

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Khoa: Quản trị kinh doanh

Chuyên ngành: Quản trị chất lượng



CHUYÊN ĐỀ TỐT NGHIỆP

Hình thức: Luận khảo lý thuyết

Đề tài: Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh

Giáo viên hướng dẫn : ThS. Nguyễn Văn Hóa

Sinh viên thực hiện : Tôn Thị Thanh Tuyền

MSSV : 31181021983

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Khoa: Quản trị kinh doanh

Chuyên ngành: Quản trị chất lượng



BÁO CÁO TỐT NGHIỆP

Hình thức: Luận khảo lý thuyết

Đề tài: Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh

Giáo viên hướng dẫn : ThS. Nguyễn Văn Hóa

Sinh viên thực hiện : Tôn Thị Thanh Tuyền

MSSV : 31181021983

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt thời gian từ khi bắt đầu học tập tại trường đến nay, em đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, giúp đỡ của quý thầy cô và bạn bè. Với tình cảm sâu sắc và chân thành nhất, em xin gửi lời cảm ơn chân thành và sự tri ân đối với những thầy cô của trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, đặc biệt là các thầy cô ở Khoa Quản trị kinh doanh – Chuyên ngành Quản trị chất lượng đã tạo điều kiện cho em có cơ hội hoàn thành báo cáo tốt nghiệp này với hình thức lược khảo lý thuyết trong bối cảnh dịch bệnh Covid 19 diễn biến phức tạp. Ngoài ra, em rất biết ơn những thầy cô đã tận tâm giảng dạy và truyền đạt nhiều kiến thức, kinh nghiệm quý báu cho em trong suốt thời gian học tập tại trường. Nhờ có những lời hướng dẫn, dạy bảo của các thầy cô đã giúp em có những kiến thức tuyệt vời, vì thế báo cáo tốt nghiệp của em mới có thể hoàn thành một cách tốt đẹp.

Quan trọng nhất, em xin chân thành cảm ơn thầy Nguyễn Văn Hóa – người đã trực tiếp giúp đỡ, quan tâm, hướng dẫn em hoàn thành tốt bài báo cáo này trong suốt thời gian qua. Cảm ơn thầy đã luôn kịp thời phản hồi, hỗ trợ và luôn tận tâm dõi theo quá trình thực hiện báo cáo tốt nghiệp của em.

Với thời gian ngắn ngủi và vốn kiến thức của bản thân vẫn còn hạn chế, trong quá trình hoàn thiện báo cáo tốt nghiệp này, em không tránh khỏi những sai sót, kính mong nhận được những ý kiến đóng góp từ thầy cô để em có thể rút kinh nghiệm và hoàn thành tốt hơn những báo cáo khác trong tương lai.

Một lần nữa, em xin chân thành cảm ơn tất cả mọi người đã đồng hành cùng em trong suốt chặng đường đại học vừa qua.

NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN.....	i
NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT VÀ Ý NGHĨA	v
MỞ ĐẦU	1
1. Dẫn nhập.....	1
2. Mục tiêu lược khảo.....	2
3. Loại hình và phương pháp lược khảo.....	3
3.1. <i>Loại hình lược khảo: Tổng quan lịch sử (Historical Review)</i>	3
3.2. <i>Phương pháp lược khảo</i>	3
3.2.1. <i>Tổng quan tường thuật (Narrative Review)</i>	3
3.2.2. <i>Phân tích tổng hợp (Systematic Reviews/ Meta-analyses)</i>	4
4. Dự kiến kết quả	4
4.1. <i>Với phần tóm tắt lý thuyết</i>	4
4.2. <i>Với phần đề xuất giải pháp</i>	5
5. Nguồn dữ liệu sử dụng để lược khảo	5
6. Cấu trúc bài viết	5
CHƯƠNG I: LƯỢC KHẢO LÝ THUYẾT	6
1.1. Tổng quan	6
1.2. Nội dung lược khảo chi tiết.....	7
1.2.1. <i>Cải tiến năng suất (Performance Improvement)</i>	7

1.2.2.	<i>Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ/ phục vụ khách hàng</i>	13
1.2.3.	<i>Khách hàng ẩn danh (Mystery Shopping/ Mystery Shoppers)</i>	17
1.2.4.	<i>Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng mua sắm/ khách hàng ẩn danh</i>	22
1.3.	Tóm tắt	29
CHƯƠNG II: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP ÁP DỤNG/ HÀM Ý QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP		32
2.1.	Những ý chủ đạo từ phân lược khảo lý thuyết.....	32
2.2.	Đề xuất thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến của trang thương mại điện tử	33
2.2.1.	<i>Giới thiệu</i>	33
2.2.2.	<i>Xây dựng kế hoạch hành động chi tiết với kế hoạch/ dự án</i>	34
KẾT LUẬN		45
1.	Tóm lược toàn bộ nội dung	45
2.	Ưu điểm và hạn chế.....	46
3.	Hướng phát triển tiếp theo.....	47
TÀI LIỆU THAM KHẢO		vi
Tài liệu tiếng Việt.....		vi
Tài liệu tiếng Anh.....		vi

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT VÀ Ý NGHĨA

Từ viết tắt	Từ đầy đủ	Ý nghĩa/ Tạm dịch
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm nội địa
MS	Mystery Shopping/ Mystery Shoppers	Mua sắm ẩn danh/ Khách hàng ẩn danh
HPI		Human Performance Improvement
HPT	Human Performance Technology	Công nghệ Năng suất Con người
MSPA	Mystery Shopping Providers Association	Tổ chức cung cấp Mua sắm ẩn danh
	NSPI	National Society for Performance and Instruction
ISPI	International Society for Performance Improvement	Hiệp hội Quốc tế về Cải tiến năng suất
JUSE	Japanese Union of Scientists and Engineers	Hiệp hội các Nhà khoa học và Kỹ sư Nhật Bản
BSC	Balanced scorecard	Bảng điểm cân bằng
	BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
	MBO	Management by Objectives
HRA	Humans Resource Accounting	Kế toán nguồn nhân lực
MCDM	multi-criteria decision making	Kỹ thuật ra quyết định đa tiêu chí
TOPSIS	Technique for Order Preference by Similarity	Kỹ thuật cho tùy chọn đơn hàng theo mức độ tương tự
FTOPSIS	Fuzzy Technique for Order Preference by Similarity	Kỹ thuật mờ cho tùy chọn đơn hàng theo mức độ tương tự với
AHP	Analytic hierarchy process	Quy trình phân tích thứ bậc
FAHP	Fuzzy Analytic hierarchy	Quy trình phân cấp phân tích mờ

	process	
BI	Business Intelligence	trí tuệ doanh nghiệp
ISO	International Organization for Standardization	Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế
HIV	Human immunodeficiency virus	tên một loại virus thuộc họ retrovirus gây hội chứng suy giảm miễn dịch ở người
STI	Sexually Transmissible Infections	Bệnh Lây Truyền Qua Đường Tình Dục
BPR	Business Process Re-engineering	Tái cấu trúc quy trình kinh doanh

MỞ ĐẦU

1. Dẫn nhập

Từ lâu, chất lượng dịch vụ đã là một lĩnh vực được ưa chuộng trong các nghiên cứu ở khía cạnh học thuật lẫn trong thực tiễn áp dụng tại nhiều doanh nghiệp. Nhằm hướng đến mục tiêu chất lượng dịch vụ được tối ưu, tương tự như ngành sản xuất, trong lĩnh vực dịch vụ, vấn đề cải tiến năng suất cũng rất được chú trọng, đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam hiện nay đang có xu hướng chuyển dịch cơ cấu sang công nghiệp – dịch vụ. Tuy nhiên, hầu hết các bài viết liên quan đến việc cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ thường được thực hiện ở các nền kinh tế phát triển – những nước có thị trường dịch vụ sôi nổi chiếm đến 60% GDP. Với tốc độ phát triển nhanh chóng và vô số cơ hội của ngành dịch vụ ở Việt Nam hiện nay, cải tiến năng suất nhằm đạt được sự hài lòng của khách hàng đã trở thành mối quan tâm cốt lõi của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ.

Để có thể cải tiến năng suất, cần có những công cụ, kỹ thuật, phương pháp để thực hiện đánh giá năng suất nhằm tìm ra sai lỗi, xác định các khía cạnh thiếu sót và những nguy cơ tiềm ẩn. Nhiều phương pháp đã được ứng dụng để thực hiện đánh giá nhằm cải tiến năng suất và hiện nay, các công ty bắt đầu triển khai rộng rãi hình thức mua sắm ẩn danh / khách hàng ẩn danh (Mystery Shopping / Mystery Shoppers – MS) như một phương pháp mới, phản ánh chân thật nhất về năng suất tổ chức thông qua lăng kính của khách hàng. Dù cho thị trường thế giới của dịch vụ mua sắm ẩn danh ước tính vào khoảng 2 tỷ đô la (Devi & Reddy, 2016) và phương pháp này rất phổ biến ở những nước theo chủ nghĩa cá nhân (individualism) nhưng khái niệm này vẫn còn khá xa lạ ở những nước theo chủ nghĩa tập thể (collectivism) điển hình là Việt Nam (Nguyen & Truong, 2016).

Cho đến hiện nay, vấn đề cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh vẫn chưa được lược khảo một cách đầy đủ trên khía cạnh học thuật tại Việt Nam. Bài viết được thực hiện nhằm phục vụ cho việc giải quyết lỗ hổng này trong các bài viết hiện có về mua sắm ẩn danh. Đầu tiên, bài viết tiến hành lược khảo chủ đề cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh thông qua việc tổng hợp và

phân tích cụ thể các mô hình, lý thuyết nền tảng và những cột mốc quan trọng với bốn nội dung: (1) Cải tiến năng suất (Performance Improvement); (2) Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ/ phục vụ khách hàng; (3) Khách hàng ẩn danh (Mystery Shopping/ Mystery Shoppers); (4) Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh. Sau đó, bài viết đề xuất giải pháp áp dụng khách hàng ẩn danh để cải tiến năng suất ở các doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ. Cuối cùng, bài viết sẽ mô tả những hạn chế và đề xuất hướng phát triển tiếp theo trong tương lai.

2. Mục tiêu lược khảo

Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh/ mua sắm ẩn danh là một đề tài lược khảo tương đối mới mẻ trong kho tàng tổng quan hiện có tại Việt Nam. Bài viết này ra đời hướng đến mục tiêu đạt được lược khảo các kiến thức một cách toàn diện nhất thông qua phân tích và tổng hợp những lý thuyết và các mô hình, nghiên cứu quan trọng trong việc sử dụng khách hàng ẩn danh với mục đích cải tiến năng suất ở lĩnh vực dịch vụ. Cụ thể hơn, bài viết sẽ tiến hành các công việc sau:

- Trình bày được các lý thuyết nền tảng về cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh/ mua sắm ẩn danh và những nghiên cứu thử nghiệm về lý thuyết này đã được thực hiện trong các bài báo khoa học, các công trình nghiên cứu trước đó;
- Tổng hợp những điểm chung giữa các nghiên cứu đã được thực hiện và những cột mốc quan trọng về các lý thuyết và mô hình có liên quan đến đề tài lược khảo;
- Trình bày giải pháp ứng dụng khách hàng ẩn danh vào thực tế để cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ, đồng thời chỉ ra tiềm năng phát triển trong tương lai;
- Gợi ra mục đích cho các nghiên cứu hoặc các đề tài mở rộng liên quan đến cải tiến năng suất trong dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh/ mua sắm ẩn danh.

Tóm lại, mục tiêu của bài viết tập trung vấn đề tổng quan các lý thuyết liên quan đề tài ***“Cải tiến năng suất trong dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh”***, đồng thời đề xuất áp dụng và phương hướng phát triển trong tương lai. Tuy nhiên, bài viết sẽ không thực

hiện bất kỳ nghiên cứu thực nghiệm cụ thể nào mà chỉ thực hiện các thao tác tổng hợp, phân tích và nhận định về các lý thuyết, mô hình khác nhau có liên quan đến đề tài.

3. Loại hình và phương pháp lược khảo

3.1. *Loại hình lược khảo: Tổng quan lịch sử (Historical Review)*

Đề tài “***Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh***” được thực hiện chủ yếu theo dạng tổng quan lịch sử (Historical Review), tập trung vào việc kiểm tra nghiên cứu trong suốt khoảng thời gian từ khi lý thuyết được bắt nguồn cho đến những nghiên cứu mới nhất đã được công nhận ở hiện tại. Đề tài này sẽ được bắt đầu với những khái niệm, lý thuyết, mô hình nền tảng ban đầu được xuất hiện trong tài liệu, sau đó tiếp tục truy tìm sự phát triển của các lý thuyết liên quan đến đề tài trong phạm vi học thuật và nghiên cứu thực nghiệm. Mục đích cuối cùng là sử dụng khía cạnh lịch sử để thể hiện những dấu ấn quan trọng làm thay đổi và phát triển thành các lý thuyết như hiện nay, đồng thời xác định các phương hướng hay những khía cạnh có thể triển khai cho các nghiên cứu trong tương lai.

3.2. *Phương pháp lược khảo*

Nhìn chung, lược khảo lý thuyết có hai phương pháp thực hiện chính là chính là: tổng quan tường thuật (Narrative review) và phân tích tổng hợp (Systematic Reviews/ Meta-analyses). Đối với đề tài lược khảo “***Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng/mua sắm ẩn danh***”, bài viết sẽ chủ yếu được thực hiện kết hợp giữa hai phương pháp nhằm đề cập nhiều hơn vào sự đa dạng, kết cấu và thu thập một cách sâu sắc các lý thuyết, mô hình liên quan đến đề tài.

3.2.1. *Tổng quan tường thuật (Narrative Review)*

Với phương pháp này, nội dung bài viết sẽ mô tả và đánh giá các bài báo, nghiên cứu khoa học,... đã xuất bản, tập trung nhiều hơn ở tóm tắt lịch sử của một nghiên cứu hoặc những nội dung liên quan được trình bày dưới dạng 'khung khái niệm'. Ngoài ra, thông qua phương pháp tổng quan tường thuật, nội dung bài viết có thể được sử dụng để khơi gợi các cuộc tranh luận chung, hay được xem như là bài đánh giá các nghiên cứu trước đây và bổ sung cho sự thiếu hụt những khoảng trống kiến thức hiện tại. Một khía

cạnh quan trọng khác khi áp dụng phương pháp này, bài viết có thể cung cấp cơ sở lý luận cho nghiên cứu có liên quan trong tương lai.

Tuy nhiên, phương pháp vẫn có hạn chế nhất định. Hạn chế lớn nhất chính là việc lựa chọn bài báo hay các nghiên cứu để thực hiện lược khảo còn ngẫu nhiên, không chỉ ra những cơ sở cụ thể khi thực hiện lựa chọn. Vì thế, bài viết sử dụng lồng ghép phương pháp tổng hợp (Systematic Reviews / Meta-analyses) giúp hỗ trợ giải quyết phần nào vấn đề này.

3.2.2. *Phân tích tổng hợp (Systematic Reviews/ Meta-analyses)*

Nhằm hoàn thiện về nội dung lược khảo, bài viết sẽ kết hợp thêm phương pháp phân tích tổng hợp (Systematic Reviews/ Meta-analyses). Phương pháp này giúp bài viết đưa ra nhận định, đánh giá và tổng hợp các tài liệu được tập hợp bằng cú pháp hay rõ hơn là những từ khóa (keywords) cụ thể.

Tuy nhiên, một rủi ro lớn đặt ra khi áp dụng phương pháp chính là phạm vi tìm kiếm sẽ bị giới hạn bởi cú pháp truy vấn hoặc cụm từ tìm kiếm được xác định bởi người viết (Ferrari, 2015). Vì thế, nguồn dữ liệu thu thập có thể bị hạn chế, thậm chí là sai định hướng khiến người đọc không được cung cấp đủ nội dung một cách toàn diện.

4. Dự kiến kết quả

Kết quả dự kiến cho đề tài lược khảo '***Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh***' quan trọng nhất là nội dung phải hoàn thiện, khắc họa rõ nét các dấu ấn nổi bật trong lịch sử. Và từ những ý tưởng chủ đạo từ phân lược khảo, một kế hoạch đề xuất được hình thành với mô hình 5W1H2C5M.

4.1. *Với phần tóm tắt lý thuyết*

Bài viết trình bày đầy đủ các giai đoạn với các cột mốc nổi bật của tất cả bốn nội dung lý thuyết liên quan đến đề tài bao gồm: (1) Cải tiến năng suất (Performance Improvement); (2) Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ/ phục vụ khách hàng; (3) Khách hàng ẩn danh (Mystery Shopping/ Mystery Shoppers); (4) Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh.

4.2. Với phần đề xuất giải pháp

Bài viết trình bày đề xuất các giải pháp áp dụng khách hàng ẩn danh trong cải tiến năng suất ở các doanh nghiệp. Các đề xuất giải pháp áp dụng trình bày cụ thể, không chung chung, không rõ ràng hoặc mang tính lý thuyết.

5. Nguồn dữ liệu sử dụng để lược khảo

Dữ liệu sử dụng để lược khảo đến từ các tài liệu được thu thập được từ nhiều nguồn khác nhau. Điển hình là các tạp chí khoa học, báo cáo nghiên cứu đã đăng trên các tạp chí, một số sách báo liên quan, các luận văn tốt nghiệp, thạc sĩ, tiến sĩ,....

- Đầu tiên, tổng hợp tài liệu có các tổng quan hoặc tóm tắt liên quan đến lý thuyết lớn cải tiến năng suất trong dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh cũng như các lý thuyết nhỏ có trong lý thuyết lớn;
- Tiếp theo, để đa dạng nguồn dữ liệu, có thể tham khảo các tài liệu ở phần References/ Tài liệu tham khảo ở các bài viết đang có để thu thập rộng hơn các nghiên cứu đã có theo thứ tự thời gian;
- Sau đó, chuyển sang các sách liên quan và tìm kiếm các bài viết công khai trong hội thảo về chủ đề “***Cải tiến năng suất trong dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh***”;
- Ngoài ra, cũng cần tìm kiếm thêm tóm tắt của các luận văn, luận án hiện có ở các trường đại học Việt Nam cũng như các trường trên thế giới có liên quan đến chủ đề ***Cải tiến năng suất trong dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh*** làm cơ sở tham khảo.

6. Cấu trúc bài viết

Bài viết được chia thành hai chương như sau:

- Chương I: Lược khảo lý thuyết
- Chương II: Đề xuất giải pháp áp dụng/ Hàm ý quản trị trong doanh nghiệp

CHƯƠNG I: LƯỢC KHẢO LÝ THUYẾT

1.1. Tổng quan

Lược khảo lý thuyết trong chủ đề ***“Cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh trong lĩnh vực dịch vụ”*** được thực hiện xoay quanh bốn nội dung chính: (1) Cải tiến năng suất (Performance Improvement); (2) Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ/ phục vụ khách hàng; (3) Khách hàng ẩn danh (Mystery Shopping/ Mystery Shoppers); (4) Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh. Mỗi nội dung lược khảo được khai thác tập trung vào việc kiểm tra các nghiên cứu trong suốt chiều dài lịch sử, thường bắt đầu với nguồn gốc một vấn đề, khái niệm, lý thuyết và sau đó truy tìm sự phát triển của trong phạm vi học thuật của chuyên ngành quản lý chất lượng. Vì thế, phần lược khảo lý thuyết của mỗi nội dung được trình bày thành các giai đoạn khác nhau cho thấy những cột mốc quan trọng, sự biến đổi và phát triển các lý thuyết, mô hình, nghiên cứu qua các thời kỳ.

Cụ thể, với nội dung cải tiến năng suất (Performance Improvement), bài viết được chia thành ba giai đoạn: (1) Cuối những năm 1800s đánh dấu sự ra đời của khái niệm Cải tiến năng suất (Performance Improvement) với những lý thuyết nền tảng của các nhà khoa học vĩ đại; (2) Giai đoạn sau năm 1950 là thời kỳ Cải tiến Năng suất Con người (HPI – Human Performance Improvement) hay còn gọi là Công nghệ Năng suất Con người (HPT – Human Performance Technology) hình thành giúp cải thiện hạn chế của các lý thuyết nền tảng trước đó, cho thấy sự ứng dụng nhiều công cụ kỹ thuật nhằm đánh giá và cải tiến năng suất; (3) Giai đoạn từ sau năm 2000 đến nay thể hiện sự kế thừa và phát huy những lý thuyết trước đó với nhiều nghiên cứu được thực hiện và phát triển trong các nghiên cứu học thuật lẫn thực tiễn.

Tiếp đến, cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ/ phục vụ khách hàng được trình bày với hai giai đoạn: (1) Dịch vụ nở rộ và sự định hình cải tiến năng suất trong dịch vụ qua việc đánh giá năng suất trong những năm 1960 – 2000; (2) Giai đoạn từ sau 2000 đến nay đề cao sự tinh gọn và yếu tố công nghệ giúp phát triển cải tiến năng suất trong dịch vụ, là thời kỳ tập trung vào việc áp dụng và khai thác rõ nét hơn các khía cạnh khác nhau việc cải tiến năng suất trong dịch vụ.

Sau đó, bài viết khai thác nội dung lý thuyết khách hàng ẩn danh (Mystery Shopping/ Mystery Shoppers) qua ba giai đoạn: (1) Giai đoạn 1940s – 1960s đánh dấu sự ra đời của khách hàng ẩn danh (Mystery Shopping/ Mystery Shoppers) và phát triển chậm chạp; (2) Giai đoạn 1970s – 2000s chứng kiến khách hàng ẩn danh phổ biến trở lại nhờ sự hỗ trợ của kỹ thuật số và công nghệ; (3) Giai đoạn sau 2000 đến nay mở ra thời kỳ đa dạng hóa các nghiên cứu và sự hình thành tổ chức Tổ chức cung cấp Mua sắm ẩn danh (Mystery Shopping Providers Association – MSPA).

Cuối cùng, nội dung cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh được bài viết chia thành ba cột mốc: (1) Giai đoạn 1960 – 2000 cho thấy cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh dần nhen nhóm nhưng vẫn chưa thật sự phát triển hay có những bước tiến nổi bật; (2) Giai đoạn 2001 – 2010 dần phát triển nhiều lý thuyết về cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh trong lĩnh vực dịch vụ và đa dạng hóa các hình thức triển khai khách hàng ẩn danh; (3) Giai đoạn sau 2010 đến hiện nay cho thấy cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh trong lĩnh vực dịch vụ được ứng dụng mạnh mẽ với sự hỗ trợ của nhiều công cụ, kỹ thuật.

Nhìn chung, bài viết tập trung trình bày một cách tổng quan nhất với bốn nội dung theo các giai đoạn đã đề ra. Điều này giúp nội dung lược khảo sẽ chi tiết và đa dạng hơn, người đọc có thể dễ dàng thấy được sự phát triển cùng những cột mốc quan trọng liên quan đến chủ đề ***“Cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh trong lĩnh vực dịch vụ”*** một cách bài bản và khoa học.

1.2. Nội dung lược khảo chi tiết

1.2.1. Cải tiến năng suất (Performance Improvement)

1.2.1.1. Cuối những năm 1800s: Sự ra đời của khái niệm Cải tiến năng suất (Performance Improvement)

Theo dòng lịch sử phát triển thế giới, khái niệm Cải tiến năng suất (Performance Improvement) cũng đã xuất hiện từ rất sớm, bắt đầu nhen nhóm từ cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai (1871 – 1914). Nền tảng cho các phương pháp tiếp cận vấn đề cải tiến năng suất mà chúng ta sử dụng ngày nay đã bắt đầu phát triển từ cuối những

năm 1800 bởi những nhà khoa học vĩ đại như William Thompson (Lord Kelvin), Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, Henry Gantt, Max Weber, Frank và Lillian Gilbreth (Chevalier, 2007).

Cụ thể, William Thompson (Lord Kelvin) nổi tiếng với các lý thuyết nhấn mạnh về đo lường, tên Kelvin của ông cũng được đặt cho thang nhiệt độ tuyệt đối. Chính nhờ nhấn mạnh về đo lường của ông đã đặt nền tảng cho Deming và Juran trong việc sử dụng phân tích thống kê để cải tiến chất lượng nói chung và cải tiến năng suất nói riêng (Chevalier, 2007). Frederick Winslow Taylor được coi là người tiên phong của trào lưu Quản lý Khoa học được xây dựng khi ông làm việc trong Nhà máy thép Midvale tại Philadelphia vào những năm 1880. Về sau, Henry Fayol kế thừa học thuyết này và tiếp tục phát triển phổ biến rộng rãi. Đến năm 1910, một đồng nghiệp của Frederick Winslow Taylor là Henry Gantt nổi tiếng với việc phát triển sơ đồ Gantt, ngoài ra ông còn nổi tiếng với các lý thuyết về Năng suất công nghiệp, Hệ thống thưởng năng suất đóng góp rất lớn trong việc phát triển khái niệm cải tiến năng suất (Chevalier, 2007). Max Weber thì được biết đến nhiều với mô hình thẩm quyền pháp lý – duy lý (Rational-legal authority model) hướng đến hiệu quả của việc phân công và tích hợp lao động. Tương tự Henri Fayol, vợ chồng Frank và Lillian Gilbreth cũng là những người có công kế thừa và hợp lý hoá trào lưu Quản lý Khoa học của Frederick Winslow Taylor với đề tài nghiên cứu về phương pháp sản xuất hiệu quả nhằm đưa ra những phương pháp nhanh và tốt nhất để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ (Swanson, 1999).

Nhìn chung, nhờ những lý thuyết của các nhà khoa học nổi tiếng kể trên đã góp phần định hình cho khái niệm cải tiến năng suất ngày nay mà chúng ta vẫn đang sử dụng. Nhưng khái niệm cải tiến năng suất ở thời điểm vừa hình thành nên được hiểu một cách đơn giản hơn rất nhiều so với hiện nay và thường được triển khai dưới các chương trình huấn luyện. Các chương trình này đưa ra các đầu ra năng suất bằng cách sử dụng các công cụ đơn giản và không kém phần hiệu quả được gọi là hướng dẫn công việc (job instruction), mối quan hệ công việc (job relations) và các phương pháp công việc (job methods) (Swanson, 1999). Tuy nhiên, ở giai đoạn này, vấn đề cải tiến năng suất vẫn được thực hiện một cách sơ khai và còn nhiều bất cập. Hạn chế lớn nhất

chính là "kỹ thuật hóa, máy móc hóa" con người, khai thác năng suất triệt để gây kiệt quệ lực lượng lao động.

1.2.1.2. Giai đoạn sau năm 1950: Cải tiến năng suất Con người (HPI – Human Performance Improvement) hay còn gọi là Công nghệ Hiệu suất Con người (HPT – Human Performance Technology) hình thành

Chính những hạn chế về vấn đề cải tiến năng suất khi khái niệm này mới hình thành ở và hệ lụy từ chiến tranh thế giới lần thứ hai đã dẫn đến sự phát triển sâu xa hơn khái niệm này ở giai đoạn sau năm 1950. Vào giai đoạn ấy, nhiều nhà khoa học bắt đầu chú ý hơn vào yếu tố con người (human factor) hơn là cố biến họ thành những chiếc máy móc. Vì lẽ đó, sự ra đời của Cải tiến năng suất Con người (HPI – Human Performance Improvement) hay còn gọi là Công nghệ Hiệu suất Con người ra đời (HPT – Human Performance Technology) trở thành một cột mốc rất quan trọng trong việc cải tiến năng suất.

Rất nhiều nhà khoa học và các nhà nghiên cứu đã trở thành những người đặt nền tảng cho Cải tiến năng suất Con người (HPI/ HPT). Một người có ảnh hưởng nổi bật là giáo sư tâm lý học Harvard tên là BF Skinner – người được biết đến như cha đẻ của chủ nghĩa hành vi. Khoảng năm 1954, ông đặt nền tảng khoa học cho mô hình ABC (Antecedents/ Behaviors/ Consequences). Ông xuất bản cuốn Khoa học học tập và nghệ thuật giảng dạy (The Science of Learning and the Art of Teaching) vào năm 1954 đã dẫn đến một phong trào áp dụng các nguyên tắc của ông và phát triển chuyên môn công nghệ của HPT ngày nay (Tosti & Kaufman, 2007). Đặc biệt là trong những năm 1960, chúng ta có thể thấy lĩnh vực HPT phát triển với những lý thuyết quan trọng đến từ nhiều nhà tư tưởng vĩ đại như Tom Gilbert (Thomas Gilbert), Geary Rummler, Alan Brache,... Từ những năm 1970 trở đi, HPT chủ yếu được hình thành từ những ý tưởng đã được trình bày và phát triển trong những năm 1960 (Rummler, 2007). Cụ thể, năm 1964, Geary Rummler phát triển mô hình hệ thống năng suất con người (HPS) với sự giúp đỡ của Dale Brethower và Giáo sư George Geis nhưng đến năm 1990, mô hình này mới được công nhận rộng rãi hơn thông qua ấn phẩm về cải tiến năng suất mà ông đã xuất bản cùng với Alan Brache (Rummler, 2007). Một cái tên tiêu biểu khác là Tom Gilbert – người có thể được coi là cha đẻ của HPT nhờ đóng góp của ông trong lĩnh

vực này với Mô hình Kỹ thuật Hành vi và Mô hình ABC để cải tiến năng suất của con người dựa trên nền tảng của BF Skinner (Tosti & Kaufman, 2007).

Dựa trên sự phát triển những lý thuyết của các nhà khoa học cho thấy tầm quan trọng của vấn đề cải tiến năng suất, Hiệp hội Quốc gia về Năng suất và Hướng dẫn (NSPI) được thành lập vào năm 1962 với trọng tâm ban đầu là giáo dục nhưng theo thời gian đã mở rộng sang các ứng dụng kinh doanh. Và đến năm 1995, NSPI đổi tên thành Hiệp hội Quốc tế về Cải tiến năng suất (ISPI) (Chevalier, 2007).

Trong giai đoạn này, song song với các lý thuyết được phát triển, các công cụ, kỹ thuật, phương pháp cũng được phổ biến nhằm hỗ trợ cho hoạt động cải tiến năng suất. Điển hình có thể kể đến hệ thống danh sách kiểm tra (checklist system). Hệ thống danh sách kiểm tra là một phương pháp hữu ích để cải tiến năng suất nhân viên được sử dụng phổ biến giai đoạn 1970 – 1981 (Bacon, 1981). Theo nghiên cứu của Bacon (1981), việc sử dụng hệ thống danh sách kiểm tra cho thấy sự hiệu quả tích cực trong việc cải tiến năng suất so với khi không sử dụng bất kỳ công cụ nào. Bên cạnh đó, trong giai đoạn này còn có sự xuất hiện của bảy công cụ quản lý chất lượng cơ bản bao gồm phiếu kiểm soát (Check sheets), biểu đồ (Charts), biểu đồ nhân quả (Cause & Effect Diagram), biểu đồ Pareto (Pareto chart), biểu đồ mật độ phân bố (Histogram), biểu đồ phân tán (Scatter Diagram), biểu đồ kiểm soát (Control Chart), có thể hỗ trợ tổ chức giải quyết vấn đề và cải tiến quy trình. Người đầu tiên đề xuất bảy công cụ cơ bản là Tiến sĩ Kaoru Ishikawa, bằng cách xuất bản cuốn sách có tựa đề “Gemba no QC Shuho” liên quan đến việc quản lý chất lượng thông qua các kỹ thuật và thực hành cho các công ty Nhật Bản vào năm 1968 (Neyestani, 2017). Năm 1976, Hiệp hội các nhà khoa học và kỹ sư Nhật Bản (JUSE) nhận thấy cần phải tạo ra các công cụ mới để thúc đẩy đổi mới, truyền đạt thông tin và lập kế hoạch cho các dự án lớn. Một nhóm các nhà khoa học và kỹ sư trong JUSE đã nghiên cứu và phát triển bảy công cụ quản lý chất lượng mới bao gồm biểu đồ quan hệ (Affinity diagrams), biểu đồ tương quan (Relation diagrams), biểu đồ cây (Tree diagrams), biểu đồ ma trận (Matrix diagrams), biểu đồ mũi tên (Arrow diagrams), biểu đồ quá trình ra quyết định (Process Decision Program Chart), phân tích dữ liệu ma trận (Matrix Data Analysis). Những công cụ này phức tạp hơn bảy công cụ cơ bản, có thể được sử dụng để phân tích trạng thái hiện tại

của các quy trình và mối quan hệ phức tạp, hiển thị chúng bằng đồ thị để có thể xác định rõ các khu vực cần cải tiến (Kruskal, Reedy, Pascal, Rosen, & Boiselle, 2012).

Giai đoạn này đánh dấu một bước tiến mạnh mẽ của khái niệm cải tiến năng suất nhờ các lý thuyết cùng những công cụ, kỹ thuật khác nhau được phát triển bởi nhiều nhà khoa học, nghiên cứu. Với sự hình thành Cải tiến Năng suất Con người (HPI – Human Performance Improvement) hay còn gọi là Công nghệ Năng suất Con người (HPT – Human Performance Technology) đã loại bỏ đi hạn chế về vấn đề cải tiến năng suất trong giai đoạn trước, khi mà các nhà khoa học bắt đầu chú trọng hơn về yếu tố con người, nhìn nhận năng suất của họ dưới góc độ hành vi con người chứ không phải là những cỗ máy chỉ biết lặp đi lặp lại những động tác khô khan trong công xưởng, quan tâm nhiều hơn ở những khía cạnh khác của họ, xem con người là yếu tố cốt lõi để việc cải tiến năng suất trở nên hiệu quả. Và trong giai đoạn này, sự nở rộ của các công cụ quản lý chất lượng giúp việc đánh giá, kiểm soát nhân viên trở nên đơn giản và vấn đề cải tiến năng suất cũng trở nên dễ dàng hơn.

1.2.1.3. Giai đoạn từ sau năm 2000 đến nay: Kế thừa và phát huy những lý thuyết trước đó

Kể từ sau năm 2000, khái niệm cải tiến năng suất đã được khắc họa một cách rất rõ nét nhờ những thành tựu, đóng góp từ các nhà khoa học ở các giai đoạn trước. Trước năm 2000, nhiều nhà nghiên cứu vẫn cho rằng Cải tiến năng suất Con người (HPI/ HPI) là ‘chuyện thần thoại’ và khó có thể áp dụng vào thực tiễn nhưng Stolovitch (2000) đã cho thấy điều ngược lại. Có thể nói, giai đoạn từ sau năm 2000 đến nay chính là thời kỳ kế thừa và phát huy những lý thuyết trước đó, tập trung sử dụng nhiều công cụ, kỹ thuật và phương pháp được chứng minh tính hiệu quả qua nhiều nghiên cứu khác nhau.

Đến đầu thế kỷ 20, các nghiên cứu về Thời gian và Chuyển động tiên phong của Taylor cùng với nền tảng là các thủ tục quản lý được sử dụng để đánh giá năng suất công việc có từ thời chiến tranh thế giới thứ hai đã tạo nên hệ thống các phương pháp đánh giá nhằm phản ánh chính xác năng suất để tiến hành cải tiến năng suất phù hợp (D. Devi, Nagesh, & Shirisha, 2018). Nhìn chung, có 2 nhóm phương pháp là: Phương

pháp truyền thống là phương pháp đánh giá năng dựa trên việc nghiên cứu phẩm chất cá nhân của nhân viên, có thể bao gồm kiến thức, sáng kiến, lòng trung thành, khả năng lãnh đạo và khả năng phán đoán; Và nhóm phương pháp hiện đại được đưa ra để cải thiện những thiếu sót của các phương pháp truyền thống như thiên vị, chủ quan (Aggarwal & Thakur, 2014). Phương pháp truyền thống bao gồm phương pháp xếp hạng, thang đánh giá đồ họa, phương pháp sự cố nghiêm trọng, luận tường thuật. Phương pháp hiện đại gồm Thẻ điểm cân bằng (BSC), Thang đánh giá dựa trên xếp hạng hành vi (BARS), Quản lý theo mục tiêu (MBO), Kế toán nguồn nhân lực (HRA), Trung tâm đánh giá (Assessment Center), Phương pháp đánh giá từ 90 độ và 720 độ (Shaout & Yousif, 2014; Paul, 2018).

Bên cạnh các công cụ hay các phương pháp đánh giá để giúp việc cải tiến năng suất hiệu quả, Shaout & Yousif (2014) đã mở rộng vấn đề cải tiến năng suất hơn với nhiều kỹ thuật ra quyết định đa tiêu chí (MCDM) để sử dụng trong đánh giá năng suất như TOPSIS, FTOPSIS, AHP và FAHP. Ngoài ra, còn có các kỹ thuật khác được sử dụng để đánh giá năng suất như đánh giá mờ nhiều tầng & mờ phân tầng (Multistage Fuzzy & Cascaded Fuzzy Technique, Neuro-Fuzzy) và đánh giá mờ loại 2 (Type-2 Fuzzy Evaluation Technique). Những kỹ thuật này thực chất đã được hình thành từ những năm 1965 và liên tục được nhiều nhà nghiên cứu đóng góp và xây dựng hoàn thiện hơn qua từng thời kỳ. Hiện nay, với sự nổi lên của BI (Business Intelligence), các kỹ thuật này ngày càng ứng dụng mạnh mẽ (Soloukdar, 2015). Mỗi kỹ thuật có phạm vi hoạt động riêng, do đó cần phải được lựa chọn một cách phù hợp. Do những lợi thế và bất lợi mà mỗi kỹ thuật có thể có, hầu hết các công ty sẽ hợp nhất và kết hợp các kỹ thuật khác nhau để tạo ra hệ thống đánh giá năng suất của riêng họ có thể đáp ứng các yêu cầu của doanh nghiệp.

Ngoài ra, một số công cụ truyền thống được phát triển từ giai đoạn trước như phản hồi (feedback) và hệ tiêu chuẩn ISO tiếp tục được phát triển hoàn thiện trong thời kỳ này. Phản hồi (feedback) vốn là phương pháp giúp cải tiến năng suất được đặt nền móng từ những năm 1985 và tiếp tục sử dụng rộng rãi từ sau năm 2000 đến ngày hôm nay. Giai đoạn này cho ra những nghiên cứu sâu hơn về tác dụng của phản hồi với cải tiến năng suất, khẳng định rằng phản hồi dẫn đến những cải tiến về mặt năng suất, đặc biệt là

những phản hồi ngay lập tức sẽ hữu ích hơn là những phản hồi chậm trễ (Stolovitch, 2000). Nghiên cứu của Stolovitch (2000) đã khẳng định vai trò của phản hồi đối với việc Cải tiến năng suất con người (HPI/ HPT) và vẽ ra tương lai ứng dụng mạnh mẽ hơn trong thực tiễn. Ngoài ra, trong giai đoạn này, hệ tiêu chuẩn quản lý chất lượng ISO 9000 là một công cụ quen thuộc trong hoạt động quản lý chất lượng chung của tổ chức và ISO 9000 còn được sử dụng như một nền tảng, hỗ trợ cho hoạt động cải tiến năng suất. Nghiên cứu của Naveh & Marcus (2004) là nghiên cứu đầu tiên chứng minh trực tiếp mối quan hệ của hệ tiêu chuẩn quản lý chất lượng ISO 9000 và việc cải tiến năng suất. Naveh & Marcus (2004) chỉ ra rằng để áp dụng tiêu chuẩn ISO 9000 vào việc cải tiến năng suất một cách thành công chủ yếu phụ thuộc vào vấn đề đồng nhất hóa ISO 9000 vào tổ chức và mức độ vượt ra những tiêu chuẩn tối thiểu của ISO 9000 của tổ chức khi áp dụng bộ tiêu chuẩn này trong thực tế. Vì thế, bên cạnh những phương pháp và kỹ thuật khác nhau, tiêu chuẩn ISO 9000 có thể được áp dụng một cách hiệu quả nhằm hỗ trợ cải tiến năng suất (Naveh & Marcus, 2004).

Nhìn chung, trong giai đoạn này vấn đề cải tiến năng suất chủ yếu được khắc họa dựa trên những lý thuyết và các mô hình nền tảng có từ những giai đoạn trước đó. Với sự phát triển của thế kỷ 21, nhiều nghiên cứu được thực hiện ở nhiều quy mô để khảo sát những sai sót có trong các lý thuyết trong quá khứ hoặc bổ sung, kiểm nghiệm nhằm khẳng định tính hữu hiệu của nhiều công cụ, kỹ thuật, phương pháp khác nhau như phản hồi, phương pháp đánh giá truyền thống và hiện đại, hệ tiêu chuẩn ISO 9000, các công cụ hỗ trợ ra quyết định để cải tiến năng suất. Từ đó cho thấy, từ sau năm 2000 cho đến hiện nay, cải tiến năng suất đã thực sự được chú trọng và phát triển trong các nghiên cứu học thuật lẫn thực tiễn.

1.2.2. Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ/ phục vụ khách hàng

1.2.2.1. Giai đoạn 1960 – 2000: Dịch vụ nở rộ và sự định hình cải tiến năng suất trong dịch vụ qua việc đánh giá năng suất

Ngành dịch vụ nhen nhóm phát triển từ rất lâu, nhiều nghiên cứu cho rằng dịch vụ bắt đầu được định nghĩa là vào khoảng thời gian Thế chiến thứ nhất nhưng sau kỷ nguyên 1930 – 1960, với sự phát triển của thống kê nên đến sau năm 1960, sự tăng trưởng tốt

của ngành dịch vụ mới được ghi lại trong Báo cáo của Hội đồng Kinh tế Canada và một số chương trong tập NBER do Zvi Griliches biên tập (Melvin, 1995). Tương tự, Mohr (1992) cho thấy sự trỗi dậy của các ngành dịch vụ trong giai đoạn từ 1960 đến 1990 trong nghiên cứu của mình. Từ đó, có thể thấy được giai đoạn sau năm 1960 chính là thời kỳ phát triển nổi bật của dịch vụ. Khi lực lượng lao động của ngành dịch vụ đã tăng lên và GDP của ngành dịch vụ đã tăng trưởng đáng kể, dịch vụ ngày càng đóng vai trò quan trọng đối với nền kinh tế. Với sự chuyển hướng tập trung vào ngành dịch vụ, các nghiên cứu cải tiến năng suất trong dịch vụ ngày càng nhiều. Tuy nhiên, vấn đề khó khăn cho việc cải tiến chính là tính vô hình và tính đồng thời của dịch vụ. Vì thế, để cải tiến năng suất trong dịch vụ, cần phải theo dõi và đo lường kết quả của dịch vụ (Pyon, Woo, & Park, 2011).

Thông thường, kết quả của dịch vụ được thể hiện dưới dạng sự hài lòng hoặc không hài lòng của khách hàng nên khó có thể có được thông tin chính xác để tiến hành cải tiến (Pyon, Woo, & Park, 2011). Chính điều đó đã đòi hỏi một mô hình đo lường chất lượng dịch vụ để có thể đánh giá chính xác nhằm hướng đến mục tiêu cải tiến năng suất và năm 1988, thang đo SERVQUAL của Parasuraman và cộng sự ra đời giúp giải quyết vấn đề đó. SERVQUAL dựa trên khái niệm chất lượng dịch vụ là sự khác biệt giữa cảm nhận và kỳ vọng của khách hàng (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Đến năm 1992, nhận ra những nhược điểm của thang đo SERVQUAL, Cronin & Taylor đã phát triển thang đo SERVPERF. Khác với SERVQUAL, SERVPERF hoàn toàn là một cách tiếp cận dựa trên năng suất để đo lường chất lượng dịch vụ (Cronin & Taylor, 1992). Nhiều nghiên cứu này khuyến nghị cải tiến năng suất của nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ bằng cách sử dụng các mô hình và công cụ chất lượng dịch vụ như mô hình SERVPERF hay SERVQUAL (Abdallah, 2018) để đánh giá năng suất của nhân viên sẽ giúp tổ chức xác định mức độ động lực đối với nhân viên của mình, lưu ý những khoảng trống hoặc khía cạnh cần cải tiến năng suất và cung cấp dịch vụ hiệu quả cho khách hàng.

Bên cạnh sử dụng thang đo SERVPERF hay SERVQUAL để đánh giá nhằm cải tiến năng suất, lý thuyết của Hart (1995) đề cập đến việc đảm bảo việc đánh giá nội bộ nhằm cải tiến năng suất hoạt động của tổ chức theo ba cách: tinh thần làm việc nhóm

và quan hệ phát triển giữa các bộ phận khác nhau của tổ chức; một môi trường không đổ lỗi; đối thoại liên tục và phản hồi kịp thời. Cũng giống với các ngành khác, dịch vụ cũng cần chú trọng đến vấn đề cải tiến liên tục (Landrum & Prybutok, 2004).

Giai đoạn từ 1960 – 2000 chứng kiến thời kỳ nở rộ của ngành dịch vụ, một điều cần khẳng định chính là tương tự ngành sản xuất thì ngành dịch vụ cũng cần đặt trọng tâm vào vấn đề cải tiến năng suất. Và chính trong giai đoạn này, việc cải tiến năng suất trong dịch vụ gắn liền với vấn đề đánh giá năng suất nhân viên và đo lường được sự hài lòng của khách hàng.

1.2.2.2. Giai đoạn từ sau 2000 đến nay: Sự tinh gọn và yếu tố công nghệ phát triển

Từ sau năm 2000 đã đánh dấu một thời kỳ mới của việc cải tiến năng suất trong dịch vụ. Khi mà ở đó, cải tiến năng suất trong dịch vụ không chỉ đơn thuần là đánh giá năng suất nhân viên, đo lường được sự hài lòng của khách hàng mà bắt đầu có sự ứng dụng, tích hợp đa dạng hơn. Trong giai đoạn này, tinh gọn và yếu tố công nghệ được áp dụng như một công cụ hỗ trợ đã giúp cho vấn đề cải tiến năng suất thực sự phát triển mạnh mẽ.

Tinh gọn (Lean) được phát triển rất sớm, bắt nguồn từ công ty Toyota tại Nhật Bản từ những năm 1940s. Giai đoạn đó, tinh gọn chỉ đơn thuần là lý thuyết và đến năm 1970s, sản xuất của Toyota mới chính thức thật sự tinh gọn, phân phối cũng của Toyota cũng trở nên tinh gọn vào năm 1980s (Melton, 2005). Nhưng tinh gọn chỉ được ứng dụng phổ biến trong sản xuất và sau năm 2000 và mới được tiếp cận môi trường sản phẩm – dịch vụ nhưng trong môi trường dịch vụ thuần túy vẫn rất hạn chế, đặc biệt ở khía cạnh cải tiến năng suất. Cho đến năm 2009, Piercy & Rich đã thực hiện nghiên cứu cụ thể đầu tiên cho thấy năng suất có thể được cải tiến thông qua việc áp dụng phương pháp tinh gọn trong lĩnh vực dịch vụ thuần túy (Piercy & Rich, 2009). Sau đó, nhiều nghiên cứu khác cũng bắt đầu quan tâm đến khía cạnh này và điển hình là nghiên cứu của Kruskal và cộng sự (2012). Kruskal và cộng sự (2012) đã bổ sung thêm rằng chuyển đổi tinh gọn là một hành trình bắt đầu với một bước duy nhất và đòi hỏi sự cam kết liên tục của tất cả nhân viên. Sự tham gia của tất cả mọi người cần được khuyến khích và những đóng góp của họ được tôn trọng thì việc áp dụng tinh gọn để

cải tiến năng suất mới thật sự thành công (Kruskal và cộng sự, 2012). Đến năm 2015, Leite & Vieira đã thực hiện nghiên cứu trình bày khái quát về sự hình thành và phát triển của nguyên lý tinh gọn vào dịch vụ, với các nguyên tắc và thực hành hướng đến lĩnh vực dịch vụ một cách có tổ chức nhằm mở ra một tương lai ứng dụng tinh gọn vào các lĩnh vực cụ thể hơn như y tế, chính phủ (hành chính công), hậu cần, văn phòng, giảng dạy, bán lẻ,... nhằm cải tiến năng suất dịch vụ và cắt giảm lãng phí (Leite & Vieira, 2015).

Hệ thống công nghệ thông tin được sử dụng để kiểm soát chất lượng nói chung cũng như cải tiến các khía cạnh chất lượng cụ thể như quy trình, năng suất,...(Berkley & Gupta, 1994). Tuy nhiên, cũng như nghiên cứu Berkley & Gupta (1994), các nghiên cứu khác trước năm 2000 không khai thác cụ thể ứng dụng công nghệ vào khía cạnh cải tiến năng suất. Cho đến sau năm 2000, nhiều nghiên cứu đã được thực hiện, khai thác rõ nét và thực hiện kiểm nghiệm hiệu quả của việc ứng dụng công nghệ thông tin vào cải tiến năng suất. Có thể kể đến như nghiên cứu của Wong, Lai, Cheng, & Lun (2015) cho thấy việc thực hiện tích hợp thông tin liên tổ chức là một cách giúp cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng. Sự hỗ trợ công nghệ thông tin giúp cải tiến năng suất trong dịch vụ khách hàng bằng cách tạo điều kiện cho các nỗ lực chung của tổ chức để lập kế hoạch và quản lý các hoạt động liên tổ chức, do đó giảm khả năng đưa ra các quyết định mâu thuẫn (Wong và cộng sự, 2015).

Ngoài sự tinh gọn và yếu tố công nghệ lên ngôi, nhiều lý thuyết thú vị cũng được phát triển trong giai đoạn này. Điển hình, vào năm 2008, Pickles, Hide, & Maher (2008) góp phần quan trọng trong việc làm phong phú hơn vấn đề cải tiến năng suất trong dịch vụ bằng việc phát triển một phương pháp luận để chứng minh cách thức ba thành phần chức năng, kỹ thuật và thẩm mỹ có thể được sử dụng như một khuôn khổ để cải tiến năng suất (Pickles, Hide, & Maher, 2008). Cũng có nhiều nét tương đồng với nghiên cứu của Pickles, Hide, & Maher (2008), Porssa & Mirzazadeh (2016) cũng phát triển lý thuyết cho rằng tạo ra một thiết kế tổ chức có năng suất cao nhằm cải tiến dịch vụ khách hàng để có được sự hài lòng của họ đồng thời cải thiện năng suất của tổ chức bằng cách tập trung vào quy trình kinh doanh và hiệu quả của quy trình đó. Bên cạnh đó, còn có nghiên cứu Johnston & Kong (2011) gợi ý rằng cải tiến năng suất

nhân viên là một trong ba khía cạnh rất hữu ích trong việc cải tiến trải nghiệm khách hàng bên cạnh hai khía cạnh khác là góc nhìn của khách hàng và hiệu quả về chi phí và sử dụng. Điều này cho thấy tầm quan trọng của cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ.

Tiếp nối giai đoạn nở rộ của lĩnh vực dịch vụ, vấn đề cải tiến năng suất sau năm 2000 cho đến hiện nay được phát triển một cách đa chiều hơn. Ở đó, cải tiến năng suất không chỉ đơn thuần gắn liền với đánh giá mà còn được khai thác sâu sắc hơn với sự ứng dụng của tinh gọn và yếu tố công nghệ. Đây chính là thời kỳ tập trung vào việc áp dụng thực tiễn một cách rộng rãi và khai thác rõ nét hơn các khía cạnh khác nhau từ các lý thuyết nền tảng có trong các nghiên cứu đã được thực hiện trước đó.

1.2.3. Khách hàng ẩn danh (*Mystery Shopping/ Mystery Shoppers*)

1.2.3.1. Giai đoạn 1940s – 1960s: Khách hàng ẩn danh (*Mystery Shopping/ Mystery Shoppers*) ra đời và sự phát triển chậm chạp

Nguồn gốc của khách hàng ẩn danh (*Mystery Shopping/ Mystery Shoppers*) vẫn còn nhiều tranh cãi. Vào đầu những năm 1940s, khách hàng ẩn danh được thực hiện sơ khai bởi công ty nghiên cứu thị trường là Wilmark thông qua việc thuê các điều tra viên tư nhân để bí mật ghi lại các hoạt động tại các ngân hàng và cửa hàng bán lẻ nhằm theo dõi hành vi trộm cắp nội bộ và đo lường sự hài lòng khách hàng (Finn & Kayandé, 1999). Khi hoạt động bí mật này thành công và cơ sở khách hàng ngày càng tăng, WilMark bắt đầu mô tả dịch vụ này là hoạt động khách hàng ẩn danh (Michelson, 2004). Cuối những năm 1940s, khách hàng ẩn danh chủ yếu được sử dụng trong các ngân hàng và cửa hàng bán lẻ để kiểm tra tính chính trực của nhân viên, chẳng hạn như xác minh các quy trình xử lý tiền mặt được thực hiện một cách chính xác không. Mô hình ban đầu được Wilmark triển khai chính là khách hàng ẩn danh sẽ vào cơ sở ngân hàng, đặt cọc tiền mặt và nói rằng không cần biên lai. Các quan sát về cách giao dịch được xử lý hoặc không được xử lý đã được thực hiện bởi khách hàng ẩn danh. Từ đó, mua sắm ẩn danh đã phát triển thành một ngành công nghiệp khá lớn và độc đáo bao gồm các lĩnh vực từ sửa chữa ô tô đến đồ ăn nhanh (Radoslav & Jankalová, 2011). Cho đến, thập niên 50 – 60 là thời kỳ phục hồi sau Thế chiến thứ

hai, và sự bùng phát giữa chủ nghĩa cộng sản và chủ nghĩa tư bản đã thống trị suốt thập kỷ. Mọi người quá bận tâm đến vấn đề làm việc và chi tiêu hơn là quan tâm nhiều đến lợi ích của việc mua sắm ẩn danh (Turner, 2007). Vì thế, sau khi được hình thành vào giai đoạn 1940 thì đến năm 1950 – 1960, hoạt động khách hàng ẩn danh phát triển chậm chạp, dịch vụ này vẫn tồn tại nhưng ở quy mô rất nhỏ và thường được xem là một phần nhỏ của cuộc điều tra hoặc nghiên cứu tổng thể lớn hơn thay vì tổ chức một cách riêng biệt.

Giai đoạn 1940s – 1960s đánh dấu sự ra đời khách hàng ẩn danh (Mystery Shopping/Mystery Shoppers). Với bối cảnh ban đầu chỉ hoạt động xoay quanh điều tra nội bộ cho doanh nghiệp, khách hàng ẩn danh đã trở thành một dịch vụ được cung cấp phổ biến bởi người khởi xướng là công ty nghiên cứu thị trường Wilmark và trong giai đoạn này, hoạt động khách hàng ẩn danh cũng được phát triển vào nhiều ngành nghề khác nhau nhưng chủ yếu là ngành bán lẻ và tài chính ngân hàng. Tuy nhiên, sự phát triển của khách hàng ẩn danh trở nên chậm chạp khi bước sang thời kỳ 1950 – 1960 bởi thế giới bước vào thời kỳ phục hồi sau Thế chiến thứ hai. Nhưng thời kỳ là một cột mốc quan trọng, là bước chạy đà cho các giai đoạn phát triển về sau.

1.2.3.2. *Giai đoạn 1970s – 2000: Khách hàng ẩn danh phổ biến trở lại với sự hỗ trợ của kỹ thuật số và công nghệ*

Sau thời kỳ ra đời và sự phát triển chậm chạp trong giai đoạn 1940s – 1960s, khách hàng ẩn danh bắt đầu phổ biến trở lại ở giai đoạn 1970 – 1980 (Michelson, 2004). Khi ấy, nền kinh tế bắt đầu có dấu hiệu phục hồi, các nhà tiếp thị nhận ra tầm quan trọng của việc phát triển văn hóa bán hàng và do đó, họ bắt đầu chú trọng quan sát hoạt động bán hàng và lắng nghe tiếng nói của khách hàng. Vì thế, hoạt động khách hàng ẩn danh được chú ý trở lại và được xem là một trong nhiều hình thức lắng nghe tiếng nói của khách hàng hiệu quả nhất nhờ sự tiên phong của Shop'n Chek. Shop'n Chek đã góp phần phổ biến cách khách hàng ẩn danh trong những năm 70 – 80 (Moores, 1990). Cũng vào những năm 70, các nhà sản xuất hàng điện tử như Sony, Philips, Panasonic và Bose bắt đầu sử dụng khách hàng ẩn danh để đánh giá mức độ hiểu biết về kỹ thuật và chức năng của nhân viên bán hàng đối với các sản phẩm điện tử. Những người khách hàng ẩn danh đã giúp các công ty xác định những điểm bất cập và do đó giúp

cải tiến các khía cạnh về kỹ năng kỹ thuật của nhân viên bán hàng của họ. Đến những năm 1990, được thúc đẩy bởi internet, ngành công nghiệp mua sắm ẩn danh đã trải qua sự phát triển nhanh chóng và ngày càng được chấp nhận rộng rãi trong nhiều ngành khác nhau (Devi & Reddy, 2016). Một số doanh nghiệp tiêu biểu bắt đầu ứng dụng khách hàng ẩn danh có thể kể đến như Disney được cho là thường xuyên sử dụng kỹ thuật này tại các công viên giải trí để đánh giá năng suất. Chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh McDonald's thực hiện kế hoạch để 'đại diện' ghé thăm nhà hàng bất ngờ mỗi quý (Finn & Kayandé, 1999). Berry (1995) chỉ ra rằng Hard Rock Cafe sử dụng dịch vụ khách hàng ẩn danh cứ hai tháng một lần. Và vào những năm 2000, việc tạo ra các gói phần mềm như SASSIE và Prophet đã tạo ra một cuộc cách mạng trong ngành dịch vụ khách hàng ẩn danh (Michelson, 2004).

Ở giai đoạn trước, khách hàng ẩn danh thường được ứng dụng trực tiếp vào thực tiễn mà rất ít có những nghiên cứu chính thức thử nghiệm kỹ thuật này trong lĩnh vực học thuật. Cho đến giai đoạn 1970s – 2000s, những phương pháp thống kê, xử lý dữ liệu và kế thừa những lý thuyết nền tảng trước đó, nhiều nhà nghiên cứu đã bắt đầu thực hiện nhiều bài viết liên quan đến khách hàng ẩn danh cho thấy tính hiệu quả của dịch vụ và công nhận khách hàng ẩn danh là một công cụ, kỹ thuật giúp tối ưu hóa chất lượng này trong nhiều lĩnh vực khác nhau như nghiên cứu của Czepiec (1983) trong giáo dục, Reed & Miles (1995) trong ngành ngân hàng và tài chính; Wilson & Gutmann (1998) trong lĩnh vực sân bay công cộng.

Giai đoạn 1970s – 2000s cho thấy sự trỗi dậy của hoạt động khách hàng với sự hỗ trợ của kỹ thuật số và công nghệ. Việc áp dụng khách hàng ẩn danh trở nên phổ biến trong nhiều lĩnh vực khác nhau với một số doanh nghiệp tiêu biểu như Sony, Philips, Panasonic, Bose, Disney, McDonald's, Hard Rock Cafe. Không chỉ ở khía cạnh áp dụng vào thực tế, khách hàng ẩn danh còn trở thành một chủ đề được quan tâm trong nhiều bài báo, tạp chí khoa học, bổ sung cho kho tàng kiến thức với những nghiên cứu thử nghiệm khác nhau ở các lĩnh vực giáo dục, ngân hàng và tài chính, chính phủ (hành chính công). Nhìn chung, đây là giai đoạn phát triển toàn diện của hoạt động khách hàng ẩn danh trong học thuật lẫn trong thực tiễn.

1.2.3.3. Giai đoạn sau 2000 đến nay: Đa dạng hóa các nghiên cứu và sự hình thành tổ chức Tổ chức cung cấp mua sắm ẩn danh (Mystery Shopping Providers Association – MSPA)

Từ sau năm 2000 đến nay, hoạt động khách hàng ẩn danh cũng cho thấy sự phát triển rất tích cực. Tiếp nối giai đoạn 1970 – 2000, nhiều nghiên cứu thử nghiệm liên quan chủ đề khách hàng ẩn danh tiếp tục được thực hiện. Tiêu biểu có thể kể đến nghiên cứu của Finn (2001) trong lĩnh vực bán lẻ; Beck & Miao (2003) và Felertag (2007) trong du lịch và lữ hành; Norris (2004) trong ngành dược phẩm; và nghiên cứu của McDonough (2004) trong ngành bất động sản (nhà ở), Minghetti & Celotto (2014) trong ngành dịch vụ thông tin du lịch; Štěrbová, Mat'ová, & Parobek (2015) trong ngành viễn thông; Dinis & Elias-almeida (2017) trong ngành F&B (nghiên cứu đầu tiên tại Tây Ban Nha); và đặc biệt là nghiên cứu của Bauermeister và cộng sự (2015) trong ngành xét nghiệm HIV và STI. Điều này cho thấy, khách hàng ẩn danh ngày càng được nhìn nhận dưới nhiều khía cạnh đa dạng ở mọi lĩnh vực ngành nghề khác nhau, luôn được cập nhật vào kho tàng nghiên cứu giúp mở rộng khái niệm khách hàng ẩn danh hơn so với các giai đoạn trước kia.

Trong giai đoạn này, nhiều lý thuyết liên quan đến khách hàng ẩn danh tạo cái nhìn đa chiều hơn về hoạt động này. Nhiều nghiên cứu cho rằng mua sắm ẩn danh có thể được xem là một hoạt động marketing và được thực hiện bởi bộ phận tiếp thị hoặc bộ phận nhân sự (A. M. Wilson, 1998a). Nhưng với Michelson (2004), mua sắm ẩn danh không phải là một nghiên cứu marketing mà tác giả cho rằng mua sắm bí ẩn là “anh em họ” với nghiên cứu marketing (có liên quan, nhưng không giống nhau) và liên quan đến vấn đề vận hành lẫn marketing chứ không đơn thuần chỉ liên quan đến marketing như nhiều nghiên cứu khác đã đề cập (Michelson, 2004). Ngoài ra, nghiên cứu Eger & Mičík (2015) cũng cung cấp thêm nhiều nội dung thú vị về khách hàng ẩn danh. Cụ thể, thuật ngữ 'mua sắm ẩn danh' có thể xem như một phương pháp nghiên cứu marketing hoặc mô hình lý thuyết về chương trình đào tạo nhân viên bán hàng. Những sự xung đột liên quan đến khái niệm khách hàng ẩn danh xuất hiện rất nhiều trong giai đoạn này và khiến thuật ngữ khách hàng ẩn danh có phần phức tạp hơn những giai đoạn trước. Tuy nhiên, chính điều này đã thôi thúc thêm nhiều nghiên cứu

có thể được thực hiện trong tương lai nhằm hoàn thiện và bổ sung chính xác cho khái niệm khách hàng ẩn danh.

Một điểm sáng khác trong giải đoạn này chính là các nhà nghiên cứu bắt đầu tìm hiểu sâu hơn về vấn đề dữ liệu thu thập được từ hoạt động mua sắm ẩn danh. Và trong lĩnh vực quản lý chất lượng, nghiên cứu của Aminev & Wang (2014) cho thấy lợi ích của sử dụng dữ liệu từ khách hàng ẩn danh. Nguồn dữ liệu thu được trong hoạt động này có thể được phân tích tính toán và cuối cùng đưa ra các khuyến nghị về cách thức đào tạo nhân viên và tập trung thiết kế hướng vào lòng trung thành của khách hàng. Ngoài ra, nghiên cứu tạo ra đóng góp rất quan trọng khi đưa ra các khuyến nghị sửa chữa, bổ sung tiêu chuẩn Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001: 2008 trong các phần liên quan đến các đối tượng như nhân sự, giáo dục, đào tạo và mô hình hóa chất lượng dịch vụ bằng các dữ liệu có được từ khách hàng ẩn danh.

Hiện nay, hoạt động khách hàng bí ẩn có quy mô rất lớn, trải dài trên khắp các châu lục khác nhau. Tính riêng tại Hoa kỳ, hoạt động mua sắm ẩn danh đang được thực hiện với hơn một triệu người khách hàng ẩn danh và dịch vụ này được cung cấp bởi hơn 500 cơ quan đặc biệt khác nhau. Nhằm giúp cho mua sắm ẩn danh phát triển và được hoạt động một cách khoa học, Hiệp hội của các nhà cung cấp Mua sắm ẩn danh (Mystery Shopping Providers Association – MSPA) ra đời phân chia thành ba khu vực: Hiệp hội của các nhà cung cấp Mua sắm ẩn danh Châu Âu (MSPA Châu Âu); Hiệp hội của các nhà cung cấp Mua sắm ẩn danh Bắc Mỹ (MSPA Bắc Mỹ Hiệp hội của các nhà cung cấp Mua sắm ẩn danh Châu Á Thái Bình Dương (MSPA Châu Á Thái Bình Dương). Thị trường của ngành công nghiệp mua sắm ẩn danh được định giá lên đến 2 tỷ đô la (Devi & Reddy, 2016). Và cho đến hiện nay, Hiệp hội này có tổng cộng 450 thành viên ở ba khu vực là Châu Mỹ, Châu Âu và Châu Á/ Thái Bình Dương (Pashkina & Plakhotnik, 2018).

Giai đoạn từ sau 2000 cho đến hiện nay cho thấy sự phát triển ổn định của dịch vụ khách hàng ẩn danh trên toàn thế giới. Nhiều doanh nghiệp tiếp tục tin dùng hoạt động mua sắm ẩn danh. Nhưng hơn tất cả, giai đoạn này cho thấy sự mở rộng những lĩnh vực áp dụng các nghiên cứu thực nghiệm liên quan đến khách hàng ẩn danh. Từ những ngành kinh doanh như bán lẻ, du lịch, dược phẩm, bất động sản nhà ở, viễn thông,

F&B cho đến những ngành ít được đề cập trong việc áp dụng khách hàng ẩn danh là ngành xét nghiệm HIV và STI. Ngoài ra, những tranh cãi về định nghĩa chính xác của thuật ngữ mua sắm ẩn danh cũng được nhiều nhà nghiên cứu thẳng thắn chỉ ra và bàn luận trong các bài viết của mình. Thật khó để phán xét ai đúng ai sai nhưng cũng chính nhờ những tranh cãi, xung đột ấy đã giúp người quan tâm hiểu thêm những khía cạnh thú vị của hoạt động mua sắm ẩn danh. Và trong tương lai, nhiều nghiên cứu khác có thể triển khai để giải quyết được những tranh cãi này. Đặc biệt, đây cũng là kỷ nguyên mới khi mà con người ngày càng quan tâm đến vấn đề dữ liệu hơn. Dữ liệu từ khách hàng ẩn danh không chỉ giúp cải tiến chất lượng dịch vụ mà còn được xem là một nguồn quan trọng có thể dùng trong việc sửa chữa và bổ sung ISO 9001 – hệ tiêu chuẩn quản lý chất lượng thông dụng nhất hiện nay. Ngoài ra, giai đoạn này còn đánh dấu sự ra đời và phát triển của Hiệp hội của các nhà cung cấp Mua sắm ẩn danh (Mystery Shopping Providers Association – MSPA) mở ra một tương lai tăng trưởng đầy khả quan cho ngành công nghiệp mua sắm ẩn danh.

1.2.4. Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng mua sắm/ khách hàng ẩn danh

1.2.4.1. Giai đoạn 1960 – 2000: Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng mua sắm/ khách hàng ẩn danh dần nhen nhóm nhưng vẫn chưa phát triển nổi bật

Trong giai đoạn 1960 – 2000, dịch vụ phát triển nổi bật và đặc biệt đến năm 1996, các hoạt động của ngành dịch vụ chiếm khoảng 70% hoạt động kinh tế của các nước phát triển (Melvin, 1995). Dần dần, nhiều công ty bắt đầu hiểu rằng dịch vụ khách hàng có thể phát triển hoặc phá vỡ một công việc kinh doanh và rằng sự hài lòng của khách hàng là chìa khóa để tạo nên sự khác biệt. Điều này dẫn đến ngày càng nhiều ngành công nghiệp (nhà hàng, bán lẻ, thức ăn nhanh, v.v.) thực hiện mua sắm ẩn danh với nỗ lực duy trì lợi nhuận, giảm tỷ lệ khách hàng rời đi (A. M. Wilson, 1998b). Tuy nhiên, các nhà kinh tế phần lớn chưa chú trọng vào cách xác định cũng như cách đo lường sản lượng và năng suất của dịch vụ (Melvin, 1995). Chính điều đó đã khiến vấn đề cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh trở nên mờ nhạt trong giai đoạn này. Bởi khi ấy, khách hàng ẩn danh được thực hiện chủ yếu nhằm mục đích giám sát nhân viên và đo lường sự hài lòng của khách hàng (Finn & Kayandé, 1999). Hoặc một số tổ chức

muốn kiểm tra đối thủ cạnh tranh về khả năng đáp ứng các yêu cầu bất ngờ (Ford, Bach, & Fottler, 1997). Tuy nhiên, rất ít nghiên cứu về cách người dùng và nhà cung cấp dịch vụ mua sắm ẩn danh đảm bảo rằng có được một thước đo thực sự về năng suất dịch vụ nhằm có thể cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh. Ngoài ra, mức độ mà cơ chế khen thưởng và đầu vào đào tạo được xác định bởi mua sắm ẩn danh cũng không rõ ràng (A. M. Wilson, 1998b). Vì thế, vấn đề cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh vẫn chưa là một hoài nghi lớn trong giai đoạn này.

Trước năm 2000, mua sắm ẩn danh được thực hiện trực tiếp tại cửa hàng thường dùng khi đánh giá các đặc điểm khách quan của hoạt động cửa hàng, chẳng hạn như môi trường cửa hàng (ví dụ: Các lối đi có được giữ thông thoáng không? Các biển báo mua hàng có đúng vị trí không?). Hoạt động khách hàng ẩn danh được triển khai qua các cuộc khảo sát khách hàng (thư, điện thoại,..) phù hợp nhất để đánh giá các đặc điểm chủ quan hơn của hoạt động, chẳng hạn như chất lượng dịch vụ (ví dụ: Nhân viên bán hàng có cung cấp dịch vụ lịch sự không? Nhân viên có cung cấp dịch vụ nhanh chóng không?). Dữ liệu do những người mua sắm bí ẩn thu thập thường được báo cáo dưới dạng thang điểm xếp hạng, checklist và câu trả lời mở. Sau đó, kết quả được sử dụng để so sánh năng suất của các cửa hàng và nhân viên cụ thể, để theo dõi hoạt động của cửa hàng theo thời gian và xác định các khía cạnh mà các cửa hàng đang cần cải tiến (Finn & Kayandé, 1999). Nhược điểm lớn nhất trong giai đoạn này chính là việc thực hiện bị thiếu các công cụ hỗ trợ hiệu quả và thường chỉ sử dụng với checklist và thang điểm đơn giản đã khiến việc thực hiện mua sắm bí ẩn có thể trở nên kém hiệu quả và trở thành một thách thức khi triển khai.

Nhìn chung, giai đoạn 1960 – 2000 là một thời kỳ sơ khai trong việc cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh. Bởi lẽ, hoạt động mua sắm ẩn danh trong thời gian này chủ yếu hướng đến vấn đề giám sát, điều tra sai sót của nhân viên hơn là cải tiến năng suất. Ngoài ra, giai đoạn này vẫn chưa có nhiều công cụ được phát triển hỗ trợ cho các khách hàng ẩn danh nên việc triển khai mua sắm ẩn danh còn chịu nhiều bất cập và có thể vấp phải những vấn đề gây ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện mua sắm ẩn danh. Tuy nhiên, giai đoạn này đã có nhiều công cụ đánh giá để cải tiến năng suất rất tốt, điều còn thiếu sót chính là sự tích hợp giữa những công cụ này với hoạt động mua sắm

ẩn danh. Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng mua sắm/ khách hàng ẩn danh dần nhen nhóm nhưng vẫn chưa phát triển nổi bật từ 1960 – 2000 nhưng đây chính là thời kỳ xây dựng nền tảng vững chắc giúp cho hoạt động này có cơ hội phát triển trong những giai đoạn sau.

1.2.4.2. Giai đoạn 2001 – 2010: Nhiều lý thuyết về cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh trong lĩnh vực dịch vụ phát triển và đa dạng hóa các hình thức triển khai khách hàng ẩn danh

Ở giai đoạn trước, việc áp dụng khách hàng chưa được rõ ràng, chưa được khái quát hóa, đồng nhất hóa thì đến năm 2003, để đảm bảo mua sắm ẩn danh thành công, điều cần thiết là phương pháp mua sắm ẩn danh phải được thiết kế và thực hiện tốt. Một phương pháp mua sắm bí ẩn được thiết kế tốt trong lĩnh vực dịch vụ thường bao gồm sáu bước: (a) xác định mục tiêu, (b) phát triển bảng câu hỏi, (c) chọn khách hàng ẩn danh, (d) đào tạo khách hàng ẩn danh, (e) báo cáo kết quả, và (f) trao đổi và cải thiện kết quả (Martijn Hesselink & Wiele, 2003). Ngoài ra, Michelson (2004) còn đề xuất thêm một số phương pháp thực hiện mua sắm ẩn danh như mua trực tuyến, mua và trả lại hàng, thử nghiệm phân biệt đối xử (Michelson, 2004) bên cạnh hai phương pháp thông dụng trong giai đoạn trước là đến trực tiếp cửa hàng và thực hiện gián tiếp qua điện thoại, thư (Finn & Kayandé, 1999). Những phương pháp triển khai khách hàng ẩn danh giúp việc đánh giá năng suất trở nên thuận tiện và dễ dàng hơn trong việc xác định khía cạnh cần cải tiến năng suất.

Trong giai đoạn này, mối liên hệ giữa phần thưởng, năng suất và việc thực hiện khách hàng ẩn danh được nhiều nhà nghiên cứu làm rõ hơn. Điển hình là nghiên cứu thực nghiệm của Calvert (2005) thông qua Brenton Banks khi đánh giá mỗi nhân viên ít nhất mỗi quý và báo cáo của mỗi cá nhân bao gồm điểm tổng thể cho người đó trên từng “cửa hàng” riêng biệt cũng như điểm cho mỗi tiêu chí, cộng với điểm tổng hợp cho nhân viên cho đến thời điểm đó. Bằng cách này, các báo cáo mới được xây dựng dựa trên các báo cáo trước đó và cho nhân viên cơ hội nâng điểm trước kỳ báo cáo cuối cùng (Reed & Miles, 1995). Điều này có nghĩa là cả người quản lý và nhân viên đều nhận thức được điểm yếu của các cá nhân và họ có thể cùng nhau lập kế hoạch các chương trình đào tạo được thiết kế để cải tiến năng suất. Những nhân viên hoạt động

tốt sẽ được khen thưởng: sô cô la, ảnh trên tường, giấy chứng nhận,... Nếu tổ chức trao cho nhân viên một phần thưởng năng suất, thì có thể khẳng định khách hàng ẩn danh là yếu tố giúp cải tiến năng suất (Calvert, 2005). Hay nghiên cứu thực nghiệm của Douglas, Douglas, & Davies (2007) cũng góp phần xác định tác động của khách hàng ẩn danh đối với nhân viên và năng suất của họ thông qua việc phân tích dữ liệu thực nghiệm được thu thập từ cuộc khảo sát bằng bảng câu hỏi trong ngành dịch vụ bán lẻ.

Bên cạnh nghiên cứu thực nghiệm của Calvert (2005) và Douglas, Douglas, & Davies (2007) chứng minh khách hàng ẩn danh là một công cụ giúp cải tiến năng suất thì rất nhiều nghiên cứu khác đã đưa ra những lý thuyết, mô hình nhằm khẳng định điều này. Cụ thể, lý thuyết của Wilson (2001) kết luận khách hàng/ mua sắm ẩn danh khuyến khích nhân viên làm việc chăm chỉ hơn giúp cải tiến năng suất của tổ chức và cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn. Một số bằng chứng cho thấy rằng các chương trình khách hàng ẩn danh có thể dẫn đến năng suất dịch vụ cao hơn (M Hesselink, Iwaarden, & Wiele, 2004). Hay mô hình khái niệm Lemke, Clark, & Wilson (2010) nền tảng cho nhiều nghiên cứu ở giai đoạn sau về chủ đề cải tiến năng suất và chất lượng trải nghiệm khách hàng thông qua khách hàng ẩn danh (Lai & Chang, 2013). Ngoài ra, phương pháp đánh giá khách hàng ẩn danh nhằm cải tiến năng suất được Brender-Ilan & Shultz (2005) đề xuất nên sử dụng rộng rãi hơn cho cấp cửa hàng thay vì đánh giá năng suất riêng lẻ (Brender-Ilan & Shultz, 2005). Với những lý thuyết này, khách hàng ẩn danh đã trở thành một công cụ quan trọng không chỉ để đo lường chất lượng cung cấp dịch vụ mà còn để đánh giá năng suất dịch vụ phát triển nhân viên và là cơ sở cho các quyết định của quản lý và các chương trình đào tạo nhằm hướng đến cải tiến năng suất.

Nhìn chung, giai đoạn 2001 – 2010 đánh dấu một bước tiến mới trong việc áp dụng khách hàng ẩn danh vào cải tiến năng suất. Đây là thời kỳ ra định hình các phương thức, phương pháp thích hợp để có thể triển khai hoạt động mua sắm ẩn danh một cách khoa học hướng đến mục tiêu cải tiến năng suất. Ngoài ra, nhiều lý thuyết về cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh cũng dần phát triển trong giai đoạn này đã tạo nền tảng phát triển sâu hơn trong các nghiên cứu khác trong tương lai. Tuy nhiên, điểm hạn chế của giai đoạn này chính là vấn đề cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh

vẫn còn thiếu công cụ hỗ trợ và vẫn chưa có nhiều nghiên cứu khai thác về vấn đề này. Vì lẽ đó, một giai đoạn mới được mở ra nhằm lấp những thiếu sót của giai đoạn 2001 – 2010, mở ra một tương lai phát triển cho việc cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh trong lĩnh vực dịch vụ.

1.2.4.3. Giai đoạn sau 2010 đến hiện nay: Cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh trong lĩnh vực dịch vụ được ứng dụng mạnh mẽ với sự hỗ trợ của nhiều công cụ, kỹ thuật

Giai đoạn này cũng cho ra đời nhiều lý thuyết mới được xây dựng dựa trên nền tảng lý thuyết trong các giai đoạn trước. Chính những nghiên cứu này cung cấp những cái nhìn đa dạng hơn về vấn đề cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh trong lĩnh vực dịch vụ. Latham, Almost, Mann, & Moore (2005) cho rằng nhân viên nên được đánh giá và sau đó được huấn luyện bằng một quy trình mà năng suất của họ là: (1) Có thể quan sát được; (2) Dưới sự kiểm soát của nhân viên; (3) Rất quan trọng đối với việc thực hiện chiến lược của tổ chức; (4) Dựa trên các yếu tố mà cả huấn luyện viên và nhân viên đều biết trước; (5) Cung cấp cho nhân viên sử dụng mô tả khách quan các tuyên bố về hành vi; (6) Được lập thành tài liệu để tham khảo trong tương lai về các thay đổi năng suất (Latham và cộng sự, 2005). Với nền tảng lý thuyết này Latham, Almost, Mann, & Moore (2005), Ford, Latham, & Lennox (2011) bổ sung rằng mua sắm ẩn danh giúp gia tăng thêm hai giá trị nâng cao năng suất trong dịch vụ – tính kịp thời và không thể đoán trước khi nào phản hồi sẽ được đưa ra. Dù cho đến hiện tại, nhiều nghiên cứu công nhận vấn đề cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh trong lĩnh vực dịch vụ (Pehkonen, 2014; Ford, Latham, & Lennox, 2011); Eger & Mičík, 2015) nhưng vẫn có một số nghiên cứu chỉ ra sự đóng góp của kỹ thuật này thông qua năng suất chỉ tốt hơn trong một khoảng thời gian ngắn, thậm chí là không mang lại hiệu quả (Blessing & Natter, 2019). Nghiên cứu của Douglas (2015) đã chỉ ra hai yếu tố có thể tạo nên thất bại của hoạt động này khi áp dụng để cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ. Thứ nhất, người đánh giá có thể quên kiểm tra theo danh sách đã đề ra, không hoàn thành một cách đầy đủ. Thứ hai, người đánh giá có thể ghi thông tin không chính xác. Các yếu tố liên quan đến mã hóa, lưu trữ và truy xuất thông tin có khả năng ảnh hưởng đến độ chính xác của kết quả được báo cáo bởi những người mua

sắm ấn danh (Douglas, 2015). Ngoài các vấn đề liên quan đến trí nhớ, các quá trình tâm lý khác có thể gây ảnh hưởng (Guerrien, Leconte-Lambert, & Leconte, 1993). Vì thế, lực lượng khách hàng ấn danh cần được kiểm soát chất lượng để đảm bảo hiệu quả áp dụng khi thực hiện cải tiến năng suất bằng khách hàng ấn danh trong lĩnh vực dịch vụ. Douglas (2015) đề xuất nên sử dụng những báo cáo phản ánh trình độ và năng lực của khách hàng ấn danh.

Ngoài ra, thời kỳ này chứng kiến những nghiên cứu mạnh dạn được thử nghiệm lần đầu tiên ở nhiều quốc gia, nền văn hóa khác nhau giúp mở rộng phạm vi áp dụng khách hàng ấn danh nhằm cải tiến năng suất trong dịch vụ hơn trong các giai đoạn trước. Có thể kể đến nghiên cứu về khách hàng ấn danh trong lĩnh vực dịch vụ B2B trong khi những nghiên cứu trước chỉ ra rằng mua sắm ấn danh là một kỹ thuật thường được áp dụng trong lĩnh vực bán lẻ, chăm sóc sức khỏe, khách sạn, giáo dục và các lĩnh vực dịch vụ B2C nhiều hơn. Và Jan Mattsson vào năm 2011 thực hiện thử nghiệm thành công mua sắm ấn danh trong lĩnh vực dịch vụ B2B lần đầu tiên qua nghiên cứu của mình với chuỗi công ty tư vấn cung cấp nhiều lựa chọn dịch vụ công nghiệp cho các tập đoàn lớn (Mattsson, 2012). Tiếp nối Mattsson (2012), Pehkonen (2014) cũng khẳng định mua sắm ấn danh là công cụ hữu dụng để cải tiến năng suất nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ đặc biệt là B2B. Việc áp dụng mua sắm ấn danh trong lĩnh vực dịch vụ nói chung và B2B nói riêng bắt nguồn từ các lý thuyết logic chi phối dịch vụ (Service – dominant logic – SDL), marketing giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp (B2B) và năng suất của nhân viên bán hàng (Pehkonen, 2014). Ngoài ra, Pehkonen (2014) còn đưa ra một mô hình quan trọng mô tả nhận thức của các đại lý bán hàng về những lý do chống lại và những lý do nên sử dụng mua sắm ấn danh. Trải qua lịch sử 70 năm phát triển, mua sắm ấn danh vẫn chưa được triển khai chính thức trong nghiên cứu ở nhiều nước, chẳng hạn như Bồ Đào Nha. Và đến năm 2017, Elias-almeida đưa ra nghiên cứu chính thức đầu tiên tại Bồ Đào Nha về hiệu quả của công cụ khách hàng ấn danh để đánh giá trải nghiệm dịch vụ hướng đến mục đích cải tiến năng suất. Ngoài ra, việc nghiên cứu khả năng ứng dụng mua sắm ấn danh để đánh giá và cải tiến năng suất cũng vấp phải những rào cản, điển hình là mặt văn hóa. Và văn hóa có thể ảnh hưởng đến suy nghĩ và nhận thức của khách hàng (Wang & Mattila, 2008). Hoa Kỳ và Canada rõ ràng là tiêu biểu của nền văn hóa của chủ nghĩa cá nhân (individualism),

trong khi Trung Quốc, Nhật Bản và Hàn Quốc là nền văn hóa chủ nghĩa tập thể (collectivism) (Ma và các cộng sự, 2011). Các nghiên cứu khá hạn chế về chủ đề trải nghiệm của khách hàng, đánh giá và cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh đối với các nhà hàng Trung Quốc nói riêng và các nước khác trong nền văn hóa chủ nghĩa tập thể khác nói chung. Nghiên cứu của Lai & Chang (2013) là nghiên cứu chính thức đầu tiên sử dụng khách hàng ẩn danh nhằm cải tiến chất lượng và năng suất trong lĩnh vực dịch vụ nhà hàng được thực hiện tại Đài Loan (Trung Quốc) – nước có nền văn hóa theo chủ nghĩa tập thể tiêu biểu (collectivism cultures). Nghiên cứu này dựa trên nền tảng là mô hình khái niệm để cải tiến chất lượng trải nghiệm khách hàng (Lemke, Clark, & Wilson, 2010) đã chứng minh sử dụng khách hàng ẩn danh nhằm cải tiến chất lượng và năng suất trong lĩnh vực dịch vụ có hiệu quả rất khả quan (Lai & Chang, 2013). Giai đoạn này đã cho thấy sự phát triển tích cực của việc sử dụng khách hàng ẩn danh nhằm cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ, phá vỡ hạn chế nghiên cứu ở nhiều nước, nhiều nền văn hóa khác nhau.

Với nhiều công cụ, kỹ thuật, phương pháp được hình thành từ nhiều thập niên trước, trong giai đoạn này, việc tích hợp những công cụ ấy vào hoạt động mua sắm ẩn danh nhằm cải tiến trong lĩnh vực dịch vụ dần được triển khai trong giai đoạn này. Một công cụ được khẳng định tính hữu hiệu trước đó tiếp tục được nhiều nhà nghiên cứu nhấn mạnh chính là checklist. Khách hàng/ mua sắm ẩn danh được thực hiện với sự hỗ trợ của checklist sẽ giúp thu thập thông tin một cách đầy đủ hơn (Štěrbová, Mat'ová, & Parobek, 2015). Bên cạnh công cụ checklist được sử dụng xuyên suốt trong chiều dài lịch sử của khách hàng ẩn danh, công nghệ phát triển mạnh mẽ và nhiều công cụ và kỹ thuật khác nhau cũng được kết hợp nhuần nhuyễn trong hoạt động khách hàng ẩn danh khi triển khai. Tiêu biểu là hệ tiêu chuẩn quản lý chất lượng ISO hỗ trợ việc ra quyết định cải tiến năng suất và dịch vụ từ những dữ liệu thông qua hoạt động mua sắm ẩn danh (Lai & Chang, 2013), kết hợp phương pháp mua sắm ẩn danh (nghiên cứu định tính) với các khảo sát (nghiên cứu định lượng) hướng đến việc đánh giá năng suất nhân viên nhằm tìm ra các khía cạnh thiếu sót để cải tiến bằng khách hàng ẩn danh trong lĩnh vực dịch vụ, phân tích dữ liệu từ khách hàng ẩn danh thông qua SPSS (Manolică & Roman, 2013), sử dụng kèm theo các thang đo khác nhau để phát huy hiệu quả tốt nhất trong việc cải tiến năng suất (Pehkonen, 2014); phương pháp tính

gọn bao gồm xác định giá trị, lập bản đồ giá trị, thiết kế lại nơi làm việc và thay đổi công việc – nhiệm vụ, công cụ tái thiết kế quy trình kinh doanh (BPR) (Leite & Vieira, 2015).

Sau năm 2010 cho đến hiện nay, với nền tảng được xây dựng từ những giai đoạn trước đó, vấn đề tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh ngày càng được quan tâm trong lĩnh vực học thuật lẫn thực tiễn, chứng minh tính hiệu quả của khách hàng ẩn danh khi áp dụng vào cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ. Việc cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh được nhiều nhà nghiên cứu mạnh dạn thử nghiệm các khía cạnh mới như khai thác sâu hơn về lĩnh vực B2B hay thử nghiệm vào nền văn hóa theo chủ nghĩa tập thể vốn không thông dụng. Ngoài ra, đây là thời kỳ kế thừa và phát triển dựa trên những kiến thức đã có, nhiều nhà nghiên cứu đã tiến hành tích hợp nhiều công cụ, kỹ thuật khác nhau hỗ trợ cho hoạt động của khách hàng ẩn danh.

1.3. Tóm tắt

Chương này đã trình bày toàn bộ nội dung lược khảo của đề tài ***“Cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh trong lĩnh vực dịch vụ”*** một cách chi tiết và khoa học với tất cả bốn lý thuyết: (1) Cải tiến năng suất (Performance Improvement); (2) Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ/ phục vụ khách hàng; (3) Khách hàng ẩn danh (Mystery Shopping/ Mystery Shoppers); (4) Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh. Mỗi giai đoạn của nội dung được lược khảo là một dấu ấn quan trọng theo dòng thời gian lịch sử.

Với cải tiến năng suất (Performance Improvement), bài viết cho thấy được nguồn gốc của khái niệm cải tiến năng suất nhen nhóm từ công nghiệp lần thứ hai và dần được định hình từ một các nhà khoa học vĩ đại William Thompson (Lord Kelvin), Henri Fayol, Frederick Winslow Taylor, Henry Gantt, Max Weber, and Frank and Lillian Gilbreth nhưng hạn chế nhất trong giai đoạn này chính là "kỹ thuật hóa, máy móc hóa" con người. Sau đó, chính những bất cập ấy đã mở ra một giai đoạn mới với sự ra đời của Cải tiến năng suất Con người (HPI – Human Performance Improvement) hay còn gọi là Công nghệ Hiệu suất Con người (HPT – Human Performance Technology), khi này những lý thuyết bắt đầu xây dựng với yếu tố cốt lõi quan tâm đến con người. Việc

hình thành NSPI cho thấy sự chú trọng vào vấn đề cải tiến năng suất trong giai đoạn này. Sự nở rộ của các công cụ quản lý chất lượng giúp việc đánh giá, kiểm soát nhân viên trở nên đơn giản giúp việc cải tiến năng suất cũng trở nên dễ dàng hơn. Và cho đến hiện nay, các lý thuyết, mô hình cùng hàng loạt công cụ đánh giá, ra quyết định đã được phát triển mạnh mẽ trên cơ sở kế thừa và phát huy những lý thuyết nền tảng trước đó, mở ra một tương lai đầy hứa hẹn với nhiều nghiên cứu thú vị hơn.

Nội dung cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ/ phục vụ khách hàng cho thấy sự nở rộ của dịch vụ và sự định hình cải tiến năng suất trong dịch vụ qua việc đánh giá năng suất trong giai đoạn 1960 – 2000. Với triển vọng của ngành dịch vụ, vấn đề đo lường được quan tâm nhằm cải tiến năng suất thúc đẩy sự ra đời của nhiều thang đo, điển hình là SERVPERF và SERVQUAL và sự ra đời của lý thuyết Hart (1991). Từ sau 2000 cho đến hiện nay, đây là thời kỳ công nghệ phát triển, ngoài ra sự tinh gọn (Lean) cũng đã góp phần quan trọng trong việc cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ. Và trong tương lai, công nghệ hứa hẹn sẽ tiếp tục đóng vai trò thiết yếu nhằm cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ, mở ra nhiều quan tâm cho các nhà nghiên cứu học thuật.

Với khách hàng ẩn danh (Mystery Shopping/ Mystery Shoppers), bài viết bắt đầu với nguồn gốc từ những năm 1940s nhưng chịu sự ảnh hưởng từ kết thúc của Thế chiến thứ hai nên hoạt động này tăng trưởng chậm từ 1950 – 1960. Khách hàng ẩn danh phổ biến trở lại với sự hỗ trợ của kỹ thuật số và công nghệ trong giai đoạn 1970s – 2000. Vì thế, hàng loạt công ty bắt đầu thử nghiệm khách hàng ẩn danh trong nội bộ doanh nghiệp và nhiều nhà nghiên cứu cũng chứng minh tính hữu hiệu hoạt động này trong các bài viết ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Có thể nói đây là thời kỳ phát triển toàn diện của khách hàng ẩn danh trong học thuật lẫn thực tiễn. Từ sau 2000 đến nay, khách hàng ẩn danh tiếp tục phát triển với sự đa dạng hóa các nghiên cứu được ứng dụng và các nhà nghiên cứu cũng bắt đầu quan tâm hơn với vấn đề dữ liệu thu thập từ khách hàng ẩn danh. Một dấu ấn quan trọng chính là sự hình thành tổ chức Tổ chức cung cấp mua sắm ẩn danh (Mystery Shopping Providers Association – MSPA) và sự phát triển của tổ chức này với hơn 450 thành viên, giúp cho hoạt động khách hàng ẩn danh ngày

càng phát triển với quy mô lớn hơn và hứa hẹn sẽ càng tăng trưởng vượt bậc trong tương lai.

Nội dung cuối cùng được lược khảo chính là cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng mua sắm/ khách hàng ẩn danh. Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng mua sắm/ khách hàng ẩn danh dần nhen nhóm nhưng vẫn chưa có bước tiến nổi bật từ 1960 – 2000, vẫn chưa có một phương pháp chuẩn để triển khai khách hàng ẩn danh để cải tiến năng suất trong dịch vụ, công cụ được sử dụng trong thời kỳ này chỉ xoay quanh checklist và thang điểm đơn giản nên còn nhiều thiếu sót. Nhìn nhận được những hạn chế ấy, đến giai đoạn 2001 – 2010, phương pháp triển khai khách hàng ẩn danh để cải tiến năng suất trong dịch vụ đã được chuẩn hóa và các phương pháp triển khai của hoạt động này cũng trở nên đa dạng hơn. Ngoài ra, nhiều lý thuyết cũng được phát triển trong giai đoạn này tạo nền tảng cho các nghiên cứu khác. Và vấn đề thiếu hụt công cụ hỗ trợ cho hoạt động Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng mua sắm/ khách hàng ẩn danh đã được giải quyết nhờ nhiều nghiên cứu thực nghiệm chứng minh tính hiệu quả từ sau năm 2010 cho đến nay.

Tóm lại, các nội dung lược khảo qua nhiều giai đoạn khác nhau đã được trình bày một cách chi tiết và bài bản dựa trên hiểu biết của người viết. Bài viết hi vọng mang đến cái nhìn toàn diện nhất về các lý thuyết liên quan đến chủ đề ***“Cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh trong lĩnh vực dịch vụ”*** trong suốt chiều dài lịch sử cho đến ngày hôm nay.

CHƯƠNG II: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP ÁP DỤNG/ HÀM Ý QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP

2.1. Những ý chủ đạo từ phân lược khảo lý thuyết

Phân lược khảo lý thuyết đã khắc họa nên lịch sử của cải tiến năng suất nói chung và trong lĩnh vực dịch vụ nói riêng, của khách hàng ẩn danh và việc áp dụng khách hàng ẩn danh để cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ qua từng thời kỳ. Khách hàng ẩn danh được xem là một hoạt động hữu hiệu nhằm cải tiến ở nhiều khía cạnh của quả trị chất lượng dịch vụ. Trong phạm vi lược khảo, bài viết đã tập trung vào vấn đề cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh. Nhìn chung, phân lược khảo lý thuyết đã mang đến một số nét chủ đạo thú vị, làm nền tảng hình thành các dự án/ kế hoạch có thể áp dụng vào một doanh nghiệp ở nhiều lĩnh vực khác nhau.

Đầu tiên, một ý cần quan tâm chính là cải tiến năng suất cần xem trọng yếu tố con người. Với sự phát triển liên tục của hoạt động cải tiến năng suất, chúng ta thấy được con người là cốt lõi cho mọi hoạt động của doanh nghiệp, tác động mạnh mẽ đến lịch sử phát triển của cải tiến năng suất nói chung và trong lĩnh vực dịch vụ nói riêng, vì thế để thực hiện cải tiến năng suất một cách hữu hiệu, mọi kế hoạch cần được đề xuất với yếu tố con người là trọng tâm.

Ý chủ đạo thứ hai cần chú ý chính là phương pháp triển khai khách hàng ẩn danh rất đa dạng. Từ những phương pháp truyền thống như đến trực tiếp cửa hàng hay thực hiện gián tiếp qua điện thoại, mua sắm ẩn danh còn có thể thực hiện dưới hình thức mua trực tuyến, mua và trả lại hàng, thử nghiệm phân biệt đối xử. Tùy theo loại hình kinh doanh của doanh nghiệp hay là mục đích khi triển khai hoạt động khách hàng ẩn danh, phương pháp thực hiện có thể linh động để phát huy tính hữu hiệu một cách tối đa, giúp việc đánh giá năng suất trở nên thuận tiện và dễ dàng hơn trong việc xác định khía cạnh cần cải tiến năng suất.

Cuối cùng, việc sử dụng phối hợp các công cụ, kỹ thuật và phương pháp cùng với hoạt động khách hàng ẩn danh cần được chú trọng và triển khai một cách phù hợp để phát huy tối đa lợi ích khi sử dụng khách hàng ẩn danh. Một cách phối hợp kinh điển cho hoạt động khách hàng ẩn danh chính là sử dụng khách hàng ẩn danh cùng với danh

sách kiểm tra (checklist). Ngoài ra, theo sự phát triển của thời đại, nhiều công cụ khác cũng được triển khai như kết hợp phương pháp mua sắm ẩn danh (nghiên cứu định tính) với các khảo sát (nghiên cứu định lượng), sử dụng kèm theo các thang đo khác nhau, phương pháp tinh gọn, công cụ tái thiết kế quy trình kinh doanh (BPR),.. Không có công cụ hỗ trợ nào là hoàn hảo, vì thế, tùy theo mục đích, quy mô và khả năng của người thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh sẽ chọn ra công cụ kỹ thuật và phương pháp là thích hợp nhất để thực hiện kết hợp một cách thuận tiện và nhuần nhuyễn.

Nhìn chung, với nhiều thông tin từ phân lược khảo lý thuyết mang lại, từ những ý chủ đạo được đề cập đã giúp khái quát những nội dung và hình thành nên những ý tưởng đề xuất cho việc sử dụng khách hàng ẩn danh để cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ với các loại hình doanh nghiệp và các phương pháp triển khai khác nhau.

2.2. Đề xuất thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến của trang thương mại điện tử

2.2.1. Giới thiệu

Trong thời đại công nghệ lên ngôi như hiện nay, ngành thương mại điện tử nở rộ và phát triển rất mạnh mẽ trên toàn thế giới nói chung và tại Việt Nam nói riêng. Thị trường thương mại điện tử tại Việt Nam đạt hơn 10 tỷ USD vào năm 2019 và đến năm 2020 là 11,8 tỷ USD (Bộ Công Thương, 2021). Bên cạnh đó, nhiều ‘ông lớn’ bước chân vào ngành khiến sự cạnh tranh của ngành thương mại điện tử trở nên khốc liệt hơn bao giờ hết. Các trang web thương mại điện tử phát triển mạnh mẽ dựa trên sức mạnh của trải nghiệm người dùng vì thế dịch vụ hỗ trợ khách hàng của các trang thương mại điện tử đóng vai trò quan trọng, giúp hỗ trợ xử lý các vấn đề, giải đáp thắc mắc và ảnh hưởng rất lớn đến sự hài lòng của khách hàng. Cho nên, kế hoạch thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh trực tuyến với dịch vụ hỗ trợ khách hàng (customer service) của các trang thương mại điện tử được đề xuất với mong muốn hòa nhập vào xu thế cạnh tranh của ngành thương mại điện tử và tìm ra những khía cạnh cần thực hiện cải tiến năng suất của dịch vụ hỗ trợ khách hàng nhằm mang tối ưu hóa trải nghiệm cho khách hàng.

Sử dụng khách hàng ẩn danh với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến trên các trang thương mại điện tử giúp đo lường trải nghiệm của khách hàng từ các hỗ trợ về đặt hàng đến thực hiện, giao hàng hoặc các hướng dẫn trả hàng lại. Người tiêu dùng mong đợi trải nghiệm thông qua trang thương mại điện tử mà họ đang sử dụng sẽ thật nhanh chóng và tiện lợi. Nhiều lựa chọn hơn với hàng loạt trang thương mại điện tử xuất hiện cho phép người dùng dễ dàng thay đổi. Sự trung thành của khách hàng được kết nối trực tiếp với trải nghiệm của họ, điều này làm cho việc đo lường năng suất của doanh nghiệp trở thành quan trọng và là cơ sở để thực hiện cải tiến năng suất. Mua sắm ẩn danh phục vụ cho mục đích xác định các mối quan tâm và đảm bảo trải nghiệm của khách hàng phù hợp với những gì thương hiệu mong đợi.

Cách tiếp cận của việc thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến của các trang thương mại điện tử cũng tương tự khi phương pháp triển khai qua điện thoại. Khi những người khách hàng ẩn danh báo cáo lại về trải nghiệm của họ với dịch vụ hỗ trợ khách hàng, doanh nghiệp sẽ biết được trải nghiệm trung bình của người tiêu dùng khi họ mua sắm với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến. Ngoài ra, doanh nghiệp thương mại điện tử sẽ nhận được dữ liệu về mức độ dễ hiểu của các hướng dẫn hỗ trợ và những phần nào cần cải thiện, tốc độ phản hồi và ấn tượng để lại với khách hàng,... Tất cả thông tin mà người mua sắm bí ẩn cung cấp sau đó sẽ được sử dụng để nâng cao tiêu chuẩn, thông báo cho việc đào tạo nhân viên và thay đổi chính sách nhằm thực hiện cải tiến năng suất trong tương lai.

2.2.2. Xây dựng kế hoạch hành động chi tiết với kế hoạch/ dự án

2.2.2.1. Mục tiêu

Kế hoạch ***“Thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến trên trang thương mại điện tử”*** hướng đến mục tiêu lớn nhất cải tiến năng suất qua việc đo lường năng suất của dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến và đánh giá trải nghiệm dưới góc độ khách hàng trong mùa có lưu lượng giao dịch cao nhất năm của trang thương mại điện tử (ngày 11/11).

Để đạt được mục tiêu lớn đó, một số mục tiêu chi tiết khác cho kế hoạch này là (1) trình bày cụ thể việc thực hiện khách hàng ẩn danh để cải tiến năng suất trong dịch vụ

hỗ trợ khách hàng trực tuyến trên trang thương mại điện tử thông qua phương pháp 5W1H2C5M; (2) trình bày những rủi ro có thể xảy ra và một số phương pháp có thể thực hiện để giải quyết và giảm thiểu rủi ro; (3) ngoài ra, với kế hoạch chi tiết được trình bày, kế hoạch này mong muốn sẽ gợi ra các ứng dụng trong nhiều lĩnh vực dịch vụ khác nhau với việc áp dụng khách hàng ẩn danh để cải tiến năng suất.

2.2.2.2. *Lập kế hoạch với phương pháp 5W1H2C5M*

- ***Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc 1W (Why)***

Ngành thương mại điện tử đang trở thành xu hướng phát triển vượt bậc trong năm gần đây với nhiều doanh nghiệp cung cấp tạo nên một thị trường hết sức cạnh tranh như hiện nay. Các trang web thương mại điện tử chủ yếu phát triển mạnh mẽ dựa trên sức mạnh của trải nghiệm người dùng vì thế dịch vụ hỗ trợ khách hàng của các trang thương mại điện tử đóng vai trò quan trọng, giúp hỗ trợ xử lý các vấn đề, giải đáp thắc mắc gây ảnh hưởng rất lớn đến sự hài lòng của khách hàng. Tuy nhiên, làm thế nào để biết khách hàng có đang thật sự hài lòng với dịch vụ hỗ trợ trực tuyến trên các trang thương mại điện tử hay không vẫn còn là vấn đề khó xác định.

Hiện nay, các trang thương mại điện tử chủ yếu gửi các khảo sát ngẫu nhiên định kỳ đến khách hàng để biết được những đánh giá của họ về dịch vụ hỗ trợ trực tuyến. Một số doanh nghiệp khác thì gửi các khảo sát nhanh cho khách hàng ngay sau kết thúc trò chuyện hỗ trợ trực tuyến. Tuy nhiên, nhìn chung, những bảng khảo sát này được thực hiện bởi khách hàng vẫn chưa thật sự cụ thể và chỉ ra rõ những khía cạnh yếu kém hay cho thấy những tiềm ẩn có thể xảy ra. Vậy nên, hiệu quả mang lại tương đối kém. Vì thế, việc thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh trong dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến trên các trang thương mại điện tử sẽ là một giải pháp hữu hiệu hơn giúp xác định một cách rõ ràng hơn những vấn đề đang tồn tại. Các khách hàng ẩn danh sẽ chịu trách nhiệm khai thác sâu hơn quá trình tương tác với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến, giúp tìm ra những khía cạnh đang làm tốt và những khía cạnh chưa tốt để đưa ra những thông tin hữu ích. Tất cả kết quả từ các khách hàng ẩn danh có thể được sử dụng để phát triển thành những kế hoạch giúp đạt được mục tiêu cải tiến năng suất hiệu quả trong tương lai.

• **Xác định nội dung công việc 1W (what)**

Để lập kế hoạch triển khai khách hàng ẩn danh trong dịch vụ hỗ trợ khách hàng trên các trang thương mại điện tử nhằm cải tiến năng suất, việc xác định rõ nội dung công việc (What) là rất quan trọng. Hoạt động này sẽ được thực hiện tuần tự qua các bước dựa trên nền tảng cơ bản là mô hình của Hesselink & Wiele (2003) và được điều chỉnh để phù hợp nhất với mục tiêu cải tiến năng suất bằng khách hàng ẩn danh trong dịch vụ hỗ trợ khách hàng trên các trang thương mại điện tử.

Cụ thể như sau: (1) Xác định những kỳ vọng, mục tiêu của doanh nghiệp thương mại điện tử đối với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến; (2) Phát triển bảng câu hỏi và danh sách kiểm tra dựa trên những kỳ vọng và mục tiêu đặt ra ở bước (1); (3) Lựa chọn các khách hàng ẩn danh với các yêu cầu phù hợp; (4) Đào tạo khách hàng ẩn danh để đảm bảo thỏa mãn các tiêu chí cần có; (5) Thực hiện các cuộc trò chuyện, tương tác trực tuyến với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trên các trang thương mại điện tử để thu thập các dữ liệu dựa trên câu hỏi và danh sách kiểm tra được tạo ra ở bước (2); (6) Báo cáo kết quả; (7) Trao đổi với doanh nghiệp thương mại điện tử thực hiện hoạt động và chỉnh sửa kết quả (nếu cần) để đi đến thống nhất; (8) Xây dựng kế hoạch cải tiến năng suất cho dịch vụ hỗ trợ khách hàng trên các trang thương mại điện tử từ kết quả báo cáo của các khách hàng ẩn danh.

• **Xác định 3W: Where, When, Who**

✓ *Where (Thực hiện tại đâu?)*

Kế hoạch sẽ được thực hiện nhằm đánh giá và thực hiện cải tiến năng suất tại bộ phận dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến của trang thương mại điện tử. Với việc triển khai trực tuyến, các khách hàng ẩn danh có thể thực hiện ở bất kỳ đâu có đường truyền mạng ổn định để thực hiện những cuộc trò chuyện với nhân viên chăm sóc khách hàng mà không bị gián đoạn bảo đảm khai thác thông tin một cách đầy đủ.

✓ *When (Khi nào thực hiện?)*

Kế hoạch thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh trong dịch vụ hỗ trợ khách hàng trên các trang thương mại điện tử sẽ được thực hiện vào trong một tháng từ ngày 01/11

và kết thúc thực hiện vào 01/12, xử lý thông tin và báo cáo hoàn chỉnh của hoạt động khách hàng ẩn danh sẽ hoàn tất vào 31/12. Bởi ngày 11/11 chính là ngày hội mua sắm lớn nhất trong năm tại nhiều nước ở châu Á, trong đó có Việt Nam. Trong những năm gần đây, ngày 11/11 hàng năm trở thành cuộc đua của các trang thương mại điện tử, là khoảng thời gian bán lẻ rất quan trọng, vì vậy việc sử dụng khách hàng ẩn danh vào thời điểm này để xem trải nghiệm thương mại điện tử duy trì như thế nào dưới áp lực theo mùa và dịch vụ hỗ trợ khách hàng sẽ được hoạt động như thế nào dưới lưu lượng người dùng tăng cao trong những ngày này.

✓ *Who (Ai là người thực hiện?)*

Để thực hiện kế hoạch thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh trong dịch vụ hỗ trợ khách hàng trên trang thương mại điện tử, sự phân công đối tượng thực hiện cần rõ ràng và cụ thể. Bộ phận chịu trách nhiệm cho hoạt động khách hàng ẩn danh thông thường là Khoa học dữ liệu và phân tích (Data Science and Analytics) kết hợp với bộ phận Tiếp thị (Marketing) và Vận hành (Operation). Với kế hoạch cho hoạt động này, nhân viên nội bộ của doanh nghiệp chịu trách nhiệm theo dõi, tham gia triển khai hoạt động theo từng bước được đề cập ở phần xác định nội dung công việc (what) và quan trọng nhất là thực hiện các kế hoạch cải tiến năng suất cho dịch vụ hỗ trợ khách hàng. Nhưng nhân viên nội bộ sẽ không tham gia với vai trò khách hàng ẩn danh để đánh giá chính doanh nghiệp của mình. Các khách hàng ẩn danh sẽ được tuyển chọn bên ngoài, không liên quan đến doanh nghiệp. Bởi vì những người khách hàng ẩn danh là những người bình thường không liên quan đến công ty sẽ là một cách tốt để đánh giá trải nghiệm điển hình của khách hàng.

• ***Xác định cách thức thực hiện 1H (How)***

Cách thức thực hiện (How) cho kế hoạch thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh trong dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến trên trang thương mại điện tử sẽ thiết lập dựa trên trình tự tám bước đã được trình bày cụ thể tại phần xác định nội dung công việc (What). Mỗi bước tương ứng với mỗi nội dung của kế hoạch sẽ có cách thức thực hiện chi tiết đảm bảo đầu ra cho mỗi công việc được đề ra trong kế hoạch.

Cụ thể, với các bước (1) xác định những kỳ vọng, mục tiêu sẽ được thực hiện bằng cách sử dụng nội dung về chức năng, trách nhiệm và nhiệm vụ của dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến mà trang thương mại điện tử đề ra cho mỗi nhân viên hoặc thu thập từ những đóng góp của khách hàng (như tốc độ phản hồi, thái độ nhân viên tư vấn, hướng dẫn, biện pháp giải quyết vấn đề,...) ở những khảo sát đã thực hiện trong quá khứ. Bước (2) phát triển bảng câu hỏi và danh sách kiểm tra phải dựa trên mô hình đã có và chứng minh tính hiệu lực như nghiên cứu của Kaffenberger & Sobol (2017), Blessing & Natter (2019),... kết hợp với tình hình thực tế của doanh nghiệp để có những điều chỉnh phù hợp.

Sau giai đoạn chuẩn bị ở bước (1) và (2), kế hoạch chuyển sang giai đoạn xây dựng lực lượng khách hàng ẩn danh qua hai bước (3) và (4). Lựa chọn các khách hàng ẩn danh sẽ được thực hiện bằng cách sử dụng những tiêu chí thông qua những trang web việc làm tự do (freelance) hoặc các cộng đồng khách hàng ẩn danh có kinh nghiệm. Bốn tiêu chí cụ thể được kế hoạch đề ra là (1) Người mua sắm ẩn danh nên có một số thu nhập khả dụng để mua hàng trả trước; (2) Có thể hoàn tất việc mua hàng với thời hạn ngắn 1 tuần; (3) Cẩn thận, chú ý đến các chi tiết; (4) Khả năng đọc hiểu và viết tốt là điều bắt buộc. Sau khi tuyển chọn, việc đào tạo khách hàng ẩn danh cũng cần triển khai để với những bài kiểm tra ngắn sàng lọc đảm bảo thỏa mãn các mục tiêu của kế hoạch.

Sau đó, kế hoạch chính thức bước vào giai đoạn thực hiện với cách thức triển khai cụ thể dựa trên cơ sở chuẩn bị của các bước trước đó. Khách hàng ẩn danh sẽ thực hiện các cuộc trò chuyện, tương tác trực tuyến với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trên các trang thương mại điện tử tương ứng nhiệm vụ được giao bằng các câu hỏi và danh sách kiểm tra được xây dựng hoàn thiện ở bước (2) và thông tin thu thập được sẽ được xử lý bằng phần mềm SPSS để phân tích và thực hiện báo cáo kết quả.

Cuối cùng, hoạt động khách hàng ẩn danh được kết thúc với sự tham gia của doanh nghiệp bằng cách các khách hàng ẩn danh sẽ trao đổi với doanh nghiệp thương mại điện tử và chỉnh sửa kết quả (nếu cần) để đi đến thống nhất toàn diện. Vai trò quan trọng nhất khi thực hiện của doanh nghiệp chính là từ báo cáo hoàn thiện của các

khách hàng ẩn danh, các bộ phận liên quan của doanh nghiệp thương mại điện tử sẽ xây dựng kế hoạch cải tiến năng suất cho dịch vụ hỗ trợ khách hàng.

• ***Xác định phương pháp kiểm soát – 1C (Control)***

Phương pháp kiểm soát (Control) của kế hoạch thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh trong dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến trên các trang thương mại điện tử sẽ xoay quanh các vấn đề liên quan đến đặc tính của việc sử dụng khách hàng ẩn danh, cách đo lường đặc tính đó, dụng cụ và thang đo, điểm kiểm soát và điểm kiểm soát trọng yếu. Các nội dung này được đề ra với mục đích xem xét, đánh giá, theo dõi nhằm phát hiện, ngăn chặn những nguy cơ tiềm ẩn có thể xảy ra.

Đặc tính của việc sử dụng khách hàng ẩn danh trong kế hoạch này chính là lực lượng thời vụ và có hiểu biết về việc tương tác trực tuyến thay vì trực tiếp như phương pháp triển khai khách hàng ẩn danh trong truyền thống. Ngoài ra, với xu hướng phát triển của các trang thương mại điện tử, nhóm đối tượng khách hàng chủ yếu trong độ tuổi 25 – 29 (Nielsen, 2020). Vì thế, nhóm khách hàng ẩn danh được lựa chọn cũng chủ yếu nằm ở độ tuổi này để phản ánh tốt nhất về trải nghiệm của khách hàng trong thực tế. Để đo lường các đặc tính của việc sử dụng khách hàng ẩn danh, những tiêu chí sàng lọc cần được đề ra một cách kỹ càng ngay từ ban đầu. Trước khi chính thức tuyển chọn khách hàng ẩn danh cho kế hoạch này, cần có những bài kiểm tra rà soát năng lực và độ phù hợp của người ứng tuyển với mục tiêu của kế hoạch đề ra. Thang đo sử dụng cho các bài kiểm tra nên là thang đo điểm thông thường. Theo kinh nghiệm của nhiều công ty tuyển chọn, bài kiểm tra có kết quả trên 80% là phù hợp để trở thành khách hàng ẩn danh.

Trong việc xác định phương pháp kiểm soát, một vấn đề quan trọng phải quan tâm để đảm bảo kế hoạch được thực hiện trong tầm kiểm soát là xác định được điểm kiểm soát và điểm kiểm soát trọng yếu. Dựa trên tám bước triển khai kế hoạch thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến trên các trang thương mại điện tử đã đề cập, những điểm kiểm soát phải chú ý chính là những vấn đề chuyển giao giữa các bước và phải đặc biệt kiểm soát trước khi thực hiện mỗi bước. Trong đó, điểm kiểm soát chủ yếu chính là lựa chọn và đào tạo khách hàng ẩn danh.

Bởi khách hàng ẩn danh là đối tượng cốt lõi cho toàn bộ kế hoạch, cần có một lực lượng khách hàng ẩn danh có chất lượng thì những thông tin mới thật sự hữu hiệu.

• ***Xác định phương pháp kiểm tra – 1C (Check)***

Phương pháp kiểm tra (Check) cũng là một khía cạnh rất quan trọng trong kế hoạch thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh trong dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến trên các trang thương mại điện tử. Những nội dung về các bước cần kiểm tra, tần suất kiểm tra, người tiến hành kiểm tra và điểm kiểm tra trọng yếu sẽ được trình bày trong kế hoạch.

Cụ thể, có tất cả tám bước thực hiện kế hoạch, vậy nên việc kiểm tra phải được tiến hành sau mỗi bước xem xét tình hình thực tế khi thực hiện để đánh giá, nhận xét, bao nhiêu công việc thì cũng cần số lượng tương tự các bước phải kiểm tra. Với các bước thông thường, việc kiểm tra được thực hiện ngay sau khi hoàn tất một bước. Tuy nhiên, với bước tương tác để thu thập dữ liệu, cần kiểm tra nguồn thông tin thu được của từng khách hàng ẩn danh ngay sau khi được gửi về công ty để đảm bảo nguồn dữ liệu thu thập là phù hợp và không phải là dữ liệu “rác” gây ảnh hưởng đến toàn bộ kết quả báo cáo cuối cùng. Và đây cũng chính là điểm kiểm tra trọng yếu của toàn bộ kế hoạch. Ngoài ra, một điểm kiểm tra trọng yếu khác chính là) xác định những kỳ vọng, mục tiêu của doanh nghiệp thương mại điện tử đối với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến. Đây là bước mở đầu cũng là nền tảng quyết định các bước sau. Bộ phận Khoa học dữ liệu và phân tích (Data Science and Analytics) sẽ là bộ phận chủ yếu thực hiện tiến hành kiểm tra.

• ***Xác định nguồn lực thực hiện 5M***

✓ ***Man (Nguồn nhân lực)***

Nguồn nhân lực để thực hiện kế hoạch sẽ gồm 2 nguồn là bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Nguồn nhân lực bên trong doanh nghiệp tham gia vào kế hoạch sẽ bao gồm nhân sự từ ba bộ phận: Khoa học dữ liệu và phân tích (Data Science and Analytics) kết hợp với bộ phận Tiếp thị (Marketing) và Vận hành (Operation). Với nguồn nhân lực bên ngoài, kế hoạch đề xuất sử dụng các nhân viên thời vụ được tìm

kiểm thông qua các trang web việc làm tự do như Upwork, LionBridge, Appen,... với những tiêu chí cụ thể đã đề cập trong phần xác định cách thức (How), đảm bảo chất lượng của lực lượng khách hàng ẩn danh cho dự án nhưng cũng tiết kiệm chi phí so với việc sử dụng một công ty cung cấp và xây dựng, thực hiện toàn bộ kế hoạch. Đặc biệt, kế hoạch này chỉ có thể thành công nếu có sự tham gia trực tiếp của ban lãnh đạo thông qua việc ra quyết định cuối cùng từ những thông tin, báo cáo sau khi thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh trong dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến trên các trang thương mại điện tử, mạnh dạn đưa ra những thay đổi lớn để có thể cải tiến năng suất trong tương lai.

✓ *Money (Chi phí)*

Chi phí để thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến trên các trang thương mại điện tử sẽ có những dao động nhất định. Với kế hoạch này, chi phí lớn nhất chủ yếu là thuê lực lượng khách hàng ẩn danh. Đây là một loại chi phí biến đổi phụ thuộc vào số lượng khách hàng ẩn danh được thuê. Không có một con số hoàn hảo cho số lượng khách hàng ẩn danh, tùy theo nhu cầu và ngân sách của doanh nghiệp, số lượng sẽ biến đổi. Hiện nay, với hình thức khách hàng ẩn danh trực tuyến, mỗi khách hàng ẩn danh sẽ được chi trả trung bình 5 đô la cho một đơn hàng. Kế hoạch này đề xuất thử nghiệm với số lượng 500 khách hàng ẩn danh. Đây là một con số không quá lớn nhưng tương đối đủ để thực hiện mà không làm gián đoạn hoạt động bình thường của dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến. Cùng với phí chi trả hoa hồng cho các web tìm việc, trung bình 10%, chi phí cho lực lượng khách hàng ẩn danh ở mức 2750 đô la cho hoạt động này. Tuy nhiên, chi phí này chỉ là dự kiến và sẽ dao động dựa trên nhiều yếu tố. Ngoài ra, lương cho các nhân sự nội bộ thực hiện hoạt động cũng cần tính toán vào để có được chi phí thực tế khi thực hiện hoạt động.

✓ *Material (Tài liệu/ hệ thống cung ứng)*

Tài liệu sử dụng cho kế hoạch thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh trong dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến trên các trang thương mại điện tử giúp xây dựng kế hoạch này bao gồm các bảng câu hỏi và mô hình từ ba nghiên cứu Martijn Hesselink & Wiele (2003), Kaffenberger & Sobol (2017) và Blessing & Natter (2019). Đây là

những nghiên cứu đã được kế thừa và chứng minh tính hiệu lực từ nhiều nghiên cứu trước đó. Ngoài ra, một tài liệu khác có thể tham khảo là các kết quả khảo sát được thực hiện trước đó để tối ưu hóa nguồn dữ liệu hỗ trợ cho kế hoạch triển khai.

✓ *Machine (Máy móc/ công nghệ)*

Máy móc phục vụ cho kế hoạch thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh trong dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến trên các trang thương mại điện tử không phức tạp. Với quá trình tương tác với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến, các khách hàng ẩn danh có thể thực hiện trên điện thoại, máy tính xách tay (Laptop), máy tính bảng (Tablet),... với mạng kết nối ổn định, đảm bảo đường truyền không gián đoạn. Để phục vụ cho quá trình xử lý số liệu, một số công cụ đơn giản có thể được sử dụng như SPSS. Ngoài ra, với thời đại công nghệ phát triển mạnh mẽ như hiện nay, các doanh nghiệp kinh doanh thương mại điện tử đều trang bị những công cụ hiện đại như trí tuệ nhân tạo (artificial intelligence), dữ liệu lớn (big data),... giúp hỗ trợ rất lớn cho quá trình ra quyết định từ dữ liệu của các khách hàng ẩn danh nhằm thực hiện những cải tiến năng suất phù hợp.

✓ *Method (Phương pháp làm việc)*

Phương pháp làm việc kế hoạch thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh trong dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến trên các trang thương mại điện tử chia làm hai dạng: trực tuyến và trực tiếp. Khi các khách hàng ẩn danh thực hiện hoạt động tương tác với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trên các trang thương mại điện tử, quá trình này triển khai dưới dạng trực tuyến. Còn với quá trình chuẩn bị như xác định kỳ vọng, phát triển bảng câu hỏi hay thực hiện xây dựng kế hoạch từ báo cáo của khách hàng ẩn danh, phương pháp trực tiếp sẽ được triển khai trong nội bộ doanh nghiệp, có thể tổ chức những cuộc họp để thống nhất ý kiến một cách trực tiếp. Tuy nhiên, trong bối cảnh giãn cách do dịch Covid 19 như hiện nay, các hoạt động trực tiếp này hoàn toàn có thể chuyển đổi thành trực tuyến nhằm đảm bảo tiến trình thực hiện theo kế hoạch đã đề ra.

2.2.2.3. *Rủi ro*

Để mang đến một kế hoạch hoàn chỉnh, việc xác định những rủi ro có thể xảy ra là điều cần phải làm bởi lẽ không một kế hoạch nào là hoàn hảo và xác định được những rủi ro sẽ giúp cho kế hoạch có thể triển khai trong đúng dự định và nằm trong tầm kiểm soát. Kế hoạch ***“Thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến trên trang thương mại điện tử”*** được đề xuất vẫn tồn tại nhiều rủi ro. Một số rủi ro trong kế hoạch này có thể kể đến sẽ được trình bày cụ thể như sau.

Thứ nhất, lực lượng khách hàng ẩn danh không thu thập đủ dữ liệu mà doanh nghiệp cần. Rủi ro này có thể được loại trừ nếu như việc thực hiện kiểm soát các bảng câu hỏi, yêu cầu và kiểm tra kết quả thu thập từ khách hàng ẩn danh. Nếu nguyên nhân do bảng câu hỏi không phù hợp, có thể thực hiện thử nghiệm trước khi đưa vào sử dụng chính thức. Nếu nguyên nhân xuất phát từ chuyên môn và kỹ năng của khách hàng ẩn danh, doanh nghiệp sẽ không thanh toán và yêu cầu thực hiện lại cho đến khi thỏa mãn yêu cầu mới chính thức thanh toán cho mỗi cá nhân.

Rủi ro thứ hai có thể gặp phải chính là không thể tìm đủ số lượng khách hàng ẩn danh như kế hoạch đã đề ra. Để giải quyết vấn đề này, doanh nghiệp có thể đa dạng hóa các kênh liên kết với các khách hàng ẩn danh. Như đề xuất ban đầu, kế hoạch sẽ chủ yếu sử dụng nguồn nhân lực từ các trang web việc làm tự do như Upwork, LionBridge, Appen,... một nguồn khác mà doanh nghiệp có thể quan tâm chính là các công ty có cung cấp khách hàng ẩn danh hay các cộng đồng khách hàng ẩn danh ở nhiều khu vực.

Rủi ro thứ ba có thể xảy ra chính là thiếu sự liên kết giữa thông tin giữa khách hàng ẩn danh và việc ra quyết định của doanh nghiệp. Để kế hoạch này thật sự thành công với mục tiêu cuối cùng là cải tiến năng suất, điều quan trọng là ban lãnh đạo cần khai thác được dữ liệu từ báo cáo của khách hàng ẩn danh và đưa ra quyết định cải tiến phù hợp. Một phương pháp hữu ích hỗ trợ cho vấn đề này là không chỉ đơn giản sử dụng dữ liệu mà cần sử dụng các công cụ hỗ trợ khác, tiêu biểu là hệ tiêu chuẩn ISO.

Rủi ro cuối cùng có thể xảy ra trong kế hoạch này chính là các khách hàng ẩn danh sẽ gây ảnh hưởng đến hoạt động của dịch vụ hỗ trợ trực tuyến của trang thương mại điện

tử, bởi kế hoạch đề xuất thực hiện trong khoảng thời gian ngày hội mua sắm lớn nhất năm. Vì thế, số lượng 500 khách hàng ẩn danh được cho là phù hợp, không gây ảnh hưởng. Tuy nhiên, nếu trường hợp này xảy ra, các bộ phận nội bộ (như bộ phận IT) trong doanh nghiệp sẽ hỗ trợ giúp phân bổ số lượng khách hàng ẩn danh cho mỗi nhân viên trong dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến.

Nhìn chung, kế hoạch được đề xuất với bốn rủi ro như trên. Đồng thời, biện pháp giúp giải quyết cho mỗi rủi ro cũng được trình bày cụ thể. Và tùy theo tình hình thực tế khi thực hiện kế hoạch, những rủi ro khác cũng có thể phát sinh, đòi hỏi năng suất giải quyết vấn đề của các cá nhân tham gia triển khai kế hoạch.

KẾT LUẬN

1. Tóm lược toàn bộ nội dung

Nền kinh tế ngày càng phát triển, những yêu cầu của doanh nghiệp ngày càng được nâng cao, đặc biệt là vấn đề năng suất. Để bắt kịp những đòi hỏi cấp bách trong kinh doanh, cải tiến năng suất trở thành nhu cầu tất yếu của nhiều doanh nghiệp hiện nay. Bên cạnh ngành sản xuất truyền thống, với xu hướng phát triển của ngành dịch vụ hiện nay, các doanh nghiệp trong ngành cũng rất quan tâm đến việc cải tiến năng suất. Các công cụ, kỹ thuật và phương pháp thực hiện việc đánh giá nhằm hướng đến mục tiêu cải tiến năng suất không ngừng được thử nghiệm và thành công, trong đó có thể kể đến hoạt động khách hàng ẩn danh. Vậy nên, bài viết đã tập trung vào chủ đề cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh nhằm khai thác các kiến thức thú vị liên quan đến chủ đề.

Báo cáo tốt nghiệp với đề tài ***“Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh”*** được thực hiện với hai nội dung chính. Thứ nhất, bài viết thực hiện lược khảo các nội dung lý thuyết liên quan đến chủ đề với bốn nội dung chủ yếu là (1) Cải tiến năng suất (Performance Improvement); (2) Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ/ phục vụ khách hàng; (3) Khách hàng ẩn danh (Mystery Shopping/ Mystery Shoppers); (4) Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh. Mỗi lý thuyết được trình bày qua các giai đoạn cụ thể trong suốt quá trình hình thành và phát triển cho đến ngày hôm nay. Với nội dung lược khảo, bài viết đã đem đến các lý thuyết, mô hình nền tảng với sự đóng góp của nhiều nhà nghiên cứu, khoa học khác nhau theo suốt chiều dài lịch sử, đồng thời tổng hợp so sánh giữa nhiều nghiên cứu liên quan đến đề tài nhằm mang đến góc nhìn đa dạng với các nội dung lược khảo. Thứ hai, chất lọc những ý chủ đạo từ nội dung lược khảo, người viết đã thực hiện đề xuất kế hoạch thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh với dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến của trang thương mại điện tử. Kế hoạch được thực hiện theo phương pháp 5W1H2C5M để mang đến một dự án được hoạch định một cách cụ thể và khoa học. Ngoài ra, để kế hoạch có thể thực hiện trơn tru, các rủi ro cũng được đề cập chi tiết với bốn rủi ro được xác định và những phương pháp giải quyết: (1) lực lượng khách hàng ẩn danh không thu thập đủ dữ liệu mà doanh nghiệp cần; (2) không thể tìm đủ số

lượng khách hàng ẩn danh; (3) thiếu sự liên kết giữa thông tin giữa khách hàng ẩn danh và việc ra quyết định của doanh nghiệp; (4) các khách hàng ẩn danh gây ảnh hưởng đến hoạt động của dịch vụ hỗ trợ trực tuyến của trang thương mại điện tử.

Qua toàn bộ nội dung của bài viết, điều quan trọng nhất có thể khẳng định các lý thuyết liên quan đến đề tài lược khảo ***“Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh”*** cũng có quá trình phát triển sâu rộng với nhiều cột mốc đáng nhớ trong suốt chiều dài lịch sử và vẫn tiếp tục phát triển hơn nữa trong tương lai. Và hơn hết, những lý thuyết ấy hoàn toàn có thể được ứng dụng vào trong thực tiễn mang lại những hiệu quả rất đáng thực hiện.

2. Ưu điểm và hạn chế

Báo cáo tốt nghiệp bằng hình thức lược khảo lý thuyết với đề tài ***“Cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh”*** đã đạt được nhiều mục tiêu được đề ra từ ban đầu. Cụ thể, những mục tiêu đã đạt được chính là: Bài viết đã trình bày được các lý thuyết nền tảng về cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng/ mua sắm ẩn danh; Tổng hợp những các nghiên cứu đã được thực hiện; Trình bày ứng dụng bằng khách hàng ẩn danh vào thực tế để cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ với kế hoạch cụ thể; Làm cơ sở gợi ra mục đích cho các nghiên cứu hoặc các đề tài mở rộng liên quan.

Tuy nhiên, với thời gian hạn hẹp và vốn kiến thức còn nhiều thiếu sót, bài viết không tránh khỏi các hạn chế. Thứ nhất, nội dung lược khảo chưa được khai thác sâu hơn ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong ngành dịch vụ, chủ yếu vẫn chỉ trình bày xoay quan những dịch vụ đơn giản như bán lẻ, ngân hàng, du lịch,... Thứ hai, bài viết không đề cập đến khía cạnh gây nhiều tranh cãi trong những năm gần đây chính là đạo đức khi thực hiện khách hàng ẩn danh bởi lẽ nhiều nhân viên cảm thấy khó chịu, thậm chí là bị xâm phạm cá nhân gây ảnh hưởng công việc và tâm lý của họ khi các doanh nghiệp thực hiện hoạt động khách hàng ẩn danh để điều tra bí mật. Vì thế, đây là một khía cạnh đáng quan tâm nhưng trong khuôn khổ bài viết vẫn chưa khai thác cụ thể vấn đề này. Thứ ba, kế hoạch đề xuất chưa được cụ thể hóa ở chi phí thực hiện khách hàng ẩn danh, bài viết chỉ đề xuất với các con số ước lượng từ những dữ liệu trung bình thu

thập được.

3. Hướng phát triển tiếp theo

Nội dung được khắc họa thông qua báo cáo tốt nghiệp cùng với những hạn chế vẫn còn tồn tại trong bài viết giúp gợi ra những hướng phát triển khả quan trong tương lai. Điển hình, những nghiên cứu về cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh có thể thực hiện trong thị trường ngách của ngành dịch vụ; hay sử dụng đạo đức làm đề tài chủ đạo khi khai thác về cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh.

Bên cạnh chỉ thực hiện lược khảo lý thuyết thông thường, các kế hoạch ứng dụng cũng là một hướng phát triển đáng quan tâm với nội dung cải tiến năng suất trong lĩnh vực dịch vụ bằng khách hàng ẩn danh thông qua các nghiên cứu định tính, định lượng cụ thể. Ngoài ra, từ những kiến thức thông qua quá trình lược khảo, bài viết có thể được sử dụng như một tài liệu tham khảo làm cơ sở lý thuyết để thực hiện khai thác sâu hơn với các nghiên cứu thực nghiệm khác nhau trong tương lai, đặc biệt là tại Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

Bộ công thương. (2021). *THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ VIỆT NAM NĂM 2021*.

Tài liệu tiếng Anh

Abdallah, S. (2018). Relationship Between Employee Performance And Customer Service Quality In Kenya Bureau Of Standards. *Researchjournali's Journal of Human Resource*, 6(November), 1–17.

Aggarwal, A., & Thakur, S. G. M. (2014). *Techniques of Performance Appraisal-A Review*.

Aminev, E. G., & Wang, Q. (2014). System Analysis of Mystery Shopping Data: ISO 9001 for Control of Service Quality. *Open Journal of Social Sciences*, 02(09), 133–138. <https://doi.org/10.4236/jss.2014.29023>

Bacon, D. L. (1981). *Improving Staff Performance Through Checklists*.

Bauermeister, J. A., Pingel, E. S., Jadwin-Cakmak, L., Meanley, S., Alapati, D., Moore, M., Harper, G. W. (2015). The Use of Mystery Shopping for Quality Assurance Evaluations of HIV/STI Testing Sites Offering Services to Young Gay and Bisexual Men. *AIDS and Behavior*, 19(10), 1919–1927. <https://doi.org/10.1007/s10461-015-1174-z>

Beck, J., & Miao, L. (2003). Mystery shopping in lodging properties as a measurement of service quality. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 4(1–2), 1–21. https://doi.org/10.1300/J162v04n01_01

Berkley, B. J., & Gupta, A. (1994). Improving service quality with information technology. *International Journal of Information Management*, 14(2), 109–121. [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(94\)90030-2](https://doi.org/10.1016/0268-4012(94)90030-2)

Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives. *Handbook of Relationship Marketing*, 23(4), 149–170.

<https://doi.org/10.4135/9781452231310.n6>

- Blessing, G., & Natter, M. (2019). Do Mystery Shoppers Really Predict Customer Satisfaction and Sales Performance? *Journal of Retailing*, 95(3), 47–62. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.04.001>
- Brender-Ilan, Y., & Shultz, T. (2005). Perceived fairness of the mystery customer method: Comparing two employee evaluation practices. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 231–243. <https://doi.org/10.1007/s10672-005-9051-y>
- Calvert, P. (2005). It's a mystery. Mystery shopping in New Zealand's public libraries. *Library Review*, 54(1), 24–35. <https://doi.org/10.1108/00242530510574138>
- Chevalier, R. D. (2007). A Brief History Of Performance Improvement. *Performance Improvement*, 46(9), 9–16. <https://doi.org/10.1002/pfi>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Czepiec, H. (1983). The mystery shopper technique as an experiential exercise to teach undergraduate marketing principles. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 503(1), 122–136.
- Devi, S. S., & Reddy, A. V. (2016). A Conceptual Study of Mystery Shopping as an Ancillary Method for Customer Surveys. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 16(2), 11–17.
- Devi, D., Nagesh, P., & Shirisha, M. (2018). *IMPACT OF PERFORMANCE APPRAISAL ON EMPLOYEES MOTIVATION*. 118(15), 127–131.
- Dinis, J., & Elias-almeida, A. (2017). *Implementation of Mystery Shopping in Hotel Management : Practical Overview in F & B*. (November), 29–30.
- Douglas, J. (2015). Mystery shoppers: An evaluation of their use in monitoring performance. *TQM Journal*, 27(6), 705–715. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2015-0052>

- Douglas, A., Douglas, J., & Davies, J. (2007). The impact of mergers on employees. *The Health Care Supervisor*, 7(1), 59–67.
- Eger, L., & Mičík, M. (2015). Improving the quality of customer service by using the technique of mystery shopping. *ACC Journal*, 21(2), 65–76. <https://doi.org/10.15240/tul/004/2015-2-006>
- Felertag, H. (2007). Sales managers fail to respond to inquiries. *Hotel & Motel Management*, 10.
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230–235. <https://doi.org/10.1179/2047480615z.000000000329>
- Finn, A. (2001). Mystery Shopper Benchmarking of Durable-Goods Chains and Stores. *Journal of Service Research*, 3(4), 310–320. <https://doi.org/10.1177/109467050134004>
- Finn, A., & Kayandé, U. (1999). Unmasking a phantom: A psychometric assessment of mystery shopping. *Journal of Retailing*, 75(2), 195–217. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)00004-4)
- Ford, R.C., Bach, S.A. and Fottler, M.D. (1997), “Methods of measuring patient satisfaction in health care organisations”, *Health Care Management Review*, Vol. 22 No. 2, pp. 74-89.
- Ford, R. C., Latham, G. P., & Lennox, G. (2011). Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement. *Organizational Dynamics*, 40(3), 157–164. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.04.002>
- Guerrien, A., Leconte-Lambert, C., & Leconte, P. (1993). *Time-of-Day Effects on Attention and Memory Efficiency: Is Chronopsychology a Method for Studying the Functioning of the Human Subject?*
- Hart, W.L. (1995), "The power of internal guarantees", *Harvard Business Review*, Vol. 6 No. 1, pp. 64-72.
- Hesselink, M, Iwaarden, J. Van, & Wiele, T. Van Der. (2004). *Mystery shopping : A*

tool to develop insight into customer service provision.

- Hesselink, Martijn, & Wiele, T. Van Der. (2003). Mystery Shopping : In-depth measurement of customer satisfaction. REPORT SERIES. *Research Management*.
- Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: A road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/09604521111100225>
- Kruskal, J. B., Reedy, A., Pascal, L., Rosen, M. P., & Boisselle, P. M. (2012). Lean Approach to Improving Performance and Efficiency in a Radiology Department. 2016 8th International Conference on Communication Systems and Networks, COMSNETS 2016. <https://doi.org/10.1109/COMSNETS.2016.7439999>
- Lai, Y.-L., & Chang, S.-C. (2013). How Improving the Customer Experience Quality and Business Performance? A Case Study by Mystery Shopper Practices. *International Journal of Marketing Studies*, 5(6). <https://doi.org/10.5539/ijms.v5n6p52>
- Landrum, H., & Prybutok, V. R. (2004). A service quality and success model for the information service industry. *European Journal of Operational Research*, 156(3), 628–642. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00125-5](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00125-5)
- Latham, G., Almost, J., Mann, S., & Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics*, 34(1), 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.11.001>
- Leite, H. dos R., & Vieira, G. E. (2015). Lean philosophy and its applications in the service industry: A review of the current knowledge. *Producao*, 25(3), 529–541. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.079012>
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer Experience Quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Published in Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 846–869.
- Ma, J. E., Qu, H., Njite, D., & Chen, Su. (2011). Western and Asian Customers'

- Perception Towards Chinese Restaurants in the United States. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(2), 121–139. <http://dx.doi.org/10.1080/1528008X.2011.541818>
- Manolică, A., & Roman, T. C. (2013). Mystery Shopping Research - Seeing the Company's Performance Through the Eyes of the Customers. *Annals of the Alexandru Ioan Cuza University - Economics*, 59(2). <https://doi.org/10.2478/v10316-012-0035-4>
- Mattsson, J. (2012). Strategic insights from mystery shopping in B2B relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 313–322. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.657226>
- McDonough, M. (2004). A sneak peak. *ABA Journal*, 90(5), 72–73.
- Melton, T. (2005). The benefits of lean manufacturing: What lean thinking has to offer the process industries. *Chemical Engineering Research and Design*, 83(6 A), 662–673. <https://doi.org/10.1205/cherd.04351>
- Melvin, J. R. (1995). *HISTORY AND MEASUREMENT IN THE SERVICE SECTOR: A REVIEW*. (2), 233–241. Retrieved from <http://han.sub.uni-goettingen.de/han/EbscoHost/web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=69bca98e-3c0d-4cf3-bfbb-2434ea16faeb%40sessionmgr198&vid=1&hid=112>
- Michelson, M. (2004). *Taking the mystery out of mystery shopping*. [PowerPoint slides]. Truy xuất từ <http://mspa-eu.org/about/MysteryShopping1.ppt>
- Minghetti, V., & Celotto, E. (2014). Measuring Quality of Information Services: Combining Mystery Shopping and Customer Satisfaction Research to Assess the Performance of Tourist Offices. *Journal of Travel Research*, 53(5), 565–580. <https://doi.org/10.1177/0047287513506293>
- Mohr, M. F. (1992). Recent and Planned Improvements in the Measurement and Deflation of Services Outputs and Inputs in BEA's Gross Product Originating Estimates. In *Output Measurement in the Service Sectors*.

- Moore, B. (1990). The Service Excellence Experience. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(6), 18–24. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001087>
- Naveh, E., & Marcus, A. A. (2004). When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? Assimilation and going beyond. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(3), 352–363. <https://doi.org/10.1109/TEM.2004.830864>
- Neyestani, B. (2017). Seven Basic Tools of Quality Control: The Appropriate Techniques for Solving Quality Problems in the Organizations. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2955721>
- Nguyen, M., & Truong, M. (2016). The Effect of Culture on Enterprise's Perception of Corporate Social Responsibility: The Case of Vietnam. *Procedia CIRP*, 40, 680–686. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.154>
- Norris, P. (2004). Reasons why mystery shopping is a useful and justifiable research method. *The Pharmaceutical Journal*, 272, 746–747.
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pashkina, M., & Plakhotnik, M. S. (2018). Mystery shopping through the lens of organizational justice. *Industrial and Commercial Training*, 50(3), 109–122. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2017-0088>
- Paul, S. (2018). The Journey of Performance Appraisal From 90 Degree To 720 Degree. *International Journal of Basic and Applied Research*, 8(3), 555–563.
- Pehkonen, T. (2014). *Mystery Shopping in Improving Salesperson Performance – Case Group and Conference Business*.
- Pickles, J. P., Hide, E. H., & Maher, L. M. (2008). Experience based design: A practical method of working with patients to redesign services. *Clinical Governance*, 13(1), 51–58. <https://doi.org/10.1108/14777270810850634>

- Piercy, N., & Rich, N. (2009). Lean transformation in the pure service environment: The case of the call service centre. *International Journal of Operations and Production Management*, 29(1), 54–76.
<https://doi.org/10.1108/01443570910925361>
- Pyon, C. U., Woo, J. Y., & Park, S. C. (2011). Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry. *Expert Systems with Applications*, 38(4), 3267–3279.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.08.112>
- Radoslav, J., & Jankalová, M. (2011). Mystery shopping - The tool of employee communication skills evaluation. *Business: Theory and Practice*, 12(1), 45–49.
<https://doi.org/10.3846/btp.2011.05>
- Reed, K., & Miles, L. R. (1995). How mystery shoppers support “the Brenton way” of creating and defining a service culture. *Journal of Retail Banking Services*, 17(4), 21.
- Rummler, G. A. (2007). THE PAST IS PROLOGUE: AN EYEWITNESS ACCOUNT OF HPT. *Performance Improvement*, 46(9), 9–16. <https://doi.org/10.1002/pfi>
- Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 03(05), 2279764.
- Soloukdar, A. (2015). Comparing fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS for evaluation of business intelligence vendors. *Decision Science Letters*, 4(2), 137–164.
<https://doi.org/10.5267/j.dsl.2015.1.002>
- Štěrbová, M., Mat’ová, H., & Parobek, J. (2015). Quality Control of Provided Services by Mystery Shopping Method. *Procedia Economics and Finance*, 34(15), 105–112. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01607-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01607-x)
- Stolovitch, H. D. (2000). Human Performance Technology: Research and Theory to Practice. *Performance Improvement*, Vol. 39, pp. 7–16. Retrieved from

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/pfi.4140390407>

- Swanson, R. A. (1999). The Foundation of Performance Improvement and Implications for Practices (Swanson 1999).pdf. *Advances in Developing Human Resources*, pp. 1–25.
- Tosti, D. T., & Kaufman, R. (2007). WHO IS THE “REAL” FATHER OF HPT? *Performance Improvement*, 46(9), 9–16. <https://doi.org/10.1002/pfi>
- Turner, H. (2007), “Mystery shopping”, in van Hamersveld, M. and de Bont, C. (Eds), *Market Research Handbook*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, pp. 333-46
- Wang, C., & Mattila, A. S. (2008). The role of culture in customer references for service failure explanations. *Proceedings of 2008 International CHRIE Conference*, 441.
- Wilson, A., & Gutmann, J. (1998). Public transport: The role of mystery shopping in investment decisions. *International Journal of Market Research*, 40(4), 285–293. <https://doi.org/10.1177/147078539804000401>
- Wilson, A. M. (1998a). The role of Mystery Shopping in Service Performance. *Managing Service Quality*, 8(6), 414–420.
- Wilson, A. M. (1998b). The use of mystery shopping in the measurement of service delivery. *Service Industries Journal*, 18(3), 148–163. <https://doi.org/10.1080/026420698000000037>
- Wilson, A. M. (2001). Mystery shopping: Using deception to measure service performance. *Psychology and Marketing*, 18(7), 721–734. <https://doi.org/10.1002/mar.1027>
- Wong, C. W. Y., Lai, K. H., Cheng, T. C. E., & Lun, Y. H. V. (2015). The role of IT-enabled collaborative decision making in inter-organizational information integration to improve customer service performance. *International Journal of Production Economics*, 159, 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.02.019>