

PHÂN TÍCH CHUỖI DỊCH VỤ - LỢI NHUẬN TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY: TRƯỜNG HỢP CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ ROBO

TRỊNH THÙY ANH

Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – thuyanh@ou.edu.vn

ĐẶNG THỊ MỸ LY

Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - ly.thaonguyentravel@gmail.com

(Ngày nhận: 17/07/2016; Ngày nhận lại: 02/12/16; Ngày duyệt đăng: 26/12/2016)

TÓM TẮT

Nghiên cứu nhằm ứng dụng để phân tích chuỗi dịch vụ - lợi nhuận trong một công ty, xác định được các yếu tố tác động đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên, từ đó tạo nên sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng nhằm làm tăng doanh thu và lợi nhuận cho công ty. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích định tính với kỹ thuật nghiên cứu tình huống, thông qua quan sát trực tiếp và phỏng vấn sâu các nhà quản lý và nhân viên tại Công ty Cổ phần đầu tư phát triển công nghệ Robo để áp dụng phân tích chuỗi dịch vụ - lợi nhuận. Từ đó gợi ý các giải pháp để thúc đẩy phát triển kinh doanh tại công ty.

Từ khóa: chuỗi dịch vụ - lợi nhuận; sự hài lòng của nhân viên; lòng trung thành của nhân viên; kết quả làm việc của nhân viên; sự hài lòng của khách hàng; lòng trung thành của khách hàng.

Service – Profit chain in business analysis: A case study of robo technology corporation

ABSTRACT

This paper applies the concept of service – profit chain in a company to identify factors affecting employee satisfaction and loyalty that results in customer satisfaction and loyalty to increase revenue and profit for the company. This paper uses qualitative analysis with a case study conducted through observation and deep interview of the managers and staff of the Robo Technology Corporation in order to apply the model of service – profit chain. Based on the data analysis, some solutions are proposed to improve the business capacity of the company.

Keywords: service – profit chain; employee satisfaction; employee loyalty; customer satisfaction; employee performance; customer loyalty.

1. Đặt vấn đề

Trong nền kinh tế hiện nay, các doanh nghiệp cạnh tranh nhau rất gay gắt nhằm duy trì số lượng khách hàng hiện tại và tăng thị phần trên thị trường. Đây không phải là trách nhiệm của riêng bộ phận marketing hoặc bộ phận bán hàng, mà phải là trách nhiệm của tất cả các thành viên trong doanh nghiệp. Có rất nhiều yếu tố tạo nên sự thành công cho một doanh nghiệp và con người là một trong những nhân tố vô cùng quan trọng. Quan điểm chủ đạo ở đây là doanh nghiệp có nguồn nhân lực tốt sẽ góp phần tạo ra sản phẩm cạnh

tranh, mang lại nhiều giá trị cho khách hàng, phục vụ khách hàng tốt, làm khách hàng hài lòng và trung thành, từ đó gia tăng doanh thu và phát triển thị phần. Như vậy, tất cả các nhân viên, các bộ phận trong doanh nghiệp phải kết nối lại để cùng hướng đến mục tiêu chung của doanh nghiệp. Sự kết nối này được thể hiện trong một chuỗi gọi là chuỗi dịch vụ - lợi nhuận. Nghiên cứu này nhằm mục đích tìm hiểu, phân tích chuỗi dịch vụ - lợi nhuận và các yếu tố tác động đến sự hài lòng và trung thành của nhân viên, từ đó tác động đến sự hài lòng và trung thành của khách hàng như thế

nào để tăng doanh thu và lợi nhuận của công ty. Để có thể quản lý tốt đội ngũ nhân viên, tạo điều kiện cho họ phát huy được hết năng lực trong công việc, tận tâm và trung thành với doanh nghiệp là điều vô cùng khó khăn. Nghiên cứu khám phá vai trò của nguồn nhân lực trong chuỗi dịch vụ - lợi nhuận, tìm hiểu tác động của nguồn nhân lực đến việc tạo ra giá trị cho khách hàng, và qua đó ảnh hưởng đến sự hài lòng và trung thành của khách hàng, từ đó tác động đến kết quả doanh thu cuối cùng. Chuỗi dịch vụ - lợi nhuận được áp dụng vào phân tích trong công ty Cổ phần đầu tư phát triển công nghệ Robo để đề ra giải pháp phát triển kinh doanh cho công ty này.

2. Cơ sở lý thuyết

Chất lượng dịch vụ, giá trị khách hàng, sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng

Theo Kotler và Keller (2011) thì dịch vụ là mọi hành động và kết quả mà một bên có thể cung cấp cho bên kia, chủ yếu mang tính vô hình và không dẫn đến quyền sở hữu cụ thể. Dịch vụ có thể gắn liền hoặc không gắn liền với một sản phẩm vật chất cụ thể. Dịch vụ được hiểu là những thứ tương tự như hàng hóa nhưng phi vật chất.

Chất lượng dịch vụ được đề cập lần đầu tiên bởi Parasuraman, Zeithaml và Berry (1985). Theo các tác giả, chất lượng dịch vụ thể hiện khả năng đáp ứng mong đợi hoặc kỳ vọng của khách hàng nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Do vậy, chất lượng được xác định bởi khách hàng, theo mong muốn của khách hàng. Do nhu cầu của khách hàng thì đa dạng, cho nên chất lượng cũng sẽ có nhiều cấp độ tùy theo đối tượng khách hàng. Mặt khác, cùng một mức chất lượng dịch vụ nhưng các khách hàng khác nhau sẽ có những đánh giá khác nhau, và ngay cả cùng một khách hàng cũng có đánh giá khác nhau ở các giai đoạn khác nhau (Zeithaml, Berry và Parasuraman, 1996). Một doanh nghiệp với chất lượng dịch vụ cao sẽ đáp ứng nhu cầu của khách hàng và mang lại năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp. Đối với ngành dịch

vụ, chất lượng phụ thuộc nhiều vào nhân viên cung cấp dịch vụ, phụ thuộc vào thái độ phục vụ của nhân viên (Zeithaml và Bitner, 2000).

Giá trị khách hàng là những kết quả mà khách hàng nhận được khi sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty (Gale, 1994). Giá trị khách hàng là toàn bộ lợi ích mà khách hàng nhận được nhờ sở hữu sản phẩm/dịch vụ, nó bao gồm những lợi ích do sản phẩm/dịch vụ mang lại, do dịch vụ cộng thêm, do hình ảnh của thương hiệu người bán và lợi ích nhờ mối quan hệ cá nhân hình thành. Khi so sánh giá trị khách hàng với chi phí của khách hàng sẽ hình thành khái niệm giá trị dành cho khách hàng (Anderson, Narus và Rossum, 2006). Khi chất lượng dịch vụ không còn là nguồn lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ của các doanh nghiệp, thì giá trị khách hàng cần được đẩy mạnh (Butz và Goodstein, 1996).

Sự hài lòng của khách hàng được Oliver (1997) định nghĩa là sự phản hồi của khách hàng về các đặc tính của sản phẩm/dịch vụ. Zeithaml và Bitner (2000) cho rằng đó là quá trình so sánh đánh giá về việc sản phẩm/dịch vụ có đáp ứng được các nhu cầu kỳ vọng của họ hay không. Kotter và Armstrong (2004) cũng đồng tình với quan điểm này. Theo các ông, sự hài lòng của khách hàng tùy thuộc vào công năng của sản phẩm so với những gì họ kỳ vọng. Khách hàng có thể có những cấp độ hài lòng khác nhau. Nếu công năng của sản phẩm ít hơn so với kỳ vọng, khách hàng sẽ bất mãn. Nếu công năng của sản phẩm đáp ứng các kỳ vọng, khách hàng sẽ hài lòng. Nếu công năng của sản phẩm cao hơn kỳ vọng, khách hàng sẽ thỏa mãn và sung sướng. Kotler và Keller (2011) cho rằng sự hài lòng là cảm giác của khách hàng từ việc so sánh lợi ích mà dịch vụ mang lại với kỳ vọng của họ. Cronin và Taylor (1992), Pitt & ctg (1995), Olorunniwo & Udo (2006) đã chứng minh được là chất lượng dịch vụ có ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng. Yang & Tsai (2007) đã phát hiện ra rằng chất lượng dịch vụ và giá trị cảm nhận là hai yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự thỏa

mãn của khách hàng.

Oliver (1999) cho rằng sự hài lòng là một yếu tố quyết định sự trung thành của khách hàng. Lòng trung thành của khách hàng là thói quen mua của khách hàng đối với sản phẩm/dịch vụ (Oliver, 1999). Ông cho rằng sự hài lòng của khách hàng theo thời gian sẽ chuyển biến thành lòng trung thành. Kotler và Keller (2011) cho rằng sự hài lòng là chìa khóa để giữ chân khách hàng.

Dịch vụ nội bộ, sự hài lòng, trung thành và kết quả làm việc của nhân viên

Theo Heskett, Sasser & Schlesinger (1997), dịch vụ nội bộ là những gì mà nhân viên của một doanh nghiệp được hưởng khi làm việc tại doanh nghiệp đó. Những dịch vụ nội bộ bao gồm: cơ sở vật chất nơi làm việc, công việc mà nhân viên phải làm, sự lựa chọn và phát triển nhân viên,... Chất lượng dịch vụ nội bộ là tiềm năng thỏa mãn nhu cầu làm việc của nhân viên đối với những yếu tố trên. Chất lượng dịch vụ nội bộ cũng do nhân viên đánh giá và quyết định. Chất lượng dịch vụ nội bộ mang tính chủ quan, tùy thuộc vào nhu cầu, mong đợi của nhân viên.

Sự hài lòng của nhân viên được hiểu là cảm giác vui vẻ với kết quả nhận được từ tổ chức so với sự mong đợi của nhân viên về chất lượng công việc, mối quan hệ với đồng nghiệp và môi trường làm việc (Fink, 1992), và bản chất công việc, mức lương, cơ hội thăng tiến và sự hài lòng với đồng nghiệp (Qasim & ctg, 2012). Sự hài lòng của nhân viên là nhờ sự đáp ứng từ phía doanh nghiệp so với mong đợi của nhân viên, từ đó nhân viên sẽ tận tâm, trung thành, quảng bá truyền thông cho thương hiệu, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp (Bradley và Roberts, 2004). Nhân viên là nhân tố quan trọng tạo ra và duy trì chất lượng dịch vụ, nhân viên giỏi sẽ phục vụ khách hàng và đạt hiệu quả và tiết kiệm chi phí (Lombard, 2010). Sự hài lòng trong công việc của nhân viên là nhân tố quan trọng giúp doanh nghiệp thành công (Luddy, 2005) và tạo lợi thế cạnh tranh không thể bắt chước

(Mirsha, 2010).

Antoncic và Antoncic (2011) cho rằng lòng trung thành thể hiện thông qua mong muốn gắn bó của nhân viên với tổ chức, đây là yếu tố quan trọng giúp nhân viên thực hiện trách nhiệm của họ, giúp họ vượt qua thách thức, quan tâm đến sự phát triển của doanh nghiệp và đạt được thành tựu. Cách thức mọi người đối xử với nhau trong doanh nghiệp sẽ quyết định việc nhân viên có thấy thực sự muốn trở thành một phần không thể thiếu của doanh nghiệp không, và điều này góp phần mang lại năng lực và lợi thế cạnh tranh cho công ty.

Kết quả làm việc của nhân viên được định nghĩa là các đầu ra mà nhân viên thực hiện được xét cả ở góc độ khối lượng công việc và kết quả công việc. Kết quả làm việc của nhân viên sẽ ảnh hưởng đến kết quả chung của doanh nghiệp (Hameed và Waheed, 2011).

Chuỗi dịch vụ - lợi nhuận

Chuỗi liên kết giữa các yếu tố nhân viên – khách hàng – lợi nhuận được xuất phát lần đầu tiên trong nghiên cứu của Heskett & ctg (1994) thông qua khảo sát hơn 100 giám đốc điều hành cấp cao của công ty Sear – chuỗi cửa hàng tiện lợi của Mỹ. Nghiên cứu này được thực hiện trong suốt 3 năm khi các giám đốc điều hành cấp cao cải tổ lại công ty và khách hàng của mình. Ý tưởng cơ bản để xây dựng nên chuỗi này là thái độ của nhân viên về công việc, về công ty sẽ ảnh hưởng đến hành vi của họ, từ đó tác động đến việc cung cấp dịch vụ hữu ích và sản phẩm giá trị, làm cho khách hàng ấn tượng, và điều này sẽ tác động đến doanh thu và lợi nhuận. Khách hàng không mua sản phẩm mà là mua giá trị, và giá trị mà khách hàng nhận được khi mua một sản phẩm dịch vụ được định nghĩa là cảm nhận về tổng thể lợi ích, có thể rõ ràng hoặc mơ hồ, thỏa mãn nhu cầu thực sự của khách hàng đúng lúc và hiệu quả (Anderson, Narus và Rossum, 2006).

Các tác giả Heskett, Sasser và

Schlesinger (1997) đã phát hiện ra rằng các công ty hàng đầu trên thế giới luôn biết cách quản lý chuỗi lợi nhuận - dịch vụ để giúp công ty phát triển và đạt hiệu quả cao. Câu hỏi đặt ra là tại sao một số ít các công ty luôn duy trì được dịch vụ tốt hơn từ năm này qua năm khác so với đối thủ cạnh tranh của họ? Đối với hầu hết các nhà quản lý cấp cao, dịch vụ xuất sắc không phải là câu trả lời đầy đủ. Nghiên cứu của các ông được tiến hành trong suốt 5 năm đối với các nhà quản lý tại American Express, Southwest Airlines, Banc One, USAA, MBNA, Intuit, British Airways, Taco Bell, Fairfield Inns, Ritz-Carlton Hotel, và Merry Maids (công ty con của ServiceMaster). Các ông tìm ra được mối quan hệ trực tiếp tác động đến lợi nhuận và sự tăng trưởng của công ty không chỉ là lòng trung thành của khách hàng và sự hài lòng của họ, mà còn là lòng trung thành của nhân viên, sự hài lòng và kết quả làm việc của nhân viên. Các tác giả này đã tìm ra mối liên quan mạnh mẽ giữa: (1) lợi nhuận và lòng trung thành của khách hàng; (2) lòng trung thành của nhân viên và lòng trung thành của khách hàng; (3) sự hài lòng của nhân viên và sự hài lòng của khách hàng. Hơn nữa, các mối liên hệ này có tác động qua lại và củng cố lẫn nhau, nghĩa là, sự hài lòng của khách hàng đóng góp vào sự hài lòng của nhân viên và ngược lại.

Trong nghiên cứu của Heskett & ctg (2008) thì chuỗi dịch vụ - lợi nhuận tạo ra mối quan hệ giữa lợi nhuận, sự trung thành của khách hàng, và sự hài lòng, trung thành và hiệu quả làm việc của nhân viên. Những liên kết trong chuỗi này như sau: (1) lợi nhuận và tăng trưởng là kết quả chủ yếu bởi sự trung thành của khách hàng; (2) sự trung thành là kết quả trực tiếp từ sự hài lòng của khách hàng; (3) sự hài lòng bị ảnh hưởng chính yếu bởi chất lượng dịch vụ cung cấp đến khách hàng; (4) chất lượng dịch vụ được tạo ra bởi những

nhân viên có sự thỏa mãn, trung thành, và hiệu suất làm việc cao; (5) sự hài lòng của nhân viên là kết quả chính từ những chiến lược và chính sách hỗ trợ tạo cho nhân viên khả năng để mang đến kết quả cho khách hàng.

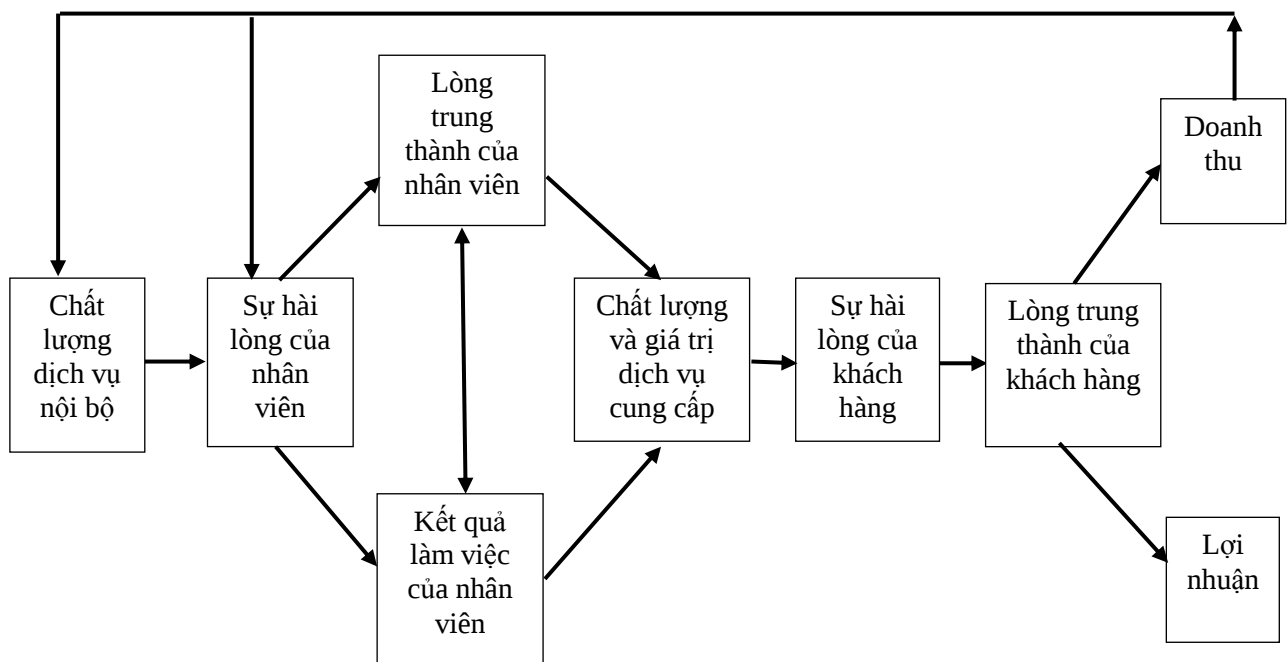
Theo nghiên cứu của Antoncic và Antoncic (2011), nhân viên là rất quan trọng để đạt được chất lượng nội bộ và do đó đạt được hiệu quả kinh doanh của công ty. Chất lượng nguồn nhân lực, năng lực của nhân viên, lòng trung thành và cam kết là vô cùng quan trọng đối với kết quả hoạt động kinh doanh.

Chuang, Judge và Liaw (2012) đã thực hiện một nghiên cứu về ảnh hưởng của khả năng lãnh đạo chuyển đổi đến dịch vụ khách hàng. Theo kết quả nghiên cứu, các chỉ số về sự hài lòng của khách hàng cho thấy rằng các CEO thực hiện việc trao quyền và phương thức lãnh đạo chuyển đổi sẽ làm cho nhân viên vui vẻ, hài lòng, từ đó nhân viên sẽ tích cực cải thiện dịch vụ khách hàng và đạt được các kết quả kinh doanh, làm cho khách hàng hài lòng và trung thành với doanh nghiệp. Chất lượng dịch vụ là cần thiết để tạo sự hài lòng của khách hàng, chất lượng dịch vụ sẽ được kết nối với nhận thức và mong đợi của khách hàng. Theo Oliver (1997) thì chất lượng dịch vụ có thể được mô tả như là kết quả từ việc so sánh mong đợi của khách hàng về dịch vụ mà họ nhận được và nhận thức của họ về những dịch vụ của công ty. Điều đó có nghĩa rằng nếu nhận thức cao hơn so với kì vọng thì dịch vụ này rất tuyệt vời, nếu ngược lại thì sẽ không tốt. Oliver còn lập luận rằng sự hài lòng của khách hàng là cách khách hàng nhìn nhận về một sản phẩm hay dịch vụ.

3. Khung nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu

Khung nghiên cứu

Trên cơ sở các nghiên cứu trên, tác giả đề xuất khung nghiên cứu áp dụng trong bài viết này như Hình 1.



Hình 1. Chuỗi dịch vụ - lợi nhuận

Chất lượng dịch vụ nội bộ tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên. Nhân viên hài lòng sẽ có tác động tích cực đến sự trung thành của họ với doanh nghiệp, đồng thời góp phần nâng cao kết quả làm việc của nhân viên. Từ đó họ cung cấp những dịch vụ có chất lượng và giá trị đến cho khách hàng. Điều này làm khách hàng hài lòng và trung thành, tác động đến doanh thu và lợi nhuận.

Xác định các yếu tố trong khung nghiên cứu:

Chất lượng dịch vụ nội bộ bao gồm: cơ sở vật chất, công cụ hỗ trợ và điều kiện làm việc, đặc điểm công việc, chính sách khen thưởng và động viên, ghi nhận và phát triển nhân viên (Heskett & ctg, 2008).

Sự hài lòng của nhân viên là cảm giác vui thích khi làm việc tại công ty, hài lòng trong mối quan hệ với đồng nghiệp và môi trường làm việc của công ty (Fink, 1992; Qasim & ctg, 2012; Bradley & Roberts, 2004).

Sự trung thành của nhân viên thể hiện thông qua sự gắn bó, làm việc tận tụy trung thành với công ty (Bradley và Roberts, 2004; Antoncic và Antoncic, 2011).

Kết quả làm việc của nhân viên thể hiện thông qua khối lượng công việc và chất lượng công việc mà nhân viên đạt được (Hameed và Waheed, 2011).

Chất lượng dịch vụ khách hàng được xác định thông qua sự tin cậy, khả năng đáp ứng, năng lực phục vụ, sự đồng cảm, phương tiện hữu hình (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; Zeithaml và Bitner, 2000).

Giá trị khách hàng thể hiện qua những kết quả, lợi ích cơ bản, lợi ích cộng thêm do dịch vụ cộng thêm, mối quan hệ, hình ảnh và thương hiệu của công ty mà khách hàng nhận được khi sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty (Gale, 1994; Anderson, Narus & Rossum, 2006; Butz & Goodstein, 1996).

Sự hài lòng của khách hàng được đo lường bởi cảm giác vui vẻ, thích thú của khách hàng về sản phẩm/dịch vụ (Oliver, 1997; Zeithaml & Bitner, 2000; Kotter & Armstrong, 2004; Kotler và Keller (2011).

Lòng trung thành của khách hàng là thói quen mua của khách hàng đối với sản phẩm/dịch vụ (Oliver, 1999; Olorunniwo & Udo, 2006; Yang & Tsai, 2007; Kotler &

Keller, 2011).

Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu tình huống (case study) được thực hiện trong nghiên cứu này. Phỏng vấn sâu đã được thực hiện đối với các nhà quản trị và nhân viên công ty Cổ phần đầu tư phát triển công nghệ ROBO (ROBO) để đánh giá về chất lượng dịch vụ nội bộ, sự hài lòng của nhân viên, lòng trung thành và kết quả làm việc của họ. ROBO được lựa chọn bởi đây là công ty khá trẻ nhưng đứng top 5 trong các công ty về công nghệ thông tin ở Việt Nam, đồng thời công ty kinh doanh nhiều loại hình dịch vụ và tư vấn đa dạng, nên yếu tố con người sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ và làm khách hàng hài lòng. ROBO được thành lập vào năm 2000, kinh doanh trong các lĩnh vực: sản xuất và kinh doanh máy vi tính, thiết bị công nghệ thông tin; cung cấp dịch vụ bảo trì, sửa chữa hệ thống máy tính và các thiết bị công nghệ thông tin; tư vấn và thi công các giải pháp tổng thể về mạng LAN, WAN; tư vấn và thiết kế các giải pháp hệ thống thông tin, phần mềm quản lý doanh nghiệp; tư vấn giải pháp Web hosting, Email hosting, xây dựng và phát triển website.

Để thực hiện nghiên cứu tình huống ở công ty, các đối tượng phỏng vấn chính được chọn bao gồm: (1) phó giám đốc kinh doanh - đại diện cho lãnh đạo doanh nghiệp, (2) trưởng phòng kinh doanh và trưởng phòng kỹ thuật với thâm niên làm việc trên 5 năm; đây là hai bộ phận gắn liền và tiếp xúc trực tiếp với khách hàng - đại diện cho quản lý cấp trung, (3) ba nhân viên phòng kinh doanh và ba nhân viên phòng kỹ thuật với thâm niên làm việc trên 3 năm - đại diện cho các nhân viên trong công ty. Đây là các nhân viên có năng lực và kết quả công việc khá tốt so với những người còn lại, bởi nhóm nghiên cứu muốn tìm hiểu xem những con người xuất sắc ở trong công ty thì họ suy nghĩ và hành động như thế nào, đóng góp cho sự phát triển của công ty như thế nào. Nghiên cứu về phía

khách hàng được thực hiện với ba khách hàng lâu năm của công ty đồng ý tham gia khảo sát. Các cuộc phỏng vấn được tiến hành trong thời gian từ tháng 1/2016 đến tháng 5/2016, 9 cuộc phỏng vấn lãnh đạo và nhân viên được thực hiện tại Công ty ROBO, và 3 cuộc phỏng vấn khác được thực hiện tại công ty của khách hàng. Thông tin được thu thập, phân tích, tổng hợp, đánh giá theo mô hình chuỗi dịch vụ - lợi nhuận nói trên.

4. Phân tích kết quả và thảo luận

Chất lượng dịch vụ nội bộ

Trong những năm gần đây, số lượng nhân viên xin nghỉ việc khá nhiều, vào năm 2013 công ty có tới 145 người, hiện nay chỉ còn 80 người. Theo kết quả phỏng vấn, có thể nhận thấy là chất lượng dịch vụ nội bộ ảnh hưởng khá lớn đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên đối với công ty. Lãnh đạo đánh giá dịch vụ nội bộ của công ty thể hiện thông qua cơ sở vật chất, dụng cụ hỗ trợ, điều kiện làm việc, chính sách chế độ cho nhân viên, việc phát triển nhân viên... khá tốt. Mức độ đánh giá này giảm đối với các quản lý cấp trung và đến cấp nhân viên thì lại giảm hơn nữa.

Phó giám đốc kinh doanh cho biết chất lượng dịch vụ nội bộ tốt: “Cơ sở vật chất công ty tốt, máy tính cung cấp đầy đủ và phục vụ tốt cho nhu cầu công việc của tôi và các nhân viên. Công việc tốt và phù hợp khả năng của tôi. Công ty có chính sách khen thưởng và động viên nhân viên, chúng tôi lựa chọn người để bồi dưỡng phát triển theo các tiêu chí nên đã chọn đúng người”.

Trưởng phòng kinh doanh thấy rằng: “Cơ sở vật chất tốt, nhưng máy tính công ty cung cấp chạy không ổn định nên chị dùng máy tính cá nhân để làm việc, phải mang đi lại nên không thoải mái. Công ty có chính sách khen thưởng, ai đạt doanh số cao vượt chỉ tiêu hoặc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ thì sẽ có thưởng, nhưng không nhiều, ai không đạt chỉ tiêu sẽ bị trừ lương. Việc thăng tiến khó vì công ty có ít vị trí quản lý”. Trưởng phòng kỹ thuật cũng đồng ý về điều này, ông nói: “Cơ

sở vật chất tốt. Công việc bận rộn, không khó khăn phức tạp nhưng ổn định, làm nhiều năm một công việc nên không thấy thú vị, mới mẻ. Công ty có chính sách khen thưởng và phát triển nhân viên”.

Nhân viên phòng kinh doanh đánh giá không được tích cực như các nhà quản lý, họ cho rằng: “Công ty cung cấp máy tính, bàn làm việc, các dụng cụ phục vụ cho công việc đầy đủ, tuy nhiên các phần mềm hỗ trợ cho việc bán hàng thì chạy không ổn định, máy tính khá cũ nên ảnh hưởng đến công việc, công ty chưa thể khắc phục hay thay máy mới cho nhân viên”. Một nhân viên kinh doanh khác cho biết: “Công việc thì bình thường, không có gì đổi mới”.

Nhân viên kỹ thuật thì đánh giá lạc quan hơn về cơ sở vật chất và đặc thù công việc, nhưng cho biết việc sử dụng công cụ hỗ trợ thì chưa thuận lợi: “*Cơ sở vật chất chỗ làm khá tốt, các dụng cụ phục vụ cho việc sửa chữa máy tính, phần mềm thì có, nhưng mỗi lần đi sửa chữa cho khách phải làm giấy mượn rồi trình sếp kí, tốn thời gian làm thủ tục*”. Đánh giá về công việc, các nhân viên kỹ thuật cho biết “*Công việc tốt, làm việc đúng ngành anh thích*” và “*anh làm đúng lĩnh vực mình được đào tạo nên công việc không khó khăn phức tạp*”.

Đối với các nhân viên, cơ sở vật chất, công cụ hỗ trợ, điều kiện làm việc, cơ hội phát triển nhân viên mà công ty cung cấp tương tự như ở các nơi khác, họ quan tâm đến chính sách đãi ngộ và cho rằng điều này còn yếu ở công ty.

Các nhân viên đều đồng ý với nhau về việc: “Nhân viên công ty khó thăng cấp do ít vị trí chức vụ và cơ hội” và “Chế độ đãi ngộ nhân viên không được tốt lắm, nhân viên chỉ được hưởng các phúc lợi theo luật quy định như bảo hiểm y tế, xã hội, ngoài ra chế độ thưởng các dịp lễ, tết ít hơn các công ty khác, không có chuyến du lịch dành cho nhân viên hàng năm, không có chính sách tăng lương hàng năm dành cho nhân viên có thâm niên

lâu năm”. Một nhân viên khác cho biết: “Một số nội quy do công ty đề ra khiến nhân viên không thoải mái khi đi làm như trang phục quy định khắt khe, việc hợp tác giữa các phòng ban khó khăn... Những nội quy mới khiến nhân viên chưa thể làm quen được với môi trường khắt khe như vậy”.

Trưởng phòng và các nhân viên phòng kinh doanh cho biết: “Công ty không hỗ trợ gì nhiều, nếu kinh doanh hẹn gặp khách hàng để bàn chuyện công việc thì mỗi người được cấp 1 triệu đồng, tuy nhiên phải có hóa đơn thì công ty mới thanh toán, vì vậy tiền xăng, tiền chi phí lặt vặt phát sinh thì chị phải bỏ ra”. Trong khi đó, bên bộ phận kỹ thuật thì “chỉ được hỗ trợ xăng xe, mà phải đi với khoảng cách trên 10 km mới được hỗ trợ, dưới khoảng cách đó không có hỗ trợ”.

Chính sách động viên, ghi nhận thành tích đóng góp và tạo ra cơ hội phát triển cho nhân viên chưa được chú trọng tại công ty.

Nhân viên phòng kỹ thuật cho rằng “Giám đốc công ty đâu biết những khó khăn vất vả mà tụi tôi phải làm để hoàn thành công việc”. Một nhân viên kỹ thuật khác cho biết: “không có chính sách gì để ghi nhận thành tích của nhân viên”. Nhân viên phòng kinh doanh thì nói: “Chúng tôi không biết sẽ làm gì để phát triển hơn”. Một nhân viên khác thì thấy “Công ty không có lộ trình rõ ràng để nhân viên phấn đấu phát triển”. Trong khi đó, Phó giám đốc kinh doanh lại thấy rằng: “Chúng tôi có chính sách khen thưởng cuối năm, có chính sách bồi dưỡng và tạo nguồn phát triển, tuy nhiên có thể do việc truyền thông các chính sách chủ trương này đến nhân viên chưa thực hiện tốt, nên nhân viên chưa có nhận thức về việc được ghi nhận và có cơ hội phát triển”.

Như vậy có thể thấy, vẫn còn khoảng cách trong đánh giá về dịch vụ nội bộ giữa các nhà quản lý và đội ngũ nhân viên thừa hành.

Sự hài lòng của nhân viên

Mức độ hài lòng và lòng trung thành cũng giảm dần từ lãnh đạo đến nhân viên. Lãnh đạo

cấp cao không nghĩ đến việc chuyển đi, họ thấy những yếu tố dịch vụ nội bộ của công ty là tạm ổn. Quản lý cấp trung thì thấy đã có tuổi, gắn bó với công ty lâu, công ty khác cũng tương tự trong bối cảnh việc làm khó khăn hiện nay, hiện tại thu nhập ổn định.

Phó giám đốc kinh doanh cho biết: “Tôi hài lòng và thích công việc ở đây, phù hợp với khả năng và trình độ của bản thân”. Trưởng phòng kinh doanh cho biết: “Thích, vì chị thấy môi trường làm việc ở đây vui, mọi người thân thiết và quý mến nhau”. Trưởng phòng kỹ thuật cũng thấy: “Thích, vì đúng ngành mình đam mê, anh em sống hòa thuận”.

Khác với các nhà quản lý, các nhân viên thì lại thấy: “Các yếu tố như cơ sở vật chất, dụng cụ hỗ trợ cho công việc và những chính sách theo Luật Lao động như bảo hiểm, chế độ lương thì tương tự các công ty khác và chấp nhận được”. Tuy nhiên họ vẫn còn chưa hài lòng về các chính sách khích lệ động viên tinh thần làm việc của nhân viên.

Nhân viên phòng kinh doanh nói: “Chị chưa thấy hài lòng lắm về chế độ thưởng những dịp lễ, tết, du lịch nghỉ mát dành cho nhân viên hàng năm, chính sách tăng lương cho nhân viên theo thời gian cũng còn hạn chế”. Nhân viên khác cho biết: “Làm việc ở công ty thấy bình thường, không vui không buồn, công ty ít có hoạt động nào để nâng cao tinh thần cho nhân viên, không giống nhiều công ty khác”. Nhân viên phòng kỹ thuật cũng đồng ý với nhân viên kinh doanh về điểm này: “Hài lòng ở mức bình thường, thỉnh thoảng thấy nhàm chán, vì dân kỹ thuật khô khan lắm, suốt ngày làm việc với máy móc mà công ty không có chế độ khích lệ tinh thần”. Một nhân viên khác của phòng kỹ thuật cho biết: “Tôi thấy về công việc và công ty thì bình thường, quan hệ anh em thì tốt nên làm việc cũng thấy thoải mái”.

Như vậy, trong khi lãnh đạo đánh giá dịch vụ nội bộ của công ty là tạm ổn và khá hài lòng, thì các nhân viên lại thấy dịch vụ nội bộ của công ty chưa có tác dụng thúc đẩy tinh

thần làm việc của họ. Nếu họ có hài lòng thì đó là vì quan hệ với đồng nghiệp, môi trường làm việc, đặc điểm công việc phù hợp, họ chưa thấy hài lòng về chính sách đãi ngộ, đặc biệt là công ty chưa có nhiều hoạt động để khích lệ tinh thần cho nhân viên.

Lòng trung thành của nhân viên

Các quản lý thì tương đối trung thành với công ty. Trưởng phòng kinh doanh cho biết: “tôi đã làm lâu năm ở đây, cũng không còn trẻ nữa nên sẽ ở lại công ty, tuy chế độ đãi ngộ chưa thật tốt nhưng thu nhập ổn định”. Trưởng phòng kỹ thuật thì lại cho biết: “đã gắn bó lâu dài với công ty, ra ngoài tìm việc cũng không dễ dàng”.

Các nhân viên thì không sẵn sàng ở lại và gắn bó suốt đời với công ty bởi vì còn có thể có nhiều cơ hội khác. Một nhân viên kinh doanh cho biết “tôi còn trẻ và chưa đủ thời gian để đánh giá mức độ trung thành với công ty, nếu có cơ hội khác tốt hơn thì sẽ đi chứ”. Một nhân viên khác lại thấy rằng “trung thành chỉ là khái niệm tương đối, ở đâu có cơ hội thu nhập và điều kiện công việc tốt hơn thì chúng tôi sẽ đi thôi” và “xác định chỉ ở công ty một thời gian để học hỏi, rồi sẽ đến công ty khác có điều kiện tốt hơn để phát triển”. Nhân viên kỹ thuật cho biết “có nhiều dự định khác cho bản thân” và “tôi cũng muốn thử sức ở môi trường khác để xem mình thế nào”.

Hỏi về sự tận tụy, các nhân viên cho biết “tận tụy vừa phải thôi vì cũng còn phải lo cho gia đình, lo nhiều thứ khác cho cuộc sống bản thân nữa”. Trong khi các nhà quản lý thì cho biết “tôi làm hết trách nhiệm của mình với công việc”. Phó giám đốc thì “đem ngày lo lắng cho công việc vì cả một đội ngũ phụ thuộc vào các quyết định của mình”.

Như vậy có thể thấy là ý thức gắn kết và lòng trung thành có sự khác biệt giữa quản lý và nhân viên, do đặc thù trách nhiệm công việc tạo ra.

Kết quả làm việc của nhân viên

Việc hoàn thành khối lượng và chất lượng công việc được các nhà quản lý tự đánh

giá là khá tốt. Phó giám đốc không đưa ra đánh giá cụ thể về kết quả làm việc của bản thân nhưng thấy rằng “*mình luôn làm việc hết khả năng và tương xứng với thu nhập nhận được*”. Được hỏi về việc áp dụng KPI trong đánh giá kết quả làm việc của nhân viên thì phó giám đốc cho biết “*chúng tôi chưa thực hiện đến cấp nhân viên, mới dừng ở cấp bộ phận thôi, và trưởng phòng chịu trách nhiệm về các chỉ tiêu cần thực hiện của cả năm*”.

Trưởng phòng kinh doanh cho biết “chúng tôi cố gắng thực hiện nhiệm vụ ban tổng giám đốc giao, phân chia công việc phù hợp với thể mạnh của nhân viên, các nhân viên cũng tích cực và cố gắng để hoàn thành nhiệm vụ”.

Nhân viên kinh doanh cho biết “kết quả kinh doanh tốt, bộ phận kinh doanh luôn luôn hết lòng với khách hàng, nhiều lúc khách hàng đưa ra mức giá thấp để ép giá, chị phải thuyết phục nhà phân phối chấp nhận mức giá đó để giữ khách hàng. Còn không được thì chị phải vừa thuyết phục nhà phân phối đưa thêm chương trình khuyến mãi, vừa thương lượng với khách hàng chấp nhận giá đưa ra và đổi lại là được nhận quà khuyến mãi. Nói chung cũng khó khăn lắm”. Về thu nhập, nhân viên kinh doanh thấy rằng nhiều lúc không tương xứng với kết quả làm việc: “nhiều khi làm quá trời việc, tốn kém chi phí đi lại, lật vật để gặp gỡ khách hàng, nhưng lương không tăng, ai bán hàng vượt chỉ tiêu làm best seller mới được thưởng, còn ai không đạt doanh số thì bị trừ lương trong khi công việc cũng nhiều”. Các nhân viên kinh doanh khác cho biết: “chỉ cố gắng để đạt chỉ tiêu thôi chứ không có ý chí đạt kết quả cao hơn nữa” và “đạt kết quả cao hơn nữa thì sức ép lớn lắm, mà phần thưởng cũng không bù được công sức bỏ ra”. Trưởng phòng kinh doanh cho biết: “nhân viên có thể tăng kết quả hoạt động lên nữa nhưng chế độ đãi ngộ thấp nên không khuyến khích”.

Nhân viên phòng kỹ thuật thấy rằng “có tăng năng suất thì cũng không được gì, có làm nữa thì lương cũng không tăng nhiều”. Mặt

khác, công việc nhiều và áp lực khiến nhân viên phòng kỹ thuật thấy “quá tải và làm hết công suất rồi, không tăng thêm được nữa”. Trưởng phòng kỹ thuật cho biết “khối lượng công việc nhiều và nhân viên không đủ để đáp ứng kịp thời, nên đôi khi cũng phải nghe phàn nàn than phiền của khách hàng và luôn phải túc trực để xử lý sự cố ngay cả ngoài giờ làm việc”.

Như vậy có thể thấy là việc đánh giá kết quả ở công ty chưa được chú trọng. Công ty chưa thực hiện đánh giá kết quả theo hệ thống một cách bài bản, việc áp dụng các KPI chưa được thực hiện đến cấp nhân viên, chỉ có một số chỉ tiêu Ban giám đốc giao xuống cho các phòng, trưởng phòng tiếp tục giao xuống cho nhân viên. Mặt khác, sách đãi ngộ của công ty chưa tốt, chất lượng dịch vụ nội bộ cũng chưa tốt và điều này cũng tác động không ít đến kết quả làm việc của nhân viên.

Chất lượng và giá trị dịch vụ cung cấp

Mặc dù đội ngũ nhân viên chưa thật hài lòng về công ty, nhưng họ cho biết là không dễ điều này ảnh hưởng đến việc phục vụ khách hàng, nhân viên bán hàng và kỹ thuật luôn cố gắng mang lại cho khách hàng điều tốt nhất như là các giá trị tăng thêm.

Phó giám đốc cho biết “khách hàng tin cậy chúng tôi, bằng cứ là các khách hàng cũ họ đã gọi điện nhờ chúng tôi tư vấn khi cần mở rộng thêm hệ thống và nền tảng của họ. Chúng tôi cũng nỗ lực tối đa để phục vụ họ, vì không thể để mất khách hàng trong bối cảnh làm ăn ngày càng khó khăn. Mối quan hệ giữa chúng tôi khá thân thiết, giống như bạn bè, có sự tin cậy và cảm thông, họ cũng tạo điều kiện để chúng tôi hoàn thành công việc trong những hoàn cảnh khó khăn.”

Trưởng phòng kinh doanh cho biết “công ty đưa ra nhiều dịch vụ hỗ trợ cho khách hàng như giao hàng tận nơi, bảo hành phần cứng tận nơi trong thời hạn 1 năm, tư vấn miễn phí. Ngoài ra nhân viên kinh doanh cũng tìm mọi cách để làm hài lòng khách hàng như cố gắng thương thảo với các nhà phân phối để giảm

giá, tặng quà tặng kèm để khách hàng mua được sản phẩm với lợi ích cao nhất”.

Trưởng phòng kỹ thuật cho biết: “chúng tôi luôn phân bổ nhân viên hợp lý để đáp ứng, phục vụ việc sửa chữa cho khách hàng nhanh nhất, không để khách hàng chờ đợi lâu, chúng tôi luôn cố gắng đảm bảo cao nhất về chất lượng dịch vụ”.

Nhân viên phòng kinh doanh cho biết “chúng tôi nỗ lực tối đa khả năng có thể cho phép của mình vì khách hàng”, và “có nhiều khi công việc nhà cũng không thuận, công ty thì không hỗ trợ, phiền muộn lắm chứ nhưng không thể để điều đó ảnh hưởng đến khách hàng”. Nhân viên kinh doanh nói “chúng tôi phải chiều chuộng khách hàng chứ, nếu không sẽ có than phiền gửi ngay đến sếp của mình, và chúng tôi sẽ bị nhắc nhở liền sau đó”. Nhân viên kỹ thuật cũng tán đồng việc “không để cảm xúc cá nhân ảnh hưởng đến việc phục vụ khách hàng”.

Hỏi về việc có tạo ra sự bất ngờ và ấn tượng cho khách hàng không, các nhân viên kinh doanh cho biết “*đáp ứng theo yêu cầu của khách hàng là đã đủ một nhòai rồi*”, còn nhân viên kỹ thuật nói rằng “*bất ngờ là thế nào, chúng tôi làm việc theo yêu cầu quy định của công ty*”.

Ở một khía cạnh khác, khi phỏng vấn các khách hàng thì được cho biết “chất lượng dịch vụ cũng được, mối quan hệ của chúng tôi đã lâu năm nên chúng tôi cũng có qua có lại”; và “công ty đưa ra các dịch vụ và chính sách khuyến mãi, hậu mãi gần tương tự như các công ty khác thôi, chưa có gì nổi trội lắm”.

Như vậy có thể thấy sự đánh giá về chất lượng và giá trị dịch vụ của phía công ty có sự giảm dần từ lãnh đạo đến nhân viên, và cao hơn mức độ đánh giá của khách hàng. Đây cũng là một điều dễ hiểu. Tuy nhiên lãnh đạo công ty cần ý thức hơn về sự đánh giá của khách hàng dành cho mình.

Sự hài lòng của khách hàng

Theo quan điểm của công ty thì các dịch vụ họ cung ứng đều có lợi thế hơn so với đối

thủ và được khách hàng đánh giá tốt. Nhìn tổng thể, khách hàng hài lòng về các dịch vụ của công ty.

Trưởng phòng kinh doanh cho biết: “Do chúng tôi hỗ trợ nhiều nên khách hàng hài lòng, nhiều khách hàng đã làm việc với công ty 3 năm, 5 năm, nếu không hài lòng thì sao làm việc lâu như thế được”. Nhân viên phòng kinh doanh nói: “chúng tôi rất chịu khó với khách hàng và họ đánh giá cao điều đó” và “dịch vụ của chúng tôi tốt hơn hẳn đối thủ cạnh tranh nên đương nhiên khách hàng hài lòng chứ”.

Trưởng phòng kỹ thuật cho biết: “trong trường hợp ít đơn hàng hoặc chúng tôi có thể bố trí ngay người phục vụ thì khách hàng hài lòng lắm vì chúng tôi đáp ứng nhanh, nhân viên có trình độ tốt”. Nhân viên phòng kỹ thuật cho rằng “tôi luôn cố gắng phục vụ khách hàng”, nhưng anh cũng thừa nhận “Trong một số trường hợp chúng tôi cũng bị khách hàng phàn nàn than phiền. Đó là khi có nhiều đơn hàng quá, và chúng tôi không đáp ứng khách hàng ngay được. Tuy nhiên nếu chúng tôi đã làm thì làm tốt và khách hài lòng”. Nhân viên kỹ thuật khác cho biết thêm: “thường vào dịp đầu năm, nhiều doanh nghiệp muốn kiểm tra máy, lúc đó có nhiều đơn hàng nên làm không kịp, có lúc công ty nhận một lúc 10 đơn hàng, kỹ thuật phân ra hai nhóm, nhóm chuyên lắp ráp máy gồm năm người và nhóm lắp đặt, sửa chữa máy 10 người, bữa có hai người mới nghỉ việc, nên 8 người được phân công đi sửa máy. Máy địa điểm nằm rải rác, xa nên anh chạy qua không kịp, bị trễ. Vậy là bị khách hàng nói một tăng do ảnh hưởng tới công việc của họ”.

Tuy nhiên, khách hàng đánh giá về dịch vụ mà công ty cung ứng thì không hoàn toàn tốt như công ty tự đánh giá. Một khách hàng lâu năm của công ty cho biết: “*dịch vụ và giá cả chấp nhận được, mối quan hệ giữa hai bên tốt đẹp từ lâu nay, nên chúng tôi mua*”. Một khách hàng khác nói “*mức độ hài lòng vừa phải, họ không tốt, nhưng cũng không tệ, nói*

chung là được”.

Lòng trung thành của khách hàng

Quản lý công ty đánh giá là khách hàng có trung thành với công ty. Phó giám đốc kinh doanh cho biết: *“khách hàng có quay lại, khách hàng của công ty đa số là khách hàng cũ, ít khách hàng mới”.* Trưởng phòng kinh doanh cho biết *“doanh số mang lại chủ yếu là nhờ ở khách hàng cũ”.*

Tuy nhiên, khách hàng ít giới thiệu dịch vụ của công ty cho bạn bè, theo trưởng phòng kinh doanh thì *“chỉ có khoảng 10% khách hàng mới là do khách hàng cũ giới thiệu”.* Theo các nhân viên phòng kinh doanh thì lý do mà khách hàng không thường xuyên chọn công ty là vì *“giá của đối thủ cạnh tranh thấp hơn”* hoặc *“đối thủ o bế khách hàng nhiều hơn chúng tôi”.* Các nhân viên kỹ thuật thì cho biết *“làm nhiều với khách hàng cũ nên chúng tôi cũng không bị áp lực phải làm cho họ hài lòng”.*

Do chất lượng dịch vụ chưa hoàn toàn xuất sắc như đã nói ở trên, nên khách hàng chưa trung thành hoàn toàn theo kiểu mua hết tất cả các sản phẩm và dịch vụ của công ty vì nhiều lý do.

Các khách hàng lâu năm của công ty cho biết *“Mặc dù chấp nhận được như chúng tôi cũng không đặt mua tất cả hàng hóa hay sản phẩm tại ROBO, bởi vì vẫn còn phải giữ mối quan hệ tốt đẹp với nhiều công ty khác, các công ty khác họ cũng có thể mạnh của họ”.* Khách hàng khác cho biết *“trong công ty tùy theo dự án cụ thể được giao cho ai thì người đó có mối quan hệ riêng của họ nên việc thường xuyên mua của một công ty là khó khả thi”.*

Như vậy, sự trung thành của khách hàng theo đánh giá của công ty và khách hàng là có sự khác biệt đáng kể. Phía công ty nhận định là khách hàng khá trung thành, chủ yếu khách hàng là người cũ, và điều này có thể làm cho nhân viên công ty chủ quan, không cố gắng để tạo sự hài lòng và gây ấn tượng với khách hàng cũ như với những người lạ. Trong khi đó, khách hàng thì cho biết họ không hoàn

toàn ấn tượng về sản phẩm và dịch vụ của công ty, và họ cũng còn “trung thành” với nhiều công ty khác nữa.

Doanh thu và lợi nhuận

Lượng khách hàng chưa nhiều, đa số là khách hàng cũ, vì vậy tình hình tài chính của công ty chưa tốt, thậm chí lợi nhuận năm 2012 âm, ba năm gần đây có hồi phục trở lại, công ty bắt đầu kinh doanh có lời nhưng chưa thực sự hiệu quả. Phó giám đốc kinh doanh cho biết *“do tài chính công ty chưa tốt lắm, nên tạm thời chúng tôi chưa thể chi trả, lãi ngó tốt hơn, cũng chưa thể chú trọng nhiều vào việc thúc đẩy tinh thần nhân viên”.*

Trưởng phòng kinh doanh cho biết *“vào năm 2012 công ty gặp khó khăn suy thoái, lợi nhuận lúc đó âm, sau đó do chính sách cải thiện chất lượng dịch vụ mà mấy năm gần đây tình hình có ổn định hơn, tuy nhiên vẫn còn chưa phát triển và hiện đang có dấu hiệu chững lại. Vì vậy chúng tôi cần tập trung hơn vào kinh doanh, và các yếu tố khác thuộc về nội bộ công ty thì có thể làm sau khi kinh doanh vững vàng”.* Theo phó giám đốc kinh doanh: *“doanh thu do khách hàng cũ mang lại chiếm 70% tổng doanh thu. Doanh thu do các dịch vụ digital marketing, phát triển website lớn mạnh hơn so với bán sản phẩm truyền thống”.*

Tuy nhiên, lãnh đạo của công ty vẫn có niềm tin vào tiềm năng và định hướng phát triển của công ty. Đây cũng là một điều đáng mừng. Phó giám đốc nói: *“chúng tôi biết rằng công ty khó khăn, kinh doanh không ổn định trong thời gian qua, tuy nhiên thời gian sắp tới kinh tế sẽ phục hồi và việc làm ăn của chúng tôi cũng sáng sủa hơn. Chúng tôi luôn tin tưởng và gắn bó với công ty”.*

Như vậy theo nhận định của lãnh đạo công ty thì do tình hình kinh doanh chưa tốt và đạt được doanh thu cao nên chưa có điều kiện để đầu tư cho chất lượng dịch vụ nội bộ và làm cho nhân viên công ty hài lòng hơn với các chính sách đãi ngộ của công ty. Tuy nhiên lãnh đạo công ty chưa ý thức được rằng nếu như dịch vụ nội bộ không xuất sắc và nhân

viên không hài lòng thì sẽ khó đạt được các kết quả kinh doanh.

5. Kết luận và hàm ý quản lý

Kiểm định mô hình nghiên cứu

Chuỗi dịch vụ - lợi nhuận đưa ra một khung nghiên cứu thích hợp để đánh giá các yếu tố chất lượng dịch vụ nội bộ, sự hài lòng và trung thành của nhân viên, chất lượng dịch vụ và giá trị mang lại cho khách hàng, sự hài lòng và trung thành của khách hàng, và sự tác động của chuỗi các yếu tố này đến doanh thu và lợi nhuận của công ty.

Kết quả phỏng vấn sâu theo phương pháp nghiên cứu tình huống cho thấy các nhà quản lý cấp cao và cấp trung đánh giá chất lượng dịch vụ nội bộ của công ty khá tốt, họ cảm thấy khá hài lòng, tin tưởng và gắn bó với công ty. Trong khi đó các nhân viên thì không đánh giá cao chất lượng dịch vụ nội bộ, chế độ đãi ngộ và khuyến khích tinh thần không làm các nhân viên hài lòng, họ không sẵn lòng gắn bó với công ty suốt đời, nếu có cơ hội họ sẵn sàng ra đi; và điều khiến họ thấy gắn kết là ở quan hệ đồng nghiệp và một chút ở tính chất công việc.

Do bản thân chưa thực sự thấy hài lòng và gắn kết với công ty, nên các nhân viên cũng chưa nỗ lực để tạo ra kết quả vượt trội, họ chỉ cố gắng để thực hiện hết trách nhiệm chứ chưa tạo sự bất ngờ cho khách hàng. Chất lượng và giá trị dịch vụ mà các nhân viên cung cấp cũng không được khách hàng đánh giá cao, vì vậy khách hàng chỉ cảm thấy chấp nhận được. Khách hàng trung thành là vì nhiều lý do chứ không hoàn toàn vì chất lượng và giá trị dịch vụ. Trong khi đó, lãnh đạo công ty chưa ý thức cao về điều này, họ đánh giá khá chủ quan và cho là công ty cung ứng chất lượng và giá trị dịch vụ tốt, có nhiều khách hàng hài lòng và trung thành.

Do khách hàng chưa hoàn toàn hài lòng và trung thành theo kiểu gắn kết và sẵn sàng chào đón các sản phẩm, dịch vụ của công ty, nên doanh thu và lợi nhuận của công ty còn hạn chế. Vì doanh thu chưa lớn nên công ty

chưa đầu tư trở lại để làm cho chất lượng dịch vụ nội bộ tốt hơn, đáp ứng mong mỏi của nhân viên hơn.

Có thể nói, chuỗi dịch vụ - lợi nhuận đã lý giải rất tốt mối quan hệ giữa các vấn đề trong công ty. Chuỗi dịch vụ - lợi nhuận rất hữu ích trong việc đánh giá toàn diện doanh nghiệp, từ khía cạnh nhân sự đến marketing và tài chính, để có thể giúp doanh nghiệp nhìn nhận và phân tích sâu sắc vấn đề, từ đó tìm ra giải pháp phát triển cho doanh nghiệp.

Hàm ý quản lý

Từ việc phân tích sự tác động giữa chất lượng dịch vụ nội bộ, sự hài lòng và trung thành của nhân viên công ty tới chất lượng phục vụ khách hàng, sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng cho thấy công ty cần có các giải pháp cụ thể để thúc đẩy sự phát triển.

Trước tiên công ty cần có các giải pháp nhằm cung cấp chất lượng dịch vụ nội bộ tốt hơn, làm nhân viên hài lòng hơn. Cần phân bổ khối lượng công việc hợp lý, cung cấp cơ sở vật chất tốt hơn, cải thiện và đơn giản hóa thủ tục hành chính nhằm đáp ứng nhanh với yêu cầu công việc, giúp nhân viên hoàn thành nhiệm vụ nhanh chóng. Công ty nên có chính sách đãi ngộ tốt hơn, tăng lương và thưởng cho các nhân viên làm việc xuất sắc và lâu năm, tổ chức các hoạt động kết nối, các chuyến đi du lịch nghỉ dưỡng nhằm gia tăng mối quan hệ và tinh thần đoàn kết của toàn thể nhân viên trong công ty cũng là điều cần thiết nhằm cải thiện thái độ làm việc cũng như năng suất làm việc của nhân viên. Là một công ty dịch vụ nên có thể xem xét giảm bớt các quy định về đồng phục đối với các nhân viên không tiếp xúc với khách hàng, tạo cảm giác thoải mái hơn cho nhân viên trong công việc. Hiện tại mặc dù nhân viên chưa hài lòng hoàn toàn với công ty nhưng không dễ điều đó ảnh hưởng đến việc phục vụ khách hàng. Tuy nhiên về lâu dài, và để có thể đạt được sự hài lòng vượt trội của khách hàng thì công ty cần chú trọng đến việc làm sao cho nhân viên thấy hài lòng và yêu thích công ty. Các giải pháp

về phát triển nguồn nhân lực cần được chú trọng, tạo môi trường làm việc năng động cùng chính sách đãi ngộ để thu hút và gắn kết nhân viên giỏi cũng quan trọng như việc tăng cường đào tạo và huấn luyện nhân viên để nâng cao năng lực phục vụ của đội ngũ. Mặt khác, việc ghi nhận thành tích của nhân viên, biểu dương khen thưởng trong các cuộc họp hàng kỳ cũng là điều nên làm tại công ty. Lãnh đạo công ty cũng nên tạo nhiều cơ hội cho nhân viên thử sức và phấn đấu, giúp nhân viên vạch ra lộ trình phát triển cho bản thân họ để từ đó góp phần vào mục tiêu chung.

Công ty cũng cần có giải pháp gia tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng. Hiện tại các hoạt động như khuyến mãi, quà tặng kèm, giảm giá trực tiếp, chính sách bảo hành được thực hiện khá tốt. Tuy nhiên chất lượng và giá trị dịch vụ cung cấp cho khách hàng không chỉ dừng ở các hoạt động về mặt

vật chất nói trên, từ kết quả khảo sát cũng thấy là tinh thần và thái độ phục vụ rất quan trọng. Nhân viên cần có thái độ phục vụ tận tâm, làm việc hết mình và sáng tạo trong quá trình phục vụ để làm khách hàng hài lòng vượt trội. Từ đây lại thấy rõ một điều là làm sao để nhân viên thoải mái, hài lòng, vui vẻ, yêu thích công ty thì họ sẽ truyền sự hài lòng, tận tâm này trong phong cách phục vụ khách hàng, để làm khách hàng hài lòng hơn. Công ty cũng cần đưa ra các giá trị thêm vào mà khách hàng có thể nhận được sau khi sử dụng sản phẩm dịch vụ của mình. Các lợi ích cộng thêm, việc phát triển và nuôi dưỡng mối quan hệ gắn bó với khách hàng, xây dựng tốt thương hiệu của công ty để tạo niềm tự hào cho khách hàng khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ của công ty cung ứng cũng là những giải pháp để thúc đẩy khách hàng hài lòng và gắn kết hơn với công ty ■

Tài liệu tham khảo

- Anderson, J.C., Narus, J.A., Rossum, V. W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90-99.
- Antoncic, J. Auer, Antoncic, Bostjan (2011). Employee Loyalty and Its Impact On Firm Growth. *International Journal of Management & Information Systems*, 15(1), 81-88.
- Butz, Howard E., Jr. and Goodstein, Leonard D. (1996). Measuring customer value: Gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*, 24(3), 63.
- Bradley, Don E.; Robert, James A. (2004). Self-Employment and Job Satisfaction: Investigating the Role of Self-Efficacy, Depression, and Seniority. *Journal of Small Business Management*, 42(1), January 2004.
- Chuang, A., Judge, T.A., and Liaw, Y.J. (2012). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28-56.
- Cronin, J.J & Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Fink, Stephen L. (1992). *High Commitment Workplaces*. Quorum Books.
- Gale, Bradley T. (1994). *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customers Can See*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Hameed, A. and Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 224-229.
- Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser, Earl W., Schlesinger, Leonard A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-175.

- Heskett, J. L., Sasser, E.W., Schlesinger, Leonard A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, The Free Press, New York.
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary (2004). *Principles of Marketing*, 10th Edition, Pearson Prentice Hall.
- Kotler P. T. and Keller K. L. (2011). *Marketing Management* (14th Edition).
- Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser, Earl W., Schlesinger, Leonard A. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, July-August 2008 Issues.
- Lombard, M.R. (2010). Employees as Customers – An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa. *African Journal of Business Management*, 4(4), 362-372.
- Luddy, Nezzam (2005). *Job Satisfaction amongst Employees at a Public Health Institution in the Western Cape*, South Africa: University of Western Cape.
- Mirsha, S. (2010). Internal Marketing – A Tool to Harness Employees's Power in Service Organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 5(5), 185-193.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Boston: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L. (1999). Where customer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63(1), 34-44.
- Olorunniwo, F., Hsu, M.K. and Udo, G.J. (2006). Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 59-72.
- Parasuraman, A., Zeithaml V. A. and Berry L. L (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Fall 1985, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml V. A. and Berry L. L (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Spring 1988, 1240 - 1246.
- Pitt, L.F., Watson, R.T, & Kavan C.B (1995). *Service quality: A Measure of Information System Effectiveness*, MIS Quaterly, June.
- Qasim, S., Cheema, F.E.A and Syed., N.A (2012). Exploring Factors Affecting Employees's Job Satisfaction at Work. *Journal of Management and Social Science*, 8(1), 31-39.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
- Zeithaml, V.A., & Bitner M. J. 2000. *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill. Inc.
- Yang H. & Tsai, F. (2007). General E-S-Qual scale Applied to Websites Satisfaction and Loyalty Model. *Journal of Communications of the IIMA*, 7(3), 117-121.