

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



**HOÀNG MINH TUẤN**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC – DOANH  
NGHIỆP TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – NINH BÌNH**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 8.34.01.01**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ**

**( Theo định hướng ứng dụng)**

**Hà Nội - 2021**

Luận văn được hoàn thành tại:

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

Người hướng dẫn khoa học: TS LÊ THỊ NGỌC PHƯƠNG

Phản biện 1: PGS. TS. Lê Thị Lan Hương

Phản biện 2: TS. Lê Nam Trung

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

Vào lúc: Ngày 15 tháng 01 năm 2022

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong thời điểm hiện nay, giữ được lượng khách hàng đang có và mở rộng thêm lượng khách hàng mới là vô cùng cấp thiết và quan trọng. Vấn đề trọng tâm mà các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ Viễn thông – CNTT ngày nay phải đối mặt không phải chỉ là đầu tư xây dựng các cơ sở hạ tầng, mở rộng mạng lưới để nâng cao chất lượng sản phẩm, mở rộng mạng lưới, mà công tác bán hàng, xây dựng mối quan hệ với khách hàng phải được quan tâm và đầu tư. Khách hàng là tài sản của doanh nghiệp, không có khách hàng doanh nghiệp sẽ không tồn tại.

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình là một đơn vị trực thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông đóng tại địa bàn tỉnh Ninh Bình. Hiện nay đang phải chịu sự tác động rất lớn từ sự cạnh tranh khốc liệt của các doanh nghiệp Viễn thông khác cùng kinh doanh về dịch vụ Viễn thông – CNTT như: Viettel, FPT, Mobifone, Vietnammobile... Do đó đã tạo ra cơ hội cho khách hàng lựa chọn đa dạng các sản phẩm và dịch vụ và đặc biệt hơn là khách hàng được chăm sóc trước, trong và sau bán hàng của từng đơn vị cung cấp sản phẩm và dịch vụ đó có gì khác biệt, đem lại nhiều lợi ích cho khách hàng. Chính vì vậy vấn đề khách hàng cần được phục vụ, quan tâm và chăm sóc cần phải xem xét và đầu tư hơn nữa trong tình hình hiện nay tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình. Việc nghiên cứu đề tài về “Quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình” là rất quan trọng, đòi hỏi phải mang tính lý luận và thực tiễn đồng thời phù hợp với từng địa bàn kinh doanh về sản phẩm Viễn thông và CNTT.

### 2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Để có được kiến thức nền tảng, cũng như cơ sở hình thành nên phần cơ sở lý luận chung cho đề tài của mình, tác giả đã tham khảo, tổng hợp, đúc kết và kế thừa từ một số tài liệu của các tác giả sau:

- Lý thuyết về marketing: “Nghiên cứu Marketing” của NXB Thông tin và Truyền thông; Philip Kotler trong cuốn “Quản trị marketing” của NXB Thống kê. Các tác giả đã cho người đọc thấy rõ những định hướng giá trị vào khách hàng trong Marketing hiện đại. Việc nắm rõ hành vi khách hàng là một trong những yếu tố quan trọng để doanh nghiệp có thể thỏa mãn nhu cầu của khách hàng từ đó giúp doanh nghiệp tạo ra được mối quan hệ lâu dài, đạt được sự chung thủy dài hạn của khách hàng. Các tác giả đã giúp người đọc khái niệm cơ bản về

CRM, xem CRM như công cụ hữu ích trong việc quản lý, duy trì và phát triển mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng.

Trong quá trình thực hiện đề tài, tác giả cũng đã tham khảo từ một số nghiên cứu đi trước có liên quan, qua đó, giúp cho tác giả có một cái nhìn tổng quát về lĩnh vực mà đề tài đang nghiên cứu, đồng thời giúp tác giả rút ra được những phương pháp, định hướng cho phù hợp với đề tài cụ thể:

- Luận án tiến sĩ kinh tế “Nghiên cứu mối quan hệ giữa Ngân hàng và Doanh nghiệp phục vụ cho quản trị quan hệ khách hàng tại các Ngân hàng Thương mại Việt Nam” của Đỗ Giang Nam đã giúp cho tác giả có được cái nhìn tổng quan về CRM và tầm quan trọng của CRM trong doanh nghiệp. Tác phẩm đã nêu ra được cơ sở lý thuyết CRM và mối quan hệ kinh doanh, mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp, phương pháp nghiên cứu..... Tác giả đã đưa ra những đề xuất những tiến trình của CRM giúp hoàn thiện và nâng cao hơn nữa hoạt động CRM tại ngân hàng có thể phục vụ tốt nhất các khách hàng của mình và tạo được mối quan hệ lâu dài đối với từng khách hàng.

### **3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu**

Đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện/thúc đẩy hoạt động quản trị quan hệ khách hàng Tổ chức Doanh nghiệp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT-Ninh Bình.

Để thực hiện các mục tiêu nghiên cứu, các nhiệm vụ nghiên cứu bao gồm:

- Một số vấn đề chung lý thuyết về quản trị quan hệ khách hàng
- Đánh giá hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT-Ninh Bình, những nguyên nhân và tồn tại
- Đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu của đề tài được xác định là Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình.

- Phạm vi nghiên cứu: Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình đối với khách hàng là tổ chức (B2B) tại địa bàn tỉnh Ninh Bình. Đề tài tập trung nghiên cứu công tác thu thập thông tin, phân tích thông tin khách hàng, phân loại khách hàng, các hoạt động tương tác với khách hàng và việc tạo ra giá trị khác biệt cho từng nhóm khách hàng nhau tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình

## 5. Phương pháp nghiên cứu

- Tiếp cận về lý thuyết: Tổng hợp những lý thuyết cơ bản, nổi bật về quản trị quan hệ khách hàng
- Tiếp cận thực tế: việc tiếp cận thực tế của tôi dự kiến dựa vào các phương pháp sau:
  - Thu thập thông tin thứ cấp về hoạt động quản trị mối quan hệ khách hàng
  - Thu thập thông tin sơ cấp về hoạt động: quản trị mối quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình thông qua phương pháp phỏng vấn (Phỏng vấn trực tiếp khách hàng hiện tại của công ty)

Tận dụng các điều kiện tiếp cận thực tế của bản thân trong quá trình công tác tại Phòng ĐHNV của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình.

## 6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Tài liệu tham khảo, Phụ lục, Luận văn được cấu trúc làm 3 chương.

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

Chương 2: Thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình

Chương 3: Giải pháp nhằm đẩy mạnh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

# CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

## 1.1. Tổng quan về quản trị quan hệ khách hàng

### 1.1.1. Khái niệm về CRM

The Bose (2002) cho rằng: “CRM được sáng tạo là do khách hàng có sự khác biệt về hành vi mua bán và sở thích. Nếu khách hàng đều như nhau thì không có nhu cầu về CRM.

Theo Greenberg (2004): “CRM là tập trung nỗ lực của doanh nghiệp thông qua tất cả các bộ phận của tổ chức.

Theo Payne và Frow (2005): “CRM là một cách tiếp cận chiến lược đề cập đến việc tạo ra giá trị cho KH thông qua sự phát triển mối quan hệ hợp lý với khách hàng và phân đoạn KH.

### 1.1.2. Sự cần thiết của CRM

Quản trị mối quan hệ khách hàng được xem là kênh truyền thông cá nhân bao gồm giao dịch trực tiếp, gửi thư, gọi điện thoại và giao lịch qua Internet. Cụ thể hơn, CRM là hình thức marketing mối quan hệ dựa trên ứng dụng công nghệ thông tin và marketing cơ sở dữ liệu (database marketing), qua một phần mềm bao hàm cả cấu trúc tổ chức, hệ thống văn hóa doanh nghiệp và nhân viên.

### 1.1.3. Đối tượng của CRM

Khách hàng: Là người tiêu dùng hàng hóa và dịch vụ. Khách hàng có thể lựa chọn sản phẩm từ nhiều đơn vị cung cấp khác nhau.

Mối quan hệ trong kinh doanh: Doanh nghiệp đối với khách hàng, đối tác của mình thường xuyên thực hiện các giao dịch. Điều này giúp họ đánh giá chính xác và thấu hiểu khách hàng hơn, từ đó hình thành mối quan hệ kinh doanh bền chặt.

Quản lý: Là hoạt động của doanh nghiệp với mục đích chính là kiểm tra, giám sát chủ thể cụ thể.

#### **1.1.4. Đặc điểm của CRM**

CRM cho phép nhận dạng, thu hút và làm trung thành những khách hàng tốt nhất nhằm đạt doanh số và lợi nhuận cao hơn. CRM tạo dựng những mối quan hệ lâu dài, có ý nghĩa, mang tính cá nhân với các khách hàng, những người sẽ tạo ra thu nhập cho doanh nghiệp trong tương lai.

CRM phát triển và hoàn thiện các mối quan hệ với các khách hàng qua việc gia tăng hoạt động kinh doanh với từng khách hàng hiện tại của doanh nghiệp (cross-selling, up-selling).

#### **1.1.5. Mối quan hệ giữa quản trị quan hệ khách hàng với các hoạt động quản trị chức năng khác**

##### **1.1.5.1. CRM với Marketing**

Chúng ta xét đến mối quan hệ giữa Marketing và Quản trị quan hệ khách hàng trên hai khía cạnh: sản phẩm và các giao dịch. Vấn đề sản phẩm được chú trọng khá nhiều trong hầu hết các ngành sản xuất kinh doanh.

##### **1.1.5.2. Bán hàng với CRM**

Chúng ta trở lại với quan điểm truyền thống khi xem xét các mối quan hệ khách hàng như là những hoạt động mua và bán. Khi một khách hàng chng thủy với công ty, anh ta sẽ được nhìn nhận như là một khách hàng thường xuyên.

##### **1.1.5.3. Truyền thông với CRM**

Truyền thông là một trong những yếu tố quan trọng để tạo nên các mối quan hệ thành công. Khi nói tới quản trị quan hệ khách hàng, truyền thông cần thiết phải phù hợp và có chất lượng, nó được xem xét trên các khía cạnh:

- Giờ chuẩn
- Tập trung
- Đáng tin cậy
- Khả thi
- Mạch lạc, chặt chẽ

##### **1.1.5.4. Dịch vụ khách hàng với CRM**

Việc duy trì và phát triển quan hệ khách hàng chỉ thực sự có hiệu quả khi doanh nghiệp xây dựng được kế hoạch chăm sóc và ưu đãi khách hàng cụ thể, tổ chức thực

hiện hoạt động chăm sóc và tiến hành đánh giá việc thực hiện hoạt động chăm sóc khách hàng để đưa ra những biện pháp điều chỉnh.

Việc xây dựng kế hoạch chăm sóc khách hàng được phân biệt theo từng nhóm khách hàng, nhưng cần được doanh nghiệp tập trung vào các khách hàng thường xuyên và khách hàng lớn.

#### 1.1.5.5. CRM với con người

Với quy trình hoạt động của bất kỳ doanh nghiệp nào khác, yếu tố con người chiếm một tỷ trọng cao, quyết định thành công của chương trình CRM.

## 1.2. Nội dung của quản trị quan hệ khách hàng

### 1.2.1. Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng

- Xác định chức năng của cơ sở dữ liệu
- Xác định thông tin cần có trong cơ sở dữ liệu
- Nhận dạng nguồn tin
- Lựa chọn công nghệ cơ sở dữ liệu
- Hình thành cơ sở dữ liệu
- Duy trì và phát triển cơ sở dữ liệu

### 1.2.2. Phân nhóm khách hàng

Phân nhóm khách hàng được hiểu hiểu được đặc tính, tính cách riêng biệt của từng nhóm khách hàng của công ty bạn có thể đưa ra một phương pháp riêng để tiếp xúc với họ một cách có hiệu quả. Nó giúp bạn chi tiêu ngân sách giành cho marketing một cách khôn ngoan, chỉ sử dụng phương tiện này để tiếp cận với khách hàng đã được xác định.

#### 1.2.2.1 Loại khách hàng

#### 1.2.2.2. Theo địa lý

#### 1.2.2.3. Theo nhân khẩu

#### 1.2.2.4. Phân loại theo tâm lý

#### 1.2.2.5. Lòng tin và lối sống

### 1.2.3. Lựa chọn khách hàng mục tiêu

Khách hàng mục tiêu được phân thành nhiều nhóm khác nhau, dựa trên những dữ liệu thu thập được của bộ phận nghiên cứu thị trường trong công ty nhằm dễ dàng nắm bắt được những đối tượng khách hàng cần tiếp thị.



### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động quản trị quan hệ khách hàng**

#### ***1.3.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp***

##### **1.3.1.1. Phản ứng của khách hàng**

Phản ứng của khách hàng là sự biểu hiện ra bên ngoài những đánh giá của họ về mối quan hệ giữa họ và doanh nghiệp. Phản ứng của khách hàng bao gồm 2 trạng thái đó là: không hài lòng và hài lòng. Không hài lòng thể hiện qua những lời phàn nàn, khiếu nại của khách hàng..

##### **1.3.1.2. Chiến lược quản trị quan hệ khách hàng của đối thủ cạnh tranh**

Đối thủ cạnh tranh là một rào cản lớn đối với doanh nghiệp trên con đường tiến tới thành công. Họ cũng có những mục tiêu như doanh nghiệp, đó là tối ưu hóa lợi nhuận và xây dựng, duy trì, phát triển mối quan hệ thân thiết với khách hàng. Và trong cuộc cạnh tranh thu hút giữ chân khách hàng, doanh nghiệp cần tìm hiểu về CRM của đối thủ cạnh tranh để xây dựng, phát triển cho mình một chiến lược CRM khác biệt hóa cho mình.

#### ***1.3.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp***

##### **1.3.2.1. Công nghệ**

##### **1.3.2.2. Nguồn nhân lực**

##### **1.3.2.3. Văn hóa dịch vụ khách hàng**

##### **1.3.2.4. Ngân sách**

### **1.4. Kinh nghiệm quản trị quan hệ khách hàng**

#### ***1.4.1. Kinh nghiệm CRM của một số doanh nghiệp tại Việt Nam***

##### **1.4.1.1. Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân của Trung tâm kinh doanh VNPT – Phú Thọ**

Do Trung tâm kinh doanh VNPT – Phú thọ ngay khi thành lập đã có đội ngũ nhân viên làm việc trong lĩnh vực Công nghệ thông tin từ bên VNPT Phú Thọ chuyển sang do vậy đơn vị đã tự xây dựng phần mềm để quản trị khách hàng bằng ứng dụng VBA. Trong ứng dụng đã phân loại rõ từng đối tượng khách hàng, số lượng dịch vụ một khách hàng cá nhân, dịch vụ đang sử dụng làm cơ sở để thâm canh các dịch vụ khác trên nền các dịch vụ hiện hữu.

#### 1.4.1.2. Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Tuyên Quang

Ngay từ khi thành lập Trung tâm kinh doanh VNPT – Tuyên Quang đã chủ động tìm kiếm, xây dựng phần mềm quản trị quan hệ khách hàng cá nhân phù hợp. Tuyên Quang là một trong các tỉnh đầu tiên triển khai hệ thống CRM, với sự hỗ trợ của VNPT Soft. Phần mềm được xây dựng và phát triển trên nền điện toán đám mây, giúp Trung tâm kinh doanh VNPT – Tuyên Quang quản lý dễ dàng với lượng dữ liệu khổng lồ

##### Hạn chế:

Tuy đơn vị đã xây dựng được chiến lược CRM nhưng áp dụng vào thực tiễn không phát huy được hết hiệu quả của ứng dụng. Nguyên nhân do chất lượng thu thập thông tin từ khách hàng chưa đảm bảo, lượng thông tin về từng đối tượng khách hàng chưa đủ và chi tiết. Dẫn đến cơ sở dữ liệu khách hàng thiếu cả về chất và lượng. Sự liên kết giữa các bộ phận trong công tác quản trị quan hệ khách hàng chưa linh hoạt và chặt chẽ. Điều này làm phân tán nguồn lực của trung tâm và giảm tính hiệu quả của quản trị quan hệ khách hàng (CRM).

#### **1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình**

Thứ nhất, về công tác hoạch định chiến lược: xây dựng chiến lược được xem là bước đầu tiên trong hoạt động quản trị nói chung và quản trị quan hệ khách hàng cá nhân nói riêng, cần phải quan tâm đến lòng trung thành và độ hài lòng khách hàng,. Các yêu cầu về con người: kỹ năng, văn hóa, trách nhiệm, quyền hạn,..trong việc thực hiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân cần được tiêu chuẩn hóa. Các tiêu chuẩn về chất lượng dữ liệu khách hàng cần được hoàn thiện và được kiểm soát chặt chẽ.

Thứ hai, về yếu tố con người: cần có đội ngũ cán bộ chuyên trách thực hiện công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân.

Thứ ba, về yếu tố công nghệ: cần hiểu rõ hệ thống quản trị khách hàng cá nhân CRM tránh bị phụ thuộc vào hệ thống mà không hiểu rõ bản chất của CRM. Việc đầu tư vào hoạt động công nghệ cần gắn liền với mục tiêu quản trị quan hệ khách hàng và phù hợp với năng lực của Trung tâm thì mới mang lại hiệu quả.

## CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT NINH BÌNH

### 2.1. Tổng quan về Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình

#### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình

Tên đầy đủ: Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình Chi nhánh Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

Tên viết tắt: Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình

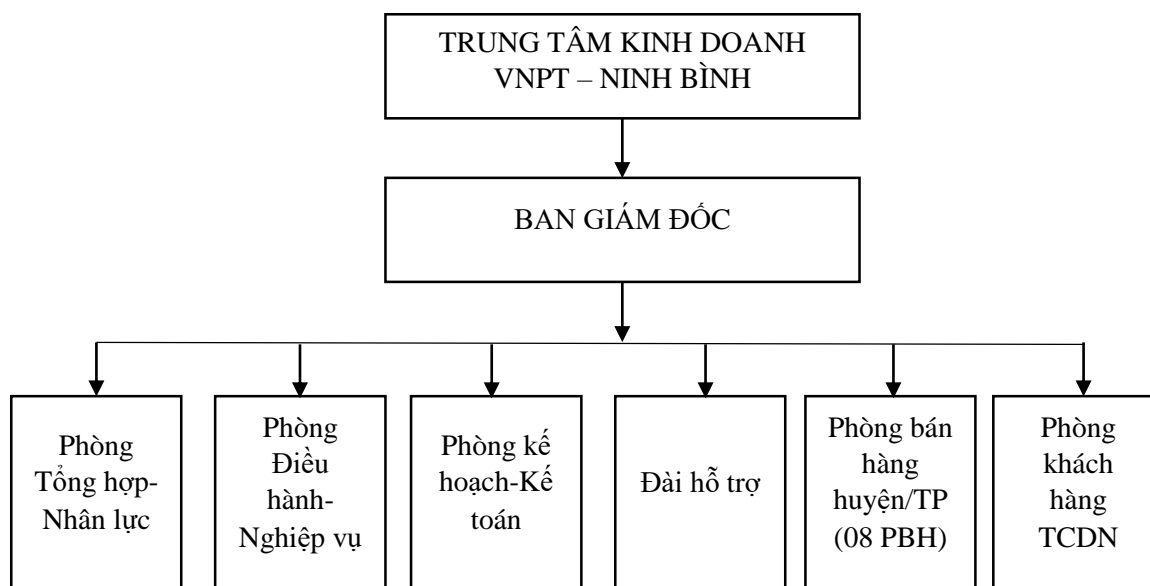
Địa chỉ: Số 1 Trần Hưng Đạo, Phường Phúc Thành, Thành phố Ninh Bình,

Ninh Bình. Tel: 02293.871847

Website: <http://ninhbinh.vnpt.vn>

E-mail: [vnptninhbinh@vnpt.com.vn](mailto:vnptninhbinh@vnpt.com.vn)

#### 2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình



**Hình 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức của TTKD VNPT Ninh Bình**

(Nguồn: Phòng Tổng hợp nhân sự – TTKD VNPT Ninh Bình)

### **2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình**

Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình là vừa hoạt động kinh doanh lại vừa hoạt động công ích phục vụ sự chỉ đạo của Đảng, Nhà nước và chính quyền địa phương. Điều này được thể hiện như sau:

Về chức năng kinh doanh: Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình được Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông giao trách nhiệm: Tổ chức quản lý, khai thác, điều hành, phát triển thương hiệu Vinaphone, mở rộng kênh bán hàng và kinh doanh dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin... theo phân cấp của Tổng công ty tại địa bàn tỉnh Ninh Bình.

**Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của TTKD VNPT Ninh Bình các năm 2018-2020**

*Đơn vị: Triệu đồng*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2018</b>	<b>Năm 2019</b>	<b>Năm 2020</b>	<b>2019/2018 (%)</b>	<b>2020/2019 (%)</b>
Tổng doanh thu	345.256	397.125	418.590	115,02	105,4
Chi phí bán hàng	5.895	6.426	9.726	109	151,36
Chi phí quản lý doanh nghiệp	3.001	3.259	4.341	108,59	133,19
Lợi nhuận sau thuế	30.258	35.258	38.960	116,52	110,5
Số lượng lao động bình quân	109	118	130	108,26	110,17

*(Nguồn: Báo cáo tổng kết các năm 2018, 2019 và 2020 của TTKD VNPT Ninh Bình)*

### **2.1.4. Đặc điểm sản phẩm thị trường của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình**

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình là đơn vị kinh tế trực thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông có chức năng hoạt động, kinh doanh các dịch vụ Viễn thông, Công nghệ thông tin. Các dịch vụ Viễn thông hiện đang cung cấp bao gồm: Dịch vụ Điện thoại cố định, Dịch vụ điện thoại di động, Dịch vụ Internet 3G/4G, Dịch vụ FiberVNN, Dịch vụ MegaVNN, các dịch vụ GTGT trên nền di động, dịch vụ truyền hình, các dịch vụ khác trên đường cáp quang. Các dịch vụ Công nghệ thông tin hiện nay đang cung cấp bao gồm: Cho thuê máy chủ, cho thuê vị trí đặt máy chủ, cung cấp tên miền, hosting, cung cấp các dịch vụ trên nền điện toán đám mây, cung cấp phần mềm (ioffice, his, igate, VnEdu...) và các giải pháp phần mềm.

Dịch vụ VT-CNTT do Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình cung cấp là kết quả của một chuỗi các hoạt động thống nhất trong toàn bộ dây truyền sản xuất. Sản phẩm sản xuất ra không những là của tập thể người lao động trong VNPT Ninh Bình mà còn có sự tham gia

của các đơn vị khác trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam hoặc của các doanh nghiệp viễn thông khác mới tạo ra được sản phẩm dịch vụ hoàn chỉnh.

Sản phẩm của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình là các dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin làm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm diễn ra đồng thời khi có nhu cầu của khách hàng. Sản phẩm không có phế phẩm và là loại sản phẩm tiêu dùng một lần. Do tính chất và đặc điểm của Ngành nên sản phẩm của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình luôn phải đảm bảo chất lượng, không có thứ phẩm và sai sót phải ở mức thấp nhất.

## **2.2. Thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình**

### **2.2.1. Cơ sở dữ liệu về khách hàng của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình**

#### **a. Cấu trúc dữ liệu hiện nay của VNPT Ninh Bình**

CSDL của VNPT Ninh Bình có đặc điểm là rời rạc, phân tán, không chung một kho dữ liệu tập trung mà bao gồm nhiều kho khác nhau, do các bộ phận khác nhau quản lý và thực hiện qua nhiều chương trình (phần mềm) khác nhau.

Hiện nay, VNPT Ninh Bình chủ yếu có 04 kho dữ liệu do các bộ phận khác nhau quản lý và khai thác độc lập. Cụ thể như sau :

- Kho dữ liệu “khách hàng”: do Tổ tính cước, Trung tâm dịch vụ khách hàng quản lý bằng chương trình riêng, bao gồm các thông tin :

- + Mã khách hàng
- + Đối tượng khách hàng : cá nhân/tổ chức
- + Tên, tuổi, địa chỉ, điện thoại liên hệ, ngày sinh/thành lập
- + loại hình dịch vụ sử dụng

- Kho dữ liệu “OMC - 119” : do tổ OMC thuộc Phòng Mạng - dịch vụ quản lý bằng chương trình riêng, thể hiện các nội dung về tiếp nhận và xử lý các thông tin của khách hàng đối với sự cố.

- Kho dữ liệu “thiết bị đầu cuối”: do các tổ kỹ thuật quản lý chủ yếu qua giấy tờ, bảng biểu thống kê và bao gồm các nội dung khách hàng sử dụng thiết bị nào, tuyến truyền dẫn nào, tổng đài nào.

- Kho dữ liệu “Quản lý cước”: tình hình cước phát sinh, chi tiết cuộc gọi và tình hình thanh toán của khách hàng. Kho dữ liệu này do tổ quản lý cước và tổ thu nợ quản lý cũng bằng một chương trình riêng.

#### b. Quy mô dữ liệu

Trước năm 2018, dữ liệu khách hàng của VNPT Ninh Bình được lưu giữ thô sơ, quản lý qua phần mềm lạc hậu (chạy trên nền Foxpro).

Đặc biệt là trong giai đoạn chuyển đổi từ công cụ lưu giữ sổ sách sang công cụ tin học, các dữ liệu khách hàng thiếu nhiều thông tin, không chính xác do những sự thay đổi của khách hàng không được chỉnh lý kịp thời.

Hiện nay dữ liệu khách hàng của VNPT Ninh Bình chưa thể có con số chính xác do nằm ở hai kho dữ liệu khác nhau (từ trước năm 2018 và sau năm 2018) và có sự chênh lệch, trùng lặp thông tin giữa số liệu hợp đồng và số liệu tính cước.

#### c. Nhận xét

Cấu trúc dữ liệu thiếu nhiều thông tin khách hàng và quản lý phân tán. Cơ sở dữ liệu khách hàng hiện tại của VNPT Ninh Bình chưa tập trung, thống nhất và chưa đáp ứng một số vấn đề sau :

- Phần lớn CSDL đã cũ, nhiều dữ liệu không sử dụng được do không còn tồn tại trên thực tế.

- CSDL quá rời rạc, không thống nhất do đó việc kết nối dữ liệu khi muốn truy xuất thông tin tức thời của một thuê bao thì phải chờ các bộ phận quản lý dữ liệu báo cáo rồi sau đó mới tổng hợp lại. Điều này dẫn đến mất thời gian và các thao tác thủ công thể hiện sự thiếu chuyên nghiệp và dễ có sai sót, trùng lặp hoặc chênh lệch số liệu.

- CSDL chưa cung cấp được cái nhìn xuyên suốt về thái độ, nhu cầu của khách hàng và không có cơ sở để đánh giá lòng trung thành của khách hàng, vì vậy chưa hỗ trợ việc phân loại khách hàng một cách đầy đủ, chính xác.

### 2.2.2. Công nghệ, phần mềm CRM

Hiện nay TTKD VNPT – Ninh Bình đang sử dụng ba phần mềm quản lý, chăm sóc khách hàng đó là: phần mềm quản lý riêng cho di động (CCBS) do VNPT – Vinaphone cung cấp (quản lý các thuê bao di động Vinaphone); phần mềm quản lý phát triển thuê bao và điều hành tập trung CSS (quản lý các thuê bao dịch vụ băng rộng cố định như: Truyền hình MyTV, Internet cáp quang, điện thoại cố định, kênh truyền số liệu Megawan, Metronet) và hệ thống phần mềm backend (quản lý các dịch vụ CNTT).

Hệ thống CSS của Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình lưu trữ tập trung toàn bộ CSDL khách hàng, các thông tin khách hàng được chuẩn hoá từ nhiều nguồn khác nhau, nhận diện thông qua các thông tin quản lý chính như sau:

**Bảng 2.2. Thông tin nhận diện khách hàng của hệ thống CSS**

STT	Thông tin nhận diện	Ghi chú
1	Mã khách hàng	Là thông tin mã chính để căn cứ xác định khách hàng. Đây là mã duy nhất, không trùng với bất kỳ các khách hàng nào.
2	Mã khách hàng thanh toán	Là thông tin mã chính dùng để xác định công nợ phải trả cho từng nhóm sử dụng dịch vụ của từng mã khách hàng.
3	Số thuê bao/account thuê bao	Là số điện thoại liên lạc (đối với dịch vụ cố định/di động) hoặc là Account thuê bao (nếu là dịch vụ băng rộng Internet, truyền hình theo yêu cầu MyTv)
4	Số điện thoại liên hệ	Là số điện thoại dùng để liên hệ với khách hàng (phục vụ công tác báo hỏng sửa tốt, lắp đặt, hoặc để liên lại chăm sóc khách hàng, ...)
5	Loại giấy tờ	Hộ khẩu, giấy phép kinh doanh ... bao gồm các giấy tờ liên quan để xác định khách hàng nơi cư trú. Đây là thông tin bắt buộc để cho phép sử dụng dịch vụ viễn thông. Nó gồm các thông tin như: Số giấy cấp phép, Ngày cấp, nơi cấp

6	Thông tin CMND/thẻ căn cước	Số chứng minh nhân dân, ngày cấp, nơi cấp của người thanh toán cước phí hoặc người đến đăng ký
7	Tên địa chỉ khách hàng	Tên khách hàng, địa chỉ khách hàng (thể hiện trên hợp đồng chính).
8	Tên, địa chỉ thuê bao	Tên thuê bao, địa chỉ thuê bao (thể hiện trên phụ lục của hợp đồng)
9	Tuyến đường	Là tuyến đường khách hàng cư trú hoặc nơi đặt văn phòng làm việc. Đối với 1 số nơi không có tuyến đường ta chọn tuyến đường không xác định.
10	Phường, xã	Là phường/xã nơi khách hàng cư trú hoặc nơi đặt văn phòng.
11	Tên thanh toán, địa chỉ thanh toán	Là tên, địa chỉ người thanh toán cước phí. Đây là thông tin in trên giấy báo thanh toán cước phí để gửi đến KH (thể hiện trên phụ lục hợp đồng)
12	Kiểu thanh toán	Là các hình thức khách hàng muốn thanh toán cước phí đối với nhà cung cấp dịch vụ. Các hình thức thanh toán như: - Tại nhà - Giao dịch - Ngân hàng - VNPT PAY - Ezpay - ....
13	Mã số thuế	Là mã số thuế nếu khách hàng có đăng ký kinh doanh.
14	Mã khách hàng gộp	Là mã khách hàng mà khách hàng muốn ghép tất cả cước phí của mã thanh toán được ghép vào mã khách hàng khác thuộc đơn vị khác quản lý.
15	Ngày sinh	ngày sinh nhật của khách hàng
16	Tuyến thu	Tuyến thu cước hàng tháng
17	Mã khách hàng phụ thuộc	Là mã khách hàng mà khách hàng muốn ghép tất cả cước phí của mã thanh toán được ghép vào mã khách hàng khác thuộc đơn vị khác quản lý.



18	Mã dịch vụ	Mã phân biệt dịch vụ khách hàng đăng ký sử dụng.
19	Quốc tịch	Mã phân biệt giữa nhóm khách hàng trong nước, nước ngoài
20	Đơn vị quản lý	Phân biệt đơn vị quản lý khách hàng (trong VNPT Ninh Bình).
21	Tuyến cáp	Tuyến cáp cung cấp dịch vụ cho khách hàng (đối với các dịch vụ mạng ADSL, FTTH).
22	Thiết bị	Thiết bị, tham số port (đối với các dịch vụ mạng ADSL, FTTH)
23	Mã dịch vụ gia tăng	Các dịch vụ gia tăng khách hàng đăng ký, ví dụ: - Mạng Fix: hiển thị số, thoại hội nghị, ... - Mạng di động: gói Data, ...
24	Mã phân loại khách hàng	Khách hàng được phân loại theo từng đối tượng là khách hàng cá nhân hay khách hàng tổ chức doanh nghiệp

(Nguồn: phòng Điều hành- Nghiệp vụ)

### 2.2.3. Quy trình thực hiện quản trị quan hệ khách hàng tại trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình

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



**Hình 2.2. Mô hình xử lý yêu cầu của hệ thống CSDLKH tập trung**

Từ các thông tin thu thập được qua CSDLKH tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình cũng như tiến hành phân tích các quá trình trong quy trình cung cấp dịch vụ và quản lý

khách hàng. Để có một cơ sở dữ liệu hoàn chỉnh và thống nhất cần phải có các thành phần dữ liệu chung, cụ thể bao gồm:

- Nhóm “khách hàng”
- Nhóm “Hợp đồng”:
- Nhóm “Thuê bao”:
- Nhóm “Dịch vụ”:
- Nhóm “Giải quyết yêu cầu”:
- Nhóm “Thanh toán”
- Nhóm “Khiếu nại
- Nhóm “Đơn vị cung cấp dịch vụ”
- Nhóm “Thiết bị”

#### 2.2.3.2. Phân loại khách hàng

*Phân loại theo giá trị hiện tại của khách hàng:* Giá trị hiện tại của khách hàng (CV) được tính bằng doanh thu đem lại từ khách hàng trừ cho chi phí phải trả để có được khách hàng. Sau khi thanh toán được giá trị hiện tại của khách hàng thông qua dữ liệu tính cước và thống kê các loại chi phí từ CSDLKH, Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình cần lập bảng tính điểm cho từng khách hàng có giá trị hiện tại như sau:

Lòng trung thành (CL) được xác định thông qua thời gian sử dụng dịch vụ viễn thông của khách hàng trong quá khứ và được tính điểm như sau:

**Bảng 2.4: Điểm tính lòng trung thành thông qua thời gian sử dụng dịch vụ**

Lòng trung thành của khách hàng	Điểm
Trên 5 năm	1.0
Từ 3 đến 5 năm	0.8
Từ 1 đến 3 năm	0.6
Dưới 1 năm	0.4

## 2.3. Đánh giá chung về hoạt động CRM của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình

### 2.3.1. Những kết quả đạt được

#### 2.3.1.1. Giảm tỷ lệ thuê bao rời mạng

Tỷ lệ thuê bao rời mạng là một chỉ tiêu hết sức quan trọng đối với hoạt động CSKH và giữ khách hàng. Vì giữ được khách hàng trung thành với doanh nghiệp đó cũng chính là thành công của doanh nghiệp. Khách hàng mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp và tạo điều kiện cho doanh nghiệp hoạt động ổn định và phát triển.

**Bảng 2.8: Kết quả tỷ lệ thuê bao rời mạng tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình trong các năm 2018-2020**

Chỉ tiêu Năm	Thuê bao phát triển mới	Thuê bao rời mạng	Tỷ lệ thuê bao rời mạng/ phát triển mới
2018	76.713	48.564	63,3%
2019	117.882	52.920	44,9%
2020	125.458	41.412	33%

*Nguồn: Phòng điều hành – nghiệp vụ*

#### 2.3.1.2. Nâng cao hiệu quả công tác chăm sóc khách hàng

Hàng năm, phòng Điều hành - Nghiệp vụ thường xuyên lên kế hoạch xây dựng các chương trình CSKH nhằm ghi nhận và cảm ơn khách hàng đã sử dụng dịch vụ và ủng hộ Vinaphone. Các chương trình CSKH của phòng Điều hành - Nghiệp vụ thực hiện trong năm 2018 vừa qua như sau:

Tặng dịch vụ bảo mật cho khách hàng với số lượng 367 khách hàng hoàn thành so với dự kiến 122,3% kế hoạch 300 khách hàng. Đổi miễn phí thiết bị đầu cuối năm 2018 hoàn thành đạt mức 103,3% so với số lượng kế hoạch ban đầu là 16000 thiết bị.

Hoàn thành 100% kế hoạch bốc thăm trúng thưởng cho khách hàng theo trương trình bốc thăm trúng thưởng (chương trình bốc thăm trúng thưởng dịch vụ truyền hình MyTV, đi động,...).

Triển khai tặng lịch cho tất cả các khách hàng có phát sinh giao dịch tại điểm giao dịch của trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình đạt mức 103,6% theo kế hoạch đề ra là 750 khách hàng.

**Bảng 2.9: Kết quả chăm sóc khách hàng tổ chức, doanh nghiệp của trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình năm 2020**

*Đơn vị: Khách hàng*

<b>Nội dung</b>	<b>Số lượng kế hoạch</b>	<b>Số lượng hoàn thành thực tế</b>	<b>% Hoàn thành so dự kiến</b>
Tặng dịch vụ bảo mật cho khách hàng thân thiết (sử dụng nhiều dịch vụ của VNPT, khách hàng lâu năm)	350	420	120
Đổi miễn phí thiết bị đầu cuối (khách hàng sử dụng dịch vụ lâu năm bị lỗi, hỏng thiết bị đầu cuối như Modem, Settopbox,...)	16.000	16.558	103,5
Trao giải cho khách hàng trúng thưởng theo chương trình Bốc thăm trúng thưởng	20	22	110
Tặng lịch cho khách hàng có phát sinh giao dịch tại cửa hàng giao dịch của Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình	750	765	102
<b>Tổng cộng</b>	<b>17.120</b>	<b>17.765</b>	<b>103,7</b>

*Nguồn: Phòng Điều hành – Nghiệp vụ*

Phòng Điều hành - Nghiệp vụ đã hoàn thành tốt kế hoạch được giao trong công tác chăm sóc khách hàng, mức độ thực hiện thực tế của hầu hết các chương trình chăm sóc khách hàng của phòng Điều hành - Nghiệp vụ vượt chỉ tiêu được giao. Về cơ bản khách hàng đều cho cảm nhận rất phấn khởi khi nhận được quà của trung tâm kinh doanh VNPT- Ninh Bình.

Không chỉ dừng lại ở chương trình CSKH mỗi năm tổ chức một lần như trên. Phòng Điều hành - Nghiệp vụ còn xây dựng những chương trình CSKH được thực hiện đều đặn các năm như: Chương trình chúc mừng sinh nhật khách hàng; Thăm hỏi, tặng quà khách hàng nhân dịp các ngày lễ, tết, ngày thành lập doanh nghiệp, sinh nhật Vinaphone ; Hội nghị khách hàng; Hỗ trợ khách hàng trong suốt quá trình sử dụng về sửa chữa, bảo hành.

### **2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân**

#### **2.3.2.1. Những tồn tại**

Mặc dù được lãnh đạo Trung tâm quan tâm tuy nhiên công tác quản trị khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình vẫn còn có những hạn chế nhất định. Cụ thể:

- Lãnh đạo chưa thực sự xem trọng vai trò của Marketing và công tác sử dụng công nghệ CRM.

- Công tác tuyển chọn, đào tạo, bố trí cán bộ làm công tác Marketing chưa hợp lý.

- Đơn vị cũng chưa tập trung nhiều nguồn lực để đầu tư phát triển cho dịch vụ

Hệ thống quản lý khách hàng không ổn định nhiều khi bị lỗi truy nhập vào các chương trình tra cứu ảnh hưởng đến tiến độ của các công việc.

Thông tin trong các hợp đồng còn có nhiều sai sót, tẩy xóa, nhập nhầm mã cửa hàng, thiếu thủ tục khách hàng, số lượng sim rác nhiều và bảo mật thông tin còn kém... Và đặc biệt có những khách hàng giả mạo hợp đồng;

Số liệu ngày sinh, ngày thành lập của một số thuê bao còn thiếu nên gây ảnh hưởng đến thống kê dữ liệu khách hàng.

Chưa triển khai được các dịch vụ trực tuyến đa dạng.

quá trình phân loại khách hàng đang dừng lại ở mức phân loại dựa trên doanh thu quá khứ để xây dựng các chương trình quan hệ khách hàng mà chưa đo lường được giá trị khách hàng sẽ mang lại trong tương lai.

Việc giao tiếp với khách hàng hiện tại thường diễn ra tại các quầy giao dịch, khách hàng thường tìm đến nhà mạng để đề nghị cung cấp dịch vụ cũng như khi cần thực hiện thay đổi dịch vụ. VNPT Ninh Bình và khách hàng chưa thiết lập được mối quan hệ tương tác qua lại thường xuyên. Việc chủ động tìm đến khách hàng, chủ động để thu thập thông tin khách hàng phục vụ công tác CSKH còn yếu, chưa đồng bộ (tuy nhiên đây chỉ là số ít nhân viên còn thụ động).

Báo cáo để kiểm soát dữ liệu khách hàng chưa được đầy đủ và chưa chuẩn xác

#### 2.3.2.2. Nguyên nhân những tồn tại trên

- Phần mềm quản lý Cơ sở Dữ liệu khách hàng của Trung tâm chưa được đầu tư một cách đầy đủ, chuyên nghiệp.

- Chất lượng dịch vụ chưa được tốt

- Công tác đôn đốc, kiểm tra của cán bộ chưa thực sự sâu sát tới các nhân viên của trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình.

## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT-NINH BÌNH**

### **3.1. Phương hướng hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình**

#### ***3.1.1. Định hướng phát triển chung của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình***

##### **3.1.1.1. Định hướng chiến lược kinh doanh**

Chiến lược kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT- Ninh Bình được xây dựng trên cơ sở sứ mệnh chung của Trung tâm kinh doanh VNPT- Ninh Bình là dịch vụ thông tin di động ngày càng phát triển mạnh mẽ, Internet Cáp quang, MyTv trở thành một phần tất yếu trong cuộc sống của mỗi người dân Việt Nam, và đặc biệt là các dịch vụ CNTT, dịch vụ số liên tục đổi mới, cùng với khách hàng sáng tạo ra các sản phẩm, dịch vụ ngày càng hoàn hảo.

##### **3.1.1.2. Định hướng chiến lược Marketing**

Cùng với công tác duy trì khách hàng, các hoạt động Marketing trong dịch vụ khách hàng cũng cần được phát huy hết hiệu quả của nó. CSKH và hoạt động marketing có mối liên quan chặt chẽ với nhau, hai hoạt động này cần được tiến hành song song, thống nhất và đồng bộ với nhau mới có thể đem lại hiệu quả cao nhất. Như các chính sách xúc tiến hỗn hợp: Đây có thể nói là chính sách quan trọng nhất trong hoạt động marketing hỗ trợ công tác CSKH của Trung tâm kinh doanh VNPT- Ninh Bình cũng như các doanh nghiệp kinh doanh lĩnh vực thông tin di động:

#### ***3.1.2. Định hướng, mục tiêu về quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình***

Chiến lược CRM được thống nhất từ chiến lược kinh doanh và chiến lược marketing và kết quả là xác định ai là khách hàng của doanh nghiệp trong cơ sở dữ liệu khách hàng để từ đó phát triển mối quan hệ thông qua các hoạt động gia tăng giá trị cho khách hàng, duy trì và phát triển lòng trung thành của khách hàng.

##### **3.1.2.1. Phát triển mạng lưới chăm sóc khách hàng cá nhân**

Thứ nhất, Phát triển, mở rộng, đa dạng hóa dịch vụ khách hàng, hoàn thiện các dịch vụ hiện có.

Thứ hai, Nâng cao chất lượng dịch vụ CSKH và cải tiến các chương trình CSKH hiện có.

Thứ ba, Hoàn thiện đội ngũ nhân viên CSKH cả về số lượng và chất lượng.

Thứ tư, Nâng cao căn bản tất cả các loại dịch vụ cùng với việc điều chỉnh giá cước theo quy định của Tổng Công ty ở mức hợp lý, theo đúng sự phân cấp.

### 3.1.2.2. Phát triển công tác chăm sóc khách hàng cá nhân

Nhận thức được vai trò của công tác CSKH trong hoạt động kinh doanh của Trung tâm cũng như hoàn thành nhiệm vụ của Trung tâm. Trung tâm đã đưa ra định hướng cụ thể nhằm phát huy và phát triển công tác CSKH của Trung tâm trong thời gian tới bao gồm :

Đẩy mạnh công tác CSKH, đào tạo kỹ năng cần thiết cho các nhân viên CSKH, đa dạng hóa các kênh tiếp nhận ý kiến khách hàng. Tìm các biện pháp nâng cao chất lượng công tác giải quyết khiếu nại, công tác hỗ trợ khách hàng.

## 3.2. Một số giải pháp đẩy mạnh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình

### 3.2.1. Triển khai CRM đồng bộ tới các phòng ban

Xây dựng quy định ban hành về trách nhiệm của các phòng chức năng, các cá nhân trong quan trị quan hệ khách hàng. Cụ thể:

+ Phòng Điều hành nghiệp vụ: chủ trì quản trị hệ thống CRM, hướng dẫn các đơn vị các bước để cập nhật thông tin lên hệ thống, định kỳ kiểm tra, đánh giá, chấm điểm chất lượng công tác chuẩn hóa thông tin, phân tập khách hàng của các phòng bán hàng khu vực, phòng khách hàng doanh nghiệp.

+ ***Đầu tư khoa học công nghệ, máy chủ lưu trữ dữ liệu, định kỳ nâng cấp phần cứng, phần mềm hệ thống CRM***

Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình luôn đầu tư khoa học công nghệ mới nhất, chất lượng dịch vụ của trung tâm không ngừng được cải tiến nhằm đem lại cho khách hàng một dịch vụ hoàn hảo nhất. Cụ thể là :

Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình triển khai xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng thống nhất với hệ thống của Trung tâm Vinaphone nhằm kết nối chặt chẽ dữ liệu về khách hàng.

### 3.2.3. Tuyển dụng, đào tạo phát triển nhân lực

Đào tạo trong công việc: đây là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn. Ví

vụ như: Tổ trưởng tổ kinh doanh bán hàng đào tạo cho nhân viên kinh doanh địa bàn trong Trung tâm.

Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc: Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỷ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn của người dạy.

#### **3.2.4. *Đẩy mạnh công tác duy trì khách hàng***

Yêu cầu của các chương trình CSKH là phải xác định được đối tượng cụ thể của chương trình qua kết quả phân đoạn thị trường, đánh giá đúng giá trị của khách hàng hoặc xác định, ước lượng những giá trị mà khách hàng mang lại cho trung tâm để từ đó phòng Điều hành – Nghiệp vụ xác định mức chi phí cần thiết cho mỗi khách hàng trong chương trình CSKH của mình. Với phương pháp như vậy phòng Điều hành - Nghiệp vụ luôn chủ động trong những kế hoạch CSKH, cân đối được nguồn tài chính và đảm bảo các chương trình CSKH được khách hàng hưởng ứng và đền đáp bằng việc gắn bó lâu dài với Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

#### **3.2.5. *Hoàn thiện các hình thức tương tác với khách hàng***

Tương tác với khách hàng là một hoạt động không thể thiếu trong chiến lược chăm sóc khách hàng của bất kỳ doanh nghiệp, công ty hay cá nhân nào hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh - bán hàng.

Hoạt động tương tác, có thể giúp doanh nghiệp tiếp cận, tăng độ tin cậy và giữ chân khách hàng nhưng cũng có thể khiến khách hàng “một đi không trở lại”. Thực tế đã chứng minh, những phản hồi tích cực của khách hàng có thể nâng tầm danh tiếng cho thương hiệu, nhưng chỉ cần một (vài) bình luận tiêu cực uy tín xây dựng bấy lâu sẽ tiêu tan.

### **3.3. Một số kiến nghị**

Để tạo môi trường và điều kiện thuận lợi cho Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình nâng cao chất lượng quản trị khách hàng cũng như nâng hiệu quả hoạt động của trung tâm trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, đề tài xin đề xuất một số kiến nghị sau:

#### **3.3.1. *Kiến nghị với Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông***

Tình hình hiện nay thông tin thuê bao được rao bán nhan nhản trên mạng. Người dùng mạng di động thường xuyên bị tra tấn bởi các cuộc gọi rác. Hàng triệu



thông tin thuê bao di động của nhà mạng bị rao bán công khai trên mạng, đẩy chủ thuê bao trở thành nạn nhân của những cuộc gọi “rác” làm phiền từ các ngân hàng, công ty bảo hiểm, bất động sản, thẩm mỹ viện...

Việc mua bán thông tin trên mạng trở thành quá giản đơn, chỉ cần bỏ ra số tiền từ 200.000 đồng, người mua sẽ có được bộ thông tin của hàng trăm nghìn người gồm địa chỉ nhà, email, số điện thoại. Còn nếu chỉ hàng triệu, họ cũng được sở hữu hàng triệu số điện thoại của giám đốc, trưởng phòng, phòng kinh doanh... thuộc lĩnh vực bất động sản, tài chính, quảng cáo, sản xuất, dịch vụ, xây dựng, thực phẩm, tin học...; hoặc danh sách khách hàng tại Hà Nội mua căn hộ Times City, Royal City, khách hàng đang vay tiền tại một số ngân hàng...

Vì vậy, Tổng công ty phải có biện pháp:

- Tăng cường bảo mật thông tin cá nhân của người sử dụng dịch vụ viễn thông để tránh tình trạng dữ liệu này bị khai thác trái quy định pháp luật, cụ thể như cấp mã xác thực vào điện thoại của từng nhân viên khi truy cập vào hệ thống quản trị quan hệ khách hàng, đồng thời định kỳ hàng tháng yêu cầu nhân viên thay đổi mật khẩu truy cập vào hệ thống.

- Ngăn chặn việc mua bán, lưu thông SIM sai quy định.

Để thực hiện được các biện pháp nói trên cần tổ chức triển khai các biện pháp để kiểm tra, giám sát và quản lý chặt chẽ việc tuân thủ các quy định về bảo vệ bí mật thông tin cá nhân của người sử dụng dịch vụ viễn thông tại doanh nghiệp; gắn trách nhiệm đến từng cá nhân; phân công lãnh đạo của doanh nghiệp chịu trách nhiệm và có hình thức xử lý khi tình trạng vi phạm không được cải thiện. Hoàn thiện cơ sở pháp lý để quản lý và ngăn chặn việc mua bán sim rác và an ninh mạng.

Đầu tư hệ thống máy chủ, định kỳ nâng cấp phần cứng, phần mềm cho hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại các Vinaphone tỉnh/thành phố.

### **3.3.2. Kiến nghị với ban lãnh đạo Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình**

Để thực hiện chiến lược CRM, trước hết, ban lãnh đạo Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình cần định hướng cho toàn bộ cán bộ nhân viên của trung tâm về tư tưởng CRM của trung tâm. Công việc triển khai hệ thống CRM không chỉ là việc của phòng chăm sóc khách hàng mà đó là việc của toàn bộ CBNV trung tâm với tư tưởng xuyên suốt “khách hàng là thượng đế” và luôn hướng đến các hoạt động làm

khách hàng hài lòng nhằm giúp cho Vinaphone đạt được mục tiêu đề ra trong định hướng phát triển của trung tâm.

### **3.3.3. Kiến nghị với các phòng ban chức năng**

Các phòng ban chức năng trong trung tâm cần có sự phối kết hợp đồng bộ vì lòng trung thành của khách hàng chứ không phải vì lợi ích cục bộ quyền anh, quyền tôi. Công việc chăm sóc khách hàng là công việc của tất cả mọi người trong trung tâm trong đó bộ phận chăm sóc khách hàng đóng vai trò then chốt. Cụ thể như sau:

- Đối với phòng Điều hành - nghiệp vụ: chủ trì trong việc quản trị hệ thống phần mềm quản trị quan hệ khách hàng cá nhân CRM, định kỳ hàng tuần, hàng tháng kết suất số liệu cập nhật, biến động tăng, giảm về quản trị quan hệ khách hàng cá nhân, đánh giá chất lượng cập nhật cơ sở dữ liệu từ các đơn vị trực thuộc và báo cáo Ban Giám đốc Trung tâm kinh doanh, thông báo để các phòng ban chức năng và các phòng bán hàng khu vực nắm bắt kịp thời điều chỉnh, hoàn thiện bổ sung các trường số liệu chưa đầy đủ.

## **KẾT LUẬN**

Quản trị quan hệ khách hàng không chỉ đem lại lợi ích cho Trung tâm Kinh doanh – VNPT Ninh Bình mà còn đem lại lợi ích cho khách hàng. Bởi khách hàng và sự thỏa mãn của khách hàng là mục tiêu mà CRM nhắm tới. Qua CRM mối quan hệ của Trung tâm Kinh doanh – VNPT Ninh Bình và khách hàng trở nên gần gũi hơn, cơ sở dữ liệu của Trung tâm Kinh doanh – VNPT Ninh Bình về khách hàng cũng được cập nhật, qua đó Trung tâm Kinh doanh – VNPT Ninh Bình có thể nắm bắt được nhu cầu của khách hàng, từ đó có thể đưa ra được các chính sách, chiến lược kinh doanh phù hợp và hiệu quả hơn. Với ý nghĩa như vậy, luận văn đã hoàn thành một số nội dung chủ yếu sau:

- Khái quát, hệ thống các văn bản lý luận thực tiễn về vấn đề quản trị quan hệ khách hàng
- Phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh và thực trạng quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm Kinh doanh – VNPT Ninh Bình
- Hoàn thiện hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh – VNPT Ninh Bình