

**BỘ GIÁO DỤC & ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC UEH
TRƯỜNG KINH DOANH**



**MÔN HỌC: PHƯƠNG PHÁP 6 SIGMA
BÀI TẬP NHÓM: 9**

Giảng viên hướng dẫn: *Th.S Nguyễn Văn Hóa*

Thành viên nhóm:

- 1. Phạm Thị Ngọc Phương*
- 2. Nguyễn Thị Anh Phương*
- 3. Chu Phạm Ngọc Ánh*
- 4. Trịnh Thị Mỹ Duyên*
- 5. Phan Thanh Xuân*

TP.HCM, ngày 16 tháng 1 năm 2022

MỤC LỤC

I. GIỚI THIỆU DOANH NGHIỆP	5
1. Lịch sử hình thành.....	5
2. Mục tiêu – tầm nhìn- sứ mệnh – phương châm – cam kết	5
3. Chức năng và nhiệm vụ	6
4. Cơ cấu tổ chức.....	7
5. Các hoạt động, sản phẩm dịch vụ chủ yếu	8
6. Kết quả hoạt động kinh doanh	10
7. Chiến lược của công ty cổ phần Việt Tinh Anh.....	10
8. Mục tiêu hoạt động năm 2021	11
II. BỘ PHẬN VẬN HÀNH MYKINGDOM	11
1. Giới thiệu	11
2. Chức năng nhiệm vụ.....	12
3. Cơ cấu tổ chức.....	13
4. Các quá trình của bộ phận vận hành cửa hàng phải thực hiện	16
a. Quá trình bán hàng	16
b. Quá trình nhận hàng và trưng bày.....	16
c. Quá trình chăm sóc khách hàng	17
d. Quá trình đóng đơn online	17
e. Quá trình bảo hành	17
5. Quy trình của các quá trình	18

6. Mục tiêu chất lượng.....	37
7. Kết quả hoạt động năm 2021	38
8. Nhận diện quá trình chính.....	39
9. Kết quả tồn tại của quá trình	39
III. NHẬN DIỆN CÁC QUÁ TRÌNH CỦA BỘ PHẬN CÓ LIÊN QUAN ĐẾN CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP	40
1. Quá trình bán hàng	40
2. Quá trình chăm sóc khách hàng	41
IV. LÝ GIẢI BẰNG SƠ ĐỒ TỪ CHIẾN LƯỢC CÔNG TY – MỤC TIÊU CÔNG TY – CHỨC NĂNG BỘ PHẬN – MỤC TIÊU BỘ PHẬN – NHỮNG QUÁ TRÌNH CỦA BỘ PHẬN CÓ LIÊN QUAN	42
V. THẺ CÂN BẰNG (BSC – BALANCED SCORECARD)	44
V. PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ VÀ NHẬN DIỆN CÁC DỰ ÁN CÓ THỂ ĐỀ XUẤT	48
1. Phân tích VOC	48
2. Phân tích VOB của công ty.....	50
a. Phân tích chiến lược của doanh nghiệp.....	50
b. Phân tích môi trường hoạt động của doanh nghiệp.....	58
c. Phân tích đối thủ cạnh tranh.....	60
d. Phân tích điểm yếu và điểm mạnh của doanh nghiệp	61
3. Xác định dự án.....	64
4. Phân tích COPQ	70

5. Phân tích tác động tài chính FEA:.....	76
6. Lựa chọn dự án tiềm năng.....	78
7. Hoàn thành bản hiến chương dự án	86
VI. XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ VÀ CÁC VẤN ĐỀ TIỀM ẨN, XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐO LƯỜNG.....	89
1. Xác định vấn đề cần giải quyết.....	89
2. Xác định các nhân tố tiềm ẩn của vấn đề cần giải quyết	89
3. Xây dựng kế hoạch đo lường.....	95
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	106

I. GIỚI THIỆU DOANH NGHIỆP

1. Lịch sử hình thành



Bắt đầu từ giai đoạn 2007 - 2008, với sự du nhập của những mặt hàng đồ chơi chính hãng có thương hiệu, bên cạnh các dòng sản phẩm giá rẻ từ Indonesia, Malaysia hay Trung Quốc vốn đã tồn tại từ lâu, thị trường đồ chơi trong nước bắt đầu xuất hiện sự phân hóa rõ rệt. Sự xuất hiện những doanh nghiệp chuyên kinh doanh nhóm đồ chơi cao cấp nhập khẩu - dòng sản phẩm được bán trong các trung tâm thương mại lớn hoặc chuỗi cửa hàng riêng biệt, đã làm thay đổi cuộc chơi trên thị trường.

Công ty Cổ phần Việt Tinh Anh được thành lập vào 8/2009 bởi một nhóm doanh nhân trẻ có đam mê cung cấp các vật liệu vui chơi chất lượng cao cho trẻ em. Hiện tại, Việt Tinh Anh là nhà phân phối chính thức của LEGO tại Việt Nam và các thương hiệu đồ chơi nổi tiếng toàn cầu khác như SIKU - xe đúc đến từ Đức, Moxie Girlz của MGA Entertainment đến từ Hoa Kỳ; Pink Poppy, Champion, K-kids - đồ chơi trẻ em, và Janod - nhạc cụ từ Pháp

Công ty bán lẻ số 1 tại Việt Nam, với một chuỗi 215 cửa hàng Mykingdom trên toàn quốc, cung cấp trực tiếp đến tay người tiêu dùng, các sản phẩm đồ chơi cao cấp của các thương hiệu nổi tiếng trên thế giới. Công ty cổ phần Việt Tinh Anh sở hữu chuỗi cửa hàng Mykingdom, là một trong những chuỗi cửa hàng có quy mô lớn nhất trên thị trường hiện nay.

2. Mục tiêu – tầm nhìn- sứ mệnh – phương châm – cam kết

Mục tiêu: Việt Tinh Anh mong muốn giúp trẻ rèn luyện ý thức, giáo dục nhân cách, đánh thức tiềm năng sáng tạo và khẳng định cá tính riêng của trẻ thông qua các món đồ chơi thông minh.

Tầm nhìn: Việt Tinh Anh mong muốn trở thành người bạn thân thiết, đáng tin cậy của mọi gia đình Việt Nam, giúp các bậc phụ huynh trong việc phát triển toàn diện về trí não, sự sáng tạo và khả năng vận động của trẻ thông qua những món đồ chơi chất lượng cao mà công ty cung cấp.

Sứ mệnh: Việt Tinh Anh cung cấp các sản phẩm đồ chơi mang tính giáo dục, giải trí và an toàn nhằm phát triển khả năng tư duy sáng tạo và trí tưởng tượng của trẻ em Việt Nam.

Phương châm: Vừa học - vừa chơi, phát triển trí tuệ - tư duy sáng tạo

Cam kết: Việt Tinh Anh mang đến cho trẻ em Việt Nam nhiều niềm vui trong quá trình phát triển một cách tích cực nhất, về thể chất và trí tuệ.

3. Chức năng và nhiệm vụ

Chức năng: Với đội ngũ nhân viên đầy kinh nghiệm và tâm huyết, công ty cam kết cung cấp, hỗ trợ và tư vấn nhiệt tình giúp khách hàng đặc biệt là bậc phụ huynh có những lựa chọn về sản phẩm mang tính giáo dục, giải trí và phát triển óc sáng tạo phù hợp và tối ưu nhất với giới tính và độ tuổi của con em mình

Nhiệm vụ:

- Cung cấp những sản phẩm đa dạng đến tay người tiêu dùng, mở rộng chuỗi cửa hàng đến nhiều khu vực và tiếp tục duy trì nguồn cung từ các thương hiệu đồ chơi cao cấp uy tín và chất lượng trên thế giới.
- Để phát triển trí tưởng tượng và óc sáng tạo của trẻ em bằng cách cung cấp cho trẻ em những hình thức giải trí lành mạnh, an toàn và mang tính giáo dục cao.

- Việt Tinh Anh với nhiệm vụ không ngừng nâng cao chất lượng chất lượng về sản phẩm và dịch vụ khách hàng, mang đến cho trẻ những giờ phút vui chơi và phát triển một cách tích cực

4. Cơ cấu tổ chức

Việt Tinh Anh là một môi trường làm việc đầy năng động và sáng tạo. Chúng tôi lắng nghe ý kiến của mọi người và sẵn sàng hỗ trợ mỗi cá nhân thực hiện những ý kiến đó. Hãy đến với chúng tôi và cùng nhau phát triển một cách bền vững...

Đội ngũ quản lý



Đặng Ngọc – Tổng Giám Đốc

Bà Đặng Ngọc là người điều hành chính trong các hoạt động của Công ty, quản lý trực tiếp trong việc lập chiến lược marketing và bán hàng. Bà là Trưởng nhãn hàng cao cấp của Unilever từ năm 2003 – 2005, và là người chủ chốt trong việc xây dựng vị thế vững chắc cho nhãn hiệu LEGO tại thị trường

Việt Nam và gặt hái thành công khi tái tung những sản phẩm tại Việt Nam trong năm 1997 – 2003.



Đặng Thị Hồng Hải - Giám Đốc Kinh Doanh

Bà Hồng Hải là người điều hành chính và đảm trách việc hoạch định, chiến lược Tiếp thị Bán hàng cho khu vực miền Bắc. Bà có trên 13 năm kinh nghiệm trong việc Tiếp thị Kinh doanh ở thị trường đồ chơi Việt Nam. Với kinh nghiệm chuyên sâu hòa cùng đam mê trong việc phát triển trí tuệ trẻ em thông qua các

sản phẩm đồ chơi, bà Hồng Hải đã tạo dựng được chỗ đứng vững chắc cho các nhãn hàng đang phụ trách.



Trịnh Thị Kim Dung - Giám Đốc Tài Chính

Bà Kim Dung chịu trách nhiệm cho mọi hoạt động tài chính, kế toán, kiểm soát nội bộ của công ty. Bà Kim Dung cũng đã từng là chuyên viên tài chính cao cấp tại Mekong Capital nơi bà chịu trách nhiệm cải thiện năng lực tài chính của nhiều công ty trong danh mục đầu tư của Quỹ vào giai đoạn sau đầu tư và cũng tham gia vào việc định giá doanh nghiệp, lập các mô hình tài chính và đánh giá rủi ro của các khoản đầu tư tiềm năng.



Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty

5. Các hoạt động, sản phẩm dịch vụ chủ yếu

Thế mạnh của Việt Tinh Anh là phân phối các dòng sản phẩm đồ chơi lắp ghép từ các thương hiệu như LEGO, Siku, Moxie Girlz... mô phỏng những siêu anh hùng của DC Comics, Marvel hay những nhân vật, công trình nổi tiếng - những dòng sản phẩm này có mức giá phổ biến từ vài trăm nghìn cho đến hàng chục triệu đồng.

- Ngành nghề kinh doanh

- Đồ Chơi Giáo Dục
- Đồ Chơi Mầm Non
- Thiết Bị Mầm Non
- Đồ Chơi Nhập Khẩu
- Đồ Chơi Trẻ Em

- Sản phẩm dịch vụ: Đồ chơi trẻ em

- Đồ chơi cho bé gái
- Đồ chơi giáo dục
- Đồ chơi lego
- Đồ chơi mầm non
- Đồ chơi nhập khẩu
- Đồ chơi nhựa
- Đồ chơi nhựa an toàn
- Đồ chơi phát triển trí thông minh
- Đồ chơi trẻ em
- Đồ chơi winx
- Búp bê

6. Kết quả hoạt động kinh doanh

Theo số liệu ước tính thì doanh thu của chuỗi cửa hàng Mykingdom trong năm 2020 đạt hơn 900 tỷ đồng, tăng gần 12% so với năm 2019. Với mức tăng trưởng như trên dao động và mong muốn mà công ty đặt ra khoảng 10%- 30% thì ước tính cho đến năm 2021 và 2022 doanh thu vượt mức 1000 tỷ đồng.

Tuy nhiên biên lợi nhuận thấp và tốc độ tăng trưởng không tương xứng với doanh thu của chuỗi cửa hàng này được một số chuyên gia lý giải là do đặc thù của hoạt động kinh doanh phân phối với tỷ lệ lợi nhuận biên không quá cao và việc đẩy mạnh phát triển hệ thống nhằm chiếm lĩnh thị trường khiến chi phí gia tăng.

Không riêng Mykingdom, nhiều chuỗi cửa hàng phân phối đồ chơi nhập khẩu khác cũng đang đánh đổi giữa lợi nhuận và việc mở rộng hệ thống phân phối.

7. Chiến lược của công ty cổ phần Việt Tinh Anh

Mang đến cho khách hàng những sản phẩm đa dạng với chất lượng tốt hơn, nâng cao sự trải nghiệm khách với việc cải tiến phát triển quá trình bán hàng, chăm sóc khách hàng.

Trở thành nhà phân phối độc quyền chiếm thị phần lớn trên thị trường, cạnh tranh với nhà phân phối cùng ngành

- Sĩ lễ xe đạp Royal Baby cho các đơn vị khác như Điện máy xanh, ...
- Độc quyền phân phối lego tại thị trường Việt Nam
- Độc quyền phân phối Hot Wheels thay Phương Nga

Giá trị cốt lõi: Việt Tinh Anh tin rằng tất cả các giá trị dưới đây sẽ giúp tất cả các thành viên cùng nhau đạt được các mục tiêu đã đề ra.

- Khách hàng làm trọng tâm
- Trách nhiệm toàn diện

- Đáng tin cậy
- Sáng tạo và tiến bộ
- Cởi mở và tôn trọng
- Nâng cao tinh thần làm việc nhóm

8. Mục tiêu hoạt động năm 2021

- Mục tiêu của Việt Tinh Anh là giúp trẻ rèn luyện ý thức, giáo dục nhân cách, đánh thức tiềm năng sáng tạo và khẳng định cá tính riêng của trẻ thông qua đồ chơi cho trẻ.
- Tăng 10- 30% doanh thu so với năm 2020
- Mở rộng chuỗi cửa hàng bán trực tiếp, trung bình một khu vực là 1 đến 2 cửa hàng một năm
- Hướng đến khách hàng có thu nhập trung bình khá
- Trở thành thương hiệu đồ chơi uy tín hàng đầu Việt Nam

II. BỘ PHẬN VẬN HÀNH MYKINGDOM

1. Giới thiệu

Việt Tinh Anh được chia thành nhiều phòng ban bộ phận khác nhau bao gồm các bộ phận như kế toán, nhân sự, marketing, IT, chăm sóc khách hàng.... Nhưng trong đó bộ phận được xem là có nhiều nhân sự và cơ chế hoạt động linh hoạt nhất là vận hành Mykingdom hay được gọi là bộ phận MKD.

Mykingdom không đơn giản chỉ là một cửa hàng đồ chơi thông thường, còn là vương quốc đồ chơi cho trẻ, cung cấp hàng nghìn sản phẩm đồ chơi mang tính giáo dục trẻ hình thành nhân cách, phát triển trí lực và đánh thức khả năng tư duy sáng tạo.

Mykingdom chuyên phân phối cung cấp trực tiếp đến tay người tiêu dùng, các sản phẩm đồ chơi cao cấp của các thương hiệu nổi tiếng trên thế giới tại thị trường Việt Nam với các thương hiệu đồ chơi giáo dục, thông minh và an toàn từ Đức, Đan Mạch, Pháp, Mỹ,... như xe mô hình SIKU, búp bê Moxie Girlz USA, Pink Poppy, Champion, K's Kids, Janod, Bruder, Hasbro,... sản phẩm đồ chơi cho bé từ truyền thống đến hiện đại, từ kích thích vận động đến nâng cao trí tuệ, từ vài trăm nghìn đồng đến vài chục triệu đồng,...

Mykingdom thuộc sở hữu của Công ty Cổ phần Việt Tinh Anh được thành lập vào giữa năm 2009 bởi một nhóm doanh nhân trẻ đầy nhiệt huyết và lòng yêu thương trẻ em.

Chính nhờ giá trị cốt lõi đó dẫn sự tăng trưởng của thị trường Việt Nam đang có hơn 20 triệu trẻ em này mà hiện nay Mykingdom đã có những bước phát triển thần tốc, sở hữu 215 cửa hàng trên khắp cả nước, riêng thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội đã chiếm hơn một nửa, mang đến cơ hội trải nghiệm những sản phẩm đồ chơi tốt nhất cho trẻ em Việt Nam với tất cả các sản phẩm đều được thông qua kiểm định theo tiêu chuẩn quốc tế, đảm bảo chất lượng và độ an toàn tuyệt đối

Đa dạng, phong phú với hơn 1,000 chủng loại mặt hàng dành cho các bé ở mọi độ tuổi.

2. Chức năng nhiệm vụ

Như đã biết chức năng chính của bộ phận vận hành Mykingdom là trực tiếp mang doanh thu về cho công ty, bộ phận chuyển giao giá trị lợi ích giữa đôi bên từ khách hàng và công ty. Mang đến cho khách hàng sự hài lòng từ giá trị sản phẩm mang lại đến thái độ đáp ứng dịch vụ, để khách hàng cảm thấy thoải mái với trải nghiệm để cơ hội khách hàng quay lại và niềm tin về thương hiệu trở nên uy tín hơn từ đó góp phần gia tăng nguồn thu và lợi nhuận của công ty

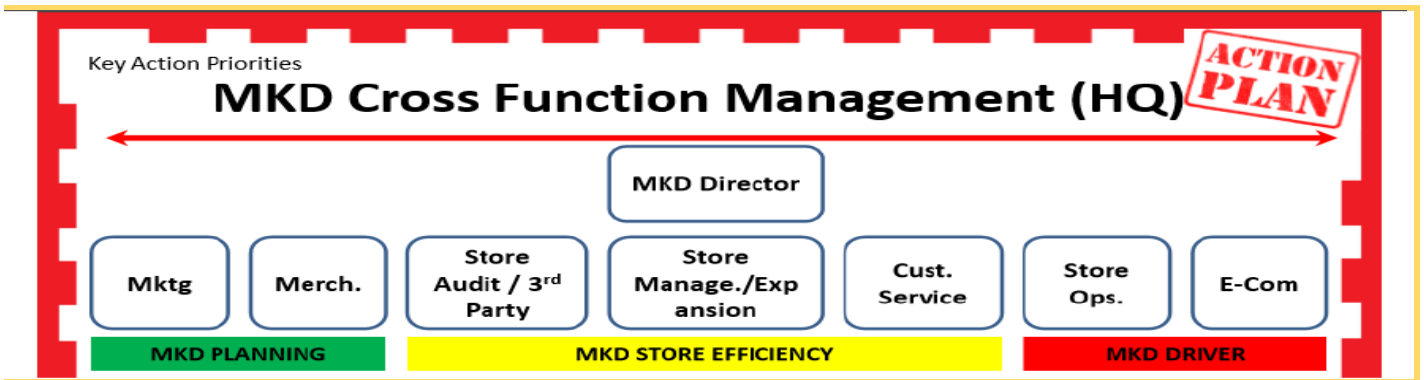
Với chức năng trên thì có thể thấy nhiệm vụ của bộ phận là vận hành trơn tru chuỗi cung ứng đầu ra, riêng với bộ phận vận hành cửa hàng là bán hàng và trực tiếp tư vấn bán hàng, ngoài ra còn có các nhiệm vụ khác như kiểm soát hàng hóa, trưng bày hàng hóa, chăm sóc hỗ trợ khách hàng sau khi mua hàng....

3. Cơ cấu tổ chức

Sơ đồ cơ cấu tổ chức khối vận hành Mykingdom được trình bày chung bao gồm các bộ phận như sau:

- Marketing: Triển khai các hoạt náo, sự kiện, POSM, kế hoạch bán hàng, danh mục hàng hóa khuyến mãi, hàng mới hàng tháng, xây dựng hướng dẫn trưng bày sản phẩm, chương trình khuyến mãi.
- Merchandising (Bộ phận kinh doanh): Dự báo nhu cầu hàng hóa, quản lý tồn kho, đặt hàng và điều chuyển hàng hóa nội bộ.
- Store audit (Kiểm soát nội bộ): Giám sát việc tuân thủ quy trình quy định, xây dựng các quy trình thực hiện chuẩn cho cửa hàng, đặt mục tiêu phục vụ khách hàng và đào tạo.
- Store management / Expansion (Quản lý hiệu quả kinh doanh/ phát triển thị trường): Đàm phán hợp đồng thuê mặt bằng, mở thị trường mới, đóng cửa hàng, chịu trách nhiệm P&L của cửa hàng, bảo trì trang thiết bị toàn bộ cửa hàng.
- Customer service (CRM): Dịch vụ hậu cần sau bán hàng, xử lý hàng lỗi trả về, bảo hành sản phẩm, xử lý khiếu nại và phản hồi lại thông tin khách hàng.
- Store Operation (Vận hành cửa hàng): Chịu trách nhiệm doanh thu, vận hành hoàn hảo cửa hàng, đảm bảo vệ sinh sạch sẽ, hàng hóa mới và đầy đủ tại cửa hàng.

- E-Commerce (Thương mại điện tử): Quản lý web/ fanpage MKD, sản phẩm giao dịch điện tử, đơn hàng bán đứt (trường học, công ty, siêu thị, nhà phân phối...)



Quan sát riêng và chuyên sâu đối với bộ phận vận hành cửa hàng MyKingdom (MKD) thì thông thường có cơ cấu giống nhau về nhân sự, bao gồm nhân viên và cửa hàng trưởng. Nhân viên được yêu cầu ở bộ phận này sẽ bao gồm 18-35 tuổi, tốt nghiệp trung học phổ thông trở lên và sẽ được đào tạo kiến thức và kỹ năng khi mới vào. Song song đó cửa hàng trưởng từ 20-35 tuổi và trình độ trung cấp trở lên, có kinh nghiệm trong việc quản lý cửa hàng hoặc hoạt động trong lĩnh vực chuỗi cửa hàng. Với cơ cấu trên thì ở mỗi cửa hàng sẽ được phân bổ khác nhau về cấp bậc và loại sẽ có số lượng nhân viên cũng như giờ công định biên khác nhau.

Các cửa hàng thuộc bộ phận vận hành cửa hàng MKD được phân loại theo doanh số như sau:

Windows
to activate Window



Windows
to activate Window

Windows
to activate Window

Windows
to activate Window

Windows
to activate Window

- Windows
to activate Window

Windows
to activate Window

(Hình ảnh định biên giờ công và nhân viên cửa hàng loại D)

1																				
2	BẢNG CHẤM CÔNG NHÂN VIÊN CỬA HÀNG THÁNG 11/2021																			
3																				
4	Ngày công đầu tháng:																			
5	Công chuẩn (giờ công):																			
6		01/11/2021 AL ngủ phép 208 HL ngủ lễ OFF ngày nghỉ hàng tuần																		
7		CT đi công tác (team building ...) PL ngủ hưởng lương khác (hiếu, hỷ) CU cửa hàng đóng cửa																		
8		CT đi công tác (team building ...) PL ngủ hưởng lương khác (hiếu, hỷ) CU cửa hàng đóng cửa																		
9		CT đi công tác (team building ...) PL ngủ hưởng lương khác (hiếu, hỷ) CU cửa hàng đóng cửa																		
10		CT đi công tác (team building ...) PL ngủ hưởng lương khác (hiếu, hỷ) CU cửa hàng đóng cửa																		
11		CT đi công tác (team building ...) PL ngủ hưởng lương khác (hiếu, hỷ) CU cửa hàng đóng cửa																		
12		CT đi công tác (team building ...) PL ngủ hưởng lương khác (hiếu, hỷ) CU cửa hàng đóng cửa																		
13		CT đi công tác (team building ...) PL ngủ hưởng lương khác (hiếu, hỷ) CU cửa hàng đóng cửa																		
14		CT đi công tác (team building ...) PL ngủ hưởng lương khác (hiếu, hỷ) CU cửa hàng đóng cửa																		
15		CT đi công tác (team building ...) PL ngủ hưởng lương khác (hiếu, hỷ) CU cửa hàng đóng cửa																		
16		CT đi công tác (team building ...) PL ngủ hưởng lương khác (hiếu, hỷ) CU cửa hàng đóng cửa																		

(Hình ảnh định biên giờ công và nhân viên cửa hàng loại B)

- Ngoài ra với khối bộ phận vận hành cửa hàng MKD đi kèm với một khu vực sẽ có một giám sát được phân bổ. Để sắp xếp, giám sát, kiểm soát và thúc đẩy tiến trình hoạt động của từng cửa hàng cụ thể.

4. Các quá trình của bộ phận vận hành cửa hàng phải thực hiện

Quy mô hệ thống quá lớn với hơn 215 cửa hàng trên toàn quốc. Thông tin tóm gọn thu thập được từ các nguồn phản hồi của khách hàng về cửa hàng, thông tin từ nhân viên, quá trình quan sát thực tế tại cửa hàng và các nguồn tham khảo khác. Dưới đây là thông tin về quá trình thực hiện quá trình bán hàng, quá trình nhận hàng và trưng bày, quá trình chăm sóc khách hàng sau khi bán, quá trình đóng hàng online và quá trình cập nhật chương trình khuyến mãi ...thu thập được tại cửa hàng Mykingdom.

a. Quá trình bán hàng

Sẽ bao gồm các bước từ chào đón khách hàng, sau đó thực hiện xác định nhu cầu của khách hàng để tiến hành tư vấn sản phẩm phù hợp, chuyển giao giá trị mà công ty cung cấp để đáp ứng mong muốn của khách hàng. Kết quả cuối cùng mà quá trình này tạo ra là sự hài lòng về sản phẩm và dịch vụ đáp ứng mà khách hàng tìm kiếm, mang lại lợi nhuận doanh thu cho công ty.

b. Quá trình nhận hàng và trưng bày

Đầu vào của quá trình là các sản phẩm đồ chơi được nhập từ nhà cung cấp chính hãng về kho, và sản phẩm sẽ được vận chuyển từ kho hàng đến từng cửa hàng. Nhiệm vụ của bộ phận vận hành cửa hàng MKD sẽ tiếp nhận sản phẩm, kiểm tra đúng số lượng và mã hàng, sau đó tiến hành cất trữ và trưng bày để khách hàng có thể dễ dàng tiếp cận và mua sản phẩm. Quá trình này sẽ kết thúc khi từng mã vận đơn được nhân viên trong bộ phận vận hành cửa hàng MKD ở mỗi cửa hàng cập nhật trên hệ thống.

c. Quá trình chăm sóc khách hàng

Quá trình này bao gồm nhiều chuỗi công việc có liên quan như tiếp nhận bảo hành sản phẩm điện tử sau khi mua, thông thường những sản phẩm này có thời gian bảo hành 30 ngày, do đó với những lỗi kỹ thuật của sản phẩm phát sinh trong 30 ngày sau khi mua sẽ được tiếp nhận bảo hành trong thời 10 ngày và quá trình kết thúc khi khách hàng nhận lại sản phẩm hoạt động hoàn chỉnh. Hoặc giải đáp thắc sau khi khách hàng mua sản phẩm, và chưa biết cách lắp ráp cũng như sử dụng sản phẩm.

d. Quá trình đóng đơn online

Quá trình này được xem là quá trình song song mang lại doanh thu và lợi nhuận cho công ty. Tuy nhiên quá trình này được thực hiện thông qua các sàn thương mại điện tử như Tiki, Lazada, Shopee và website Mykingdom. Quá trình này sẽ được bắt đầu khi khách hàng có nhu cầu về sản phẩm và tiến hành đặt hàng online thông qua các sàn trên. Cửa hàng sẽ tiếp nhận vận đơn, sau đó tra cứu mã sản phẩm, đóng đơn và xác nhận hoàn thành để bên thứ 3 là shipper sẽ đến nhận và giao đến khách hàng. Quá trình này sẽ kết thúc khi khách hàng xác nhận là nhận hàng thành công.

e. Quá trình bảo hành

Đầu vào của quá trình là các sản phẩm bị lỗi kỹ thuật được nhận vào tại cửa hàng, sau đó tiến hành ghi phiếu và nhập phiếu. Cuối cùng mang đến cho bộ phận kỹ thuật hỗ trợ và nhận lại, thông thường thời gian sẽ kéo dài một tuần.

5. Quy trình của các quá trình

Với các quá trình trên thì nhận diện quá trình nhận hàng, quá trình bán hàng, đóng đơn online và bảo hành sản phẩm được xem là quá trình được xây dựng quy trình cụ thể của bộ phận. Vì nó là nhiệm vụ cũng như chức năng bắt buộc bộ phận phải thực hiện để mang đến kết quả mong muốn như mục tiêu đã đề ra của công ty. Với các quá trình đó sẽ được xây dựng bằng văn bản và được thông qua áp dụng tại rộng rãi cho bộ phận như sau:

a. Quy trình bán hàng

Chào đón khách hàng

Giữ thái độ tươi cười vui vẻ khi gặp khách hàng: Ngay khi khách hàng bước vào cửa hàng phải nhận ra và niềm nở chào khách “ Mykingdom xin chào”. Ánh mắt hướng về phía khách hàng chào đón.

Xác định nhu cầu và tư vấn bán hàng

Nhân viên phải tiếp cận khách hàng nhanh nhất trong vòng 15 giây. Xác định nhu cầu khách hàng thông qua những câu hỏi lịch sự . Nhân viên cần đặt những câu hỏi gợi ý cho khách hàng để xác định nhu cầu của khách hàng. Để từ đó có thể dễ dàng xác định được tâm lý mua hàng của khách về giá cả, chủng loại, xuất xứ, lợi ích mang lại... Của sản phẩm mà khách hàng quan tâm.

Giữ thái vui vẻ tích cực đối với khách hàng và luôn luôn lắng nghe để thấu hiểu nhu cầu của khách hàng. Chủ động lặp lại thông tin quan trọng để chắc chắn nhu cầu của khách hàng. Tận tình tư vấn cũng như giải đáp một số thắc mắc của khách hàng về sản phẩm. Ngoài ra hiện tại các cửa hàng đều trang bị Ipad trình chiếu sản phẩm,

nên nhân viên cần tận dụng giới thiệu với khách hàng xem trước về sản phẩm để tăng sự hấp dẫn của sản phẩm đối với họ.

Ngoài ra nhân viên phải nắm rõ chương trình khuyến mãi để tư vấn cho khách mua hàng có lợi nhất, giúp gia tăng sự hài lòng của khách hàng, từ đó tỷ lệ khách quay lại mua hàng rất cao. Bên cạnh đó nhân viên cần có chiến lược tư vấn Cross- Sell và Upsell để tăng giá trị đơn hàng.

Chốt sale

Sau khi tư vấn nhân viên cần xem xét thái độ của khách hàng để đưa ra phương án chốt sale phù hợp. Kỹ năng chốt sale được xem là kỹ năng quan trọng nhất vì nó sẽ giúp mang đến nguồn thu cho cửa hàng cũng như kết thúc quy trình dịch vụ bán hàng thành công.

Tiến hành thanh toán

Tiến hành thanh toán khi khách hàng đã hài lòng và chắc chắn đồng ý thanh toán. Bên cạnh đó hệ thống có các dịch vụ hỗ trợ như gói quà miễn phí nếu khách hàng có nhu cầu, kiểm tra test thử trước, chương trình điểm tích lũy thành viên, chương trình mã quà tặng sinh nhật giảm 30%...

Xuất hóa đơn điện tử

Khi khách có nhu cầu in hóa đơn đồ. Nhân viên cần ghi lại thông tin cần thiết của khách hàng như tên công ty, mã số thuế, địa chỉ, gmail, tên khách, số điện thoại... Sau đó nhân viên sẽ tiến hành gửi mail về cho bộ phận VTA MKD để yêu cầu xuất hóa đơn.

Ngoài ra bộ phận này còn có quá trình nhận hàng và trưng bày như sau.

b. Quy trình nhận hàng và trưng bày

Nhận kiện hàng

Bộ phận giao hàng, vận chuyển sẽ giao số lượng kiện hàng đúng như trên sổ sách đến từng cửa hàng. Nhân viên sẽ tiến hành kiểm đếm số kiện cũng như kiểm tra thông tin kiện hàng có đúng mã đơn như trên phiếu. Nếu chưa đúng cần báo lại ngay chỗ bộ phận giao hàng để kiểm tra và hoàn giao lại kiện hàng. Nếu mọi kiểm tra đều đúng như trên phiếu nhân viên bộ phận MKD sẽ ký và xác nhận số kiện nhận đủ.

Kiểm đếm mã hàng

Ở quy trình này nhân viên bộ phận vận hành cửa hàng MKD sẽ tiến hành đồng kiểm với nhân viên bộ phận giao hàng về số lượng, mã hàng, tình trạng hàng như trên phiếu giao hàng. Nếu có sai sót nào xảy ra ở quy trình này như thiếu/ dư số lượng hàng, mã hàng không đúng, tình trạng hàng xấu thì cả 2 bên sẽ tiến hành lập biên bản gửi về cho bộ phận kiểm soát nội bộ để xử lý điều chỉnh phiếu. Ngược lại nếu đã đúng như trên phiếu thì cả 2 sẽ tiến hành ký xác nhận giữa bên giao và bên nhận.

Bấm giá

Sau khi thực hiện kiểm đếm đủ thì nhân viên sẽ kiểm tra giá từng sản phẩm bằng cách tra cứu giá trên hệ thống AX, sau phân cùng loại sản phẩm cũng như nhãn hiệu để tiến hành bấm giá gốc và giá giảm cho từng sản phẩm. Yêu cầu ở đây là giá sẽ được bấm và dán rõ ràng ở góc trái phía trên sản phẩm, giá gốc màu trắng được dán ở trên và giá giảm màu xanh lá sẽ được dán phía dưới cho khách hàng dễ dàng nhận biết.

Sắp xếp sản phẩm

Với những sản phẩm mới hoặc đã hết hàng trên quầy kệ thì nhân viên sẽ sắp xếp trưng bày lên, yêu cầu trưng bày sẽ bao gồm thấy rõ sản phẩm, ngay ngắn đúng vị trí kệ hàng theo brand, không che lấp đầu kệ, mỗi sản phẩm chỉ yêu cầu trưng một mặt ra ngoài, sản phẩm khuyến mãi nên được trưng bày ở vị trí dễ nhìn... Sau khi hoàn tất thì mỗi kệ sẽ đầy đủ mã hàng (SKU) và bắt mắt khách hàng khi mua sắm.

Cuối cùng sản phẩm sau khi đã trưng đủ, không còn chỗ thì sẽ được mang đi cất trữ ở kho để khi nào sản phẩm voi trên kệ sẽ được bổ sung kịp thời.

Xác nhận phiếu

Kết thúc của quy trình này là nhân viên bộ phận vận hành cửa hàng MKD sẽ tiến hành xác định phiếu, receive đơn hàng trên hệ thống, để kiểm soát nội bộ cập nhật đúng số lượng mã hàng cho tồn kho mỗi cửa hàng trong bộ phận.

c. Quy trình đóng đơn online

Chấp nhận đơn

Sau khi khách hàng đặt hàng trên trang thương mại điện tử. Mã đơn hàng sẽ được chuyển lên hệ thống odoo Việt Tinh Anh. Tại đây nhân viên bộ phận vận hành cửa hàng MKD sẽ xem xét chi tiết các mã hàng, nếu có thì chấp nhận vận đơn ngay và tiến hành đóng gói, khi đó đơn hàng sẽ ở trạng thái chờ đóng gói. Ngược lại, nếu trong đơn hàng có những mã hàng mà cửa hàng không có thì cửa hàng sẽ phải xin điều chuyển hàng từ cửa hàng khác về để đóng, trường hợp xấu nhất trong khu vực gần không có tồn mã hàng đó thì nhân viên sẽ bấm từ chối đơn hàng để đơn hàng được chuyển đến cửa hàng khác thực hiện.

Đóng gói

Sau khi điều chuyển hàng từ cửa hàng khác khi thiếu hoặc cửa hàng có đủ thì nhân viên sẽ thực hiện đóng gói. Bao gồm bao xộp chống sốc sản phẩm, để vào hộp, in mã vận đơn dán lên thùng ở các bước đều phải chụp hình sản phẩm như trước khi đóng gói, sau khi bao xộp, khi để vào thùng và chụp khi đóng hoàn thành đơn hàng. Kết thúc của việc đóng gói là nhân viên sẽ gửi ảnh xác nhận quá trình đóng hàng vào group đóng hàng để tiện cho việc giám sát và chuyển trạng thái trên odoo từ chờ đóng gói sang chờ giao hàng.

Giao hàng

Khi đã hoàn thành đóng gói sẽ có shipper đến lấy mỗi ngày. Lịch trình sẽ trước 14 giờ hàng ngày tùy theo sàn thương mại điện tử. Khi shipper đến lấy nhân viên cần kiểm tra kỹ mã vận đơn mỗi sản và giao đúng, ký tên xác nhận giữa các bên. Tiếp đến của quy trình đơn hàng online là nhân viên chuyển trạng thái chờ giao hàng sang đã giao cho shipper và kết thúc khi khách hàng nhận hàng thành công. Ngược lại có một số trường hợp khách trả đơn thì nhân viên phải kiểm tra mã hàng, tình trạng hàng, số lượng hàng hoá rồi cập nhật lại lên hệ thống odoo.

d. Quy trình bảo hành sản phẩm

Thuật ngữ- Từ viết tắt trong quy trình

- KH: Khách hàng
- CH MKD: Cửa hàng Mykingdom
- GSKV: Giám sát khu vực/ Sale Supervisor
- BH: Bảo hành
- KSNB : Kiểm soát nội bộ MKD / MKD Store Audit

ST T No.	Nội dung Conten t	Trách nhiệm Reponsibilit y	Diễn giải Instructio n	Thời gian Timelin e
Bắt đầu				

1	Sản phẩm hư cần bảo hành	Khách hàng	- Sản phẩm do lỗi nhà sản xuất của công ty Việt Tinh Anh phân phối mới được bảo hành theo chính sách Công ty - Khách hàng mang hàng đến các Hub theo thông tin trên phiếu bảo hành - Các hàng KH mua ngoài MKD chỉ được mang đến các Hub bảo hành để hỗ trợ (Các tỉnh chưa có Hub bảo hành sẽ không hỗ trợ, KH có thể mang hàng đến nơi đã mua để được hỗ trợ)	
2	Tiếp nhận	CH MKD	- Kiểm tra hóa đơn mua hàng của KH xem đúng chính sách bảo hành không - Kiểm tra tổng quan sản phẩm, nếu phát hiện lỗi hư hỏng do từ phía KH không phải lỗi kỹ thuật từ nhà sản xuất (Bể, nước vào sản	- Ngay khi nhận

	hàng bảo hành		phẩm, .. và như liệt kê trong phiếu bảo hành phần sửa chữa tính phí). CH tư vấn cho KH và từ chối tiếp nhận bảo hành, nếu KH vẫn mong muốn được hỗ trợ sửa chữa thì tư vấn cho KH theo Quy trình sửa chữa tính phí	sản phẩm BH
I	Quy trình đổi trả	CH MKD	- Các sản phẩm KH mua dưới 3 ngày tư vấn cho KH chính sách đổi trả và thực hiện theo Quy trình đổi trả sản phẩm	
II	Quy trình sửa chữa tính phí	CH MKD	- Các trường hợp sản phẩm hư hỏng do lỗi KH hoặc trên 30 ngày. Tư vấn Quy trình sửa chữa tính phí cho KH	
3	Tư vấn cho KH chính	CH MKD	Tư vấn cho khách hàng chính sách bảo hành sản phẩm và thời gian tiếp nhận trả bảo hành:	- Ngay khi nhận sản

	sách bảo hành		◦ HCM: 7 ngày (kể cả thời gian vận chuyển)	phẩm BH
--	---------------	--	--	---------

			• Tỉnh: 20 ngày (kể cả thời gian vận chuyển)	
4	Ý kiến KH	Khách hàng	• KH tiếp nhận thông tin chính sách bảo hành và làm việc với CH để được thực hiện bảo hành • Trường hợp KH không đồng ý, CH sẽ báo cáo cho GSKV để làm trao đổi với KH	
5	Xử lý các khiếu nại về bảo hành	Vận hành	- Xử lý các trường hợp gặp KH khó tính	
a	Xin ý kiến GSKV để xử lý	CH MKD	- Đối với các trường hợp KH khó tính và làm căng trong quá trình tiếp nhận bảo hành,	

			CH gọi trực tiếp cho GSKV để xin ý kiến xử lý	
b	Trao đổi thêm với KH về chính sách bảo hành	GSKV	- Trao đổi thêm với KH về chính sách bảo hành đảm bảo KH nắm và hiểu thông cảm theo Quy định Công ty; và đảm bảo CH đang tư vấn cho KH đầy đủ	
c	Xin thông tin KH	GSKV	- Trường hợp KH không đồng ý, GSKV xin thông tin KH (Họ tên và Số điện thoại), và hẹn KH phía Công ty sẽ phản hồi trong vòng 24h (Không tính thứ 7, Chủ nhật) - Gửi email nội dung làm việc cùng với thông tin của KH về cho MKD CS, cc VTA CS và CH	- Ngay khi tiếp nhận thông tin

d	Tiếp nhận nhận thông tin để đưa ra hướng xử lý	MKD CS	• Làm việc với các bộ phận liên quan để đưa ra hướng xử lý cho KH; ◦ Duyệt hướng xử lý theo mong muốn KH: gửi email cho GSKV và CH, cc VTA CS để thực hiện ◦ Không đồng ý giải quyết hoặc chỉ hỗ trợ một phần: gửi email cho VTA CS, cc GSKV và CH => Chuyển bước 5g	- Trong 4 giờ làm việc
e	Liên hệ KH để đến CH được giải quyết	GSKV	- Thông báo cho KH hướng xử lý và địa điểm CH sẽ tiếp nhận để giải quyết.	- Trong 1 giờ

g	Liên hệ và thông báo KH từ chối giải quyết hoặc chỉ đưa ra hướng hỗ trợ	VTA CS	• Từ chối hỗ trợ theo chính sách, xin lỗi KH • Nếu KH đồng ý hướng hỗ trợ, thông báo cho KH ra CH để được giải quyết và phản hồi email cho GSKV và CH, cc MKD CS. • KH không đồng ý Case by case, email về cho MKD CS, cc GSKV và CH để MKD CS xin ý kiến cấp trên.	- Trong 2 giờ từ khi nhận thông tin
f	Tiếp nhận giải quyết cho KH	CH MKD	• Tiếp nhận thông tin từ MKD CS liên hệ và giải quyết cho KH theo hướng đã được duyệt • Sau khi giải quyết cho KH xong, email báo cáo về cho MKD CS, VTA CS và GSKV.	- Ngay sau khi thực hiện

6	Lập phiếu bảo hành	CH MKD	- Lập phiếu tiếp nhận bảo hành, ghi đầy đủ thông tin và cho KH ký nhận bảo hành, Phiếu tiếp nhận bảo hành gồm 3 liên: - Liên 1: Lưu theo quyền - Liên 2: Chuyển theo kiện hàng bảo hành về MKD CS - Liên 3: Gửi KH giữ	- Ngay khi tiếp nhận bảo hành
7	Tạo phiếu bảo hành trên Intranet	CH MKD	- Tạo phiếu bảo hành trên Intranet để xác nhận thời điểm tiếp nhận sản phẩm	- Ngay khi nhận hàng bảo hành từ khách
8a	Điều chuyển hàng bảo hành về Hub (Đối với CH tỉnh)	CH MKD HCM/ HN	- Các CH nhận hàng không phải Hub, thực hiện điều chuyển hàng bảo hành về các Hub bảo hành gần nhất - Điều chuyển hàng bảo hành kèm theo Biên nhận	- Chuyển hàng về Hub ngay khi nhận hàng - Cập nhật Intranet ngay khi

			bảo hành và cho CH Hub ký vào sổ tiếp nhận bảo hành xác nhận đã nhận hàng Cập nhật trạng thái đã chuyển hàng trên Intranet	chuyển hàng
8b	Chuyển hàng bảo hành về MKD CS	CH MKD Tỉnh	- Các CH tỉnh thực hiện chuyển hàng kèm theo Biên nhận bảo hành liên 3 và gửi email nội dung chuyển hàng	- Thứ 2 và thứ 5 hàng

			bảo hành cho MKD CS - Cập nhật trạng thái đã chuyển hàng trên Intranet - Mỗi tuần gom hàng bảo hành và chuyển 2 đợt về cho MKD CS	tuần
--	--	--	---	------

9a	Tiếp nhận và sửa chữa bảo hành(HCM/HN)	Hub bảo hành	Đối với các CH HCM: 7 ngày • Xác nhận đã nhận hàng trên Intranet • Làm việc với đối tác sửa chữa để thực hiện lấy hàng tại các Hub để tiến hành sửa chữa và trả hàng đúng thời gian cam kết • Khi đối tác lấy hàng và trả hàng CH phải cho Đối tác ký nhận đầy đủ vào sổ bảo hành • Trường hợp không thể sửa chữa: ◦ Thông báo cho CH về việc hàng không thể sửa chữa do lỗi kỹ thuật và thông báo cho CH đổi sản phẩm cùng loại theo Quy trình đổi trả sản phẩm, nếu hết sản phẩm duyệt cho CH thực hiện đổi sản phẩm khác hoặc	- CH HCM: Trả hàng cho KH 7 ngày
----	--	--------------	--	--

			trả hàng (Nếu KH có nhu cầu) ○ Khi đổi sản phẩm chỉ đổi các chi tiết hư hỏng, giữ lại vỏ hộp và các phụ kiện mới còn lại ○ CH chịu trách nhiệm liên hệ KH để giải quyết cho KH theo hướng dẫn của MKD QC ○ Trường hợp lỗi do KH, Hub/ MKD CS cập nhật trạng thái lỗi do KH và CH tiếp nhận thông tin chuyên qua Quy trình sửa chữa tính phí	
9b	Tiếp nhận và sửa chữa bảo hành (CH Tỉnh)	MKD CS	Đối với các CH Tỉnh: 20 ngày • Tiếp nhận hàng bảo hành từ các CH gửi về • Xác nhận đã nhận hàng trên Intranet	- CH Tỉnh: Trả hàng cho KH 20 ngày

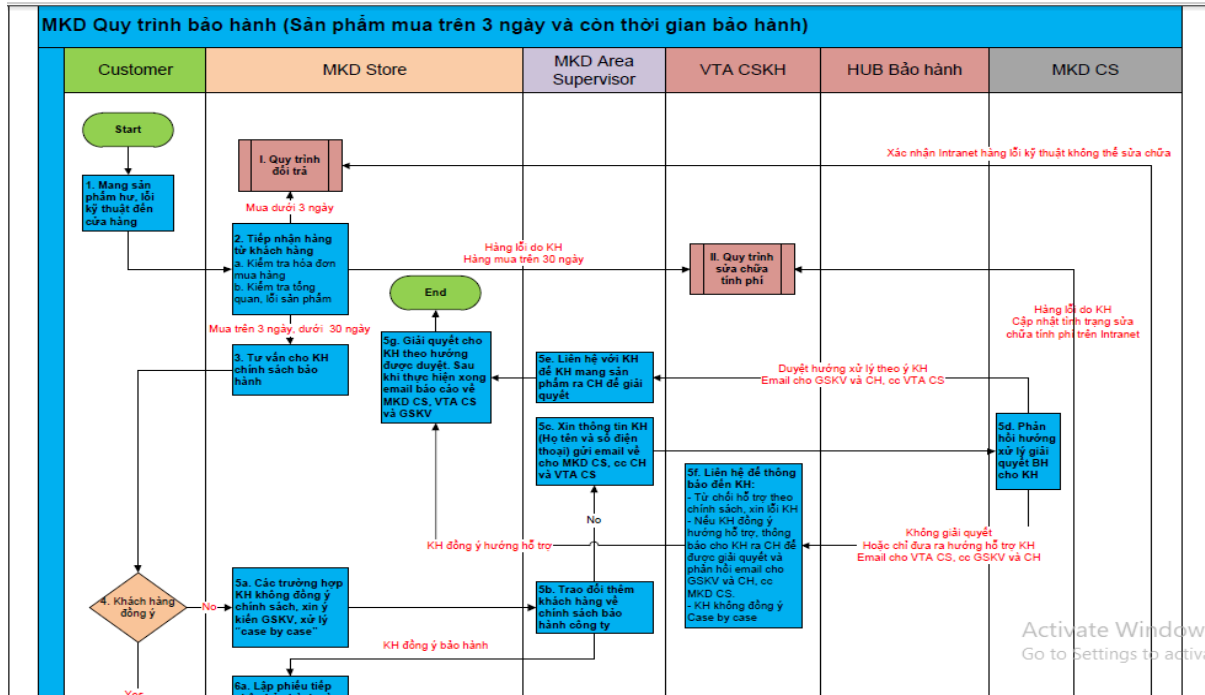
			• Làm việc với đối tác sửa chữa để thực hiện giao sản phẩm để thực hiện bảo hành • Tiếp nhận sản phẩm đã sửa chữa từ đối tác, kiểm tra lại tình trạng và	
			test sản phẩm • Giao trả hàng bảo hành đã được sửa chữa về cho CH • Trường hợp không thể sửa chữa: ◦ Thông báo cho CH về việc hàng không thể sửa chữa do lỗi kỹ thuật và duyệt cho CH đổi sản phẩm cùng loại theo Quy trình đổi trả sản phẩm, nếu hết sản phẩm duyệt cho CH thực hiện đổi sản phẩm khác hoặc trả hàng (Nếu KH có nhu cầu)	

			○ Khi đổi sản phẩm chỉ đổi các chi tiết hư hỏng, giữ lại vỏ hộp và các phụ kiện mới còn lại ○ CH chịu trách liên hệ KH để giải quyết cho KH theo hướng dẫn của MKD QC ○ Trường hợp lỗi do KH, Hub/ MKD CS cập nhật trạng thái lỗi do KH và CH tiếp nhận thông tin chuyển qua Quy trình sửa chữa tính phí	
10	Cập nhật trạng thái bảo hành	Hub/ MKD CS	• Khi có thông tin về việc sửa chữa hàng bảo hành, tiến hành cập nhật trạng thái hàng bảo hành trên Intranet: ○ Đã sửa ○ Lỗi do khách hàng chuyển qua Quy trình sửa chữa tính phí	- Trong 4 giờ từ khi nhận thông tin

			○ Lỗi do nhà sản xuất không thể sửa chuyển qua Quy trình đổi trả	
11	Chuyển trả hàng bảo hành	Hub/ MKD CS	• Thực hiện chuyển trả hàng bảo hành cho CH đã gửi • Cập nhật trạng thái đã chuyển hàng trên Intranet	- Trong 4 giờ từ khi chuyển hàng
12	Nhận sản phẩm trả bảo hành	CH MKD	• Cập nhật trạng thái đã nhận lại sản phẩm bảo hành trên Intranet • Tiếp nhận sản phẩm đã được bảo hành thực hiện kiểm tra lại sản phẩm xem đã hoạt động tốt chưa. Trường hợp sản phẩm không hoạt động liên hệ MKD QC để xin ý kiến	- Trong 4 giờ từ khi nhận lại sản phẩm

			thực hiện. - Liên hệ và thông báo cho KH sản phẩm đã được bảo hành và hẹn KH đến CH để nhận lại sản phẩm	
13	Trả sản phẩm bảo hành	CH MKD	• Thực hiện test sản phẩm trước mặt KH • Thu lại biên nhận bảo hành • Lập biên nhận trả hàng bảo hành và tiến hành trả bảo hành cho Khách hàng • Biên nhận trả bảo hành có 3 liên: Liên 1 & 2 lưu tại CH, Liên 3 đưa KH	
14	Xác nhận nhận lại hàng bảo hành	Khách hàng	- Hoàn trả biên nhận bảo hành và ký nhân biên nhận trả bảo hành cho CH MKD	
15	Cập nhật trạng thái hoàn tất bảo hành	CH MKD	- Cập nhật Biên bản trả bảo hành và xác nhận hoàn tất bảo hành trên Intranet	- Trong 1 giờ sau khi trả hàng
Kết thúc				

Cụ thể quy trình bảo hành sản phẩm được trình bày như sơ đồ bên dưới:



6. Mục tiêu chất lượng

Lấy chính sách làm tôn chỉ và định hướng cho sự phát triển lâu dài và bền vững của công ty trong tương lai, để thực hiện chính sách, ban lãnh đạo công ty đề ra mục tiêu cho bộ phận vận hành cửa hàng MKD thực hiện như sau:

Ưu tiên hoạt động bán hàng, tiếp cận khách hàng trên mọi phương diện để đạt được mục tiêu target hàng tháng ở mỗi cửa hàng thuộc bộ phận vận hành MKD từ 80% trở lên. Duy trì ở mức độ liên tục, nếu 3 tháng liên tục không đạt số cửa hàng cần xem xét lại hoạt động của mình và giải trình lý do cụ thể.

Ngoài ra các chỉ số đánh giá và checklist về trưng bày, trang bị kiến thức, quy trình thực hiện, tác phong... của giám sát phải đạt từ 90/100 điểm trở lên. Nếu chưa thì cửa hàng cũng cần có giải trình về lý do này.

7. Kết quả hoạt động năm 2021

Từ việc đặt mục tiêu chất lượng cụ thể cho bộ phận, cũng như sự kiểm soát giám sát chặt chẽ của giám sát khu vực cũng như thúc đẩy hoạt động của cửa hàng trưởng thì hầu hết các cửa hàng đều đạt được tiến độ so với mục tiêu chất lượng đã đề ra, các số liệu được trình bày ở một mẫu nhỏ trong khu vực của bộ phận MKD thuộc công ty cổ phần Việt Tinh Anh như sau:

Sell Out Amt			Target	Target	Target	Target	%Target	%Target
			MKD	ONLINE	ONLINE	ONLINE	TOTAL	TOTAL
Supervisor	Store Code	Store Name	Total	Nov	Dec	Total	Nov + Dec	FY
NGUYỄN THANH TRÚC	CHA004	MYKINGDOM HOÀNG HOA THÁM - TÂN BÌNH	5,295,249,943	335,875,564	303,479,002	3,033,611,586	103.3%	101%
NGUYỄN THANH TRÚC	CHA031	MYKINGDOM VẠN HẠNH PLAZA	4,675,694,061	-	-	0	98.8%	100%
NGUYỄN THANH TRÚC	CHA044	MYKINGDOM LÊ VĂN SỸ - TÂN BÌNH	4,116,407,280	6,631,340	7,460,549	1,282,217,002	77.0%	95%
NGUYỄN THANH TRÚC	CHA052	MYKINGDOM TRƯƠNG CÔNG ĐỊNH - TÂN BÌNH	3,532,124,347	47,384,155	86,871,556	314,032,197	86.4%	95%
NGUYỄN THANH TRÚC	CHA074	MYKINGDOM NGUYỄN TRI PHƯƠNG - Q10	3,687,221,088	43,364,403	44,767,573	349,238,095	94.3%	98%
NGUYỄN THANH TRÚC	CHA103	MYKINGDOM LÃNH BÌNH THẮNG - Q11	2,712,545,652	103,408,635	181,512,083	4,716,535,080	108.7%	101%
NGUYỄN THANH TRÚC	CHA112	MYKINGDOM PHAN HUY ÍCH - TÂN BÌNH	1,265,116,714	77,187,467	152,168,000	260,754,550	82.6%	93%
NGUYỄN THANH TRÚC	CHA122	MYKINGDOM ẬU CƠ TÂN BÌNH	1,668,577,181	39,979,592	75,016,370	1,246,341,982	92.9%	98%
NGUYỄN THANH TRÚC	CHA162	MYKINGDOM BA THẮNG HẢI	508,603,923	-	-	282,232,933	0.0%	100%
NGUYỄN THANH TRÚC	CHA164	MYKINGDOM THÀNH THÁI	1,671,658,386	8,108,985	18,670,787	50,907,823	76.6%	93%

Tuy rằng do ảnh hưởng của tình hình dịch bệnh nhưng nhìn chung bộ phận MKD đều thực hiện tốt mục tiêu chất lượng đã đề ra. Có thể thấy tất cả cửa hàng trong khu vực đều đạt tổng doanh thu (total target) trên khoảng 70- 80%, dao động từ 90- 101% vượt xa mục tiêu dự kiến. Và nhìn chung kết quả toàn bộ của bộ phận vận hành đạt hơn 900 tỷ đồng năm 2020.

8. Nhận diện quá trình chính

Như đã đề cập ban đầu chức năng nhiệm vụ chủ yếu của bộ phận MKD là bán hàng, trực tiếp mang đến lợi nhuận cho công ty. Do đó quá trình chính và chủ yếu của bộ phận này là quá trình bán hàng trong hoạt động của công ty.

9. Kết quả tồn tại của quá trình

Qua quá trình quan sát vấn đề đầu tiên và phổ biến nhất được đề cập đến là nhân viên tư vấn thiếu chương trình cho khách hàng. Vấn đề này tuy không diễn ra thường xuyên, nhưng nó gây ảnh hưởng rất nhiều đến lòng tin mà khách hàng dành cho hệ thống. Vấn đề này bao gồm việc tư vấn thiếu chương trình khuyến mãi, quà tặng cho khách hàng, hay những chương trình ưu đãi hạn mức hóa đơn riêng... Hiện nay vấn đề này có thể được giải quyết thông qua bảng tóm tắt chương trình ưu đãi đầu tháng mà cấp quản lý gửi cho nhân viên để nhân viên nắm rõ.

Điều mà các cấp quản lý không muốn ở nhân viên của mình là “Nói không”. Nhưng tại các cửa hàng thì triệu chứng này vẫn còn tồn tại “Nói không với khách hàng”. Có thể được chia thành hai trường hợp như sau: Thứ nhất là khi khách hàng (phụ huynh) có nhu cầu về sản phẩm hàng hóa nào đó, nhưng họ không biết chính xác sản phẩm đó do họ không phải người sử dụng đồ chơi đó và không theo dõi quảng cáo nên diễn đạt cho nhân viên không chính xác, với những thông tin không chính xác đó nhân viên thường “nói không” mà không hỏi lại ý của khách cũng như yêu cầu xem sản phẩm từ khách. Trường hợp thứ hai, khi nhân viên thực hiện biết được nhãn hàng đó, nhưng tạm thời hết hàng thì nhân viên cũng sẽ “nói không” thay vì tư vấn những sản phẩm tương đồng cho khách tham khảo. Từ những điều này gây ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả cuối cùng của cửa hàng.

Vấn đề quan sát được nữa là việc nhân viên bộ phận vận hành cửa hàng MKD thực hiện quá trình bán hàng chưa tối ưu các kỹ năng upsell và cross-sell để tăng hiệu quả

bán hàng, một phần do khả năng còn hạn chế, phần còn lại do kiến thức, phong thái chưa tự tin nên thực hiện dịch vụ chưa tốt.

Vấn đề cuối cùng dễ mắc phải của nhân viên thực hiện quá trình bán hàng là thông tin sản phẩm không đúng cho khách hàng. Qua việc tư vấn không đúng về lứa tuổi sử dụng sản phẩm cho trẻ em, công dụng của sản phẩm, cách chơi đối với từng sản phẩm, về thương hiệu, dịch vụ bảo hành sau khi mua.... Điều này dẫn đến phản nản của khách hàng qua kênh online, bộ phận chăm sóc khách hàng hoặc hơn hết là khách hàng muốn trả lại sản phẩm. Do đó yêu cầu giải pháp là nhân viên phải nắm vững kiến thức chuyên môn về hàng hóa.

III. NHẬN DIỆN CÁC QUÁ TRÌNH CỦA BỘ PHẬN CÓ LIÊN QUAN ĐẾN CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

Quá trình bán hàng và quá trình chăm sóc khách hàng là 2 quá trình chính của bộ phận có liên quan đến chiến lược của doanh nghiệp

1. Quá trình bán hàng

Bán hàng là nghiệp vụ chính và cũng là nghiệp vụ quan trọng nhất trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thành công hay không đều phụ thuộc vào số lượng hàng hóa tiêu thụ được. Để có thể bán hàng hiệu quả cần một sự đầu tư nghiêm túc và tâm huyết của chủ doanh nghiệp, từ khâu đào tạo nhân viên cho đến việc quản lý những quy tắc bán hàng. Công ty đảm bảo quá trình bán hàng đi từ bước chào đón khách hàng, sau đó thực hiện xác định nhu cầu của khách hàng để tiến hành tư vấn sản phẩm phù hợp, chuyển giao giá trị mà công ty cung cấp để đáp ứng mong muốn của khách hàng. Từ quá trình bán hàng, doanh nghiệp sẽ bắt đầu chăm sóc và ghi nhận để tái cung cấp sản phẩm theo một vòng giá trị mới. Thông qua nghiệp vụ bán hàng, giá trị và giá trị sử dụng của hàng hoá được thực hiện; vốn của doanh nghiệp được chuyển từ hình thái hiện vật (hàng hoá) sang hình thái giá trị

(tiền tệ), doanh nghiệp thu hồi được vốn bỏ ra, bù đắp được chi phí và có nguồn tích lũy để tiến hành chiến lược mở rộng kinh doanh của mình.

Với một quá trình bán hàng bài bản sẽ tạo tiền đề rất lớn để vòng quay vốn trong doanh nghiệp duy trì ổn định, giúp doanh nghiệp phát triển tốt. Đồng thời, hỗ trợ lãnh đạo doanh nghiệp nhanh chóng đưa ra các quyết định, các chiến lược về chính sách giá bán, chính sách Marketing... Để từ đó các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp được thực hiện có hiệu quả nhất định mang lại những trải nghiệm tốt nhất về sản phẩm, dịch vụ cho người tiêu dùng, bởi vì khách hàng không mua sản phẩm của bạn, khách hàng mua sự thấu hiểu bạn dành cho họ và giúp họ giải quyết vấn đề. Chiến lược của Việt Tinh Anh là trở thành nhà phân phối chiếm thị phần lớn, với một quá trình bán hàng hiệu quả giúp cho doanh nghiệp nói chung và đội ngũ nhân viên kinh doanh nói riêng có định hướng mục tiêu và nhiệm vụ rõ ràng, đem lại doanh thu cho doanh nghiệp.

2. Quá trình chăm sóc khách hàng

Khách hàng được coi là trung tâm phát triển của bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào, là yếu tố quyết định đến thành công của doanh nghiệp và cực kỳ ảnh hưởng đến chiến lược của doanh nghiệp. Nên đây chính là lý do vì sao quá trình chăm sóc khách hàng luôn được Mykingdom chú trọng vào phát triển và đầu tư. Nhất là khi nhiều người đã nhận rằng việc thu hút khách hàng hiện nay ngày càng trở nên khó khăn hơn, khi thị trường có rất nhiều đối thủ cạnh tranh trong mảng của mình. Việc có quá trình chăm sóc khách hàng hiệu quả không chỉ ảnh hưởng đến chiến lược cạnh tranh với các đối thủ cùng ngành của Việt Tinh Anh mà còn giúp tăng doanh số, giúp khách hàng hài lòng đối với sản phẩm, dịch vụ của mình.

Nhằm đảm bảo về hiệu quả của chiến lược cạnh tranh để trở thành thương hiệu đồ chơi cao cấp uy tín hàng đầu Việt Nam thì quá trình chăm sóc khách hàng tốt sẽ giúp tăng tương tác, hiệu quả giữ chân và kết nối với khách hàng tốt hơn. Nhất là trong

một thị trường có sức cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, sản phẩm, dịch vụ của bạn tốt, vượt trội thôi là chưa đủ. Kèm theo đó phải là cả sự hài lòng của khách hàng, nếu dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt thì thứ doanh nghiệp nhận được không đơn thuần chỉ là doanh thu mà còn cả sự uy tín, tin tưởng vào một thương hiệu tốt.

Quá trình này ở Mykingdom bao gồm nhiều chuỗi công việc có liên quan như tiếp nhận bảo hành sản phẩm điện tử sau khi mua, thông thường những sản phẩm này có thời gian bảo hành 30 ngày, do đó với những lỗi kỹ thuật của sản phẩm phát sinh trong 30 ngày sau khi mua sẽ được tiếp nhận bảo hành trong thời 10 ngày và quá trình kết thúc khi khách hàng nhận lại sản phẩm hoạt động hoàn chỉnh. Hoặc giải đáp thắc sau khi khách hàng mua sản phẩm, và chưa biết cách lắp ráp cũng như sử dụng sản phẩm.

IV. LÝ GIẢI BẢNG SƠ ĐỒ TỪ CHIẾN LƯỢC CÔNG TY – MỤC TIÊU CÔNG TY – CHỨC NĂNG BỘ PHẬN – MỤC TIÊU BỘ PHẬN – NHỮNG QUÁ TRÌNH CỦA BỘ PHẬN CÓ LIÊN QUAN

Chiến lược công ty - Cung cấp chất lượng sản phẩm và dịch vụ tốt hơn - Trở thành nhà phân phối độc quyền ↓
Mục tiêu công ty - Tăng trưởng doanh thu và thị phần - Mở rộng nhận diện thông qua mở rộng cửa hàng - Hướng đến khách hàng có thu nhập trung bình khá - Trở thành thương hiệu đồ chơi uy tín hàng đầu tại Việt Nam ↓
Chức năng, nhiệm vụ bộ phận

- Mang doanh thu về cho công ty - Chuyển giao giá trị của công ty đến khách hàng thông qua tư vấn - Kiểm soát hàng hóa và cửa hàng ↓
Mục tiêu bộ phận - Tăng trưởng doanh thu cửa hàng 30% so với năm trước - Mang đến sự hài lòng cao nhất cho trải nghiệm của khách hàng ↓
Quá trình của bộ phận có liên quan - Quá trình bán hàng - Quá trình chăm sóc khách hàng

a. Quá trình bán hàng

Ở Mykingdom nhân viên luôn giữ thái độ vui vẻ và hướng ánh mắt để khách hàng chào đón khách hàng mỗi khi khách vào cửa hàng. Sau đó nhân viên phải tiếp cận khách hàng nhanh nhất trong vòng 15 giây. Xác định nhu cầu khách hàng qua các câu hỏi cũng như tư vấn bán hàng về những đặc tính của sản phẩm mà khách hàng quan tâm. Luôn giữ thái độ vui vẻ tích cực đối với khách hàng và luôn lắng nghe để thấu hiểu nhu cầu của khách hàng. Với những dịp có chương trình khuyến mãi thì nhân viên nắm rõ mọi thông tin để tư vấn cho khách mua hàng có lợi nhất, giúp gia tăng sự hài lòng của khách hàng.

b. Quá trình chăm sóc khách hàng

Một công ty muốn tồn tại và phát triển trong thị trường cạnh tranh ngày nay thì phải quan tâm đến cảm nhận của khách hàng và sự hài lòng khách hàng, vì vậy quá trình

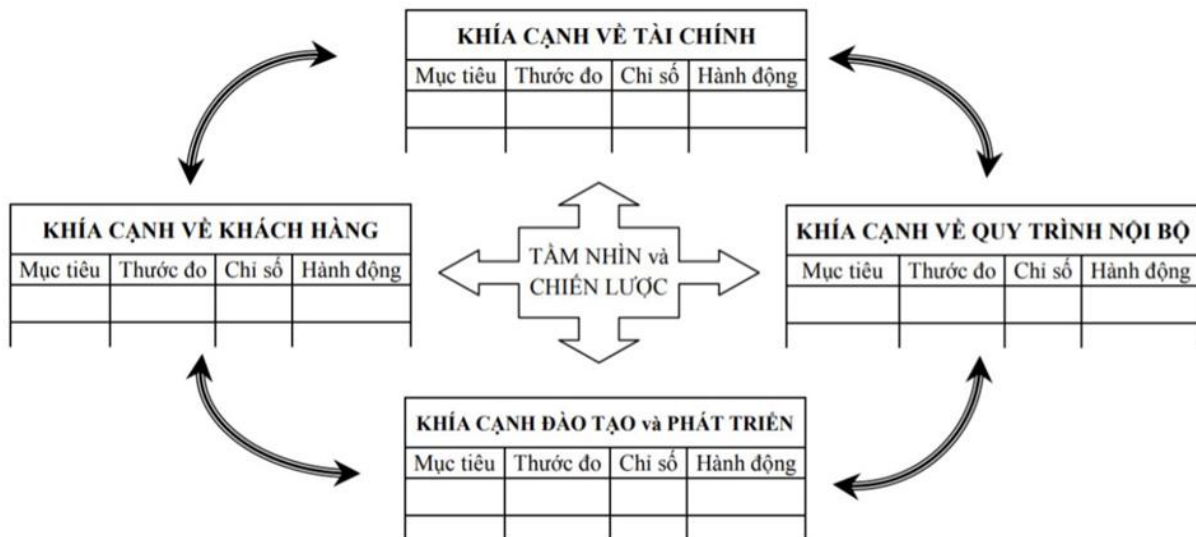
chăm sóc khách hàng là hoạt động cần thiết. Bên cạnh chất lượng sản phẩm mang lại cho khách hàng thì cách tốt nhất để tăng doanh số và lợi nhuận kinh doanh đó là tập trung vào việc duy trì và giữ chân khách hàng. Khách hàng trung thành quay lại nhiều lần, họ cũng quảng bá doanh nghiệp thông qua truyền miệng. Trên cơ sở đó, có thể giảm chi phí có được khách hàng mới và cải thiện lợi nhuận của mình. Quá trình chăm sóc khách hàng ở Mykingdom bao gồm nhiều chuỗi công việc có liên quan. Các nhân viên sẽ phản hồi một cách chuyên nghiệp về các câu hỏi, cung cấp đầy đủ thông tin về sản phẩm và dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng. Các đơn hàng sẽ được nhận hoặc hủy theo những thông tin đã được thu thập chi tiết về yêu cầu cũng như khiếu nại của khách hàng. Hồ sơ về các giao dịch cũng được ghi chép chi tiết để khi cần có thể giải đáp thắc mắc, hỗ trợ khách hàng một cách tốt nhất. Luôn chu đáo từ bước bán hàng, giao hàng cho đến khi tiếp nhận bảo hành sản phẩm điện tử sau khi mua, giải đáp những thắc mắc sau khi mua sản phẩm hoặc chưa biết cách lắp ráp sử dụng các sản phẩm. Quá trình chăm sóc khách hàng tốt có thể làm khách hàng trở thành đại sứ cho My KingDom. Họ sẽ mua sản phẩm, sử dụng dịch vụ và cung cấp những phản hồi có giá trị để nâng cao chất lượng sản phẩm góp phần nâng cao thị phần cũng như uy tín của thương hiệu trên thị trường Việt Nam.

V. THẺ CÂN BẰNG (BSC – BALANCED SCORECARD)

Trong những năm gần đây, với sự hỗ trợ của rất nhiều mô hình và công cụ đã mang lại rất nhiều những hiệu quả thiết thực cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) là công cụ quản trị được phối hợp đề cập, phát triển vào những đầu năm của thập niên 1990 và thực sự đã tạo ra một cơn địa chấn trong giới khoa học về quản trị bên cạnh những công cụ và mô hình hiện đại ISO, 6 sigma, TQM,..

Theo thống kê đã cho thấy có 40 quốc gia trên thế giới một nửa trong số 1000 công ty trong danh sách Fortune 1000 và đặc biệt là có đến 65% doanh nghiệp tại Mỹ sử

dụng phương pháp này. Điều này phần nào đã chứng minh được tính hiệu quả của nó. Ở Việt Nam, theo bản khảo sát nhanh của Vietnam Report đối với 500 doanh nghiệp tham dự lễ công bố VNR500 năm 2009 kết quả cho thấy chỉ có 7% đang áp dụng, 36% đang có dự định áp dụng và 57% chưa áp dụng.



Bốn khía cạnh của mô hình BSC

Nguồn: Kaplan, R.S. và Norton, D.P. (1992)

Dựa vào mô hình này có thể hiểu BSC là một công cụ quản trị, nó giúp cho doanh nghiệp thiết lập, thực hiện, giám sát, nhằm đạt được các chiến lược và các mục tiêu của mình thông qua việc diễn giải và phát triển các mục tiêu chiến lược thành các mục tiêu, chương trình hành động cụ thể dựa trên 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, quá trình hoạt động nội bộ, đào tạo và phát triển. Mặt khác, BSC còn được hiểu là hệ thống xây dựng kế hoạch và quản trị chiến lược được các tổ chức kinh doanh và tổ chức phi lợi nhuận, chính phủ áp dụng, sử dụng nó như một định hướng hoạt động kinh doanh theo tầm nhìn và chiến lược của tổ chức, nhằm nâng cao hiệu quả truyền

thông nội bộ, các khía cạnh bên ngoài đồng thời theo dõi hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp so với mục tiêu đề ra.

BSC bao gồm trên 04 phương diện chính là tài chính, khách hàng, quy trình nội và đào tạo & phát triển nên đóng vai trò rất quan trọng trong quản trị của doanh nghiệp như những khía cạnh sau:

- Hệ thống đo lường: dựa trên những phép đo tài chính cho thấy được tình hình tài chính của công ty trong thời gian vừa qua, sự đo lường này cho thấy được sự can thiệp quản lý, sự quản lý trở nên dễ dàng hơn cho những định hướng mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp.
- Hệ thống quản lý chiến lược: các chiến lược sẽ được kiểm soát thông qua các mục đích ngắn hạn, gắn kết chúng lại với nhau thông qua các thước đo, chỉ số,...
- Công cụ giúp vượt qua rào cản định hướng: Bằng cách giải thích các chiến lược thông qua việc chia sẻ ý tưởng, hiểu biết chuyển biến nó thành những mục tiêu và được đo lường bằng những chỉ tiêu cụ thể. Khi thực hiện BSC phải xác định cụ thể những gì còn mập mờ, mơ hồ trong định hướng chiến lược của tổ chức nhằm hướng dẫn tất cả mọi người hướng tới việc đạt được những định hướng đã được công bố.
- Phương tiện truyền đạt thông tin trong nội bộ: Để có thể thực hiện chiến lược thành công thì cần phải hiểu hết được nội bộ của doanh nghiệp, các cấp và đơn vị trong tổ chức. BSC làm liên kết các đơn vị trở nên gần hơn, linh hoạt trong việc trao đổi thông tin, tạo điều kiện cập nhật thông tin thực thi chiến lược
- Chiến lược cung cấp các nguồn lực: các công ty thường có những chiến lược hoạch định ngân sách riêng tuy nhiên khi áp dụng BSC vào tổ chức thì quá

trình xây dựng mục tiêu, chỉ số đo lường trên các khía cạnh và các chi phí cần thiết, hiệu quả đạt được của từng mục tiêu đều được trình bày rõ ràng thông qua các văn bản để xem xét

- Công cụ trao đổi thông tin: được trao đổi từ nhà quản lý đến người lao động và ngược lại. giúp cho người lao động có cơ hội thảo luận, học hỏi và rút kinh nghiệm từ những kết quả không đạt nhưng mong đợi và những điều cần thay đổi trong tương lai. Như vậy mới có thể tăng tiềm năng, lợi thế của doanh nghiệp.
- Chiến lược học hỏi để khắc phục rào cản về quản lý: BSC cung cấp các yếu tố cần thiết để đưa ra mô hình mới, làm cho các phép đo liên kết chặt chẽ với nhau để doanh nghiệp có nhiều thông tin hơn so với thông tin từ báo cáo tài chính. Từ đó DN có thể xem xét điều chỉnh để tìm ra cách khắc phục

BSC có mối quan hệ chặt chẽ với 6sigma, hỗ trợ nhau đạt hiệu quả tối đa khi áp dụng vào hệ thống doanh nghiệp. Có thể thấy được rằng với tư duy mới của 6 sigma là ngăn ngừa giảm thiểu những sai lỗi với tư thế chủ động hơn. Khi kết hợp cùng với BSC trên 4 phương diện làm cho những mục tiêu, thước đo, chỉ số và hành động được thiết thực hơn, chuẩn xác hơn để phòng ngừa những sai lỗi ở đây có nghĩa là đo lường chính xác đưa ra những mục tiêu một cách kỹ lưỡng, giảm thiểu tối đa những sai sót trong quá trình thực hiện. Việc kết hợp phương pháp cải tiến 6 sigma và mô hình BSC giúp cho doanh nghiệp đạt hiệu quả tối đa trong quá trình thực hiện, áp dụng cải tiến liên tục dựa trên 04 phương diện được đề cập trong mô hình BSC, đồng thời giảm thiểu các chi phí, tăng hiệu suất và giảm thiểu sự cố nơi làm việc. Khi đặt ra những mục tiêu cho từng phương diện, ngoài việc lấy mục tiêu ban đầu làm thước đo thì 6sigma trở thành phương tiện để đo lường chuẩn xác hiệu quả của việc thực hiện doanh nghiệp. Chu trình quản lý 6sigma dựa trên sự xác định - đo lường - phân tích - cải tiến - kiểm soát (DMAIC) vào 04 phương diện trên giúp cho doanh nghiệp

các nhà quản lý cấp cao có thể quản trị và có cách nhìn khái quát nhất về tổ chức của mình từ đó đưa ra những chiến lược sao cho phù hợp với từng đơn vị, từng khía cạnh sao cho phù hợp, mang lại nhiều lợi thế cho DN trong thời kỳ cạnh tranh.

Ngoài ra, không phải tự nhiên mà những công cụ này được áp dụng vào vào DN chúng đã chứng minh được thông qua sự thay đổi tích cực của doanh nghiệp. Với sự hỗ trợ của 2 mô hình này càng làm tăng thêm sự rõ ràng và có cơ sở chính xác và đúng đắn để nhà lãnh đạo có thể dựa vào để có thể ra quyết định đúng phương hướng, phù hợp với điều kiện và môi trường, văn hóa và khách hàng của doanh nghiệp.

V. PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ VÀ NHẬN DIỆN CÁC DỰ ÁN CÓ THỂ ĐỀ XUẤT

1. Phân tích VOC

VOC	CCR	CTQ
Nhân viên tư vấn phù hợp, đầy đủ về các sản phẩm/ dịch vụ/ ưu đãi	Nhân viên có đủ các kỹ năng, kiến thức về sản phẩm dịch vụ mà mình đang cung cấp đến khách hàng	Nhân viên có kỹ năng giao tiếp, giọng nói dễ nghe, nắm được tâm lý khách hàng, tư vấn nhanh gọn vào trọng tâm, nắm rõ các yếu tố về sản phẩm (nơi sản xuất, cách sử dụng, chất liệu...)
Thái độ phục vụ nhiệt tình	Nhân viên tư vấn với thái độ hòa đồng, vui vẻ, luôn lắng nghe và giải đáp mọi thắc mắc của khách hàng về các	Nhân viên luôn niềm nở, tươi cười trước những thắc mắc, câu hỏi của khách hàng, giải đáp trong thời gian phù hợp nhằm thỏa mãn khách hàng, luôn chào đón và chủ động giới thiệu sản phẩm/ưu đãi,...

	dịch vụ mà mình cung cấp.	
Dịch vụ hậu đãi tốt	Sau khi đã chọn sử dụng sản phẩm của công ty thì luôn được nhận các thông báo về ưu đãi, bảo hành thông qua số điện thoại, gmail của khách hàng và website công ty.	Gửi trực tiếp thông tin về những chính sách ưu đãi cho khách hàng (qua tin nhắn SMS/ gmail/ webpage công ty) đối với khách hàng đã từng sử dụng dịch vụ tại MKD về khuyến mãi, quà tặng, chương trình tri ân ,chính sách giao hàng, chính sách tích lũy điểm,... tiếp nhận những feedback khi khách hàng sử dụng sản phẩm, gửi lời chúc đến những dịp quan trọng (sinh nhật, ngày lễ,...)
Mẫu mã đa dạng	Mẫu mã mới mẻ, có nhiều sự lựa chọn dành cho những lứa tuổi trẻ em khác nhau	Phù hợp với giới tính (nam/nữ/unisex), độ tuổi phát triển của trẻ em (0-12 tháng/ 1-3 tuổi/ 4-6 tuổi/ 6-11 tuổi/ 12 tuổi trở lên), mẫu mã mới lạ, dễ dàng sử dụng, ngày càng cải tiến về màu sắc, hình dạng, kích thước, cách đóng gói, cách in trên bao bì sản phẩm, cách thức chơi mới.
Chất lượng và giá	Giá cả và chất lượng hợp lý, có nhiều mức giá để lựa chọn, sản	Có giấy kiểm định về việc đảm bảo an toàn cho trẻ em và hướng dẫn độ tuổi phù hợp để sử dụng sản phẩm, có nhiều mức giá cao/ trung bình/ thấp để dễ dàng lựa

	phẩm bền, ít nghe mùi nhựa	chọn, cập nhật giá đã giảm trên từng sản phẩm, thương hiệu,..
Cách bày trí và sắp xếp cửa hàng để tiếp cận	Cách bày trí đẹp, có bố cục và phân chia các khu vực và loại hàng rõ ràng cho khách hàng dễ dàng lựa chọn, tiếp cận với các mẫu mã mới hoặc món hàng khách hàng cần tìm.	Trung bày theo thương hiệu, giới tính, chương trình clearance hoặc mức giá cụ thể, độ tuổi, hàng được giảm giá để khách hàng dễ tìm kiếm.

2. Phân tích VOB của công ty

a. Phân tích chiến lược của doanh nghiệp

Một chiến lược hiệu quả sẽ đem đến những lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Chiến lược của Mykingdom cũng vậy, một chiến lược vững vàng sẽ gồm:

- Trở thành thương hiệu đồ chơi nhập khẩu cao cấp dẫn đầu thị trường Việt Nam với các chiến lược khôn khéo về bán hàng, tiếp cận khách hàng và chăm sóc khách hàng.
- Trở thành nhà phân phối nhãn hàng độc quyền ở Việt Nam với việc phát triển chiến lược, chính sách nổi bật để nhập khẩu nguồn hàng chất lượng, uy tín, an toàn, rõ nguồn gốc từ nhiều nước, nhiều thương hiệu và chỉ mình Mykingdom có ở Việt Nam

Phân tích BSC

CÔNG TY VIỆT TINH ANH VÀ BỘ PHẬN VẬN HÀNH MYKINGDOM
--

BẢNG MỤC TIÊU VÀ CÁC TIÊU CHÍ ĐO LƯỜNG MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY

KHÍA CẠNH TÀI CHÍNH

Mục tiêu - KPOs	Thước đo - KPIs	Cách thức đo lường	Chỉ tiêu	Tỷ trọng
Tăng trưởng doanh thu	Doanh số	Doanh số TP.HCM	421,2 tỷ	0,4
		Doanh số Hà Nội	301,9 tỷ	0,3
		Doanh số khu vực tỉnh	210,6 tỷ	0,4
	Doanh số TP.HCM	Mall	210,6 tỷ	0,5
		Street	168,5 tỷ	0,4
		Khách sỉ và online	42,1 tỷ	0,1
Quản lý tài sản	Quản lý chi phí	Chi phí/Doanh thu	20%	1
	Đầu tư mở chi nhánh	Doanh thu/Tổng đầu tư	9%	1
Độc quyền sản phẩm	Nhãn hàng độc quyền	Số lượng nhãn hàng độc quyền	30%	0,3

	Doanh thu	Doanh số trên cửa hàng/ khu vực	20%	0,2
	Công ty độc quyền phẩm	Số lượng các công ty phân phối nhãn hàng độc quyền	40%	0,5
<i>KHÍA CẠNH KHÁCH HÀNG</i>				
Mục tiêu - KPOs	Thước đo - KPIs	Cách thức đo lường	Chỉ tiêu	Tỷ trọng
Tăng sự hài lòng của khách hàng cho các sản phẩm và dịch vụ của mình, Việt Tinh Anh tiếp cận khách hàng thông qua chuỗi cửa hàng My KingDom	Mở rộng chuỗi cửa hàng, đại lý khắp nơi	Số cửa hàng trực tiếp	Gia tăng 1 đến 2 cửa hàng trực tiếp ở mỗi khu vực khác nhau trong 1 năm	0,4
	Cải tiến phát triển quá trình bán hàng. Chăm sóc khách hàng	Tài liệu về quá trình bán hàng hàng tháng, hàng năm	75%	0,3

	Thời gian xử lý đơn hàng cho khách	Thời gian mua hàng	Rút ngắn thời gian chờ đợi nhất có thể	0,3
Nâng cao sự trải nghiệm của khách hàng	Chăm sóc kênh nhận phản hồi thực tế từ khách hàng	Thông tin phản hồi trên các web...	60%	0,2
	Phân tích hành trình trải nghiệm của khách hàng	Cập nhật bảng câu hỏi về sự trải nghiệm các sản phẩm và dịch vụ	80%	0,5
	Đáp ứng nhu cầu của khách hàng nhanh chóng hơn	Thời gian chờ lấy hàng	Rút ngắn thời gian chờ đợi nhất có thể	0,3

KHÍA CẠNH NỘI BỘ

Mục tiêu - KPOs	Thước đo – KPIs	Cách thức đo lường	Chỉ tiêu	Tỷ trọng
Nâng cao tinh thần làm việc nhóm (0.4)	Từng cá nhân lập ra mục tiêu hướng	Tỷ lệ công việc hiệu quả thông qua	75%	0,5

	đến mục tiêu chung	mỗi đợt đánh giá định kì		
	Thường xuyên chia sẻ thông tin	Mức độ thân thiết giữa các nhân viên, sự hiệu quả giữa các phòng ban	80%	0,5
Không ngừng cải tiến và sáng tạo (0.4)	Đầu tư về mặt công nghệ	Số lượng máy móc, thiết bị, công nghệ mới	100 máy/năm	0,3
	Đào tạo nhân viên phát triển thêm về trình độ và năng lực	Tỷ lệ nhân viên có chuyên môn cao tăng hằng năm	85%	0,7
Nâng cao hiệu quả quản lý nội bộ (0.2)	Thực hiện Đánh giá liên tục	Dựa trên mức độ cải thiện sau mỗi đợt đánh giá	90%	0,6
	Nâng cao sự thỏa mãn của nhân viên	Mức độ hài lòng và thỏa mãn của nhân viên (thông qua số ngày nghỉ)	80%	0,4

KHÍA CẠNH HỌC HỎI VÀ PHÁT TRIỂN

Mục tiêu - KPOs	Thước đo – KPIs	Cách thức đo lường	Chỉ tiêu	Tỷ trọng
Nâng cao năng lực làm việc của nhân viên	Thay đổi vai trò của các nhân viên trong tổ chức	Các bộ phận phòng ban thực hiện kiểm tra đánh giá	70%	0,3
	Hiệu quả công việc được giao	Tỷ lệ nhân viên hoàn thành tốt công việc	75%	0,7

BẢNG MỤC TIÊU VÀ CÁC TIÊU CHÍ ĐO LƯỜNG MỤC TIÊU CỦA BỘ PHẬN VẬN HÀNH MYKINGDOM

KHÍA CẠNH TÀI CHÍNH (tỷ trọng 30%)

Mục tiêu – KPOs	Thước đo - KPIs	Cách thức đo lường	Chỉ tiêu	Tỷ trọng
Tăng trưởng doanh thu	Doanh số (0.6)	Từ hệ thống cửa hàng		0,6
		Từ các đại lý		0,35
		Từ các trang thương mại điện tử		0,15
	Quản lý chi phí (0.2)	Chi phí/Doanh thu		1

	Đầu tư mở chi nhánh (0.2)	Mở rộng 1-2 cửa hàng/khu vực/năm		0,5
		Doanh thu của cửa hàng tại các khu vực		0,5

KHÍA CẠNH KHÁCH HÀNG (tỷ trọng 30%)

Mục tiêu – KPOs	Thước đo - KPIs	Cách thức đo lường	Chỉ tiêu	Tỷ trọng
Mức độ tăng trưởng của khách hàng	Mở rộng và phát triển chuỗi cửa hàng, đại lý trên các khu vực (0.4)	Số cửa hàng trực tiếp chưa đạt yêu cầu		0,6
		Các đại lý mới trên khu vực		0,4
	Cải tiến, nâng cao quá trình bán hàng và chăm sóc khách hàng (0.3)	Tài liệu, đào tạo và kiểm tra		1
	Tăng sự hài lòng của khách hàng (0.3)	Thông qua sự phản hồi của khách hàng		1

KHÍA CẠNH NỘI BỘ (tỷ trọng 20%)

Mục tiêu – KPOs	Thước đo - KPIs	Cách thức đo lường	Chỉ tiêu	Tỷ trọng
-----------------	-----------------	--------------------	----------	----------

Nâng cao tinh thần làm việc nhóm (0.4)	Từng cá nhân lập ra mục tiêu hướng đến mục tiêu chung (0.6)	Tỷ lệ công việc hiệu quả thông qua mỗi đợt đánh giá định kì	75%	0,5
	Thường xuyên chia sẻ thông tin (0.4)	Mức độ thân thiết giữa các nhân viên, sự hiệu quả giữa các phòng ban	80%	0,5
Không ngừng cải tiến và sáng tạo (0.4)	Đầu tư về mặt công nghệ (0.4)	Số lượng máy móc, thiết bị, công nghệ mới	02 máy/ cửa hàng	0,3
	Đào tạo nhân viên phát triển thêm về trình độ và năng lực (0.6)	Tỷ lệ nhân viên có chuyên môn cao. tăng hằng năm	85%	0,7
Nâng cao hiệu quả quản lý nội bộ (0.2)	Thực hiện Đánh giá liên tục (0.5)	Dựa trên mức độ cải thiện sau mỗi đợt đánh giá	90%	0,6
	Nâng cao sự thỏa mãn của nhân viên (0.5)	Mức độ hài lòng và thỏa mãn của nhân viên (thông qua số ngày nghỉ/chế độ lương thưởng, bảo hiểm,..)	80%	0,4

KHÍA CẠNH HỌC HỎI VÀ PHÁT TRIỂN (tỷ trọng 20%)

Mục tiêu – KPOs	Thước đo - KPIs	Cách thức đo lường	Chỉ tiêu	Tỷ trọng
Nâng cao năng lực làm việc của nhân viên	Thay đổi vai trò của các nhân viên trong tổ chức (0.3)	Các bộ phận phòng ban thực hiện kiểm tra đánh giá	70%	0,3
	Hiệu quả công việc được giao (0.7)	Tỷ lệ nhân viên hoàn thành tốt công việc	75%	0,7

b. Phân tích môi trường hoạt động của doanh nghiệp

• Môi trường bên ngoài

Kinh tế: Ở Việt Nam hiện nay dân số đang không ngừng phát triển (đặc biệt là trẻ em), cùng với thu nhập dân cư càng cao và mối quan tâm đến sức khỏe của trẻ em ngày càng quan trọng do đó nhu cầu tìm và lựa chọn đồ chơi cao cấp, an toàn và chất lượng cho con em của mình ngày càng cao.

Công nghệ: Ngành khoa học – công nghệ ở Việt Nam đang phát triển. Điều này tạo điều kiện thuận lợi trong việc tạo kênh bán hàng, tiếp cận khách hàng, chuyên môn hóa cho nhân viên Mykingdom một cách bài bản, nhanh chóng và tốt hơn.

Địa Lý: Là một khu vực đông dân, nằm trong khu vực trung tâm Đông Nam Á, đường biển dài và rộng nên dễ dàng nhập khẩu các loại đồ chơi cao cấp chất lượng ở các nước láng giềng như Nhật, Indonesia, Canada, Mỹ, Pháp....

Thị trường: Tại Việt Nam, mức độ thâm nhập của thương hiệu đồ chơi nhập khẩu cao cấp ở mức khá cao, nhưng điều này không quá quan trọng, bởi vì chính nhờ sự cạnh tranh như vậy mới khiến cuộc đua khăng định thương hiệu thú vị hơn. Đòi hỏi

các thương hiệu cung cấp, buôn bán đồ chơi nhập khẩu cao cấp phải thực sự chuyên nghiệp, luôn luôn mang đến chất lượng tốt nhất, an toàn nhất, nguồn gốc rõ ràng nhất để phục vụ cho khách hàng. Thị trường cung cấp đồ chơi nhập khẩu cao cấp ở Việt Nam vẫn là một cơ hội tốt, đồng thời cũng là một thách thức thú vị đối với thương hiệu Mykingdom.

Đối thủ cạnh tranh: Bước vào thị trường đồ chơi nhập khẩu cao cấp thì Mykingdom phải đối mặt với rất nhiều thương hiệu khác như TiNiStore, ToyLand, Funny Land..... các thương hiệu này cũng là những thương hiệu cung cấp đồ chơi trẻ em nổi bật và được biết đến rất nhiều. Vì vậy, Mykingdom phải cạnh tranh gay gắt với họ để trở thành thương hiệu cung cấp đồ chơi nhập khẩu cao cấp chiếm vị thế độc quyền ở thị trường Việt Nam. Đây là cơ hội cho Mykingdom tỏa sáng và cũng chính là một thách thức cho Mykingdom để làm sao có thể chiếm được vị thế cao hơn các đối thủ còn lại.

***Cơ hội:**

- Nhu cầu về sử dụng đồ chơi cao cấp và chất lượng ở thị trường Việt Nam ngày càng cao và không ngừng gia tăng
- Từ nhìn nhận địa lý và phân bố dân cư có thể mở rộng chuỗi cửa hàng Mykingdom trên khắp khu vực thành phố Hồ Chí Minh và các khu vực khác khắp cả nước
- Thu nhập dân cư và số lượng trẻ em không ngừng tăng lên ngày càng cao, các bậc phụ huynh không tiếc tìm những sản phẩm chất lượng an toàn cho con em của mình

***Thách thức:**

- Thị trường đồ chơi cao cấp ở Việt Nam khá khốc liệt từ các kênh online trong nước và quốc tế, đòi hỏi Mykingdom có chiến lược cạnh tranh khôn khéo để chạy đua với cuộc đua trên thị trường này.

- Đối thủ cạnh tranh gay gắt, đòi hỏi Mykingdom có những chính sách bán hàng, tiếp cận khách hàng phải nội trội, độc đáo hơn so với các đối thủ khác

- **Môi trường bên trong**

Nguồn nhân lực: Nguồn lực dồi dào, đội ngũ quản lý có chuyên môn cao, nguồn nhân sự trẻ năng động và năng lực tư duy cao.

Các yếu tố vật chất: Công ty cổ phần Việt Tinh Anh sở hữu chuỗi cửa hàng Mykingdom là một trong những chuỗi cửa hàng có quy mô lớn nhất trên thị trường hiện nay. Doanh nghiệp có vốn điều lệ hàng trăm tỷ đồng đã xây dựng được chuỗi cửa hàng tại nhiều tỉnh thành, trong đó riêng Hà Nội 52 cửa hàng và thành phố Hồ Chí Minh chiếm 77 cửa hàng.

Các nguồn lực vô hình:

Mang đến cho khách hàng những sản phẩm đa dạng với chất lượng tốt hơn, nâng cao sự trải nghiệm khách hàng với việc cải tiến phát triển quá trình bán hàng, chăm sóc khách hàng. Mong muốn trở thành nhà phân phối chiếm thị phần lớn trên thị trường, cạnh tranh với các nhà phân phối cùng ngành.

Triết lý kinh doanh: Việt Tinh Anh tin rằng tất cả các giá trị dưới đây sẽ giúp tất cả các thành viên cùng nhau đạt được các mục tiêu đã đề ra: Khách hàng làm trọng tâm; Trách nhiệm toàn diện; Đáng tin cậy; Sáng tạo và tiến bộ; Cởi mở và tôn trọng; Nâng cao tinh thần làm việc nhóm.

Các nguồn này sẽ không ngừng biến đổi theo thời gian. Vì thế, phân tích môi trường kinh doanh và đánh giá đúng nguồn lực vô hình của doanh nghiệp sẽ dễ dàng có được các lợi thế trong kinh doanh.

c. Phân tích đối thủ cạnh tranh

Thị trường đồ chơi trong nước bắt đầu xuất hiện sự phân hóa rõ rệt. Sự xuất hiện những doanh nghiệp chuyên kinh doanh nhóm đồ chơi cao cấp nhập khẩu - dòng sản phẩm được bán trong các trung tâm thương mại lớn hoặc chuỗi cửa hàng riêng biệt.

Ngoài Việt Tinh Anh với chuỗi cửa hàng My Kingdom còn có Phương Nga với ToyLand, công ty cổ phần Những đứa trẻ vàng (Goldenkids) với Funnyland và tập đoàn Thiếu Nhi Mới (N KID Corporation) với tiNiStore.... Tuy mới xuất hiện gần đây nhưng lại rất thành công.

- Với 215 cửa hàng thì thế mạnh của My Kingdom là các dòng sản phẩm đồ chơi lắp ghép từ các thương hiệu như LEGO, Siku, Moxie Girlz... mô phỏng những siêu anh hùng của DC Comics, Marvel hay những nhân vật, công trình nổi tiếng. Doanh thu của chuỗi cửa hàng My Kingdom trong năm 2020 đạt hơn 900 tỷ đồng.
- Tập đoàn Thiếu Nhi Mới (N KID Corporation) có hơn 40 cửa hàng tiNiStore doanh thu ước tính 350 tỷ đồng năm 2020
- Phương Nga Toys với chuỗi ToyLand có khoảng 18 cửa hàng ghi nhận doanh thu hơn 200 tỷ đồng trong năm 2020.
- Chuỗi cửa hàng Funnyland thuộc quản lý của Công ty cổ phần Những đứa trẻ vàng (Goldenkids) hiện có 5 cửa hàng trên cả nước, tập trung chủ yếu tại Hà Nội và Hồ Chí Minh, ngoài ra còn một số tỉnh thuộc khu vực phía Nam. Năm 2020, doanh thu của hệ thống Funnyland đạt gần 50 tỷ đồng.

d. Phân tích điểm yếu và điểm mạnh của doanh nghiệp

Mô hình SWOT

Điểm mạnh : • Gia nhập thị trường sớm nên có lợi thế dẫn đầu thị trường và là cái nôi của thị trường đồ chơi nhập khẩu trẻ em cao cấp • Sở hữu chuỗi cửa lớn mạnh và sở hữu data khách hàng trung thành nhiều, nhanh chóng vào những năm 2009 • Có đội ngũ nhân viên trẻ năng động và nhiệt huyết , sáng tạo cao trong ngành hàng đồ chơi • Có được sự tin tưởng hợp tác và đầu tư mạnh của các thương hiệu lớn quốc tế để trở thành nhà phân phối độc quyền ở thị trường Việt Nam về sản phẩm của Lego, Hasbro, Mattel...	Điểm yếu: • Do sở hữu số lượng cửa hàng lớn nên chưa có sự đồng bộ trong toàn bộ hệ thống về dịch vụ • Chi phí đầu tư, vận hành hệ thống và công ty còn lớn so với đối thủ cùng ngành. Do đó việc phân phối chi phí vào giá bán ra sản phẩm gây ra bất lợi khi cạnh tranh của công ty. • Chưa có chính sách đãi ngộ hợp lý đối với nhân viên. Do đó thời gian luân chuyển nhân sự nhanh gây gia tăng chi phí tuyển dụng ,đào tạo và cũng như kinh nghiệm làm việc chưa cao của nhân viên. • Chương trình đào tạo chưa được đầu tư mạnh, nhân viên chưa được đào tạo bài bản nên sẽ có nhiều sai lỗi trong quá trình làm việc. • Công nghệ chưa được đầu tư nhiều, còn sơ sài.
Cơ hội:	Thách thức:

• Thị trường đồ chơi trẻ em cao cấp đang bước vào giai đoạn bùng nổ do nhu cầu tăng cao từ khách hàng, đặc biệt tại các thành phố lớn. • Những lo ngại về đồ chơi độc hại không rõ xuất xứ. Nhu cầu hướng đến những sản phẩm an toàn, có nguồn gốc rõ ràng cũng gia tăng khi những mặt hàng đồ chơi giá rẻ từ Trung Quốc, Malaysia gặp nhiều vấn đề về chất lượng. Thay thế bằng hàng nhập khẩu từ Hàn Quốc, Nhật, Mỹ và châu Âu • Thời gian xoay vòng nhanh cùng mức lãi gộp hấp dẫn do đó khả năng tái đầu tư sản phẩm mới theo kịp xu hướng thị trường trở nên nhanh chóng. • Sở hữu chuỗi cửa hàng tiếp thị lớn là cơ hội để có thể tạo dựng sản phẩm mới độc quyền thiết kế riêng của doanh nghiệp ngoài	• Thách thức nhất hiện nay chính là cạnh tranh mặt bằng trước sự đổ bộ của các tập đoàn bán lẻ nước ngoài vì bán lẻ là cuộc đua trường vốn, ai phủ rộng hơn, nhanh hơn sẽ chiếm ưu thế. Cuộc đua mở chuỗi vừa giành lợi thế về điểm bán, vừa giành lợi thế về thương hiệu. • Rất khó để đưa ra con số cụ thể về độ lớn thị trường, mức độ chi tiêu của khách hàng ở thời điểm hiện tại. Thêm vào đó sự gia nhập của nhiều công ty cùng ngành dẫn đến tình trạng “ miếng bánh bị xẻ nhỏ”. • Cùng với sự phát triển của mạng lưới viễn thông và Internet do đó nhu cầu mua hàng trực tiếp ở nước ngoài (đặt qua cửa hàng trực tiếp của nhãn hàng) hoặc trên các sàn thương mại quốc tế (amazon, taobao, alibaba...) trở nên phổ biến dẫn đến số lượng khách hàng bị giảm sút.
--	---

việc nhập từ các nhà phân phối lớn như Clever Hippo,... • Là nhà phân phối độc quyền tại Việt Nam nên các sản phẩm có giá ưu đãi hơn từ các nhãn hàng.	• Phụ thuộc giá lớn vào các nhãn hàng phân phối vì hầu như nhập sản phẩm thành phẩm. • Tình hình dịch bệnh ảnh hưởng đến khả năng bán hàng và hoạt động của hệ thống.
--	--

Lựa chọn Big Y:

Big Y của công ty

- Tối đa hóa lợi nhuận
- Tối thiểu hóa chi phí
- Mở rộng thị phần
- Trở thành nhà phân phối độc quyền sản phẩm ở thị trường Việt Nam.

Big Y của bộ phận vận hành Mykingdom

- Tăng trưởng doanh thu
- Mang đến sự hài lòng cho khách hàng ngày càng cao
- Hoàn thiện quy trình vận hành Mykingdom

3. Xác định dự án

Dự án 1: Tăng cường các chương trình đào tạo, training cho nhân viên.

Hiện nay, việc tư vấn của nhân viên thực hiện dịch vụ bán hàng như thông tin sản phẩm không đúng cho khách hàng qua việc tư vấn không đúng về lứa tuổi sử dụng sản phẩm cho trẻ em, công dụng của sản phẩm, cách chơi đối với từng sản phẩm, về

thương hiệu, dịch vụ bảo hành sau khi mua, chương trình khuyến mãi.... Điều này dẫn đến phàn nàn của khách hàng qua kênh online, bộ phận chăm sóc khách hàng hoặc hơn hết là khách hàng muốn trả lại sản phẩm làm giảm chất lượng trải nghiệm mua sắm tại hệ thống. Do đó yêu cầu nhân viên phải nắm vững kiến thức chuyên môn về hàng hóa.

Dự án đề xuất là thường xuyên mở rộng, nâng cao chương trình đào tạo cho nhân viên về cập nhật thông tin về sản phẩm mới, chương trình mới cũng như cách thức thực hiện các hoạt động đang diễn ra của công ty, những biến động tâm lý khách hàng và tình hình chung của thị trường ngành hàng đồ chơi. Thường xuyên tổ chức các hoạt động thi đua cùng phát triển và hoạt động trao đổi kinh nghiệm giữa các nhân viên.

Dự án 2: Cải thiện hệ thống phần mềm hỗ trợ và đường truyền.

Với thực trạng vẫn còn sử dụng phần mềm AX 2012 và thiết bị lạc hậu dẫn đến quá trình thanh toán, kiểm tra thông tin khách hàng, áp dụng khuyến mãi diễn ra chậm chạp khiến khách hàng phải chờ đợi lâu đặc biệt vào các dịp đông khách như giờ cao điểm trong ngày, ngày cuối tuần, ngày lễ... làm số lượng hàng chờ rất đông dẫn đến tình trạng nhân viên không thể tập trung tư vấn khách hàng mà thay vào đó là giữ ổn định hàng chờ và kiểm soát hàng hóa. Cùng với đó là phần mềm CRM thường xuyên tạm ngưng không thể thao tác, làm việc cập nhật bảo hành, chăm sóc khách hàng diễn ra trì trệ và đường truyền tín hiệu thanh toán còn sử dụng chung với kết nối viễn thông điện thoại dẫn đến tình trạng đường truyền bị gián đoạn nếu khi thanh toán thẻ mà nhận cuộc gọi điện thoại đến. Do đó yêu cầu thiết bị công nghệ phải được chú trọng và cải thiện.

Dự án đề xuất là mua mới bản cập nhật phần mềm, thay mới máy móc thiết bị hiện đại cần thiết hơn cũng như chia cắt rõ ràng các đường truyền để đảm bảo tính ổn định, thao tác thực hiện phục vụ khách hàng được nhanh chóng và hiệu quả hơn.

Dự án 3: Cải thiện các chế độ đãi ngộ hợp lý cho nhân viên

Do công ty chưa có chính sách đãi ngộ hợp lý đối với nhân viên dẫn đến sự luân chuyển nhân sự nhanh gây lãng phí thời gian, gia tăng chi phí tuyển dụng, đào tạo và hơn hết kinh nghiệm làm việc chưa cao của nhân viên. Với chế độ đãi ngộ hợp lý, nhân viên với kỹ năng kinh nghiệm của mình có thể cung cấp dịch vụ cho khách hàng một cách chuyên nghiệp nhất, luôn làm hài lòng khách hàng và hứa hẹn với những lần quay trở lại. Đồng thời tối thiểu hóa một cách tốt nhất các chi phí tuyển dụng.

Đề xuất ở đây là có chế độ lương thưởng tăng nếu vượt chỉ tiêu, thưởng vào dịp lễ, tết, sinh nhật, các chế độ nghỉ phép và hoạt động giải trí, du lịch tăng tính đoàn kết cho các nhân viên. Tạo ra một môi trường làm việc tốt giúp nhân viên an tâm làm việc và phát huy khả năng của mình, thường xuyên khảo sát lấy ý kiến của nhân viên để vừa làm hài lòng nhân viên vừa trong phạm vi của công ty, các phương tiện hay công cụ làm việc cũng hỗ trợ cho nhân viên một cách tốt nhất.... Với những nhân viên gắn bó lâu năm và cống hiến cho công ty thì sẽ mở những buổi thưởng du lịch, quà tặng khuyến khích.

Dự án 4: Setup cửa hàng phù hợp chủ đề với các chương trình khuyến mãi, lễ, tết.

Có thể nói mua sắm trực tiếp tại cửa hàng đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút khách hàng và tạo ra doanh thu. Việc thiết kế cửa hàng không hề thua kém việc đầu tư vào sản phẩm, một cửa hàng thiết kế đẹp mắt, khoa học chắc chắn sẽ được chú ý và là lựa chọn đầu tiên của khách hàng. Khi thiết kế cửa hàng càng đẹp và chuyên nghiệp thì việc quảng bá hình ảnh càng tốt. Việc sắp xếp hàng hóa theo chương trình khuyến mãi giúp cho khách hàng nhận diện sản phẩm nào đang khuyến mãi dễ dàng hơn, thuận lợi trong việc mua hàng. Bên cạnh đó, việc trang trí theo chủ đề sẽ có

một số bộ phận khách hàng có nhu cầu checkin sẽ giúp cho mọi người biết nhiều hơn về chuỗi cửa hàng.

Đề xuất dự án: Vào các ngày lễ, tết thì các chương trình khuyến mãi theo đó nên trang trí cửa hàng hợp với chủ đề đang thực hiện. Đặc biệt tập trung trưng bày các sản phẩm đang trong chương trình khuyến mãi thật sự nổi bật để khách hàng chú ý và dễ lựa chọn. Có chỗ cho khách hàng checkin khi đến mua sắm tại cửa hàng.

Dự án 5: Xây dựng kế hoạch làm tăng doanh thu về sản phẩm độc quyền

Hiện tại Việt Tinh Anh đang đẩy mạnh về các sản phẩm độc quyền để chiếm lĩnh thị trường, muốn độc quyền sản phẩm thì các cửa hàng và bộ phận công ty sẽ là nơi đưa ra những chiến lược nhằm đưa thông tin đến khách hàng về sản phẩm độc quyền của mình có độ uy tín cũng như là chất lượng một cách chính xác khách quan nhất từ thực tế qua các cửa hàng. Doanh thu cũng phản ánh được một khía cạnh mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm độc quyền. Như vậy, sẽ làm tăng khả năng cạnh tranh của thương hiệu đồ chơi Mykingdom trên thị trường với nhiều đối thủ cạnh tranh như hiện tại.

Đề xuất dự án: Đẩy mạnh quy trình tiếp thị giới thiệu sản phẩm, các mẫu sản phẩm độc quyền được ưu tiên để ở nơi dễ quan sát, dễ dàng lựa chọn, thiết kế các bảng hiệu sao cho khách hàng dễ nhận diện sản phẩm độc quyền, training nhân viên một cách bài bản về thông tin sản phẩm độc quyền. Ngoài ra cần đẩy mạnh truyền thông, marketing, hiệu ứng tốt thông qua các feedback trên các trang thương mại điện tử, cung cấp thông tin về sản phẩm độc quyền cho khách hàng nhiều hơn, dành những ưu đãi “khủng” cho những sản phẩm hoặc thương hiệu độc quyền,...

Dự án 6: Xây dựng kế hoạch làm tối ưu hóa thời gian bảo hành sản phẩm

Đối với những khách khi đến mua hàng tại các cửa hàng, có thể đều rất e ngại đến việc đòi trả hay hỏi về dịch vụ bảo hành hoặc thời gian bảo hành về sản phẩm quá

lâu và thủ tục rất rắc rối, làm mất thời gian của khách hàng. Vì vậy khách hàng thường lựa chọn những nơi, cửa hàng có thể giải quyết nhanh nhất những thủ tục về bảo hành sản phẩm. Để có thể làm tăng thêm sự hài lòng của khách hàng, khả năng khách hàng quay lại cửa hàng với tần suất nhiều hơn thì những điều như thời gian bảo hành sản phẩm (nếu có) cần được giải quyết nhanh chóng. Khi đó, khách hàng sẽ yên tâm sử dụng sản phẩm đồng thời cũng hài lòng, thỏa mãn hơn về cửa hàng. Lúc này, Mykingdom sẽ ghi được ấn tượng tốt hơn về dịch vụ bảo hành bên cạnh kỹ năng, trình độ của nhân viên tư vấn. Đồng thời, điều này giúp cho khách hàng chủ động trong thời gian nhận hàng của mình.

Đề xuất dự án: Đối với toàn bộ các cửa hàng của Mykingdom phải đưa ra và áp dụng đồng nhất về quy trình bảo hành sản phẩm. Đối với những loại sản phẩm khác nhau thì nên đưa ra thời gian nhất định để bảo hành hoặc đổi mới sản phẩm của khách hàng với các trường hợp lỗi của nhà sản xuất/ thiếu chi tiết - đổi mới ngay khi đến cửa hàng; sửa chữa sản phẩm - 5 đến 7 ngày, nhận hàng không đúng mẫu đã đặt - giải quyết đơn trong thời gian được xác định (7 đến 14 ngày theo khu vực),

Dự án 7: Cải tiến phát triển kênh bán hàng, quảng bá thương hiệu, phản hồi khách hàng trên internet

Hiện nay, việc phát triển các kênh bán hàng, nhận phản hồi từ khách hàng thông qua Internet là một việc làm được ưa chuộng. Các doanh nghiệp luôn tìm cách phát triển dịch vụ, sản phẩm kinh doanh ở thị trường Internet. Bởi vì việc bán hàng và nhận phản hồi từ khách hàng trực tiếp rất mất thời gian và đôi khi mang lại sự khó chịu cho khách hàng, họ sẽ không tiện khi nói thẳng trực tiếp những phàn nàn của mình dẫn đến giảm lượng khách hàng, giảm doanh thu và không biết lỗi hỏng ở đâu mà sửa lỗi. Vậy nên Internet chính là thị trường “màu mỡ” mà các doanh nghiệp như Mykingdom nên tận dụng để khám phá và khai thác triệt để. Sự cải tiến này làm tốt sẽ có được sự chú ý của khách hàng, là một lựa chọn thông minh để quảng bá thương

hiệu, giúp khách hàng tin tưởng hơn về chất lượng của sản phẩm, dịch vụ. Kênh truyền thông Internet không chỉ có tốc độ truyền tin nhanh chóng trong môi trường kỹ thuật số mà còn tiết kiệm khá nhiều chi phí quảng bá khác, doanh nghiệp dễ dàng nắm bắt phản hồi từ khách hàng. Khách hàng dễ dàng tiếp cận thông điệp mà doanh nghiệp gửi gắm thông qua website, từ đó hoạt động kinh doanh trở nên hiệu quả hơn. Dự án đề xuất ở đây là cải tiến phát triển và tạo ra nhiều website với các hoạt động bán hàng, phản hồi khách hàng, quảng bá thương hiệu riêng từng kênh thông qua Facebook, YouTube, Instagram, Tiktok... có đội ngũ riêng để quản lý các trang mạng để thu thập phản hồi từ khách hàng và kịp thời giải quyết các vấn đề không tốt phát sinh ảnh hưởng đến thương hiệu.

Dự án 8: Đơn giản hóa quy trình giao dịch, bán hàng thông qua phần mềm thông minh

Với việc bán hàng của cửa hàng chắc chắn sẽ trải qua những thời điểm vô cùng đông khách. Mykingdom thường nhận lượt khách đông cùng một thời điểm vào các dịp lễ tết, cuối tuần và khung giờ cao điểm khi các bé nhỏ đi học về. Và việc quản lý, kết nối giữa các bộ phận để giải quyết vấn đề bất cập của khách hàng gần như là không thể, gây thất thoát nhiều, việc giao dịch trực tiếp hay gián tiếp cũng rất mất thời gian, khiến khách hàng phải chờ đợi lâu vì quy trình giao dịch rất nhiều bước và phức tạp. Khách hàng trở nên gắt gỏng và không hài lòng về chất lượng dịch vụ

Dự án đề xuất là sử dụng công cụ để theo dõi quy trình bán hàng như CRM, Base.vnvn....để tiếp cận lượt khách mua hàng từ đó cắt giảm những thủ tục rườm rà phức tạp thay vào đó sẽ được phần mềm thực hiện, lên đơn và thanh toán nhưng vẫn đảm bảo được bảo mật và an toàn. Như vậy sẽ biến những giao dịch phức tạp trở nên dễ dàng, đáng tin cậy và an toàn thì chắc chắn sẽ có nhiều người mua hàng qua mạng và đặt mua nhiều loại hàng hóa có giá bán cao. Việc cụ thể hóa các dịch vụ

giúp cho quá trình bán hàng diễn ra nhanh chóng và khách hàng có thể hoàn tất các giao dịch phức tạp chỉ thông qua vài cái nhấp chuột.

4. Phân tích COPQ

(triệu đồng/ năm)

STT	Chi phí	Thực trạng trước cải tiến	Sau cải tiến	Ghi chú
Dự án 1- Tăng cường các chương trình đào tạo, training cho nhân viên	Chi phí tổ chức phòng học	1248	1248	Tính cho học trực tiếp tại văn phòng với 3 tháng/lần
	Chi phí nhân sự	1080	1080	Lương nhân viên đi học và thuê người giảng dạy
	Chi phí xây dựng khóa học trực tuyến	576	576	Chi phí xây dựng nội dung và hình ảnh bài giảng

	Doanh thu		25800	Khi nhân viên có kiến thức tư vấn tốt hơn. Doanh thu sẽ tăng thêm
	COPQ dự án 1	25800		
Dự án 2-Cải thiện hệ thống phần mềm hỗ trợ và đường truyền	Chi phí nâng cấp phần mềm	500	500	Nâng cấp phần mềm AX 2012 và CRM
	Chi phí đầu tư máy móc thiết bị mới	2000	2000	
	Chi phí chuyển đổi đường truyền	107	107	
	Doanh thu		20000	Khi xử lý tốt hàng chờ, nhân viên có cơ hội tạo ra giá trị đơn hàng tăng thêm.
	COPQ dự án 2	20000		

Dự án 3: Cải thiện các chế độ đãi ngộ hợp lý cho nhân viên	Chi phí thưởng vượt chỉ tiêu	6192	7740	Thưởng chỉ tiêu ở từng tháng/quý/ năm
	Chi phí thưởng vào lễ, tết, sinh nhật, dịp đặc biệt	6450	7740	
	Chi phí cho các phương tiện, công cụ hỗ trợ	1720	2150	Các máy móc thiết bị phục vụ cho các quá trình của nhân viên
	COPQ dự án 3:	3268		
Dự án 4: Setup cửa hàng phù hợp chủ đề với các chương trình khuyến mãi, lễ, tết.	Chi phí thuê nhân công (nếu chương trình lớn)	2000	2760	Thuê nhân công cho từng khu vực (23 khu vực)
	Chi phí vật tư thiết kế trang trí	2580	5160	Có thể giữ các vật dụng lại để dùng cho chương trình khác.

	Chi phí hỗ trợ thêm cho nhân viên khi chạy các chương trình lớn.	774	1161	Hỗ trợ ngoài lương cứng, tăng lên khi doanh thu cửa hàng tăng.
	COPQ dự án 4	3727		
Dự án 5: Xây dựng kế hoạch làm tăng doanh thu về sản phẩm độc quyền	Chi phí cho marketing, truyền thông	2040	3600	Thực hiện trên toàn hệ thống
	Chi phí thiết kế các sản phẩm độc quyền	360	1080	Mỗi tháng đều lên kế hoạch thiết kế sản phẩm mới
	Chi phí cho việc lên các chương trình khuyến mãi thu hút khách hàng sử dụng sản phẩm độc quyền	240	480	Chạy chương trình khuyến mãi mỗi tháng (đặc biệt là các lễ, tết)
	COPQ dự án 5	2520		

Dự án 6: Xây dựng kế hoạch làm tối ưu hóa thời gian bảo hành sản phẩm	Chi phí vận chuyển hàng lỗi/ sai mẫu/ sản phẩm sửa chữa/...	276	552	Chi phí vận chuyển từ cửa hàng sẽ thay bằng vận chuyển về Hub bảo hành nhất định trong khu vực. Và từng Hub sẽ chuyển về trung tâm bảo hành.
	Chi phí phân bổ hợp lý nhân sự đảm bảo tối ưu hóa thời gian bảo hành sản phẩm	1152	1536	Sắp xếp lại nhân sự bổ sung vào vị trí hỗ trợ kỹ thuật tại các Hub làm giảm tối đa thời gian chờ của khách hàng.
	COPQ dự án 6	660		
Dự án án 7- Cải tiến phát triển kênh bán hàng, quảng bá thương hiệu, phản hồi khách hàng trên internet	Chi phí cho thiết kế và theme (chủ đề) của website	980	1200	Thiết kế kênh bán hàng riêng, quảng bá thương hiệu riêng và trang web để phản hồi khách hàng riêng.

	Chi phí nhân sự	320	480	Chi phí thuê nhân công để xây dựng và quản lý kênh.
	Chi phí thu trả để đăng ký kênh chính chủ.	96	96	Chi phí đăng ký tên miền, chi phí hosting, chứng chỉ SSL
	COPQ dự án 7	380		
Dự án 8- Đơn giản hóa quy trình giao dịch, bán hàng thông qua phần mềm thông minh	Chi phí mua phần mềm thông minh hỗ trợ giao dịch với khách hàng	392	645	Chi phí mua phần mềm quản lý bán hàng, sắp xếp thông tin và giao dịch thanh toán
	Chi phí đào tạo nhân viên sử dụng phần mềm mới	240	460	Chi phí thuê người giảng dạy, thiết kế nội dung giảng dạy.
	Chi phí bảo dưỡng và cập nhật hệ thống.	180	250	Bảo dưỡng, kiểm tra 3 tháng/lần
	COPQ dự án 8	543		

5. Phân tích tác động tài chính FEA:

(triệu đồng)

Dự án	Danh mục lợi ích	Lợi ích đạt được	Chi phí không làm gì (1 năm)	Chi phí sau khi thực hiện dự án (1 năm)	Lợi ích dự án
1	Tạo ra giá trị đơn hàng chất lượng hơn	Tăng doanh thu và sự hài lòng của khách hàng	51.600	25.800	25.800
2	Hệ thống phần mềm hoàn thiện hơn	Giảm thời gian hàng chờ	30.960		20.000 (ước tính khả năng tư vấn hiệu quả)
3	Đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp hơn thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng	Giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo	64.500	25.800	38.700
4	Thu hút khách hàng hơn	Tăng doanh thu và quảng bá cửa hàng	20000	7000	13000

5	Độc quyền sản phẩm trên thị trường đồ chơi	Củng cố sự uy tín của chuỗi cửa hàng và nâng cao doanh thu với sản phẩm chất lượng	10000	2000	8000
6	Đạt được hiệu quả tối đa cho quy trình tối ưu hóa thời gian bảo hành sản phẩm, làm tăng sự hài lòng của khách hàng về hệ thống, tăng lòng trung thành của khách hàng về sản phẩm	Tăng số lượng khách hàng mới, số lượng quay trở lại mua của khách hàng cũ, tăng doanh số, tăng độ uy tín của Mykingdom trên thị trường.	1548	774	774
7	Nâng cao uy tín và sự biết đến nhiều hơn cho doanh nghiệp	Quảng bá thương hiệu tốt hơn, đầy đủ và nhanh chóng hơn ,giúp khách hàng tin tưởng tiêu dùng hơn về chất	1548	1006	542

		lượng của sản phẩm, dịch vụ.			
8	Cụ thể hóa và đơn giản hóa được quy trình giao dịch và buôn bán.	Giảm thời gian chờ đợi giao dịch, bán hàng Nâng cao sự hài lòng của khách hàng	1161	774	387

6. Lựa chọn dự án tiềm năng

Bảng tiêu chí lựa chọn

Dự án	Mức ảnh hưởng	Khẩn cấp	Rủi ro	Sự phản kháng	Tiền đầu tư	Thời gian	Tổng	Xếp hạng
	30	20	10	10	10	20		
1	5	4	2	3	4	3	380	1
2	3	3	2	4	3	3	300	6
3	4	3	4	3	2	3	330	3
4	3	4	5	3	3	4	360	2

5	4	2	2	2	1	2	290	8
6	3	3	2	4	4	3	310	4
7	3	3	2	4	3	3	300	7
8	4	3	2	2	3	3	310	5

Chú thích:

- Mức ảnh hưởng: Mức độ ảnh hưởng của dự án vào mục tiêu chung của công ty. (5: Ảnh hưởng cao nhất, 1: Ảnh hưởng thấp nhất).
- Khẩn cấp: Dự án có cần thiết, cấp thiết hay không. (5: Độ cấp thiết cao nhất, 1: Độ cấp thiết thấp nhất)
- Rủi ro: Mức độ rủi ro khi thực hiện dự án. (5: Rủi ro thấp nhất, 1: Rủi ro cao nhất)
- Sự phản kháng khi thay đổi: Mức độ chấp nhận thực của bản thân khi hiện dự án. (5: Độ chấp nhận cao nhất, 1: Độ chấp nhận thấp nhất)
- Tiền đầu tư:: Mức chi phí cao, thấp khi thực hiện dự án. (5: Mức chi phí đầu tư thấp nhất, 1: Mức chi phí đầu tư cao nhất)
- Thời gian: Thời gian thực hiện dự án dài, ngắn. (5: Thời gian thực hiện ít nhất, 1: Thời gian thực hiện nhiều nhất)

- **Nhìn nhận về dự án**

- ❖ **Dự án 1: Tăng cường các chương trình đào tạo, training cho nhân viên**

Ảnh hưởng 5: vì việc tổ chức đào tạo, huấn luyện kỹ năng cho nhân viên là việc hết sức quan trọng, ảnh hưởng tới chất lượng phục vụ và uy tín của công ty.

Khẩn cấp 4: việc tổ chức huấn luyện nhân viên cũng diễn ra thường xuyên đối với bộ phận vận hành nên tính khẩn cấp của dự án này ở mức cao .

Rủi ro 2: việc huấn luyện cho nhân viên để nhân viên tăng thêm kỹ năng cho nhân viên nên rủi ro của dự án là không cao.

Sự kháng cự 3: hầu như nhân viên đều có nhu cầu học hỏi, tìm hiểu những cái mới về công việc của mình ở khía cạnh kỹ năng và sản phẩm mới, còn ở khía cạnh cập nhật tin tức thì thật sự không mấy hứng thú nên sự kháng cự đối với dự án là trung bình.

Tiền đầu tư 4: chi phí đào tạo và phổ biến những kiến thức và kỹ năng cho nhân viên cũng không cao so với hiệu quả mà nó đạt được.

Thời gian tiêu tốn 3: việc đào tạo lại nhân viên cũ và mới khá tốn thời gian cho khi được tổ chức hàng tháng và hàng quý.

❖ Dự án 2: Cải thiện hệ thống phần mềm hỗ trợ và đường truyền

Ảnh hưởng 3: Vì dự án đầu tư vào công nghệ trong các quá trình giao dịch, các công nghệ này giúp nhân viên tư vấn thuận tiện trong việc chăm sóc khách hàng và trong việc trật tự hàng chờ sẽ giúp nhân viên ổn định tư vấn bán hàng hiệu quả hơn.

Khẩn cấp 3: việc cải phần mềm cũ không chỉ gây gián đoạn thời gian vận hành mà còn gây lỗi trong nhập số liệu và thông tin khách hàng, ảnh hưởng đến quyền lợi của khách hàng, cải tiến công nghệ nhằm hỗ trợ tiết kiệm thời gian, ,tăng tính chuyên nghiệp của hệ thống, tăng sự hài lòng của khách hàng và nâng cao chất lượng làm việc của nhân viên chăm sóc khách hàng.

Rủi ro 2: vì đây là việc cải tiến phần mềm nên vẫn gặp một số bất cập trong khi áp dụng phần mềm mới, chẳng hạn như không kết hợp được với các phần mềm hỗ trợ trước đó gây khó khăn cho nhân viên khi sử dụng.

Sự kháng cự 4: dự án giúp tiết kiệm thời gian của nhân viên và tăng độ chính xác trong quá trình làm việc nên số lượng nhân viên kháng cự dường như là không có.

Tiền đầu tư 3: vì dự án yêu cầu các phần mềm kỹ thuật cao, cùng với máy móc thiết bị mới hiện đại và chuyên dụng nên chi phí đầu tư khá tiêu tốn về vật chất

Thời gian tiêu tốn 3: Với phần mềm phải tổ chức cập nhật đồng bộ hóa hệ thống, sau đó việc phổ biến và hướng dẫn nhân viên sử dụng cùng với tiến hành thay thế máy móc ở từng cửa hàng nên tốn nhiều thời gian.

❖ **Dự án 3: Cải thiện các chế độ đãi ngộ hợp lý cho nhân viên**

Ảnh hưởng 4: với một chế độ đãi ngộ hợp lý, nhân viên sẽ phát huy tối đa khả năng cũng như sự chuyên nghiệp mang đến cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất.

Khẩn cấp 3: những động lực nhất định sẽ làm cho nhân viên cố gắng để hoàn thành tốt công việc nên tính khẩn cấp của dự án này ở mức khá cao.

Rủi ro 4: Do dự án xem xét về ý kiến cũng như về năng lực công ty nên rủi ro của dự án là không cao.

Sự kháng cự 3: Chế độ sẽ ưu tiên hơn với những nhân viên đạt được thành tích nổi bật bên cạnh đó cũng có ưu tiên cho những ngày đặc biệt của nhân viên nên hẳn là nhân viên sẽ rất hứng thú và phấn đấu để đạt được những chỉ tiêu của công ty.

Tiền đầu tư 2: Do đề xuất dự án là cải thiện các chế độ đãi ngộ như lương, thưởng cho nhiều chỉ tiêu hơn nên sẽ khá tốn chi phí, nhưng bù lại là giảm được chi phí tuyển dụng và giữ được những nhân viên ưu tú.

Thời gian tiêu tốn 3: việc cải thiện các chế độ hợp lý cần xem xét đến ý kiến nhân viên và phạm vi năng lực của công ty nên khá tốn thời gian.

❖ **Dự án 4: Setup cửa hàng phù hợp chủ đề với các chương trình khuyến mãi, lễ, tết.**

Ảnh hưởng 3: Việc setup cửa hàng cũng không ảnh hưởng trực tiếp quá nhiều đến công ty. Nhưng lại góp phần không nhỏ vào việc tăng doanh thu giúp công ty phát triển.

Khẩn cấp 4: Với sự cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, thì việc thu hút khách hàng là vô cùng quan trọng. Việc trang trí lại cửa hàng bắt mắt không chỉ khiến khách hàng vào cửa hàng nhiều hơn mà còn góp phần quảng bá bề mặt cửa hàng, để nhiều người biết hơn. Nếu không cải thiện bề mặt cửa hàng thì rất có thể sẽ không được sự chú ý của bộ phận khách hàng mới..nên việc này được xem là quan trọng và cấp thiết.

Rủi ro 5: Việc trang trí thì đa phần là làm thủ công với sự tham gia đa phần của nhân viên trong cửa hàng, không có sự can thiệp của công nghiệp. Nên vấn đề gặp rủi ro là vô cùng thấp, cho dù là chương trình lớn cũng sẽ thuê người hỗ trợ các phần trang trí khó, các công đoạn đa phần là con người làm nên khó xảy ra vấn đề ngoài ý muốn không kiểm soát được.

Kháng cự 3: Việc trang trí lại cửa hàng cũng góp phần tăng doanh thu cửa hàng từ đó tiền thưởng nhân viên cũng cao hơn, nhưng việc chạy chương trình trang trí theo những đợt khuyến mãi, lễ, tết như vậy thì nhân viên làm việc rất cực lực, nhiều người cho rằng tiền thưởng họ nhận được không xứng với công sức họ bỏ ra.

Tiền đầu tư 3: Những vấn đề thủ công, đa số là con người làm nên không cần bỏ ra tiền đầu tư quá nhiều.. nhưng cũng phải có chi phí để mua nguyên vật liệu để trang trí, quảng bá và chạy chương trình cho 215 cửa hàng

Thời gian tiêu tốn 4: Do chỉ diễn ra vào những dịp đặc biệt và những đợt khuyến mãi cũng thường xuyên nên không cần quá cầu kỳ trong việc trang trí. Chỉ lên kế hoạch thiết kế trong thời gian ngắn và thực hiện nên không tốn quá nhiều thời gian.

❖ **Dự án 5: Xây dựng kế hoạch làm tăng doanh thu về sản phẩm độc quyền**

Ảnh hưởng 4: Dự án này ảnh hưởng trực tiếp đến Công ty vì nó có thể nằm trong chiến lược của công ty. Quyết định không nhỏ vào mục tiêu chung của toàn công ty.

Khả năng cấp 2: Vấn đề này không thực sự quá khả năng cấp vì hiện tại các chuỗi cửa hàng vẫn hoạt động buôn bán bình thường. Đây chỉ được xem là tầm nhìn xa hơn để phát triển chuỗi hệ thống hơn.

Rủi ro 2: Việc cho ra một sản phẩm độc quyền và PR cho chúng là khá mạo hiểm vì hiện tại có quá nhiều hãng đồ chơi nổi tiếng và cửa hàng cũng bán được qua các sản phẩm đó. Nếu cho ra mắt mà không thu hút thì sẽ thất thoát rất lớn.

Kháng cự 2: Đa phần thì một dự án có rủi ro cao sẽ không được nhiều người đồng tình. Vì vậy khả năng cao nhiều người sẽ không chấp nhận vì tình trạng hiện nay cũng rất ổn không nhất thiết cho ra sản phẩm độc quyền.

Tiền đầu tư 1: Để thực hiện dự án này thì sẽ bỏ ra số tiền không hề nhỏ. Vì không chỉ bỏ chi phí thiết kế, mà còn chi phí cho Marketing và quảng bá sản phẩm trên truyền thông mạng xã hội. Bên cạnh đó cũng phải thay đổi mẫu mã liên tục điều đó tiêu tốn khá nhiều tiền.

Thời gian tiêu tốn 2: Đây là một dự án mang quy mô lớn, nên khoảng thời gian thực hiện sẽ khá dài để có thể kiểm soát được chính xác thị trường và cho ra sản phẩm đúng theo yêu cầu người tiêu dùng. Cần cả một hệ thống nhân viên làm việc nên sẽ rất mất thời gian.

❖ Dự án 6: Xây dựng kế hoạch làm tối ưu hóa thời gian bảo hành sản phẩm

Ảnh hưởng 3: Dự án này ảnh hưởng trực tiếp lòng trung thành của khách hàng. Vì thế, muốn đạt được mục đích chiến lược đã đề ra đòi hỏi bộ phận bảo hành của cửa hàng cũng phải hoạt động một cách bài bản, đúng quy trình. Khi đó, vừa tạo nên một

quy định theo một thời gian cụ thể cho nhân viên và khách hàng, tăng lòng trung thành và ngày càng được nhiều khách hàng mới tìm đến.

Khẩn cấp 3: Vấn đề này phải mau chóng được triển khai trong tổ chức, là yếu tố không quá lớn nhưng tác động mạnh mẽ đến lòng trung thành của khách hàng dành cho hệ thống chuỗi cửa hàng Mykingdom

Rủi ro 2: Khi thực hiện dự án này có thể được đánh giá là chưa cần thiết bởi sẽ phát sinh nhiều chi phí và công ty sẽ cải thiện để thực hiện ngay từ đầu để hạn chế bảo hành sản phẩm

Sự kháng cự 4: Đa số ở bộ phận bảo hành này sẽ không mong muốn có nhiều sản phẩm lỗi, sản phẩm thiếu chi tiết hay giao nhầm sản phẩm. Vì vậy sự kháng cự tương đối cao

Tiền đầu tư 4: Sẽ phải mất nhiều khoản phí cho .. nên khi đầu tư vào dự án này sẽ mất chi phí tương đối cao

Thời gian tiêu tốn 3: thời gian sẽ mất nhiều vì cần tìm kiếm đội ngũ nhân viên, nhân viên kỹ thuật, quy trình vận hành để giảm thiểu thời gian và tiết kiệm tối đa chi phí,...

❖ **Dự án 7: Cải tiến phát triển kênh bán hàng, quảng bá thương hiệu, phản hồi khách hàng trên internet**

Ảnh hưởng 3: Việc có kênh truyền thông, kênh phản hồi cho khách hàng và kênh bán hàng và một việc quan trọng cho uy tín và quảng bá thương hiệu trong thời đại 4.0 hiện nay. Việc mở rộng trên thị trường Internet không chỉ mang lại doanh thu, tiết kiệm chi phí mà còn thuận tiện cho khách hàng của mình.

Khẩn cấp 3: Việc cải tiến phát triển kênh internet để quảng bá thương hiệu, phản hồi khách hàng nhanh chóng, kênh bán hàng chuyên nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu nên mức độ khẩn cấp của dự án này cũng khá cao.

Rủi ro 2: Là vì cải tiến kênh quảng bá, bán hàng trên thị trường internet, phù hợp với thời đại 4.0 nên rủi ro cho dự án này hoàn toàn không phải là cao

Sự kháng cự 4: Hầu hết nhân viên và đội ngũ quản lý đang tiếp cận và sống chung với thời đại công nghệ 4.0 nên việc xây dựng cải tiến các trang bán hàng, phản hồi khách hàng...trên internet là điều không mấy mới mẻ và lạ lẫm. Họ có hứng thú hơn với việc phải phản hồi khách hàng trực tiếp mặt đối mặt hơn nhiều và việc phải quảng bá thương hiệu qua những tờ rơi phát ngoài đường.

Tiền đầu tư 3: Chi phí phải trả cho việc thiết kế trang web cho thương hiệu, kênh bán hàng, chi phí phát sinh...là không cao so với hiệu quả mà nó nhận được nên tiền đầu tư ở mức trung bình.

Thời gian tiêu tốn 3: Thời gian tìm tòi, thiết kế trang web, kênh bán hàng, xây dựng và kéo lượt tương tác đòi hỏi cần thời gian để có thể chinh chu nhất nên thời gian tiêu tốn ở mức trung bình

❖ **Dự án 8: Đơn giản hóa quy trình giao dịch, bán hàng thông qua phần mềm thông minh**

Ảnh hưởng 4: Muốn đáp ứng những yêu cầu của khách hàng nhanh chóng, tiết kiệm được thời gian giao dịch bán hàng thì phải làm gọn những thủ tục rườm rà, phức tạp và không cần thiết. Việc làm này nâng cao sự hài lòng của khách hàng về dịch vụ và tăng khả năng bán được nhiều hàng hơn cả trực tiếp và qua kênh bán hàng, ảnh hưởng đến doanh thu và uy tín doanh nghiệp. Do vậy mức ảnh hưởng của dự án khá là cao

Khẩn cấp 3: Bất kể quy trình nào cũng vậy, đều mong muốn đơn giản nhất nhưng vẫn đảm bảo tính an toàn, bảo mật và tiện lợi nhất. Với thời đại 4.0 thì điều đó càng trở nên cần thiết hơn bao giờ hết. Do vậy mức khẩn cấp cho dự án này tại Mykingdom cũng khá là cao.

Rủi ro 2: Là vì đơn giản hóa lại quy trình bán hàng, xem xét và loại bỏ những giai đoạn không cần thiết và được lắp đặt vào các phần mềm hỗ trợ thông minh nên rủi ro của dự án không phải là cao.

Sự kháng sự 2: Nhân viên, quản lý nào cũng mong muốn làm việc được đơn giản nhất, không rườm rà, phức tạp, có máy móc hỗ trợ nên sự kháng cự cho dự án này hoàn toàn thấp.

Tiền đầu tư 3: Dự án này tiêu tốn với chi phí mua phần mềm sắp xếp quy trình, nhận dạng thông tin khách hàng, bảo dưỡng... nên tiền đầu tư ở mức khá cao

Thời gian tiêu tốn 3: Với việc sắp xếp lại quy trình, đơn giản hóa lại quy trình bán hàng, giao dịch, mua các phần mềm hỗ trợ phải tiêu tốn thời gian giảng dạy cho toàn nhân viên nên cũng mất khá nhiều thời gian.

5. Hoàn thành bản hiến chương dự án

Tên dự án: Tăng cường các chương trình đào tạo, training cho nhân viên	
Bối cảnh dự án	Trong quá trình tham khảo ý kiến từ nhiều khách hàng khác nhau thì việc thông tin sai và thiếu sót trong trải nghiệm mua hàng ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng của họ đối với hệ thống và công ty vì quy trình này ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi cũng như nhu cầu sử dụng của họ. Các lỗi này bị complain bởi khách hàng trung bình 3 lần/ cửa hàng/ 1 tháng. Do đó để đảm bảo uy tín cũng như chất lượng của hệ thống và công ty cần cấp bách thực hiện dự án tăng cường chương trình đào tạo cho nhân viên

Vấn đề của dự án	Thời gian mua hàng và trải nghiệm dịch vụ của khách hàng diễn ra nhanh chóng, do đó không thể cảm nhận hết được giá trị nhân viên truyền tải. Đồng thời cảm nhận của khách hàng về một dịch vụ là khách quan nên không thể đồng bộ hóa trong quy trình phục vụ điều đó dẫn đến sự khác biệt cảm nhận không mong muốn từ phía khách hàng. Cuối cùng là các yếu tố bên ngoài như lượng khách hàng phải phục vụ đông, đang cập nhật lại chương trình mới đầu tháng,... tác động đến bản thân nhân viên khiến họ có trạng thái quên hoặc nhầm lẫn nên dẫn đến khách hàng không hài lòng và khiếu nại về quy trình.
Cơ hội của dự án	Sở hữu đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, được đào tạo bài bản. Từ đó giúp nâng cao sự hài lòng khách hàng, củng cố vị thế cạnh tranh trên thị trường.
Mục tiêu dự án	Nâng cao sự hài lòng của khách hàng lên 97%. Giảm thiểu số lượng khiếu nại về quy trình phục vụ nhỏ hơn hoặc bằng 1 với từng cửa hàng trong 1 tháng.
Phạm vi	Bộ phận vận hành cửa hàng và bộ phận chăm sóc khách hàng
Giải pháp	Đầu tiên sẽ lên kế hoạch, cần học những gì, những gì cần làm và sau khóa học thu được những gì. Sau đó triển khai đến nhân viên. Mỗi cửa hàng sẽ có đầy đủ 3 nhân viên tham gia chương trình học, sau quá trình học thì làm bài thu hoạch để tổng kết những gì học được để áp dụng vào quá trình quá và phục vụ khách tại cửa hàng.

	Ban lãnh đạo sẽ tiến hành đi kiểm soát tại các cửa hàng để xem đạt hiệu quả những gì sau khi thực hiện khóa học. Bên cạnh đó cũng ghi chú lại những gì chưa thực hiện được để đưa vào và chú ý hơn trong khóa học sau. Để đảm bảo rằng nhân viên luôn được đào tạo kiến thức một cách liên tục để đem lại trải nghiệm phục vụ tốt nhất đến khách hàng.
Lợi ích	Giúp nhân viên tự tin và chuyên nghiệp hơn trong quá trình bán hàng và phục vụ khách hàng vì có đủ kiến thức, thông tin về sản phẩm, về công ty để dễ dàng hỗ trợ khách hàng. Nâng cao quy trình phục vụ khách hàng, dẫn đến sự hài lòng của khách hàng được nâng cao. Từ đó nâng cao doanh số công ty, tăng doanh thu cửa hàng.
Nguồn lực	Để thực hiện dự án đầu tiên phải có sự tham gia của nhân viên trên toàn hệ thống, quản lý, ban lãnh đạo, các cấp liên quan... Cùng với chi phí hỗ trợ lương và chi phí đi lại học tập cho nhân viên. Cuối cùng là đầu tư máy móc thiết bị, sản phẩm mô tả, văn phòng hỗ trợ cho khóa đào tạo.
Thời gian thực hiện	Trong vòng 3 tháng. Với 1 lần thực hiện toàn diện trực tiếp tại văn phòng hoặc online đối với các cửa hàng tỉnh. Cùng với các video bài giảng triển khai hàng tháng trên hệ thống đào tạo Việt Tinh Anh E-Learning. Sau 3 tháng sẽ kiểm tra, nhìn nhận lại kết quả tác động của

	dự án thực hiện qua bài kiểm tra năng lực nhân viên và phản ánh tỷ lệ tăng lên của doanh thu.
--	---

VI. XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ VÀ CÁC VẤN ĐỀ TIỀM ẨN, XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐO LƯỜNG

Dựa vào phân tích FEA và COPQ cũng như là bảng tiêu chí đánh giá thì dự án 1 “Tăng cường các chương trình đào tạo, training cho nhân viên” là dự án khả thi nhất.

1. Xác định vấn đề cần giải quyết

- Tăng doanh thu 10-30%
- Giảm số lượng khách phàn nàn, tăng sự hài lòng 97%
- Giảm thiểu số lượng khiếu nại về quy trình phục vụ nhỏ hơn hoặc bằng 1 với từng cửa hàng trong 1 tháng.

2. Xác định các nhân tố tiềm ẩn của vấn đề cần giải quyết

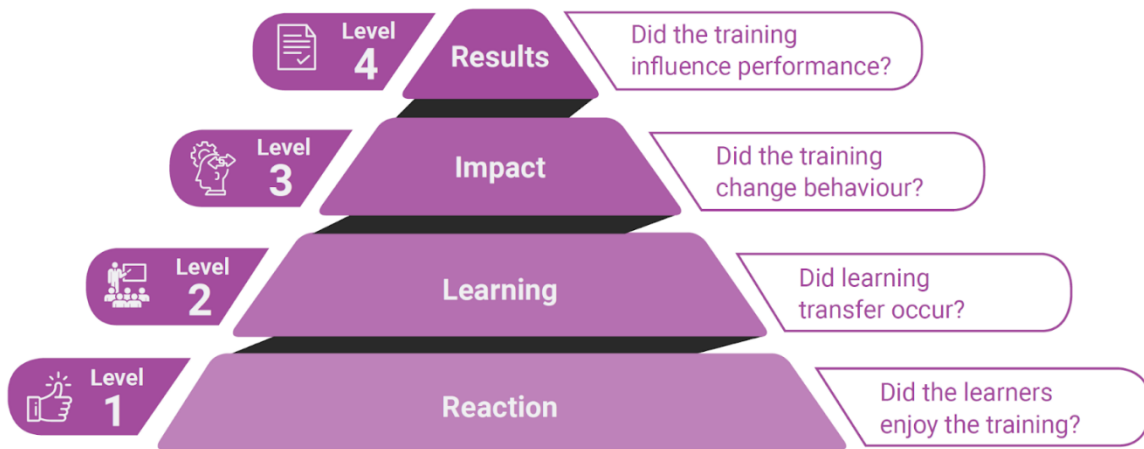
Lưu ý phải đảm bảo các nhân tố tiềm ẩn được nhận diện bằng các mô hình lý thuyết đã được kiểm định

a. Các nhân tố tiềm ẩn của vấn đề cần giải quyết

- Nhân viên không kiểm soát được cảm xúc cá nhân nên chưa áp dụng đúng quy đào tạo
- Nhân viên không nắm bắt, áp dụng được những kiến thức đào tạo/ training trong quá trình làm việc
- Nhân viên không tham gia đủ các chương trình đào tạo, training được tổ chức hoặc tham gia theo hình thức đối phó/ chương trình không phù hợp.

b. Các mô hình nhận diện

- **Mô hình 1**



(Nguồn ảnh: Kodo survey)

Hình 2.2.1: Mô hình Đánh giá Kirkpatrick

Mô hình Đánh giá Kirkpatrick là một cách tiếp cận phổ biến để đánh giá các chương trình đào tạo. Dù mô hình đặc biệt chú trọng vào các chương trình đào tạo, nó vẫn đủ tổng quát để bao hàm bất kỳ loại đánh giá chương trình (program evaluation) nào. Mô hình này bao gồm 4 cấp độ đánh giá riêng biệt:

- **Cấp độ 1: Phản ứng (Reaction)**

Dữ liệu phản ứng ghi lại phản ứng của nhân viên tại hệ thống đối với trải nghiệm đào tạo. Mô hình đề cập đến mức độ hài lòng (satisfying), hấp dẫn (engaging) và có liên quan (relevant) mà nhân viên tham gia đào tạo/ training nhận thấy sau trải nghiệm.

Nhân viên khi tham gia đào tạo sẽ được đánh giá độ hài lòng về trải nghiệm bằng nhiều cách khác nhau và phổ biến nhất để tiến hành đánh giá cấp độ này là thực hiện một cuộc khảo sát ngắn khi kết thúc trải nghiệm đào tạo. Nếu đó là một trải nghiệm trực tiếp, thì điều này có thể được thực hiện thông qua tài liệu phát trên giấy, một cuộc phỏng vấn ngắn với facilitator hoặc một cuộc khảo sát trực tuyến qua email

follow-up. Điều này cho biết cảm nhận của những nhân viên khi tham gia về trải nghiệm. Các công cụ khảo sát phổ biến để đánh giá đào tạo là Questionmark và SurveyMonkey.

Việc nhân viên thích tham gia đào tạo sẽ là cách giúp cho nhân viên nắm bắt và áp dụng một cách hiệu quả hơn. Có thể thấy đây là điều quan trọng giúp cho Mykingdom đạt được mục tiêu của mình là tăng doanh thu thông qua việc nhân viên trở nên chuyên nghiệp hơn có kỹ năng, kinh nghiệm tốt và mang đến cho khách hàng những trải nghiệm tuyệt vời, dẫn đến tăng sự hài lòng cho khách hàng của mình, tăng được số lượng khách hàng. Bên cạnh đó, hệ thống nhân sự của Mykingdom có cả nhân viên làm full time và part time nên việc chương trình đào tạo/ training cũng quan trọng để thu hút nhân viên, giúp họ học hỏi được nhiều và cảm thấy thật sự hứng thú và hữu ích để tần suất tham gia các buổi khi có chương trình đào tạo được đảm bảo, sắp xếp giúp cho các đối tượng part time (chủ yếu các bạn đang là sinh viên) tham gia đầy đủ, nắm được các yếu tố truyền đạt và áp dụng hiệu suất cao nhất. Đồng thời, có thể giải quyết các mối băn khoăn trong trải nghiệm đào tạo có thể mang lại trải nghiệm tốt hơn nhiều cho nhân viên tham gia.

- Cấp độ 2: Học tập (Learning)

Dữ liệu học tập (Learning data) cho chúng ta biết liệu những nhân viên khóa đào tạo có học được gì hay không. Cụ thể, giúp chúng ta trả lời câu hỏi: “*Chương trình đào tạo có giúp người tham gia học được kiến thức, kỹ năng, thái độ mong muốn không?*”. Đây là một phần không thể thiếu trong hầu hết các trải nghiệm đào tạo. Đánh giá là nền tảng của thiết kế đào tạo - hãy nghĩ đến các câu hỏi trắc nghiệm và bài kiểm tra khi kết thúc buổi đào tạo.

Dữ liệu này giúp cho chúng ta thấy được sự thay đổi kiến thức và kỹ năng của mọi người cả trước và sau trải nghiệm đào tạo và có thể thấy rõ hơn những cải tiến nào là do trải nghiệm đào tạo. Đối với những điều đã được truyền đạt trong quá trình

đào tạo bắt buộc nhân viên tham gia đào tạo/ training phải được thực hiện thông qua các bài kiểm tra và đạt trên 80% là đạt yêu cầu.

- Cấp độ 3: Hành vi (Behavior)

Dữ liệu đánh giá cấp độ 3 cho chúng ta biết liệu mọi người có hành xử khác nhau trong công việc hay không do hệ quả của chương trình đào tạo. Mục đích của đào tạo doanh nghiệp là cải thiện hiệu suất và tạo ra kết quả có thể đo lường được cho doanh nghiệp, nên đây là cấp độ đầu tiên xem xét để biết liệu nỗ lực đào tạo có thành công hay không. Đánh giá trong lúc làm việc (On-the-job measures) là cần thiết để xác định xem liệu hành vi có thay đổi do kết quả của khóa đào tạo hay không, xem xét các số liệu (metrics) liên quan và dữ liệu đánh giá hiệu suất (performance review data).

Đối với nhân viên tại Mykingdom việc tiếp xúc trực tiếp với khách hàng là rất thường xuyên, doanh thu chính đến từ các cửa hàng chứ không phải trên các trang thương mại. Vì vậy, việc nhân viên áp dụng các kiến thức đã được đào tạo, training vào đối với khách hàng của mình là cần thiết và mang đến các trải nghiệm cho khách hàng là “đồng nhất” với các cửa hàng là điều quan trọng. Để xác định được rằng nhân viên đã thực hiện tốt hay không thì thông qua sự quan sát của quản lý cửa hàng/ doanh số/ đánh giá của khách hàng về nhân viên tư vấn/.... Qua đó, có thể thấy hành vi rất quan trọng trong quá trình chăm sóc, tư vấn cho khách hàng. Nếu không tham gia các buổi đào tạo một cách đầy đủ, không áp dụng những gì được học - mà chỉ dừng lại ở mức độ là “biết” dự án cải tiến coi như thất bại, mục tiêu đặt ra của công ty cũng không được thực hiện.

- Cấp độ 4: Kết quả (Results)

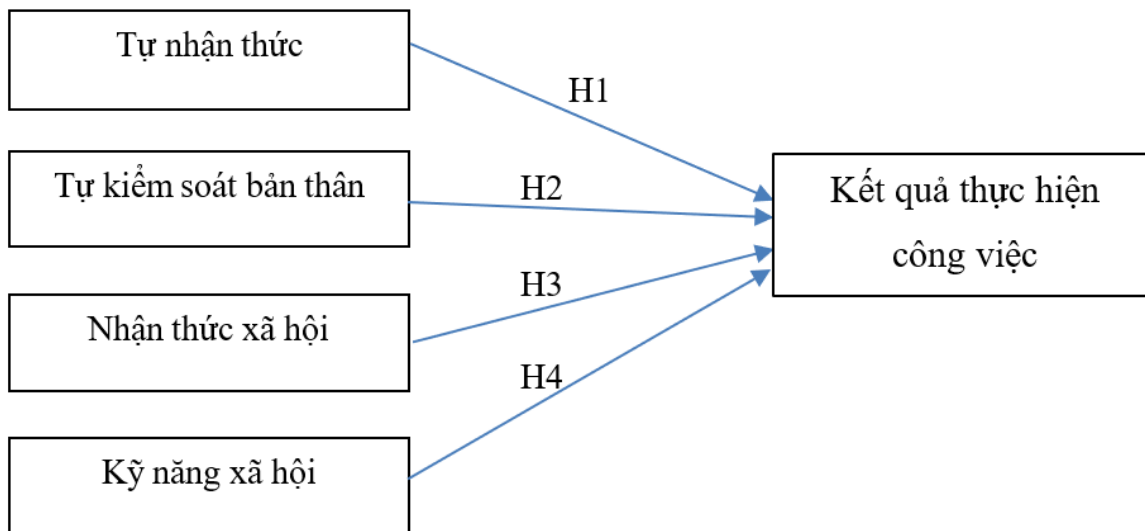
Dữ liệu ở cấp độ 4 là dữ liệu có giá trị nhất trong mô hình Kirkpatrick, nó đo lường mức độ chương trình đào tạo đóng góp vào sự thành công của tổ chức. Ở cấp độ này,

đo lường bằng cách xem xét các chỉ số quan trọng đối với toàn tổ chức (chẳng hạn như số lượng bán hàng, xếp hạng mức độ hài lòng của khách hàng và tỷ lệ doanh thu).

Kết quả sẽ cho thấy rằng những người đã hoàn thành khóa đào tạo có số liệu tốt hơn so với những người đồng nghiệp chưa hoàn thành khóa đào tạo, thì có thể rút ra kết luận vững chắc về thành công của sáng kiến đào tạo này.

Qua đó, Mykingdom có thể đánh giá việc dành đủ thời gian, công sức và nguồn ngân sách cho việc tăng cường các chương trình đào tạo, training cho nhân viên là có ý nghĩa lớn với công ty và cho thấy những khóa học đào tạo là phù hợp với nhân viên của mình.

- **Mô hình 2**



(Nguồn: Seibert & ctg (2001))

(Hình 2.2.2. Mô hình kiểm định mối quan hệ giữa trí thông minh cảm xúc và kết quả thực hiện công việc của nhân viên)

Dựa trên mô hình đó các giả thiết được đặt ra như sau:

H1 : Tự nhận thức tác động thuận chiều đến kết thực hiện công việc của nhân viên.

H2 : Tự kiểm soát bản thân tác động thuận chiều đến kết thực hiện công việc của nhân viên.

H3 : Nhận thức xã hội tác động thuận chiều đến kết thực hiện công việc của nhân viên.

H4 : Kỹ năng xã hội tác động thuận chiều đến kết thực hiện công việc của nhân viên.

Trong quá trình làm việc, ngoài yếu tố nắm bắt các kỹ năng thì yếu tố về mặt cảm xúc ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của công việc đang làm. Có rất nhiều lý do ảnh hưởng đến cảm xúc nếu không kiểm soát tốt cảm xúc mình thì dễ dàng xảy ra những sai lỗi, những điều không nên có trong quá trình của mình. Vì vậy, đối với nhân viên tại Mykingdom rất thường xuyên tiếp xúc với Khách hàng nên việc để yếu tố cảm xúc làm ảnh hưởng đến công việc (theo ngày, theo giờ với nhiều lý do khác nhau như sức khỏe, gia đình, ...) nên không có sự đồng nhất trong đó và dẫn đến việc Khách hàng vẫn chưa hài lòng về dịch vụ bộ phận vận hành Mykingdom cung cấp (phản hồi cách làm việc chưa chuyên nghiệp của nhân viên). Tự kiểm soát bản thân, làm chủ cảm xúc để chúng tạo thuận lợi chứ không phải ngăn cản công việc sắp tiến hành; nắm bắt được sự thay đổi, chịu đựng được những khó khăn mà không thấy áp lực, tích cực theo đuổi các mục tiêu; hồi phục kịp thời sau khi bị khủng hoảng.

Dựa vào mô hình trên cho thấy được rằng trí thông minh cảm xúc đều có sự tác động lên kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Mỗi cá nhân biết cách kiềm chế cảm xúc tiêu cực thì nó sẽ mang lại nhiều cơ hội hơn cũng như không làm ảnh hưởng đến mối quan hệ với các đồng nghiệp. Trong công việc, chính sự kiềm chế cảm xúc sẽ giúp các cá nhân bảo vệ tốt các mối quan hệ với khách hàng của mình, dễ dàng trao đổi và khách hàng luôn luôn hài lòng về thái độ làm việc chuyên nghiệp.

3. Xây dựng kế hoạch đo lường

a. Nhân viên không kiểm soát được cảm xúc cá nhân nên chưa áp dụng đúng quy đào tạo

Hiện trạng:

Trong suốt thời gian đào tạo, nhân viên tìm đến các nhà lãnh đạo để được truyền cảm hứng. Hơn bao giờ hết, nhà lãnh đạo cần có ở họ là ý chí rõ ràng, niềm tin và sự bình tĩnh có chủ ý. Tuy nhiên trong một thời gian dài, nhân viên bị tác động bởi vô vàn cảm xúc bên ngoài của cuộc sống cá nhân làm cho họ căng thẳng, ít năng lượng, chán nản hoặc cảm thấy lo lắng, từ đó khó tập trung để học tập những kỹ năng, kiến thức mà công ty đang cố gắng truyền tải, khó hòa nhập được với mọi người. Nhưng có thể nói, nhân viên không thể cho phép mình bị tâm trạng ảnh hưởng. Tâm trạng đau khổ của một người có thể làm cạn kiệt năng lượng của mọi người trong một căn phòng, thậm chí kể cả trong một căn phòng ảo khi mọi người làm việc online. Nó có thể khiến mọi người khó chịu, gây lo lắng không cần thiết và ảnh hưởng đến năng suất làm việc chung và KPI cá nhân.

Dữ liệu nào cần thu thập: Danh sách nhân viên, những minh chứng khi chưa làm đúng quy trình của bộ phận

Về cách thức thu thập: tiến hành kiểm tra thông qua cửa hàng trưởng, đồng nghiệp,...

Cách thức đo lường dữ liệu: Đo lường thông quan sát, ...

Giai đoạn tiến triển:

- Quá trình tiến triển

Đo lường - Lên kế hoạch và tiến hành thu thập dữ liệu

Dữ liệu nào cần thu thập: Thu thập những lý do tại sao nhân viên của mình lại có những cảm xúc tiêu cực nhiều đến như vậy. Những dữ liệu liên quan đến quá trình

làm việc của nhân viên không hiệu quả, không áp dụng được chương trình, quy trình đào tạo.

Cách thức thu thập:

- Ghi lại video cho sự cố tiếp diễn - Nếu một trong những thành viên trong công ty thường xuyên nổi giận trong thời gian đào tạo, ghi hình sự cố kế tiếp.
- Gặp riêng nhân viên – Yêu cầu nhân viên đó viết ra những gì gây ra cảm xúc tiêu cực trong họ. Tiếp theo, viết ra những gì là lý do cá nhân đó cảm thấy như vậy là do không hài lòng trong nội bộ hay bên ngoài mang tới.

Cách thức đo lường

- Đo lường chỉ số cảm xúc của nhân viên thông qua bài đánh giá cá nhân
- Đo lường năng suất có thể làm việc của họ khi bình thường so với khi cảm xúc tiêu cực lần 1

Phân tích:

- Dùng các công cụ (VOC, khảo sát, các bài sách hạch..) để phân tích tình trạng chung và tìm ra nguyên nhân xảy ra vấn đề .
- Liệt kê các nguyên nhân đã tìm được từ đó đưa ra lý do và giải pháp.

Giai đoạn cải tiến

Vấn đề: Nhân viên không kiểm soát được cảm xúc cá nhân nên chưa áp dụng đúng quy đào tạo

Hành động cải tiến:

- Huấn luyện nhân viên-giúp cá nhân kiểm soát cảm xúc của mình.

Trong quá trình đào tạo tập trung cho toàn nhân viên, nếu nhân viên để cảm xúc tiêu cực lần 1 thì không thể tập trung vào chương trình giảng dạy, cảm xúc tiêu cực lần 2

truyền cho mọi người khiến cho chương trình đào tạo bị nhầm chán, nhân viên tiếp thu không hiệu quả từ đó tốn chi phí, tốn thời gian mà training cho nhân viên không có kết quả mong đợi.

Biện pháp: Yêu cầu nhân viên xác định chính xác những gì đang lấn át cảm xúc tiêu cực. Nếu đó là một vấn đề chính đáng, hướng dẫn cho cá nhân đó cách tìm giải pháp cho vấn đề.

- Cấp quản lý lên kế hoạch xác định thể mạnh, cá tính của cá nhân này

Một người bộc lộ hết cảm xúc sẽ bị đánh giá là thiếu chuyên nghiệp và cảm tính. Hơn nữa, sự giận dữ, phẫn nộ và ganh ghét cũng sẽ khiến bạn có những lời nói và hành vi mang tính thù địch, thiếu khách quan. Trong công việc, đây là điều tối kỵ. Đa số những người có tính cách này ít được đánh giá cao và không có nhiều cơ hội thăng tiến.

Biện pháp: Xác định thể mạnh và cá tính của nhân viên từ tính cách đến lối sống, văn hóa, ngôn từ, cách giao tiếp trong công việc hàng ngày của họ

- Tiêu chuẩn về thời gian thay đổi kiểm soát cảm xúc cho nhân viên

Đề cho nhân viên một khoảng thời gian để họ chiêm nghiệm lại và học cách kiểm soát cảm xúc của mình, không để cảm xúc tiêu cực lấn át trong quá trình được đào tạo chung với mọi người

Biện pháp: Cho nhân viên đó khoảng thời gian từ nhất định để học cách kiềm chế và giải quyết vấn đề của mình. Nhắc nhở và lắng nghe nguyện vọng nhiều nhất nếu có thể.

Giai đoạn kiểm soát

Thực hiện bài kiểm tra, quan sát thái độ làm việc của nhân viên một cách thường xuyên hơn, để ý đến cảm xúc của nhân viên nhiều hơn

Quay video để xem lại cảm xúc của mỗi cá nhân tác động đến người khác trong quá trình đào tạo chung

Khảo sát mọi nhân viên về ảnh hưởng của một nhân viên có cảm xúc tiêu cực lẫn át ảnh hưởng nhiều như thế nào đối với họ bằng mẫu khảo sát

Hoàn thành dự án

- Dữ liệu cần thu thập:

Danh sách kết quả số nhân viên có thái độ tốt trong công việc

Bảng khảo sát từ mọi nhân viên về ảnh hưởng của người bị cảm xúc lẫn át

Bảng đánh giá chỉ số cảm xúc cá nhân ở mỗi ca làm/ tuần/ tháng.

- Cách thức thu thập:

Trực tiếp thu thập dữ liệu từ cấp quản lý của nhân viên ở chuỗi cửa hàng

- Cách thức đo lường dữ liệu:

Lập biểu đồ so sánh kết quả những tác động trước và sau khi nhắc nhở, lắng nghe nhân viên. Đội ngũ nhân viên bị chi phối bởi cảm xúc cá nhân dẫn đến không thực hiện đúng quy trình, làm ảnh hưởng đến công việc, giảm sự hài lòng của khách hàng về dịch vụ. So sánh chỉ số cảm xúc của nhân viên trước và sau cải tiến sẽ được kiểm soát bao nhiêu và ảnh hưởng hiệu suất tiếp thu bao nhiêu phần.

b. Đội ngũ nhân viên sẽ có những thành viên không nắm bắt, áp dụng được những kiến thức đào tạo/ training trong quá trình làm việc

Hiện trạng

Việc đào tạo nhân viên để luôn đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao của khách hàng là việc hết sức cần thiết. Song, để thực hiện việc này cũng có vấn đề tiềm ẩn xảy ra, gây hiệu quả của quá trình giảm xuống, mang đến sự trải nghiệm không tốt

với khách hàng. Mỗi nhân viên sẽ có khả năng tiếp thu, học hỏi, nắm bắt cũng như áp dụng những kiến thức đào tạo/ training là khác nhau. Thế nên việc nhân viên không nắm bắt kịp hoặc áp dụng chưa được chưa đúng những kiến thức là điều có thể xảy ra.

Dữ liệu cần thu thập: là số lượng những nhân viên không nắm bắt và cũng như không áp dụng được những kiến thức, kỹ năng được đào tạo/training vào quá trình làm việc thực tiễn của mỗi nhân viên.

Về cách thức thu thập: sau mỗi buổi đào tạo/ training sẽ cho nhân viên tiến hành làm các bài thu hoạch để thu được số lượng nhân viên không tiếp thu được, hay chưa đúng.

Cách thức đo lường dữ liệu: Sử dụng biểu đồ so sánh cho sự thay đổi của các nhân viên về việc nắm bắt cũng như áp dụng các kiến thức được đào tạo theo thời gian qua các dữ liệu đã thu thập.

Giai đoạn tiến triển

- Quá trình tiến triển

Giai đoạn đo lường : Lên kế hoạch và tiến hành thu thập dữ liệu

Dữ liệu cần thu thập: Thu thập những lí do vì sao nhân viên không nắm bắt, nắm bắt chưa chính xác với những điều được truyền đạt dẫn đến việc áp dụng chưa được hoặc áp dụng không hiệu quả.

Cách thức thu thập:

- Trao đổi trực tiếp với nhân viên để xem nguyên do là từ những hạn chế bản thân nhân viên hay do cách đào tạo của công ty.
- Xây dựng bài kiểm tra năng lực cho nhân viên thực hiện và xem xét đưa ra những kế hoạch điều chỉnh.

Cách thức đo lường:

- Đo lường hiệu suất làm việc của nhân viên sau khi đã thực hiện chương trình.
- Sử dụng biểu đồ để thống kê các nhân viên đã tham gia và các nguyên do đưa đến các nhân tố tiềm ẩn.

Phân tích:

- Sử dụng các công cụ (VOC, VOB, các khảo sát, các bài thu hoạch..) để phân tích tình trạng chung và tìm ra nguyên nhân xảy ra vấn đề .
- Liệt kê các nguyên nhân đã tìm được từ đó đưa ra lý do và giải pháp.

Giai đoạn cải tiến

Vấn đề: Đội ngũ nhân viên sẽ có những thành viên không nắm bắt, áp dụng được những kiến thức đào tạo/ training trong quá trình làm việc

Hành động cải tiến:

- Có chiến lược đào tạo rõ ràng, chuyên nghiệp, học đi đôi với hành

Vì năng lực, sự nắm bắt, ứng dụng kiến thức được học của mỗi cá nhân là khác nhau cho nên việc đào tạo một cách hiệu quả nhất thì tốt nhất công ty nên đưa ra một chiến lược đào tạo rõ ràng, luôn cho việc học tập và rèn luyện đi đôi với nhau. Theo dõi quá trình đào tạo, học tập và thực hành vào các công việc cụ thể được giao. Năng lực và kỹ năng của nhân viên được phát triển cho nhân viên thấy được những tiến bộ của chuyên nghiệp của họ trong từng giai đoạn, tăng động lực học hỏi, cố gắng và không ngừng mang đến sự hài lòng cho khách hàng.

Biện pháp : Cho nhân viên thực hành, áp dụng ngày sau mỗi buổi học về những kiến thức đã được đào tạo.

- Các nhà quản lý trở thành cố vấn đồng hành cùng nhân viên

Với vai trò là một nhà lãnh đạo thì việc kiểm soát những nỗ lực, ghi nhận sự thay đổi và phát triển ở nhân viên của mình là vô cùng khó khăn nhưng rất cần thiết . Và người quản lý là người sẽ giúp nhân viên theo dõi và đánh giá đúng thực trạng mức độ phát triển của từng nhân viên trong hành trình thăng tiến của cá nhân họ. Vì vậy, để cải thiện khả năng nắm bắt, ứng dụng của nhân viên thì người quản lý sẽ trở thành một cố vấn chuyên môn để họ có thể bồi dưỡng kinh nghiệm và tạo động lực cho nhân viên của mình. Với những kỹ năng và kiến thức bị thiếu sót, bị sai lỗi chưa đúng với quá trình đào tạo thì nhà quản lý sẽ là người luôn đồng hành, theo dõi, giúp đỡ và hoàn thiện cho nhân viên.

Biện pháp: các nhà quản lý trở thành một cố vấn của nhân viên, luôn xem xét đưa ra những lời khuyên cho nhân viên biết hiện tại năng lực của mình như thế nào để thay đổi, cải thiện hoặc duy trì và phát triển.

Kiểm soát

Thực hiện bài kiểm tra để nắm bắt kiến thức đào tạo sau mỗi buổi đào tạo bằng các mẫu kiểm tra.

Khảo sát các nhà quản lý về mức độ tham gia, sự hợp tác và sự thay đổi của nhân viên để kịp thời điều chỉnh.

Hoàn thành dự án

- Dữ liệu cần thu thập
 - Danh sách về số lượng nhân viên đã thực hiện tốt, nắm bắt và áp dụng được các kiến thức sau khi chương trình đã kết thúc
 - Bảng đánh giá về cảm nhận sau khi đã áp dụng chương trình cải tiến
- Cách thức thu thập:

Lấy từ các cấp quản lý, người trực tiếp đào tạo và kiểm tra, theo dõi các nhân viên.

- Cách thức đo lường dữ liệu :

Sử dụng biểu đồ để so sánh hiệu quả trước và sau cải tiến. Rút ra những thành tựu đạt được và những hạn chế để có thể tiếp tục thay đổi và cải thiện.

c. Nhân viên không tham gia đủ các chương trình đào tạo, training được tổ chức

Hiện trạng

Việc đào tạo nhân sự có thể nói là mục tiêu quan trọng mà doanh nghiệp muốn hướng tới. Việc đào tạo giúp nâng cao năng lực, kỹ năng và kiến thức cho đội ngũ nhân viên, góp phần thúc đẩy công ty phát triển hơn. Tuy nhiên, việc đào tạo lại không diễn ra như ý muốn. Một số bộ phận nhân viên không tham gia vào quá trình đào tạo định kỳ hoặc tham gia nhưng không nhiệt tình hết mình. Điều đó làm ảnh hưởng đến tinh thần học tập của các nhân viên còn lại từ đó dẫn đến hiệu quả công việc giảm sút.

Dữ liệu nào cần thu thập: Danh sách nhân viên không tham gia khóa đào tạo, số khóa học được diễn ra.

Cách thức thu thập: Tiến hành điểm danh mỗi buổi học, Lấy số liệu nhân viên tham gia qua từng khóa học sau đó đem so sánh với nhau.

Cách thức đo lường dữ liệu : Sử dụng biểu đồ để đối chiếu số lượng tham gia qua mỗi khóa học.

Quá trình tiến triển

- Quá trình tiến triển

Đo lường - Lên kế hoạch và tiến hành thu thập dữ liệu

Dữ liệu cần thu thập:

Xây dựng kế hoạch thu thập dữ liệu, danh sách nhân viên tham gia, kết quả các bài thu hoạch mỗi kỳ đào tạo.

Cách thức thu thập:

- Thống kê tỷ lệ nhân viên tham gia các chương trình đào tạo.
- Xem xét kết quả học tập qua bài kiểm tra vào cuối chương trình đào tạo.
- Khảo sát quá trình phục vụ khách hàng hoặc thông qua doanh số.

Cách thức đo lường dữ liệu:

- Sử dụng phương pháp đối chiếu các hồ sơ được ghi chép trong quá trình đào tạo.
- Lập biểu đồ so sánh số nhân viên tham gia giữa các khóa.

Phân tích:

- Dùng các công cụ (VOC, khảo sát, các bài sách hạch..) để phân tích tình trạng chung và tìm ra nguyên nhân xảy ra vấn đề .
- Liệt kê các nguyên nhân đã tìm được từ đó đưa ra lý do và giải pháp.

Giai đoạn cải tiến

Vấn đề: Nhân viên không tham gia đủ các chương trình đào tạo, training được tổ chức

Hành động cải tiến:

- Tiến hành điểm danh ở các buổi học

khi thực hiện cải tiến nếu không tiến hành điểm danh vào các buổi học thì rất khó nắm bắt số lượng tham gia. Từ đó sẽ dẫn đến hiệu quả của chương trình đào tạo sẽ kém chất lượng, ảnh hưởng đến các nhân viên còn lại.

- Cho làm bài thu hoạch cuối khóa để đo lường mức độ hiệu quả

Mục đích của việc này là giúp cho ban lãnh đạo nắm được tình hình chung, xem khả năng tiếp thu, và độ tập trung hết mình vì công việc của nhân viên là như thế nào. Nếu không có sẽ làm cho quá trình kiểm soát khó khăn hơn.

- Xem đánh giá nhân viên từ khách hàng và doanh thu sau mỗi kỳ đào tạo

Feedback và doanh thu là những bằng chứng xác thực nhất để minh chứng cho việc nhân viên học tập và làm việc có hiệu quả hay không. Điều đó cũng cho thấy Công ty có đào tạo đúng hướng hay không, giúp cho quá trình đào tạo ngày càng chất lượng.

- Xác định thói quen, sở thích học tập của nhân viên để đưa ra kế hoạch đào tạo cho phù hợp.

Bài giảng kết hợp hình ảnh minh họa, video, tạo không khí sinh động như hoạt động nhóm, trò chơi tập thể...để người học không bị nhàm chán.

Chọn phần mềm đào tạo có giao diện dễ thao tác, đơn giản để cho dù những người kém về công nghệ cũng có thể sử dụng (trường hợp học online).

Phân loại học viên theo các nhóm khác nhau dựa trên trình độ, kỹ năng để có phương pháp giảng dạy phù hợp.

Trao thưởng cho nhân viên xuất sắc trong quá trình đào tạo để khuyến khích, thúc đẩy tinh thần học tập của nhân viên.

Giai đoạn kiểm soát

Tiến hành kiểm tra sau mỗi khóa học để đảm bảo hiệu quả của khóa học cũng như kiến thức nhân viên nắm được.

Điểm danh ở các buổi học để nắm rõ được số lượng nhân viên.

Trực tiếp xuống các cửa hàng khảo sát quá trình phục vụ khách hàng: Từ quy trình phục vụ sẽ thấy được kiến thức nhân viên đã học được bao nhiêu và có hiệu quả hay

không để có thể tiến hành thay đổi cho các khóa học sau. Nếu không có khảo sát thực tế thì việc đánh giá hiệu quả sẽ không xác thực.

Hoàn thành dự án

Dữ liệu nào cần thu thập: Danh sách nhân viên tham gia mỗi khóa, feedback từ khách hàng, kết quả doanh thu.

Cách thức thu thập: Lấy danh sách qua quá trình điểm danh, nhận các feedback trên website hoặc trực tiếp tại cửa hàng, xem kết quả doanh thu vào tháng sau đào tạo so với trước đào tạo để xem có cải thiện hơn không.

Cách thức đo lường dữ liệu: Lập biểu đồ so sánh giữa các khóa đào tạo với nhau để có thể nhìn nhận đúng đắn và đưa ra cải tiến cho các khóa học sau.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Văn Hóa (2022). Bài giảng 6 Sigma. <https://bitly.com.vn/9jgz6u>
2. Phan Thị Linh, Phạm Thị Tuyết Nhung, Nguyễn Minh Trí, Trần Trần Nhã Uyên, Võ Quốc Trung (2019). Tổng hợp công ty tài chính SHINHAN Việt Nam. < <https://bitly.com.vn/33v7ht> >
3. Trần Thị Kim Chi, Lê Thị Hà, Phạm Lê Bích Hà, Trần Hoài Vy, Trương Thị Thanh Thúy (2019). Công ty TNHH Nhựa Bình Minh. <<https://bitly.com.vn/z2wbwq>>
4. Mô hình Kirkpatrick Đánh giá Training. < <https://bitly.com.vn/rskwyw> >
5. Economics-Law and Management (2020) < <https://bitly.com.vn/gbophi> >
6. Thông tin Việt Tinh Anh. < <https://bitly.com.vn/dnmj0q> >
7. Cuộc đua trên thị trường đồ chơi cao cấp tỷ USD (2017) <<https://bitly.com.vn/9uzizy>>
8. Các tài liệu sưu tầm khác