

CHƯƠNG 6

NĂNG SUẤT DỊCH VỤ VÀ QUẢN LÝ NHU CẦU

Năng suất dịch vụ
Quản lý nhu cầu

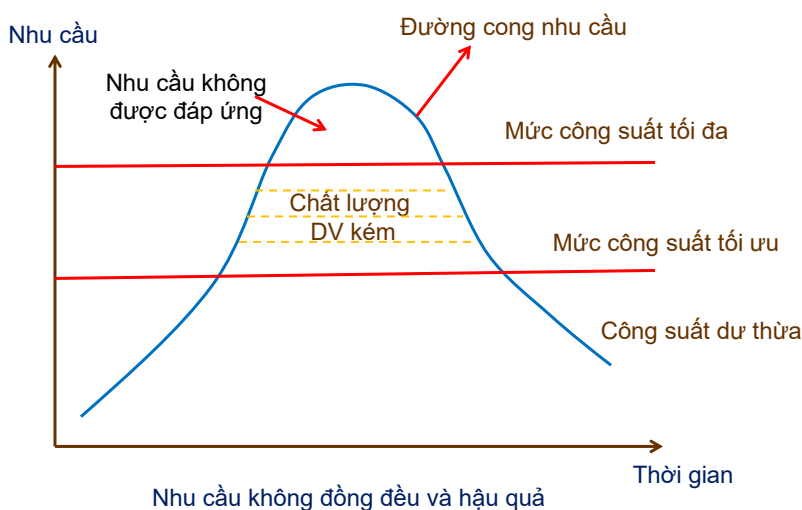
NĂNG SUẤT DỊCH VỤ

NĂNG SUẤT DỊCH VỤ

- Công suất: Là khả năng cung ứng sản phẩm của doanh nghiệp trong một đơn vị thời gian.
- Năng suất (Service Productivity): Số lượng sản phẩm được cung ứng trong một đơn vị thời gian.
- Nâng cao năng suất: Là làm đều hóa nhu cầu cao và thấp để tránh cầu quá tải hay dư thừa công suất khi cầu thấp



NHU CẦU – CÔNG SUẤT



NHU CẦU – CÔNG SUẤT

Giới hạn về công suất

- Thời gian
- Nhân lực
- Thiết bị
- Cơ sở vật chất

Nhu cầu

- Thay đổi theo thời gian – chu kỳ (hàng ngày; tuần; mùa vụ, năm...)
- Bất thường

GIỚI HẠN VỀ CÔNG SUẤT

Giới hạn công suất	Loại DV
Thời gian	Tư vấn Y tế
Nhân sự	Tư vấn luật Tư vấn kế toán Tư vấn quản lý Cơ sở y tế
Thiết bị	Dịch vụ giao hàng Viễn thông Câu lạc bộ sức khỏe
Cơ sở vật chất	Khách sạn Nhà hàng Bệnh viện Trường học Nhà hát

NÂNG CAO NĂNG SUẤT



NÂNG CAO NĂNG SUẤT – NHÂN VIÊN

- Đào tạo nâng cao kỹ năng cho nhân viên
- Tránh những gặp gỡ không cần thiết giữa KH và nhân viên (thay thế bằng bưu điện, email, điện thoại...)
- Mở rộng danh mục công việc đối với mỗi nhân viên, đào tạo chéo cho nhân viên: 1 nhân viên có thể đảm đương nhiều nhiệm vụ khi cần thiết → tăng khả năng cung ứng của toàn bộ hệ thống.
- Sử dụng LĐ bán thời gian vào giờ cao điểm
- Lưu ý:
 - Yêu cầu nhân viên làm với cường độ cao chỉ có thể diễn ra trong khoảng thời gian ngắn, để đảm bảo duy trì mức chất lượng dịch vụ.
 - Lên thời gian biểu nghỉ ngơi trong các thời điểm có ít nhu cầu: cho nhân viên đi nghỉ ngơi và bảo dưỡng máy móc để khi cao điểm có thể đảm bảo khả năng cung ứng 100%.

NÂNG CAO NĂNG SUẤT – KHÁCH HÀNG

- Tạo điều kiện cho khách hàng tham gia nhiều hơn vào quá trình cung cấp dịch vụ
 - KH có tự làm được một số công việc trong DV?
 - Các thông tin mà KH cần phải được chỉ rõ và hướng dẫn cụ thể (VD: điền vào các mẫu theo yêu cầu...)
- Đề nghị khách hàng sử dụng một tổ chức thứ 3: giảm chi phí cho nhà sản xuất (khi khách hàng ở xa, không thuận tiện)

NÂNG CAO NĂNG SUẤT – CƠ SỞ VẬT CHẤT, THIẾT BỊ

- Thay thế nhân công bằng thiết bị máy móc (các công việc lặp đi lặp lại)
- Bổ sung thêm thiết bị
- Mở rộng thêm cơ sở vật chất
- Thuê thêm thiết bị vào mùa cao điểm
- Thuê làm bên ngoài (outsourcing)
- Lưu ý:
 - Tiến hành bảo dưỡng thường xuyên để các trang thiết bị và cơ sở vật chất phục vụ tốt

NÂNG CAO NĂNG SUẤT – THỜI GIAN

- Thay đổi thời gian hoạt động cho phù hợp hơn với nhu cầu của khách hàng
- Kéo dài thời gian hoạt động
- Thêm ngày làm việc

NÂNG CAO NĂNG SUẤT – QUẢN LÝ NHU CẦU KHÁCH HÀNG

- Tìm hiểu biến đổi của nhu cầu – nhận diện chu kỳ, qui luật, biểu đồ của nhu cầu
- Làm tăng nhu cầu
- Làm giảm nhu cầu

Các yếu tố quyết định nhu cầu

1. Mức cầu có tuân theo 1 chu kỳ có thể dự đoán trước không? Nếu có thì chu kỳ là: 1 ngày (theo giờ), 1 tuần (theo ngày), 1 tháng (theo ngày hoặc tuần), 1 năm (theo tháng, hay mùa, hay ngày nghỉ lễ hàng năm), hay các khoảng thời gian khác.
2. Đây là những nguyên nhân chính dẫn đến sự khác biệt của các chu kỳ đó?
 - Kế hoạch làm việc của nhân viên
 - Chu kỳ thanh toán/ hoàn trả thuế và hóa đơn
 - Ngày thanh toán lương và tiền công
 - Thời gian học và nghỉ
 - Thay đổi khí hậu theo mùa
 - Ngày nghỉ lễ
 - Chu kỳ trong tự nhiên (VD: triều cường)

Các yếu tố quyết định nhu cầu

3. Mức cầu có khả năng thay đổi một cách ngẫu nhiên không? Nếu không, thì có phải là do các nguyên nhân chính sau:
 - Sự thay đổi thời tiết hàng ngày
 - Các vấn đề về sức khỏe không xác định chính xác được
 - Tai nạn, hỏa hoạn, tội phạm
 - Thiên tai (động đất, lũ lụt, mưa bão, núi lửa,...)
4. Nhu cầu về một loại dịch vụ cụ thể có thể bị phân chia theo các khúc thị trường không?
 - Kiểu khách hàng cụ thể hoặc mục đích cụ thể
 - Mỗi giao dịch khác nhau lại cho một mức lợi nhuận khác nhau

Quản trị nhu cầu

- Có 5 cách tiếp cận cơ bản để quản trị mức nhu cầu:
 1. Không có hành động gì cả và để nhu cầu tự hình thành mức của nó
 2. Làm giảm mức nhu cầu vào các thời kỳ cao điểm
 3. Làm tăng nhu cầu vào các thời kỳ thấp điểm (doanh nghiệp vẫn còn nhiều khả năng cung ứng dịch vụ)
 4. Điều tiết nhu cầu bằng hệ thống đặt chỗ trước cho đến khi doanh nghiệp có đủ khả năng cung ứng
 5. Điều tiết nhu cầu thông qua hàng đợi cho đến khi doanh nghiệp có đủ khả năng cung ứng

NHU CẦU THẤP – CHIẾN LƯỢC

- Giảm giá, khuyến mại
- Điều chỉnh dịch vụ để thu hút thêm đối tượng khách hàng mới
- Thay đổi giờ phục vụ
- Tìm cách đưa dịch vụ đến với khách hàng
- Tiến hành bảo dưỡng, sửa chữa thiết bị, cơ sở vật chất
- Bố trí các đợt nghỉ ngơi
- Đào tạo nhân viên
- Giảm bớt nhân viên

NHU CẦU CAO – CHIẾN LƯỢC

- Khuyến khích KH dùng DV vào thời gian khác
- Không giảm giá, không khuyến mại
- Thông báo với KH về lợi ích mà KH có thêm khi dùng DV vào giờ ngoài cao điểm
- Ưu tiên các khách hàng trung thành và các KH thường xuyên
- Kéo dài hơn thời gian phục vụ
- Thuê thêm thiết bị, cơ sở vật chất
- Thuê nhân viên làm việc bán thời gian
- Yêu cầu làm thêm giờ
- Thuê các hoạt động bên ngoài

Điều tiết nhu cầu thông qua hàng đợi và đặt trước

- Do các đặc điểm riêng của dịch vụ nên khó có thể sản xuất trước và dự trữ dịch vụ để cung ứng sau.
- Đối với các dịch vụ mà nhu cầu thường vượt quá khả năng cung ứng, nhà quản trị cần dự trữ nhu cầu của khách hàng thông qua hai hình thức: (1) Hàng đợi; và (2) Đặt chỗ trước.
- Hàng đợi (xếp hàng):
 - Phần lớn các DN đều gặp phải tình trạng khách hàng phải xếp hàng chờ đợi để đến lượt được phục vụ
 - Trung bình mọi người phải bỏ ra rất nhiều thời gian để xếp hàng chờ đợi.
 - Việc xếp hàng đợi khiến cho khách hàng cảm thấy không thoải mái.
 - Thông thường, tuân theo quy tắc “Ai đến trước được phục vụ trước”.
 - Hàng đợi không chỉ là khách hàng xếp hàng thực sự mà còn gồm cả việc họ chờ đợi đến lượt được phục vụ khi sử dụng các phương tiện như: điện thoại, website,...

Điều tiết nhu cầu thông qua hàng đợi và đặt trước

- Cần cân nhắc giữa việc tăng khả năng cung ứng để làm hài lòng khách hàng với việc gia tăng chi phí
- Nhà quản trị cần cân nhắc các vấn đề sau:
 - Cân nhắc cách thiết kế hệ thống hàng đợi
 - Tái thiết kế quá trình dịch vụ để rút gọn thời gian chuyển giao
 - Quản trị hành vi và cảm nhận của khách hàng về sự chờ đợi
 - Tạo ra hệ thống đặt chỗ trước
- Các dạng của hàng đợi: (1) Xếp hàng đơn, (2) Xếp nhiều hàng, (3) Lấy số thứ tự
- Sắp xếp hàng đợi theo khúc thị trường: Phân chia các hàng đợi tùy theo mức độ ưu tiên của từng khúc thị trường.
 - Mức độ khẩn cấp (VD: bệnh viện)
 - Khoảng thời gian giao dịch: ưu tiên các giao dịch ngắn (Ngân hàng, siêu thị,...)
 - Thanh toán với giá cao hơn
 - Tầm quan trọng của khách hàng

Giảm thiểu cảm nhận về thời gian đợi

Tâm lý khi khách hàng phải chờ đợi

1. Thời gian chờ đợi khi rảnh rỗi dài hơn thời gian chờ đợi khi bận rộn
2. Thời gian chờ đợi trước và sau khi sử dụng dịch vụ dài hơn thời gian chờ đợi khi đang ở trong quá trình sử dụng dịch vụ
3. Sự không an tâm khiến thời gian chờ đợi dài hơn
4. Xác định trước phải chờ đợi khiến thời gian chờ đợi có vẻ ngắn hơn
5. Chờ đợi mà không được giải thích rõ nguyên nhân khiến thời gian có vẻ dài hơn
6. Chờ đợi một cách thiếu công bằng dài hơn chờ đợi một cách công bằng
7. Dịch vụ càng có giá trị, khách hàng càng sẵn lòng chờ đợi
8. Đợi một mình lâu hơn đợi theo nhóm
9. Chờ đợi trong tình trạng không thoải mái khiến khách hàng cảm thấy lâu hơn
10. Khách hàng quen với việc chờ đợi cảm thấy thời gian ngắn hơn khách hàng không quen với việc chờ đợi

Giảm thiểu cảm nhận về thời gian đợi

- Tạo cho khách hàng việc gì đó để làm trong khi họ phải chờ đợi: tạp chí, tivi, đồ uống nhẹ, internet, giải trí,...
- Có khu ngồi đợi thoải mái, giảm sự bất tiện cho khách hàng
- Cho khách hàng thông tin về việc chờ đợi: 1 nghiên cứu ở Canada
 - Nếu thời gian chờ đợi < 5 phút: không cần cho khách hàng biết thông tin về việc chờ đợi
 - Thời gian chờ đợi từ 10 đến 15 phút: cần cho khách hàng biết về thời gian họ phải chờ đợi trong bao lâu
 - Thời gian chờ đợi kéo dài: cần cho khách hàng biết vị trí của họ trong hàng đợi thay đổi như thế nào theo thời gian để họ có thể ước lượng còn phải đợi bao lâu nữa thì đến lượt được sử dụng dịch vụ

Thiết kế hệ thống đặt chỗ trước có hiệu quả

- Việc đặt chỗ trước đảm bảo cho khách hàng được phục vụ khi họ cần.
- Hệ thống này thường được sử dụng trong các dịch vụ hướng tới con người.
- Việc đặt chỗ trước giúp các DN có kế hoạch cụ thể về tài chính, thông báo và đào tạo khách hàng.
- Hệ thống đặt chỗ trước giúp khách hàng tránh tình trạng chờ đợi và giúp DN có khả năng cân bằng cung – cầu.
- Vấn đề:
 - khách hàng đặt chỗ trước nhưng không đến theo hẹn
 - DN nhận đặt chỗ trước quá khả năng cung ứng
 → Cần yêu cầu khách hàng đặt cọc trước, hoặc xóa chỗ đặt trước nếu sau một thời gian nhất định khách hàng không có mặt, hoặc có chính sách đền bù cho những khách hàng đã đặt chỗ trước nhưng DN không thể phục vụ như đã hẹn do quá khả năng cung ứng.

XIN CẢM ƠN!