

# Hãy học cách sử dụng hiệu quả số liệu điều tra của bạn – Áp dụng mô hình Kano

Tác giả: Tiến sĩ Uwe H Kaufmann và Nidhi Arora

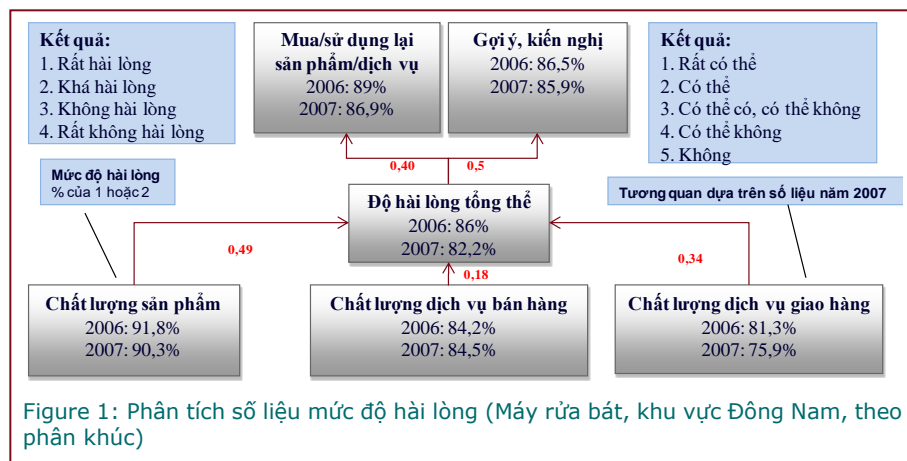
Hàng năm, các công ty vừa và lớn phải chi hàng trăm nghìn hoặc thậm chí hàng triệu đôla vào công tác điều tra khách hàng. Các bản khảo sát điều tra khách hàng thường được sử dụng cho việc thay đổi chiến lược kinh doanh, thiết kế sản phẩm/dịch vụ mới và các hoạt động cải thiện tập trung. Thu thập số liệu khách hàng mới chỉ là bước đầu tiên. Tiếp theo, quan trọng hơn, là sử dụng hiệu quả lượng thông tin đắt giá đó, phân tích chúng, rút ra kết luận và đưa ra những quyết định quan trọng. Làm thế nào chúng ta có thể tiến hành bước thứ hai này?

## Phân tích cơ bản

Một công ty chuyên sản xuất thiết bị gia đình yêu cầu nhân viên ở bộ phận chăm sóc khách hàng phân tích số liệu về độ hài lòng của khách hàng và kiến nghị giải pháp cho đội quản lý. Tất cả số liệu về độ hài lòng khách hàng được thu thập thông qua thang Likert 4 điểm cho tiêu chí độ hài lòng, “Tiếp tục mua/sử dụng sản phẩm/dịch vụ”, và 5 điểm cho “Gợi ý, kiến nghị”, một dạng của Net-promoter score<sup>1</sup> để đo lường lòng trung thành của khách hàng (Biểu đồ minh họa 1).

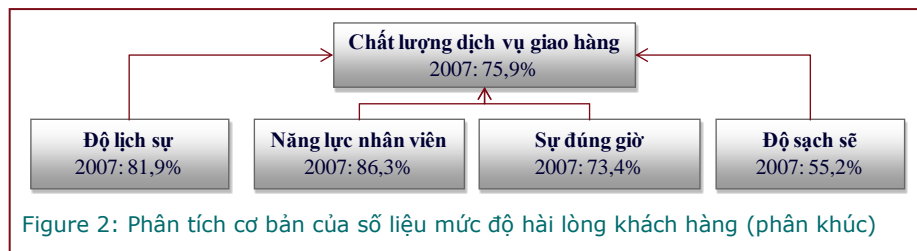
Một vài kết luận đã được rút ra ngay lập tức:

- Xét tổng thể thì mức độ hài lòng khách hàng đã giảm trong năm 2007 so với 2006.
- Chiều hướng tiếp tục mua và đưa ra gợi ý, kiến nghị của khách cũng sút giảm.
- Chất lượng sản phẩm ổn định ở mức cao trong khi đó chất lượng dịch vụ bán hàng thấp hơn nhưng vẫn khá ổn định. Chất lượng dịch vụ giao hàng giảm.
- Chất lượng sản phẩm và chất lượng dịch vụ giao hàng có thể được coi là những yếu tố chính đóng góp vào độ hài lòng khách hàng



<sup>1</sup> Net-promoter score là một công cụ quản lý để đánh giá lòng trung thành khách hàng, được sử dụng thay thế cho kiểu nghiên cứu truyền thống về độ hài lòng của khách hàng.

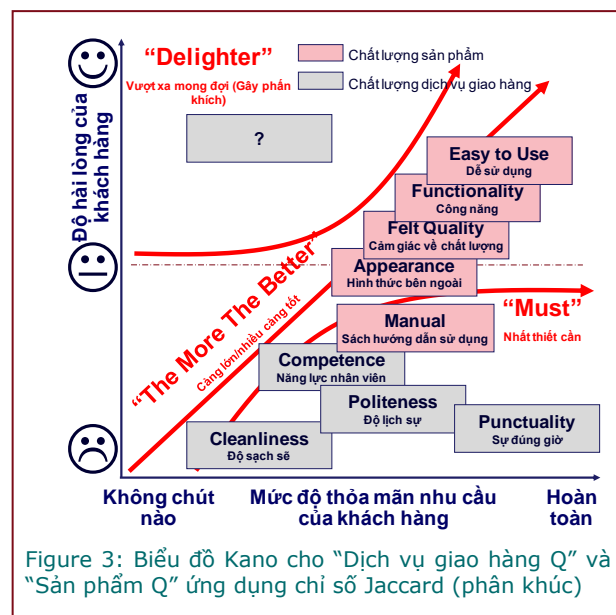
Tính toán khoảng tin cậy cho tất cả các kết quả thu được cho thấy, số liệu về sự thay đổi chất lượng và độ hài lòng là đáng tin cậy. Nói cách khác, việc phân tích chi tiết nguyên nhân giảm chất lượng giao hàng là hợp lý. Trong 4 tiêu chí đánh giá chất lượng giao hàng, yếu tố độ sạch sẽ và đúng giờ có triển vọng cải thiện.



## Phân tích chuyên sâu

Phân tích Kano<sup>2</sup> là một công cụ – thường được nhắc đến trong đào tạo 6 Sigma, tuy không thường được ứng dụng trong các dự án – có tác dụng to lớn giúp xây dựng cấu trúc nhu cầu khách hàng dựa trên ý kiến phản hồi của họ. Theo đó, nhu cầu khách hàng được chia ra 4 loại:

- A. **Nhất thiết cần:** Nhu cầu này của khách cần phải được thỏa mãn. Tuy nhiên, đáp ứng được nhu cầu này thường chỉ tránh sự bất mãn chứ không làm thỏa mãn khách hàng. Ví dụ: Chiếc ô tô bạn mới mua ở Singapore có gắn điều hòa. Điều hòa trong ô tô là nhu cầu nhất thiết cần.
- B. **Càng lớn/nhiều càng tốt:** Không đáp ứng được nhu cầu này sẽ làm khách hàng bất mãn. Được đáp ứng khách sẽ cảm thấy hài lòng. Ví dụ: Đa số khách hàng mua ô tô đều thích chọn xe tiết kiệm xăng. Độ tiết kiệm nhiên liệu của ô tô là nhu cầu càng lớn càng tốt.
- C. **Vượt xa mong đợi (Gây phấn khích):** Đây không phải là điều khách hàng mong chờ. Không đáp ứng được, khách cũng không cảm thấy khó chịu. Song nếu đáp ứng được, chúng ta có thể tạo ra sự khác biệt hay tính ưu thế trên thị trường bán hàng. Ví dụ: 1 dịch vụ bảo hành 10 năm cho một chiếc ô tô là điều vượt xa mong đợi của đại đa số khách hàng.
- D. **Lãnh đạm:** Nhu cầu này được đáp ứng một cách không cần thiết hoặc không đem lại độ thỏa dụng cho khách hàng. Ví dụ: Quyển sách hướng dẫn sử dụng ô tô bằng tiếng nước ngoài là một nhu cầu lãnh đạm.



Thông tin về những hạng mục được phân loại như trên có giá trị tích cực đối với việc nâng cao thành tích bán hàng và tăng thị phần. Vậy bằng cách nào chúng ta có thể thiết lập một phân tích Kano như vậy? Câu trả lời là bảng chỉ số tương đồng Jaccard, một thuật toán

<sup>2</sup> Mô hình Kano được giáo sư Noriaki Kano phát triển vào thập niên 80, là một thuyết về phát triển sản phẩm và độ hài lòng của khách hàng.

được Paul Jaccard phát triển cho phép đưa ra so sánh hồi quy của những biến rời rạc kiểu thang điểm Likert. Thêm vào đó, thuật toán này còn cho phép lọc các biến “Nhất thiết cần”, “Càng lớn/nhiều càng tốt” và “Vượt xa mong đợi (Gây phấn khích)” ra khỏi số liệu. Điều này sẽ dẫn tới các kết luận sau:

1. Như mong đợi, độ sạch sẽ cùng với sự đúng giờ trở thành nhu cầu nhất thiết cần. Có thể hiểu là, khách hàng đòi hỏi những yếu tố này, chúng là những nhu cầu cơ bản, thiết yếu. Thỏa mãn hai nhu cầu này không làm tăng độ thỏa dụng hay tác động đến chỉ số lòng trung thành của khách hàng. Vì thế, để chiếm được niềm tin khách hàng, chỉ tập trung vào hai nhu cầu này là chưa đầy đủ.
2. Chất lượng sản phẩm và năng lực nhân viên trong quá trình giao hàng và lắp đặt được xem như nhu cầu “càng lớn/nhiều càng tốt”. Chất lượng sản phẩm và năng lực nhân viên càng cao, khách càng cảm thấy hài lòng. Đây là những nhu cầu cần được đặc biệt quan tâm nếu muốn tăng doanh thu bán hàng.
3. Tuy nhiên, không một yếu tố riêng lẻ nào trong 18 yếu tố đủ để làm khách hàng phấn khích. Chúng ta không tạo ra được sự khác biệt trên thị trường. Ngay khi các đối thủ cạnh tranh cho ra đời loạt máy rửa bát có gắn iPod, chúng ta sẽ mất thị phần của mình.

## Kết luận

Vì không dễ được xử lý nên số liệu về độ hài lòng khách hàng tự nó đòi hỏi chúng ta phải học cách sử dụng sao cho hiệu quả. Hoàn toàn có thể tránh khỏi những sai sót cơ bản nếu chúng ta cử những nhân viên biết cách ứng dụng phương pháp 6 Sigma (Green Belts) hay tốt hơn nữa là những nhân viên thường xuyên làm việc với 6 Sigma (Black Belts) chịu trách nhiệm công việc này. Họ là những nhân viên có khả năng giải quyết tốt công việc với các số liệu Likert rời rạc.

Bản phân tích sử dụng công cụ Jaccard có thể đem lại giá trị gia tăng so với bản chỉ sử dụng công cụ 6 Sigma tiêu chuẩn. Thay vì tin tưởng vào nguồn số liệu điều tra khách hàng được cung cấp, chúng ta nên đào tạo các chuyên viên Black Belts sử dụng những công cụ hỗ trợ khác nữa để tăng độ linh hoạt và giảm thiểu chi phí.

Sử dụng nhiều công cụ cùng lúc để đánh giá dữ liệu, chúng ta sẽ dễ dàng tìm ra được phương pháp kiểu mẫu có thể ứng dụng để đưa ra kết luận.

Hãy nhớ rằng: Khâu thu thập dữ liệu đắt đỏ gấp nhiều lần khâu xử lý nó.

## Đôi điều về tác giả

**Tiến sĩ Uwe H Kaufmann** là giám đốc điều hành của COE - Trung tâm vì hiệu quả quản lý tại Singapore, một công ty tư nhân chuyên về tư vấn quản lý. Tại đây, các công ty có thể được tư vấn để hiểu thêm về tiếng nói khách hàng, viết tắt VOC và các giải pháp kèm theo. Giám đốc Uwe là người giàu kinh nghiệm về thi hành dự án và cải thiện cơ cấu tổ chức trong nhiều ngành khác nhau. Tiến sĩ Uwe mang quốc tịch Đức, có thể liên hệ tại [Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com](mailto:Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com).

**Nidhi Arora** là một chuyên gia quản lý, có 9 năm kinh nghiệm làm công tác tư vấn và làm việc tại các hãng nghiên cứu ở Ấn Độ và Singapore. Cô đã tư vấn chiến lược kinh doanh cho nhiều khách hàng thuộc nhiều ngành khác nhau bao gồm sản phẩm tiêu dùng, tài chính,

bán lẻ và dịch vụ khách sạn. Cô sở hữu tám bằng MBA và là một Green Belt về 6 Sigma. Nidhi mang quốc tịch Ấn Độ, có thể liên hệ tại [Nidhi.v.Arora@gmail.com](mailto:Nidhi.v.Arora@gmail.com).

## **Một số thông tin và bài viết khác**

- 1 Kaufmann, U.: Thật tuyệt, chúng ta đã có tiến bộ. 2008
- 2 Kaufmann, U.: Mô hình đánh giá chính xác mức độ cải thiện. 2008
- 3 Phân tích Kano ở [http://en.wikipedia.org/wiki/Kano\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/Kano_model)
- 4 Kaufmann, U.: Tệ quan liêu. 2008