

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC
QUẢN TRỊ DỊCH VỤ

TRẦN HỮU ÁI

TP. HCM 2019

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ DỊCH VỤ VÀ QUẢN TRỊ DỊCH VỤ

DỊCH VỤ TRONG NỀN KINH TẾ HIỆN ĐẠI

Là người tiêu dùng, chúng ta sử dụng dịch vụ hàng ngày. Bật đèn, xem TV, nói chuyện điện thoại, lái một chiếc xe, thăm khám một nha sĩ, mail một lá thư điện tử, cắt tóc, đổ xăng, viết một tờ séc, đưa quần áo tới tiệm giặt ủi,... là các thí dụ về tiêu thụ dịch vụ ở mức độ cá nhân. Tại các đại học mà bạn đang theo học thì tự bản thân nó cũng chính là nơi cung ứng các dịch vụ đa dạng và phức tạp. Ngoài dịch vụ chính là giáo dục, hầu hết các cơ sở vật chất của các đại học ngày nay đều có các dịch vụ thư viện và phục vụ ăn uống, giải khát, tư vấn, nhà sách và văn phòng phẩm, các văn phòng tiện ích, dịch vụ photo, bưu chính và ngay cả một chi nhánh ngân hàng, đơn giản nhất là hình thức ATM. Khi bạn ghi danh vào một đại học, khuôn viên hay khu lân cận thường có cả dịch vụ chỗ ở là ký túc xá, chăm sóc sức khỏe, các cơ sở vật chất thể thao trong nhà và ngoài trời, và thường thấy nữa là dịch vụ bưu điện.

May mắn thay, ở hầu hết các ngành dịch vụ, hiện không thiếu các nhà cung ứng Việt Nam biết làm hài lòng khách hàng trong khi cung ứng các hoạt động có lợi

nhuận, hiệu quả được phục vụ bởi các nhân viên thân thiện biết phục vụ khách hàng bằng cả tấm lòng.

Tầm quan trọng của khu vực dịch vụ

Tầm quan trọng của khu vực dịch vụ trên thị trường ngày nay.

Bạn sẽ sống một cuộc sống hoàn toàn khác nếu không có các công ty dịch vụ đáp ứng đủ kiểu nhu cầu. Bạn không thể làm những việc như gọi điện thoại, đăng nhập Internet, bật công tắc điện, hay học đại học nếu không có tổ chức nào cung cấp những dịch vụ này. Trong một ngày, bạn có thể sử dụng nhiều dịch vụ mà chẳng mấy chốc, song chúng lại đóng vai trò không thể thiếu trong cuộc sống của bạn.

Khu vực dịch vụ có đóng góp quan trọng đối với nền kinh tế trên các phương diện tạo ra sản phẩm và việc làm.

DỊCH VỤ LÀ GÌ ?

Dịch vụ (Services) là các hoạt động tạo ra các lợi ích về thời gian, địa điểm, tâm trạng, và giá trị tâm lý.

SỰ KHÁC BIỆT GIỮA SẢN XUẤT VÀ DỊCH VỤ

Dù quá trình sản xuất và quá trình cung ứng dịch vụ có rất nhiều điểm tương đồng nhưng so sánh ta cũng có thể chỉ ra một số điều khác biệt đặc trưng trong Bảng 1.1.

Bảng 1.1: Sự khác biệt giữa quá trình sản xuất sản phẩm và quá trình cung ứng dịch vụ.	
Sản xuất sản phẩm	Tạo ra dịch vụ
1. Sản phẩm có tính hữu hình.	1. Dịch vụ có tính vô hình.
2. Dễ đăng ký bằng sáng chế.	2. Khó đăng ký bằng sáng chế.
3. Ít tiếp xúc với khách hàng trong quá trình sản xuất.	3. Thường xuyên tiếp xúc với khách hàng.
4. Sản phẩm được phân phối không bị giới hạn về địa lý.	4. Dịch vụ được phân phối bị giới hạn về địa lý.
5. Dễ dự báo nhu cầu.	5. Khó dự báo nhu cầu.
6. Có thể dự trữ (có thể tồn kho).	6. Không dự trữ được (không tồn kho).
7. Chất lượng sản phẩm dễ đánh giá.	7. Chất lượng dịch vụ khó đánh giá.

Sản phẩm thì hữu hình trong khi dịch vụ thì vô hình

Lý do là sản phẩm được sử dụng và sở hữu nhưng dịch vụ là sự trải nghiệm. Công nghệ sản xuất dựa trên máy móc và kỹ thuật cứng (hard technology) để thực hiện các bước công việc. Sản phẩm có thể vận chuyển, dự trữ và sửa chữa cũng như thường đòi hỏi những kỹ năng và chuyên môn được tiêu chuẩn hóa cụ thể suốt quá trình sản xuất.

Sản phẩm dễ đăng ký bằng sáng chế, dịch vụ khó đăng ký bằng sáng chế

Do bản chất vô hình của dịch vụ, dịch vụ không thể đăng ký bằng sáng chế như hàng hóa.

Quá trình sản xuất ít tiếp xúc với khách hàng; trái lại, quá trình cung ứng dịch vụ thường xuyên tiếp xúc với khách hàng.

Lý do là từ tính không thể chia tách được của dịch vụ (hay tính tiếp xúc với khách hàng): Dịch vụ được sản xuất và tiêu dùng cùng một lúc. Hàng hóa có thể được sản xuất và tiêu dùng rất lâu sau đó, còn dịch vụ thì không thể. Khi dịch vụ ra đời cũng là lúc nó được sử dụng và chấm dứt vòng đời của mình khi người tiêu dùng ngưng sử dụng nó.

Sản phẩm được phân phối không bị giới hạn về địa lý, dịch vụ bị giới hạn

Nhu cầu của dịch vụ khó dự báo hơn nhu cầu của sản xuất

Lý do là từ tính đồng thời hay từ tính không thể chia tách được của dịch vụ. Có thể nói nhu cầu của dịch vụ phụ thuộc rất lớn vào thời gian cung ứng, thường là một khoảng thời gian khá ngắn (tính bằng ngày hay có khi bằng giờ). *Thí dụ như* chúng ta không thể biết được chính xác tỷ lệ khách hàng và dự báo được nhu cầu riêng biệt của họ đối với các hệ thống cung ứng dịch vụ như ngân hàng, hàng không, siêu thị, trung tâm dịch vụ viễn thông,...

Dịch vụ không thể dự trữ được như sản xuất

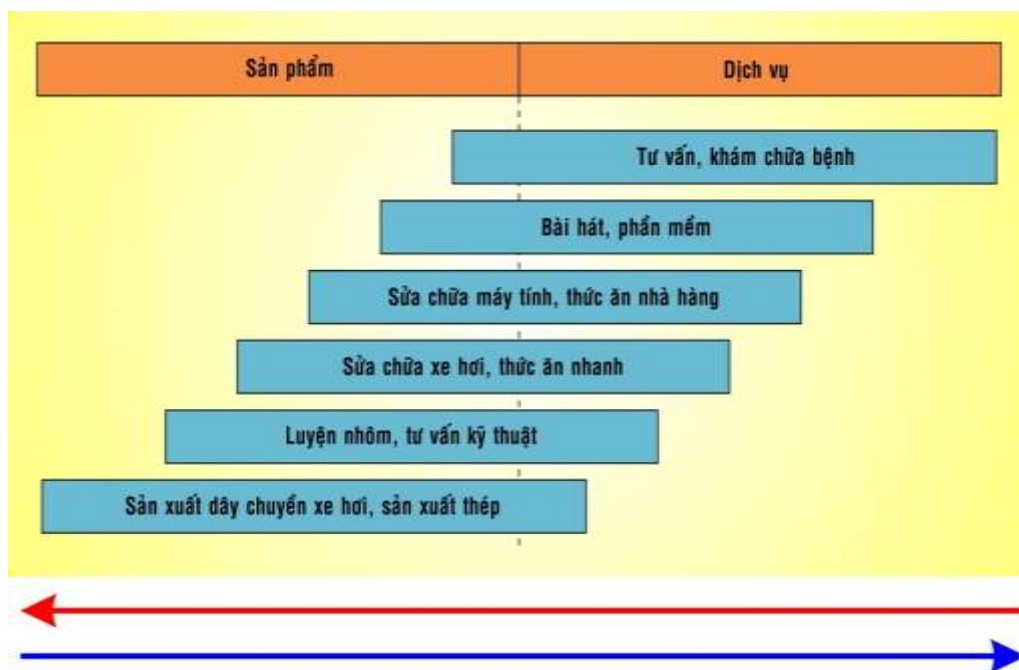
Lý do là vì tính không thể dự trữ được dịch vụ: Ở các công ty sản xuất, dự trữ hàng hóa được sử dụng để nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu tăng cao đột ngột của khách

hàng ở một thời điểm nào đó. Công ty dịch vụ không thể dự trữ để tận dụng cơ hội có sự gia tăng cấp thời về nhu cầu. Đối với hệ thống cung ứng dịch vụ, khả năng sẵn sàng phục vụ tùy thuộc vào năng lực cung ứng sẵn có của chính hệ thống đó.

Chất lượng sản phẩm dễ đánh giá, chất lượng dịch vụ khó đánh giá

Lý do là từ tính đa chủng loại từ đầu vào của dịch vụ: Khả năng đánh giá chất lượng dịch vụ vô cùng khó bởi vì đầu vào của dịch vụ vô cùng đa dạng và khác biệt. Không thể có hai bệnh nhân hoàn toàn giống nhau. Mỗi khách hàng, mỗi bệnh nhân, mỗi công việc sửa chữa,... đòi hỏi phải đánh giá và xử lý linh hoạt hoàn toàn khác nhau; *trái lại*, sản xuất lại có khả năng lớn để xử lý sự khác biệt ở đầu vào cũng như chuẩn hóa nguyên vật liệu, các bước công việc, máy móc thiết bị...

GÓI SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ



Hình 1.1: Giải phân định sản phẩm và dịch vụ: Phân biệt mức độ hữu hình và vô hình của sản phẩm và dịch vụ.

phản ánh hình tượng người chủ của nó”.

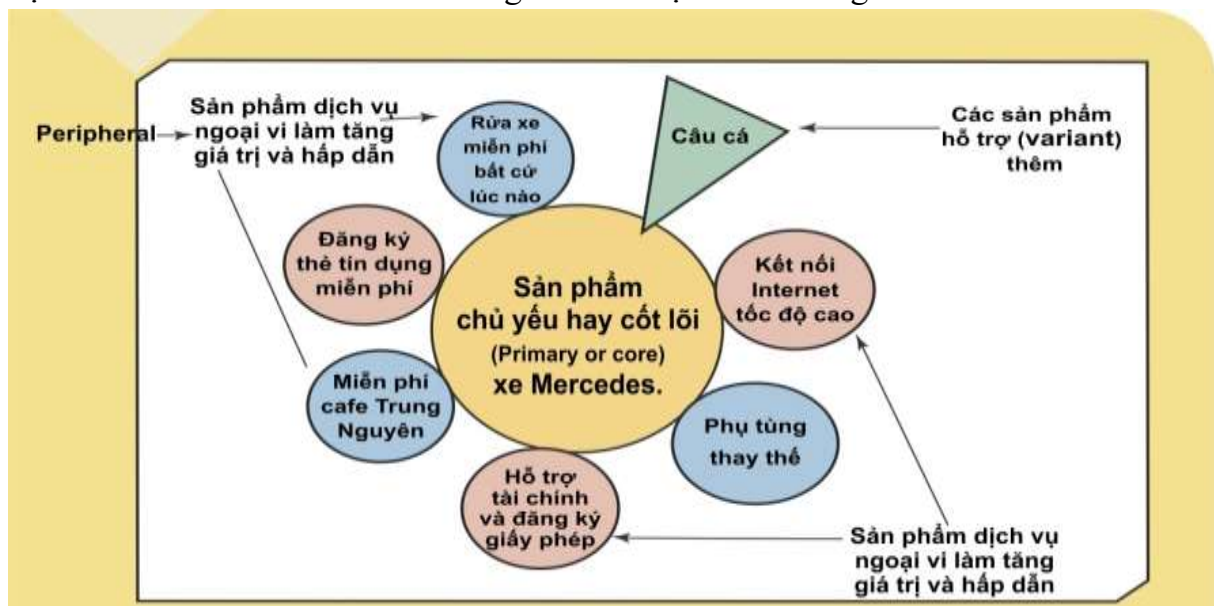
Đó là sự kết hợp giữa sản phẩm và dịch vụ ở đây vì hầu hết các công ty không ngoại ngày nay đều khéo léo tạo ra một gói lợi ích sản phẩm dịch vụ nhằm đem lại nhiều giá trị gia tăng hơn cho khách hàng và gia tăng thật nhiều lợi thế cạnh tranh cho công ty.

Gói sản phẩm dịch vụ là gì ?

Phần cốt lõi hay *chủ yếu* (primary or core) của gói sản phẩm dịch vụ hấp dẫn và dễ thấy nhất và đáp ứng nhu cầu cơ bản và chủ yếu nhất của gói. *Thí dụ như*, phần cốt lõi của một giao dịch tài khoản vãng lai (checking account) là *sự thuận tiện*.

Phần ngoại vi (peripheral) của gói sản phẩm dịch vụ tuy không bắt buộc nhưng thêm vào nhằm hỗ trợ và tăng thêm sự hấp dẫn cho phần cốt lõi,... Ngày nay, thật là thú vị, rất nhiều nhà sản xuất thứ thiệt B2B lại nghĩ rằng họ là nhà cung ứng dịch vụ. Một gói lợi ích sản phẩm dịch vụ minh họa ở Hình 1.2. Các tính năng và đặc điểm

trong các vòng tròn nhằm thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của khách hàng. *Thí dụ như*, sổ checks, một sản phẩm ngoại vi, đáp ứng nhu cầu và mong muốn của khách hàng về hình ảnh. Thanh toán hóa đơn trực tuyến, một sản phẩm ngoại vi, đáp ứng yêu cầu của khách hàng về sự tiện lợi, và tốc độ thực hiện. Một *sản phẩm hỗ trợ* thí dụ như câu cá dành cho trẻ em trong lúc cha mẹ các em đang xem xe hơi.

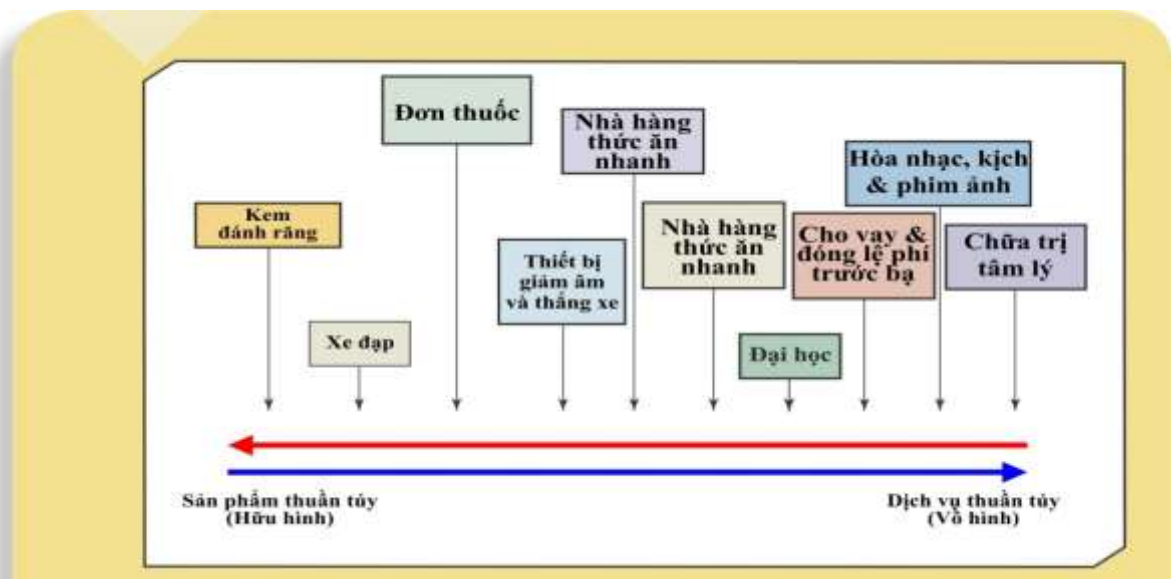


Hình 1.2: Thí dụ về một gói lợi ích sản phẩm/dịch vụ khi mua sắm một chiếc xe hơi.

Lưu ý là “ngô không phải là khoai”, nên khi vẽ một CBP không nên lầm lẫn pha trộn các đặc tính của CBP với nhu cầu và mong muốn của khách hàng trên biểu đồ (diagram). *Thí dụ như*, chìa khóa điện tử mở cửa phòng khách sạn là đặc tính của CBP trong khi nhu cầu và mong muốn của khách hàng là sự an toàn.

Kích thước của các vòng tròn của khuôn mẫu CBP là dấu hiệu mức độ quan trọng tương đối của sản phẩm và dịch vụ. *Trong một số trường hợp*, thành phần sản phẩm và dịch vụ của khuôn mẫu CBP là tương đương nhau. Thường khi kết hợp thành một gói sản phẩm dịch vụ thì thường được bán với một giá thấp hơn là bán riêng lẻ nên có lợi hơn cho khách hàng. Một liên minh giữa các khách sạn và hãng hàng không cung ứng một dịch vụ trọn gói nghỉ hè thường có giá ưu đãi hơn là book riêng lẻ.

Khuôn mẫu CBP là cách thức để giải thích và hình dung về sự kết hợp sản phẩm và dịch vụ trong một gói sản phẩm dịch vụ, “*một cách trình làng đầy ấn tượng*” khi giới thiệu rộng rãi với công chúng. Đây là yếu tố đầu vào chủ yếu để thiết kế quy trình chính xác tạo ra “*một trải nghiệm mơ ước và đáng nhớ*” nơi khách hàng.



Hình 1.3: Thí dụ về sự kết hợp giữa sản phẩm và dịch vụ để tạo ra sự trải nghiệm cho khách hàng.

Lưu ý là không phải cứ muốn tạo ra một gói sản phẩm dịch vụ thế nào thì tạo mà điều quan trọng là gói sản phẩm dịch vụ phải tạo ra sự cảm nhận đáng nhớ và giá trị cho khách hàng.

Sau đây là một minh họa như là khuôn mẫu đóng gói sản phẩm toàn diện, chi tiết đến mức cảm tay chỉ việc, không chỉ minh họa mà còn phân tích và giải thích tại sao lại phải đóng gói mà còn chỉ ra một cách cụ thể cách thức đóng gói một sản phẩm tài chính sao cho ấn tượng và hiệu năng nhất để gói sản phẩm dịch vụ mang lại giá trị cao và là một trải nghiệm mơ ước cho khách hàng. Minh họa này toàn diện vì nó còn chỉ ra các cách thức vượt qua những trở ngại của một ngân hàng hàng chuyên nghiệp.

Hộp 1.2 : Minh họa đóng gói sản phẩm dịch vụ ngân hàng.

Trên khắp thế giới các tổ chức tài chính đang hướng đến mô hình ngân hàng đa năng (universal banking). Triết lý của xu hướng này là mở rộng danh mục khách hàng bằng cách bán nhiều sản phẩm, dịch vụ hơn cho mỗi khách hàng. Ngoài ra, các kết quả thăm dò cho thấy do các sản phẩm tài chính ngày càng phức tạp nên nhiều khách hàng đang tìm kiếm những tư vấn tài chính tin cậy, có thể giúp họ lựa chọn các sản phẩm một cách đúng đắn.

Đóng gói sản phẩm là gì?

Đóng gói sản phẩm là một chiến lược thông minh và đang trở nên ngày càng phổ biến trong lĩnh vực ngân hàng. Hiểu một cách đơn giản, đóng gói sản phẩm trong ngành ngân hàng nghĩa là ngân hàng cung cấp nhiều sản phẩm dịch vụ trong một gói chung. Đóng gói sản phẩm thường được xem là phương tiện thích hợp để cạnh tranh, thu hút khách hàng mới, bán chéo sản phẩm và giữ chân những khách hàng hiện có – những người ngày càng hiểu biết và yêu cầu cao. Đóng gói sản phẩm giúp tăng lợi nhuận bằng cách tăng khả năng bán chéo và là một phương pháp tốt để tăng doanh số của các sản phẩm có ít khách hàng. Đây không phải là một khái niệm mới đối với tất cả các công ty. Mặc dù có thể có nhiều cách định nghĩa khác nhau nhưng về cơ bản,

đóng gói sản phẩm là việc bán hai hay nhiều sản phẩm dịch vụ như một gói duy nhất, thường là với giá ưu đãi hơn cho khách hàng.

Việc đóng gói sản phẩm có thể và thường được thiết kế để đem lợi ích cho cả người mua và người bán. Người bán có thể bán được nhiều hàng hóa dịch vụ hơn còn người mua được giảm giá hoặc nhận thêm lợi ích. *Tuy nhiên*, việc đóng gói sản phẩm không có nghĩa là người mua phải mua đồng thời nhiều sản phẩm dịch vụ trong một giao dịch duy nhất. *Thay vào đó*, khi tiến hành giao dịch, người mua hiểu về gói sản phẩm dịch vụ và tự nguyện đồng ý với các điều kiện gắn với nó.

Sự cần thiết của việc đóng gói sản phẩm:

Để hiểu rõ hơn tại sao việc đóng gói sản phẩm đang nổi lên như một yếu tố trọng yếu với các ngân hàng Việt Nam, chúng ta hãy thử điểm qua một số nhận thức về lợi ích và tầm quan trọng của việc đóng gói sản phẩm dịch vụ đối với ngân hàng trong vài năm qua, đó là:

Giữ chân khách hàng: Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng tăng, các ngân hàng cần đem lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng để duy trì khách hàng hiện có và thu hút khách hàng mới – những giá trị đó không chỉ nằm ở tuyên bố từ phía ngân hàng mà phải được khách hàng nhận biết một cách cụ thể.

Khả năng đem lại lợi nhuận của mỗi khách hàng: Điều này được đo bằng lợi nhuận ngân hàng thu được từ các dịch vụ khách hàng sử dụng so với số tiền mà ngân hàng bỏ ra để phục vụ khách hàng đó. Những khách hàng có nhiều mối quan hệ giao dịch với ngân hàng thường đem lại nhiều lợi nhuận hơn.

Lợi nhuận biên giảm sút: Do lợi nhuận biên liên tục chịu sức ép giảm sút vì nền kinh tế Việt Nam trì trệ nhiều năm qua, các ngân hàng cần mở rộng sản phẩm dịch vụ để duy trì khả năng sinh lời. Các gói sản phẩm dịch vụ vừa đem lại giá trị cao hơn cho khách hàng vừa giúp ngân hàng tăng thu nhập nhờ việc tăng doanh thu, tăng phí dịch vụ và có thêm nguồn vốn,...

Nguồn thu nhập bổ sung: Bằng cách đóng gói các sản phẩm dịch vụ (kể cả những thứ do bạn hàng cung cấp), các ngân hàng có thể gia tăng lợi ích cho khách hàng và kiếm thêm thu nhập từ phí dịch vụ thu của khách hay thu từ đối tác kinh doanh. Trong một số thị trường, nguồn thu nhập bổ sung đó có thể là động lực chính của việc đóng gói sản phẩm.

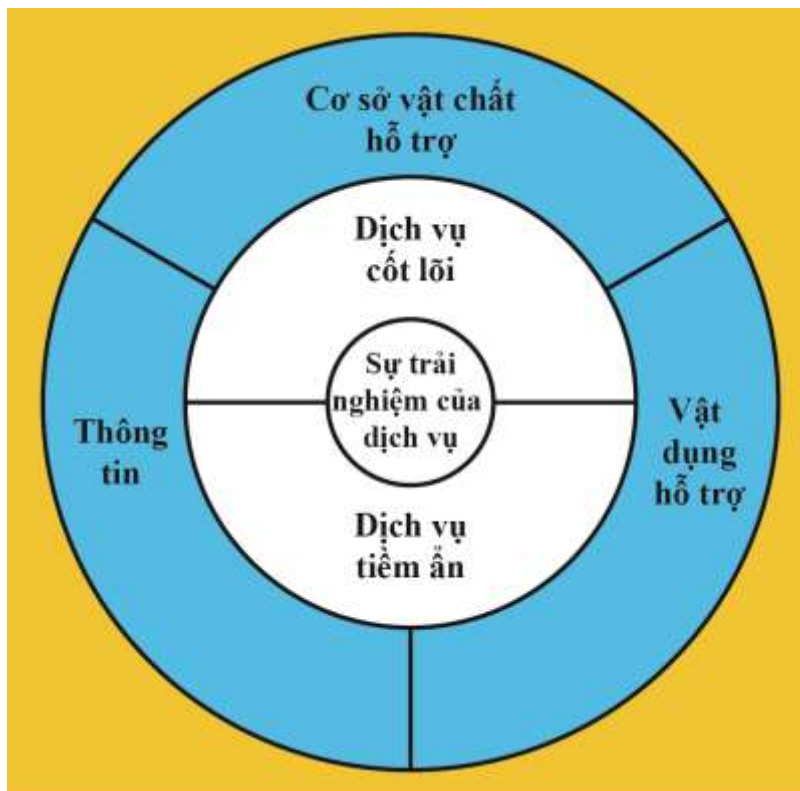
Các ngân hàng trở thành “*cửa hàng một cửa*”: Việc cung cấp nhiều sản phẩm dịch vụ không còn là một lựa chọn mà đã trở thành yêu cầu bắt buộc của thị trường hôm nay. Bên cạnh các sản phẩm dịch vụ truyền thống, việc đóng gói các sản phẩm dịch vụ có thể hấp dẫn khách hàng hơn là bán riêng lẻ từng thứ.

Phân biệt sản phẩm dịch vụ để tăng sức cạnh tranh: Tuy thị trường tài chính ngân hàng ngày càng được tự do hóa nhưng xét trên góc độ sản phẩm dịch vụ thì dù ít, dù nhiều, các sản phẩm trong một thị trường khá tương đồng do quá dễ bị bắt chước giữa các đối thủ cạnh tranh. Khả năng đóng gói sản phẩm mở ra một hướng đi mới cho các ngân hàng để áp dụng chính sách giá, tăng mức cạnh tranh trong cuộc cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

Bảng 1.2: Phân loại các hình thức dịch vụ theo ngành nghề cụ thể.	
LOẠI HÌNH DỊCH VỤ	CÁC DỊCH VỤ CỤ THỂ
Dịch vụ chuyên môn (Professional services):	Tài chính (ngân hàng, môi giới chứng khoán, bảo hiểm), tổ chức sự kiện và hội nghị, tư vấn chuyên môn, dự án, phiên dịch, chăm sóc sức khỏe, thủ tục luật pháp, khai báo thuế, cung cấp thông tin (thí dụ tổng đài điện thoại 1080), thiết kế, kiến trúc, xây dựng...
Các cửa hàng dịch vụ (Service shops):	May mặc, các tiệm cung cấp dịch vụ Internet, sửa chữa các thiết bị gia dụng, dịch vụ sửa chữa TV, rửa xe, bảo trì và sửa chữa xe,...
Chăm sóc khách hàng cá nhân (Personal care):	Dịch vụ sửa sắc đẹp (beauty salon), spa, massage, cắt tóc nam giới (barbershop), cắt uốn tóc cho nữ giới (hairdressers), nail, chăm sóc trẻ em, chăm sóc sức khỏe hay khám chữa bệnh (phòng mạch bác sĩ, phòng khám răng của nha sĩ, bệnh viện, các đường đường...
Thủ tục hành chính công (Government services):	Chăm sóc sức khỏe, mail, dịch vụ xã hội, cảnh sát, phòng cháy chữa cháy, công chứng, địa ốc...
Giáo dục:	Các trường phổ thông, các trường dạy nghề, các trường đại học, các viện nghiên cứu,...
Dịch vụ ăn uống:	Nhà hàng, thức ăn nhanh, phục vụ tận nơi (in-site catering), nấu nướng,...
Các dịch vụ nội bộ (Services within organisations):	Dịch vụ tính lương, kế toán, bảo trì, cung cấp nhân viên bảo vệ (safe guard), vi tính IT, quảng cáo, thương mại điện tử, văn phòng giới thiệu việc làm, quan hệ xã hội HR, tạp vụ (janitorial),...
Trao đổi (Exchange):	Buôn bán, bán sỉ và bán lẻ (quần áo, thực phẩm, văn phòng phẩm, trung tâm kim khí điện máy, nhà sách, cửa hàng đồ chơi, cho thuê (thuê nhà, thuê xe, phòng họp hội nghị hay hội thảo, mặt bằng đám cưới, trang thiết bị âm thanh ánh sáng, hội trường để tổ chức sự kiện và hội nghị, đi thuê, vay mượn, cầm cố,...
Vận tải và chuyên chở hàng hóa (Shipping and delivery):	Vận tải đường bộ (truck), vận tải đường sắt, đường thủy, đường hàng không, và đường ống.
Dịch vụ cho các hộ gia đình (Residential services):	Cắt cỏ vườn, sơn, tân trang (remodeling), trang trí nội thất (interior design), giặt ủi, dọn dẹp vệ sinh...
Vận chuyển công cộng (Transportation):	Metro, các trạm trung chuyển (mass transit), taxi, xe buýt, tàu cánh ngầm (hydrofoil) hay tàu cao tốc (express boat), máy bay, cứu thương,...
Du lịch và các dịch vụ nghỉ dưỡng (Travel and hospitality):	Các đại lý du lịch, khách sạn, nhà nghỉ, sở thú, vườn bách thảo, các loại tour du lịch đa dạng thăm các thắng cảnh du lịch như: các khu bảo tồn thiên nhiên, hang động thiên nhiên, các suối nước nóng thiên nhiên, các khu tắm bùn, các khu di tích lịch sử như nhà thờ, đền chùa, miếu mạo, các nhà tưởng niệm hay khu tưởng niệm danh nhân, các bảo tàng viện, các tour du lịch kết hợp khám chữa bệnh, các tour du lịch kết hợp tổ chức hội thảo, các khu

	ngủ dưỡng, các khu sinh thái...
Kho bãi (Storage):	Kho chứa hàng hóa (warehousing), kho vận ngoại thương, kho trung chuyển, bãi đậu xe (parking lot),...
Giải trí (Entertainment):	Truyền thanh, truyền hình, phim ảnh, hòa nhạc, ảo thuật, xiếc, kịch, thu băng đĩa,...
Truyền thông (Communication):	Báo hàng ngày, tạp chí, tập san chuyên đề, tạp chí nghiên cứu, truyền thanh, truyền hình, mạng xã hội, truyền Internet, điện thoại, vệ tinh,...
Các dịch vụ linh tinh (Miscellaneous services):	Copy, sửa khóa, sửa điện, sửa ống nước, các công việc hỗ trợ có tính tạm thời hay thời vụ,...

Dịch vụ trọn gói và cách thiết kế trong thực tế



Hình 1.4: Các thành phần của gói dịch vụ.

Đặc điểm lớn nhất của dịch vụ là tính vô hình. *Tuy nhiên*, như đã dẫn chứng, rất ít có dịch vụ nào mà không có một yếu tố cụ thể nào đó.

Fitzsimmons (2016) tách dịch vụ trọn gói ra làm bốn thành phần:

Cơ sở vật chất hỗ trợ: Các tài nguyên vật chất phải có sẵn đầu vào đó thì người ta mới có thể cung ứng dịch vụ tốt được. Ví dụ như sân golf, mặt biển ven bờ để lướt sóng, và bệnh viện,...

Vật dụng hỗ trợ: Các thiết bị mà người ta đã mua hay tiêu thụ hay những vật dụng mà khách hàng tự cung cấp lấy. Ví dụ như: chày golf, ván trượt nước, thực phẩm, phụ tùng xe hơi, các văn bản pháp lý...

Những dịch vụ cốt lõi: Những lợi ích chủ yếu có thể nhận biết ngay bởi giác quan là những đặc tính thiết yếu hay bản thân nội tại của các dịch vụ đó. *Ví dụ như:* sau khi nhổ răng thì không còn thấy đau nữa; xe hơi chạy êm sau khi đã chỉnh máy và

thời lượng phản ứng của đội cứu hỏa,...

Những dịch vụ tiềm ẩn: Những lợi ích tâm lý mà khách hàng có thể cảm nhận một cách mơ hồ, hay những đặc tính bên ngoài của dịch vụ. *Ví dụ như* vị trí của một bảng cấp của một đại học danh tiếng, vẻ kín đáo của một văn phòng cho vay, và tiệm sửa xe được tín nhiệm,...

Các vật dụng hỗ trợ thường được lưu ý nhiều hơn khi người ta thấy rõ chúng là một phần của dịch vụ. *Ví dụ như*, trong nhà hàng, chỉ có các món ăn mới thường được tập trung lưu ý.

Dịch vụ tiềm ẩn thường bị ảnh hưởng bởi các cơ sở vật chất hỗ trợ, như sự kín đáo của phòng phỏng vấn của ngân hàng hay phòng riêng biệt cách âm của các công ty xây dựng. Nếu không cách âm thật là bất tiện.

Gronroos: kỹ thuật so với chức năng.

Vì vậy khi thiết kế dịch vụ trọn gói, ta phải nghĩ đến những cách “chọn lựa” và “huấn luyện” khách hàng để thu hút đúng loại khách hàng mục tiêu mà ta muốn phục vụ. Việc chọn lựa khách hàng là phần trách nhiệm của marketing (ở lĩnh vực dịch vụ, marketing và quản trị dịch vụ tuy hai mà một không thể tách rời nhau là điều mà người đọc đừng nên quên).

Ngôn ngữ đôi lúc là một vấn đề, nhất là tại các phi trường quốc tế. Vì thế người ta thường dùng những hình ảnh dễ nhận biết. Bản chất một số hình ảnh có tính quốc tế ai cũng hiểu được. Ví dụ, những bảng nhà vệ sinh “nam”, “nữ” (Hình 1.5).



Hình 1.5: Minh họa các biển báo có tính phổ biến ai cũng hiểu.

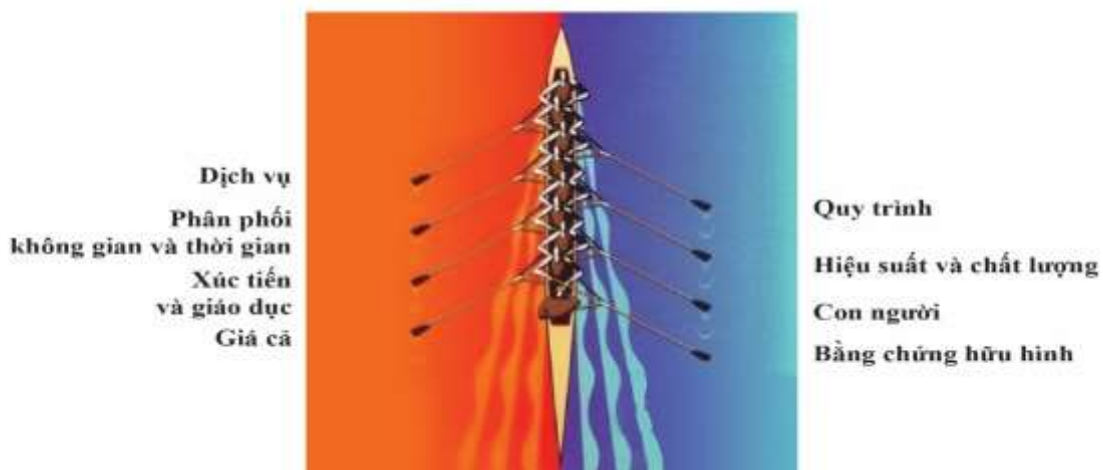
TIẾP CẬN TÍCH HỢP QUẢN TRỊ DỊCH VỤ

Trong bất cứ trường hợp nào, bạn cũng cần phải (1) *quan tâm đến công việc hàng ngày là làm thế nào để thỏa mãn khách hàng tốt hơn*; (2) *vận hành hệ thống cung ứng dịch vụ trôi chảy và hiệu suất hơn*; (3) *hỗ trợ nhân viên không chỉ làm việc hiệu suất mà còn làm tốt công việc phục vụ trực tiếp khách hàng và giúp đỡ các nhân viên khác hoàn thành nhiệm vụ*. Bạn như là một người điều hành trung gian ba trách nhiệm chính marketing, cung ứng dịch vụ và quản trị nguồn nhân lực.

TÁM YẾU TỐ CỦA QUẢN TRỊ DỊCH VỤ TÍCH HỢP

Quản trị dịch vụ tích hợp là quá trình hoạch định phối hợp và thực hiện các hoạt

động marketing, cung ứng dịch vụ và quản trị nguồn nhân lực dịch vụ cần thiết cho thành công của công ty dịch vụ.



Hình 1.6: Tám thành phần của quản trị dịch vụ tích hợp.

Sản phẩm dịch vụ (Service). Tất cả các thành phần của dịch vụ tạo ra giá trị cho khách hàng. Nhà quản trị dịch vụ phải chọn lựa các đặc tính của dịch vụ cốt lõi và hàng loạt các dịch vụ hỗ trợ chung quanh nó để tạo ra lợi ích và sự trải nghiệm cho khách hàng qua việc tạo ra các sản phẩm dịch vụ xuất sắc.

Phân phối, không gian ảo, và thời gian (Place, cyberspace, and time). Các quyết định quản trị về thời gian, nơi chốn, và làm thế nào cung ứng dịch vụ cho khách hàng. Phân phối dịch vụ đến khách hàng liên quan đến các quyết định về thời gian và địa điểm phân phối qua các kênh hữu hình truyền thống và kênh điện tử; tùy thuộc vào bản chất của dịch vụ cung ứng. Quản trị dịch vụ và Internet cho phép các dịch vụ dựa trên nền tảng thông tin được phân phối trong không gian điều khiển hay qua điện thoại.

Hiệu suất và chất lượng (Productivity and quality). *Mối quan hệ giữa chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.* Mối quan hệ giữa chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng là chủ đề được nhiều nhà nghiên cứu đưa ra bàn luận trong nhiều thập kỷ qua.

Quy trình. Tạo ra và phân phối dịch vụ đòi hỏi phải thiết kế và thực hiện các quy trình hiệu quả. Một quy trình được định nghĩa là phương pháp và chuỗi các hoạt động mà trong đó các hệ thống cung ứng dịch vụ thao tác và thực hiện. Các quy trình được thiết kế kém sẽ làm phiền lòng khách hàng bởi tính không hiệu quả, quan liêu và chậm chạp của nó.

Con người. Rất nhiều dịch vụ dựa vào sự tương tác cá nhân và trực tiếp giữa khách hàng và nhân viên phục vụ (thí dụ như cắt tóc và ăn uống tại nhà hàng). Bản chất của các tương tác này có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự cảm nhận của khách hàng về chất lượng dịch vụ. Khách hàng cảm nhận về chất lượng dịch vụ qua việc đánh giá những gì họ nhìn thấy từ nhân viên phục vụ.

Xúc tiến và giáo dục. *Không thể thực hiện quản trị dịch vụ thành công nếu thiếu vắng công tác truyền thông.* Thành phần truyền thông đóng ba vai trò thiết yếu: cung cấp sự tư vấn và thông tin cần thiết, thúc đẩy khách hàng mục tiêu giá trị của nhân hiệu và động viên họ tham gia hành động vào thời điểm nào đó.

Sự tham dự của khách hàng – Thuận lợi và bất lợi

Liên đới với việc tự phục vụ là vai trò của khách hàng gần như là người kiểm tra chất lượng. Trái cây và rau quả kém chất lượng sẽ bị tẩy chay, từ chối mua và ở mãi trên các kệ trưng bày. Khách hàng có thể chỉ cho ban quản trị điều hành siêu thị thấy những mặt hàng nào đã quá đắt.

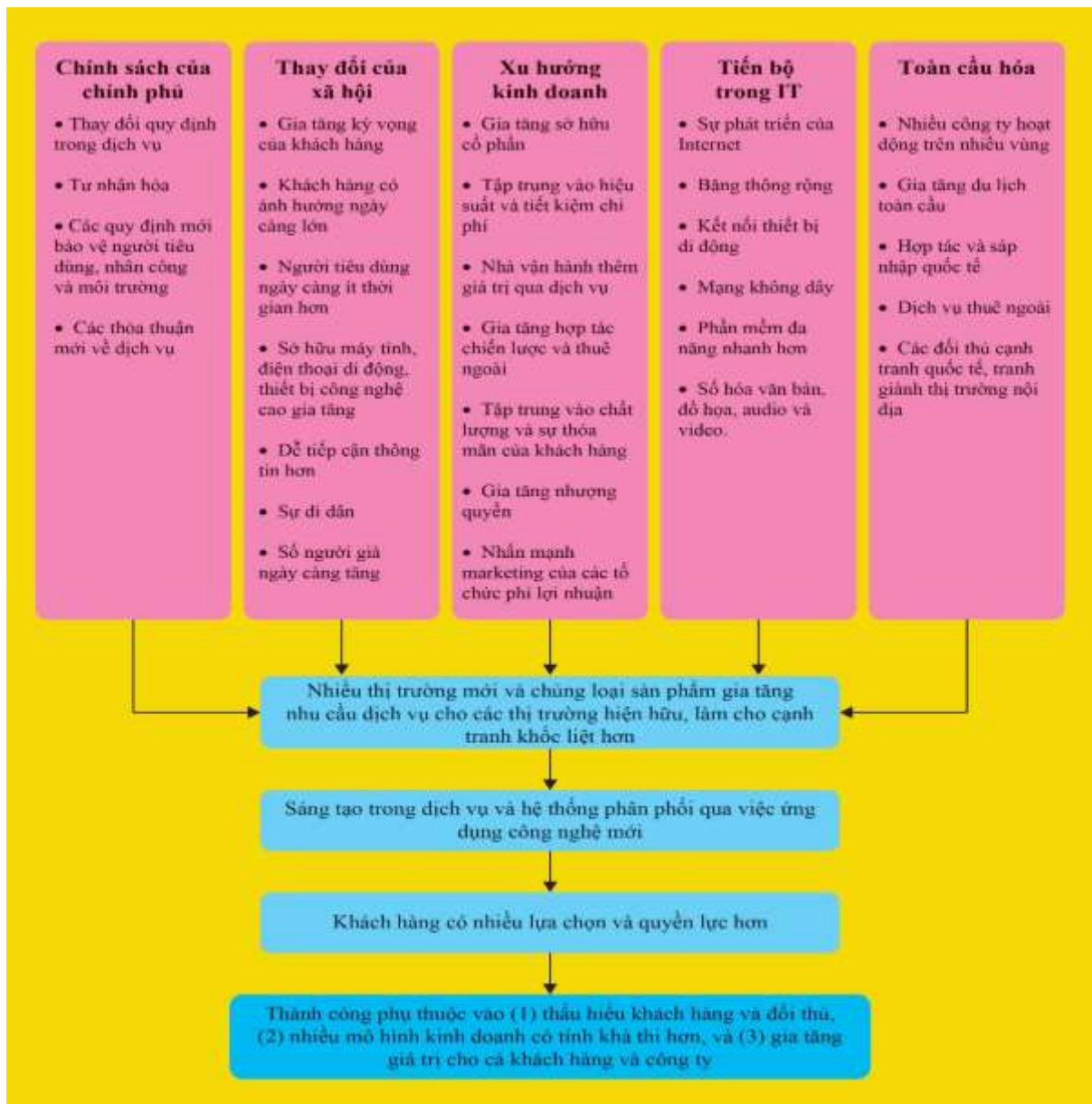
Chiến lược xúc tiến. Xúc tiến là mối liên kết truyền thông giữa người bán và người mua. Các tổ chức sử dụng những cách thức khác nhau để gửi đi thông điệp về dịch vụ và ý tưởng. Họ cũng có thể truyền thông trực tiếp thông điệp qua người bán hàng, hoặc gián tiếp qua hoạt động quảng cáo hoặc khuyến mại. *Sau khi đã định vị dịch vụ, công ty phải tiến hành thực hiện chiến lược marketing hỗn hợp nhằm huy động mọi năng lực của công ty để đạt được mục tiêu.*

Bằng chứng hữu hình. Khái niệm bằng chứng hữu hình hay môi trường dịch vụ là việc sử dụng các bằng chứng hữu hình để thiết kế môi trường dịch vụ. Thí dụ như vẻ ngoài của một tòa nhà, phong cảnh xung quanh, phương tiện xe cộ, đồ nội thất, trang thiết bị, đội ngũ nhân viên,... là các manh mối hữu hình về phong cách và chất lượng phục vụ của công ty.

Giá cả và các khoản chi tiêu của khách hàng. Nhà quản trị dịch vụ phải nhận ra và tìm kiếm cách thức hữu dụng để tối thiểu hóa chi phí, bao gồm các chi tiêu (chi phí hay tổn thất) về tài chính, thời gian, tinh thần và thể xác cũng như các trải nghiệm thất vọng.

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG THỊ TRƯỜNG DỊCH VỤ

Các nhân tố ảnh hưởng lớn làm thay đổi nhanh chóng thị trường dịch vụ, đó là chính sách của chính phủ, thay đổi của xã hội, xu hướng kinh doanh, tiến bộ trong IT, và toàn cầu hóa. Những nhân tố này đang làm thay đổi thị trường dịch vụ hôm nay được minh họa trong Hình 1.7, trang 51 và Bảng 1.3, trang 52.



Hình 1.7: Các nhân tố ảnh hưởng làm thay đổi nền kinh tế dịch vụ.

Bảng 1.3 chỉ ra các thí dụ minh họa cụ thể về các nguồn lực và ảnh hưởng của nó trên nền kinh tế dịch vụ. Đồng thời, các nguồn lực này tái định hình mong muốn, cung ứng và bức tranh toàn cảnh khi khách hàng mua và sử dụng các dịch vụ.

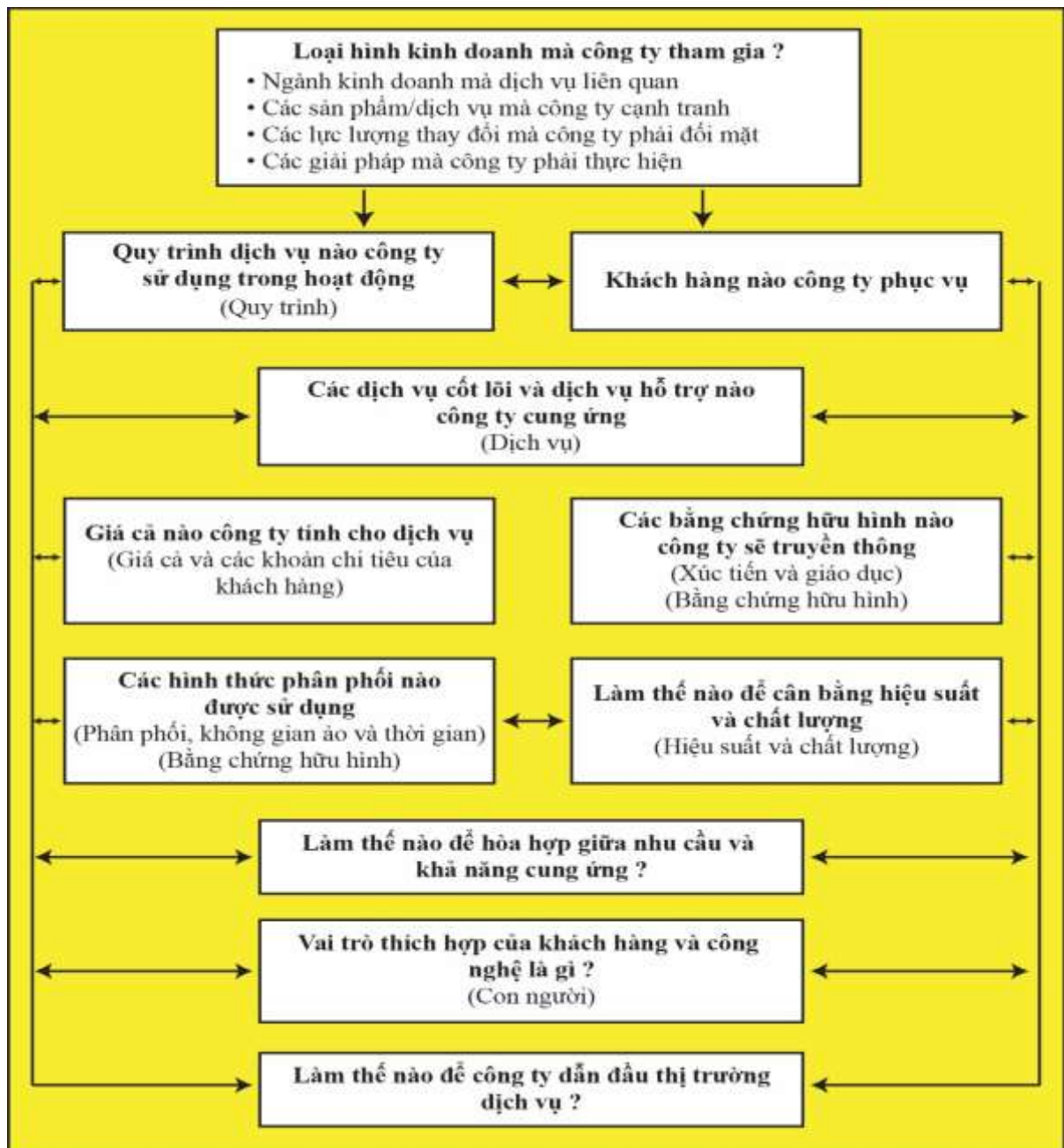
Bảng 1.3: Các thí dụ cụ thể về các nguồn lực chuyển đổi và ảnh hưởng đến nền kinh tế dịch vụ.		
Chính sách của chính phủ	Thí dụ	Ảnh hưởng trên nền kinh tế dịch vụ
Thay đổi trong quy định	Cấm hút thuốc ở nhà hàng, giới hạn chuyển hóa chất béo trong chế biến thực phẩm	Các biện pháp bảo đảm sức khỏe và sự thoải mái ở các nhà hàng thúc đẩy mọi người đi ăn ngoài nhiều hơn
Tư nhân hóa	Tư nhân hóa các dịch vụ cơ sở hạ tầng, thí dụ tiện ích và vận tải	Sự giảm bớt các nhà cung ứng nhưng việc làm tạo ra vẫn tăng do nhiều người mới tham gia thị trường
Các quy định mới trong dịch vụ	Các công ty từ nước ngoài có thể đảm nhận các dịch vụ cơ bản như nước, sức khỏe, vận tải và giáo dục	Chi phí du lịch gia tăng có thể làm giảm nhu cầu, các kích thích máy bay lớn hiệu quả hơn và giảm thiểu ô nhiễm
Các quy định mới bảo vệ người tiêu dùng, nhân công và môi trường	Gia tăng thuế ngành hàng không vì thải khí có hại	Trao đổi chuyên gia giữa các quốc gia, nhiều đầu tư mới do cơ sở hạ tầng được cải thiện
Thay đổi của xã hội	Thí dụ	Ảnh hưởng trên nền kinh tế dịch vụ
Gia tăng kỳ vọng của khách hàng	Kỳ vọng của khách hàng về chất lượng dịch vụ và sự thuận tiện ngày càng tăng	Huấn luyện nhân viên dịch vụ, thêm giờ phụ vụ tạo ra cơ hội việc làm bán thời gian
Khách hàng có ảnh hưởng ngày càng lớn	Chi phí cho du lịch ngày càng tăng	Tạo ra nhiều chủng loại dịch vụ khác nhau phát triển nhiều dịch vụ mới ở nhiều nơi mới
Sở hữu máy tính, điện thoại di động, thiết bị công nghệ cao gia tăng	Nhu cầu đối với laptops và điện thoại di động 3G ngày càng tăng	Nhu cầu đối với các chuyên gia thiết kế, kỹ sư, chuyên gia dịch vụ ngày càng cao
Dễ tiếp cận thông tin hơn	Internet và podcasting	Cho phép các công ty xây dựng mối quan hệ với khách hàng ngày càng gần gũi hơn, nhiều cơ hội để tiếp xúc với họ trong thời gian thực
Gia tăng nhu cầu trải nghiệm	Chi phí cho các dịch vụ cao cấp, thí dụ như spas	Nhiều người tham dự mới, các câu lạc bộ sức khỏe, khách sạn, resorts, spas
Sự di dân	Chuyển dịch lao động ngày càng lớn giữa các quốc gia	Chảy máu tài năng từ các quốc gia đang phát triển nhưng có nhiều việc làm mới ở các quốc gia phát triển
Số người già ngày càng tăng	Ngày càng nhiều người già hơn	Dịch vụ chăm sóc người già và cộng đồng nghỉ hưu ngày càng tăng

Xu hướng kinh doanh	Thí dụ	Ảnh hưởng trên nền kinh tế dịch vụ
Gia tăng sở hữu cổ phần	Những người nắm giữ cổ phần tạo áp lực lên công ty trong việc tạo ra nhiều lợi nhuận hơn	Tìm kiếm các nguồn doanh thu mới như các khoản phí thêm, gia tăng giá cả, giảm chi phí quản trị, giảm nhân viên phục vụ
Tập trung vào hiệu suất và tiết kiệm chi phí	Nhiều công nghệ tự phục vụ ra đời	Xem lại hệ thống phân phối, đầu tư công nghệ mới, thay thế nhân công
Nhà cung ứng thêm giá trị qua dịch vụ	Các dịch vụ IT và tư vấn của IBM cho thị trường tài chính	Cạnh tranh giữa các nhà cung ứng dịch vụ từ các quốc gia, thí dụ các công ty tư vấn quản trị truyền thống
Gia tăng hợp tác chiến lược và thuê ngoài	Các hãng hàng không thành lập liên minh	Tuyển bay được hợp lý hóa để tránh trùng lặp, phối hợp thời biểu và bán vé để cải thiện hiệu suất hoạt động
Tập trung vào chất lượng và sự thỏa mãn của khách hàng	Các khách sạn và nhà nghỉ ở các cấp độ đặt ra và đáp ứng tiêu chuẩn ngày càng nhất quán hơn	Các chương trình huấn luyện nhân viên dịch vụ các kỹ năng cần thiết; đầu tư hiện đại hóa cơ sở vật chất hiện tại và cung ứng nhiều đồ dùng mới
Gia tăng nhượng quyền nhãn hiệu	Chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh khắp nơi trên thế giới	Thách thức trong việc duy trì các tiêu chuẩn dịch vụ nhất quán toàn cầu tương thích với thị hiếu và văn hóa ẩm thực
Nhấn mạnh marketing của các tổ chức phi lợi nhuận	Các bảo tàng viện tìm kiếm và mở rộng người xem cũng như tái viếng thăm	Gia tăng ngân quỹ để cải thiện cơ sở vật chất, gia tăng doanh thu từ dịch vụ, thí dụ nhà hàng và cho thuê cơ sở vật chất
Tiến bộ trong IT	Thí dụ	Ảnh hưởng trên nền kinh tế dịch vụ
Sự phát triển của Internet	Thông tin trong tầm tay của khách hàng, giúp họ thêm kiến thức và thông tin	Tạo ra nhiều dịch vụ mới, thu thập nhiều nguồn thông tin khác nhau và tái đóng gói, cung ứng giá trị cho khách hàng
Băng thông rộng	Cho phép chuyển giao nội dung tương tác và phức tạp	Các quá trình cung ứng dịch vụ cần được tái thiết kế
Kết nối thiết bị di động	Điện thoại di động 3G tích hợp nhiều chức năng công nghệ cao	Các dịch vụ bảo trì và marketing cần thiết
Mạng không dây	Nhiều thư viện công cộng, quán cà phê, khách sạn cung cấp dịch vụ miễn phí thu hút khách hàng	Các công ty dịch vụ ngoại tuyến và trực tuyến, cung ứng các lợi ích tương tự khá cạnh tranh
Phần mềm đa năng	Sự phát triển phần mềm tùy	Gia tăng nhu cầu trong huấn

nhANH hơn	chính bởi các công ty tư vấn phần mềm	luyện kỹ sư phần mềm để cung ứng dịch vụ đóng gói
Số hóa văn bản, đồ họa, audio và video.	Nhiều nhà cung cấp dịch vụ download trực tuyến	Cần nhiều nhà cung ứng dịch vụ đầu tư website an toàn và đáng tin cậy và bảo đảm các files không bị nhiễm virus để download
Toàn cầu hóa	Thí dụ	Ảnh hưởng trên nền kinh tế dịch vụ
Nhiều công ty hoạt động trên nhiều vùng	Các công ty đa quốc gia có nhiều hoạt động khắp nơi trên thế giới	Lĩnh vực dịch vụ gia tăng có thể được cung ứng; huấn luyện đội ngũ tại các thị trường địa phương để nâng cấp kỹ năng, năng lực và tiêu chuẩn dịch vụ
Gia tăng du lịch toàn cầu	Nhiều dịch vụ giới thiệu nhiều nơi mới; nhiều chọn lựa du lịch mới	Nhiều dịch vụ được cung ứng bởi các hãng hàng không, bến phà, tàu du lịch, xe lửa và tàu điện ngầm xuyên quốc gia
Hợp tác và sáp nhập quốc tế	Sáp nhập các hãng hàng không quốc tế, các ngân hàng, công ty...	Hiệu suất hoạt động và đòn bẩy thị trường ngày càng lớn bởi sự sáp nhập làm giảm việc làm
Dịch vụ thuê ngoài	Các hoạt động “Trung tâm điện thoại” tái đặt địa điểm ở nước ngoài	Đầu tư vào công nghệ và cơ sở hạ tầng kích thích kinh tế địa phương, gia tăng mức sống và thu hút các ngành liên quan
Các đối thủ cạnh tranh quốc tế, tranh giành thị trường nội địa	Các ngân hàng quốc tế hoạt động ở nhiều quốc gia	Xây dựng mạng lưới chi nhánh qua việc mua một hay nhiều ngân hàng địa phương; đầu tư mạnh vào việc mở các chi nhánh mới và các kênh phân phối điện tử

CẤU TRÚC CHO CÁC QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ DỊCH VỤ

Chiến lược quản trị dịch vụ tích hợp 8P là các công cụ để nhà quản trị dịch vụ phát triển các chiến lược hiệu quả để marketing và quản trị các loại hình dịch vụ khác nhau. Khuôn mẫu cho các quyết định dịch vụ được giới thiệu ở Hình 1.8 (sẽ được giải thích và minh họa chi tiết trong các chương tiếp theo của quyển sách này) chính là dàn ý (outline) các vấn đề chính yếu mà nhà quản trị dịch vụ phải đối mặt và cần phải trả lời. Hình 1.8 cũng chỉ ra từng yếu tố của 8P liên quan cụ thể đến từng tình huống và ngữ cảnh dịch vụ. Thách thức được đặt ra làm thế nào để trả lời từng câu hỏi chính xác và sử dụng các câu trả lời để phát triển chiến lược thích hợp cũng như ứng dụng các yếu tố 8P. Không thể quản trị dịch vụ mà không định hướng khách hàng. Do đó, quản trị dịch vụ phải kết hợp mật thiết với marketing. Ai không làm thế là chưa ra khỏi lũy tre làng, chưa từng tham khảo sách giáo khoa của nước ngoài.



Hình 1.8: Liên hệ 8P với khuôn mẫu quản trị dịch vụ.

Nhu cầu ra quyết định đòi hỏi nhà quản trị dịch vụ phải tự hỏi mình câu hỏi: “*Các lực lượng thay đổi nào chúng ta phải đối mặt ?*”. Nhưng có lẽ việc thấu hiểu mong muốn ẩn sâu (insights) của khách hàng có giá trị nhất đến từ việc xác định và chỉ ra các giải pháp nào cho dịch vụ để làm thỏa mãn và gia tăng sự trải nghiệm cho khách hàng ? Chỉ khi nào nhà quản trị dịch vụ thấu hiểu những khó khăn của khách hàng và cố gắng xử lý qua việc cung ứng các dịch vụ xuất sắc tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng thì khi đó chúng ta mới thấu hiểu được loại hình kinh doanh mà công ty tham gia.

Câu hỏi “*Khách hàng của chúng ta là ai và làm thế nào chúng ta có thể phục vụ họ một cách tốt đẹp ?*” cũng là vấn đề trung tâm trong thực hành quản trị dịch vụ.

Customer – Khách hàng

Công ty phải học cách chuyển đổi từ tập trung sản xuất hàng hóa sang tập trung giữ chân khách hàng. Các công ty phải thức tỉnh để nhận ra rằng người chủ mới của họ giờ đây chính là khách hàng. Nếu nhân viên của bạn không biết nghĩ đến khách hàng có nghĩa là họ không hề biết suy nghĩ. Nếu họ không trực tiếp phục vụ khách hàng, họ nên hỗ trợ người sẽ trực tiếp phục vụ cho khách hàng. Vì nếu họ không chăm sóc khách hàng của họ, sẽ có công ty khác làm điều đó thay họ.

Sản phẩm đến rồi đi. Thách thức của công ty là giữ được khách hàng lâu hơn việc giữ được sản phẩm. Công ty cần phải quan sát kỹ chu kỳ sống của thị trường và chu kỳ sống của khách hàng nhiều hơn là chu kỳ sống của sản phẩm. Có người ở hãng Ford đã nhìn nhận rằng: “Nếu chúng ta không hướng về khách hàng thì xe của chúng ta cũng vậy”.

Công ty nhấn mạnh việc giành được khách hàng với cái giá phải trả là không giữ chân được khách hàng hiện có. Họ lập ra cơ chế thưởng cho việc tìm ra khách hàng mới, trong khi những nhân viên giữ chân được khách hàng cũ và làm tăng thêm những lợi ích đã có thì không được thưởng như vậy. Bằng chứng là, nhiều công ty Việt Nam chỉ kích thích các nhân viên bán hàng khai thác khách hàng mới chứ không tìm cách giữ chân khách hàng cũ. Nhiều công ty cứ làm như là khách hàng hiện có sẽ mãi mãi trung thành với họ mà chẳng cần một chút quan tâm hoặc phục vụ đặc biệt gì cả.

Chúng ta nên nhắm vào khách hàng như thế nào đây ? Đầu tiên hãy làm theo nguyên tắc vàng của marketing: Hãy quan tâm đến khách hàng như bạn muốn khách hàng quan tâm đến bạn. Thứ hai, hãy nhận thức rằng thành công của bạn phụ thuộc vào khả năng bạn làm cho khách hàng thành công. Hãy nhắm đến mục tiêu đưa tới cho khách hàng những điều tốt hơn. Phải biết họ muốn gì và làm nhiều hơn những gì họ mong đợi. Jack Welch, tổng giám đốc điều hành GE đã nghỉ hưu, nói như sau: “Phương pháp tốt nhất để giữ chân khách hàng là không ngừng tìm cách đem đến cho họ nhiều hơn với giá thấp hơn”. Và nên nhớ rằng khách hàng đang ngày càng mua sắm dựa trên giá trị chứ không đơn thuần chỉ dựa vào quan hệ mà thôi.

Thỏa mãn được khách hàng thôi vẫn chưa đủ. Được thỏa mãn rồi thì không còn là thỏa mãn nữa. Nhiều công ty luôn mất đi những khách hàng đã thỏa mãn. Những khách hàng đó chuyển sang những đối thủ cạnh tranh giúp họ được thỏa mãn nhiều hơn. Vì vậy mỗi công ty cần phải làm cho khách hàng thấy thỏa mãn nhiều hơn đối thủ cạnh tranh.

Một số công ty ngoại lệ có được những khách hàng gắn bó. Họ tạo ra người hâm mộ. Hãy học hỏi từ Harley Davidson và từ người khách hàng trung thành đã phát biểu rằng anh ta thà bỏ thuốc lá và những thú ăn chơi khác chứ không thể xa rời chiếc Harley.

Tư duy marketing và quản trị đang thay đổi từ tối đa hóa lợi nhuận từ từng thương vụ sang tối đa hóa lợi nhuận từ từng mối quan hệ. Tương lai của marketing sẽ là marketing trên cơ sở dữ liệu (đây cũng chính là tư tưởng cho thế hệ web 3.0), nơi mà chúng ta hiểu rõ từng khách hàng để chào hàng thích hợp và đúng lúc, theo yêu cầu và sở thích cá nhân của họ. Thay vì nhìn thấy một khách hàng trong mỗi cá nhân, chúng ta hãy nhìn thấy cả cá nhân đó trong mỗi khách hàng.

Phục vụ tốt tất cả khách hàng không có nghĩa là họ phải được phục vụ như nhau. Tất cả khách hàng đều quan trọng, nhưng có người lại quan trọng hơn những người khác. Khách hàng có thể phân nhóm chúng ta yêu thích, nhóm chúng ta chịu đựng và nhóm chúng ta căm ghét. Nhưng tốt hơn hết là chia theo bậc tài chính: Khách hàng bạch kim, vàng, bạc, sắt và chì. Khách hàng tốt hơn thì được nhận sự ưu đãi hơn, vừa để giữ chân họ vừa để khuyến khích những khách hàng khác nâng cao bậc của mình lên.

NHỮNG THỰC TIỄN MỚI CỦA DỊCH VỤ

Mối quan hệ khách hàng đang thay đổi

Những nhà marketing và quản trị dịch vụ khôn khéo đã nhận ra nhiều thực tế dịch vụ mới, chẳng hạn như *tầm quan trọng của khách hàng có vị thế gia tăng gần đây, sự đồng sản xuất/cung ứng của khách hàng, và nhu cầu làm hài lòng nhân viên cũng như khách hàng.*

Vị thế mới của khách hàng

VietjetAir đã học hỏi từ một thảm họa dịch vụ và sử dụng nó để nâng cao cách tiếp cận dịch vụ khách hàng của mình.

Sự đồng sản xuất hay cung ứng của khách hàng

Thiết kế lại các quá trình và xác định lại vai trò của khách hàng để đơn giản hóa các thủ tục giao dịch dịch vụ. Một trong những bí quyết giúp Thành Long thành công là việc đặt ra một mức phí cố định và cho phép khách hàng thoải mái trả đĩa DVD qua bưu điện, tạo cho họ sự kiểm soát tốt và linh hoạt cao hơn.

Tích hợp đúng công nghệ nhằm hỗ trợ nhân viên và khách hàng. An Viên, dịch vụ cáp có số lượng thuê bao lớn nhất nước, đã dùng một phần mềm nhận diện lỗi mạng trước khi các lỗi này gây ảnh hưởng đến dịch vụ, đồng thời cung cấp thông tin tốt hơn về vấn đề khách hàng gặp phải cho điện thoại viên. Nhờ đó, tỷ lệ lặp lại của các cuộc gọi về dịch vụ đã giảm 30%.

Tạo ra các khách hàng “chất lượng cao” bằng cách nâng cao việc làm rõ vai trò khách hàng, cũng như động cơ và năng lực của họ. Prudential nhắc nhở những người có hợp đồng bảo hiểm của mình tạm ngưng bảo hiểm xe hơi trong quãng thời gian họ lưu trú tại hải ngoại.

Khuyến khích tinh thần công dân của khách hàng, nhằm thúc đẩy sự giúp đỡ lẫn nhau của họ. Tại các lớp học đánh golf, người chơi không chỉ tuân theo luật lệ qua việc chơi và cư xử đúng mực, những người này còn có thể khuyến khích những người khác làm theo họ.

Làm hài lòng nhân viên cũng như khách hàng

HIỆU SUẤT, HIỆU QUẢ VÀ GIÁ TRỊ

Đạt hiệu quả nghĩa là hoàn thành đúng việc nhằm tạo ra nhiều giá trị nhất cho khách hàng. Ví dụ như trong một siêu thị bán thực phẩm, sẽ là hiệu quả nếu ta cho mở nhiều quầy thanh toán cho dù sẽ có lúc chỉ có một vài quầy là có khách hàng. Điều này vẫn được thực hiện bởi vì ta nhận thức được rằng thời gian của khách hàng là quý giá, và họ sẽ không hề muốn phải xếp hàng chờ đợi lâu khi mà chỉ có rất ít quầy thanh toán được mở. Thường thì trong cùng một thời điểm, tối đa hóa tính hiệu

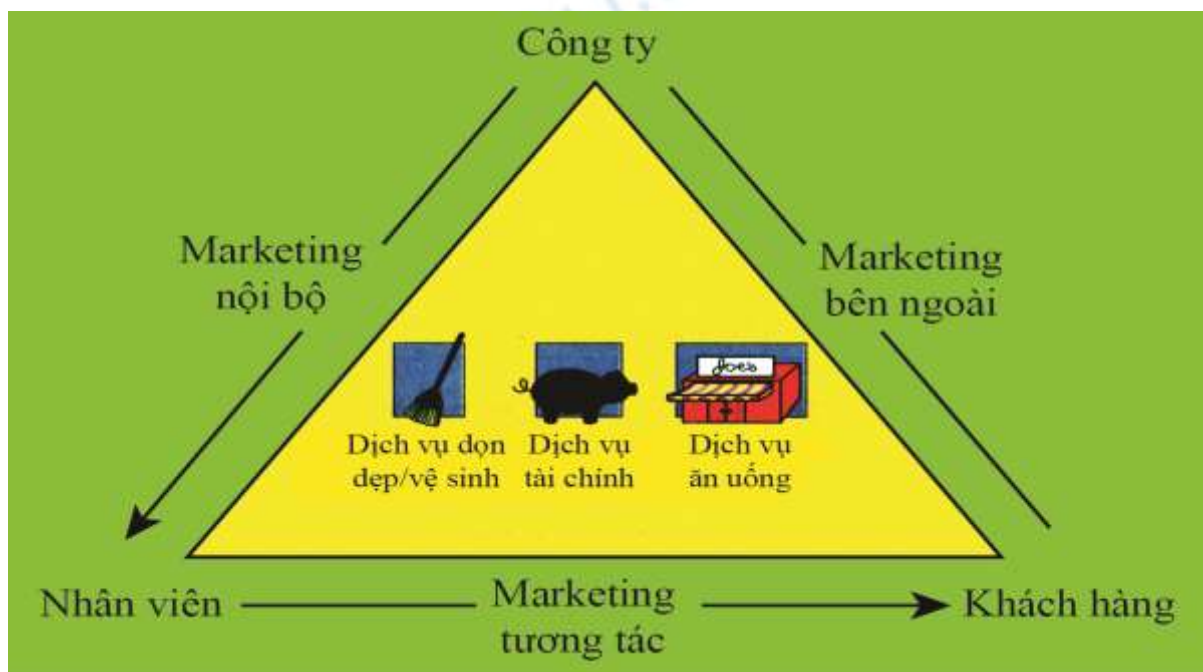
quả và hiệu suất sẽ gây ra mâu thuẫn trong mục đích của hai bên. Chúng ta sẽ luôn phải đối mặt với sự đánh đổi (trade-off) này trong cuộc sống hàng ngày. Quay trở lại việc mở quầy thanh toán, nếu muốn hiệu suất thì ta chỉ cần càng ít nhân viên càng tốt tại các quầy thanh toán. Còn nếu muốn hiệu quả, ta lại tập trung vào việc giảm thiểu thời gian chờ đợi của khách hàng xuống mức thấp nhất.

Các công ty thường đánh giá về tính hiệu quả như thế nào ?

CHUẨN MỰC QUẢN TRỊ VÀ MARKETING DỊCH VỤ

Tầm quan trọng ngày càng tăng của ngành công nghiệp dịch vụ đã khiến người ta tập trung nhiều hơn vào những gì cần làm để hoàn thiện việc marketing và quản trị dịch vụ. Dưới đây là một vài gợi ý.

Hiện nay, chuẩn mực marketing và quản trị đối với ngành dịch vụ đòi hỏi sự hoàn thiện trong ba lĩnh vực lớn: bên ngoài, bên trong, và marketing tương tác. (xem Hình 1.9).



Hình 1.9: Ba loại hình marketing và quản trị trong ngành dịch vụ.

Marketing bên ngoài thể hiện quá trình thông thường của việc chuẩn bị, định giá, phân phối, và đề xuất dịch vụ cho khách hàng.

Marketing nội bộ thể hiện quá trình huấn luyện, khích lệ nhân viên phục vụ khách hàng tốt. Đóng góp quan trọng nhất mà bộ phận marketing có thể tạo ra là trở nên “cực kỳ khéo léo trong việc yêu cầu tất cả những người khác trong cùng tổ chức thực hành marketing.”

Marketing tương tác thể hiện năng lực phục vụ khách hàng của nhân viên. Khách hàng đánh giá dịch vụ không chỉ bởi chất lượng kỹ thuật của nó (Không chỉ xem xét cuộc phẫu thuật có thành công hay không ?), mà còn bởi chất lượng thực hiện của nó (Phẫu thuật viên có tỏ ra quan tâm và mang lại cảm giác an tâm hay không ?)

Một thí dụ điển hình về một công ty đạt được chuẩn mực marketing và quản trị