

CÔNG TY BTChem

Sản xuất sơn cho gỗ nội thất xuất khẩu

KẾ HOẠCH ĐÓNG GÓI DỊCH VỤ KỸ THUẬT

Từ dịch vụ đi kèm miễn phí đến dịch vụ có định mức, đo được và có giá

Ngày phát hành: 23/09/2026

Người trình: Bộ phận Kỹ thuật - Dịch vụ khách hàng

Trình: Ban Giám đốc

TÀI LIỆU NỘI BỘ - KHÔNG GỬI RA NGOÀI

Ghi chú căn cứ, phạm vi và giới hạn số liệu

Tài liệu này là bản kế hoạch chi tiết, được viết ngay sau 4 vòng thảo luận phản biện với một cố vấn AI (ChatGPT) trong hai ngày 22-23/09/2026 và kế thừa tài liệu “Lộ trình đóng gói dịch vụ kỹ thuật BTChem 22/09/2026”.

- **Nguồn 1:** Biên bản 4 vòng thảo luận với ChatGPT (đã ẩn danh), gồm 1 vòng đặt vấn đề và 3 vòng phản biện tiếp nối. Toàn bộ phản biện, kể cả các phản biện bất lợi, được giữ nguyên tinh thần trong tài liệu này.
- **Nguồn 2:** Lộ trình đóng gói dịch vụ kỹ thuật BTChem ngày 22/09/2026 (4 gói, 4 giai đoạn).
- **Nguồn 3:** Dữ liệu vận hành nội bộ: hồ sơ khiếu nại (KPH), báo cáo kỹ thuật tuần, báo cáo CSKH, định mức lương/doanh số (hệ số K), doanh số theo tháng.

Giới hạn số liệu - đọc trước khi dùng:

- Các con số về doanh thu, nhân sự, khiếu nại là số thật của công ty, dùng cho tài liệu nội bộ.
- Các con số về **loaded cost, chi phí phục vụ từng nhà máy, biên gộp sơn, chi phí làm lại** hiện **chưa có dữ liệu thật**. Tài liệu ghi rõ đâu là số thật, đâu là giả định mô hình, đâu là con số minh họa. Mọi bảng có giả định đều có dòng ghi chú.
- **Giá dịch vụ trong tài liệu này không phải giá thị trường đã kiểm chứng.** Đây là khung giá dùng nội bộ để thí điểm và thương lượng. Không được đưa ra cho khách như một bảng giá niêm yết trước khi kết thúc thí điểm.
- Tài liệu **không dùng xác suất phần trăm** cho rủi ro (kiểu “rủi ro 70%”) vì không có cơ sở thống kê. Rủi ro được xếp theo mức Cao / Trung bình / Thấp.

MỤC LỤC

Ghi chú căn cứ, phạm vi và giới hạn số liệu	2
1. Tóm tắt điều hành	4
2. Bối cảnh và vì sao phải đóng gói	4
2.1 Hiện trạng dịch vụ kỹ thuật	4
2.2 Hệ số K và áp lực chi phí	5
2.3 Vì sao “thu phí dịch vụ đơn thuần” là điểm yếu	5
2.4 Kết luận rút ra từ 4 vòng thảo luận	6
3. Nguyên tắc thiết kế	6
3.1 Nguyên tắc 1 - Giá sơn không đổi; đo bằng Incremental Gross Profit	7
3.2 Nguyên tắc 2 - Chỉ thu phí ở nơi đo được kết quả	7
3.3 Nguyên tắc 3 - Gói cơ bản giữ nguyên miễn phí như hiện nay	7
3.4 Nguyên tắc 4 - Cam kết theo hành vi và thời hạn, không cam kết kết quả tuyệt đối	8
3.5 Nguyên tắc 5 - Không ký cam kết thời gian khi chưa có dữ liệu năng lực	8
4. Danh mục và cấu trúc gói dịch vụ	8
4.1 Ba tầng dịch vụ	8
4.2 Đối tượng khách phù hợp và dấu hiệu vượt định mức	9
4.3 So sánh ba cách định giá	10
4.4 Phân loại khách theo lợi nhuận sau chi phí phục vụ	10
5. Thí điểm 3 khách × 3 tháng	11
5.1 Tiêu chí chọn khách	11
5.2 Bộ KPI trước - sau	11
5.3 Cách đo và nguồn dữ liệu	12
5.4 Cách quy ra tiền	13
5.5 Chi phí thí điểm	13
5.6 Tiêu chí thành công và tiêu chí dừng	14
6. Mô hình tài chính	14

6.1 Chi phí - ba mức loaded cost	14
6.2 Doanh thu theo số nhà máy trả phí và mức phí	15
6.3 Điểm hoà vốn	15
6.4 Phân tích độ nhạy	16
6.5 Phí dịch vụ chiếm bao nhiêu phần trăm của khách	17
7. Kế hoạch 90 ngày	17
7.1 Chặng 1 (Ngày 1 - 30): đo baseline và chuẩn hoá	17
7.2 Chặng 2 (Ngày 31 - 60): chạy thật và hoá đơn giả lập	18
7.3 Chặng 3 (Ngày 61 - 90): tổng quyết định và hợp đồng đầu tiên	19
8. Tổ chức - hợp đồng - kế toán	19
8.1 Đội dịch vụ: quy mô, nguồn nhân lực, xung đột lợi ích	19
8.2 Phụ lục hợp đồng dịch vụ và các mức cam kết	20
8.3 Hoá đơn, chủ thể xuất hoá đơn và hạch toán	21
9. Rủi ro và biện pháp chặn	21
10. Phụ lục	23
10.1 Định nghĩa KPI và công thức	23
10.2 Checklist đo baseline (30 ngày trước khi bán)	23
10.3 Mẫu biên bản xác nhận kết quả với khách	24
10.4 Những điểm chưa viết được trong tài liệu này và lý do	25

1. Tóm tắt điều hành

Mục tiêu. Dịch vụ kỹ thuật của công ty đang đi kèm miễn phí khi bán sơn: không phạm vi, không định mức, không cam kết đo được, không có giá. Tài liệu đề xuất đóng gói dịch vụ kỹ thuật theo 3 tầng, nhưng mục tiêu số 1 là **quản trị định mức phục vụ và đo được chi phí phục vụ từng nhà máy**; tạo doanh thu dịch vụ là mục tiêu số 2, có điều kiện, chưa được chứng minh.

Mô hình đề xuất. Ba tầng dịch vụ: Cơ bản (giữ nguyên miễn phí như hiện nay), Tiêu chuẩn và Cao cấp. Thí điểm 3 khách - 3 tháng để đo baseline, thời gian kỹ thuật và chi phí phục vụ trước khi thương mại hoá. **Không giảm giá sơn để bù phí dịch vụ.** Hiệu quả đo bằng **Incremental Gross Profit**, không đo bằng doanh thu dịch vụ.

Chỉ tiêu chính	Giá trị	Cơ sở
Chi phí kỹ thuật hiện tại (200 người)	3,6 - 6,4 tỷ đồng/tháng	loaded cost 18/25/32 triệu/người/tháng (giả định)
Chi phí kỹ thuật bình quân	45 - 80 triệu đồng/nhà máy/tháng	chia cho ~80 nhà máy đang hoạt động
Doanh thu sơn bình quân mỗi nhà máy	375 - 625 triệu đồng/tháng	35,7 tỷ đồng (T9/2026) chia 80 nhà máy
Khung giá đề xuất tầng Tiêu chuẩn	20 - 30 triệu đồng/nhà máy/tháng	= 4,8 - 8,0% doanh thu sơn; ≈ 24 - 40% lợi nhuận gộp của account (biên gộp sơn giả định 20%)
Điểm hoà vốn mô hình tăng thêm	6 nhà máy trả phí	$N_{BE} = FC/[12 \times (P - VC)] = 1.500/[12 \times (30 - 8)] \approx 5,7$
Điểm hoà vốn nếu giá chỉ 20 triệu	11 nhà máy trả phí	$1.500/[12 \times (20 - 8)] \approx 10,4$ - giá giảm 33% làm điểm hoà vốn tăng gần gấp đôi
Chi phí thí điểm 90 ngày	≤ 50 triệu đồng tiền mặt	tương đương ~223 triệu đồng chi phí kinh tế (phần lớn là nhân lực hiện hữu)

Ba rủi ro lớn nhất

- Khách không chịu trả thêm tiền.** Willingness-to-pay chưa được chứng minh ở bất kỳ khách nào. Đây là giả định có thể phá hỏng toàn bộ mô hình, không phải một chi tiết cần tinh chỉnh.
- Bẫy “đổi tên doanh thu”.** Sales giảm giá sơn đúng bằng phần phí dịch vụ; tổng khách trả không đổi, lợi nhuận không tăng, thậm chí giảm vì phát sinh người, xe, tăng ca.
- Không đo được kết quả.** Hiện không có giờ công, không có chi phí làm lại, không phân loại trách nhiệm. Không đo được thì không chứng minh được giá trị và không có căn cứ định giá.

Năm quyết định cần Ban Giám đốc phê duyệt

- Chốt 3 khách thí điểm (1 khách lớn, 1 khách trung bình nhiều sự cố, 1 khách ổn định) cùng 2 khách đối chứng không can thiệp; chốt người chủ trì là Trưởng dịch vụ kỹ thuật, báo cáo Ban Giám đốc hằng tuần.
- Duyệt ngân sách tiền mặt cho thí điểm: tối đa 50 triệu đồng cho 90 ngày, trong đó tối đa 25 triệu đồng cho 30 ngày đầu. Không tuyển người mới trong giai đoạn này.
- Phê duyệt nguyên tắc cứng: **giá sơn không đổi khi có phí dịch vụ**; mọi điều chỉnh giảm giá sơn cho khách đang có phí dịch vụ phải được duyệt riêng ở cấp Ban Giám đốc.
- Chưa duyệt bằng giá đại trà. Chỉ phê duyệt khung giá nội bộ để thương lượng sau ngày 90.
- Duyệt điều kiện dừng: sau 90 ngày, nếu dưới 1/3 khách thí điểm sẵn sàng trả từ 70% giá niêm yết, hoặc không tính được chi phí phục vụ cho 2/3 khách, thì dừng thương mại hoá và giữ lại hệ thống định mức - đo lường.

2. Bối cảnh và vì sao phải đóng gói

2.1 Hiện trạng dịch vụ kỹ thuật

Hỗ trợ kỹ thuật hiện được cung cấp kèm khi bán sơn, gần như miễn phí: không có phạm vi, không có định mức, không có cam kết đo được, không có hợp đồng dịch vụ riêng và không có biểu giá. Nhân sự kỹ thuật làm theo yêu cầu, không phân ca túc trực, không KPI dịch vụ, không biên bản chuẩn.

Chỉ tiêu hiện trạng	Số liệu	Nguồn / ghi chú
Nhân sự kỹ thuật	~200 người	gồm cộng tác viên theo cụm nhà máy
Khách hàng	~180 khách hàng	tài liệu nội bộ ghi ~100-190 nhà máy khách hàng tùy cách định nghĩa “đang hoạt động”; thảo luận dùng ~80 nhà máy active

Chỉ tiêu hiện trạng	Số liệu	Nguồn / ghi chú
Doanh số	35 - 50 tỷ đồng/tháng	T9/2026 ≈ 35,7 tỷ đồng
Hồ sơ khiếu nại tích lũy	~827 hồ sơ	618 về chất lượng, 171 sai màu, phần còn lại tổng hợp/nội bộ
Vụ khiếu nại đang mở	~39 vụ	hồ sơ KPH
Mẫu làm hằng tuần	~1.250 cái/tuần	trải trên 34 nhà máy
Báo cáo kỹ thuật tuần	95 báo cáo / 15 tuần	đã có dữ liệu, dùng làm nguồn đo
Báo cáo CSKH	85 báo cáo	đã có dữ liệu, dùng làm nguồn đo
Hiện tượng lỗi phổ biến	lệch màu; màng bóng/mờ không đạt; khô chậm; dính; lỗ kim; nứt	thứ tự theo tần suất ghi nhận trong hồ sơ
Đặc điểm hồ sơ khiếu nại	vấn bản tự do	không có trường giờ công, không có chi phí làm lại, không phân loại trách nhiệm

Điểm mạnh hiện có là đã có hạ tầng đo lường thô (dữ liệu khiếu nại, báo cáo tuần, dữ liệu mẫu). Cái thiếu không chỉ là “phần để bán” mà trước hết là **dữ liệu chi phí phục vụ**: không biết một nhà máy đang tiêu tốn bao nhiêu nguồn lực kỹ thuật.

2.2 Hệ số K và áp lực chi phí

Định mức hiện hành: hệ số K bình quân 10%, khách đặc biệt 15%; lương bình quân 18 triệu đồng/người/tháng. Theo định mức này, 1 người kỹ thuật cần 180 triệu đồng doanh số/tháng để giữ K = 10%. Nghĩa là chi phí kỹ thuật đang được trả bằng doanh số sơn, không bằng một dòng doanh thu nào khác.

Điểm cần lưu ý: hệ số K đang tính trên **lương cơ bản**, trong khi chi phí thật của một người kỹ thuật là **loaded cost** - gồm lương, bảo hiểm và nghĩa vụ lao động, phụ cấp, công tác phí, xe, điện thoại, thiết bị, phần overhead quản lý và thời gian không bán được. Khi thay lương cơ bản bằng loaded cost, mức doanh số cần để giữ K = 10% tăng tương ứng:

Loaded cost/người/tháng	Doanh số cần để giữ K = 10% (mỗi người)	Tổng doanh số cần cho 200 người
18 triệu (xấp xỉ lương cơ bản)	180 triệu đồng	36,0 tỷ đồng/tháng
25 triệu (kịch bản giữa)	250 triệu đồng	50,0 tỷ đồng/tháng
32 triệu (kịch bản cao)	320 triệu đồng	64,0 tỷ đồng/tháng

Ghi chú: đây là phép suy trực tiếp từ định mức K hiện hành, không phải chi phí thật đã hạch toán. Doanh số thực tế T9/2026 là 35,7 tỷ đồng/tháng. Hàm ý: nếu loaded cost thật nằm ở kịch bản giữa, chi phí kỹ thuật đang vượt “ngân sách” mà hệ số K cho phép, và phần vượt đó đang được bù bằng biên lợi nhuận sơn.

Ba kịch bản chi phí kỹ thuật, theo cách tính đã dùng trong thảo luận:

Kịch bản	Loaded cost/người/tháng	Tổng chi phí/tháng (200 người)	Bình quân/nhà máy/tháng
Thấp	18 triệu	3,60 tỷ đồng	45 triệu đồng
Giữa	25 triệu	5,00 tỷ đồng	62,5 triệu đồng
Cao	32 triệu	6,40 tỷ đồng	80 triệu đồng

So với doanh thu 35,7 tỷ đồng/tháng, chi phí kỹ thuật phân bổ thô tương đương khoảng **10 - 18% doanh thu sơn**. Con số giả định 4 - 7% mà thảo luận vòng 3 đặt ra thấp hơn đáng kể so với phép tính này. Hai nguyên nhân có thể: (a) một phần trong 200 người làm việc nội bộ (nghiên cứu, kiểm tra chất lượng, làm mẫu, hồ sơ) chứ không phục vụ trực tiếp khách; (b) cộng tác viên không phải là FTE đầy đủ nên quy đổi ra FTE-equivalent sẽ thấp hơn 200.

Vì vậy phép chia 200 người cho 80 nhà máy là phép chia **cố tình thô**. Công thức đúng phải là:

$$\text{Chi phí phục vụ khách} = \Sigma (\text{FTE-equivalent} \times \text{loaded cost} \times \% \text{ thời gian phục vụ khách hàng})$$

Trước khi có số thật cho ba đại lượng trên, mọi kết luận về lãi/lỗ của từng khách đều chỉ là giả thuyết. Đây chính là lý do thí điểm 90 ngày phải đo giờ công trước khi bán.

2.3 Vì sao “thu phí dịch vụ đơn thuần” là điểm yếu

Nếu chỉ đặt một dòng phí dịch vụ lên hoá đơn mà không kiểm soát giá sơn, kết quả có thể là **đổi tên doanh thu** chứ không phải tạo ra lợi nhuận mới:

Chi tiêu (ví dụ một account)	Hiện nay	Sau khi “thu phí dịch vụ” nhưng Sales bù giá sơn
Doanh thu sơn	1.000 triệu đồng	970 triệu đồng
Doanh thu dịch vụ	0 (miễn phí)	30 triệu đồng
Tổng khách trả	1.000 triệu đồng	1.000 triệu đồng
Doanh thu dịch vụ trên báo cáo nội bộ	0	30 triệu đồng (trông như có doanh thu mới)
Lợi nhuận thực của công ty	Mức nền	Không tăng; giảm nếu phát sinh thêm người, xe, tăng ca, phần mềm

Đây là **reclassification** (đổi tên dòng doanh thu), không phải một business mới. Vì vậy thước đo bắt buộc của toàn bộ chương trình là **Incremental Gross Profit** - lợi nhuận gộp tăng thêm - chứ không phải doanh thu dịch vụ. Nếu doanh thu dịch vụ đạt 5 tỷ đồng/năm mà Incremental Gross Profit xấp xỉ 0 thì chương trình thất bại về mặt tài chính.

Kịch bản còn tệ hơn: khách không chịu trả thêm, Sales vẫn giữ giá sơn như cũ để giữ khách, doanh thu dịch vụ ghi trên báo cáo nhưng thực chất là chiết khấu sơn bị chuyển thành phí - vừa mất doanh thu sơn, vừa mất quyền kiểm soát giá.

2.4 Kết luận rút ra từ 4 vòng thảo luận

Thảo luận phản biện đã bác bỏ một số nội dung của lộ trình ngày 22/09/2026. Các bác bỏ này được giữ nguyên trong tài liệu, không tô hồng:

Nội dung ở giai đoạn đầu	Kết luận sau 4 vòng phản biện	Hệ quả cho kế hoạch này
Xây dịch vụ kỹ thuật thành business / profit center độc lập	Chưa đủ căn cứ. Trước tiên phải là một chức năng dịch vụ được kiểm soát chi phí	Mục tiêu dự án đổi thành: lợi nhuận khách hàng và phân bổ nguồn lực kỹ thuật; bán dịch vụ chỉ là một công cụ
Mô hình hybrid có lớp trả phí áp cho toàn bộ ~80 nhà máy	Không nên áp một mô hình thương mại cho mọi khách; account economics phải quyết định	Phân đoạn khách: giữ mức phục vụ / tăng phục vụ / giới hạn định mức / thu hồi thương mại
Cam kết có mặt trong 2 giờ toàn quốc và nguyên nhân gốc rễ trong 48 giờ	Cả hai đều là cam kết quá mức: 200 người đang bận việc khác, chưa có dữ liệu năng lực; nhiều lỗi mạng sơn không thể kết luận trong 48 giờ	Tách cam kết theo tầng: xác nhận - khoanh vùng - kết quả sơ bộ - báo cáo chính thức ≤5 ngày (≤10 ngày nếu phải thử nghiệm); có mặt theo vùng
Giá 15 - 50 triệu đồng coi như “giá thị trường”	Rút toàn bộ: đó là số minh họa do cố vấn tự đặt, không có nguồn	Dùng giá sàn = chi phí phục vụ tăng thêm / (1 – biên mục tiêu), sau đó kiểm chứng bằng willingness-to-pay
Định biên 12 - 16 người xử lý sự cố và hệ số dự phòng 1,25 - 1,35	Không có dữ liệu để chốt; phải thiết kế theo P90/P95 số sự cố đồng thời, không theo trung bình	Chỉ ring-fence 6 - 10 FTE tương đương từ nhân sự hiện hữu; không tuyển trước khi có hợp đồng
Xác suất rủi ro 70/60/50/40/20%	Không có cơ sở thống kê, bỏ	Rủi ro xếp theo mức Cao / Trung bình / Thấp kèm dấu hiệu cảnh báo sớm
KPI “số lỗi chặn được tăng dần”	Có nghịch lý: hệ thống tốt lên thì chỉ tiêu trông tệ đi	Thay bằng tỷ lệ lỗi chặn trước công đoạn sau và tỷ lệ tái phát, chuẩn hoá theo sản lượng
Mục tiêu giảm khiếu nại 50% trong 90 ngày	Chưa có baseline chuẩn hoá; khiếu nại nhiều theo sản lượng và mặt hàng	Đo baseline trước, chuẩn hoá khiếu nại trên 1.000 đơn vị sản phẩm hoặc trên tấn sơn, rồi mới đặt mục tiêu
Kỹ thuật viên có quyền yêu cầu dừng chuyển	Rủi ro trách nhiệm rất lớn nếu quyết định sai	Chỉ còn: kỹ thuật phát hành khuyến nghị dừng / tiếp tục; quyền quyết định dừng thuộc nhà máy khách hàng
Rollout 30 nhà máy trong tháng 12/2026	Từ 0 khách trả tiền lên 30 khách trong 3 tháng là không thực tế	Kết thúc ngày 90 với 1 - 2 hợp đồng trả tiền thật, không phải 30 “khách được giới thiệu”

Kết luận của cố vấn: **không nên dừng, nhưng phải sửa khá mạnh trước khi triển khai thương mại**. Điểm sống còn không phải là có đủ dữ liệu khiếu nại hay không (đã có khá nhiều), mà là: **khách có sẵn sàng trả thêm tiền mà không ép giảm giá sơn tương ứng hay không**. Chưa chứng minh được điều đó thì chưa có mô hình kinh doanh, mới chỉ có một ý tưởng đóng gói lại bộ phận kỹ thuật.

3. Nguyên tắc thiết kế

Năm nguyên tắc dưới đây là điều kiện tiên quyết. Vi phạm bất kỳ nguyên tắc nào thì chương trình mất ý nghĩa, kể cả khi doanh thu dịch vụ trên báo cáo trông đẹp.

3.1 Nguyên tắc 1 - Giá sơn không đổi; đo bằng Incremental Gross Profit

Khi áp phí dịch vụ, giá sơn và chính sách chiết khấu của khách đó phải giữ nguyên. Nếu Sales giảm giá sơn để bù phần phí dịch vụ, mô hình vô nghĩa: khách trả tổng không đổi, công ty không có lợi nhuận mới, chỉ có một dòng doanh thu mới nằm trên một dòng doanh thu bị mất đi.

Thước đo bắt buộc:

Incremental Gross Profit = [GP sơn sau + doanh thu dịch vụ] – GP sơn baseline đã chuẩn hoá theo sản lượng – chi phí tăng thêm của chương trình

Trong đó GP sơn baseline phải được **chuẩn hoá theo sản lượng** (không so sánh tuyệt đối giữa hai tháng khác sản lượng), và chi phí tăng thêm phải gồm cả chi phí cơ hội của nhân sự hiện hữu được rút khỏi việc khác.

Cách đo sai	Vì sao sai	Cách đo đúng
“Doanh thu dịch vụ tháng này đạt 30 triệu”	Có thể chỉ là dòng tiền chuyển từ giá sơn sang phí dịch vụ	Incremental Gross Profit của cả account, có chuẩn hoá sản lượng
So doanh thu sơn tháng này với tháng trước	Sản lượng và mặt hàng thay đổi làm nhiều so sánh	So GP trên cùng đơn vị sản lượng, hoặc dùng giá bán bình quân/tấn
Chỉ nhìn chi phí tiền mặt tăng thêm	Nhân sự hiện hữu không miễn phí: rút 10 người nghĩa là mất capacity	Báo cáo song song P&L tiền mặt và P&L kinh tế có chi phí cơ hội

Bốn cơ chế kiểm soát cứng để chặn việc bù giá:

- Theo dõi giá bán bình quân (ASP) và tỷ lệ chiết khấu theo từng account, từng tháng, đặt cạnh dòng phí dịch vụ trên cùng một bảng.
- Cửa duyệt: mọi đề xuất giảm giá sơn cho account đang có phí dịch vụ phải do Ban Giám đốc duyệt riêng, kèm lý do bằng văn bản. Không duyệt theo quy trình chiết khấu thông thường.
- Cảnh báo sớm: nếu ASP của account giảm với giá trị tương đương hoặc lớn hơn phí dịch vụ trong 2 tháng liên kề, coi như nghi vấn bù giá và **dừng mở rộng** cho tới khi làm rõ.
- KPI của Sales không thưởng theo doanh thu dịch vụ, mà theo Incremental Gross Profit và tỷ lệ giữ khách. Thưởng theo doanh thu dịch vụ sẽ tạo động cơ đúng cho việc bù giá.

Điều kiện tiên quyết: Ban Giám đốc cần xác nhận nguyên tắc này bằng văn bản trước khi bắt đầu thí điểm. Đây không phải khuyến nghị kỹ thuật, đây là điều kiện để chương trình có thể có lãi.

3.2 Nguyên tắc 2 - Chỉ thu phí ở nơi đo được kết quả

Một dịch vụ chỉ có thể bán khi chứng minh được nó đã làm gì. Năm điều kiện bắt buộc, thiếu một điều kiện thì chưa được đưa giá:

#	Điều kiện	Bảng chứng tối thiểu
1	Có phạm vi và định mức rõ ràng (làm gì, không làm gì, bao nhiêu lần)	Service Entitlement Sheet 1 trang, khách đã nhận
2	Có cam kết đo được theo hành vi và thời hạn	Bảng SLA: xác nhận, khoanh vùng, kết quả sơ bộ, báo cáo chính thức
3	Có hồ sơ chứng từ cho từng hoạt động	Mã ticket, ảnh, biên bản, giờ công ghi theo block 0,5 giờ
4	Có baseline trước can thiệp, đã chuẩn hoá theo sản lượng	Bảng đo 30 ngày trước thí điểm (xem phụ lục 10.2)
5	Có xác nhận của khách về kết quả	Biên bản xác nhận kết quả theo mẫu phụ lục 10.3

Hai giới hạn bổ sung:

- Không thu phí cho phần sửa lỗi do sơn của công ty.** Nếu kết luận nguyên nhân là vật liệu không đạt yêu cầu, vụ đó không tính vào định mức phục vụ của khách và không phát sinh phí. Nếu vẫn thu, mô hình không thể bảo vệ về mặt thương mại: khách được hiểu là đang trả tiền để nhà cung cấp sửa lỗi của chính mình.
- Chưa đo được thì chưa thu.** Thí điểm 90 ngày là để đo, không phải để thu. Trong 90 ngày đó, mọi khoản “phí” chỉ tồn tại dưới dạng **hoá đơn giá lập** (giá trị dịch vụ ghi rõ, dòng ưu đãi thí điểm trừ 100%, số phải trả bằng 0) để khách nhìn thấy giá.

3.3 Nguyên tắc 3 - Gói cơ bản giữ nguyên miễn phí như hiện nay

Không được biến toàn bộ hoạt động hỗ trợ hiện tại thành dịch vụ trả tiền. Phải tách rõ hai lớp:

Vấn miễn phí, đi kèm giá sơn (không thay đổi)	Chỉ thu phí khi khách chọn (mở rộng)
Hướng dẫn sử dụng vật liệu	Kỹ sư túc trực / ưu tiên theo lịch đặt trước
Tiếp nhận và điều tra khiếu nại về chất lượng sản phẩm	Cam kết thời gian phản hồi và xử lý theo hợp đồng
Xác minh tình trạng vật liệu (đối chiếu lô, mã, điều kiện bảo quản)	Kiểm tra quy trình định kỳ tại nhà máy
Tư vấn thông số ứng dụng cơ bản qua điện thoại/email trong giờ hành chính	Đào tạo công nhân phun và tổ trưởng
Ghi nhận, theo dõi khiếu nại liên quan vật liệu	Hạn mức quản lý mẫu mở rộng; báo cáo kỹ thuật định kỳ; dashboard

Thông điệp cho khách phải nhất quán: **hỗ trợ tiêu chuẩn vẫn giữ nguyên; phần bổ sung là nguồn lực ưu tiên - cam kết thời gian - kiểm tra định kỳ - báo cáo đo lường**, tức là khách mua năng lực và mức độ ưu tiên, không phải trả tiền để nhà cung cấp sửa lỗi sản phẩm của chính mình.

3.4 Nguyên tắc 4 - Cam kết theo hành vi và thời hạn, không cam kết kết quả tuyệt đối

Không ký cam kết “không bao giờ có lỗi”. Cam kết phải là những việc công ty chủ động kiểm soát được: có mặt, có biên bản, có kết quả trong thời hạn, có hồ sơ. Bảng SLA tách tầng:

Mốc	Nội dung cam kết	Thời hạn theo tầng Cơ bản / Tiêu chuẩn / Cao cấp
1	Xác nhận tiếp nhận (kèm thu thập ảnh, mã sơn, số lô, điều kiện phun)	≤4 giờ / ≤2 giờ / ≤30 phút (giờ làm việc)
2	Khoanh vùng và khuyến nghị xử lý tạm thời (containment)	≤1 ngày / ≤4 giờ / ≤4 giờ
3	Có mặt tại nhà máy khi cần	Theo lịch và nguồn lực / vùng gần ≤1 ngày làm việc / vùng gần ≤4 giờ (*)
4	Kết quả sơ bộ (preliminary finding)	Theo vụ / ≤48 giờ / ≤48 giờ
5	Báo cáo nguyên nhân chính thức (RCA)	Khi xác nhận liên quan vật liệu / ≤5 ngày làm việc / ≤3 - 5 ngày làm việc
6	Vụ cần thử nghiệm (độ bền ánh sáng, kháng hoá chất, nghiên cứu khô)	Thoả thuận riêng theo từng vụ / tối đa 10 ngày làm việc

(*) Con số SLA về thời gian có mặt chỉ được đưa vào hợp đồng sau khi đã có dữ liệu năng lực theo vùng. Trước đó, đây là mục tiêu mục tiêu nội bộ (measured but not contractual).

3.5 Nguyên tắc 5 - Không ký cam kết thời gian khi chưa có dữ liệu năng lực

Cam kết “có mặt trong 2 giờ” cho toàn quốc là viễn vông về vận hành nếu chưa có hệ thống phân vùng và nhân sự dự phòng, và càng vô nghĩa khi nhân sự đang bận làm mẫu, chạy màu, hỗ trợ sản xuất, nghiên cứu, kiểm tra chất lượng. Ba yêu cầu kỹ thuật trước khi ký SLA thời gian:

- Có dữ liệu thời điểm (ngày + giờ) của ticket trong 12 tháng để tính **P50/P90/P95 số sự cố đồng thời** theo khung giờ và theo vùng. Thiết kế nhân sự theo P90/P95, không theo trung bình: nếu 6 nhà máy cùng báo “màu đang lệch, chuyển đang đứng” lúc 9 giờ sáng mà chỉ có 3 người xử lý thì cam kết 2 giờ vỡ ngay.
- Có mô hình năng lực theo vùng: khoảng 10 - 15 cụm địa lý, mỗi cụm 4 - 8 nhà máy, kèm thời gian di chuyển thực tế. Nhà máy cách kỹ thuật viên 80 - 100 km không thể nhận cam kết 2 giờ.
- Có hệ số dự phòng cho nghỉ phép, ốm, đào tạo và di chuyển (khoảng 1,25 - 1,35 tương đương toàn thời gian). Nếu chạy 2 ca thì nhu cầu nhân lực tăng gần gấp đôi, không giữ nguyên.

Từ đó, cam kết có mặt được phân theo vùng: Vùng A (gần, đã chứng minh được) mục tiêu ≤2 giờ; Vùng B ≤4 giờ; Vùng C ≤1 ngày làm việc. Tuyệt đối không cam kết một mức cho mọi nhà máy.

4. Danh mục và cấu trúc gói dịch vụ

4.1 Ba tầng dịch vụ

Cấu trúc dưới đây gộp 4 gói của lộ trình 22/09 thành 3 tầng. Lý do gộp: khách doanh nghiệp không cần một danh mục dịch vụ phức tạp; cái họ cần là biết mình được gì và được bao nhiêu.

Nội dung	TẦNG 1 - CƠ BẢN (Mức 0)	TẦNG 2 - TIÊU CHUẨN (Mức 1)	TẦNG 3 - CAO CẤP (Mức 2)
Tình trạng thương mại	Đi kèm giá sơn - miễn phí như hiện nay	Dịch vụ mở rộng	Dịch vụ chuyên trách theo thoả thuận riêng
Phạm vi công việc	Hỗ trợ từ xa; tiếp nhận và	Như tầng Cơ bản, cộng:	Như tầng Tiêu chuẩn, cộng:

Nội dung	TẦNG 1 - CƠ BẢN (Mức 0)	TẦNG 2 - TIÊU CHUẨN (Mức 1)	TẦNG 3 - CAO CẤP (Mức 2)
	điều tra khiếu nại; xác minh vật liệu; tư vấn thông số ứng dụng	kiểm tra quy trình định kỳ tại nhà máy; quản lý mẫu theo hạn mức; báo cáo định kỳ; đào tạo công nhân	kỹ sư phụ trách theo lịch ưu tiên; kiểm tra và xác nhận quy trình tại chuyên; điều phối mẫu; rà soát định kỳ với khách
Tần suất kỹ thuật tại nhà máy	2 lần/tháng (≤ 4 giờ/lần)	4 lần/tháng (≤ 6 giờ/lần)	8 lần/tháng (≤ 8 giờ/lần)
Hạn mức mẫu	≤ 5 bộ/tháng	≤ 10 bộ/tháng	≤ 20 bộ/tháng
Cam kết - xác nhận tiếp nhận	≤ 4 giờ làm việc	≤ 2 giờ	≤ 30 phút
Cam kết - có mặt khi có sự cố	Theo lịch và nguồn lực	Vùng gần: mục tiêu ≤ 1 ngày làm việc	Vùng gần: mục tiêu ≤ 4 giờ (*)
Cam kết - báo cáo nguyên nhân	Khi xác nhận liên quan vật liệu	≤ 5 ngày làm việc nếu đủ bằng chứng	$\leq 3 - 5$ ngày làm việc nếu đủ bằng chứng
Nhịp phục vụ định kỳ (báo cáo / kiểm tra quy trình / đào tạo)	1 báo cáo/tháng; không kiểm tra định kỳ; không đào tạo	2 báo cáo/tháng; 1 lần kiểm tra/tháng; 1 buổi đào tạo/quý	4 báo cáo/tháng; 2 lần kiểm tra/tháng; 1 buổi đào tạo/tháng
Thứ tự ưu tiên khi trùng lịch	Thứ 3	Thứ 2	Thứ 1
Đầu ra / chứng từ	Biên bản tiếp nhận; phiếu xác minh vật liệu; báo cáo tháng	Như trên, cộng: biên bản kiểm tra quy trình; danh mục mẫu đã làm; biểu đồ lỗi và thời gian phản hồi; biên bản đào tạo	Như trên, cộng: báo cáo kiểm soát chuyên theo lịch; biên bản xác nhận kết quả với khách; hồ sơ bàn giao ca

(*) Không dùng cam kết 4 giờ nếu địa lý và năng lực chưa chứng minh được. Các mức 2/4/8 lần/tháng, 5/10/20 bộ mẫu là mức thiết kế ban đầu, phải hiệu chỉnh bằng dữ liệu 1.250 mẫu/tuần (tính phân vị 25/50/75 theo nhà máy) và số lần viếng thăm thực tế trong 30 ngày đo baseline.

Phạm vi luôn bao gồm ở mọi tầng: hướng dẫn sử dụng vật liệu; tiếp nhận vấn đề chất lượng; xác minh tình trạng vật liệu; tư vấn thông số ứng dụng; ghi nhận và theo dõi khiếu nại liên quan vật liệu.

Không mặc nhiên bao gồm (phải ghi rõ trong phụ lục hợp đồng để tránh kỳ vọng sai): túc trực chuyên toàn ca; thay công nhân nhà máy; kiểm soát toàn bộ phối đầu vào; chịu trách nhiệm thiết bị và quy trình thuộc nhà máy; làm mẫu không giới hạn; đào tạo không giới hạn; làm ngoài giờ hoặc ca đêm không đăng ký; cam kết sản xuất “không lỗi”; quyền quyết định dừng sản xuất của khách.

4.2 Đối tượng khách phù hợp và dấu hiệu vượt định mức

Tầng	Khách phù hợp	Dấu hiệu khách đang vượt định mức
Cơ bản	Nhu cầu ổn định, ít sự cố, mức tiêu thụ nguồn lực kỹ thuật thấp	Số lần viếng thăm $> 110\%$ định mức, hoặc số bộ mẫu $> 110\%$ định mức, hoặc giờ công thực tế $> 120\%$ định mức trong 2 tháng liền kề
Tiêu chuẩn	Nhiều đơn hàng, nhiều màu, nhiều mẫu; cần kiểm tra định kỳ; độ phức tạp sản xuất cao	Vượt hạn mức mẫu 2 tháng liền kề; thời gian phản hồi bị đẩy ra do số lượng yêu cầu tăng; phát sinh yêu cầu ngoài lịch
Cao cấp	Chuyển trọng điểm, chuẩn bị ra sản phẩm mới quy mô lớn, sản lượng cao, cần nguồn lực dành riêng	Yêu cầu ngoài lịch đăng ký; yêu cầu ca đêm, ngày lễ; yêu cầu nhiều chuyển cùng lúc

Nguyên tắc thông báo khi vượt định mức: **không nói “đã dùng hết định mức”**, và không dùng một tháng bất thường để xử lý khách. Cách nói chuẩn:

“Nhu cầu hỗ trợ thực tế trong hai tháng gần đây đang cao hơn mức hỗ trợ hiện tại. Chúng tôi muốn rà lại kế hoạch để bố trí nguồn lực phù hợp hơn, tránh ảnh hưởng thời gian phản hồi khi nhà máy cần gấp.”

Quy trình bốn bước khi khách vượt định mức:

- 16. Phát hiện (nội bộ).** Điều phối viên báo khi số lần viếng thăm, số mẫu hoặc giờ công đạt 80% định mức. Chưa trao đổi gì với khách ở bước này.
- 17. Rà soát nội bộ.** Kinh doanh và kỹ thuật xác định nguyên nhân. Nếu phần vượt phát sinh do lỗi vật liệu của công ty thì **không tính vào định mức của khách**. Nếu do khách có đơn hàng mới hoặc chủ động tăng nhu cầu thì ghi nhận đúng bản chất.

18. **Trao đổi với khách.** Khi vượt 110%, người phụ trách account (thuộc Kinh doanh) trao đổi kế hoạch tháng tiếp theo. **Kỹ thuật viên không tự thương lượng.**
19. **Quyết định.** Một trong bốn: giữ nguyên mức hiện tại; chuyển lên tầng cao hơn; bố trí hỗ trợ theo lịch đã đăng ký; hoặc trình Ban Giám đốc xét ngoại lệ chiến lược.

Thẩm quyền nói “không”: kỹ thuật viên **không được** từ chối yêu cầu của khách, không báo giá, không hứa ngoại lệ, không tự nâng mức cam kết. Kinh doanh cũng **không được** tự hứa hỗ trợ không giới hạn. Quyết định ngoại lệ thuộc: Trưởng dịch vụ kỹ thuật (về năng lực và mức cam kết), Trưởng kinh doanh (về điều kiện thương mại), Ban Giám đốc (với account chiến lược hoặc ảnh hưởng doanh thu lớn).

4.3 So sánh ba cách định giá

Ba cách định giá dưới đây được so sánh theo cùng một bộ tiêu chí. Không có cách nào đúng cho mọi tầng dịch vụ.

Tiêu chí	A. Theo đầu nhà máy/tháng	B. Theo sự kiện (sự cố, thử mẫu)	C. Theo kết quả - KPI
Cách tính	Giá cố định mỗi nhà máy mỗi tháng (hoặc mỗi chuyên mỗi ca cho tầng Cao cấp)	Phí theo lần: phí xử lý sự cố, phí bộ mẫu, phí buổi đào tạo, phí kiểm tra	Phí gắn với chỉ tiêu: giảm tỷ lệ lỗi, giảm tỷ lệ làm lại, thời gian phản hồi đạt mức
Ưu điểm	Dễ hiểu, dễ dự báo dòng tiền, khách biết trước chi phí; khuyến khích dùng hết nguồn lực đã trả	Công bằng theo mức sử dụng; dễ bán cho khách ít sự cố; doanh thu gắn trực tiếp với công việc thật	Gắn quyền lợi hai bên; thuyết phục nhất về mặt giá trị
Nhược điểm	Khách ít dùng vẫn phải trả như nhau; dễ bị so sánh với đối thủ làm miễn phí; chi phí tiền mặt cố định nên rủi ro nằm về phía công ty	Khó dự báo doanh thu; khuyến khích tâm lý “để sự cố xảy ra rồi tính” nếu không kèm gói nền; khách ngại ký vì không biết tổng chi phí năm	Đòi hỏi baseline chuẩn hoá và dữ liệu đủ tin; dễ tranh chấp khi kết quả nhiều do sản lượng, mặt hàng, mùa vụ; có thể tạo động cơ che lấp
Phù hợp tầng nào	Tầng Tiêu chuẩn (và Cao cấp tính theo chuyên/ca)	Tầng Cao cấp; các dịch vụ rời (đào tạo, thử nghiệm đặc biệt)	Chưa dùng để thu tiền trong 12 tháng đầu
Rủi ro chính	Không cover được chi phí nếu giá đặt thấp hơn chi phí phục vụ thực tế	Doanh thu không đủ nuôi đội thường trực; chi phí cố định trong khi doanh thu biến động	Không đo được kết quả thì không thu được tiền, mà hiện tại chưa có baseline
Khuyến nghị	Dùng làm trục chính cho tầng Tiêu chuẩn, mức khởi điểm 20 - 30 triệu đồng/nhà máy/tháng, chốt sau thí điểm	Dùng cho tầng Cao cấp (tính theo chuyên/ca) và các dịch vụ rời như đào tạo, thử nghiệm đặc biệt	Không dùng để thu phí giai đoạn 2026. Chỉ dùng như báo cáo giá trị và chỉ số nội bộ

Khuyến nghị định giá tổng thể: áp dụng **giá theo đầu nhà máy/tháng cho tầng Tiêu chuẩn** (cách A) vì đây là cách duy nhất cho phép công ty dự báo nguồn lực và khách dự báo chi phí. Tầng Cao cấp tính **theo chuyên/ca** - các mức 25 - 40 triệu/chuyên/tháng/ca và 35 - 50 triệu cho kỹ sư cấp cao hoặc ca đêm là **con số minh hoạ cần kiểm chứng, không phải giá thị trường**. Cách tính theo kết quả (C) chưa dùng để thu tiền, nhưng phải hiển thị trong báo cáo hằng tháng để tạo nền cho việc thương lượng về sau.

Hai giới hạn cần tự đặt trước khi bán: (1) phí dịch vụ không vượt quá 25% lợi nhuận gộp sơ của account đó; (2) giá không được thấp hơn chi phí phục vụ tăng thêm chia cho (1 – biên mục tiêu). Ví dụ với account mua 375 triệu đồng sơ/tháng: nếu lợi nhuận gộp sơ là 75 triệu (biên 20%) thì trần phí theo quy tắc (1) là khoảng 18,8 triệu đồng/tháng - nghĩa là mức 30 triệu không thể áp cho nhóm khách này.

4.4 Phân loại khách theo lợi nhuận sau chi phí phục vụ

Sau khi có cost-to-serve, toàn bộ danh sách nhà máy được xếp vào 4 nhóm bằng hai trục: lợi nhuận gộp sơ và chi phí phục vụ kỹ thuật.

Nhóm	Điều kiện	Hành động đề xuất	Ai quyết
1. Giữ mức phục vụ	GP sơ đủ bù chi phí phục vụ, tỷ trọng chi phí phục vụ/doanh thu ở mức hợp lý	Không thay đổi; theo dõi định kỳ	Kỹ thuật
2. Tăng phục vụ	GP sơ cao, chi phí phục vụ	Đề xuất tăng cao hơn để giữ	Kinh doanh + Kỹ thuật

Nhóm	Điều kiện	Hành động đề xuất	Ái quyết
	thấp nhưng tiềm năng doanh thu lớn	và mở rộng share-of-wallet	
3. Giới hạn định mức	Chi phí phục vụ cao bất thường so với lợi nhuận gộp, phần vượt không do lỗi vật liệu	Đưa về định mức chuẩn; phần vượt chuyển sang thoải thuận riêng	Kinh doanh + Kỹ thuật
4. Thu hồi thương mại hoặc xem lại quan hệ	Lợi nhuận gộp sau chi phí phục vụ âm hoặc xấp xỉ 0	Ba lựa chọn: tăng giá/giảm chiết khấu, giảm mức phục vụ, hoặc chấp nhận giảm/mất account	Ban Giám đốc

Nguyên tắc khi chưa có đủ dữ liệu: **không cắt khách vì số khiếu nại nhiều**, mà xem lại định mức phục vụ khi mức tiêu thụ nguồn lực không tương xứng với đóng góp kinh tế.

5. Thí điểm 3 khách × 3 tháng

Thí điểm là **thí điểm đo lường**, không phải thí điểm bán hàng. Mục tiêu của 3 tháng là: có được chi phí phục vụ thật cho từng khách, có baseline trước - sau, và có câu trả lời cho câu hỏi sống còn: khách có sẵn sàng trả tiền mà không ép giảm giá sơn hay không.

5.1 Tiêu chí chọn khách

Tiêu chí	Yêu cầu cụ thể
Cơ cấu mẫu (bắt buộc)	3 khách can thiệp: (1) một khách lớn về doanh số; (2) một khách trung bình có nhiều sự cố/khiếu nại; (3) một khách tương đối ổn định làm mẫu đối chứng về chi phí thấp
Nhóm đối chứng	Thêm 2 khách không can thiệp , cùng quy mô, chỉ đo song song (không tốn chi phí) để so sánh xu hướng tự nhiên. Tổng cộng 5 điểm đo, 3 điểm can thiệp
Dữ liệu	Có báo cáo kỹ thuật tuần đều, có hồ sơ khiếu nại trong 12 tháng, có doanh thu và sản lượng theo tháng
Quan hệ	Chủ nhà máy hoặc quản lý sản xuất hợp tác, cho phép đo giờ công và ký biên bản xác nhận
Nội bộ	Có một người phụ trách kinh doanh sẵn sàng đồng hành; không chọn trong giai đoạn đang có tranh chấp lớn chưa giải quyết
Loại trừ	Không chọn khách đang trong tranh chấp bồi thường, hoặc khách sắp hết hợp đồng, vì kết quả sẽ bị nhiễu

*Lưu ý phương pháp luận, không tô hồng: thảo luận đề nghị 5 - 8 khách can thiệp để tránh thiên lệch mẫu (nếu chỉ chọn khách khiếu nại nhiều thì mẫu bị lệch). Tài liệu này giữ 3 khách can thiệp theo chỉ đạo để tiết kiệm nguồn lực, và xử lý thiên lệch bằng hai cách: (1) chọn có phân tầng như trên; (2) thêm 2 khách đối chứng không can thiệp. Với 3 khách, **không được kết luận về toàn thị trường** - chỉ được kết luận “có hay không có tín hiệu sẵn sàng trả tiền”.*

5.2 Bộ KPI trước - sau

Tất cả KPI phải được chuẩn hoá theo sản lượng để tránh bị làm nhiễu bởi khối lượng đơn hàng, mặt hàng và mùa vụ. Baseline lấy từ chính hồ sơ khiếu nại và báo cáo kỹ thuật tuần đã có.

KPI	Công thức	Nguồn dữ liệu	Ngưỡng kỳ vọng
1. Tỷ lệ lỗi / KPH (chuẩn hoá)	số hồ sơ KPH phát sinh ÷ 1.000 đơn vị sản phẩm (hoặc ÷ tấn sơn tiêu thụ) trong kỳ	Hệ thống KPH + sản lượng từ ERP	Đo baseline tháng 0; mục tiêu giảm 20 - 30% so với baseline, chỉ đặt sau khi có số thật
2. Thời gian xác nhận sự cố	trung bình và P90 của (thời điểm xác nhận – thời điểm khách báo)	Ticket có timestamp	≥90% ticket xác nhận đúng hạn; P90 theo dõi riêng
3. Thời gian xử lý sự cố	trung bình và P90 của (thời điểm khoanh vùng/khắc phục – thời điểm báo)	Ticket + biên bản xử lý	Đo baseline; mục tiêu rút ngắn, không cam kết trước
4. Số mẫu màu mỗi tháng	tổng số bộ mẫu giao cho khách trong tháng; và tỷ lệ giao đúng hạn	Quản lý mẫu (dữ liệu 1.250 mẫu/tuần)	Theo hạn mức tăng; tỷ lệ đúng hạn ≥95%
5. Số đơn hàng mới / doanh	số đơn hàng mới và doanh	ERP	Không giảm; ghi nhận tăng

KPI	Công thức	Nguồn dữ liệu	Ngưỡng kỳ vọng
thu	thu sơn của khách trong kỳ		trường so baseline
6. Tỷ lệ làm lại	số lô phải làm lại hoặc xử lý lại ÷ tổng số lô chạy trong kỳ	Hồ sơ KPH + báo cáo sản xuất của khách (nếu có)	Đo baseline; chỉ kết luận khi có bằng chứng số lượng
7. Lỗi chặn trước công đoạn sau	số lỗi phát hiện và chặn trước khi sang công đoạn sau ÷ tổng số lỗi phát hiện	Biên bản chặn lỗi theo ca	≥80% (chỉ tính khi có ảnh và số lượng)
8. Tỷ lệ tái phát	số lỗi lặp lại trong vòng 90 ngày ÷ số khiếu nại đã đóng	Hệ thống KPH	Đo baseline trước; mục tiêu ≤15% sau khi có số thật
9. Tỷ lệ chuyển đổi trả tiền	số khách chấp nhận trả ≥70% giá niêm yết ÷ số khách thí điểm	Biên bản/biên bản ghi nhận thương lượng	≥1/3 (mục tiêu 2/3) tính trên 3 khách can thiệp
10. Incremental Gross Profit	GP sơn + doanh thu dịch vụ – GP baseline chuẩn hoá – chi phí tăng thêm	ERP + bảng chi phí thí điểm	> 0 trong kịch bản dự kiến

Ba KPI bị loại bỏ có chủ ý:

- **“Số lỗi chặn được tăng dần theo tháng”** - nghịch lý: khi hệ thống tốt lên, số lỗi để chặn giảm, nhân viên trông như làm kém.
- **“Khiếu nại giảm 50%”** - khiếu nại phụ thuộc sản lượng, mặt hàng và mùa vụ; chưa có baseline chuẩn hoá thì không có cơ sở.
- **Mọi KPI gắn tiền thưởng với tỷ lệ “lỗi không thuộc về sơn”** - sẽ tạo động cơ làm méo dữ liệu phân loại trách nhiệm ngay lập tức.

5.3 Cách đo và nguồn dữ liệu

Nguồn dữ liệu lấy từ những gì đã có, không xây dựng hệ thống mới:

Nguồn	Dùng để đo gì	Tình trạng
Hồ sơ khiếu nại (KPH)	Tần suất, hiện tượng, thời gian xử lý, tỷ lệ tái phát, phân loại trách nhiệm	~827 hồ sơ tích lũy, ~39 vụ đang mở; là văn bản tự do, phải phân loại lại
Báo cáo kỹ thuật tuần	Số lần viếng thăm, hoạt động kỹ thuật, tiến độ xử lý	95 báo cáo trong 15 tuần
Báo cáo CSKH	Phản hồi của khách, mức độ hài lòng, sự cố phát sinh	85 báo cáo
Quản lý mẫu	Số bộ mẫu theo nhà máy mỗi tuần, tỷ lệ đúng hạn	~1.250 mẫu/tuần trên 34 nhà máy
ERP / kế toán	Doanh thu, lợi nhuận gộp, chiết khấu, giá bán bình quân từng khách	Có sẵn, cần trích xuất theo tháng
Phiếu ghi giờ (mới)	Giờ công kỹ thuật theo hoạt động, block 0,5 giờ	Chưa có, phải bắt đầu ngay từ ngày đầu thí điểm
Phiếu chi phí đi lại (mới)	Số lượt, quãng đường, chi phí	Chưa có, ghi theo thực chi

Bốn bảng số phải hình thành từ thí điểm (đây là sản phẩm bắt buộc của 90 ngày):

- Bảng chi phí phục vụ theo nhà máy theo tháng:** mã nhà máy, tháng, doanh thu, lợi nhuận gộp, số lần viếng thăm, số mẫu, số khiếu nại, số ngày khiếu nại mở, giờ công ước tính, số lượt đi lại, chi phí nhân công kỹ thuật, chi phí đi lại, chi phí mẫu, chi phí hỗ trợ xử lý lỗi, tổng chi phí phục vụ, tỷ trọng chi phí phục vụ/doanh thu, lợi nhuận gộp sau chi phí phục vụ.
- Bảng giờ công kỹ thuật:** mã ticket, nhà máy, kỹ thuật viên, hoạt động, bắt đầu, kết thúc, di chuyển, từ xa/tại chỗ, loại việc (khiếu nại/mẫu/thường lệ), kết quả. Tối thiểu ghi theo block 0,5 giờ.
- Bảng sự cố đồng thời:** các mốc thời gian của mỗi ticket (báo, xác nhận, điều phối, đến nơi, khoanh vùng, đóng), mức độ ưu tiên, vùng. Chỉ tính được theo giờ khi ticket có dấu thời gian đầy đủ; **nếu dữ liệu cũ chỉ có ngày thì không được suy ra số sự cố đồng thời theo giờ.**
- Bảng lợi nhuận sơn theo nhà máy:** doanh thu, sản lượng, giá bán bình quân, giá vốn, chiết khấu/hoàn lại, chi phí vận chuyển nếu công ty chịu, ghi chú giảm trừ, lợi nhuận gộp, chi phí phục vụ kỹ thuật, lợi nhuận gộp sau chi phí phục vụ.

Với 39 vụ đang mở: phỏng vấn 100% người phụ trách để ước lượng số lần viếng thăm, số người tham gia, giờ tại chỗ, giờ di chuyển, giờ thử nghiệm, số thùng sản phẩm bị ảnh hưởng và chi phí xử lý - mỗi ước lượng gắn nhãn độ tin cậy: A (có chứng từ), B (có báo cáo/ảnh hỗ trợ), C (hồi tưởng). Với kho lịch sử: lấy mẫu 120 - 160 hồ sơ (khoảng 15 - 20%) theo phân tầng hiện tượng, quý, nhà máy, mức độ;

mục tiêu là có trung vị và khoảng phân vị, không phải một con số chính xác giả tạo. Sai số chấp nhận: khoảng $\pm 30\%$ cho dựng lại lịch sử; $\pm 10 - 15\%$ cho đo trực tiếp 90 ngày.

Phân loại trách nhiệm: mỗi hồ sơ gắn một trong năm loại - lỗi sơn, lỗi phôi, lỗi thao tác, lỗi điều kiện, chưa rõ - kèm mã bằng chứng, đoạn văn hỗ trợ, người phân loại, người soát và mức tin cậy. Nguyên tắc bắt buộc: **không có bằng chứng không đồng nghĩa với lỗi của khách**, phải ghi “chưa rõ”. Người trực tiếp xử lý ticket không được là người cuối cùng quyết định phân loại trong các vụ tranh chấp; lấy ngẫu nhiên 20% hồ sơ mỗi tháng để soát chéo; mục tiêu mức đồng thuận giữa hai người soát $\geq 85\%$.

5.4 Cách quy ra tiền

Giá trị của dịch vụ phải được quy ra tiền theo ba kênh, và chỉ được tính khi có bằng chứng số lượng:

Kênh	Cách tính	Điều kiện được tính
1. Chi phí tránh được	số sản phẩm chặn kịp $\times$ chi phí xử lý lại đơn vị, hoặc giờ chuyển không phải dừng $\times$ giá trị giờ chuyển	Chỉ tính khi có ảnh, số lượng và xác nhận của khách; không có counterfactual thì không được nói “tiết kiệm X đồng”
2. Lợi nhuận gộp sơn tăng thêm	GP sơn kỳ này – GP sơn baseline chuẩn hoá theo sản lượng	Phải trừ ảnh hưởng sản lượng, mặt hàng, chiết khấu và mùa vụ
3. Doanh thu dịch vụ	số khách ký $\times$ giá $\times$ số tháng	Chỉ ghi nhận doanh thu đã ký hợp đồng, không ghi nhận “tiềm năng”

Ví dụ cách nói bị cấm: “dịch vụ giúp khách tiết kiệm 120 triệu đồng/tháng” nếu ta không có nhóm đối chứng và không đo được chi phí làm lại thật. Trong tài liệu nội bộ, con số 300 triệu chi phí làm lại và mức giảm 40% từng được dùng trong thảo luận là ví dụ minh họa của cố vấn, không phải dữ liệu của công ty và không được đưa vào báo cáo cho Ban Giám đốc như một dự báo.

5.5 Chi phí thí điểm

Bảng dưới đây tách rõ **chi phí tiền mặt tăng thêm** (phải xin ngân sách) và **chi phí kinh tế** (phần nhân lực hiện hữu được huy động - không tốn tiền mặt nhưng vẫn là chi phí thật vì mất năng lực làm việc khác):

Khoản	Cách tính	Chi phí kinh tế 90 ngày (triệu đồng)	Tiền mặt tăng thêm (triệu đồng)
6 kỹ thuật viên tham gia 25% thời gian	25 triệu $\times$ 6 người $\times$ 25% $\times$ 3 tháng	112,5	0
Quản lý (Trưởng dịch vụ kỹ thuật, 15% thời gian)	45 triệu $\times$ 15% $\times$ 3	20,3	0
Điều phối viên/dữ liệu (50% thời gian)	20 triệu $\times$ 50% $\times$ 3	30,0	0
Đào tạo nội bộ (8 người $\times$ 2 ngày)	thời gian huy động	10,0	0
Đi lại bổ sung (~40 lượt)	40 lượt $\times$ 0,5 triệu	20,0	20,0
Tăng ca / trực ngoài giờ	ngân sách	10,0	10,0
Biểu mẫu, tài liệu, hướng dẫn	ngân sách	5,0	5,0
Phiếu ticket / bảng theo dõi (công cụ nhẹ)	≤ 5 triệu, không mua nền tảng lớn	5,0	5,0
Thiết bị đo bổ sung nhỏ	ngân sách	5,0	5,0
Dự phòng	5 triệu	5,0	5,0
Tổng		222,8	50,0

Ba lưu ý về bảng này:

- Đây là **mô hình ngân sách, không phải dự báo**. Sai số có thể $\pm 30 - 50\%$ vì chưa có dữ liệu lượng thật, công tác phí thật và khối lượng công việc thật. Muốn giảm sai số về $\pm 10 - 15\%$ cần: bảng lương thật của nhóm tham gia, chi phí công tác phí, số km mỗi lượt, số lượt thực tế, mức sử dụng năng lực hiện tại và danh mục thiết bị đang có.
- **Xin ngân sách 50 triệu đồng tiền mặt, nhưng trong hồ sơ nội bộ vẫn ghi 222,8 triệu đồng chi phí kinh tế** để không tự lừa mình rằng nhân lực hiện hữu là miễn phí.
- Nếu công ty đã có chi phí đi lại thường xuyên cho các nhà máy này thì phần 20 triệu có thể thay thế chi phí cũ, không phải chi phí tăng thêm thật. Cần kế toán xác nhận trước khi tính.

5.6 Tiêu chí thành công và tiêu chí dừng

Ngưỡng thành công sau 90 ngày (đo trên 3 khách can thiệp):

#	Tiêu chí thành công	Ngưỡng
1	Tỷ lệ hoạt động kỹ thuật được ghi nhận thành ticket	≥95%
2	Tỷ lệ ticket có ghi giờ công	≥90%
3	Tỷ lệ khiếu nại mới có bằng chứng và phân loại trách nhiệm	≥90%
4	Số khách tính được chi phí phục vụ đầy đủ (phần thiếu <20%)	3/3 khách
5	Số khách sẵn sàng trả từ 70% giá niêm yết trở lên	≥1/3 (mục tiêu 2/3)
6	Incremental Gross Profit dự kiến	> 0
7	Giá bán bình quân sơn của khách thí điểm	Không giảm (không có dấu hiệu bù giá)

Tiêu chí dừng - dừng thương mại hoá ngay khi xảy ra một trong các điều kiện sau (không chờ hết 90 ngày):

#	Điều kiện dừng	Hành động
1	Dưới 50% hoạt động kỹ thuật được ghi nhận thành ticket sau 30 ngày đầu	Dừng, làm lại biểu mẫu và cách ghi nhận
2	Không tính được chi phí phục vụ cho 2 khách trở lên (dữ liệu thiếu >20%)	Dừng thương mại hoá, giữ đo lường
3	Khách phản ứng khiến sản lượng/đơn hàng giảm hơn 5% và nguyên nhân được xác nhận liên quan chương trình	Dừng với khách đó, thu hẹp phạm vi
4	Giá bán bình quân sơn của khách thí điểm giảm tương đương giá trị phí dịch vụ trong 2 tháng liên kế	Dừng, xử lý theo nguyên tắc 3.1
5	Không có khách nào sẵn sàng trả từ 70% giá niêm yết	Dừng thu phí; tiếp tục chương trình định mức và tái phân bổ nguồn lực
6	Khối lượng công việc tăng hơn 20% mà không tạo giá trị đo được	Dừng mở rộng, xem lại phạm vi

Điều quan trọng cần nói rõ: **nếu kết quả là “chưa có tín hiệu khách chịu trả tiền”, đó không phải thất bại**. Đóng gói để quản trị định mức và đo chi phí phục vụ vẫn có giá trị độc lập. Ngược lại, kết quả tích cực từ 3 khách **không đủ để kết luận về toàn bộ ~80 nhà máy**; trước khi bán đại trà phải mở rộng đo lên 15 - 20 tài khoản.

6. Mô hình tài chính

Mô hình dưới đây phải được đọc kèm hai cảnh báo: (1) các tham số chi phí là **giả định** cho tới khi có bảng lương thật; (2) không được dùng bất kỳ kết quả nào trong mục này làm ngân sách trước khi thay tham số giả định bằng số thật.

6.1 Chi phí - ba mức loaded cost

Bảng 6.1a - Toàn bộ lực lượng kỹ thuật hiện có:

Mức	Loaded cost/người/tháng	Tổng chi phí/tháng	Tổng chi phí/năm	Bình quân mỗi nhà máy/tháng (80 nhà máy)
Thấp	18 triệu đồng	3,60 tỷ đồng	43,2 tỷ đồng	45,0 triệu đồng
Giữa	25 triệu đồng	5,00 tỷ đồng	60,0 tỷ đồng	62,5 triệu đồng
Cao	32 triệu đồng	6,40 tỷ đồng	76,8 tỷ đồng	80,0 triệu đồng

Bảng 6.1b - Hai mô hình chi phí cho đội dịch vụ, phải tách riêng vì kết quả trái ngược nhau:

Thành phần	Mô hình A - Đội riêng hoàn toàn (tuyển mới)	Mô hình B - Tăng thêm (ring-fence người hiện hữu)
Trưởng dịch vụ kỹ thuật	45 triệu đồng/tháng × 1	Đã có trong biên chế (0 tiền mặt)
Điều phối viên/dữ liệu	20 triệu × 2 người	1 người chuyển nội bộ (0 tiền mặt)

Thành phần	Mô hình A - Đội riêng hoàn toàn (tuyển mới)	Mô hình B - Tăng thêm (ring-fence người hiện hữu)
Kỹ sư dịch vụ	25 triệu × 10 - 12 người	6 - 10 người lấy từ nguồn lực hiện hữu, 25% thời gian
Đầu mối nguyên nhân gốc rễ / liên lạc kiểm tra chất lượng	30 triệu × 1	Kiểm nhiệm
Đi lại, công cụ, phần mềm, dự phòng	80 triệu đồng/tháng	20 triệu đồng/tháng (chỉ tăng thêm thật)
Chi phí cố định/năm dùng cho tính hoà vốn	≈ 5,3 - 5,9 tỷ đồng/năm	1,5 tỷ đồng/năm
Hệ quả	Điểm hoà vốn cao, cần 20 - 22 nhà máy trả phí ở mức giá 30 - 35 triệu	Điểm hoà vốn thấp, khoảng 6 nhà máy ở mức giá 30 triệu

Việc trộn hai mô hình này là một lỗi phổ biến: nếu lấy 10 người hiện hữu sang làm dịch vụ, tiền mặt tăng 0 đồng nhưng công ty vẫn mất năng lực phục vụ việc khác. Kế toán nhìn tiền mặt sẽ thấy dự án rẻ; vận hành có thể thấy ngược lại. Vì vậy phải báo cáo song song cả hai.

6.2 Doanh thu theo số nhà máy trả phí và mức phí

Bảng 6.2a - Doanh thu dịch vụ mỗi tháng (triệu đồng):

Số nhà máy trả phí	Mức phí 20 triệu/tháng	Mức phí 30 triệu/tháng	Mức phí 40 triệu/tháng
5	100	150	200
10	200	300	400
15	300	450	600
20	400	600	800
30	600	900	1.200

Bảng 6.2b - Doanh thu dịch vụ cả năm (tỷ đồng) và so sánh với chi phí:

Số nhà máy trả phí	20 triệu/tháng	30 triệu/tháng	40 triệu/tháng	Số nhà máy cần để hòa vốn (FC 1,5 tỷ/năm, VC 8 triệu)
5	1,20	1,80	2,40	chưa hòa vốn ở mức 20 và 30; hòa vốn ở mức 40
10	2,40	3,60	4,80	đã hòa vốn ở cả ba mức
15	3,60	5,40	7,20	đã hòa vốn; biên đóng góp 0,9 - 3,6 tỷ/năm
20	4,80	7,20	9,60	đã hòa vốn
30	7,20	10,80	14,40	đã hòa vốn

Đọc bảng này cần nhớ: **doanh thu dịch vụ không đồng nghĩa lợi nhuận**. Với mô hình A (đội riêng, chi phí cố định ~5,3 - 5,9 tỷ đồng/năm), doanh thu 6,3 tỷ đồng/năm chỉ để lại khoảng 0,9 tỷ đồng đóng góp (biên khoảng 14%) và **chỉ cần số khách trả phí giảm từ 15 xuống 12 là chuyển thành lỗ** - vì chi phí cố định không giảm theo. Đây là rủi ro đòn bẩy hoạt động rất xấu ở giai đoạn đầu, và là lý do mô hình B (tăng thêm) được khuyến nghị cho năm đầu.

6.3 Điểm hoà vốn

Công thức dùng thống nhất trong toàn tài liệu:

$$N_{BE} = FC / [12 \times (P - VC)]$$

- N_{BE}**: số nhà máy trả phí cần có để hoà vốn.
- FC**: chi phí cố định tăng thêm của cả năm (chỉ tính phần tăng thêm thật).
- P**: giá dịch vụ mỗi nhà máy mỗi tháng.
- VC**: chi phí biến đổi mỗi nhà máy mỗi tháng (đi lại, vật tư phục vụ tại chỗ, phần nhân công theo mức phục vụ thực tế).

Bảng 6.3 - Ba bộ giả định:

Bộ giả định	FC (tỷ đồng/năm)	VC (triệu đồng/nhà máy/tháng)	Giá P (triệu đồng)	N _{BE} tính được	Kết luận
-------------	------------------	-------------------------------	--------------------	---------------------------	----------

Bộ giả định	FC (tỷ đồng/năm)	VC (triệu đồng/nhà máy/tháng)	Giá P (triệu đồng)	N_BE tính được	Kết luận
1. Tăng thêm, giá tốt	1,5	8	30	$1.500 / [12 \times 22] = 5,68$	khoảng 6 nhà máy
1b. Tăng thêm, giá thấp	1,5	8	20	$1.500 / [12 \times 12] = 10,42$	khoảng 11 nhà máy
2. Tăng thêm, chi phí biến đổi cao	1,5	12	30	$1.500 / [12 \times 18] = 6,94$	khoảng 7 nhà máy
3. Đội riêng hoàn toàn	5,3 - 5,9	8	30	$5.300 / [12 \times 22] = 20,08$	khoảng 21 nhà máy
3b. Đội riêng, giá thấp	5,3	8	20	$5.300 / [12 \times 12] = 36,81$	khoảng 37 nhà máy

Hai kết luận quan trọng rút ra từ bảng trên:

24. Giá là biến nguy hiểm nhất. Chỉ riêng việc giá giảm từ 30 xuống 20 triệu đồng (giảm 33%) đã làm điểm hoà vốn tăng từ 6 lên 11 nhà máy. Không được chốt giá bằng cảm nhận.

25. Mô hình chi phí quyết định tất cả. Thuê đội riêng hoàn toàn đẩy điểm hoà vốn lên 21 nhà máy - tương đương khoảng 26% trong số ~80 nhà máy đang hoạt động. Chỉ nên chuyển sang mô hình này sau khi đã có hợp đồng trả tiền thật.

Đối chiếu với thảo luận: con số “20 - 22 nhà máy hòa vốn” ở vòng 1 dựa trên chi phí 501 triệu đồng/tháng và giá 35 triệu đều là giả định. Sau khi tự phản biện, cổ vấn đã yêu cầu bỏ con số đó và thay bằng bảng độ nhạy.

Bảng 6.3 chính là bảng độ nhạy đó, với tham số FC/VC do công ty đặt.

6.4 Phân tích độ nhạy

Bảng 6.4a - Số nhà máy hoà vốn theo giá và chi phí biến đổi (FC = 1,5 tỷ đồng/năm):

Giá P \ VC mỗi nhà máy/tháng	5 triệu	8 triệu	12 triệu
20 triệu	9 nhà máy	11 nhà máy	16 nhà máy
30 triệu	5 nhà máy	6 nhà máy	7 nhà máy
40 triệu	4 nhà máy	4 nhà máy	5 nhà máy

Bảng 6.4b - Độ co giãn của đóng góp dịch vụ theo từng tham số (mô hình mặc định 12 khách × 30 triệu):

Tham số thay đổi 10%	Ảnh hưởng tới đóng góp dịch vụ	Hàm ý quản trị
Giá P	±25,9%	Nhạy nhất - phải kiểm chứng bằng willingness-to-pay trước khi mở rộng
Số khách trả phí N	±15,5%	Nhạy thứ hai - nhưng N phụ thuộc vào P và vào kết quả thí điểm
Chi phí cố định FC	± 9,0%	Trung bình - giảm được bằng cách dùng người hiện hữu
Chi phí biến đổi VC	± 6,9%	Ít nhạy nhất trong mô hình này

Hai biến nguy hiểm tiếp theo cần theo dõi riêng: **tỷ lệ chuyển đổi khách chịu trả tiền** và **tỷ lệ khách ở lại (giữ được account)**. Nếu số khách trả phí giảm từ 15 xuống 12 trong mô hình đội riêng thì kết quả từ lãi 0,9 tỷ đồng/năm chuyển thành lỗ khoảng 0,36 tỷ đồng/năm.

Bảng 6.4c - Bộ tham số để tự chạy mô hình (12 biến):

Biến	Giá trị mặc định để chạy thử	Khoảng hợp lý	Ghi chú
N - số nhà máy trả phí	12	5 - 30	Rất nhạy
P - giá mỗi nhà máy/tháng	30 triệu đồng	15 - 50 triệu đồng	Chưa xác minh
VC - chi phí biến đổi mỗi nhà máy/tháng	8 triệu đồng	5 - 15 triệu đồng	Đi lại + nhân công biến đổi
FC - chi phí cố định/năm	1,5 tỷ đồng	0,5 - 5,9 tỷ đồng	Tuỳ mô hình A hay B
CR - doanh thu sơn của nhóm khách	120 tỷ đồng/năm	50 - 300 tỷ đồng	Dùng số thật khi có
GMC - biên gộp sơn	25%	15 - 35%	Phải lấy số thật từ kế toán
Δ giữ khách	2% × CR	0 - 5%	Cần chứng minh

Biến	Giá trị mặc định để chạy thử	Khoảng hợp lý	Ghi chú
Δ giá/ cơ cấu	0,5% × CR	-2% đến +2%	Chỉ số phát hiện bù giá
Chi phí khiếu nại tránh được	0,6 tỷ đồng/năm	0 - 2 tỷ đồng	Cần số thật
Đầu tư ban đầu	0,3 tỷ đồng	0,1 - 1 tỷ đồng	Hệ thống, đào tạo
Lãi suất chiết khấu	12%/năm	8 - 18%	Kế toán tài chính quyết
Tốc độ tăng dần	50% năm đầu	25 - 100%	Cực kỳ quan trọng với dòng tiền

Công thức kiểm tra hoàn vốn, dùng khi đã có số thật:

Dòng tiền tháng = doanh thu dịch vụ – chi phí biến đổi – chi phí cố định tăng thêm + phần lợi nhuận gộp sơn tăng thêm + chi phí khiếu nại tránh được

Hoàn vốn = tháng đầu tiên mà dòng tiền tích lũy ≥ 0. Yêu cầu: hoàn vốn ≤ 18 tháng; nếu kịch bản cơ sở > 24 tháng thì không xây đội dịch vụ riêng.

6.5 Phí dịch vụ chiếm bao nhiêu phần trăm của khách

Bảng này là bảng quan trọng nhất để thuyết phục Sales rằng đây không phải “phụ phí nhỏ”. Giá định biên gộp sơn 20% (chỉ là ví dụ toán học cho tới khi có số thật từ kế toán).

Quy mô khách (doanh thu sơn/tháng)	Lợi nhuận gộp sơn giả định (biên 20%)	Mức phí 20 triệu	Mức phí 30 triệu	Mức phí 40 triệu
Nhỏ: 200 triệu đồng	40 triệu đồng	10,0% doanh thu / 50% GP	15,0% doanh thu / 75% GP	20,0% doanh thu / 100% GP
Trung bình: 375 triệu đồng	75 triệu đồng	5,3% doanh thu / 26,7% GP	8,0% doanh thu / 40,0% GP	10,7% doanh thu / 53,3% GP
Lớn: 625 triệu đồng	125 triệu đồng	3,2% doanh thu / 16,0% GP	4,8% doanh thu / 24,0% GP	6,4% doanh thu / 32,0% GP

Đọc bảng này:

- Với khách mua 375 - 625 triệu đồng sơn/tháng, mức phí 30 triệu tương đương **4,8 - 8,0% doanh thu sơn** và **24 - 40% lợi nhuận gộp** của account đó. Đây không phải con số nhỏ và Sales sẽ phản ứng ngay.
- Với khách nhỏ (200 triệu đồng/tháng), mức phí 30 - 40 triệu là **không thể áp**: nó tương đương 75 - 100% lợi nhuận gộp của khách. Nhóm này chỉ có hai lựa chọn: giữ mức phục vụ cơ bản, hoặc tính phí theo sự kiện.
- Với đối thủ vẫn quảng cáo “hỗ trợ kỹ thuật miễn phí”, việc thu 5 - 8% doanh thu sơn là một bất lợi cạnh tranh thật, không thể xoá bằng truyền thông.

Từ bảng này, hai giới hạn tự đặt cho chính sách giá:

- Phí dịch vụ ≤ 25% lợi nhuận gộp sơn của account.** Nghĩa là: khách 375 triệu đồng/tháng (GP 75 triệu) tối đa khoảng 18,8 triệu đồng/tháng; khách 625 triệu đồng/tháng (GP 125 triệu) tối đa khoảng 31,3 triệu đồng/tháng.
- Giá không được thấp hơn giá sàn chi phí:** giá sàn = chi phí phục vụ tăng thêm mỗi nhà máy chia cho (1 – biên mục tiêu). Ví dụ chi phí phục vụ tăng thêm 45 - 80 triệu đồng/nhà máy/tháng là mức phân bổ toàn phần; phần tăng thêm thật (biến đổi) cần đo trong thí điểm mới ra được giá sàn đúng.

7. Kế hoạch 90 ngày

Nguyên tắc xuyên suốt: **đo baseline trước khi bán**. 30 ngày đầu là đo và chuẩn hoá; 30 ngày giữa là chạy thật và hoá đơn giả lập; 30 ngày cuối là cổng quyết định. Không có ngoại lệ nào cho việc bán khi chưa đo.

7.1 Chặng 1 (Ngày 1 - 30): đo baseline và chuẩn hoá

#	Việc	Ai làm	Đầu ra	Hạn
1	Duyệt 3 khách thí điểm + 2 khách đối chứng, chốt người chủ trì và ngân sách	Ban Giám đốc	Nghị quyết/email phê duyệt	Ngày 3

#	Việc	Ai làm	Đầu ra	Hạn
	25 triệu đồng			
2	Trích xuất dữ liệu 6 tháng gần nhất của 5 điểm đo: doanh thu, lợi nhuận gộp, chiết khấu, ghi chú giảm trừ	Kế toán tài chính	Bảng lợi nhuận sơn theo nhà máy	Ngày 5
3	Ban hành phiếu ticket kỹ thuật và phiếu ghi giờ (block 0,5 giờ)	Trưởng dịch vụ kỹ thuật	2 biểu mẫu + hướng dẫn 1 trang	Ngày 5
4	Ban hành bản định mức dịch vụ 1 trang (3 tầng) bản thử	Trưởng dịch vụ kỹ thuật	Service Entitlement Sheet	Ngày 5
5	Đo baseline 30 ngày: đếm 100% hoạt động kỹ thuật cho 5 điểm đo theo tuần, phân loại khiếu nại theo 5 nhóm trách nhiệm	Kỹ thuật + điều phối viên	Báo cáo baseline: giờ công, số lần viếng thăm, số mẫu, số khiếu nại	Ngày 10 - 38
6	Thông báo nội bộ cho Kinh doanh và Kỹ thuật (không thảo luận giá với khách)	Trưởng dịch vụ kỹ thuật	Thông báo nội bộ đã gửi	Ngày 6
7	Thông báo cho 5 nhà máy về việc đo lường và định mức (không nói về giá)	Kinh doanh + Kỹ thuật	Thông báo cho khách, biên bản đã gửi	Ngày 6 - 10
8	Phân tích 39 vụ đang mở: số người, số giờ, số lượt đi, khối lượng bị ảnh hưởng, mức tin cậy bằng chứng	Trưởng dịch vụ kỹ thuật + nhân sự phụ trách vụ	Báo cáo 39 vụ	Ngày 15 - 25
9	Tính chi phí phục vụ tạm tính cho 5 điểm đo	Điều phối viên dữ liệu	Bảng chi phí phục vụ sơ bộ	Ngày 25 - 30
10	Kiểm tra mức độ đầy đủ của dữ liệu, xử lý ngay chỗ thiếu	Trưởng dịch vụ kỹ thuật	Biên bản kiểm tra ngày 30	Ngày 30

7.2 Chặng 2 (Ngày 31 - 60): chạy thật và hoá đơn giả lập

#	Việc	Ai làm	Đầu ra	Hạn
1	Vận hành theo bảng cam kết đã ban hành: 100% ticket có mã, có ảnh, có biên bản	Kỹ thuật viên + điều phối viên	Nhật ký ticket đầy đủ	Ngày 31 - 60 liên tục
2	Ghi giờ công 100% hoạt động cho 5 điểm đo; soát đầy đủ 2 tuần/lần	Kỹ thuật + điều phối viên	Tỷ lệ ticket có giờ $\geq 90\%$	Ngày 31 - 60
3	Phân loại trách nhiệm cho 100% khiếu nại mới; soát chéo ngẫu nhiên 20%	Trưởng dịch vụ kỹ thuật + đại diện kiểm tra chất lượng	Nhật ký phân loại có mã bằng chứng	Ngày 35 - 60
4	Gửi hoá đơn giả lập hằng tháng: ghi rõ giá trị dịch vụ, dòng ưu đãi thí điểm trừ 100%, số phải trả 0	Kế toán + Kinh doanh	Hoá đơn giả lập khách đã nhận	Ngày 45 và 60
5	Kiểm tra mức độ ảnh hưởng: so giá bán bình quân sơn và sản lượng của 5 điểm đo	Kinh doanh + kế toán	Báo cáo ảnh hưởng giá sơn	Ngày 50
6	Audit giữa kỳ và rà soát định mức (hiệu chỉnh số lần viếng	Trưởng dịch vụ kỹ thuật	Bản định mức phiên bản 2	Ngày 45 - 50

#	Việc	Ai làm	Đầu ra	Hạn
	thăm/ số mẫu theo số thật)			
7	Vẽ biểu đồ phân tán 5 điểm đo: trục X là lợi nhuận gộp sơn, trục Y là chi phí phục vụ	Kế toán + Kỹ thuật	Biểu đồ + bảng xếp hạng	Ngày 55
8	Trình Ban Giám đốc công quyết định ngày 60	Trưởng dịch vụ kỹ thuật	Hồ sơ quyết định 1 trang	Ngày 58

7.3 Chặng 3 (Ngày 61 - 90): công quyết định và hợp đồng đầu tiên

#	Việc	Ai làm	Đầu ra	Hạn
1	Hỏi thẳng từng khách can thiệp: nếu từ tháng sau giá trị dịch vụ này là thật, anh/chị có ký không? (không hỏi "dịch vụ có tốt không")	Trưởng kinh doanh + Trưởng dịch vụ kỹ thuật	Biên bản ghi nhận câu trả lời theo thang: ký ngay / ký nếu điều chỉnh / không ký	Ngày 61 - 70
2	Đối chiếu kết quả với 2 khách đối chứng không can thiệp	Điều phối viên dữ liệu	Bảng so sánh xu hướng	Ngày 70
3	Hoàn thiện phụ lục hợp đồng dịch vụ và bảng cam kết, trình pháp lý và kế toán xác nhận trước khi dùng	Trưởng dịch vụ kỹ thuật + pháp lý/kế toán	Phụ lục hợp đồng mẫu đã được duyệt nội bộ	Ngày 70 - 80
4	Ký hợp đồng dịch vụ trả tiền đầu tiên (mục tiêu 1 - 2 khách)	Trưởng kinh doanh	Hợp đồng/phụ lục đã ký	Ngày 90
5	Quyết định công: mở rộng / điều chỉnh / dùng theo bộ tiêu chí 5.6	Ban Giám đốc	Nghị quyết	Ngày 90
6	Xây kế hoạch mở rộng đo lên 15 - 20 tài khoản trong quý tiếp theo (không bán đại trà)	Trưởng dịch vụ kỹ thuật	Kế hoạch mở rộng	Ngày 85 - 90
7	Tổng kết thí điểm: chi phí thật, giá trị đo được, Incremental Gross Profit	Kế toán + Kỹ thuật	Báo cáo tổng kết 90 ngày	Ngày 90

Hai mốc không được bỏ qua: **cổng ngày 60** (đã đo được chi phí phục vụ và không có dấu hiệu bù giá) và **cổng ngày 90** (có ít nhất một khách chấp nhận trả tiền ở mức từ 70% giá dự kiến trở lên). Không có ít nhất một hợp đồng trả tiền thật thì mục tiêu ngày 90 coi như không đạt.

8. Tổ chức - hợp đồng - kế toán

8.1 Đội dịch vụ: quy mô, nguồn nhân lực, xung đột lợi ích

Quy mô đội lõi 90 ngày đầu: **12 - 16 người**, hình thành từ nguồn lực hiện hữu, không tuyển mới.

Vai trò	Số lượng	Lấy từ đâu	Nhiệm vụ chính
Trưởng dịch vụ kỹ thuật	1	Bổ nhiệm nội bộ, cấp trưởng bộ phận, báo cáo trực tiếp Ban Giám đốc	Chịu KPI dịch vụ; quyết định mức cam kết và năng lực; chủ trì các cổng quyết định
Điều phối viên/dữ liệu	2	Chuyển nội bộ 1 người, kiêm nhiệm 1 người	Ghi nhận ticket, giờ công, tổng hợp chi phí phục vụ, cảnh báo vượt định mức
Kỹ sư dịch vụ (bán chuyên trách)	8 - 12	Ring-fence từ nhân sự kỹ thuật hiện hữu theo vùng, khoảng 6 - 10 người với	Xử lý sự cố, kiểm tra quy trình, quản lý mẫu theo định mức

Vai trò	Số lượng	Lấy từ đâu	Nhiệm vụ chính
		25% thời gian	
Đầu mối nguyên nhân gốc rễ / liên lạc kiểm tra chất lượng	1	Kiểm nhiệm từ kiểm tra chất lượng hoặc nghiên cứu	Bảo đảm chất lượng kết luận nguyên nhân; soát chéo 20% hồ sơ phân loại

Nguyên tắc nhân sự:

- **Không tuyển một người nào cho tâng Cao cấp trước khi đã bán được năng lực tương ứng.** Kỹ sư thường trực tại nhà máy chỉ huy động sau khi có hợp đồng hoặc thỏa thuận bằng văn bản.
- **Mức sử dụng năng lực mục tiêu 65 - 75%.** Trên 80% liên tục thì cam kết sẽ bắt đầu vỡ; dưới 50% thì hiệu quả kinh tế kém.
- **Không đánh giá kỹ thuật viên bằng tiền bồi thường thấp** - sẽ tạo động cơ giấu lỗi. Cơ cấu thưởng đề xuất: 40% mức độ đạt cam kết, 25% hồ sơ chứng từ, 20% giảm tỷ lệ tái phát, 15% mức độ chấp nhận của khách.

Xung đột lợi ích cần tách bạch bằng tổ chức: một người không nên đồng thời bảo vệ doanh số sơn, xác định nguyên nhân lỗi, quyết định trách nhiệm và bán dịch vụ. Đề xuất: Trưởng dịch vụ kỹ thuật chịu KPI dịch vụ; Kinh doanh chịu doanh thu sơn; kiểm tra chất lượng/nghiên cứu chịu chất lượng sản phẩm. Các vụ tranh chấp có giá trị từ 50 triệu đồng trở lên hoặc vượt 100% phí dịch vụ 3 tháng phải qua rà soát của ít nhất ba bên: dịch vụ kỹ thuật, chất lượng/nghiên cứu, kinh doanh.

8.2 Phụ lục hợp đồng dịch vụ và các mức cam kết

Phụ lục hợp đồng dịch vụ phải có đủ các điều khoản sau. Thiếu điều khoản loại trừ và giới hạn trách nhiệm thì không được ký.

Nhóm điều khoản	Nội dung bắt buộc
Phạm vi	Bảng 3 tâng: làm gì, không làm gì, hạn mức số lần, số mẫu, số báo cáo, thứ tự ưu tiên
Thời gian phục vụ và vùng địa lý	Giờ hành chính hay mở rộng; quy định ca đêm, ngày lễ; phân vùng A/B/C kèm mức cam kết thời gian có mặt tương ứng
Mức độ ưu tiên	P1 (dừng chuyền), P2 (lệch chất lượng), P3 (thường lệ/mẫu) và thời hạn theo từng mức
Các mốc cam kết	Xác nhận; khoanh vùng; kết quả sơ bộ; báo cáo nguyên nhân chính thức
Trách nhiệm của khách	Cung cấp thông tin, cho phép đo, bố trí người phối hợp, giữ điều kiện sản xuất ổn định
Chuẩn bằng chứng	Loại bằng chứng được chấp nhận; thứ tự ưu tiên: thử nghiệm có kiểm soát > thông số quy trình ghi nhận > mẫu vật/ảnh/đo đạc > báo cáo cùng thời điểm > hồi tưởng
Loại trừ trách nhiệm	Phối do khách cấp; tay nghề công nhân; điều kiện ánh sáng, nhiệt độ, độ ẩm, thiết bị của khách; làm mẫu không giới hạn; ngoài hạn mức; sự kiện bất khả kháng
Giới hạn trách nhiệm	Tổng trách nhiệm bồi thường ≤ 100% phí dịch vụ 3 tháng gần nhất, hoặc một mức tuyệt đối do Ban Giám đốc duyệt (ví dụ phí 35 triệu/tháng thì khoảng 105 triệu đồng). Các trường hợp gian dối, cấu thả nghiệm trọng phải do luật sư tách riêng - không tự soạn
Ghi nhận dịch vụ không đạt	Cơ chế giảm trừ dịch vụ khi không đạt mức cam kết; mức tối đa cam kết
Thay đổi phạm vi và chấm dứt	Quy trình yêu cầu thay đổi và báo giá bổ sung; thời hạn báo trước, chuyển tiếp, xử lý hồ sơ đang mở

Bảng cam kết (điền vào phụ lục, để trống số cho tới khi có dữ liệu năng lực):

Mốc cam kết	Mức cam kết	Ghi nhận bằng	Ghi chú
Xác nhận tiếp nhận	 giờ	Dấu thời gian trên hệ thống ticket	Bắt buộc trong mọi trường hợp
Có mặt tại nhà máy	 giờ (chỉ vùng đã chứng minh năng lực)	Biên bản có chữ ký	Không cam kết toàn quốc khi chưa có dữ liệu
Khoanh vùng sự cố	 giờ	Biên bản/ảnh	
Kết quả sơ bộ	 giờ	Báo cáo sơ bộ	
Báo cáo nguyên nhân chính	 ngày làm việc	Báo cáo có chữ ký hai bên	Tối đa 10 ngày nếu phải thử

Mốc cam kết	Mức cam kết	Ghi nhận bằng	Ghi chú
thức			nghiệm
Báo cáo định kỳ	 báo cáo/tháng	Báo cáo gửi khách	Theo tầng dịch vụ

8.3 Hoá đơn, chủ thể xuất hoá đơn và hạch toán

Mục tiêu kế toán là **hai dòng doanh thu thật sự khác nhau**, không chỉ đổi tên. Ví dụ một hoá đơn:

Nội dung trên hoá đơn	Số tiền
Sản phẩm sơn gỗ (theo bảng kê chi tiết)	850.000.000 đồng
Dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật - kỳ tháng 09/2026 (theo phụ lục dịch vụ đã ký)	35.000.000 đồng
Tổng cộng	885.000.000 đồng

Quy định hạch toán nội bộ:

- Tách hai tài khoản doanh thu và hai trung tâm chi phí: **doanh thu sơn** và **doanh thu dịch vụ kỹ thuật**; chi phí nhân sự dịch vụ, đi lại, công cụ phải vào trung tâm chi phí dịch vụ để nhìn thấy biên lợi nhuận gộp thật của dịch vụ. Nếu chi phí dịch vụ vẫn nằm trong chi phí bán hàng chung thì không ai biết dịch vụ lãi hay lỗ.
- Trích xuất doanh thu, lợi nhuận gộp, chiết khấu và giá bán bình quân theo từng khách mỗi tháng, phục vụ nguyên tắc 3.1 (phát hiện bù giá).
- Về thuế: **không mặc định thuế suất**. Theo quy định thuế giá trị gia tăng hiện hành, thời điểm xác định thuế đối với dịch vụ gắn với khi hoàn thành cung cấp dịch vụ hoặc thời điểm lập hoá đơn, và hoá đơn điện tử là bắt buộc. Giai đoạn đến 31/12/2026 nhiều nhóm hàng hoá, dịch vụ đang được giảm thuế suất từ 10% xuống 8% nhưng có nhóm bị loại trừ. Vì vậy: **phải có xác nhận bằng văn bản của kế toán trưởng và tư vấn thuế về mã dịch vụ và thuế suất áp dụng trước khi xuất hoá đơn đầu tiên**.
- Chủ thể xuất hoá đơn: dùng pháp nhân bán sơn hiện tại, xuất hoá đơn riêng cho phần dịch vụ. Trường hợp lập pháp nhân dịch vụ riêng chỉ nên xem xét khi doanh thu dịch vụ đã đủ lớn và có yêu cầu quản trị riêng, vì phát sinh thêm chi phí tuân thủ và làm phức tạp việc so sánh trong hợp đồng cung cấp sơn.
- Đối chiếu kế toán với hiện trường: cuối mỗi tháng khoá sổ ticket, giờ công và số mẫu; doanh thu dịch vụ ghi nhận theo kỳ đã cung cấp, không ghi trước.

9. Rủi ro và biện pháp chặn

Rủi ro được xếp theo mức độ (Cao / Trung bình / Thấp) trên hai chiều ảnh hưởng và khả năng xảy ra. **Không gán xác suất phần trăm** cho từng rủi ro vì hiện không có cơ sở thống kê; con số phần trăm từng nêu trong thảo luận là do người phân tích tự đặt và đã bị loại bỏ.

Mức	Rủi ro	Dấu hiệu cảnh báo sớm	Biện pháp chặn	Người chịu trách nhiệm
Cao	1. Khách không chịu trả thêm tiền (willingness-to-pay chưa chứng minh). Đây là rủi ro có thể phá hỏng cả mô hình	Khi hỏi thẳng, dưới 1/3 khách sẵn sàng trả từ 70% giá niêm yết; khách chỉ quan tâm “được thêm gì” chứ không quan tâm cam kết thời gian	Thí điểm trước khi bán; đo và trình bày giá trị bằng số thật; nếu thất bại thì dừng thu phí, chuyển trọng tâm sang định mức và tái phân bổ nguồn lực	Ban Giám đốc (quyết định công)
Cao	2. Sales giảm giá sơn bù phí dịch vụ - bẫy “đổi tên doanh thu”	Giá bán bình quân của khách có phí dịch vụ giảm tương đương hoặc lớn hơn phí; chiết khấu tăng bất thường	Nguyên tắc 3.1: giá sơn không đổi; cửa duyệt riêng của Ban Giám đốc cho mọi giảm giá; theo dõi giá bán bình quân hằng tháng; KPI Sales theo Incremental Gross Profit	Trưởng kinh doanh + kế toán (theo dõi), Ban Giám đốc (duyet)
Cao	3. Khách hiểu là “tăng phí” và phản ứng, đe dọa mất sản lượng	Phản hồi tiêu cực ngay sau thông báo; khách so sánh với đối thủ; sản lượng giảm	Giữ nguyên lớp hỗ trợ miễn phí; không dùng từ “phí mới”, “tăng phí”, “thu tiền”; thông báo theo hai phiên bản khách lớn/khách nhỏ;	Trưởng kinh doanh + Trưởng dịch vụ kỹ thuật

Mức	Rủi ro	Dấu hiệu cảnh báo sớm	Biện pháp chặn	Người chịu trách nhiệm
			nhấn mạnh khách được thêm gì; xử lý phản ứng theo quy trình 4 bước ở mục 4.2	
Cao	4. Không đo được kết quả - thiếu giờ công, không có chi phí làm lại, không phân loại được trách nhiệm	Tỷ lệ ticket có giờ công dưới 90%; tỷ lệ khiếu nại chưa phân loại trên 10%; không tính được chi phí phục vụ	Ghi giờ ngay từ ngày đầu bằng biểu mẫu đơn giản, không mua nền tảng lớn; gắn việc ghi nhận vào thưởng; soát chéo 20% hồ sơ; nếu không đạt ngưỡng thì dừng thương mại hoá	Trưởng dịch vụ kỹ thuật
Trung bình - Cao	5. Trùng lặp với công việc đang làm miễn phí - khách được tính phí cho việc vốn đã được làm	Khách dẫn chứng “trước đây anh vẫn làm việc này”; tranh chấp về việc gì nằm trong định mức	Ban hành bản định mức 1 trang và gửi khách trước; tuyệt đối không thu cho phần xử lý lỗi do sơn; các việc cũ vẫn nằm ở lớp Cơ bản miễn phí; kiểm tra đối chiếu giữa nội dung định mức và công việc thực tế đang làm	Trưởng dịch vụ kỹ thuật
Trung bình - Cao	6. Thiếu người khi tách đội - nhân sự hiện hữu đang bận, rút sang làm dịch vụ làm giảm năng lực việc khác	Mức sử dụng năng lực trên 80% trong 5 ngày liên tục; cam kết bị vi phạm; công việc cũ bị chậm	Ring-fence tối đa 20 - 25% năng lực theo vùng và không cho kinh doanh tự điều động; không tuyển trước khi có hợp đồng; cắt phạm vi hoặc từ chối việc ngoài định mức khi khối lượng vượt 120% kế hoạch	Trưởng dịch vụ kỹ thuật + Trưởng kinh doanh
Trung bình	7. Đối thủ dùng “dịch vụ miễn phí” để lấy khách	Khách đưa báo giá đối thủ có kèm hỗ trợ miễn phí; mất sản lượng trên 5%	Không bán dịch vụ đại trà; ưu tiên khách có nhu cầu kiểm soát sản xuất cao; dùng gói miễn phí làm chuẩn; cạnh tranh bằng hồ sơ chứng từ và dữ liệu đo được, không bằng giá	Trưởng kinh doanh
Trung bình (ảnh hưởng cao)	8. Trách nhiệm bồi thường vượt giới hạn	Có khiếu nại lớn; tranh chấp về nguyên nhân; dấu hiệu khách yêu cầu bồi thường toàn bộ chi phí xử lý lại	Chỉ cam kết theo hành vi và thời hạn; giới hạn trách nhiệm theo phí 3 tháng hoặc mức tuyệt đối do Ban Giám đốc duyệt; loại trừ rõ phôi, tay nghề, điều kiện và thiết bị của khách; không trao quyền dừng chuyển; để luật sư tách riêng phần trách nhiệm pháp luật không được giới hạn	Ban Giám đốc + pháp lý
Trung bình	9. Kỹ thuật viên chống thay đổi hoặc làm méo dữ liệu	Tỷ lệ ticket thiếu bằng chứng tăng; tỷ lệ hồ sơ gắn “lỗi sơn” bất thường thấp; phản hồi tiêu cực nội bộ	Đổi cách đánh giá: chặn được lỗi là thành tích; không thưởng theo việc giảm số vụ bồi thường; soát chéo 20% hồ sơ; mục tiêu mức đồng thuận ≥85%; không để người xử lý ticket tự quyết định phân loại trong vụ tranh chấp	Trưởng dịch vụ kỹ thuật

Thứ tự ưu tiên theo dõi hằng tuần tại cuộc họp giao ban: (1) tỷ lệ chuyển đổi trả tiền, (2) dấu hiệu bù giá sơn, (3) tỷ lệ hoạt động được ghi nhận, (4) mức sử dụng năng lực, (5) khiếu nại tái phát.

10. Phụ lục

10.1 Định nghĩa KPI và công thức

KPI	Công thức chi tiết	Nguồn	Tần suất
Tỷ lệ lỗi/KPH chuẩn hoá	$(\text{số hồ sơ KPH phát sinh trong kỳ} \div \text{sản lượng quy đổi của kỳ}) \times 1.000$	Hồ sơ KPH + sản lượng	Tháng
Tỷ lệ lỗi/KPH theo đơn hàng	$(\text{số hồ sơ KPH phát sinh} \div \text{số đơn hàng giao trong kỳ}) \times 100$	Hồ sơ KPH + đơn hàng	Tháng
Thời gian xác nhận	trung bình, P50 và P90 của (thời điểm xác nhận – thời điểm khách báo)	Ticket có dấu thời gian	Tuần
Thời gian xử lý	trung bình và P90 của (thời điểm khoanh vùng hoặc khắc phục – thời điểm báo)	Ticket + biên bản	Tuần
Tỷ lệ đạt cam kết (xác nhận / có mặt)	$\text{số ticket đúng hạn} \div \text{tổng ticket (và số có mặt đúng hạn} \div \text{số yêu cầu có mặt)}$	Ticket + biên bản	Tuần
Tỷ lệ đạt cam kết báo cáo nguyên nhân	$\text{số báo cáo đúng hạn} \div \text{số báo cáo đến hạn}$	Hồ sơ KPH	Tháng
Tỷ lệ tái phát	$(\text{số lỗi lặp lại cùng khách, cùng hiện tượng trong 90 ngày} \div \text{số khiếu nại đã đóng}) \times 100$	Hồ sơ KPH	Quý
Tỷ lệ chặn lỗi trước công đoạn sau	$(\text{số lỗi chặn trước công đoạn sau} \div \text{tổng số lỗi phát hiện}) \times 100$	Biên bản chặn lỗi theo ca	Tuần
Tỷ lệ mẫu đúng hạn	$(\text{số bộ mẫu giao đúng hạn} \div \text{số bộ mẫu đến hạn}) \times 100$	Quản lý mẫu	Tuần
Tỷ lệ chuyển đổi trả tiền	$(\text{số khách chấp nhận trả từ 70\% giá niêm yết trở lên} \div \text{số khách thí điểm}) \times 100$	Biên bản thương lượng	Cổng 90 ngày
Chi phí phục vụ trên doanh thu	$\text{tổng chi phí phục vụ kỹ thuật} \div \text{doanh thu sơn của nhà máy}$	Bảng chi phí phục vụ + ERP	Tháng
Lợi nhuận gộp sau chi phí phục vụ	$\text{lợi nhuận gộp sơn} - \text{chi phí phục vụ kỹ thuật}$	Kế toán	Tháng
Incremental Gross Profit	$(\text{GP sơn} + \text{doanh thu dịch vụ}) - \text{GP baseline chuẩn hoá theo sản lượng} - \text{chi phí tăng thêm}$	Kế toán	Quý
Mức sử dụng năng lực và thời gian hoàn vốn	$\text{số giờ có ticket} \div \text{số giờ sẵn có; và tháng đầu tiên mà dòng tiền tích lũy} \geq 0$	Bảng giờ công + kế toán	Tuần/Quý

10.2 Checklist đo baseline (30 ngày trước khi bán)

Danh sách kiểm tra bắt buộc, phải hoàn thành và có người ký trước khi đưa bất kỳ mức giá nào ra trao đổi với khách. Mỗi mục cần đủ số thật, không dùng ước lượng miệng.

#	Hạng mục cần đo	Đơn vị	Nguồn	Đã có?
1	Doanh thu sơn của khách trong 6 tháng	đồng	ERP	☐
2	Lợi nhuận gộp sơn của khách trong 6 tháng	đồng	Kế toán	☐
3	Giá bán bình quân và tỷ lệ chiết khấu theo tháng	đồng/tấn; %	ERP	☐
4	Số lô sản xuất và sản lượng theo tháng	lô; tấn hoặc đơn vị	ERP/báo cáo khách	☐
5	Số hồ sơ khiếu nại phát sinh theo tháng	hồ sơ	Hệ thống KPH	☐

#	Hạng mục cần đo	Đơn vị	Nguồn	Đã có?
6	Số khiếu nại theo hiện tượng (lệch màu, màng bóng/mờ, khô chậm, dính, lỗ kim, nứt)	hồ sơ	Hệ thống KPH	☐
7	Thời gian xử lý từng khiếu nại (từ lúc báo đến lúc đóng)	giờ	Hồ sơ KPH + báo cáo tuần	☐
8	Số lần kỹ thuật viên tới nhà máy	lượt/tháng	Báo cáo kỹ thuật tuần	☐
9	Giờ công kỹ thuật theo từng hoạt động (tại chỗ, từ xa, di chuyển, thử nghiệm)	giờ	Phiếu ghi giờ (mới)	☐
10	Số bộ mẫu đã làm cho khách	bộ/tháng	Quản lý mẫu	☐
11	Tỷ lệ mẫu giao đúng hạn	%	Quản lý mẫu	☐
12	Số đơn hàng mới và doanh thu mới phát sinh	đơn; đồng	ERP	☐
13	Số lô phải làm lại hoặc xử lý lại, khối lượng bị ảnh hưởng	lô; số lượng	Hồ sơ KPH + khách xác nhận	☐
14	Chi phí xử lý lại thực tế (nếu khách cung cấp được)	đồng	Khách cung cấp	☐
15	Phân loại trách nhiệm 5 nhóm cho 100% khiếu nại mới	hồ sơ	Soát của dịch vụ kỹ thuật + chất lượng	☐
16	Số lượt đi lại, quãng đường, chi phí công tác	lượt; km; đồng	Phiếu công tác/chi phí	☐
17	Mức sử dụng năng lực hiện tại của nhóm phục vụ khách đó	%	Ring-fence theo vùng	☐
18	Giá sơn hiện hành và bảng chiết khấu đang áp dụng	đồng	Kinh doanh	☐
19	Mẫu biên bản xác nhận kết quả đã được khách chấp thuận về hình thức	văn bản	Khách	☐
20	Đối chiếu với 2 khách đối chứng cùng quy mô	bộ số liệu	Cùng nguồn	☐

Nguyên tắc: hạng mục nào chưa đo được thì ghi rõ “chưa có” và ghi phần thiếu, tuyệt đối không điền số ước lượng vào chỗ trống. Nếu hơn 20% hạng mục trọng yếu bị thiếu thì chưa được bán dịch vụ cho khách đó.

10.3 Mẫu biên bản xác nhận kết quả với khách

Mẫu dưới đây dùng cho từng kỳ (tháng) trong thí điểm và sau đó. Biên bản có chữ ký hai bên là chứng từ bắt buộc để tính KPI và là căn cứ khi tranh luận về trách nhiệm.

BIÊN BẢN XÁC NHẬN KẾT QUẢ DỊCH VỤ KỸ THUẬT	
Kỳ xác nhận	Tháng / 20.....
Nhà máy / khách hàng	
Tầng dịch vụ đang áp dụng	☐ Cơ bản (đi kèm) ☐ Tiêu chuẩn ☐ Cao cấp
Người đại diện của công ty	Họ tên - chức danh:
Người đại diện của khách	Họ tên - chức danh:
Số cuộc viếng thăm kỹ thuật	Theo định mức lượt; thực tế lượt
Số bộ mẫu đã làm	Theo định mức bộ; thực tế bộ; số giao đúng hạn bộ

BIÊN BẢN XÁC NHẬN KẾT QUẢ DỊCH VỤ KỸ THUẬT	
Số khiếu nại phát sinh và phân loại	Tổng; lỗi sơn; lỗi phối; lỗi thao tác; lỗi điều kiện; chưa rõ
Thời gian xác nhận sự cố	Trung bình; cao nhất
Thời gian xử lý sự cố	Trung bình; cao nhất
Báo cáo nguyên nhân chính thức	Số báo cáo; số đúng hạn; nội dung chính:
Báo cáo kỹ thuật gửi khách	Số báo cáo trong kỳ:
Việc phát sinh ngoài định mức	Nội dung:; hai bên đã trao đổi ngày
Chi phí dịch vụ theo phụ lục	Số tiền: đồng (nếu đã có hợp đồng) / Chưa phát sinh (thí điểm)
Kết luận của hai bên	Công ty xác nhận đã thực hiện đúng các mốc cam kết trong kỳ. Hai bên ghi nhận kết quả và các việc cần cải thiện ở kỳ sau.
Việc cần làm kỳ sau	1) 2) 3)
Chữ ký của công ty	Ngày tháng năm
Chữ ký của khách	Ngày tháng năm

Lưu ý khi dùng mẫu: biên bản chỉ ghi nhận hành vi và kết quả đo được, không ghi nhận “chất lượng phục vụ đạt yêu cầu” hay bất kỳ câu nào có thể bị hiểu là cam kết sản xuất không có lỗi.

10.4 Những điểm chưa viết được trong tài liệu này và lý do

Ghi rõ để không tô hồng. Các mục sau **chưa thể chốt bằng số** ở thời điểm 23/09/2026:

Nội dung chưa chốt được	Vì sao	Cách giải quyết và thời hạn
Giá dịch vụ chính thức	Chưa có số thật về chi phí phục vụ và chưa ai xác nhận sẵn sàng trả. Mọi mức giá trong tài liệu là khung nội bộ	Đo trong thí điểm; chốt sau cổng ngày 90 (Trường dịch vụ kỹ thuật + kế toán + kinh doanh)
Giá sàn theo chi phí	Cần bảng lương thật, công tác phí thật và mức sử dụng năng lực thật của nhóm tham gia	Đề nghị kế toán trích bảng lương và chi phí công tác 6 tháng của nhóm phục vụ 5 điểm đo - hạn ngày 15
Loaded cost thật của 200 người	Chưa có bảng lương, phụ cấp, công tác phí, thiết bị theo từng nhóm	Chỉ giữ được dạng 3 kịch bản cho tới khi kế toán xác nhận
Số FTE tương đương trong 200 người	Cộng tác viên không phải toàn thời gian; một phần làm nghiên cứu, chất lượng, làm mẫu nội bộ	Yêu cầu nhân sự và kỹ thuật xác nhận theo vùng - hạn ngày 20
Số sự cố đồng thời theo khung giờ (P90/P95)	Dữ liệu ticket hiện chưa có dấu thời gian đầy đủ; hồ sơ cũ chỉ có ngày	Thu thập dấu thời gian từ ngày đầu thí điểm; sau 60 ngày mới đủ dữ liệu để tính
Biên gộp sơn thật theo khách	Tài liệu dùng giả định 20% để minh họa tỷ lệ; chưa lấy số thật	Kế toán trích lợi nhuận gộp theo khách cho 6 tháng - hạn ngày 10
Chi phí làm lại của khách	Hồ sơ khiếu nại hiện không có trường chi phí làm lại và không có số lượng ảnh hưởng	Đo trong 39 vụ đang mở và lấy mẫu 120 - 160 hồ sơ cũ; chỉ tính tiền khi có bằng chứng số lượng
Bảng giá theo chuyên/ca và mức cam kết thời gian có mặt theo vùng	Cần dữ liệu nhân lực theo chuyên, số chuyên đăng ký, phân vùng và thời gian di chuyển thực tế	Lập bản đồ nhà máy theo cụm địa lý - hạn ngày 45; bảng giá tăng Cao cấp chỉ soạn khi có khách yêu cầu
Thác nước thuế suất và mã dịch vụ	Phụ thuộc xác nhận của kế toán trưởng và tư vấn thuế	Yêu cầu văn bản xác nhận trước khi xuất hoá đơn dịch vụ đầu tiên

Ngoài ra, tài liệu này **không đưa ra dự báo doanh thu dịch vụ cho năm 2027**. Bất kỳ con số nào kiểu “có thể đạt 3,6 tỷ đồng/năm từ 10 khách trả 30 triệu” chỉ là cơ hội lý thuyết, chưa tồn tại và không được dùng làm mục tiêu hay ngân sách.

Kết luận cuối cùng của tài liệu: việc đóng gói phải bắt đầu bằng đo lường và định mức, không phải bằng bảng giá. Nếu sau 90 ngày có khách trả tiền thật và không có dấu hiệu bù giá sơn, đó là cơ sở để mở rộng. Nếu không, chương trình vẫn để lại thứ có giá trị: biết được mỗi nhà máy đang tiêu tốn bao nhiêu nguồn lực kỹ thuật và đang đóng góp bao nhiêu lợi nhuận gộp.