**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

---

**NGÔ TUẤN LINH**

# QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI TỔNG CÔNG TY VIỄN THÔNG MOBIFONE TRONG THỜI KỲ CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 60.34.01.02**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ**

HÀ NỘI – NĂM 2021

Luận văn được hoàn thành tại

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. VŨ TRỌNG PHONG**

**Phản biện 1: TS. HỒ HỒNG HẢI**

**Phản biện 2: TS. ĐẶNG THỊ VIỆT ĐỨC**

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: 09 giờ 00 ngày 28 tháng 8 năm 2021

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

# MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài

Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra mạnh mẽ là cơ hội để phát triển nhưng cũng ẩn chứa nhiều thách thức đối với mọi doanh nghiệp và mọi nền kinh tế. Đối với các doanh nghiệp viễn thông, sự phát triển ngày càng nhanh và mạnh mẽ của công nghệ thúc đẩy các doanh nghiệp này phải luôn chủ động đẩy mạnh đổi mới sáng tạo, nghiên cứu phát triển để vươn lên đi đầu trong xu thế công nghệ mới.

Một trong những cách thức quan trọng để các doanh nghiệp này có thể tìm kiếm lợi thế cạnh tranh đó là thông qua việc thiết lập và duy trì, đồng thời cải thiện các mối quan hệ trao đổi có lợi và lâu dài với khách hàng, hay nói cách khác là tập trung vào quản trị quan hệ khách hàng.

Tổng công ty Viễn thông MobiFone cần phải vận dụng tối đa các tiềm năng sẵn có không chỉ về mặt tài chính để nâng cao lợi nhuận mà còn phải tận dụng tiềm năng về mặt công nghệ hạ tầng để phát triển quản trị quan hệ khách hàng theo hướng 4.0. Tuy nhiên, thực tế hiện nay, Tổng công ty Viễn thông MobiFone mới chỉ đang nhận thức về quản trị quan hệ khách hàng là hoạt động xây dựng và khai thác hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng trong việc ra quyết định marketing cũng như xây dựng chính sách kinh doanh. Các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone vẫn chủ yếu dựa vào nhân lực, giao tiếp trực tiếp với khách hàng, thủ tục chưa tạo sự thuận lợi cho khách hàng. MobiFone cũng chưa xây dựng được

cơ sở dữ liệu khách hàng tập trung và cơ chế quản lý thông tin khách hàng hiệu quả, gây nhiều khó khăn, bất cập trong việc phát triển quản trị quan hệ khách hàng theo quy mô lớn.

Vì vậy, việc hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone là một vấn đề cấp thiết trên phương diện lý luận cũng như thực tiễn.

Xuất phát từ những lý do trên, tác giả đã lựa chọn đề tài "*Quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0*" để làm đề tài nghiên cứu của mình.

## 2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Quản trị quan hệ khách hàng đang dần trở thành một trong những công cụ quản lý kinh tế tiên tiến của nhà quản trị để phân tích thói quen, nhu cầu của khách hàng, quản lý các chiến  dịch tiếp thị và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Một số công trình nghiên cứu điển hình về quản trị quan hệ khách hàng như sau:

- Luận án tiến sĩ (2013) của tác giả Nguyễn Hoài Long với đề tài "*Quản trị quan hệ khách hàng trong kinh doanh bảo hiểm vật chất xe cơ giới tại các doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam*" được thực hiện tại Đại học Kinh tế quốc dân.
- Luận án tiến sĩ (2017) của tác giả Nguyễn Văn Thủy với đề tài "*Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai thành công giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*" được thực hiện tại Đại học Kinh tế quốc dân.

- Bài báo khoa học (2019) của nhóm tác giả Chu Thị Hà và Đinh Thị Ngọc Hà với đề tài "*Quản trị doanh nghiệp trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0*" được đăng trên Tạp chí tài chính.

- Nghiên cứu khoa học "*Industry 4.0 engages customers*" của Công ty TNHH Kiểm toán Deloitte năm 2016.

Như vậy, đã có nhiều nghiên cứu tìm hiểu và nghiên cứu các nội dung liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng thuộc nhiều ngành nghề, lĩnh vực khác nhau, bao gồm cả viễn thông. Tuy nhiên, những nghiên cứu liên quan đến quản trị khách hàng tại công ty viễn thông mới chỉ nhắm đến phạm vi đối tượng hẹp là khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông và phạm vi địa lý là tại một chi nhánh quy mô nhỏ.

## 3. Mục đích nghiên cứu của đề tài

- Nghiên cứu và hệ thống hóa những vấn đề lý luận về quản trị quan hệ khách hàng, chỉ rõ khái niệm, nội dung và vai trò của quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp, từ đó làm cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone.

- Xem xét, đánh giá công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone thời gian qua trên các mặt kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế.

- Đề xuất những giải pháp có thể thực hiện trong thời gian tới nhằm giúp MobiFone hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng.

## 4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu:

+ Trên góc độ lý thuyết: Tìm hiểu, nghiên cứu những vấn đề lý luận về quan hệ khách hàng, quản trị quan hệ khách hàng và những ảnh hưởng của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đến quản trị quan hệ khách hàng.

+ Trên góc độ thực tiễn: Tìm hiểu, nghiên cứu thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone. Tìm hiểu nhận thức và đánh giá của khách hàng viễn thông với MobiFone (liên quan đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng).

- Phạm vi nghiên cứu:

+ *Về không gian:* tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone.

+ *Về thời gian:* giai đoạn từ năm 2017-2020.

+ *Về mặt đối tượng:* Công tác quản trị quan hệ khách hàng sử dụng dịch vụ và khách hàng tiềm năng của MobiFone.

## 5. Phương pháp nghiên cứu

Trong khuôn khổ nghiên cứu của luận văn, tác giả sử dụng các phương pháp cụ thể sau:

### *5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu*

Mục đích của phương pháp thu thập dữ liệu là nhằm mang lại các thông tin hữu ích, chuẩn bị cho việc nghiên cứu. Trong quá trình nghiên cứu, các phương pháp thu thập dữ liệu được sử dụng là:

- *Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp*
- *Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp*
- *Phương pháp phỏng vấn trực tiếp*
- *Phương pháp quan sát*

### *5.2. Phương pháp tổng hợp và xử lý dữ liệu*

Mục đích của việc tác giả sử dụng phương pháp tổng hợp và xử lý dữ liệu là đưa ra bộ dữ liệu hoàn chỉnh nhất sau công đoạn thu thập dữ liệu để phục vụ cho việc nghiên cứu. Điều này cũng giúp loại bỏ các thông tin nhiễu và giữ lại các thông tin có ích nhất, đồng thời kiểm tra lại được tính khoa học, hợp lý của thông tin, có được cái nhìn tổng quát về toàn bộ vấn đề.

- *Phương pháp thống kê mô tả*
- *Phương pháp phân tích SWOT*
- *Phương pháp so sánh*

## 6. Kết cấu luận văn

Ngoài lời mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn bao gồm 3 chương:

Chương 1: Một số vấn đề chung về quản trị quan hệ khách hàng.

Chương 2: Công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0.

# CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

## 1.1. Lý luận chung về khách hàng

### *1.1.1. Khái niệm khách hàng*

Theo quan điểm của Marketing, tác giả Philip Kotler – người được mệnh danh cha đẻ Marketing hiện đại định nghĩa: thị trường của

một doanh nghiệp là tập hợp các khách hàng hiện tại và cả khách hàng tiềm năng của doanh nghiệp, những người có mong muốn, có khả năng mua và có điều kiện thực hiện hành vi mua sản phẩm đó. Tập hợp khách hàng của doanh nghiệp thường được chia thành hai nhóm: khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức. Nghiên cứu thị trường chính là nghiên cứu tập khách hàng của doanh nghiệp đó và một số yếu tố thị trường khác.

### *1.1.2. Phân loại khách hàng*

Có thể kể đến các tiêu chí phân loại khách hàng như sau:

**(1) Lợi ích đến từ khách hàng**

**(2) Đối tượng mua sản phẩm**

**(3) Giai đoạn bán hàng**

**(4) Đặc điểm nhân khẩu học của khách hàng**

**(5) Mối quan hệ của khách hàng với doanh nghiệp**

**(6) Nhu cầu khách hàng**

Ngoài ra, doanh nghiệp còn có thể kết hợp và phân loại khách hàng theo nhiều tiêu chí khác nhau như theo giai đoạn bán hàng, theo mối quan hệ của khách hàng với doanh nghiệp, hành vi tiêu dùng, đặc điểm nhân khẩu học (nhóm tuổi liên quan đến vị trí công việc, thu nhập, hoàn cảnh kinh tế…), tâm lý, lòng tin và lối sống…

### *1.1.3. Giá trị dành cho khách hàng và sự thỏa mãn giá trị của khách hàng*

Theo Philip Kotler và Kevin Lane Keller (2006), *"sự thỏa mãn hay sự hài lòng của khách hàng (Customer Satisfaction) là cảm giác thích thú hoặc thất vọng của một người, là kết quả của việc so*

*sánh kết quả họ cảm nhận được với mong đợi của họ về sản phẩm"*. Còn giá trị dành cho khách hàng (do khách hàng cảm nhận) là *"sự khác biệt giữa đánh giá của khách hàng theo quan điểm về lợi ích họ có thể nhận được so với chi phí họ phải bỏ ra cho cùng sản phẩm đó và so với các lựa chọn khác sản phẩm khác có thể thay thế"*.

## 1.2. Lý luận chung về quản trị quan hệ khách hàng

### *1.2.1. Khái niệm quan hệ khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng*

*1.2.1.1. Quan hệ khách hàng*

Quan hệ khách hàng là mối quan hệ phát sinh trong quá trình tương tác giữa người bán – người mua. Mối quan hệ khách hàng cũng được coi là tài sản vô hình của doanh nghiệp mặc dù khó xác định giá trị nhưng là tiền đề để doanh nghiệp duy trì và phát triển.

*1.2.1.2. Quản trị quan hệ khách hàng*

Theo một cách tổng quan, CRM là tập hợp các hoạt động mang tính chiến lược kinh doanh cốt lõi, các quy trình và bộ phận nội bộ cũng như mạng lưới bên ngoài nhằm cung cấp giá trị tối đa cho khách hàng và thu lợi nhuận. Để vận hành tốt, CRM phải dựa trên dữ liệu khách hàng chất lượng và được phân tích trên các hệ thống công nghệ thông tin tương xứng.

### *1.2.2. Vai trò của quản trị quan hệ khách hàng*

**(1) Đối với khách hàng**

**(2) Đối với doanh nghiệp**

**(3) Đối với nhà quản lý**

**(4) Đối với nhân viên**

### *1.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng*

*1.2.3.1. Nhân tố khách quan (bên ngoài doanh nghiệp)*

*1.2.3.2. Nhân tố chủ quan (bên trong doanh nghiệp)*

## 1.3. Nội dung và quy trình quản trị quan hệ khách hàng

### *1.3.1. Nội dung của quản trị quan hệ khách hàng*

Quản trị quan hệ khách hàng bao gồm những nội dung sau:

*1.3.1.1. Cơ sở dữ liệu khách hàng*

*1.3.1.2. Phân tích và khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng*

*1.3.1.3. Tạo sự trải nghiệm khách hàng*

*1.3.1.4. Tạo giá trị và cá biệt hóa khách hàng*

*1.3.1.5. Vòng đời khách hàng*

*1.3.1.6. Kiểm soát, kế thừa và phát triển*

### *1.3.2. Các dạng quản trị quan hệ khách hàng*

Ảnh hưởng bởi các quan điểm quản trị khác nhau và chưa có khái niệm đồng nhất tuyệt đối giữa các quan điểm nên các dạng CRM khác nhau đã được hình thành:

- **CRM phân tích (Analytical CRM)**
- **CRM quy trình vận hành (Operational CRM)**
- **CRM hợp tác (Collaborative CRM)**
- **CRM chiến lược (Strategic CRM)**

Với 3 dạng chính và dạng CRM hợp tác, doanh nghiệp có thể tận dụng các dạng CRM một cách đồng thời và linh hoạt.

### *1.3.3. Quy trình quản trị quan hệ khách hàng*

Tác giả đã tổng hợp và đưa ra quy trình CRM gồm 5 giai đoạn theo quan điểm CRM chiến lược làm trọng tâm, các quan điểm CRM khác phụ trợ:

*(1) Giai đoạn 1: Khảo sát và xây dựng chiến lược*

*(2) Giai đoạn 2: Tạo ra những nền tảng ban đầu*

*(3) Giai đoạn 3: Xây dựng các nhân tố để triển khai*

*(4) Giai đoạn 4: Thực thi CRM*

*(5) Giai đoạn 5: Đo lường, đánh giá kết quả thực thi CRM*

## 1.4. Ảnh hưởng của Cách mạng công nghiệp 4.0 đến quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp

### *1.4.1. Khái niệm và đặc trưng của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0*

Đặc trưng của IR 4.0 là sự cải tiến công nghệ mang tính đột phá và không ngừng phát triển công nghệ, thông qua việc tăng cường sử dụng các công nghệ này như kết nối truyền dẫn thông tin di động (Cho đến thời điểm hiện tại là công nghệ 5G), kết nối internet vạn vật (IoT), Tập hợp dữ liệu lớn (Big Data), trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence – AI), công nghệ điện toán đám mây (Cloud Computing, công nghệ chuỗi – khối (Blockchain), các công nghệ robot tự động, phương tiện tự điều khiển.

### *1.4.2. Ảnh hưởng của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 đến quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp*

Với tính năng động của các ngành viễn thông, ICT, vai trò của CRM đang trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Đây là quá trình liên quan đến việc theo dõi và đánh giá tất cả tương tác của khách hàng với

doanh nghiệp nhưng bằng việc ứng dụng công nghệ mới trong IR 4.0 vào quá trình quản trị quan hệ khách hàng sẽ giúp cho các doanh nghiệp dễ dàng tập trung dữ liệu thông tin, đơn giản hóa quy trình, đo lường chính xác, tức thời và luôn đảm bảo sự tương tác với khách hàng ở mức hài hòa, đem lại cảm giác tiện nghi nhất.

### *1.4.3. Kinh nghiệm ứng dụng công nghệ trong quản trị quan hệ khách hàng trên thế giới*

Một số doanh nghiệp lớn trên thế giới đã ứng dụng công nghệ của IR 4.0 vào trong quá trình thực tế sản xuất và kinh doanh, đặc biệt trong CRM là: Hãng hàng không American Airlines (AA), Ngân hàng CitiBank.

## Kết luận chương 1

Khái niệm về quản trị quan hệ khách hàng có thể được nhìn nhận dưới nhiều góc độ (góc độ công nghệ, góc độ kinh doanh, góc độ marketing) và nhiều cấp độ của doanh nghiệp (cấp tầm nhìn chiến lược chung, cấp chiến lược kinh doanh, cấp chiến thuật). CRM do đó là một phạm trù rộng và phức tạp nên phụ thuộc nhiều nhân tố ảnh hưởng. Việc nắm bắt rõ các nhân tố ảnh hưởng, mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố không chỉ giúp các nhà quản trị đưa ra biện pháp thích hợp nhằm hoàn thiện công tác quản trị khách hàng. Ngoài ra, Chương 1 cũng đi sâu nghiên cứu các nội dung của CRM (bao gồm cả các dạng và quy trình CRM) để làm cơ sở phân tích, đánh giá công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone.

# CHƯƠNG 2: CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI TỔNG CÔNG TY VIỄN THÔNG MOBIFONE

## 2.1. Giới thiệu khái quát về Tổng công ty Viễn thông MobiFone

### *2.1.1. Quá trình thành lập và phát triển*

*2.1.1.1. Tổng quan về Tổng công ty Viễn thông MobiFone*

*2.1.1.2. Quá trình thành lập và phát triển*

*2.1.1.3. Cơ cấu tổ chức*

*2.1.1.4. Chất lượng nguồn nhân lực*

*2.1.1.5. Lĩnh vực kinh doanh*

### *2.1.2. Kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Viễn thông MobiFone giai đoạn 2017 – 2019*

*2.1.2.1. Tình hình sản xuất kinh doanh giai đoạn 2017 – 2019*

Giai đoạn 2017 – 2019 là giai đoạn mà Tổng công ty Viễn thông MobiFone có nhiều chuyển biến trong chiến lược kinh doanh, vừa duy trì những lĩnh vực viễn thông đồng thời tìm những hướng đi, ngành nghề mới để gia tăng doanh thu và lợi nhuận.

**Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh của MobiFone (2017 – 2019)**

*Đơn vị tính: tỷ đồng*

| STT | Chỉ tiêu | Năm 2017 | Năm 2018 | Năm 2019 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Tổng doanh thu hợp nhất | 44.206 | 38.883 | 25.534 |
| 2 | Lợi nhuận trước thuế hợp nhất | 5.642 | 5.919 | 6.191 |
| 3 | Nộp ngân sách nhà nước (Công ty mẹ) | 5.148 | 5.831 | 5.882 |

*(Nguồn: Báo cáo đánh giá về kết quả thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2017 – 2019 của MobiFone)*

*2.1.2.2. Những thay đổi chủ yếu trong sản xuất kinh doanh*

Phát huy lợi thế của doanh nghiệp công nghệ, sớm được tiếp cận với khái niệm IR 4.0, MobiFone đã tập trung nguồn lực nghiên cứu triển khai một số công nghệ cốt lõi của IR 4.0 là điện toán đám mây, phân tích dữ liệu lớn Big Data, trí tuệ nhân tạo AI, v.v…

*2.1.2.3. Cơ hội và thách thức đến hoạt động sản xuất kinh doanh*

***a. Cơ hội***

- Xu hướng tăng nhanh của thị trường Mobile Game, nội dung quảng cáo số, dịch vụ số, thanh toán di động.
- Thị trường mạng di động tại Việt Nam được dự báo có tốc độ tăng trưởng cao khi áp dụng công nghệ 5G.

***b. Thách thức***

- MobiFone chưa phủ sóng được toàn quốc với chất lượng cao nhất khiến việc gia tăng thị phần khó khăn.
- Hệ thống quản lý chất lượng, quy trình bán hàng, chăm sóc khách hàng của MobiFone chưa cải tiến và đáp ứng quá trình triển khai thực tế.
- Ảnh hưởng từ sự điều chỉnh bổ sung, sửa đổi các chính sách chuyên ngành của cơ quan quản lý nhà nước như Bộ TTTT, Cục Viễn thông.
- Ảnh hưởng bởi các yếu tố như thuế/phí sử dụng đất, giá điện, nhiên liệu, các loại chi phí phát sinh tăng.

## 2.2. Thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone

### *2.2.1. Đặc điểm khách hàng của Tổng công ty Viễn thông MobiFone*

*2.2.1.1. Khách hàng cá nhân*

*2.2.1.2. Khách hàng doanh nghiệp*

*2.2.1.3. Khách hàng Chính phủ*

*2.2.1.4. Khách hàng nội bộ*

Tổng quan lại, khách hàng của MobiFone chủ yếu đang được định danh theo thuê bao (subscriber) thay vì định danh rõ đến đặc điểm nhân khẩu học của khách hàng. Thuê bao khách hàng tập trung chủ yếu ở nhóm khách hàng cá nhân với độ tuổi trung niên (35 – 50 tuổi) và một phần nhóm khách hàng doanh nghiệp tại các thành phố trọng điểm (Hà Nội, Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Hải Phòng, v.v…).

### *2.2.2. Thực trạng nhận thức và chiến lược quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone*

Đến cuối năm 2011, Quan điểm của MobiFone lúc này vẫn xem CRM như một hệ thống công nghệ thông tin, khiến cho CRM không được nhìn nhận đúng giá trị.

Đến giai đoạn 2015 – 2020, khả năng tìm kiếm, phát triển khách hàng mới của MobiFone không theo đúng kỳ vọng, bài toán giữa thị trường, sản phẩm, khách hàng, doanh thu lại một lần nữa khiến MobiFone phải đặt câu hỏi về khả năng triển khai CRM trên mọi mặt của doanh nghiệp.

### *2.2.3. Thực trạng thực hiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone*

Vẫn duy trì và phát triển những khách hàng mới, các đơn vị trực thuộc của MobiFone tận dụng tối đa những hệ thống, công cụ sẵn có và phần nhiều là nhân lực để quản trị, theo dõi khách hàng. Cũng bởi Tổng công ty chưa định hình rõ chiến lược áp dụng quản trị quan hệ khách hàng toàn Tổng công ty mà chỉ đơn thuần coi CRM như hệ thống thu thập dữ liệu, ghi nhận phản ánh, khiếu nại của khách hàng để phản hồi, chăm sóc khách hàng.

Trong quá trình sử dụng theo quan điểm CRM phân tích, các đơn vị kinh doanh của MobiFone chủ yếu thu thập và khai thác cơ sở dữ liệu theo nội dung hướng dẫn sẵn có của một hệ thống phần mềm CRM cơ bản, kết hợp với các chính sách chăm sóc khách hàng để đưa ra cơ chế ưu đãi cho khách hàng, cho nhân viên bán hàng theo đặc thù từng địa bàn. Hệ thống CSDL khách hàng chưa được sử dụng với đúng mục đích thiết lập, duy trì và phát triển mối quan hệ khách hàng một cách thường xuyên, liên tục và khoa học.

### *2.2.4. Đánh giá của khách hàng về các hoạt động liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng của Tổng công ty Viễn thông MobiFone*

Công việc khảo sát khách hàng hiện tại chỉ được thu thập theo những dự án, không mang tính thường xuyên và thường là kết quả đánh giá của khách hàng sau khi đã đưa ra quyết định *sử dụng sản phẩm của MobiFone* hoặc *không sử dụng sản phẩm của MobiFone*,

không có khảo sát, đánh giá của khách hàng trong quá trình lựa chọn sản phẩm – khi MobiFone tư vấn bán hàng cho khách hàng.

### *2.2.5. Tình hình ứng dụng công nghệ trong công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone*

MobiFone đang duy trì, vận hành hơn 80 hệ thống công nghệ thông tin. Số lượng hệ thống công nghệ thông tin lớn tuy mang lại những lợi ích cho MobiFone nhưng kèm theo đó là nhiều nhược điểm, bất tiện trong quá trình sử dụng.

## 2.3. Nhận xét về công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone

### *2.3.1. Kết quả đạt được*

Thứ nhất, đối tượng khách hàng của MobiFone đa dạng.

Thứ hai, MobiFone có sẵn tệp cơ sở dữ liệu khách hàng lớn.

Thứ ba, Hệ thống kênh phân phối của MobiFone rộng khắp toàn quốc.

Thứ tư, MobiFone đã có một số nền tảng hệ thống và quy trình vận hành.

### *2.3.2. Những hạn chế, tồn tại và nguyên nhân*

*2.3.2.1. Hạn chế, tồn tại*

Thứ nhất, thị phần khách hàng sử dụng MobiFone đang liên tục giảm.

Thứ hai, MobiFone chưa có tính đồng bộ trong các tiêu chí, cách thức quản lý khách hàng và đặc biệt chưa xây dựng được chân dung khách hàng.

Thứ ba, khả năng kiểm soát các hoạt động của MobiFone chưa tốt.

Thứ tư, MobiFone thiếu sự liên kết giữa các sản phẩm dịch vụ dẫn đến khó tạo ra giá trị cũng như trải nghiệm tốt cho khách hàng.

Thứ năm, quan điểm và hệ thống CRM đang triển khai tại MobiFone trở nên lỗi thời và không có khả năng kết nối với những hệ thống khác.

Thứ sáu, MobiFone không có khả năng chủ động trong toàn bộ chuỗi cung ứng sản xuất.

*2.3.2.2. Nguyên nhân*

Thứ nhất, cơ sở hạ tầng mới chỉ tập trung ở những thị trấn, thành phố trọng điểm dẫn đến việc khai thác khách hàng gặp khó khăn.

Thứ hai, không có sự đồng nhất quan điểm CRM giữa các cấp lãnh đạo và nhân viên trong MobiFone.

Thứ ba, MobiFone thiếu định hướng trong các lĩnh vực kinh doanh, đặc biệt là các lĩnh vực mới khiến khả năng trải nghiệm và tạo giá trị cho khách hàng thấp.

Thứ tư, MobiFone phụ thuộc quá nhiều vào các đối tác trong một chuỗi cung ứng.

Thứ năm, nhận thức và nguồn nhân lực của MobiFone chưa cao.

**Kết luận chương 2**

Dựa trên việc đánh giá công tác quản trị quan hệ khách hàng của Tổng công ty Viễn thông MobiFone, tác giả đưa ra nhận xét, đánh giá các mặt kết quả đạt được và những hạn chế trong công tác quản trị quan hệ khách hàng của Tổng công ty. Những hạn chế có thể xuất phát từ nguyên nhân bên ngoài hoặc bên trong doanh nghiệp, từ nguyên nhân khách quan hoặc chủ quan. Từ đó làm cơ sở đề xuất các giải pháp

cần thiết nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại MobiFone trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0.

# CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI TỔNG CÔNG TY VIỄN THÔNG MOBIFONE TRONG THỜI KỲ CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0

## 3.1. Mục tiêu và định hướng phát triển của Tổng công ty Viễn thông MobiFone trong thời gian tới

### *3.1.1. Bối cảnh kinh tế - xã hội*

*3.1.1.1. Triển vọng vĩ mô và thị trường Việt Nam trong thời gian tới*

*3.1.1.2. Triển vọng ngành ICT*

Trong khoảng 13 năm qua, thị trường viễn thông vốn đã hình thành thế "chân vạc", là môi trường cạnh tranh giữa ba nhà mạng chủ chốt gồm Viettel, VNPT và MobiFone, chiếm 96% thị phần viễn thông. ***Vẫn chưa có nhân tố mới nào xuất hiện, đe dọa vị thế của ba nhà khai thác dịch vụ viễn thông lớn nhất Việt Nam này.***

### *3.1.2. Mục tiêu phát triển của Tổng công ty*

Giai đoạn 2021-2025, mục tiêu phát triển của MobiFone sẽ là xây dựng và phát triển MobiFone trở thành Tổng công ty nhà nước vững mạnh, năng động, hiệu quả và bền vững; có năng lực cạnh tranh trong nước và quốc tế; thực hiện tốt nhiệm vụ công ích; góp phần thúc đẩy kinh tế xã hội, quốc phòng, an ninh; giữ vững vai trò doanh nghiệp chủ chốt trên thị trường viễn thông di động.

### *3.1.3. Định hướng phát triển của Tổng công ty*

Trong giai đoạn chuyển mình sang các lĩnh vực công nghệ thông tin, dịch vụ số, nội dung số, MobiFone đang từng bước xây dựng kế hoạch, định hướng phát triển trong giai đoạn 2021-2025.

## 3.2. Các giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0

### *3.2.1. Hoàn thiện và khai thác cơ sở dữ liệu để xây dựng chân dung khách hàng*

Quá trình kinh doanh của MobiFone với bề dày lịch sử làm nên CSDL không hề nhỏ của MobiFone, tuy vậy, CSDL này cần được quy hoạch lại và phát triển để tránh bị phân tán dữ liệu trên mỗi hệ thống quản lý sản phẩm dịch vụ khác nhau. Kế thừa những thông tin dữ liệu cũ, MobiFone nên xây dựng bộ tiêu chuẩn thông tin CSDL khách hàng mới, dựa trên những nhóm khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp, khách hàng Chính phủ và khách hàng nội bộ.

### *3.2.2. Đa dạng hóa quá trình trải nghiệm khách hàng*

**Để gia tăng sự trải nghiệm và cung cấp một quá trình trải nghiệm liền mạch cho khách hàng, triển khai CRM là điều tất yếu.**

Trong các kênh tương tác truyền thống, MobiFone cần duy trì và cải thiện cách quản lý kênh bằng công nghệ để có thể thu thập dữ liệu, đo đếm hiệu quả tự động thay vì quản lý thủ công như hiện tại, bởi các kênh truyền thống vẫn đang chiếm tỷ trọng cao trong việc tiếp cận khách hàng.

Đối với kênh tương tác online, MobiFone phải xây dựng được một platform chung cho các ứng dụng tương tác online với khách hàng như Website, Mobile apps và có thể là thương mại điện tử. Tại đây, khái niệm Omni-Channel được nhắc đến với MobiFone là sự phát triển từ hình thức Multi-Channel vốn đã hoạt động lâu đời.

Ngoài ra, với kênh tương tác online, MobiFone có thể hướng đến khả năng xây dựng một siêu ứng dụng tích hợp mọi sản phẩm dịch vụ, đồng thời vận dụng những công nghệ của IR 4.0.

### *3.2.3. Tạo ra giá trị cho khách hàng*

Tạo ra giá trị cho khách hàng thông qua việc:

- Tạo ra giá trị từ sản phẩm, dịch vụ cốt lõi.
- Tạo ra giá trị từ các sản phẩm, dịch vụ mới.
- Tạo ra giá trị từ dịch vụ theo kèm.
- Tạo ra giá trị từ yếu tố con người.
- Tạo ra giá trị từ hệ thống mạng lưới cung ứng dịch vụ.

### *3.2.4. Nâng cao nhận thức và năng lực của nhân sự doanh nghiệp*

Hệ thống CRM hay nhiều hệ thống công nghệ thông tin khác đã triển khai trước đây của MobiFone không được sử dụng hết năng suất dẫn đến một thời gian sau dần bị loại bỏ. Ngoài yếu tố hệ thống chưa đáp ứng hết các tính năng, MobiFone cũng phải đánh giá cả yếu tố nhân sự tham gia hệ thống (lãnh đạo, nhân viên, mô hình hoạt động chung cho toàn doanh nghiệp).

### *3.2.5. Điều chỉnh quy trình kinh doanh gắn với quản trị quan hệ khách hàng*

Triển khai CRM toàn diện doanh nghiệp là MobiFone sẽ phải tổng hợp các quy trình có sẵn, kết nối với nhau thành một quy trình sản xuất, kinh doanh tổng thể, liền mạch và đồng bộ tương thích với các khâu vận hành của CRM.

### *3.2.6. Đồng bộ hệ thống quản trị quan hệ khách hàng với các hệ thống hiện hữu khác trong doanh nghiệp*

Do mức độ rời rạc giữa hơn 80 hệ thống công nghệ thông tin hiện tại, MobiFone buộc phải quy hoạch lại hệ thống công nghệ thông tin nội bộ nhằm cải tổ cách hoạt động, vận hành hiện tại.

### *3.2.7. Xây dựng chiến lược marketing hiệu quả*

Chiến lược marketing cần phải được xây dựng ở cả mảng thị trường, sản phẩm và phân phối.

**Tổng kết lại, các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại MobiFone trong IR 4.0** đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự đồng lòng, nhất quán xuyên suốt lãnh đạo đến nhân viên trong việc thay đổi quan điểm về CRM, về mô hình vận hành thiếu tính chủ động; phát triển nhận thức và nguồn nhân lực; ứng dụng các công nghệ mới một cách có hệ thống, bài bản. Từ đó làm tiền đề hướng đến những CSDL, trải nghiệm và giá trị khách hàng chất lượng hơn, đem lại khách hàng và doanh thu hiệu quả cho MobiFone.

## Kết luận chương 3

Chương 3 phản ánh các mục tiêu, định hướng phát triên của Tổng công ty Viễn thông MobiFone trong giai đoạn tiếp theo, đồng thời căn cứ việc phân tích, đánh giá thực trạng, những điểm tích cực, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong công tác quản trị quan hệ khách hàng đã được chỉ ra ở Chương 2 để đề xuất, một số giải pháp cơ bản, cấp thiết với Tổng công ty viễn thông MobiFone nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại các doanh nghiệp viễn thông, công nghệ thông tin nói chung cũng như đối với Tổng công ty Viễn thông MobiFone nói riêng trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0.

# KẾT LUẬN

Xuất phát từ tầm quan trọng của công tác quản trị quan hệ khách hàng đối với mỗi doanh nghiệp và ý nghĩa của quản trị quan hệ khách hàng với vai trò là một công cụ đắc lực giúp doanh nghiệp đưa ra những định hướng, chiến lược để phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh. Dựa trên quá trình nghiên cứu và tìm hiểu thực tiễn về công tác quản trị quan hệ khách hàng, cũng như tác động của cách mạng công nghiệp 4.0 tới công tác quản trị quan hệ khách hàng, tác giả đã nghiên cứu và đưa ra những đánh giá về công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone trên các khía cạnh tích cực, hạn chế. Đồng thời, tác giả cũng tìm ra những nguyên nhân gây ra hạn chế trong công tác quản trị quan hệ khách hàng. Từ đó đề xuất một số giải pháp giúp MobiFone hoàn thiện hiệu quả công tác quản trị quan hệ khách hàng.

Với những nội dung trên, tác giả hy vọng luận văn sẽ là cơ sở giúp cho Tổng công ty Viễn thông MobiFone có thể cải thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng hơn nữa trong thời gian tới.