



**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ Tp.HCM**



**LÊ HÙNG CHÂU**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT  
LƯỢNG DỊCH VỤ CUNG CẤP MÁY NÉN KHÍ TẠI  
CÔNG TY ATLAS COPCO VIỆT NAM**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

Hồ Chí Minh-Năm 2008



**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ Tp.HCM**



**LÊ HÙNG CHÂU**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT  
LƯỢNG DỊCH VỤ CUNG CẤP MÁY NÉN KHÍ TẠI  
CÔNG TY ATLAS COPCO VIỆT NAM**

**Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh  
Mã số : 60.34.05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS TS. LÊ THANH HÀ**

**Hồ Chí Minh-Năm 2008**

# MỤC LỤC

*Trang*

***Phần mở đầu: GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU....01***

1. Đặt vấn đề.....	01
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	03
3. Phương pháp và phạm vi nghiên cứu.....	03
4. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài.....	03
5. Cấu trúc đề tài.....	04

***Chương I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ VÀ XÂY DỰNG CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CỦA MỘT CÔNG TY .....05***

1.1. Một số khái niệm chung về chất lượng dịch vụ.....	05
1.1.1. Khái niệm về dịch vụ.....	05
1.1.2. Khái niệm về chất lượng dịch vụ.....	06
1.1.3. Đánh giá các lý thuyết trong giai đoạn hội nhập của Việt Nam.....	10
1.1.3.1. Đối với lý thuyết đánh giá chất lượng dịch vụ.....	10
1.1.3.2. Đối với lý thuyết đánh giá sự thoả mãn của khách hàng.....	10
1.1.3.3. Quan điểm cá nhân.....	10
1.2. Chất lượng dịch vụ của nhà phân phối trong thị trường công nghiệp.....	11
1.2.1. Những đặc trưng của thị trường công nghiệp.....	11
1.2.2. Cấu trúc và nhu cầu thị trường.....	11
1.2.3. Bản chất của đơn vị mua.....	11
1.2.4. Các đặc điểm về quyết định và tiến trình quyết định.....	12
1.2.5. Khái niệm về nhà phân phối.....	13
1.3. Đặc điểm chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí.....	17
1.3.1. Đặc điểm của máy nén khí.....	17
1.3.2. Sự hình thành và phát triển ngành máy nén khí tại Việt Nam.....	18
1.3.4. Các thành phần chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí.....	18
<i>Tóm tắt chương I.....</i>	<i>20</i>

**Chương II: PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG DỊCH VỤ CUNG CẤP  
MÁY NÉN KHÍ CỦA CÔNG TY ATLAS COPCO VIỆT NAM .....21**

2.1. Giới thiệu về Công ty Atlas Copco Việt Nam. ....	21
2.1.1. Sơ lược sự hình thành tập đoàn Atlas Copco. ....	21
2.1.2. Sự hình thành và phát triển của công ty Atlas Copco Việt Nam. ....	21
2.2. Phân tích thực trạng các nguồn lực của công ty Atlas Copco Việt Nam. ....	25
2.2.1. Con người. ....	25
2.2.1.1. Trình độ nhân viên. ....	26
2.2.1.2. Phân bổ nhân lực. ....	27
2.2.1.3. Tuyển dụng. ....	27
2.2.1.4. Động viên và duy trì nhân lực. ....	28
2.2.1.5. Đào tạo - giáo dục. ....	29
2.2.1.6. Đánh giá nhân viên. ....	30
2.2.2. Quản lý. ....	31
2.2.2.1. Định hướng theo khách hàng. ....	31
2.2.2.2. Tổ chức quản lý. ....	32
2.2.2.3. Quản lý hoạt động thực hiện đơn hàng. ....	33
2.2.2.4. Phân tích các hoạt động sau bán hàng. ....	35
2.2.3. Cơ sở vật chất. ....	40
2.2.4. Thông tin. ....	41
2.2.4.1. Thông tin thị trường. ....	41
2.2.4.2. Thông tin nội bộ. ....	43
2.2.5. Tài chính. ....	45
2.3. Phân tích thực trạng chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí của công ty Atlas Copco Việt Nam. ....	46
2.3.1. Phân tích thực trạng chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí của công ty Atlas copco Việt Nam năm 2008. ....	47
2.2.1.1. Năng lực của đội ngũ kinh doanh. ....	47

2.3.1.2. Quá trình đặt hàng, giá cả các điều khoản và điều kiện thanh toán.	48
2.3.1.3. Hỗ trợ kỹ thuật.	49
2.3.1.4. Chăm sóc khách hàng.	50
2.3.1.5. Giải quyết phàn nàn của khách hàng và danh tiếng thương hiệu	51
Tóm tắt chương II.	51
<b>Chương III :MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CUNG CẤP MÁY NÉN KHÍ CỦA CÔNG TY ATLAS COPCO VIỆT NAM</b>	53
3.1. Giải pháp về con người.	53
3.1.1. Đào tạo.	53
3.1.2. Nâng cao sự thỏa mãn của nhân viên.	54
3.1.3. Chính sách giữ người.	55
3.2. Giải pháp về quản lý.	58
3.2.1. Xây dựng các chính sách, chiến lược, mục tiêu hoạt động định hướng khách hàng	60
3.2.2. Xây dựng các quy trình, hướng dẫn làm việc bảo đảm tính nhất quán trong hành động.	62
3.2.3. Củng cố các hoạt động thực hiện đơn hàng và các hoạt động hậu mãi.	63
3.2.3.1. Nâng cao chất lượng hoạt động phân phối.	63
3.2.3.2. Nâng cao hoạt động hỗ trợ khách hàng.	63
3.2.4. Quản trị than phiền của khách hàng.	64
3.2.4.1. Giải quyết những lời than phiền của khách hàng một cách chuyên nghiệp, trực tiếp và lịch sự.	64
3.2.4.2. Định ra một thời hạn hợp lý để thực hiện các giải pháp.	65
3.2.4.3. Linh hoạt trong việc đề xuất giải pháp.	65
3.2.4.4. Chọn người thích hợp để giải quyết than phiền của khách hàng.	65
3.2.4.5. Thực hiện tốt hoạt động phòng ngừa than phiền.	65

3.2.3.6. Dùng “B.L.A.S.T” làm tiêu chuẩn cho thái độ và hành vi của nhân viên khi giải quyết than phiền của khách hàng. ....	67
3.3. Tài Chính.....	69
3.4. Thông tin. ....	69
3.4.1. Các hoạt động bảo đảm thông tin thị trường và mong đợi của khách hàng. ....	69
3.4.2. Các hoạt động bảo đảm thông tin nội bộ đáp ứng mong đợi khách hàng. ....	70
3.5. Cơ sở vật chất. ....	70
KẾT LUẬN.....	72
Tài liệu tham khảo.....	73

## **DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU VÀ SƠ ĐỒ**

Hình 1.1: Mức độ thỏa mãn của khách hàng.

Hình 1.2: Mô hình chất lượng dịch vụ.

Hình 2.1: Năng lực đội ngũ nhân viên bán hàng và kỹ thuật.

Hình 2.2: Quy trình đặt hàng, tỷ lệ giá và chất lượng, các điều khoản và điều kiện.

Hình 2.3: Hỗ trợ kỹ thuật.

Hình 2.4: Chăm sóc khách hàng.

Hình 2.5: Giải quyết khiếu nại, uy tín công ty.

Hình 3.1: Mô hình dây chuyền sinh lời

Bảng 1.1: Bảng so sánh giá và chất lượng với các đối thủ.

Bảng 2.1: Trình độ nhân viên

Bảng 2.2: Phân bổ nhân lực theo vùng

Bảng 2.3: Bảng tỷ lệ máy trên đầu người.

Bảng 2.4: Bảng so sánh giá và chất lượng với các đối thủ cạnh tranh

Bảng 2.5: Kết quả kinh doanh trong 5 năm.

Bảng 3.1: Mục tiêu công ty

Bảng 3.2: Quy trình xây dựng tiêu chuẩn dịch vụ

Bảng 3.3: Tiêu chuẩn “cứng”

Bảng 3.4: Tiêu chuẩn “mềm”:

## ***Phần mở đầu: GIỚI THIỆU NỘI DUNG NGHIÊN CỨU***

### **1. Đặt vấn đề:**

Một loạt câu hỏi được đưa ra cho bất cứ một công ty được hình thành, tồn tại và phát triển là sản xuất cái gì, cho ai, ở đâu, khi nào, làm như thế nào, giá bao nhiêu? Khách hàng nhận được lợi ích gì hay giá trị gì nào? Đặc biệt là người sử dụng sản phẩm đó có hài lòng không? Để rồi nhà sản xuất biết chắc rằng họ sẽ tiếp tục sử dụng sản phẩm mình nữa hay không khi có một sản phẩm thay thế của đối thủ cạnh tranh, không chỉ dừng lại ở mức độ nhu cầu hiện tại của khách hàng mà còn phải biết được xu hướng nhu cầu tương lai của họ. Làm thế nào để cầu và cung gặp nhau mà không mất thời gian mà chi phí lại thấp... Những câu hỏi này tưởng chừng như đơn giản nhưng đây thực sự là bài toán nan giải mà các công ty phải nghiên cứu và trả lời.

Một khi hội nhập kinh tế toàn cầu cơ hội mở ra cho các công ty là có một thị trường rộng lớn, nhưng cũng không thiếu những nguy cơ là các sản phẩm thay thế của các đối thủ cạnh tranh. Đứng trước tình cảnh đó các công ty phải làm gì? Đó là đưa ra giải pháp giá trị khách hàng.

Giải pháp giá trị khách hàng (nhìn từ góc độ khách hàng và thị trường) "là một giải pháp trọn gói đầy lý lẽ và mang tính khuyến khích được đưa ra để giải quyết các nhu cầu bức thiết, các vấn đề mà khách hàng gặp phải, nó chuyển tải những lợi ích nhằm thúc đẩy nhóm khách hàng trọng tâm ứng xử theo hướng tích cực." Giải pháp bao gồm cả sản phẩm vật chất nhưng không chỉ là sản phẩm mà thôi, nó bao gồm toàn bộ các nỗ lực của doanh nghiệp nhằm tạo ra giá trị hay lợi ích cho khách hàng.

Những nguyên tắc cơ bản dựa trên nền tảng giá trị khách hàng bao hàm trong ba vấn đề:

- Giải pháp giá trị khách hàng của công ty có tạo ra giá trị thật sự cho khách hàng hay không? Nhiều công ty tham gia thị trường với một sản phẩm không thực sự tạo ra giá trị cho khách hàng. Họ đưa ra thị trường cái mà họ làm được chứ



không phải cái thị trường cần. Đó là lý do tại sao có đến 50% doanh nghiệp mới phải đóng cửa trong 5 năm đầu hoạt động.

- Giải pháp giá trị khách hàng của công ty có vượt trội so với giải pháp của đối thủ cạnh tranh? Ưu thế cạnh tranh của một công ty được xác định thông qua sự vượt trội về giá trị mà giải pháp của công ty đó mang lại cho khách hàng so với giải pháp của đối thủ cạnh tranh.
- Giải pháp giá trị khách hàng của công ty có mang lại lợi nhuận cho công ty hay không? Nhiều công ty quá chú tâm đến việc thu hút khách hàng và đầu tư vào những giải pháp tạo ra lợi ích cho khách hàng nhưng lại không chú ý đến lợi ích của chính mình. Một giải pháp khách hàng như thế không thể tồn tại lâu dài vì công ty ấy không hoạt động hiệu quả.

Như vậy để tạo ra giá trị cho khách hàng các công ty phải nâng cao chất lượng dịch vụ của mình. Đối với một nhà phân phối công nghiệp như công ty Atlas copco Việt Nam với chức năng tư vấn kỹ thuật, thiết kế lắp đặt, sửa chữa bảo trì và cung ứng thiết bị thay thế cho các thiết bị xây dựng và công nghiệp mang nhãn hiệu Atlas copco cho các khách hàng tại Việt nam, cung cấp thiết bị , máy móc chuyên dụng của atlas copco cho các nhà đầu tư trong nước và ngoài nước tại Việt Nam và các dự án đấu thầu quốc tế. Để được khách hàng chấp nhận, trung thành và phát triển thị trường của mình thì phải tạo sự khác biệt vượt trội đó là giá trị khách hàng qua việc cung cấp dịch vụ khách hàng chu đáo với chất lượng cao.

Từ thực tế về tầm quan trọng của chất lượng dịch vụ đối với hoạt động của công ty, việc phân tích các nguồn lực của công ty để đáp ứng các mong đợi của khách hàng, đóng vai trò quan trọng đối với hoạt động kinh doanh hiện tại cũng như việc xây dựng các chiến lược phát triển của công ty trong tương lai.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu:**

Để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình, chỉ có một cách tốt nhất là nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng. Thực tế, chất lượng dịch vụ có được xem là hoàn hảo hay không, tùy thuộc vào đánh giá của khách hàng, người sử dụng dịch

vụ, chứ không phải bởi những cảm nhận chủ quan của người cung cấp. Chính vì điều đó, mục tiêu của đề tài là đánh giá hiện trạng chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện chất lượng dịch vụ của công ty.

### **3. Phương pháp và phạm vi nghiên cứu:**

Phân tích các nguồn lực của công ty là con người, thông tin, cơ sở vật chất, tài chính và quản lý dựa trên mô hình chất lượng dịch vụ năm khe hở và phân tích kết quả sự thỏa mãn của khách hàng tìm ra các mặt chưa hoàn thiện để đem ra các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí của công ty Atlas Copco Việt Nam.

Các thông tin thứ cấp được thu thập và sử dụng chủ yếu từ các nguồn thống kê của công ty Atlas Copco Việt Nam, bao gồm các báo hoạt động kinh doanh, các chính sách, chiến lược, mục tiêu, các văn bản liên quan đến hoạt động của công ty và đặc biệt là kết quả nghiên cứu về mức độ hài lòng của khách hàng, do công ty TNS là công ty chuyên nghiên cứu thị trường ở nước ngoài và Việt Nam. Từ đó, phân tích, đánh giá hoạt động của công ty để tìm ra những điểm chưa hoàn thiện và đưa ra những giải pháp để nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí của công ty Atlas Copco Việt Nam.

### **4. Ý nghĩa thực tiễn của nghiên cứu:**

*Về Phía công ty:* Kết quả cho thấy thực trạng hoạt động cung cấp dịch vụ máy nén khí bị tác động bởi các yếu tố. Các giải pháp của cá nhân đề ra từ kết quả nghiên cứu, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ của công ty.

### **5. Kết cấu của báo cáo nghiên cứu:**

***Phần mở đầu:* GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU**

1. Đặt vấn đề.
2. Mục đích nghiên cứu của đề tài.
3. Phương pháp và phạm vi nghiên cứu.

4. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài.

5. Cấu trúc đề tài.

*Chương I:* MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN LIÊN QUAN ĐẾN CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ VÀ XÂY DỰNG CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CỦA MỘT CÔNG TY

*Chương II:* PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG DỊCH VỤ CUNG CẤP MÁY NÉN KHÍ CỦA CÔNG TY ATLAS COPCO VIỆT NAM

*Chương III:* MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CUNG CẤP MÁY NÉN KHÍ CỦA CÔNG TY ATLAS COPCO VIỆT NAM

## *Chương I*

# **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ VÀ XÂY DỰNG CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CỦA MỘT CÔNG TY**

### **1.1. Một số khái niệm chung về chất lượng dịch vụ:**

#### **1.1.1. Khái niệm về dịch vụ:**

Dịch vụ là bao gồm toàn bộ hoạt động trong suốt quá trình mà khách hàng và nhà cung cấp dịch vụ tiếp xúc nhau nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng mong đợi có được trước đó cũng như tạo ra được giá trị cho khách hàng.

Theo Nguyễn Văn Liêm (2006) “Quản trị sản xuất” dịch vụ có những đặc điểm sau:

- Tính đồng thời: sản xuất và tiêu dùng dịch vụ xảy ra đồng thời;
- Tính không thể tách rời: sản xuất và tiêu dùng dịch vụ không thể tách rời. Thiếu mặt này thì sẽ không có mặt kia;
- Tính chất không đồng nhất: không có chất lượng đồng nhất
- Vô hình: không có hình hài rõ rệt. Không thể thấy trước khi tiêu dùng;
- Không lưu trữ được: không lập kho để lưu trữ như hàng hóa được.
- Tiêu chuẩn chất lượng tùy thuộc vào tâm lý, nhận thức, trình độ, giới tính, tuổi tác, mức sống, văn hóa....của khách hàng.
- Kỹ năng của người lao động: Lực lượng lao động trực tiếp hoàn thành phần lớn sản phẩm dịch vụ. Vì vậy, lao động phải có khả năng giao tiếp với công chúng.
- Lập tiến độ: Khách hàng có mặt trong tiến độ sản xuất và phải được thoả mãn.
- Thiết kế tiến trình: Các giai đoạn của sản xuất có ảnh hưởng trực tiếp và cấp thời đến khách hàng
- Dự báo: Dự báo ngắn hạn, định hướng theo thời gian.

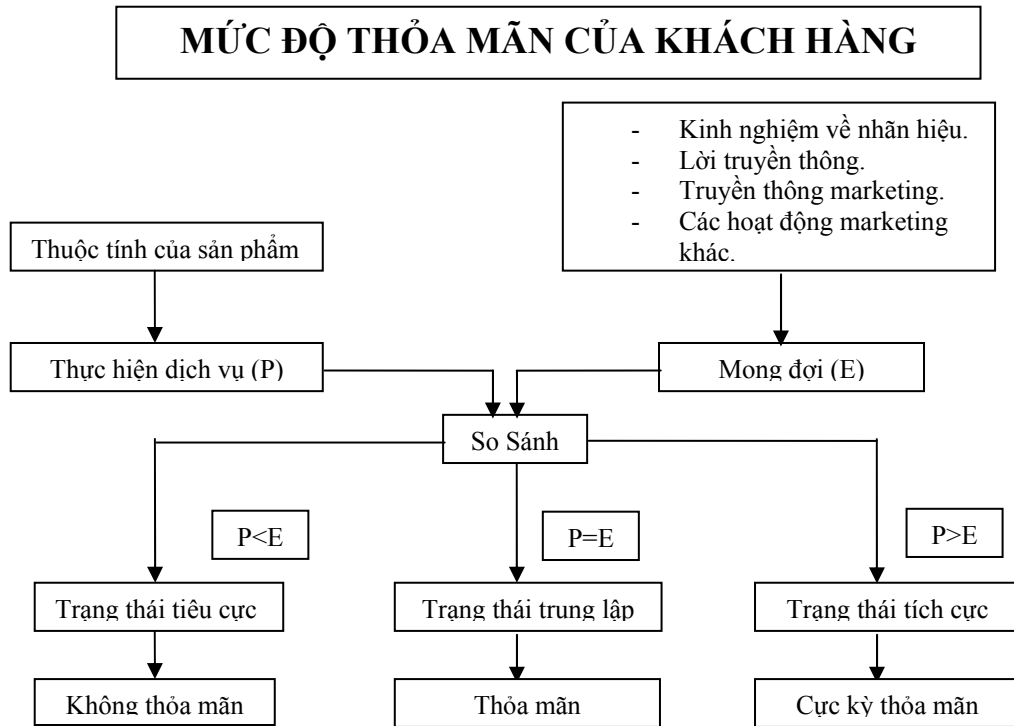
- Phương tiện: Phương tiện phải thoả mãn những đòi hỏi thoả mãn mong đợi của khách hàng.
- Toàn thể những người cung cấp (sản xuất) dịch vụ hợp thành khu vực thứ ba của nền kinh tế.

### **1.1.2. Khái niệm về chất lượng dịch vụ:**

Chất lượng dịch vụ đã trở thành một công cụ marketing chính để phân biệt với các đối thủ cạnh tranh và thúc đẩy lòng trung thành của khách hàng. Trong lịch sử phát triển của các ngành công nghiệp, nhiều công ty đã tìm thấy sự khác biệt của chính mình với các đối thủ và duy trì khách hàng của mình qua việc thực hiện chất lượng dịch vụ tuyệt hảo, quản lý và cải thiện chất lượng dịch vụ là một thách thức của các nhà quản lý. Mỗi khách hàng cảm nhận khác nhau về dịch vụ. Hơn nữa, người ta không thể tách rời sản xuất và tiêu dùng mà chúng xảy ra đồng thời. Hơn hai thập niên qua, chất lượng dịch vụ đã được quan tâm nghiên cứu. Ngày nay, phần chính của nghiên cứu người ta quan tâm các công ty hiểu, đo lường và cải thiện chất lượng dịch vụ như thế nào.

Theo tác giả Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2004), dịch vụ là thực hiện những gì mà công ty đã hứa hẹn nhằm thiết lập, củng cố và mở rộng những quan hệ đối tác lâu dài với khách hàng và thị trường. Và dịch vụ chỉ đạt chất lượng khi khách hàng cảm nhận rõ ràng là việc thực hiện các hứa hẹn đó của công ty mang đến cho khách hàng giá trị gia tăng nhiều hơn các công ty khác hoạt động trong cùng lĩnh vực.

Theo tài liệu của TUV thì trong dịch vụ, khách hàng mua “cảm nhận (experience)” hoặc mua “sự thực hiện (performance)” khi khách hàng nhận được “sự cảm nhận” hoặc “sự thực hiện” ngang bằng hoặc hơn sự mong đợi thì khách hàng sẽ thoả mãn. Mức độ sự thoả mãn của khách hàng được trình bày ngắn gọn theo sơ đồ sau:



Hình 1.1: Mức độ thỏa mãn của khách hàng.

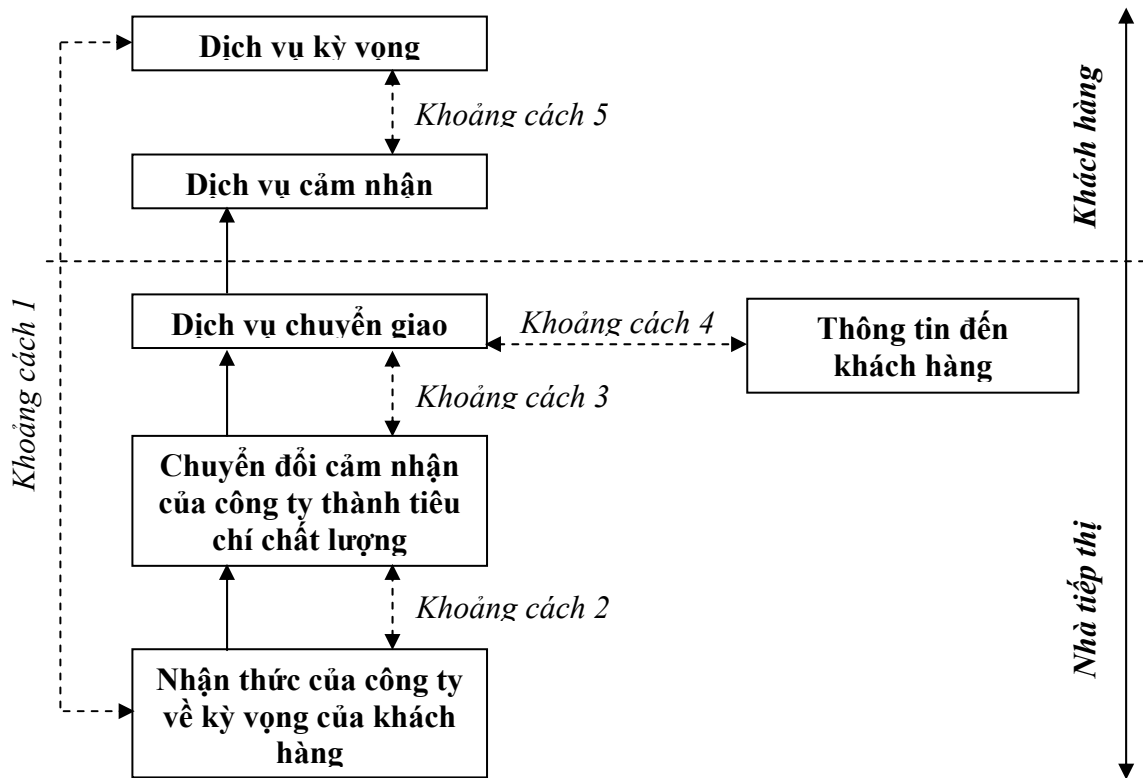
\* Các lý thuyết đánh giá về chất lượng dịch vụ tin dụng và sự thỏa mãn của khách hàng:

Có nhiều nghiên cứu khác nhau trên thế giới nhằm mục đích định nghĩa và đo lường chất lượng dịch vụ, trong đó:

- Lehtinen, U & J. R. Lehtinen [II.6] cho rằng chất lượng dịch vụ được đánh giá trên 2 mặt:
  - (1) Quá trình cung cấp dịch vụ
  - (2) Kết quả của dịch vụ
- Gronroos [II.4] đưa ra 2 lĩnh vực của chất lượng dịch vụ:
  - (1) Chất lượng kỹ thuật: nói đến những gì được phục vụ
  - (2) Chất lượng chức năng: chúng được phục vụ như thế nào

Parasuraman, Zeithaml & Berry [II.7, II.8] đã có những nghiên cứu về chất lượng dịch vụ trong ngành tiếp thị rất chi tiết và cụ thể. Họ đã đưa ra mô hình 5 khoảng cách chất lượng dịch vụ (Xem hình 1.2). Trong 5 khoảng cách này, khoảng

cách 5 chính là mục tiêu cần nghiên cứu vì nó xác định được mức độ thoả mãn của khách hàng khi họ nhận biết được mức độ khác nhau giữa kỳ vọng và dịch vụ nhận được. Sự khác biệt này chính là do 4 khoảng cách từ 1 đến 4 tạo ra (Xem Phụ lục 01).



Nguồn: Nguyễn Đình Thọ & ctg. 2003, trích từ Parasuraman & ctg. [1985:44]

Hình 1.2: Mô hình chất lượng dịch vụ

**Khoảng cách 1:** đây chính là sự khác biệt giữa sự kỳ vọng của khách hàng về dịch vụ sẽ nhận được và nhận thức của các nhà quản trị dịch vụ về những kỳ vọng của khách hàng. Khoảng cách này thường xuất hiện do các nhà quản trị chưa đánh giá đúng các đặc điểm về chất lượng dịch vụ của mình cũng như cách thức làm thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

**Khoảng cách 2:** xuất hiện sau khoảng cách đầu tiên. Có thể nhà quản trị đã nhận biết được kỳ vọng của khách hàng về dịch vụ nhưng lại không thể chuyển hoá chúng thành những tiêu chuẩn chất lượng cụ thể cho dịch vụ của mình và đáp ứng

theo đúng kỳ vọng của khách hàng. Khoảng cách này nảy sinh trong quá trình thực hiện các mục tiêu của chất lượng dịch vụ.

**Khoảng cách 3:** xuất hiện trong quá trình chuyển giao các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ để đáp ứng kỳ vọng của khách hàng, hay nói cách khác là do những nhân viên, phương tiện cũng như điều kiện phục vụ đã không đưa được chất lượng dịch vụ đã được xác định đến với khách hàng.

**Khoảng cách 4:** đây là khoảng cách giữa chất lượng dịch vụ thực tế và sự kỳ vọng của khách hàng dưới tác động của thông tin tuyên truyền bên ngoài như quảng cáo, chiêu thị, ... mà công ty đã thực hiện trước đó. Đó là những hứa hẹn được phóng đại không chính xác, vượt quá khả năng thực hiện của công ty. Điều này rất dễ làm mất lòng tin của khách hàng.

**Khoảng cách 5:** khi khách hàng cảm nhận được chất lượng dịch vụ sau khi sử dụng, họ sẽ có sự so sánh nó với chất lượng dịch vụ mà họ kỳ vọng ban đầu. Nếu có sự khác biệt thì đó chính là khoảng cách thứ 5.

Theo Parasuraman & ctg (1988) kết quả nghiên cứu cũng khái niệm hoá các thành phần của chất lượng dịch vụ cảm nhận bởi khách hàng thành năm phần cơ bản là:

- **Phương tiện hữu hình:** Thể hiện qua cơ sở vật chất như công cụ, phương tiện, ngoại hình, trang phục của nhân viên cung cấp dịch vụ kịp thời cho khách hàng.
- **Tin cậy:** Thể hiện khả năng thực hiện dịch vụ phù hợp và đúng thời hạn ngay lần đầu tiên.
- **Đáp ứng:** Thể hiện qua sự mong muốn và sẵn sàng của nhân viên phục vụ cung cấp dịch vụ kịp thời cho khách hàng.
- **Đảm bảo:** Thể hiện qua trình độ chuyên môn và cung cách phục vụ lịch sự, niềm nở với khách hàng.
- **Đồng cảm:** Thể hiện sự quan tâm chăm sóc đến từng cá nhân khách hàng.



### **1.1.3. Đánh giá các lý thuyết trong giai đoạn hội nhập của Việt Nam:**

#### **1.1.3.1. Đối với lý thuyết đánh giá chất lượng dịch vụ:**

Trong giai đoạn hội nhập của Việt Nam hiện nay, khi sự cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt và khốc liệt thì chất lượng dịch vụ càng trở nên quan trọng.

Với 5 thành phần dùng để đo lường chất lượng dịch vụ là Tin cậy, Đáp ứng, Năng lực phục vụ, Đồng cảm và Phương tiện hữu hình, nếu được khách hàng đánh giá cao các thành phần nói trên thì đơn vị càng thu hút được nhiều khách hàng. Để có thể tồn tại và phát triển thì các doanh nghiệp sẽ không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ của mình thông qua việc tìm hiểu, nghiên cứu để tìm giải pháp phù hợp nhằm nâng cao sự đánh giá của khách hàng đối với các thành phần đánh giá chất lượng dịch vụ nói trên.

#### **1.1.3.2. Đối với lý thuyết đánh giá sự thoả mãn của khách hàng:**

Tương tự như trên, mục tiêu cuối cùng chính là thoả mãn khách hàng thông qua chất lượng dịch vụ. Chỉ cần nâng cao chất lượng dịch vụ sẽ làm khách hàng hài lòng, thoả mãn và từ đó khách hàng sẽ gắn bó hơn với doanh nghiệp, sử dụng nhiều dịch vụ hơn và giúp doanh nghiệp phát triển. Do đó, việc nghiên cứu, nắm rõ các lý thuyết trên sẽ giúp doanh nghiệp tìm ra được các giải pháp thích hợp nhất để đạt mục tiêu cuối cùng.

#### **1.1.3.3. Quan điểm cá nhân:**

Dựa vào những phân tích trên, có thể thấy rằng các nhà nghiên cứu đã tổng hợp được 5 thành phần chính để đo lường chất lượng dịch vụ. Trải qua nhiều thời gian, việc ứng dụng lý thuyết trên vẫn còn giá trị thực tiễn. Tuy vậy, có những điểm mới cần bổ sung, đó chính là việc người sử dụng thang đo khi nghiên cứu sẽ điều chỉnh, thay đổi một số yếu tố, biến quan sát cho phù hợp với mục đích nghiên cứu.

## **1.2. Chất lượng dịch vụ của nhà phân phối trong thị trường công nghiệp:**

### **1.2.1. Những đặc trưng của thị trường công nghiệp**

Thị trường công nghiệp – Industrial Market (hay còn gọi là thị trường doanh thương – Business Market) bao gồm các tổ chức mua hàng hoá và dịch vụ để dùng vào việc sản xuất những sản phẩm và dịch vụ khác nữa, và những sản phẩm cũng như dịch vụ này sẽ được bán hay được cho thuê cung cấp cho người khác. Nó cũng bao gồm những công ty bán sỉ và bán lẻ mua hàng hoá nhằm mục đích bán lại cho người khác thu lợi để kiếm lời (Philip Kotler & Gary Amstrong, 2004)

Theo Philip Kotler & Gary Amstrong, 2004 (2004), thị trường công nghiệp có những đặc trưng cơ bản sau:

### **1.2.2 Cấu trúc và nhu cầu thị trường:**

- Các thị trường công nghiệp tuy có ít người mua nhưng lại là những người mua khối lượng lớn.
- Khách hàng công nghiệp thường tập trung về mặt địa lý hơn.
- Nhu cầu của người mua có tính chất dẫn xuất, tức xuất phát từ nhu cầu của người tiêu dùng cuối cùng.
- Nhu cầu trong thị trường công nghiệp có tính ít co giãn hơn – tức không bị ảnh hưởng nhiều trước mắt vì những thay đổi về giá cả.
- Nhu cầu trong thị trường công nghiệp dao động rất nhanh. Nhu cầu đối với hàng hoá và dịch vụ công nghiệp có khuynh hướng thay đổi ngày càng nhanh, so với nhu cầu hàng hoá tiêu dùng.

### **1.2.3. Bản chất của đơn vị mua:**

So với các mua sắm tiêu dùng, mua sắm của khách hàng công nghiệp liên quan đến rất nhiều người. Thông thường, hành vi mua công nghiệp là do các nhân viên chuyên trách mua hàng thực hiện. Giá trị mua hàng càng lớn và yêu cầu về những yếu tố kỹ thuật càng phức tạp, sẽ có nhiều người tham gia vào tiến trình quyết định mua, có thể là ban lãnh đạo, các chuyên gia kỹ thuật.

Việc mua của khách hàng công nghiệp có liên quan đến một nỗ lực mua rất chuyên nghiệp. Các nhân viên chuyên trách mua hàng trong thị trường công nghiệp là những người khách hàng công nghiệp thuê để chuyên thực hiện việc mua hàng. Chính vì vậy, họ là những người mua chuyên nghiệp, hiểu rất rõ về sản phẩm, thị trường. Họ nỗ lực rất cao trong việc thỏa thuận mua hàng nhằm mang lại cho công ty họ những điều kiện thuận lợi nhất về giá, chất lượng sản phẩm và các dịch vụ hậu mãi...

#### **1.2.4. Các đặc điểm về quyết định và tiến trình quyết định:**

Khách mua công nghiệp thường đứng trước những quyết định mua hết sức phức tạp so với người mua tiêu dùng. Các mua sắm thường bao hàm những khoản tiền rất lớn, những cân nhắc kỹ thuật và kinh tế rất phức tạp, và những tương tác giữa nhiều người ở nhiều cấp khác nhau trong cơ quan của người mua. Bởi các mua sắm phức tạp như vậy, cho nên khách hàng mua công nghiệp có thể mất nhiều thời gian mới đi đến quyết định.

Tiến trình mua công nghiệp được chính quy hoá rất cao, những người mua sắm công nghiệp lớn thường đòi hỏi phải có những chi tiết tận tường về sản phẩm, những đơn đặt hàng bằng văn bản, những tìm hiểu cẩn thận về người cung cấp và những phê duyệt chính thức. Công ty mua thậm chí có thể soạn ra những cẩm nang chính sách ghi chi tiết về tiến trình mua sắm.

Trong tiến trình mua công nghiệp, người mua và người bán thường phụ thuộc khá nhiều vào nhau, họ làm việc mật thiết với nhau và xây dựng các quan hệ lâu dài. Các nhà làm tiếp thị tiêu dùng thường ở cách xa với khách hàng của mình. Trái lại các nhà tiếp thị công nghiệp lại làm việc gần gũi với khách hàng của mình trong tất cả các giai đoạn của tiến trình mua – từ việc xác định các khách hàng, xác định vấn đề, tìm kiếm giải pháp cho đến hỗ trợ vận hành sau khi bán.

Các đặc điểm này có những ảnh hưởng nhất định đến nhu cầu của khách hàng và cung cấp ở một số điểm sau:

- Những quyết định mua phức tạp làm mất nhiều thời gian cho cả khách hàng và nhà cung cấp. Trong một số trường hợp, việc này còn ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất của chính khách hàng. Ví dụ như khi máy móc gặp sự cố gây ảnh hưởng đến dây chuyền sản xuất và chủng loại vật tư thay thế lại không tồn kho sẵn, thậm chí nhà cung cấp cũng không tồn kho chi tiết này thì việc khách hàng thực hiện đúng quy trình mua hàng của mình từ khâu tìm vài nhà cung cấp, yêu cầu báo giá, so sánh các báo giá, trình quyết giá và các phương án kỹ thuật .... Thì chi phí cho việc ngừng dây chuyền sản xuất còn cao gấp nhiều lần so với việc nhanh chóng chọn mua hàng của một nhà cung cấp đáng tin cậy nào đó hoặc tiến trình mua này được đơn giản hoá bằng cách ủy quyền cho nhân viên trực tiếp chịu trách nhiệm.
- Tính chuyên nghiệp cao của khách hàng mua công nghiệp yêu cầu nhà cung cấp cũng phải có đội ngũ nhân viên bán hàng có tính chuyên nghiệp cao hơn nữa mới có khả năng thuyết phục và đáp ứng được yêu cầu của khách hàng này.
- Khách hàng mua công nghiệp và nhà cung cấp có quan hệ mật thiết với nhau, điều này mang lại lợi ích cho cả hai bên: khách hàng có thể tin tưởng ở nhà cung cấp sẽ cung cấp cho mình giải pháp kinh tế và kỹ thuật tốt nhất (thì họ mới có khả năng cạnh tranh với các nhà cung cấp khác), nhà cung cấp tạo được lòng tin nơi khách hàng của mình sẽ có cơ hội cung cấp trong thời gian dài. Tuy nhiên, để duy trì được mối quan hệ mật thiết này lâu dài, đòi hỏi cả khách hàng và nhà cung cấp phải có đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp đủ khả năng tiếp nhận những sự hỗ trợ khách hàng và nỗ lực đưa ra giải pháp hiệu quả, vì lợi ích của cả hai bên.

#### **1.2.5. Khái niệm về nhà phân phối.**

Một nhà phân phối lớn là người nắm quyền sở hữu hàng hoá và là trung gian để đưa sản phẩm từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng.

Khi nhà sản xuất không thuận lợi để phân phối trực tiếp hoặc phân phối kém hiệu quả, khi hàng hoá được vận chuyển với khối lượng lớn và bị giới hạn về thời gian thì nhà phân phối hoạt động có hiệu quả hơn.

Nhà sản xuất lựa chọn thị trường thông qua nhà phân phối vì những lý do sau đây.

- Không đủ nhân viên và phương tiện làm việc
- Thiếu hiểu biết về thị trường bản địa
- Không có mạng lưới rộng khắp để quan hệ với khách hàng.
- Không có khả năng đáp ứng nhanh và linh hoạt nhu cầu của khách hàng.

Nhà phân phối mang lại lợi ích cho cả khách hàng và nhà sản xuất của mình cụ thể.

- Tiếp xúc thường xuyên với khách hàng, họ cung cấp những sản phẩm mới đến các bên quan tâm tổ chức khách hàng. Việc này sẽ khuyến khích nhà sản xuất tăng cường hoạt động quảng cáo và khuyến mãi.

Cung cấp sự hướng dẫn sử dụng cho khách hàng: Giá trị sản phẩm sẽ tăng lên, qua việc hướng dẫn này giúp khách hàng tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường và thu lợi nhiều hơn.

- Nhà phân phối sẽ giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình tiêu thụ sản phẩm. Càng có nhiều sản phẩm có công nghệ tiên tiến được đưa vào thị trường thì khách hàng trông đợi vào nhà phân phối giúp họ, thông qua việc hướng dẫn bảo quản, bảo trì, khắc phục sự cố, cung cấp giải pháp....
- Nhà phân phối am hiểu thị trường địa phương. Họ có thể đưa ra những ý tưởng mới về sản phẩm mới từ nhu cầu của khách hàng. Họ gần khách hàng nên cung cấp sản phẩm nhanh chóng và cung cấp thông tin cho nhà sản xuất nhanh hơn, chi tiết hơn bất cứ một nguồn nào khác.

Đối với các nhà phân phối, có thể định nghĩa đơn giản dịch vụ là một phần trong tổng giá trị thêm vào trong mỗi sản phẩm doanh nghiệp bán ra.

Dịch vụ khách hàng có thỏa mãn nhu cầu của khách hàng hay không là phụ thuộc vào dịch vụ đó có đáp ứng hay vượt qua mong đợi của khách hàng không?

Nghĩa là dịch vụ mà khách nhận được ngang bằng, dưới mức hay vượt qua sự mong đợi đó?

Khách hàng mua sự mong đợi chứ không mua sản phẩm. Ví dụ: họ không mua phụ tùng thay thế mà họ mua sự mong đợi rằng các phụ tùng đó sẽ giúp cho máy móc hoạt động lại thay vì nó không thể hoạt động. Như vậy, ích lợi quan trọng của phụ tùng chính là giá trị phục vụ khách hàng của nó. Phần giá trị của dịch vụ đối với một thiết bị sản xuất chính là phần chi phí và thất thu của khách hàng khi thiết bị đó không thể hoạt động và sinh ra lợi nhuận.

Dịch vụ khách hàng chu đáo là phục vụ dựa vào thực tế. Dịch vụ cung ứng cho khách hàng này có thể có khác biệt so với dịch vụ cung ứng cho khách hàng kia tùy vào nhu cầu của mỗi khách hàng.

Tuy nhiên dịch vụ khách hàng chu đáo thường hay bị bỏ qua. Vì nó giống như một mục tiêu di động do sự mong đợi của khách hàng thường xuyên thay đổi và không ngừng tăng.

Để thấy rõ sự mong đợi ngày càng gia tăng của khách hàng sẽ ảnh hưởng như thế nào đến dịch vụ khách hàng, cần nghiên cứu 3 mức độ “hoá thân” của sản phẩm:

- Phần “vật chất” của sản phẩm: là phần xác của sản phẩm dùng để mua bán. Ví dụ: một máy nén khí.
- Phần “mong đợi” của sản phẩm: là các dịch vụ thêm vào cho sản phẩm như sự phân phối, thời gian thanh toán và các dịch vụ khác.
- Phần “tặng thêm” của sản phẩm: là tổng số các lợi ích do sản phẩm mang lại như công cụ để học (máy tính chẳng hạn)...phần tặng thêm này chính là những dịch vụ vượt qua sự mong đợi của người mua.

Trong hầu hết các thị trường cạnh tranh, phần “tặng thêm” của một sản phẩm sau một thời gian đều trở thành “mong đợi” vì các đối tượng cạnh tranh sẽ mau chóng đáp ứng các dịch vụ này. Doanh nghiệp cung ứng sản phẩm ban đầu không còn chiếm ưu thế nữa.

Theo Levitt (1994), các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải chuyển sang “các sản phẩm tiềm năng”. Nghĩa là, tất cả cái gì có thể thêm vào được cho sản phẩm và vượt qua sự mong đợi của khách hàng thì sẽ tạo ra được sự thỏa mãn mới cho khách hàng.

Để nhận thấy rằng, dịch vụ khách hàng là một tiến trình không ngừng phát triển. Khi sự mong đợi của khách hàng không ngừng tăng lên, doanh nghiệp muốn thành công phải thường xuyên hoạch định làm thế nào để tạo ra những sản phẩm tiềm năng vượt qua sự mong đợi của khách hàng để làm hài lòng khách hàng.

Trong hoạt động phân phối, hầu hết các trường hợp chỉ cung cấp phần “xác” của sản phẩm đều không tồn tại lâu dài. Sản phẩm mong đợi là sản phẩm có chất lượng dịch vụ cao với số lượng vừa đủ để đáp ứng nhu cầu khách hàng và đưa đến khách hàng đúng lúc. Nhà phân phối nào không đáp ứng những nhu cầu tối thiểu này sẽ sớm bị đào thải.

Các nhà phân phối cũng cần chú ý nhiều đến các thành phần tăng thêm của sản phẩm, của các đối thủ cạnh tranh, chính các phần tăng thêm này sẽ làm giảm đi ưu thế của họ đã có từ trước. Phần tăng thêm của sản phẩm có thể bao gồm phần mong đợi của khách hàng cộng với các dịch vụ khác hỗ trợ về mặt kỹ thuật, huấn luyện và các chương trình bán hàng đặc biệt hoặc các lợi ích tăng thêm khác giúp cho khách hàng có thêm lợi thế cạnh tranh hoặc giảm chi phí tồn kho, chi phí hoạt động kinh doanh.

Nhà lãnh đạo doanh nghiệp không chỉ chú trọng tới phần tăng thêm của sản phẩm mà còn phải nhận biết các sản phẩm tiềm năng trong tương lai và hiện tại thì chưa có. Cần phải nhận thức được rằng thời gian trôi đi, họ phải đối diện với thực tế là những gì được xem như vượt qua sự mong đợi của ngày hôm nay sẽ trở thành phần “xác” của sản phẩm ngày mai. Để duy trì vị thế dẫn đầu của công ty trên thương trường, họ phải tạo ra những phương cách mới, giúp khách hàng nhận thức được giá trị sản phẩm và thỏa mãn với các sản phẩm đó.

Có nhiều cách để một doanh nghiệp theo đuổi, duy trì vị thế dẫn đầu trên thương trường bằng các dịch vụ khác. Một trong các phương cách đó là phương

pháp JIT (Just In Time – giao hàng đúng lúc). Khách hàng luôn mong muốn được giao hàng đúng lúc để giảm thiểu các chi phí tồn kho. Điều này được gọi là thắt chặt mối quan hệ với nhà phân phối. Họ cần được giao hàng đúng chất lượng thường chỉ trong vòng vài giờ sau khi đặt hàng.

JIT khuyến khích mạnh mẽ giao hảo giữa nhà phân phối với khách hàng. Mỗi giao hảo này dựa trên các dịch vụ của nhà phân phối. Một khi khách hàng đã phụ thuộc vào nhà phân phối thì sẽ có rất nhiều cơ hội để nghiên cứu và hiểu biết hành vi của khách hàng. Đây cũng là tiền đề để phát triển thêm các dịch vụ khách hàng sau này. Gia tăng dịch vụ sẽ đẩy đối thủ cạnh tranh vô đường cùng để duy trì thị phần.

### **1.3. Đặc điểm chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí:**

#### **1.3.1. Đặc điểm của máy nén khí:**

**Mục đích sử dụng:** Là thiết bị tạo ra khí nén tham gia trực tiếp hay gián tiếp trong quá trình sản xuất, điều khiển.

**Các lĩnh vực sử dụng khí nén:** Khí nén được sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau như sản xuất thực phẩm, dược phẩm, dệt, khai thác dầu khí, mỏ đá, y tế, luyện kim, tàu biển, hàng không...

**Tầm quan trọng của máy nén khí trong sản xuất:** Là tài sản có giá trị và công nghệ cao, là thiết bị quan trọng trong sản xuất, nếu máy nén khí không hoạt động thì sản xuất bị đình trệ.

**Kết cấu của máy nén khí:** Máy nén khí là sản phẩm có kết cấu phức tạp của công nghệ cao, chính xác và an toàn nó bao gồm các bộ phận chính như bộ phận điều khiển, bộ phận dẫn động, bộ phận nén khí, bộ phận giải nhiệt, bộ phận cách âm và bộ phận bảo vệ an toàn.

**Thời gian sử dụng:** Máy nén khí là tài sản dài hạn trên ba mươi năm.

**Yêu cầu sử dụng:** Thiết bị phải được bảo dưỡng định kỳ theo kế hoạch tháng, năm.

**Người sử dụng:** Người vận hành, bảo dưỡng máy phải được đào tạo có kiến thức cơ bản về kỹ thuật và kiến thức về máy nén.



**Nhà sản xuất:** Công nghệ khí nén là công nghệ cao và chính xác, hiện nay Việt Nam không thể sản xuất được mà phải nhập từ nước ngoài.

**Tóm lại:** Máy nén khí là tài sản có giá trị cao, giữ vai trò quan trọng trong sản xuất, có tuổi thọ cao, có kết cấu kỹ thuật phức tạp liên quan đến nhiều lĩnh vực như điện công nghiệp, điện tử, cơ, điện lạnh, tự động hóa... nên nhà sử dụng cần được hỗ trợ từ nhà cung cấp trong quá trình ra quyết định chọn lựa thiết bị và sử dụng.

### **1.3.2. Sự hình thành và phát triển ngành máy nén khí tại Việt Nam.**

Điện, khí (khí nén) là hai yếu tố làm tác nhân cho các thiết bị thừa hành trong hệ thống tự động diễn ra một cách nhanh chóng, chính xác và ít tiếng động. Một khi công nghệ tự động hóa phát triển, điều này kéo theo sự phát triển cho ngành máy nén khí phát triển theo. Ở Việt Nam, kể từ khi chính sách mở cửa của chính phủ được ban hành và Mỹ tháo gỡ lệnh cấm vận thương mại đối với Việt Nam, các công ty sản xuất nước ngoài cũng như thương mại đã nhập vào các công nghệ tự động hóa từ đó nhu cầu máy nén khí đã hình thành cũng có nghĩa là đã hình thành và phát triển thị trường máy nén khí cho đến nay.

### **1.3.3. Các thành phần chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí:**

Do đặc thù của máy nén khí và thị trường máy nén khí nên các thành phần của chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí cũng có những đặc trưng riêng của nó. Nghiên cứu đặc điểm các thành phần chất lượng dịch vụ của Tập Đoàn Atlas Copco được thực hiện trong nhiều năm và trên 160 nước có các văn phòng đại diện đã đưa ra kết quả các thành phần chính của chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí như sau:

- **Tính đảm bảo**- Năng lực đội ngũ nhân viên bán hàng và kỹ thuật: Làm việc có trách nhiệm, hồi đáp nhanh chóng, hiểu biết về khách hàng, tinh thông về sản phẩm, làm việc chuyên nghiệp.

- **Tính tin cậy**-Quy trình đặt hàng, giá cả và các điều kiện: Đặt hàng thuận tiện, xác nhận đơn hàng nhanh chóng, tỉ lệ giá cả và chất lượng, các điều khoản và điều kiện thanh toán, giao hàng đúng hẹn.
- **Tính đồng cảm**-Chăm sóc khách hàng: sự hiểu biết về hoạt động kinh doanh của khách hàng, năng lực của giám đốc khách hàng, dễ liên lạc quản lý cấp cao, thời gian hồi đáp, thông tin về sản phẩm mới.
- **Tính đáp ứng**-Hỗ trợ kỹ thuật: Khả năng hỗ trợ kỹ thuật, tính hiệu quả trong hỗ trợ, sẵn sàng lắng nghe trong khiếu nại, giải quyết sự cố nhanh chóng, sáng tạo trong hỗ trợ kỹ thuật, giải quyết khiếu nại nhanh chóng và thỏa đáng.
- **Phương tiện hữu hình**-Khi phân tích yếu tố này, Tập đoàn Atlas Copco cho rằng yếu tố này được thể hiện rõ và đầy đủ trong bốn yếu tố đáp ứng, năng lực, tin cậy và đảm bảo.

Đây là những thành phần mà khách hàng quan tâm khi có nhu cầu mua máy nén khí, các thành phần này cũng là sự mong đợi của khách hàng khi họ quyết định mua máy nén khí, để giữ được khách hàng hay thu hút được khách hàng tiềm năng thì các nhà cung cấp cần phải quan tâm cải thiện các hoạt động để đảm bảo đáp ứng sự mong đợi của khách hàng.

**Tóm tắt chương I:** Cơ sở lý luận về chất lượng dịch vụ nói chung cho thấy chất lượng dịch vụ có năm yếu tố chính là phương tiện hữu hình, tin cậy, đáp ứng, năng lực phục vụ và đồng cảm. Tuy nhiên, khi phân tích trong chất lượng dịch vụ của nhà phân phối công nghiệp và thực trạng cung cấp máy nén khí Atlas Copco Việt Nam cho thấy các thành phần này được hiểu với những đặc điểm riêng.

- **Tính đảm bảo**-Năng lực đội ngũ kinh doanh: Làm việc có trách nhiệm, hồi đáp nhanh chóng, hiểu biết về khách hàng, tinh thông về sản phẩm, làm việc chuyên nghiệp.
- **Tính tin cậy**-Quy trình đặt hàng, giá cả và các điều kiện: Đặt hàng thuận tiện, xác nhận đơn hàng nhanh chóng, tỉ lệ giá cả và chất lượng, các điều khoản và điều kiện thanh toán, giao hàng đúng hẹn.
- **Tính đồng cảm**-Chăm sóc khách hàng: sự hiểu biết về hoạt động kinh doanh của khách hàng, năng lực của giám đốc khách hàng, dễ liên lạc quản lý cấp cao, thời gian hồi đáp, thông tin về sản phẩm mới.
- **Tính đáp ứng**-Hỗ trợ kỹ thuật: Khả năng hỗ trợ kỹ thuật, tính hiệu quả trong hỗ trợ, sẵn sàng lắng nghe trong khiếu nại, giải quyết sự cố nhanh chóng, sáng tạo trong hỗ trợ kỹ thuật, giải quyết khiếu nại nhanh chóng và thỏa đáng.
- **Phương tiện hữu hình**-Khi phân tích thành phần này, Tập đoàn Atlas Copco cho rằng yếu tố này được thể hiện rõ và đầy đủ trong bốn yếu tố đáp ứng, năng lực, tin cậy và đảm bảo.

Các thành phần này tác động đến cảm nhận sự thỏa mãn của khách hàng. Tuy nhiên khách hàng có thỏa mãn với chất lượng dịch vụ cung cấp hiện tại hay không và các thành phần chất lượng dịch vụ có khả năng tác động đến sự thỏa mãn của họ không thể được đánh giá chủ quan bởi cảm nhận của nhà cung cấp mà phải được chính người sử dụng đánh giá một cách chính xác và khách quan nhất. Điều này sẽ được đánh giá ở chương II là phân tích thực trạng dịch vụ cung cấp máy nén khí tại công ty Atlas Copco Việt Nam.

## *Chương II*

# **PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG DỊCH VỤ CUNG CẤP MÁY NÉN KHÍ CỦA CÔNG TY ATLAS COPCO VIỆT NAM**

### **2.1. Giới thiệu về Công ty Atlas Copco Việt Nam:**

#### **2.1.1. Sơ lược sự hình thành tập đoàn Atlas Copco:**

Atlas Copco là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở chính tại Stockholm – Thụy Điển. Công ty được thành lập năm 1873 và được niêm yết trên thị trường chứng khoán Stockholm từ năm 1920. Ngoài ra công ty cũng được niêm yết tại các thị trường chứng khoán lớn như Luân Đôn, Frankfurt, Dusseldorf và Hamburg. Atlas Copco hiện có hơn 26000 nhân viên làm việc tại nhà máy và văn phòng thương mại ở 160 quốc gia và lãnh thổ trên khắp thế giới.

Atlas Copco chuyên sản xuất các sản phẩm với công nghệ hiện đại như:

- Máy nén khí
- Máy phát điện
- Thiết bị khoan đá bề mặt, khoan địa chất
- Thiết bị khoan đường hầm
- Dụng cụ cơ khí cầm tay dẫn động bằng khí nén
- Dụng cụ điện cầm tay

#### **2.1.2. Sự hình thành và phát triển của công ty Atlas Copco Việt Nam.**

Công Ty TNHH Atlas Copco Việt Nam hoạt động tại Việt Nam từ năm 1994 và là công ty con chính thức của tập đoàn Atlas Copco, Với tư cách là nhà sản xuất, Atlas Copco Việt Nam là công ty hợp pháp duy nhất tại Việt Nam và là nhà cung cấp hàng đầu cho các giải pháp năng suất công nghiệp chuyên về các hoạt động sau:

- Tư vấn kỹ thuật, thiết kế, lắp đặt, sửa chữa, bảo trì và cung ứng thiết bị thay thế cho các thiết bị xây dựng và công nghiệp mang nhãn hiệu Atlas Copco cho các khách hàng tại Việt Nam

- Cung cấp và cho thuê các thiết bị, máy móc chuyên dụng của Atlas Copco cho các nhà đầu tư trong nước và nước ngoài tại Việt Nam và các dự án đầu thầu quốc tế.

Atlas Copco Việt Nam hoạt động dựa trên chính sách, mục tiêu và cam kết của tập đoàn.

**Mục tiêu:**

Tiêu chí của Tập đoàn Atlas Copco là được trở thành và duy trì vị thế “Nghĩ đến trước tiên - Lựa chọn đầu tiên” đối với khách hàng, những nhà đầu tư cũng như đối với nhân viên của Atlas Copco. Điều đó có nghĩa là trở thành người tiên phong cả trong suy nghĩ và trong kinh doanh. Đồng thời, là một nhà cải cách, Atlas Copco luôn đưa ra những chuẩn mực vượt trên sự mong đợi và yêu cầu ngày càng cao của khách hàng và những nhà đầu tư..

*Giá trị cốt lõi của Tập đoàn Atlas Copco là Tương tác, Cam kết và Đổi mới.* Đây chính là những điều đã tạo nên quá khứ, hiện tại và hướng Atlas Copco đến tương lai.

- *Tương tác:* Luôn lắng nghe và thấu hiểu những nhu cầu đa dạng của khách hàng, trên cơ sở đó phối hợp với khả năng sẵn có của Atlas Copco có để tạo ra những giải pháp mới và tốt hơn dựa trên cơ sở nhận thức từ quá trình tương tác này.
- *Cam kết:* Cam kết tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hỗ trợ và làm gia tăng giá trị kinh doanh của khách hàng đồng thời đạt được mục tiêu của Atlas Copco.
- *Đổi mới:* Sức mạnh khiến Atlas Copco trở thành người tiên phong trong lĩnh vực hoạt động của mình. Điều này có nghĩa là Atlas Copco luôn tin tưởng rằng sẽ có một giải pháp tốt hơn khi thực hiện bất kỳ công việc nào.
- *Chính sách và cam kết:*
  - *Đối với khách hàng:*
    - Điều hành hoạt động Công ty Toàn cầu với lời cam kết lâu dài với khách hàng ở mỗi quốc gia và với mục đích phục vụ cho thị trường.

- Phát triển mối quan hệ gần gũi với khách hàng để có thể liên tục đáp ứng mong đợi của khách hàng.
- Cung cấp các sản phẩm và dịch vụ với chất lượng ngày một gia tăng.
- Sản xuất các sản phẩm mang tính an toàn, đảm bảo không làm ô nhiễm môi trường nhằm làm tăng tính hiệu quả cho các khách hàng của Công ty.
- Nghiên cứu và đưa ra thị trường các sản phẩm của Công ty thông qua các kênh phân phối hữu hiệu với giá cả hợp lý nhất cho khách hàng.

*Đối với xã hội và môi trường:*

- Phấn đấu là một công dân tốt và đáng tin cậy ở bất cứ nơi đâu và không dính líu đến các tổ chức chính trị.
- Điều hành Công ty một cách hợp pháp và chuyên nghiệp.
- Điều hành hoạt động Công ty theo hướng bảo vệ môi trường cho các thế hệ tương lai.

*Đối với nhân viên:*

- Tạo ra nhiều cơ hội làm việc trong một tổ chức ổn định, lâu dài, phát triển và mang tính chuyên nghiệp cao.
- Quan tâm và lương thưởng xứng đáng cho những thành tựu và hiệu quả công việc.
- Thực hiện công bằng với mọi nhân viên.
- Tạo cơ hội như nhau cho mỗi nhân viên.
- Mỗi nhân viên cần được cung cấp đầy đủ thông tin để hoàn thành công việc thật tốt và hoàn hảo.
- Mọi người đều muốn đóng góp vào Tập đoàn.
- Tạo ra một môi trường làm việc tốt, nơi mà quyền của mỗi nhân viên đều được tôn trọng.

*Đối với các cổ đông:*

- Cam kết một môi trường đầu tư và tái đầu tư lâu dài và ổn định.

*Vốn điều lệ của doanh nghiệp:* 8,000,000,000 VNĐ (Tám tỷ đồng), tương đương USD 500,000 (Năm trăm ngàn dollar Mỹ) đã được nhà đầu tư góp đầy đủ, bằng tiền mặt.

*Nhân Lực:*

- Tổng số nhân lực hiện có: 77 nhân viên trong đó có 4 người trình độ cao học, 64 trình độ đại học và 5 trình độ cao đẳng và 5 trình độ trung cấp.

*Trụ sở chính tại Việt Nam:*

- Văn phòng Hà Nội:

Tầng 1, Tòa Nhà Simco, Đường Phạm Hùng, Từ Liêm, Hà Nội

Tel: 04-785 1636 Fax: 04-785 1635

*Văn phòng đại diện:*

- Văn phòng Hồ Chí Minh

Số 42, Đường 37, Thảo Điền, Phường An Phú, Quận 2, Tp. Hồ Chí Minh

Tel: 08-898 9638 Fax: 08-898 9637

- Văn phòng Đà Nẵng:

Số 59A, Đường Lê Lợi, Quận Hải Châu, Đà Nẵng

Tel : 0511-388 7035 Fax : 0511-388 7034

*Khách hàng:*

Tại Việt Nam, thị phần của Atlas Copco chiếm khoảng 30%, Atlas Copco Việt Nam đã cung cấp trạm khí nén trung tâm cho rất nhiều công ty nước ngoài như Intel, Honda, Toyota, Ford, ABB, Vedan, Pangrim, Lever Việt Nam, thép kết cấu SSE, Procter & Gamble, Bia Foster, Nước khoáng LaVie, Dầu nhờn Shell, Volex Cable Việt Nam, Màn hình Orion Hanel, thép Việt Úc... cùng nhiều công ty trong nước như: Vinamilk, Cao su Sao vàng, A75, Hanosimex, Cienco, Bệnh viện Nhi Thụy Điển, Tổng công ty Vinashin, Bia Hà Nội, Dệt Nha Trang, Giấy Bãi Bằng, Coca Cola, Sứ Minh Long, Thuốc lá Thăng Long, Lilama, Vinaconex, Tổng công ty Sông Đà, Nhà máy điện Uông Bí, Nhà máy điện Na Dương, Hàm quốc gia Hải Vân...

## **2.2. Phân tích thực trạng các nguồn lực của công ty Atlas Copco Việt Nam.**

Phân tích thực trạng các nguồn lực của công ty là cần thiết, để ban giám đốc công ty biết được các nguồn lực của công ty mình đang ở trong tình trạng như thế nào, có khả năng đáp ứng những mong đợi của khách hàng hay không và từ đó xây dựng cũng cố định hướng theo khách hàng. Các nguồn lực cho hoạt động của công ty là con người, cơ sở vật chất, tài chính, thông tin và hệ thống quản lý.

### **2.2.1. Con người.**

Với chức năng là phân phối sản phẩm máy nén khí nhãn hiệu Atlas Copco, nên nhân viên bán hàng và nhân viên hậu mãi là nguồn nhân lực chủ lực quyết định sự thành công hay thất bại của công ty, còn lại các nhân viên khác là hỗ trợ cho các hoạt động của hai bộ phận này.

*Nhân viên kinh doanh:* Là những người có quan hệ trực tiếp với khách hàng trong và ngoài nước, phải làm việc trực tiếp với các nhà đầu tư từ quy mô nhỏ đến những nhà đầu tư quy mô lớn và có nhiều nét văn hóa kinh doanh khác nhau, họ phải hiểu biết về sản phẩm có công nghệ cao, tính hiệu quả của sản phẩm, hiểu biết về sản phẩm của đối thủ và đặc biệt tính toán được công suất của máy, đáp ứng nhu cầu của khách hàng, hơn thế nữa họ phải có khả năng thuyết phục ban giám đốc dự án đầu tư thiết bị bao gồm giám đốc dự án, giám đốc kỹ thuật, tài chính và công nghệ... mà điều này thì không phải dễ dàng. Do đó, điều đầu tiên họ phải có khả năng ngoại ngữ như nói, viết lưu loát, trình độ chuyên môn, kỹ năng bán hàng, kỹ năng giao tiếp, có mối quan hệ tốt trong xã hội... đây là yếu tố cho sự thành công của công ty. Trong thực tế, khách hàng thường xuyên phàn nàn việc sản phẩm của công ty, do đặt hàng không đúng yêu cầu của họ như khi khách hàng yêu cầu giải nhiệt bằng gió thì lại đặt hàng giải nhiệt bằng nước, mạng lưới điện ở Việt Nam là 380V 50Hz thì lại đặt 380V 60Hz... điều này đã gây tổn thất và phiền toái cho khách hàng.

*Nhân viên hậu mãi:* là những người thực hiện những cam kết của nhân viên bán hàng như tư vấn về kỹ thuật, tư vấn lắp đặt, chạy thử máy và bàn giao cho người sử



dụng, khắc phục những sự cố kỹ thuật có thể lỗi do thiết kế lắp đặt và ngay cả do lỗi người sử dụng. Như thế nhân viên hậu mãi cần phải giải quyết tất cả vấn đề liên quan lãnh vực kỹ thuật như cơ, điện, lạnh và kỹ năng giao tiếp, trong thực tế mỗi kỹ sư họ chỉ chuyên về một lãnh vực nào đó mà thôi. Như vậy, để có đủ năng lực giải quyết cho khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả, thì nhân viên hậu mãi cần phải thường xuyên được đào tạo, cập nhật thông tin về sản phẩm và nâng cao tay nghề. Dựa trên các báo cáo về chi phí công lao động cho từng vụ việc thì thấy rằng, số giờ công thực tế trên từng vụ việc thì thường quá định mức, do nhân viên kỹ thuật không đủ khả năng giải quyết, hay phải làm đi làm lại nhiều lần do làm sai sót thậm chí còn gây hư hỏng thiết bị giải quyết công việc không triệt để, thường tranh luận cãi vã với khách hàng làm khách hàng rất bất bình qua các thư phàn nàn của khách hàng.

#### **2.2.1.1. Trình độ nhân viên:**

Do tính chất và đặc thù kinh doanh của công ty là cung cấp những thiết bị công nghiệp công nghệ cao và là công ty dẫn đầu thế giới về công nghệ, quy mô phát triển trong lãnh vực sản xuất và cung cấp máy nén khí, nên nhân viên cũng được yêu cầu có một trình độ chuyên môn và kỹ năng nhất định ở từng bộ phận khác nhau. Trình độ của nhân viên có thể xem số liệu trong bảng 2.1. Với nguồn nhân lực có 87% trình độ đại học là một điểm mạnh của công ty.

Trình độ					
	Cao học	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Tổng số
Số lượng	4	63	5	5	77
Tỷ lệ%	5.2	81.8	6.5	6.5	100

*Bảng số 2.1: Trình độ nhân viên*

### 2.2.1.2. Phân bổ nhân lực:

Nhân viên chủ lực của công ty là nhân viên bán hàng và nhân viên kỹ thuật, số lượng nhân viên làm việc được phân bổ theo nhu cầu của công việc. Do các khu công nghiệp lớn đều tập trung ở miền Nam, nên lượng nhân viên ở miền Nam cũng đông hơn, sự phân bổ số lượng nhân viên ở ba khu vực để có thể tiếp cận với khách hàng nhiều hơn và hỗ trợ khách hàng cũng tốt hơn.

Khu vực	Miền Bắc	Miền Trung	Miền Nam	Tổng số
Số nhân viên	25	4	48	77
Tỷ lệ %	32%	5%	62%	100

*Bảng 2.2: Phân bổ nhân lực theo vùng.*

Theo số liệu bảng 2.3 ta thấy tỷ lệ số máy trên đầu người của các vùng là khác nhau, cao nhất là miền Nam một người quản lý 62 máy, qua số liệu này ban giám đốc nên có những hỗ trợ cho khu vực miền Nam để làm việc tốt hơn.

	Miền Bắc	Miền Trung	Miền Nam	Tổng số
Số nhân viên	25	4	48	77
Số máy	532	43	1525	2100
Số máy/1 nhân viên	21	11	32	27

*Bảng 2.3: Tỷ lệ máy trên đầu người.*

### 2.2.1.3. Tuyển dụng:

Atlas Copco Việt Nam thường tuyển dụng lao động từ các trường đại học lớn trong nước, qua các dịch vụ của Vietnamworks hay các công ty săn đầu người ở các vị trí quản lý, các nhân viên ở các vị trí khác, công ty trực tiếp tuyển dụng và đề bạt hoặc luân chuyển nhân viên từ bộ phận này qua bộ phận khác. Một thực tế cho thấy rằng, khi xem xét các nhân viên bộ phận logistic và nhân viên hỗ trợ bộ phận hậu mãi thì 95% họ tốt nghiệp chuyên ngành ngoại ngữ, không có nghiệp vụ về kinh tế, hầu hết được chuyển từ tiếp tân sau một hay hai năm làm việc, về mặt tích cực thì tạo cơ hội cho nhân viên, nhưng lại không mang tính chuyên nghiệp, điều này ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động hỗ trợ, đáp ứng cho khách hàng. Đặc biệt, giám đốc nhân sự tốt nghiệp sư phạm khoa lịch sử, và chỉ học khóa ngắn hạn về nhân sự,

chính vì vậy mà Giám đốc nhân sự chưa phát huy hết chức năng quản lý nhân sự trong công ty. Trưởng bộ phận logistic cũng là cá biệt, không tốt nghiệp đại học, không có nghiệp vụ về logistic, chỉ có chứng chỉ ngoại ngữ sau quá trình làm việc được bổ nhiệm làm trưởng bộ phận, nên việc quản lý kho không hỗ trợ tốt cho bộ phận hậu mãi.

#### **2.2.1.4. Động viên và duy trì nhân lực:**

##### ***Các chế độ lương thưởng:***

Ngoài lương được nhận hàng tháng và lương tháng 13 theo luật lao động Việt Nam, nhân viên công ty được nhận các chế độ trợ cấp do ảnh hưởng lạm phát được điều chỉnh hàng năm, các nhân viên làm việc trên sáu năm, ngoài việc được mua chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế theo luật lao động Việt Nam còn được mua thêm bảo hiểm y tế có giá trị 3300USD hàng năm, bên cạnh đó các nhân viên đều được cấp điện thoại và các phương tiện xe ô tô thuận tiện cho việc đi tiếp xúc khách hàng. Đặc biệt đối với nhân viên bán hàng họ nhận được tiền hoa hồng trên mỗi đơn hàng, vì giá trị hợp đồng rất lớn đến hàng triệu USD đây là động lực cho nhân viên bán hàng. Nhưng cũng vì áp lực về doanh số và số tiền hoa hồng lớn nên mâu thuẫn giữa các nhân viên kinh doanh không thể tránh khỏi, đây là điểm yếu trong nội bộ và làm cho khách hàng đánh giá thấp về quản lý của công ty. Trái lại, đối với nhân viên kỹ thuật thì họ không được hưởng chế độ này, và mức lương chênh lệch giữa nhân viên bán hàng và nhân viên kỹ thuật là rất lớn nên họ không có động lực làm việc một cách tích cực trong việc hỗ trợ kỹ thuật.

##### ***Cơ hội nghề nghiệp:***

Do tính chất công việc có tính chất đặc thù, nên sự tích lũy kinh nghiệm là cần thiết, nên trong chính sách tuyển dụng của Tập đoàn ở các cấp quản lý ưu tiên cho nhân viên, điều này khuyến khích cho nhân viên có động lực học hỏi và trung thành với công ty. Gần đây, do áp lực của sự phát triển Atlas Copco Việt Nam cần có một người quản lý tốt hơn về chi phí, doanh số, phát triển thị trường, hỗ trợ khách hàng tốt hơn. Giám đốc công ty tuyển từ bên ngoài một trưởng bộ phận hậu

mãi mà không đề cử nhân viên bên trong, nhưng mọi việc không như mong đợi, nhân viên bất mãn bỏ việc, người quản lý mới không đủ khả năng về nhiều mặt như kỹ thuật, quản lý, thiếu kỹ năng giao tiếp và có phong cách quản lý không phù hợp, sự thiếu động viên của công ty qua các chế độ lương bổng cách biệt xa với nhân viên kinh doanh, sự hội tụ những yếu kém trên đã làm cho nhân viên bộ phận này cảm thấy chán nản không yên tâm làm việc, và hy vọng tìm một việc làm tốt hơn, thậm chí họ đã chuyển qua làm việc cho đối thủ cạnh tranh.

#### **2.2.1.5. Đào tạo - giáo dục:**

##### ***Kiến thức về sản phẩm:***

Trang bị kiến thức về sản phẩm của Tập đoàn cho nhân viên kỹ thuật của bộ phận hậu mãi và nhân viên bán hàng: Tập đoàn ưu tiên việc phát triển năng lực làm việc của nhân viên thông qua việc thiết lập "Atlas Copco Air Academy". Hệ thống đào tạo này cho biết năng lực cần có đối với nhân viên của bộ phận bán hàng và bộ phận hậu mãi, đồng thời đưa ra các khóa đào tạo nhằm phát triển và củng cố các kỹ năng làm việc của các nhân viên đó. Những hội nghị chuyên đề cũng được tổ chức nhằm giới thiệu các sản phẩm mới cho nhân viên của nhiều quốc gia khác nhau tham gia. Nhân viên làm việc theo hệ thống của Tập đoàn sẽ được các chuyên gia các nước sang đào tạo để có thể làm việc theo hệ thống của Tập đoàn. Một giới hạn thực tế là, trình độ ngoại ngữ của nhân viên chưa tốt, đặc biệt là đội ngũ hậu mãi, trình độ anh văn 85% là trình độ A, nên việc đào tạo bằng tiếng anh là rất khó khăn, nhưng các chương trình đào tạo bằng tiếng Việt thì không được tổ chức.

##### ***Kiến thức về kỹ năng:***

Các kỹ năng khác như quản lý, ngoại ngữ, trình bày-thuyết trình, thương thuyết, bán hàng cho nhân viên bán hàng thì sử dụng nguồn đào tạo ở các trung tâm đào tạo tại Việt Nam. Công ty chỉ tập trung đào tạo cho đội ngũ bán hàng với số giờ đào tạo cho một người trong một năm là 40 giờ. Còn các bộ phận khác thì ít được quan tâm.

***Kiến thức khác:***

Công ty không chú trọng vào việc đào tạo cho nhân viên về phong cách, thái độ, cách tiếp cận làm việc với khách hàng, không chú trọng việc xây dựng tinh thần làm việc. Đặc biệt nhân viên hậu mãi chưa có một khóa đào tạo nào về chăm sóc khách hàng đây là điều thiếu sót.

***Kế hoạch đào tạo:***

Hàng năm, Atlas Copco Việt Nam bỏ ra một lượng tiền rất lớn để tổ chức các khóa đào tạo cho nhân viên bán hàng cũng như nhân viên hậu mãi và các bộ phận khác. Nhưng các kế hoạch chương trình đào tạo mang tính cảm tính, chưa có kế hoạch cụ thể và phân cấp cho từng nhân viên dựa trên đánh giá năng lực của cá nhân, mà chỉ tập trung vào một vài người, nội dung học chưa mang tính hệ thống mà chỉ mang tính phổ cập mà thôi, điều này thể hiện công ty chưa chú trọng định hướng phát triển nhân lực cho chiến lược phát triển công ty.

**2.2.1.6. Đánh giá nhân viên:**

***Tiêu chuẩn đánh giá:***

Đối với nhân viên bán hàng thì dựa trên doanh số đạt được so với doanh số đưa ra hàng năm, nhưng đối với các nhân viên khác thì được đánh giá dựa trên một biểu mẫu chung, những tiêu chí đánh giá không chi tiết cụ thể mà là phải đạt ở mức độ nào mà chỉ dựa vào cảm tính.

***Hình thức đánh giá:***

Vào tháng 11 hàng năm, trưởng bộ phận gửi đến mỗi người một bản tự đánh giá và tự điền vào, sau đó trưởng bộ phận nhận xét và đưa ra kết quả.

***Kết quả đánh giá:***

Kết quả đánh giá không được nhân viên thừa nhận, khi có kết quả này cho dù tốt hay xấu cũng không thưởng không phạt, cũng không có kế hoạch đào tạo. Từ đó, nhân viên xem đây chỉ là hình thức mà thôi. Riêng đối với nhân viên bán hàng họ nhận được phần hoa hồng dựa trên doanh số họ đạt được.

Trong công ty con người là yếu tố được đánh giá cao cho sự thành công của công ty, trong đó đội ngũ nhân viên bán hàng và nhân viên hậu mãi là nhân viên chủ lực. Để đội ngũ nhân viên có làm hiệu quả hay không thì cần phải có phương pháp quản lý thích hợp.

## **2.2.2. Quản lý:**

### **2.2.2.1. Định hướng theo khách hàng:**

#### ***Cam kết:***

Tập đoàn Atlas Copco lấy khách hàng làm trung tâm điểm, điều này được thể hiện trong cam kết của mình " *cam kết tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hỗ trợ và làm gia tăng giá trị kinh doanh của khách hàng đồng thời đạt được mục tiêu của Atlas Copco*". Trong thực tế Atlas Copco Việt Nam chưa có một chương trình, kế hoạch hay các tiêu chuẩn định hướng hành vi của nhân viên để thực hiện lời cam kết của mình. Nhân viên kinh doanh thì tự cam kết với khách hàng những dịch vụ kèm theo trong hợp đồng mua bán, đem ra nhiều hứa hẹn để thuyết phục khách hàng mua hàng, nhân viên hậu mãi thì phủ nhận lời cam kết của nhân viên kinh doanh trực tiếp với khách hàng, hoặc nhận lời cho qua chuyện. Việc đổ lỗi giữa cấp quản lý bộ phận kinh doanh và bộ phận hậu mãi thường xuyên xảy ra. Đây là điểm yếu cần được xem xét nghiêm túc cho sự phát triển của công ty.

#### ***Quy trình thực hiện:***

Để đảm bảo tính nhất quán trong hành động thì cần có những quy trình, hướng dẫn được văn bản hóa và phổ biến cho các phòng ban, trong đó thể hiện phạm vi, quyền hạn, trong công việc, các bước thực hiện, khi gặp trở ngại họ phải làm như thế nào, nhưng trong thực tế không có quy trình hướng dẫn nào cả. Mà chỉ làm việc theo thói quen theo kinh nghiệm của từng người. Một số quy trình cần thiết được xây dựng như sau:

- Quy trình tuyển dụng, đào tạo, đánh giá nhân viên.
- Quy trình xuất nhập và lưu kho.
- Quy trình giải quyết than phiền.

- Quy trình lựa chọn các nhà cung cấp hay thầu phụ.
- Quy trình bán hàng.
- Quy trình sửa chữa máy móc.

***Kế hoạch thực hiện:***

Bắt đầu từ năm 2005 trở đi số lượng nhân viên tăng từ 40 người lên đến 77 người, do lượng khách hàng tăng lên, công việc nhiều hơn, các công việc cần có kế hoạch trao đổi giữa các bộ phận, hay cùng trong một bộ phận để có sự phối hợp giải quyết mọi vấn đề hiệu quả nhất. Nhưng trong thực tế thì không có, nhân viên kinh doanh là những người làm việc độc lập, chủ động tìm khách hàng và giải quyết mọi vấn đề về kỹ thuật, hợp đồng kinh tế. Một sự đối lập và khác biệt giữa nhân viên hậu mãi và nhân viên bán hàng đó là không những họ phải làm việc độc lập mà còn phải làm việc theo nhóm vì tình chất công việc liên quan đến nhiều vấn đề như, những cam kết của nhân viên bán hàng với khách hàng mà họ cần phải biết, các thông tin về phía khách hàng trong từng sự cố của thiết bị, thông tin từ các hợp đồng sửa chữa, sự phân công bố trí về thời gian, công việc, phương tiện và công cụ... tất cả phải có sự thống nhất và rõ ràng như ai làm việc gì? ở đâu? lúc nào? như thế nào? Một vấn đề quan trọng khác là khả năng của từng người giải quyết công việc trong từng lãnh vực kỹ thuật như cơ, điện, lạnh và tự động hóa, bên cạnh đó vì là công việc tay chân nặng nề họ cần sự hỗ trợ của những người khác, để cho bộ phận hậu mãi hoạt động tốt người quản lý phải có sự thấu hiểu tính chất công việc, đánh giá được mức độ phức tạp của công việc và đặc biệt tinh tế trong phân công, động viên hỗ trợ nhân viên.

**2.2.2.2. Tổ chức quản lý:**

***Bộ máy quản lý nội bộ:***

Đại diện công ty là giám đốc, kế tiếp là trưởng các bộ phận, và sau cùng là nhân viên, riêng bộ phận hậu mãi thì có thêm trưởng giám sát, với bộ máy tổ chức đơn giản như thế trao đổi thông tin trong nội bộ nhanh chóng và chính xác đáp ứng yêu cầu khách hàng nhanh chóng và hiệu quả hơn. Đứng về phía khách hàng thì

khách hàng cũng dễ dàng tiếp xúc với quản lý cấp cao trong trường hợp có tranh chấp.

***Quản lý khách hàng theo vùng:***

Atlas Copco Việt Nam có ba văn phòng ở ba khu vực kinh tế trọng điểm Miền Bắc là Hà Nội, Miền Trung là Đà Nẵng, Miền Nam là Tp. Hồ Chí Minh điều này giúp khách hàng tiếp cận với các nhân viên cũng như cấp quản lý cũng dễ dàng hơn, cũng có nghĩa Atlas Copco Việt Nam chăm sóc khách hàng tốt hơn.

***Quản lý theo quốc gia:***

Theo quy định của tập đoàn, cứ ba năm thì thay đổi giám đốc quản lý quốc gia, điều này có ưu điểm làm cho tổ chức ở mỗi quốc gia luôn có sự đổi mới trong quản lý và chiến lược kinh doanh. Các giám đốc thường không phải là người địa phương, do đó trong năm đầu tiên họ phải tìm hiểu về con người, văn hóa, khách hàng và các hoạt động kinh doanh của công ty, trong năm thứ hai ông ta mới có thể đưa ra các phương án chiến lược hoạt động, sang năm thứ ba ông ta có chút kinh nghiệm thì cũng là lúc ông phải chuẩn bị ra đi. Chính vì thế mà hầu hết các giám đốc này chỉ tập trung làm sao để có doanh thu cao nhất mà không có chiến lược lâu dài cho việc phát triển của công ty, mặt khác khi thay đổi giám đốc, nhân viên cũng phải tìm hiểu về quan điểm, phong cách quản trị mới và khó tránh khỏi tâm lý lo lắng về sự thay đổi, điều này cũng chính là điểm yếu của công ty.

**2.2.2.3. Quản lý hoạt động thực hiện đơn hàng:**

***Thủ tục thuận tiện.***

Các yêu cầu của khách hàng được chia làm 2 loại chính là yêu cầu về máy và yêu cầu về phụ tùng hay dịch vụ hậu mãi.

- Yêu cầu về máy thì do các nhân viên kinh doanh thực hiện qua hồ sơ đấu thầu, nếu khách hàng yêu cầu hay hợp đồng mua bán thỏa thuận giữa hai bên, sau khi hai bên ký kết thì nhân viên kinh doanh đặt lệnh mua hàng qua bộ phận logistic. Thủ tục này không phức tạp



- Yêu cầu về phụ tùng và các dịch vụ hậu mãi, yêu cầu của khách hàng được chuyển qua bộ phận hậu mãi, bộ phận hậu mãi báo giá cho khách hàng, nếu khách hàng đồng ý thì ký xác nhận lên đơn hàng hay chủ động làm yêu cầu mua hàng gửi qua cho bộ phận hậu mãi và đặt hàng qua bộ phận logistic.

#### ***Khả năng thực hiện giao dịch đặc biệt.***

Trong thực tế, Atlas Copco đã cung cấp máy móc thiết bị theo yêu cầu của khách hàng như dự án nhiệt điện Ô Môn ở Cần thơ, nhà máy điện Uông Bí, Đường hầm Hải Vân, Dầu nhớt BP, Khí Điện Đạm Phú Mỹ, là những dự án lớn của quốc gia, các hồ sơ đấu thầu tầm cỡ quốc tế, ràng buộc nghiêm ngặt trong các điều khoản của hợp đồng và yêu cầu kỹ thuật cao về công nghệ cũng như an toàn thiết bị làm trong môi trường dễ cháy nổ như trong khai thác dầu khí, nhà máy nhiệt điện sử dụng gas đốt, về lĩnh vực này là Atlas Copco là điểm mạnh.

#### ***Khả năng điều chuyển hàng hoá.***

Atlas Copco hoạt động ở 160 quốc gia, trong khu vực với Việt Nam có Thái Lan, Singapore, Trung Quốc. Do vậy, khi có những yêu cầu gấp, công ty có thể liên hệ qua các nước lân cận để đáp ứng kịp thời cho khách hàng, đây là cách thức mà bộ phận logistic vẫn duy trì. Hiện nay các dịch vụ vẫn chuyển phát triển nên càng hỗ trợ tốt cho việc điều chuyển hàng hóa hơn.

Ở Việt Nam có ba văn phòng đặt ở ba khu vực kinh tế trọng điểm ở Miền Bắc là Hà Nội, Miền trung là Đà Nẵng, Miền nam là TP, Hồ Chí Minh. Ở ba khu vực đều có tồn kho một lượng hàng nhất định, nên việc điều chuyển hàng hóa ở ba khu vực cũng thuận tiện và hỗ trợ khách hàng tốt hơn.

#### ***Sản phẩm thay thế.***

Atlas Copco là một trong những công ty dẫn đầu về lĩnh vực máy nén khí, đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng về công suất, tính hiệu quả, độ bền, có thể làm việc trong điều kiện khắc nghiệt, bảo đảm an toàn về môi trường và sức khỏe, tính thẩm mỹ, dễ thao tác vận hành, bảo dưỡng. Công ty có nhiều loại để khách hàng lựa chọn.

Các loại sản phẩm máy nén khí:

- Công suất: từ 2 Kw – 2000Kw.
- Áp xuất làm việc lớn nhất của máy: từ 2.5 bar đến 40 bar.
- Máy nén khí có dầu hay máy nén khí không có dầu.
- Máy nén piston, răng, trục vít, lò xo, turbo.
- Máy nén di động hay máy nén cố định.

*Các biện pháp phòng ngừa rủi ro.*

Trong hoạt động dịch vụ cung cấp máy nén khí của Công ty Atlas Copco Việt Nam, việc thực hiện đúng các ràng buộc trong hợp đồng là hết sức quan trọng. Điều khách hàng quan tâm là giao hàng đúng hẹn, đúng số lượng, đúng chất lượng, thực hiện các dịch vụ hậu mãi như lắp đặt, bảo hành và các dịch vụ sửa chữa. Phòng ngừa việc thực hiện không đúng hẹn là cần thiết, cần chủ động trong việc thông báo cho khách hàng về sự chậm trễ, qua nhiều cách nhưng hầu như công ty chưa quan tâm đúng mức để thường xuyên bị khách hàng phàn nàn.

***Đảm bảo cải tiến thường xuyên:***

Trong slogan của Tập đoàn là “Tương tác-cam kết-đổi mới” trong thực tế ở công ty không có một quy trình hay văn bản để thể hiện cho sự cải tiến đổi mới. Những vấn đề liên quan đến khách hàng ở bộ phận hậu mãi như việc phàn nàn của khách hàng, những khó khăn về sự cố thiết bị được lập đi, lập lại, mà không có những trao đổi kinh nghiệm về giải quyết sự cố của khách hàng, cách phòng ngừa... mà chỉ mang tính chất đối phó.

#### **2.2.2.4. Phân tích các hoạt động sau bán hàng.**

Các hoạt động sau bán hàng như là bảo hành, cung cấp phụ tùng, các dịch vụ tư vấn sửa chữa, giải quyết than phiền, cho mượn máy để dùng tạm chính là giá trị mà khách hàng được nhận thêm khi sử dụng sản phẩm của Atlas Copco, vì với các dịch vụ này sẽ làm cho kế hoạch sản xuất của khách hàng không bị gián đoạn, tăng tuổi thọ của thiết bị, loại trừ những chi phí sửa chữa do kế hoạch bảo dưỡng máy kém chất lượng. Các hoạt động sau bán hàng rất quan trọng và quyết định cho sự trung thành của khách hàng, đặc biệt trong thị trường Việt Nam, vì ở những mặt

hàng công nghệ cao, Việt Nam không thể sản xuất phụ tùng thay thế là rất quan trọng. Trong thực tế có nhiều trường hợp chủ đầu tư sau khi mua thiết bị, chi phí sửa chữa rất cao, do không có văn phòng đại diện hay đại lý của thiết bị ở địa phương, tất cả phải tùy thuộc vào nguồn lực nước ngoài, vì thế họ gặp phải nhiều khó khăn sau khi mua máy.

***Các loại dịch vụ:***

Có nhiều loại dịch vụ như tư vấn, lắp đặt, kiểm tra, sửa chữa, cung cấp phụ tùng với nhiều hình thức khác nhau như dịch vụ bảo dưỡng định kỳ, dịch vụ trọn gói...đặc biệt cùng với sự phát triển công nghệ thông tin, điện tử, Atlas Copco còn cung cấp các dịch vụ hỗ trợ khách hàng qua vệ tinh bằng thiết bị chuyên dùng, được gắn trên thiết bị, khi máy có sự cố, tín hiệu được phát ra và gửi các thông tin tình trạng của máy cho trung tâm dịch vụ của Atlas Copco và người quản lý máy. Từ đó, trung tâm dịch vụ Atlas Copco sẽ hỗ trợ khách hàng kịp thời. Tuy nhiên, loại dịch vụ này chi phí cao, nên khách hàng từ chối. Các dịch vụ cụ thể như sau:

- Hợp đồng bảo trì trách nhiệm toàn phần – Chi phí cố định bao gồm phụ tùng và nhân công, cho phép dự trù chi phí rõ ràng.
- Dịch vụ bảo trì dự phòng – Chi phí chỉ bao gồm nhân công, có thể điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu của khách hàng.
- Dịch vụ kiểm tra máy – Chi phí chỉ bao gồm nhân công kiểm tra máy, kết quả kiểm tra được báo cáo hoàn chỉnh về tình trạng của thiết bị.
- Chương trình bảo trì mở rộng – Chương trình bảo trì mở rộng có thể được kết hợp với hợp đồng bảo trì dự phòng.
- Dịch vụ sửa chữa giá cố định – Rất lý tưởng đối với các sửa chữa đơn lẻ từ việc kiểm tra đơn giản đến đại tu toàn phần.

Qua giới thiệu các sản phẩm và các dịch vụ hậu mãi điều đó có thể nói Atlas Copco có thể cung cấp sản phẩm cùng dịch vụ hậu mãi đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng, đây là điểm mạnh của thương hiệu Atlas Copco so với các đối thủ cạnh tranh.

### ***Tình hình dự trữ hàng hoá.***

Quản trị kho xem ra đơn giản nhưng thực tế vô cùng phức tạp và nhạy cảm. Vì phải có đủ số lượng cho khách hàng, công ty còn phải tối thiểu nguồn vốn ứ đọng rất lớn đặc biệt ở các mặt hàng công nghệ cao. Chính sách tồn kho rất quan trọng, khiến cho các nhà quản lý sản xuất, quản lý marketing và quản lý tài chính phải làm việc cùng nhau để đạt được sự thống nhất. Có nhiều quan điểm khác nhau về chính sách tồn kho, để có sự cân bằng các mục tiêu khác nhau như: giảm chi phí sản xuất, giảm chi phí tồn kho và tăng khả năng đáp ứng nhu cầu cho khách hàng. Mục này sẽ giải quyết các quan điểm đối chọi nhau để thiết lập chính sách tồn kho. Atlas Copco Việt Nam cũng không ngoại lệ, Atlas Copco Việt Nam chỉ lưu trữ phụ tùng thay thế phục vụ cho giai đoạn sau khi bán hàng, để làm tốt công việc này nhà quản lý hàng tồn kho phải hoạch định tồn kho và phân tích một số vấn đề tồn kho để đạt được mức tồn kho tối ưu. Trong thực tế công ty Atlas copco Việt Nam chưa quan tâm đúng mức ở các mặt hàng những phụ tùng tiêu hao, chưa đem ra hạn mức lưu trữ cho phù hợp với nhu cầu, khách hàng thường xuyên phàn nàn về vấn đề thời gian giao hàng, Trong tất cả các đơn hàng mua phụ tùng thay thế và dự phòng của khách hàng, điều kiện giao hàng đều là bốn tuần sau khi có xác nhận đặt hàng của khách hàng, điều này diễn ra từ năm này đến năm khác, cho dù khách hàng có phàn nàn, các cấp quản lý vẫn không đề cập và không đem ra hướng cải thiện nó. Như chúng ta biết dự trữ ít hoặc không có hàng dự trữ đó là rủi ro của công ty khó tránh khỏi vì mất sự tín nhiệm của khách hàng. Không cung cấp được lượng hàng hóa khi cần thiết, không chỉ làm mất khách hàng tại thời điểm hiện tại, mà còn có thể mất luôn những đơn đặt hàng trong tương lai, do không còn được khách hàng tin cậy vào khả năng cung ứng yêu cầu kịp thời. Điều này đã diễn ra, tuy cung cấp phụ tùng thay thế ở giai đoạn sau khi mua máy móc thiết bị vì nó ảnh hưởng rất lớn đến khách hàng do sự gián đoạn sản xuất. Trong môi trường cạnh tranh, công ty sẽ mau chóng mất khách hàng vào tay các đối thủ cung ứng sản phẩm cùng loại nếu không dự đoán được nhu cầu và khả năng tiêu thụ của thị trường để lập kế hoạch tồn kho phù hợp.

***Hoạt động bảo hành:***

Hoạt động bảo hành của Atlas Copco chưa thể hiện mức quan tâm đúng mức, chưa đáp ứng kịp thời, chưa có những hành động phòng ngừa ngăn chặn bằng cách tạo một cuốn sổ tay theo dõi máy, trên đó có ghi đầu đủ thông tin về địa chỉ, điện thoại, người liên lạc của công ty và các hướng dẫn vận hành bảo trì và các thông số hoạt động của máy và các điều kiện được bảo hành để khách hàng và công ty dễ dàng theo dõi và có thông tin nhanh chóng giữa khách hàng và công ty, tránh tình trạng tranh cãi vì thiếu thông tin. Chính sách thì không linh động trong cách giải quyết, phân công trách nhiệm không rõ ràng, do vậy khách hàng thường xuyên phàn nàn về hoạt động này, qua điện thoại, email, thư viết tay.

***Giải quyết các than phiền, khiếu nại và khách hàng trả lại hàng.***

Danh tiếng của công ty là một vấn đề rất dễ bị tổn thương. Mọi cố gắng của công ty để hoạt động kinh doanh diễn ra tốt đẹp nhất, nhưng rồi chỉ một khách hàng không hài lòng cũng có thể huỷ hoại tất cả những gì công ty đã xây dựng. Một khách hàng hài lòng sẽ nói với hai hay ba người bạn của họ về trải nghiệm tuyệt vời mà họ đã trải qua, nhưng một khách hàng không hài lòng sẽ nói với ít nhất mười người bạn về những trải nghiệm tồi tệ của họ, và đương nhiên những người bạn đó là kể lại với nhiều người khác nữa. Lẽ dĩ nhiên, khách hàng tốt nhất là khách hàng được thoả mãn một cách đầy đủ. Khách hàng tốt kế tiếp sẽ là khách hàng cảm thấy chưa được thoả mãn và phàn nàn với công ty. Khách hàng tệ nhất là khách hàng cảm thấy chưa được thoả mãn nhưng không phàn nàn, họ được xem như một khách hàng mà công ty đã đánh mất. Họ không đưa ra bất cứ phản hồi nào và không tạo cho công ty cơ hội giải thích cũng như sửa chữa những thiếu sót của mình. Họ đơn giản sẽ ra đi và tìm kiếm những nhà cung cấp sản phẩm dịch vụ tốt hơn.

Tại các công ty có cách phục vụ khách hàng chuẩn mực, người nhân viên luôn cảm thấy hứng thú với công việc và luôn muốn làm vừa lòng khách hàng hơn nữa. Không chỉ có vậy, những công ty này còn biết cách thắp lên ngọn lửa nhiệt tình và sự thoả mãn trong cảm nhận của khách hàng. Có lẽ bài học quan trọng nhất từ những công ty thành công như vậy chính là việc giải quyết một cách hiệu quả

những lời phàn nàn của khách hàng, tránh xa các sai lầm ngớ ngẩn nhất - những sai sót có thể khiến dịch vụ khách hàng của bạn trở nên kém cỏi và thất vọng trong con mắt khách hàng. Việc giải quyết các phàn nàn của khách hàng không phải lúc nào cũng là một cuộc chiến thực sự. Khá nhiều công ty cảm thấy nặng nề khi nghĩ đến những lời phàn nàn từ phía khách hàng. Điều này hoàn toàn không nên. Các công ty nên chào đón, thậm chí động viên, khuyến khích để khách hàng đưa ra những lời phàn nàn. Với những công cụ thích hợp và tác phong giao tiếp đúng đắn, công ty có thể biến lời phàn nàn của khách hàng thành một lợi thế giúp xây dựng các mối quan hệ gắn bó chặt chẽ hơn với khách hàng.

Công ty Atlas Copco đang giải quyết các phàn nàn của khách hàng như thế nào? Trong thực tế, không thể tránh khỏi những than phiền của khách hàng, nhưng điều quan trọng là chúng ta xử lý với tinh thần như thế nào? Có giải quyết một cách triệt để hay không và có phân công trách nhiệm cho ai phụ trách hay không? Điều này trong Atlas copco Việt nam chưa thể hiện tốt, nguyên nhân chính là do phân quyền và nhiệm vụ không rõ ràng và thiếu sự quản lý, điều quan trọng là không có những phương cách hay quy trình cụ thể như lắng nghe, xin lỗi, đặt câu hỏi tìm nguyên nhân, đưa ra biện pháp giải quyết và cảm ơn để định hướng tinh thần, thái độ và hành động cho nhân viên trong giải quyết những than phiền của khách hàng.

### ***Cho khách hàng mượn sản phẩm để dùng tạm.***

Cho khách hàng mượn sản phẩm để dùng tạm là một việc cần thiết, bởi lẽ trong nhiều trường hợp đã xảy ra như giao hàng trễ hơn với thời gian ký trong hợp đồng mua bán, hay trong thời gian còn bảo hành, thiết bị hư hỏng không thể khắc phục do không có phụ tùng thay thế, vì giá trị của một máy nén khí có khi đến hàng tỷ đồng, khách hàng cần đem thiết bị vào sản xuất để xoay vòng vốn nhanh, hơn nữa ở một số ngành sản xuất như sản xuất bao nhựa, hay bóng đèn hay những dây chuyền sản xuất tự động điện khí hoá, thì không có khí nén chuyên sản xuất không thể hoạt động được, hơn nữa ở một số công ty số lượng công nhân lên đến trên 2000 công nhân thì cứ gián đoạn sản xuất trong một giờ, đồng nghĩa với thiệt hại rất lớn cho khách hàng, trong những thời điểm này sự hỗ trợ của nhà cung cấp cho mượn

sản phẩm thay thế là cần thiết, những vấn đề này Atlas Copco Việt Nam chưa quan tâm đúng mức. Với một nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp và tầm cỡ thì không thể thiếu hoạt động này, vì nó thể hiện sự đồng cảm quan tâm khách hàng nhiều hơn.

### **2.2.3. Cơ sở vật chất:**

#### ***Văn phòng và nhà xưởng:***

Văn phòng là nơi nhân viên làm việc và là nơi giao dịch của khách hàng và công ty, cần được bố trí khoa học và sạch đẹp để nhân viên thoải mái làm việc và có nơi riêng biệt để tiếp đón khách hàng, là bộ mặt của công ty thể hiện văn hóa làm việc, tạo thiện cảm và sự tin tưởng trong quan hệ lâu dài, nhưng các văn phòng của công ty đã thuê từ 8 năm trở lên, số nhân viên tăng từ ngày đầu tăng gấp 3 lần. Do vậy, hiện nay thì chật hẹp, không có nơi để tiếp khách, làm khách hàng lung tung khó khi đến giao dịch.

Xưởng là nơi để sửa chữa máy nén khí, cần có không gian an toàn trong thao tác, nhưng thực tế thì nó chỉ là 5 mét vuông, chất ngổn ngang những máy móc và dụng cụ, gây cản trở nhiều trong sửa chữa những máy lớn.

#### ***Các phương tiện:***

Phương tiện là những xe đi lại thuận tiện cho nhân viên bán hàng và hậu mãi đi giao dịch và sửa chữa, về việc này hiện nay công ty có 15 chiếc xe ô tô các loại, phục vụ cho 40 nhân viên bán hàng và hậu mãi, vấn đề này không trở ngại gì vì công ty luôn linh động bằng cách thuê xe từ bên ngoài. Ngoài ra công ty cung cấp đầy đủ điện thoại, máy tính cho tất cả các nhân viên, máy fax... những vấn đề này thì không có gì trở ngại.

#### ***Các công cụ:***

Bản thân máy nén khí là sản phẩm của công nghệ cao chuyên dùng và đặc chủng, nên cần thiết những dụng cụ chuyên dùng như các thiết bị đo tiếng ồn, đo độ rung bậc đạn, đo lưu lượng khí, đo độ ẩm...xe nâng, các dụng cụ để sửa chữa, điều này Atlas Copco chưa quan tâm đúng mức, không có những thiết bị chuyên dùng

cho đội ngũ kinh doanh và hậu mãi. Do vậy, họ làm việc tốn nhiều thời gian, công sức, thậm chí do sử dụng không đúng dụng cụ cho công việc gây ra thiệt hại lớn, làm mất uy tín công ty.

## 2.2.4. Thông tin.

### 2.2.4.1. Thông tin thị trường:

Danh sách các công ty sản xuất và thương mại thu thập từ nhiều nguồn khác nhau trên toàn quốc, công ty tìm hiểu các lĩnh vực sản xuất và thương mại về nhu cầu máy nén khí từ đó đưa ra các kế hoạch chiến lược.

#### ***Đối thủ cạnh tranh:***

Theo 1 cuộc điều tra thị trường gần đây của công ty thì hiện tại có hơn 100 nhãn hiệu máy nén khí tại thị trường Việt Nam. Trong đó, các nhãn hiệu nổi tiếng là: Atlas Copco, Ingersoll Rand, Hitachi, Kobelco có xuất xứ lần lượt từ Châu Âu, Mỹ và Nhật. Ngoài ra có 3 nhãn hiệu máy nén khí không cao cấp bằng 3 nhãn hiệu trên nhưng rất phổ biến trên thị trường là Fusheng, Puma, Fuma có xuất xứ từ Đài Loan và Trung Quốc. Các nhãn hiệu còn lại: AirPower, AirMan, Brook Hansen, Copper, Dyna, Fuji, Hoa Phat, Keaser, Quincy, Tanabe, Wnuo, Yamaha, Yoochang, Zhanhan, v.v....

Các đối thủ cạnh tranh bán hàng qua công ty thương mại hoặc đại lý còn Atlas Copco bán hàng trực tiếp. Hệ thống phân phối của đối thủ cạnh tranh rộng hơn nên dễ dàng tìm khách hàng hơn, nhất là ở những vùng xa.

#### ***Giá và chất lượng:***

Nếu theo thang điểm 1: thấp nhất – 5: cao nhất thì bảng so sánh như sau:

	Atlas Copco	Ingersoll Rand	Hitachi, Kobelco	Fusheng	Fuma, Puma
Giá	5	5	4	2	1
Chất lượng	5	5	4	3	1

*Bảng 2.4: So sánh giá và chất lượng với các đối thủ cạnh tranh*



***Hỗ trợ kỹ thuật:***

Trong các đối thủ cạnh tranh, Ingersoll Rand có văn phòng đại diện tại Việt Nam, họ phân phối qua các đại lý là chính, nên việc hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng phải qua nhiều cấp quản lý, do vậy bất lợi hơn Atlas Copco Việt Nam. Riêng Fusheng là có nhà máy sản xuất tại Việt Nam, giá thành rẻ, đội ngũ hậu mãi linh động hơn. Các đối thủ còn lại thì phân phối cũng qua đại lý, nên việc hỗ trợ khách hàng rất kém, đây là kết quả điều tra trong hội thảo khách hàng vào tháng 8/2007.

***Điều kiện thanh toán:***

Điều kiện thanh toán của đối thủ cạnh tranh linh hoạt, thuận lợi cho khách hàng do thông qua các công ty thương mại hoặc đại lý. Còn Atlas Copco Việt Nam thì không linh hoạt với chính sách thanh toán.

***Phản hồi yêu cầu của khách hàng:***

Các đối thủ hầu hết phân phối qua các đại lý, do vậy tính linh động và hỗ trợ tốt hơn Atlas Copco Việt Nam.

***Nhà cung ứng:***

Nhà cung ứng của Atlas Copco Việt Nam bao gồm như Dầu nhớt BP, Cửa hàng cung cấp bạc đạn SKF Hiệp Thành, Bình khí Trung Tín, cửa hàng cung cấp thiết bị điện Siemens Tân Thành, Dịch Vụ lắp ráp máy Quang Tiến những nhà cung ứng này chưa được đánh giá. Atlas Copco không có quy trình lựa chọn nhà cung ứng, và không có những ràng buộc gì đối với các nhà cung ứng này, do vậy sự đáp ứng yêu cầu là tùy thuộc vào tình hình tồn kho của họ, điều đó không bảo đảm về số lượng và thời gian giao hàng nên đã ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động cung cấp và sửa chữa của công ty.

Tập đoàn Atlas Copco cũng đóng vai trò nhà cung ứng của Atlas Copco Việt Nam. Chiến lược của tập đoàn là đáp ứng sản phẩm cạnh tranh về giá để đáp ứng cho mọi khách hàng chứ không giống như trước đây khách hàng mục tiêu là các nhà đầu tư giàu có, chính vì thế mà chất lượng sản phẩm có phần thay đổi. Hơn nữa Việt Nam là thị trường nhỏ, nên Atlas Copco Việt Nam chưa được quan tâm cho việc

cung ứng, dẫn đến có những đơn hàng bị trì hoãn đã ảnh hưởng rất lớn đến khách hàng.

***Thông tin giữa khách hàng và công ty:***

Để khách hàng có thể tiếp cận một cách dễ dàng từ nhiều nguồn khác nhau công ty đã sử dụng nhiều phương tiện truyền thông như tham gia hội chợ triển lãm, quảng cáo, tổ chức sự kiện và trên trang web của Atlas Copco Việt Nam có niêm yết tên, chức danh, điện thoại, địa chỉ email của các nhân viên kinh doanh về máy và hậu mãi, thuận tiện cho các khách hàng đầu tư nước ngoài, trong trường hợp chưa một lần liên hệ với Atlas Copco Việt Nam có thể tìm được từ trang web của tập đoàn, bên cạnh đó khi gọi trực tiếp vào công ty vào những ngày nghỉ, khách hàng có thể nhận được thông báo về số điện thoại nóng để liên hệ trong trường hợp khẩn cấp. Tuy nhiên số điện thoại này khách hàng ít ai biết đến.

***Thông tin của công ty với tập đoàn:***

Atlas Copco có trung tâm dịch vụ khách hàng hoạt động mạnh trên toàn thế giới có tổ chức và hoạch toán độc lập, có các chuyên gia kinh nghiệm lâu năm, có trang web cung cấp tài liệu, giải đáp các vấn đề liên quan kỹ thuật, quản lý. Các nhân viên trên toàn thế giới có thể liên lạc với nhau một cách dễ dàng để trao đổi kinh nghiệm với nhau qua trang web tích lũy thông tin và kinh nghiệm nhiều năm trên toàn thế giới qua Email hay một hình thức như “chat” trên yahoo gọi là “sametime connect” với hệ thống này bộ phận khác nhau có thể trao đổi thông tin trên toàn thế giới, đặc biệt là nhân viên hậu mãi trao đổi kinh nghiệm hỗ trợ khách hàng nhanh chóng và hiệu quả hơn.

**2.2.4.2. Thông tin nội bộ:**

Hai hệ thống quản lý thông tin quan trọng trong số đó là Scala tập hợp toàn bộ thông tin về hoạt động kinh doanh của công ty và CTP quản lý dữ liệu khách hàng.

### ***Hệ thống quản lý hoạt động kinh doanh Scala:***

Đây là hệ thống tổng quát và toàn diện, mọi bộ phận của công ty đều làm việc trên hệ thống này. Nhờ tập trung thông tin nên khi cần và được phép, nhân viên có thể rút trích thông tin từ hệ thống cho công việc của mình, các báo cáo cũng dễ dàng được thực hiện với nguồn thông tin từ đây để cung cấp cho ban lãnh đạo công ty. Hệ thống này của công ty còn có thể được xem xét, điều khiển từ công ty mẹ qua hệ thống mạng của tập đoàn hoặc từ công ty hỗ trợ trong tập đoàn cũng qua hệ thống mạng nói trên., vì thế sự cố khi xảy ra dễ dàng và nhanh chóng được xử lý. Tuy nhiên, do là hệ thống ghi nhận toàn diện nên Scala khá cồng kềnh, việc nhập liệu phải qua rất nhiều bước, phức tạp, cần thời gian đào tạo cho nhân viên.

### ***Hệ thống quản lý khách hàng CTP:***

Hệ thống này hoạt động dựa trên khái niệm quản lý quan hệ với khách hàng, giúp tối đa hóa mối quan hệ với khách hàng bằng cách giúp người sử dụng ứng xử với khách hàng tùy theo tính chất của khách hàng đó. Nhờ vậy, công ty tạo dựng được một hệ thống khách hàng trung thành, gia tăng lợi nhuận và chiến thắng các đối thủ cạnh tranh. Chu trình hoạt động từ việc lực lượng bán hàng nhập liệu thông tin về các công ty họ đã tiếp xúc, trong đó có nhiều khách hàng tiềm năng.

Tiếp theo, bộ phận Marketing xử lý thông tin để lập các chiến dịch marketing tiếp cận khách hàng, sau đó ban lãnh đạo sử dụng kết quả từ các hoạt động trên để xử lý báo cáo, dự báo tình hình kinh doanh để ra kế hoạch cung cấp ngược trở lại cho lực lượng kinh doanh. Bổ sung thêm vào đó là các hoạt động marketing tạo cơ hội cho hỗ trợ lực lượng bán hàng như chiến dịch quảng cáo, triển lãm, bài báo, v.v... Vì thế từ nguồn thông tin ban đầu từ bộ phận bán hàng đưa vào hệ thống CTP, các lợi ích từ hệ thống quay lại phục vụ cho họ. Nói chung, thông tin trên hệ thống CTP được chia sẻ giữa các bộ phận bán hàng, dịch vụ, kỹ thuật, kế toán, hành chính, marketing, quản lý và cũng yêu cầu sự đóng góp thông tin từ các bộ phận này để làm giàu thêm nguồn thông tin của công ty.

Nhờ hệ thống quản lý thông tin này, đội ngũ bán hàng có thể chủ động trong công việc, hiệu quả hoạt động của bộ phận bán hàng và marketing được nâng cao,

thông tin về đối thủ cạnh tranh được theo dõi kỹ, phản hồi cho khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài nhanh chóng, chi phí hành chính giảm, thông tin về khách hàng vẫn được lưu trữ trong công ty mà không mất đi khi nhân viên nghỉ việc và mối quan hệ giữa bộ phận bán hàng và bộ phận kỹ thuật được chặt chẽ hơn.

Khi công ty phát triển, mở rộng quy mô hoạt động thì các hệ thống quản lý thông tin này là các công cụ đắc lực hỗ trợ cho việc kiểm soát và điều hành một cách chuyên nghiệp. Các báo cáo được thực hiện nhanh và chính xác hơn, giúp ban lãnh đạo có những kế hoạch, quyết định kinh doanh ở những khu vực thị trường phù hợp thay vì dựa vào kinh nghiệm và nhận định cảm tính của lực lượng bán hàng. Dựa trên thông tin lưu trữ, công ty có thể dự đoán nhu cầu của khách hàng để cung cấp hàng mà không cần phải đợi khách hàng tìm đến, phản hồi cho khách hàng cũng nhanh chóng hơn mặc dù số lượng khách hàng đã tăng lên rất nhiều lần. Thông tin từ công ty gửi đến khách hàng được thống nhất và được trình bày một cách chuyên nghiệp, dù là do nhân viên nào gửi đi.

***Thông tin trong cùng bộ phận và giữa các bộ phận với nhau:***

Một điểm yếu nhất của công ty là trong bộ phận không có các cuộc họp định kỳ hàng tháng hay hàng quý để trao đổi thông tin để có sự thống nhất. Hàng năm chỉ có một cuộc họp duy nhất là vào đầu năm nó chỉ nhằm thông báo kết quả kinh doanh trong năm qua và doanh thu phải đạt cho năm tiếp theo.

**2.2.5. Tài chính.**

***Năng lực tài chính:***

Tập đoàn Atlas Copco có nguồn tài chính rất lớn, họ có hệ thống ngân hàng và bảo hiểm riêng, nên Atlas Copco Việt Nam không có vấn đề trở ngại về tài chính. Nhưng vấn đề ở đây là hệ thống quản lý toàn cầu rất chặt và không linh động. Điều này, ảnh hưởng lớn trong điều kiện thanh toán hợp đồng mua bán, làm ảnh hưởng rất lớn tới quyết định của khách hàng khi chọn lựa Atlas copco với các đối thủ cạnh tranh.

***Kết quả kinh doanh:***

VND'000	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Tổng doanh thu	8,656,905	14,110,756	23,706,070	39,826,197	71,687,155	128,320,007
Tỷ lệ %	1.60	1.63	1.68	1.70	1.80	1.79

*Bảng 2.5 : Kết quả kinh doanh trong 5 năm*

Theo bảng 2.5 Kết quả kinh doanh trong 5 năm qua, tỷ lệ tăng trưởng có chiều hướng tăng dần, dao động trong khoảng từ 60-80%, điều đó cho thấy nhu cầu cao và ổn định, nên công ty cần có chiến lược phát triển cho những năm tiếp theo.

***Chính sách tài chính trong công ty:***

***Tăng trưởng:***

Tham vọng của công ty là tăng trưởng cao duy trì ở 60-80% hàng năm, do đó tỷ suất lợi nhuận cao, nhưng điều này nó lại tỷ lệ nghịch với chất lượng của máy, theo thống kê danh mục các phụ tùng và công lao động cho việc bảo hành thì tăng rất cao, nguyên nhân chính là lỗi thiết kế điều này làm khách hàng phàn nàn rất nhiều về chất lượng của máy.

***Điều kiện thanh toán:***

Do sự kiểm soát của Tập đoàn, nên các điều kiện thanh toán cũng ít linh động hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Đặc biệt là trong các hợp đồng mua phụ tùng và các dịch vụ sửa chữa, là phải trả trước 100% đã gây nhiều bất bình cho khách hàng, dịch vụ sửa chữa chưa thực hiện mà phải trả trước, đây là điều hết sức phi lý.

**2.3. Phân tích thực trạng chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí của công ty Atlas Copco Việt Nam.**

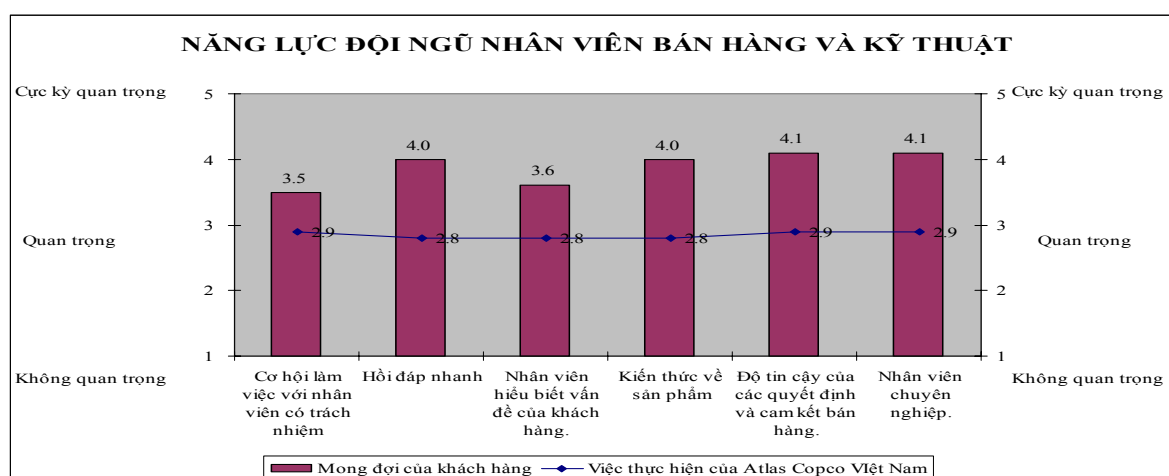
Phần 2.2 phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh của công ty để tìm ra những điểm chưa hoàn thiện, nhưng để biết được mọi nỗ lực của công ty có đáp ứng được sự mong đợi của khách hàng hay không, thì phần 2.3 sẽ phân tích mức độ thỏa mãn của khách hàng hay nói cách khác là phân tích chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí của công ty Atlas Copco Việt Nam thực trạng ra sao, mà chất lượng dịch vụ có được xem là hoàn hảo hay không, tùy thuộc vào đánh giá của khách

hàng, người sử dụng dịch vụ, chứ không phải bởi những cảm nhận chủ quan của người cung cấp, để từ đó có những giải pháp cải thiện, nâng cao chất lượng dịch vụ của mình.

### 2.3.1. Phân tích thực trạng chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí của công ty Atlas copco Việt Nam năm 2008:

Nghiên cứu thực trạng dịch vụ cung cấp máy nén khí của công ty Atlas Copco Việt Nam trên cơ sở thông tin thứ cấp và những thông tin thu thập từ 52 khách hàng tập trung ở ba khu vực trọng điểm là Hà Nội, Đà Nẵng và TP. Hồ Chí Minh do công ty TNS thực hiện vào đầu năm 2008. Dựa trên năm yếu tố chất lượng dịch vụ và kinh nghiệm về dịch vụ cung cấp máy nén khí trên 160 nước trên toàn cầu trong nhiều năm đưa ra một số điểm chú ý như sau:

#### 2.3.1.1. Năng lực của đội ngũ kinh doanh:

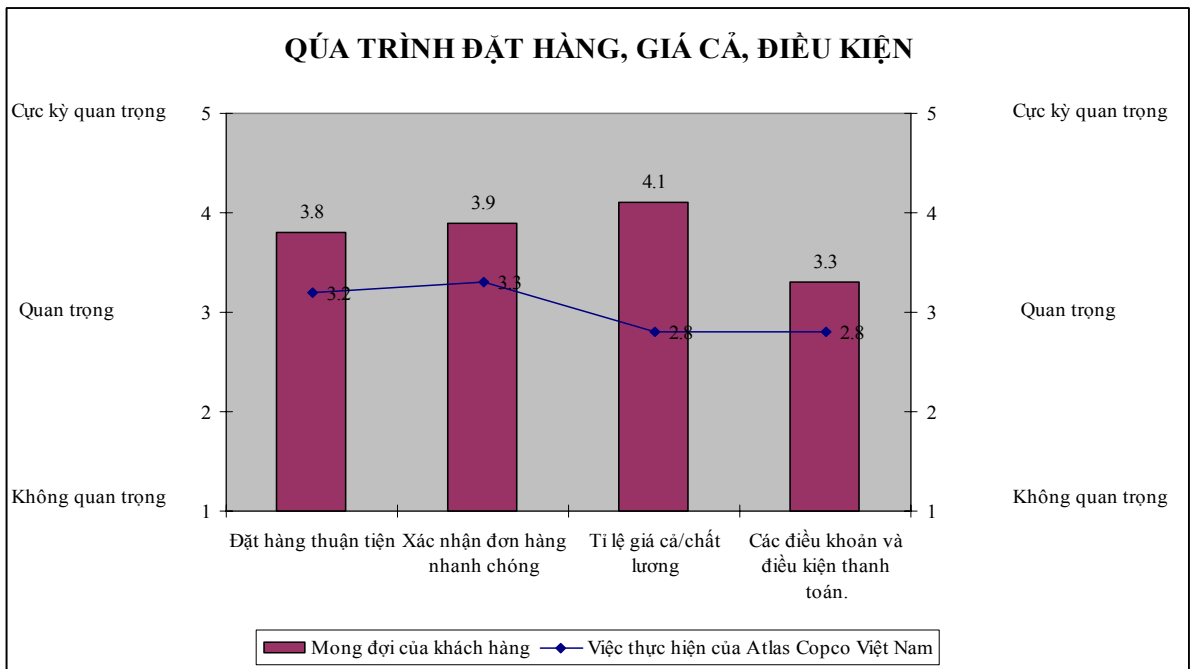


Hình 2.1: Năng lực đội ngũ nhân viên bán hàng và kỹ thuật.

Khi đánh giá năng lực của đội ngũ kinh doanh thì mong đợi của khách hàng là có cơ hội làm việc với nhân viên kinh doanh có trách nhiệm, hồi đáp nhanh chóng, hiểu biết vấn đề của khách hàng, tinh thông về sản phẩm, nhân viên kinh doanh chuyên nghiệp, các quyết định và cam kết có độ tin cậy cao. Nhìn vào hình 2.1 ta thấy, mong đợi của khách hàng nhiều nhất là nhân viên kinh doanh chuyên nghiệp, các quyết định và cam kết có độ tin cậy cao có điểm trung bình là 4.1, kế

tiếp là kiến thức về sản phẩm và hồi đáp nhanh chóng có điểm trung bình là 4.0 và thấp nhất là cơ hội làm việc với nhân viên có trách nhiệm và nhân viên hiểu vấn đề của khách hàng. Nhưng việc thực hiện của nhân viên kinh doanh được khách hàng đánh giá (P) tất cả đều dưới mức mong đợi của khách hàng (E>P).

### 2.3.1.2. Quá trình đặt hàng, giá cả các điều khoản và điều kiện thanh toán:

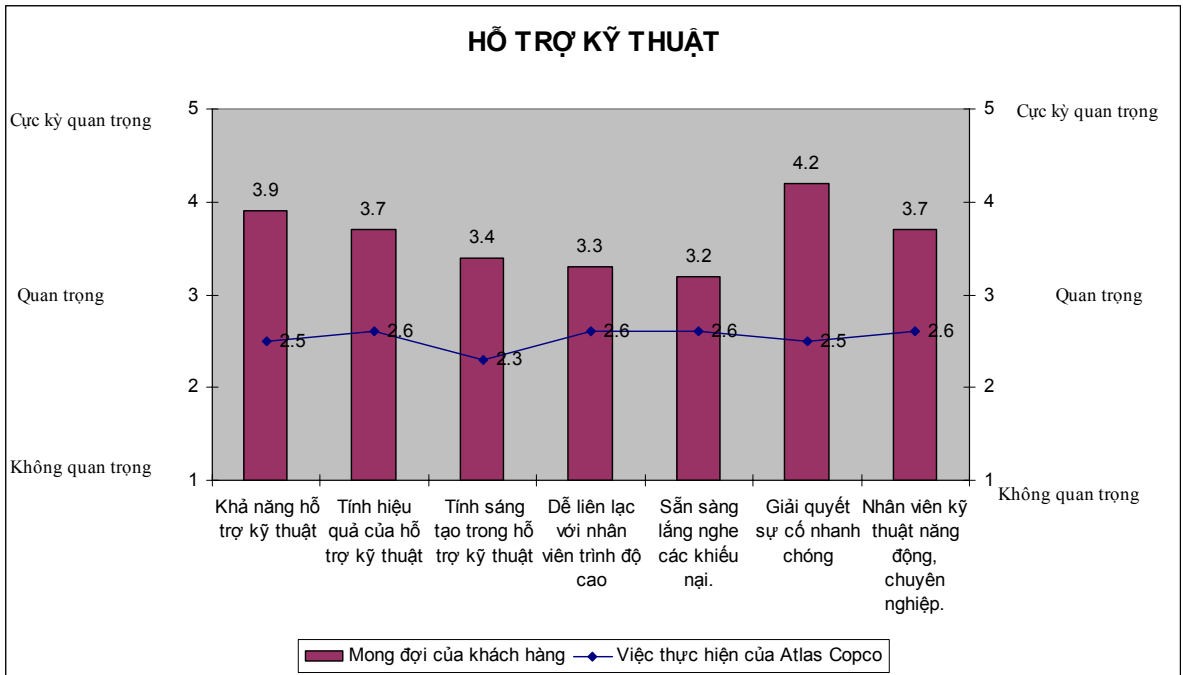


3

Hình 2.2: Quá trình đặt hàng, tỉ lệ giá và chất lượng, các điều khoản và điều kiện.

Nhìn vào hình 2.2 ta thấy mong đợi lớn nhất của khách hàng là tỉ lệ giá cả và chất lượng E=4.1, nhưng khách hàng đánh giá tỉ lệ này là thấp nhất P=2.8, tiếp đến là mong đợi của khách hàng về thủ tục đặt hàng thuận tiện và xác nhận đơn hàng nhanh chóng được đánh giá tốt, nhưng vẫn dưới mong đợi của khách hàng, Khách hàng không hài lòng trong điều kiện thanh toán, vấn đề này khách hàng mong đợi ở mức không cao, do đó Atlas Copco Việt Nam nên xem xét cải thiện về điều kiện thanh toán.

### 2.3.1.3. Hỗ trợ kỹ thuật:

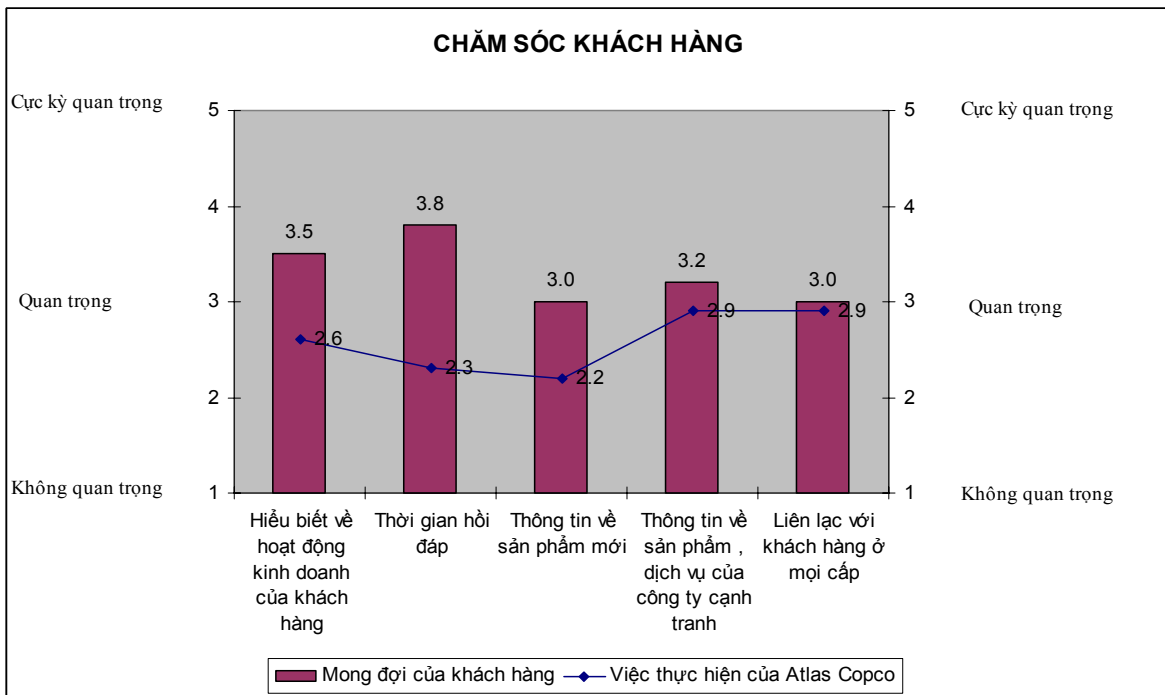


Hình 2.3: Hỗ trợ kỹ thuật.

Mong đợi của khách hàng trong việc hỗ trợ khách hàng là khả năng hỗ trợ kỹ thuật, tính hiệu quả của hỗ trợ kỹ thuật, tính sáng tạo trong hỗ trợ kỹ thuật, dễ liên lạc với nhân viên trình độ cao, sẵn sàng lắng nghe khiếu nại, giải quyết sự cố nhanh chóng, nhân viên kỹ thuật chuyên nghiệp. Mong đợi của khách hàng cao nhất là thời gian đáp ứng  $E=4.2$  nhưng việc thực hiện của công ty khách hàng đánh giá chỉ đạt  $P=2.5$ , kế tiếp là khả năng hỗ trợ kỹ thuật mong đợi của khách hàng là  $E=3.9$  nhưng khách hàng đánh giá việc thực hiện của công ty chỉ đạt  $P=2.5$ , tiếp đến là tính hiệu quả của hỗ trợ kỹ thuật, nhân viên kỹ thuật năng động chuyên nghiệp và các mong đợi khác của khách hàng trong việc hỗ trợ kỹ thuật thì việc thực hiện của công ty đều dưới mức mong đợi của khách hàng.



### 2.3.1.4. Chăm sóc khách hàng:



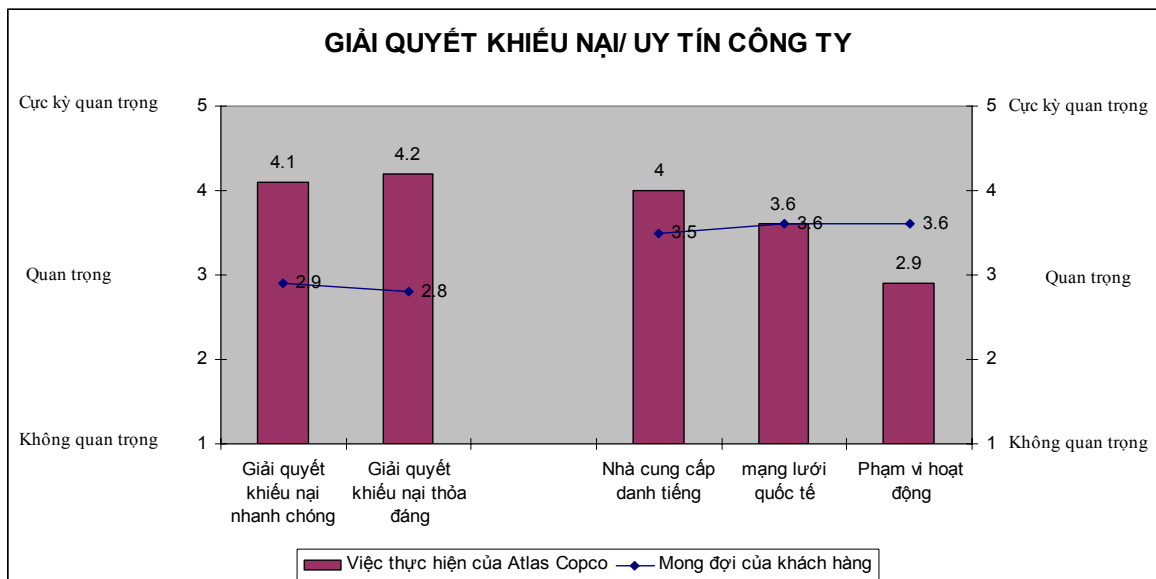
Hình 2.4: Chăm sóc khách hàng.

Khi so sánh giữa mong đợi của khách hàng và việc thực hiện của công ty ta thấy như sau:

- Hiểu biết về hoạt động kinh doanh của khách hàng  $E=3.5>P=2.6$
- Thời gian hồi đáp  $E=3.8>P=2.3$
- Thông tin về sản phẩm mới  $E=3.0>P=2.2$
- Thông tin về sản phẩm, dịch vụ của công ty cạnh tranh  $E=3.2>P=2.9$
- Liên lạc với khách hàng ở mọi cấp  $E=3.0>P=2.9$

Điều đáng lưu ý trong việc chăm sóc khách hàng là thời gian hồi đáp cho khách hàng được khách hàng mong đợi nhiều nhất, nhưng sự đáp ứng của công ty thì rất thấp và Khách hàng có thể gặp các cấp quản lý một cách dễ dàng gần bằng mức mong đợi của khách hàng.

### 2.3.1.5. Giải quyết phàn nàn của khách hàng và danh tiếng thương hiệu:



Hình 2.5: Giải quyết khiếu nại và uy tín công ty.

Qua hình 2.5 ta thấy Atlas Copco vẫn chưa được khách hàng đánh giá cao về thời gian cũng như sự giải quyết thỏa đáng cho khách hàng. Về danh tiếng của thương hiệu thì được khách hàng đánh giá cao.

#### Tóm tắt chương II:

Qua phân tích các nguồn lực con người, tài chính, cơ sở vật chất, thông tin, quản lý dựa trên mô hình quản lý chất lượng năm khe hở của Parasuraman và phân tích kết quả đo lường sự thỏa mãn của khách hàng về năng lực nhân viên bán hàng và hậu mãi, quy trình đặt hàng, giá cả và các điều kiện, chăm sóc khách hàng, hỗ trợ kỹ thuật cho thấy một số điểm cần hoàn thiện như sau:

#### Con người:

- Kế hoạch đào tạo chưa bảo đảm kiến thức cho nhân viên làm tốt công việc của mình.
- Chưa quan tâm đến sự thỏa mãn của nhân viên và đưa ra chính sách giữ người tốt hơn.

***Thông tin:***

- Công ty chưa tổ chức được hệ thống thông tin trong nội bộ tạo sự thống nhất, chính xác, kịp thời và chưa chủ động trong việc trao đổi thông tin với khách hàng về các khía cạnh như sản phẩm, mong đợi của khách hàng...

***Cơ sở vật chất:***

- Chưa tạo nơi làm việc thoải mái cho nhân viên và không thuận tiện cho khách hàng đến công ty làm việc.
- Chưa có những công cụ thích hợp cho nhân viên kỹ thuật ở bộ phận hậu mãi có thể đáp ứng khách hàng một cách hiệu quả nhất.

***Tài chính:***

- Chưa linh động trong các điều kiện thanh toán cho từng trường hợp.

***Quản lý:***

- Chưa xây dựng những mục tiêu cụ thể để bảo đảm cho các cam kết được thực hiện.
- Chưa xây dựng quy trình làm việc để có sự thống nhất làm việc trong toàn thể công ty.
- Các hoạt động thực hiện đơn hàng và sau bán hàng, đặc biệt giải quyết than phiền của khách hàng chưa làm tốt.

Những điểm nêu trên là những tiêu điểm cho cơ sở đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí của công ty Atlas Copco Việt Nam ở chương III.

### *Chương III*

## **MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CUNG CẤP MÁY NÉN KHÍ CỦA CÔNG TY ATLAS COPCO VIỆT NAM**

Qua hơn 14 năm hoạt động ở thị trường máy nén khí tại Việt Nam bên cạnh những thành công nhất định, thì cũng có những hạn chế và thiết sót, công ty cần khắc phục và cải tiến chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí, nhằm nâng cao giá trị khách hàng là yếu tố then chốt cho cạnh tranh, duy trì khách hàng, phát triển thị trường và đạt hiệu quả cao trong kinh doanh. Kết quả phân tích thực trạng dịch vụ cung cấp máy nén khí của công ty Atlas Copco Việt Nam ở chương II cho thấy những tồn tại cần được khắc phục bên cạnh những hoạt động đã và đang làm tốt. Trong chương III sẽ trình bày những giải pháp nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí của công ty Atlas Copco Việt Nam.

### **3.1. Giải pháp về con người:**

Một số chưa hoàn thiện ở nguồn nhân lực là kiến thức về sản phẩm và chính sách giữ người.

#### **3.1.1. Đào tạo:**

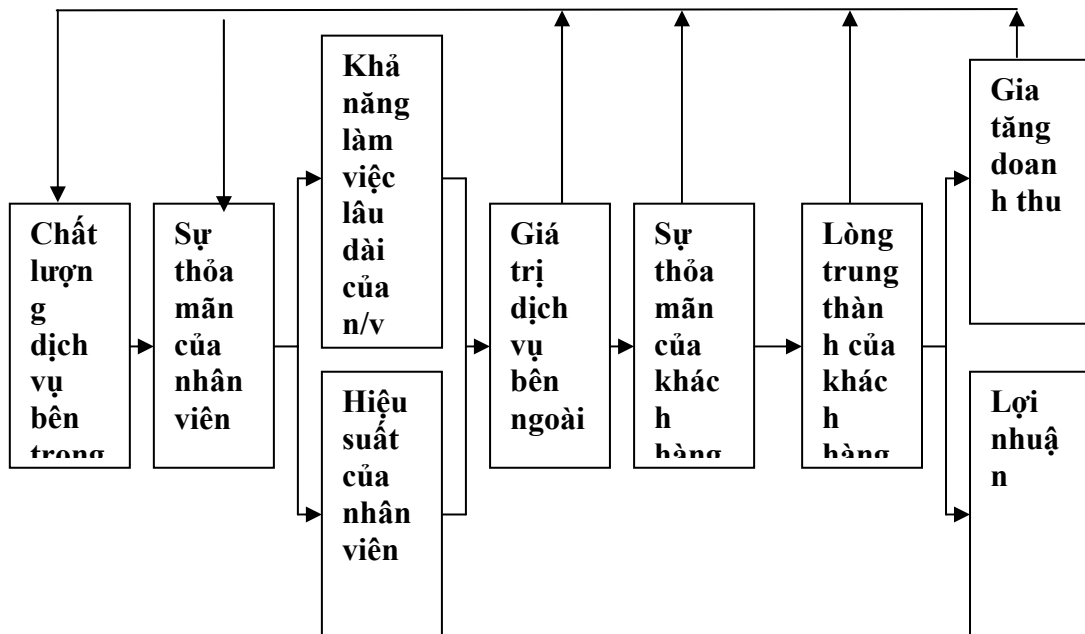
Năng lực của tất cả các nhân viên của công ty là năng lực của công ty, để công ty đạt được mục tiêu, cần phải có chiến lược đào tạo nhân lực theo định hướng mà công ty đã đề ra. Việc đào tạo là cần thiết và thường xuyên, bộ phận nhân sự phải đánh giá năng lực của nhân viên của từng bộ phận và lên kế hoạch đào tạo, có thể đào tạo trong nội bộ, thuê trung tâm ở ngoài hay gửi đi nước ngoài học.

Nội dung đào tạo bao gồm các kiến thức về sản phẩm, các kiến thức theo khác như chăm sóc khách hàng, quản lý kho tối ưu, đặc biệt cho đội ngũ kỹ thuật đào tạo

thêm kiến thức về điện điều khiển, điện lạnh, đào tạo ngoại ngữ cho cấp quản lý, còn chương trình đào tạo nội bộ nên sử dụng tiếng Việt.

### 3.1.2. Nâng cao sự thỏa mãn của nhân viên:

Trong 10 tháng kể từ đầu năm 2008, đã có 8 nhân viên bỏ công ty đi làm cho công ty khác thậm chí đi làm cho đối thủ cạnh tranh chỉ vì họ không được thỏa mãn khi làm việc trong công ty với nhiều lý do khác nhau, như đánh giá không đúng năng lực của họ; không có cơ hội thăng tiến...trong số còn lại tiếp tục làm cho công ty họ hy vọng một việc làm mới, tốt đẹp hơn và họ nói rằng họ chỉ làm bằng với những gì họ nhận được. Qua những việc như thế, chắc chắn rằng không thể nào họ tập trung công sức vào công việc thì làm sao có thể làm hài lòng khách hàng. Như vậy sự thỏa mãn của nhân viên là yếu tố quyết định cho việc làm hài lòng khách hàng, chúng ta có thể thấy điều này trong “mô hình dây chuyền sinh lời” theo tài liệu của TUV như sau:



Hình 3.1: Mô hình dây chuyền sinh lời

Trong thị trường lao động cạnh tranh hiện nay, giải pháp đầu tiên vẫn là chế độ lương, thưởng, một hệ thống lương thưởng gắn liền với hệ thống đánh giá năng lực nhân viên hữu dụng, kịp thời, đơn giản, chính xác và công bằng. Một hệ thống lương thưởng hiệu quả nhất là sự kết hợp của cá nhân và tập thể, nhưng những yếu tố này chưa phải là tất cả mà còn các giá trị khác cần quan tâm hơn đó là cách đối đáp chân thành, sự quan tâm chu đáo. Ví dụ trợ cấp tiền nhà, tiền xăng xe, tặng quà các dịp sinh nhật, lễ, tết, quan tâm tới con cái... Không chỉ vậy, một công ty ngay từ đầu đã định hướng nhân viên về việc phát triển sự nghiệp, hé lộ nhân viên một cơ hội thăng tiến, có sự đoàn kết giữa lãnh đạo và nhân viên, giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp, trân trọng những giá trị đóng góp của nhân viên và có chính sách đãi ngộ xứng đáng thì họ sẽ cảm thấy thỏa mãn và gắn bó với công ty hơn. Một yếu tố quan trọng nữa là trao quyền. Những nhân viên được trao quyền sẽ làm khách hàng hài lòng và giúp bản thân họ phát triển nghề nghiệp và phát triển công ty. Những nhân viên được trao quyền là những nhân viên cam kết phục vụ công ty và khách hàng tốt hơn.

### **3.1.3. Chính sách giữ người:**

Có trong tay những nhân viên giỏi, bên cạnh nỗi vui mừng, công ty còn một nỗi lo sợ "báu vật" ra đi. Làm sao để giữ chân những nhân tài đây? Công ty nên sử dụng "5I" để duy trì nhân viên (*Nguồn: LantaBrand*).

**Interesting work - Công việc thú vị:** Không ai muốn làm một công việc nhàm chán, buồn tẻ, lặp đi lặp lại hết ngày này qua ngày khác. Sự nhàm chán có thể "giết chết" các nhân tài. Để tự cứu mình, họ buộc phải ra đi tìm miền đất mới. Nhà quản lý có thể thỉnh thoảng giao cho nhân viên một số những công việc khác thú vị và mới lạ để phá vỡ "vòng quay nhàm chán" hàng ngày, để nhân viên thấy mình có ý nghĩa hơn với những nhiệm vụ khác.

**Information - Thông tin:** Nếu làm việc trong công ty mà mù tịt thông tin thì nhân viên sẽ có cảm giác như mình đang đứng ngoài lề của tổ chức. Không những nhân viên cần biết thông tin về tình hình hoạt động kinh doanh của công ty mà còn phải

biết rõ thông tin về công việc, nhiệm vụ hiệu quả công việc của mình, đánh giá của sếp về họ, những lời khen tặng và khiển trách kịp thời,...

***Involvement - Lôi cuốn:*** Trong xu thế thị trường ngày nay, nhà quản lý luôn phải đương đầu đối mặt với vô vàn khó khăn, vấn đề phức tạp, mà lại bị hạn chế về mặt thời gian. Vì thế hãy “chèo kéo” nhân viên cùng đồng tâm hiệp lực giải quyết vấn đề, đặc biệt là những vấn đề liên quan trực tiếp đến nhân viên. Làm như vậy, nhân viên sẽ tâm huyết và làm việc hết mình hơn với những công việc mình được tham gia.

***Independence - Độc lập:*** Ít có nhân viên nào muốn làm việc hành động mà cứ bị kè kè giám sát. Hãy cho nhân viên có cơ hội làm việc độc lập, để họ cảm nhận được tự do. Tất nhiên điều đó cũng không có nghĩa là quá thoải mái, để nhân viên muốn làm gì thì làm.

***Increased visibility - Tăng cường tính minh bạch:*** Hãy để nhân viên thể hiện, học hỏi chia sẻ lẫn nhau những kinh nghiệm, yếu tố dẫn đến thành công, những thất bại trong quá trình làm việc. Không để tình trạng nhân viên cứ che đậy ý tưởng, sáng kiến giữ làm vốn riêng cho bản thân. Như vậy, mọi người làm việc với nhau sẽ cảm thấy vô tư thoải mái hơn, giảm sự đố kỵ, ghen ghét, hằn thù nhau, tạo một môi trường làm việc ít “sâu bệnh”.

***Để duy trì được nhân viên các cấp quản lý cũng không thể quên:***

***Tạo môi trường thuận lợi cho nhân viên:*** Như cấp quản lý phải giải quyết vấn đề của tập thể, dành đủ thời gian tiếp xúc và thông hiểu cấp dưới, phải có thành tích và chiếm được lòng tin của cấp dưới. Nhà quản lý phải tạo sự hợp tác, hài hòa, tin tưởng lẫn nhau giữa các nhân viên.

***Tạo niềm tự hào cho các thành viên:*** Mỗi nhân viên đều mong tập thể của mình có tiếng tăm, mà một tập thể có tiếng phải có tiêu chí độc đáo. Nếu không có tiêu chí đó, hoặc giả tiêu chí đó bị tổn hại, lòng tự hào tập thể của từng nhân viên sẽ tiêu tan. Rất nhiều nhà quản lý không biết rằng, lòng tự hào của nhân viên chính là động lực cống hiến của họ. Vì thế, từ lập ra hệ thống hình tượng của doanh nghiệp đến kích

lệ các bộ phận, đều có ảnh hưởng sâu sắc tới từng thành viên và kích thích họ sáng tạo.

**Tạo vị trí phù hợp với năng lực:** Các thành viên cần có trách nhiệm đối với vị trí của mình, đồng thời phải phối hợp tác tốt với các thành viên khác. Chỉ như vậy, mỗi thành viên mới hiểu rõ vai trò của mình trong toàn bộ dây chuyền; Chỉ như vậy, nhân viên mới là thành viên chân chính trong tập thể. Khi là 1 thành viên chân chính, nhân viên sẽ căn cứ vào nhu cầu của tập thể mà lập tức hành động, không cần chờ lệnh cấp trên. Nói cách khác, từng thành viên sẽ tự lựa chọn phương án thích hợp để thực hiện nhu cầu và mục tiêu chung của tập thể. Vì thế, tập thể hiệu quả vượt bậc phải có các thành viên mà năng lực phù hợp với vị trí, từ đó mới phát huy được toàn bộ sức mạnh tiến lên.

**Tạo mục tiêu cụ thể cho tập thể:** Trách nhiệm của người quản lý và hướng tập thể vì mục tiêu chung, không phải là vất sức nhân viên. Một người lao động theo khuôn mẫu có thể là “đầu tàu gương mẫu”, song trong một hoàn cảnh khác, điều đó lại phá hoại sự hợp tác giữa các thành viên. Đặt ra mục tiêu cụ thể cho tập thể sẽ kích thích tăng cường hợp tác giữa các thành viên. Khi mỗi cá nhân ý thức được mục tiêu chung, mâu thuẫn giữa các thành viên sẽ biến mất. Lúc đó, nếu ai còn tự tư, tự lợi, anh ta sẽ bị người chung quanh trách không vì đại cục, tập thể nhờ thế mà thêm gắn kết.

**Đánh giá thành tích một cách khoa học:** Một hệ thống đánh giá thành tích có hiệu quả bao gồm hai hình thức đánh giá: đánh giá chính thức và đánh giá kịp thời. Đánh giá chính thức để xác định năng lực của nhân viên có phù hợp với vị trí của họ không, từ đó sắp xếp vị trí, có chế độ đãi ngộ, đào tạo nhân viên một cách khoa học. đánh giá kịp thời để giúp nhân viên tìm ra nguyên nhân làm tốt hay làm sai của mình, đồng thời kích thích tiềm năng nhân viên. Quan hệ chặt chẽ tới hệ thống đánh giá chính là chế độ đãi ngộ một cách khoa học. Để tất cả các thành viên đều thừa nhận hệ thống đánh giá, trước tiên hệ thống phải có đặc điểm “Đối nội công bằng, đối ngoại cạnh tranh”. Bất kể đãi ngộ bằng vật chất hay phi vật chất, mục đích của đãi ngộ phải là kích thích sự sáng tạo của từng thành viên và tăng cường sự hợp tác



trong tập thể. Khi một cá nhân hay một nhóm làm việc xuất sắc, chúng ta thường khen thưởng bằng tiền hoặc giấy khen. Thực ra chỉ khen bằng tiền hay giấy khen chưa đủ mà cần cả hai. Ví như khi thưởng tiền, cũng cần trao “Cúp cho nhóm xuất sắc nhất trong tháng” hay “Bằng khen cho cá nhân xuất sắc nhất tháng”. Như vậy tiền thưởng sẽ mang sắc thái tình cảm, có tác dụng kích thích rất lớn.

### **3.2. Giải pháp về quản lý:**

#### **3.2.1. Các chính sách, chiến lược, mục tiêu hoạt động định hướng khách hàng**

##### ***Định hướng:***

Tiếp tục phát triển trở thành công ty cung cấp máy nén khí dẫn đầu tại Việt Nam, đạt 50% thị phần, tham gia vào các dự án lớn quốc gia và các dự án quốc tế tại Việt Nam. Hướng tới chất lượng dịch vụ hoàn hảo.

##### ***Chiến lược đào tạo:***

- Đào tạo nhân viên kỹ thuật trở thành các chuyên gia về máy nén khí ngang tầm với Atlas Copco toàn cầu qua việc gửi nhân viên đi học và làm việc ở Atlas copco khu vực.
- Đào tạo nhân viên kinh doanh trở thành đẳng cấp là chuyên gia về sản phẩm có kỹ năng cao về chiến lược kinh doanh đem ra giải pháp tốt nhất cho khách hàng.
- Đào tạo nhân viên quản lý linh động và hiệu quả nhằm thỏa mãn khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài cao.

**Mục tiêu:**

<b>Số TT</b>	<b>Mục tiêu chung</b>	<b>Mục tiêu phân bổ</b>	<b>Phòng ban</b>
1	Thỏa mãn khách hàng	Giảm số lần than phiền, khiếu nại của khách hàng	Bộ phận hậu mãi và kinh doanh
2	Cải tiến chất lượng dịch vụ	-Tính đáng tin cậy -Tính đảm bảo -Tính đáp ứng -Tính cảm thông -Tính hữu hình	Tất cả các bộ phận
3	Nâng cao hiệu quả kinh doanh	Tăng tỉ lệ doanh thu 30% trên đầu người, Làm chính xác và đầy đủ ngay lần đầu tiên	Tất cả các bộ phận
4	Phát triển nguồn nhân lực	Nâng cao năng lực thực hiện, đàm phán, quản lý	Tất cả các bộ phận

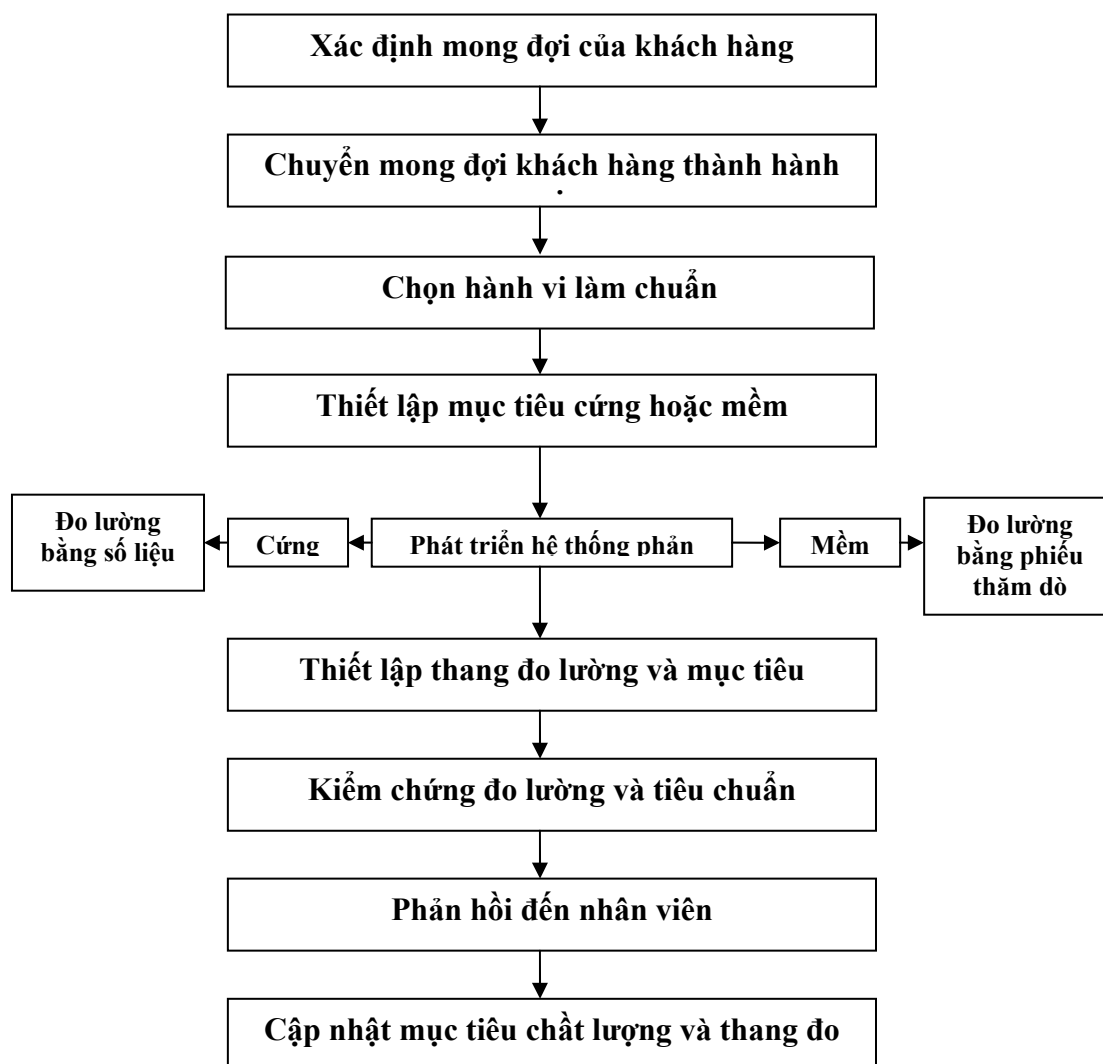
*Bảng 3.1: Mục tiêu công ty*

**Xây dựng tiêu chuẩn dịch vụ.**

Hiện nay Công ty Atlas Copco chưa có tiêu chuẩn về dịch vụ khách hàng, công ty cần xây dựng tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng để định hướng hành vi của nhân viên phải đảm bảo các mặt sau:

- Hướng về khách hàng.
- Đo lường được.
- Cụ thể và rõ ràng.
- Có tính thử thách và dĩ nhiên phải đạt được.
- Phù hợp với mục tiêu và chiến lược của tổ chức.
- Được tài liệu hóa.

Qua việc xây dựng tiêu chuẩn dịch vụ giúp công ty đáp ứng tốt nhất nhu cầu và mong đợi của khách hàng, giúp nhân viên hiểu rõ được mục tiêu và chiến lược của công ty, đánh giá mức độ thực hiện công việc và trình độ của nhân viên, thể hiện tính chuyên nghiệp, nhất quán và đồng bộ trong công việc phục vụ, tiêu chuẩn hóa loại hình phục vụ, làm nền tảng để nâng cao chất lượng phục vụ, thể hiện loại hình phục vụ với nét đặc thù về chất lượng của tổ chức.



Hình 3.2: Quy trình xây dựng tiêu chuẩn dịch vụ

Tiêu chuẩn cứng: là tiêu chuẩn có thể đo lường các chỉ số định lượng về thời gian.

Tiêu chuẩn mềm: là tiêu chuẩn định tính sử dụng đo lường chất lượng giao dịch với khách hàng.

Xây dựng tiêu chuẩn dịch vụ cho công ty Atlas copco Việt Nam: Từ thực trạng công ty không có tiêu chuẩn dịch vụ, nên cần xây dựng tiêu chuẩn dịch vụ để định hướng mọi hàng vi nhằm đạt mục tiêu của công ty.

<b>Sự ưu tiên hướng về khách hàng</b>	<b>Tiêu chuẩn phục vụ hướng về khách hàng</b>
Trả lời điện thoại	Không để điện thoại đổ quá 3 lần
Nhanh chóng báo giá	Báo giá trong vòng 1 giờ sau khi nhận được yêu cầu, 95% công việc giải quyết trong ngày.
Hỗ trợ kỹ thuật	Gọi điện thoại hỗ trợ khách hàng trong vòng 5 phút, khắc phục sự cố máy trong vòng 4 giờ.
Giao hàng	Giao hàng cho khách hàng trong vòng 24 giờ.
Hẹn gặp	Đến trước thời gian hẹn tối thiểu 15 phút
Tính chính xác	Làm chính xác ngay lần đầu tiên

*Bảng 3.2: Tiêu chuẩn “cứng”*

<b>Sự ưu tiên hướng về khách hàng</b>	<b>Tiêu chuẩn phục vụ hướng về khách hàng</b>
Giải quyết vấn đề	Giải quyết vấn đề ngay lần đầu tiên, không chuyển giao, không hẹn nhiều lần, giao tiếp và hướng dẫn đầy đủ.
Thông cảm	Lắng nghe và làm mọi việc để hỗ trợ giúp khách hàng, tạo sự tự tin cho khách hàng ( chân thành và cởi mở)
Tạo sự yên tâm	Làm cho khách hàng thoải mái, kiên nhẫn giải thích cho khách hàng các vấn đề liên quan, thể hiện sự quan tâm thực sự trong quá trình hỗ trợ khách hàng, gọi khách hàng bằng tên, cảm ơn khách hàng khi kết thúc cuộc gọi.
Sự hiện diện	Ăn mặc lịch lãm, cười nói nhẹ nhàng

Kiến thức và kỹ năng	Chuẩn bị đầy đủ các thông tin, kiến thức và kỹ năng tạo ấn tượng với khách hàng
Hợp tác	Hợp tác với các phòng ban vì lợi ích khách hàng

*Bảng 3.3: Tiêu chuẩn “mềm”:*

### **3.2.2. Xây dựng các quy trình, hướng dẫn làm việc bảo đảm tính nhất quán trong hành động.**

#### ***Xây dựng quy trình làm việc.***

Atlas copo Việt Nam không có quy trình làm việc, ai làm việc lâu năm thì họ làm việc theo thói quen những việc liên quan đến mình mà thôi, các bộ phận khác nhau khi có mối liên hệ thì họ không biết bắt đầu từ đâu, ai chịu trách nhiệm, được kiểm soát như thế nào, khi những người chủ chốt vắng mặt đột xuất thì công việc bị ứ đọng...nên cần thiết phải xây dựng quy trình làm việc vì qua đó các bước công việc được chỉ ra, ai chịu trách nhiệm, liên quan đến bộ phận nào, thời gian cho phép là bao nhiêu, bên cạnh đó bản mô tả công việc được hình thành giúp nhân viên nắm rõ yêu cầu của công việc. Tất cả nội dung này được văn bản hóa để những nơi cần thiết để nhân viên thực hiện và có thể kiểm soát công việc một cách dễ dàng, nó vừa là tài liệu để hướng dẫn nhân viên mới một cách hiệu quả, tránh được gián đoạn công việc do nhân viên có trách nhiệm đột xuất vắng mặt, người khác có thể thay thế một cách dễ dàng.

#### ***Các quy trình cần được xây dựng như:***

- Quy trình xuất nhập và lưu kho.
- Quy trình giải quyết than phiền.
- Quy trình lựa chọn các nhà cung cấp hay thầu phụ.
- Quy trình tuyển dụng, đào tạo và đánh giá nhân viên
- Quy trình bán hàng.
- Quy trình sửa chữa máy móc.

### **3.2.3. củng cố các hoạt động thực hiện đơn hàng và các hoạt động hậu mãi.**

#### **3.2.3.1. Nâng cao chất lượng hoạt động phân phối.**

##### ***Lưu trữ phụ tùng thay thế:***

Để đáp ứng nhanh chóng cho khách hàng ở giai đoạn sau bán hàng, phải nâng cao chất lượng quản trị kho tốt hơn, cần phải phân loại các phụ tùng thành hai phần là phụ tùng tiêu hao và phụ tùng dự phòng, sau đó thống kê chúng để biết được lượng cầu cần thiết trong tháng, từ đó có chính sách tồn kho hiệu quả.

Hiện nay Atlas Copco Việt Nam đã có 3 văn phòng hoạt động ở ba khu vực trọng điểm là Hà Nội, Đà Nẵng và TP. Hồ Chí Minh, nhưng cũng không có nghĩa là có thể đáp ứng kịp thời cho khách hàng trên toàn lãnh thổ Việt Nam, nên bộ phận kinh doanh sau bán hàng nên đưa ra các khuyến cáo cho khách hàng nên dự trữ những phụ tùng cần thiết cho những trường hợp hư hỏng bất ngờ làm gián đoạn sản xuất.

##### ***Thời gian giao hàng:***

Trong trường hợp giao hàng không đúng hẹn, bộ phận công ty phải viết thư xin lỗi, gọi điện thoại và tốt nhất đến gặp trực tiếp xin lỗi về sự bất tiện này và đưa ra giải pháp hỗ trợ khách hàng một cách tích cực nhất.

#### **3.2.3.2. Nâng cao hoạt động hỗ trợ khách hàng.**

##### ***Sổ theo dõi máy:***

Khi bàn giao máy, cần cung cấp cho khách hàng một sổ tay theo dõi máy, trên đó cung cấp các thông tin như thời gian bảo hành, điều kiện bảo hành, hướng dẫn thao tác vận hành bảo dưỡng, bảng theo dõi thông số kỹ thuật của máy và đặc biệt là số điện thoại công ty, người liên hệ ở bộ phận hậu mãi để thuận tiện cho khách hàng thuận tiện liên hệ.

##### ***Tài liệu kỹ thuật:***

Nên có những tài liệu bằng tiếng Việt ở một số nội dung quan trọng như vận hành, bảo dưỡng cung cấp cho khách hàng. Khi bàn giao máy cho khách hàng, cần

hướng dẫn kỹ cho khách hàng về vận hành bảo dưỡng và các hoạt động dự phòng phụ tùng thay thế.

***Giới thiệu các dịch vụ hậu mãi cho khách hàng:***

Giới thiệu các dịch vụ hậu mãi để khách hàng hiểu rõ về hoạt động của công ty.

***Báo cáo kỹ thuật:***

Các báo cáo kỹ thuật về tình trạng máy phải đưa ra 3 nội dung như là tình trạng của máy, nguyên nhân gây ra sự cố và hành động khắc phục và phòng ngừa tiếp theo.

**3.2.4. Quản trị than phiền của khách hàng.**

Atlas Copco Việt Nam phải chú trọng đến việc giải quyết than phiền của khách hàng, vì qua đó không chỉ giải quyết những sự cố hay không thực hiện đúng cam kết của khách hàng mà còn hiểu được yêu cầu của khách hàng. Từ đó sẽ có những chính sách, chiến lược làm thỏa mãn khách hàng. Như vậy, công ty cần đem ra quy trình tiếp nhận, giải quyết, kiểm soát, phòng ngừa than phiền của khách hàng và những tiêu chuẩn định hướng thái độ hành vi của nhân viên.

**3.2.4.1. Giải quyết những lời than phiền của khách hàng một cách chuyên nghiệp, trực tiếp và lịch sự.**

Nếu muốn khách hàng đưa ra những lời than phiền mang tính xây dựng, ta phải trả lời họ một cách lịch sự, nhã nhặn, như xin lỗi và cảm ơn. Câu trả lời cho khách hàng phải rõ ràng cụ thể mang tính chuyên nghiệp cao. Khách hàng phải biết được công ty sẽ xử lý những lời than phiền của họ như thế nào, tìm hiểu kỹ nguyên nhân phát sinh ra vấn đề và có cách giải quyết như thế nào. Sau khi xử lý vấn đề xong công ty sẽ trả lời cho khách hàng bằng cách nào: điện thoại, viết thư tay hay thư điện tử.

#### **3.2.4.2. Định ra một thời hạn hợp lý để thực hiện các giải pháp:**

Khi khách hàng đã cảm thấy an tâm khi để than phiền, bước tiếp theo là người có trách nhiệm cần phải cam kết với họ về thời hạn giải quyết các than phiền đó. Nên nghiên cứu kỹ những lời góp ý, đánh giá tích cực của khách hàng để tìm hướng giải quyết để hoàn thiện sản phẩm hoặc dịch vụ. Khi đã thực hiện theo hướng đã chọn và nhận được phản hồi tốt từ phía khách hàng, nên áp dụng giải pháp đó như một mô hình mẫu để giải quyết các than phiền khác.

#### **3.2.4.3. Linh hoạt trong việc đề xuất giải pháp:**

Nếu khách hàng không thích các giải pháp đã nêu, nên linh hoạt và đưa ra các giải pháp khác có thể đưa ra những kết quả tương tự. Sau đó, nên áp dụng các giải pháp nào hợp lý nhất cho số đông khách hàng.

#### **3.2.3.4. Chọn người thích hợp để giải quyết than phiền của khách hàng.**

Nếu muốn có những thay đổi triệt để về chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ, những than phiền của khách hàng cần phải được đem ra bàn bạc trao đổi với nhân viên có trách nhiệm của công ty và giao phó cho họ giải quyết triệt để những than phiền

#### **3.2.3.5. Thực hiện tốt hoạt động phòng ngừa than phiền:**

Than phiền của khách hàng là vấn đề không thể tránh khỏi, vấn đề đặt ra là làm thế nào để khách hàng có thể đưa ra những ý kiến phản hồi về sản phẩm hay dịch vụ của công ty một cách chân thành và thường xuyên. Quan trọng là công ty chủ động trong việc giải quyết, các vấn đề mà khách hàng gặp phải và ngăn chặn được sự bức tức của khách hàng. Vì thế công ty nên tổ chức các hoạt động sau đây:

#### ***Xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng:***

Khuyến khích nhân viên làm việc trực tiếp tạo mối quan hệ thân thiết qua việc thường xuyên viếng thăm và kiểm tra thiết bị cho khách hàng, khuyến khích khách hàng trở thành đối tác, những người bạn của công ty. Khi công ty tạo dựng



được quan hệ thân mật với khách hàng, khách hàng sẽ có những đóng góp chân thành và hiệu quả hơn để công ty hoàn thiện sản phẩm hoặc dịch vụ của mình.

***Thông qua trang web, thư, email, hay các cuộc điện thoại trợ giúp để thăm dò khách hàng.***

Thăm hỏi khách hàng thích và không thích những gì liên quan tới sản phẩm/dịch vụ của công ty và họ có đề xuất gì để cải thiện không. Thậm chí có thể mở rộng phạm vi của các cuộc điện thoại trợ giúp bằng cách hỏi khách hàng: “Theo ý kiến của quý vị, chúng tôi có thể làm điều gì để hoàn thiện sản phẩm/dịch vụ nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của quý vị?”. Khách hàng sẽ rất thoải mái bộc lộ tâm sự và suy nghĩ của họ với bạn, và sau đó họ sẽ không còn cảm thấy bức bối nữa.

***Nghiên cứu các bản giải thích phân trợ giúp kỹ thuật của công ty để xác định từng loại thắc mắc của khách hàng.***

Điều gì thật sự gây khó chịu cho khách hàng, hay khiến cho sản phẩm/dịch vụ không phát huy hiệu quả như mong đợi? Hãy xem xét từng chi tiết tìm thấy. Ví dụ, có phải đa số các cuộc gọi đến bộ phận kỹ thuật đều là để hỏi về cách sử dụng sản phẩm/dịch vụ? Liệu chúng có lỗi cài đặt, thiết kế hay vận hành nào không? Bản hướng dẫn sử dụng có khó hiểu hay thiếu sót không?

***Quan sát cách khách hàng sử dụng sản phẩm.***

Đây có thể là một cách thức hiệu quả giúp công ty tìm hiểu về khách hàng, khi bỏ thời gian để xem khách hàng lắp đặt, vận hành và bảo dưỡng như thế nào, để chủ động hỗ trợ kịp thời.

***Ưu tiên sử dụng quy tắc 80:20:***

20% sự phiền nhiễu được xem là đem lại cho các khách hàng 80% nỗi bức tức, vì vậy, hãy bằng mọi cách loại bỏ những tác nhân gây ảnh hưởng tiêu cực, cho đến khi khách hàng cảm thấy hài lòng. Điều này nói có vẻ dễ hơn làm, tuy nhiên, về lâu dài, khách hàng sẽ thật sự cảm kích.

### **3.2.3.6. Dùng “B.L.A.S.T” làm tiêu chuẩn cho thái độ và hành vi của nhân viên khi giải quyết than phiền của khách hàng:**

Với một thái độ và hành vi đúng đắn của nhân viên, công ty có thể biến lời phàn nàn của khách hàng thành một lợi thế giúp xây dựng các mối quan hệ gắn bó chặt chẽ hơn với khách hàng. Công thức BLAST được cấu thành từ 5 chữ cái đầu của: Believe (Tin tưởng); Listen (Lắng nghe); Apologize (Xin lỗi); Satisfy (Thoả mãn); Thank (Cảm ơn).

#### ***Believe (Tin tưởng):***

Đây là yếu tố nền tảng trong hoạt động giải quyết các lời phàn nàn của khách hàng. Quả đúng vậy, các khách hàng có thể nói không đúng sự thật và có thể nhầm lẫn về những khúc mắc của họ. Điều quan trọng là cần hiểu rằng khách hàng tin rằng lỗi lầm là thuộc về công ty, do công ty gây ra.

#### ***Listen (Lắng nghe):***

Hãy dừng lại và lắng nghe lời phàn nàn của khách hàng. Cho dù đó là một bản năng tự nhiên hay là một sự ngoan cố không nhượng bộ, ngay khi khách hàng bắt đầu phàn nàn, cần suy nghĩ về việc sẽ phản ứng như thế nào với những lời kết tội của khách hàng trước khi thực sự lắng nghe, và trong phần lớn các trường hợp, nên chuẩn bị sẵn sàng các phản hồi thích hợp với khách hàng. Hãy dành một vài giây thư giãn và lắng nghe. Trong trường hợp một khách hàng phàn nàn trở nên thô lỗ, cáu giận hay sử dụng ngôn ngữ xúc phạm, cũng cần bình tĩnh, tránh nóng nảy thái quá theo khách hàng.

Khi khách hàng đang xả cơn bực tức của mình, với một giọng điệu nhẹ nhàng, không mang tính phán quyết, hãy lặp lại vấn đề của họ. Một ví dụ đã được cách sử dụng đó là: “Những gì tôi được nghe từ quý khách là: Quý khách đến đặt hàng và trả tiền cho 10 chiếc máy nhưng quý khách chỉ nhận 8 chiếc, đúng không ạ?”. Bằng việc lặp lại vấn đề như vậy, đã biểu lộ cho khách hàng thấy rằng, đã nghe rõ và hoàn toàn hiểu khúc mắc nằm ở đâu. Hãy lắng nghe và gạt bỏ thông tin. Đừng bao giờ bào chữa hay biện minh. Khách hàng không quan tâm tới việc liệu bạn đang bận

rộn hay vừa có một ngày tồi tệ, họ chỉ quan tâm duy nhất tới việc công ty quan tâm, chú ý tới họ như thế nào. Không có lời bào chữa, chỉ có các giải pháp.

***Apologize (Cảm ơn):***

Cần luôn nói lời xin lỗi, thậm chí cả khi nhân viên không làm gì sai cả. Từ quan điểm nhìn nhận của khách hàng, họ có một lời phàn nàn xác đáng và họ mong đợi lời xin lỗi. Lời xin lỗi có thể đơn giản như: “Tôi xin lỗi vì những bất tiện gây ra cho quý vị” hay “Tôi xin lỗi, tôi hoàn toàn hiểu sẽ thật tồi tệ như thế nào khi mua gói hàng cho quý khách mà lại không đủ số lượng khi mở ra”. Một lời xin lỗi lịch thiệp sẽ xoa dịu rất nhiều những cơn cáu giận, bực tức của các khách hàng. Mặc dù vậy, vẫn có ngoại lệ cho quy tắc này, nếu một khách hàng gọi điện với lời phàn nàn nghiêm trọng, chẳng hạn như hàng hóa bị hư hỏng, đừng xin lỗi, nó có thể được xem như lời thừa nhận lỗi, thay vào đó hãy đề cập tới thủ tục giải quyết khúc mắc của công ty cho những trường hợp như vậy.

***Satisfy (Thoả mãn):***

Hãy đảm bảo mọi việc được giải quyết đúng đắn. Nên hỏi khách hàng: “Tôi có thể làm gì để giúp quý vị giải quyết vấn đề?”. Nhân viên trực tiếp là người phán quyết về những gì hợp lý sẽ được thực thi, nhưng cũng nên để các khách hàng có được cơ hội cảm nhận quyền hành của họ trong việc giải quyết khúc mắc. Không ít lần các khách hàng có thể đề nghị vấn đề cần được giải quyết thấu đáo vào lần tiếp theo họ mua sắm hay có thể rằng bạn nói chuyện với người đã gây ra sai sót và giúp họ chỉnh sửa lại.

***Thank (Cảm ơn) :***

Hãy cảm ơn khách hàng vì họ đã gọi điện phàn nàn mà không quan tâm tới yếu tố thời điểm. Tại sao? Với hành động đơn giản là phàn nàn, khách hàng đang nói rằng “Tôi quan tâm tới hoạt động kinh doanh của quý vị và thành công của quý vị”. Họ đang đem lại cho công ty cơ hội sửa chữa sai sót và mời họ quay trở lại để họ giúp bạn gia tăng doanh thu và lợi nhuận. Tại sao lại không chào đón những cơ hội thành công tuyệt vời như vậy? Hãy cảm ơn họ vì đã đưa ra cho công ty cơ hội thứ hai, vì đã cho biết rằng một vài điều gì đó trong công ty đang kém đi hiệu quả

vốn có, vì đã đem lại cho công ty cơ hội để khắc phục vấn đề, và vì cơ hội giúp danh tiếng của công ty không bị ảnh hưởng xấu!

Việc bổ sung công thức B.L.A.S.T vào toàn bộ các công cụ dịch vụ khách hàng của công ty sẽ giúp công ty giải quyết hiệu quả hơn các lời phàn nàn của khách hàng và họ sẽ kể với bạn bè, người thân của họ rằng dịch vụ của công ty tuyệt vời như thế nào!

### **3.3. Tài Chính:**

Nên linh động trong điều kiện thanh toán, bên cạnh đó nhân viên trực tiếp cũng nên hướng dẫn điều kiện được hưởng chính sách tín dụng của công ty để khách hàng hiểu và hợp tác tốt hơn.

### **3.4. Thông tin:**

Thông tin về khách hàng và thông tin giữa các bộ phận và cá nhân cần được xem xét và cải thiện hơn, vì qua đó có sự thông suốt từ các cấp để làm việc có hiệu quả hơn.

#### **3.4.1. Các hoạt động bảo đảm thông tin thị trường và mong đợi của khách hàng.**

##### ***Giới thiệu sản phẩm và hình ảnh công ty:***

Bên cạnh những trang web và tài liệu giới thiệu sản phẩm, dịch vụ, các chính sách, cam kết, quy trình làm việc, các bộ phận làm việc của công ty, công ty nên có những đoạn phim, hình ảnh về hoạt động, các công cụ hỗ trợ, con người làm việc của công ty cũng như giới thiệu các khách hàng đã sử dụng sản phẩm của công ty thì chắc chắn rằng sẽ thuyết phục khách hàng hơn.

##### ***Tổ chức hội nghị khách hàng hàng năm.***

Hơn 14 năm qua, công ty chỉ có tổ chức 2 lần hội nghị khách hàng, công ty nên tổ chức định kỳ hàng năm, vì hội nghị khách hàng quy tụ tất cả các khách hàng đã sử dụng sản phẩm của công ty và khách hàng tiềm năng, tại hội nghị khách hàng,

ngoài việc cung cấp thông tin về sản phẩm, dịch vụ của công ty, khách hàng có thể trao đổi trực tiếp với các cấp quản lý về chất lượng sản phẩm và dịch vụ, giải quyết các thắc mắc mà họ gặp phải, đây là cơ hội tạo mối quan hệ lâu dài, tăng thêm sự đồng cảm, quan tâm tới khách hàng. Hơn nữa, khách hàng đã sử dụng sản phẩm của công ty, họ là minh chứng cụ thể cho khách hàng tiềm năng. Qua hội nghị khách hàng, công ty cũng nắm bắt và hiểu được yêu cầu của khách hàng từ đó đem ra chiến lược định hướng theo khách hàng.

#### **3.4.2. Các hoạt động bảo đảm thông tin nội bộ đáp ứng mong đợi khách hàng.**

Công ty nên công bố những kế hoạch mục tiêu, hướng đi của công ty cho nhân viên biết, để định hướng tinh thần và thể hiện vai trò quan trọng của nhân viên cho sự thành công của công ty.

Phải tổ chức các cuộc họp giữa bộ phận bán hàng, bộ phận hậu mãi, marketing, kế toán, logistic theo định kỳ hàng quý để trao đổi những vướng mắc trong quá trình thực hiện các giao dịch với khách hàng, để kịp thời đáp ứng những mong đợi của khách hàng.

Trong từng bộ phận phải có các cuộc họp định kỳ hàng tháng để xem xét những công việc tồn đọng, tìm hiểu nguyên nhân và đem ra giải pháp tốt nhất, hoặc cần sự hỗ trợ từ cấp trên. Bên cạnh đó, thông báo những kế hoạch sắp tới để mọi người có sự chuẩn bị và hợp tác đóng góp ý kiến của mọi người.

#### **3.5. Cơ sở vật chất:**

##### ***Văn phòng nhà xưởng nơi làm việc:***

Để tạo môi trường tốt cho nhân viên làm việc tốt hơn công ty nên đầu tư phòng làm việc phù hợp với sự phát triển của công ty. Có phòng khách để tiếp khách tốt hơn. Đây là yếu tố phương tiện hữu hình trong năm yếu tố chất lượng dịch vụ mà công ty cần lưu ý đầu tư.

##### ***Các dụng cụ và trang thiết bị cho đội ngũ kỹ thuật:***

Trong thực tế khi được yêu cầu nhân viên kinh doanh xuống tại cơ sở sản xuất để khảo sát về nhu cầu khí nén cho khách hàng, họ gặp nhiều khó khăn và mất thời gian cho việc tính toán, nên công ty cần tăng cường các công cụ thiết bị chuyên dùng để hỗ trợ nhân viên kinh doanh xác định công suất của máy một cách chính xác và thuyết phục hơn. Như là máy đo lưu lượng khí, kiểm tra mức tiêu hao năng lượng của thiết bị...

Việc xác định các hỏng hóc của thiết bị hết sức quan trọng, giúp cho nhân viên hậu mãi dự đoán những hư hỏng có thể xảy ra hoặc xác định hỏng hóc một cách nhanh chóng, rút ngắn thời gian dừng máy, gián đoạn sản xuất, hoặc những công cụ chuyên dùng trong việc tháo lắp thiết bị, giúp họ làm việc hiệu quả hơn.

Với những công cụ chuyên dùng này, đã được Tập đoàn thiết kế chuyên dùng để phục vụ cho các thiết bị của chính hãng, các cấp quản lý của Atlas Copco Việt Nam phải hiểu rằng, các công cụ này chính là bằng chứng cho khách hàng được đảm bảo cho tính đáp ứng nhanh chóng, chính xác, hiệu quả đó là sự yên tâm khi sử dụng sản phẩm của công ty, quan trọng hơn hết khi khách hàng được đảm bảo và yên tâm thì niềm tin của họ với công ty càng tăng lên cũng có nghĩa họ trung thành với công ty và thương hiệu Atlas Copco sẽ mạnh hơn, tất cả những điều này đã đem lợi nhuận cho công ty.

### **Tóm tắt chương III:**

Những giải pháp được đưa ra dựa trên kết quả phân tích các thành phần cấu thành và tác động đến hoạt động dịch vụ cung cấp máy nén khí của công ty Atlas Copco Việt Nam. Do đó, nó mang tính khả thi rất cao và nó cũng mang một ý nghĩa rất lớn là để nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí ở công ty Atlas Copco, thì các giải pháp nêu trên phải được thực hiện, kiểm soát và điều chỉnh nó một cách hiệu quả.

## KẾT LUẬN

Hơn 14 năm hoạt động của Công ty Atlas Copco Việt Nam từng bước hoàn thiện và hướng đến chuyên nghiệp trong hoạt động cung cấp dịch vụ cung cấp máy nén khí. Tuy nhiên, trong thị trường năng động hiện nay, có nhiều đối thủ cạnh tranh, công nghệ thông tin phát triển, khách hàng không chỉ là khách hàng trong nước mà còn có các khách hàng mang tầm quốc gia và quốc tế, họ có nhiều sự lựa chọn và đòi hỏi sự phục vụ khắt khe hơn. Do đó, để duy trì, phát triển và giữ vị trí hàng đầu thế giới về chất lượng dịch vụ của mình, công ty cần thiết phải đưa ra các chiến lược và các giải pháp thích hợp để nâng cao chất lượng dịch vụ là cần thiết và cấp bách.

Đề tài “Một số giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp máy nén khí tại công ty Atlas Copco Việt Nam” qua phân tích thực trạng hoạt động cung cấp máy nén khí tại công ty Atlas Copco Việt Nam nhằm đưa ra một số giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ của mình trong hiện tại và tương lai.

Đây là đề tài mang tính thực tiễn cao, phân tích đầy đủ các nguồn lực và các thành phần tác động đến chất lượng dịch vụ, với kinh nghiệm tám năm làm việc tại Công ty Atlas Copco Việt Nam và kiến thức học hai năm 2005-2006 và một năm nghiên cứu đề tài dựa trên mô hình chất lượng năm khe hở của Valarie A.Zeithaml, A.Parasuraman (1985). Nhưng vẫn còn những bất cập của bản thân, thời gian và các số liệu bí mật của công ty, những vấn đề này cởi mở cho nghiên cứu tiếp theo của công ty.

Rất mong nhận được sự phê bình, góp ý của Thầy Cô và các bạn.

Xin chân thành cảm ơn.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### A. Tài liệu tiếng việt:

1. Tôn Thất Nghiêm (2004). “Thị trường, chiến lược, cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp”, NXB TP.HCM.
2. Philip Kotler & Gary Armstrong: Biên dịch: Huỳnh Văn Thanh (2004), những nguyên lý tiếp thị”, NXB Thống Kê.
3. Philip Kotler; Biên dịch Lê Hoàng Anh (2005), “Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z”, NXB Trẻ.
4. TS. Nguyễn Thanh Liêm (2006). “Quản trị sản xuất”, NXB Tài Chính.
5. Hoàng Mạnh Tuấn (2001). “Quản lý chất lượng thích hợp trong các doanh nghiệp Việt Nam”. NXB Thống Kê.
6. Đặng Minh Trang (2005). “Quản lý chất lượng trong doanh nghiệp”. NXB Thống Kê.
7. PGS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân (2003). “Logistics những vấn đề cơ bản”. NXB Thống Kê.
8. Ngọc Hoa (2006). “Hoàn thiện dịch vụ khách hàng”. NXB Lao Động - Xã Hội.
9. Đặng Kim Cương (2007). “Cạnh tranh giành khách hàng và chiến thắng bằng giá trị”. NXB Lao Động – Xã Hội.
10. Tài liệu “Quản trị chất lượng dịch vụ” của TUV Rheinland Việt Nam.

### B. Tài liệu tiếng Anh:

1. Antony Beckett, Paul Hower and Barry Howcroft (2000), An exposition of consumer behavior in the financial industry, *International Journal of Banking Marketing*, 18 (1): 15 - 26
2. Bechelet, D. (1995), *Measuring Satisfaction; or the Chain, the Tree, and the Nest*, Customer Satisfaction Research, Brookers, R (ed.), ESOMAR.



3. Gerbing W.D. & J.C. Anderson (1988), An Update Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessments, *Journal of Marketing Research*, 25 (2): 186 – 192.
4. Gronroos, C. (1984), A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, 18 (4): 36 – 44.
5. Hayes, B.E. (1994), *Measuring Customer Satisfaction – Development and Use of Questionnaires*, Wiscconsin: ASQC Quality Press.
6. Lehtinen, U & J. R. Lehtinen (1982), *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*, Working Paper, Service Management Institute, Helsinki, Finland.
7. Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, & L. L. Berry (1985), A concept model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49 (Fall): 41 – 50.
8. Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, & L. L. Berry (1988), “SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Reatailing*, 64 (1): 12 – 40.
9. Svensson, G. (2002), A triadic network approach to service quality, *Journal of Services Marketing*, 16 (2): 158 – 179.
10. Walfried M. Lassar, Chris Manolis and Robert D. Winsor (2000), Service quality perspectives and satisfaction in private banking, *International Journal of Banking Marketing*, 18 (4): 181 – 199.
11. Zeithaml, V. A. & M. J. Bitner (2000), *Services Marketing*, Boston: McGraw-Hill.