séc và ghi nhớ để đóng dấu.

Tôi: Bạn đã nói với tôi về các bước tiến hành khi bạn trả hóa đơn trực tuyến. Bạn có phải làm gì để chuẩn bị trước khi vào trang web ngân hàng không?

Khách hàng: Không...À, tôi biết ngân hàng cho biết số dư tài khoản của tôi nhưng nó không chính xác vì tôi sẽ rút tiền từ máy ATM trong khoảng từ hiện tại đến khi đến hạn thanh toán. Và tôi có vài hóa đơn tự động thanh toán. Thế nên tôi cần tính xem số dư thực tế là bao nhiêu.

Tôi: Bạn làm điều đó bằng cách nào?

Khách hàng: Tôi thường lấy giấy nháp và một cây bút rồi làm phép trừ, kiểu như, tôi có từng này tiền, rồi trừ đi số mà tôi nghĩ là tôi sẽ rút, rồi trừ đi các khoản tự động thanh toán. Sau đó tôi biết được số dư tài khoản thực của mình và có thể bắt đầu điền vào số tiền mà tôi muốn thanh toán trực tuyến.

Khách hàng này vốn định trả hóa đơn trực tuyến qua trang web nhưng thật ra việc này lại bao gồm bước chuẩn bị thủ công. Tôi đã nghe được nhiều biến thể của câu chuyện này từ nhiều người.

Giờ thì, liệu có lợi cho việc kinh doanh không nếu xây dựng thêm công cụ tính toán trên trang web ngân hàng trực tuyến? Có thể không; các ngân hàng kiếm doanh thu cực lớn từ những khách hàng vô tình thấu chi tài khoản của họ. Là người thiết kế các phần mềm tài chính trong nhiều năm, tôi rất ngạc nhiên khi phát hiện ra hành vi phổ biến này của người dùng, điều mà tôi không thể nào nghĩ đến.

Dưới đây là một câu hỏi liên quan:

Khi bạn làm (hoặc sử dụng) _____, có việc gì khác mà bạn làm ngay sau đó không?

Tương tự như câu hỏi ở trên, đây là một cách hay để tìm hiểu thêm về tình huống từ một góc nhìn rộng hơn. Tôi đã nói trong Chương 4 về việc khái quát hóa lên một bậc khi đặt câu hỏi – việc hỏi về những gì mọi người làm trước và sau một nhiệm vụ hoặc thói quen cụ thể là một cách khác để thực hiện điều đó.

Bạn có sẵn sàng giúp đỡ chúng tôi bằng cách tham gia chương trình nghiên cứu người dùng hoặc bản thử nghiệm?

Tình huống

Hãy luôn đưa ra câu hỏi này ở cuối mỗi cuộc phỏng vấn! Đừng chờ đến khi bạn có một chương trình thử nghiệm chính thức tại chỗ.

Việc này cực kỳ hữu ích để có một ngân hàng địa chỉ e-mail của những người đã đồng ý giúp đỡ bạn trong tương lai.

Những gì bạn sẽ học được

Nếu bạn đang giải quyết vấn đề của khách hàng, mọi người sẽ trả lời “Có” khi được hỏi câu này. Nếu bạn nhận được rất nhiều câu trả lời “Không”, hãy xem đó như sự phủ nhận đối với giả thiết của bạn.

Làm thế nào việc hỏi câu này giúp ích cho việc phát triển sản phẩm trong tương lai

Một khi bạn đã có những người sẵn sàng trả lời các câu hỏi, bạn có thể cắt giảm rất nhanh số giả định mà đội ngũ của bạn phải đưa ra trong việc phát triển sản phẩm trong tương lai. Bạn có thể nhanh chóng đưa ra những khẳng định đơn giản (Tôi cho rằng hầu hết khách hàng đang dùng tính năng này trong khi họ đi xa) và gửi nó đến một nhóm người qua e-mail để nhận phản hồi từ họ:

Câu hỏi nhanh: Liệu có một dịp hoặc tình huống cụ thể nào xảy ra khi bạn đang dùng [tính năng] này không? (Nếu có thì đó là gì?)

Chúng tôi muốn chắc chắn rằng chúng tôi hiểu cách mà mọi người đang sử dụng [tính năng] trước khi quyết định đặt ưu tiên cho thay đổi nào. Cảm ơn sự giúp đỡ của bạn!

Nên dành một chút thời gian chỉnh sửa cách dùng từ trong câu hỏi sao cho câu trả lời nhận được không chỉ là có-hay-không. (Chẳng hạn, câu “Bạn có bị hết thực phẩm vào giữa tuần không?” nên sửa thành “Bạn thường bị hết thực phẩm khi nào?” Nếu câu trả lời của khách hàng là “Tôi không bị hết”, họ sẽ nói với bạn như vậy.)

Điều này hoàn toàn khác với Câu hỏi của tuần được nói đến trong Chương 9. Đó là một câu hỏi ngẫu nhiên, được đặt ra cho bất cứ ai bạn tình cờ liên hệ trong tuần đó, chỉ để liên tục tìm hiểu. Trong trường hợp đó, bạn muốn có một câu trả lời rất ngắn và chắc chắn để sau này có thể tìm lại các phản hồi, chẳng hạn, trong hệ thống tiếp nhận vấn đề rắc rối của bạn.

Đối với câu hỏi này, bạn nên chọn một số khách hàng cụ thể mà bạn tin tưởng và hỏi họ (trong e-mail cá nhân), đề nghị họ (trong e-mail cá nhân) trả lời rõ sao cho đội ngũ của bạn không phải mất thời gian tranh luận về những ý kiến chưa được chứng minh.

CÁC CÂU HỎI CHO SẢN PHẨM HIỆN TẠI

Khi đã có sẵn sản phẩm, cả bạn và khách hàng của bạn có thể có một số định kiến cần vượt qua. Khách hàng có thể đã thấy một lộ trình sản phẩm trước đó và kỳ vọng một số tính năng cụ thể. Bạn có thể có thiên kiến về những gì bạn nghĩ là khách hàng cần và muốn.

Khi bạn sử dụng [sản phẩm của chúng tôi], điều đầu tiên bạn làm với nó là gì?

Tình huống

Bạn muốn tìm hiểu thêm về kinh nghiệm chủ quan của khách hàng. Các câu hỏi về trình tự đôi khi cho bạn một câu trả lời chi tiết hơn.

Những gì bạn sẽ học được

Tùy thuộc vào cách bạn tính toán về việc sử dụng sản phẩm, bạn có thể nhận được các câu trả lời xác thực cho câu hỏi này từ các phân tích định lượng của mình. Mặc dù vậy, tôi thường ngạc nhiên trước mức độ thường xuyên của việc ký ức chủ quan của khách hàng về những gì họ làm khác biệt với nhật ký khách quan của chúng tôi về các hành động họ thực hiện.

Việc hữu ích nhất mà bạn thường xuyên làm với sản phẩm của chúng tôi là gì?

Tình huống

Bạn có một giả thiết về những gì khách hàng đánh giá cao nhất. Bạn muốn xác nhận nó để xác định xem cần đầu tư để cải thiện sản phẩm ở đâu.

Những gì bạn sẽ học được

Những người xây dựng sản phẩm có xu hướng tin rằng khách hàng sẽ nhận được giá trị lớn nhất từ các tính năng có tính kỹ thuật cao nhất hoặc khó nhất. Điều này thường không đúng! Tôi thường nghe khách hàng phản nản rằng các tính năng được dùng nhiều nhất và hữu ích nhất liên quan đến các hành động đơn giản như chia sẻ hoặc xuất thông tin.

Nếu bây giờ bạn có [tính năng bạn yêu cầu], việc đó giúp cuộc sống của bạn tốt hơn như thế nào?

Tình huống

Một khách hàng vừa yêu cầu một tính năng cụ thể hoặc một thay đổi trong sản phẩm của bạn. Có thể bạn không nghĩ rằng nó phù hợp với tầm nhìn sản phẩm của bạn hoặc đơn giản là bạn không chắc rằng mình hiểu những gì khách hàng yêu cầu.

Có thể bạn cần điều chỉnh mức độ trang trọng trong câu từ, tùy thuộc vào khách hàng và mối quan hệ hiện tại. Có một rủi ro nhỏ là khách hàng ghi nhận câu hỏi này như một sự xem thường. Dù vậy, tôi thật sự khuyên bạn nên hỏi theo kiểu cá nhân và mơ hồ – “làm cho cuộc sống của bạn tốt hơn” hoặc “làm cho công việc của bạn dễ dàng hơn”. Nếu hỏi về một thứ gì đó cụ thể hơn, như tiết kiệm thời gian hay tiền bạc, bạn sẽ nhận được một câu trả lời mang tính phòng thủ.

Những gì bạn sẽ học được

Vấn đề mà khách hàng này đang cố gắng giải quyết!

Các khách hàng khác đã nói với tôi rằng họ gặp [vấn đề]...

Tình huống

Dùng như câu hỏi cuối cùng trong một cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng. Nếu bạn đang cố xác nhận rằng một vấn đề ảnh hưởng đến khách hàng khác thì việc ai đó tự nhiên đề cập đến vấn đề sẽ là một dấu hiệu có sức nặng hơn. Nhưng đôi khi bạn có một

trực giác mạnh: bạn biết là khách hàng này gặp một vấn đề, dù họ chưa nhắc đến nó. Trong trường hợp này, một gợi ý có thể khiến họ nói ra.

Khi bạn không có thời gian cho một cuộc phỏng vấn dài. Bạn cũng có thể dùng câu hỏi này nếu bạn không có đủ thời gian cho một cuộc phỏng vấn dài, trong trường hợp này nó có vai trò như là một khởi đầu độc lập hữu ích. (Lưu ý rằng nó không phải là một câu hỏi có/không mà là một lời gợi mở để khách hàng chia sẻ.)

Khi bạn thấy một hình mẫu và muốn thử xem nó có đúng không. Khi bắt đầu nổi lên một hình mẫu, bạn có thể dùng câu hỏi này bằng việc đưa ra hình mẫu trái ngược và khẳng định rằng người khác bí ẩn đó làm nó theo cách khác. Xem chi tiết trong Chương 6.

Những gì bạn sẽ học được

Vì một số lý do, việc đề cập đến các khách hàng khác có thể kích thích mọi người đưa ra những phản hồi sâu hơn, trung thực hơn là chỉ đồng ý hoặc không đồng ý một cách mù mờ.

Có thể là vì điều này được xem như một sự cho phép đối với việc phàn nàn. Những ai từng nhận cuộc gọi của một khách hàng đang giận dữ có thể thấy điều này khó tin, nhưng hầu hết khách hàng không thật sự thoải mái khi phàn nàn – điều đó có nghĩa rằng vấn đề của họ không được giải quyết.

SỬ DỤNG MỘT BẢN DEMO KỂ CHUYỆN

Đôi khi việc đặt ra một câu hỏi không hiệu quả bằng việc kể một câu chuyện và mời nhận xét.

Dưới đây là đoạn trích từ một kịch bản demo mà tôi đã dùng tại Yammer để có được phản hồi của khách hàng về ý tưởng cho một số tính năng mới:

Tôi muốn trình bày với bạn cách chúng tôi hình dung một nhân viên của bạn làm việc với Yammer. Chúng tôi thật sự trông đợi phản hồi

của bạn, vì vậy hãy thoải mái nhận xét và đặt câu hỏi cho tôi bất cứ lúc nào.

- - - - -

Vâng, chúng ta sẽ bắt đầu với nhân viên hư cấu của bạn, Jessica, cô là nhân viên của một công ty hư cấu, Alpine Style. Jessica là nhân viên hỗ trợ khách hàng, cô tham dự một hội nghị tuần này.

[Tải trang đầu tiên của bản demo, hiển thị việc đăng nhập vào Yammer]

[Di chuyển xuống đến cuộc trò chuyện đăng bởi “Brian” về các địa chỉ liên lạc ở REI]

Giờ Jessica đang đọc các cuộc đàm thoại đăng bởi các nhân viên khác tại Alpine Style. Cô sẽ thấy rằng ai đó đang hỏi một câu hỏi mà cô có thể giúp. Giờ thì, trong trường hợp này, Brian, người khởi xướng cuộc trò chuyện này trên Yammer, không biết Jessica có thể giúp. Nếu anh ta chỉ gửi đi một e-mail đến một người khác thì Jessica đã không có cơ hội để trả lời. Giờ thì cô ấy sẽ trả lời...

[Gõ câu trả lời của Jessica: “Chúng tôi đã làm việc với Mary Stevens lúc trước. Hãy cho tôi số điện thoại của cô ấy.”]

Sau đó, Jessica nhớ lại một tài liệu mà nhóm đã sử dụng trong một thương vụ trước đây với REI, vì vậy cô điều hướng đến nhóm để tìm nó.

[Bấm vào thanh menu bên trái để chỉnh bản demo sang màn hình tiếp theo, màn hình này hiển thị nhóm bán hàng West Coast]

Lúc này Jessica đang nhìn vào nhóm bán hàng West Coast, và cô có thể duyệt các tập tin ở đây...

[Nhấp chuột vào vào tab Files để chỉnh bản demo sang màn hình tiếp theo, màn hình này hiển thị một danh sách các tập tin]

Jessica thấy tập tin cô muốn và nhận ra cô có một câu hỏi dành cho người đã tổng hợp nó. Cô không phải thoát màn hình này và tập trung đặt câu hỏi ngay tại đây...

[Bấm vào menu Online Now để tiến đến màn hình demo tiếp theo, ở đây chúng tôi hiển thị một danh sách những người đang online]

[Bấm vào “Rick Chan” để tiến tới màn hình demo tiếp theo, màn hình này hiển thị một cửa sổ soạn nội dung chat]

Jessica hỏi Rick về thương vụ lúc trước với REI ...

[Gõ câu hỏi của Jessica: “Rick, anh có thể giúp Brian McConnell trong chuyến thăm REI của anh ta vào ngày mai không?” và nhấp chuột để bản demo chuyển sang màn hình tiếp theo]

Bản demo kể chuyện đặt trọng tâm vào vấn đề mà bạn đang cố gắng để giải quyết cho khách hàng thay vì cho họ thấy các tính năng.

Theo kinh nghiệm của tôi, khách hàng thường sửa bản demo của bạn (“Đó không phải là cách chúng tôi xử lý tình huống đó. Hãy để tôi trình bày cho bạn...”), đó chính xác là loại thông tin mà bạn đang tìm kiếm trong phát triển khách hàng.

NẾU NÓ HIỆU QUẢ, HÃY LIÊN TỤC HỎI

Tôi đã cung cấp các câu hỏi này để đảm bảo bạn có một nền tảng tốt cho cả các cuộc phỏng vấn phát triển khách hàng có cấu trúc của bạn và bất kỳ cuộc trò chuyện đặc biệt hơn nào với khách hàng. Tuy nhiên, bạn sẽ không cần đến danh sách này lâu. Một khi đã bắt đầu nói chuyện với khách hàng thường xuyên, bạn sẽ phát triển một cảm giác tốt về loại câu hỏi khiến khách hàng chia sẻ. Nếu bạn đặt câu hỏi một cách tự nhiên và nó gợi ra một câu trả lời nhiệt tình trong năm phút, bằng mọi cách hãy tiếp tục dùng câu hỏi đó!