

**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**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH  
(Theo định hướng ứng dụng)**

**HÀ NỘI – NĂM 2021**

**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**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH  
(Theo định hướng ứng dụng)**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ TRỌNG PHONG**

**HÀ NỘI – NĂM 2021**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn *Quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0* là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu sử dụng phân tích trong luận văn được thu thập và sử dụng một cách trung thực. Các kết quả nghiên cứu trong luận văn do tôi tự tìm hiểu, phân tích khách quan và phù hợp với thực tiễn của Việt Nam. Các kết quả này chưa được trình bày hay công bố trong bất kỳ nghiên cứu nào khác trước đây.

**Tác giả luận văn**

**Ngô Tuấn Linh**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn này, tôi xin chân thành cảm ơn tới Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, cảm ơn các giảng viên đã truyền đạt cho tôi những kiến thức hữu ích, thực tế trong quá trình học tập và nghiên cứu.

Tôi xin chân thành cảm ơn TS. Vũ Trọng Phong, người đã dành thời gian, tạo điều kiện thuận lợi, hướng dẫn các phương pháp nghiên cứu, phân tích và cách thức triển khai các nội dung của đề tài luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo, các Phòng, Ban, những đồng nghiệp của tôi tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone đã hỗ trợ, cung cấp các thông tin số liệu và nhiệt tình giúp đỡ trong quá trình nghiên cứu, hoàn thiện đề tài luận văn.

Trong quá trình nghiên cứu, mặc dù đã cố gắng tham khảo tài liệu, hướng dẫn, trao đổi và tiếp thu những ý kiến của giảng viên, đồng nghiệp, song do điều kiện còn nhiều hạn chế, gián đoạn bởi đại dịch Covid-19, bản thân chưa thể tìm hiểu rộng hơn nên luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót. Bởi vậy, tôi mong nhận thêm sự quan tâm, đóng góp ý kiến từ các giảng viên, bạn bè, mọi người xung quanh để luận văn có thể được hoàn thiện hơn.

*Hà Nội, ngày      tháng      năm 2021*

**Tác giả luận văn**

**Ngô Tuấn Linh**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN .....</b>	<b>ii</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>iii</b>
<b>DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT .....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU .....</b>	<b>viii</b>
<b>DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ .....</b>	<b>ix</b>
<b>MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG .....</b>	<b>8</b>
1.1. LÝ LUẬN CHUNG VỀ KHÁCH HÀNG .....	8
1.1.1. Khái niệm khách hàng .....	8
1.1.2. Phân loại khách hàng .....	9
1.1.3. Giá trị dành cho khách hàng và sự thỏa mãn giá trị của khách hàng .....	13
1.2. LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG .....	14
1.2.1. Khái niệm quan hệ khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng .....	14
1.2.2. Vai trò của quản trị quan hệ khách hàng .....	16
1.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng .....	18
1.3. NỘI DUNG VÀ QUY TRÌNH QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ...	21
1.3.1. Nội dung của quản trị quan hệ khách hàng .....	21
1.3.2. Các dạng quản trị quan hệ khách hàng .....	28
1.3.3. Quy trình quản trị quan hệ khách hàng .....	30
1.4. ẢNH HƯỞNG CỦA CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0 ĐẾN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP .....	33
1.4.1. Khái niệm và đặc trưng của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 .....	33
1.4.2. Ảnh hưởng của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 đến quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp .....	34
1.4.3. Kinh nghiệm ứng dụng công nghệ trong quản trị quan hệ khách hàng trên thế giới .....	37
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1 .....	39
<b>CHƯƠNG 2: CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI TỔNG CÔNG TY VIỄN THÔNG MOBIFONE .....</b>	<b>40</b>
2.1. GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ TỔNG CÔNG TY VIỄN THÔNG MOBIFONE .....	40
2.1.1. Quá trình thành lập và phát triển .....	40

2.1.2. Kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Viễn thông MobiFone giai đoạn 2017 – 2019 .....	45
<b>2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI TỔNG CÔNG TY VIỄN THÔNG MOBIFONE .....</b>	<b>47</b>
2.2.1. Đặc điểm khách hàng của Tổng công ty Viễn thông MobiFone .....	47
2.2.2. Thực trạng nhận thức và chiến lược quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone .....	53
2.2.3. Thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone .....	54
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 .....	66
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 .....	67
<b>2.3. NHẬN XÉT VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI TỔNG CÔNG TY VIỄN THÔNG MOBIFONE .....</b>	<b>68</b>
2.3.1. Kết quả đạt được .....	68
2.3.2. Những hạn chế, tồn tại và nguyên nhân .....	69
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 2 .....</b>	<b>73</b>
<b>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 .....</b>	<b>74</b>
<b>3.1. MỤC TIÊU VÀ ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA TỔNG CÔNG TY VIỄN THÔNG MOBIFONE TRONG THỜI GIAN TỚI .....</b>	<b>74</b>
3.1.1. Bối cảnh kinh tế - xã hội .....	74
3.1.2. Mục tiêu phát triển của Tổng công ty .....	77
3.1.3. Định hướng phát triển của Tổng công ty .....	77
<b>3.2. CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM 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 .....</b>	<b>78</b>
3.2.1. Hoàn thiện và khai thác cơ sở dữ liệu để xây dựng chân dung khách hàng .....	79
3.2.2. Đa dạng hóa quá trình trải nghiệm khách hàng .....	83
3.2.3. Tạo ra giá trị cho khách hàng .....	85
3.2.4. Nâng cao nhận thức và năng lực của nhân sự doanh nghiệp .....	88
3.2.5. Điều chỉnh quy trình kinh doanh gắn với quản trị quan hệ khách hàng .....	90
3.2.6. Đồng bộ hệ thống quản trị quan hệ khách hàng với các hệ thống hiện hữu khác trong doanh nghiệp .....	90
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 3 .....</b>	<b>96</b>

<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>97</b>
<b>DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>98</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>100</b>
PHỤ LỤC 1 .....	101
PHỤ LỤC 2 .....	98

## DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
AA	American Airlines	Hãng hàng không American Airlines
AI	Artificial Intelligence	Trí tuệ nhân tạo
AR	Augmented Reality	Thực tế ảo tăng cường
ARPU	Average Revenue Per User	Doanh thu trung bình trên một khách hàng
B2B	Business to Business	Doanh nghiệp với doanh nghiệp
B2C	Business to Consumer	Doanh nghiệp với khách hàng
BCC	Business Cooperation Contract	Hợp đồng hợp tác kinh doanh
CCTV	Closed-circuit television	Camera quan sát
CNTT	Information Technology	Công Nghệ Thông Tin
CRM	Customer Relationship Management	Quản trị Quan hệ khách hàng
CTKV	MobiFone Service Company Region 1 – 9	Các Công ty Dịch vụ MobiFone Khu vực 1 – 9
CSAT	Customer Satisfaction Score	Chỉ số hài lòng của khách hàng CSAT
CSDL	Database	Cơ sở dữ liệu
eKYC	Electronic Know Your Customer	Định danh khách hàng điện tử
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm nội địa
IoT	Internet of Things	Vạn vật kết nối Internet
IR 4.0	The Fourth Industrial Revolution	Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư
ICT	Information and Communications Technology	Công nghệ thông tin và truyền thông
KHCN	Individual customer	Khách hàng cá nhân
KHDN	Corporate customer	Khách hàng doanh nghiệp
LDAP	Lightweight Directory Access Protocol	Giao thức truy cập liên kết thông tin người dùng ở các hệ thống khác nhau



<b>Viết tắt</b>	<b>Tiếng Anh</b>	<b>Tiếng Việt</b>
MobiFone	Vietnam Mobile Telecom Services One Member Limited Liability Company	Tổng công ty Viễn thông MobiFone
NPS	Net Promoter Score	Chỉ số hài lòng của khách hàng NPS
OTT	Over The Top	Các ứng dụng mạng xã hội
SLA	Service Level Agreement	Cam kết chất lượng dịch vụ
SME	Small and Medium Enterprise	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
SOHO	Small Office, Home Office	Văn phòng nhỏ, hộ kinh doanh
TC&QLKH	Billing & Customer Management	Tính cước & quản lý khách hàng
TTCNTT	MobiFone Information Technology Center	Trung tâm Công nghệ thông tin MobiFone
TTTCTK	MobiFone Billing and Business Support Center	Trung tâm Tính cước và Thanh khoản MobiFone
TTTT	Information & Communications	Thông tin & Truyền thông
Viettel	Army Telecommunication Industry Corporation	Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội
VMS	Vietnam Mobile Telecom Services Company	Công ty Thông tin Di động Việt Nam
VNPT	Vietnam Posts and Telecommunications Group	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VR	Virtual Reality	Thực tế ảo

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh của MobiFone (2017 – 2019).....	46
Bảng 2.2: Tỷ trọng thuê bao Nhóm KHDN MobiFone .....	50
Bảng 2.3: Số lượng thuê bao MobiFone theo thời gian sử dụng .....	53
Bảng 2.4: So sánh các tính năng trải nghiệm online của MobiFone, Viettel, VNPT .....	60
Bảng 2.5: Số lượng hội viên tham gia chương trình KNDL MobiFone .....	64
Bảng 3.1: Các miền lĩnh vực trong hệ thống CNTT MobiFone .....	91

## **DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ**

### **Danh mục biểu đồ, hình vẽ trong các Chương**

Hình 1.1: Mô hình vận hành, kết hợp các dạng CRM (eCRM) .....	30
Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức MobiFone .....	43
Hình 2.2: Cơ cấu lực lượng lao động MobiFone .....	45
Hình 2.3: Thị phần thuê bao di động Việt Nam (2017 – 2020) .....	48
Hình 2.4: Cơ cấu thuê bao MobiFone theo ARPU (2018 – 2020) .....	49
Hình 2.5: Cơ cấu tỷ lệ doanh thu MobiFone (2020) .....	51
Hình 2.6: Số lượt thuê bao MobiFone cắt hủy (2018 – 2020) .....	52
Hình 2.7: Các kênh kinh doanh – tương tác khách hàng của MobiFone .....	59
Hình 2.8: Đánh giá hoạt động trải nghiệm khách hàng MobiFone (thang điểm 0 – 5) .....	62
Hình 2.9: Mức độ cá biệt hóa khách hàng của MobiFone, Viettel, VNPT .....	63
Hình 2.10: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về CSKH của MobiFone .....	66

### **Danh mục biểu đồ, hình vẽ trong Phụ lục**

Hình PL 1: Cơ cấu độ tuổi tham gia khảo sát của khách hàng MobiFone .....	101
Hình PL 2: Cơ cấu ngành nghề của khách hàng tham gia khảo sát .....	101
Hình PL 3: Đặc điểm nhu cầu sử dụng dữ liệu di động của khách hàng .....	102
Hình PL 4: Chỉ số hài lòng của khách hàng theo các lĩnh vực .....	102
Hình PL 5: Mức độ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ viễn thông .....	103
Hình PL 6: Mức độ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ giá trị gia tăng .....	103
Hình PL 7: Cảm nhận của khách hàng về thương hiệu MobiFone .....	104
Hình PL 8: Mô hình bản đồ tham chiếu ứng dụng của TM Forum .....	98

## 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, nhờ đó có thể bắt kịp và khai thác hiệu quả các cơ hội to lớn do cuộc cách mạng số mang lại, đặc biệt là khi hạ tầng và thị trường viễn thông truyền thống đã bão hòa và không thể tăng trưởng. Hơn lúc nào hết, các doanh nghiệp viễn thông cần phải thay đổi để thích ứng với điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt, duy trì và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của mình. 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. Một khi doanh nghiệp hiểu rõ về khách hàng thì sẽ làm tăng cơ hội thành công cho doanh nghiệp. Những giá trị mà khách hàng mang lại không chỉ là giá trị về lợi nhuận mà quan trọng hơn là tạo ra được một thương hiệu bền vững cho doanh nghiệp. Nếu một doanh nghiệp chỉ có một vài khách hàng thì hoạt động quản trị quan hệ khách hàng thực chất chỉ là việc phát triển mối quan hệ chặt chẽ giữa các thành viên của doanh nghiệp và khách hàng. Song trong trường hợp doanh nghiệp có nhiều khách hàng mà nhu cầu và mong muốn của họ lại rất đa dạng, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt và thị trường ở trạng thái bão hòa thì quản trị quan hệ khách hàng lại có ý nghĩa vô cùng lớn đối với sự thành công của doanh nghiệp. Khi đó, chiến lược và giải pháp quản trị quan hệ khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách cá nhân hóa, nâng cao sự hài lòng và duy trì lòng trung thành của khách hàng. Điều này càng khẳng định vai trò của quản trị quan hệ khách hàng đối với mỗi doanh nghiệp đang cạnh tranh trong thị trường viễn thông nói riêng và trong nền kinh tế nói chung.

Trải qua một quá trình dài hình thành và phát triển, Tổng công ty Viễn thông MobiFone đang trên đà phát triển không ngừng và trở thành một trong những nhà mạng viễn thông lớn nhất của Việt Nam. Muốn có một chỗ đứng vững chắc trên thị trường, cũng như nhiều doanh nghiệp khác, 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, từ đó tạo ra giá trị cung ứng cho khách hàng làm hài lòng khách hàng, duy trì và tạo ra khách hàng trung thành và giúp cho thương hiệu MobiFone ngày càng trở nên bền vững. Quản trị quan hệ khách hàng không phải là một khái niệm mới, song trong bối cảnh phát triển của công nghệ thông tin, nó lại trở thành một vấn đề thực tiễn rất được chú ý. 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. Tác giả tiếp cận lý thuyết quản trị quan hệ khách hàng theo quan điểm thiết lập, quản lý và khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng trong việc đưa ra các quyết định marketing.

- 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. Tác giả trình bày cơ sở lý thuyết về hệ thống quản trị quan hệ khách hàng điện tử (eCRM) cũng như nghiên cứu ứng dụng eCRM trong lĩnh vực ngân hàng thương mại tại Việt Nam.

- Luận văn thạc sĩ (2015) của tác giả Đặng Quốc Anh với đề tài “*Quản trị quan hệ khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông tại Chi nhánh Viettel Gia Lai*” được thực hiện tại Đại học Đà Nẵng. Tác giả đã trình bày cơ sở lý thuyết về quản trị quan hệ khách hàng với đối tượng nghiên cứu cụ thể là khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông.

- Luận văn thạc sĩ (2014) của tác giả Lê Tất Lợi với đề tài “*Quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty thông tin di động VMS Chi nhánh Kon Tum*” được thực hiện tại Đại học Đà Nẵng. Tác giả đã trình bày cơ sở lý thuyết về quản trị quan hệ khách hàng với phạm vi nghiên cứu chỉ thực hiện tại chi nhánh của công ty viễn thông.

- 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. Nhóm tác giả đã chỉ ra tác động mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 tới doanh nghiệp nói chung, và tới hoạt động quản trị doanh nghiệp nói riêng, từ đó đưa ra những giải pháp quản trị doanh nghiệp mới để

tận dụng tốt cơ hội và giải quyết thách thức mới đặt ra trong thời kỳ đột phá của internet và trí tuệ nhân tạo.

- Nghiên cứu khoa học “*Industry 4.0 engages customers*” của Công ty TNHH Kiểm toán Deloitte năm 2016. Bài viết đã tìm hiểu các cách thức mà các nhà sản xuất có thể sử dụng các công nghệ trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0 trong doanh nghiệp của họ để chuyển đổi mối quan hệ với khách hàng và tạo ra giá trị mới cho cả khách hàng và các kênh đối tác.

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**

Luận văn được thực hiện nhằm một số mục đích sau:

- Nghiên cứu và hệ thống hóa những vấn đề lý luận về quản trị quan hệ khách hàng. Hệ thống hóa lý thuyết quản trị quan hệ khách hàng theo cách tiếp cận tổng quát và đầy đủ. Luận văn tiếp cận vấn đề quản trị quan hệ khách hàng trên các góc độ: khái niệm, nội dung và vai trò của quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp cũng như ảnh hưởng của cách mạng công nghiệp 4.0 đến 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.

- Nghiên cứu, đánh giá thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone thời gian từ 2017 - 2020 trên các mặt kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế. Những kết quả nghiên cứu là cơ sở để Tổng công ty Viễn thông MobiFone xây dựng chiến lược cũng như giải pháp quản trị quan hệ khách hàng có hiệu quả.

- Đề xuất những giải pháp có thể thực hiện trong thời gian tới nhằm giúp Tổng công ty 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 mặt không gian*: nghiên cứu tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone.
  - + *Về mặt thời gian*: Hoạt động thu thập dữ liệu được tiến hành trong giai đoạn 2017-2020 nhằm thu thập được những thông tin cập nhật nhất.
  - + *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.

#### ***❖ Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:***

Dữ liệu thứ cấp là các dữ liệu có sẵn, có thể ở bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp, thường là đã công bố. Để phục vụ mục đích nghiên cứu của đề tài, tác giả đã tiến hành thu thập dữ liệu thứ cấp từ các nguồn có sẵn như sau:



- Các tài liệu, giáo trình và các sách tham khảo trong và ngoài nước liên quan đến lĩnh vực quản trị kinh doanh nói chung và quản trị quan hệ khách hàng nói riêng.

- Các đề tài khoa học được công bố, kết quả các công trình nghiên cứu của các học giả trong và ngoài nước, các báo cáo của một số Bộ ngành... liên quan vấn đề nghiên cứu.

- Các tài liệu nội bộ của Tổng công ty Viễn thông MobiFone liên quan đến công tác quản trị quan hệ khách hàng giai đoạn 2015-2019; Kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2015 – 2020; Chiến lược phát triển đến năm 2025, định hướng đến năm 2035 (nếu có)...

❖ *Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:*

Dữ liệu sơ cấp là những dữ liệu được thu thập lần đầu, là những dữ liệu chưa có sẵn mà tác giả phải là người chủ động đi thu thập. Để thu thập dữ liệu sơ cấp, tác giả sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp phỏng vấn trực tiếp: Với phương pháp này, tác giả tiến hành phỏng vấn trực tiếp các cán bộ thuộc các Ban như Ban Khách hàng cá nhân, Ban Khách hàng doanh nghiệp, Ban Chăm sóc khách hàng tại khối cơ quan Tổng công ty và các đơn vị phụ thuộc, chủ yếu là các lãnh đạo và các chuyên viên thuộc khối kinh doanh và dịch vụ khách hàng do đây là những người nắm rõ nhất về tình hình công tác quản trị khách hàng của Tổng công ty. Người thực hiện phỏng vấn là tác giả của luận văn. Việc phỏng vấn có thể được tiến hành bằng cách gặp mặt trực tiếp hoặc qua điện thoại. Thời gian phỏng vấn có thể kéo dài từ 30 – 60 phút.

- Phương pháp quan sát: Phương pháp này được thực hiện bằng cách quan sát trực tiếp hoạt động quan hệ khách hàng của các nhân viên tại đơn vị trực thuộc, cách thức hệ thống quản trị quan hệ khách hàng vận hành. Có thể tiến hành việc quan sát đồng thời với phỏng vấn trực tiếp nhằm tiết kiệm nguồn lực và thời gian.

## ***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

ngiên 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:

Sử dụng để mô tả những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được. Trong đó, luận văn chủ yếu mô tả dữ liệu thông qua các cách sau: Biểu diễn dữ liệu bằng đồ họa, trong đó các biểu đồ mô tả dữ liệu hoặc giúp so sánh dữ liệu; Biểu diễn dữ liệu thành các bảng số liệu tóm tắt về dữ liệu; Thống kê tóm tắt mô tả dữ liệu.

❖ Phương pháp phân tích SWOT:

Tác giả ứng dụng phân tích SWOT để đánh giá bối cảnh môi trường kinh doanh làm tiền đề xác định các yếu tố chi phối đến hoạt động kinh doanh của Tổng công ty, cũng như xác định được lợi thế, điểm yếu của doanh nghiệp khi triển khai công tác quản trị quan hệ khách hàng. Từ đó đề ra các chiến lược quan hệ khách hàng và lựa chọn chiến lược phù hợp với điều kiện kinh doanh của Tổng công ty. Việc thiết lập ma trận SWOT về các điểm mạnh, điểm yếu và các cơ hội, thách thức của Tổng công ty được thực hiện dựa trên cơ sở: (i) thực trạng các nguồn lực nội tại của doanh nghiệp và (ii) các phân tích về môi trường kinh doanh bên ngoài của doanh nghiệp (gồm: môi trường vĩ mô và môi trường ngành điện).

❖ Phương pháp so sánh:

Phương pháp so sánh là phương pháp xem xét các chỉ tiêu phân tích bằng cách dựa trên việc so sánh số liệu với một chỉ tiêu cơ sở hay còn gọi là chỉ tiêu gốc. Lý do của việc so sánh là do từng con số đơn lẻ hầu như không có ý nghĩa trong việc phân tích các chỉ tiêu. Đây là phương pháp mà tác giả lựa chọn chủ yếu để xác định xu hướng và mức độ biến động của các chỉ tiêu được dùng để phân tích.

## **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**

Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt như hiện nay, khi chất lượng sản phẩm, dịch vụ trở thành một trong những căn cứ quan trọng nhất quyết định sự tiêu dùng của khách hàng thì việc xác định khách hàng, nhu cầu và đánh giá sự thỏa mãn của họ để từ đó tìm kiếm cách thức phục vụ khách hàng tốt hơn có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp. Khách hàng là điều kiện tiên quyết để mỗi doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển. Chìa khóa của sự thành công trong cạnh tranh là duy trì và phát triển khách hàng thông qua việc liên tục đáp ứng những nhu cầu của họ một cách tốt nhất. Vì vậy, nhiệm vụ đầu tiên của mỗi doanh nghiệp là xác định rõ khách hàng của doanh nghiệp là ai, từ đó mới biết được cần cung cấp cái gì và làm như thế nào để thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của họ.

Cuốn sách *The Practice of Management* của tác giả Peter Drucker được xuất bản từ năm 1954, trải qua gần 70 năm nhưng khái niệm được Drucker định nghĩa vẫn giữ những giá trị nhất định trong môi trường kinh doanh hiện nay. Với ông, *khách hàng* được định nghĩa là “người trả tiền cho doanh nghiệp đối với hàng hóa và dịch vụ. Nếu một người không trả tiền, họ không phải là *khách hàng*”. Thuật ngữ “*user – người sử dụng*” được Drucker phân loại là khách thăm quan, khách hàng tiềm năng, hoặc bất cứ loại khách nào chưa trả tiền cho doanh nghiệp. Và ông cũng khẳng định: “doanh nghiệp chỉ có một mục đích duy nhất, đó là tạo ra khách hàng”.

Theo một định nghĩa khác được tác giả Jim Blythe đưa ra trong cuốn *Essentials of Marketing* xuất bản năm 1998 thì “khách hàng” là những người hoặc những công ty mua sản phẩm, còn “người tiêu dùng” là những người thực sự sử dụng, tiêu thụ sản

phẩm. Thông thường, “khách hàng” sẽ chính là “người tiêu dùng”, nhưng đôi khi, “khách hàng” không phải là người trực tiếp sử dụng những sản phẩm họ đã mua.

Cũng 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.

Dù theo quan điểm nào, khách hàng vẫn luôn là yếu tố tiên quyết, sống còn đối với doanh nghiệp. Nhưng không phải các khách hàng luôn giống nhau, họ có rất nhiều nhu cầu, đôi khi là những nhu cầu trái ngược nhau, vì vậy, khả năng định hướng, xây dựng kế hoạch, chiến lược của doanh nghiệp cần phải được tập trung tối đa, làm sao để phân tích khách hàng cụ thể nhất, qua đó xây dựng được hình thái, chân dung khách hàng và phân loại họ, để rồi thỏa mãn từng nhu cầu của khách hàng.

### ***1.1.2. Phân loại khách hàng***

Khách hàng là những đối tượng trực tiếp chi trả cho các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp, mang lại thu nhập, giúp cho doanh nghiệp hiện thực hóa các hoạt động đầu tư. Doanh nghiệp nào càng có nhiều thông tin khách hàng, thông tin thị trường thì khả năng tiếp cận, kích thích khách hàng sử dụng sản phẩm và chi trả cho doanh nghiệp càng cao hơn. Điều đó biểu hiện thực tế qua doanh thu khổng lồ mà các công ty về công nghệ trên thế giới như Google, Facebook, Apple kiếm về mỗi năm. Không quá khi nói thông tin khách hàng chính là mỏ vàng trong thời đại Internet vạn vật hiện nay.

Tuy nhiên, không phải ai cũng biết khai thác “mỏ vàng” này đúng cách. Trong “mỏ vàng” này, mỗi khách hàng có một hình thái, nhu cầu khác nhau. Để khai thác được nhanh chóng, tối ưu nguồn lực, doanh nghiệp phải tìm ra được điểm chung của những hình thái, nhu cầu đó. Việc tìm điểm chung hay chính là phân loại khách hàng được doanh nghiệp phát triển theo nhiều cách khác nhau, không có một công thức cụ

thể. Mỗi ngành nghề, mỗi vùng miền, mỗi sản phẩm đều có thể xây dựng những tiêu chí phân loại khách hàng riêng, có thể kể đến các tiêu chí phân loại khách hàng như sau:

**(1) Lợi ích đến từ khách hàng:** áp dụng nguyên lý Pareto hay còn gọi là nguyên lý 80/20. Đây là một nguyên lý phổ biến trong quản trị cũng như trong kinh doanh. Theo nguyên lý này, khách hàng có thể được chia làm hai loại nhằm đánh giá mức độ quan trọng của khách hàng đối với doanh nghiệp:

- Nhóm khách hàng chủ chốt đối với doanh nghiệp: Đây là những khách hàng chỉ chiếm 20% trong tổng số khách hàng nhưng lại đem về đến 80% doanh thu hoặc lợi nhuận cho doanh nghiệp.
- Nhóm khách hàng còn lại: Trái ngược với nhóm trên, những khách hàng còn lại chiếm 80% tổng số khách hàng nhưng doanh thu hoặc lợi nhuận chỉ đem về phần nhỏ 20%.

Nguyên lý Pareto có thể giúp doanh nghiệp thiết lập chính sách và chiến lược chất lượng của doanh nghiệp. Tuy nhiên, tỷ lệ 80/20 chỉ mang ý nghĩa về mặt nguyên tắc, còn trên thực tế, tùy từng đặc điểm của doanh nghiệp mà tỷ lệ này có thể là 70/30, 90/10, 95/5, ...

**(2) Đối tượng mua sản phẩm:** thường được sử dụng đối với những doanh nghiệp có quy mô khách hàng đa dạng, sản phẩm cũng đa dạng tương ứng để phù hợp với từng nhóm đối tượng khách hàng:

- Nhóm khách hàng cá nhân: theo định nghĩa của Jim Blythe thì nhóm khách hàng này sẽ gần giống với “người tiêu dùng” nhất khi họ chủ yếu mua sản phẩm nhằm sử dụng cho bản thân họ.
- Nhóm khách hàng hộ gia đình: phát triển lên từ chính những khách hàng cá nhân, mỗi cá nhân đều là một thành phần trong gia đình, mỗi cá nhân sẽ mua những sản phẩm cho chính mình và cho cả người thân trong gia đình sử dụng. Khái niệm “khách hàng” và “người tiêu dùng” đã có sự tách biệt.

- Nhóm khách hàng tổ chức: không trực tiếp tiêu thụ sản phẩm mình mua, sản phẩm sẽ được tiêu thụ gián tiếp qua mỗi cá nhân trong tổ chức hoặc được dùng để phục vụ tiếp quá trình sản xuất kinh doanh. Nhóm khách hàng này sẽ cân đối việc mua sản phẩm nhằm đem lại những hiệu quả trực tiếp hay gián tiếp cho tổ chức của họ. Tại Việt Nam, nhóm khách hàng này thường được hiểu là nhóm khách hàng doanh nghiệp, tuân thủ hoạt động theo quy định của Nhà nước và có thể được chia thành các nhóm nhỏ hơn theo Nghị định 39/2018/NĐ-CP: doanh nghiệp siêu nhỏ; doanh nghiệp nhỏ; doanh nghiệp vừa. Ngoài ra, với quy mô số lao động, doanh thu, vốn điều lệ lớn sẽ có các doanh nghiệp lớn.
- Nhóm khách hàng Chính phủ và các tổ chức xã hội hóa: cũng là những tổ chức thực hiện việc mua sản phẩm và chuyển giao cho người tiêu thụ là những cá nhân trong tổ chức hoặc xã hội hóa cho người dân sử dụng đại trà. Điểm khác biệt so với khách hàng doanh nghiệp là nhóm khách hàng này có thể thực hiện việc mua sản phẩm thông qua hình thức mua bán thông thường hoặc hình thức huy động tài trợ, đổi lại doanh nghiệp cung cấp sản phẩm sẽ nhận được những lợi ích vô hình như được quảng bá, tăng giá trị thương hiệu, v.v...

**(3) Giai đoạn bán hàng:** Trong giai đoạn sơ khởi của thị trường, các doanh nghiệp thường chỉ quan tâm đến những khách hàng tiềm năng cao hiện tại mà bỏ qua những nhóm còn lại:

- Trước khi bán hàng: là những khách hàng thụ động trong thị trường, cần được doanh nghiệp tác động mạnh mẽ để khách hàng đưa ra quyết định mua sản phẩm.
- Trong khi bán hàng: gồm những khách hàng vừa mua sản phẩm, vẫn đang trong quá trình sử dụng sản phẩm.
- Sau khi bán hàng: những khách hàng đã cũ, có thể đã tiêu thụ xong sản phẩm tuy nhiên chưa mua thêm sản phẩm của doanh nghiệp.

**(4) Đặc điểm nhân khẩu học của khách hàng:** thông tin nhân khẩu học là những thông tin cơ bản của mỗi người (giới tính, độ tuổi, thu nhập, trình độ giáo dục, tình trạng quan hệ, thu nhập, nơi sinh sống, đặc trưng vùng miền sinh sống, v.v...), mỗi tổ chức, doanh nghiệp (quyết định thành lập, đăng ký kinh doanh, người đại diện, địa chỉ liên hệ, v.v...). Những thông tin này đi theo khách hàng trong thời gian dài, ít có sự thay đổi, là yếu tố quan trọng nhất để phân tích khách hàng khi khách hàng chưa có nhiều tương tác với doanh nghiệp. Tuy nhiên, những thông tin này thường mang tính cá nhân hóa cao, khiến việc thu thập thông tin để phân loại sẽ khó khăn.

**(5) Môi quan hệ của khách hàng với doanh nghiệp:** được hình thành sau những lần tiếp xúc giữa khách hàng và doanh nghiệp. Tiêu chí này thường được đánh giá qua mức độ nhận biết của khách hàng với doanh nghiệp, tần suất tương tác của khách hàng với doanh nghiệp và một phần yếu tố cảm quan của doanh nghiệp để phân loại khách hàng vào các nhóm:

- Nhóm khách hàng sơ khai
- Nhóm khách hàng tiềm năng
- Nhóm khách hàng đã tiếp cận
- Nhóm khách hàng đạt nhận biết về doanh nghiệp
- Nhóm khách hàng dùng thử sản phẩm
- Nhóm khách hàng trung thành với doanh nghiệp
- Nhóm khách hàng có thành kiến với doanh nghiệp

**(6) Nhu cầu khách hàng:** mỗi khách hàng có những nhóm nhu cầu khác nhau, doanh nghiệp không thể đáp ứng được tất cả các nhu cầu nhưng vẫn cần duy trì và liên tục phát triển thêm khách hàng mới. Doanh nghiệp phải cân đối các nhóm nhu cầu với nguồn lực sản xuất kinh doanh để đạt được lượng khách hàng tối đa.

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... Cho dù là phân loại theo cách nào thì mục đích của công việc này bao giờ cũng là giúp doanh nghiệp xếp loại các nhóm khách hàng có nhu cầu tương đối giống nhau từ đó tạo cơ sở cho việc phục vụ khách hàng một cách tốt hơn.

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

Khách hàng có cảm giác thỏa mãn hay không sau khi mua hàng phụ thuộc vào việc so sánh giữa lợi ích thực tế của sản phẩm và những dịch vụ phụ trợ theo kèm sản phẩm với những kì vọng của khách hàng trước khi mua hàng. Sự thỏa mãn là cảm giác dễ chịu, trái lại có thể là sự thất vọng, cảm giác khó chịu phát sinh từ việc người mua so sánh giữa lợi ích thực tế của sản phẩm với những kì vọng của họ.

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*”.

Mức độ hài lòng phụ thuộc sự khác biệt giữa kết quả nhận được và kỳ vọng khi tương tác/giao dịch của khách hàng, nếu kết quả thực tế thấp hơn kỳ vọng thì khách hàng không hài lòng, thậm chí thất vọng; nếu kết quả thực tế tương xứng với kỳ vọng thì khách hàng sẽ hài lòng; nếu kết quả thực tế cao hơn kỳ vọng thì khách hàng rất thỏa mãn, trở thành khách hàng chủ động tương tác/giao dịch với doanh nghiệp.

Kỳ vọng của khách hàng được hình thành từ kinh nghiệm giao dịch, mua hàng, từ bạn bè, mọi người xung quanh và từ chính những thông tin của người bán hay của các đối thủ bán cùng sản phẩm trên thị trường. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp hướng đến gia tăng mức độ thỏa mãn cho khách hàng bởi đôi khi nếu chỉ thỏa mãn với giá trị ban đầu thì khách hàng rất dễ chuyển sang lựa chọn sản phẩm của đối thủ khi thấy



sự thỏa mãn cao hơn. Trên thực tế, doanh nghiệp không nhất thiết phải đem lại sự thỏa mãn cho khách hàng ở mức độ tối đa mà chỉ cần ở mức cao hơn so với đối thủ cạnh tranh là doanh nghiệp đã có thể dành được thị phần. Như vậy, doanh nghiệp có thể cân bằng giữa lợi ích của khách hàng và lợi nhuận của doanh nghiệp.

Để gia tăng sự thỏa mãn của khách hàng, doanh nghiệp cần đầu tư nhiều yếu tố như giá trị sản phẩm đem lại, giá sản phẩm, dịch vụ hậu mãi, hoặc đôi khi chỉ là những chương trình quảng cáo, marketing. Sự thỏa mãn, hài lòng của khách hàng ảnh hưởng lớn đến lòng trung thành của họ với thương hiệu doanh nghiệp. Tuy nhiên sự hài lòng của khách hàng thường không bền vững do con người luôn có những mong muốn phát sinh thêm theo học thuyết về nhu cầu của Maslow; và sự hài lòng cũng khó lượng hóa bằng những con số cụ thể. Để đo lường mức độ thỏa mãn của khách hàng, doanh nghiệp thường phải đo đếm bằng cách chuyển hóa sự hài lòng của khách hàng sang lòng trung thành và giá trị dành cho khách hàng, qua đó doanh nghiệp có cái nhìn tương quan về nội tại doanh nghiệp, về khách hàng, về đối thủ trên thị trường.

## **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, nó được phát triển thành những quá trình ra quyết định mua hàng, quá trình thỏa thuận mua hàng, quá trình giao dịch, sử dụng hàng hóa cho đến những dịch vụ hậu mãi và đặt lại đơn hàng. 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***

Quản trị quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management – CRM) là một khái niệm được biết đến nhiều trong khoảng thời gian gần đây, đặc biệt khi mà internet, công nghệ cao được áp dụng phổ biến hơn. Nhưng CRM đã hình thành từ rất lâu trong quá trình sản xuất kinh doanh của con người và liên tục phát triển, tự hoàn thiện chính nó. Từ những năm 1950s, việc quản lý thông tin khách hàng được

nhân viên doanh nghiệp ghi chép lại trên những cuốn sổ ghi chú. Những năm 1960s, những nhà quản trị với vai trò là giám đốc trực tiếp tham gia quá trình tiếp cận khách hàng cùng với nhân viên. Trong các năm 1970s, máy tính đã bắt đầu được các doanh nghiệp sử dụng như những hệ thống lưu trữ thông tin khách hàng độc lập. Cuối những năm 1980s, phần mềm đầu tiên phục vụ quản lý thông tin hoạt động khách hàng được tạo ra và dần dần, các phần mềm quản lý khách hàng được tích hợp quá trình bán hàng, quá trình thanh toán đối soát, quá trình chăm sóc khách hàng vào những năm 1990s, thuật ngữ quản trị quan hệ khách hàng (CRM) cũng hình thành từ đây. Giai đoạn 2000 – 2010 với sự phát triển mạnh mẽ của internet, CRM đã tiến hóa thành những hệ thống ưu việt, có khả năng kết nối dữ liệu đa dạng và đưa ra dự báo giúp đội ngũ quản trị có định hướng dễ dàng hơn.

Trong quá trình phát triển, CRM được hình thành và chịu ảnh hưởng bởi những lý thuyết quản trị doanh nghiệp để tăng chất lượng vận hành, đồng bộ các hệ thống quy trình; song song thời gian đó là sự phát triển của khoa học công nghệ, các mô hình công nghệ mới tác động nhiều đến CRM ngày nay. Chính bởi sự phát triển dựa trên nền tảng nhiều trường phái, định nghĩa CRM luôn là vấn đề tranh luận giữa các nhà quản trị học và các nhà nghiên cứu công nghệ. Ngay cả ý nghĩa cụm từ viết tắt “CRM” cũng bị tranh cãi. Một số quan điểm về CRM theo các góc nhìn khác nhau như sau:

Theo quan điểm phần mềm, công nghệ, nhóm nghiên cứu Ahaiwe Josiah và cộng sự thuộc Đại học Công nghệ Liên bang Owerri, Nigeria (2015) cho rằng: *“CRM cho phép doanh nghiệp kiểm soát, duy trì và quản lý quan hệ khách hàng một cách có tổ chức và chiến lược bằng cách vận dụng các phương pháp luận, quy trình nội bộ, phương thức hoạt động, phần mềm và khả năng kết nối internet của doanh nghiệp. Qua đó có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng và tăng lợi ích từ các mối quan hệ với khách hàng”*.

Theo quan điểm giá trị khách hàng, Peppers và cộng sự (1999) coi *“CRM hay tiếp thị trực tiếp 1-1 với khách hàng là sẵn sàng thay đổi hành vi của doanh nghiệp đối với từng khách hàng riêng lẻ dựa trên những gì khách hàng phản hồi và những*

gì doanh nghiệp biết về khách hàng”. Trong thời gian đầu, có nhiều doanh nghiệp đã theo quan điểm này, nhưng cũng chính vì vậy, họ đã không sẵn sàng với đội ngũ vốn có. Điều kiện tiên quyết với quan điểm này là phải đào tạo được đội ngũ nhân viên bán hàng hoàn chỉnh.

Theo quan điểm quy trình, Srivastava và cộng sự (1999) đưa ra về CRM: *“CRM đề cập đến việc tạo ra các kết nối với thị trường, mối quan hệ với thị trường bên ngoài, quan trọng nhất là kết nối với người sử dụng cuối cùng”*.

Trong cuốn *Customer Relationship Management Concepts and Technologies*, hai tác giả Francis Buttle, Stan Maklan (2015) đưa ra khái niệm về CRM chiến lược: *“CRM chiến lược tập trung vào việc phát triển văn hóa kinh doanh lấy khách hàng làm trung tâm, mang lại những giá trị tốt nhất cho khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh”*. Cũng trong cuốn này, hai tác giả đã tổng hợp và đưa ra hướng giải quyết cho các cuộc tranh luận về định nghĩa CRM bằng cách quan niệm CRM bao gồm 3 dạng chính:

CRM phân tích (Analytical CRM)

CRM vận hành (Operational CRM)

CRM chiến lược (Strategic CRM)

Vẫn xuất hiện nhiều quan điểm khác nữa như xem CRM là sự thay đổi văn hóa trong tổ chức, hay xem CRM là một hoạt động quản trị nhu cầu khách hàng, v.v... nhưng cho đến hiện tại, quan điểm và định nghĩa về CRM theo 3 dạng chính như trên được chấp thuận nhiều hơn cả. Ở các cấp độ khác nhau trong doanh nghiệp sẽ có cái nhìn khác nhau tương ứng theo các dạng CRM này, tuy nhiên, 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***

**Đối với khách hàng:**

Thứ nhất, nâng cao lợi ích của khách hàng: Quản trị quan hệ khách hàng giúp nâng cao khả năng tương tác giữa doanh nghiệp và khách hàng, khách hàng có thể tìm kiếm thêm thông tin về sản phẩm, qua đó khách hàng có thể khai thác thêm được tính năng của sản phẩm, khách hàng có thể nhận thêm từ doanh nghiệp các dịch vụ gia tăng khác.

Thứ hai, duy trì và nâng cao lòng trung thành của khách hàng: Quản trị quan hệ khách hàng làm khách hàng hài lòng hơn về sản phẩm và doanh nghiệp. Khách hàng có thể tương tác với doanh nghiệp, doanh nghiệp có thể nắm bắt được những điểm mà khách hàng chưa hài lòng, từ đó điều chỉnh các hoạt động marketing cho phù hợp. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong việc duy trì khách hàng và làm cho khách hàng trung thành hơn.

#### **Đối với doanh nghiệp:**

Thứ nhất, tiết giảm chi phí:

- Giảm chi phí marketing: Quản trị quan hệ khách hàng sẽ giúp nâng cao hiệu quả của sự tương tác giữa khách hàng và doanh nghiệp, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động marketing, giảm chi phí cho hoạt động marketing.
- Giảm chi phí bán hàng: Nhờ có quản trị quan hệ khách hàng, doanh nghiệp có thể tiết kiệm được chi phí tìm kiếm khách hàng, tiết kiệm được chi phí chăm sóc khách hàng, tiết kiệm chi phí nghiên cứu thị trường, v.v...

Thứ hai, lựa chọn thị trường mục tiêu chính xác hơn: Thông qua quản trị quan hệ khách hàng, doanh nghiệp có thể đánh giá được khả năng sinh lời của từng khách hàng, từ đó phân loại đánh giá và lựa chọn đầu tư vào từng nhóm khách hàng một cách có hiệu quả nhất.

Thứ ba, giảm thiểu tính chồng chéo, thiếu đồng bộ giữa các hệ thống, qua đó doanh nghiệp sử dụng tập trung vào các hệ thống trọng điểm và tiết giảm chi phí đầu tư: Quản trị quan hệ khách hàng được xây dựng thành hệ thống dữ liệu và thông tin khách hàng, đồng thời lưu giữ trong ngân hàng dữ liệu trong một khoảng thời gian

dài. Điều này càng trở nên quan trọng khi doanh nghiệp ngày càng mở rộng quy mô kinh doanh, khi sự phân mảnh thị trường ngày càng trở nên mạnh mẽ và nhu cầu của khách hàng hướng tới sự cá biệt hóa.

#### **Đối với nhà quản lý:**

Quản trị quan hệ khách hàng cung cấp cho nhà quản lý những công cụ hỗ trợ đắc lực, giúp nhà quản lý theo dõi được quá trình tương tác, giao dịch của nhân viên đối với khách hàng; thống kê, phân tích, đưa ra đánh giá và dự đoán khả năng kinh doanh của doanh nghiệp; phát hiện những lỗ hổng trong quy trình, hệ thống, sản phẩm, nhân sự của doanh nghiệp và có thể điều chỉnh, cải tiến nhanh chóng, phù hợp cho những vấn đề phát sinh.

#### **Đối với nhân viên:**

Quản trị quan hệ khách hàng cho phép nhân viên tự quản trị hiệu quả thời gian, công việc của mình. Đồng thời, CRM giúp nhân viên nắm rõ thông tin về từng khách hàng của mình; có thể đánh giá khả năng chuyển đổi, bán hàng cho khách hàng và đưa ra phương thức tương tác phù hợp; tăng khả năng hỗ trợ hậu mãi, tạo được uy tín với khách hàng.

### ***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)***

**Môi trường kinh tế xã hội:** Tốc độ tăng trưởng kinh tế và thu nhập bình quân trên đầu người là yếu tố thúc đẩy sức mua của người tiêu dùng, qua đó tác động gián tiếp đến nhu cầu sản xuất và mua sắm của khách hàng. Sức mua của nền kinh tế tạo thành doanh thu và lợi nhuận cho các doanh nghiệp. Đồng thời cũng xuất hiện thêm nhiều đối thủ cạnh tranh khiến sự cạnh tranh ngày càng quyết liệt hơn. Việc đầu tư vào quản trị quan hệ khách hàng vừa là một yêu cầu thiết yếu, vừa tạo điều kiện thuận lợi tăng tính hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

**Những thay đổi về khách hàng:** Cách mạng công nghiệp đã kéo theo cuộc cách mạng khác mà dẫn đầu bởi chính khách hàng. Khách hàng với đa chiều thông tin từ xã hội, internet đã phát triển theo hướng tự đặt ra yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ theo kèm. Cụ thể như sau:

- Khách hàng ngày càng đa dạng.
- Sự gia tăng về mong đợi của khách hàng và sự suy giảm về mức độ hài lòng của khách hàng.
- Khách hàng có nhiều thông tin hơn và trao đổi thông tin lẫn nhau, hiểu biết hơn trong quyết định mua.
- Khách hàng thích những mối quan hệ làm ăn lâu dài nhưng lòng trung thành trong những mối quan hệ này đang suy giảm.

Do đó, việc quản trị quan hệ khách hàng cũng phải thay đổi theo khách hàng, theo thị trường để có thể giúp doanh nghiệp nắm bắt tốt tâm lý khách hàng, quản trị tệp khách hàng của mình có hiệu quả và tạo lợi nhuận.

**Thị trường:** Những vấn đề về thị trường có thể ảnh hưởng đến chiến lược, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng như:

- Sự cạnh tranh khách hàng mạnh mẽ giữa các doanh nghiệp.
- Sự phân hóa của các thị trường.
- Sự lạc hậu nhanh chóng của các sản phẩm hoặc không tồn tại sự phân biệt dựa vào chất lượng sản phẩm.

Vì vậy, quản trị quan hệ khách hàng cần phải thay đổi và bổ sung giá trị cho các khách hàng bằng việc cung ứng sản phẩm cá biệt hóa, định hướng chiến lược kinh doanh theo khách hàng để duy trì thị phần.

**Công nghệ:**

- Công nghệ tốt hơn, rẻ hơn và khả năng lưu trữ lớn hơn.
- Sự gia tăng về nhu cầu lưu trữ dữ liệu.
- Sự phổ cập của kho dữ liệu.

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

**Chiến lược kinh doanh:** Chiến lược kinh doanh như xương sống giúp doanh nghiệp định hướng được các tình hình thị trường chung, vị thế doanh nghiệp hiện tại, các yếu tố thế mạnh cũng như khuyết điểm để từ đó xác định cơ hội có thể mang những giá trị nhất định cho khách hàng và cụ thể hóa sau cùng bằng lợi nhuận.

**Chiến lược khách hàng:** Khi đã định hình được chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp biết được khả năng tham gia vào thị trường nào, với đối tượng khách hàng ra sao. Việc phân tích chiến lược khách hàng diễn ra sau đó sẽ định hình được đặc điểm, phân khúc của khách hàng và đưa ra cách thức sử dụng chiến lược marketing hiệu quả (định giá sản phẩm, kênh truyền thông quảng cáo, kênh giao tiếp với khách hàng, các chương trình thu hút khách hàng, v.v...).

**Chiến lược CRM:** Chiến lược kinh doanh và chiến lược khách hàng là tiền đề phát triển chiến lược CRM theo các cấp độ tăng dần:

- Bán sản phẩm sẵn có.
- Cung cấp thêm các dịch vụ khác và có các kênh hỗ trợ, chăm sóc khách hàng.
- Làm dày và chuẩn hóa thông tin khách hàng.
- Cá nhân hóa khách hàng.

**Lãnh đạo:** luôn phải là những người có tầm nhìn xa, có định hướng cho doanh nghiệp, có quyết tâm và nỗ lực đối với quản trị quan hệ khách hàng, bởi lẽ quá trình triển khai và hoạt động CRM luôn là một quá trình lâu dài, phức tạp, liên quan đến nhiều bộ phận. Lãnh đạo có khả năng đưa ra quyết định nhanh chóng, kịp thời và giải quyết được các mâu thuẫn có thể phát sinh khi triển khai CRM.

**Quy trình kinh doanh:** Để triển khai đồng bộ quản trị quan hệ khách hàng toàn diện doanh nghiệp cần chuyển đổi, biến các quy trình hiện hành thành những quy trình mới, áp dụng với hệ thống CRM. Quy trình là nền tảng cốt lõi cho việc triển khai được mạch lạc, thông suốt từ lãnh đạo cấp cao đến các nhân viên thực thi trực tiếp. Cách phân tích, xây dựng quy trình hợp lý với cấu trúc, năng lực nội tại doanh nghiệp, với tiềm năng thị trường là một yếu tố quan trọng quyết định CRM có thành công hay không.

**Văn hóa doanh nghiệp:** giống như một niềm tin, giá trị cốt lõi của mỗi người. Văn hóa doanh nghiệp là niềm tin chung của doanh nghiệp, được truyền tải từ lãnh đạo cấp cao đến lãnh đạo tầm trung và nhân viên, được truyền từ thế hệ nhân viên đi trước đến những thế hệ sau. Chiến lược CRM thông qua văn hóa doanh nghiệp có thể

được mỗi người nhân viên đón nhận và phát triển, thể hiện qua trực tiếp đối với khách hàng của nhân viên, của doanh nghiệp.

**Kiểm soát chất lượng:** Trong quá trình triển khai CRM, không thể tránh khỏi những yếu tố tiêu cực thuộc nội tại doanh nghiệp. Vẫn có những sự tồn tại của thuyết X, Y, Z trong nhân lực và những lỗ hổng của hệ thống, của quy trình khiến cho việc kiểm soát chất lượng phải được đầu tư dù doanh nghiệp phải duy trì thêm một nguồn lực nhất định. Ngoài khả năng kiểm soát, tránh để những sai sót xảy ra trong quá trình triển khai CRM, yếu tố kiểm soát chất lượng cũng hướng đến sự phát triển chính quá trình triển khai, vận hành CRM của doanh nghiệp.

Theo những nghiên cứu khác nhau về các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng, tùy theo quy mô doanh nghiệp, mục tiêu triển khai mà có thể xác định một số hoặc tất cả những nhân tố trên để tăng hiệu quả triển khai CRM. Ngoài ra, doanh nghiệp triển khai thành công CRM hay không có thể phải xét đến nhiều nhân tố khác như: Đơn vị tư vấn triển khai CRM, Đơn vị triển khai dự án CRM, các thước đo CRM, v.v...

### **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***

Trong xã hội tràn ngập thông tin như hiện tại, không khó để doanh nghiệp có thể có thêm thông tin thị trường, thông tin khách hàng. Nhưng các thông tin này luôn có độ nhiễu nhất định, khiến cho việc xây dựng cơ sở dữ liệu gặp khó khăn. Cơ sở dữ liệu có thể được dùng cho tất cả các bộ phận, các nhiệm vụ của doanh nghiệp, ngay cả những việc lớn như định hình chiến lược, quản lý tài chính. Bởi vậy, việc xây dựng cơ sở dữ liệu cần được thực hiện bài bản, có khả năng lưu trữ dữ liệu lịch sử của khách hàng, các thông tin về cơ hội, đơn hàng, thanh toán, khiếu nại, v.v...

Để xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng có thể vận dụng quy trình của Francis Buttle (2009):



- (1) Xác định tính năng của cơ sở dữ liệu: CSDL khách hàng được xây dựng nhằm thực hiện những mục đích cụ thể. Để thực hiện những mục đích, doanh nghiệp phải xác định mục đích của họ và tính năng của CSDL chính là để trả lời cho những mục đích đấy. Mỗi doanh nghiệp khác nhau sẽ có những quan điểm về CRM khác nhau, sử dụng các hệ thống khác nhau, từ đó tính ứng dụng CRM cũng khác nhau cho những việc vi mô như theo dõi khách hàng hàng ngày hay vĩ mô như xây dựng chiến lược, định hướng doanh nghiệp.
- (2) Xác định yêu cầu của thông tin: Trong những thông tin thu thập về, ngoài trừ yếu tố thông tin nhiều thì không phải ai trong doanh nghiệp cũng sử dụng hết những thông tin CSDL khách hàng. Để xác định chính xác yêu cầu của thông tin cần phải có đóng góp yêu cầu của các cấp trong doanh nghiệp: nhân viên bán hàng, nhân viên marketing, kế toán, nhân viên xây dựng chiến lược và trên hết là các nhà quản lý của doanh nghiệp. Với mỗi doanh nghiệp khác nhau dù lớn hay nhỏ cũng cần yêu cầu những thông tin cơ bản nhất như: thông tin liên hệ khách hàng, lịch sử liên hệ khách hàng, lịch sử giao dịch, sản phẩm khách hàng sử dụng, v.v...
- (3) Xác định nguồn thông tin: Để tối ưu hóa nguồn lực, nguồn thông tin nên được xây dựng, xuất phát từ bên trong doanh nghiệp, đối với những doanh nghiệp đã có thâm niên hoạt động trên thị trường. Tuy nhiên thông tin sẽ không mang tính đồng nhất nếu không thông qua một hệ thống CSDL nào. Ngoài việc tận dụng nguồn thông tin nội tại sẵn có, doanh nghiệp luôn phải làm giàu lượng thông tin thông qua việc tận dụng nguồn lực để thu thập, phát triển thêm nguồn thông tin bên trong doanh nghiệp cùng với đó là kết hợp với các nguồn thông tin bên ngoài để có những chiều hướng thông tin mới, khách quan hơn.
- (4) Quyết định hệ thống, công nghệ: Để CSDL được hoạt động ổn định, doanh nghiệp cần có tầm nhìn chiến lược cụ thể và đưa ra quyết định sử dụng hệ thống, công nghệ tương xứng.

(5) Thu thập và lưu trữ dữ liệu: Khi đã có những dữ liệu thông tin cơ bản, doanh nghiệp cần đảm bảo tính chính xác và tối ưu của dữ liệu bằng các cách:

- Đánh giá dữ liệu.
- Nâng cao chất lượng dữ liệu.
- Xóa dữ liệu trùng lặp.
- Kết hợp các nguồn dữ liệu có liên quan đến nhau.

(6) Quản lý cơ sở dữ liệu: Với tốc độ phát triển nhanh chóng của xã hội, dữ liệu khách hàng có thể lạc hậu và mất giá trị rất nhanh. Để tối ưu hệ thống và nguồn lực, doanh nghiệp cần phải:

- Liên tục cập nhật dữ liệu mới về khách hàng, thị trường, chính sách.
- Kiểm tra, đánh giá từng bộ phận của CSDL.
- Xác định nhóm khách hàng, sản phẩm không có tiềm năng để thanh lọc dữ liệu.
- Tạo các lưới lọc dữ liệu.
- Xây dựng lộ trình khai thác, sử dụng dữ liệu cho từng bộ phận.

CSDL là yếu tố chung liên quan đến tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp để phát triển nên CSDL cần được chia sẻ một cách chính xác, kịp thời. Tuy nhiên, nhằm đảm bảo tính riêng tư của khách hàng, nhà quản lý phải có phương thức bảo mật phù hợp đối với từng bộ phận khai thác CSDL.

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

Theo quan điểm CRM chiến lược, doanh nghiệp coi khách hàng là trung tâm, cung cấp những giá trị tốt nhất cho khách hàng và thỏa mãn các nhu cầu khác nhau của khách hàng. Với dữ liệu khách hàng đa dạng như vậy, quá trình phân tích và khai thác cơ sở dữ liệu giúp doanh nghiệp tối ưu hóa các hoạt động kinh doanh hiện tại và có các phương hướng triển khai sau đó, thông qua các hoạt động:

(1) Phân đoạn thị trường: Nhằm xác định các nhóm khách hàng tiềm năng, có cái nhìn tổng quan với thị trường hiện tại, doanh nghiệp cần phân đoạn thị

trường để có điều chỉnh với các bộ phận trong doanh nghiệp, đưa đến những giá trị khác biệt với mỗi nhóm khách hàng tương xứng. Trong các thị trường khác nhau, mỗi doanh nghiệp có các tiêu chí riêng để phân đoạn thị trường và phải phân tích các đoạn thị trường đã chia nhỏ. Phân đoạn thị trường cũng giúp doanh nghiệp xác định giá trị mang đến cho khách hàng, giúp cho việc lựa chọn thị trường mục tiêu dễ dàng hơn.

- (2) Dự báo tình hình và khả năng kinh doanh: Quá trình phân tích dữ liệu khách hàng sẽ đưa ra đặc điểm hành vi mua của khách hàng đối với doanh nghiệp hay với thị trường chung trong cả quá khứ và hiện tại. Từ đó giúp các nhà quản lý của doanh nghiệp có cái nhìn bao quát về tình hình kinh doanh hiện tại và khả năng có thể kinh doanh của từng đoạn thị trường trong tương lai.
- (3) Cân đối chi phí mỗi khách hàng: Việc phân tích dữ liệu ngoài khả năng phân đoạn thị trường theo nhu cầu khách hàng đúng với quan điểm CRM chiến lược, còn có khả năng phân nhóm khách hàng dựa trên giá trị họ mang lại, chi phí dành cho mỗi khách hàng là bao nhiêu.

#### *1.3.1.3. Tạo sự trải nghiệm khách hàng*

Với quan điểm Marketing của mình, tác giả Philip Kotler nói về trải nghiệm khách hàng là: “Sự gia tăng giá trị cho khách hàng khi họ mua sản phẩm, dịch vụ, thông qua việc tham gia và kết nối, bằng cách quản lý tất cả các khía cạnh kết nối giữa doanh nghiệp và khách hàng”. Các khía cạnh kết nối này là những điểm tiếp xúc, tương tác mà doanh nghiệp có thể gián tiếp tạo ra, bắt đi, điều chỉnh sao cho phù hợp với khách hàng thông qua đội ngũ nhân viên, hệ thống kênh tương tác, chương trình marketing, sản phẩm, v.v...

Bằng quá trình tiếp xúc, tương tác trên CSDL khách hàng đã phân tích, doanh nghiệp có thể khéo léo đưa khách hàng đến những hành trình trải nghiệm khác biệt, đó là sự thay đổi cảm nhận, cảm xúc rõ rệt về doanh nghiệp theo thời gian và lựa chọn thay đổi cảm xúc này lại do chính khách hàng chủ động.

Từ quá trình trải nghiệm của khách hàng, doanh nghiệp có cơ hội lớn trong việc chuyển hóa những khách hàng đã qua quá trình trải nghiệm sang nhóm khách

hàng tiềm năng và tiến đến mong muốn cao hơn là nhóm khách hàng trung thành. Ngoài ra, quá trình trải nghiệm chính là kết quả khảo sát thị trường, khảo sát khách hàng thực tế nhất để từ đó doanh nghiệp tìm hiểu được nhu cầu của khách hàng và xây dựng tiếp chiến lược tạo giá trị và cá biệt hóa khách hàng.

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

Ảnh hưởng bởi quan điểm của khách hàng về giá trị dành cho khách hàng là sự so sánh giữa lợi ích họ nhận được, chi phí họ bỏ ra và các lựa chọn thay thế, doanh nghiệp đã có thể chủ động từ một đến hai phần ba yếu tố quyết định giá trị dành cho khách hàng.

Những lợi ích doanh nghiệp có khả năng điều chỉnh và đem đến trực tiếp cho mỗi khách hàng là: lợi ích do sản phẩm mang lại, lợi ích từ dịch vụ đi kèm, lợi ích từ hình ảnh thương hiệu doanh nghiệp, lợi ích đến nhờ các mối quan hệ cá nhân hình thành, v.v...

Với nền tảng là CSDL khách hàng đã được phân tích và có quá trình trải nghiệm, doanh nghiệp tạo ra lợi ích, giá trị đặc biệt cho khách hàng bằng cách đáp ứng nhu cầu của từng khách hàng khác nhau. Đây chính là lợi ích của CRM nhằm cá biệt hóa khách hàng.

Tuy nhiên, việc cá biệt hóa, tăng giá trị dành cho khách hàng sẽ tỷ lệ thuận với tăng chi phí doanh nghiệp. Đây là vấn đề mỗi doanh nghiệp phải cân nhắc kỹ lưỡng và đưa ra quyết định cá biệt hóa, tăng giá trị đối với từng đoạn thị trường đặc thù, từng nhóm khách hàng khác nhau tùy thuộc vào khả năng nguồn lực, tài chính doanh nghiệp.

#### *1.3.1.5. Vòng đời khách hàng*

Vòng đời khách hàng được phát triển kế thừa từ quá trình trải nghiệm và cảm nhận được những giá trị khác biệt do doanh nghiệp đem lại. Tiếp đó, vòng đời khách hàng sẽ trải qua các quá trình bán hàng, quá trình duy trì, quá trình phát triển khách hàng và kết thúc bằng những khách hàng trung thành.

(1) Quá trình bán hàng: Là quá trình đưa sản phẩm mới ra thị trường, doanh nghiệp cần phải bán hàng để chiếm lĩnh được những khách hàng đầu tiên thông qua các tiêu chí:

- *Khách hàng mục tiêu:* ngoài các thông tin CSDL đã được phân tích để tìm hiểu nhu cầu khách hàng, doanh nghiệp cần hướng đến khách hàng mục tiêu là những khách hàng mới đối với sản phẩm của doanh nghiệp hay những khách hàng mới đối với doanh nghiệp.
- *Sản phẩm cung cấp cho khách hàng mục tiêu:* Với những khách hàng mục tiêu quá “mới” đối với doanh nghiệp, chi phí để thu hút họ đến với doanh nghiệp thường rất cao nên khi đã xác định giành lấy nhóm khách hàng này trên thị trường, doanh nghiệp phải dựa trên việc phân tích CSDL, trải nghiệm khách hàng để cân đối với khả năng cá biệt hóa khách hàng, tạo ra sản phẩm phù hợp cho họ. Tại đây, CRM giúp cho doanh nghiệp hiểu về nhóm khách hàng mục tiêu và hỗ trợ cho quá trình định hướng, tạo sản phẩm.
- *Cách thức tiếp cận, cung cấp sản phẩm đến cho khách hàng:* CRM không chỉ giúp cho doanh nghiệp định hướng về sản phẩm, CRM còn giúp cho mỗi nhà quản lý, mỗi nhân viên những cách thức tiếp cận khách hàng rất riêng nhưng vẫn đem lại hiệu quả tối đa. Ở hình thức kinh doanh giữa tổ chức với tổ chức (Business to Business – B2B), CRM đưa cho doanh nghiệp những thông tin quy mô, văn hóa khách hàng, thông tin những người có tầm ảnh hưởng, người có quyền quyết định trong doanh nghiệp khách hàng. Còn với hình thức kinh doanh giữa tổ chức với cá nhân (Business to Consumer – B2C), CRM lại là phương hướng để bộ phận marketing và bán hàng thực hiện những ý tưởng về quảng cáo, chính sách bán hàng, tiếp thị, v.v...

(2) Quá trình duy trì khách hàng: bán hàng, giành lấy khách hàng từ những đối thủ là rất khó khi mà thị trường kinh doanh dần mở cửa giữa Việt Nam với

thế giới, sự cạnh tranh ngày một tăng cao. Bởi vậy khi đã bán được hàng, việc duy trì khách hàng là giữ lại những thành quả doanh nghiệp đã cố gắng vận hành trong cả thời gian trước đó, bao gồm doanh thu, lợi nhuận, mối quan hệ, thương hiệu, v.v... Để quá trình duy trì khách hàng được vận hành ổn định, doanh nghiệp cần:

- Xác định nhóm khách hàng cần duy trì: tất nhiên, không doanh nghiệp nào muốn bỏ lọt khách hàng, nhưng yếu tố chi phí vận hành, giá trị khách hàng đem lại cho doanh nghiệp, mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp sẽ được cân đối lại để xây dựng được nhóm khách hàng duy trì hiệu quả nhất.
- Xây dựng chiến lược duy trì khách hàng: Trong quản trị hiện đại và CRM là điển hình của tư duy coi khách hàng ở vị trí trung tâm để phát triển. Chiến lược duy trì khách hàng sẽ được xây dựng thông qua những giá trị tăng thêm từ các chương trình chăm sóc khách hàng, những bản tuyên ngôn, cam kết với khách hàng, làm cho khách hàng cảm nhận được họ không chỉ mua sản phẩm của doanh nghiệp mà còn mua cả những giá trị theo kèm.

(3) Quá trình phát triển khách hàng: Duy trì khách hàng nhằm tăng thêm những giá trị phụ trợ cho khách hàng, đồng thời doanh nghiệp sẽ giữ được những lợi nhuận, mối quan hệ hiện có. Nhưng không nhiều doanh nghiệp chỉ mong muốn vậy, với họ, doanh nghiệp phải không ngừng phát triển bằng cách gia tăng doanh thu, lợi nhuận hay những lợi ích khác cho doanh nghiệp dựa trên chính những khách hàng hiện có. Để phát triển doanh nghiệp từ quá trình phát triển khách hàng, CRM giúp cho doanh nghiệp định hình được khách hàng hiện có, những thứ họ còn thiếu để doanh nghiệp phát triển thêm những sản phẩm, giá trị gia tăng đi kèm. Hay chỉ bằng những cách nội tại, CRM giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí thông qua việc tối ưu lại hệ thống, sản phẩm song vẫn cung cấp đầy đủ những giá trị cho khách hàng.

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

Chịu ảnh hưởng bởi các quan điểm CRM khác nhau và cả những quan điểm cá nhân khác, không hướng đến khách hàng là trọng tâm hay không hướng đến sự phát triển chung của doanh nghiệp, quá trình kiểm soát đòi hỏi nhà quản lý phải có quy trình kiểm soát vận hành CRM cùng với sự khéo léo, nhanh nhạy để nhìn nhận ra các vấn đề lỗ hổng khi vận hành.

Trong quá trình phát triển của doanh nghiệp, ngoài việc kiểm soát quy trình vận hành CRM nội tại, doanh nghiệp còn phải theo kịp sự phát triển của thị trường, bằng những kinh nghiệm từ các doanh nghiệp trong nước và quốc tế. Việt Nam vẫn là nước đang phát triển với tiềm năng cao, được nhiều quốc gia và các tập đoàn nước ngoài đầu tư vào. Việc kế thừa và phát triển theo những quan điểm, công nghệ CRM từ bên ngoài Việt Nam vẫn là việc nên làm để các doanh nghiệp có thể khai thác tốt nhất thị trường trong nước, tiến đến hướng ra quốc tế.

#### *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):** Quan điểm này định nghĩa CRM như một phần mềm, hệ thống hay công nghệ. Qua đó, hệ thống, công nghệ CRM là nơi tổng hợp, lưu trữ thông tin khách hàng được thu thập thông qua nhiều nguồn và đưa ra phân tích dữ liệu. Những phân tích này giúp doanh nghiệp cải thiện dịch vụ khách hàng qua các chỉ số tương quan được thể hiện trên hệ thống CRM.

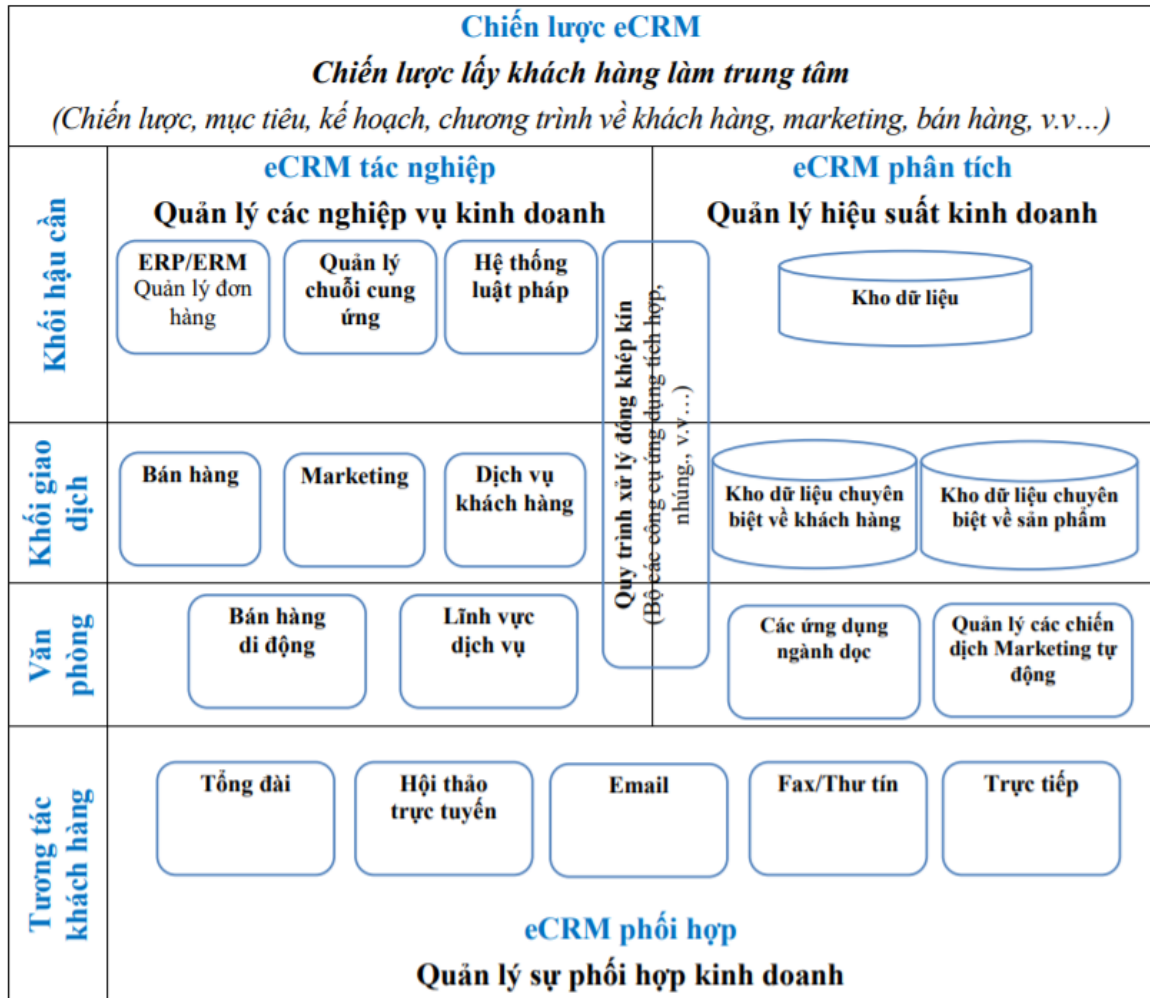
Ở Việt Nam, thuật ngữ CRM được biết đến nhiều từ sự giới thiệu phần mềm của các công ty công nghệ dẫn đến tạo ra sự lệch lạc trong suy nghĩ, xem nó như một phần mềm, công nghệ hỗ trợ trong việc thu thập thông tin khách hàng và phân tích dữ liệu. Với việc làm này, CRM chỉ xem như việc tập trung vào các giao dịch hơn là chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. CRM khi đó là một phần mềm có thể hiệu chỉnh thông số, tính năng để tích hợp với các bộ phận khác của doanh nghiệp và quản trị các khía cạnh tương tác với khách

hàng trong doanh nghiệp, nhờ vậy làm tăng khả năng của doanh nghiệp trong việc xử lý dịch vụ khách hàng, sales, marketing, những giao dịch trực tuyến và đặt hàng.

- **CRM quy trình vận hành (Operational CRM):** Tập trung vào quy trình vận hành, quan điểm này định nghĩa CRM là tập hợp các quá trình kinh doanh, từ việc lên kế hoạch, tiếp thị, bán hàng, v.v... qua đó tự động hóa các công đoạn tiếp thị, bán hàng, cung cấp dịch vụ, chăm sóc khách hàng, v.v... Với việc tự động hóa, tối ưu các quy trình bán hàng, CRM theo quan điểm này không còn là một phần mềm, hệ thống dùng sẵn mà phải có sự tham gia của doanh nghiệp trong việc xây dựng ra các quy trình hợp lý. Tuy nhiên, chính do sự tự động hóa, tối ưu các quy trình một cách dập khuôn mà quan điểm CRM này không có sự thu thập nhu cầu, mong muốn của khách hàng để phục vụ cho quá trình cải tiến, phát triển sản phẩm mới.
- **CRM hợp tác (Collaborative CRM):** Theo một quan điểm khác, CRM là sự kết hợp các nguồn lực và chiến lược kinh doanh giữa nhiều doanh nghiệp. Trong đó, thường là một doanh nghiệp đại diện, là bộ mặt để thương thảo, ký kết với khách hàng, các doanh nghiệp khác sẽ liên kết với doanh nghiệp đại diện để phát triển sản phẩm, cung cấp sản phẩm, phân phối sản phẩm. Trong quá trình hợp tác cung cấp, các doanh nghiệp chia sẻ thông tin khách hàng giữa các đơn vị liên quan lẫn nhau.
- **CRM chiến lược (Strategic CRM):** Dường như quan điểm CRM chiến lược là toàn diện, phù hợp nhất trong thị trường cạnh tranh hiện tại. Quan điểm CRM này tập trung vào chiến lược kinh doanh, trong đó lấy khách hàng làm trung tâm, qua việc nuôi dưỡng sự hài lòng của khách hàng và triển khai tối ưu hóa mọi hoạt động hướng đến giá trị tốt hơn cho khách hàng. Từ đó, CRM giúp doanh nghiệp ra quyết định với mục tiêu sau cùng là gia tăng giá trị thông qua tạo lập các mối quan hệ tốt hơn với các khách hàng dựa trên cơ sở cá biệt hóa khách hàng, đồng thời thu về những khách hàng trung thành và mang lại lợi ích cho doanh nghiệp nhiều nhất.



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 theo mô hình tại Hình 1.1.



**Hình 1.1: Mô hình vận hành, kết hợp các dạng CRM (eCRM)**

(Nguồn: Theo kết quả nghiên cứu của Viljoen và cộng sự<sup>i</sup>)

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

Cũng từ những quan điểm CRM khác nhau, nhiều nhà nghiên cứu đã đưa ra những quy trình quản trị quan hệ khách hàng khác nhau như:

- Bài báo *Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System* của nhóm tác giả

<sup>i</sup> Luận án tiến sĩ (2017) của tác giả Nguyễn Văn Thủy với đề tài “Nguyên 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 [tr.24].

Khalid Rababah, Haslina Mohd, Huda Ibrahim (2011) cho rằng quy trình CRM sẽ gồm 6 giai đoạn: (1) Phát triển chiến lược khách hàng; (2) Đặt mục tiêu khách hàng; (3) Đánh giá khả năng sẵn sàng của doanh nghiệp; (4) Điều chỉnh doanh nghiệp sau các mục tiêu; (5) Thực thi các chương trình CRM; (6) Đo lường hiệu quả của chương trình.

- Nhóm tác giả Chen, Popovich (2003) thì lại đưa ra quy trình 4 giai đoạn: (1) Xây dựng mô hình quản trị quan hệ khách hàng; (2) Thu thập thông tin; (3) Xây dựng cơ sở dữ liệu; (4) Quản trị và chia sẻ cơ sở dữ liệu.

**Trong các quá trình được đưa ra, 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.** Quá trình đi từ giai đoạn vĩ mô như khảo sát, xây dựng mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp đến những giai đoạn vi mô, chi tiết như xây dựng nhân tố triển khai, xây dựng các nội dung cơ bản của CRM, phù hợp với thực tế và môi trường đề tài được nghiên cứu:

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

- Khảo sát khả năng nội tại doanh nghiệp, bao gồm các hệ thống, cơ sở hạ tầng, chất lượng nhân sự, nguồn lực tài chính, các quy trình, chính sách, sản phẩm, kênh phân phối, khách hàng hiện có, v.v...
- Khảo sát tiềm năng thị trường, các đối thủ trên thị trường.
- Xây dựng tầm nhìn như một bản tuyên ngôn của doanh nghiệp khi thay đổi, áp dụng toàn diện CRM.
- Xây dựng mục tiêu là đích đến mà doanh nghiệp phải đạt được về doanh thu, lợi nhuận, thị phần, khách hàng, sản phẩm, nhân sự, hạ tầng công nghệ, quy trình tối ưu, v.v...
- Phổ biến tầm nhìn, mục tiêu đến từng bộ phận, cá nhân để quá trình thực hiện có sự nhất quán.

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

- Xây dựng tiêu chí cho đội ngũ nhân viên chiến lược đáp ứng quá trình triển khai, vận hành CRM.

- Tái cơ cấu bộ máy tổ chức và phương thức quản lý để phù hợp với quan điểm CRM.
- Xây dựng các phương án thực hiện khác nhau; đưa ra dự toán nguồn lực, chi phí bỏ ra, lợi ích thu về cho mỗi phương án; sắp xếp thứ tự ưu tiên các phương án và đưa ra lựa chọn tối ưu nhất.
- Đưa ra tiến độ trong các hạng mục khi triển khai.

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

- Xây dựng các quy trình phối hợp, quy trình vận hành thông qua CRM.
- Đầu tư hạ tầng, công nghệ đáp ứng với mục tiêu của doanh nghiệp; tinh chỉnh các tính năng cho phù hợp với doanh nghiệp và thị trường khi triển khai.
- Xây dựng dữ liệu ban đầu dựa trên thông tin sẵn có của doanh nghiệp; đưa ra bộ khung tiêu chí về dữ liệu, cách thức phân tích dữ liệu.
- Xây dựng tiêu chí cho nhân viên thực thi CRM.
- Xây dựng tiêu chí kiểm tra, giám sát quá trình thực thi CRM.
- Xây dựng cơ chế phân cấp, kiểm soát dữ liệu CRM.

**(4) Giai đoạn 4: Thực thi CRM**

- Xây dựng, đào tạo đội ngũ nhân viên thực thi CRM.
- Xây dựng đội ngũ kiểm tra, giám sát quá trình thực thi.
- Thu thập ý kiến và phản hồi trong quá trình thực thi.
- Hợp tác với các đối tác trong chuỗi sản xuất cung ứng để chia sẻ thông tin, trách nhiệm nhằm thúc đẩy phát triển sản xuất kinh doanh.

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

- Đo lường hiệu quả của việc thực thi, triển khai CRM bằng các con số trực tiếp như doanh thu, lợi nhuận, sản lượng, khách hàng, năng suất người lao động, v.v...
- Phân tích, đưa ra đánh giá kết quả thực thi CRM và có những dự đoán để phát triển doanh nghiệp.

- Cân đối giữa giá trị khách hàng, chi phí và lợi nhuận nhằm cải tiến sản phẩm dịch vụ.
- Cải tiến các bộ phận, quy trình, tính năng chưa đáp ứng khi triển khai và 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***

Cách mạng công nghiệp 4.0 bắt đầu được nhắc đến trong những năm gần đây, với tên thường gọi là cách mạng 4.0, Industry 4.0 hay IR 4.0. Cụm từ này bắt nguồn tại Đức đầu thế kỉ 21, là xu hướng tự động hóa và trao đổi dữ liệu trong công nghệ sản xuất.

Cách mạng công nghiệp 4.0 gồm các công nghệ điển hình như (Cyber Physical Systems – CPS), Mạng lưới vạn vật kết nối internet (Internet of Things – IoT) và điện toán đám mây (Cloud Computing). Bằng những công nghệ này, người ta tạo ra những nhà máy thông minh với hệ thống máy móc tự kết nối với nhau, tự tổ chức và quản lý. Trong đó, con người sẽ chỉ đóng vai trò quản lý tổng thể.

Như vậy, đặc trưng của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ 4 là dựa trên nền tảng cuộc Cách mạng lần thứ 3, tức là sử dụng điện tử và công nghệ thông tin để tự động hóa sản xuất nhưng đẩy mạnh phát triển công nghệ giúp xóa mờ ranh giới giữa các yếu tố vật chất, kỹ thuật số và sinh học.

Định nghĩa rộng hơn, 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***

Ngày nay, khách hàng đến qua các phương tiện kỹ thuật số đang dần chiếm một lượng lớn trên thị trường. Thay vì chỉ sử dụng những sản phẩm thuần túy, khách hàng còn muốn sử dụng một hệ sinh thái đáp ứng đầy đủ các nhu cầu cá nhân, cũng từ đó, khách hàng hình thành những mối quan hệ với doanh nghiệp, với thương hiệu doanh nghiệp. Mối quan hệ này đem lại lợi ích cho doanh nghiệp nhưng cũng đòi hỏi doanh nghiệp phải biết cách tương tác, hỗ trợ lại khách hàng, chăm sóc khách hàng thông qua các phương thức hiện đại nhất.

Mặt khác, các công nghệ kết nối nhanh chóng, hiện đại đã mở ra những con đường mới cho các doanh nghiệp, nơi họ có thể nâng cao hiệu quả và trải nghiệm của khách hàng, giúp họ đảm bảo duy trì khách hàng đồng thời cung cấp những giá trị phụ trợ đi kèm sản phẩm dịch vụ một cách tổng thể.

Với tính năng động của các ngành viễn thông, ICT và sự thay đổi đáng chú ý theo khuynh hướng lấy khách hàng làm trung tâm, vai trò của quản trị quan hệ khách hàng 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. Điều này thể hiện chi tiết trong các *nội dung CRM*:

*Xây dựng CSDL*: Kế thừa những dữ liệu được thu thập qua cuộc cách mạng công nghiệp 3.0, IR 4.0 có khả năng xây dựng CSDL lớn hơn nữa nhờ quá trình thu thập thông tin từ “vạn vật” trong IoT, những thiết bị bên cạnh người sử dụng như điện thoại, máy tính đến các thiết bị điều khiển ngoại vi (nhà cửa, xe cộ), thiết bị giám sát (CCTV, các loại cảm biến). Những hành vi khách hàng sử dụng, thông tin khách hàng qua “vạn vật” được công nghệ của IR 4.0 thu thập thậm chí như một bản sao của khách hàng đó trên không gian số. Điểm mạnh của IR 4.0 trong việc xây dựng CSDL

còn đến từ khả năng số hóa. Những đặc điểm sinh trắc học của khách hàng (màu da, vân tay, móng mắt, khuôn mặt, ...) được lưu trữ và xác thực qua công nghệ eKYC. Còn với các giấy tờ, bản thảo được số hóa thành những ký tự máy tính nhờ công nghệ OCR. Tiêu chuẩn CSDL được các công nghệ mới này đảm bảo đầy đủ và chuẩn xác đến trên 99%. So với việc thu thập CSDL bằng nguồn nhân lực vẫn có nhiều sai sót thì công nghệ của IR 4.0 đã tiết kiệm được tối đa nhân lực và quan trọng hơn là cách thu thập, xây dựng CSDL của IR 4.0 mang đến cảm giác dễ chịu cho cả khách hàng và doanh nghiệp hơn những cách trước đây.

*Phân tích và khai thác CSDL:* trong thời kỳ IR 4.0, Doanh nghiệp không chỉ đơn thuần xử lý dữ liệu nữa mà phải lưu trữ và phân tích những dữ liệu lớn (Big Data). Điều này đã đẩy quá trình phân tích cho công nghệ xử lý, doanh nghiệp có thể tối ưu nhân lực chỉ tập trung vào xây dựng yêu cầu và thiết kế để các hệ thống công nghệ phân tích tự động. Các hệ thống còn làm tốt hơn con người ở tốc độ phân tích, độ chính xác tuyệt đối và đưa ra những dự báo mà nhân sự doanh nghiệp có thể chưa từng nghĩ đến.

*Tạo sự trải nghiệm, giá trị riêng:* khách hàng có thể đã được trải nghiệm với doanh nghiệp ngay từ lúc doanh nghiệp xây dựng CSDL mà chính khách hàng cũng không để ý. Bởi sự phát triển của công nghệ trong IR 4.0, việc gia tăng tốc độ truyền thông, gia tăng phương thức truyền thông khiến cho doanh nghiệp có thêm nhiều cách để tiếp xúc với khách hàng hơn. Từ đó là cơ sở để doanh nghiệp hình thành Omni-Channel, khiến cho khách hàng cảm nhận liền mạch, đa kênh giao tiếp với doanh nghiệp. Những kênh giao tiếp này có thể là phương thức truyền thống như gửi thư giới thiệu, gọi điện thoại tư vấn hay các phương thức hiện đại hơn như công nghệ chatbot, công nghệ thực tế ảo AR/VR, v.v... Tất cả các kênh giao tiếp đều được kết nối với nhau, tích hợp các công nghệ phân tích để đánh giá được cảm xúc và nhu cầu khách hàng. Tại đây, công nghệ AI đóng vai trò như những nhà tâm lý học, có thể phân tích mỗi khách hàng bằng “trí thông minh” được doanh nghiệp đào tạo sau đó đưa ra giá trị riêng theo đúng hoặc thậm chí cao hơn mong đợi của khách hàng.

*Vòng đời khách hàng:* Công nghệ AI lại một lần nữa hữu dụng cho doanh nghiệp khi có thể thay thế nhân lực bán hàng, nhân lực chăm sóc khách hàng bởi AI hoạt động với “trí thông minh” và “sự thấu hiểu cảm xúc, tâm lý” khách hàng thông qua việc học liên tục từ CSDL. Hơn nữa, AI có thể hoạt động không ngừng nghỉ, khắc phục những điểm yếu như hay quên, thiếu tập trung của nhân viên doanh nghiệp. Với những khách hàng phát sinh giao dịch với doanh nghiệp, công nghệ Blockchain giúp cho hai bên minh bạch lịch sử giao dịch, tăng sự an toàn cho khách hàng và uy tín cho doanh nghiệp.

Ngoài các nội dung CRM liên quan đến khách hàng, công nghệ của IR 4.0 còn ảnh hưởng không nhỏ đến *quy trình triển khai CRM*, đặc biệt là *giai đoạn thực thi CRM*, kể đó là *giai đoạn đo lường, đánh giá kết quả thực thi*: Doanh nghiệp nào cũng muốn tối ưu chi phí, đẩy mạnh quá trình tự động, đồng thời vẫn giữ nguyên hoặc gia tăng năng suất lao động. Cách mạng công nghiệp lần thứ 2 và thứ 3 đã hỗ trợ các doanh nghiệp cải thiện chất lượng công việc, gia tăng năng suất đáng kể bằng cách thay thế nguồn nhân lực trình độ thấp, chuyển đổi các công việc mang tính “rập khuôn” sang hệ thống dây chuyền sản xuất tự động hóa. Nhưng để triển khai CRM, tự động hóa là không đủ bởi lượng khách hàng quá lớn, không khách hàng nào mang tính “rập khuôn”. IR 4.0 dường như đã cải tiến tiếp vấn đề này cho doanh nghiệp. Những quy trình thực thi CRM hay kiểm soát, đánh giá quá trình thực thi vốn mang nặng tính linh hoạt của con người thì hầu như trong IR 4.0 có thể thay thế bằng trí tuệ nhân tạo.

Tuy đem lại nhiều mặt tích cực đối với CRM nhưng trong tổng thể doanh nghiệp, IR 4.0 vẫn đặt ra những thách thức nhất định:

Sự bùng nổ kết nối của IR 4.0 khiến cho thông tin khách hàng không còn là thông tin khó thu thập, của riêng doanh nghiệp nào nữa. Điều đó khiến cho sự cạnh tranh khách hàng giữa các doanh nghiệp lớn hơn bao giờ hết. Nếu không bị chi phối bởi các Quốc gia, sự cạnh tranh có thể đẩy lên mức toàn cầu.

Sự cạnh tranh và công nghệ phát triển nhanh chóng kéo theo sự ra đời và vòng đời của sản phẩm cũng đến rất nhanh và ngắn hạn, khiến cho doanh nghiệp khó dự

toán chi phí khấu hao. Ngoài ra, các sản phẩm cũng dễ dàng bị sao chép trong khi công nghệ bảo vệ bản quyền và các điều luật chưa chặt chẽ.

Triển khai công nghệ của IR 4.0 trong doanh nghiệp đòi hỏi nguồn nhân lực chất lượng cao để vận hành, khai thác hết tính năng của công nghệ nhưng tại Việt Nam đang thiếu hụt trầm trọng nguồn nhân lực này.

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

**Hãng hàng không American Airlines (AA):** *chú trọng đến công nghệ như là các phần mềm tích hợp, các ứng dụng di động.* Hệ thống e-CRM được AA ứng dụng cụ thể trong các chuyến bay thường xuyên với phần mềm AAdvantage, tại quầy sân bay là phần mềm Admirals Club – chương trình liên minh liên kết với Oneworld. Hệ thống phần mềm được AA áp dụng khi triển khai e-CRM gồm Infusionsoft của Salesforce, team support của Act-On, Microsoft dynamic CRM, sugar CRM và một số phần mềm phụ trợ khác. Hệ thống e-CRM giúp AA thu thập, sàng lọc thông tin khách hàng và phân tích để nắm bắt được nhu cầu cũng như mong muốn của họ thông qua các hoạt động khi đăng nhập vào hệ thống của hãng. AA đã tích hợp dữ liệu thông tin qua thiết bị di động, kết hợp với các phương thức tiếp xúc khách hàng khác để tạo nên giải pháp e-CRM toàn diện hơn. Các thông tin từ thiết bị di động có thể kể đến như thông tin về trình điều khiển tuyến bay, thông tin chuyến bay, tải trọng, tình trạng hàng hóa ký gửi, v.v... Ngoài ra, SOTI MobiControl của AA hỗ trợ việc quản lý và điều khiển hệ thống từ xa, giúp AA luôn trong trạng thái sẵn sàng, nâng cao khả năng khắc phục sự cố. Đây là giải pháp dành cho các hãng thuộc Hiệp hội Hãng hàng không thế giới nhằm quản lý thiết bị di động cho các dịch vụ sân bay.

**Ngân hàng CitiBank:** Hoạt động trên 200 năm với địa bàn hơn 160 quốc gia, CitiBank đã cải thiện đáng kể về mặt quản lý và kinh doanh sau khi triển khai CRM của Salesforce từ năm 2007. Việc triển khai này đã giúp CitiBank: (1) tiết kiệm một khoản chi phí tương đối lớn sau khi tối ưu hạ tầng công nghệ, nhân công; (2) xây dựng dữ liệu CRM tập trung phân quyền đảm bảo vừa đầy đủ thông tin cho nhân viên, vừa an toàn dữ liệu cho khách hàng; (3) đồng bộ các hệ thống công nghệ thông tin và



xây dựng phương thức truy cập, sử dụng tiện lợi nhất trên di động cho nhân viên. Ngoài các thay đổi về mặt công nghệ, Citibank đã thay đổi doanh nghiệp bằng chiến lược CRM lấy khách hàng làm trung tâm, lựa chọn giải pháp phù hợp, công nghệ nền tảng tốt, kinh nghiệm của đội ngũ chuyên gia, đồng bộ toàn diện doanh nghiệp. Nhờ vậy, quan hệ khách hàng và mức độ hài lòng của họ đã tăng rất cao với 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). Quản trị quan hệ khách hàng do đó là một phạm trù rộng và phức tạp nên có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng. 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 quản trị quan hệ khách hàng (bao gồm cả các dạng và quy trình quản trị quan hệ khách hàng) 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***

Tổng công ty Viễn thông MobiFone (MobiFone) tiền thân là Công ty Thông tin Di động Việt Nam (Vietnam Mobile Telecom Services Company – VMS) được thành lập ngày 16 tháng 04 năm 1993 theo Quyết định số 321/QĐ-TCCB-LĐ của Tổng cục Bưu điện (nay là Bộ Thông tin và Truyền thông).

Ngày 01/12/2014, VMS chính thức được chuyển đổi theo mô hình Tổng công ty Viễn thông MobiFone, trực thuộc Bộ Thông tin và Truyền thông. Cho đến cuối năm 2018, MobiFone đã được Bộ Thông tin và Truyền thông bàn giao sang Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp.

Vốn điều lệ của MobiFone là 15.000 tỷ đồng tại Quyết định số 1524/QĐ-BTTTT ngày 14 tháng 09 năm 2015 của Bộ Thông tin và Truyền thông, sau đó được giữ nguyên cho đến nay.

Trụ sở chính hiện là tòa nhà MobiFone tại số 01 Phạm Văn Bạch, Phường Yên Hòa, Quận Cầu Giấy, Thành phố Hà Nội, Việt Nam.

Tại Việt Nam, MobiFone là doanh nghiệp đầu tiên khai thác dịch vụ thông tin di động toàn cầu GSM 900/1800 với thương hiệu MobiFone. MobiFone cũng là một trong ba mạng di động lớn nhất Việt Nam (3 nhà mạng lớn là Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội (Viettel), Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) và MobiFone chiếm gần 96% thị phần thuê bao di động tại Việt Nam).

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

Trong bối cảnh đầu những năm 1990, khi đất nước bắt đầu ổn định, phát triển kinh tế, điện thoại cố định được người dân biết đến như là phương tiện liên lạc hiện đại, duy nhất. Tuy nhiên, thị trường điện thoại cố định thời lúc này có một khoảng cách khá lớn giữa cung và cầu. Nhiều khách hàng phải chờ hàng năm để được lắp

điện thoại cố định, điều đó nung nấu những ý định và tạo ra cơ hội cho điện thoại di động phát triển tại Việt Nam. Sớm cụ thể hóa cho những ý định này là mạng di động Callink hình thành năm 1992 với sự hợp tác kinh doanh (Business Cooperation Contract – BCC) giữa Bru điện thành phố Hồ Chí Minh và Công ty Trách nhiệm hữu hạn Singtel (Singapore Telecommunications Limited). Với quy mô nhỏ tại thành phố Hồ Chí Minh và một số tỉnh xung quanh, Callink không phát triển được như mong đợi và thoái trào trong những năm sau đó.

Cho đến năm 1993, cùng với sự hình thành của Công ty Thông tin di động Việt Nam (VMS), mạng di động MobiFone ra đời và phát triển cũng bằng hợp đồng BBC giữa VMS với Kinnevik/Comvik – Tập đoàn viễn thông di động hàng đầu tại Thụy Điển. Sự ra đời của MobiFone dựa trên công nghệ GSM đánh dấu tiên phong trong lĩnh vực viễn thông di động, in sâu vào trong suy nghĩ của người dân Việt Nam với logo MobiFone có chữ “F” viết in màu đỏ khác biệt, hàm ý “First one” – nhà mạng viễn thông di động đầu tiên và duy nhất tại thời điểm bấy giờ.

Việt Nam tại thời điểm những năm 1990, nền kinh tế mới mở cửa đã giúp cho hợp tác BBC giữa MobiFone và Comvik thêm phần đột phá vào thị trường lúc đó. Nguồn vốn đầu tư nước ngoài, những kinh nghiệm, quy trình quản lý hiện đại đã đem đến cho MobiFone “quả ngọt” trong 10 năm hợp tác.

Giai đoạn đầu kinh doanh, với sự xuất hiện của mạng viễn thông di động Vinaphone năm 1996 cũng với công nghệ GSM, số lượng thuê bao sử dụng mạng MobiFone có phần sụt giảm, thậm chí ít hơn mạng Vinaphone. Tuy nhiên, thời điểm này MobiFone, Vinaphone cùng thuộc quản lý của VNPT dẫn đến sự cạnh tranh không thể hiện rõ ràng.

Chỉ đến năm 2001, Nhà nước chính thức cho phép nhiều đơn vị khác, có cả nhà đầu tư nước ngoài kinh doanh thị trường viễn thông di động. Điều này đã phá vỡ thế độc quyền của VNPT với 2 thương hiệu MobiFone, Vinaphone. Trong những năm sau đó, MobiFone ngoài cạnh tranh ngầm với Vinaphone, còn phải trực tiếp cạnh tranh với những nhà mạng mới ra đời: S-Phone, Viettel, Vietnamobile, EVN Telecom, v.v...

Tuy phải cạnh tranh gay gắt hơn, nhưng với lợi thế thừa hưởng công nghệ đầu tư hiện đại từ đầu, quy trình vận hành chuyên nghiệp, đội ngũ điều hành quản lý giỏi, MobiFone vẫn giữ được vị thế nhất định trên thị trường, được thể hiện qua những giải thưởng nhất định trong giai đoạn 2006 – 2014:

- 6 năm liên tiếp đạt Giải thưởng Mạng điện thoại di động được ưa chuộng nhất năm 2006 – 2011.
- Giải thưởng Mạng điện thoại chăm sóc khách hàng tốt nhất năm 2006; 2008; 2009; 2010.
- Luôn nằm trong top những thương hiệu giá trị nhất Việt Nam.
- Danh hiệu Anh hùng Lao động năm 2011.
- Huân chương Độc Lập hạng ba năm 2013.

Cuối năm 2014, MobiFone đón nhận sự thay đổi lớn khi tách ra khỏi VNPT để trở thành đơn vị kinh doanh độc lập trực thuộc trực tiếp Bộ Thông tin và Truyền thông. Đặt những dấu mốc đầu tiên cho giai đoạn này, MobiFone đã nâng tầm quy mô doanh nghiệp và đổi tên chính thức là Tổng công ty Viễn thông MobiFone với định hướng mở rộng thị phần sang cung cấp đa lĩnh vực: Viễn thông và Công nghệ thông tin; Truyền hình; Phân phối và Bán lẻ; Đa dịch vụ.

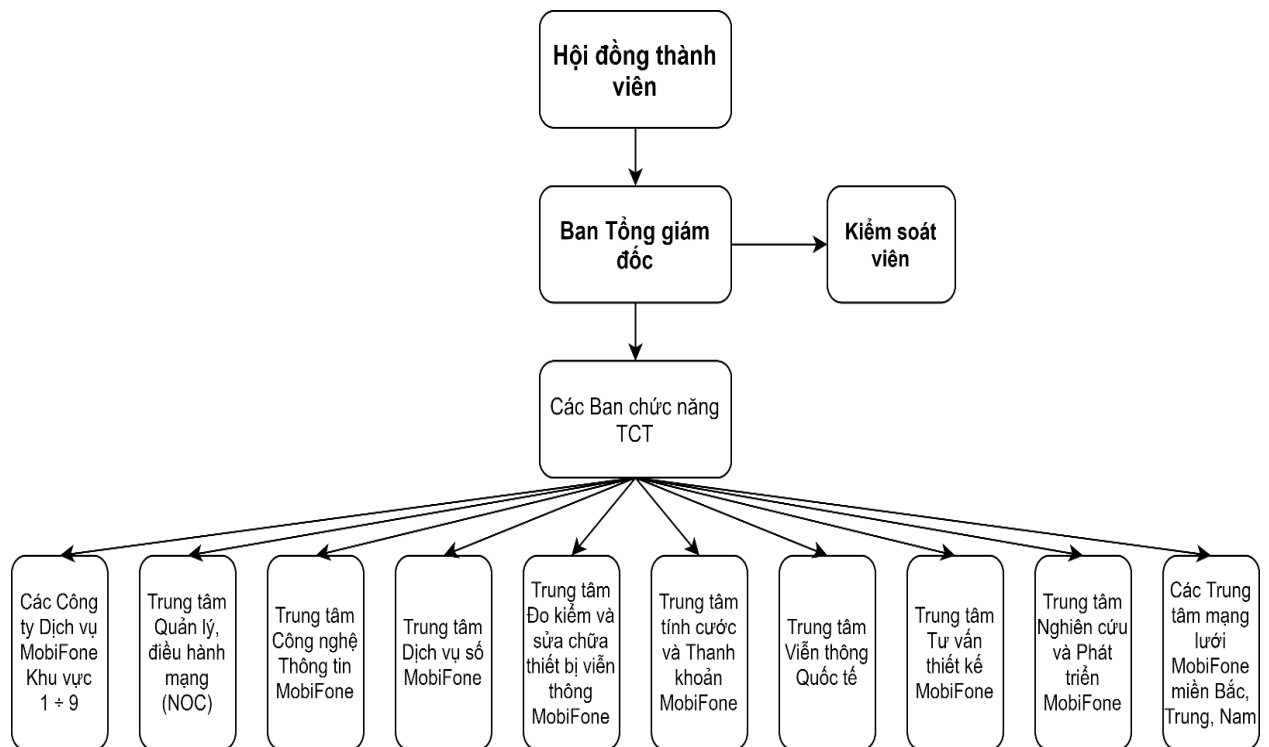
Cùng với sự thay đổi mô hình tổ chức, mục tiêu nội bộ toàn Tổng công ty là sự thay đổi, phát triển theo xu hướng công nghệ mới của thế giới. MobiFone đã đầu tư xây dựng được nhiều hạ tầng công nghệ quan trọng như trực truyền dẫn Bắc – Nam; cơ sở đài, trạm phát sóng 4G phủ đến 63 tỉnh thành và nhiều sản phẩm Công nghệ thông tin, Giá trị gia tăng khác. Cũng từ đây, MobiFone dần phát triển hệ sinh thái nhằm hướng cho khách hàng, xã hội đến những yếu tố kết nối tiện nghi, đầy đủ và hiện đại nhất.

Giai đoạn 2017 – 2019 chứng kiến nhiều biến động lớn đối với MobiFone cả trong bộ máy tổ chức lẫn hình ảnh bên ngoài. Thương vụ mua cổ phần của Công ty Cổ phần Nghe nhìn toàn cầu – AVG những tưởng đem lại nguồn doanh thu tiềm năng từ lĩnh vực truyền hình trả tiền, nhưng MobiFone đã phải chịu hậu quả nặng nề. Số tiền gần 9.000 tỷ đồng tuy đã được thu hồi và khắc phục các khoản lãi MobiFone

thiệt hại nhưng thương vụ này đã ảnh hưởng đến sự phát triển ổn định của doanh nghiệp, tâm lý chung toàn bộ đội ngũ nhân viên MobiFone và cả thương hiệu hình ảnh uy tín của MobiFone vốn đã được xây dựng từ lâu.

Vực dậy sau khủng hoảng, MobiFone hiện tại vẫn đang duy trì được giá trị với những khách hàng trung thành sử dụng nhà mạng suốt thời gian qua. Cùng với văn hóa trẻ trung, năng động và nền tảng công nghệ thừa hưởng từ giai đoạn trước đây, MobiFone sẽ trở lại mạnh mẽ trên thị trường viễn thông, công nghệ để cạnh tranh với những đối thủ lớn khác.

#### 2.1.1.3. Cơ cấu tổ chức



**Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức MobiFone**

(Nguồn: Ban Tổ chức cán bộ - Tổng công ty Viễn thông MobiFone)

Tổng công ty Viễn thông MobiFone được tổ chức quản lý theo cơ cấu trực tuyến chức năng. Hiện nay, MobiFone có 20 phòng, ban chức năng thuộc khối cơ quan Tổng công ty và 20 đơn vị trực thuộc, bao gồm:

- 9 Công ty Dịch vụ MobiFone tại 9 khu vực, chuyên trách kinh doanh tại địa bàn.

- 3 đơn vị: Trung tâm Viễn thông quốc tế MobiFone, Trung tâm Dịch vụ số MobiFone, Trung tâm Công nghệ thông tin MobiFone thuộc khối tạo sản phẩm và phụ trách một số lĩnh vực kinh doanh đặc thù.
- Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển MobiFone chuyên trách nghiên cứu khoa học, nghiên cứu thị trường, sáng tạo và phát triển sản phẩm.
- Trung tâm Tính cước và Thanh khoản MobiFone phụ trách vận hành các hệ thống công nghệ thông tin nội bộ, cơ sở dữ liệu chung toàn bộ MobiFone.
- 3 Trung tâm mạng lưới MobiFone miền Bắc, Trung, Nam thực hiện quản lý, vận hành hệ thống mạng lưới, cơ sở hạ tầng, tối ưu vùng phủ sóng.
- Trung tâm Quản lý, điều hành mạng thực hiện quản lý, định tuyến mạng lõi, tối ưu đường truyền, lưu lượng mạng.
- Trung tâm Tư vấn thiết kế MobiFone có chức năng tư vấn đầu tư, xây dựng chuyên ngành di động, viễn thông cho nội bộ và ngoài MobiFone.

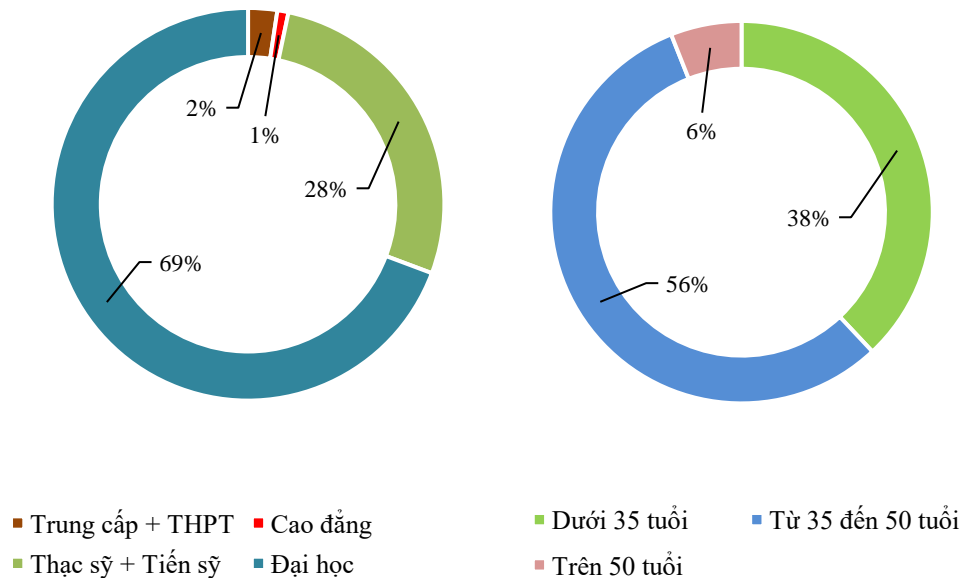
Ngoài ra, MobiFone còn nắm trên 50% vốn điều lệ, giữ quyền chi phối 3 công ty con là Công ty Cổ phần Công nghệ toàn cầu (MobiFone Global), Công ty Cổ phần Dịch vụ gia tăng (MobiFone Plus) và Công ty Cổ phần Dịch vụ kỹ thuật (MobiFone Service).

#### *2.1.1.4. Chất lượng nguồn nhân lực*

MobiFone đang có gần 4.000 cán bộ công nhân viên với tuổi đời trung bình là 37,3 tuổi, trong đó đến 61,4% là nam. Về chất lượng nguồn nhân lực của MobiFone theo học vấn, 2.660 người có trình độ đại học, 1.052 người có trình độ thạc sĩ và tiến sĩ, tỷ lệ người tốt nghiệp đại học trở lên chiếm tới 96,9% và là một trong những doanh nghiệp có năng suất lao động bình quân cao nhất Việt Nam, lên tới 9 tỷ đồng/người/năm. Tuy nhiên, độ tuổi trung bình của MobiFone đang có xu hướng dịch chuyển tăng dần (độ tuổi trung bình năm 2018 là 33 tuổi).

Đồng thời, với cơ cấu lực lượng lao động trong độ tuổi 35 – 50 đang chiếm đến 56% tổng số lao động trong khi độ tuổi dưới 35 chỉ chiếm 38%, có thể thấy quá

trình thay đổi, trẻ hóa nhân sự của MobiFone diễn ra rất chậm, điều này có thể ảnh hưởng đến khả năng đón nhận, học hỏi, vận dụng những công nghệ mới trong IR 4.0.



**Hình 2.2: Cơ cấu lực lượng lao động MobiFone**

(Nguồn: Tổng hợp từ thông tin nhân sự MobiFone – Ban Tổ chức cán bộ)

#### 2.1.1.5. Lĩnh vực kinh doanh

Đăng ký 73 lĩnh vực, ngành nghề theo đăng ký kinh doanh, tuy nhiên cho đến nay, MobiFone chỉ tập trung kinh doanh vào một số lĩnh vực chính, đem lại nguồn doanh thu lớn nhất cho Tổng công ty: Viễn thông di động; Công nghệ thông tin; Truyền dẫn, internet cố định; Nội dung số; Phân phối bán lẻ.

### 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, trong đó duy trì thị phần thuê bao viễn thông truyền thống, lấy công nghệ 4G và dịch vụ giá trị gia tăng làm trụ cột phát triển thuê bao sử dụng nhiều dữ liệu di động. Bên cạnh đó, MobiFone nghiên cứu,



đưa ra thị trường những sản phẩm mới và xác định là các lĩnh vực trụ cột tương lai như: CNTT, Phân phối bán lẻ, Nội dung số, Truyền dẫn, internet cố định.

Là một trong những doanh nghiệp lớn của Việt Nam lĩnh vực viễn thông, ICT, với rất nhiều những thách thức bởi thị trường, công nghệ phát triển nhanh chóng, MobiFone đã nỗ lực hết mình để mang đến những dịch vụ tiên tiến, tạo sự hài lòng đến khách hàng. Sự nỗ lực của MobiFone biểu hiện qua kết quả sản xuất kinh doanh các năm 2017 – 2019, cụ thể như sau:

**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)*

Mặc dù doanh thu bị sụt giảm nghiêm trọng qua các năm bởi những yếu tố chủ quan của MobiFone cũng như yếu tố khách quan do thị trường bão hòa, thay đổi cơ chế của cơ quan quản lý nhà nước, MobiFone vẫn giữ được tỷ lệ tăng trưởng lợi nhuận hàng năm, hoàn thành kế hoạch đặt ra của doanh nghiệp và cơ quan quản lý, đồng thời đóng góp nguồn thu lớn cho ngân sách nhà nước.

#### **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... Cụ thể, qua sản phẩm truyền thanh thông minh được Bộ Thông tin truyền thông khuyến khích và nhiều Ủy ban nhân dân tỉnh sử dụng, sản phẩm trợ lý ảo ứng dụng công nghệ Text To Speech được nhiều trang báo lớn sử dụng, v.v... MobiFone xác định sẽ là một trong những doanh nghiệp đi đầu lĩnh vực chuyển đổi số từ quản

lý điều hành nội bộ hướng đến tư vấn triển khai chiến lược chuyển đổi số cho khách hàng.

### *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.
- Qua kinh nghiệm các nước đã phát triển, thị trường mạng di động tại Việt Nam được dự báo có tốc độ tăng trưởng cao (22,5%) trong những năm tới 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**

Trải qua hơn một phần tư thế kỷ, MobiFone đã hình thành nhiều đối tượng khách hàng khác nhau cũng như những cách phân loại đối tượng khác nhau. Trong đó, cách phân loại tương ứng với đặc điểm sau được dùng phổ biến hơn cả:

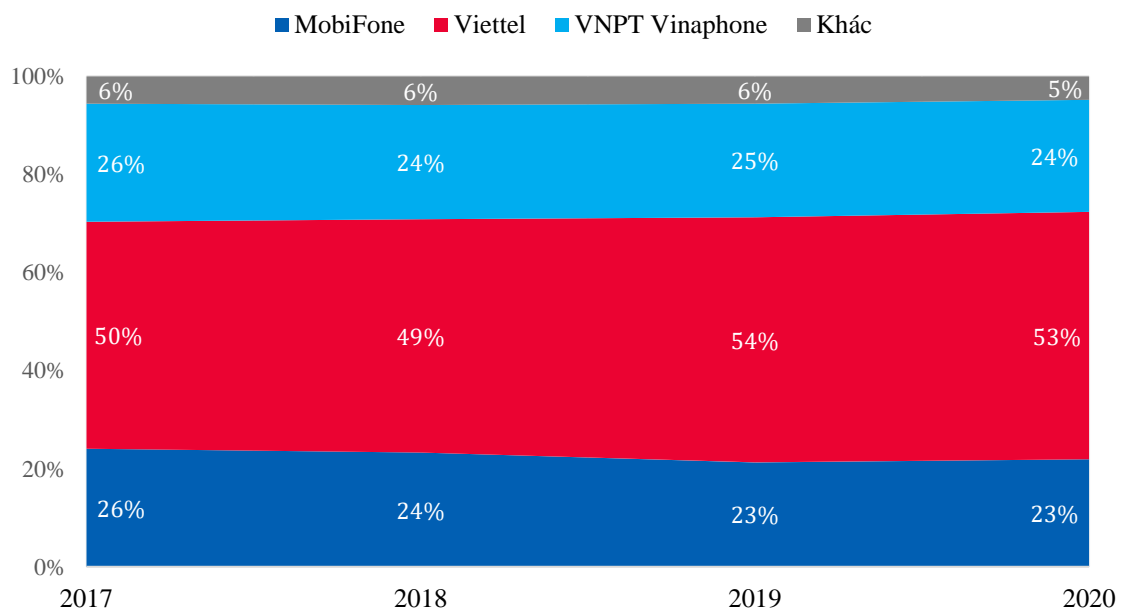
#### *2.2.1.1. Khách hàng cá nhân*

Là nhóm khách hàng đầu tiên MobiFone có được nhờ lĩnh vực viễn thông di động truyền thống. Nhóm khách hàng cá nhân (KHCHN) đã được mở rộng nhờ sự phát triển công nghệ viễn thông di động thành một trong những dịch vụ thiết yếu của con người, khiến việc mỗi người sở hữu một chiếc điện thoại và thuê bao di động dễ dàng

hơn, kéo theo đó là sự thay đổi của MobiFone khi hướng đến những khách hàng đa dạng độ tuổi thay vì trung niên như trước. Đồng thời, MobiFone cũng đã mở rộng đối tượng khách hàng ra toàn quốc và quốc tế thay vì chỉ tập trung vào một số thành phố lớn tại Việt Nam.

Do thị trường viễn thông tại Việt Nam đã đạt đến điểm bão hòa trong những năm qua (tỷ lệ 1,36 thuê bao di động/người năm 2020), việc giữ chân và phát triển đối tượng khách hàng cá nhân được MobiFone định hướng mở rộng sang các lĩnh vực kinh doanh mới, tích hợp trong một hệ sinh thái nhằm mang lại cho đối tượng khách hàng này những tiện nghi khiến họ trung thành với nhà mạng và đem lại những giá trị cao hơn. Tuy nhiên, việc phát triển những lĩnh vực, hướng đi mới của MobiFone chưa đem lại hiệu quả cao nên khách hàng cá nhân vẫn chủ yếu sử dụng sản phẩm viễn thông truyền thống.

Trong khi đó, việc tích hợp được các dịch vụ truyền hình, trung gian thanh toán, mạng xã hội, v.v... khiến Viettel chiếm lĩnh thị phần dễ dàng, MobiFone và Vinaphone dần bị tụt lại phía sau.

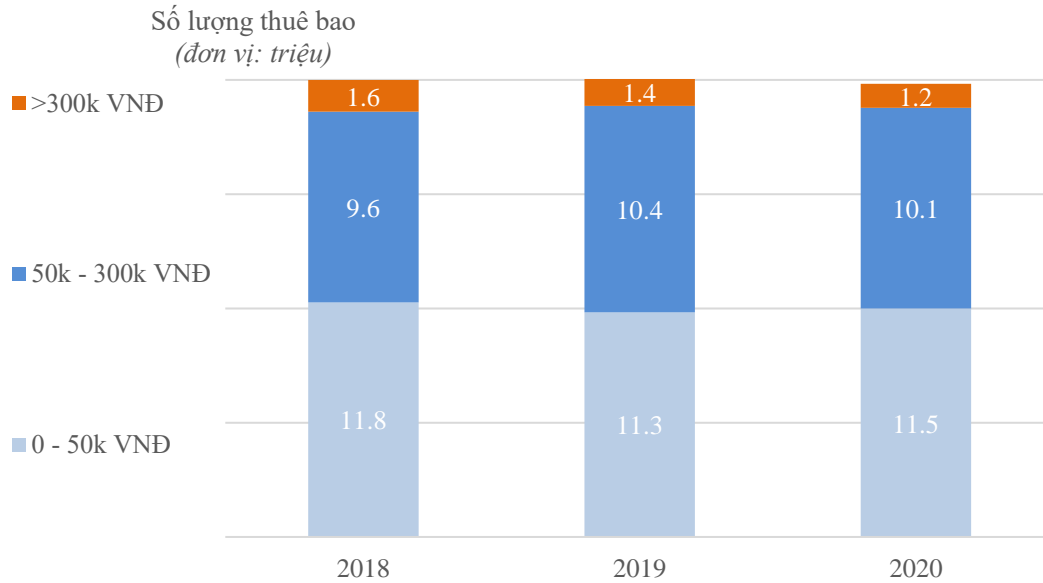


**Hình 2.3: Thị phần thuê bao di động Việt Nam (2017 – 2020)**

(Nguồn: Báo cáo nghiên cứu thị trường của EY năm 2020;

Tổng hợp từ số liệu tại website của Cục Viễn thông – Bộ Thông tin và truyền thông)

MobiFone vốn được định hình là một thương hiệu nhà mạng “cao cấp” nhưng trong những năm gần đây, sau khoảng thời gian cạnh tranh gay gắt về giá với Viettel và Vinaphone nhằm chiếm lấy thị phần, đồng thời là sự phát triển các mạng OTT, MobiFone đã bị sụt giảm mức ARPU (Average Revenue Per User) xuống từ 84.000VNĐ năm 2018 còn 76.000VNĐ năm 2020.



**Hình 2.4: Cơ cấu thuê bao MobiFone theo ARPU (2018 – 2020)**

(Nguồn: Báo cáo doanh thu thuê bao năm 2018, 2019 và 2020 của MobiFone)

#### 2.2.1.2. Khách hàng doanh nghiệp

Nhóm khách hàng doanh nghiệp (KHDN) được hình thành tại MobiFone trong thập niên 2000, sau khi MobiFone bước đầu xây dựng được lượng khách hàng cá nhân trung thành và hướng việc mở rộng kênh phân phối đến khách hàng là các doanh nghiệp. Để thực hiện phân khúc đối tượng khách hàng doanh nghiệp, MobiFone phân loại theo quy mô doanh nghiệp, số lượng người lao động trong doanh nghiệp và ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp. Theo đó, Khách hàng doanh nghiệp được chia thành khách hàng doanh nghiệp chiến lược, doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), doanh nghiệp siêu nhỏ (SOHO). Tuy nhiên, để xác định quy mô, số lượng người lao động trong doanh nghiệp khách hàng không dễ nên tại một số thị trường

trọng điểm của MobiFone đã triển khai thêm cách phân khúc dựa theo danh sách 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam – VNR500 hoặc một số tiêu chí khác.

Theo định hướng ban đầu để tập trung phân phối sản phẩm viễn thông truyền thống, khách hàng doanh nghiệp thực chất vẫn là những thuê bao di động do mỗi cá nhân trong doanh nghiệp sử dụng. Thuê bao thuộc nhóm KHDN nhìn chung chiếm tỷ lệ thấp (10%) trong tổng số thuê bao của MobiFone nhưng tỷ lệ khách hàng sử dụng thuê bao trả sau chiếm tỷ trọng cao (56,74%), là yếu tố quan trọng giúp MobiFone giảm thiểu tỷ lệ rời mạng bởi yếu tố trung thành của thuê bao trả sau.

**Bảng 2.2: Tỷ trọng thuê bao Nhóm KHDN MobiFone**

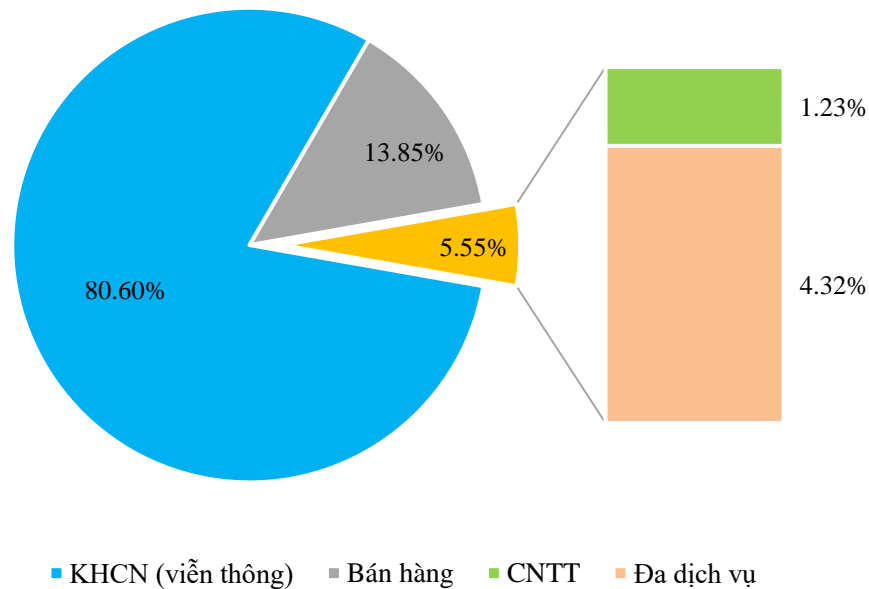
<b>Loại thuê bao</b>	<b>Nhóm KHDN</b>	<b>Tổng số thuê bao</b>	<b>Tỷ lệ</b>
<b>Trả sau</b>	1.482.685	2.613.064	56,74%
<b>Trả trước</b>	868.990	20.900.150	4,16%
<b>Chung 2 loại TB</b>	23.513.214	2.351.675	10%

(Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu hệ thống của MobiFone)

Tuy nhiên, Tỷ lệ phát triển thuê bao mới qua kênh khách hàng doanh nghiệp chỉ chiếm 6% tổng số thuê bao phát triển mới của MobiFone trong những năm gần đây. Số lượng doanh nghiệp có cá nhân sử dụng thuê bao di động MobiFone là 149.393 doanh nghiệp.

Trong những lĩnh vực kinh doanh mới, MobiFone hướng đến đối tượng chính là doanh nghiệp bằng hệ sinh thái đa dịch vụ, công nghệ thông tin, truyền dẫn, qua đó mang lại giá trị chung cho doanh nghiệp thay vì mang lại giá trị cho mỗi cá nhân trong doanh nghiệp như dịch vụ viễn thông truyền thống. Tuy vậy, khách hàng doanh nghiệp trong các lĩnh vực mới chỉ đạt hơn 8.000 doanh nghiệp, chiếm tỷ lệ nhỏ so với tổng số khách hàng doanh nghiệp đã sử dụng sản phẩm của MobiFone (0,54%) và tổng số doanh nghiệp trên thị trường (1,05% trên 758.610 doanh nghiệp đang hoạt

động tại thời điểm 31/12/2019<sup>ii</sup>). Ngay cả cơ cấu tỷ lệ doanh thu những lĩnh vực này cũng chỉ chiếm 5,55% tổng doanh thu của MobiFone năm 2020.



**Hình 2.5: Cơ cấu tỷ lệ doanh thu MobiFone (2020)**

(Nguồn: Báo cáo doanh thu thuê bao năm 2018, 2019 và 2020 của MobiFone)

#### 2.2.1.3. Khách hàng Chính phủ

Khởi nguồn từ phân khúc doanh nghiệp lớn, nhóm khách hàng Chính phủ được MobiFone tách ra thành một nhóm riêng nhằm hỗ trợ sản phẩm dịch vụ một cách đặc biệt. Là một doanh nghiệp nhà nước, MobiFone chịu ảnh hưởng nhiều bởi tác động của các cơ quan quản lý nhà nước. Cũng từ sự quản lý của các cơ quan này, MobiFone đã nhận thấy đặc tính khách hàng Chính phủ và sản phẩm dịch vụ họ dùng có phần đặc thù hơn nhóm khách hàng doanh nghiệp thông thường. Khách hàng Chính phủ của MobiFone vốn là những cá nhân trong Chính phủ trực thuộc Trung ương hoặc địa phương sử dụng dịch vụ viễn thông thiết yếu và các cơ quan, tổ chức thuộc Chính phủ có nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ công nghệ trong quá trình chuyển đổi số. Với mô hình tổ chức và cách vận hành khác biệt của khách hàng Chính phủ đòi hỏi sản

<sup>ii</sup> Số lượng doanh nghiệp đang hoạt động trên thị trường được lấy theo dữ liệu của Tổng cục Thống kê - <https://www.gso.gov.vn/>

phẩm của MobiFone phải được thiết kế đặc thù thay vì bán các sản phẩm sẵn có như nhóm khách hàng doanh nghiệp.

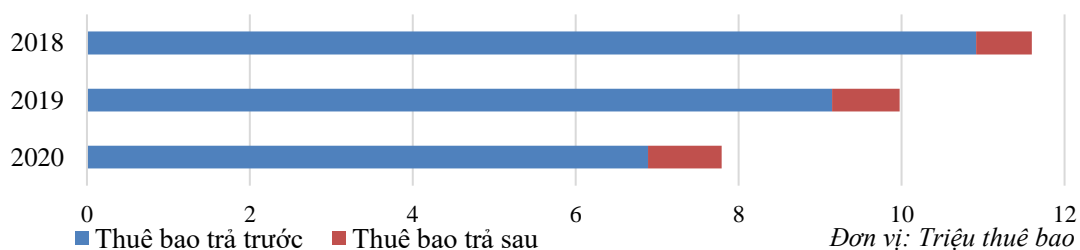
Ngoài dịch vụ viễn thông thiết yếu, trong 6 năm triển khai các sản phẩm đặc thù lĩnh vực công nghệ thông tin, MobiFone đã tiếp xúc với hầu hết các cơ quan chính quyền địa phương để tư vấn và bán các sản phẩm công nghệ cho 21/63 tỉnh thành.

#### 2.2.1.4. Khách hàng nội bộ

Đối tượng khách hàng ít được nhắc đến là khách hàng nội bộ. Với MobiFone, khách hàng nội bộ không đơn thuần chỉ là cung cấp sản phẩm với chính sách ưu đãi cho nhân viên mà đây chính là khâu đề rà soát, tối ưu các quy trình vận hành, cải tiến sản phẩm. Trong MobiFone, gần 5.000 cán bộ nhân viên đã và đang sử dụng dịch vụ viễn thông như những khách hàng cá nhân, đồng thời sử dụng chính những sản phẩm công nghệ thông tin của MobiFone với vai trò nhân viên trong “khách hàng doanh nghiệp”.

**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...).

Tỷ trọng thuê bao phát triển mới của MobiFone cũng đang bị giảm dần qua các năm (từ 22% năm 2018 xuống còn 13% năm 2020 trong tổng số thuê bao di động phát triển tại Việt Nam mới qua các năm) trong khi tỷ lệ churn của MobiFone (6%/năm) luôn ở mức cao hơn các nhà mạng khác (5%/năm), biểu hiện qua số lượt thuê bao cắt/hủy rất nhiều mỗi năm tại Hình 2.6.



**Hình 2.6: Số lượt thuê bao MobiFone cắt hủy (2018 – 2020)**

(Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu hệ thống của MobiFone)

Tuổi thọ trung bình của thuê bao MobiFone nhìn chung vẫn ở mức cao so với các nhà mạng khác, đặc biệt MobiFone có những khách hàng sử dụng trên 20 năm:

**Bảng 2.3: Số lượng thuê bao MobiFone theo thời gian sử dụng**

<b>Số năm sử dụng</b>	<b>Thuê bao trả trước</b>	<b>Thuê bao trả sau</b>
Hơn 20 năm	38.822	25.406
Từ 10 – 20 năm	4.816.839	317.254
Từ 5 – 10 năm	4.922.914	551.136
Dưới 5 năm	15.612.594	2.261.643
<b>Tuổi thọ trung bình</b>	<b>3,78 năm</b>	<b>4,66 năm</b>

(Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu hệ thống của MobiFone)

Doanh thu năm 2020 nhóm khách hàng cá nhân đạt được chủ yếu từ dịch vụ viễn thông là 24.009 tỷ đồng, còn doanh thu từ nhóm khách hàng doanh nghiệp đến nhờ các dịch vụ công nghệ thông tin, đa dịch vụ đạt được 1.648 tỷ đồng so với tổng doanh thu 29.786 tỷ đồng toàn Tổng công ty Viễn thông MobiFone. Với một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thiết yếu là dịch vụ viễn thông truyền thống, đối tượng khách hàng của MobiFone có thể coi là tất cả mọi người trong nước Việt Nam, thậm chí cả nước ngoài; tất cả các doanh nghiệp; cơ quan tổ chức Chính phủ. Ngoài ra, các sản phẩm công nghệ thông tin, đa dịch vụ được MobiFone phát triển nhằm hỗ trợ, gia tăng lợi ích dựa trên tất cả các đối tượng khách hàng trên. Tuy đã có sự phân định sơ bộ khái niệm khách hàng nhưng trong quá trình kinh doanh, MobiFone không hình thành những tiêu chí và cách quản lý, bán hàng nhất quán cho mỗi nhóm khách hàng, đặc biệt khi MobiFone còn chưa xây dựng được chân dung khách hàng. Điều đó khiến thị phần của MobiFone dần bị mất vào tay các đối thủ khác.

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

MobiFone được tiếp xúc khái niệm quan hệ khách hàng từ rất sớm, ngay trong giai đoạn đầu thành lập và hợp tác BBC với tập đoàn Kinnevik/Comvik. Thừa hưởng các quy trình chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp, MobiFone đã hình thành 8 cam



kết khách hàng, đặc biệt trong đó có cam kết: “cố gắng tìm hiểu và dự đoán nhu cầu của khách hàng nhằm đáp ứng hơn những mong đợi của khách hàng”. Đúng theo cam kết này, trong thời gian hưng thịnh nhất, MobiFone đã để ý đến nhu cầu khách hàng để phát triển các dịch vụ viễn thông cơ bản, qua đó góp phần giúp MobiFone chiếm thị phần cao giai đoạn 2005 – 2011 (trong khoảng từ 29 – 41%). Tuy nhiên, thị phần cao của MobiFone một phần đến từ sự phát triển chung của xã hội và sự xuất hiện của Viettel khiến cuộc cạnh tranh về chính sách giá gay gắt, đổi lại là lượng lớn khách hàng lần đầu biết đến và sử dụng dịch vụ viễn thông.

Cho đến cuối năm 2011, khi thị trường bắt đầu bão hòa (đạt mốc 1,46 thuê bao/người so với dân số Việt Nam vào khoảng 87 triệu người thời bấy giờ) và lượng thuê bao ảo, thuê bao rời mạng cũng rất cao khiến MobiFone phải nhìn nhận lại vấn đề quản trị tập khách hàng. Sự quan tâm đến quản trị khách hàng của MobiFone được bộc lộ bằng việc đầu tư hệ thống CRM, tích hợp với hệ thống Tính cước & Quản lý khách hàng. Tuy vậy, với quan điểm của MobiFone lúc này xem CRM như một hệ thống công nghệ thông tin để lưu trữ, ghi nhận ý kiến và phản hồi khách hàng, khiến cho hệ thống CRM không được nhìn nhận đúng giá trị.

Đến giai đoạn 2015 – 2020, Cùng với sự thay đổi mô hình tổ chức, xáo trộn nhân sự là việc MobiFone tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh mới nhưng không có kênh khảo sát thị trường, tư vấn định hướng bài bản. Nhân sự nhiều biến động khiến việc kế thừa, phát huy văn hóa chăm sóc khách hàng của MobiFone không được như trước, đồng thời khả năng tìm kiếm, phát triển khách hàng mới 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***

Vấn 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. Còn các đơn vị kỹ thuật đôi khi bỏ qua quan hệ khách hàng mà chỉ thực hiện máy móc theo các quy trình, thời gian SLA (Service Level Agreement) giữa các bộ phận với nhau.

#### *2.2.3.1. Cơ sở dữ liệu khách hàng*

Dữ liệu khách hàng của MobiFone được hình thành từ những khách hàng đầu tiên những năm 1990s, cho đến năm 2000 mới bắt đầu được số hóa trên máy tính riêng lẻ và đến năm 2008, cơ sở dữ liệu khách hàng của MobiFone được lưu trữ tập trung tại hệ thống Tính cước & Quản lý khách hàng (TC&QLKH). Tuy nhiên, do được xây dựng vào thời gian đầu của MobiFone nên hệ thống TC&QLKH chỉ tập trung vào quản lý thuê bao viễn thông di động và tích hợp được một số lĩnh vực đa dịch vụ sau này. Với các dịch vụ như công nghệ thông tin, truyền dẫn, trung gian thanh toán được phát triển thời gian gần đây, mỗi dịch vụ lại có một hệ thống quản trị vận hành riêng biệt, chưa đồng bộ được với hệ thống TC&QLKH khiến cho nhân viên phải theo dõi rất nhiều hệ thống, cơ sở dữ liệu để có thể theo dõi được khách hàng. Do cơ cấu tỷ lệ doanh thu đồng thời theo quan điểm của đội ngũ lãnh đạo MobiFone nên hầu như nhân viên chỉ tập trung vào các lĩnh vực lớn và cũng chủ yếu sử dụng cơ sở dữ liệu tại các hệ thống lớn như hệ thống TC&QLKH cho việc quản lý cơ sở dữ liệu thuê bao KHCN, hệ thống Quản lý dịch vụ Marketplace cho việc quản lý cơ sở dữ liệu KHDN sử dụng CNTT, hệ thống VASProvisioning cho việc quản lý cơ sở dữ liệu các dịch vụ giá trị gia tăng và những hệ thống hỗ trợ khác.

Nguồn dữ liệu khách hàng tại các hệ thống lớn được thu thập nhờ đội ngũ nhân viên kinh doanh và các đại lý trong quá trình tiếp xúc, trao đổi với khách hàng và cập nhật lên hệ thống mỗi ngày. Dữ liệu thuê bao KHCN bao gồm các thông tin:

- Đặc điểm nhân khẩu học (họ tên, ngày tháng năm sinh, giới tính, số chứng minh nhân dân, địa chỉ hộ khẩu, hộ khẩu thường trú, v.v...).
- Thông tin sản phẩm dịch vụ sử dụng, thông tin thay đổi khi sử dụng: chỉ bao gồm những sản phẩm dịch vụ viễn thông, dịch vụ giá trị gia tăng.
- Thông tin chu kỳ cước, lịch sử cước, lịch sử thanh toán, phương thức thanh toán.
- Thông tin khiếu nại, giải quyết khiếu nại.

Dữ liệu KHDN bao gồm các thông tin:

- Đặc điểm “nhân khẩu học” của doanh nghiệp (tên doanh nghiệp, mã số thuế, ngày thành lập, địa chỉ trụ sở, địa chỉ giao dịch, thông tin người đại diện doanh nghiệp, v.v...).
- Thông tin sản phẩm dịch vụ sử dụng, thông tin thay đổi khi sử dụng: bao gồm các sản phẩm dịch vụ lĩnh vực công nghệ thông tin.
- Thông tin chu kỳ cước, lịch sử cước, lịch sử thanh toán.

Tiêu chuẩn cơ sở dữ liệu do các ban chuyên môn của Tổng công ty xây dựng và yêu cầu các đơn vị trực thuộc phụ trách kinh doanh thực hiện. Các đơn vị kinh doanh có trách nhiệm lọc dữ liệu “thô” từ nhân viên bán hàng và đại lý cập nhật trên hệ thống qua các chuyên viên phòng chăm sóc khách hàng, khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp.

Trong quá trình triển khai thực tế, còn có nhiều khó khăn khi nhân viên không thể thu thập đầy đủ thông tin cơ bản của khách hàng, hoặc có những trường hợp lỗi nhập liệu và rà soát dữ liệu thô chưa sát sao khiến thông tin sai lệch, gây khó khăn cho MobiFone khi phân tích và báo cáo với cơ quan quản lý nhà nước. Như vậy, hoạt động xây dựng CSDL khách hàng của MobiFone chưa được quan tâm đúng mức.

Điều này do bản thân công ty và nhân viên chưa nhận thức đúng tầm quan trọng của CSDL khách hàng với việc thiết lập, duy trì và phát triển mối quan hệ khách hàng.

Ngoài ra, MobiFone chưa có cơ chế tự động dọn dữ liệu “rác” sau khi các thông tin sai lệch trên được phát hiện. Điều này làm tổn khả năng lưu trữ cơ sở dữ liệu của MobiFone và khiến các báo cáo dựa trên cơ sở dữ liệu có phần bị lệch tuy không đáng kể.

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

Sự phát triển của công nghệ kéo theo khả năng lưu trữ cơ sở dữ liệu trên những hệ thống tập trung. Những hệ thống này được đặt hầu hết tại Trung tâm Công nghệ thông tin và Trung tâm Tính cước & Thanh khoản của MobiFone. Quá trình truy cập để phân tích và khai thác cơ sở dữ liệu được thực hiện trên toàn Tổng công ty, tuy nhiên có sự phân cấp rất nhiều trong hệ thống của MobiFone để đảm bảo tính bảo mật thông tin khách hàng và tránh khỏi sự cạnh tranh không lành mạnh giữa các đơn vị. Các ban chuyên môn tại Tổng công ty có thể theo dõi riêng biệt cơ sở dữ liệu khách hàng các mảng như chăm sóc khách hàng, khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp trên phạm vi toàn quốc. Các đơn vị kinh doanh trực tiếp như Công ty Dịch vụ MobiFone Khu vực chỉ có thể theo dõi khách hàng của mình theo địa bàn kinh doanh tương ứng. Các chi nhánh, đại lý, nhân viên bán hàng chỉ xem được trong địa bàn, khách hàng do mình phát triển. Quy định phân cấp cơ sở dữ liệu được đa số doanh nghiệp lớn tin dùng nhưng trong quá trình triển khai tại MobiFone vẫn còn nhiều hạn chế:

- Lượng cơ sở dữ liệu lớn, lại thực hiện trên môi trường máy tính của riêng người sử dụng, đòi hỏi những máy tính xử lý phải có cấu hình rất mạnh trong khi đa số máy tính tại các phòng ban kinh doanh chỉ đáp ứng nhu cầu văn phòng cơ bản.
- Cơ sở dữ liệu của MobiFone là yếu tố nhạy cảm, liên quan đến khách hàng nên số nhân viên MobiFone được tiếp cận đầy đủ với dữ liệu “thô” để hiểu và được học cách phân tích cơ sở dữ liệu không nhiều.

Bởi các hạn chế này, hầu hết những “đề bài” phân tích khách hàng mang tính vĩ mô chủ yếu do các ban chuyên môn Tổng công ty đưa ra yêu cầu và được thực hiện tại TTCNTT và TTTCTK. Còn các CTKV phân tích cơ sở dữ liệu cục bộ tại địa bàn kinh doanh để triển khai những chính sách mang tính ngắn hạn.

Theo quan điểm CRM phân tích, MobiFone đã vận dụng tối đa tính năng phân tích của các hệ thống nội bộ nhằm đưa ra được những con số tương quan giữa quá khứ và hiện tại, từ đó chủ yếu để nghiên cứu, xây dựng chính sách chăm sóc khách hàng đến các nhóm đối tượng khách hàng khác nhau, chưa xây dựng được chân dung khách hàng.

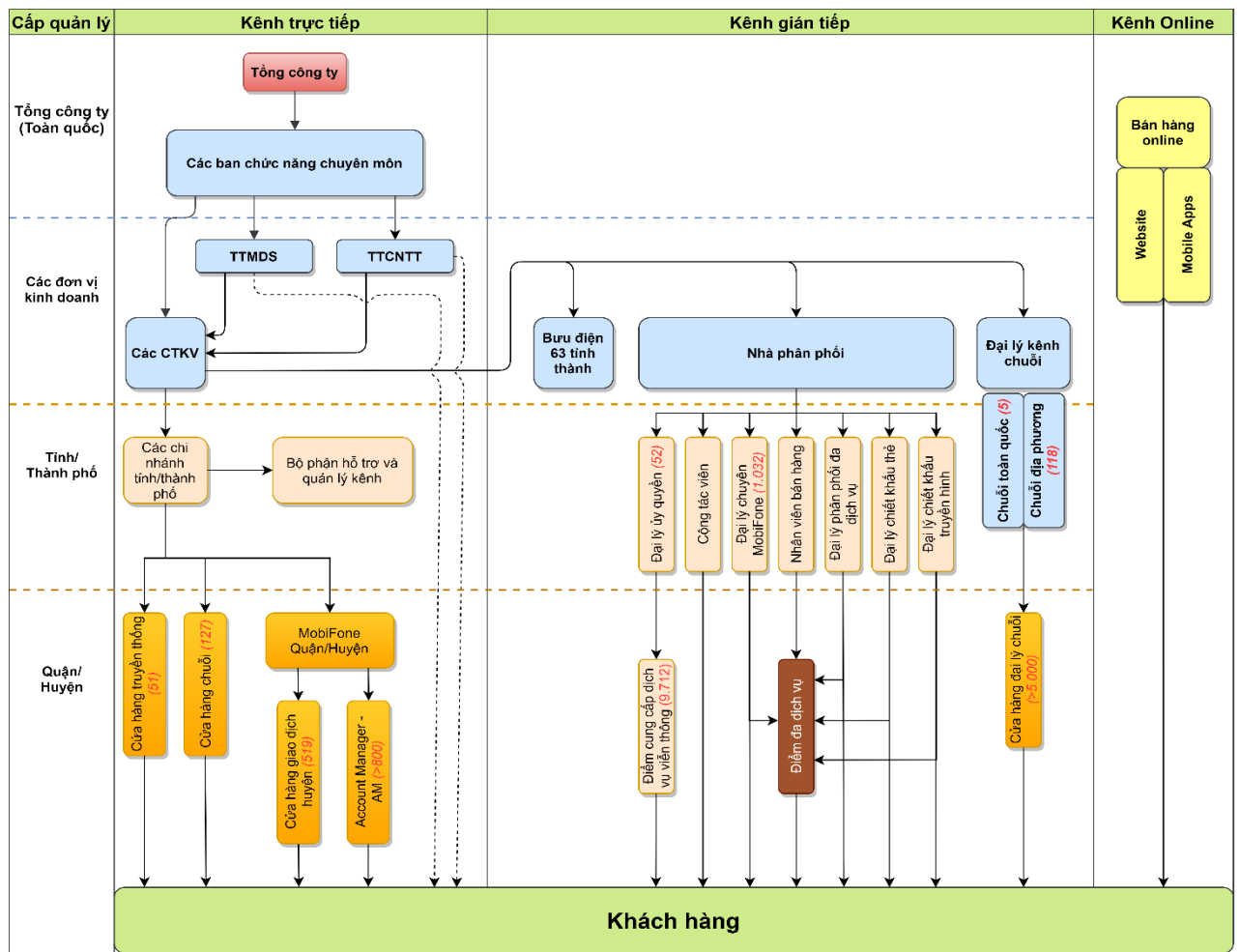
Ngoài ra, trên thực tế, các giao dịch viên tại cửa hàng hoặc nhân viên bán hàng của MobiFone có thể có những thông tin đầy đủ về nhân khẩu học của khách hàng nhưng họ không sử dụng và khai thác hiệu quả những thông tin này. Họ chủ yếu sử dụng khi cần liên lạc lại với khách hàng để hỗ trợ dịch vụ khi có yêu cầu từ khách hàng chứ không sử dụng cho các hoạt động marketing hay chăm sóc khách hàng định kỳ.

Tóm lại, tại MobiFone, việc phân tích, khai thác hệ thống CSDL khách hàng chưa được chú trọng. 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.

#### *2.2.3.3. Tạo sự trải nghiệm khách hàng*

Trải nghiệm của khách hàng là hành trình được MobiFone xây dựng từ thương hiệu, từ quá trình marketing thông qua quá trình phân tích cơ sở dữ liệu để khơi dậy nhu cầu của khách hàng và hướng họ đến những kênh tương tác phù hợp.

Trong quá trình tương tác, MobiFone chia làm 3 kênh tiếp cận, tương tác với khách hàng, sắp xếp theo mô hình tổ chức Tổng công ty để phù hợp vai trò quản lý.



**Hình 2.7: Các kênh kinh doanh – tương tác khách hàng của MobiFone**

Phát triển khách hàng qua kênh trực tiếp và gián tiếp trong hơn 25 năm qua là không đủ với MobiFone khi công nghệ, Internet ngày một phát triển và phổ biến. Trong khoảng 5 năm gần đây, MobiFone đã bổ sung thêm kênh tương tác bán hàng trực tuyến hướng đến đối tượng khách hàng trẻ trung, có hiểu biết về công nghệ.

Với kênh trực tiếp và gián tiếp, MobiFone xây dựng quy trình bán hàng định hướng cho nhân viên/đại lý chuẩn bị trước thông tin nhu cầu khách hàng; tiếp cận khách hàng thông qua những buổi gặp mặt trực tiếp để giới thiệu về sản phẩm, hỗ trợ giải đáp mọi thông tin về sản phẩm cho khách hàng. Sau khi bán được sản phẩm, nhân viên/đại lý phải giữ thông tin liên lạc với khách hàng để chăm sóc khách hàng khi cần. Trong những quá trình gặp gỡ khách hàng, nhân viên/đại lý luôn phải làm nổi bật hình ảnh thương hiệu MobiFone bằng tác phong, trang phục, ấn phẩm theo

kèm và phải chuẩn bị kiến thức sâu về sản phẩm để giải đáp liên mạch cho khách hàng.

Tuy nhiên, với đa số thế hệ Millennials (thế hệ Y) và thế hệ Z, hai thế hệ chính sử dụng sản phẩm dịch vụ trong tương lai gần, hành trình trải nghiệm qua kênh truyền thống của MobiFone không còn phù hợp đối với họ, thế hệ này thích những tương tác qua mạng hơn là nghe những chuyên gia tư vấn sản phẩm trực tiếp. Và các thế hệ này cũng sẵn sàng mua những sản phẩm có thương hiệu tốt được đánh giá qua ý kiến của những người đã sử dụng dù giá cả có cao hơn thị trường, điều đó đòi hỏi MobiFone phải phát triển mạnh kênh tương tác “online”. Tuy nhiên, các Website hay Mobile Apps của MobiFone chưa tạo thành một nền tảng (platform) đồng nhất và chưa có những hành trình trải nghiệm ấn tượng đối với khách hàng, thể hiện qua so sánh giữa MobiFone, Viettel và VNPT tại Bảng 2.4.

**Bảng 2.4: So sánh các tính năng trải nghiệm online của MobiFone, Viettel, VNPT**

<i>a. Mobile App</i>	<b>MobiFone</b>	<b>Viettel</b>	<b>VNPT</b>
Dịch vụ kỹ thuật số (IPTV, ...)	✗	✗	✓
Yêu cầu kích hoạt dịch vụ internet băng rộng cố định	✗	✓	✓
Yêu cầu dịch vụ cho vay tín dụng	✗	✓	✗
Yêu cầu thiết lập thanh toán hóa đơn tự động	✓	✗	✓
Chuyển đổi dịch vụ Viễn thông	✗	✓	✓
Kết hợp với các đối tác khác	✗	✓	✗
Chia sẻ để giới thiệu bạn bè	✓	✓	✗
Chấp nhận các giao dịch thẻ trực tuyến	✗	✗	✓
<i>b. Các nền tảng trực tuyến khác</i>			
Nhắn tin văn bản (WhatsApp, Zalo)	✓	✓	✓

Chat trực tuyến tại website và các ứng dụng khác		✓	✓	✓
Chatbot cơ bản trên các website		✓	✓	✗
Dịch vụ hỗ trợ bằng video		✗	✓	✗
Mạng xã hội	Facebook	✓	✓	✓
	Twitter	✓	✓	✗
	Instagram	✓	✓	✓
Thông tin khách hàng tự tra cứu (trang Q&A, trang cộng đồng người sử dụng)		✓	Giới hạn	Giới hạn
Omni-channel – liên kết giữa các kênh tương tác với khách hàng		✗	✗	✗
Phân tích cảm xúc/ âm điệu trong các kênh thoại chăm sóc khách hàng		✗	✓	✗

(Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo đánh giá trải nghiệm khách hàng các năm của MobiFone)

Trong các lĩnh vực kinh doanh mới, MobiFone chưa thể tìm ra điểm chung để tích hợp các sản phẩm, dịch vụ công nghệ thông tin, internet băng rộng cố định, v.v... với dịch vụ viễn thông truyền thống, khiến cho khách hàng ít được tiếp xúc những nhóm sản phẩm dịch vụ này và thường chỉ biết đến MobiFone như một nhà cung cấp dịch vụ viễn thông.

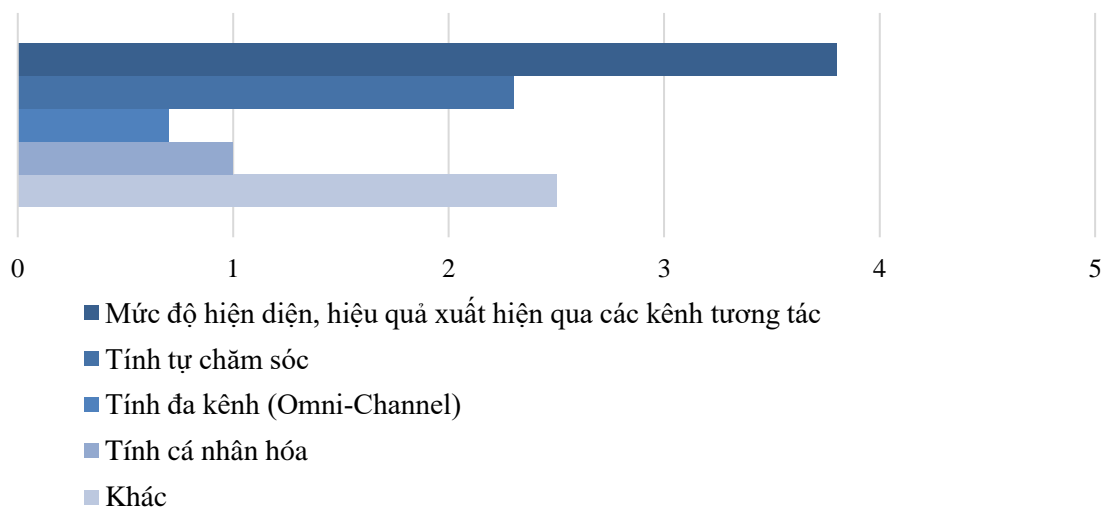
Là một doanh nghiệp về công nghệ nhưng khâu quản lý thông tin chứng từ khách hàng và thủ tục đăng ký cho khách hàng của MobiFone còn rườm rà. Trung bình, một khách hàng để đăng ký hay thay đổi thông tin một sản phẩm dịch vụ mất từ 8 – 10 phút để kê khai thông tin. Với mỗi sản phẩm dịch vụ đăng ký thêm, khách hàng phải kê khai lại bộ hợp đồng khác.

Để đánh giá quá trình trải nghiệm khách hàng, các chiến dịch khảo sát thị trường được MobiFone thực hiện thông qua các công ty, đối tác bên ngoài. Ngoài ra còn có những cuộc khảo sát, nghiên cứu thị trường của các tổ chức trung lập lớn trên cả thị trường Việt Nam cũng như quốc tế. Tuy nhiên, đây là những chiến dịch khảo



sát dài, tốn nhiều thời gian, không thực hiện thường xuyên, trong khi MobiFone chưa có những bài khảo sát ngắn ngay trong hoặc cuối mỗi quá trình trải nghiệm của khách hàng bằng các chỉ số đơn giản như CSAT (Customer Satisfaction Score) hoặc NPS (Net Promoter Score).

Chỉ số đo lường, đánh giá các hoạt động trải nghiệm khách hàng MobiFone được đối tác nghiên cứu thị trường theo thang điểm 0 – 5 và thể hiện qua Hình 2.8.

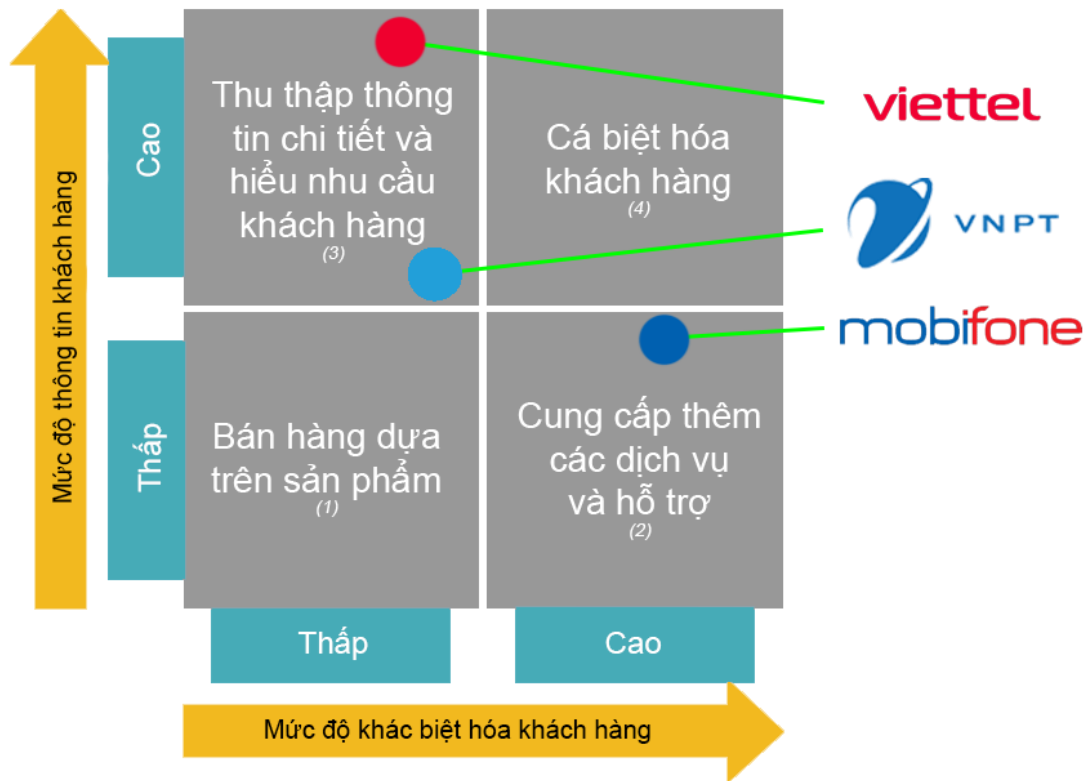


**Hình 2.8: Đánh giá hoạt động trải nghiệm khách hàng MobiFone (thang điểm 0 – 5)**

(Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo đánh giá trải nghiệm khách hàng các năm của MobiFone)

Như vậy, có thể thấy hiệu quả của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng nói chung và chăm sóc khách hàng nói riêng trong việc tạo trải nghiệm khách hàng là chưa cao. Khả năng tạo trải nghiệm qua App Mobile thấp hơn nhiều so với các đối thủ.

#### 2.2.3.4. Tạo giá trị và cá biệt hóa khách hàng



**Hình 2.9: Mức độ cá biệt hóa khách hàng của MobiFone, Viettel, VNPT**

(Nguồn: Đánh giá dựa trên các báo cáo nội bộ của MobiFone)

Từ những ngày đầu thành lập, MobiFone cũng như VNPT, Viettel chỉ *bán hàng dựa trên sản phẩm (1)* cho khách hàng bởi lẽ dịch vụ viễn thông di động lúc đó còn rất mới đối với mỗi người. Cho đến trước khi thị trường định hình và bão hòa, 3 nhà mạng MobiFone, Viettel, VNPT buộc phải tìm hướng đi mới bằng cách *bán thêm các sản phẩm dịch vụ khác (2)* dựa trên chính tệp khách hàng của mình. Nhưng ngay cả việc bán thêm sản phẩm dịch vụ khác cho khách hàng cũng không dễ dàng, Viettel và VNPT đã phải cố gắng bước ra khỏi cấp độ (2) sau quá trình gần 20 năm kinh doanh các dịch vụ khác ngoài viễn thông di động. Đến thời điểm hiện tại, Viettel, VNPT đã có sự chuẩn bị vững vàng bằng việc *thu thập thông tin chi tiết và hiểu nhu cầu khách hàng (3)* để tiến đến khả năng *cá biệt hóa khách hàng (4)*, cung cấp cho

khách hàng những sản phẩm theo nhu cầu riêng mà vẫn đảm bảo hiệu suất, lợi nhuận của doanh nghiệp.

MobiFone hiện đang đứng ở cấp độ (2) (biểu hiện qua cơ cấu tỷ lệ doanh thu viễn thông chiếm phần lớn so với doanh thu các dịch vụ khác) bởi MobiFone chưa tái cấu trúc CSDL, chưa thể phát triển thêm CSDL đủ “giàu” thông tin để có thể xây dựng chân dung, tiến đến là hiểu khách hàng, nhu cầu khách hàng.

Một vấn đề nữa khiến MobiFone vẫn đang loay hoay ở cấp độ (2) là việc các sản phẩm dịch vụ MobiFone cung cấp thêm chủ yếu thông qua việc hợp tác với đối tác khiến cho khả năng đồng bộ với sản phẩm cốt lõi của MobiFone không cao, khả năng tùy biến sản phẩm dịch vụ gần như không có.

Tuy đang đi sau 2 đối thủ trực tiếp nhưng với CSDL khách hàng sẵn có cùng với nền tảng công nghệ, nền tảng kênh phân phối, chăm sóc khách hàng, MobiFone vẫn có những tiềm năng nhất định chưa khai thác hết để có thể tạo sự đột phá.

#### 2.2.3.5. Vòng đời khách hàng

MobiFone không chỉ được nhắc đến bởi quy trình chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp, giải quyết phản ánh khiếu nại cho khách hàng nhanh chóng mà còn bởi chương trình khách hàng hội viên Kết nối dài lâu (KNDL) – Loyalty đã triển khai và đạt được một số thành công nhất định. Tất cả những hoạt động này đều nhằm mục đích duy trì, giữ chân khách hàng với MobiFone lâu nhất.

**Bảng 2.5: Số lượng hội viên tham gia chương trình KNDL MobiFone**

Hạng hội viên	Số lượng hội viên	Điều kiện tích điểm trong chu kỳ 12 tháng	Ưu đãi đổi thưởng tương đương 1 điểm
Đồng	2.053.124	0 – 3.999 điểm	40 đồng
Bạc	293.537	4.000 – 7.999 điểm	60 đồng
Titan	4.816	8.000 – 17.999 điểm	80 đồng
Vàng	53.146	18.000 – 23.999 điểm	100 đồng
Kim cương	2.513	tối thiểu 24.000 điểm	150 đồng
<b>Tổng số</b>	<b>2.407.136</b>		

(Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo chương trình Kết nối dài lâu các năm của MobiFone)

Chương trình Kết nối dài lâu hướng đến nhóm đối tượng khách hàng phát sinh cước đều đặn, ổn định trong ít nhất 6 tháng liên tục. Từ đây, MobiFone tạo ra hệ thống điểm tích lũy của mỗi thuê bao khách hàng dựa trên cước hàng tháng họ sử dụng. Các dấu mốc điểm thăng hạng sẽ là những “cái bẫy” thu hút khách hàng đạt đến, khiến họ cảm thấy bản thân được nhà mạng trân trọng và có phần “cá biệt hóa”. Hạng mức cao hơn cũng là những dấu mốc MobiFone muốn khách hàng đạt được theo mục tiêu chương trình bởi giá trị khách hàng đem lại như doanh thu, sự trung thành còn lớn hơn chi phí MobiFone bỏ ra để tìm kiếm những khách hàng mới.

Tuy thực hiện quá trình duy trì khách hàng trong những năm qua khá tốt nhưng trong quá trình bán hàng và phát triển khách hàng, MobiFone chưa có được hướng đi đúng đắn. MobiFone không có hệ thống công nghệ thông tin để ghi nhận số liệu tự động, chính xác nhưng có thể nhận thấy qua các hoạt động bán hàng hiện tại, tỷ lệ chuyển đổi *khách hàng mục tiêu sang khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ mới* rất thấp. Việc tìm ra căn nguyên khiến MobiFone khó bán hàng và phát triển khách hàng là do sản phẩm, do cơ sở hạ tầng, do đội ngũ bán hàng hay do sai lệch khách hàng mục tiêu rất khó xác định. Phần nhiều việc này đến từ nguyên nhân chưa có một CRM hoàn chỉnh để thu thập, phân tích CSDL và tìm ra những yếu điểm khiến tỷ lệ chuyển đổi khách hàng thấp.

Riêng với quá trình phát triển khách hàng, doanh nghiệp luôn phải tạo ra các giá trị phụ trợ nhằm đáp ứng hoặc điều hướng nhu cầu không ngừng gia tăng của khách hàng. MobiFone cũng đã phát triển những sản phẩm dịch vụ mới nhưng lượng khách hàng sử dụng thêm dịch vụ nhằm tăng ARPU còn thấp trong khi lượng khách hàng (thuê bao) rời khỏi nhà mạng vẫn ở mức cao, biểu hiện trực tiếp qua các biểu đồ đặc điểm khách hàng MobiFone.

#### 2.2.3.6. *Kiểm soát, kế thừa và phát triển*

Do chưa triển khai CRM toàn diện Tổng công ty, việc kiểm soát của MobiFone chỉ được thực hiện ở một số chi nhánh, địa bàn hoặc theo sản phẩm dịch vụ riêng biệt, nơi những đơn vị trực thuộc tự tổ chức triển khai CRM. Thiếu CRM đồng bộ khiến lỗ hổng trong khâu tiếp cận khách hàng của nhân viên bán hàng lộ ra, MobiFone

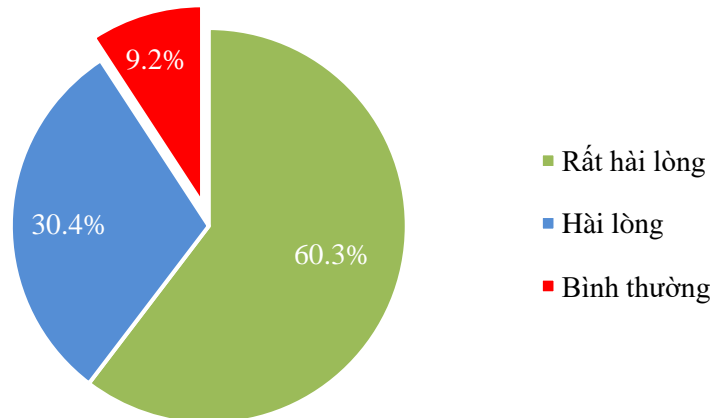
không thể kiểm soát được những khách hàng chưa sử dụng sản phẩm của mình và cũng không thể phát hiện được nguyên nhân bán hàng không đạt kì vọng.

Trong thời gian trước đây, MobiFone từng thử nghiệm CRM ở một số thời điểm qua sự hợp tác với các doanh nghiệp cung cấp phần mềm CRM. Nhưng MobiFone chỉ đơn thuần triển khai các hệ thống CRM trên theo quan điểm một hệ thống công nghệ thông tin, phục vụ cho lĩnh vực lưu trữ CSDL khách hàng. Và khi sử dụng hệ thống quá rườm rà, phức tạp, không có tính kết nối, tương thích đến các hệ thống khác của MobiFone thì việc CRM bị “bỏ quên” là tất yếu.

#### ***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***

Trong thời gian 01/08/2020 đến 31/12/2020, MobiFone đã thực hiện dự án khảo sát sự hài lòng của khách hàng online, thông qua các kênh: website, app mobile, fanpage, chatbot, OTT, email marketing. Số lượng thuê bao khách hàng tham gia và hoàn thành đầy đủ thông tin khảo sát vượt hơn 52.000 thuê bao.

Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về chăm sóc khách hàng của MobiFone được thể hiện qua Hình 2.11.



**Hình 2.10: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về CSKH của MobiFone**

(Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo đánh giá trải nghiệm khách hàng các năm của MobiFone)

Ngoài ra, MobiFone còn thực hiện nhiều khảo sát khác như khảo sát đánh giá lòng trung thành của khách hàng với chỉ số NPS, MobiFone xây dựng thang đo từ 0 – 6 điểm là khách hàng đang mất thiện cảm với MobiFone (Detractor); từ 7 – 8 điểm

là khách hàng hài lòng thụ động, sẵn sàng rời MobiFone khi sản phẩm đối thủ tốt hơn (Passive); từ 9 – 10 điểm là khách hàng có thiện cảm với MobiFone (Promoter). Kết quả nhận được lần lượt là 14% Detractor, 24% Passive, 63% Promoter.

*Kết quả đánh giá của khách hàng trong những khảo sát chuyên sâu hơn được thể hiện chi tiết tại Phụ lục 1.*

Kết quả đánh giá của khách hàng về các hoạt động chăm sóc khách hàng của MobiFone khá tốt, đi kèm đó là một số đánh giá không cao về chất lượng mạng lưới, dịch vụ viễn thông, cơ sở hạ tầng. Tuy nhiên, đây là những khảo sát đánh giá trên khách hàng hiện hữu, có nhiều sự tương tác với MobiFone nên sẽ nhận ít hơn ý kiến tiêu cực. Ngoài ra, những ý kiến tiêu cực qua sự khảo sát của khách hàng vốn là những điểm yếu của MobiFone vốn ăn sâu vào tiềm thức mỗi người nên chưa thể đánh giá hết qua kết quả khảo sát.

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**

Trong quá trình hình thành và phát triển, MobiFone đã từng bước xây dựng các hệ thống công nghệ thông tin theo các nghiệp vụ phát sinh mỗi thời kỳ. Trong các hệ thống nhằm đáp ứng chức năng kinh doanh, Trung tâm Tính cước và Thanh khoản đóng vai trò chính để duy trì, vận hành hơn 80 hệ thống hỗ trợ cho các đơn vị khác và cả Tổng công ty, trong đó có thể kể tên các hệ thống chính như:

- |   |  |
|---|--|
| ➤ Hệ thống Tính cước & Quản lý khách hàng | ➤ Hệ thống đối soát, đảm bảo doanh thu |
| ➤ Hệ thống chống gian lận cước            | ➤ Hệ thống HLR Gateway                 |
| ➤ Charging Proxy/IN Gateway               | ➤ Website MobiFone Portal              |

- |  |  |
|--|--|
| ➤ Hệ thống server phục vụ App Mobile My MobiFone | ➤ Hệ thống báo cáo số liệu phục vụ Sản xuất kinh doanh |
| ➤ Hệ thống mSale                                 | ➤ Hệ thống gửi thông báo cước PNE                      |
| ➤ Hệ thống Bán hàng tập trung                    | ➤ Hệ thống Consolidate                                 |
| ➤ Autopay  | ➤ Payment Gateway                                      |
| ➤ Thanh toán điện tử                             | ➤ VASProvisioning                                      |
| ➤ VASGate  | ➤ Nhắn tin quảng cáo                                   |

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:

- Một số hệ thống bị trùng lặp, chồng chéo tính năng dẫn đến các quy trình, nghiệp vụ khi triển khai bị rối, gây tốn kém nhân lực về mặt vận hành hệ thống lẫn nhân lực thực hiện các quy trình, nghiệp vụ.
- Các chính sách triển khai sau này phải phân rã ra nhiều hệ thống, khó kiểm soát tính nhất quán của chính sách.
- Một số lĩnh vực nghiệp vụ cần hệ thống công nghệ để tự động hóa thì lại chưa có hệ thống nào sẵn có, đáp ứng tính năng.
- Quản trị về tài nguyên, nhân lực cho các hệ thống công nghệ trở nên phức tạp, khó đánh giá, so sánh hiệu quả các hệ thống với nhau.
- Không có tiêu chuẩn kết nối chung giữa các hệ thống nội bộ và với các hệ thống bên ngoài.
- Nhiều hệ thống được xây dựng bởi các đối tác, tuy nhiên hệ thống đã lỗi thời và hết hạn bảo hành, đối tác không hỗ trợ sửa đổi, nâng cấp khiến MobiFone bị động về mặt công nghệ.

## **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.** Là một doanh nghiệp viễn thông, công nghệ thông tin, MobiFone cung cấp những sản phẩm được coi là thiết yếu và là xu hướng phát triển của xã hội. Bởi vậy, đối tượng khách hàng

của MobiFone bao gồm mọi người dân trên toàn quốc, các doanh nghiệp với đủ loại kích cỡ, quy mô và đến cả Chính phủ, quốc gia. Từ đối tượng khách hàng rộng lớn, MobiFone có thể nghiên cứu, cung cấp đa dạng sản phẩm dịch vụ nên sẽ có lợi thế tiếp cận, bán hàng hơn những doanh nghiệp bị giới hạn đối tượng khách hàng.

**Thứ hai, MobiFone có sẵn tệp cơ sở dữ liệu khách hàng lớn.** Với tập khách hàng hiện hữu, MobiFone có lợi thế khi ARPU từ khách hàng đem lại ở mức cao hơn các đối thủ cùng ngành và vẫn có sự trung thành cao nhờ các chương trình ưu đãi, chăm sóc khách hàng từ trước đến giờ. Cũng từ những khách hàng này, MobiFone đã có CSDL “thô” để chuẩn bị cho quá trình triển khai CRM, “vẽ” lên được chân dung, nhu cầu khách hàng.

**Thứ ba, Hệ thống kênh phân phối của MobiFone rộng khắp toàn quốc.** Hệ thống kênh phân phối của MobiFone đã được xây dựng thành hình qua nhiều năm nên việc điều tiết, chuyển dịch giữa các kênh phân phối theo từng thời điểm sẽ được lãnh đạo MobiFone quyết định và triển khai nhanh hơn.

**Thứ tư, MobiFone đã có một số nền tảng hệ thống và quy trình vận hành.** Số lượng hệ thống công nghệ thông tin và các quy trình kinh doanh của MobiFone đã triển khai khá nhiều, là điều kiện để nhân viên MobiFone có kinh nghiệm từ đó có thể triển khai rành mạch, nhanh chóng hơn khi có một hệ thống, quy trình tổng thể.

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

#### **2.3.2.1. Hạn chế, tồn tại**

Bên cạnh những mặt tích cực, MobiFone còn nhiều những hạn chế, tồn tại:

**Thứ nhất, thị phần khách hàng sử dụng MobiFone đang liên tục giảm.** Xác định đối tượng khách hàng là rất rộng và thị phần khách hàng của MobiFone trong lĩnh vực kinh doanh viễn thông di động truyền thống từng cao nhất suốt giai đoạn sơ khởi của viễn thông Việt Nam, tuy nhiên cho đến nay đã rơi xuống vị trí thứ 3, đứng sau Viettel và VNPT. Đối với các lĩnh vực kinh doanh công nghệ mới, MobiFone chưa chứng tỏ được vị trí trên thị trường khi chỉ đạt 1,653 tỷ VNĐ, chiếm 0,06% so với tổng doanh thu thị trường ICT tại Việt Nam vào khoảng 2.820 tỷ VNĐ trong năm 2020 (theo báo cáo tổng kết công tác năm 2020 của Bộ Thông tin và Truyền



thông). Khi lĩnh vực kinh doanh công nghệ mới chưa đủ bù đắp doanh thu lĩnh vực viễn thông sụt giảm, thị phần khách hàng liên tục mất đi khiến tỷ lệ doanh thu/chi phí ngày càng nhỏ lại càng khiến MobiFone chịu khó khăn khi mở rộng các sản phẩm, lĩnh vực kinh doanh hoặc đầu tư hạ tầng cho các sản phẩm dịch vụ hiện hành.

**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.** Mặc dù kinh doanh hướng đến đối tượng khách hàng rất rộng nhưng MobiFone chưa hình thành những tiêu chí và cách quản lý, bán hàng nhất quán cho mỗi nhóm khách hàng. Cũng với cách quản lý khách hàng, MobiFone chưa xây dựng được chân dung khách hàng – thứ hữu hiệu nhất để nhận ra nhu cầu khách hàng và phân nhóm khách hàng chi tiết hơn.

**Thứ ba, khả năng kiểm soát các hoạt động của MobiFone chưa tốt.** Trong toàn bộ quá trình kinh doanh, MobiFone chưa thể đánh giá chính xác các tiêu chí như tần suất trao đổi, nội dung trao đổi khi bán hàng của nhân viên, các phản hồi của khách hàng; chất lượng dữ liệu thô; khả năng phát triển sản phẩm; v.v... Tất cả những tiêu chí này chưa được số hóa hoàn toàn khiến MobiFone không thể đo lường tuyệt đối và phân tích rõ ràng ưu nhược điểm của mình khi định hướng thị trường, sản phẩm, khả năng tạo trải nghiệm, tạo giá trị cho khách hàng.

**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.** Khả năng tạo ra hệ sinh thái cho khách hàng của MobiFone cũng ảnh hưởng từ đây. Sự trải nghiệm khách hàng đang nhận được không phải từ một hệ sinh thái phù hợp nhu cầu khách hàng mà là trải nghiệm mỗi sản phẩm dịch vụ theo những cách riêng biệt, khác nhau.

Các lĩnh vực của MobiFone đang tạo ra những sản phẩm dịch vụ độc lập với nhau cả về tính ứng dụng cho khách hàng lẫn yếu tố quản trị của MobiFone khi kinh doanh. Điều đó dẫn đến khả năng trùng lặp hoặc quá thiếu sự liên kết về tính ứng dụng, ảnh hưởng lớn đến khả năng tạo ra hệ sinh thái cho khách hàng. Yếu tố quản trị khi kinh doanh mỗi sản phẩm, mỗi lĩnh vực độc lập với nhau khiến cho sự trải nghiệm của khách hàng bị chia cắt, phân đoạn.

**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.** Những hệ thống phần mềm CRM MobiFone đã triển khai trước đây chỉ được sử dụng theo quan điểm CRM phân tích nhưng lại thiếu những quá trình khảo sát phân tích nội tại doanh nghiệp, thị trường để xây dựng phần mềm cho phù hợp. Khả năng đồng bộ giữa CRM trước đây với các hệ thống hiện hữu không cao, dẫn đến hệ thống phần mềm CRM và cả quan điểm CRM không phù hợp, dần bị bỏ lại trong quá trình kinh doanh.

Các hệ thống công nghệ thông tin, quy trình hiện hành của MobiFone là rất nhiều, khiến sự chồng chéo xuất hiện, trong khi thiếu một số tính năng của CRM theo những quan điểm phù hợp với hiện đại nhằm đáp ứng, cải thiện khả năng kinh doanh.

**Thứ sáu, MobiFone không có khả năng chủ động trong toàn bộ chuỗi cung ứng sản xuất** khiến cho khả năng mở rộng quy mô doanh nghiệp mang tính bứt phá đối với các lĩnh vực mới rất khó thực hiện.

#### 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.** Thị phần khách hàng giảm ngoài ảnh hưởng do thị trường thay đổi, các đối thủ cạnh tranh trực tiếp thì cũng đến từ chính MobiFone khi xây dựng chiến lược đầu tư cơ sở hạ tầng chỉ ở những thị trường trọng điểm tại Việt Nam, trong khi dịch vụ viễn thông vốn là dịch vụ thiết yếu, cung cấp đến mọi người dân. Còn các sản phẩm công nghệ thông tin, đa dịch vụ lại chưa được đội ngũ lãnh đạo nhìn nhận và đầu tư đúng mức nhằm tạo ra hướng đi mới, khác biệt hơn.

**Thứ hai, không có sự đồng nhất quan điểm CRM giữa các cấp lãnh đạo và nhân viên trong MobiFone.** Điều này ảnh hưởng lớn từ việc đội ngũ lãnh đạo chưa có sự chú trọng vào CRM khiến cho MobiFone không đồng nhất quan điểm CRM. Sự thiếu hụt một hệ thống và quan điểm CRM toàn diện cả Tổng công ty đã khiến cho MobiFone triển khai kinh doanh thiếu nhất quán, không xây dựng được chân dung khách hàng, không kiểm soát được toàn bộ quá trình kinh doanh.

**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.** Về lý thuyết, khả năng MobiFone – doanh nghiệp xuất thân từ viễn thông mở rộng sang kinh doanh các lĩnh vực ICT là rất đúng, tuy nhiên MobiFone không phân định rõ ranh giới giữa các dịch vụ giá trị gia tăng trên nền viễn thông và dịch vụ công nghệ thông tin khiến cho các dịch vụ đang được phát triển độc lập, cạnh tranh trực tiếp lẫn nhau. Bên cạnh đó, MobiFone thiếu định hướng, tư vấn và các kinh nghiệm đi trước trong mỗi lĩnh vực viễn thông, công nghệ thông tin, nội dung số khiến quá trình phát triển chủ yếu dựa trên những cảm quan về thị trường.

**Thứ tư, MobiFone phụ thuộc quá nhiều vào các đối tác trong một chuỗi cung ứng** dường như chỉ để chạy theo tiến độ những chỉ tiêu kinh doanh hiện tại, ít có nghiên cứu lâu dài, sự sáng tạo, đột phá trong công việc. Cũng bởi thiếu tính sáng tạo, các quy trình và hệ thống của MobiFone đôi khi không được nhìn nhận lại để rà soát, tổng hợp, tối ưu hóa thành những quy trình, hệ thống đồng nhất.

**Thứ năm, nhận thức và nguồn nhân lực của MobiFone chưa cao.** Nhân sự MobiFone hiện tại chủ yếu thực hiện công việc dưới vai trò quản lý, thông qua các đối tác trong chuỗi cung ứng sản xuất. Số lượng nhân sự MobiFone rất thấp so với quy mô doanh nghiệp khiến cho khả năng chủ động, mở rộng quy mô doanh nghiệp, lĩnh vực kinh doanh mới gặp nhiều khó khăn. Xu hướng nhân sự của MobiFone đang có dấu hiệu già hóa, số lượng nhân sự ở các thế hệ mới chưa chiếm tỷ lệ cao ảnh hưởng nhiều đến khả năng nhanh nhạy với thị trường và đón nhận những công nghệ mới như AI, Big Data, tự động hóa, ... trong khi với các công ty công nghệ lớn có độ tuổi nhân sự trung bình khá trẻ (Facebook là 28 tuổi; LinkedIn, Salesforce là 29 tuổi; Google là 30 tuổi; Apple, Amazon là 31 tuổi).

Ngoài ra, MobiFone còn chịu nhiều ảnh hưởng bởi những nguyên nhân khách quan khác như cơ chế quản lý, chi phối của nhà nước; sự phát triển nhanh chóng của công nghệ, thị trường; chất lượng nguồn nhân lực tại Việt Nam so với thế giới, ...

## **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*

Trong kế hoạch 5 năm từ 2021 đến 2025, Chính phủ đặt mục tiêu tăng trưởng bình quân 6,5 – 7%. Đáng chú ý là quy mô GDP giai đoạn này được điều chỉnh khác với các giai đoạn trước đây (GDP được điều chỉnh cao hơn 27% trong năm 2020 do khu vực kinh tế chưa được quan sát được đưa vào để tính GDP), do đó mức tăng trưởng này được dự báo là rất khả quang (báo chính phủ).

Ảnh hưởng bởi đại dịch Covid-19, kế hoạch 5 năm được chia làm hai giai đoạn 2021 – 2022 (phục hồi), 2023 – 2025 (tăng tốc). Dù chịu ảnh hưởng chung toàn cầu nhưng với khả năng kiểm soát dịch bệnh tốt, thiệt hại Việt Nam phải chịu thấp hơn rất nhiều so với các quốc gia trên thế giới. Không chỉ kiểm soát tốt, thậm chí kinh tế Việt Nam còn phát triển với mức tăng trưởng GDP 2,91% so với cùng kỳ năm trước, giúp Việt Nam được quốc tế nhìn nhận là một quốc gia, thị trường tiềm năng nhất để đầu tư phát triển trong thời gian đại dịch và sau này.

Tuy nhiên, đại dịch Covid-19 kéo theo tỷ lệ thất nghiệp gia tăng, xu hướng tiết kiệm cao hơn, tiêu dùng giảm xuống của người dân trong năm 2020. Các chỉ số này được kỳ vọng sẽ phục hồi tích cực trong năm 2021 và lấy đà để thị trường phát triển mạnh mẽ trong giai đoạn 2023 – 2025, phấn đấu đạt mức tăng trưởng bình quân 7%.

##### *3.1.1.2. Triển vọng ngành ICT*

ICT là một trong số ít các ngành có sự phát triển mạnh mẽ, bất chấp tác động của đại dịch Covid-19. Cùng với các khái niệm IR 4.0 vốn len lỏi trong xã hội suốt thời gian qua, khẩu hiệu “Make in Vietnam” được Bộ TTTT phát động, kèm theo sự phát triển tất yếu nhằm chống lại đại dịch là xu hướng chuyển đổi số của các người

dân, của doanh nghiệp, của quốc gia. Mà đi đầu trong lĩnh vực chuyển đổi số sẽ là các doanh nghiệp viễn thông, doanh nghiệp CNTT bởi công nghệ hiện đại họ sở hữu.

Với lĩnh vực CNTT, nhu cầu chuyển đổi số được biểu hiện qua doanh thu của doanh nghiệp đi đầu thị trường trong lĩnh vực này là FPT đã tăng 38% chỉ trong 10 tháng của năm 2020. Thị trường được nhìn nhận còn rất nhiều cơ hội trong nước và với mục tiêu hướng đến cả việc cung cấp cho thị trường những nước lân cận trong khu vực châu Á.

Lĩnh vực viễn thông vẫn phát triển ở mức khá ổn trong năm 2020 nhưng nhìn chung, thị trường đã dần bão hòa. Tuy vậy, trong một số phân khúc của lĩnh vực viễn thông, vẫn còn chỗ phát triển như dịch vụ internet băng rộng cố định (căn cứ theo tỷ lệ thâm nhập tại thị trường Việt Nam mới đạt 14,2%, trong khi trên thế giới đang là 14,9%). Trong lĩnh vực viễn thông, công nghệ 5G được kì vọng sẽ đem lại tiềm năng lớn cho ngành không phải bởi việc mở rộng một thị trường đã bão hòa mà bởi khả năng hỗ trợ các ứng dụng, nội dung số được cung cấp ổn định, đa dạng hơn trên nền tảng mạng 5G.

Nhìn rộng hơn, 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.***

Trong cơ cấu doanh thu dịch vụ di động hiện tại vẫn dựa chủ yếu là doanh thu các loại hình dịch vụ truyền thống như thoại di động, tin nhắn (chiếm hơn 54% doanh thu dịch vụ viễn thông di động) trong khi những dịch vụ này đã ở vào trạng thái bão hòa (ARPU thấp). Còn doanh thu từ dữ liệu di động chỉ đạt 34% tổng doanh thu dịch vụ viễn thông di động, trong khi trên thế giới trung bình đạt 43%. Các nhà mạng đã và đang tích cực tìm kiếm nguồn doanh thu mới trong bối cảnh suy giảm doanh thu truyền thống, ước tính giảm 8% hàng năm. Một trong những cách cải thiện doanh thu dựa theo sự phát triển chung của thế giới là việc triển khai công nghệ 5G thương mại cho khách hàng.

5G đã được các nhà mạng triển khai thử nghiệm ở một số thành phố lớn như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh. Có thể nói ***dịch vụ 5G là một địa hạt cạnh tranh mới của các nhà khai thác viễn thông trong những năm sắp tới***. Theo dự báo nhà sản xuất thiết bị mạng Cisco, đến năm 2025, số lượng thuê bao 5G tại Việt Nam dự kiến sẽ đạt 6,3 triệu. Việc triển khai sớm dịch vụ 5G có thể giúp các nhà mạng di động Việt Nam tăng doanh thu thêm 300 triệu USD/năm, bắt đầu từ năm 2025.

- Viettel bằng việc thay đổi logo và slogan đầu năm nay mong muốn thực hiện sứ mệnh mới "Tiên phong kiến tạo xã hội số" và thực hiện chuyển đổi từ một nhà cung cấp dịch vụ viễn thông sang một nhà cung cấp dịch vụ số. Chiến lược mới của Viettel hình thành 6 nền tảng chủ đạo của một xã hội số gồm: Hạ tầng số; Giải pháp số; Nội dung số; Tài chính số; An ninh mạng và Nghiên cứu sản xuất công nghiệp công nghệ cao.
- VNPT tiếp tục khẳng định vai trò trụ cột trong chuyển đổi số quốc gia thông qua việc chủ động tham gia và trở thành đơn vị nòng cốt dẫn dắt các chương trình xây dựng Chính phủ số, kinh tế số cũng như chuyển đổi xã hội số. VNPT đã tham gia triển khai các dự án cốt lõi như Hệ thống thông tin báo cáo quốc gia và Trung tâm thông tin, chỉ đạo, điều hành của Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ; Cổng Dịch vụ công Quốc gia kết nối 95 đơn vị Bộ, ngành địa phương và 63 tỉnh/thành phố với Chính phủ. Về kinh tế số, VNPT đã tham gia thúc đẩy nhanh chuyển đổi số doanh nghiệp từ các tập đoàn kinh tế nhà nước tới doanh nghiệp vừa và nhỏ thông qua việc tích cực, chủ động tổ chức, tham gia các hội nghị chuyển đổi số tập đoàn, doanh nghiệp nhà nước, xây dựng tuyên truyền và nâng cao nhận thức về khung chuyển đổi số doanh nghiệp vừa và nhỏ. VNPT cũng đã tham gia sâu vào chuyển đổi số các ngành kinh tế trọng tâm như giáo dục, y tế, nông nghiệp, du lịch thông minh.
- MobiFone đặt mục tiêu và nhiệm vụ kế hoạch được Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp mới đây đã ban hành quyết định phê duyệt nhằm hướng đến xây dựng và phát triển Mobifone thành tổng

công ty nhà nước mạnh, năng động, hiệu quả và bền vững; là doanh nghiệp đi đầu trong đổi mới, áp dụng công nghệ mới với các phương thức kinh doanh đa dạng hơn, nhanh hơn, chất lượng hơn; đáp ứng yêu cầu đổi mới công nghệ, đổi mới mô hình quản trị, quản lý trong kỷ nguyên cách mạng công nghiệp 4.0. Bên cạnh đó, có cơ chế ưu tiên, tạo điều kiện để thúc đẩy phát triển lĩnh vực công nghệ thông tin - nội dung số; triển khai nhanh và có hiệu quả lộ trình chuyển đổi từ doanh nghiệp khai thác hệ thống truyền thông sang doanh nghiệp số, ...

### ***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. MobiFone tích cực, chủ động tham gia vào quá trình chuyển đổi số toàn diện trên tất cả các lĩnh vực, trở thành một trong những doanh nghiệp số đi đầu tại Việt Nam, nhà cung cấp hạ tầng số, dịch vụ số, nội dung số.

### ***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.

Bước đầu trong quá trình định hướng, MobiFone đã xây dựng giá trị cốt lõi: Thần tốc – Đổi mới – Chuyên nghiệp – Hiệu quả nhằm thể hiện ý nghĩa mỗi người MobiFone cần Thần tốc trong hành động, Đổi mới trong suy nghĩ, Chuyên nghiệp trong công việc và Hiệu quả trong mọi hoạt động.

Qua đó, MobiFone đã và đang xây dựng những định hướng chi tiết hơn, tận dụng những nền tảng giá trị của một Tổng công ty Nhà nước hàng đầu, tạo ra những cơ hội kinh doanh, lợi thế cạnh tranh và một mạng lưới khách hàng mới một cách chủ động, linh hoạt và liên tục. Đặc biệt trong bối cảnh xuất hiện đại dịch Covid-19, các



dịch vụ viễn thông truyền thống trở nên bão hòa rất nhanh, nhu cầu và đòi hỏi của khách hàng đang thay đổi liên tục, nhanh chóng.

### **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**

Trong thị trường ICT hiện vừa mang tính bão hòa với viễn thông, vừa mang tính cạnh tranh cao ở các lĩnh vực khác, MobiFone cần nhiều hơn những thay đổi mang tính đột phá nhưng vẫn dựa trên nền tảng sẵn có của doanh nghiệp. Từ những lợi thế cũng như hạn chế còn tồn tại, có thể thấy triển khai CRM toàn diện doanh nghiệp là việc quan trọng hàng đầu khắc phục hạn chế còn tồn tại, giúp MobiFone nhìn nhận đúng chân dung khách hàng, kiểm soát tốt hoạt động kinh doanh, đưa ra phương hướng xây dựng sản phẩm dịch vụ và đối tượng khách hàng phù hợp.

Bởi xuất phát muộn trong việc triển khai CRM, MobiFone phải có sự bứt phá nhanh hơn các đối thủ bằng cách tận dụng những điểm mạnh nhất như CSDL khách hàng sẵn có; quá trình mang đến trải nghiệm cho khách hàng trước đây; các quy trình, hệ thống hỗ trợ kinh doanh hiện hành và đặc biệt là các công nghệ của IR 4.0.

Để triển khai CRM thành công, MobiFone cần xác định quan điểm CRM phù hợp nhất trong kinh tế thị trường hiện tại (Strategic CRM) nhưng vẫn kết hợp với các quan điểm CRM khác một cách linh hoạt, sau đó xây dựng các giai đoạn triển khai theo lộ trình:

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

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

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

*Giai đoạn 4: Thực thi CRM*

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

Trong đó, yếu tố lãnh đạo đóng vai trò quyết định trong những giai đoạn sơ khởi, ngay từ lúc xác định quan điểm CRM. Quan điểm và chiến lược vận dụng CRM phải được quyết định từ lãnh đạo cấp cao của MobiFone bởi không thể coi quá trình

triển khai CRM như một dự án có thời điểm kết thúc mà phải xác định CRM gắn liền với khách hàng – là quá trình duy trì liên tục, mang tính chất sống còn của MobiFone.

Trong thời gian mới triển khai CRM, MobiFone sẽ phát sinh rất nhiều thay đổi, công việc mới cần sự phối hợp giữa các phòng ban, đơn vị trực thuộc, giữa các cấp độ quản lý và các chuyên viên thực thi. Với mô hình nhiều cấp của MobiFone, sự điều hành, chỉ đạo quyết liệt của lãnh đạo cấp cao sẽ giúp quá trình triển khai CRM nhanh hơn, đảm bảo các tiến độ đề ra.

Ngoài ra, các lãnh đạo cấp cao cũng cần đưa ra những cam kết đối với doanh nghiệp, thể hiện qua những quan điểm chiến lược, tầm nhìn, mục tiêu của doanh nghiệp và cả những hành động, phản ứng kịp thời, phù hợp với tình hình thực tế.

Tiếp sau sự thay đổi từ tư tưởng, quan điểm của lãnh đạo, MobiFone phải xây dựng lại, đặc biệt ứng dụng công nghệ trong IR 4.0 vào các nội dung:

### ***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.

#### ***3.2.1.1. Bổ sung tính năng của cơ sở dữ liệu khách hàng***

Kế thừa những thông tin dữ liệu cũ, MobiFone nên xây dựng bộ tiêu chuẩn thông tin CSDL khách hàng mới, thông qua việc trả lời các câu hỏi như sau:

- Ai là khách hàng tiềm năng mà công ty cần tiếp cận?
- Khách hàng mong đợi những giá trị nào từ phía công ty?
- Công ty cần làm gì để duy trì và phát triển khách hàng?
- Công ty cần thực hiện các cam kết giá trị đối với khách hàng như thế nào?
- Giá trị mà đối thủ cạnh tranh cung cấp cho khách hàng làm gì?
- Cần phân phối các giá trị cho khách hàng như thế nào?

Để làm được điều đó, hệ thống CSDL khách hàng phải được bổ sung các tính năng nhằm đáp ứng được các yêu cầu sau:

Thứ nhất, hệ thống CSDL khách hàng phải giúp nhân viên công ty và công ty nắm bắt được nhu cầu dịch vụ của từng khách hàng.

Thứ hai, hệ thống CSDL khách hàng phải giúp công ty đánh giá được những nguy cơ rủi ro trong kinh doanh liên quan đến khách hàng (như tỷ lệ rời mạng...).

Thứ ba, hệ thống CSLD khách hàng phải giúp công ty tạo giá trị gia tăng cho khách hàng thông qua các dịch vụ gia tăng và tạo trải nghiệm cho khách hàng.

### 3.2.1.2. *Xây dựng bộ quy chuẩn để xây dựng chân dung khách hàng*

#### ❖ ***Đối với khách hàng cá nhân***

- ❖ Đặc điểm nhân khẩu học: bao gồm các thông tin hầu như không bao giờ thay đổi của khách hàng như họ tên, ngày sinh, giới tính, quê quán, địa chỉ thường trú, giấy tờ tùy thân, các thông tin định danh (chữ ký, móng mắt, vân tay, khuôn mặt), người thân trong gia đình.
- ❖ Các thông tin ít biến động hơn về khách hàng: trình độ học vấn, công việc, tình trạng quan hệ, địa chỉ thường xuyên đến, thông tin các thiết bị khách hàng hay sử dụng.
- ❖ Thông tin sản phẩm dịch vụ khách hàng sử dụng theo thời gian thực và lịch sử tổng thể.
- ❖ Thông tin giao dịch, thanh toán của khách hàng theo thời gian thực và lịch sử tổng thể.
- ❖ Thông tin tương tác của khách hàng với MobiFone bao gồm cả trao đổi, khảo sát, góp ý, khiếu nại, ...

Mặc dù tiêu chí thông tin CSDL mà MobiFone phải thu thập nhiều hơn nhưng trong quá trình thu thập, nhân lực được giảm tải tối đa, thay vào đó là áp dụng các công nghệ:

- ❖ Công nghệ eKYC bao gồm nhóm các công nghệ nhận diện hình ảnh, chữ viết, khuôn mặt kết hợp với một số công nghệ bảo mật, chống gian lận khiến cho tốc độ thu thập CSDL của khách hàng được cải thiện đáng kể. Ngoài ra, công nghệ mới khiến khách hàng thích thú và tự trải nghiệm trong quá trình đăng ký, giao dịch với MobiFone. Dữ liệu được

thu thập qua công nghệ eKYC tuy vẫn có xác suất sai sót nhưng tỷ lệ chính xác vẫn cao hơn khi sử dụng nhân công thu thập CSDL và nhân công rà soát dữ liệu đầu vào.

- ❖ Công nghệ định vị 3D tận dụng lợi thế hạ tầng trạm phát sóng di động, MobiFone sử dụng công nghệ định vị LBS kết hợp với các công nghệ định vị phổ biến khác qua GPS, Wifi khiến cho địa điểm và cả lộ trình di chuyển của khách hàng được mô tả chi tiết nhất.
- ❖ Công nghệ Blockchain kết hợp việc gia tăng khả năng xử lý, lưu trữ của hệ thống giúp thay đổi cách hoạt động của thông tin sản phẩm dịch vụ khách hàng sử dụng. Từ việc lưu trữ để trả lời phản ánh khiếu nại của khách hàng khi cần, MobiFone chuyển sang chủ động thu thập và phân tích dữ liệu khách hàng.

Hầu hết thông tin thu thập từ khách hàng đều mang những giá trị nhất định khi được phân tích đúng cách. MobiFone có thể áp dụng công nghệ AI để “đào tạo” dựa trên CSDL sẵn có, từng bước xây dựng một hệ thống CRM có thể nhận biết cảm xúc, thấu hiểu hành vi từng khách hàng. Tất nhiên, khả năng ứng dụng công nghệ AI tại Việt Nam hay trên thế giới trong việc này vẫn chưa cao nên song song với phát triển AI, MobiFone vẫn cần thực hiện thủ công những phân tích chuyên sâu CSDL và đưa ra đánh giá bằng cảm xúc, tư duy khi MobiFone đặt bản thân vào vai trò khách hàng, nhằm hướng đến quá trình trải nghiệm hoàn thiện hơn cho khách hàng.

Một số phân tích dựa trên CSDL mà MobiFone cần hướng đến là:

- ❖ Tái hiện quá trình sử dụng sản phẩm dịch vụ của khách hàng cá nhân theo cả không gian và thời gian.
- ❖ Tái hiện cộng đồng xung quanh mỗi khách hàng cá nhân bằng cách kết hợp quá trình sử dụng sản phẩm dịch vụ của họ trên môi trường không gian mạng với CSDL và đặc điểm sinh trắc học tương đồng thu thập qua công nghệ eKYC giúp cho xác định những người thân trong cùng một gia đình, với không gian vật lý bằng định vị 3D giúp cho xác định những người quen xung quanh khách hàng.

- ❖ Cảm xúc của mỗi khách hàng thay đổi theo quá trình sử dụng sản phẩm dịch vụ, thông tin giao dịch, thông tin tương tác của khách hàng.

Từ các tiêu chí phân tích này, MobiFone phần nào có thể gia tăng khả năng nhìn nhận, đánh giá đặc điểm những nhóm KHCN tương ứng với nhu cầu sử dụng sản phẩm dịch vụ của họ và có cái nhìn về chân dung KHCN.

#### ❖ ***Đối với khách hàng doanh nghiệp***

Khách hàng doanh nghiệp cũng có những đặc điểm tương tự KHCN để xây dựng CSDL cơ bản như đặc điểm “nhân khẩu học” của KHDN; thông tin quá trình sử dụng sản phẩm dịch vụ của KHDN; quá trình giao dịch, thanh toán của KHDN; thông tin tương tác của KHDN đối với MobiFone. Ngoài ra, CSDL của KHDN còn cần nhiều hơn những đặc điểm vốn khó thu thập đối với phương thức truyền thống như quy mô doanh nghiệp, cơ cấu nhân sự, phong cách vận hành doanh nghiệp, ...

Bằng việc kết hợp cả phương thức thu thập truyền thống, thu thập bằng công nghệ IR 4.0 tương tự KHCN, MobiFone có thể phân tích ra những CSDL “khó thu thập” của KHDN. Hơn nữa, thực chất người sử dụng sản phẩm dịch vụ doanh nghiệp sau cùng vẫn chính là những cá nhân thuộc doanh nghiệp đó nên MobiFone có thể khai thác ngay chính CSDL KHCN, tìm ra cộng đồng những KHCN có tương tác thường xuyên với nhau trong cùng một điều kiện thời gian, không gian nhất định. Cộng đồng đó có thể là KHDN với những thông tin quy mô doanh nghiệp, phong cách vận hành doanh nghiệp đặc trưng nhất.

Để xây dựng chân dung KHDN, MobiFone nên dựa theo những CSDL cơ bản kết hợp CSDL “khó thu thập” của doanh nghiệp và đặc biệt là chân dung của những khách hàng cá nhân đóng vai trò người đại diện doanh nghiệp hoặc người có quyền quyết định lựa chọn sản phẩm doanh nghiệp sử dụng.

#### ❖ ***Đối với khách hàng Chính phủ và khách hàng nội bộ***

Với hai nhóm khách hàng đặc thù là khách hàng nội bộ và khách hàng Chính phủ, MobiFone có thể thu thập và phân tích CSDL giống như KHCN hoặc KHDN. Ngoài ra, hai nhóm khách hàng này tuy chiếm tỷ trọng thấp nhưng MobiFone cần chú ý đến thông tin phản hồi từ phía khách hàng để thu thập và đưa vào CSDL bởi:

- ❖ Khách hàng nội bộ nên là những khách hàng đầu tiên được sử dụng sản phẩm dịch vụ mới của MobiFone. Có thể sản phẩm dịch vụ chưa hoàn thiện nhưng khách hàng nội bộ là những người dễ chấp nhận nhất và sẽ đóng góp những thông tin hữu ích nhằm cải tiến mọi thứ cho MobiFone.
- ❖ Trái lại, khách hàng Chính phủ có thể là những người sử dụng sản phẩm dịch vụ sau cùng. Tầm ảnh hưởng, mức độ quan trọng của họ khiến sản phẩm dịch vụ hay quy trình vận hành của doanh nghiệp luôn phải sẵn sàng ở mức cao nhất. Những thông tin phản hồi do khách hàng Chính phủ đưa ra có thể giúp cho MobiFone cải tiến và có nhiều cơ hội hơn trong tương lai.

**Với CSDL được nâng cấp và hoàn thiện**, MobiFone có thể khai thác tối đa và nhìn ra chân dung các khách hàng của mình, phân định được những nhóm khách hàng mục tiêu mà doanh nghiệp nên tập trung vào. Điều này cũng giúp MobiFone thôi “mò kim đáy bể”, **giải quyết phần nào việc thiếu định hướng trong các lĩnh vực kinh doanh, đặc biệt là các lĩnh vực mới.**

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

Trước đây, do chưa hình thành chân dung khách hàng, quá trình trải nghiệm của khách hàng chỉ được MobiFone thực hiện chủ yếu qua các hoạt động marketing, sau đó hướng khách hàng đến những kênh tương tác truyền thống.

**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.** Cho đến khi đi vào vận hành CRM, MobiFone phải xây dựng được chân dung khách hàng và đó chắc chắn là những khách hàng của thế hệ mới, có khả năng tiếp cận với công nghệ nhiều hơn.

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. Một số công nghệ có thể áp dụng với kênh tương tác truyền thống nhằm gia tăng chất lượng, hiệu quả là:

- ❖ Xây dựng dựa trên ứng dụng quản lý kênh bán hàng (sẵn có) cho đội ngũ nhân viên, đại lý bán hàng sử dụng trên điện thoại, tích hợp chức năng định vị; thu thập và chuyển đổi giọng nói khách hàng thành nội dung trao đổi trong CSDL; đánh giá cảm xúc khách hàng qua giọng nói.
- ❖ Xây dựng thêm các tính năng thư viện sản phẩm; thông tin khuyến mại; lịch sử giao dịch và chất lượng giao dịch của khách hàng; bán hàng, xuất hóa đơn và thanh toán trực tiếp đơn hàng thông qua ứng dụng.

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. Qua Omni-Channel, MobiFone sẽ tiếp cận khách hàng đa kênh, đa điểm nhưng quản lý tập trung, đồng nhất, giúp quá trình trải nghiệm của khách hàng được MobiFone ghi lại liền mạch, xuyên suốt. Chiến lược Omni-Channel được vận dụng ở nước ngoài khá nhiều (như chuỗi siêu thị Walmart, công ty công nghệ Amazon) nhưng tại Việt Nam, việc thiếu nền tảng đồng bộ và nguồn lực tài chính khiến không nhiều doanh nghiệp có khả năng triển khai Omni-Channel như MobiFone.

Lại nhắc về Amazon, công ty được biết đến trong việc đi đầu của hình thức tiếp thị liên kết (Affiliate Marketing) từ những năm 1996 và thành công với hình thức này cho đến ngày nay. Hình thức này đối với MobiFone là sự kết hợp giữa các kênh tương tác truyền thống thông qua hệ thống đại lý và kênh tương tác trực tuyến, chỉ mới được triển khai thử nghiệm từ tháng 3/2021. Sự phát triển của Internet, mạng lưới kết nối cùng nhiều kinh nghiệm triển khai thành công Affiliate trên thế giới (Amazon, Agoda) và trong nước (Viettel, Lazada, Kyna, Sapo) cũng là động lực mạnh mẽ cho MobiFone đẩy mạnh hình thức tương tác với khách hàng này.

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 nhằm cung cấp cho khách hàng những trải nghiệm mới như:

- ❖ Công nghệ eKYC giúp khách hàng đăng nhập nhanh chóng và bảo mật.

- ❖ Thư viện thông tin sản phẩm dịch vụ để khách hàng có thể tự tìm hiểu và đăng ký sử dụng thông qua các công nghệ bảo mật, xác thực điện tử: OTP, QR code, ảnh định danh, chữ ký số, chứng thư số.
- ❖ Khả năng tự truy cập, theo dõi thông tin cá nhân, thông tin hội viên (Loyalty member) và các chương trình ưu đãi được gợi ý tự động cho mỗi khách hàng theo nhu cầu.
- ❖ Cung cấp thông tin giao dịch, thông tin thanh toán qua hệ thống hóa đơn điện tử.
- ❖ Tích hợp khả năng thanh toán đa kênh như cổng trung gian thanh toán, ví điện tử, ngân hàng, đặc biệt khi MobiFone là một trong số ít doanh nghiệp có lợi thế được nhà nước cho phép triển khai thanh toán tiền mặt qua di động (Mobile Money).
- ❖ Kênh tương tác giữa khách hàng với MobiFone.
- ❖ Tham gia những cộng đồng khách hàng có chung đặc điểm.
- ❖ Ứng dụng các công nghệ thực tế ảo AR/VR để đưa những sản phẩm dịch vụ hay những thông tin đa dạng khác cho khách hàng.
- ❖ Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng tự động, kết hợp các khảo sát CSAT, NPS gắn với khách hàng.

Tuy nhiên, khi đã đi sâu quá lâu trên thị trường siêu ứng dụng (Grab, Zalo, Gojek, VinID, MoMo), MobiFone cần tính toán kỹ lưỡng hiệu quả đầu tư bởi thị trường không thể tồn tại đồng thời quá nhiều siêu ứng dụng theo kinh nghiệm thị trường đi trước như Trung Quốc.

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

Sau khi triển khai CRM toàn diện doanh nghiệp để thu thập thông tin chi tiết và xây dựng chân dung, hiểu nhu cầu khách hàng, MobiFone thực chất vẫn chưa thể tạo ra giá trị cho khách hàng nếu thiếu sản phẩm dịch vụ đáp ứng những nhu cầu này.

Các sản phẩm dịch vụ phụ trợ cho sản phẩm cốt lõi là viễn thông, các sản phẩm riêng rẽ được định hướng là chiến lược sau này phải nên được MobiFone tự tay phát triển. Nhờ vậy, khả năng tích hợp và đồng bộ các sản phẩm với nhau, tạo thành một



hệ sinh thái cho khách hàng mới có thể thực hiện được. Cũng với sản phẩm tự phát triển, MobiFone có thể cân đối, tùy chỉnh sản phẩm đáp ứng theo nhu cầu mỗi khách hàng mà vẫn đảm bảo lợi nhuận, từ đó MobiFone có thể cá biệt hóa khách hàng.

Các giải pháp có thể tham khảo như sau:

- ❖ **Tạo giá trị từ sản phẩm, dịch vụ cốt lõi:** Tạo giá trị từ sản phẩm cốt lõi có nghĩa là MobiFone sẽ tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng từ chính dịch vụ cốt lõi của doanh nghiệp là dịch vụ viễn thông, thông qua việc tư vấn, chào bán các gói cước, gói data phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Hệ thống CSDL sẽ hỗ trợ cho việc xác định các gói cước (bao gồm cả phút gọi nội mạng, ngoại mạng, mức độ data tiêu thụ và giá cước) phù hợp với đặc điểm của khách hàng. MobiFone có thể tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng từ chính dịch vụ cốt lõi là lĩnh vực viễn thông di động như:
  - Sáng tạo những sản phẩm dịch vụ, công nghệ mới với tính năng lần đầu tiên xuất hiện trên thị trường và cho khách hàng biết họ cần sử dụng dịch vụ đó.
  - Mở rộng mạng lưới viễn thông của mình, đồng thời phân tích và nhận định đúng thị trường để tạo nên sự khác biệt cho MobiFone.
- ❖ **Tạo ra giá trị từ các sản phẩm dịch vụ mới:** Theo đuổi các lĩnh vực mới được một thời gian nhưng MobiFone không có sản phẩm nào mang tính cạnh tranh cao trong những lĩnh vực này. Để sản phẩm trong các lĩnh vực đi sau có tính cạnh tranh, MobiFone có thể:
  - Đầu tư chuyển giao công nghệ với các sản phẩm lớn trên thế giới sau khi đã xác định chân dung khách hàng mục tiêu tại Việt Nam.
  - Nghiên cứu, tích hợp những sản phẩm mới làm phụ trợ cho một sản phẩm cốt lõi.
- ❖ **Tạo ra giá trị từ dịch vụ theo kèm:** Ngoài giá trị thực của sản phẩm, giá trị từ dịch vụ theo kèm là yếu tố giúp khách hàng MobiFone cảm thấy hài lòng hơn. Các dịch vụ này chủ yếu xuất phát từ con người, đội ngũ nhân sự MobiFone. Việc tạo ra giá trị cho khách hàng thông qua yếu tố con

người được thể hiện ở mức độ hài lòng của khách hàng đối với nhân viên của MobiFone. Muốn vậy, hệ thống CRM cần hỗ trợ nhân viên xác định chính xác chân dung khách hàng một cách nhanh chóng khi giao dịch. Từ đó, nhân viên có thể đáp ứng vượt quá nhu cầu mong muốn của họ ngay cả khi họ chưa thể hiện nhu cầu ra.

❖ **Tạo ra giá trị từ yếu tố con người:** Đánh giá của khách hàng đối với công ty liên quan đến mức độ hài lòng của khách hàng đối với nhân sự (như giao dịch viên tại quầy, tổng đài viên, nhân viên dịch vụ kỹ thuật...) của công ty. Do đó, MobiFone cần quan tâm đến các yếu tố để hỗ trợ nhân viên ở các vị trí khác nhau để tạo ra giá trị cho khách hàng. Một số giải pháp có thể kể đến như sau:

- Tạo ra giá trị từ năng lực chuyên môn của nhân viên: Hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tốt sẽ hỗ trợ nhân viên hiểu biết và thực hiện chính xác, nhanh chóng các nghiệp vụ phát sinh, tránh để khách hàng chờ đợi quá lâu gây khó chịu, giảm mức độ hài lòng của khách hàng.
- Tạo ra giá trị từ năng lực giao tiếp: Hệ thống quản trị quan hệ khách hàng cần giúp nhân viên hiểu biết về khách hàng (ở nhiều góc độ có thể khai thác) để từ đó có phương thức giao tiếp hiệu quả. Từ đó, giúp khách hàng cảm nhận được sự tận tâm, tận tình của nhân viên.
- Tạo ra giá trị từ khả năng phối hợp công việc một cách chặt chẽ giữa các bộ phận để nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

❖ **Tạo ra giá trị từ hệ thống mạng lưới cung ứng dịch vụ:** MobiFone là doanh nghiệp viễn thông có hệ thống mạng lưới phủ rộng toàn quốc, tuy nhiên mới chỉ tập trung ở thị trấn và các thành phố trọng điểm. Việc mở rộng mạng lưới và tận dụng mạng lưới hiện có sẽ giúp MobiFone cung cấp cho khách hàng sự thuận tiện trong việc tiếp nhận và tiêu dùng dịch vụ. Một số giải pháp có thể thực hiện như sau:

- Khuyến khích nhân viên thực hiện giao dịch với khách hàng tại địa điểm của khách hàng (như thay sim, thay gói cước...).
- Phát triển và thực hiện các chương trình cung ứng dịch vụ thông qua hệ thống internet, nhất là trong thời kỳ công nghệ 4.0 phát triển.

#### **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.

##### **a. Đối với lãnh đạo doanh nghiệp:**

Lãnh đạo MobiFone (từ Lãnh đạo cấp cao đến Lãnh đạo các đơn vị chi nhánh) cần có nhận thức đúng đắn về CRM, về tầm quan trọng của CRM đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Đồng thời, Lãnh đạo MobiFone cần chỉ đạo để xây dựng bộ quy định, quy trình tổng thể liên quan đến khách hàng nhằm đảm bảo tính đồng bộ, thống nhất trong toàn Tổng công ty và nâng cao giá trị cung ứng cho khách hàng.

Lãnh đạo MobiFone cần tiên phong trong việc đổi mới tư duy, nhận thức về IR 4.0 và CRM để thấy được sự liên quan của các xu thế công nghệ đến ngành, lĩnh vực cũng như khách hàng của mình.

Ngoài ra, do CRM hướng tới tính cá nhân hóa nên Lãnh đạo MobiFone cần phân quyền cho từng cấp độ nhân viên giao dịch những quyền hạn, cam kết và khả năng thực hiện cam kết trong một khuôn khổ nhất định phù hợp với từng khách hàng.

Các cấp quản lý phải nâng cao năng lực quản trị quan hệ khách hàng trên các lĩnh vực bao gồm quản trị chiến lược, quản trị kinh doanh, marketing, chăm sóc khách hàng, ... Đội ngũ này cũng cần biết ứng dụng công nghệ vào hoạt động quản trị, điều hành, đặc biệt là khả năng tự sử dụng CRM trong quá trình kinh doanh để tối ưu hóa nguồn lực và chủ động điều hành hoạt động kinh doanh.

##### **b. Đối với nhân viên doanh nghiệp:**

Với độ tuổi trung bình nhân sự đang có xu hướng tăng, MobiFone cần có sự rà soát chất lượng nhân sự định kỳ, đưa ra yêu cầu đáp ứng các kiến thức mới, đặc

biệt trong lĩnh vực kinh doanh, thị trường và công nghệ, qua đó cũng hình thành những tiêu chuẩn khi tuyển dụng lực lượng lao động mới.

Nhằm đáp ứng các kiến thức mới, MobiFone cần xây dựng lộ trình đào tạo, đội ngũ đào tạo nội bộ để có thể kết hợp cả các kiến thức mới lẫn các hệ thống, quy trình nội bộ, tăng tính thực tế khi đào tạo. Đội ngũ đào tạo nội bộ cũng có thể tận dụng chính những công nghệ mới (Text To Speech, AR, VR, ...) để xây dựng kiến thức trực quan hơn, dễ ghi nhớ và vận dụng đối với nhân sự.

Xu hướng độ tuổi nhân sự MobiFone tăng nên việc xây dựng những mạng kết nối chia sẻ thông tin chung, chia sẻ kinh nghiệm giữa các thế hệ nhân sự với nhau để có sự chuyển giao là cấp thiết. Đây là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp phát triển lâu dài, bởi vậy, nên đưa chỉ tiêu cho yếu tố này như những chỉ tiêu kinh doanh hay SLA vận hành kỹ thuật khác.

Đối với CRM, đây không phải một khái niệm mới nhưng có nhiều quan điểm khác nhau, việc đồng nhất quan điểm CRM toàn bộ MobiFone cần sự nhận thức chung của toàn bộ nhân sự trong doanh nghiệp, kết hợp vai trò của lãnh đạo thông qua việc đưa ra mục tiêu, định hướng, giá trị cốt lõi, văn hóa doanh nghiệp.

Ngoài ra, trong các nước đã phát triển, thị trường và công nghệ luôn đi trước Việt Nam. Việc xây dựng đội ngũ nhân viên tiếp cận, học hỏi những kiến thức từ các nước phát triển là cần thiết tuy có tốn nhiều chi phí và thời gian hơn quá trình học hỏi và đào tạo trong nước.

### **c. Đối với mô hình hoạt động chung cho toàn doanh nghiệp:**

Nâng cao năng lực nhân sự chung cho toàn MobiFone, đồng thời mở rộng quy mô, số lượng nhân sự cũng là một giải pháp **giúp MobiFone giảm bớt sự phụ thuộc quá nhiều vào các đối tác trong một chuỗi cung ứng**. Đặc biệt, khi MobiFone sở hữu những nhân sự chất lượng cao, MobiFone hoàn toàn có thể tự sản xuất ra những sản phẩm dịch vụ công nghệ đáp ứng IR 4.0. Từ đó, khả năng tùy biến sản phẩm dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu, gia tăng giá trị cho khách hàng được thực hiện dễ dàng hơn.

### ***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, có thể kể đến một số các quy trình “xương sống” như sau:

- ❖ Quy trình xây dựng và phát triển sản phẩm, dịch vụ
- ❖ Quy trình bán hàng, Quy trình triển khai khuyến mại
- ❖ Quy trình đấu nối thuê bao
- ❖ Quy trình chăm sóc khách hàng
- ❖ Quy trình quản lý dữ liệu khách hàng
- ❖ Quy trình cung cấp thông tin và giải quyết khiếu nại của khách hàng

Ngoài ra, còn rất nhiều quy trình khác theo mỗi lĩnh vực kinh doanh mới hoặc theo các hệ thống riêng biệt. Tất cả những quy trình của MobiFone thường rất dài, xây dựng cho nhiều bộ phận, nhiều vai trò sử dụng nhưng chỉ được biểu thị bằng văn bản, giấy tờ.

Trong quá trình vận hành CRM, các công nghệ định danh, xác thực và giao thức LDAP giúp nhân sự MobiFone lần các đại lý, đối tác trong chuỗi cung ứng của MobiFone có thể truy cập vào hệ thống CRM thông qua điện toán đám mây và được nhận diện theo vai trò người dùng (user) tương ứng trong MobiFone. Mỗi user sẽ có những nhiệm vụ khác nhau trong quy trình sản xuất, kinh doanh tổng thể. MobiFone cần chuyển hóa quy trình này thành những hướng dẫn tự động hiện ra hoặc được gợi ý tương ứng các nhiệm vụ của user sử dụng hệ thống. Ngoài ra, Quy trình phải được hệ thống thư viện hóa để mỗi user có thể nắm được quy trình tổng thể khi cần thiết.

### ***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. Vì vậy, để thực hiện được mục tiêu chiến lược của

quản trị quan hệ khách hàng, hệ thống công nghệ nói chung và hệ thống quản trị quan hệ khách hàng nói riêng cần phải đảm bảo một số yêu cầu sau:

**❖ Hệ thống quản trị quan hệ khách hàng phải đảm bảo đánh giá được khách hàng một cách đa chiều**

Quy hoạch lại hệ thống CNTT để có thể triển khai theo mô hình bản đồ tham chiếu ứng dụng (Application Framework) được Hiệp hội TM Forum (Hiệp hội các doanh nghiệp lớn của thế giới trong lĩnh vực viễn thông, phần mềm, nội dung số) nghiên cứu và đưa ra tại Phụ lục 2. Trong mô hình này, MobiFone phải nhìn nhận, hoạch định lại doanh nghiệp theo các nhóm miền:

**Bảng 3.1: Các miền lĩnh vực trong hệ thống CNTT MobiFone**

<b>Tên miền (Domain)</b>	<b>Mô tả phạm vi miền</b>
Market/Sales	Đại diện cho các chức năng, thông tin và hoạt động liên quan đến chiến lược tiếp thị, bán hàng, cung cấp thông tin và hỗ trợ các bên trong giai đoạn bán hàng.
Customer	Đại diện cho các chức năng, thông tin và hoạt động liên quan đến việc quản lý khách hàng từ khi doanh nghiệp và khách hàng bắt đầu có mối quan hệ, liên kết.
Product	Đại diện cho các chức năng, thông tin và hoạt động liên quan đến định nghĩa, chiến lược phát triển của sản phẩm cung cấp cho khách hàng.
Service	Đại diện cho các chức năng, thông tin và hoạt động liên quan đến khía cạnh dịch vụ hỗ trợ sản phẩm ra thị trường, hỗ trợ khách hàng.
Resource	Đại diện cho các chức năng, thông tin và hoạt động liên quan đến tài nguyên, cơ sở hạ tầng, hàng hóa của doanh nghiệp để sản xuất kinh doanh.

Tên miền (Domain)	Mô tả phạm vi miền
Business Partner	Đại diện cho các chức năng, thông tin và hoạt động liên quan đến việc quản lý hoạt động của các đối tác trong chuỗi cung ứng của doanh nghiệp.
Enterprise	Đại diện cho các chức năng, thông tin và hoạt động cần thiết để điều hành và hỗ trợ nội bộ doanh nghiệp.
Common	Đại diện cho các chức năng, thông tin và hoạt động hỗ trợ chung cho toàn bộ các miền khác như yếu tố lịch trình, địa điểm, luật lệ, ...
Integration ( <i>Miền ẩn</i> )	Đại diện cho các chức năng, thông tin và hoạt động nhằm tích hợp và kết nối giữa các miền khác với nhau, ví dụ như các chức năng tương tự, các quy trình kinh doanh có điểm giao thoa với nhau, các số liệu có điểm chung với nhau. Trong CNTT, miền này thường bao gồm các giao thức kết nối hoặc tích hợp giữa các hệ thống CNTT như ESB, API Gateway, Business Process management & workflow.

Hệ thống CRM được triển khai sẽ nằm tập trung ở miền Customer, tuy nhiên thông qua các giao thức kết nối của miền Integration, CRM có sự liên hệ mật thiết với hệ thống trong các miền khác dễ dàng hơn. Từ đó, MobiFone có thể nhìn nhận tổng thể, đánh giá nhiều yếu tố liên quan, ảnh hưởng trực tiếp đến khách hàng mà trước đây chưa thể đánh giá một cách định lượng được.

**❖ Hệ thống quản trị quan hệ khách hàng và các hệ thống công nghệ khác của MobiFone phải tương thích và kết nối được với phần mềm quản trị quan hệ khách hàng.**

Quá trình quy hoạch, đồng bộ các hệ thống CNTT tuy không liên quan trực tiếp đến khách hàng nhưng cũng sẽ là những bước đi thể hiện quyết tâm của đội ngũ

lãnh đạo MobiFone trong việc đồng nhất quan điểm CRM, đồng nhất các hệ thống liên quan CRM cho toàn doanh nghiệp. Việc đồng bộ cần đáp ứng các yêu cầu sau:

- Thông tin khách hàng được lưu trữ đồng bộ trong suốt quá trình từ trước, trong và sau khi cung ứng dịch vụ khách hàng như: Thông tin cơ bản về nhân khẩu học của khách hàng, mức độ sử dụng dịch vụ của khách hàng, các phản ánh dịch vụ của khách hàng... Những thông tin này cần được đồng bộ từ hệ thống tính cước và quản lý khách hàng, hệ thống chăm sóc khách hàng, hệ thống quản lý các dịch vụ mới (công nghệ thông tin, đa dịch vụ...).
- Thông tin cần được đảm bảo về tính sẵn sàng, duy nhất, không trùng lặp và chỉ được xem, sửa bởi những bộ phận/cá nhân được phân quyền phù hợp.
- Xây dựng hệ thống báo cáo được xuất ra từ hệ thống CRM đáp ứng được yêu cầu đánh giá toàn diện các mặt liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng, từ đó xây dựng các kế hoạch tiếp cận, bán và chăm sóc khách hàng hiệu quả, đúng nhu cầu.

**❖ Đổi mới công nghệ, trang thiết bị thuộc hệ thống CRM và các hệ thống khác**

Việc đầu tư vào khoa học công nghệ, trang thiết bị hiện đại là giải pháp hữu hiệu để khuếch đại doanh thu, hay nói cách khác, nếu Tổng công ty Viễn thông MobiFone sử dụng tốt đòn bẩy kinh doanh, xây dựng chiến lược đầu tư hợp lý sẽ giúp Tổng công ty gia tăng lợi nhuận, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Xây dựng chiến lược ứng dụng công nghệ thông tin trong Tổng công ty, xác định lộ trình triển khai thực hiện cụ thể, đáp ứng nhu cầu quản lý, điều hành chung của Tổng công ty, cũng như việc quản lý, tổ chức triển khai các dịch vụ. Trong các năm tới, tập trung hoàn thiện các hệ thống ứng dụng CRM để đáp ứng được yêu cầu quản lý, quản trị khách hàng; triển khai chính thức hệ thống ứng



dụng CNTT cho các nghiệp vụ tính cước và quản lý khách hàng, hệ thống chăm sóc khách hàng...

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

#### **❖ Thị trường:**

Với mong muốn trở thành một trong những doanh nghiệp kinh doanh đa ngành lớn mạnh đồng thời thực hiện tốt xứ mệnh công ích cũng như đạt hiệu quả tối đa trong quá trình cung cấp các dịch vụ, là tổng công ty có những đại lý cấp 1 uy tín đối với khách hàng và nhà cung cấp, mạng lưới phân phối được mở rộng và hoạt động hiệu quả, Tổng công ty tập trung tiến hành tập trung vào việc mở rộng phát huy tối đa hiệu quả thị trường hiện có và phát triển thêm các dịch vụ trên cơ sở hạ tầng đã có, đặc biệt nên xem xét chuyển đổi sang các vùng lân cận (không phải khu vực kinh tế trọng điểm) có tiềm năng kinh tế phát triển mạnh, mức sống của nhân dân ngày càng tăng cao, cơ hội về sự gia tăng tần suất sử dụng các dịch vụ viễn thông là khá cao.

#### **❖ Sản phẩm:**

Các sản phẩm dịch vụ của Tổng công ty hiện nay đều là những sản phẩm đáp ứng đầy đủ các yêu cầu tiêu chuẩn của khách hàng. Các cửa hàng, đại lý phân phối thường xuyên phân bổ hợp lý việc cung cấp sản phẩm dịch vụ, tạo gói dịch vụ mới đáp ứng ngày càng cao nhu cầu của người tiêu dùng, bởi vậy Tổng công ty cũng cần cập nhật các sản phẩm, dịch vụ mới vào thị trường để nhằm mục đích điều tra thị hiếu, đa dạng hóa sản phẩm.

#### **❖ Phân phối:**

- Tiến hành mở rộng mạng lưới phân phối theo tiêu chí:

Nếu là thành phố thì có thể mở rộng 1 đến 2 cửa hàng giao dịch trung tâm trên 1 tỉnh.

Nếu là các huyện xa xôi, miền núi thì đặt cửa hàng giao dịch cấp huyện trên 1 tỉnh.

- Đồng thời các huyện vùng núi xa xôi, dân cư thưa thớt có thể đặt các cửa hàng giao dịch lưu động để tiện cung cấp các dịch vụ cho người tiêu dùng.

- Tập trung phân phối, bán hàng theo các kênh gián tiếp nhằm mở rộng được mạng lưới phân phối, tiết kiệm được chi phí vận chuyển.

- Căn cứ vào khả năng tài chính, uy tín trên địa bàn, tình hình cơ sở vật chất hiện tại như: kho bãi, vị trí cửa hàng, hệ thống giao thông,... để lựa chọn các địa điểm đặt đơn vị trực thuộc phù hợp. Có thể xác định mối quan hệ hợp đồng với các đại lý để quy định rõ những quyền hạn, trách nhiệm, các chính sách ưu tiên, khuyến mại, hưởng chiết khấu, hoa hồng đối với các đại lý cấp dưới (nếu có).

**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 triển 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.

## DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu tham khảo tiếng Việt

- [1] Đặng Quốc Anh (2015), Luận văn “Quản trị quan hệ khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông tại chi nhánh Viettel Gia Lai”, Trường Đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng, 94 tr.
- [2] Nguyễn Thị Khánh Chi (2019), “Thực trạng triển khai e-CRM của các hãng hàng không trên thế giới và bài học kinh nghiệm cho các hãng hàng không Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học – Đại học Đồng Nai*, số 12 – 2019, tr. 27 – 40.
- [3] Chu Thị Hà và Đinh Thị Ngọc Hà (2019), “Quản trị doanh nghiệp trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0”, *Tạp chí tài chính*, kỳ 2, tháng 4/2019.
- [4] Nguyễn Hoài Long (2013), Luận án “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”, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội, 169 tr.
- [5] Anh Minh (2020), *Tận dụng các động lực để tăng trưởng trong năm 2021*, Báo điện tử Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, <http://www.baochinhphu.vn/Kinh-te/Tan-dung-cac-dong-luc-de-tang-truong-trong-nam-2021/418427.vgp>, truy cập ngày 30/03/2021.
- [6] Hoài Nam (2021), Dự báo ngành Viễn thông 2021, Tạp chí điện tử VietTimes, <https://viettimes.vn/du-bao-nganh-vien-thong-nam-2021-post141986.html>, truy cập ngày 30/03/2021.
- [7] Chính phủ Việt Nam (2018), *Nghị định số 39/2018/NĐ-CP Quy định chi tiết một số điều của Luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*, Hà Nội, tr. 3.
- [8] Nguyễn Văn Thủy (2017), Luận án “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”, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội, 202 tr.

### **Tài liệu tham khảo nước ngoài**

- [1] Ahaiwe Josiah, et al., (2015), “The Relevance of Analytical CRM and Knowledge Management in an Organisation: A Data Mining Structure”, *International Journal of Computer Science and Mobile Computing*, Vol. 4 Issue 2, pp. 208 – 215.
- [2] Bryan Bergeron (2002), “Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship Management”, New York, 220 pp.
- [3] Chen I. J. and Popovich K. (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9 No. 5, pp. 672 – 688.
- [4] Deloitte University Press (2016), *Industry 4.0 engages customers*, Texas, 21 pp.
- [5] Francis Arthur Buttle and Stan Maklan (2015), “Customer Relationship Management Concepts and Technologies”, Routledge, London and New York, pp. 3 – 23.
- [6] Jaideep Srivastava, et al. (1999), “Marketing, Business Processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 63 Special Issue 1999, pp. 168 – 179.
- [7] Jim Blythe (1998), “Essentials of Marketing”, England, pp. 5.
- [8] Peppers, et al. (1999), “Is Your Company Ready For One-To-One Marketing?”, *Harvard Business Review*, Issue Jan-Feb.
- [9] Peter Drucker (2006), “The Practice of Management”, 3<sup>rd</sup>, New York, 416 pp.
- [10] Philips Kotler (2006), “Marketing Management”, 14<sup>th</sup>, Pearson Education, Inc., New Jersey, pp. 3 – 31.

## **PHỤ LỤC**

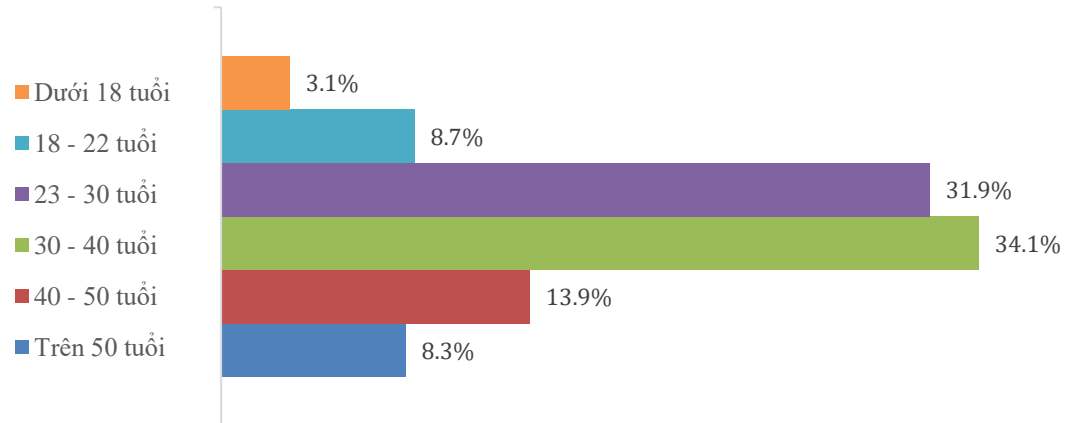
**PHỤ LỤC 1: KẾT QUẢ KHẢO SÁT, ĐÁNH GIÁ CHI TIẾT CỦA KHÁCH HÀNG MOBIFONE**

**PHỤ LỤC 2: MÔ HÌNH BẢN ĐỒ THAM CHIẾU ỨNG DỤNG**

**Phụ lục 1**

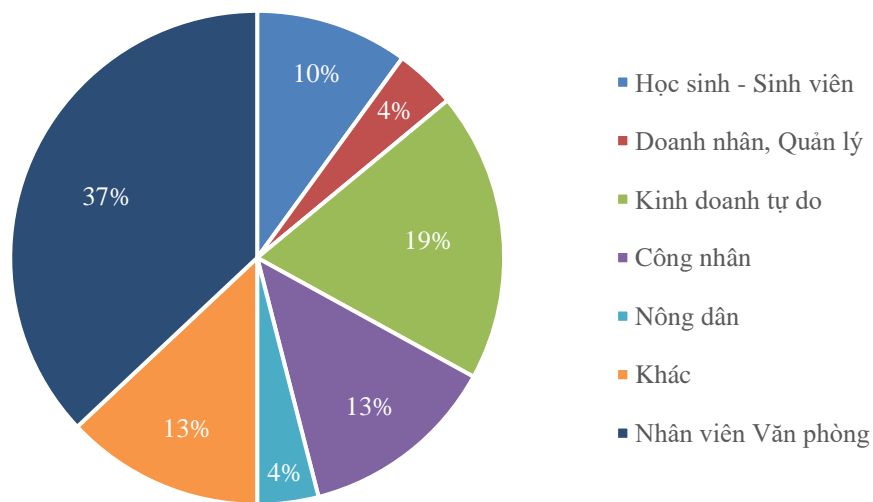
**KẾT QUẢ KHẢO SÁT, ĐÁNH GIÁ CHI TIẾT CỦA KHÁCH HÀNG**

**MOBIFONE**



**Hình PL 1: Cơ cấu độ tuổi tham gia khảo sát của khách hàng MobiFone**

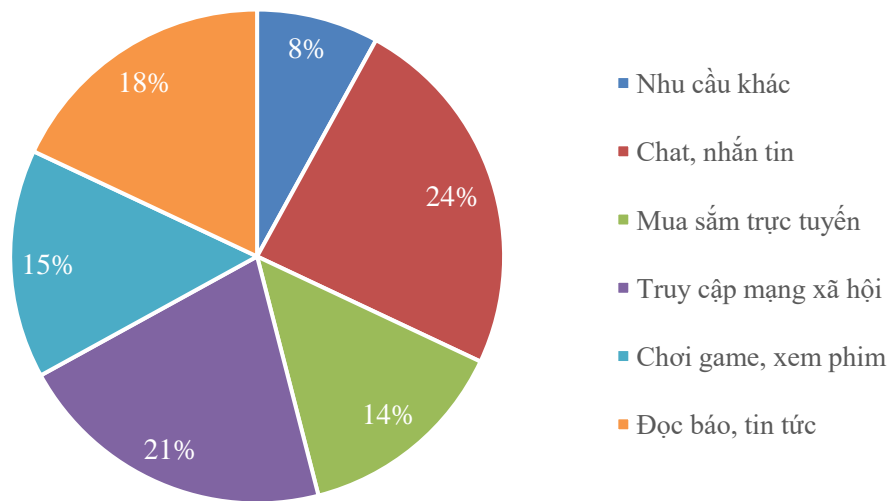
(Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo khảo sát của MobiFone)



**Hình PL 2: Cơ cấu ngành nghề của khách hàng tham gia khảo sát**

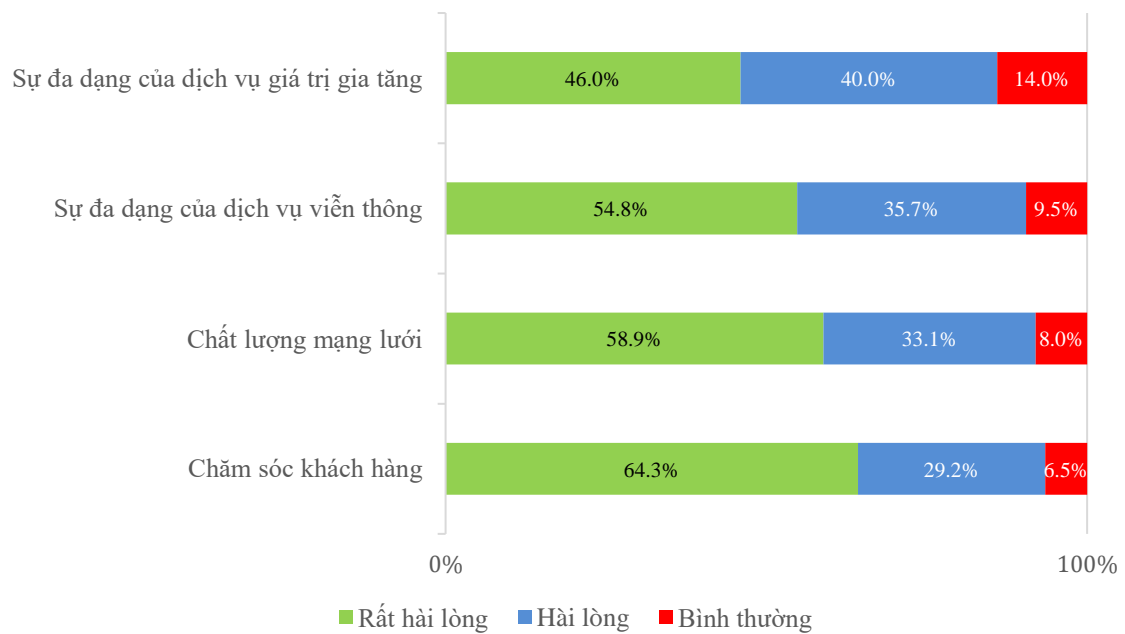
(Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo khảo sát của MobiFone)





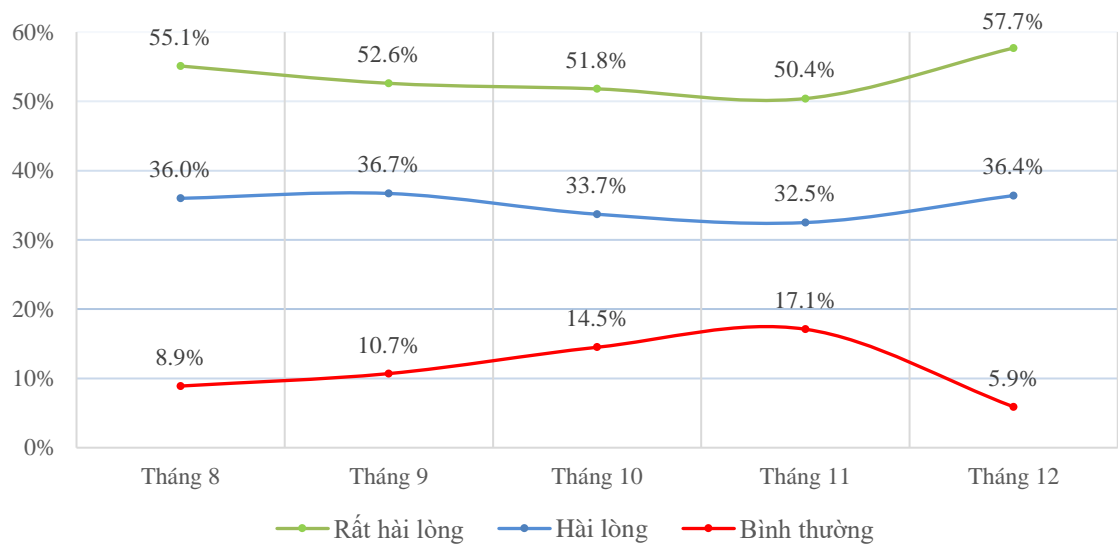
**Hình PL 3: Đặc điểm nhu cầu sử dụng dữ liệu di động của khách hàng**

(Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo khảo sát của MobiFone)



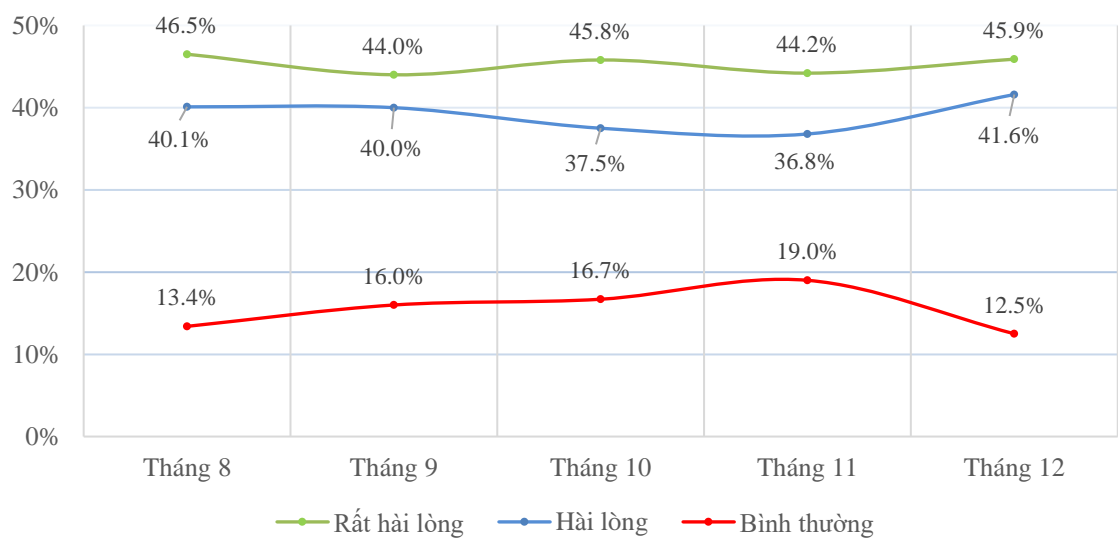
**Hình PL 4: Chỉ số hài lòng của khách hàng theo các lĩnh vực**

(Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo khảo sát của MobiFone)



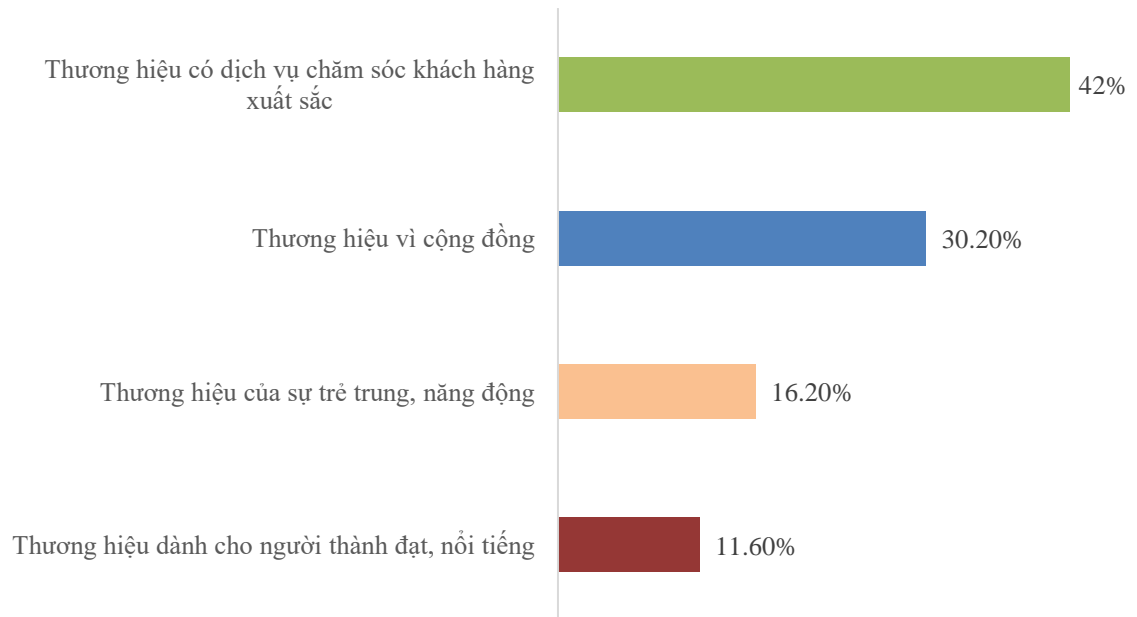
**Hình PL 5: Mức độ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ viễn thông**

(Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo khảo sát của MobiFone)



**Hình PL 6: Mức độ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ giá trị gia tăng**

(Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo khảo sát của MobiFone)

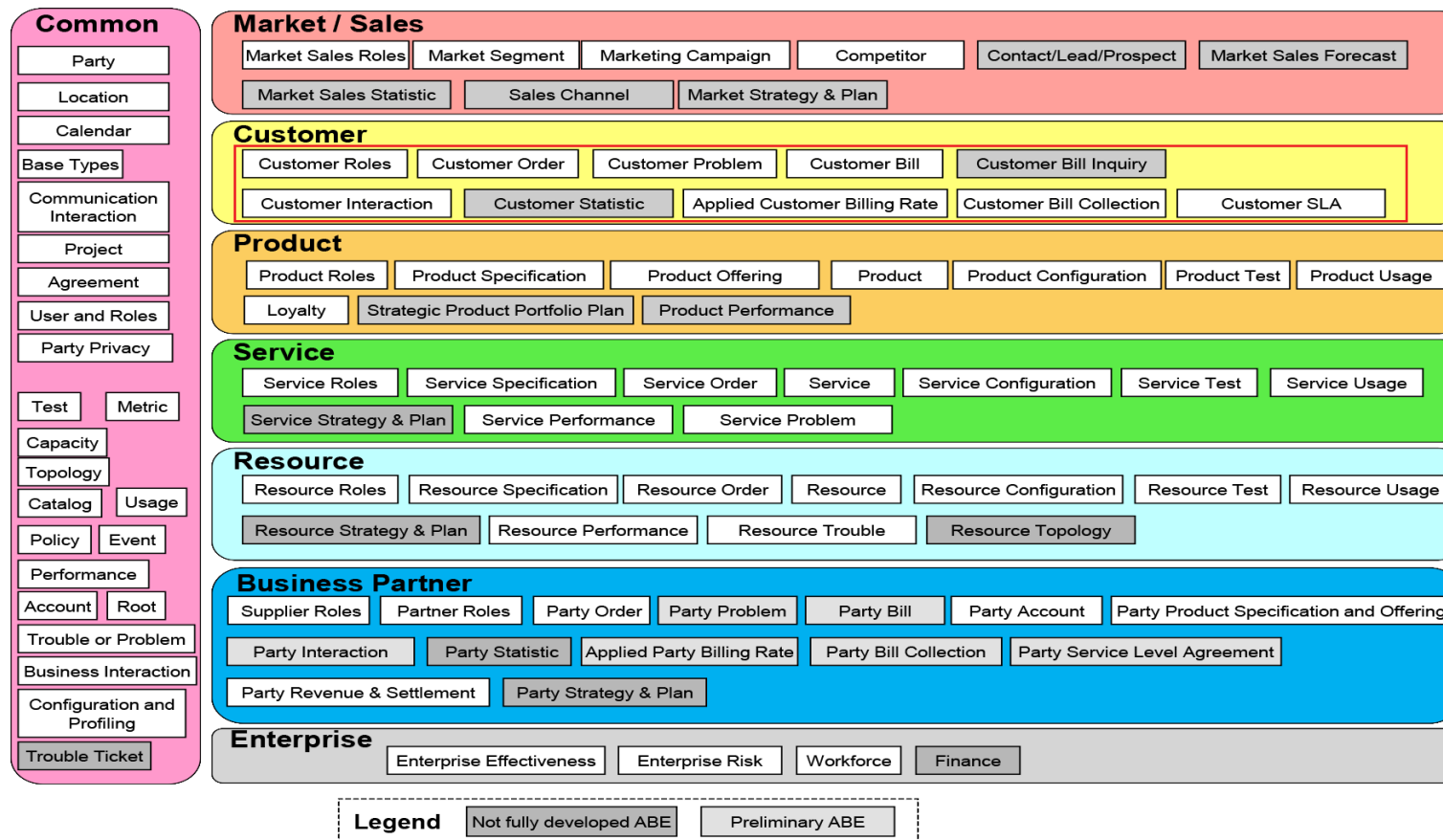


**Hình PL 7: Cảm nhận của khách hàng về thương hiệu MobiFone**

*(Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo khảo sát của MobiFone)*

## Phụ lục 2

### KẾT QUẢ KHẢO SÁT, ĐÁNH GIÁ CHI TIẾT CỦA KHÁCH HÀNG MOBIFONE



Hình PL 8: Mô hình bản đồ tham chiếu ứng dụng của TM Forum

(Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo khảo sát của MobiFone)