

SLIDE BÀI GIẢNG & BÀI TẬP môn:

**QUẢN TRỊ DỊCH VỤ
(Service management)**

Giảng viên: Th.S. Trần Kim Ngọc

Chương 1

Vai trò của dịch vụ trong nền kinh tế

Các mục tiêu học tập

- Mô tả vai trò chủ yếu của dịch vụ trong nền kinh tế.
- Bàn về sự phát triển của nền kinh tế từ xã hội ruộng đất đến xã hội dịch vụ.
- Mô tả và so sánh những điểm đặc trưng của nền kinh tế kinh nghiệm mới với những điểm đặc trưng của các nền kinh tế trước đó.
- Mô tả những điểm đặc trưng của nền kinh tế dịch vụ mới
- Bàn về vai trò của các nhà quản trị dịch vụ đối với sự đổi mới, các xu hướng xã hội, và những thách thức đối với quản lý.

Tổng quan chương

- Khi bàn về phát triển kinh tế, chúng ta được biết là các nền kinh tế hiện đại đã công nghiệp hóa bị chi phối bởi công ăn việc làm trong các ngành thuộc khu vực dịch vụ. Điều này là kết quả của sự phát triển tự nhiên từ xã hội tiền công nghiệp đến xã hội công nghiệp và cuối cùng đến xã hội hậu công nghiệp. Hơn nữa, hoạt động kinh tế của xã hội quyết định cách con người sinh sống và cách mức sống được đo lường. Tính chất của khu vực dịch vụ được khảo sát kỹ về mặt cơ hội tạo công ăn việc làm, đóng góp vào sự ổn định kinh tế và nguồn lãnh đạo kinh tế. Ý kiến nền kinh tế của sự cảm nhận sẽ thay thế xã hội hậu công nghiệp của chúng ta được xem xét.

Các định nghĩa dịch vụ

Một dịch vụ là một sự trải nghiệm bị giới hạn bởi thời gian, vô hình được thực hiện cho một khách hàng hành động trong vai trò của một người cùng sản xuất.

James Fitzsimmons

Dịch vụ là những việc làm, quy trình, và sự thực hiện.

Valarie Zeithaml & Mary Jo Bitner

Các định nghĩa dịch vụ

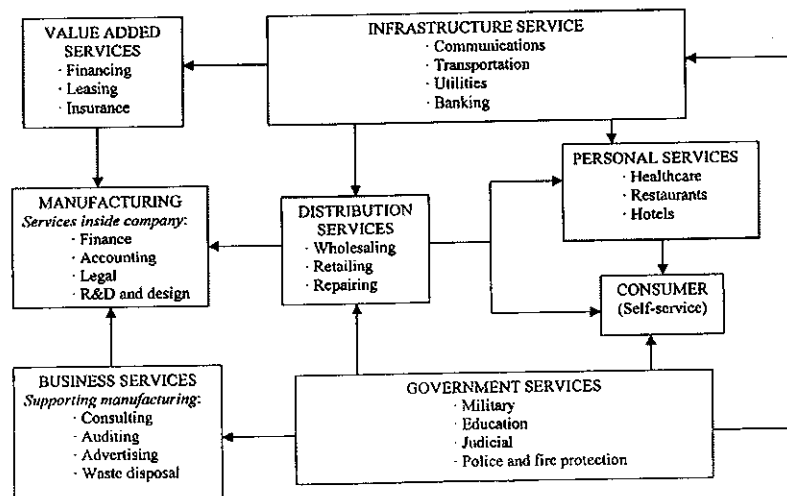
- Dịch vụ là mọi hành động và kết quả mà một bên có thể cung cấp cho bên kia và chủ yếu là vô hình và không dẫn đến quyền sở hữu một cái gì đó. Sản phẩm của nó có thể có hay không gắn liền với một sản phẩm vật chất.

Phát triển kinh tế

- Đầu những năm 1900, ở Mỹ cứ 10 công nhân chỉ có 3 người được thuê làm trong khu vực dịch vụ. Số công nhân còn lại hoạt động trong nông nghiệp và công nghiệp. Vào năm 1950, công việc trong dịch vụ chiếm 50% lực lượng lao động. Ngày nay, cứ 10 công nhân dịch vụ sử dụng 8 người. Trong 90 năm qua, chúng ta đã chứng kiến một sự phát triển lớn trong xã hội của chúng ta từ chủ yếu là dựa vào chế tạo đến chủ yếu là dựa vào dịch vụ.
- Các sự kiện này không làm các nhà kinh tế nghiên cứu tăng trưởng kinh tế ngạc nhiên. Colin Clark lập luận

Vai trò của dịch vụ trong nền kinh tế

Hình minh họa sự phụ thuộc lẫn nhau của các khu vực dịch vụ và chế tạo trong nền kinh tế.



Phát triển kinh tế

- rằng các nước đã công nghiệp hóa, có sự dịch chuyển không tránh được công việc từ một khu vực của nền kinh tế sang một khu vực khác. Khi năng suất tăng ở một khu vực, lực lượng lao động chuyển sang khu vực khác. Sự quan sát này, được gọi là *giả thuyết Clark-Fisher*, dẫn đến việc phân nhóm các nền kinh tế bằng cách ghi nhận hoạt động của phần lớn lực lượng lao động.
- Bảng 1.1 mô tả 5 giai đoạn hoạt động kinh tế. Nhiều nhà kinh tế, kể cả Colin Clark, giới hạn những phân tích của họ chỉ trong ba giai đoạn, trong đó giai đoạn thứ ba thường là dịch vụ.

Phát triển kinh tế

- Nelson N. Foote và Paul K. Hatt đề nghị chia nhỏ giai đoạn dịch vụ thành ba loại: dịch vụ trong nước, dịch vụ kinh doanh và thương mại, và dịch vụ trau chuốt và mở rộng những khả năng của con người
- Ngày nay, phần lớn các quốc gia vẫn còn ở giai đoạn phát triển đầu tiên. Các nền kinh tế này dựa vào việc khai thác tài nguyên thiên nhiên từ đất đai. Năng suất của họ thấp, và thu nhập dễ bị thay đổi thất thường dựa vào giá của những hàng hóa như đường và đồng. Ở phần lớn châu Phi và phần nhiều châu Á, hơn 70% lực lượng lao động tham gia các hoạt động khai khoáng.

Các giai đoạn trong hoạt động kinh tế

- *Nhất đẳng* (khai khoáng)
 - Khai mỏ
 - Trồng trọt
 - Chăn nuôi
 - Ngư nghiệp
 - Lâm nghiệp

Các giai đoạn trong hoạt động kinh tế

- *Nhị đẳng* (sản xuất hàng hoá)
 - Sản xuất; chế tạo: dùng máy móc sản xuất (hàng hoá) trên quy mô lớn
 - Chế biến: đưa (một nguyên vật liệu, thực phẩm, v.v...) vào một quá trình công nghiệp hoặc chế biến để thay đổi nó.

Các giai đoạn trong hoạt động kinh tế

- *Tam đẳng* (dịch vụ trong nước)
 - Nhà hàng và khách sạn
 - Tiệm hớt tóc và thẩm mỹ viện
 - Hiệu giặt và giặt khô
 - Bảo trì và sửa chữa

Các giai đoạn trong hoạt động kinh tế

■ *Tứ đẳng* (dịch vụ kinh doanh và thương mại)

- Vận tải
- Bán lẻ
- Thông tin liên lạc (communication)
- Tài chính và bảo hiểm
- Bất động sản
- Chính phủ

Các giai đoạn trong hoạt động kinh tế

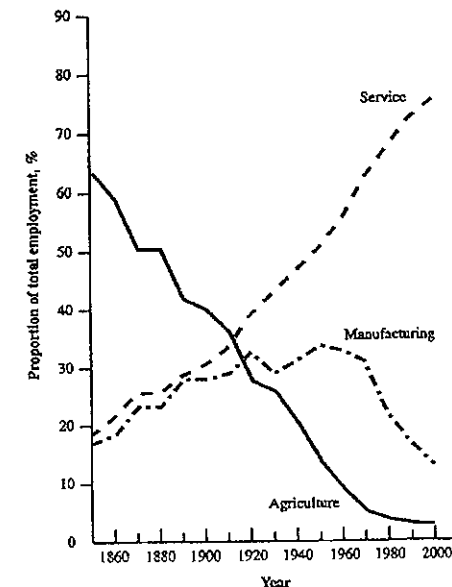
■ *Ngũ đẳng* (trau chuốt và mở rộng những khả năng của con người)

- Y tế
- Giáo dục
- Nghiên cứu
- Giải trí, tiêu khiển
- Nghệ thuật, mỹ thuật

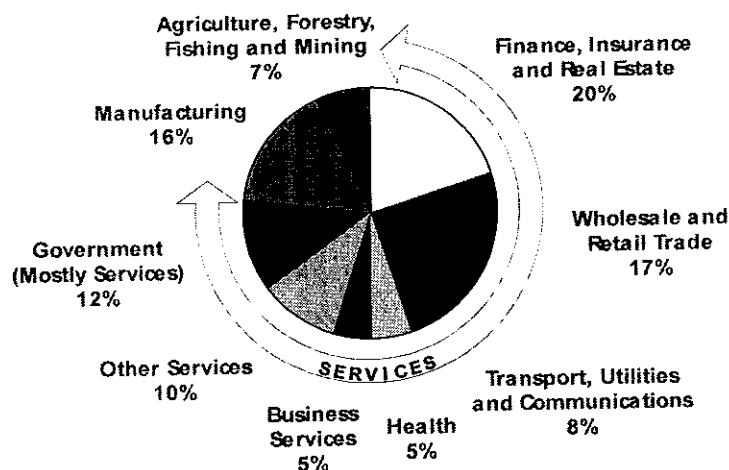
Phần trăm việc làm trong dịch vụ ở các quốc gia chọn lọc, 1980-2000

Quốc gia	1980	1987	1993	2000
Hoa Kỳ	67,1	71,0	74,3	74,2
Ca-na-đa	67,2	70,8	74,8	74,1
Israel	63,3	66,0	68,0	73,9
Nhật Bản	54,5	58,1	59,9	72,7
Pháp	56,9	63,6	66,4	70,8
Ý	48,7	57,7	60,2	62,8
Braxin	46,2	50,0	51,9	56,5
Trung Quốc	13,1	17,8	21,2	40,6

Xu hướng công ăn việc làm theo khu vực ở Mỹ



GDP by Industry in the USA, 1999



Source: Bureau of Economic Analysis, December 2000

Tác động của dịch vụ đối với GDP và tổng số việc làm ở 4 nước đã công nghiệp hóa

The impact of services on GDP and total employment in four industrialized countries

Country	1990		2000		2003	
	E	GDP	E	GDP	E	GDP
Australia	70%	67%	73%	71%	75%	71%
Finland	61%	59%	66%	62%	68%	65%
UK	65%	63%	73%	70%	75%	73%
USA	71%	70%	74%	75%	76%*	77%

* Data from 2002. E denotes the employment in services as percentage of total employment. GDP denotes value added by services, etc. as a percentage of GDP.

Source: World Development Indicators 2006, The World Bank Group.

Các giai đoạn phát triển kinh tế

Xã hội	Những điểm đặc trưng						
	Mục tiêu theo đuổi	Hoạt động chiếm ưu thế hơn	Sử dụng sức lao động con người	Đơn vị đời sống xã hội	Thước đo mức sống	Cấu trúc	Công nghệ
Tiền công nghiệp	Chống chọi với tự nhiên	Nông nghiệp Khai khoáng	Sức mạnh cơ bắp	Gia đình mở rộng	Tồn tại, chỉ vừa đủ sống	Thường lệ Truyền thống Quyền hành	Dụng cụ cầm tay đơn giản
Công nghiệp	Chống lại tính chất sản xuất	Sản xuất hàng hoá	Giữ gìn máy móc	Cá nhân	Số lượng hàng hoá	Quan liêu Thứ bậc	Máy móc
Hậu công nghiệp	Giữ người với nhau	Dịch vụ	Khéo léo Sáng tạo Trí óc	Cộng đồng	Chất lượng cuộc sống về mặt y tế, giáo dục, giải trí	Phụ thuộc lẫn nhau Toàn cầu	Thông tin

Nền kinh tế của sự cảm nhận

Tiến bộ kinh tế (Pine & Gilmore, 1998)

Nền kinh tế	Ruộng đất	Công nghiệp	Dịch vụ	Sự cảm nhận (Trải nghiệm)
Chức năng	Khai thác	Chế tạo	Tạo giao	Sắp xếp, tổ chức
Tính chất	Có thể thay thế được	Hữu hình	Vô hình	Đáng ghi nhớ
Thuộc tính	Tự nhiên	Tiêu chuẩn hóa	Làm theo yêu cầu của khách hàng	Cá nhân, đích thân
Phương thức cung ứng	Được dự trữ với số lượng lớn	Tồn kho	Tạo giao theo yêu cầu	Bộc lộ theo thời gian
Người bán	Nhà buôn	Nhà sản xuất	Nhà cung cấp	Diễn viên
Người mua	Thị trường	Người sử dụng	Thân chủ	Khách mời
Các yếu tố của nhu cầu	Đặc điểm	Tính năng đặc biệt	Lợi ích	Cảm giác

Bốn lĩnh vực của sự cảm nhận

		Sự tham gia của khách hàng	
		Thu động	Chủ động
Mối quan hệ môi trường	Hấp thụ	Giải trí (phim ảnh)	Giáo dục (ngôn ngữ)
	Đắm chìm	Tính thẩm mỹ (du lịch)	Sự thoát ly thực tế (nhà lơ trên không)

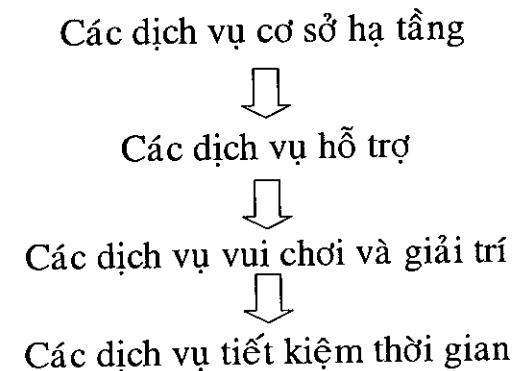
Các nguyên tắc thiết kế sự cảm nhận

- Theme the Experience (Forum shops)
- Harmonize Impressions with Positive Cues (O'Hare airport parking garage)
- Eliminate Negative Cues (Cinemark talking trash containers)
- Mix in Memorabilia (Hard Rock T-shirts)
- Engage all Five Senses (Mist in Rainforest)

Nguồn tăng trưởng khu vực dịch vụ

- Đổi mới
 - Lý thuyết đẩy (ví dụ như Post-it)
 - Lý thuyết (ví dụ như quản lý tiền mặt)
 - Dịch vụ xuất phát từ sản phẩm (thuê vidêô)
 - Dịch vụ được tạo ra bởi thông tin
 - Khó khăn trong việc thử nghiệm các nguyên mẫu dịch vụ
- Các xu hướng xã hội
 - Sự hoá già của dân số
 - Các gia đình hai lương
 - Sự gia tăng số người độc thân
 - Nhà là nơi trú ẩn

Sự phát triển của dịch vụ trong một nền kinh tế



Vận hành là gì? (What is Operations?)

- Quá trình chuyển hóa biến các yếu tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra, nghĩa là, hành động kết hợp con người, nguyên vật liệu thô, công nghệ, v.v... thành các dịch vụ và sản phẩm có thể dùng được
- Ai làm nhiệm vụ vận hành?
 - Những người thực sự làm ra sản phẩm hay thực hiện dịch vụ
 - Thông thường vận hành có số lượng nhân viên lớn nhất trong mọi lĩnh vực chức năng

Định nghĩa doanh nghiệp dịch vụ

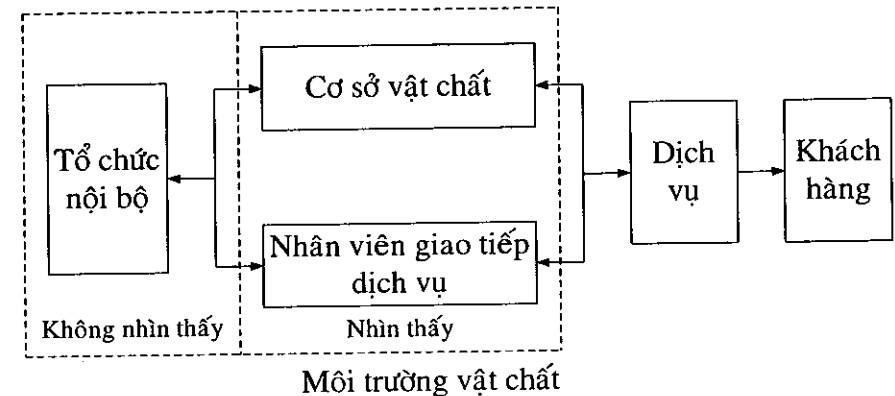
Các doanh nghiệp dịch vụ là những tổ chức tạo điều kiện thuận lợi cho việc sản xuất và phân phối hàng hoá, hỗ trợ các công ty khác trong việc đáp ứng mục tiêu của họ, và *làm tăng thêm giá trị* cho cuộc sống cá nhân của chúng ta.

James Fitzsimmons

Hệ thống sản xuất cung ứng dịch vụ

- Hệ thống sản xuất cung ứng dịch vụ bao gồm các yếu tố về vật chất và con người, được tổ chức chặt chẽ theo một hệ thống phối hợp hướng tới khách hàng, nhằm bảo đảm thực hiện quá trình sản xuất và tiêu dùng dịch vụ một cách có hiệu quả.

Mô hình hệ thống sản xuất cung ứng dịch vụ



Nền kinh tế của sự cảm nhận

Trần Cao Dũng

🖨 07/08/2008 11:00:12 AM

Nền kinh tế của sự cảm nhận

Khách hàng không nhận ra sự khác biệt giữa sản phẩm của bạn và các công ty cạnh tranh khác? Chi phí cho sản phẩm ngày càng lớn mà thu nhập thì càng giảm?

Khách hàng chỉ chú ý đến giá cả? Vẫn chưa tới đường cùng! Hình như bạn đã quên “gói” sản phẩm của công ty bằng sự cảm nhận. Đó là khẳng định của B. Joseph Pine, James Gilmore và Joseph Pine II - 3 tác giả của cuốn sách đã gây được nhiều sự chú ý - “Experience Economy”.

Nền kinh tế của sự cảm nhận

Hãy lấy cà phê làm một ví dụ điển hình. Cà phê nếu mua tận gốc, giá của nó khoảng từ 1 đến 2 cent/một ly. Sau khi chế biến và gói gém cẩn thận, được bày bán tại các siêu thị, giá một ly khoảng từ 5 đến 25 cent, tùy theo bao bì, thương hiệu hay nguồn gốc. Một ly cà phê được pha từ máy pha tự động tại các tiệm ăn nhanh, trạm xăng hay những nơi công cộng khác bắt đầu mang tính chất dịch vụ - giá từ 50 cent đến 1 đôla. Nếu cũng loại cà phê ấy được pha trong một tiệm cà phê sang trọng - nội thất trang trí rất quý tộc, có người phục vụ, nhạc nền, khách hàng thường sẵn sàng trả cho mỗi tách cà phê từ 1,6 đến 5 đôla.

Công ty có thể dùng cà phê như một thứ vật liệu vô tri vô giác, hàng hoá, dịch vụ hoặc sự cảm nhận. Cũng từ một mặt hàng nhưng môi trường đã tạo ra những nhiệm vụ, giá trị và sự cảm nhận riêng.

Sự cảm nhận (Experiences) xuất hiện khi công ty dùng các dịch vụ như một khung cảnh biết diễn đạt còn sản phẩm là những diễn viên tài ba. Hai yếu tố đó hoà quyện vào nhau giúp khách hàng tập chung để cảm nhận rồi tận hưởng những cảm giác khác lạ mà môi trường do công ty tạo dựng nên mang lại.

Tác giả cuốn sách nhấn mạnh rằng, sự cảm nhận luôn luôn ở quanh ta, nhưng đã từ lâu khách hàng, các công ty và ngay cả những nhà kinh tế lại nhìn nhận nó như một thứ dịch vụ rẻ tiền, do vậy họ đã không ngần ngại xem thường, dẫn đến việc hiểu không đúng nghĩa.

Giữa dịch vụ và sự cảm nhận thoạt đầu tưởng không khác nhau là bao, nhưng khi phân tích tỉ mỉ và nhìn từ nhiều khía cạnh thì mới thấy khoảng cách chia rẽ hai danh từ này là quá lớn. Khi khách hàng mua dịch vụ, họ trả tiền cho “cái lười” - thuê người khác làm hộ mình một số thứ mà mình không muốn làm hoặc không có điều kiện. Nhưng khi khách hàng trả tiền để được cảm nhận, họ trả tiền cho thời gian được sống trong một không gian đặc biệt nào đó. Trả tiền cho công ty đã mất công dựng cảnh, viết kịch bản, đạo diễn để đòi lấy những khoảng khắc in đậm trong trí nhớ họ.

Có lẽ Walt Disney đã là nhà tiên phong trong cung cách dùng sự cảm nhận để xây dựng khu vui chơi Disney World của mình. Trong thế giới của ông khách đến thăm được tha hồ ngụp lặn trong những trò chơi, chứng kiến khung cảnh như đang kể tiếp những câu chuyện cổ tích của thế giới huyền bí. Tận hưởng những khoảng khắc kỳ diệu với những nhân vật mình yêu quý. Tại nơi này ai cũng vận dụng triệt để các giác quan của mình để thưởng thức. Disney World luôn mang lại tiếng cười cho con trẻ, sự mãn nguyện trên gương mặt cha mẹ và là những kỷ niệm thiên thần trong suốt cuộc đời. Là “Miền đất hứa” có một không hai, do vậy cũng thật dễ hiểu khi nó đã trở thành ước mơ của hàng triệu trẻ em trên toàn thế giới và luôn là đề tài tranh luận của toàn gia đình.



Nhiều nhà chuyên môn và các nhà nghiên cứu thị trường khẳng định rằng, nền kinh tế của sự cảm nhận đang ở giai đoạn trưởng thành. Vậy công ty có thể làm gì để tìm được chỗ đứng? Các tác giả của cuốn sách khuyên rằng, nếu công ty không có đủ điều kiện tạo dựng lên những sân khấu riêng cho từng sản phẩm của mình, chỉ nên quan tâm trú trọng đến sự cảm nhận của khách hàng khi họ dùng sản phẩm của công ty.

Đáng tiếc những khái niệm Marketing đang được thông dụng sẽ không mấy giúp gì được các công ty trong nền kinh tế của sự cảm nhận. Để đáp ứng nhu cầu cần thiết, Bernd H. Schmitt đã viết cuốn sách mang tên “Experiential Marketing”. Qua đó ông đã một phần nào giải đáp được những thắc mắc như: Làm thế nào để giúp khách hàng cảm nhận, suy nghĩ, ghi nhớ và chung thủy với nhãn hiệu của công ty?

Ông nhận xét rằng Marketing hiện tại đã phát triển, trưởng thành và đáp ứng được những nhu cầu của kỷ nguyên công nghiệp. Còn những gì ta đang chứng kiến hôm nay – công nghệ thông tin, truyền thông, high-tech vv..vv.. phải có những khái niệm Marketing hoàn toàn mới mẻ khác thay thế.

Cuộc sống hiện đại đã thay đổi hoàn toàn thị hiếu của người tiêu dùng. Việc trao đổi hàng hoá không còn “âm thầm” như trước nữa. Qua sản phẩm giờ đây hai bên trao cho nhau những suy nghĩ, sự cảm nhận và trạng thái tinh thần trong một môi trường nhất định. Hình thức mà công ty biết cách thoả mãn sự cảm nhận của khách hàng qua việc dùng những hệ thống thông tin, marketing tân tiến, cách truyền thông hữu hiệu, qua giải trí hay bất cứ cung cách nào - sẽ quyết định hoàn toàn về sự thành công của công ty trên thị trường toàn cầu trong những năm tới. Bởi lẽ sự cảm nhận sẽ giúp khách hàng nhận ra logo của công ty bạn trong một biển rộng bao la những thương hiệu.

Đã có rất nhiều công ty dùng yếu tố cảm nhận để gắn thêm vào sản phẩm như một giá trị kèm theo “giá trị nhất”. VIRGIN đã thành công trong việc xây dựng lên những cảm nhận, giá trị vật chất, tinh thần hay cách sống riêng cho khách hàng trong tất cả những lĩnh vực hoạt động của công ty. Từ megastores âm nhạc, hãng hàng không, các dịch vụ tài chính, cho đến cung cách chọn hàng hoá qua Internet.

Hãng IKEA nổi tiếng với bất cứ ai, không chỉ bán đồ gỗ, nội thất, họ còn chọn cho khách hàng của mình phong cách sống và biểu lộ riêng biệt.

Mạng lưới các quán bia của Canada Molson Canadian Beer đã thành công trong việc làm sống lại thương hiệu “Canadian” của mình. Hãng bia đã tổ chức chiến dịch quảng cáo với slogan “Tôi là người Canada” đã là thông điệp xanh khơi dậy tinh thần dân tộc và niềm hãnh diện về đất nước của mình. Chiến dịch được các nhà chuyên môn quảng cáo đánh giá là rất thành công.

Tiệm ăn Planet Hollywood hay Hard Rock cafe đã là những nơi khách hàng có cảm tưởng rằng mình được sống gần các ngôi sao nhất. Môi trường làm cho ai tới đây cũng lầm tưởng rằng mình là VIP thực thụ.

Công ty Standard Parking đã trang trí các bờ tường của ngôi nhà Parking cao tầng bằng những màu cờ sắc áo của các câu lạc bộ thể thao. Mỗi một tầng được dành riêng cho một câu lạc bộ được nhiều người hâm mộ, với nhạc điệu riêng – làm như vậy chủ nhân của chiếc xe bốn bánh sẽ luôn nhớ mình để xe ở đâu. Việc đi gửi xe rất bình thường giờ đây luôn được ghi nhớ trong tâm trí mỗi người.

James Ogilvie thường nói: “Hiện nay người tiêu dùng không hỏi: tôi muốn có gì? tôi đang thiếu những gì?, thay cho những câu hỏi đó là: tôi muốn cảm nhận cái gì? Còn những thứ gì tôi vẫn chưa được thưởng thức?”. Ông nhấn mạnh một điều rằng, người tiêu dùng sẵn sàng bỏ ra rất nhiều tiền để qua các sản phẩm có thể cảm nhận được một cái gì đó thật mới mẻ.

Ngày qua ngày người tiêu dùng được tận mắt chứng kiến sự xuống ngôi của ngành sản xuất công nghiệp. Giờ đây đang là thời kỳ vinh quang của những sản phẩm mang tính chất văn hoá và biết “diễn đạt”. Những cụm từ như – Nền kinh tế của sự cảm nhận”, “sự cảm nhận” đã được nhắc tới nhiều hơn trong cuộc họp tại các công ty nhỏ, lớn hay tập đoàn quốc tế. Nhiều nhà chuyên môn đánh giá rằng, với cái đà và hướng phát triển như hiện nay, chỉ không lâu nữa nền kinh tế của sự cảm nhận sẽ là nền kinh tế mũi nhọn.

Nguồn: Tầm nhìn

Dịch vụ và phát triển dịch vụ của Việt Nam thời kỳ hậu WTO

NGUYỄN ĐÔNG PHONG (*)

Mở đầu

VN đã là thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) và đang trong quá trình thực hiện từng bước các cam kết mở cửa thị trường dịch vụ cụ thể. Nghiên cứu ảnh hưởng của việc gia nhập Tổ chức thương mại thế giới đối với khu vực dịch vụ của VN là điều cấp thiết. Trên cơ sở đó đề ra các định hướng phát triển từ phía doanh nghiệp và từ phía Nhà nước nhằm đẩy mạnh phát triển các ngành dịch vụ của VN thời kỳ hậu WTO. Xuất phát từ ý tưởng trên đây, bài viết này bao gồm ba nội dung chính: (1) Tổng quan về dịch vụ và vai trò của dịch vụ, (2) Ảnh hưởng của việc gia nhập tổ chức thương mại thế giới đối với khu vực dịch vụ của VN, (3) Định hướng phát triển các ngành dịch vụ của VN thời kỳ hậu WTO.

1. Tổng quan về dịch vụ và vai trò

PHÁT TRIỂN KINH TẾ Tháng Mười Hai 2007

gửi dịch vụ

1.1 Dịch vụ - Đặc điểm của dịch

vi.

Theo tài liệu của dự án MUTRAP - Dự án hỗ trợ thương mại đa biên (2006), cho đến nay chưa có một định nghĩa chính thống nào về dịch vụ. Dịch vụ là một loại hình hoạt động kinh tế, tuy không đem lại một sản phẩm cụ thể như hàng hoá, nhưng vì là một loại hình hoạt động kinh tế nên cũng có người bán (người cung cấp dịch vụ) và người mua (khách hàng sử dụng dịch vụ).

Dịch vụ có đặc điểm rất quan trọng ảnh hưởng đến việc thiết kế các chương trình marketing. Những đặc điểm đó là:

- Tính vô hình
- Tính không tách rời được
- Tính không ổn định
- Tính không lưu giữ được

Ngoài ra còn một số đặc điểm khác như: sự đánh giá hay nhìn nhận chất lượng của dịch vụ có khi được hình thành trong thời gian sau đó chứ không ngay hiện tại; phản phối sản phẩm dịch vụ thường là trực tiếp; dịch vụ chịu tác động nhiều bởi yếu tố văn hoá, cá nhân.. hơn sản phẩm hàng hoá.

1.2. Phân loại các ngành dịch vụ theo Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO):

Theo tài liệu của MUTRAP II, WTO phân loại dịch vụ thành 12 ngành, trong mỗi ngành lại chia thành một số phân ngành:

- (1) Dịch vụ kinh doanh
- Các dịch vụ nghề nghiệp: dịch vụ pháp lý, kế toán, kiểm toán, bất động sản, thiết kế, y tế, nhà khoa, thú y... và các nghề nghiệp khác.

(*) Phó giáo sư, Tiến sĩ Đại học kinh tế TP.HCM

- Dịch vụ máy tính và các dịch vụ liên quan.
 - Dịch vụ nghiên cứu phát triển.
 - Dịch vụ bất động sản, cho thuê.
 - Dịch vụ kinh doanh khác: tư vấn quản lý, quảng cáo, thử nghiệm kỹ thuật, bảo dưỡng sửa chữa, đóng gói in ấn, tổ chức hội nghị, vệ sinh.
 - (2) Dịch vụ liên lạc
 - Dịch vụ bưu chính viễn thông và chuyển phát.
 - Tất cả các dạng dịch vụ viễn thông cơ bản và gia tăng giá trị, kể cả thông tin trực tuyến và xử lý dữ liệu.
 - Dịch vụ nghe nhìn: dịch vụ phát thanh, phát hình, dịch vụ sản xuất và phân phối băng hình, liên lạc vệ tinh.
 - (3) Dịch vụ xây dựng thi công
 - (4) Dịch vụ phân phối: đại lý hoa hồng, bán lẻ, bán buôn và đại lý mượn danh.
 - (5) Dịch vụ giáo dục.
 - (6) Dịch vụ môi trường: dịch vụ thoát nước, vệ sinh và xử lý chất thải.
 - (7) Dịch vụ tài chính: Bảo hiểm trực tiếp, tái bảo hiểm, môi giới bảo hiểm và các dịch vụ bảo hiểm hỗ trợ khác; dịch vụ ngân hàng và các dịch vụ tài chính khác, kể cả các dịch vụ liên quan đến chứng khoán, cung cấp thông tin tài chính và quản lý tài sản.
 - (8) Dịch vụ liên quan đến sức khoẻ và dịch vụ xã hội.
 - (9) Dịch vụ du lịch và dịch vụ liên quan đến lữ hành.
 - (10) Dịch vụ giải trí, văn hoá và thể thao.
 - (11) Dịch vụ vận tải: dịch vụ vận tải đường biển, đường sông, đường bộ, vận tải đường ống, vận tải đa phương thức, các dịch vụ hỗ trợ cho tất cả các phương thức vận tải.
 - (12) Các dịch vụ khác: gồm bất kỳ các loại dịch vụ nào chưa nêu ở trên.
- 1.3. Vai trò của dịch vụ trong nền kinh tế:**
- 1.3.1** Vai trò của dịch vụ trong nền kinh tế toàn cầu.
- Sự phát triển của các ngành dịch vụ trong những thập kỷ gần đây đã tạo nên một cơn sốt toàn cầu. Bán thân các ngành dịch vụ chiếm tỷ trọng trên 60%

tổng thu nhập quốc gia tại những nước phát triển và đang phát triển. Các ngành dịch vụ luôn đi đầu trong sự phát triển tổng thể tại các quốc gia. Chẳng hạn, dịch vụ chiếm 66% GDP của Argentina, chiếm 69% GDP của Mexico, chiếm 66% GDP của Nam Phi và khoảng 50% GDP của Thái Lan; thậm chí ở nhiều quốc gia, mức đóng góp tối thiểu của ngành dịch vụ cũng ở mức 45% GDP. Ngoài ra, sự tăng trưởng của ngành dịch vụ cũng góp phần đáng kể trong việc tạo công ăn việc làm cho lực lượng lao động tại các quốc gia. Bảng thống kê sau đây cho thấy sự ảnh hưởng của các ngành dịch vụ tại các quốc gia (xem bảng 1.1)

Bảng 1.1: Vai trò của dịch vụ tại các quốc gia trên thế giới

Quốc gia	Đóng góp vào GDP (%)	Sử dụng lực lượng lao động (%)
Mỹ	80	83
Canada	69	74
Brazil	59	53
Úc	72	73
Nhật	62	65
Kenya	63	n/a
Áo	69	67
Bỉ	74	73
Đan Mạch	75	79
Phân Lan	69	76
Pháp	71	71
Đức	71	63
Hy Lạp	64	59
Ireland	58	64
Ý	67	63
Luxembourg	69	90
Hà Lan	70	73
Bồ Đào Nha	65	60
Tây Ban Nha	68	64
Thụy Điển	69	74
Vương quốc Anh	73	74

Nguồn: Michael R. Czinkota, Iikka A. Ronkainen, International marketing, seventh edition, 2004, Thomson-South Western

Tại Mỹ, các ngành dịch vụ đóng góp trên 80% GDP. Trên 55% tiêu dùng cá nhân của người Mỹ đều chi vào các ngành dịch vụ (năm 2002). Rất nhiều ngành dịch vụ của Mỹ hoạt động trên thị trường quốc tế do các công ty hay tập đoàn lớn chi phối, nhất là ở các ngành công nghệ cao hay các ngành mang tính chuyên nghiệp hoá tiên tiến.

Tổng giá trị xuất khẩu các ngành dịch vụ của Mỹ phát triển từ 6 tỷ USD (năm 1958) lên 290 tỷ USD (năm 2002)

và năm 2004 xuất khẩu dịch vụ là 340 tỷ USD. Trong đó, các công ty hay tập đoàn hoạt động trong lĩnh vực tư vấn quản trị đóng góp hơn một nửa giá trị từ các hoạt động trên thị trường quốc tế. Ngoài ra, các công ty hay tập đoàn hoạt động trong lĩnh vực quảng cáo có mặt trên 107 quốc gia và vùng lãnh thổ, khách hàng của họ mang tính toàn cầu.

Không chỉ phát triển mạnh mẽ ở hoạt động xuất khẩu các sản phẩm dịch vụ mà các hoạt động nhập khẩu của Mỹ cũng gia tăng đáng kể. Tổng giá trị nhập khẩu các sản phẩm ngành dịch vụ của Mỹ từ 241 tỷ USD (năm 2002) lên 301 tỷ (năm 2004). Theo đó, sức cạnh tranh trong thị trường các sản phẩm dịch vụ quốc tế cũng sôi động lên từng ngày một. Các quốc gia như Singapore, Hồng Kông, các nước Tây Âu đang đẩy nhanh việc phát triển các ngành ngân hàng, bảo hiểm, quảng cáo... nhằm cạnh tranh và giành bớt thị phần của Mỹ. Ngành công nghiệp phần mềm của Mỹ cũng bị cạnh tranh khốc liệt bởi các quốc gia mới nổi lên như Ấn Độ, Trung Quốc và các nước châu Âu khác (Michael R. Czinkota, 2004).

1.3.2 Vai trò của dịch vụ trong nền kinh tế VN.

Dịch vụ ngày càng trở nên quan trọng trên thế giới cũng như trong nền kinh tế VN. Các ngành dịch vụ có mối quan hệ và tác động tới tất cả các ngành kinh tế khác cũng như tới toàn bộ cuộc sống của con người.

Ở VN, các ngành dịch vụ đã và đang phát triển đồng thời chứng tỏ vai trò ngày càng quan trọng trong sự phát triển của nền kinh tế nói chung. Điều này được thể hiện ở sự mở rộng các lĩnh vực dịch vụ, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập và phát triển kinh tế - thương mại, bên cạnh những dịch vụ truyền thống như thương mại, vận tải, bưu chính, bảo hiểm..., các ngành dịch vụ mới đã hình thành và ngày càng phát triển, như tài chính, viễn thông, khoa học - công nghệ, quảng cáo, tư vấn đầu tư, pháp lý, kinh doanh... Sự phát triển đó đã thực sự đưa dịch vụ trở thành khu vực kinh tế quan trọng trong sự phát triển chung của nền

kinh tế đất nước với tỷ trọng 38,1% trong GDP (2006). Vị trí và vai trò quan trọng của dịch vụ còn được thể hiện ở việc ngày càng có nhiều thành phần kinh tế tham gia kinh doanh dịch vụ hơn.

Thụ nhiên, trong gần 10 năm qua, giá trị gia tăng của khu vực dịch vụ ở VN luôn tăng chậm hơn tốc độ tăng GDP, do vậy tỷ trọng đóng góp của khu vực dịch vụ trong GDP cũng giảm từ 44,06% (năm 1996) xuống còn 38,1% (năm 2004). Trong hai năm 2005 và 2006, tỷ trọng của các ngành dịch vụ trong GDP chỉ chiếm 38,03% (năm 2005) và 38,1 % (năm 2006).

Lý do khu vực dịch vụ phát triển chậm hơn tốc độ tăng GDP là do trình độ phát triển kinh tế ở VN còn thấp, phần dịch vụ tự làm của các doanh nghiệp còn cao, các ngành dịch vụ chưa đa dạng, một số ngành dịch vụ gắn với công nghệ cao còn sơ khai. Về mặt quản lý nhà nước, việc hoạch định chính sách và kế hoạch phát triển khu vực dịch vụ chưa được quan tâm đúng mức.

1.3.3. Vai trò của dịch vụ đối với sự phát triển của các doanh nghiệp.

Để việc khởi nghiệp cũng như phát triển sản xuất kinh doanh được thuận lợi, các doanh nghiệp thường sử dụng các dịch vụ phát triển kinh doanh, trong đó có dịch vụ tư vấn.

Theo kết quả một nghiên cứu do Phòng thương mại và công nghiệp VN (VCCI) - Dự án Việt Đức về phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ (GTZ-SME Promotion Project) và Chương trình phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ Swisscontact thực hiện, thị trường các dịch vụ phát triển kinh doanh của VN chỉ vào khoảng 27 triệu USD (số liệu năm 2002) với mức tăng trưởng hàng năm khoảng 10%. Thị trường dịch vụ tư vấn của VN được xem là ở giai đoạn “cất cánh” và còn hết sức mới mẻ với nhận thức từ cả hai phía cung - cầu đều chưa đầy đủ. Hơn 90% thị phần các dịch vụ phát triển là kinh doanh hiện do hai thành phố lớn nhất ở VN là Hà Nội và TP HCM nắm giữ, trong đó khoảng 60% số tiền được chi tiêu cho các dịch vụ phát

triển kinh doanh thuộc về các doanh nghiệp tại TP HCM, mà chủ yếu là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

Thực tế, phần lớn các doanh nghiệp VN chưa có thói quen sử dụng dịch vụ tư vấn, thứ nhất là do ngại chi phí và thứ hai là do chưa nhận thức được lợi ích do dịch vụ tư vấn mang lại. Các chủ doanh nghiệp VN thường chủ quan và tin vào kinh nghiệm của mình hơn là lời khuyên của các nhà tư vấn. Trong khi đó, các doanh nghiệp nước ngoài đã có thói quen sử dụng dịch vụ tư vấn và nhận thức được lợi ích do dịch vụ tư vấn mang lại. Các khách hàng này thường quan tâm đến dịch vụ tư vấn để phòng ngừa những rủi ro trong quá trình tìm hiểu, đầu tư và kinh doanh tại VN, đặc biệt là trong môi trường pháp lý có biến động của VN.

Trong bối cảnh mở cửa và hội nhập như hiện nay, việc sử dụng dịch vụ chuyên nghiệp từ bên ngoài đã dần dần trở thành xu hướng chung của các doanh nghiệp

2. Ảnh hưởng của việc gia nhập tổ chức thương mại thế giới (WTO) đối với khu vực dịch vụ của VN

Việt VN gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), nền kinh tế VN trong đó có khu vực dịch vụ sẽ chịu ảnh hưởng mạnh mẽ. Các cam kết về mở cửa thị trường dịch vụ cụ thể bao gồm: dịch vụ kinh doanh, dịch vụ thông tin (viễn thông), dịch vụ xây dựng, dịch vụ phân phối, dịch vụ giáo dục, dịch vụ môi trường, dịch vụ tài chính (bảo hiểm, ngân hàng, chứng khoán), dịch vụ y tế, dịch vụ du lịch, dịch vụ văn hoá giải trí, dịch vụ vận tải. Trên cơ sở nghiên cứu các cam kết này, dưới góc độ tiếp cận thị trường, người viết khái quát những ảnh hưởng chính của các cam kết đối với sự phát triển của khu vực dịch vụ ở VN như sau:

2.1. Theo lộ trình gia nhập WTO, các doanh nghiệp nước ngoài sẽ vào thị trường VN nhiều hơn:

Tình hình cạnh tranh trong lĩnh vực dịch vụ sẽ gay gắt hơn, đồng thời cũng cho phép doanh nghiệp VN liên

doanh liên kết để cùng phát triển.

Có thể dẫn chứng qua một số cam kết như đối với dịch vụ lữ hành và điều hành tour du lịch cho phép thành lập liên doanh không hạn chế vốn góp nước ngoài; đối với dịch vụ y tế, các nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài được phép thành lập liên doanh ký kết hợp đồng hợp tác kinh doanh hoặc thành lập bệnh viện 100% vốn nước ngoài tại VN... Vì vậy những doanh nghiệp nào không chịu đổi mới, không đầu tư phát triển sẽ phải gặp khó khăn trong tương lai, nếu không muốn nói là phá sản.

2.2. Nhiều ngành dịch vụ sẽ có bước phát triển mạnh mẽ:

Dịch vụ thương mại sẽ có nhiều thay đổi với nhiều loại hình phân phối sản phẩm ra đời, các chuỗi cung ứng ngày càng nhiều, phương thức nhượng quyền thương mại phát triển đa dạng, xuất hiện nhiều tập đoàn bán lẻ lớn trên thị trường VN... Dịch vụ tài chính, ngân hàng, chứng khoán sẽ có nhiều công ty nước ngoài tham gia... Tất cả điều này làm cho hoạt động thương mại, tài chính ngân hàng, bảo hiểm... trong nước phát triển đa dạng, phong phú, đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của nhân dân. Tất nhiên, điều này cũng sẽ đòi các ngành dịch vụ trong nước phải vươn lên để cùng hoà nhập một thị trường. Quốc tế hoá và chuẩn hoá các hoạt động cung cấp dịch vụ, có nhiều sản phẩm mới với cách tiếp cận khách hàng phù hợp là một hướng đi đúng đắn và đầy hứa hẹn.

2.3. Nhiều chính sách quản lý liên quan đến dịch vụ sẽ phải thay đổi:

Mình bạch hoá các chính sách và cơ chế điều hành, bỏ những trợ cấp không phù hợp với WTO. Đây là cơ hội cho doanh nghiệp VN phát triển, giảm chi phí trung gian và đồng thời cũng buộc các doanh nghiệp phải thay đổi tư duy trong quản lý kinh doanh, chủ động đổi mới, không trông chờ dựa dẫm vào ngân sách nhà nước. Các cơ quan Bộ cũng cần đổi mới cách điều hành quản lý theo hướng vừa quản lý được sự phát triển của khu vực dịch vụ, vừa có những chính sách thúc đẩy hỗ trợ phát triển mà WTO

không cấm.

2.4. Làn sóng đầu tư từ nước ngoài trong lĩnh vực dịch vụ ngày càng tăng:

Theo các cam kết với WTO của VN, sẽ có làn sóng đầu tư (trực tiếp và gián tiếp) từ nước ngoài vào lĩnh vực dịch vụ. Một số ngành dịch vụ có bước phát triển mạnh như dịch vụ tư vấn, dịch vụ ngân hàng, bảo hiểm, du lịch... Điều này sẽ góp phần thúc đẩy tốc độ tăng trưởng kinh tế nhanh hơn, đa dạng hoá sản phẩm cung ứng, giá cả cạnh tranh, chuẩn hoá các yếu tố, tính quốc tế hoá được nâng cao.

Đây vừa là cơ hội vừa là thử thách cho doanh nghiệp dịch vụ VN. Chỉ bằng con đường xem xét lại hoạt động kinh doanh, nâng cao năng cạnh tranh, đẩy mạnh sự hợp tác liên kết với nhau trong nội bộ ngành và với ngành khác thì các doanh nghiệp mới có thể thành công trên thị trường.

2.5. Mở cửa thị trường dịch vụ VN sẽ giúp cho thị trường dịch vụ VN phát triển:

Song song đó cũng sẽ xuất hiện những doanh nghiệp kinh doanh không hiệu quả dẫn đến những hiện tượng mua - bán, sáp nhập và phá sản doanh nghiệp. Những hậu quả của nó là có thể xuất hiện những tranh chấp, kiện tụng, hoặc nhu cầu đánh giá tài sản doanh nghiệp... Đứng trên góc độ thị trường, đây cũng là một điều kiện thúc đẩy thị trường dịch vụ tư vấn pháp lý, định giá tài sản phát triển. Vì vậy các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ tư vấn pháp lý, định giá tài sản, tư vấn phát triển kinh doanh cũng cần nhanh chóng cơ cấu lại hoạt động kinh doanh, nâng cao trình độ nghiệp vụ, thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao, kỹ thuật hiện đại, nâng cao kỹ năng quản lý để đủ sức đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp trong và ngoài nước.

3. Định hướng phát triển các ngành dịch vụ của VN thời kỳ hậu WTO

Nhà nước đã xác định mục tiêu về tốc độ tăng trưởng của khu vực dịch vụ giai đoạn 2006 – 2010 là 7,7 – 8,2% và tăng tỷ trọng của khu vực dịch vụ lên 40-

41% trong GDP. Các ngành dịch vụ mới, những ngành có hàm lượng trí tuệ cao, dịch vụ hỗ trợ kinh doanh sẽ được chú trọng hơn nữa. Định hướng khu vực dịch vụ ở VN sẽ ngày càng phát triển nhanh hơn và tỷ trọng đóng góp của khu vực trong GDP sẽ ngày càng lớn là có cơ sở thực tiễn.

Theo nghiên cứu của HSBC [1], có nhiều nhân tố lạc quan thúc đẩy sự phát triển các ngành dịch vụ của VN trong thời gian tới. Thứ nhất, khi thu nhập ngày càng tăng lên, người dân có xu hướng tăng tỷ lệ trong thu nhập cho dịch vụ; thứ hai, các công ty nước ngoài bắt đầu nhận thấy tiềm năng thị trường bán lẻ ở VN nên sẽ đầu tư nhiều hơn vào thị trường này; thứ ba, các cải cách hoạt động ngân hàng sẽ làm tăng khả năng cạnh tranh và ngày càng có nhiều sản phẩm dịch vụ tiện lợi cung ứng cho khách hàng; thứ tư, từ kết quả của việc cải tiến trong ngành du lịch, du khách đến VN ngày càng đông hơn; thứ năm, công nghệ thông tin ngày càng phát triển là yếu tố thúc đẩy dịch vụ ngành này phát triển.

Vì vậy, để các ngành dịch vụ ở VN đạt được mục tiêu phát triển, thực hiện các cam kết đã ký kết, cần thực hiện các định hướng chính sau đây:

3.1 Nâng cao nhận thức về vai trò dịch vụ trong nền kinh tế:

Cần nâng cao nhận thức về vai trò dịch vụ trong nền kinh tế quốc dân, xoá đi suy nghĩ đơn giản xem dịch vụ chỉ là những hoạt động đơn thuần như dịch vụ cho thuê, dịch vụ sửa chữa... Trên cơ sở nhận thức được tầm quan trọng của phát triển dịch vụ trong nền kinh tế, các cấp chính quyền từ trung ương đến địa phương xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển các ngành dịch vụ phù hợp với mình trong xu hướng phát triển và hội nhập.

Có tín hiệu đáng mừng là 6 tháng đầu năm 2007 cơ cấu khu vực dịch vụ chiếm 38,8% trong GDP. Tăng trưởng nhanh nhất là dịch vụ bưu chính viễn thông 71,5%, dịch vụ khách sạn nhà hàng tăng 12,74%, dịch vụ vận tải, kho bãi tăng 10,8%, dịch vụ tài chính, ngân

hàng tăng 10, 8% so với cùng kỳ năm ngoái. Theo Bộ kế hoạch và đầu tư, thành công trong phát triển dịch vụ bắt nguồn từ nhiều nhân tố, trong đó có chính sách tái cấu trúc kinh tế của Chính phủ bằng việc nhấn mạnh đến sự phát triển khu vực dịch vụ.

3.2 Phát triển thị trường dịch vụ:

- Chú trọng giải pháp phát triển thị trường dịch vụ cả về phía cung và bên cầu dịch vụ. Nghiên cứu phát triển một số ngành dịch vụ mà VN có lợi thế ra nước ngoài. Đó có thể là dịch vụ du lịch, dịch vụ giao nhận, vận tải, bưu chính viễn thông, xuất khẩu sản phẩm.

- Ra soát và chỉnh sửa các văn bản về phát triển các ngành dịch vụ cụ thể theo hướng hỗ trợ phát triển một cách phù hợp, tránh sự chồng chéo trong quản lý. Thông qua các Hiệp hội doanh nghiệp, Phòng thương mại và công nghiệp VN, các trung tâm xúc tiến thương mại... tuyên truyền, quảng bá về vai trò của các ngành dịch vụ nhằm thúc đẩy thị trường các loại hình dịch vụ phát triển

3.3 Hoạch định chiến lược phát triển các ngành dịch vụ chủ lực trong chiến lược tổng thể phát triển kinh tế:

Nhà nước cần có chiến lược tổng thể phát triển các ngành dịch vụ, đặt ngành dịch vụ trong mối liên hệ phát triển với các ngành khác trong nền kinh tế quốc dân. Tại các thành phố, thị xã cần có chiến lược nâng cao tỉ trọng của dịch vụ trong cơ cấu GDP. Các ngành dịch vụ được lựa chọn phát triển gắn liền với đặc điểm nhu cầu của địa phương, tính cạnh tranh với các dịch vụ do nước ngoài kinh doanh và chú trọng các dịch vụ có tính hiện đại. Theo đó các ngành dịch vụ cần được quan tâm đầu tư phát triển như

- Dịch vụ thương mại, xuất nhập khẩu, trong đó có dịch vụ thương mại điện tử;
- Dịch vụ bưu chính, viễn thông;
- Dịch vụ du lịch;
- Dịch vụ phát triển kinh doanh; kế toán kiểm toán;

- Dịch vụ giáo dục;
- Dịch vụ chăm sóc sức khoẻ;
- Dịch vụ tài chính, ngân hàng, bảo hiểm;

- Dịch vụ giao nhận, vận tải;

- Dịch vụ khác: dịch vụ tư vấn xây dựng, tư vấn đầu tư, dịch vụ pháp lý...

Trong từng ngành cũng cần có chiến lược phát triển dịch vụ của ngành đó để nâng cao khả năng cạnh tranh và đáp ứng nhu cầu ngày càng phát triển. Chẳng hạn như ngành hàng không phát triển dịch vụ đặt vé máy bay qua mạng; ngành du lịch phát triển đặt phòng qua mạng...

3.4 Chiến lược phát triển dịch vụ ra nước ngoài:

VN không chỉ là quốc gia nhập khẩu dịch vụ, mà tiến tới trong vài ba năm là quốc gia xuất khẩu dịch vụ ra nước ngoài. Muốn vậy, cần đầu tư vào những ngành dịch vụ có lợi thế của VN, hoạch định chiến lược thâm nhập thị trường dịch vụ nước ngoài một cách chuyên nghiệp từ khâu chọn quốc gia, chọn sản phẩm thâm nhập đến hoạch định chiến lược marketing thâm nhập thị trường. Kinh nghiệm của các tập đoàn đi đầu trong lĩnh vực dịch vụ quốc tế là thường tranh thủ quan hệ, gắn chặt với các tổ chức uy tín hàng đầu tại quốc gia mình (ví dụ như tổ chức chính phủ), hay các tổ chức quốc tế (IMF, WB...) nhằm gia tăng cơ hội thâm nhập thị trường nước ngoài. Kinh nghiệm này cần được các doanh nghiệp VN nghiên cứu vận dụng.

3.5 Nâng cao tính chuyên nghiệp của các đơn vị cung ứng dịch vụ:

Các công ty cung ứng dịch vụ cần nâng cao tính chuyên nghiệp của mình thông qua chất lượng sản phẩm cung ứng, thời gian thực hiện, hiệu quả mang lại cho khách hàng. Muốn vậy, các công ty cung ứng dịch vụ cần phải thường xuyên nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ nhân viên, áp dụng các quy trình quản lý hiện đại, thực hiện các hoạt động marketing, luôn thu thập ý kiến phản hồi từ khách hàng để hoàn chỉnh các nghiệp vụ cung ứng, có các

chính sách thu hút và giữ chân người tài trong công ty... chủ động xây dựng mối liên kết giữa các công ty cùng ngành để phối hợp thể mạnh của các bên và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

3.6 Đầu tư nguồn nhân lực để phát triển dịch vụ:

Đầu tư vào đội ngũ phát triển dịch vụ là điều tiên quyết để đảm bảo phát triển dịch vụ. Trong các trường đại học cần có các chuyên ngành đào tạo về dịch vụ, đầu tư đào tạo đội ngũ giảng viên, tài liệu giảng dạy, trang thiết bị phục vụ giảng dạy...

Để phát triển nguồn lực có tính chuyên môn cao, các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ cần xây dựng chương trình đào tạo liên tục cho nhân viên theo các hình thức thường xuyên, ngắn hạn, dài hạn, cử nhân viên tham dự hội thảo chuyên môn...

3.7 Hoạch định và thực hiện chiến lược kinh doanh, chiến lược marketing ở các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ:

Để chủ động hội nhập và phát triển, từng doanh nghiệp nên nghiên cứu các cam kết WTO của VN trong từng ngành và phân ngành dịch vụ cụ thể để chủ động trong tổ chức sắp xếp cơ cấu lại doanh nghiệp, định hướng kinh doanh phù hợp.

Các công ty cung ứng dịch vụ cần hoạch định và thực hiện chiến lược kinh doanh, chiến lược marketing một cách chuyên nghiệp, tạo niềm tin với khách hàng và phục vụ tốt khách hàng. Trong đó, xuất phát từ đặc điểm của từng loại sản phẩm dịch vụ mà các công ty cần chú trọng xây dựng thương hiệu cho mình.

3.8. Vai trò định hướng và hỗ trợ của Nhà nước, các hiệp hội:

Nhà nước cần có định hướng chiến lược phát triển các ngành dịch vụ trong nền kinh tế trên cơ sở quy hoạch phát triển. Trên cơ sở chiến lược đã hoạch định, Nhà nước cũng cần có những chính sách hỗ trợ cho doanh nghiệp thâm nhập, mở rộng thị trường trong và ngoài nước. Các chương trình xúc tiến của chính phủ, chương trình xây dựng

thương hiệu quốc gia VN, chương trình hỗ trợ khác của các địa phương, của các hiệp hội và của phòng Thương mại và Công nghiệp VN cần tiếp tục duy trì phát triển và ngày càng nâng cao hiệu quả của chương trình.

3.9 Đối mới cân bằng cơ chế quản lý và phương thức cung ứng dịch vụ công cộng:

Dịch vụ công cộng chủ yếu bao gồm giáo dục và đào tạo, y tế, khoa học công nghệ, văn hoá, thể dục, thể thao. Đối mới cơ chế quản lý và phương thức cung ứng dịch vụ công cộng được coi là khâu đột phá quan trọng để phát triển nhanh và có hiệu quả các lĩnh vực văn hoá xã hội (Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X, 2006)

Trên tình thần đó các bộ ngành có liên quan xây dựng và thực hiện kế hoạch đổi mới cung ứng dịch vụ công cộng theo lộ trình và bước đi phù hợp nhằm đáp ứng tốt nhu cầu phục vụ nhân dân và góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế, ổn định xã hội.

Kết luận

VN là thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới, các ngành dịch vụ có những cơ hội và thử thách trong quá trình phát triển. Các cơ quan quản lý nhà nước và các doanh nghiệp VN cần nghiên cứu nắm bắt kịp thời các cơ hội và những thử thách đó để đề ra những định hướng và giải pháp triển một cách phù hợp đưa đến tăng tỷ trọng của khu vực dịch vụ lên hơn 40- 41% giai đoạn 2006-2010.

Bài viết này chỉ tập trung vào những định hướng mang tính tổng thể. Đối với từng ngành dịch vụ cụ thể cần có những định hướng và giải pháp phát triển gắn liền với ngành đó ■

Chú thích:

- [1] Vietnam: Going for the next level, HSBC global research, Asian economies, September 2006
 - [2] <http://www.vneconomy.com.vn> ngày 11.7.2007
- Tài liệu tham khảo
1. Hội đàm về WTO-Dự án MUTRAP, Hà Nội -2006
 2. Michael F. Carkner, Iikka A. Romkainen, International Marketing, seventh edition, 2004, Thomson-South Western
 3. Tài liệu tham khảo từ Hội nghị phổ biến các cam kết WTO của VN, Hà Nội, 2006
 4. Văn kiện đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X, 2006, Nhà xuất bản chính trị quốc gia, tháng 202, 2003.
 5. <http://www.vneconomy.com.vn>

Chương 2

Tính chất của dịch vụ (The Nature of Services)



Các mục tiêu học tập

- Phân loại dịch vụ thành một trong bốn loại sử dụng ma trận quy trình dịch vụ.
- Mô tả dịch vụ sử dụng bốn chiều kích của dịch vụ trọn gói.
- Bàn về những hàm ý trong quản lý của những đặc điểm phân biệt của hoạt động dịch vụ.
- Bàn về những hiểu biết sâu sắc có được từ việc phân loại dịch vụ mang tính chiến lược.
- Bàn về vai trò của nhà quản lý dịch vụ đứng trên quan điểm hệ thống mở về dịch vụ.

Tỷ lệ hàng hoá và dịch vụ trong các gói hàng mua tiêu biểu

Hàng hoá					Dịch vụ				
100%	75	50	25	0	25	50	75	100%	
.....Cây xăng tự đổ.....									
.....Máy vi tính.....									
.....Máy photocopy văn phòng.....									
					...Tiệm thức ăn nhanh.....				
Gourmet restaurant:				Gourmet restaurant.....				
nhà hàng chuyên phục				Sửa chữa xe ô tô.....				
vụ những kẻ sành điệu				Chuyến bay.....				
về ăn uống				Cắt tóc.....				

Tỷ lệ hàng hoá và dịch vụ trong các gói hàng mua tiêu biểu

- Trên thực tế từ hàng hoá hữu hình thuần túy tới dịch vụ thuần túy có 5 mức độ như sau:
 - Hàng hoá hữu hình thuần túy
 - Hàng hoá hữu hình có kèm theo dịch vụ
 - Hàng hỗn hợp
 - Dịch vụ chính có kèm theo hàng hoá và dịch vụ phụ
 - Dịch vụ thuần túy

Tỷ lệ hàng hoá và dịch vụ trong các gói hàng mua tiêu biểu

- *Hàng hoá hữu hình thuần túy*: xà bông, kem đánh răng hay muối
- *Hàng hoá hữu hình có kèm theo dịch vụ*: Sản phẩm có công nghệ càng tinh vi (ví dụ như ô tô, máy tính) thì việc tiêu thụ nó càng phụ thuộc vào chất lượng và khả năng có được những dịch vụ kèm theo cho khách hàng (ví dụ như phòng trưng bày, việc giao hàng, việc sửa chữa và bảo trì, hướng dẫn sử dụng, đào tạo người vận hành, lắp đặt, đảm bảo bảo hành)

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Tỷ lệ hàng hoá và dịch vụ trong các gói hàng mua tiêu biểu

- *Hàng hỗn hợp*: Ở đây hàng chào bán gồm hai phần hàng hoá vật chất và dịch vụ ngang nhau. Ví dụ như các nhà hàng phải cung cấp cả thức ăn lẫn dịch vụ.
- *Dịch vụ chính có kèm theo hàng hoá và dịch vụ phụ*: Ví dụ như các hành khách đi máy bay đã mua dịch vụ vận chuyển. Trên đường đi họ vẫn có được một số thứ hữu hình, như thức ăn và đồ uống, cuống vé và một cuốn tạp chí hàng không. Dịch vụ đòi hỏi phải có một thứ hàng tốn nhiều vốn, một chiếc máy bay, để thực hiện nó, nhưng mặt hàng chủ yếu vẫn là dịch vụ.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Tỷ lệ hàng hoá và dịch vụ trong các gói hàng mua tiêu biểu

- *Dịch vụ thuần túy*: Ở đây hàng chào bán chỉ bao gồm có dịch vụ. Ví dụ như giữ trẻ, trị liệu tâm lý, tư vấn pháp luật, văn hóa nghệ thuật và massage.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Ví dụ: Xe hơi

■ Những khía cạnh vô hình:

- sự uy tín
- tính an toàn
- độ tin cậy
- hình tượng của chiếc xe: bằng một cách nào đó, một thứ hàng hoá cụ thể như chiếc xe hơi, mà dụng đích là vận chuyển hành khách từ điểm A đến điểm B, vẫn gợi ra đủ dạng hình tượng phản ánh người chủ của nó.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Ví dụ: *Nghề kế toán*

- Thứ mà người ta mua là lời tư vấn – ví dụ liên quan đến việc thanh toán (hay khỏi thanh toán) thuế.
- Khách hàng hẳn sẽ nhận được một bản báo cáo kèm theo những chứng từ cần phải nộp cho cơ quan thuế, hay có thể chỉ nhận một bức thư giải thích hành động mà văn phòng tư vấn này đã thực hiện nhân danh khách hàng đó. Văn bản đó tự nó là một vật cụ thể, thể hiện bằng chứng loại dịch vụ mà phòng tư vấn đã làm cho khách hàng.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

2-10

Ví dụ: *Dịch vụ tư vấn*

- Sau khi đã trút bỏ những u uất của bạn vào tai của một bác sĩ tâm lý học dày dạn kinh nghiệm, bạn ra về mà không đem theo một viên thuốc nào hay một sản phẩm vật chất nào.
- Yếu tố cụ thể là việc tham vấn đã xảy ra trong một môi trường cụ thể, một bối cảnh nội thất rất có ảnh hưởng tới việc tiếp xúc giữa bạn và bác sĩ.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Ma trận quy trình dịch vụ

	Mức độ thâm dụng lao động	Mức độ tương tác và tùy chỉnh	
		Thấp	Cao
Thấp		<i>Xí nghiệp dịch vụ:</i> * Công ty hàng không * Kinh doanh chuyên chở bằng xe tải * Khách sạn * Khu nghỉ mát và giải trí	<i>Cửa hàng dịch vụ:</i> * Bệnh viện * Sửa chữa xe ô tô * Các dịch vụ sửa chữa khác
		<i>Dịch vụ đại chúng:</i> * Bán lẻ * Bán sỉ * Trường học * Bộ phận bán lẻ của nghiệp vụ kinh doanh ngân hàng thương mại	<i>Dịch vụ nghề nghiệp:</i> * Bác sĩ * Luật sư * Kế toán viên * Kiến trúc sư

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

2-12

Ma trận quy trình dịch vụ

- Mức độ thâm dụng lao động được định nghĩa là tỷ lệ của chi phí lao động trên chi phí vốn. Như vậy, các dịch vụ thâm dụng vốn như các công ty hàng không và bệnh viện được tìm thấy ở hàng trên vì khoản đầu tư lớn của họ vào máy móc, thiết bị so với chi phí lao động.
- Mức độ tương tác với khách hàng và tùy chỉnh là một biến của tiếp thị mô tả khả năng đích thân khách hàng ảnh hưởng đến loại dịch vụ được cung cấp. Ví dụ một bữa ăn ở Parson; một bác sĩ và bệnh nhân.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Ma trận quy trình dịch vụ

- *Xí nghiệp dịch vụ* cung cấp dịch vụ tiêu chuẩn hoá với vốn đầu tư cao.
- *Cửa hàng dịch vụ* cho phép tùy chỉnh dịch vụ nhiều hơn.
- Khách hàng của *dịch vụ đại chúng* sẽ nhận được dịch vụ không phân biệt được trong một môi trường thâm dụng lao động, nhưng
- những người tìm kiếm *dịch vụ nghề nghiệp* sẽ nhận được sự chăm sóc riêng bởi các chuyên viên có tay nghề cao.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

2-14

Ma trận quy trình dịch vụ

- Dịch vụ có nhu cầu vốn cao đòi hỏi nhà quản lý phải
 - theo dõi chặt chẽ những tiến bộ công nghệ để duy trì khả năng cạnh tranh
 - điều độ nhu cầu để giữ mức sử dụng thiết bị
- Các nhà quản lý dịch vụ thâm dụng lao động cao phải tập trung vào các vấn đề nhân sự.
- Mức độ tùy chỉnh ảnh hưởng đến khả năng kiểm soát chất lượng của dịch vụ được cung ứng và sự nhận thức của khách hàng về dịch vụ.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Gói dịch vụ hay dịch vụ trọn gói (The Service Package)

- *Phương tiện hỗ trợ/phụ:* Các nguồn lực vật chất phải có sẵn đầu vào đó trước khi một dịch vụ có thể được cung cấp. Các ví dụ là sân gôn, khu trượt tuyết, bệnh viện, máy bay.
- *Hàng tạo điều kiện thuận lợi:* Tài liệu/vật liệu mà người mua đã mua hay tiêu thụ hay những món hàng mà khách hàng tự cung cấp. Các ví dụ là thực phẩm, phụ tùng xe ô tô, các văn bản pháp lý, gậy đánh gôn.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

2-16

Gói dịch vụ (tt.)

- *Thông tin:* Dữ liệu hay thông tin về hoạt động mà khách hàng cung cấp cho phép dịch vụ có năng suất cao và được tùy chỉnh. Các ví dụ là hồ sơ y tế của bệnh nhân, số ghế ngồi sẵn có trên chuyến bay, sở thích của khách hàng, vị trí của khách hàng để cho tắc xi đến đón.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Gói dịch vụ (tt.)

- **Dịch vụ hiện (Explicit Services):** Những lợi ích có thể nhận biết ngay bởi giác quan. Những đặc trưng thiết yếu hay nội tại. Các ví dụ là chất lượng của món ăn, thái độ của người hầu bàn, khởi hành đúng giờ.
- **Dịch vụ ẩn (Implicit Services):** những lợi ích tâm lý hay những đặc trưng bên ngoài mà người tiêu dùng có thể cảm nhận một cách mơ hồ. Các ví dụ là vẻ kín đáo của một văn phòng cho vay, vẻ an toàn của bãi đậu xe ở chỗ có nhiều ánh sáng.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

2-18

Những đặc điểm duy nhất của dịch vụ

- **Tính vô hình:** quảng cáo sáng tạo, không được bảo vệ bằng sáng chế, tầm quan trọng của danh tiếng
- **Tính dễ hỏng:** không thể tồn trữ, tổn thất cơ hội của công suất không dùng đến, cần phải làm cho cung phù hợp với cầu
- **Tính không đồng nhất:** sự tham gia của khách hàng trong quy trình cung ứng đưa đến tính biến thiên
- **Tính đồng thời:** cơ hội cho việc bán hàng trực tiếp, sự tương tác tạo ra những nhận thức của khách hàng về chất lượng
- **Sự tham gia của khách hàng trong quy trình dịch vụ:** chú ý tới không chỉ thiết kế phương tiện mà còn những cơ hội để cùng sản xuất

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Tính vô hình

- Người đi căng da mặt không thể nhìn thấy kết quả trước khi mua dịch vụ đó.
- Người bệnh đi khám bác sĩ không thể đoán trước được kết quả khám.
- Để giảm bớt mức độ không chắc chắn người mua sẽ tìm kiếm những dấu hiệu hay bằng chứng về chất lượng của dịch vụ. Họ sẽ suy diễn về chất lượng dịch vụ từ địa điểm, con người, trang thiết bị, tài liệu thông tin, biểu tượng và giá cả mà họ thấy.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

2-20

Tính vô hình

- Nhiệm vụ của người cung ứng dịch vụ: “vận dụng những bằng chứng” để “làm cho cái vô hình trở thành hữu hình”.
- Dịch vụ là vô hình, không tồn tại dưới dạng vật thể. Tuy vậy, sản phẩm dịch vụ vẫn mang nặng tính vật chất (chẳng hạn nghe bài hát hay, bài hát không tồn tại dưới dạng vật thể nào, không cầm được nó, nhưng âm thanh là vật chất)

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Tính dễ hỏng

- Một khi chuyến bay từ TP. HCM đi Hà Nội đã cất cánh ở phi trường Tân Sơn Nhất với nhiều ghế trống thì những chỗ trống đó không thể để dành lại cho chuyến bay sau.
- Vé máy bay sẽ không có ý nghĩa gì cả với khách hàng và người bán khi máy bay đã cất cánh.
- Nhiều bác sĩ vẫn thu tiền của những bệnh nhân không đến khám theo kỳ hẹn là vì giá trị các dịch vụ vẫn tồn tại vào thời điểm mà bệnh nhân đó đáng lẽ ra phải có mặt.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

2-22

Tính không đồng nhất

- Nhân viên lễ tân khách sạn phải luôn mỉm cười thân thiện với khách. Song chúng ta đều thừa nhận rằng nụ cười buổi sáng tươi tắn hơn và có nhiều thiện cảm hơn nụ cười buổi trưa và buổi tối vì cơ thể đã mệt mỏi sau nhiều giờ làm việc.
- Hơn nữa, khách hàng tiêu dùng là người quyết định chất lượng dịch vụ dựa vào cảm nhận của họ. Trong những thời gian khác nhau sự cảm nhận cũng khác nhau; những khách hàng khác nhau cũng có sự cảm nhận khác nhau. Sản phẩm dịch vụ sẽ có giá trị cao khi **thoả mãn** nhu cầu riêng biệt của khách hàng.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Tính không đồng nhất

- Các dịch vụ rất không ổn định, vì nó phụ thuộc vào người thực hiện dịch vụ, thời gian và địa điểm thực hiện dịch vụ đó.
- Để kiểm tra chất lượng các công ty dịch vụ có thể tiến hành 3 bước:
 - Đầu tư vào việc tuyển chọn và huấn luyện tốt nhân viên
 - Tiêu chuẩn hoá quy trình thực hiện dịch vụ trong toàn phạm vi tổ chức.
 - Theo dõi mức độ hài lòng của khách hàng qua hệ thống góp ý và khiếu nại, thăm dò ý kiến khách hàng, mua thử để so sánh phát hiện và chấn chỉnh những trường hợp phục vụ yếu kém

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

2-24

Tính đồng thời

- Dịch vụ thường được sản xuất ra và tiêu dùng đi đồng thời.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Hiệu quả và sự hữu hiệu của quy trình dịch vụ

- Khách hàng cũng tham gia vào hoạt động sản xuất và cung cấp dịch vụ cho chính mình (người cùng sản xuất)
- Khía cạnh tiền sảnh và hậu đài
- Tập trung chuỗi lợi nhuận dịch vụ vào khách hàng bên ngoài và bên trong
- Chất lượng (nhận thức hay kỳ vọng)
- Tập trung vào cả hiệu quả lẫn sự hữu hiệu
- Sử dụng IT làm phương tiện tăng năng suất cho khách hàng cả bên ngoài lẫn bên trong

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

2-26

Phân loại dịch vụ chiến lược (Bản chất của hành động dịch vụ)

Người nhận trực tiếp của dịch vụ

Bản chất của
hành động dịch vụ

Con người

Đồ vật

Hành động
hữu hình

Hành động
vô hình

<i>Cơ thể của người:</i>	<i>Tài sản vật chất:</i>
Chăm sóc y tế Vận chuyển hành khách Thẩm mỹ viện Exercise clinics Hiệu ăn Cắt tóc	Vận chuyển hàng hoá Sửa chữa và bảo trì thiết bị Chăm sóc thú y Dịch vụ trông nom nhà cửa Giặt và giặt khô (quần áo) Chăm sóc vườn hoa/bãi cỏ
<i>Trí óc của người:</i>	<i>Tài sản vô hình:</i>
Giáo dục Phát thanh và truyền hình Dịch vụ thông tin Nhà hát Nhà bảo tàng	Nghiệp vụ kinh doanh ngân hàng Dịch vụ pháp lý Kế toán Chứng khoán Bảo hiểm

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Phân loại dịch vụ chiến lược (Quan hệ với khách hàng)

Loại quan hệ giữa tổ chức dịch vụ
và khách hàng của nó

	Mối quan hệ "hội viên"	Mối quan hệ không chính thức
Bản chất của cung ứng dịch vụ	Cung ứng dịch vụ liên tục Bảo hiểm Thuê bao điện thoại Ghi danh học đại học Nghiệp vụ kinh doanh ngân hàng Hiệp hội ô tô Hoa Kỳ	Mối quan hệ không chính thức Đài phát thanh Sự bảo vệ của công an Hải đăng Quốc lộ
	Giao dịch rời rạc Cú điện thoại đường dài Mua vé xem hát nhiều kỳ Vé đi xe buýt hay tiền tàu xe Sam's Wholesale Club Phần mềm máy tính của Egghead	Thuê xe ô tô Dịch vụ bưu chính Quốc lộ thu lệ phí Điện thoại tự động Rạp hát Vận tải công cộng Tiệm ăn

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

2-28

Phân loại dịch vụ chiến lược (Tuỳ chỉnh và phán đoán)

Mức độ mà các đặc điểm dịch vụ được tùy chỉnh

Mức độ mà nhân viên tiếp xúc với khách hàng sử dụng sức phán đoán trong việc đáp ứng nhu cầu của cá nhân và khách hàng

	Cao	Thấp
Mức độ mà nhân viên tiếp xúc với khách hàng sử dụng sức phán đoán trong việc đáp ứng nhu cầu của cá nhân và khách hàng	Cao Dịch vụ nghề nghiệp Phẫu thuật Dịch vụ tắc xi Người giải phẫu thẩm mỹ Thợ ống nước Giáo dục (thời kỳ hướng dẫn) Nhà hàng chuyên phục vụ những người sành ăn uống	Thấp Giáo dục (các lớp lớn) Chương trình y tế dự phòng Dịch vụ thức ăn ở trường đại học
	Thấp Dịch vụ điện thoại Dịch vụ khách sạn Nghiệp vụ ngân hàng quy mô nhỏ Nhà hàng thích hợp cho gia đình	Vận tải công cộng Sử chữa những đồ dùng hàng ngày Rạp hát Môn thể thao thu hút nhiều khán giả Tiệm bán thức ăn nhanh

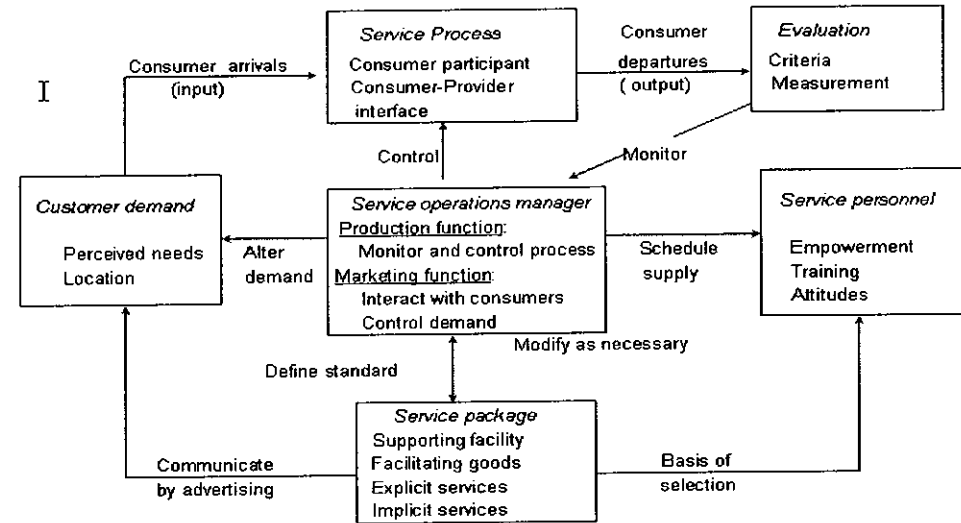
GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Phân loại dịch vụ chiến lược (Bản chất của cầu và cung)

Mức độ cầu biến động theo thời gian			
		Rộng	Hẹp
Mức độ cung bị ràng buộc	Cầu cao nhất thường có thể được đáp ứng mà không có sự trì hoãn lớn	Điện Khí tự nhiên Điện thoại Đơn vị hộ sinh trong bệnh viện Cảnh sát và những trường hợp hỏa hoạn khẩn cấp	Bảo hiểm Dịch vụ pháp lý Nghịệp vụ ngân hàng Giặt và giặt khô (quần áo)
	Cầu cao nhất cao hơn công suất đều đặn	Kế toán và chuẩn bị thuế Vận chuyển hành khách Khách sạn và khách sạn cạnh đường cho khách có ô tô Tiệm ăn Rạp hát	Các dịch vụ tương tự các dịch vụ kể trên, nhưng có không đủ công suất cho mức cơ sở của hoạt động kinh doanh

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Vận hành dịch vụ: Quan điểm hệ thống mở



ĐH Công nghệ Sài Gòn

Phân loại dịch vụ chiến lược (Phương thức cung ứng dịch vụ)

Sự sẵn có của các đại lý dịch vụ			
		Một địa điểm	Nhiều địa điểm
Bản chất tương tác giữa khách hàng và tổ chức dịch vụ	Khách hàng đến với tổ chức dịch vụ	Rạp hát Tiệm cắt tóc	Dịch vụ xe buýt Dãy tiệm bán thức ăn nhanh
	Tổ chức dịch vụ đến với khách hàng	Dịch vụ chăm sóc bãi cỏ Dịch vụ kiểm soát các loài gây hại Tắc xi	Phát thư Sửa chữa khẩn cấp AAA
	Khách hàng và tổ chức dịch vụ thực hiện cách một sai tay	Công ty thẻ tín dụng Đài truyền hình địa phương	Mạng lưới truyền hình quốc gia Công ty điện thoại

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Chương 2.

CÁC ĐẶC ĐIỂM VÀ MÔ HÌNH DỊCH VỤ

Phác thảo chương

- ☆ Các đặc điểm của dịch vụ
- ☆ Giao tiếp nhiều với khách hàng
- ☆ Các loại giao tiếp với khách hàng
- ☆ Những vấn đề xuất phát từ những đặc điểm dịch vụ

Tính tạp chủng

Tính đồng thời

Tính mong manh

- ☆ Kết luận

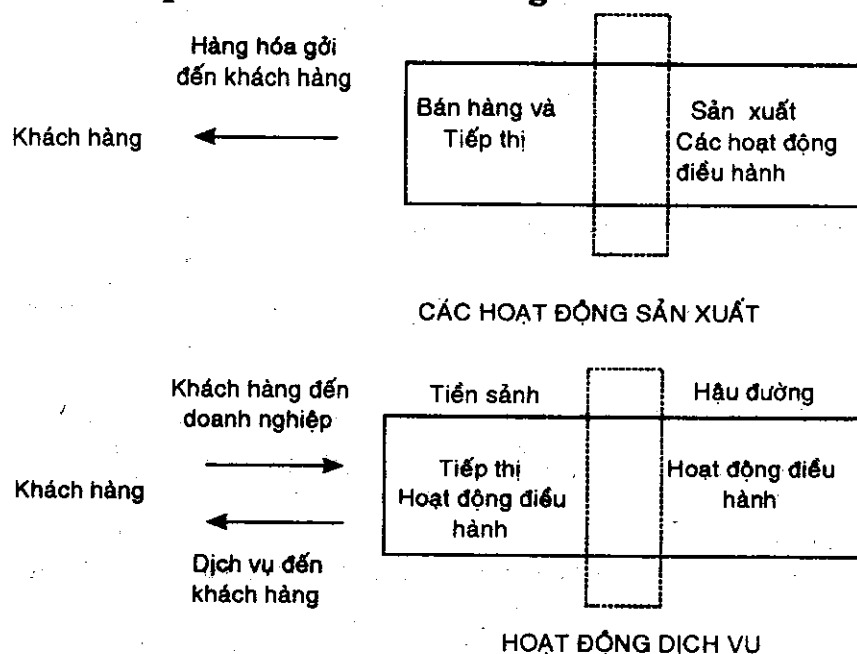
Các đặc điểm của dịch vụ

Như đã thảo luận ở chương 1, có một số dị biệt giữa các công nghệ sản xuất và công nghệ dịch vụ. Hai dị biệt thu hút sự chú ý nhiều nhất là mức độ cụ thể của sản phẩm và mức độ giao tiếp với khách hàng. Những trường hợp liên quan tới giao tiếp thường xuyên với khách hàng hay tới sản phẩm vô hình dạng đều được xếp loại vào khu vực dịch vụ. Quả vậy hai đặc điểm này là những phương cách xác định một dạng dịch vụ nào đó, cũng như các đặc điểm của xe hơi được dùng để xác định xem đây là xe hơi thể thao hay xe hơi du lịch.

Hai đặc điểm nhận dạng này, tính vô hình dạng và tính giao tiếp thường xuyên với khách hàng, có thể xem là những đặc điểm cốt lõi của dịch vụ. Nhiều khía cạnh của dịch vụ xuất phát từ hai đặc điểm này và tất cả đều có hệ quả cho việc điều hành hoạt động doanh nghiệp.

Trong chương 1, chúng tôi đã trình bày bốn đặc điểm được xác định thường xuyên nhất là: tính đồng thời, tính tạp chủng, tính vô hình dạng và tính mong manh. Suy nghĩ kỹ hơn chúng ta sẽ thấy rằng tính mong manh xuất phát từ tính vô hình dạng, và các tính đồng thời và tính đa chủng xuất phát từ sự giao tiếp thường xuyên với khách hàng. Tính mong manh có nghĩa là sản phẩm không thể lưu trữ để tiêu thụ hay bán ra một thời gian sau đó. Sở dĩ như vậy vì loại sản phẩm này vô hình dạng. Sự sản xuất và tiêu thụ phải xảy ra đồng thời với sự hiện diện của khách hàng suốt trong thời gian sản xuất, nghĩa là khi có sự giao tiếp cao với khách hàng. Tương tự như vậy, tính đa chủng có nghĩa là mỗi sản phẩm đều khác với những sản phẩm được tạo ra trước đó. Điều này xảy ra khi qui trình sản xuất cho mỗi khách hàng đều khác nhau, vì mỗi khách hàng phản ứng hay hành động theo một cách riêng, và mỗi tương tác giữa khách hàng và người cung cấp dịch vụ trong một chừng mực nào đó là độc nhất - và thêm lần nữa do hậu quả của giao tiếp cao với khách hàng. Vì vậy nếu người ta phải thực hiện một phân tích về yếu tố thì chỉ sẽ xuất hiện hai yếu tố chính như là những đặc điểm nền tảng của dịch vụ. Trong chương này, vì vậy, mỗi một trong số những đặc điểm của dịch vụ sẽ được khảo sát cùng với sự xác định những vấn đề xuất phát như là một hệ quả. Điều này hẳn sẽ phải cung cấp một cơ sở cho phần còn lại của sách này, trong đó chúng tôi sẽ trình bày những phương cách giải quyết những vấn đề ấy.

Giao tiếp cao với khách hàng



Hình 2.1. Hậu đường/tiền sảnh

Hình 2.1 là một minh dụ thường được nêu ra về sự tương phản giữa dịch vụ và sản xuất. Minh dụ này cho thấy trong tình huống sản xuất, việc tiếp thị dẫn tới sự giao diện giữa sản xuất và khách hàng ra sao. Việc sản xuất xảy ra ngoài tầm mắt, hay tầm giao tiếp, của khách hàng: ví dụ, trong nhà máy. Điều này khác hẳn với tình huống dịch vụ. Trong trường hợp này khách hàng phải đích thân có mặt thì dịch vụ mới thực hiện được: ví dụ khách hàng phải ngồi vào ghế nha sĩ thì việc chăm sóc răng mới thực hiện được. Trong ví dụ này sản phẩm không thể thể hiện được nếu không có khách hàng! Tội cùng mà nói, không thể nào có bất cứ hoạt động "hậu đường" nào trong lãnh vực dịch vụ. Tuy nhiên những hoạt động yểm

trợ như thu mua tiếp liệu, gởi hóa đơn hay ghi sổ sách đương nhiên sẽ xảy ra và không nhất thiết phải thực hiện trước sự hiện diện của khách hàng. Vì vậy luôn luôn vẫn có một hoạt động "hậu đường" nào đó. Những hệ quả của sự giao tiếp cao với khách hàng thì rất nhiều và tăng giảm theo mức độ và cách thức giao tiếp. Chúng ta sẽ khảo sát những hệ quả này tỉ mỉ hơn ở đoạn mục *phân tách các đặc điểm*.

Các loại giao tiếp với khách hàng

Trong Hình 1.5 là những ví dụ về các loại doanh nghiệp cùng với mức độ tương ứng của chúng trên liên mạch giao tiếp. Khi mức độ giao tiếp này giảm dần thì mức phóng thoảng trong việc thiết kế những qui trình sản xuất hiệu quả lại càng tăng. Điều mà chúng ta không thấy ở Hình 1.5 là sự giao tiếp có thể xảy ra theo những cách khác nhau. Sự giao tiếp có thể dưới dạng đích thân, qua điện thoại hoặc bằng thư từ. Sự giao tiếp này có thể xảy ra liên tục suốt qui trình sản xuất, cách khoảng hay chỉ ở các thời điểm bắt đầu và kết thúc của qui trình. Bảng 2.1 cho thấy tám mức các loại giao tiếp khả dĩ. Khách hàng có thể được phục vụ riêng lẻ, theo từng nhóm hay đại trà.

Bảng 2.1. Các loại giao tiếp

Phạm vi	Cách thức	Thời gian
Cá nhân <i>bệnh nhân răng</i>	Đích thân <i>đến mỹ viện</i>	Xuyên suốt <i>đắm bóp</i>
Nhóm nhỏ <i>lớp trượt tuyết</i>	Qua điện thoại <i>dịch vụ ngân hàng trực tiếp</i>	Cách khoảng <i>tư vấn khách hàng</i>
Số lớn <i>thuyết giảng trước đám đông</i>	Bằng thư <i>Mua qua bưu điện</i>	Giai đoạn đầu và cuối <i>giao và nhận áo quần tại tiệm giặt ủi</i>
	Phương tiện truyền thông <i>Radio/VT.TH</i>	

Khi lượng giao tiếp giảm dần hay khách hàng xa dần nơi xảy ra qui trình cải đổi thì công việc điều hành qui trình càng dễ dàng hơn. Ví dụ người ta có thể lợi dụng những kỹ thuật tiêu chuẩn hóa và kinh tế đại trà trong lãnh vực sản xuất, và như vậy những khác biệt giữa dịch vụ và sản xuất sẽ tan biến. Chính trong những lãnh vực này mà một sách giáo trình nào về điều hành hoạt động doanh nghiệp cũng thường bao gồm những kỹ thuật quản lý cần thiết cho một nhà quản lý điều hành. Sách này chỉ bao gồm, và đến mức sâu sát nào đó, những kỹ thuật mà tác giả thấy có liên quan trực tiếp đến bối cảnh dịch vụ. Ví dụ, kỹ thuật cân đối một dây chuyền sản xuất - ở đây, qui trình sản xuất được phân tích thành nhiều yếu tố, rồi những yếu tố được chia đều cho các công nhân trong dây chuyền, như vậy chia đều công việc từ khởi điểm đến kết thúc, và nhờ đó nâng thời gian sử dụng máy móc đến mức tối đa và giảm thời lượng của công nhân nhân rồi đến mức tối thiểu - rất ít khi thích hợp cho môi trường dịch vụ, nơi luôn luôn có giao tiếp cao với khách hàng và có mức dị chủng rất lớn. Hai trong số những yêu cầu cho việc cân đối dây chuyền là mức độ tiêu chuẩn hóa cao (không có chỗ trống cho việc chạy theo từng khách hàng trong dây chuyền sản xuất) và một sức cầu đều đặn (trừ phi người ta có thể trữ hàng). Trong thể loại dịch vụ "thuần túy" thì cả hai yêu cầu này đều không thể xảy ra. Vì vậy kỹ thuật này chỉ được trình bày sơ qua mà thôi. Trong những lãnh vực nào mà những kỹ thuật này có thể ứng dụng thì sẽ được bàn đến ở phần IV. Vì vậy, một trong những bước đầu tiên của bạn, với tính cách là người điều hành hoạt động dịch vụ, sẽ là phải xét đến thể loại giao tiếp với khách hàng, vì mức độ và loại giao tiếp này sẽ ảnh hưởng tới các kỹ thuật mà bạn có thể dùng, trên cương vị người điều hành.

Những vấn đề phát sinh từ các đặc điểm

Tính dị chủng

Như đã thảo luận sơ lược trước đây, một đặc điểm trong lãnh vực dịch vụ là tính chất dị chủng của sản phẩm. Có nhiều yếu tố ảnh hưởng tới mức độ đa dạng của phần thiết kế một sản phẩm. Trong địa bàn tư vấn, không có hai bệnh nhân nào hoàn toàn giống nhau. Buổi tham vấn của bác sĩ chuyên khoa sẽ dài ngắn tùy theo các nhu cầu cá nhân của bệnh nhân đến tham vấn. Ngay cả hai buổi cho cùng một bệnh nhân cũng khác nhau, do ở tâm trạng của cả bác sĩ lẫn bệnh nhân. Tương tự như vậy, ở y viện giải phẫu, không bao giờ có hai ca giải phẫu giống nhau. Loại sản phẩm hay dịch vụ trong hai ví dụ trên cũng sẽ không bao giờ lặp lại cùng cách.

Người ta có thể biện luận rằng khách hàng luôn luôn khác nhau. Ngay cả những nhóm người đồng nhất nhất, cùng độ tuổi, giới tính, gia cảnh, giáo dục, sở thích v.v..., vẫn có những điểm dị biệt. Trong trường hợp một sản phẩm công nghệ, như xe hơi, mỗi khách hàng đều có những nhu cầu khác nhau đôi chút, nhưng với chỉ một loại xe hơi, như kiểu xe Peugeot 205 màu đỏ chẳng hạn, với một số qui cách cố định nào đó, thì có thể nó đáp ứng được các yêu cầu của một số lớn khách hàng. Các chương trình truyền hình là một loại dịch vụ: trong trường hợp này nữa, chúng ta nhất thiết không cần phải có một chương trình riêng cho mỗi khách hàng.

Thêm lần nữa, chúng ta lại có một liên mạch trên đó là vị trí của sản phẩm hay dịch vụ, trong trường hợp này là mức độ dị chủng của khách hàng và do đó của sản phẩm. Trường hợp này có liên hệ với Hình 1.3 trong đó các loại dịch vụ được sắp theo phối cảnh hướng về khách hàng. Trong những lãnh vực

nào mà dịch vụ là xử lý con người (như: cuộc phỏng vấn ở trung tâm tìm việc làm) hay cải đổi con người (như làm tóc) thì mức độ dị chủng sẽ lớn hơn so với những nơi mà một thể loại dịch vụ tiện ích đang được cung cấp cho khách hàng (như: dịch vụ điện thoại).

Những vấn đề liên quan đến đặc điểm này phần lớn xoay quanh sự thiếu khả năng tiêu chuẩn hóa sản phẩm hay phương cách cung ứng dịch vụ đó. Một trong những khía cạnh của việc cung cấp sản phẩm chất lượng (sẽ được trình bày ở một phần sau của sách) là nhu cầu phải xác định những đòi hỏi của khách hàng và soạn ra qui cách cho sản phẩm đó. Như thế người ta có thể so sánh sản phẩm làm ra với qui cách trên để đánh giá chất lượng và tính ổn định của lô hàng sẽ giao. Nếu qui cách của sản phẩm mỗi lần mỗi thay đổi thì không có cách nào để bảo đảm rằng phương cách giao hàng ấy là cách tốt nhất. Người ta sẽ chẳng có thời gian để nghiên cứu, thử nghiệm, cải đổi hay tinh chế sản phẩm ấy. Việc đào tạo sẽ khó khăn vì mỗi cuộc gặp mặt với khách hàng đều sẽ khác nhau và sẽ không theo một lệ lối dự trù nào trước. Vì phương pháp giao hàng sẽ khác biệt cho những kỳ sau cho nên khách hàng không thể biết họ có thể kỳ vọng những gì. Tâm trạng sẽ đóng một vai trò rất lớn cho chất lượng chuyển giao một dịch vụ nào đó. Khi ai đó rất bận rộn hay cảm thấy không khỏe thì việc giao dịch đó có thể bị ảnh hưởng. Ngay cả trong thời gian cùng một ngày, người tiếp tân buổi sáng còn vui vẻ và sẵn sàng giúp đỡ thì chiều tối có thể đã quá mệt mỏi, bực dọc và chẳng còn muốn làm động tác gì để giúp ai.

Tính đồng thời

Ngoài sự kiện mỗi lần một dịch vụ nào đó được làm lại thì nó sẽ khác hẳn, khiến cho việc tiêu chuẩn hóa rất khó khăn và chất

lượng khó xác định và khó bảo đảm, còn có sự kiện rằng nếu khách hàng có mặt suốt qui trình sản xuất hay một phần qui trình, thì điều đó có nghĩa là có những yếu tố thường không gây trở ngại tại cơ xưởng sản xuất thì ở đây lại cần xem xét kỹ.

Sự an toàn

Một vấn đề rất quan trọng là sự an toàn của khách hàng. Rõ ràng là sự an toàn cho nhân viên luôn luôn là một yếu tố, nhưng khách hàng thì không được huấn luyện, có thể họ chưa quen với các qui chế an toàn, hay có thể họ chỉ là những em bé. Vì vậy, việc sắp xếp và thiết kế các tiện ích là rất quan trọng. Các trường mẫu giáo là một ví dụ tốt: các cầu thang phải có cổng ngăn, viết chì màu phải là thứ không gây độc phòng khi trẻ em nhai hay ngậm những bút chì đó! Công ty Đường sắt Anh quốc thay dần những cửa ngoài của toa xe bằng những cửa mà hành khách không thể tự mở ra được, chùng nào xe lửa chưa dừng hẳn và nhân viên bảo vệ chưa bấm nút điều khiển, để bảo vệ hành khách lúc tàu đến ga.

Biển báo

Ngoài vấn đề an toàn ra, các cơ sở tiện ích cần phải có biển báo. Những hành khách lần đầu tiên đến một cơ sở nào đó sẽ cần biết những nơi họ muốn đi. Hầu hết các doanh nghiệp đều có quầy tiếp tân, đây là điểm giao tiếp đầu tiên cho những nhân viên hay hành khách mới. Các nhân viên tân tuyển sẽ được chỉ dẫn phải trình diện ở đâu vào ngày đến nhận việc. Sau đó họ sẽ được đưa đi giới thiệu những bộ phận của nhà máy mà họ cần phải biết hoặc sẽ được các đồng nghiệp hướng dẫn. Tuy nhiên, khách đến tham qua một bệnh viện chưa hẳn sẽ được hướng dẫn làm sao để đến Phòng X-quang. Trừ phi có những biển báo, khách có thể vô tình lạc

vào khu cách ly hay phòng phẫu thuật! Các bệnh nhân ngoại trú thường phải hỏi thăm đường quanh bệnh viện để có được kiểm nghiệm nào đó. Một cách giải quyết là sơn màu những đường kẻ trên sàn nhà, như thế các cô y tá chỉ cần dẫn bệnh nhân đi theo đường sơn đỏ là đến được phòng X-quang, hoặc theo đường xanh là ra cổng trước.

Bài trí

Sơ đồ bài trí cần được suy nghĩ kỹ, không những trên quan niệm an toàn mà còn cả trên quan niệm đi lại dễ dàng. Bãi đậu xe có đủ rộng không? Xe đẩy hàng có vừa với các lối đi giữa các tủ sập không? Hành lang đến quầy tính tiền có dễ đẩy xe hàng không?

Trang trí nội thất

Trong nhiều trường hợp phần trang trí nội thất sẽ ảnh hưởng đến dịch vụ. Trang trí nội thất ảnh hưởng đến môi trường của cơ sở. Có lẽ có một sự chuyển đổi giữa tính chức năng và bối cảnh. Tại bệnh viện, những tấm thảm dày làm cho người ta thích thú khi rời giường vào bất cứ lúc nào trong ngày. Tuy nhiên, trên quan điểm của nhân viên lau chùi, hay trên quan điểm vệ sinh thì sàn nhà dễ lau hơn lại đáp ứng hơn về mặt chức năng.

Phong cách giao hàng

Vì khách hàng có mặt suốt qui trình sản xuất nên họ có thể theo dõi sản phẩm được làm ra bằng cách nào. Ví dụ, một nhân viên tân tuyển đang phục vụ khách hàng tại một công ty bảo hiểm. Một mẫu biểu bị diễn sai, và một đồng nghiệp nhận ra sai lầm độ liền khéo léo và kín đáo sửa sai cho nhân viên mới. Người khách có thể nhận ra rằng nhân viên phải làm hai

lần mới điền đúng mẫu biểu và có thể mất bớt lòng tin về năng lực của nhân viên này và có thể sẽ mua bảo hiểm ở một công ty khác. Cảnh này ngược hẳn với một xưởng máy, ở đó hàng hóa có tí vết sẽ được làm lại và khách hàng sẽ không bao giờ biết được chuyện đó. Mặt khác, khía cạnh này của dịch vụ lại có thể được khách hàng tích cực tiếp nhận. Nếu người làm vườn đào cho tôi một cái hồ cá. Tôi có mặt ở đó và nhận thấy rằng anh này không sử dụng đúng lượng cát, tôi can thiệp ngay và yêu cầu công việc phải làm đúng theo qui cách. Nếu một công việc nào đó có thể thực hiện ở "hậu đường" thì khách hàng không thể nào can thiệp kịp thời. Nếu tôi không có mặt lúc hồ cá đang xây thì hẳn tôi sẽ rất hài lòng cho đến khi nào những hồng hộc xuất hiện. Hiển nhiên người làm vườn thích làm công việc của mình mà không bị theo dõi.

Nhà tôi có chuông báo động mỗi năm cần bảo trì. Một kỹ sư của hãng tới nhà để bảo trì. Anh tỏ ra vui vẻ và thân mật. Một kỹ sư khác lại tỏ vẻ không mấy thích thú với việc sửa chữa và thích thay nó bằng hệ thống báo động khác. Điều này cho thấy cần phải chọn lựa và huấn luyện những nhân viên hay tiếp xúc với bên ngoài. Kỹ năng nghiệp vụ thôi chưa đủ. Kỹ năng giao tiếp rất cần thiết - và trong nhiều trường hợp, còn khó tiếp thu hơn các kỹ năng nghiệp vụ. Cách thức giao một dịch vụ rất quan trọng. Anh kỹ sư thứ hai có thể rất sành về công việc này nhưng anh ấy không đủ kiên nhẫn để giải thích cho khách hàng. Với bất cứ nhân viên nào thực hiện dịch vụ tại gia thì việc không để lại dấu chân khắp nhà, lễ độ và sẵn sàng giúp đỡ, và dọn dẹp sau khi hoàn tất công việc, đều là những yếu tố quan trọng.

Không kiểm nghiệm trước

Trong nhiều trường hợp, vì việc sản xuất và tiêu thụ xảy

ra đồng thời nên người ta không thể kiểm nghiệm trước dịch vụ đó được. Một khi người thợ đã cắt bót tóc của khách hàng đi rồi thì không có cách nào nói chúng lại! Bạn đã nhiều lần nghe ai đó nói, "cô thợ cắt tóc tôi quá ngắn" hoặc "màu tóc không hoàn toàn như tôi muốn, đỏ sẫm quá phải không". Người ta có thể lái xe ra đường chạy thử. Bộ áo có thể mặc thử. Cái ấm điện đem về nhà không sử dụng được, bạn có thể đem trả lại. Một trong những lý do cô thợ làm hỏng tóc có thể là khả năng truyền đạt của người khách không được tốt. Mặt khác, có thể cô thợ thiếu khả năng giao tiếp, và không có hoặc chưa có khả năng tìm hiểu những gì khách hàng muốn.

Tính khó đoán trước

Người ta không phải luôn luôn hành động như mong muốn. Ngoài sự kiện rằng không bao giờ có trường hợp hai khách hàng cùng muốn một loại dịch vụ thì sự hiện diện của khách hàng trong thời gian qui trình cái đổi sẽ đương nhiên dẫn tới những bất ngờ không tránh khỏi khiến cho dịch vụ có thể bị gián đoạn. Ví dụ, khách hàng đến trễ theo giờ hẹn hay lạc đường khi đi từ phòng cấp cứu đến phòng X - quang. Sinh viên đặt quá nhiều hay quá ít câu hỏi tại buổi thuyết giảng. Một em bé buồn nôn khi xe buýt chạy từ phi trường về khách sạn của chuyến nghỉ hè trọn gói. Một hành khách đường xa đã không thông báo khi mua vé rằng mình theo chế độ ăn rau quả.

Hậu quả của tính khó đoán trước có thể gây ảnh hưởng lớn cho việc quản lý thời biểu / công suất. Nhiều khách hàng đòi hỏi thời gian nhiều hơn trù liệu và như vậy tạo ra sự tắc nghẽn và nối đuôi chờ gây bức dọc cho những khách hàng khác. Những khách hàng không đến đúng giờ hay chậm chạp khi làm thủ tục thường dẫn đến việc khiếm dụng các tài nguyên. Trong trường hợp các sinh viên, đặt nhiều câu hỏi quá

làm giảng viên không hoàn tất nội dung giảng dạy trong buổi. Mặt khác vì sinh viên gần như như không nêu câu hỏi nào nên giảng viên đã phải giảng quá phần trù liệu.

Chất lượng của dịch vụ có thể bị thấy giảm dần dưới con mắt của vài khách hàng vì những gián đoạn do những khách hàng khác gây ra. Trong vài trường hợp, sự kiện điều gì đó có thể bất ngờ xảy ra cũng được đưa vào kế hoạch, ví dụ như em bé bị nôn trên xe buýt. Loại sự việc này không phải là hoàn toàn bất ngờ và vì thế phải trù liệu thêm thời gian. Tuy nhiên, những người đi nghỉ hè đã cảm thấy bức dọc về thời gian có vẻ như dài ra khi họ phải chờ ở sân bay. Nếu những khoảng thời gian này được cộng thêm vào thời gian chuyển xe nhằm đáp ứng những biến cố bất ngờ (và những biến cố này, do bản chất của chúng, lại ít khi xảy ra), thì thời gian mà khách hàng sẽ phải chờ đợi thêm ở phòng chờ tại sân bay một cách vô ích đương nhiên sẽ làm cho họ bất mãn. Rõ ràng ở đây có sự hoán đổi. Người ta phải đưa ra những kế hoạch có sự trù liệu cho những sự việc không đoán trước được mà không gây sự bất mãn của khách hàng hoặc làm giảm thấp tiêu chuẩn của dịch vụ. Trong vài trường hợp điều này có nghĩa là phải huấn luyện khách hàng.

Thường thì khách hàng không hành động như chúng ta đã trù liệu vì họ không biết những gì được chờ đợi nơi họ. Cách bài trí và các biển báo có thể sử dụng để giảm thiểu những vấn đề này. Những phương cách nhằm bảo đảm rằng khách hàng được hỏi ý kiến vào thời điểm thích hợp, như là họ đang theo chế độ ăn rau quả, có thể làm giảm bớt những gián đoạn tại địa điểm phục vụ. Sinh viên khi ghi danh vào đại học được hỏi xem họ có bị bệnh tật gì không. Như vậy cần phải có những hệ thống tại chỗ để bảo đảm rằng, ngay từ đầu niên học, loại thông tin này sẽ được chuyển cho những ai cần

biết, ví dụ, sinh viên nào cần có loại giúp đỡ gì. Nhân viên lo về việc phân phối phòng học cần được thông báo rằng buổi thuyết giảng nào đó phải được tổ chức ở giảng đường mà xe lăn có thể vào được. Chuyện rất thường xảy ra là các phương cách này ít khi được chuẩn bị và chỉ khi nào buổi thuyết giảng đó mở đầu thì người ta mới nhận thấy những thiếu sót.

Vì vậy, tính khó đoán trước đặt ra những yêu sách cho việc thiết kế chương trình, thu nhập thông tin nơi khách hàng, thiết kế phương pháp, huấn luyện khách hàng, bài trí và biển báo, và hiển nhiên, huấn luyện những nhân viên nào có cơ may đối đầu với những sự việc bất ngờ.

Khách hàng như là nhân viên hưởng lương

Một khía cạnh của sự hiện diện của khách hàng ngay trong hệ thống có thể xem là có lợi. Thực ra người ta có thể xem những khách hàng này là những nhân viên không hưởng lương và họ làm những phần vụ mà các nhân viên hưởng lương lẽ ra phải làm. Bất cứ loại dịch vụ tự-phục-dịch nào cũng đều rơi vào hạng loại này. Các trạm xăng tự phục vụ có nghĩa rằng có thể mười khách mua xăng cùng một lúc đều được phục vụ mà không cần đến mười nhân viên bơm xăng, như thường phải xảy ra trong những năm 1960. Hầu hết các khách sạn giờ đây đều có điểm tâm tự phục vụ. Điều này có thể xem là một sắc thái tích cực vì nó cho phép chọn lựa nhiều món ăn và đáp ứng sở thích ở từng khách hàng. Khách hàng có thể chọn đúng phần ăn hợp khẩu vị của mình từ nhiều món ăn trưng bày. Các siêu thị rõ ràng hoạt động theo ý niệm khách hàng tự phục vụ. Tuy vậy, gần đây lại có phong trào trở lại cách phục vụ khách hàng tại quầy cho những loại hàng như cá tươi.

Kèm theo việc tự phục vụ là vai trò của khách hàng như người kiểm tra chất lượng. Trái cây và rau quả kém chất lượng sẽ bị từ chối và ở mãi trên các kệ. Khách hàng có thể chỉ cho ban quản lý thấy những món hàng nào đã quá hạn bán. Họ có thể hoạt động trong vai trò của người quản lý đang hướng dẫn một nhân viên phục vụ – như: một cô chiêu đãi viên mới nhận việc được chỉ định phục vụ bàn ăn của những khách hàng quen và những vị này có thể sẽ nói cho cô tiếp viên vài chỉ dẫn hữu ích hoặc một kỹ sư tập sự được rỉ tai về những công việc linh kinh ở phòng vi tính của đại học.

Những tất yếu buộc người điều hành doanh nghiệp sử dụng khách hàng như là nhân viên không hưởng lương phần lớn đều liên quan đến nhu cầu giảm bớt nhân viên ăn lương. Tuy nhiên để làm được điều này một cách mỹ mãn thì cần phải huấn luyện khách hàng, cũng như đối với bất cứ nhân viên nào. Khách hàng cần biết vai trò của họ. Ví dụ, những khách đến ở khách sạn lần đầu sẽ không biết họ sẽ tự phục vụ điểm tâm hay không. Chai rượu Champagne kia là để trưng bày hay khách hàng có thể tự mình rót uống? Thật là bất tiện cho những khách hàng nào sắp hàng chờ suốt năm phút tại quầy rượu, khi đến lượt mình được phục vụ thì mới biết lẽ ra họ đã phải trả tiền trước ở quầy thủ quỹ phía bên kia phòng để lấy phiếu trao cho nhân viên phục vụ quầy rượu. Hệ thống này hiện có tại vài trạm phục vụ trên đường cao tốc ở Italy. Cách này quả có giảm bớt nhu cầu thuê những người phục vụ nói được các tiếng nước ngoài vì chỉ có người thủ quỹ là người cần hiểu mỗi khách hàng muốn những gì. Tuy vậy phương cách này có thể gây xáo trộn nếu khách hàng không được thông báo trước cách phục vụ đó. Quả là khách hàng cũng cần đôi chút đào tạo, dù rằng rất cần bản.

Tỉ trọng lao động cao

Hình 1.4 cho thấy bảng phân loại các doanh nghiệp dịch vụ theo mức độ sử dụng tư bản và kỹ năng lao động. Ở một phía này, các doanh nghiệp có thể không sử dụng đến nhân lực. Các đợt rửa xe không cần bất cứ tiếp xúc nào giữa nhân viên dịch vụ và khách hàng. Khách hàng chỉ việc mua jeton ở một máy đặt ở cổng vào, nhét jeton vào cổng xuống rửa xe và đây là tất cả những gì khách hàng cần làm để được phục vụ. Ở phía bên kia, việc tư vấn chẳng đòi hỏi một chút thiết bị nào, mà hoàn toàn dựa vào con người. Một máy ghi âm có thể được sử dụng để ghi lại những buổi tiếp xúc, nhưng việc cơ giới hóa cho qui trình tư vấn thì hoàn toàn không thể được.

Nơi nào mà dịch vụ có thể do máy móc cung cấp - ví dụ máy đổi tiền ở trước ngân hàng - thì tỉ trọng lao động có thể giảm bớt và thay vào đó là một phương pháp trao dịch vụ ít tốn kém hơn. Loại dịch vụ này như vậy có thể cung cấp suốt 24 giờ mỗi ngày mà chẳng cần đến chia ca hay luân phiên gì cả. Hiệu năng có thể đã được cải tiến và khách hàng hoàn toàn mãn nguyện vì được máy phục vụ. Chỉ có bà cụ, thường tới ngân hàng rút mỗi lần một số tiền nhỏ và thích có sự giao tiếp với nhân viên vì bà sống cô độc, là thấy việc dùng máy đổi/rút tiền là điều không mấy tích cực. Máy móc không những thiếu nhân tính mà còn có thể gây hoang mang và sợ hãi. Ánh mặt trời phản chiếu làm máy móc khó sử dụng. Khi sử dụng máy còn có hiểm họa máy bị hỏng hóc. Nhiều khách hàng không bao giờ nhận thấy "máy móc" là gì khác ngoài một bước sai hướng. Các nhà điều hành cần phải nhạy cảm đối với những nhu cầu của khách hàng và củng lại sức quyến rũ thay thế nhân sự kém hiệu năng hơn và chi phí cao hơn bằng máy móc các loại hiệu năng hơn và chi phí thấp hơn: về

lâu về dài, nếu chất lượng dịch vụ bị cảm nhận là giảm sút thì việc làm ăn sẽ chạy qua những nhà cạnh tranh nọ còn giữ được thể loại dịch vụ nhân tính và máy móc lúc ấy sẽ tỏ ra là sự tốn kém lớn thể hiện qua tiền lời giảm sút.

Vì vậy cần phải có những suy nghĩ khác trước khi chọn lựa cơ giới hóa dịch vụ. Một vấn đề đặc biệt xuất phát từ việc này là nhu cầu huấn luyện nhân viên. Vì dịch vụ không thể lưu trữ cho nên những tăng giảm trong sức cầu có thể đáp ứng bằng cách điều chỉnh số lượng nhân viên và thời lượng làm việc. Điều này đưa đến kết quả là sử dụng nhân sự làm việc bán thời gian hay theo thời kỳ để đáp ứng những lúc sức cầu dịch vụ đạt điểm cao. Tỉ lệ thay thế nhân sự cao xảy ra khá thường xuyên. Sự đầu tư cho đào tạo cần thiết trong những tình huống như vậy để bảo đảm tiêu chuẩn của việc tạo giao dịch vụ ít khi được thực hiện vì chi phí đã cao lại còn phải tái tục nhiều lần. Sự việc làm trầm trọng thêm vấn đề này là chương trình huấn luyện các kỹ năng giao tiếp không thể thực hiện dễ dàng và nhanh chóng.

Phán đoán chủ quan cao

Những nhân viên sử dụng máy sẽ được huấn luyện về kỹ năng kỹ thuật. Ví dụ, họ phải quyết định về việc cho một động cơ chạy ở tốc độ nào trong những tình huống nào v.v... Trong nhiều trường hợp, người ta ít khi phải quyết định vì qui trình sản xuất chỉ bao gồm những công đoạn lặp đi lặp lại một cách đều đặn. Người ta cứ làm theo phương pháp thường lệ. Một vài hướng dẫn được soạn ra để đáp ứng những sự việc bất thường. Trong một môi trường dịch vụ có nhu cầu giao tiếp cao với khách hàng thì khó mà đặt ra những phương cách và hướng dẫn thích hợp với mọi tình huống. Người nhân viên tiền tuyến là người tiếp xúc khách hàng và là người sẽ nhận

định hay phán đoán phải tiếp xúc bằng cách nào. Anh tài xế taxi bươn chải sẽ phán đoán có nên chào mời một vị khách nào đó không? Trên đường đi có nên bàn nói qua các khu vực giải trí nào đó không? Liệu người khách sẽ thích nghe những thông tin loại đó hay lại muốn yên thân để nghĩ đến công việc trong ngày? Một huấn luyện viên trượt tuyết sẽ xét đoán nên đưa ra những bài tập để đoạt giải ở cuộc đua sắp đến hay chỉ nên hướng dẫn các học viên theo một lộ trình nào để ngắm cảnh hùng vĩ. Thêm lần nữa, việc huấn luyện về kỹ năng giao tiếp để nhân viên dịch vụ có thể sử dụng sự phán đoán của mình là rất khó. Những kỹ năng ấy thường khó tiếp thu hơn kỹ năng khác như lái hay sửa xe. Nói vậy không có nghĩa là tất cả những kỹ năng kỹ thuật đều dễ tiếp thu, nhưng thường thì nhân viên nào có quan tâm và có năng khiếu thì việc học thêm những kỹ năng mới lại là một sự thích thú.

Nhiều địa điểm tiếp xúc

Một đặc điểm khác của dịch vụ là nhu cầu cần có nhiều địa điểm tiếp xúc gần nơi cư trú của khách hàng. Nếu khách hàng cần phải có mặt trong thời gian dịch vụ, như: khách hàng phải có mặt khi muốn cắt gội tóc, thì thường thường địa điểm dịch vụ phải thuận tiện. Vài vị khách hàng có thể lái xe hàng trăm cây số để đến London làm tóc tại một mỹ viện nổi tiếng (và đắt tiền). Tuy nhiên hầu hết chỉ đi xa đến thành phố gần đó hay ngay tại làng của họ. Một ví dụ cho điều này là các phòng khám bệnh toàn khoa địa phương. Một ví dụ tốt khác về đặc điểm này có thể nhận thấy ở khu vực dịch vụ tài chính: ngân hàng và các hội đoàn xây dựng có chi nhánh trên khắp cả nước. Điều này ngược hẳn với các nhà máy. Những cơ xưởng này phải ở gần những nguồn nguyên liệu để giảm thiểu chi phí vận chuyển và việc sản xuất số lượng lớn lại càng có lợi.

Những trở ngại đi đôi với sự phân tán các địa điểm giao dịch gồm: mất cơ hội sản xuất đại trà, khó khăn trong việc quản lý các địa điểm phân tán, và vì vậy khó bảo đảm chất lượng đồng đều cũng như mức độ chất lượng của dịch vụ.

Các bác sĩ có thể muốn sắm những trang thiết bị đắt tiền cho việc giải phẫu, như vậy có thể cung ứng dịch vụ cao cấp cho bệnh nhân, nhất là gần chỗ cư trú của họ. Tuy nhiên, mức sử dụng các thiết bị này rất thấp khiến cho việc mua sắm máy móc đáng lo ngại về mặt tài chính.

Nhằm bảo đảm tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ được đồng đều khắp các địa điểm giao tiếp thì người ta phải soạn ra những phương thức và các nguyên vật liệu phải được cung cấp từ bộ phận trung ương. Những tiêu chuẩn thấp ở một địa điểm nào đó có thể gây ảnh hưởng tới toàn bộ dây chuyền những địa điểm khác, và có thể gây những tổn thất to lớn. Ví dụ, nếu một khách hàng ở lại tại một khách sạn thuộc một hệ thống toàn quốc mà bất mãn về một chuyện nào đó thì những lần sau khách hàng ấy sẽ đến ở lại tại một khách sạn thuộc một hệ thống khác. Hình tượng của toàn bộ hệ thống khách sạn sẽ bị tổn thương vì chất lượng thấp của một hay hai địa điểm giao tiếp.

Phân phối

Nhiều loại dịch vụ được cung cấp ngay tại nhà của khách hàng: ví dụ, làm việc tại nhà, làm vườn và bảo trì hệ thống điện và khí đốt tại các hộ gia đình. Số nhà hàng và tiệm ăn nhanh giao hàng tại nhà đang có khuynh hướng tăng dần. Vấn đề phân phối và lộ trình cùng những cách giải quyết thường vẫn xảy ra cho cả khu vực dịch vụ lẫn khu vực sản xuất. Tuy nhiên điều khác biệt là nhu cầu phải thực hiện dịch vụ ngay tại nhà của khách hàng. Thiết bị phải được vận chuyển đến tận nơi thực hiện dịch vụ. Và điều này cũng không

chỉ giới hạn cho khu vực sản xuất.

Tuy nhiên, một khía cạnh quan trọng thường bị bỏ sót là phong cách thực hiện dịch vụ tại nhà khách hàng. Ngoài nhu cầu kỹ năng giao tiếp ra, mà chúng ta đã thảo luận trước đây, là sự quan tâm tới những ưu tư của khách hàng đối với sự an toàn và tình trạng nhà cửa của họ. Nhiều loại dịch vụ cung cấp tại nhà dành cho những người già cả không thể ra ngoài dễ dàng và những người cần người giúp làm trang trí v.v... Họ thường cảm thấy dễ bị uy hiếp. Các bà nội trợ ở nhà một mình cũng cảm thấy dễ bị uy hiếp. Cần phải có những biện pháp để trấn an khách hàng. Biết trước tên của người đến thực hiện nghiệp vụ, và thời gian đến là hai biện pháp đơn giản làm giảm được sự âu lo. Huấn luyện nhân viên bảo trì phải cẩn thận bảo vệ các tấm thảm và đồ đạc trong nhà có thể tạo ấn tượng tốt về chất lượng dịch vụ được thực hiện. Những vấn đề loại này không xuất hiện ở nhà máy mà là điểm đặc thù của loại dịch vụ tại gia.

Kiểm tra chất lượng chỉ dành cho kiểm tra qui trình

Tuy trong bất cứ bối cảnh nào, dù là sản xuất hay dịch vụ, thì "làm đúng ngay từ đầu" và kiểm tra qui trình là những phương cách ưa thích để bảo đảm chất lượng, trong môi trường sản xuất, nơi mà khách hàng không có mặt, thì vẫn có hai khác biệt chính. Thứ nhất, nếu có gì đó không đúng trong qui trình chuyển đổi thì người ta vẫn còn có cơ hội sửa chữa sai lầm ấy trước khi sản phẩm tới tay khách hàng, và khách hàng chỉ luôn luôn nhận được sản phẩm "chất lượng". Một mái tóc bị cắt hư thì không thể nào chỉnh lại được. Sự khác biệt thứ hai liên quan đến ý thức, hay sự mù tịt, về sự kiện là sản phẩm hay dịch vụ đã bị hỏng ngay từ đầu. Nếu lớp da bọc ghế dựa bị rách khi đóng thùng, ví dụ, thì vẫn còn cơ hội thu hồi

ghế đó và khách hàng sẽ không bao giờ biết. Nhưng khi một diễn viên quên các lời của vở kịch thì sự im lặng sẽ xảy ra và thính giả sẽ biết ngay. Sở dĩ như vậy là vì họ có mặt trong buổi trình diễn. Tuy nhiên, nếu vở kịch này được ghi âm để phát lên truyền hình thì khán thính giả tại nhà sẽ không biết rằng hoạt cảnh ấy đã được diễn lại.

Điều này cho phép việc sản xuất ở "hậu đường" ngoài tầm mắt khách hàng, như diễn giải ở Hình 2.1, bằng cách nào đó làm cho qui trình cải biến dễ thực hiện hơn. Kiểm tra chất lượng trong lãnh vực dịch vụ khi có sự hiện diện của khách hàng chỉ còn là kiểm tra qui trình. Lại đến lượt phần kiểm tra qui trình trở lên khó khăn, như chúng ta đã thấy bởi tính bất khả tiên liệu và bởi bản chất dị chủng của sự tiếp xúc giữa khách hàng và nhân viên.

Tính vô hình dạng

Như đã thảo luận ở Chương 1, trong lãnh vực dịch vụ, sản phẩm của qui trình biến đổi thường không có hình dạng. Hình 1.1 dẫn chứng thường vẫn có sự pha trộn bằng cách nào đó phần cụ thể và phần vô hình dạng cho bất cứ sản phẩm nào. Khi cán cân nghiêng về vô hình dạng thì người ta có thể nghĩ ngay rằng sản phẩm này thuộc lĩnh vực dịch vụ.

Đặc điểm chuyên biệt này tạo ra nhiều vấn đề, hầu hết đều liên quan đến vấn đề đo lường. Như chúng ta đã thấy, từ điển Bô túi Oxford định nghĩa cụ thể (tangible) như là có thể nhận thức bằng xúc giác: rõ ràng, dễ hiểu, không mờ mịt hay ảo tưởng". Nếu một sản phẩm có đặc tính ngược lại và không thể sờ mó, nhìn thấy và ngửi mùi thì làm sao đo lường hay xác định sản phẩm ấy?

Một trong những bước đầu tiên cần phải làm để bảo đảm

khả năng sản xuất thêm bất cứ sản phẩm nào là viết ra qui cách của sản phẩm, với đầy đủ các kích thước và thuộc tính. Một bài mô tả mơ hồ chưa đủ để những người khác có thể tái tạo sản phẩm đó. Khách hàng khi mua xe hơi sẽ nghiên cứu những qui cách của xe gồm những thứ như bệ dài, bệ rộng, cốp xe, hệ thống thắng, màu sắc, trọng lượng, tốc độ từ 0 đến 100km/g và mức tiêu thụ xăng cho các tình huống chạy xe. Khách hàng biết họ đang làm gì. Chiếc xe sản xuất tại Đức phải cũng giống chiếc xe sản xuất tại Nhật, nếu chúng cùng có một qui cách. Qui trình sản xuất sẽ được thiết lập để tạo ra lại nhiều lần những xe giống y sản phẩm của qui cách trên.

Nhưng nếu khách hàng định mua thứ gì đó vô hình vô dạng thì làm sao biết được họ định mua gì vì không thể mô tả chính xác sản phẩm đó? Tính chủ quan ở đây là điều tất nhiên. Một kinh nghiệm hào hứng cho người này có thể một kinh nghiệm ác mộng cho người khác. Ví dụ đi máy bay - đối với một số người, giai đoạn cất cánh, khi đó máy bay tăng tốc trên đường bay, là rất hào hứng, đối với một số người khác, đây là khởi đầu của một cơn sợ hãi triền miên.

Khi một loại dịch vụ liên quan tới việc cung cấp một kinh nghiệm của bất cứ loại nào, dù hào hứng, thư giãn, thơ mộng hay vui nhộn thì việc xác định kích thước của dịch vụ đó đều rất khó khăn. Ngay cả nếu những số đo lường nào khác có thể thực hiện được thì những số đo đó vẫn có khuynh hướng dưới dạng mô tả các bối cảnh hay điều kiện cung cấp dịch vụ chứ không phải là một xác định thực tế của dịch vụ. Theo cách mà khách hàng nhận thức dịch vụ đó phải như thế nào, thì dịch vụ đó cũng được sản xuất theo cùng một cách trong hai tình huống khác nhau vẫn có điều gì khác biệt, tùy theo tâm trạng của khách hàng. Một người khách hưng phấn sẽ có khuynh hướng nhận xét một sự kiện nào đó theo cái nhìn thuận lợi

hơn là một người khách hàng đang cau kinh.

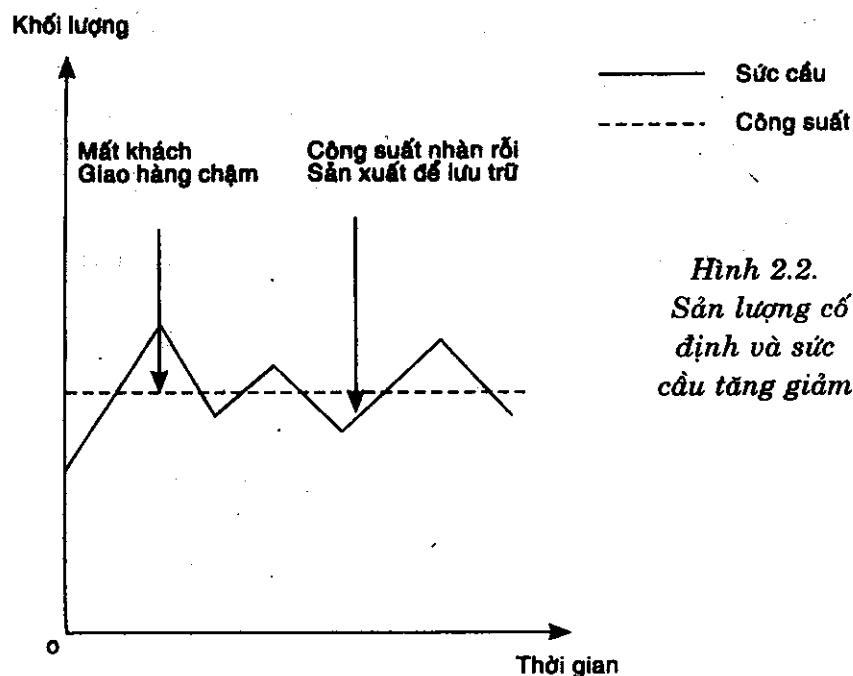
Nếu không có một cách phân loại rõ ràng cho dịch vụ thì làm sao có thể kiểm tra nó theo qui cách dành cho mục đích kiểm tra chất lượng? Làm sao đánh giá việc thực hiện theo một tiêu chuẩn nào đó nếu không có một qui cách rõ ràng để sử dụng như một tiêu chuẩn? Hầu hết thời gian trong lãnh vực dịch vụ điều mà người ta cần đo đạc chính là tác động qua về giữa nhân viên và khách hàng. Người cho tư vấn làm việc hữu hiệu đến mức nào? Vị bác sĩ thành công đến mức nào trong việc trấn an bệnh nhân? Nếu bệnh nhân vì lo sợ mà nhuộm bệnh thì việc phục hồi sẽ đòi hỏi thời gian. Khi việc đo đạc thành quả bị khó khăn thì hiệu ứng phản hồi để cải tiến cách thực hiện dịch vụ sẽ có mức tin cậy rất thấp và sẽ chẳng có lợi ích gì. Tuy nhiên người ta vẫn phải cần đến hiệu ứng phản hồi ấy. Làm sao để đo lường thành quả và cung cấp loại hiệu ứng phản hồi cần thiết là một lãnh vực mà các nhà nghiên cứu đã lưu ý rất nhiều trong thập kỷ qua. Một số khám phá của việc nghiên cứu này sẽ được trình bày trong Chương 7 và 13.

Một hậu quả khác của tính vô hình dạng, được liên kết với vấn đề đo đạc, là sự kiện người ta không thể ấn định cần phải có thời gian bao lâu để cung cấp một loại dịch vụ nào đó, và như vậy người ta khó lập ra một thời biểu. Điều này cũng liên quan tới các đặc tính dị chủng và bất khả tiên liệu đã được thảo luận trước đây.

Tính mong manh

Tính mong manh là một trong những đặc tính của dịch vụ thường được nêu lên nhiều nhất. Đặc tính này là một hậu quả trực tiếp của tính vô hình dạng của sản phẩm. Bất luận khi nào có những yếu tố của sản phẩm mà người ta không thể sờ

mó được và vì thế không thể lưu trữ ở nhà kho để sử dụng sau này thì sự lựa chọn sản xuất để tiêu thụ sau này không hề có. Dịch vụ còn mong manh hay dễ hư hơn cả trái cây là thứ dù sao cũng lưu trữ được một thời gian. Một khi chuyến bay từ London qua Paris đã cất cánh ở phi trường Heathrow với nhiều ghế trống thì những chỗ trống đó không thể để dành lại cho chuyến bay sau. Một trong những công cụ chính trong tầm tay của người điều hành công suất là khả năng tích trữ hàng hóa hay nguyên vật liệu để đáp ứng những biến chuyển của sức cầu. Trong Hình 2.2, sức cầu tăng giảm còn sản lượng thì cố định. Khi sản lượng vượt quá mức cầu thì sản phẩm được lưu trữ cho sức cầu trong tương lai. Nếu sức cầu vượt quá mức sản lượng thì khi hàng vẫn được đáp ứng từ kho dự trữ.



Hình 2.2.
Sản lượng cố
định và sức
cầu tăng giảm

Số người làm việc sẽ cố định. Lượng nguyên vật liệu mua vào sẽ thực hiện đều đặn ở mức độ có thể dự liệu trước v.V... Vấn đề thật sự khó khăn là xác định mức sản lượng tối ưu, để trong thời gian dài, cung đáp ứng được cầu. Các phí tổn về tích trữ cần phải được so với những khoản tiết kiệm do không phải trả tiền làm phụ trội, phải thuê mượn hay sa thải công nhân v.V... Tuy nhiên, trong nhiều tình huống, khả năng tích trữ làm cho việc điều hành công suất được dễ dàng hơn là chỉ cung cấp một sản phẩm khi có nhu cầu.

Khi sản phẩm thuộc loại vô hình dạng thì các nhà quản lý không thể chọn giải pháp sản xuất rồi lưu trữ. Nếu Hình 2.2 mà liên quan tới một loại dịch vụ thì điều gì sẽ xảy ra khi cầu vượt cung? Khách hàng đành sẽ bỏ đi trong thất vọng hoặc sẽ phải sắp hàng chờ. Mặt khác, khi khả năng cung vượt cầu thì tài nguyên sẽ chất đọng và chờ, điều này rõ ràng là tốn kém. Đây là lý do tại sao, trong những tình huống mà chi phí cung cấp dịch vụ ở mức cao thì ưu tiên chính yếu thường được đưa ra là bảo đảm công suất được sử dụng toàn bộ. Một ví dụ cho trường hợp này là bệnh viện ngoại trú của bác sĩ chẩn bệnh. Số bệnh nhân đông đảo này bảo đảm rằng vị bác sĩ kia chẳng bao giờ phải chờ bệnh nhân đến cả.

Việc điều hành công suất được đề cập ở Chương 12.

Dễ bắt chước

Các doanh nghiệp dịch vụ khác biệt nhau theo cách dịch vụ được tạo giao bằng cách nào. Phần cốt lõi của dịch vụ được giao có thể không khác nhau lắm, nhưng cách "đóng gói" của nó có thể tạo cho doanh nghiệp này một lợi thế cạnh tranh so với một doanh nghiệp nào khác. Đã có thời, các ngân hàng và hội đoàn xây dựng có thời gian mở cửa tương đối ngắn. Sau

khi các hội đoàn xây dựng bắt đầu cung cấp những dịch vụ cùng loại với ngân hàng vào những năm cuối 1980 thì họ tạo ngay lợi thế cạnh tranh với ngân hàng bằng cách mở cửa cả vào sáng thứ bảy trong tuần. Vấn đề là ngân hàng chẳng mấy khó khăn bắt chước các hội đoàn xây dựng và cũng mở cửa làm việc sáng thứ bảy. Điều này cho thấy trong dịch vụ khó mà duy trì lợi thế cạnh tranh trong một thời gian lâu dài. Người ta không thể đăng ký bằng sáng chế cho những loại dịch vụ vô hình dạng vì vậy việc doanh nghiệp nào đó tự xưng là doanh nghiệp đầu tiên thiết kế và đưa một sản phẩm vào thị trường thì doanh nghiệp ấy cũng chẳng hưởng lợi được lâu dài như so với một sản phẩm vật chất.

Phương thức kế toán và định giá

Một đặc điểm cuối cùng đáng được đề cập là bản chất của các chiến lược định giá bán cho khu vực dịch vụ. Khi chúng ta mua một sản phẩm vật chất, chúng ta thấy cùng một loại sản phẩm vẫn có nhiều giá bán, tùy theo nhân thân và địa vị của khách hàng. Những vụ giảm giá giữa thương nhân cùng ngành, giảm giá vì thanh toán nhanh, mua số lượng lớn v.v.. đều có nghĩa là một số khách hàng bị tính giá cao hơn nhiều so với một số khách hàng khác của cùng một loại sản phẩm. Tuy nhiên, giá căn bản vẫn chỉ là một, những dị biệt giá thường dưới dạng giảm giá nào đó.

Dịch vụ cũng có thể chào bán như vậy: một giá cố định cho một buổi dạy lái xe hoặc giá thấp hơn nếu ghi tên học suốt mười buổi. Tuy nhiên, tầm chọn lựa cho việc định giá thì trải rộng ra hơn nhiều. Các hãng hàng không được nổi tiếng về nhiều mức giá cả cho trên cùng một chuyến bay. Ngoài sự khác biệt giá giữa hạng nhất và hạng hai, khi chuyến bay đã

bán hết vé thì khả năng thay đổi vé ngồi tùy thuộc theo vé lượt về sẽ đi trong tuần hay không, sẽ đi vào tối thứ bảy hay không, v.v... và điều này sẽ có nghĩa là hai hành khách ngồi cạnh nhau trên cùng một chuyến bay từ London đi Paris, cùng nhận một loại dịch vụ từ cổng kiểm soát vé và cùng loại phục vụ trong chuyến bay, vẫn có thể trả giá chỗ ngồi khác nhau đến năm lần hay hơn nữa.

Khách hàng không bao giờ biết được dịch vụ mình muốn sẽ tốn kém bao nhiêu. Các luật sư tính tiền công theo lượng giờ, số cuộc gọi điện thoại và số thư từ gửi đi. Nhiều người cho rằng nhiều lá thư đó không cần thiết và cho rằng luật sư chẳng muốn kết thúc vụ kiện sớm vì vụ kiện càng lâu dài thì họ càng có cơ để tính chi phí cao. Trong hầu hết các trường hợp, vì hồ cách biệt kiến thức lớn giữa luật sư và khách hàng cho nên ít khi khách hàng phản đối cách làm của luật sư. Tuy nhiên, những ai đa nghi vẫn không thể nào tiên đoán vụ kiện sẽ kéo dài bao lâu, vì vậy mà không thể ước tính phí tổn được thực sự sẽ là bao nhiêu.

Tình huống này cũng không hiếm ở bên ngoài lãnh vực dịch vụ. Nhiều dự án xây dựng đã tốn kém hơn trù liệu. Đường Hầm Channel là điển hình hàng đầu về dự đoán chi phí bị vượt trội. Tuy nhiên, đối với hầu hết sản phẩm mà người tiêu thụ trung bình mua sắm thì giá cả đã được định trước. Không những vậy, khách hàng còn biết chính xác họ sẽ nhận được những gì cho số tiền họ chi ra. Trong trường hợp dịch vụ thì nhiều khách hàng chỉ cảm thấy rằng họ đã không nhận lại được trị giá của đồng tiền của họ. Nếu một sản phẩm vật chất không làm chức năng như mong muốn thì khách hàng có thể đem trả lại và lấy lại tiền, nhưng nếu một cuộc thoa bóp mà không đem lại thư giãn thì người ta không thể nào trả nó lại để lấy tiền lại.

Kết luận

Qua phần thảo luận trên về những đặc điểm của các loại dịch vụ, chúng ta hẳn đã thấy rõ rằng tình huống mà người quản lý hoạt động dịch vụ phải đối diện đặt ra nhiều vấn đề mà người quản lý trong một môi trường sản xuất không hề gặp. Có nhiều vấn đề chung cho cả hai địa hạt và có nhiều kỹ thuật thích nghi cho cả hai. Các nhà điều hành hoạt động dịch vụ đôi lúc quá nhanh lẹ khi bác bỏ những kỹ thuật phát triển cho môi trường nhà máy. Một cuộc điều tra về các kỹ thuật điều hành hoạt động tại các khách sạn đã khám phá ra rằng chỉ một số rất ít kỹ thuật thuận lợi được áp dụng mà thôi. Lý do trong nhiều trường hợp chính là sự thiếu hiểu biết. Điều quan trọng cần ghi nhớ là luôn luôn có những tương đồng, và chúng ta phải lợi dụng những bài học đã học được trong môi trường sản xuất bất cứ khi nào thích hợp. Mặc dù có những dị biệt như trên và nhằm cung cấp một khung sườn thích hợp cho các người điều hành dịch vụ người ta đã đưa ra nhiều mô hình chuyên biệt cho dịch vụ để dùng trong việc điều hành hoạt động. Một vài mô hình này sẽ được xét đến trong Chương 7.

Bài tập và đề tài thảo luận

1. Chọn một loại dịch vụ mà bạn quen thuộc. Bạn hãy phân tích dịch vụ đó, dựa theo những đặc điểm trình bày trong chương này. Bạn hãy xác định những vấn đề có thể xảy ra cho người điều hành vì những đặc điểm này.
2. Bạn có cho rằng để cho khách hàng tự phục vụ là việc làm đúng không? Những lý do thuận và bác cho cách làm này là gì?

3. Bạn thảo luận ý kiến sau đây: bảo đảm một dịch vụ chất lượng khó hơn bảo đảm một sản phẩm chất lượng. Bạn đồng ý hay bất đồng ý với câu nói này, và tại sao?
4. Dùng Bảng 2.1 bạn hãy nghĩ về những ví dụ cho mỗi loại giao tiếp. Trong mỗi tình huống, bạn hãy thảo luận những yếu tố mà người ta sẽ phải xét đến khi thiết kế một dịch vụ trọn gói.

Chiến lược dịch vụ (Service Strategy)



McGraw-Hill/Irwin

Copyright © 2006 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

3-2

Mục tiêu học tập

- ☐ Đề ra tầm nhìn (hay nhãn quan) dịch vụ chiến lược.
- ☐ Bàn về môi trường cạnh tranh của dịch vụ.
- ☐ Mô tả cách một dịch vụ cạnh tranh sử dụng the ba chiến lược dịch vụ chung.
- ☐ Bàn về quyết định mua dịch vụ.
- ☐ Bàn về vai trò cạnh tranh của thông tin trong dịch vụ.
- ☐ Giải thích vai trò của chuỗi giá trị thực trong đổi mới dịch vụ.
- ☐ Bàn về những giới hạn trong việc sử dụng thông tin.
- ☐ Phân loại doanh nghiệp dịch vụ theo giai đoạn cạnh tranh.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Tầm nhìn dịch vụ chiến lược *Khúc thị trường mục tiêu*

- ☐ Những đặc điểm chung của khúc (hay mảng) thị trường quan trọng là gì?
- ☐ Khía cạnh hay đặc trưng nào có thể được sử dụng để phân khúc thị trường, theo nhân khẩu học, theo tâm lý?
- ☐ Các khúc khác nhau quan trọng thế nào?
- ☐ Mỗi khúc thị trường có những nhu cầu gì?
- ☐ Những nhu cầu này đang được phục vụ tốt đến thế nào, theo cách nào, bởi những ai?

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

3-4

Tầm nhìn dịch vụ chiến lược *Khái niệm dịch vụ*

- ☐ Các yếu tố quan trọng của dịch vụ cần được cung ứng là gì, nói rõ dưới dạng kết quả được tạo ra cho khách hàng?
- ☐ Những yếu tố này được dự tính sẽ được khúc thị trường mục tiêu, thị trường nói chung, nhân viên, những người khác nhận biết thế nào?
- ☐ Khách hàng hiểu được khái niệm dịch vụ thế nào?
- ☐ Khái niệm này đề xuất những nỗ lực nào về mặt cách thức mà dịch vụ được thiết kế, tạo giao, bán ở thị trường?

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Tầm nhìn dịch vụ chiến lược

Chiến lược hoạt động kinh doanh

- Những gì là yếu tố quan trọng của chiến lược: vận hành, tài trợ, tiếp thị, tổ chức, nguồn nhân lực, kiểm soát?
- Nỗ lực nhiều nhất sẽ được tập trung vào yếu tố nào?
- Đầu tư được thực hiện ở đâu?
- Chất lượng và chi phí sẽ được kiểm soát thế nào: thước đo, khuyến khích, phần thưởng?
- Những kết quả gì sẽ được kỳ vọng đối với sự cạnh tranh về mặt, chất lượng dịch vụ, bộ dạng chi phí (cost profile), năng suất, tinh thần/lòng trung thành của người phục dịch?

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

3-6

Tầm nhìn dịch vụ chiến lược

Hệ thống tạo giao dịch vụ

- Những gì là đặc trưng quan trọng của hệ thống tạo giao dịch vụ gồm có: vai trò của con người, công nghệ, thiết bị, bố trí, quy trình?
- Nó cung cấp công suất nào, mức thông thường, mức cao nhất?
- Nó giúp bảo đảm tiêu chuẩn chất lượng, phân biệt được một dịch vụ với dịch vụ cạnh tranh, đưa ra các rào cản nhập thị trường bởi đối thủ tới mức nào?

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Môi trường cạnh tranh của dịch vụ

- Các rào cản nhập ngành nhìn chung tương đối thấp
- Tiết kiệm do quy mô có giới hạn
- Chi phí vận tải cao
- Lượng hàng bán được biến động thất thường
- Không có quyền trong việc giao thiệp với người mua hay nhà cung cấp
- Thay thế sản phẩm cho dịch vụ
- Lòng trung thành của khách hàng cao
- Các rào cản rời ngành

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

3-8

Các chiến lược dịch vụ cạnh tranh

(Tổng chi phí thấp nhất)

- Tìm khách hàng có chi phí thấp
- Chuẩn hóa dịch vụ do khách đặt làm
- Giảm yếu tố cá nhân trong việc cung cấp dịch vụ (thúc đẩy tự phục vụ)
- Giảm chi phí mạng lưới (hub and spoke)
- Thực hiện các hoạt động dịch vụ ngoại tuyến

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Các chiến lược dịch vụ cạnh tranh (Khác biệt hóa sản phẩm)

- ☐ Biến cái vô hình thành cái hữu hình (không quên được)
- ☐ Tùy chỉnh sản phẩm tiêu chuẩn
- ☐ Giảm rủi ro theo nhận thức (Perceived Risk)
- ☐ Chú ý tới việc đào tạo nhân viên
- ☐ Kiểm soát chất lượng

Lưu ý: Khác biệt hóa trong dịch vụ muốn nói là duy nhất về hình ảnh nhãn hiệu, sử dụng công nghệ, tính năng đặc biệt, hay nổi tiếng về dịch vụ khách hàng.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

3-10

Các chiến lược dịch vụ cạnh tranh (Tập trung)

- ☐ Nhóm người mua: (ví dụ như bảo hiểm USAA và các sĩ quan quân đội)
- ☐ Dịch vụ cung cấp: (ví dụ như Bệnh viện Shouldice và các bệnh nhân bị sa ruột)
- ☐ Vùng địa lý: (ví dụ như Austin Cable Vision và TV watchers)

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Tiêu chí lựa chọn một nhà cung cấp dịch vụ của khách hàng

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tính sẵn sàng để dùng | (ATM 24 giờ) |
| <input type="checkbox"/> Sự thuận tiện | (Địa điểm của dịch vụ) |
| <input type="checkbox"/> Tính đáng tin cậy | (Thực hiện đúng giờ) |
| <input type="checkbox"/> Sự cá nhân hóa | (Biết tên của khách hàng) |
| <input type="checkbox"/> Giá cả | (Cái thay thế cho chất lượng) |
| <input type="checkbox"/> Chất lượng | (Sự nhận thức là quan trọng) |
| <input type="checkbox"/> Danh tiếng | (Lời truyền miệng) |
| <input type="checkbox"/> Sự an toàn | (Tình trạng khỏe mạnh của khách hàng) |
| <input type="checkbox"/> Sự nhanh chóng | (Tránh chờ đợi quá lâu) |

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

3-12

Quyết định mua dịch vụ

- ☐ Tiêu chí đáp ứng dịch vụ: Một cách nghiêm túc, một mức nào đó phải đạt được trên từng khía cạnh cạnh tranh, như được xác định bởi những người tham gia thị trường khác. Ví dụ là tình trạng sạch sẽ đối với một nhà hàng thức ăn nhanh hay máy bay an toàn đối với một hãng hàng không.
- ☐ Tiêu chí tranh đoạt dịch vụ: Khía cạnh cạnh tranh được dùng để lựa chọn cuối cùng trong số các đối thủ. Ví dụ là giá.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Quyết định mua dịch vụ (tiếp theo)

- *Tiêu chí để mất hay bỏ lỡ dịch vụ:* Không cung cấp ở hay trên mức kỳ vọng đối với một khía cạnh cạnh tranh. Ví dụ là không sửa lại xe ô tô (tính đáng tin cậy), cư xử thô lỗ (sự cá nhân hóa) hay phát bưu kiện trễ (sự nhanh chóng).

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

3-14

Vai trò cạnh tranh của thông tin trong dịch vụ

Strategic Focus	Competitive Use of Information	
	On-line (Real time)	Off-line (Analysis)
External (Customer)	<i>Creation of barriers to entry:</i> Reservation system Frequent user club Switching costs	<i>Data base asset:</i> Selling information Development of services Micro-marketing
Internal (Operations)	<i>Revenue generation:</i> Yield management Point of sale Expert systems	<i>Productivity enhancement:</i> Inventory status Data envelopment analysis (DEA)

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Chuỗi giá trị thực

- Thương trường (Marketplace) đối với không gian thị trường (Marketspace)
- Tạo nên các thị trường mới sử dụng thông tin (Thu thập, Tổ chức, Lựa chọn, Tổng hợp, và Phân phối)
- Ba giai đoạn phát triển
 - Giai đoạn thứ nhất (Tính chất trông thấy được): Nhìn thấy các hoạt động vật chất thực tế hơn với thông tin – Ví dụ như “sự hoạt động không giấy tờ” của USAA
 - Giai đoạn thứ hai (Mirroring Capability): Thay thế các hoạt động ảo cho các hoạt động vật chất – Ví dụ như USAA “tự động hóa bảo hiểm”
 - Giai đoạn thứ ba (Các mối quan hệ khách hàng mới): Sử dụng thông tin để tạo ra giá trị o khách hàng theo những cách mới – Ví dụ như USAA “event oriented service”

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

3-16

Những giới hạn trong việc sử dụng thông tin

- Chống cạnh tranh (Rào cản nhập ngành/thị trường)
- Sự công bằng (Quản trị hiệu suất dịch vụ)
- Sự xâm phạm đời sống riêng tư (Tiếp thị vi mô)
- Sự bảo mật dữ liệu (Hồ sơ sức khỏe)
- Độ tin cậy (Thông báo về mức tín nhiệm)

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Sử dụng thông tin để phân loại khách hàng

- Mã hóa xếp loại khách hàng dựa trên công việc kinh doanh của họ sinh lãi thế nào.
- Định lộ trình được sử dụng bởi call centers để đặt khách hàng ở các hàng chờ khác nhau dựa vào mã khách hàng.
- Đặt mục tiêu cho phép những khách hàng được chọn lọc kỹ không phải trả phí và nhận được các khoản tiền bất ần khác.
- Chia sẻ dữ liệu về tiền sử giao dịch của bạn với các công ty khác là một nguồn thu nhập.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Các giai đoạn của tính cạnh tranh của doanh nghiệp dịch vụ

1. Available for service	2. Journeyman	3. Distinctive competence	4. World-class service delivery
BACK OFFICE Counting room.	Contributes to service, plays an important role in the total service, is given attention, but is still a separate role.	Is equally valued with front office; plays integral role.	Is proactive, develops its own capabilities, and generates opportunities.
CUSTOMER Unspecified, to be satisfied at minimum cost.	A market segment whose basic needs are understood.	A collection of individuals whose variation in needs is understood.	A source of stimulation, ideas, and opportunity.
INTRODUCTION OF NEW TECHNOLOGY When necessary for survival, under duress.	When justified by cost savings.	When promises to enhance service.	Source of first-mover advantages, creating ability to do things your competitors can't do.
WORKFORCE Negative constraint.	Efficient resource; disciplined; follows procedures.	Permitted to select among alternative procedures.	Innovative; creates procedures.
FRONT-LINE MANAGEMENT Controls workers.	Controls the process.	Listens to customers; coaches and facilitates workers. Works to enhance their career.	Is listened to by top management as a source of new ideas. Mentors

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

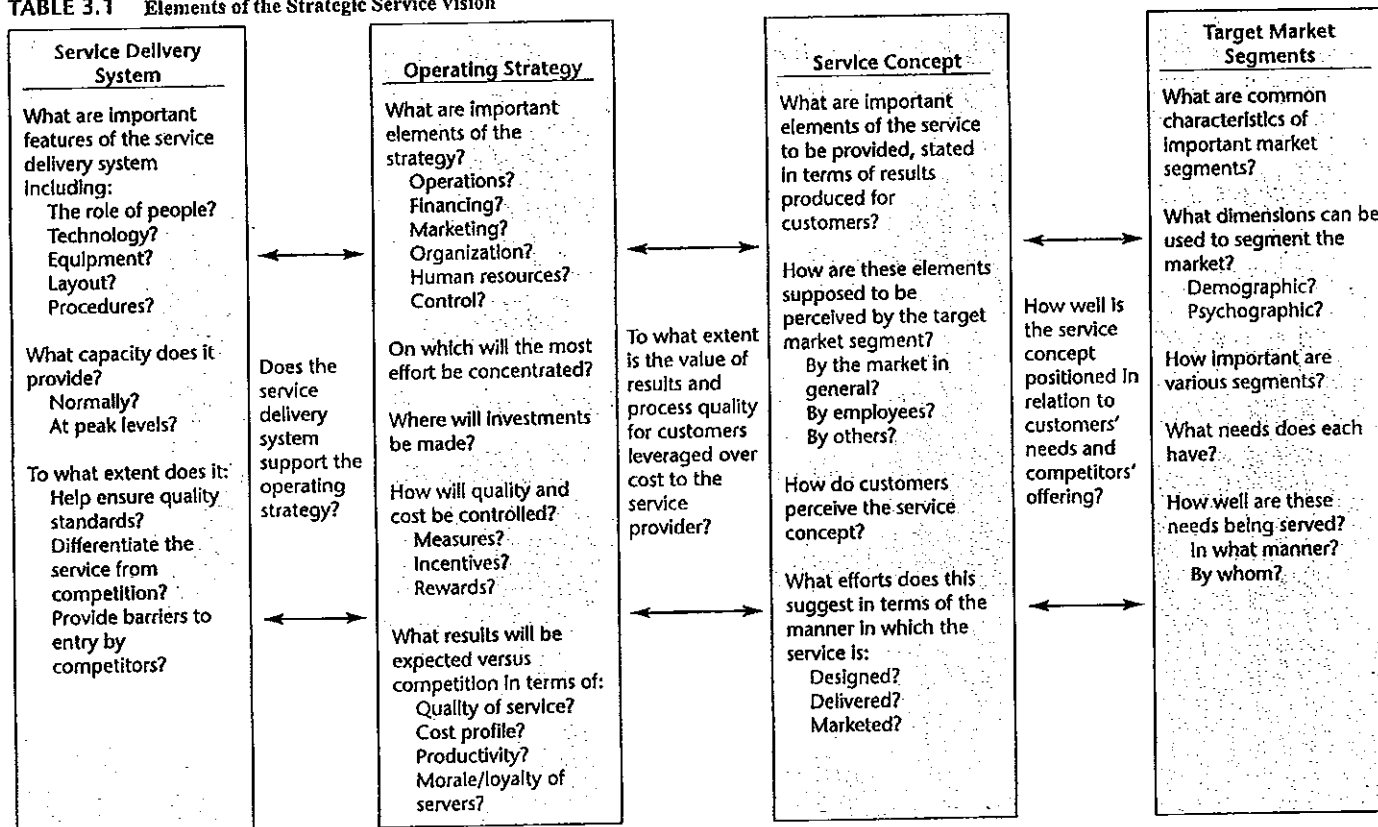
3-18

Các giai đoạn của tính cạnh tranh của doanh nghiệp dịch vụ

1. Available for service	2. Journeyman	3. Distinctive competence	4. World-class service delivery
Customers patronize service firm for reasons other than performance.	Customers neither seek out nor avoid the firm.	Customers seek out the firm on the basis of its sustained reputation for meeting customer expectations	The company's name is synonymous with service excellence. Its service doesn't just satisfy customers; it <i>delights</i> them and thereby expands customer expectations to levels its competitors are unable to fulfill.
Operations is reactive, at best.	Operations functions in a mediocre, uninspired fashion.	Operations continually excels, reinforced by personnel management and systems that support an intense customer focus.	Operations is a quick learner and fast innovator; it masters every step of the service delivery process and provides capabilities that are superior to competitors.
SERVICE QUALITY Is subsidiary to cost, highly variable.	Meets some customer expectations; consistent on one or two key dimensions.	Exceeds customer expectations; consistent on multiple dimensions.	Raises customer expectations and seeks challenge; improves continuously.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

TABLE 3.1 Elements of the Strategic Service Vision



Source: Adapted and reprinted by permission of J. L. Hesket, W. E. Sasser, and L. A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (New York: The Free Press, 1997), p. 9.

Hub-and-spoke

Bách khoa toàn thư mở Wikipedia

Hub-and-spoke được tạm dịch là mô hình “trục bánh xe-và-nan hoa”. Mô hình này được áp dụng trong ngành vận chuyển, nhất là hàng không.

Hoàn cảnh áp dụng

Gánh nặng sau khi bãi bỏ quy định là chi phí cố định cao và nhân công đắt đỏ, các hãng hàng không lớn phải phát triển một hệ thống có thể đảm bảo những yếu tố tải trọng cao đó. Sau năm 1978, hầu hết các hãng hàng không lớn chuyển hình thức hoạt động sang mô hình “trục bánh xe-và-nan hoa” (hub-and-spoke).

Nội dung của mô hình

Theo phác đồ của mô hình, sẽ coi các thành phố lớn là những trục và có quá nhiều chuyến bay hướng đến đó. Còn các thành phố nhỏ nối với nhau như các nan hoa, sẽ có ít chuyến đến đi.

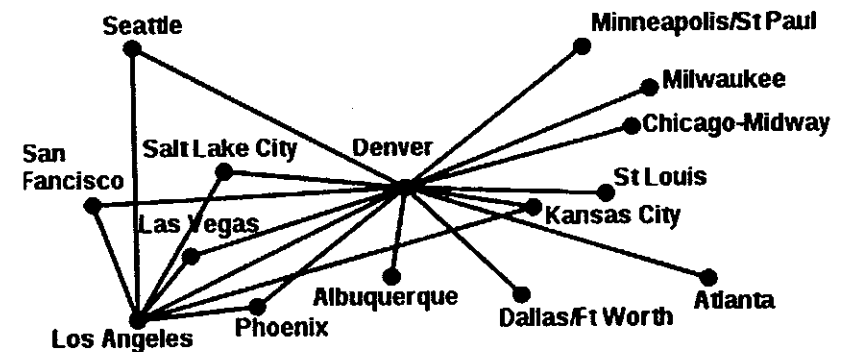
Các chuyến bay trên những máy bay nhỏ từ những thành phố ít đi lại, hay “nan hoa” sẽ nối hành khách vào với “trục bánh xe” ở những thành phố lớn và vận chuyển họ tới những điểm đến cuối cùng. Các chuyến bay giữa “trục bánh xe” hay tới các thành phố lớn sẽ sử dụng những máy bay lớn. Hệ thống “trục bánh xe-và-nan hoa” giúp các hãng hàng không lớn có thể đạt được những yếu tố tải trọng cao, và theo một số nhà phân tích của ngành, thì còn có thể tận dụng sức mạnh của thị trường ở “trục bánh xe” mà họ đang thống trị. Đến năm 2002, hầu hết các hãng hàng không lớn đều áp dụng cách tiếp cận “trục bánh xe-và-nan hoa”

Tham khảo

- Babcock, B. A., 2002, *Making Sense of Cities: A Geographical Survey*, London: Arnold, pp. 63–94.
- Lawrence, H., 2004, "Aviation and the Role of Government", pp. 227-230.
- Markusen, A., 1996, "Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts", in *Economic Geography*, 72: 293–313.

Mục lục

- 1 Hoàn cảnh áp dụng
- 2 Nội dung của mô hình
- 3 Tham khảo
- 4 Xem thêm



Xem thêm

- Hubs and Nodes

Lấy từ “<http://vi.wikipedia.org/wiki/Hub-and-spoke>”

Thể loại: Vận tải | Hàng không | Quản trị kinh doanh


- Trang này được sửa đổi lần cuối lúc 04:15, ngày 20 tháng 9 năm 2010.
- Văn bản được phát hành theo Giấy phép Creative Commons Ghi công/Chia sẻ tương tự; có thể áp dụng điều khoản bổ sung. Xem Điều khoản Sử dụng để biết thêm chi tiết.
Wikipedia® là thương hiệu đã đăng ký của Wikimedia Foundation, Inc., một tổ chức phi lợi nhuận.
- Quy định quyền riêng tư
- Giới thiệu Wikipedia
- Lời phủ nhận

[Trang chủ](#) > [Doanh nghiệp - Kinh doanh](#) > [Sản phẩm và dịch vụ](#)

ĐẾN BÁN DỊCH VỤ DỄ DÀNG HƠN

Biến cái vô hình thành hữu hình

Nhất Nguyên theo Entrepreneur
Doanh nhân Sài Gòn cuối tuần

 29/08/2006 07:12:55

Khi mua một loại dịch vụ, nhiều khách hàng có cảm giác rằng họ có thể sẽ gặp phải một rủi ro nào đó. Bởi lẽ, khác với những sản phẩm mang tính vật chất, dịch vụ là một thứ sản phẩm vô hình. Khách hàng thật sự không thể biết trước mình sẽ nhận được những gì từ một dịch vụ cho đến khi họ bỏ tiền ra và thử nghiệm dịch vụ đó. Nói cách khác, bán một dịch vụ chính là bán một lời hứa rằng doanh nghiệp sẽ đem đến cho khách hàng một điều gì đó. Làm thế nào để có thể dễ dàng bán một dịch vụ? Hãy biến cái vô hình thành cái hữu hình...



Khi phải ra quyết định có nên sử dụng một dịch vụ nào đó hay không, khách hàng cần một điều gì đó hữu hình để họ có thể an tâm hơn. Và điều mà họ quan tâm nhất là giá cả, bởi vì đây là một yếu tố hữu hình, có thể giúp khách hàng so sánh dịch vụ này với dịch vụ khác. Nhưng vấn đề là nếu doanh nghiệp nào cũng cạnh tranh bằng giá cả thì cuối cùng chẳng có ai là người được lợi. Do đó, để bán được một dịch vụ, điều cần bán nhất là xây dựng lòng tin của khách hàng vào lời hứa của doanh nghiệp. Để làm điều này, doanh nghiệp có thể áp dụng các kỹ thuật sau.

1. “Sản phẩm hóa” dịch vụ

Điều này có nghĩa là biến cái vô hình thành cái hữu hình. Đây cũng là cách dễ thực hiện nhất. Cụ thể là doanh nghiệp sẽ soạn ra những tài liệu giới thiệu hướng dẫn sử dụng dịch vụ trong khi đó có thể đưa ra những bí quyết để giúp khách hàng sử dụng dịch vụ một cách hiệu quả. Những tài liệu này có thể được in thành các tập sách nhỏ (guide books, manuals), đưa lên các website hay lưu trữ vào một CD, một tập hồ sơ và phát trực tiếp cho khách hàng tại một cuộc hội chợ triển lãm hay thông qua một buổi thuyết trình chào bán hàng. Thông qua những tài liệu hướng dẫn này, khách hàng sẽ cảm thấy gần gũi và hiểu rõ dịch vụ hơn.

2. Bán kèm một dịch vụ với một dịch vụ hay sản phẩm khác thành một “gói”

Nếu giới thiệu dịch vụ cho khách hàng theo kiểu hàng loạt giống như trình bày một thực đơn với nhiều món dài lê thê ở các nhà hàng, doanh nghiệp sẽ làm cho khách hàng bị “ngán”. Họ sẽ cảm thấy bối rối và không biết nên sử dụng dịch vụ nào. Trong khi đó, nếu chào bán một dịch vụ kèm với một dịch vụ hay sản phẩm khác có liên đới với nhau thành một “gói” và đáp ứng những nhu cầu cụ thể và đa dạng của khách hàng, doanh nghiệp có thể bán được nhiều dịch vụ hơn. Ví dụ, một doanh nghiệp bán xe hơi có thể bán kèm theo dịch vụ bảo trì xe trả trước. Trong mỗi sự kết hợp này, doanh nghiệp có thể chia thành “nhiều gói” sản phẩm dịch vụ khác nhau để đáp ứng từng nhu cầu cụ thể của khách hàng và tùy theo mức độ đóng góp của khách hàng (có thể chia khách hàng thành nhiều loại như “vàng”, “bạc”, “đồng”... theo mức độ đóng góp của họ cho doanh nghiệp).

3. Tạo ra những dịch vụ mới bằng cách kết hợp với các đối tác

Khi khách hàng bắt đầu nhận ra rằng sản phẩm của doanh nghiệp không còn khác biệt nhiều so với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh khác cũng là lúc họ bắt đầu quan tâm hơn đến giá cả, khi đó doanh nghiệp sẽ khó bán dịch vụ của mình hơn. Để thoát khỏi tình trạng này, doanh nghiệp có thể kết hợp các dịch vụ của mình với dịch vụ của các đối tác khác để tạo ra một gói dịch vụ mới, hấp dẫn khách hàng hơn. Chẳng hạn, nếu là một Công ty tư vấn tiếp thị, doanh nghiệp có thể hợp tác với một Công ty quảng cáo và một Công ty thiết kế website để chào bán gói dịch vụ "Bí quyết thành công dành cho các doanh nghiệp mới thành lập" bao gồm các dịch vụ tư vấn về tiếp thị, xây dựng nhãn hiệu, xây dựng website. Tuy nhiên, trước khi áp dụng chiêu thức này, cần lưu ý lắng nghe khách hàng và tìm hiểu các mô hình sử dụng dịch vụ của họ.

4. Tạo ra những dịch vụ “trộn gói”

Khi tất cả những cách nói trên không có nhiều tác dụng, doanh nghiệp có thể áp dụng hình thức này. Bắt đầu là việc xác định tên của một dịch vụ như một quá trình xuyên suốt từ đầu đến cuối. Kế đến, doanh nghiệp sẽ đi sâu vào phân tích từng giai đoạn, nêu rõ những ưu điểm nổi bật mà doanh nghiệp có thể đem đến cho khách hàng trong từng giai đoạn, sau đó tập hợp tất cả các thông tin này trong một CD hay một tập hồ sơ. Bằng cách làm này, doanh nghiệp sẽ chứng minh cho khách hàng thấy tính chuyên nghiệp và sự hiểu biết của mình trong một lĩnh vực nào đó và có thể giải quyết mọi vướng mắc của khách hàng trong lĩnh vực này.

Điểm chung của tất cả các kỹ thuật nói trên là tạo cho doanh nghiệp cơ hội để trình bày, thể hiện với khách hàng tất cả những giá trị mà doanh nghiệp có thể đem đến cho họ thông qua dịch vụ của mình. Thông thường, doanh nghiệp thường giả định rằng khách hàng hiểu biết mọi điều mà doanh nghiệp làm cho họ, nhưng thực tế không như vậy. Doanh nghiệp phải làm cho khách hàng thấu hiểu mọi giá trị mà mình đem đến cho họ, để họ cảm nhận rằng dịch vụ của doanh nghiệp thật sự là một giải pháp tuyệt vời.

CHIẾN LƯỢC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Phác thảo chương

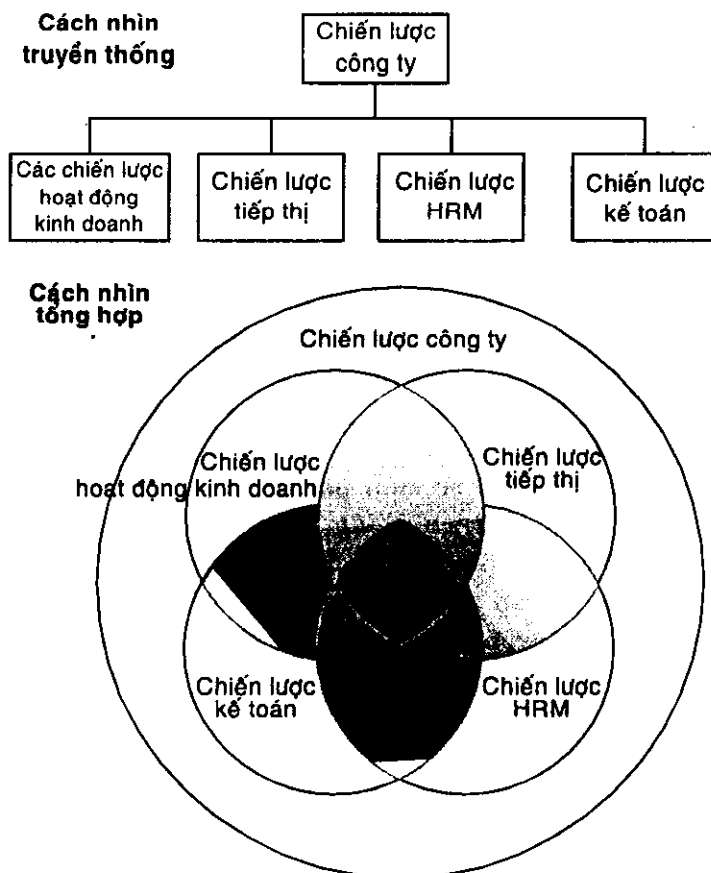
- ☆ Các tầm hướng cạnh tranh
- ☆ Các chuẩn tắc OQC và OWC
- ☆ Nhân quan chiến lược dịch vụ
- ☆ Các giai đoạn của tính cạnh tranh của tổ chức dịch vụ.
- ☆ Các hoạt động kinh doanh có trọng điểm
- ☆ Qui trình định dạng chiến lược hoạt động kinh doanh.

Dẫn nhập

Chiến lược hoạt động kinh doanh là một trong những chiến lược chức năng trọng yếu của bất cứ tổ chức dịch vụ nào, và nó phải được phát triển theo cách nào đó để nó yểm trợ chiến lược công ty của toàn doanh nghiệp nói chung. Người ta thường dễ nghĩ đến quy trình phát triển chiến lược như là khởi đầu bằng chiến lược công ty của tổ chức, và sau khi đã phát triển chiến lược này, tuần tự tiếp tục để phát triển những chiến lược chức năng riêng biệt cho các bộ phận hoạt động kinh doanh, tiếp thị, quản lý nhân sự (HRM) và v.v... Quả vậy, quan điểm này phần nào được tăng cường bởi cấu trúc trong phần trình bày chiến lược công ty ở Chương 3, tiếp theo đó là những chiến lược chức năng trong Chương 4.

Tuy nhiên, sau khi đã đọc lại hai chương trước bạn sẽ thấy rõ rằng có một trùng lặp giữa các vấn đề, tư tưởng và ý niệm đã được đề cập trong các phần khác nhau. Các loại chiến lược của Miles và Snow về phòng vệ, dò tìm, phân tích và phản ứng đã được đưa vào nội dung các chiến lược tài chánh kế toán trong Chương 4. Đúng ra có nên đưa những chiến lược này vào Chương 3 nói về chiến lược công ty không? Các chiến lược tuyển tiếp thị được kết nối với P thứ tư là địa điểm (place) tiếp thị. Như vậy thì những vấn đề như địa điểm, bài trí và phân phối đều rất căn bản. Tuy nhiên, người điều hành hoạt động kinh doanh sẽ xem những quyết định trong những lãnh vực này là một trách nhiệm trọng yếu. Một địa hạt quan trọng trong HRM là đặt kế hoạch nhân sự chiến lược. Một địa hạt lớn của kế hoạch chiến lược có liên quan đến điểm này là thu tuyển, huấn luyện và phát triển. Rõ ràng là những chi tiết quan trọng của đầu vào cho quy trình này là các chi tiết công việc của các phần vụ cần thiết và sự hiểu biết những kỹ năng và khả năng mà công việc đòi hỏi. Thêm lần nữa, đây là lãnh vực mà chức năng điều hành hoạt động kinh doanh có thể đóng góp rất nhiều.

Một điều đang hiện rõ dần là, tuy cần phải xét tới chiến lược công ty khi phát triển mỗi chiến lược chức năng riêng lẻ, người ta thường không thể khảo sát các khía cạnh của mỗi chiến lược chức năng tách rời khỏi những chiến lược chức năng khác. Nếu chúng ta nghĩ rằng chúng liên kết với nhau thông qua chiến lược công ty thì vẫn chưa đủ. Chúng ta cần nhận thức sự trùng lặp này và nhìn qui trình này từ một góc độ tổng hợp. Điều này được biểu thị trong Hình 5.1.

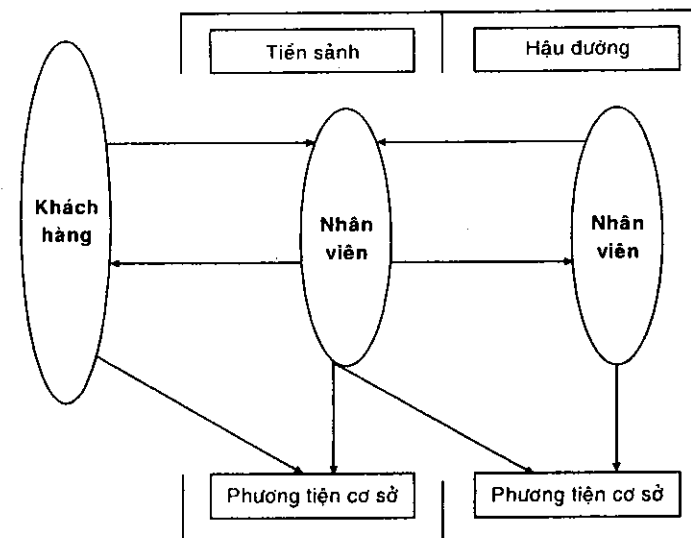


Hình 5.1. Cách nhìn truyền thống và tổng hợp các chiến lược chức năng

Tầm mức và bản chất của các vùng trùng lặp này tùy thuộc phần nào vào các đặc điểm của tổ chức dịch vụ. Một vấn đề nào đó được xem là liên quan đến chiến lược tiếp thị hay chiến lược hoạt động doanh nghiệp, ví dụ, thì điều này không mấy quan trọng, nhưng chính yếu là vấn đề đó phải là một vấn đề đòi hỏi sự quan tâm trọn vẹn của tất cả những ai có

liên quan và có thể đóng góp thông tin, kiến thức và tay nghề cần thiết để đối đầu với tình huống. Thông thường vẫn có khuynh hướng tự nhiên cho mỗi người "lãnh đạo" chức năng (hoạt động kinh doanh, tiếp thị, HRM và v.v...) là phải đảm nhận trách nhiệm về các hoạt động và khó khăn ở qui mô lớn, và không nên để điều này gây ra va chạm và chi phối sự phát triển hiệu quả của các chiến lược. Các chiến lược này phải được kết hợp và phải có phần trách nhiệm cấp công ty cho chúng.

Một ý niệm rất hữu ích trong việc khảo sát các tình huống dịch vụ là sự phân chia giữa những gì thường được gọi là hoạt động "tiền sảnh" và hoạt động "hậu đường", như đã đề cập ở Chương 2. Sự phân cắt này có thể rất ý nghĩa cho những đặc điểm của tổ chức dịch vụ, cũng như có tác động cho việc phát triển một chiến lược hoạt động kinh doanh. Hình 5.2 cho thấy điều này.



Hình 5.2. Tiền sảnh và hậu đường của những tổ chức dịch vụ

Tiền sảnh là khu vực xảy ra sự giao tiếp với khách hàng, nơi mà khách hàng có mặt. Hậu đường là nơi xảy ra các hoạt động yểm trợ: khách hàng thường ít khi tiếp xúc với khu vực này hay nhân viên ở đó. Các từ ngữ “hậu đường” và “tiền sảnh” thường đã được sử dụng trong vài môi trường, như là ngân hàng. Còn ở nhà hàng, tiền sảnh thường là phòng ăn ở đó khách hàng được phục vụ các món ăn hay uống, và hậu đường là nhà bếp nơi chuẩn bị và nấu các món ăn. Ở văn phòng luật sư, các hoạt động ở tiền sảnh và hậu đường có thể thực hiện vào những giờ giấc khác nhau, tùy theo có hay không sự hiện diện của khách hàng.

Tổ chức dịch vụ có thể được đặc trưng bởi sự cân đối giữa các hoạt động tiền sảnh và hoạt động hậu đường, và tầm cỡ tương đối của hai địa hạt này. Phòng uốn tóc có hoạt động hậu đường rất ít, còn tổ hợp xây dựng lại có nhiều hoạt động xử lý hồ sơ cầm cố so với việc tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Nhà hàng thức ăn nhanh và các quán ăn xe điện ngầm ở Paris có thể dùng cùng một mặt bằng để soạn nấu và phục vụ các món ăn. Tuy nhiên ở các quán ăn xe điện ngầm có mức độ tiếp xúc trực tiếp với khách hàng có phần cao hơn. Ở các khu vực tiền sảnh với mức độ hiện diện và tiếp xúc khách hàng rất cao, thì những phân biệt giữa các phần hành chức năng của tiếp thị, hoạt động kinh doanh và HRM trở nên mờ yếu, nhất là giữa tiếp thị và hoạt động kinh doanh. Bạn hãy nghĩ tới địa điểm và cách bài trí của một nhà hàng và thời gian lịch trình của chuyến bay từ London đến Paris. McLaughlin và Pannesi (1991) cho rằng “hầu như tất cả những vấn đề chiến lược liên quan tới tiếp xúc khách hàng và các hoạt động tiền sảnh phải là kết quả của quyết định phối hợp dính líu đến tiếp thị, hoạt động kinh doanh, tài chánh và nhân sự”.

Trong phần tới, một vài ý niệm yểm trợ chiến lược hoạt

động kinh doanh sẽ được thảo luận sâu rộng. Phần này sẽ bao gồm việc rà lại một vài ý tưởng đã được đưa vào những chương trước và khảo sát chúng kỹ lưỡng hơn với góc nhìn của hoạt động kinh doanh.

Vài ý niệm yểm trợ chiến lược hoạt động kinh doanh

Các tầm hướng cạnh tranh.

Điều quan trọng là nhận ra được những tầm hướng mà các tổ chức thường hay cạnh tranh và bảo đảm rằng chức năng hoạt động kinh doanh có khả năng yểm trợ chúng. Hơn nữa quyết định về việc phải cạnh tranh theo những tầm hướng nào phải được chính thức thực hiện ở cấp cao nhất của tổ chức và phải phù hợp với (toàn bộ hay một phần) chiến lược công ty của tổ chức.

Một số tác giả đã trình bày nhiều tập hợp tầm hướng mà các tổ chức thường cạnh tranh nhau. Tập hợp của McLaughlin và Pannesi (1991) bao gồm chất lượng, địa điểm, các đặc thù của dịch vụ, chi phí, tốc độ giao hàng dịch vụ, mức tin cậy về thời gian giao hàng, sự linh hoạt về tạo giao thiết kế và sự linh hoạt về khối lượng. Có nhiều tranh luận về vấn đề chất lượng dịch vụ, và đề tài này sẽ được trình bày ở Chương 13. Tuy nhiên, ở đây chúng ta cũng nên ngó qua tập hợp các tầm hướng phụ mà Parasuraman (1988) đề nghị:

- Các đặc điểm cụ thể.
- Mức độ tin cậy ở dịch vụ.
- Phản ứng/phản hồi.
- Khả năng.

- Tính hiếu khách.
- Mức độ tin cậy nơi tổ chức.
- Tính an toàn.
- Tiếp cận.
- Giao tiếp/truyền thông.
- Hiểu biết khách hàng.

Bảng liệt kê này tăng thêm hương vị cho những phương cách mà khách hàng có thể chọn lựa để đánh giá chất lượng của một dịch vụ nào đó. Tỉ trọng đi kèm cho mỗi yếu tố trên sẽ thay đổi tùy theo loại dịch vụ và theo khách hàng của cùng loại dịch vụ đó.

McLaughlin và Pannesi lưu ý rằng vì dịch vụ không thể lưu trữ được, nên địa điểm và công suất là hai tầm hướng khác có thể đưa thêm vào danh sách trên (tuy có sự trùng lặp giữa công suất và sự linh hoạt về khối lượng). Thêm nữa, họ còn cho rằng vì sự giao tiếp giữa khách hàng và người phục vụ là một sắc thái thiết yếu của nhiều tổ chức dịch vụ, và tạo thành một phần quan trọng của chiến lược cạnh tranh, nên chiến lược hoạt động kinh doanh phải được xét riêng cho tiền sảnh và cho hậu đường.

Bảng 5.1 minh họa một vài tầm hướng cạnh tranh cho một số lớn tổ chức dịch vụ. Người kinh doanh thì muốn máy bay cất cánh và đến nơi đúng giờ để kịp phiên họp... Người thợ uốn tóc thì phải linh hoạt đáp ứng những đòi hỏi của khách hàng đến làm tóc. Khách sạn phải có đủ phòng khi khách hàng đặt phòng và khi khách hàng đến. Tuy chỉ một tầm hướng được nêu ra cho mỗi tình huống trong bảng này, trên thực tế có thể có cả loạt tầm hướng với các mức độ quan trọng khác nhau. Phần kế tới sẽ trình bày khung sườn để làm việc này.

Bảng 5.1. Dẫn chứng một vài tầm hướng cạnh tranh cho những tổ chức dịch vụ

Tổ chức/ dịch vụ	Dẫn chứng tầm hướng cạnh tranh chính yếu
Hãng hàng không	Đáng tin về thời hạn giao hàng
Tiệm uốn tóc	Uyển chuyển tạo giao/thiết kế dịch vụ
Khách sạn	Công suất
Kế toán chuyên nghiệp	Chất lượng: khả năng
Dịch vụ xe buýt	Chi phí
Sạp bách hóa	Địa điểm

Các chuẩn tắc OQC và OWC.

Hill (1993) đã đề ra các ý niệm về chuẩn tắc đáp ứng đơn hàng (OQC: Order-Qualifying Criteria) và chuẩn tắc tranh đoạt đơn hàng (Order-Winning Criteria) như là những cách giúp tìm hiểu các dịch vụ của một tổ chức có thể cạnh tranh như thế nào. OQC là chuẩn tắc mà dịch vụ cần phải có để gia nhập thị trường, còn OWC là chuẩn tắc cho phép dịch vụ của một tổ chức có được lợi thế so với các dịch vụ đối thủ. Ở cấp đơn giản, trong ngành phân phối thức ăn nhanh, thì tốc độ giao hàng có thể là một OQC, còn đối với tổ chức đang ngắm nghía đến một thị trường mục tiêu nào đó thì giá cả là một OWC.

Để nêu một ví dụ phức tạp hơn, bạn hãy nghĩ đến một sinh viên bắt đầu qui trình chọn lựa đại học mình thích. Nói chung, các chuẩn tắc quan trọng đều có thể thấy trong các mục khái quát của chi phí, chất lượng, các đặc thái và tính linh hoạt. Tuy nhiên, những chuẩn tắc này có nghĩa gì khi xét về những khía cạnh riêng của chương trình lấy bằng cấp? Một vài chuẩn tắc đó được trình bày ở cột thứ nhất của Bảng 5.2. Đây không phải là danh sách tối hậu mà chỉ là một hương vị của một số chuẩn tắc thuộc các đề mục khái quát. Như vậy dưới đề mục "chi phí", sinh viên này có thể thấy chi

phí ăn ở và chi phí sinh hoạt (di chuyển) như là những chuẩn tắc. Các đặc thái có thể là một hỗn hợp các chuẩn tắc liên quan đến trường đại học đó (ví dụ: đời sống xã hội) và những chuẩn tắc liên quan tới chương trình học nào đó. Tính linh hoạt liên quan đến những cơ hội sắp xếp chương trình học đúng theo những yêu cầu riêng của sinh viên này suốt những năm học, như ra nước ngoài học một năm hay một học kỳ, hay chọn lựa chương trình học tổng quát hay chuyên ngành. Có nhiều cách để đo lường chất lượng của một loại dịch vụ, và Chương 13 sẽ thảo luận sâu và kỹ về điểm này. Các dấu hiệu chất lượng mà sinh viên này có thể nhận thấy bao gồm uy tín cao và lớp học sĩ số thấp.

Bảng 5.2. OQC, OWC và các tỉ trọng cho một chương trình học lấy bằng cấp

Chuẩn tắc	Tỉ trọng
Chi phí	
Học phí thấp	Q
Chỗ ở rẻ	Q
Sinh hoạt phí rẻ	Q
Đặc điểm	
Có việc làm	50
Chỗ ở nhiều	QQ
Sinh hoạt xã hội tốt	QQ
Linh hoạt	
Một học kỳ ở nước ngoài, nhiệm ý	10
Chương trình học tổng hợp hay chuyên ngành	10
Chất lượng	
Triển vọng tốt về việc làm	Q
Kết quả cao cho bằng cấp	15
Uy tín	5
Lớp học ít sĩ số	10

Lưu ý: Các bách phân cho OWC cộng lại bằng 100; Q - các chuẩn tắc đáp ứng đơn hàng; QQ - yếu tố làm mất khách hàng nhanh nếu không được cung cấp.

Nhìn sự việc này qua góc nhìn của trường đại học, thì điều cần thiết là xác định những chuẩn tắc nào trong danh sách trên là OWC hay OQC. Thêm nữa, Hill (1993) đề nghị thêm hai tính cải nữa. Hill đề nghị phân phối 100 điểm phần trăm cho các OWC và từ các OQC xác định những yếu tố QQ, là những yếu tố nếu không cung cấp thì sẽ làm mất khách hàng rất nhanh. Thực hiện qui trình này cho ví dụ trên có thể dẫn đến các kết quả ở cột thứ hai của Bảng 5.2. Chúng ta cần nhận thức rằng đây không phải là một việc làm bất động, và rằng sự sắp xếp các chuẩn tắc và việc phân phối tỉ trọng có thể thay đổi theo thời gian. Như vậy khi tình hình tuyển dụng càng lúc càng có tính cạnh tranh thì sắc thái "có việc làm" có thể thành một OQC, và trong khi các chương trình đang tiến hành thì những OWC mới, như sự linh hoạt để học gấp rút và kết thúc chương trình học trong 2 năm thay vì ba, có thể xảy ra.

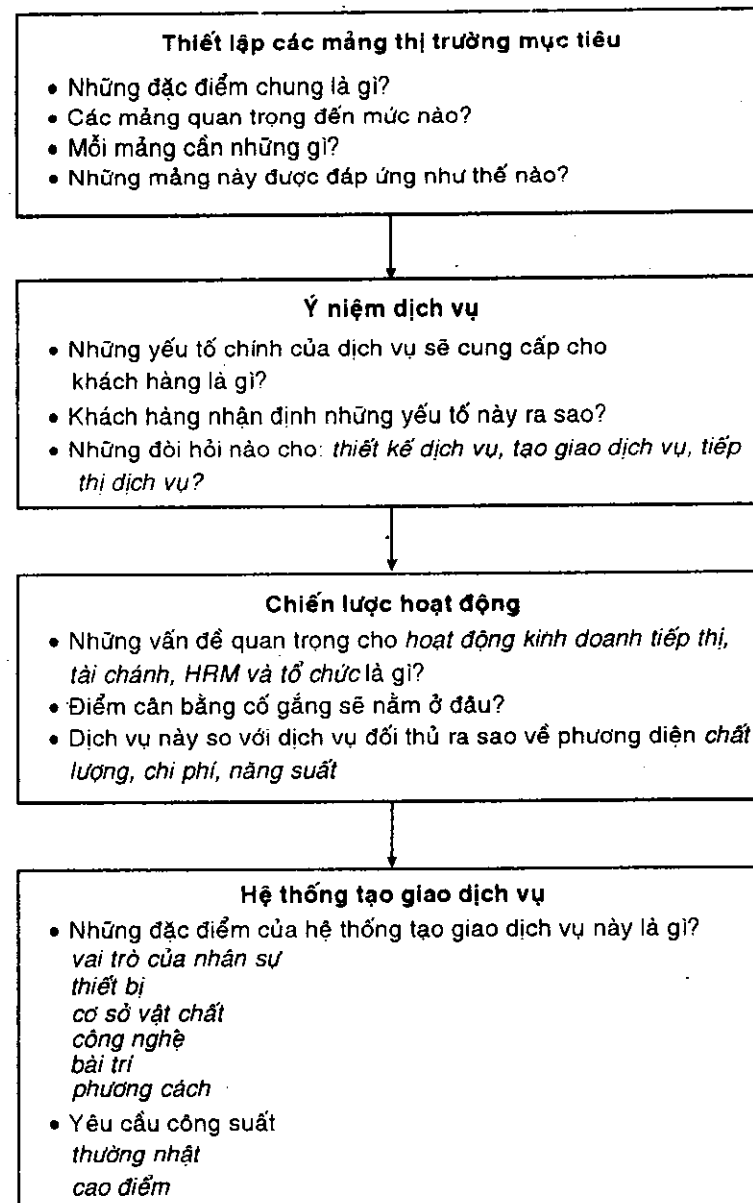
Kiến thức về OQC và OWC cho phép tổ chức khảo sát những khía cạnh nào của hoạt động kinh doanh đóng góp vào sự thành tựu của những chuẩn tắc này. Điều này có thể tạo thành một phần rất quý báu của qui trình phát triển chiến lược các hoạt động kinh doanh, và sẽ được bàn rộng thêm ở phần sau của chương này.

Nhân quan chiến lược dịch vụ.

Heskett (1986) mô tả sự phát triển và tăng trưởng của một tổ hợp siêu thị Pháp mang tên Carrefour vào những năm 1960 bằng cách sử dụng tổ hợp này để dẫn chứng những yếu tố căn bản của điều mà Hill gọi là nhân quan chiến lược dịch vụ. Một người Pháp chủ nhân một cửa hàng bán lẻ (ông Michel Fournier) đã xác định ra một mảng thị trường mục

tiêu quan trọng, đó là những cặp vợ chồng trẻ, di động, ăn hai lương. Họ không có thì giờ và cũng không muốn đi mua hàng ở các tiệm trong làng. Từ nhận xét này ông Fournier đã phát triển một ý niệm dịch vụ có thể đáp ứng những yêu cầu của mảng thị trường này: trung tâm mua sắm một mạch ở ngoại ô (vì nhu cầu mặt bằng). Ông đặt ra chiến lược cạnh tranh nhằm vào cạnh tranh giá và chất lượng (tươi sống), dựa trên việc khai thác giá cả thuận lợi, mà các nhà buôn sỉ dành cho các tiệm bán lẻ, và dựa vào vòng chu chuyển nhanh hàng lưu kho ở siêu thị của mình. Chiến lược này cũng lo đến đồng vốn cho sự phát triển và tăng trưởng trong tương lai. Cuối hết, ông đặt trọng tâm vào hệ thống giao hàng cho thị trường mục tiêu của mình. Những yếu tố chính của qui trình bốn giai đoạn này và một số câu hỏi cần có đáp án được trình bày ở Hình 5.3.

Khi định nghĩa và phát triển ý niệm dịch vụ này, điều quan trọng là phải phân biệt giữa các dịch vụ cốt lõi và các dịch vụ ngoại vi. Ở cấp độ chi tiết thì có nhiều điểm tương đồng giữa các ý niệm đáp ứng đơn hàng và ý niệm tranh đoạt đơn hàng. Dịch vụ cốt lõi là những dịch vụ thiết yếu cho thị trường mục tiêu. Đối với du khách ở lại khách sạn thì dịch vụ này có thể là một phòng ở sạch sẽ với những tiện nghi nào đó, còn dịch vụ ngoại vi có thể là máy pha trà hay cà phê, máy truyền hình, điện thoại v.v...



Hình 5.3. Những yếu tố căn bản của nhân quan dịch vụ chiến lược

Các giai đoạn của tính cạnh tranh của tổ chức dịch vụ.

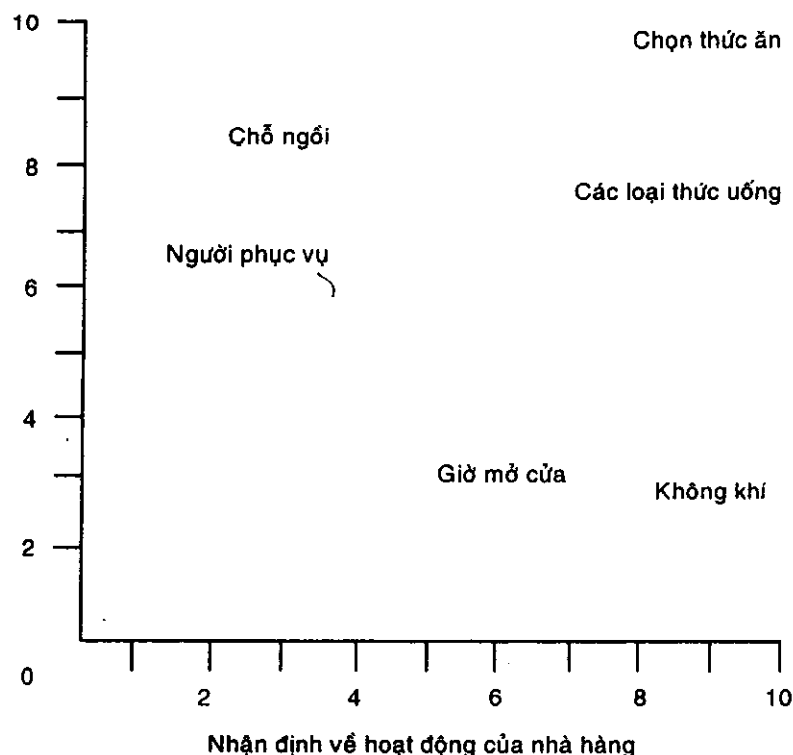
Tầm quan trọng của các tổ chức đang tìm cách xác định những tầm hướng qua đó họ có thể cạnh tranh đã được đề cập nhiều lần ở sách này. Cũng có điều quan trọng nữa là họ có cái nhìn tổng quát về điểm: họ “hiệu quả” đến mức nào trong thị trường so với các đối thủ. Chase và Hayes (1991) đã phát triển một mô hình gồm 4 giai đoạn mà người ta có thể dùng để phân hạng sức cạnh tranh của một doanh nghiệp dịch vụ, đi từ “chân ướt chân ráo” đến “tạo giao dịch vụ đẳng cấp thế giới”. Bảng 5.3 ghi ra những định nghĩa của bốn giai đoạn này cùng với những đặc điểm của chúng.

Như vậy chúng ta có thể sử dụng “sạp góc phố” vì nó rất thuận tiện và mở cửa đến 10 giờ đêm chủ nhật, và chúng ta có thể mua chai sữa tươi cùng với gói trà rồi đem đi. Chúng ta khỏi phải quan tâm đến cô nhân viên bán hàng và giá cả cao. Sạp hàng này thuộc loại “chân ướt chân ráo”. Thông thường, những doanh nghiệp nào trong loại hàng này tồn tại được đều nhờ một thế độc quyền cùng với một khía cạnh nào đó. Tuy nhiên, sự tồn tại này có thể không lâu nếu bạn xét đến ảnh hưởng của những thay đổi luật lệ về các doanh nghiệp nhỏ. Một số người cho rằng Marks and Spencer đang ở giai đoạn 3 (một số lại cho là ở giai đoạn 4), còn tập đoàn khách sạn Marriot thì được coi là đang ở trong giai đoạn 4. Một vài chiến dịch quảng cáo của Marriot quả có nêu những đặc điểm tạo giao dịch vụ đẳng cấp thế giới. Xem kỹ bảng 5.3 sẽ cho phép nhận dạng một vài thay đổi trong thái độ cần có (xem chức năng hoạt động kinh doanh và chất lượng dịch vụ) và những bước cần thực hiện với khách hàng và ban nhân viên nếu tổ chức này muốn chuyển dịch từ giai đoạn này qua giai đoạn khác. Nhiều người cho rằng đây là một qui trình có tuần

tự theo đó một tổ chức khó mà bỏ qua một giai đoạn nào. Một chiến lược hoạt động kinh doanh có thể sẽ bao gồm kế hoạch hành động cần thiết cho hoạt động kinh doanh nếu một công ty nào đó muốn chuyển từ giai đoạn 2, ví dụ, qua giai đoạn 4.

Một yếu tố quan trọng trong việc cải tiến vị thế cạnh tranh là thấu hiểu những gì là quan trọng đối với khách hàng. Chase và Hayes (1991) gợi ý sử dụng cách lập bản đồ thực hiện tầm quan trọng như là công cụ để trình bày thông tin này. Công việc này bao gồm thu thập nơi khách hàng dữ liệu liên quan tới tầm quan trọng của các biện pháp và tổ chức đang hoạt động ra sao. Kết quả sẽ được trình bày lên một đồ biểu thích hợp. Để làm ví dụ, bạn hãy nghĩ tới dịch vụ của một nhà hàng tầm trung. Các biện pháp thực hiện có thể là giờ mở cửa, chọn lựa thức ăn (khai vị, món chính, tráng miệng), các loại thức uống (nước ngọt, bia, rượu nho, rượu mạnh), thời gian chờ (để gọi món ăn, giữa các món ăn), sắp đặt chỗ ngồi (rộng rãi, tiện nghi), người phục vụ (nhanh nhẹ, hiếu khách), không khí (tiếng ồn, nhạc nền, mùi). Một nhóm khách hàng biểu trưng được yêu cầu, trong thời gian nào đó, đánh giá những yếu tố này (từ 0 (kém) đến 10 (ưu)) cho tầm quan trọng đối với họ và đánh giá nhà hàng theo cách nhìn của họ. Bảng biểu cho những kết quả này, tính theo trị số trung bình của cả nhóm, được trình bày ở Hình 5.4. Bảng này cho thấy rõ ràng một vài khu vực đáng đầu tư thêm công sức. Việc sắp chỗ ngồi và, ở mức độ thấp hơn, cách phục vụ được xem là quan trọng, tuy nhiên các nhận thức về hoạt động của nhà hàng về những phương diện này thì không được tốt lắm. Có lẽ cần phải tìm hiểu thêm: ví dụ, các bàn ăn có thể gần nhau quá. Rõ ràng, không khí và giờ mở cửa không được xem là quan trọng cho nên đầu tư thêm vào hệ thống âm thanh mới là một đề nghị không hợp lý.

Tầm quan trọng đối
với khách hàng



Hình 5.4. Bản đồ tầm quan trọng của các hoạt động

Các hoạt động kinh doanh có trọng điểm.

Ý niệm trọng điểm đã được bàn ở Chương 3 trong phần các chiến lược công ty khái quát. Skinner (1974) đã phát triển ý tưởng này và nhấn mạnh vào phần sản xuất hay những ưu điểm của hoạt động kinh doanh tập trung vào một nhóm nhỏ hẹp những sản phẩm hay dịch vụ cho một khu vực thị trường nào đó. Một điều lợi lớn mà người ta đã nhận ra là các mức độ

cao của hiệu năng và hiệu quả xuất phát từ hệ thống tạo giao vì loại ra được một số chủng loại dị biệt và nhân đó loại được sự va chạm giữa các mục tiêu. Bạn hãy nghĩ đến những đòi hỏi của các loại khách hàng đi máy bay. Anh sinh viên đi nghỉ hè thì muốn chuyến bay giá rẻ và không ngần ngại đi vào những giờ trái nghịch nếu giá nó được giảm thêm nữa. Tuy nhiên, một giám đốc công ty, vì không thể trù liệu sắp xếp công việc trước một thời gian lâu và vì công việc bộn bề nên đòi hỏi phải có vé chuyển và vé về nội trong ngày. Hai loại khách hàng này có mục tiêu khác nhau, và nếu người ta tìm cách thỏa mãn đồng đều cả hai tất sẽ dẫn đến những va chạm cho việc điều hành của hàng hàng không.

Ý niệm trọng tâm không mới gì đối với những tổ chức dịch vụ, và đã có nhiều công ty khai thác những điều lợi của nó: Lunn Poly đã đặt trọng điểm vào địa hạt du lịch trọn gói của thị trường nghỉ hè, còn các trường trung học thì nhắm vào thanh thiếu niên 16 - 18 tuổi. Saga Service đặt mục tiêu là nhóm người trên 50 tuổi với một loạt dịch vụ từ bảo hiểm nhà cửa đến đi nghỉ xa. Trọng điểm là khía cạnh chính yếu của những tư tưởng nằm trong nhãn quan chiến lược dịch vụ do Heskett đề xuất năm 1986.

Van Dierdonck và Brandt (1988) cho rằng một vài đặc điểm của các tổ chức dịch vụ có thể tạo ra vài vấn đề khi họ tìm cách thực hiện ý tưởng trọng điểm. Vấn đề thứ nhất là sự hiện diện của khách hàng trong hệ thống tạo giao dịch vụ. Điều này có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của trọng điểm theo nhiều cách. Bạn hãy nghĩ đến một nhà hàng "hạng sang" trong một khách sạn. Nhà hàng này muốn tạo cho mình một hình tượng và một không khí riêng bằng qui chế buộc nam giới phải mặc áo veste và thắt cà-vạt khi vào phòng ăn. Vậy một khách trọ mặc jeans và áo thun sẽ được đối xử ra sao

đây? Trong các tổ chức dịch vụ, người ta ít “kiểm soát” được một vài “nguyên liệu đầu vào” (trong trường hợp này là con người) vào qui trình. Khách hàng cũng có cơ hội trực tiếp để tác động đến qui trình và có khả năng làm thay đổi hay nở rộng trọng điểm. Ví dụ một bữa tiệc cưới mà người ta trù liệu beefsteak cho món ăn chính. Nhà bếp đang làm gần xong 150 phần steaks thì có vài vị khách muốn phần steak của họ chỉ chín tái thôi. Một dịch vụ bao gồm một số thành phần và mỗi thành phần phải phù hợp với trọng điểm. Đặc biệt, các cơ sở vật chất và cách bài trí thường là một phần của dịch vụ chứ không đơn giản là những phương tiện đem lại sự dễ dàng cho phần tạo giao dịch vụ. Bạn hãy hình dung một cặp nam nữ đang dùng bữa ăn ở một nhà hàng sang trọng. Không có lời phàn nàn nào về các món ăn cả. Tuy nhiên, các bàn ăn nhỏ quá nên không thể bày hết đủ các đĩa chén dao muỗng và thực khách ngồi sát nhau quá nên hầu như ai ai cũng chỉ nói thì thầm mà thôi. Điều này đã tạo ra không khí của nghĩa trang chứ không phải hình tượng và ấn tượng mà nhà hàng muốn có. Dierdock và Brandt đã đưa ra một điểm cuối cùng nữa là việc áp dụng ý tưởng trọng điểm cho một tổ chức dịch vụ thường có những đòi hỏi riêng cho tiền sảnh, nơi tiếp xúc thường xuyên với khách hàng, và hậu đường. Ví dụ, mỗi khu vực cần có những kỹ năng và khả năng riêng cho nên những chính sách cùng xuất phát từ trọng điểm nào đó sẽ không áp dụng đồng đều cho mỗi khu vực.

Họ đã nêu ra một số đề nghị để cải tiến tình huống này. Đề nghị thứ nhất là một cách sắp hạng dịch vụ có xét đến mức độ giao tiếp khách hàng và mức độ phụ thuộc vào người phục vụ. Hình 5.5 minh họa cách tổng quát này. Bảng này có thể sử dụng để xác định một vài đặc điểm chính yếu. Trong tình huống mà sự phụ thuộc vào người phục vụ có mức độ thấp

		Mức độ tùy thuộc vào người phục vụ		
		Thấp	Vừa	Cao
Mức độ giao tiếp của khách hàng với hệ thống	Thấp	(A) <ul style="list-style-type: none"> Hậu đường Nhất quán 	(B) <ul style="list-style-type: none"> Hậu đường Hiệu năng hệ thống 	(C) <ul style="list-style-type: none"> Hậu đường Kiến thức
	Cao	(D) <ul style="list-style-type: none"> Tiền sảnh Nhất quán 	(E) <ul style="list-style-type: none"> Tiền sảnh Hiệu năng hệ thống 	(F) <ul style="list-style-type: none"> Tiền sảnh Kiến thức

Hình 5.5. Bảng phân loại các dịch vụ

thì khách hàng dễ có ý kiến về dịch vụ và vì vậy khách hàng là rất quan trọng. Như vậy, khách hàng sẽ mong đợi tính nhất quán và tính hiệu năng nơi dịch vụ. Điều này rõ ràng đòi hỏi những phương cách đã ấn định, sự kiểm soát thời gian chặt chẽ và một kế hoạch hướng về thời gian chứ không hướng về sản lượng. Một ví dụ có thể là dịch vụ hỏi số điện thoại, với mức độ giao tiếp khách hàng rất thấp. Trong tình huống mà mức độ giao tiếp cao thì khách hàng sẽ để ý đến những chi tiết về tính nhất quán và tính hiệu năng (một môi trường có tổ chức/không bữa bãi; dễ hỏi thông tin; sử dụng công nghệ) tại những nơi có hoạt động tiền sảnh. Ở những nơi nào mà mức độ phụ thuộc người phục vụ còn cao hơn thì khách hàng có khuynh hướng chờ đợi một lời phân tích như là một phần của dịch vụ, và sự trình bày một giải pháp. Trọng tâm bây giờ là thành quả và phần kế hoạch phải nhận thức điều này. Ở những nơi nào có mức độ phụ thuộc cao vào người phục vụ thì “phân tích bệnh lý” có vẻ như là yếu tố chính của dịch vụ, và sự bất định liên quan tới việc sắp đặt nhân sự cho phần vụ này sẽ tạo khó khăn cho việc kế hoạch. Trong tình

huống có giao tiếp cao, khách hàng sẽ tìm kiếm vài chi tiết để đánh giá tay nghề: áo choàng trắng của bác sĩ tư vấn ở bệnh viện, đồng phục của phi hành đoàn. Sự ích lợi của bảng sắp loại hạng là nó cho phép tổ chức đặt trọng điểm của mình ở đâu và sau đó mần mò một cách hệ thống những đòi hỏi cho hoạt động kinh doanh theo những hướng như là những kỳ vọng của khách hàng, các kỹ năng và khả năng của nhân viên, hệ thống lập kế hoạch, cách đo đạc thành quả, và môi trường tiền sảnh.

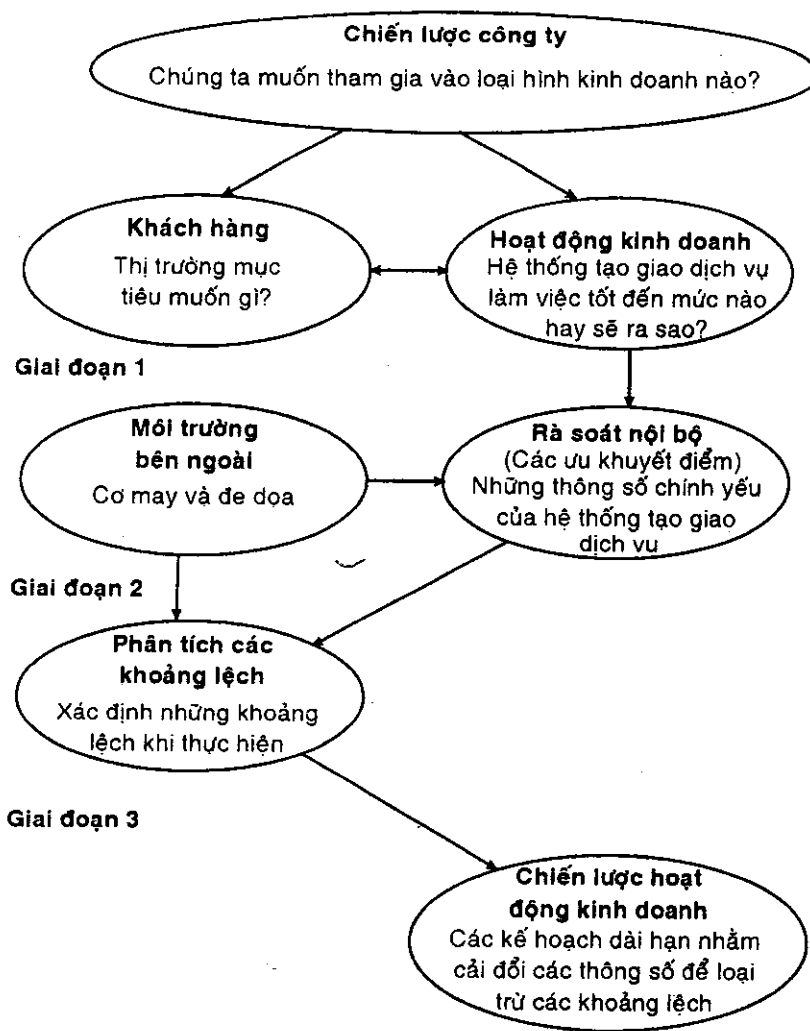
Van Dierdock và Brandt kết thúc phần gợi ý về cách vượt qua những khó khăn liên quan tới trọng điểm trong lãnh vực dịch vụ bằng cách đề nghị sử dụng một “qui trình chọn lựa cho khách hàng” (ví dụ như những ai chưa có mức thu nhập nào đó sẽ được gợi ý tham gia một loại thẻ tín dụng nào khác), hay gián tiếp hơn, thông qua quảng cáo để phát đi hình tượng của “nhóm khách hàng dự liệu”. Ví dụ, Hãng North West Airlines quảng cáo dịch vụ xe hơi có tài xế riêng đưa đón khách hàng từ nhà đến phi trường và ngược lại, và tuy những hàng chữ nhỏ cho thấy dịch vụ này chỉ có với các vé hạng “doanh nhân”, ảnh của bốn ngôi nhà in trên giấy quảng cáo cho thấy loại tư gia mà họ trừu tượng khách hàng làm chủ. Những ví dụ khác bao gồm “hình ảnh gia đình” cho vài loại hành trình nghỉ mát nào đó. Họ cũng gợi ý rằng việc huấn luyện cho nhân viên cũng giúp những người này ứng xử những “khách hàng khó tính” nào muốn nói rộng hay tháo gỡ trọng điểm của dịch vụ đang chào mời (làm sao để nói “không” một cách lễ phép mà khách hàng không nhận ra rằng đó là lời từ chối).

Thiết lập chiến lược hoạt động kinh doanh.

Nhiều phương cách đã được đề nghị cho việc phát triển

một chiến lược hoạt động kinh doanh và một vài khía cạnh chính yếu cũng như ngoại vi đã được bàn tới trong phần trước của chương này và một số khác trong những chương trước. Phần chương này sẽ ráp nối một số ý tưởng này trong một khung rộng lớn do Bộ Thương Mại và Công Nghệ đề xuất (1994) nhưng được phát triển cho môi trường dịch vụ. Hình 5.6 trình bày tổng quan của qui trình này. Cũng như việc phát triển bất cứ chiến lược chức năng nào khác, điểm khởi đầu vẫn là chiến lược công ty với câu hỏi căn bản của nó về bản chất của ngành kinh doanh mà tổ chức muốn yểm trợ (quả vậy, ngay cả trong lúc phát triển chiến lược này thì người ta vẫn đã phải nghĩ đến những tác động của nó ở mức độ vĩ mô). Ngay cả ở cấp đỉnh chóp này vẫn có một gạch nối với khách hàng và vẫn có sự nhấn mạnh về việc đáp ứng những nhu cầu của khách hàng (mà người ta gọi là chiến lược lấy khách hàng làm trọng điểm), tuy rằng ở cấp công ty này trọng tâm sẽ là những vấn đề vĩ mô.

Người ta có thể so sánh bảng chi tiết về nhu cầu của khách hàng với những gì mà hệ thống này thực sự đang thực hiện, như vậy có thể nhận ra những khoảng dị biệt. Phần phân tích này, với những hệ quả chiến lược của nó, phải được dự phóng cho thời gian dài, để ảnh hưởng của môi trường bên ngoài, đặc biệt là những cơ may và những đe dọa, cũng được phân tích. Những thông số chính cho hệ thống tạo giao dịch vụ cần phải được xác định (đặc biệt lưu ý đến những ưu và khuyết điểm của chúng). Những ưu và khuyết điểm này cần phải được xét chung với những khoảng dị biệt tiềm ẩn nói trên khi muốn phát triển chiến lược hoạt động kinh doanh. Hình 5.6 cho thấy ba giai đoạn trong quá trình này mà phần tiếp đây sẽ thảo luận chi tiết hơn.



Hình 5.6. Những giai đoạn chính trong việc phát triển chiến lược hoạt động kinh doanh

Giai đoạn 1.

Giai đoạn đầu tiên là chuyển dịch những thành tố của chiến lược công ty thành một “khẳng định” về những dịch vụ chính yếu mà tổ chức sẽ cung cấp cho thị trường mục tiêu của mình. Phân phân tích này chỉ bao gồm những dịch vụ mà tổ chức cảm thấy mình có vị thế khá tốt trong thị trường cho nên vị trí trong chu kỳ tồn tại, mức tăng trưởng thị trường, và thị trường tiềm năng đều là những yếu tố cần phải xét đến khi xác định nhóm dịch vụ quan trọng này. Điều cần thiết là phải hiểu nền tảng theo đó những dịch vụ này cạnh tranh nhau trong thị trường (xem trang 127) và tầm quan trọng tương đối của những yếu tố cạnh tranh này đối với nhóm khách hàng mục tiêu.

Việc đo lường rất quan trọng cho giai đoạn này, đặc biệt là khi khảo sát một dịch vụ đang có vì người ta nhất thiết phải so sánh những đòi hỏi của thị trường theo những tầm hướng chính yếu cùng với thực trạng mà tổ chức đang thực hiện. Ở cấp độ rộng lớn, một vấn đề như chất lượng có thể được đánh giá dựa trên những than phiền của khách hàng (khuynh hướng phản ứng) hay thông qua phiếu ý kiến do ban giao tế khách hàng soạn ra (khuynh hướng chủ động) nhờ đó người ta mới đánh giá sát sao trên nhiều tầm hướng. Những phiếu ý kiến có thể thực hiện thụ động (qua bưu điện) hay đối diện với một số khách hàng (chọn theo mẫu) sau dịch vụ. Đôi lúc chính khi tạo giao dịch vụ là cơ hội tốt để thu nhập các số liệu này (như trong khi xe buýt chở du khách trở về từ phi trường sau chuyến nghỉ hè trọn gói). Địa điểm có thể đánh giá bằng khoảng cách trung bình mà khách hàng tương lai phải chuyển dịch để có dịch vụ đó hoặc bằng cách nhìn vào những khu vực dân cư tập trung những khách hàng tương lai của dịch

vụ. Tốc độ tạo giao dịch vụ có thể đo đạc bằng cách lập ra những mục tiêu (có liên quan đến những kỳ vọng của khách hàng và, nếu được, liên quan đến các mục tiêu của các đối thủ) và theo dõi thời gian chờ đợi liên quan tới những mục tiêu này (ví dụ thông báo của ngân hàng nói “chúng tôi quyết phục vụ quý vị trong vòng hai phút”).

Kết quả của giai đoạn này là một sự hiểu biết rõ ràng về những yếu tố có tầm quan trọng cho khách hàng hiện có (và khách hàng tương lai) của dịch vụ mà tổ chức cung cấp và yểm trợ bằng một số mục tiêu xác định rõ ràng. Đối với những dịch vụ đang có, tổ chức cũng cần phải có những số liệu cho thấy tổ chức đang thực hiện ra sao so với những mục tiêu trên, cùng với những hệ thống và phương cách đang có để bảo đảm rằng những số liệu này được thu thập và phân tích trên căn bản liên tục và lâu dài.

Giai đoạn 2.

Giai đoạn kế tiếp liên quan đến việc xác định và đánh giá những thông số chính yếu của hệ thống tạo giao dịch vụ. Việc đánh giá này không những phải xét đến hệ thống hiện đang tạo giao những dịch vụ mà còn phải bao gồm cả những dịch vụ mới sẽ được đưa vào toàn bộ dịch vụ của tổ chức. Hình 5.7 cho thấy một vài thông số liên quan. Những thông số này biểu trưng những khu vực chính yếu của ban hoạt động kinh doanh. Những khu vực này sẽ có ảnh hưởng lớn đối với việc tổ chức có khả năng tạo giao dịch vụ đáp ứng những yếu tố mà nhóm mục tiêu cho là quan trọng hay không. Ở giai đoạn này, điều cũng quan trọng là phải khảo sát không những các hoạt động kinh doanh bên trong mà luôn cả bên ngoài nữa bằng cách theo dõi những cơ hội và đe dọa cũng như những yếu tố

chính trị, kinh tế, xã hội và kỹ thuật trong môi trường cạnh tranh. Còn có một yếu tố đầu vào nữa là phần phân tích ảnh hưởng của cạnh tranh (mô hình năm lực: sự tranh chấp giữa các nhà cung cấp hiện tại, áp lực từ khách hàng và từ nhà cung cấp, sự đe dọa của những tổ chức muốn nhập cuộc và của những loại dịch vụ thay thế). Tất cả những lực này đều đã được thảo luận chi tiết ở Chương 3.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cơ sở vật chất
Số lượng, kích cỡ, địa điểm, trọng tâm, thiết bị • Công suất
Sản lượng tối đa, năng suất này được điều hành ra sao? • Các quy trình
Việc tạo giao được tổ chức ra sao, hậu đường, tiến sảnh, sử dụng đa năng • Chuỗi quy trình
Mức độ sáp nhập theo hàng dọc • Nhân sự
Hệ thống thanh toán, động lực, đào tạo, phát triển, thu tuyển • Chất lượng
Phương tiện bảo đảm việc tạo giao dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng • Chính sách kiểm tra
Hệ thống và phương cách để bảo đảm dịch vụ được tạo giao đúng lúc, đúng nơi và đúng cách khách hàng muốn • Các nhà cung cấp
Nhận nguyên vật liệu đúng lúc, đúng giá và đúng chất lượng; một/ nhiều nguồn • Dịch vụ mới
Các quy trình liên quan đến sự phát kiến và triển khai những dịch vụ mới |
|---|

Hình 5.7. Các thông số chính của hệ thống tạo giao dịch vụ.

Giai đoạn 3.

Giai đoạn cuối cùng lúc đầu liên quan đến việc xác định những “sai lệch thực hiện” giữa những gì thị trường muốn và

dịch vụ hiện đang được tạo giao. Điều này cũng phải được kết nối với việc đánh giá tương tự cho những dịch vụ mới mà những thông số chính yếu đã được ấn định, mặc dù không thể so sánh với tình hình hiện có. Giai đoạn này cũng phải lưu ý đến những phát triển tương lai thể hiện qua phân phân tích khái quát về môi trường bên ngoài, mà chúng ta đã phác thảo ở cuối phần trước (như: những thay đổi về kỳ vọng của khách hàng qua thời gian; việc sử dụng công nghệ mới để tạo ra hệ thống mới và tốt hơn để tạo giao dịch vụ; các ảnh hưởng chính trị; và những thay đổi trong cấu trúc thuế, và do đó những thay đổi về chi phí, như: thuế đánh vào di chuyển bằng máy bay và những mức tăng thuế trị giá gia tăng).

Điểm chính yếu cho sự phác thảo chiến lược hoạt động kinh doanh là sự kết nối giữa một bên là những sai lệch thực hiện (những dịch vụ hiện có) và các thông số thực hiện chính yếu (những dịch vụ mới) và bên kia là các thông số chính yếu của chính sách hệ thống tạo giao dịch vụ như đã liệt kê trong Hình 5.7. Chiến lược phát triển theo cách này là kế hoạch lâu dài cho mỗi khu vực chính sách nhằm bảo đảm rằng sự sai lệch này được san bằng và/hay thông số thực hiện được đáp ứng. Ví dụ một công ty phà đò cung cấp dịch vụ chở khách qua eo biển English Channel, và công ty này đang phải đối đầu với sự cạnh tranh gia tăng của “công nghệ” đường hầm xuyên biển Channel Tunnel. Các tầm hướng cạnh tranh ở đây có thể là tốc độ vượt qua eo biển (kể cả thời gian lên và xuống phà/tàu), giờ giấc chính xác và các đặc điểm của dịch vụ (nhà hàng, cửa hàng miễn thuế). Hiện thì công ty phà này không đáp ứng được những yêu cầu của khách hàng tính theo thời gian lên và xuống phà. Điều này buộc phải nhìn vào qui trình liên hệ, xác định những điểm ứ tắc và v.v.... Đồng thời cũng có nhiều vấn đề về giờ giấc chính xác và điều này buộc phải

xét đến hệ thống kế hoạch và kiểm tra. Cuối cùng còn có những đe dọa tiềm ẩn từ chính phủ, vì họ trừ tính loại bỏ “cửa hàng miễn thuế” trên phà. Chiến lược hoạt động kinh doanh sẽ bao gồm những kế hoạch lâu dài nhằm phát triển những qui trình và những hệ thống lập kế hoạch thích hợp.

Thảo luận.

Một đặc điểm chính yếu trong việc phát triển một chiến lược hoạt động kinh doanh là việc chấp nhận và thực thi một phương cách có cấu trúc nào đó nhằm bảo đảm rằng không một vấn đề quan trọng nào sẽ bị bỏ qua. Chương này đã giới thiệu một phương cách như vậy cùng với một vài ý niệm giúp bạn hiểu được qui trình này.

Đề tài thảo luận và bài tập.

1. Bạn hãy chọn ra ba tổ chức dịch vụ và mô tả những gì được xem là chuẩn tắc hoạt động đơn hàng, chuẩn tắc đáp ứng đơn hàng và những chuẩn tắc làm mất khách hàng nhanh chóng nếu không được cung cấp (OWC, OQC và QQ) và bạn hãy giải thích lý do.
2. Đối với ba khu vực dịch vụ, bạn hãy nêu những ví dụ về những tổ chức thực tại mà người ta có thể nói đang ở vào mỗi giai đoạn của tính cạnh tranh của tổ chức dịch vụ (“chân ướt chân ráo” đến “tạo giao dịch vụ đẳng cấp thế giới”). Chứng minh cách sắp hạng của bạn.
3. Một công ty đa quốc gia sở hữu một chuỗi khách sạn năm sao ở những thành phố chính khắp thế giới. Thị trường hiện nay là giới du lịch kinh doanh và giới đi nghỉ hè. Công ty này có hệ thống đặt chỗ trung ương

với số điện thoại quốc tế miễn phí. Người ta đã lập những dây nối với nhiều nhóm văn phòng du lịch chuyên tổ chức các chuyến đi kinh doanh. Công ty được đăng trên những tập sách giới thiệu của một số văn phòng tổ chức các chuyến đi nghỉ hạng sang.

Vị giám đốc hoạt động kinh doanh đang định rà lại chiến lược hoạt động kinh doanh. Bạn mô tả làm sao thực hiện được điều đó. Rõ ràng hơn, bạn hãy xác định những tầm hướng hay chuẩn tắc cho biết các yêu cầu của thị trường, và mô tả bằng cách nào bạn sẽ đo lường cách tổ chức này thực hiện những tầm hướng ấy ra sao. Bạn thêm vào đó phần đánh giá thành quả hiện nay. Bạn hãy khảo sát những sai lệch giữa thành quả hiện nay và những đòi hỏi của thị trường, đồng thời lưu ý đến những cơ hội và đe dọa bên ngoài. Bạn hãy thực hiện một cuộc tổng rà soát tất cả những chính sách hoạt động kinh doanh hiện nay (ví dụ: cơ sở vật chất, điều hành công suất, chất lượng, kế hoạch hoạt động kinh doanh và v.V...). Cuối cùng bạn hãy soạn thảo một chương trình hành động, xác định những khu vực chính sách nào góp tay vào những sai lệch đó, và những bước cần thiết để loại bỏ những sai lệch ấy.

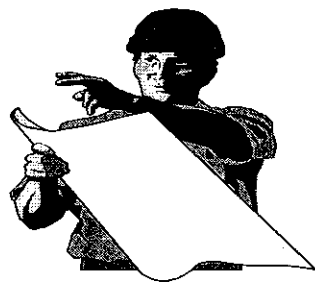
4. Bạn hãy mô tả ba tình huống điển hình về những tổ chức đã thực hiện phương cách trọng tâm, và những điểm lợi xét theo nhãn quan hoạt động kinh doanh.

Bảng 5.3. BỐN GIAI ĐOẠN CỦA TÌNH CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP DỊCH VỤ

	Chân ướn chân ráo	Vững bước	Có biệt tài	Tạo giao dịch vụ cấp thế giới
Định nghĩa	Khách hàng hỗ trợ các doanh nghiệp dịch vụ vì những lý do ngoài thành quả	Khách hàng không tìm mà cũng không tránh doanh nghiệp.	Khách hàng đi tìm doanh nghiệp vì uy tín lâu dài của doanh nghiệp trong việc đáp ứng các kỳ vọng của khách hàng	Tên hiệu của doanh nghiệp đồng nghĩa với chất lượng ưu việt; Dịch vụ bây giờ không chỉ làm hài lòng khách hàng mà còn làm cho họ thích thú, qua đó nâng cao các kỳ vọng của khách hàng lên mức mà các đối thủ không theo được
Chức năng hoạt động kinh doanh	May ra có tính cách cầm cự	Hoạt động cầm chừng, không mấy hào hứng.	Cải tiến liên tục, được tăng cường bởi bộ phận quản lý nhân sự và bởi những hệ thống yểm trợ trọng tâm hướng về khách hàng.	Tiếp thu nhanh và hay đổi mới; nắm vững được mọi bước của qui trình tạo giao dịch vụ và có những khả năng trội hơn các đối thủ.
Chất lượng dịch vụ	Bị phụ thuộc vào giá thành; tăng giảm mạnh	Đáp ứng được một số kỳ vọng của khách hàng; ổn định về một hay hai khía cạnh.	Vượt qua các kỳ vọng của khách hàng, ổn định về nhiều khía cạnh	Nâng cao các kỳ vọng của khách hàng và đi tìm thách thức; cải tiến liên tục.

	Chấn ượt chấn rào	Vững bước	Có biệt tài	Tạo giao dịch vụ cấp thế giới
Khách hàng	Không xác định; cần được thỏa mãn ở giá thành thấp nhất.	Một địa hạt thị trường mà ít người biết được những nhu cầu cần bản.	Một tập hợp các cá nhân mà doanh nghiệp biết rõ chuyển biến của nhu cầu.	Một nguồn khích lệ, tư tưởng và cơ hội.
Lực lượng lao động	Có nhiều giới hạn.	Nhân lực có hiệu năng và kỷ luật; theo sát các qui chế	Được phép chọn lựa, trong số các qui chế.	Có tính đổi mới; tạo mới nhiều qui chế
Ban điều hành tiền tuyến	Kiểm tra công nhân.	Kiểm tra qui trình.	Lắng nghe khách hàng, hướng dẫn và trợ giúp nhân viên	Được ban quản lý cấp cao nhất lắng nghe vì là nguồn tư tưởng mới, đỡ đầu nhân viên trên đường sự nghiệp của họ.

Phát triển và thiết kế quy trình dịch vụ mới



4-2

Các mục tiêu học tập

- ◆ Thảo luận quy trình phát triển dịch vụ mới.
- ◆ Chuẩn bị một kế hoạch chi tiết cho một hoạt động dịch vụ.
- ◆ Mô tả quy trình dịch vụ sử dụng các khía cạnh (hay chiều kích) tính phân kỳ và tính phức tạp.
- ◆ Sử dụng phép phân loại quy trình dịch vụ để phân loại một hoạt động dịch vụ.
- ◆ So sánh và đối chiếu các phương pháp chung về thiết kế hệ thống dịch vụ.
- ◆ Đặt một ví dụ về tự động hóa dịch vụ ở đúng loại.
- ◆ Bàn về các vấn đề quản lý liên hệ với sự chấp nhận công nghệ mới.

Thông tin cơ bản

- ◆ Thiết kế dịch vụ mới liên quan đến nhiều vấn đề
 - Địa điểm
 - Thiết kế cơ sở vật chất
 - Bài trí cơ sở vật chất cho dòng công việc có hiệu quả
 - Kiểm tra chất lượng dịch vụ
 - Lựa chọn thiết bị
 - Công suất phục vụ đầy đủ

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

4-4

Thông tin cơ bản

- ◆ Phát triển và thiết kế dịch vụ mới thì không bao giờ kết thúc
 - “giai đoạn tuần trăng mật”
 - » Khách hàng ban đầu thích (và mua) dịch vụ
 - » Qua thời gian, khách hàng trở nên buồn chán, và ngưng mua dịch vụ
 - Một khi dịch vụ trở nên sẵn sàng để dùng, những sự sửa đổi, biến cải được đưa ra như một giấy chứng nhận điều kiện (conditions warrant)
 - » Những sự nâng cao sản phẩm dịch vụ

Một bài tập tư duy

- ◆ Nếu bạn muốn trở thành một “ngôi sao nhạc rock” ... bạn sẽ thiết kế dịch vụ rock n’ roll của bạn như thế nào?
 - Khái niệm dịch vụ chiến lược của bạn là gì?
 - Khách hàng của bạn là ai?
 - Sản phẩm dịch vụ của bạn là gì?
 - Quy trình dịch vụ của bạn là gì?
 - Bạn có cần phải thiết kế lại dịch vụ của mình trong tương lai không?
 - Bạn có cần phải thiết kế một cơ sở vật chất dịch vụ không?

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

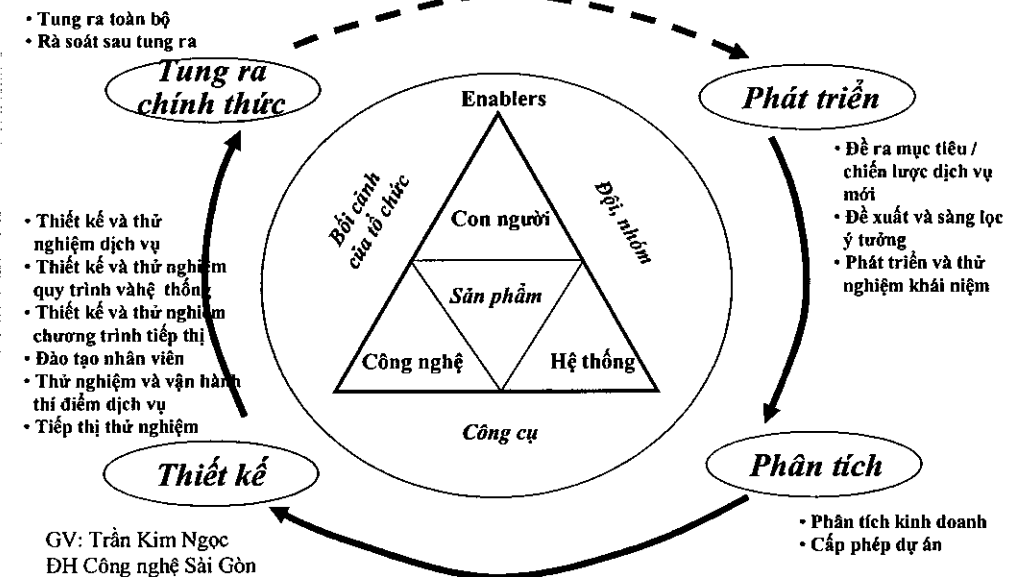
4-6

Phát triển dịch vụ mới

- ◆ Phát triển dịch vụ mới (NSD)
 - Phát triển nghiên cứu được tổ chức ở các doanh nghiệp dịch vụ
 - Một quy trình sáng tạo ... nhưng cũng thường rất kỹ thuật
 - NSD deliverable là một sự mô tả “sản phẩm dịch vụ” hay “dịch vụ trọn gói”

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Chu kỳ phát triển dịch vụ mới



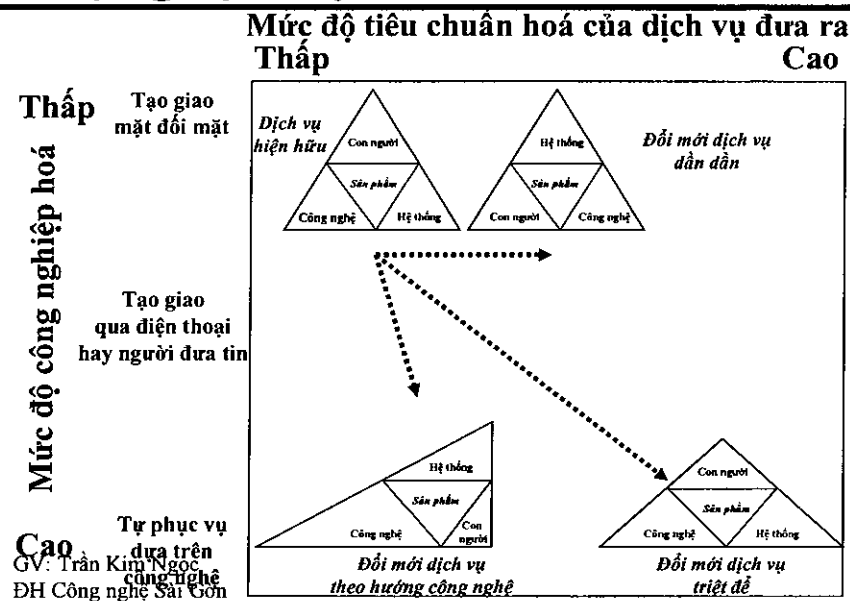
4-8

Phát triển dịch vụ mới Các mức đổi mới (hay cải tiến) dịch vụ

- ◆ Radical Innovations
 - Đổi mới chủ yếu: dịch vụ mới driven by information and computer based technology
 - Khởi sự kinh doanh: dịch vụ mới cho thị trường hiện có
 - Dịch vụ mới cho thị trường đang cung cấp: new services to customers of an organization
- ◆ Incremental Innovations
 - Service Line Extensions: augmentation of existing service line (e.g. new menu items)
 - Cải tiến dịch vụ: changes in features of currently offered service
 - Thay đổi phong cách, tác phong: modest visible changes in appearances

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Động lực học của NSD



Đổi mới dịch vụ do công nghệ thúc đẩy

- ◆ Năng lượng – Các chuyến bay quốc tế với máy bay phản lực
- ◆ Thiết kế vật lý – Sân vận động đóng kín
- ◆ Vật liệu - Astroturf
- ◆ Phương pháp - JIT và TQM
- ◆ Thông tin – Thương mại điện tử sử dụng Internet

Phân loại tự động hoá dịch vụ

- ◆ Trình tự cố định (F) - cổng bãi đậu xe
- ◆ Trình tự thay đổi (V) - ATM
- ◆ Sự quay lại (P) – máy trả lời tự động
- ◆ Được điều khiển bằng số (N) - animation
- ◆ Thông minh (I) – máy lái tự động
- ◆ Hệ chuyên gia (E) - chẩn đoán y học
- ◆ Hệ thống tự động hoá hoàn toàn (T) - EFT

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Sự chấp nhận công nghệ mới trong dịch vụ

- ◆ Những thách thức trong việc chấp nhận công nghệ mới
 - Quy trình là sản phẩm
 - Những thay đổi tiền sảnh và hậu đường
 - Nhu cầu tiêu chuẩn hoá
- ◆ Quản lý quy trình chấp nhận công nghệ mới
 - Quy trình gồm 10 bước với những mối quan tâm dành cho nhân viên và khách hàng

Sơ đồ dịch vụ

- ◆ Phát triển một dịch vụ mới trên cơ sở những ý tưởng chủ quan bao hàm trong khái niệm dịch vụ có thể đưa đến những nỗ lực thử và sai hao tiền tốn của nhằm chuyển khái niệm thành hiện thực
- ◆ Trong nhiều hoạt động thiết kế, các bản vẽ kiến trúc được tạo ra để trình bày một thiết kế
 - Bản thiết kế cao ốc
 - Biểu đồ kỹ thuật

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

4-14

Sơ đồ dịch vụ

- ◆ Sơ đồ dịch vụ
 - Xác định chính xác hệ thống cung ứng dịch vụ để cho phép thử nghiệm khái niệm dịch vụ trên giấy trước khi thực hiện hệ thống thực
 - Bản đồ hay biểu đồ tiến trình tất cả những sự giao dịch tạo nên quy trình cung ứng dịch vụ
 - » Các hoạt động xử lý thông tin
 - » Những sự tương tác với khách hàng
 - » Các điểm quyết định

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Sơ đồ dịch vụ

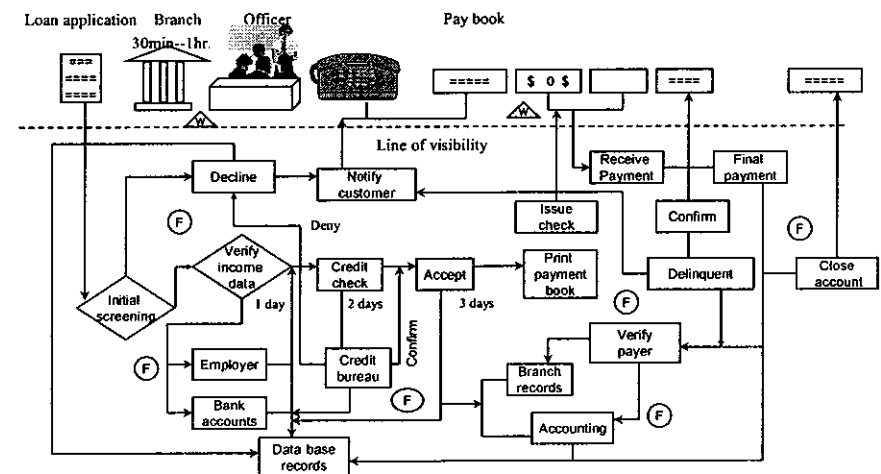
- ◆ Tiền sảnh
 - Thiết kế sự trải nghiệm của khách hàng
 - Thiết kế hoạt động cùng sản xuất, những kịch bản của khách hàng
 - Thiết kế các hoạt động, những kịch bản của nhân viên
- ◆ Đường phân cách (Line of Visibility)
 - Khách hàng có thể tương tác với cái gì? Khách hàng không thể tương tác với cái gì?
- ◆ Hậu đường
 - Thiết kế các quy trình mà khách hàng không thể tương tác với
 - » Định hướng hiệu quả
 - » Có thể đòi hỏi phải xây dựng các tiêu chuẩn ngành

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Thanh toán bù trừ séc nhanh hơn (những quy tắc xử lý séc phổ thông)
Quản lý hàng dự trữ (các ký hiệu UPC)

4-16

Sơ đồ dịch vụ (Ví dụ hoạt động cho vay của ngân hàng)



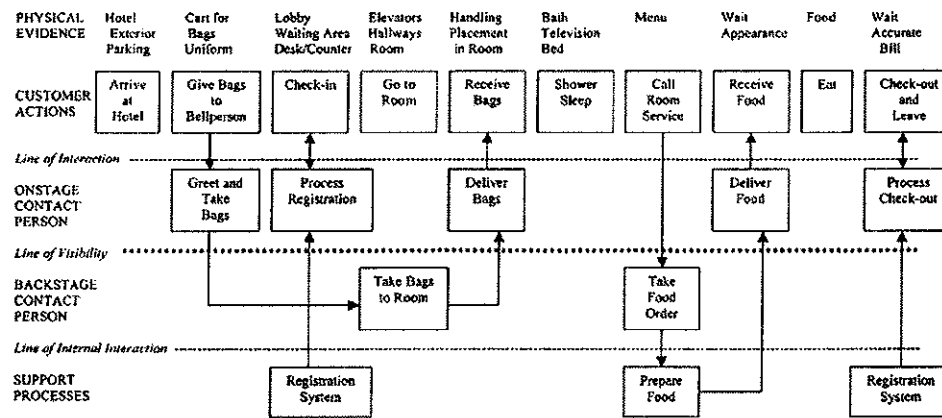
GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

(F) Fail point

(W) Customer wait

◇ Employee decision

Sơ đồ dịch vụ của một khách sạn sang trọng



GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

4-18

Sơ đồ dịch vụ

◆ Sơ đồ dịch vụ

- Nghiên cứu sơ đồ dịch vụ có thể gợi ý
 - » những cơ hội cải tiến
 - » nhu cầu xác định thêm nữa các quy trình nào đó
 - » những điểm sai hỏng tiềm ẩn trong hệ thống
 - » các bước cần phải “hết sức rõ ràng”

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Định vị chiến lược

◆ Định vị chiến lược thông qua kết cấu quy trình

- *Mức độ phức tạp*: được đo lường bởi số bước trong sơ đồ dịch vụ.
 - » Ví dụ: một bệnh viện chuyên khoa thì ít phức tạp hơn một bệnh viện đa khoa.
- *Mức độ phân kỳ*: mức độ tự do mà người phục vụ được phép tùy chỉnh dịch vụ.
 - » Ví dụ: các hoạt động của một luật sư trái ngược với các hoạt động của một trợ lý của luật sư.

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

4-20

Định vị chiến lược

◆ Định vị chiến lược thông qua kết cấu quy trình

- *Mức độ tiếp xúc với khách hàng*: Khách hàng tiếp xúc với hệ thống dịch vụ ở đâu/như thế nào.
 - » Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng – tương tác trực tiếp với hệ thống tại địa điểm dịch vụ
 - » Tiếp xúc không trực tiếp với khách hàng – qua phương tiện điện tử
 - » Không tiếp xúc với khách hàng – các hoạt động hậu đường mà khách hàng không thể tiếp xúc được
- *Mục tiêu của dịch vụ*: Cái gì được chuyển hoá trong thời gian dịch vụ?
 - » Chế biến, gia công hàng hoá
 - » Xử lý thông tin
 - » Xử lý con người

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Định vị chiến lược: Các phương án cấu trúc cho một nhà hàng gia đình

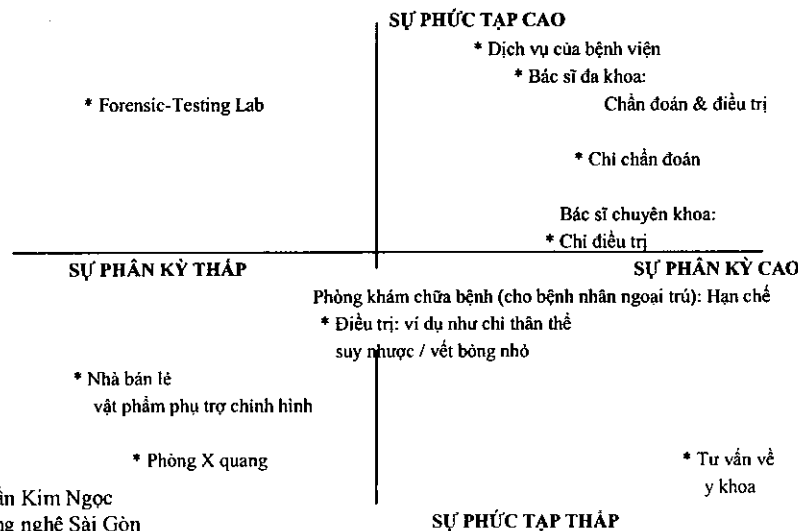
4-21

SỰ PHỨC TẠP/SỰ PHÂN KỲ THẤP	QUY TRÌNH HIỆN THỜI	SỰ PHỨC TẠP/SỰ PHÂN KỲ CAO HƠN
Không nhận đặt chỗ trước Tự tìm ghế ngồi. Menu trên bảng Loại ra Khách hàng diễn vào mẫu	NHẬN ĐẶT CHỖ TRƯỚC ĐẶT GHẾ CHO KHÁCH NGỒI, ĐƯA MENU PHỤC VỤ NƯỚC & BÁNH MÌ GHI NHẬN MÓN ĂN	Chọn bàn cụ thể Đọc Menu, diễn tả món ăn đầu tiên & món đặc biệt Nhiều loại bánh mì nóng và món khai vị Tại bàn. Người đầu bếp đích thân ghi nhận
Đã chuẩn bị trước: không có lựa chọn	CHUẨN BỊ MÓN ĂN Salad (4 lựa chọn)	Chuẩn bị riêng tại bàn
Giới hạn trong bốn loại để chọn	Món ăn đầu tiên (15 lựa chọn)	Mở rộng đến 20 lựa chọn; có thêm các món Flaming Dishes; gỗ xương cá tại bàn; chuẩn bị nước chấm tại bàn
Quầy kem nước quả: Tự phục vụ	Món tráng miệng (6 lựa chọn)	Mở rộng đến 12 lựa chọn
Chỉ có cà phê, trà, sữa Phục vụ xalá & món ăn đầu tiên chung; hóa đơn và đồ uống chung	Đồ uống (6 lựa chọn) PHỤC VỤ MÓN	Có thêm cà phê, bán kê rượu vang, rượu mùi ngoại Phục vụ từng món riêng; nước trái cây giữa các món; ớt giả
Chỉ nhận tiền mặt; Trả khi rời nhà hàng	NHẬN TIỀN	Lựa chọn hình thức thanh toán, kể cả tài khoản tại hàng; phục vụ kẹo bạc hạc ay

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Định vị cấu trúc của các dịch chăm sóc ý tế

4-22



GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Nguyên tắc phân loại các quy trình dịch vụ

4-23

		Low divergence (standardized service)			High divergence (customized service)		
		Processing of goods	Processing Information	Processing of people	Processing of goods	Processing Information	Processing of people
No Customer Contact		Dry Cleaning Restocking a vending machine	Check processing Billing for a credit card		Auto repair Tailoring a suit	Computer programming Designing a building	
Indirect customer contact			Ordering groceries from a home computer			Supervision of a landing by an air controller	
Direct Customer Contact	No customer- service worker interaction (self- service)	Operating a vending machine Assembling premade furniture	Withdrawing cash from an ATM	Operating an elevator Riding an escalator	Sampling food at a buffet dinner Bagging of groceries	Documenting medical history Searching for information in a library	Driving a rental car Using a health club facility
	Customer service worker interaction	Food service in a restaurant Hand car washing	Giving a lecture Handling routine bank transactions	Providing public transport- ation Providing mass vaccination	Home carpet cleaning Landscaping service	Portrait painting Counseling	Haircutting Performing a surgical operation

GV: Trần Kim Ngọc

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Các phương pháp chung về thiết kế dịch vụ

4-24

◆ Dây chuyền sản xuất

- Hạn chế sự tùy ý của nhân viên
- Phân công lao động
- Sử dụng công nghệ thay thế con người
- Tiêu chuẩn hoá dịch vụ

◆ Khách hàng là người cùng sản xuất

- Sử dụng lao động của khách hàng thay thế nhà cung cấp
- Điều hoà nhu cầu dịch vụ

◆ Tiếp xúc với khách hàng

- Mức độ tiếp xúc với khách hàng
- Tách biệt các hoạt động tiếp xúc cao và thấp

◆ Trao quyền cùng với thông tin

- Nhân viên và khách hàng

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Phương pháp dạy chuyên sản xuất về thiết kế dịch vụ

4-25

- ◆ Hạn chế sự tùy ý của nhân viên
- ◆ Phân công lao động
- ◆ Sử dụng công nghệ (một phương pháp cung ứng dịch vụ đã được lập trình) thay thế con người (có khả năng trả lời nhiều lời yêu cầu dịch vụ)
- ◆ Tiêu chuẩn hoá dịch vụ

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

4-26

Sự tham gia của khách hàng

- ◆ Khuyến khích khách hàng cùng sản xuất
 - Free air miles for Internet ticketing
 - Giá thấp hơn cho dầu xăng tự phục vụ
- ◆ Xúc tiến san bằng cầu
 - Phim chiếu vào buổi chiều rẻ hơn
 - Đồ uống nửa giá trước 6:00 chiều

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

Quan niệm tiếp xúc với khách hàng về dịch vụ

4-27

- ◆ Mức độ tiếp xúc với khách hàng ảnh hưởng đến hiệu quả tiềm ẩn của dịch vụ
- ◆ Tách biệt các hoạt động tiếp xúc cao và thấp
- ◆ Cân nhắc sự đánh đổi giữa cơ hội bán hàng và hiệu quả sản xuất

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

4-28

Trao quyền với thông tin

- ◆ Trao quyền cho nhân viên
 - Cho mạng nội bộ kết nối nhân viên với các cơ sở dữ liệu, các cơ sở kiến thức, v.v...
 - » các hệ chuyên gia
 - » các cẩm nang chính sách
- ◆ Trao quyền cho khách hàng
 - Internet Web Site
 - » cơ sở dữ liệu
 - » các công cụ ra quyết định
 - » các hệ chuyên gia

GV: Trần Kim Ngọc
ĐH Công nghệ Sài Gòn

