

TCVN

TIÊU CHUẨN QUỐC GIA

**TCVN ISO/TS 10004:2011
ISO/TS 10004:2010**

Xuất bản lần 1

**QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG – SỰ THOẢ MÃN
CỦA KHÁCH HÀNG – HƯỚNG DẪN THEO DÕI VÀ ĐO LƯỜNG**

*Quality management – Customer satisfaction –
Guidelines for monitoring and measuring*

HÀ NỘI - 2011

Mục lục	Trang
Lời nói đầu.....	4
Lời giới thiệu.....	5
1 Phạm vi áp dụng.....	7
2 Tài liệu viện dẫn.....	7
3 Thuật ngữ và định nghĩa.....	7
4 Khái niệm về sự thỏa mãn của khách hàng.....	8
5 Khuôn khổ theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng.....	9
6 Hoạch định theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng.....	9
6.1 Xác định mục đích và mục tiêu.....	9
6.2 Xác định phạm vi và tần suất.....	10
6.3 Xác định phương pháp và trách nhiệm thực hiện.....	10
6.4 Phân bổ nguồn lực.....	10
7 Hoạt động theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng.....	10
7.1 Khái quát.....	10
7.2 Nhận biết mong đợi của khách hàng.....	11
7.3 Thu thập dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng.....	12
7.4 Phân tích dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng.....	15
7.5 Cung cấp thông tin phản hồi cho việc cải tiến.....	17
7.6 Theo dõi sự thỏa mãn của khách hàng.....	17
8 Duy trì và cải tiến quá trình theo dõi và đo lường.....	19
Phụ lục A (Quy định) Mô hình sự thỏa mãn của khách hàng.....	20
Phụ lục B (Quy định) Nhận biết mong đợi của khách hàng.....	22
Phụ lục C (Quy định) Đo lường trực tiếp sự thỏa mãn của khách hàng.....	25
Phụ lục D (Quy định) Phân tích dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng.....	31
Phụ lục E (Quy định) Sử dụng thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng.....	37
Thư mục tài liệu tham khảo.....	39

Lời nói đầu

TCVN ISO/TS 10004:2011 hoàn toàn tương đương với ISO/TS 10004:2010.

TCVN ISO/TS 10004:2011 do Ban kỹ thuật tiêu chuẩn quốc gia TCVN/TC 176 *Quản lý chất lượng và đảm bảo chất lượng* biên soạn, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng đề nghị, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố.

Lời giới thiệu

0.1 Khái quát

Một trong những yếu tố then chốt đối với thành công của tổ chức là sự thỏa mãn của khách hàng với tổ chức và sản phẩm của tổ chức. Vì vậy cần theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng.

Thông tin thu được từ việc theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng có thể giúp nhận biết cơ hội cải tiến chiến lược, sản phẩm, các quá trình và đặc trưng của tổ chức được tạo dựng giá trị bởi khách hàng, và phục vụ mục tiêu của tổ chức. Việc cải tiến này có thể nâng cao lòng tin của khách hàng, và mang lại lợi ích thương mại cũng như các lợi ích khác.

Tiêu chuẩn này đưa ra hướng dẫn về việc thiết lập các quá trình theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng một cách hiệu lực cho tổ chức.

0.2 Mối quan hệ với TCVN ISO 9001:2008

Tiêu chuẩn này tương thích với TCVN ISO 9001:2008, hỗ trợ các mục tiêu của TCVN ISO 9001 bằng việc đưa ra hướng dẫn về theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng. Tiêu chuẩn này giúp giải quyết những điều khoản cụ thể trong TCVN ISO 9001:2008 liên quan tới sự thỏa mãn của khách hàng, cụ thể những điều này được liệt kê dưới đây:

- a) TCVN ISO 9001:2008, 5.2, về hướng vào khách hàng “Lãnh đạo cao nhất phải đảm bảo rằng yêu cầu của khách hàng được xác định và đáp ứng mục tiêu nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng”.
- b) TCVN ISO 9001:2008, 6.1 b) về quản lý nguồn lực: “Tổ chức phải xác định và cung cấp nguồn lực cần thiết (...) để nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng bằng cách đáp ứng yêu cầu của khách hàng.”
- c) TCVN ISO 9001:2008, 8.2.1, về sự thỏa mãn của khách hàng: “Một trong các biện pháp đo lường việc thực hiện hệ thống quản lý chất lượng, tổ chức phải theo dõi các thông tin liên quan tới cảm nhận của khách hàng cũng như xem tổ chức có đáp ứng yêu cầu của khách hàng hay không. Phải xác định phương pháp thu thập và sử dụng các thông tin này”.
- d) TCVN ISO 9001:2008, 8.4, về phân tích dữ liệu: “Tổ chức phải xác định, thu thập và phân tích dữ liệu thích hợp để chứng tỏ sự phù hợp và hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng cũng như để đánh giá khi nào có thể thực hiện cải tiến liên tục hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng. Điều này phải bao gồm các dữ liệu được tạo ra từ kết quả theo dõi và đo lường và từ các nguồn liên quan khác. Việc phân tích dữ liệu phải đưa ra các thông tin liên quan tới (...) sự thỏa mãn của khách hàng (...).”

Tiêu chuẩn này cũng có thể được sử dụng độc lập với TCVN ISO 9001:2008.

TCVN ISO 10004:2011

0.3 Mối quan hệ với TCVN ISO 9004:2011

Tiêu chuẩn này cũng tương thích với TCVN ISO 9004:2011, trong đó đưa ra các hướng dẫn quản lý tổ chức để thành công bền vững. Tiêu chuẩn này bổ sung cho các hướng dẫn nêu trong:

- TCVN ISO 9004:2011, Điều B.2, về hướng vào khách hàng; và
- TCVN ISO 9004:2011, 8.3.1 và 8.3.2, về xác định nhu cầu, mong đợi và sự thỏa mãn của khách hàng.

0.4 Mối quan hệ với TCVN ISO 10001 và TCVN ISO 10002, TCVN ISO 10003

TCVN ISO 10001 gồm hướng dẫn về quy phạm thực hành của tổ chức liên quan tới sự thỏa mãn của khách hàng. Những quy phạm này có thể làm giảm khả năng xảy ra các vấn đề phát sinh và có thể loại bỏ các nguyên nhân khiếu nại và tranh chấp có thể làm giảm sự thỏa mãn của khách hàng.

TCVN ISO 10002 gồm hướng dẫn xử lý nội bộ các khiếu nại liên quan đến sản phẩm. Tiêu chuẩn này giúp bảo toàn sự thỏa mãn và lòng trung thành của khách hàng bằng việc giải quyết khiếu nại một cách hiệu lực và hiệu quả.

TCVN ISO 10003 gồm hướng dẫn giải quyết tranh chấp liên quan đến các khiếu nại sản phẩm không thể giải quyết thỏa đáng trong nội bộ. TCVN ISO 10003 có thể hữu ích để giảm thiểu sự không thỏa mãn của khách hàng xuất phát từ khiếu nại không được giải quyết.

Bộ TCVN ISO 10001 TCVN ISO 10002 và TCVN ISO 10003 đưa ra hướng dẫn giúp giảm thiểu sự không thỏa mãn của khách hàng và nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng.

Tiêu chuẩn này bổ sung cho TCVN ISO 10001 và TCVN ISO 10002, TCVN ISO 10003 bằng việc đưa ra hướng dẫn về việc theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng. Thông tin đạt được có thể hướng dẫn tổ chức thực hiện hành động giúp việc duy trì và nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng.

Quản lý chất lượng – Sự thỏa mãn của khách hàng – Hướng dẫn theo dõi và đo lường

Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for monitoring and measuring

1 Phạm vi áp dụng

Tiêu chuẩn này đưa ra hướng dẫn xác định và thực hiện các quá trình theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng.

Tiêu chuẩn này nhằm sử dụng cho mọi tổ chức không phân biệt loại hình, quy mô hay sản phẩm cung cấp. Trọng tâm của tiêu chuẩn này là khách hàng bên ngoài tổ chức.

Tiêu chuẩn này không dành cho mục đích chứng nhận hoặc hợp đồng, cũng không nhằm thay đổi bất kỳ quyền hoặc nghĩa vụ nào theo yêu cầu thích hợp của luật định và chế định.

2 Tài liệu viện dẫn

Tài liệu viện dẫn dưới đây rất cần thiết cho việc áp dụng tiêu chuẩn này. Đối với các tài liệu ghi năm công bố thì áp dụng bản được nêu. Đối với các tài liệu không ghi năm công bố thì áp dụng bản mới nhất, bao gồm cả các sửa đổi.

TCVN ISO 9000:2007 (ISO 9000:2005), Hệ thống quản lý chất lượng – Cơ sở và từ vựng.

3 Thuật ngữ và định nghĩa

Tiêu chuẩn này áp dụng các thuật ngữ và định nghĩa trong TCVN ISO 9000:2007 cùng với các thuật ngữ, định nghĩa dưới đây.

3.1

Sản phẩm (product)

Kết quả của một quá trình.

CHÚ THÍCH 1: Sản phẩm có thể là dịch vụ, phần mềm phần cứng hoặc nguyên vật liệu được xử lý.

TCVN ISO 10004:2011

CHÚ THÍCH 2: Tương ứng TCVN ISO 9000 : 2007, định nghĩa 3.4.2, trong đó ba chú thích gốc được cô đọng trong chú thích 1.

3.2

Khách hàng (customer)

Tổ chức hay cá nhân tiếp nhận sản phẩm.

VÍ DỤ: Người tiêu dùng, khách hàng, người sử dụng cuối cùng, người bán lẻ, người hưởng lợi hoặc người mua.

CHÚ THÍCH 1: Khách hàng có thể bao gồm các bên quan tâm khác có thể chịu ảnh hưởng của các sản phẩm tổ chức cung cấp và có thể ảnh hưởng tới sự thành công của tổ chức.

CHÚ THÍCH 2: Khách hàng có thể là bên trong hoặc bên ngoài tổ chức, nhưng trọng tâm của tiêu chuẩn này là khách hàng bên ngoài tổ chức.

CHÚ THÍCH 3: Tương ứng từ TCVN ISO 9000:2007, định nghĩa 3.3.5, trong đó chú thích gốc được mở rộng trong chú thích 1 và chú thích 2.

3.3

Sự thoả mãn của khách hàng (customer satisfaction)

Cảm nhận của **khách hàng** về mức độ đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

CHÚ THÍCH 1: Khiếu nại của khách hàng là một chỉ số chung về sự kém thoả mãn của khách hàng, nhưng việc không có khiếu nại không nhất thiết hàm ý sự thoả mãn cao của khách hàng.

CHÚ THÍCH 2: Ngay cả khi các yêu cầu của khách hàng được thoả thuận với khách hàng và được thực hiện, điều này không nhất thiết đảm bảo thoả mãn cao của khách hàng.

[TCVN ISO 9000:2007, định nghĩa 3.1.4].

3.4

Yêu cầu (requirement)

Nhu cầu hay mong đợi được công bố, thường ẩn ý hoặc bắt buộc.

CHÚ THÍCH: Tương ứng TCVN ISO 9000:2007, định nghĩa 3.1.2, trong đó năm chú thích gốc đã được loại bỏ.

4 Khái niệm về sự thoả mãn của khách hàng

Sự thoả mãn của khách hàng được xác định bằng khoảng cách giữa mong đợi và sự cảm nhận của khách hàng về sản phẩm được tổ chức cung cấp.

Để đạt được sự thoả mãn của khách hàng, trước tiên tổ chức cần hiểu rõ mong đợi của khách hàng. Những mong đợi này có thể rõ ràng hoặc ẩn ý, hay không được nêu đầy đủ.

Mong đợi của khách hàng, theo cách hiểu của tổ chức, tạo nền tảng ban đầu cho sản phẩm được hoạch định và chuyển giao sau đó.

Mức độ cảm nhận của khách hàng về việc sản phẩm cung cấp đáp ứng hoặc vượt quá mong đợi sẽ quyết định độ thoả mãn của khách hàng.

Quan trọng là phải phân biệt giữa quan điểm của tổ chức về chất lượng sản phẩm cung cấp và cảm nhận của khách hàng về sản phẩm cung cấp, bởi vì cảm nhận của khách hàng chi phối sự thỏa mãn của họ. Mối quan hệ giữa quan điểm của tổ chức và khách hàng về chất lượng được mô tả kỹ hơn bằng mô hình khái niệm về sự thỏa mãn của khách hàng trình bày trong Phụ lục A.

Vì sự thỏa mãn của khách hàng có thể thay đổi, tổ chức cần thường xuyên thiết lập các quá trình theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng.

5 Khuôn khổ theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng

Tổ chức cần thiết lập phương pháp tiếp cận hệ thống để theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng. Phương pháp tiếp cận này cần được hỗ trợ bởi một cơ cấu tổ chức cho phép hoạch định, triển khai, duy trì và cải tiến quá trình theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng.

Việc hoạch định bao gồm xác định phương pháp thực hiện và phân bổ các nguồn lực cần thiết (xem Điều 6).

Việc triển khai bao gồm nhận biết mong đợi của khách hàng, thu thập và phân tích dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng, đưa ra phản hồi để cải tiến và theo dõi sự thỏa mãn của khách hàng (xem Điều 7).

Duy trì và cải tiến bao gồm việc xem xét, đánh giá và cải tiến liên tục các quá trình theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng (Xem Điều 8).

6 Hoạch định việc theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng

6.1 Xác định mục đích và mục tiêu

Là bước đầu tiên, tổ chức cần xác định rõ ràng mục đích và mục tiêu theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng, có thể bao gồm, ví dụ:

- đánh giá phản ứng của khách hàng với sản phẩm hiện có, sản phẩm mới hay được thiết kế lại;
- thu được thông tin về những khía cạnh cụ thể, như quá trình hỗ trợ, hành vi ứng xử của cá nhân hoặc tổ chức;
- điều tra lý do khiếu nại của khách hàng;
- điều tra lý do mất thị phần;
- theo dõi các xu hướng thỏa mãn của khách hàng;
- so sánh sự thỏa mãn của khách hàng với các tổ chức khác.

TCVN ISO 10004:2011

Mục đích và mục tiêu ảnh hưởng tới nội dung, thời gian, cách thức và nguồn gốc dữ liệu được thu thập. Mục đích và mục tiêu cũng ảnh hưởng tới cách thức phân tích dữ liệu và sử dụng thông tin cuối cùng.

6.2 Xác định phạm vi và tần suất

Dựa vào mục đích và mục tiêu, tổ chức cần xác định phạm vi đo lường được hoạch định về cả loại dữ liệu được tìm kiếm và nơi thu thập.

Loại thông tin được thu thập có thể bao gồm từ dữ liệu liên quan đến một đặc trưng cụ thể, tới đánh giá sự thỏa mãn tổng thể. Tương tự như vậy, phạm vi đánh giá phụ thuộc vào cách phân đoạn:

- theo khách hàng;
- theo thị trường; hoặc
- theo sản phẩm.

Tổ chức cũng cần xác định tần suất thu thập dữ liệu có thể là thường xuyên, không thường xuyên, hoặc cả hai, tùy thuộc nhu cầu hoạt động hoặc các sự kiện cụ thể (xem 7.3).

6.3 Xác định phương pháp và trách nhiệm thực hiện

Một số thông tin liên quan tới sự thỏa mãn của khách hàng có thể thu được gián tiếp từ các quá trình nội bộ của tổ chức (ví dụ xử lý khiếu nại của khách hàng) hoặc từ nguồn bên ngoài (ví dụ báo cáo trên các phương tiện truyền thông). Thông thường tổ chức cần bổ sung thông tin này với dữ liệu thu được trực tiếp từ khách hàng.

Tổ chức cần xác định cách thức thu nhận thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng và người chịu trách nhiệm với hoạt động đó. Tổ chức cũng cần xác định đối tượng được định hướng thông tin để có hành động thích hợp.

Tổ chức cần hoạch định việc theo dõi các quá trình thu nhận và sử dụng thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng, cũng như kết quả và hiệu lực của các quá trình này.

6.4 Phân bổ nguồn lực

Tổ chức cần xác định và cung cấp nguồn nhân lực đủ năng lực và các nguồn lực cần thiết khác cho việc hoạch định, theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng.

7 Hoạt động theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng

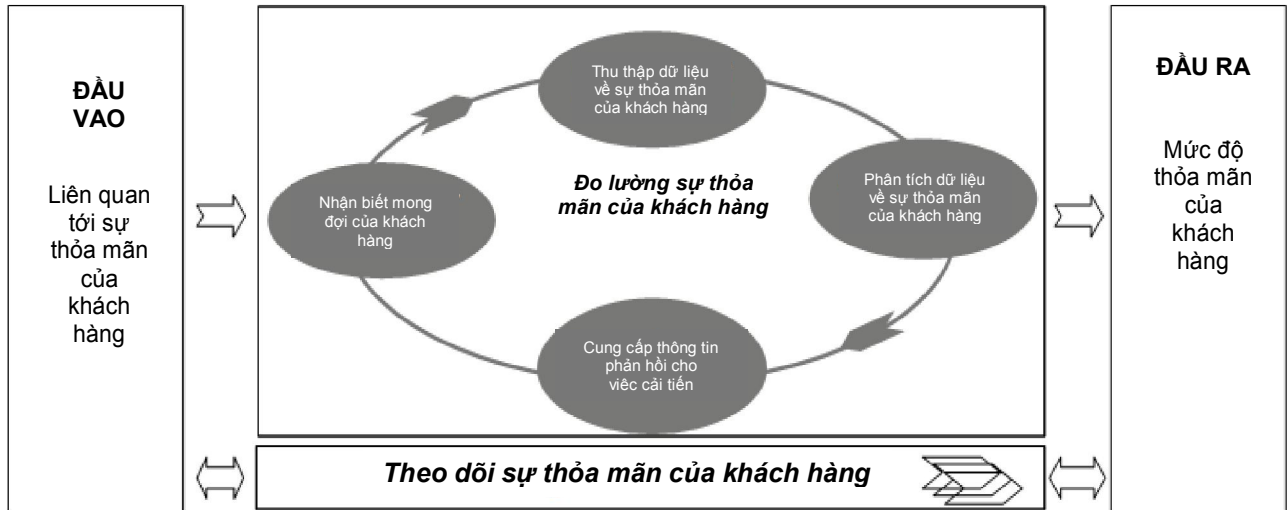
7.1 Khái quát

Để theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng, tổ chức cần:

- nhận biết các mong đợi của khách hàng;

- thu thập dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng;
- phân tích dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng;
- đưa ra phản hồi để nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng;
- theo dõi liên tục sự thỏa mãn của khách hàng.

Hoạt động và mối quan hệ của những hoạt động này được mô tả trong Hình 1, và được mô tả trong các điều dưới đây.



Hình 1- Theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng

7.2 Nhận biết mong đợi của khách hàng

7.2.1 Nhận biết khách hàng

Tổ chức cần nhận biết khách hàng, cả hiện tại và tiềm năng, những mong đợi của họ mà tổ chức dự kiến xác định.

Khi xác định được nhóm “khách hàng”, tổ chức cần nhận biết khách hàng riêng lẻ phải xác định mong đợi của họ. Ví dụ, trong lĩnh vực hàng tiêu dùng, những cá nhân này có thể là khách hàng thường xuyên, hoặc không thường xuyên. Khi khách hàng là một doanh nghiệp, cần lựa chọn một hoặc nhiều cá nhân trong doanh nghiệp đó (ví dụ từ chức năng mua hàng, quản lý dự án hay sản xuất) lựa chọn.

Các ví dụ thêm về loại khách hàng và việc xem xét khác nhau được đưa ra trong B.2.

7.2.2 Nhận biết mong đợi của khách hàng

Khi nhận biết mong đợi của khách hàng (xem Hình A.1), tổ chức cần xem xét các yếu tố sau:

- yêu cầu được tuyên bố của khách hàng;
- yêu cầu ngầm hiểu của khách hàng;

TCVN ISO 10004:2011

- yêu cầu luật định và chế định;
- mong muốn khác của khách hàng (“danh mục mong muốn”).

Quan trọng là phải thừa nhận rằng khách hàng có thể không phải lúc nào cũng quy định rõ ràng tất cả các khía cạnh của sản phẩm. Các hạng mục được giả định trước có thể không được quy định. Một số khía cạnh có thể được xem xét, hoặc có thể không được khách hàng biết đến.

Như được nêu trong mô hình khái niệm (xem Phụ lục A), điều thiết yếu là hiểu rõ ràng và đầy đủ mong đợi của khách hàng. Cách thức đáp ứng những mong đợi này sẽ ảnh hưởng tới sự thỏa mãn của khách hàng. Ví dụ về các khía cạnh khác nhau cần xem xét để hiểu rõ hơn về mong đợi của khách hàng được đưa ra trong Điều B.3.

Mối quan hệ giữa mong đợi của khách hàng và sự thỏa mãn của khách hàng được nêu kỹ hơn ở Điều B.4.

7.3 Thu thập dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng

7.3.1 Nhận biết và lựa chọn đặc trưng liên quan tới sự thỏa mãn của khách hàng

Tổ chức cần nhận biết các đặc trưng của sản phẩm, của việc giao nhận sản phẩm và của tổ chức có tác động đáng kể tới sự thỏa mãn của khách hàng. Để thuận lợi, các đặc trưng này có thể được nhóm thành các loại như:

a) đặc trưng của sản phẩm;

VÍ DỤ: Tính năng (chất lượng, độ tin cậy), các điểm đặc trưng, tính thẩm mỹ, an toàn, sự hỗ trợ (bảo dưỡng, hủy bỏ, đào tạo), giá cả, giá trị được cảm nhận, bảo hành.

b) đặc trưng về giao nhận;

VÍ DỤ: Giao hàng đúng lúc, hoàn thành đơn đặt hàng, thời gian đáp ứng, thông tin vận hành, chất lượng của dịch vụ giao nhận.

c) Đặc tính của tổ chức.

VÍ DỤ: Các đặc trưng về nhân sự (tác phong lịch sự, năng lực, trao đổi thông tin), quá trình thanh toán, xử lý khiếu nại, an toàn, cách ứng xử của tổ chức (đạo đức kinh doanh, trách nhiệm xã hội), hình ảnh trong xã hội, tính minh bạch.

Tổ chức cần xếp hạng các đặc trưng được lựa chọn để phản ánh tầm quan trọng tương đối của đặc trưng, như khách hàng cảm nhận. Khi cần nên tiến hành khảo sát với một tập hợp nhỏ khách hàng để xác định hoặc xác minh cảm nhận của họ về tầm quan trọng liên quan của các đặc trưng.

7.3.2 Chỉ số gián tiếp về sự thỏa mãn của khách hàng

Tổ chức cần kiểm tra các nguồn thông tin hiện có đối với dữ liệu phản ánh các đặc trưng liên quan tới sự thỏa mãn của khách hàng, ví dụ:

- tần suất hoặc xu hướng khiếu nại của khách hàng, các cuộc gọi hỗ trợ, hoặc sự khen ngợi của khách hàng;
- tần suất hoặc xu hướng trả lại sản phẩm, sửa chữa sản phẩm hoặc các chỉ số khác về tính năng của sản phẩm hoặc sự chấp nhận của khách hàng, ví dụ việc lắp đặt hoặc các báo cáo giám định chuyên ngành;
- dữ liệu thu được từ trao đổi thông tin với khách hàng, ví dụ qua marketing, qua bán hàng hoặc nhân sự hỗ trợ;
- báo cáo từ việc khảo sát các nhà cung ứng được tiến hành bởi tổ chức khách hàng, có thể cho thấy tổ chức được cảm nhận như thế nào so với các tổ chức khác;
- báo cáo từ nhóm người tiêu dùng có thể cho thấy tổ chức và các sản phẩm của tổ chức được khách hàng hoặc người sử dụng cảm nhận như thế nào;
- báo cáo truyền thông có thể cho thấy tổ chức và các sản phẩm của tổ chức được cảm nhận như thế nào và cũng chính nó có thể ảnh hưởng tới cảm nhận của các khách hàng;
- nghiên cứu lĩnh vực/ngành công nghiệp, ví dụ liên quan đến việc đánh giá so sánh các đặc trưng sản phẩm của tổ chức;
- báo cáo hoặc các ấn phẩm của cơ quan quản lý.

Dữ liệu này có thể đưa ra cái nhìn rõ ràng về những điểm mạnh và điểm yếu của sản phẩm và các quá trình liên quan của tổ chức (ví dụ hỗ trợ sản phẩm, xử lý khiếu nại và trao đổi thông tin với khách hàng). Việc phân tích dữ liệu này có thể giúp hình thành các chỉ số về sự thỏa mãn của khách hàng. Nó cũng có thể hỗ trợ cho việc xác nhận hay bổ sung dữ liệu có được trực tiếp từ khách hàng về sự thỏa mãn của họ.

7.3.3 Thước đo trực tiếp sự thỏa mãn của khách hàng

7.3.3.1 Khái quát

Mặc dù có thể có các chỉ số gián tiếp về sự thỏa mãn (xem 7.3.2), nhưng thường vẫn thu thập dữ liệu về sự thỏa mãn trực tiếp từ khách hàng. Các phương pháp thu thập dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau, ví dụ:

- loại hình, số lượng và phân bố địa lý hay văn hóa của khách hàng;
- khoảng thời gian và tần suất tương tác của khách hàng;
- bản chất của sản phẩm do tổ chức cung cấp, và
- mục đích và chi phí của phương pháp đánh giá.

Khi hoạch định phương pháp tiếp cận và phương pháp sử dụng cho việc thu thập dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng, tổ chức cần xem xét các khía cạnh thực tế mô tả trong 7.3.3.2 đến 7.3.3.4.

7.3.3.2 Lựa chọn phương pháp thu thập dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng

Tổ chức cần lựa chọn phương pháp thu thập dữ liệu thích hợp với nhu cầu và loại dữ liệu phải thu thập. Phương pháp được sử dụng phổ biến nhất để thu thập dữ liệu này là khảo sát, có thể là định tính hoặc định lượng hoặc cả hai.

Khảo sát **định tính** là những khảo sát được thiết kế điển hình để biểu lộ các đặc trưng của sản phẩm, giao nhận hoặc tổ chức liên quan tới sự thỏa mãn của khách hàng. Khảo sát này thường được thực hiện để hiểu rõ hoặc thăm dò cảm nhận và phản ứng riêng lẻ, và để phát hiện ra các ý tưởng cũng như vấn đề. Khảo sát này tương đối linh hoạt trong việc áp dụng, nhưng có thể mang tính chủ quan.

Khảo sát **định lượng** được thiết kế để đo lường mức độ thỏa mãn của khách hàng. Khảo sát này thường được tiến hành để thu thập dữ liệu tổng hợp, sử dụng các câu hỏi hay tiêu chí cố định. Khảo sát này được sử dụng để xác định tình trạng, đối sánh chuẩn hoặc theo dõi những thay đổi theo thời gian. Bản mô tả tóm tắt những loại phương pháp khảo sát này, việc so sánh lợi thế và giới hạn tương đối của các phương pháp được đưa ra trong C.2.4.

7.3.3.3 Lựa chọn cỡ mẫu và phương pháp lấy mẫu

Tổ chức cần xác định số lượng khách hàng được khảo sát (nghĩa là cỡ mẫu) và phương pháp lấy mẫu, để đo lường sự thỏa mãn của khách hàng. Mục đích là có được các dữ liệu tin cậy với chi phí tối thiểu. Độ chính xác của các dữ liệu thu thập được bị ảnh hưởng bởi cỡ mẫu và cách thức chọn mẫu, nghĩa là phương pháp lấy mẫu.

Cỡ mẫu có thể được xác định bằng phương pháp thống kê để đảm bảo độ chính xác và tin cậy cần thiết của việc tìm kiếm. Ngoài ra, phương pháp lấy mẫu được sử dụng phải đảm bảo rằng kết quả mẫu đại diện cho tổng thể. Cả hai khía cạnh được nêu rõ hơn trong C.3.

7.3.3.4 Xây dựng các câu hỏi về sự thỏa mãn của khách hàng

Phải xác định rõ ràng sản phẩm và các đặc trưng được khảo sát. Ngoài ra, cũng có thể khảo sát các đặc trưng khác (xem 7.3.1,c). Khi xây dựng các câu hỏi sẽ đưa ra, trước tiên tổ chức cần xác định các lĩnh vực quan tâm và sau đó là tập hợp các câu hỏi trong phạm vi lĩnh vực này, cùng chi tiết đầy đủ để đưa ra thông tin về cảm nhận của khách hàng.

Thang đo phụ thuộc vào cách diễn đạt câu hỏi, cũng cần xác định rõ ràng. Hướng dẫn thêm về việc xác định câu hỏi và tổng hợp vào phiếu hỏi được nêu trong C.4.

7.3.4 Thu thập dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng

Việc thu thập dữ liệu cần mang tính hệ thống, chi tiết và lập thành văn bản. Tổ chức cần quy định cách thức thu thập dữ liệu. Khi lựa chọn các phương pháp và công cụ thu thập dữ liệu, cần xem xét các khía cạnh nhất định, ví dụ

- a) loại khách hàng và khả năng tiếp cận;

- b) thời gian thu thập dữ liệu;
- c) công nghệ sẵn có;
- d) nguồn lực sẵn có (kỹ năng và ngân sách); và
- e) tính riêng tư và bảo mật.

Khi xác định tần suất, khoảng thời gian hoặc hành động thu thập dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng, tổ chức cần xem xét tới các khía cạnh sau:

- phát triển hay tung ra sản phẩm mới;
- hoàn thành các mốc quan trọng của dự án;
- thời điểm tạo ra thay đổi liên quan nào đó đối với sản phẩm hoặc quá trình liên quan, hay môi trường hoạt động;
- thời điểm giảm sự thỏa mãn của khách hàng, hoặc biến động về doanh số bán sản phẩm (theo khu vực, hay mùa);
- theo dõi và duy trì liên tục quan hệ với khách hàng;
- sự kiên nhẫn của khách hàng đối với tần suất khảo sát.

Tổ chức có thể tự thực hiện việc thu thập dữ liệu. Điều này có thể tiết kiệm và do tổ chức có kiến thức về sản phẩm hoặc khách hàng, việc này có thể mang lại thông tin tốt hơn. Điều này cũng có thể mang lại mối quan hệ bền vững hơn với khách hàng và hiểu rõ hơn các vấn đề của khách hàng. Tuy nhiên, có một rủi ro là dữ liệu có thể bị sai lệch do các mối quan hệ cá nhân tham gia khảo sát. Có thể tránh được rủi ro này nếu việc thu thập dữ liệu do một bên thứ ba độc lập tiến hành.

7.4 Phân tích dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng

7.4.1 Khái quát

Ngay khi dữ liệu liên quan tới sự thỏa mãn của khách hàng được thu thập, cần phải phân tích để đưa ra thông tin, việc này thường bao gồm:

- mức độ thỏa mãn của khách hàng và xu hướng của nó;
- các khía cạnh sản phẩm hoặc quá trình của tổ chức có thể có ảnh hưởng đáng kể tới sự thỏa mãn;
- thông tin liên quan tới sản phẩm và quá trình của đối thủ cạnh tranh;
- các điểm mạnh và khu vực trọng yếu cần cải tiến.

Khi phân tích dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng, tổ chức cần xem xét các hoạt động mô tả trong 7.4.2 tới 7.4.6. Hướng dẫn thêm về từng hoạt động này được đưa ra trong Phụ lục D.

7.4.2 Chuẩn bị dữ liệu phân tích

Dữ liệu cần được kiểm tra về lỗi, sự đầy đủ và chính xác và cần được nhóm thành các loại xác định khi cần.

7.4.3 Xác định phương pháp phân tích

Các phương pháp phân tích cần được lựa chọn theo loại dữ liệu thu thập và mục tiêu của việc phân tích. Các phương pháp phân tích dữ liệu khác nhau có thể được phân loại thành

- a) **phân tích trực tiếp**, bao gồm việc phân tích câu trả lời của khách hàng cho câu hỏi cụ thể, hay
- b) **phân tích gián tiếp**, bao gồm việc sử dụng các phương pháp phân tích khác nhau để nhận biết các yếu tố ảnh hưởng tiềm ẩn từ nhóm dữ liệu.

Thông thường, cả hai loại phân tích đều có thể được sử dụng để rút ra những thông tin hữu ích từ dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng.

7.4.4 Tiến hành phân tích

Dữ liệu cần được phân tích thu được thông tin như:

- sự thỏa mãn của khách hàng (toàn bộ hoặc theo loại khách hàng) và các xu hướng;
- sự khác biệt về mức độ thỏa mãn theo loại khách hàng;
- nguyên nhân có thể có và tác động liên quan của nó tới sự thỏa mãn của khách hàng;
- sự trung thành của khách hàng, là một chỉ số theo đó khách hàng có khả năng tiếp tục yêu cầu sản phẩm tương tự hoặc sản phẩm khác từ tổ chức.

7.4.5 Xác nhận giá trị phân tích

Phân tích và kết luận của phân tích cần được xác nhận giá trị, có thể được thực hiện theo nhiều cách khác nhau, ví dụ

- phân đoạn dữ liệu để xác định nguồn biến động có thể có;
- xác định sự liên quan phù hợp các đặc trưng của sản phẩm: các đặc trưng được nhận biết có khả năng liên quan tới khách hàng và tầm quan trọng tương đối của chúng với khách hàng (bao gồm cả những thay đổi về đặc trưng và tầm quan trọng tương đối của các đặc trưng theo thời gian) ảnh hưởng lớn tới kết quả phân tích được thực hiện;
- đánh giá sự nhất quán của kết quả, bằng cách so sánh với các chỉ số hoặc xu hướng khác trong các lĩnh vực cũng phản ánh sự thỏa mãn của khách hàng, ví dụ: bán sản phẩm và khiếu nại của khách hàng.

7.4.6 Báo cáo kết quả và kiến nghị

Cần lập thành văn bản và bản báo cáo kết quả của phân tích được tiến hành cùng các kiến nghị để hỗ trợ tổ chức nhận biết các khu vực cải tiến, và cuối cùng nhằm nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng.

Báo cáo cần nêu các chỉ số rõ ràng và toàn diện về sự thỏa mãn của khách hàng. Ngoài các dữ liệu thu thập trực tiếp từ khách hàng, có thể có các đặc trưng hoặc thước đo khác phản ánh sự thỏa mãn của khách hàng, ví dụ các chỉ số nêu trong 7.3.2.

Các thước đo thiết yếu về các đặc trưng liên quan có thể được kết hợp vào một giá trị tổng hợp gọi là “chỉ số về sự thỏa mãn của khách hàng” (CSI). Ví dụ, CSI có thể là trung bình có trọng số kết quả khảo sát sự thỏa mãn của khách hàng và số khiếu nại nhận được. CSI có thể là cách thuận tiện và hữu ích để theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng theo thời gian và không gian.

Báo cáo cũng cần nhận biết các đặc trưng và thành phần liên quan trong sự thỏa mãn của khách hàng, cũng như các nguyên nhân tiềm ẩn và các yếu tố góp phần vào sự không thỏa mãn của khách hàng.

7.5 Cung cấp thông tin phản hồi cho việc cải tiến

Thông tin thu được từ đo lường và phân tích dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng cần chuyển tới các chức năng thích hợp trong tổ chức, sao cho có thể sử dụng bước này để cải tiến sản phẩm, quá trình hay chiến lược, nhằm phục vụ các mục tiêu của tổ chức.

Để hỗ trợ đạt được điều này, tổ chức có thể

- nhận biết hay thiết lập các diễn đàn và quá trình xem xét thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng;
- xác định cần truyền đạt những thông tin nào cho ai (bao gồm cả khách hàng);
- hình thành kế hoạch hành động cho việc cải tiến;
- xem xét việc thực hiện kế hoạch hành động và kết quả trong các diễn đàn thích hợp, ví dụ xem xét của lãnh đạo.

Việc thực hiện liên tục những hành động này có thể nâng cao hiệu lực và hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng của tổ chức.

Thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng (cả tích cực và tiêu cực) có thể hướng dẫn tổ chức giải quyết các vấn đề liên quan tới việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Thông tin này cũng có thể giúp tổ chức hiểu và giải quyết sự mong đợi của khách hàng, hay những vấn đề liên quan tới cảm nhận của khách hàng đối với sản phẩm được giao hay tổ chức, qua đó nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng.

Hướng dẫn chung về một số cách sử dụng thông tin được nêu trong Phụ lục E.

7.6 Theo dõi sự thỏa mãn của khách hàng

7.6.1 Khái quát

Hướng dẫn theo dõi sự thỏa mãn của khách hàng, các hành động thực hiện để nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng và hiệu lực của những hành động này được nêu trong 7.6.2 tới 7.6.5.

7.6.2 Kiểm tra khách hàng được lựa chọn và dữ liệu thu thập được

Tổ chức cần kiểm tra xác nhận xem khách hàng hay nhóm khách hàng được lựa chọn có phù hợp với mục đích thu thập dữ liệu, có đầy đủ và chính xác. Tổ chức cần kiểm tra nguồn dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng, cả trực tiếp và gián tiếp, để xác nhận giá trị và sự phù hợp.

7.6.3 Kiểm tra thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng

Tổ chức cần theo dõi thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng theo khoảng thời gian xác định, bằng mức độ quản lý thích hợp. Tính chất và phạm vi của thông tin được theo dõi là duy nhất cho các nhu cầu và mục đích của tổ chức, có thể bao gồm, ví dụ

- xu hướng trong dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng (tổng thể và, ví dụ, theo sản phẩm, khu vực, loại khách hàng);
- thông tin so sánh hoặc thông tin về đối thủ cạnh tranh;
- điểm mạnh và điểm yếu của sản phẩm, quá trình, hoạt động hoặc nhân sự trong tổ chức;
- thách thức hay cơ hội tiềm năng.

7.6.4 Theo dõi các hành động thực hiện để nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng

Tổ chức cần theo dõi (các) quá trình trong đó thông tin liên quan về sự thỏa mãn của khách hàng được cung cấp cho các chức năng thích hợp, để thực hiện các hành động nhằm nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng.

Tổ chức cũng cần theo dõi việc thực hiện các hành động, cũng như tác động của những hành động này tới phản ứng của khách hàng liên quan tới các đặc trưng cụ thể, hoặc tới thước đo tổng thể sự thỏa mãn.

Ví dụ, khi phản hồi của khách hàng liên quan tới việc “giao hàng kém”, tổ chức cần kiểm tra xác nhận rằng hành động để cải tiến việc giao hàng được thực hiện và điều này được phản ánh bằng việc nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng trong phản hồi sau đó của khách hàng.

7.6.5 Đánh giá hiệu lực của hành động thực hiện

Để đánh giá hiệu lực của hành động thực hiện, tổ chức cần kiểm tra xác nhận rằng các thông tin thu được về sự thỏa mãn của khách hàng là nhất quán với, hoặc là được xác nhận giá trị bởi, chỉ số thực hiện hoạt động liên quan khác.

Ví dụ, nếu đo lường sự thỏa mãn của khách hàng trong tổ chức thể hiện xu hướng tích cực, nó cũng thường được phản ánh trong các chỉ số hoạt động liên quan như tăng yêu cầu, tăng thị phần, tăng khách hàng cũ và khách hàng mới. Nếu xu hướng đo lường sự thỏa mãn của khách hàng không được phản ánh trong các chỉ số thực hiện hoạt động khác, nó có thể chỉ ra giới hạn hoặc thiếu sót trong quá trình đo lường sự thỏa mãn của khách hàng và phản hồi thông tin.

Nói cách khác, nó có thể chỉ ra rằng việc đo lường sự thỏa mãn của khách hàng đã nhằm thành xem xét các yếu tố khác ảnh hưởng tới quyết định của khách hàng.

8 Duy trì và cải tiến quá trình theo dõi và đo lường

Tổ chức cần xem xét định kỳ quá trình theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng để đảm bảo các quá trình hiệu lực và hiệu quả cũng như mang lại thông tin hiện hành, thích hợp và hữu ích. Hành động cần xem xét thường bao gồm:

- đảm bảo rằng có kế hoạch, lịch trình và quá trình xác định để theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng;
- xem xét quá trình lựa chọn khách hàng và các đặc trưng để đảm bảo rằng chúng phù hợp với các mục đích và thứ tự ưu tiên hoạt động;
- đảm bảo rằng quá trình nắm bắt mong đợi của khách hàng (ẩn ý và rõ ràng) là hợp thời và toàn diện về phạm vi và bao gồm việc xác minh với khách hàng (nếu có thể);
- xem xét các chỉ số gián tiếp về sự thỏa mãn của khách hàng để đảm bảo các nguồn là hiện thời, toàn diện và thích hợp;
- đảm bảo rằng các phương pháp và quá trình đo lường trực tiếp sự thỏa mãn phản ánh những điều kiện thay đổi của khách hàng và mục đích hoạt động;
- xác minh rằng các thành tố khác nhau và trọng số tương đối của chúng phản ánh thứ tự ưu tiên hoạt động hiện tại, khi tổng hợp dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng vào một chỉ số như CSI;
- xem xét định kỳ quá trình xác nhận giá trị thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng theo dữ liệu nội bộ hoặc các chỉ số hoạt động khác;
- xác minh rằng các diễn đàn và quá trình xem xét liên tục thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng là thích hợp và thỏa đáng;
- kiểm tra xác nhận rằng quá trình phản hồi thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng tới các chức năng liên quan có thực hiện và có hiệu lực, ví dụ xác định xem người tiếp nhận có thấy các thông tin là hữu ích hay thông tin có được vận dụng hay không;
- nhận biết những trở ngại và công cụ hỗ trợ truyền đạt thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng để thúc đẩy cải tiến.

Phụ lục A

(Quy định)

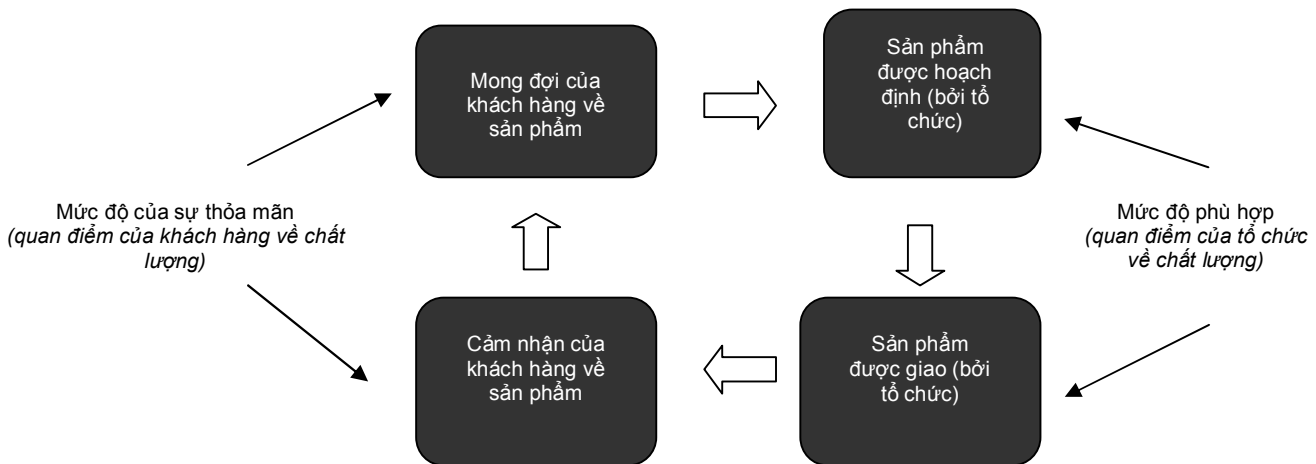
Mô hình khái niệm về sự thỏa mãn của khách hàng

A.1 Khái quát

Phụ lục này cung cấp thông tin thêm về mô hình khái niệm về sự thỏa mãn của khách hàng (giới thiệu trong Điều 4). Mô hình này là cơ sở cho hướng dẫn nêu trong tiêu chuẩn.

A.2 Mô hình khái niệm về sự thỏa mãn của khách hàng

Mối quan hệ giữa quan điểm của tổ chức và quan điểm của khách hàng về chất lượng sản phẩm được minh họa bởi mô hình khái niệm trong Hình A.1.



Hình A.1- Mô hình khái niệm về sự thỏa mãn của khách hàng

Trong mô hình này, mong đợi của khách hàng về **sản phẩm** quy định đặc trưng của sản phẩm mà khách hàng muốn nhận được. Mong đợi của khách hàng được định hình chủ yếu từ kinh nghiệm của họ, các thông tin sẵn có và nhu cầu của khách hàng. Mong đợi này có thể được phản ánh trong các yêu cầu xác định, hoặc có thể được giả định và không xác định.

Sản phẩm được hoạch định quy định đặc trưng của sản phẩm tổ chức dự định giao. Thường là sự dung hòa giữa hiểu biết của tổ chức về mong đợi của khách hàng với khả năng của tổ chức, lợi ích nội bộ của tổ chức và các ràng buộc về kỹ thuật, luật định và chế định áp dụng với tổ chức và sản phẩm.

Sản phẩm được giao quy định đặc trưng của sản phẩm được tạo ra bởi tổ chức.

Mức độ phù hợp hình thành quan điểm của tổ chức về chất lượng, là mức độ theo đó sản phẩm được giao phù hợp với sản phẩm được hoạch định.

Cảm nhận của khách hàng về sản phẩm quy định đặc trưng sản phẩm như khách hàng cảm nhận. Sự cảm nhận này được định hình bởi nhu cầu của khách hàng, thị trường và môi trường của sản phẩm.

Sự thỏa mãn là nhận xét, là ý kiến được khách hàng biểu lộ. **Mức độ thỏa mãn** phản ánh khoảng cách giữa nhìn nhận của khách hàng về sản phẩm mong đợi và cảm nhận của khách hàng về sản phẩm được giao.

Do đó cần dành sự chú ý theo cả hai chiều hướng:

- a) thước đo chất lượng **nội bộ** trong quá trình thực hiện; và
- b) thước đo quan điểm của khách hàng **bên ngoài** về cách thức tổ chức đáp ứng mong đợi của khách hàng.

Như minh họa trong mô hình khái niệm, để cải tiến sự thỏa mãn của khách hàng, tổ chức cần thu hẹp khoảng cách giữa chất lượng mong đợi của khách hàng và cảm nhận của khách hàng về chất lượng được giao. Để làm được như vậy, tổ chức cần giải quyết từng giai đoạn trong chu trình mô hình khái niệm, nghĩa là

- hiểu rõ mong đợi của khách hàng khi xác định sản phẩm hoạch định và đảm bảo rằng khách hàng được thông tin đầy đủ về các yếu tố và hạn chế của sản phẩm (đây là phạm vi nắm bắt, trao đổi yêu cầu thiết kế sản phẩm);
- giao sản phẩm phù hợp với sản phẩm hoạch định (đây là phạm vi quản lý hoạt động và kiểm soát quá trình); và
- hiểu được cảm nhận của khách hàng về sản phẩm được giao và nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng thông qua việc cải tiến sản phẩm và thông tin về sản phẩm cũng như những ràng buộc của sản phẩm (đây là phạm vi trao đổi thông tin, marketing và quan hệ khách hàng).

Tổ chức cần coi sự thỏa mãn của khách hàng không chỉ liên quan tới các đặc trưng của sản phẩm và giao nhận mà tới cả các đặc trưng về hành vi của tổ chức.

Phụ lục B

(Quy định)

Nhận biết kỳ vọng của khách hàng

B.1 Khái quát

Phụ lục này đưa ra thông tin và hướng dẫn trong việc nhận biết mong đợi của khách hàng, như nêu ở 7.2.

B.2 Nhận biết khách hàng

Các loại khách hàng khác nhau được khảo sát (để xác định mong đợi hoặc sự thỏa mãn của khách hàng) được liệt kê dưới đây, và được minh họa bằng các ví dụ về khách hàng trong những lĩnh vực khác nhau.

- a) **Khách hàng hiện tại** là những người gần đây mua sản phẩm của tổ chức. Những người này có thể là:
 - 1) khách hàng thường xuyên mua sản phẩm hoặc dịch vụ của tổ chức;
Ví DỤ: Khách hàng của một tiệm bánh.
 - 2) khách hàng định kỳ mua sản phẩm của tổ chức
Ví DỤ: Khách hàng của cửa hàng máy tính hoặc nhà thuốc.
- b) **Khách hàng trực tiếp** là người mua sản phẩm trực tiếp từ tổ chức. Những khách hàng này thường trực tiếp xác định mong đợi của họ tới tổ chức.
Ví DỤ: Khách hàng mua thiết bị hàn.
- c) **Khách hàng gián tiếp** là những người mua sản phẩm của tổ chức thông qua đại lý hoặc tổ chức khác. Trong trường hợp này, điều quan trọng là tổ chức phải hiểu được mong đợi của đại lý, cũng như kỳ vọng của khách hàng mục tiêu.
Ví DỤ: Khách hàng mua máy khoan tay di động.
- d) **Khách hàng tiềm năng** là những người có thể quan tâm đến sản phẩm của tổ chức nhưng chưa mua sản phẩm. Mong đợi của những khách hàng này có thể bị ảnh hưởng bởi hình ảnh của tổ chức, vì họ không có kinh nghiệm trong giao dịch với tổ chức.
- e) **Khách hàng tổn thất** là những người trước đây đã mua sản phẩm của tổ chức, nhưng không còn thực hiện việc mua hàng nữa. Trong trường hợp này, tổ chức cần tìm hiểu những lý do thay đổi sự ưa thích của khách hàng.

B.3 Những hỗ trợ để hiểu mong đợi của khách hàng

Tổ chức có thể hiểu sâu hơn về mong đợi của khách hàng bằng việc xem xét các khía cạnh sau:

- vai trò của khách hàng trong việc thiết kế và giao nhận sản phẩm;
- đảm bảo rằng phản hồi của khách hàng được thiết kế để biểu lộ thông tin về mong đợi của khách hàng và giá trị cảm nhận về sản phẩm được giao;
- vai trò của các bên khác (ví dụ người giao hàng là bên thứ ba, hay một đối tác, hoặc cả hai), có thể ảnh hưởng tới sự thỏa mãn của khách hàng;
- cách thức khách hàng dự định sử dụng hoặc khai thác sản phẩm.

Trách nhiệm của tổ chức là phải hiểu được mong đợi của khách hàng và chuyển những mong đợi này thành các yêu cầu.

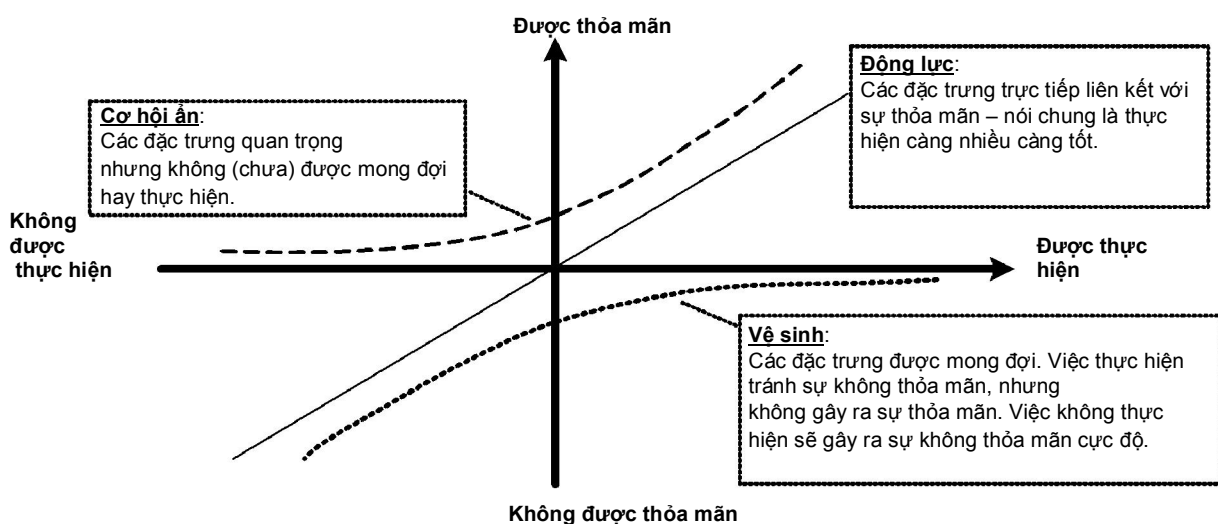
B.4 Mong đợi và sự thỏa mãn của khách hàng

Sự thỏa mãn của khách hàng bao gồm hai phân đoạn tách biệt sau:

- a) sự thỏa mãn với các yếu tố hoặc các khía cạnh cụ thể của sản phẩm được giao;
- b) sự thỏa mãn tổng thể của khách hàng, nó không phải là tổng số hay trung bình của các yếu tố riêng lẻ và do đó phải được đánh giá tách biệt.

Khách hàng thường quy định các yếu tố nhất định của sản phẩm tác động trực tiếp tới sự thỏa mãn. Tuy nhiên, sự thỏa mãn bị ảnh hưởng bởi các đặc trưng khác, có mối liên hệ được minh họa trong Hình B.1.

CHÚ THÍCH: Hình B.1 dựa trên mô hình Kano.



Hình B.1 - Mối quan hệ giữa các đặc trưng khác nhau và sự thỏa mãn của khách hàng

TCVN ISO 10004:2011

Mô hình trong Hình B.1 liên kết mức độ thỏa mãn với việc thực hiện mong đợi, từ đó hình thành các loại đặc trưng ảnh hưởng khác nhau, như mô tả dưới đây.

- **Đặc trưng về cơ sở hạ tầng** là đặc trưng của sản phẩm, không ảnh hưởng tới sự thỏa mãn của khách hàng, nhưng cần thiết để triển khai hoạt động hay sản phẩm.

Ví DỤ: Một đĩa để bánh pizza; phanh chức năng của xe ô tô.

- **Vệ sinh** là các đặc trưng của sản phẩm mà khách hàng mong đợi. Việc thực hiện đặc trưng này chỉ ngăn ngừa sự không thỏa mãn. Những đặc trưng này thường không thể hiện một cách rõ ràng, nhưng rất quan trọng.

Ví DỤ: Thực tế là pizza được phục vụ nóng, hệ thống chống bó cứng phanh (ABS) trong những xe ô tô mới.

- **Động lực** là đặc trưng của sản phẩm ảnh hưởng trực tiếp tới sự thỏa mãn hay không thỏa mãn của khách hàng, nghĩa là thực hiện đặc trưng này tốt hơn, thì sự thỏa mãn của khách hàng cao hơn. Khách hàng tìm kiếm rõ ràng các đặc trưng này và gán cho chúng giá trị cao hơn.

Ví DỤ: Tải trọng của một chiếc xe khách; xăng tiêu thụ; kích thước của một chiếc bánh pizza.

- **Cơ hội ẩn** là đặc trưng của sản phẩm rất quan trọng với khách hàng, nhưng hiện chưa được nói rõ hoặc đề cập đến. Những đặc trưng này mang lại những cơ hội phát triển và lợi thế cạnh tranh trong tương lai. Nếu không thực hiện những cơ hội này, chúng không gây ra sự không thỏa mãn vì chúng không được mong đợi hay dự báo, nhưng việc thực hiện có thể có ảnh hưởng rất tích cực tới sự thỏa mãn. Tuy nhiên, quan trọng là phải chú ý rằng những các đặc trưng này là đối tượng thay đổi và có thể nhanh chóng trở thành các yếu tố “mong đợi”.

Ví DỤ: Phục vụ khăn ẩm cho khách hàng trong một nhà hàng; dịch vụ cập nhật phần mềm; hỗ trợ đào tạo bổ sung về sản phẩm.

Cần theo dõi thường xuyên các đặc trưng xem xét ở trên, vì mong đợi của khách hàng liên tục thay đổi. Ví dụ, điều hòa không khí trong xe ô tô là yếu tố động lực khi nó được đưa ra lần đầu tiên, nhưng hiện tại nó đang được xem là một tính năng tiêu chuẩn có nghĩa nó là yếu tố vệ sinh.

Tổ chức cần xem xét các đặc trưng này khi xác định sản phẩm. Bằng cách vượt xa mong đợi được tuyên bố của khách hàng, tổ chức có thể nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng.

Các loại đặc trưng được mô tả ở trên có thể giúp cho tổ chức lập thứ tự ưu tiên cho các hành động tiềm năng để cải tiến, có thể là kết quả từ việc phân tích dữ liệu về khách hàng, như mô tả D.4.3.

Phụ lục C

(Quy định)

Đo lường trực tiếp sự thỏa mãn của khách hàng

C.1 Khái quát

Phụ lục này đưa ra những thông tin và hướng dẫn về các bước và hoạt động gắn với việc đo lường trực tiếp sự thỏa mãn của khách hàng, như nêu trong 7.3.3.

C.2 Phương pháp khảo sát sự thỏa mãn của khách hàng

C.2.1 Khái quát

Phương pháp khảo sát đo lường sự thỏa mãn của khách hàng có thể được phân loại rộng rãi định lượng hay định tính. Tổ chức cần lựa chọn phương pháp khảo sát phù hợp với mục tiêu và loại dữ liệu phải thu thập.

C.2.2 Khảo sát định tính

C.2.2.1 Khái quát

Phương pháp chính dùng để tiến hành khảo sát định tính là phỏng vấn chuyên sâu cá nhân và thảo luận nhóm.

C.2.2.2 Phỏng vấn chuyên sâu cá nhân

Phỏng vấn chuyên sâu cá nhân có thể đưa ra những thông tin tốt về các yếu tố ảnh hưởng tới sự thỏa mãn và tầm quan trọng tương đối của chúng, cũng như thấy rõ mong đợi và cảm nhận của khách hàng. Có thể tiến hành phỏng vấn trực tiếp hoặc qua điện thoại.

Phỏng vấn trực tiếp cho phép hiểu sâu hơn về mong đợi của khách hàng. Khoảng thời gian phỏng vấn có thể kéo dài từ 45 phút tới 60 phút, hoặc lâu hơn. Cuộc phỏng vấn có thể được cấu trúc từng phần, nghĩa là dựa trên một bản phác thảo giúp để giải quyết một số chủ đề cơ bản. Điều quan trọng là cho phép trả lời một cách thoải mái và ghi lại được các câu trả lời.

Phỏng vấn qua điện thoại là ít tốn kém hơn và có thể đưa ra kết quả nhanh hơn.

C.2.2.3 Thảo luận nhóm

Thảo luận nhóm thường bao gồm từ 5 người đến 10 người tham gia. Họ đưa ra ít thông tin hơn ở mức độ cá nhân, nhưng việc gặp mặt và trao đổi quan điểm trong nhóm có thể biểu lộ ý kiến và cảm nhận chung về những điểm mạnh và điểm yếu quan trọng trong sản phẩm của tổ chức, cũng như tầm quan trọng tương đối của các yếu tố của sự thỏa mãn. Thảo luận nhóm thường là nguồn thông tin và ý tưởng phong phú để cải tiến.

TCVN ISO 10004:2011

Có thể kết hợp hai phương pháp tiếp cận nêu trên. Ví dụ, phỏng vấn chuyên sâu có thể được nối tiếp bằng thảo luận nhóm. Số cuộc phỏng vấn và số nhóm phụ thuộc vào mục đích cụ thể của việc khảo sát và mức độ tương đồng của các loại khách hàng.

C.2.3 Khảo sát định lượng

Phương pháp chủ yếu để có được dữ liệu thông qua khảo sát định lượng là:

- phỏng vấn trực tiếp hoặc phỏng vấn qua điện thoại;
- tự hoàn thành phiếu hỏi, có thể được gửi qua bưu điện hoặc được phân phối cùng với sản phẩm, hoặc cung cấp trực tuyến (qua internet).

Phỏng vấn cá nhân trực tiếp ít phổ biến hơn vì chi phí và sự khó khăn để có được các cuộc phỏng vấn với khách hàng công nghiệp. Phương pháp được sử dụng nhiều hơn là phiếu hỏi được thực hiện qua điện thoại và tự hoàn thành phiếu hỏi qua thư.

C.2.4 So sánh các phương pháp khảo sát

Những thuận lợi và giới hạn liên quan của các phương pháp khảo sát khác nhau được tóm tắt trong Bảng C.1.

Bảng C.1- So sánh phương pháp khảo sát

Phương pháp	Thuận lợi	Hạn chế
Phỏng vấn trực tiếp	<ul style="list-style-type: none"> - Tiếp xúc và chú ý cá nhân - Có thể có các câu hỏi phức tạp và trực tiếp - Linh hoạt trong việc tiến hành phỏng vấn - Sẵn có thông tin trực tiếp - Khả năng kiểm tra xác nhận thông tin 	<ul style="list-style-type: none"> - Tốn nhiều thời gian hơn, do đó chậm hơn - Chi phí đắt hơn, đặc biệt nếu người được phỏng vấn bị chia cắt về địa lý - Rủi ro sai lệch có thể xảy ra của người phỏng vấn
Phỏng vấn qua điện thoại	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí thấp hơn là phỏng vấn trực tiếp - Khả năng linh hoạt - Khả năng kiểm tra xác nhận thông tin - Tốc độ thực hiện nhanh hơn - Sẵn có ngay thông tin 	<ul style="list-style-type: none"> - Không thể quan sát được những phản ứng không bằng lời nói (không có sự tiếp xúc qua thị giác) - Rủi ro sai lệch của người phỏng vấn - Thông tin giới hạn bởi thời gian phỏng vấn tương đối ngắn (từ 20 phút đến 25 phút) - Khách hàng miễn cưỡng tham gia
Thảo luận nhóm	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí thấp hơn phỏng vấn cá nhân - Câu hỏi được cấu trúc theo từng phần - Trả lời tự phát từ sự tương tác nhóm 	<ul style="list-style-type: none"> - Yêu cầu kinh nghiệm của người điều khiển và các thiết bị liên quan - Kết quả phụ thuộc vào sự quen thuộc của các bên tham gia với kỹ thuật - Khó khăn nếu khách hàng phân tán trên khu vực rộng
Khảo sát qua thư	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí thấp - Có thể tiếp cận nhóm phân tán rộng theo địa lý - Không có sai lệch của người phỏng vấn - Mức độ tiêu chuẩn hóa cao - Tương đối dễ quản lý 	<ul style="list-style-type: none"> - Tỷ lệ trả lời có thể thấp - Tự lựa chọn người trả lời có thể dẫn đến mẫu lệch, không phản ánh tổng thể - Có thể có những khó khăn với câu hỏi không rõ ràng - Không kiểm soát được hành vi trong câu trả lời - Thời gian thu thập dữ liệu dài hơn
Kiểm tra trực tuyến (internet)	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí thấp - Câu hỏi được chuẩn bị trước - Không có sai lệch của người phỏng vấn - Mức độ tiêu chuẩn hóa/ so sánh cao - Thực hiện nhanh - Đánh giá dễ 	<ul style="list-style-type: none"> - Tỷ lệ trả lời thấp - Không kiểm soát được hành vi trong câu trả lời - Tính chậm trễ của các dữ liệu có sẵn - Khả năng gián đoạn cao, trong trường hợp câu hỏi không rõ ràng - Giả định khách hàng có thiết bị và quen thuộc với công nghệ này

Những thuận lợi và hạn chế chú thích trong bảng giả định rằng việc thu thập dữ liệu do tổ chức thực hiện. Nếu hoạt động khảo sát được ký hợp đồng phụ có thể không áp dụng một số ý kiến này.

TCVN ISO 10004:2011

Nếu tỷ lệ trả lời được kiểm soát thấp, tổ chức cần xem xét các cách thức bổ sung hoặc kiểm tra xác nhận khác hay việc xác minh thông tin thu được.

C.3 Cỡ mẫu và phương pháp lấy mẫu

C.3.1 Cỡ mẫu

Cỡ mẫu cần được xác định bằng thống kê để đảm bảo mức độ tin cậy cụ thể của kết quả, trong giới hạn lỗi xác định.

Ví DỤ: Nếu tổ chức không có thông tin trước đó và muốn ước lượng tỉ lệ phần trăm khách hàng chấp nhận một tính năng của sản phẩm, ở mức tin cậy là 90 % và biên độ lỗi là 2 %, thì cỡ mẫu yêu cầu là 1702 (giả định tổng thể lớn hơn ít nhất hơn 5 lần).

Cỡ mẫu được tính toán thống kê có thể lớn hơn cỡ mẫu mà tổ chức có thể. Trên thực tế, cỡ mẫu được chọn thường là sự dung hòa giữa độ chính xác và tin cậy mong muốn và chi phí hoặc khó khăn trong việc lấy mẫu.

Trong trường hợp khảo sát định tính, cỡ mẫu thường nhỏ và thường dựa trên đánh giá công việc.

Nếu số lượng khách hàng tương đối nhỏ như trong trường hợp các doanh nghiệp với nhau, toàn bộ tổng thể có thể được khảo sát. Trong trường hợp này có thể lựa chọn một số cá nhân từ mỗi đơn vị kinh doanh.

C.3.2 Phương pháp lấy mẫu

Tổ chức cũng cần phải xác định cách thức lựa chọn mẫu sao cho các phát hiện đại diện cho toàn bộ khách hàng.

Một phương pháp tiếp cận là lựa chọn khách hàng qua một “mẫu ngẫu nhiên”, tại đó cơ hội lựa chọn một khách hàng bất kỳ trong tổng thể là như nhau. Có thể sử dụng phương pháp này khi tổng thể mẫu tương đối đồng nhất, hoặc khi có ít hay không có thông tin về thành phần của tổng thể.

Một phương pháp tiếp cận khác là sử dụng “lấy mẫu phân tầng”, trong đó khách hàng được nhóm thành các loại (hay “tầng”) khác nhau theo tiêu chí nào đó, ví dụ vị trí, kiến thức hoặc cách sử dụng, sản phẩm, quy mô, thái độ (kiên nhẫn/phản nản), giới tính/độ tuổi của khách hàng và các giá trị tiềm ẩn với tổ chức. Sau đó các mẫu tương ứng được lấy ra từ mỗi tầng của tổng thể để thu được thông tin từ mỗi tầng.

C.4 Xây dựng phiếu hỏi về sự thỏa mãn của khách hàng

C.4.1 Xác định câu hỏi

C.4.1.1 Khái quát

Thiết kế và nội dung của câu hỏi phụ thuộc vào bối cảnh và mục đích của mỗi trường hợp, nhưng nói chung là có thể áp dụng các bước và những xem xét dưới đây.

C.4.1.2 Xác định thông tin cần thiết

Tổ chức cần đảm bảo rằng thông tin đang tìm kiếm đề cập đầy đủ tất cả các thành phần của vấn đề đang được nghiên cứu. Ngoài các đặc trưng truyền thống về chất lượng, giao nhận và giá cả, có thể có các đặc trưng quan trọng khác với khách hàng, ví dụ trao đổi thông tin, hoặc hành vi ứng xử của tổ chức, hay lập trường của tổ chức về các vấn đề chung. Đặc trưng về nhân khẩu học và các đặc trưng liên quan khác của tổng thể mục tiêu cũng được xem xét.

C.4.1.3 Lựa chọn phương pháp thu thập thông tin

Phương pháp được tổ chức lựa chọn để thu thập thông tin chịu ảnh hưởng bởi các xem xét về logistic để đạt tới tổng thể mục tiêu và loại thông tin đang được tìm kiếm. Tiếp đó phương pháp này lại ảnh hưởng tới cách thức đạt được thông tin mong muốn.

C.4.1.4 Xác định nội dung của các câu hỏi riêng lẻ

Tổ chức cần hình thành nên các câu hỏi riêng lẻ để đạt được các thông tin cần thiết và đảm bảo các câu hỏi rõ ràng đối với người trả lời.

Việc mời khách hàng tham gia góp ý và đề xuất cũng là việc thực hành tốt, nhằm tránh các câu trả lời không rõ ràng và nhầm lẫn của khách hàng.

C.4.1.5 Xem xét người trả lời

Cách thức đặt câu hỏi cần xem xét về mức độ rõ ràng, mức độ truyền đạt thông tin, hoặc người trả lời quen thuộc ra sao với sản phẩm. Tổ chức cần giảm thiểu các nỗ lực cần thiết của người trả lời, và đảm bảo việc tìm kiếm thông tin được coi là thích hợp và hợp pháp.

C.4.1.6 Chọn từ ngữ trong câu hỏi

Tổ chức cần:

- xác định rõ các vấn đề liên quan đến, cái gì, khi nào, ở đâu, tại sao và như thế nào;
- sử dụng ngôn ngữ thông thường, nghĩa là từ ngữ phù hợp với từ vựng của người trả lời;
- tránh các từ tối nghĩa (ví dụ “thình thoảng” hay “chuyên nghiệp”);
- tránh ngôn ngữ có thể đưa ra tín hiệu cho người trả lời hoặc làm chệch hướng người trả lời bằng việc biểu lộ mong đợi của tổ chức.

C.4.2 Thiết kế phiếu hỏi

C.4.2.1 Khái quát

Phiếu hỏi cần bắt đầu với các hướng dẫn sử dụng rõ ràng. Khi thích hợp, phiếu hỏi cần đưa ra hướng dẫn về cách thức giải quyết các câu hỏi định lượng và/hoặc định tính.

Khi thiết kế phiếu hỏi, các xem xét dưới đây có thể tạo thuận lợi cho việc thu thập thông tin mong muốn.

C.4.2.2 Chọn cấu trúc câu hỏi

Tổ chức cần sắp xếp các câu hỏi theo trình tự hợp lý khi có thể và sử dụng nhiều hơn một câu hỏi giúp dễ dàng hơn cho người trả lời, khi câu trả lời gồm nhiều lựa chọn thay thế.

Cần đặt các câu hỏi theo trật tự logic, bắt đầu với các câu hỏi chung, tiếp theo là các câu hỏi cụ thể hơn. Tương tự như vậy, thứ tự ưu tiên hàng đầu phải là những thông tin cơ bản, sau đó mới là những câu hỏi tương đối, nhạy cảm và phức tạp.

C.4.2.3 Xác định hình thức và cách bố trí

Phiếu hỏi cần dễ theo dõi cho người trả lời, ví dụ: bao gồm các câu hỏi được sắp xếp một cách hợp lý và đánh số trong từng phần, với định hướng hay chỉ dẫn rõ ràng. Tương tự, cách bố trí cần được thiết kế để tạo điều kiện thuận lợi cho việc phân tích dữ liệu thu thập được, ví dụ sử dụng các cột theo chiều dọc cho các câu trả lời.

C.4.2.4 Thiết lập thang đo

Thang đo phụ thuộc vào loại thông tin đang được tìm kiếm và cần được xác định rõ ràng. Khi đánh giá thái độ thường sử dụng thang điểm 5 cho các loại qua miền liên tục.

VÍ DỤ 1: “Hoàn toàn đồng ý”; “Đồng ý”, “Trung lập”; “Không đồng ý”; “Hoàn toàn không đồng ý”.

Trong trường hợp cần có sự phân biệt lớn hơn, có thể sử dụng thang rộng hơn, ví dụ 10 điểm.

Nếu cần phải buộc người trả lời chọn một điểm và tránh cách trả lời trung lập, phiếu hỏi có thể sử dụng điểm số chẵn trong thang đó (ví dụ 4 hoặc 6).

VÍ DỤ 2: “Rất thỏa mãn”; “Thỏa mãn”; “Không thỏa mãn”; “Rất không thỏa mãn”;

C.4.2.5 Xác nhận giá trị bằng cách tiến hành “kiểm tra trước”

Một cuộc “kiểm tra trước” là một khảo sát sơ bộ với tập hợp nhỏ người trả lời; nhưng có tính đại diện, để đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của phiếu hỏi. Đó là một hoạt động được khuyến nghị cao, mặc dù nó có thể không khả thi nếu số lượng người trả lời bị giới hạn.

Khi có thể, cần kiểm tra tất cả các khía cạnh chính của phiếu hỏi, sử dụng cùng phương pháp (ví dụ: bằng thư hoặc điện thoại) như trong khảo sát thực tế. Điều này cần được lặp lại với mỗi sửa đổi quan trọng của phiếu hỏi.

Kết quả của “kiểm tra trước” cần được phân tích để đánh giá phương pháp khảo sát, phạm vi và sự rõ ràng của phương pháp, cũng như phản ứng của người trả lời, và khảo sát cần được sửa đổi cho phù hợp. Ví dụ, nếu phiếu hỏi được thấy là quá dài, thì có thể chia thành những phiếu hỏi ngắn hơn, tốn ít thời gian hơn.

Phụ lục D

(Quy định)

Phân tích dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng

D.1 Khái quát

Phụ lục này đưa ra những thông tin và hướng dẫn cho việc phân tích dữ liệu sự thỏa mãn của khách hàng, như nêu trong 7.4.

D.2 Chuẩn bị dữ liệu cho việc phân tích

D.2.1 Kiểm tra xác nhận dữ liệu

Tổ chức có thể xác nhận lại dữ liệu thu thập được, ví dụ bằng cách kiểm tra các khía cạnh sau:

- lỗi hoặc sự nhầm lẫn trong dữ liệu: những lỗi này cần phải được điều chỉnh hoặc loại bỏ để tránh những kết luận sai lầm;
- sự đầy đủ của dữ liệu: quan trọng là phải kiểm tra xem dữ liệu thu được từ khách hàng có đầy đủ hay không và quyết định cách thức xử lý các câu trả lời không hoàn chỉnh;
- độ chính xác của dữ liệu: nếu sử dụng kỹ thuật lấy mẫu, nên xác nhận rằng cỡ mẫu và phương pháp nhất quán với độ tin cậy và giới hạn lỗi có thể đã được quy định.

D.2.2 Phân loại dữ liệu

Khi thích hợp, dữ liệu thu thập cần được chuẩn bị cho việc phân tích bằng:

- mã hóa các câu trả lời kết thúc mở thành các loại, và
- mã hóa câu trả lời thành các nhóm hoặc phân đoạn người trả lời.

D.3 Xác định phương pháp phân tích

D.3.1 Khái quát

Tổ chức có thể lựa chọn các phương pháp phân tích để sử dụng, phụ thuộc vào dữ liệu thu thập được và mục tiêu. Hướng dẫn sử dụng của một số kỹ thuật thống kê được nêu dưới đây có thể thấy trong TCVN 7781:2008 (ISO/TR 10017:2003) và ISO/TR 13425:2006.

D.3.2 Phân tích trực tiếp

Mục đích của phân tích này là mô tả hoặc đánh giá câu trả lời cho những câu hỏi cụ thể. Một số phương pháp phân tích thường được sử dụng và mục tiêu của chúng được trình bày trong Bảng D.1.

Bảng D.1- Phương pháp phân tích trực tiếp

Phương pháp	Mục tiêu	Ví dụ
Trung bình	Xác định các câu trả lời trung bình	Trong một thang từ 1 đến 10, nếu câu trả lời là 4,5,7,7,9, thì câu trả lời trung bình là 6,4.
Trung vị	Nhận biết câu trả lời ở giữa	Nếu tất cả câu trả lời được liệt kê theo số thứ tự, trung vị là câu trả lời ở giữa. Trong ví dụ ở trên, trung vị là 7. CHÚ THÍCH: Với số câu trả lời là chẵn, trung vị là trung bình của hai câu trả lời ở giữa.
Xếp loại	Xác định khoảng giữa giá trị nhỏ nhất và lớn nhất	Độ tuổi của những người tham gia một cuộc họp trong phạm vi từ 20 tới 65.
Độ lệch chuẩn	Xác định mức độ biến động của dữ liệu	Sự biến đổi nhiệt độ trong 24h ở sa mạc Sahara lớn hơn ở Barcelona.
Bảng chéo	Tóm tắt việc phân bố câu trả lời theo biến quan tâm nào đó	78 % tỷ lệ người trả lời ở London thỏa mãn ở mức 9 hay 10, so với 60 % người trả lời ở Paris.
Phân tích Pareto	Phân dữ liệu thành các loại để hỗ trợ vấn đề theo thứ tự ưu tiên	Về mặt chất lượng sản phẩm, quan sát thấy rằng đa số các vấn đề (80 %) là do một số ít nguyên nhân chính (20 %).
Phân tích xu hướng	Nhận biết định hướng (ví dụ: cải tiến, giảm giá trị)	Số lượng khiếu nại tăng 5 % mỗi năm.
Biểu đồ kiểm soát thống kê	Theo dõi việc thực hiện và nhận biết (nghĩa là sự không ngẫu nhiên) đáng kể trong thống kê biến động	Tỷ lệ lỗi giao hàng lên tàu trong quý trước cao hơn đáng kể so với dự kiến.
Kiểm tra t – Student	Kiểm tra những khác biệt đáng kể trong thống kê giữa hai nhóm độc lập	Người trả lời ở London thỏa mãn hơn ở Paris.
Phân tích phương sai	Kiểm tra những khác biệt đáng kể trong thống kê giữa ba hoặc nhiều hơn ba nhóm độc lập	Sự thỏa mãn tổng thể khác nhau đáng kể giữa những người trả lời ở London, ở Paris và ở Berlin.

D.3.3 Phân tích gián tiếp

Mục đích của phân tích này là nhận biết các yếu tố có ảnh hưởng đáng kể tới sự thỏa mãn và mối quan hệ giữa các yếu tố. Một số phương pháp phân tích thường được sử dụng và mục tiêu của chúng được trình bày trong Bảng D.2.

Bảng D.2- Phương pháp phân tích gián tiếp

Phương pháp	Mục tiêu	Ví dụ
Phân tích dữ liệu có trọng số	Xác định câu trả lời trung bình có trọng số	Giá trị trung bình đánh giá sự thỏa mãn tổng thể là 7, tính đến các loại khách hàng khác nhau và tầm quan trọng tương đối của họ.
Tương quan	Xác định xem các câu trả lời cho một câu hỏi có thể được sử dụng để dự đoán câu trả lời cho câu hỏi khác hay không và để đo lường sự chặt chẽ của mối quan hệ giữa các biến	Từ các khía cạnh khác nhau trong hoạt động văn phòng, thỏa mãn với “sự sạch sẽ” được thấy là dự đoán tốt nhất cho sự thỏa mãn tổng thể, nghĩa là người trả lời thỏa mãn với sự sạch sẽ có xu hướng thỏa mãn tổng thể, và người trả lời không thỏa mãn với sự sạch sẽ có xu hướng không thỏa mãn tổng thể.
Hồi quy	Phân tích mối quan hệ giữa hai hay nhiều biến và đo lường ảnh hưởng của một hay nhiều biến đến câu trả lời cụ thể	Khi sự thỏa mãn với sự sạch sẽ giảm, nên cũng giảm sự thỏa mãn tổng thể.

D.4 Tiến hành phân tích

D.4.1 Khái quát

Kết quả cần được xử lý một cách hệ thống theo loại phân tích được lựa chọn.

D.4.2 Phân tầng dữ liệu

Dữ liệu có thể được phân thành các tầng hay loại xác định trước khi tiến hành phân tích. Điều này có thể bộc lộ những thông tin hữu ích, những khác biệt trong mức độ thỏa mãn của khách hàng, ví dụ bằng việc phân tích khách hàng lặp lại so với người mua một lần, giới tính của người mua, độ tuổi của

TCVN ISO 10004:2011

người mua, vị trí địa lý của khách hàng, hoặc các đặc trưng của sản phẩm như giá cả và các đặc trưng của sản phẩm.

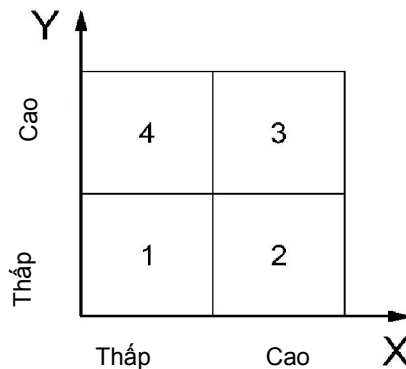
D.4.3 Lập thứ tự ưu tiên

Tổ chức có thể xác định và tập trung vào những đặc trưng của sản phẩm mà việc cải tiến chúng sẽ có ảnh hưởng đáng kể tới sự thỏa mãn. Do đó, cần thiết để biết tầm quan trọng của những mong muốn của khách hàng với các đặc trưng cụ thể và ảnh hưởng của những đặc trưng đó trong sự thỏa mãn tổng thể (xem B.4).

- **Các đặc trưng về cơ sở hạ tầng** được khách hàng chấp nhận ở mức độ quan trọng thấp, nếu chúng được cải tiến, chúng sẽ có tác động nhỏ tới sự thỏa mãn tổng thể. Tổ chức có thể xem xét loại bỏ hay giảm đầu tư vào các đặc trưng này để giảm chi phí hay cung cấp giá trị lớn hơn cho khách hàng.
- **Vệ sinh** là đặc trưng quan trọng với khách hàng nhưng một khi đạt tới ngưỡng nhất định có ảnh hưởng tương đối nhỏ tới sự thỏa mãn. Như đặc trưng về cơ sở hạ tầng, tổ chức có thể xem xét giảm hoặc loại bỏ đầu tư vào đặc trưng vệ sinh. Tuy nhiên, việc thực hiện đặc trưng vệ sinh không nên giảm xuống dưới mức có thể chấp nhận, vì điều đó có thể tác động tiêu cực tới sự thỏa mãn tổng thể.
- **Động lực** là đặc trưng quan trọng với khách hàng và có ảnh hưởng đáng kể tới sự thỏa mãn tổng thể. Đây là lĩnh vực chú trọng rõ ràng. Mức độ thực hiện đặc trưng động lực cần được duy trì, hoặc cải thiện hơn nữa, nếu thấy điều này có hiệu quả về chi phí.
- **Cơ hội ẩn** là đặc trưng hiện chưa được khách hàng thừa nhận hoặc thấy quan trọng, nhưng nếu cải tiến, có thể tăng đáng kể sự thỏa mãn tổng thể. Các đặc trưng này đem lại tiềm năng cao nhất cho việc nâng cao sự thỏa mãn.

Để giúp lập thứ tự ưu tiên cho hành động cải tiến, các đặc trưng khác nhau có thể được kiểm tra thích hợp bằng việc phân loại chúng thành bốn khu vực, như minh họa trong Hình D.1.

Đặc trưng trong khu vực ba và bốn đưa ra tác động tiềm ẩn cao nhất trong tổng thể sự thỏa mãn. Thông tin này có thể giúp tổ chức lập thứ tự ưu tiên các hành động có thể làm tăng sự thỏa mãn của khách hàng.



CHÚ DẪN:

X mức độ quan trọng

Y tác động tới sự thỏa mãn

Hình D.1 - Phân loại đặc trưng

D.5 Xác nhận giá trị của phân tích

Có thể xác nhận giá trị tính hợp lý của kết luận đạt được thông qua quá trình phân tích sự thỏa mãn của khách hàng bằng việc kiểm tra, trong số các khía cạnh khác, các khía cạnh được liệt kê dưới đây.

- Phân đoạn:** Nếu có mức độ biến đổi cao trong câu trả lời, có thể do sự thay đổi trong chất lượng của sản phẩm được giao. Tuy nhiên nếu các phép đo khác chỉ ra rằng chất lượng sản phẩm là ổn định, sự biến đổi trong câu trả lời có thể chỉ ra việc phân đoạn khách hàng kém.
- Sự phù hợp của các đặc trưng:** Một trong những mục đích của việc phân tích là nhận biết các đặc trưng có thể có ảnh hưởng đáng kể tới sự thỏa mãn của khách hàng, cũng như tầm quan trọng của chúng, cho phép tổ chức tập trung những nỗ lực cải tiến vào các đặc trưng chính. Nếu phân tích đưa ra các giả thuyết rằng các đặc trưng có ảnh hưởng lớn tới sự thỏa mãn của khách hàng có thể bị bỏ qua, có thể được nhận biết đặc trưng này thông qua nghiên cứu thích hợp (ví dụ: nhóm trọng điểm hay câu hỏi mở). Ảnh hưởng của các đặc trưng này tới sự thỏa mãn của khách hàng cần được đánh giá trong chu kỳ đo lường tiếp theo. Các đặc trưng riêng lẻ tạo ra sự thỏa mãn tổng thể và tầm quan trọng tương đối của chúng, có thể thay đổi theo thời gian.
- Tính nhất quán của kết quả:** Xu hướng trong đo lường sự thỏa mãn của khách hàng cần nhất quán với các chỉ số khác phản ánh sự thỏa mãn, ví dụ mua hàng lặp lại hoặc thị phần. Nếu xu hướng tích cực trong sự thỏa mãn mâu thuẫn với xu hướng tiêu cực, ví dụ, trong bán hàng, thì có thể do một số lý do, ví dụ
 - quan điểm của những người được khảo sát không được chia sẻ với những người ra quyết định mua;
 - có sự gia tăng trong sự thỏa mãn của khách hàng với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh;

TCVN ISO 10004:2011

- sự khác biệt về giá có ảnh hưởng nhiều tới việc cải tiến các đặc trưng khác.

D.6 Báo cáo phân tích

D.6.1 Khái quát

Ngoài việc báo cáo tổng thể sự thỏa mãn của khách hàng và xu hướng của nó, tổ chức có thể báo cáo các đặc trưng và các nguyên nhân liên quan, cũng như các thành tố và yếu tố đóng góp vào sự thỏa mãn hay không thỏa mãn của khách hàng.

D.6.2 Trình bày kết quả

Tổ chức có thể trình bày kết quả của việc phân tích phù hợp với nhu cầu của người nghe. Đây là hoạt động tốt để tránh nhận biết khách hàng cụ thể. Nếu muốn nhận biết, cần có sự chấp thuận của khách hàng được phỏng vấn. Việc này cũng cần phù hợp với các yêu cầu, quy định thích hợp, và chính sách riêng của tổ chức.

Trình bày bằng đồ thị là cách thức hiển thị thông tin hiệu quả và có thể được xem xét khi trình bày về các phát hiện, với dữ liệu hỗ trợ thu thập được trong các phụ lục.

Chỉ số sự thỏa mãn của khách hàng (CSI) có thể là công cụ hiệu lực cho việc theo dõi, báo cáo và theo dõi việc thực hiện hay các khía cạnh cụ thể của tổ chức, liên quan tới sự thỏa mãn của khách hàng. Chỉ số này có thể là một yếu tố trong “bảng điều khiển” việc thực hiện của tổ chức và cũng là thành tố trong hệ thống phần thưởng của tổ chức.

D.6.3 Lập kết luận và kiến nghị

Kết quả của việc phân tích dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng có thể giúp tổ chức nhận biết khu vực chính yếu cho việc cải tiến, cũng như tác động tiềm ẩn của việc cải tiến.

Khi nhận biết khu vực cải tiến hay kiến nghị các hành động cụ thể, tổ chức cần đưa ra thứ tự ưu tiên để giải quyết những nguyên nhân không thỏa mãn của khách hàng.

Tổ chức cũng cần theo đuổi để hiểu các lý do tạo ra khác biệt giữa mong đợi của khách hàng về chất lượng sản phẩm và chất lượng của sản phẩm được giao theo cảm nhận của khách hàng (như trình bày trong mô hình khái niệm ở Hình A.1) và cần thực hiện các bước làm thu hẹp khoảng cách đó.

Phụ lục E

(Quy định)

Sử dụng thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng

E.1 Khái quát

Phụ lục này đưa ra hướng dẫn bằng các ví dụ về cách thức có thể sử dụng thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng để hướng dẫn cải tiến sản phẩm hay quá trình của tổ chức, như nêu trong 7.5.

E.2 Trao đổi thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng với các chức năng thích hợp

Phân tích dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng có thể mang lại sự hiểu biết về các yếu tố ảnh hưởng tới sự thỏa mãn. Những thông tin này cần được xem xét bởi lãnh đạo điều hành và định hướng tới các chức năng thích hợp trong tổ chức để thực hiện các hành động hướng tới cải tiến.

Chức năng cần được định hướng thông tin phụ thuộc vào bản chất của thông tin như minh họa theo ví dụ dưới đây.

VÍ DỤ 1: Thông tin có thể hướng tới chức năng thiết kế sản phẩm hoặc marketing, nếu dữ liệu chỉ ra sự không thỏa mãn của khách hàng với các tính năng của sản phẩm, hoặc nếu các tính năng được cung cấp không được khách hàng xem trọng.

VÍ DỤ 2: Thông tin có thể hướng tới chức năng mua hàng hoặc kỹ thuật, nếu việc phân tích chỉ ra sự không thỏa mãn của khách hàng liên quan tới chất lượng hoặc chức năng của thành phần được mua.

VÍ DỤ 3: Thông tin có thể hướng tới sản xuất, nếu dữ liệu chỉ ra sự không thỏa mãn của khách hàng với chất lượng sản phẩm được giao.

VÍ DỤ 4: Thông tin có thể hướng tới chức năng bao gói sản phẩm, nếu sự không thỏa mãn được cho là do các vấn đề về bao gói.

VÍ DỤ 5: Thông tin có thể hướng tới việc lập kế hoạch sản xuất, nếu dữ liệu chỉ ra sự không thỏa mãn với thời hạn giao hàng.

VÍ DỤ 6: Thông tin có thể hướng tới chức năng bán hàng hoặc các chức năng liên quan khác, nếu dữ liệu chỉ ra sự không thỏa mãn với việc thực hiện hay thái độ của nhân viên khi tiếp xúc trực tiếp hoặc gián tiếp với khách hàng, nó chỉ ra nhu cầu đào tạo tốt hơn.

VÍ DỤ 7: Thông tin có thể hướng tới chức năng công nghệ thông tin (IT), nếu khách hàng thể hiện sự không thỏa mãn với thông tin được trình bày, ví dụ thông qua một trang tin điện tử.

VÍ DỤ 8: Thông tin có thể hướng tới chức năng hỗ trợ sản phẩm, nếu dữ liệu chỉ ra sự không thỏa mãn với tốc độ hay chất lượng đáp ứng các yêu cầu giúp đỡ của khách hàng.

VÍ DỤ 9: Thông tin có thể hướng tới chức năng giao diện với khách hàng, nếu dữ liệu đảm bảo trả lời được thông tin phản hồi tiêu cực của khách hàng.

TCVN ISO 10004:2011

VÍ DỤ 10: Thông tin có thể hướng tới quản lý điều hành, nếu giá cả và giá trị cảm nhận được thấy là một vấn đề quan trọng của khách hàng.

VÍ DỤ 11: Thông tin có thể hướng tới quản lý điều hành, nếu dữ liệu cho thấy cơ hội tiềm ẩn cho việc xâm nhập thị trường mới hay việc thích ứng của sản phẩm hiện tại với đối tượng khách hàng mới.

VÍ DỤ 12: Thông tin có thể hướng tới người có trách nhiệm hoạch định hay đo lường sự thỏa mãn của khách hàng, để đảm bảo thông tin thu thập được là hữu ích và hợp lệ và để sửa đổi quá trình liên quan cho thích hợp.

Trong các ví dụ trên, thông tin đưa ra cho những chức năng thích hợp có thể hướng dẫn tổ chức thực hiện các hành động cải tiến và có thể tăng sự thỏa mãn của khách hàng.

Tổ chức cần xem xét việc chia sẻ thông tin thích hợp về sự thỏa mãn khách hàng và lập kết quả hành động cải tiến với khách hàng. Điều này có thể chứng tỏ việc đáp ứng của tổ chức với các vấn đề của khách hàng và khuyến khích khách hàng tham gia vào đo lường sự thỏa mãn trong tương lai.

E.3 Sử dụng thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng

Có thể hữu ích khi tham khảo mô hình khái niệm về sự thỏa mãn của khách hàng (xem Điều 4 và Phụ lục A) để đảm bảo thông tin thu thập được vận dụng một cách đầy đủ và hiệu lực.

Thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng có thể chỉ ra khoảng cách trong việc hiểu mong đợi của khách hàng. Trong trường hợp này tổ chức cần thực hiện các bước để đảm bảo mong đợi của khách được thấu rõ và những mong đợi này là thực tế (ví dụ: những mong đợi này phản ánh hạn chế của công nghệ).

Tương tự, thông tin về sự thỏa mãn của khách hàng có thể chỉ ra khoảng cách trong cảm nhận của khách hàng về cách thức đáp ứng mong đợi. Tổ chức cần theo đuổi để hiểu được lý do có khoảng cách và thực hiện các bước để xử lý. Điều này có thể bao gồm cải tiến sản phẩm hay quá trình của tổ chức để đáp ứng sát hơn mong đợi của khách hàng. Điều này có thể bao gồm việc cải tiến cảm nhận của khách hàng về sản phẩm được giao bằng việc thông báo cho khách hàng về các đặc trưng và khả năng của sản phẩm được giao, ví dụ qua đối sánh chuẩn với dữ liệu công nghiệp hay với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Những phân tích và hoạt động này là các yếu tố trong quản lý mối quan hệ với khách hàng.

Thư mục tài liệu tham khảo

- [1] TCVN ISO 9001:2008 (ISO 9001:2008), Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu
 - [2] TCVN ISO 9004:2000 (ISO 9004:2000), Hệ thống quản lý chất lượng – Hướng dẫn cải tiến
 - [3] TCVN ISO 10001 (ISO 10001), Hệ thống quản lý chất lượng – Sự thỏa mãn của khách hàng – Hướng dẫn về quy phạm thực hành đối với tổ chức
 - [4] TCVN ISO 10002:2007 (ISO 10002:2004), Hệ thống quản lý chất lượng – Sự thỏa mãn của khách hàng – Hướng dẫn xử lý khiếu nại trong tổ chức
 - [5] TCVN ISO 10003 (ISO 10003), Hệ thống quản lý chất lượng – Sự thỏa mãn của khách hàng – Hướng dẫn giải quyết tranh chấp bên ngoài tổ chức
 - [6] TCVN 7781:2008 (ISO/TR 10017:2003) , Hướng dẫn kỹ thuật thống kê trong TCVN ISO 9001:2008
 - [7] ISO/TR 13425:2006, Hướng dẫn lựa chọn phương pháp thống kê trong tiêu chuẩn hóa và chuyên môn hóa.
-