

# **VAI TRÒ CỦA CẢI TIẾN LIÊN TỤC TRONG VIỆC NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG**

**Lê Thái Phong**

Trường Đại học Ngoại Thương

Email: lethai phong@ftu.edu.vn

**Ngày nhận:** 25/03/2016

**Ngày nhận lại:** 05/04/2016

**Mã số:** 92.2BMkt.21

Cải tiến liên tục là một chương trình quản trị doanh nghiệp đã được các doanh nghiệp Nhật Bản và các nước phương Tây áp dụng thành công. Nhờ áp dụng các hoạt động cải tiến liên tục mà kết quả kinh doanh của doanh nghiệp tốt hơn, khách hàng hài lòng hơn và mức độ trung thành của khách hàng cũng tăng lên. Bài viết sử dụng phương pháp định lượng nhằm kiểm định mối tương quan giữa cải tiến liên tục và sự hài lòng khách hàng thông qua 4 khía cạnh: mức độ đáp ứng yêu cầu của khách hàng; tăng lượng khách hàng thân thiết; tăng sự hài lòng tức thời; và tăng sự hài lòng dài hạn. Hồi quy tuyến tính với hơn 1500 quan sát từ nguồn dữ liệu của chương trình Sản xuất hiệu suất cao của Mỹ (High Manufacturing Practice - HPM) cho thấy, các chương trình cải tiến đã giúp doanh nghiệp châu Âu đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của khách hàng, giúp họ có một lượng khách hàng thân thiết lớn, và hài lòng tức thời cũng như dài hạn từ phía khách hàng. Từ đó, một số bài học cũng được rút ra cho doanh nghiệp Việt Nam.

**Từ khóa:** cải tiến liên tục, hài lòng khách hàng, nghiên cứu định lượng

## **1. Lời giới thiệu**

Cải tiến liên tục từ lâu đã trở thành chiến lược quan trọng và không thể thay thế cho các doanh nghiệp Nhật Bản và phương Tây trong việc nâng cao kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Việc áp dụng cải tiến liên tục sẽ giúp nâng cao sự hài lòng khách hàng và đến lượt nó, mang đến tác động và sự thay đổi về năng lực cạnh tranh của tổ chức trong những thị trường chứa đựng cả cơ hội lẫn thử thách.

Cải tiến liên tục các khâu trong doanh nghiệp nhằm thỏa mãn tốt hơn yêu cầu của khách hàng là vấn đề không mới về lý luận nhưng lại chưa được chứng minh nhiều bởi các bài viết định lượng. Bài viết này nhằm tìm ra mối liên hệ giữa cải tiến liên tục với sự hài lòng khách hàng; từ đó đưa ra các chính sách, chiến lược cải tiến trong doanh nghiệp cho phù hợp để nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng doanh số và mở rộng thị phần cho doanh nghiệp. Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với các kỹ thuật phân tích nhân tố khám phá (EFA) và tương quan hồi quy để tìm hiểu tác động của các chương trình cải tiến liên tục đến sự hài lòng khách hàng thể hiện dưới bốn khía cạnh: mức độ đáp ứng yêu cầu của khách hàng; tăng lượng khách hàng thân thiết; tăng sự hài lòng tức thời; và tăng sự hài lòng dài hạn.

## **2. Khung lý thuyết**

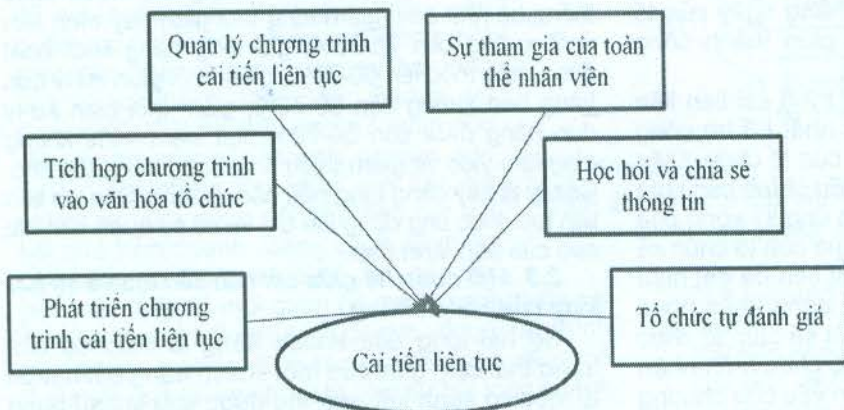
### **2.1. Khái niệm cải tiến liên tục**

Thuật ngữ "cải tiến liên tục" được sử dụng rất phổ biến trong các hoạt động quản trị của doanh nghiệp và nhận được sự quan tâm đặc biệt của các nhà khoa học cũng như cộng đồng doanh nghiệp, đặc biệt sau sự trỗi dậy của nước Nhật những năm 1970s-1980s. Cải tiến liên tục là cách tiếp cận mang tính triết lý và có hệ thống, được Nhật Bản phát triển sau chiến tranh thế giới thứ 2. "Cải tiến liên tục" trong tiếng Nhật là Kaizen được ghép từ "Kai" - "thay đổi" và "zen" - "tốt". Kaizen là sự tích lũy các cải tiến nhỏ thành kết quả lớn, tập trung vào xác định vấn đề, giải quyết vấn đề và thay đổi chuẩn để đảm bảo vấn đề được giải quyết tận gốc. Do đó, cải tiến liên tục đồng hành với niềm tin rằng sức sáng tạo của con người là vô hạn. Qua đó, tất cả mọi thành viên trong tổ chức từ lãnh đạo đến công nhân đều được khuyến khích đưa ra đề xuất cải tiến dù là nhỏ xuất phát từ những công việc thường ngày. Trọng tâm của việc cải tiến liên tục là việc xác định các nguyên nhân tiềm tàng của các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm và loại bỏ chúng bằng cách cải tiến qui trình sản xuất, qui trình làm việc... trong tổ chức.

Cải tiến liên tục được định nghĩa là tập hợp một chuỗi các hoạt động được triển khai thường xuyên trong doanh nghiệp nhằm cải thiện kết quả kinh

doanh (Ali, Islam, Howe, 2012). Đối với doanh nghiệp sản xuất, hoạt động cải tiến liên tục thường nhấn mạnh đến việc đơn giản hóa các quá trình xuất, chủ yếu thông qua loại bỏ lãng phí. Đối với doanh nghiệp dịch vụ, hoạt động cải tiến liên tục thường tập trung vào khâu đáp ứng tốt hơn với các yêu cầu của khách hàng thông qua các chương trình trao quyền cho nhân viên và giảm thiểu tính quan liêu trong tổ chức (Terziovski, 2002). Việc triển khai các chương trình cải tiến liên tục trong tổ chức là không hề đơn giản, cần sự quyết tâm và chỉ đạo sát sao của ban lãnh đạo, sự tham gia của tất cả mọi người, các hoạt động đào tạo về cải tiến liên tục và quan trọng nhất là thay đổi văn hóa tổ chức theo hướng hài lòng khách hàng.

**Nội dung cải tiến liên tục:** nội dung của công tác cải tiến liên tục thường bao gồm: Phát triển chương trình cải tiến liên tục, Tích hợp chương trình cải tiến liên tục vào văn hóa tổ chức, Quản lý chương trình cải tiến liên tục, Sự tham gia của toàn thể nhân viên, Học hỏi và chia sẻ thông tin, và Tổ chức tự đánh giá (Hình 1).



Nguồn: Phát triển từ Ali, Islam, và Howe (2012)

**Hình 1:** Nội dung của chương trình cải tiến liên tục

**Phát triển chương trình cải tiến liên tục:** chương trình cải tiến liên tục liên quan đến việc liên tục kiểm sát các hoạt động và các quá trình để chương trình cải tiến liên tục được triển khai hiệu quả hơn. Các hoạt động của chương trình cải tiến liên tục đóng vai trò then chốt để triển khai thành công. Chương trình này được phát triển dựa trên việc xây dựng một cách hệ thống các quy trình lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch và đánh giá kế hoạch. Để làm được điều đó, doanh nghiệp cần sử dụng công cụ tiêu chuẩn hóa, công cụ thống kê, xây dựng các chỉ số đánh giá kết quả KPIs, tiến hành chuẩn đối sánh và công tác tự đánh giá

(Escrig-Tena, 2004). Chương trình cải tiến liên tục thường được phát triển dựa trên khung DMAIC của 6 Sigma (Define - xác định, Measure - đo lường, Analyze - phân tích, Improve - cải tiến and Control - kiểm soát).

**Tích hợp chương trình vào văn hóa tổ chức:** hoạt động cải tiến liên tục cần phải được coi là công việc hằng ngày và chương trình cải tiến liên tục phải là một giá trị cần được nhấn mạnh trong văn hóa tổ chức. Công việc tích hợp này bao gồm thiết kế lại cơ cấu tổ chức, thay đổi quy trình, hệ thống, cũng như thay đổi phương pháp và cơ chế để hoạt động cải tiến liên tục phải đi vào tiềm thức của nhân viên (Bessant and Caffyn, 1997). Ngoài ra, tổ chức cần quản lý sự thay đổi để quá trình diễn ra một cách trôi chảy và chương trình cải tiến liên tục thực sự được diễn ra liên tục trong suốt quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Truyền thông được về sự thay đổi và mục đích của sự thay đổi sẽ là nhân tố đảm bảo cho nhân viên hiểu được mục tiêu của tổ chức và cố gắng để cùng tổ chức đạt được mục tiêu đó.

**Quản lý chương trình cải tiến liên tục:** để giúp tổ chức càng ngày càng sáng tạo hơn, điều quan trọng là khơi dậy được tiềm năng và khuyến khích được nhân viên sáng tạo và quản lý được sự sáng tạo đó. Trong bối cảnh mọi hoạt động của tổ chức ngày càng phụ thuộc nhiều vào tri thức, sự sáng tạo và cải tiến không ngừng của nhân viên sẽ giúp tổ chức tạo ra sản phẩm tốt hơn, dịch vụ tốt hơn, và quy trình công việc tốt hơn (De Jong and Den Hartog, 2007). Lãnh đạo sẽ

đóng vai trò chủ chốt trong việc kết nối các hoạt động kinh doanh và các hoạt động hỗ trợ, tạo thành vũ khí sắc bén giúp doanh nghiệp chiến thắng. Chính lãnh đạo sẽ định hướng kỳ vọng và hành vi của nhân viên về công việc và về tổ chức. Khi lãnh đạo biết trao quyền cho nhân viên, họ sẽ chủ động hơn trong công việc, và tinh thần sáng tạo sẽ giúp tổ chức thực hiện tốt chương trình cải tiến liên tục (Brewer, 1996).

**Sự tham gia của toàn thể nhân viên:** sự tham gia của toàn thể nhân viên thể hiện ở việc nhân viên chủ động thực hiện các hoạt động cải tiến liên tục (Bessant và Caffyn, 1997). Để làm được điều

đó, tổ chức cần có kênh giao tiếp hiệu quả với nhân viên, đồng thời thiết lập các mục tiêu đủ thách thức để nhân viên cố gắng, song các mục tiêu đó cần có sự đồng thuận từ phía nhân viên. Lý thuyết về quản trị cho thấy khi nhân viên được tham gia trong quá trình xác lập mục tiêu và quá trình ra quyết định, nhân viên sẽ nỗ lực để phát triển các ý tưởng sáng tạo và triển khai các hoạt động cải tiến liên tục một cách hiệu quả (Kuei và Madu, 2003).

**Học hỏi và chia sẻ thông tin:** học hỏi và chia sẻ đóng vai trò hết sức quan trọng trong quá trình cải tiến liên tục (Bessant và Caffyn, 1997). Tổ chức cần khuyến khích nhân viên học tập và chia sẻ thông tin về những thành công và đặc biệt là thất bại khi triển khai các hoạt động cải tiến liên tục. Tổ chức cần thay đổi từ văn hóa đổ lỗi sang văn hóa học tập từ những sai lầm, luôn nỗ lực tạo ra các giá trị mới, dám chấp nhận rủi ro (Reed and Vakola, 2006). Một tổ chức có văn hóa học hỏi và chia sẻ sẽ giúp tổ chức đó sáng tạo và cải tiến không ngừng. Do vậy, khả năng học hỏi, khả năng tiếp nhận kiến thức, khả năng tích hợp kiến thức vừa học vào hoạt động kinh doanh hằng ngày của tổ chức chính là năng lực cốt lõi giúp thành công (Perez Araos và cộng sự, 2006).

**Tổ chức tự đánh giá:** chương trình cải tiến liên tục được coi là công cụ đặc lực nhất hỗ trợ công tác quản lý chất lượng toàn diện của tổ chức. Điều này là do tổ chức có khả năng điều chỉnh các khía cạnh hoạt động của mình để đáp ứng kỳ vọng của khách hàng. Hoạt động tự đánh giá của tổ chức sẽ giúp nhìn nhận các hoạt động cải tiến đã đạt hiệu quả chưa và cần có thêm hành động khắc phục hay không. Hoạt động tự đánh giá sẽ giúp tổ chức đạt được một số mục tiêu: giúp tổ chức nhìn nhận những điểm mạnh và những điểm yếu của chương trình cải tiến liên tục, cho phép tổ chức tiến hành chuẩn đối sánh với các tổ chức khác cùng ngành và khác ngành, điều quan trọng hơn là giúp giữ được khách hàng trong tương lai (Benaventet và cộng sự, 2004).

## 2.2. Vai trò của cải tiến liên tục

Cải tiến đóng một vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh, đáp ứng tốt hơn yêu cầu của khách hàng, đóng góp tốt hơn cho sự phát triển xã hội. Trước hết, cải tiến mang lại lợi ích cho xã hội thông qua các sản phẩm mới, các giải pháp quản lý mới. Các công ty đi đầu về sản phẩm mới, quy trình công nghệ mới hoặc các chiến lược mới thường xuyên gặt hái lợi nhuận đáng kể. Viễn cảnh này khích lệ mạnh mẽ các công ty thực hiện

các chương trình cải tiến để đáp ứng tốt hơn yêu cầu của khách hàng.

Cải tiến thành công có thể cách mạng hóa cấu trúc ngành, cấu trúc tổ chức. Trong những thập kỷ gần đây một trong những hệ quả phổ biến nhất của cải tiến là hạ thấp chi phí cố định trong sản xuất tạo điều kiện cho các doanh nghiệp gia nhập tốt vào cuộc cạnh tranh trong ngành. Cải tiến là một giải pháp chiến lược mang tính tổng thể và bền vững đối với mọi tổ chức. Trong nghiên cứu gần đây, M. Porter đã chỉ rõ vai trò của cải tiến trong việc cách mạng hóa cấu trúc ngành. Ông cho rằng cải tiến là sự "phá băng" và "tái định hình" cấu trúc ngành. Các ngành siêu cạnh tranh được xác định bởi sự cải tiến thường xuyên và liên tục. Cấu trúc của các ngành đó bị cách mạng hóa liên tục bởi cải tiến.

Một nghiên cứu của tác giả Vitalo, Butz và Vitalo (2003) cho thấy, các doanh nghiệp hiện nay đang lãng phí tới 95% nguồn lực của mình. Trong khi đó, theo khảo sát của Tổ chức Tư vấn JWA (Mỹ), hiệu quả mà các chương trình cải tiến liên tục có thể đem lại cho doanh nghiệp sau 1 tháng triển khai được thống kê như sau: giảm tổng thời gian quy trình sản xuất xuống còn 75-90%, gia tăng năng suất hoạt động máy móc lên 60-70%, giảm thời gian xử lý đơn hàng bán xuống còn 50-73%, giảm thời gian xử lý đơn hàng mua còn 50-70%, tiết kiệm 40% không gian làm việc và giảm thiểu tình trạng hàng tồn kho. Các tỷ lệ này càng tăng nếu các chương trình cải tiến liên tục được ứng dụng lâu dài và có sự quan tâm sát sao của ban lãnh đạo.

## 2.3. Mối quan hệ giữa cải tiến liên tục và sự hài lòng của khách hàng

Sự hài lòng của khách hàng là mức độ của trạng thái cảm giác của một khách hàng bắt nguồn từ việc so sánh kết quả thu được sau khi sử dụng sản phẩm dịch vụ với kỳ vọng trước đó của họ. Nói cách khác, sự hài lòng của khách hàng là sự khác biệt giữa sự cảm nhận và sự kỳ vọng. Nếu mức độ cảm nhận cao hơn kỳ vọng thì khách hàng sẽ hài lòng và ngược lại (Oliver, 1980). Sự hài lòng của khách hàng có vai trò quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp. Điều tra ý kiến của khách hàng để xem những khu vực mà doanh nghiệp có thể cải tiến hơn nữa nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu của khách hàng trở nên bức thiết với mọi tổ chức. Doanh nghiệp cần đo lường sự hài lòng của khách hàng của chính mình và của đối thủ trực tiếp. Một sự giảm sút mức độ hài lòng của khách hàng báo hiệu sự giảm sút về thị phần trong tương lai (Zeithaml, Berry, và Parasuraman, 1996).

Cho đến nay đã có rất nhiều nghiên cứu khảo sát mối liên hệ giữa cải tiến liên tục và kết quả kinh doanh của tổ chức, đặc biệt là mối quan hệ giữa cải tiến liên tục và sự hài lòng của khách hàng. Khá nhiều công trình cho thấy khi tổ chức cam kết vào chất lượng, đặc biệt triển khai các hoạt động cải tiến liên tục, sự hài lòng của khách hàng sẽ ngày một tăng lên. Bằng cách sử dụng kỹ thuật thống kê cân bằng cấu trúc (structural equation model - SEM), Sluti (1992) chứng minh rằng cải tiến liên tục có ảnh hưởng tích cực đến sự thỏa mãn của nhân viên, chất lượng sản phẩm, sự hài lòng của khách hàng và tính hợp tác trong tổ chức được cải thiện. Powell (1995) điều tra 54 doanh nghiệp, trong đó có 39 doanh nghiệp đang triển khai TQM, đặc biệt nhấn mạnh hoạt động cải tiến liên tục. Powell (1995) kết luận rằng, chính triết lý của TQM, đặc biệt là cải tiến liên tục, giúp cho các doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh dài hạn và bền vững. Các doanh nghiệp có chương trình cải tiến liên tục hiệu quả sẽ rút ngắn thời gian giới thiệu sản phẩm, có nhiều sản phẩm mới trong một thời gian ngắn, và làm cho sự hài lòng của khách hàng tăng lên. Barker và Cagwin (2000) đã điều tra 257 giám đốc điều hành của các doanh nghiệp sản xuất ở Mỹ nhằm tìm kiếm mối liên hệ giữa các hoạt động cải tiến liên tục với kết quả kinh doanh. Bằng cách sử dụng các công cụ thống kê hiện đại, các tác giả nhận thấy có mối quan hệ thuận chiều giữa cải tiến liên tục và kết quả kinh doanh về mặt tài chính của doanh nghiệp. Các tác giả kết luận rằng, có được kết quả tài chính tốt là nhờ sự hài lòng khách hàng tăng lên: họ sẽ mua nhiều hơn trong mỗi lần, khách hàng sẽ mua nhiều lần hơn, khách hàng sẽ giới thiệu sản phẩm cho bạn bè của họ và đặc biệt là khách hàng sẽ trung thành hơn. Các tác giả khác, ví dụ Cua và cộng sự (2001), Cagwin (2000), bằng các công trình nghiên cứu công phu và nghiêm túc của mình, cũng chứng minh điều tương tự về ảnh hưởng tích cực của cải tiến liên tục lên sự hài lòng của khách hàng và kết quả kinh doanh về mặt tài chính.

Trong bài viết này, sự hài lòng của khách hàng được xem xét dưới nhiều góc độ: mức độ đáp ứng yêu cầu của khách hàng; tăng lượng khách hàng thân thiết; tăng sự hài lòng tức thời; và tăng sự hài lòng dài hạn. Do vậy, bài viết sẽ kiểm chứng 4 giả thuyết sau:

H1: Cải tiến liên tục có mối quan hệ thuận chiều dương với mức độ đáp ứng yêu cầu của khách hàng

H2: Cải tiến liên tục có mối quan hệ thuận chiều dương với việc tăng tỷ lệ khách hàng thân thiết

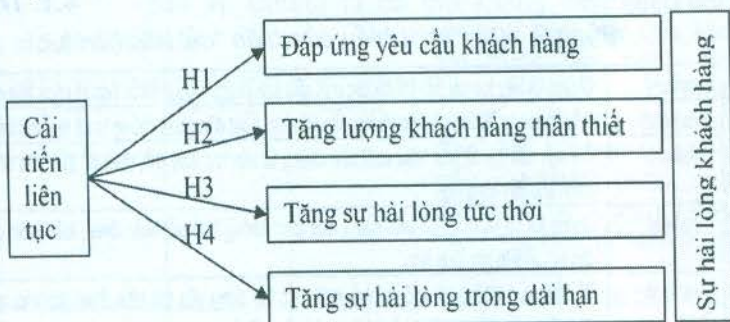
H3: Cải tiến liên tục có mối quan hệ thuận chiều dương với sự hài lòng tức thời của khách hàng

H4: Cải tiến liên tục có mối quan hệ thuận chiều dương với sự hài lòng dài hạn của khách hàng

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Mô hình nghiên cứu

Để xem xét mối liên hệ giữa cải tiến liên tục và năng lực cạnh tranh của tổ chức ta sẽ tìm hiểu sự tác động của cải tiến liên tục đối với năng lực cạnh tranh dựa trên mô hình như sau:



Nguồn: Tác giả

Hình 2: Mô hình mối liên hệ giữa cải tiến liên tục và sự hài lòng khách hàng

Dựa trên mô hình 1, mô hình kinh tế lượng của bài viết:

$$\text{Cải tiến liên tục} = \alpha + \beta \cdot \text{Đáp ứng yêu cầu} + \varepsilon$$

$$\text{Cải tiến liên tục} = \alpha + \beta \cdot \text{Tăng lượng khách hàng thân thiết} + \varepsilon$$

$$\text{Cải tiến liên tục} = \alpha + \beta \cdot \text{Tăng sự hài lòng tức thời} + \varepsilon$$

$$\text{Cải tiến liên tục} = \alpha + \beta \cdot \text{Tăng sự hài lòng trong dài hạn} + \varepsilon$$

#### Mô tả biến

Sự hài lòng của khách hàng hàng được đo bằng 5 phát biểu như ở Bảng 1, trong đó phát biểu đầu tiên (mã hóa yeucau) để đo mức độ đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Phát biểu thứ hai (mã hóa thanthiet) đo lượng khách hàng thân thiết của doanh nghiệp. Hai phát biểu tiếp theo (nganhan1 và nganhan2) đo mức độ hài lòng tức thời của khách hàng và phát biểu cuối cùng (daihan) đo lường mức độ hài lòng trong dài hạn của họ. Các phát biểu sử dụng thang đo 7 điểm Likert.

**Bảng 1 :** Các phát biểu của biến “khách hàng hài lòng”

Mã hóa	Phát biểu
yeucau	Các yêu cầu của khách hàng luôn được nhà máy chúng tôi đáp ứng
thanhtiet	Chúng tôi có một lượng lớn các khách hàng thân thiết
nganhan1	Khách hàng của chúng tôi hài lòng với sản phẩm và dịch vụ mà chúng tôi cung cấp cho họ
nganhan2	Khách hàng hài lòng với những đáp ứng của chúng tôi cho các vấn đề của họ
daihan	Khách hàng đã hài lòng với chất lượng sản phẩm của chúng tôi trong vòng 3 năm qua

Nguồn: HMP, vòng 3

Biến cải tiến liên tục bao gồm 5 phát biểu trên thang 7 điểm Likert, được mã hóa trong phần mềm SPSS bằng ký hiệu caitien1 đến caitien5 như mô tả ở Bảng 2.

**Bảng 2 :** Các phát biểu của biến “cải tiến liên tục”

caitien1	Chúng tôi liên tục cải tiến tất cả các mặt của sản phẩm và quy trình, hơn là cách tiếp cận tĩnh
caitien2	Nếu chúng ta không cải tiến và học tập liên tục, hoạt động của chúng ta sẽ bị ảnh hưởng
caitien3	Cải tiến liên tục là cho hiệu suất của chúng ta liên tục thay đổi, điều đó làm cho đối thủ cạnh tranh khó tấn công hơn
caitien4	Chúng tôi tin rằng sự cải tiến của 1 quá trình không bao giờ hoàn thiện, luôn luôn có một chỗ cho sự cải tiến gia tăng hơn
caitien5	Tổ chức của chúng tôi không phải một thực thể đứng yên mà luôn tham gia vào quá trình tự động thay đổi để phục vụ khách hàng của mình tốt hơn

Nguồn: HMP, vòng 3

**Nguồn dữ liệu**

Các số liệu được sử dụng trong bài viết thu được thông qua dự án Sản xuất hiệu suất cao (HPM-High performance manufacturing) được giới thiệu bởi GS. Roger G. Schroeder và GS. Barbara B. Flynn. Dự án HPM xem xét một cách toàn diện về vấn đề “sản xuất hiệu suất cao” ở các ngành cơ khí và chế tạo dưới cả góc độ lý thuyết lẫn nghiên cứu thực tiễn. Dữ liệu của dự án này có được thông qua các cuộc điều tra quy mô và chuyên nghiệp các doanh nghiệp ở Hoa Kỳ, Châu Âu và Châu Á. Dữ liệu sẽ được thu thập bằng cách sử dụng một bộ các câu hỏi đã được xây dựng và đánh giá độ tin cậy, tính đúng đắn của thang đo về những đặc điểm đặc trưng của các hoạt động quản trị sản xuất hiệu suất cao; cũng như rất nhiều các công cụ đo lường khách quan khác đối với kết quả hoạt động của nhà máy. Cho đến thời điểm hiện tại, dự án HPM đã hoàn thành 3 vòng và đang bắt đầu vòng 4. Theo đó, Vòng 1 bắt đầu vào năm 1988 với 45 nhà máy ở Hoa Kỳ; Vòng 2 bắt đầu vào năm 1993 với 169 nhà máy ở Đức, Ý, Nhật, Anh, và

Hoa Kỳ; Vòng 3 bắt đầu vào năm 2002 với 266 nhà máy ở 9 nước gồm Áo, Phần Lan, Đức, Ý, Nhật Bản, Hàn Quốc, Tây Ban Nha, Thụy Điển, và Hoa Kỳ và kết thúc năm 2013. Vòng 4 bắt đầu từ cuối năm 2013 và dự kiến sẽ có kết quả vào cuối năm 2016. Các kết quả nghiên cứu được sử dụng trong bài dựa trên kết quả điều tra thuộc dự án HPM thực hiện tại các nước châu Âu (Vòng 3). Số liệu Vòng 4 chưa được phát triển đầy đủ).

**4. Kết quả phân tích**

**4.1. Thống kê mô tả**

Để đo được sự cải tiến liên tục, phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng để nhóm 5 biến (caitien1-caitien5) thành 1 nhân tố. Bảng 3 cho thấy hệ số KMO >0.6 và kiểm định Bartlett có ý nghĩa (p=0.000), thỏa mãn các điều kiện cho quá trình phân tích nhân tố CFA. Sau khi sử dụng kỹ thuật CFA, nhân tố “caitien” được lưu như 1 biến và đóng vai trò biến độc lập để thực hiện các phân tích tiếp theo.

**Bảng 3 :** KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.735
Approx. Chi-Square	1056.887
Bartlett's Test of Sphericity	10
Sig.	.000

Nguồn: Kết quả chiết xuất từ SPSS

Bảng 4 thể hiện thống kê mô tả của các biến, trong đó biến caitien là biến sau khi đã thực hiện kỹ thuật phân tích nhân tố khám phá EFA. Bảng 4 cho thấy các biến đều có tương quan thuận ở mức ý nghĩa 1% và không quá chặt.

**4.2. Thực trạng mối quan hệ giữa cải tiến liên tục và sự hài lòng của khách hàng**

Kết quả chạy tương quan hồi quy được thể hiện ở Bảng 5. Giả thiết H1 đến H4 được khẳng định thông qua Model 1 đến Model 4. Model 5 và Model 6 để kiểm chứng kết quả ở các mô hình trước đó bằng cách chạy tương quan giữa cải tiến

**Bảng 4** Thống kê mô tả và bảng hệ số tương quan

	N	Mean	Std.Dv	caitien	yeucau	thanthiet	nganhan	daihan
caitien	1587	5.59	0.79	1				
yeucau	1622	5.12	1.21	0,292**	1			
thanthiet	1599	5.44	1.17	0,293**	0,321**	1		
nganhan	1600	5.16	1.03	0,475**	0,564**	0,420**	1	
daihan	1613	5.11	1.18	0,385**	0,548**	0,336**	0,659**	1

Ghi chú: - \*\* tương quan có ý nghĩa ở 1%

- Mean: giá trị trung bình, Std.Dv: độ lệch chuẩn

Nguồn: kết quả chiết xuất từ SPSS

liên tục (caitien) và biến phụ thuộc là giá trị nhân tố (F-thoaman) và giá trị trung bình (M-thoaman) của sự hài lòng khách hàng.

( $\beta = 0.450, p = 0.000$ ) nếu sự cải tiến tăng lên 1 đơn vị. Chúng ta có thể khẳng định rằng các

**Bảng 5:** Tổng hợp các mô hình hồi quy

Biến phụ thuộc	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
yeucau	0.434** (15.09)					
thanthiet		0.345** (12.08)				
nganhan			0.488** (21.06)			
daihan				0.450** (16.26)		
F-hailong					0.495** (22.10)	
M-hailong						0.441** (22.03)
Adjusted R <sup>2</sup>	0.126	0.085	0.222	0.144	0.243	0.242
F	227.72	145.93	443.52	264.51	488.49	485.31

Ghi chú: - \*\* mức ý nghĩa ở 1%; giá trị trong ngoặc là thống kê t

-F-hailong: nhân tố sự hài lòng của khách hàng

-M-hailong: giá trị trung bình của các biến sự hài lòng của khách hàng

- Model5 và Model 6 là để kiểm định các mô hình trước

Nguồn: Tổng hợp từ các kết quả chạy hồi quy trên SPSS

Bảng 5 cho thấy cả 4 mô hình Model 1, Model 2, Model 3, và Model 4 đều có ý nghĩa thống kê với giá trị F lớn. Hệ số tương quan ở cả 4 mô hình có ý nghĩa thống kê ở mức 1%. Ở Model 1, khi sự cải tiến liên tục tăng lên 1 điểm thì mức độ đáp ứng

chuyên nghiệp và định hướng khách hàng. Tuy nhiên, triển khai chương trình cải tiến liên tục đã nâng chúng tôi lên một tầm mới. Thông qua cải tiến liên tục, chúng tôi có rất nhiều sáng kiến nhỏ và tất cả mọi người đều hào hứng đóng góp ý

yêu cầu của khách hàng tăng lên 0.434 đơn vị ( $\beta = 0.434, p = 0.000$ ). Ở Model 2, khi sự cải tiến tăng lên 1 đơn vị, số khách hàng thân thiết sẽ tăng lên 0.345 đơn vị ( $\beta = 0., p = 0.000$ ). Model 3 cho thấy, khi doanh nghiệp cố gắng tăng sự cải tiến lên 1 đơn vị thì sự hài lòng tức thời của khách hàng sẽ tăng lên 0.488 đơn vị ( $\beta = 0.488, p = 0.000$ ). Ở Model 4, sự hài lòng trong dài hạn (được đo trong 3 năm) sẽ tăng lên 0.450 đơn vị ( $\beta = 0.450, p = 0.000$ ) nếu sự cải tiến tăng lên 1 đơn vị. Chúng ta có thể khẳng định rằng các chương trình cải tiến liên tục được tiến hành bởi các doanh nghiệp phương Tây đã giúp họ đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của khách hàng, qua đó làm cho khách hàng hài lòng hơn (Model 5 và Model 6).

Kết quả phân tích định lượng ở trên sẽ được kiểm chứng bằng một số dữ liệu định tính. Cảm nhận chung của các giám đốc sản xuất của các nhà máy được điều tra ở Vòng 3 cho thấy họ đánh giá rất cao các chương trình cải tiến liên tục trong việc nâng cao giá trị cho khách hàng. Mặc dù các chương trình cải tiến liên tục khởi xướng ở Nhật Bản với tên gọi Kaizen, song, khi lan sang châu Âu và Mỹ, nó đã có một sự lan tỏa ngoạn mục. Giám đốc một công ty cơ khí tại Đức cho biết: "Thông thường các doanh nghiệp Đức làm việc rất

tưởng để mọi thứ tốt hơn". Giám đốc của một công ty Mỹ thì hào hứng chia sẻ: "Thông qua cải tiến liên tục mà chúng tôi đã có một diện mạo mới. Anh thấy đấy, máy móc được bố trí khoa học hơn, có các vạch kẻ ở sàn nhà cho phép mọi người làm việc trong khu vực an toàn hơn. Chúng tôi nhận thấy rằng hình như chương trình cải tiến liên tục đã thay đổi cách suy nghĩ của mọi người ở đây. Chúng tôi không sợ thất bại, chúng tôi coi rằng hãy cố gắng, thất bại chính là mẹ của thành công. Và điều đó là thật. Tỷ lệ hàng trả lại thấp hơn nhiều so với trước đây. Điều tra khách hàng của chúng tôi cho thấy họ càng ngày càng hài lòng hơn về chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Tôi thấy cải tiến liên tục đã mang lại cho chúng tôi rất nhiều".

Như vậy, kết quả phân tích định lượng hoàn toàn trùng khớp với những phát biểu định tính ở trên. Chúng ta có thể khẳng định rằng, cải tiến liên tục là một công cụ hữu hiệu để nâng cao giá trị cho khách hàng, làm cho khách hàng hài lòng hơn với doanh nghiệp.

### 5. Một số đề xuất nâng cao khả năng hài lòng khách hàng của doanh nghiệp Việt Nam thông qua chương trình cải tiến liên tục

Kết quả định lượng ở phần trên đã chứng minh rằng các chương trình cải tiến liên tục mang lại lợi ích to lớn cho doanh nghiệp bằng cách thỏa mãn tốt hơn các yêu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp Việt Nam thử nghiệm mô hình cải tiến liên tục cho kết quả không được như mong muốn, số lượng đề xuất cải tiến của nhân viên rất khiêm tốn, giá trị thực tiễn thấp và đôi khi mâu thuẫn với quy định quản lý. Dù các doanh nghiệp đã có chính sách khuyến khích bằng văn bản, có khen thưởng rõ ràng, đã bố trí hòm thư góp ý để tiếp nhận đề xuất cải tiến nhưng người lao động chưa mấy hào hứng với công việc này. Theo các chuyên gia Kaizen Nhật Bản, nguyên nhân chính của tình trạng trên do các sai lầm như:

- Chỉ nhấn mạnh đến mục tiêu hiệu quả mà coi nhẹ mục tiêu vận động thu hút đồng đảo mọi người tham gia cải tiến, coi nhẹ mục tiêu phát triển kỹ năng, nâng cao chất lượng công việc người lao động.

- Chiến lược và cơ chế của doanh nghiệp không phù hợp với thực tế. Chẳng hạn như thủ tục đề xuất cải tiến quá cứng nhắc, phiền phức làm nhân viên mất hứng thú, ngại tiến hành các đề xuất. Việc thường xuyên chỉ trích, thể hiện thái độ coi thường đề xuất cải tiến của nhân viên có thể gây ra thái độ bất hợp tác từ phía họ.

- Các nhà quản lý thụ động chờ đề xuất cải tiến của cấp dưới, trong khi đúng ra họ phải tăng cường làm việc trao đổi thường xuyên với cấp dưới để lắng nghe yêu cầu và tiếp thu ý tưởng để xuất cải tiến của họ.

- Việc xem xét phê duyệt cũng như động viên khen thưởng cho các kết quả cải tiến không kịp thời vào thiếu chính xác.

- Thường tham vọng đề xuất cải tiến quá rộng, quá lớn. Kết quả là doanh nghiệp chỉ nhận được các đề xuất thiếu cân nhắc, nặng về yêu cầu đòi hỏi, không rõ hiệu quả, làm tăng chi phí và tăng thêm gánh nặng công việc cho người khác.

- Doanh nghiệp Việt Nam thường mắc là ở khâu xem xét, đánh giá và hướng dẫn thực hiện cải tiến. Việc xem xét đánh giá chậm trễ, hoặc không phản hồi gì với ý kiến đề xuất sẽ làm người đề xuất thất vọng. Một cách đánh giá nhận xét vô tình, không khách quan nhiều khi có thể giết chết nỗ lực sáng tạo cải tiến của người lao động.

Do vậy, để triển khai chương trình cải tiến liên tục hiệu quả, doanh nghiệp Việt Nam cần nghiên cứu kỹ các kỹ thuật và yêu cầu triển khai, đồng thời phải phân bổ nguồn lực cho chương trình này. Một số gợi ý sau đây có thể giúp triển khai chương trình cải tiến liên tục tại doanh nghiệp Việt Nam. Thứ nhất, doanh nghiệp cần xây dựng một văn hóa mở và không đổ lỗi cho người khác. Thứ hai, cần khuyến khích mọi người tham gia đóng góp ý kiến và có những phần thưởng nhất định cho những ý kiến mang lại giá trị cho tổ chức. Thứ ba, xây dựng các nhóm làm việc tự nguyện để họ có thể cùng nhau thảo luận và đưa ra các giải pháp tốt cho tổ chức. Thứ tư, cần rèn luyện ý thức tự giác và kỷ luật cho nhân viên. Thứ năm, cần tạo ra một môi trường giao tiếp hiệu quả để thông tin đến được với nhân viên một cách hiệu quả nhất. Và cuối cùng là cần có chính sách tạo nhân viên để họ hiểu được các giá trị của sự cải tiến liên tục, hiểu được các kỹ thuật để triển khai cải tiến liên tục.

### Kết luận

Cải tiến liên tục là chìa khóa thành công của các doanh nghiệp phương Tây, đặc biệt là doanh nghiệp Nhật Bản. Thông qua các chương trình cải tiến liên tục được thực hiện chuyên nghiệp và hệ thống, các doanh nghiệp đã liên tục cải tiến sản phẩm, cải tiến quy trình, cải tiến công nghệ, cải tiến phương pháp quản lý nhằm đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của khách hàng. Bài viết sử dụng phương pháp định lượng nhằm kiểm định mối tương quan giữa cải tiến liên tục và sự hài

lòng khách hàng thông qua 4 khía cạnh: mức độ đáp ứng yêu cầu của khách hàng; tăng lượng khách hàng thân thiết; tăng sự hài lòng tức thời; và tăng sự hài lòng dài hạn. Hồi quy tuyến tính với hơn 1500 quan sát (doanh nghiệp) cho thấy, các chương trình cải tiến đã giúp doanh nghiệp châu Âu đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của khách hàng, giúp họ có một lượng khách hàng thân thiết lớn và hài lòng tức thời cũng như dài hạn từ phía khách hàng.

Để áp dụng thành công các chương trình cải tiến liên tục như đã được chỉ ra với doanh nghiệp châu Âu, các doanh nghiệp Việt Nam phải tự hoàn thiện mình, vượt qua những thách thức và hạn chế nội tại. Theo đó, các lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam cần biết chia sẻ mục tiêu và tầm nhìn của tổ chức, tạo sự cam kết của toàn tổ chức. Song song với quá trình hoàn thiện năng lực lãnh đạo, cải tiến liên tục phải là một phần trong văn hóa của doanh nghiệp. Để xây dựng văn hóa đòi hỏi quá trình bền bỉ và liên tục với sự cam kết của lãnh đạo và sự tham gia của tất cả thành viên trong công ty. Doanh nghiệp cần đặc biệt chú trọng các hoạt động này nhằm không ngừng cải thiện môi trường làm việc, tăng năng suất lao động, tạo tinh thần làm việc tập thể đoàn kết góp phần đưa doanh nghiệp thành một khối vững mạnh tăng khả năng cạnh tranh về mọi mặt. Với cách tiếp cận hệ thống, trên giác độ lý thuyết, các doanh nghiệp có thể chiến thắng trong cuộc cạnh tranh bằng các chương trình cải tiến liên tục của mình. ♦

**Tài liệu tham khảo:**

1. Ali, A.J., Islam, Md.A. và Howe, L.P. (2012), *A study of sustainability of continuous improvement in the manufacturing industries in Malaysia Organizational self-assessment as a mediator*, Management of Environmental Quality: An International Journal, 24(3), tr. 408-426.
2. Barker, K.J. and Cagwin, D. (2000), *New evidence relating TQM to financial performance: an empirical study of manufacturing firms*, faculty working paper, Lander University, Greenwood, SC.
3. Benavent, F.B., Ros, S.C. và Moreno-Luzon, M. (2004), *A model of quality management self-assessment: an exploratory research*, International Journal of Quality & Reliability Management, 22(5), tr. 432-451.
4. Bessant, J. và Caffyn, S. (1997), *High involvement innovation through continuous*

*improvement*, International Journal of Technology Management, 14(1), tr. 7-28.

5. Brewer, A.M. (1996), *Developing commitment between managers and employees*, Journal of Managerial Psychology, 11(4), tr. 24-34.

6. Cagwin, D. (2000), *The association of separate and concurrent use of activity-based costing, total quality management and business process reengineering with improvement in financial performance*, faculty working paper, Lander University, Greenwood, SC.

7. Cua, K.O., McKone, K.E. và Schroeder, R.G. (2001), *Relationships between implementation of TQM, JIT, TPM and manufacturing performance*, Journal of Operations Management, 19(6), tr. 675-94.

8. De Jong, J. và Den Hartog, D. (2007), *How leaders influence employees innovative behaviour*, European Journal of Innovation Management, 10(1), tr. 41-64.

9. Vitalo, R.L., Butz, F. Vitalo, J.P. (2003), *Kaizen Desk Reference Standard*, Vital Enterprises,

**Summary**

Continuous improvement is a business management program which has been adopted successfully by Japanese and Western enterprises. Thanks to ongoing improvements, business performance becomes better and customers are more satisfied, therefore their loyalty increases. The article uses quantitative research method to test the correlations between continuous improvement and customer satisfaction in 4 aspects: meeting customer demand; increasing customer loyalty, increasing immediate satisfaction; and increasing long-term satisfaction. Linear regression with over 1,500 observations from the data of High Manufacturing Practice (HPM) indicates that improvement programs have helped European enterprises respond to customer demand better, thereby increasing customer loyalty, immediate customer satisfaction as well as long-term satisfaction. On this basis, some lessons can be drawn for Vietnamese enterprises.